

## شناسایی عوامل مؤثر بر جریان‌های شکافنده سازمان‌های دولتی با استفاده از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

محمدعلی سرلک<sup>۱</sup>، محمد حسین نوریانی<sup>۲</sup>

**چکیده:** این پژوهش با استعاره از پدیده طبیعی برای محیط سازمان‌ها و با هدف دستیابی به جنبه‌های نهفته و درک بهتر از نحوه تأثیر عوامل محیطی بر سازمان‌های دولتی اجرا شده است. روش تحقیق کیفی است و برای شناسایی عوامل مؤثر بر جریان‌های شکافنده سازمانی از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده می‌شود. در اجرای این پژوهش، نخست پدیده طبیعی جریان‌های شکافنده دریایی تشریح شده و به منظور اکتشاف مؤلفه‌های مؤثر، داده‌ها از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی، خبرگان و مدیران اجرایی گردآوری شدند؛ سپس فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی مؤلفه‌ها صورت پذیرفت و مؤلفه‌های الگو دسته‌بندی شدند. الگوی نهایی عوامل مؤثر بر جریان‌های شکافنده سازمانی در قالب مقوله‌های شرایط علی، بستر و مداخله‌گر، پیکربندی شدند. بر اساس یافته‌های پژوهش، جریان‌های شکافنده سازمانی سبب جو بی‌ثبات، انتشار شایعات، عدم پیگیری، سردرگمی و سوءاستفاده می‌شوند. شناسایی شرایط علی نتایج نشان داد این عوامل در بستر ضعف ساختار و ضعف فرایندهای سازمان سبب جریان‌های شکافنده سازمانی می‌شوند. علاوه بر این، عملکرد مدیران و رفتار کارکنان به‌عنوان متغیرهای مداخله‌گر در این امر شناسایی شدند.

**واژه‌های کلیدی:** استعاره در مدیریت دولتی، جریان‌های شکافنده سازمانی، نظریه‌پردازی

داده‌بنیاد

۱. استاد گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۰۹/۰۸

نویسنده مسئول مقاله: محمد حسین نوریانی

E-mail: nooriaee@yahoo.com

### مقدمه

عصری که در آن زندگی می‌کنیم، عصر پیچیدگی و تغییر نام‌گذاری شده است (کواناق، ۱۹۹۹). عصری که در آن تغییرات محیطی و به تبع آن تغییرات سازمانی، در حال وقوع است. بنابراین درک و شناخت مفهوم و عناصر محیطی از الزامات سازمان‌های امروزی است. متون مربوط به مدیریت تغییر و توسعه سازمانی، شامل انواع بوم‌شناسی برای تغییر است. به‌طور کلی نظریه‌پردازان این دسته‌بندی‌ها را به‌منظور درک فرایندهای تغییر و توصیف انواع مختلف تغییر انجام داده‌اند (گوهایک، جیم دو و جین نام، ۲۰۱۴). این دسته‌بندی‌ها (مقیاس یا دامنه، علت، ارتباط با زمان و نقش مشاور) به موضوعات استاندارد در متون مدیریت تغییر تبدیل شده و توسط کسانی مطرح شده‌اند که به بررسی علل تغییر پرداخته‌اند و سعی در تحلیل و توجیه علل تغییر دارند (پالمر، ۲۰۰۶) و در آنها کمتر به آثار تغییر پرداخته شده است. در دهه‌های گذشته، شاهد تغییر در ماهیت کار و محیط کاری بوده‌ایم. تغییراتی که به ایجاد محیط‌های کاری نامطمئن و پیش‌بینی‌ناپذیر منجر شده‌اند (کلیت، هامفری و اسلید، ۲۰۰۶). اندیشمندان برای شناخت بهتر و تبیین علل بروز این قبیل رفتارها، از مفاهیم، استعاره‌ها و تئوری‌ها بهره برده‌اند. مفاهیم متشکل از انتزاعات هستند و تئوری‌ها را می‌سازند و دیدگاه‌ها و تئوری‌های مختلف و در نتیجه ادبیات متفاوتی دارند. به‌دلیل گوناگونی حوزه‌های دیگر مطالعه که تئوری سازمان از آنها الهام می‌گیرد و نیز از آنجا که نمی‌توان سازمان‌ها را صرفاً به‌وسیله تئوری واحدی تبیین کرد، نظریه سازمان همیشه متنوع بوده و نظریه‌های متعددی در خود دارد (هچ، ۱۳۸۵: ۲۰). نوع نگرش ما به پدیده‌ها، درک ما را از آنها شکل می‌دهد و اگر تغییراتی برای تکمیل این نحوه نگرش صورت پذیرد، به‌طور مسلم در تکامل و تعالی درک ما از سازمان، به‌عنوان پدیده مورد بررسی، مؤثر خواهد بود (الوانی، ۱۳۸۹: ۲۶). می‌توان گفت هر تئوری مدیریتی، متکی بر استعاره‌ای است که قبلاً در ذهن و ضمیر نظریه‌پرداز شکل گرفته است (بینش، ۱۳۹۰: ۲۵). هدف این مطالعه، استفاده از استعاره‌ای جدید برای شناخت آثار محیط بر سازمان‌های دولتی است. با مشخص کردن متغیرهای عوامل محیطی که همانند جریان‌های شکافنده دریاها به منابع انسانی و ارکان سازمان‌ها صدمه می‌زنند، از این استعاره طبیعی برای درک بهتر آثار مخرب محیط بر سازمان‌ها و چگونگی تأثیر جریان‌های محیطی بر مجموعه منابع سازمان‌های دولتی استفاده شده است.

### پیشینه نظری پژوهش

استفاده از استعاره، ابزار ویژه و مفیدی برای شناخت و درک فلسفه وجودی پدیده است. با وجود این، باید به خاطر داشت که استعاره نقش مهمی در علوم انسانی دارد. استعاره این امکان را

فراهم می‌آورد تا یک مورد یا یک تجربه بر حسب شباهت با یک مورد یا تجربه دیگر - که به‌طور معمول معادل در نظر گرفته نمی‌شوند - شناسایی شود؛ مانند زندگی که به جاده‌ای طولانی و پر پیچ و خم یا انسان شجاعی که به شیر تشبیه شده است. با شناخت هر استعاره‌ای که برای سازمان به‌کار گرفته می‌شود، می‌توان چیزی درباره خود سازمان آموخت (رضائیان، ۱۳۷۹).

استعاره<sup>۱</sup> یعنی تشبیه کردن و به عاریت گرفتن سخن. سخن پوشیده و غیرصریح است و استعاره سازمانی، یافتن تشابه بین پدیده‌های طبیعی و موضوع‌های سازمانی است. استعاره در فرهنگ لغت به معنای «به عاریت گرفتن» است. در واقع نوعی صنعت ادبی است که از ویژگی‌های مشترک دو پدیده برای توضیح ابعاد نامأنوس پدیده دیگر استفاده می‌شود (الوانی، ۱۳۸۹: ۲۴). استعاره‌ها، شما را به کشف هر چیز مشترک بین پدیده مورد بررسی و پدیده‌هایی که کمتر آن را می‌شناسید یا به طریق متفاوت می‌شناسید، تشویق می‌کند (هچ، ۱۳۸۵: ۸۲).

بی‌اطمینانی نسبت به تعریف مطلق و کامل از سازمان، گام نخست در درک صحیح از سازمان است. به کمک استعاره‌های مختلف می‌توانیم جنبه‌های متعدد و متنوع سازمان را بشناسیم، روابط آنها را دریابیم و با تلفیق و ترکیب این جنبه‌ها، از کل سازمان آگاهی یافته و به آن احاطه پیدا کنیم (مارتین، ۲۰۰۰). برای مثال، رنه دکارت<sup>۲</sup> گرایشی ماشینی داشت. در نگاه او انسان موجودی وابسته به محیط و مقهور آن قلمداد شده است (محیط به رفتارهای او شکل می‌دهد و شخصیت و روحیه او را می‌سازد). تیلور<sup>۳</sup>، فایول<sup>۴</sup> و گانت<sup>۵</sup> سازمان را همچون ماشینی می‌دیدند که توسط مهندسان نیروی انسانی اداره می‌شود و برای بهبود و اصلاح آن نیز تدابیر مهندسی مؤثر است (رضائیان، ۱۳۷۹). اما از دیدگاه نئوکلاسیک‌ها، انسان‌ها در سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند. تشبیه سازمان به موجود زنده، مفاهیمی چون سازگاری و تطبیق‌پذیری سازمانی، سلامت و بهبود سازمان و دوره‌های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان متداول کرد و نقش انسان در سازمان را در کانون توجه قرار داد (رابینز، ۱۳۸۳). در استعاره سازمان به‌عنوان زندان روح، مجموعه‌ای مجسم شده که به قدری در فرایندهای درونی خود درگیر است که از واقعیت‌های بیرونی غافل شده و از زاویه‌ای دیگر آن را بررسی می‌کند و به کشف روابط درونی‌اش می‌پردازد (رضائیان، ۱۳۷۹).

---

1. Metaphor  
 2. René Descartes  
 3. Taylor  
 4. Fayol  
 5. Gantt

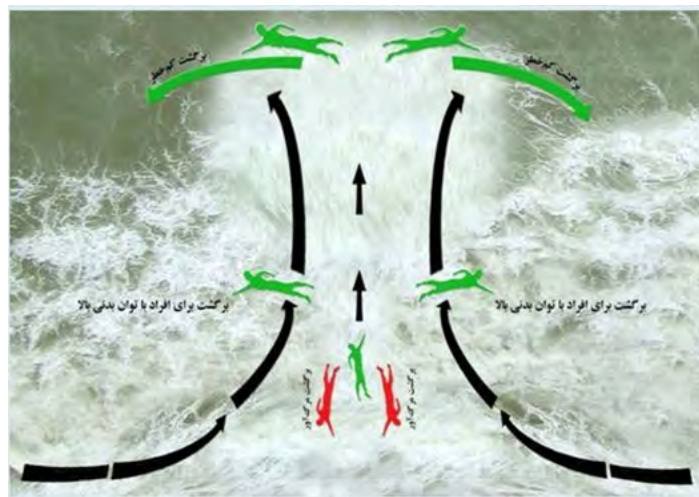
در این بخش نیز می‌توان استعاره مدیریت شبانی و مدیریت باغبانی کاشانی را مثال زد که با اشاره به کتاب *پرواز بوفالوها*<sup>۱</sup> اثر جیمز بلاسکو، استعاره‌های مشابهی در فرهنگ ایرانی برای سبک‌های مدیریت و اداره سازمان معرفی می‌کند. او نقش مدیر را در مدیریت شبانی به منزله چوپانی می‌داند که گله گوسفندان را رها می‌کند و گوسفندان بدون نقش و تأثیر چوپان فریه می‌شوند. در مقابل، شیوه مدیریت باغبانی قرار دارد. در اینجا مدیر، نقش پررنگ‌تری دارد؛ لحظه‌ای گل‌های باغ سازمان خود را رها نمی‌کند؛ باغبان به نگهداری و جابه‌جایی گل‌ها در هر فصل، متناسب با آب و هوا می‌پردازد؛ حرارت و نور مناسب را برای هر گل و گیاه متناسب با آن تأمین می‌کند و قلمه‌زنی، آب‌رسانی، کود و تکثیر را به‌موقع انجام می‌دهد (بینش، ۱۳۹۰: ۹۴).

یکی دیگر از استعاره‌های مدیریتی ایرانی، استعاره مدیریتی یا تئوری‌های پتوهای خیس است. منظور از استعاره پتوهای خیس، سرکوب‌انگیزه، روحیه، رضایت، خلاقیت، استعداد و شکوفایی کارکنان است. پتوهای خیس همچنان که شعله‌های آتش را فرو می‌نشانند، انگیزه و روحیه کارکنان را از بین می‌برند. در تمام سازمان‌های ناموفق، مدیران در حال پهن کردن پتوهای خیس هستند، در حالی که مدیران سازمان‌های موفق، همواره در پی جمع‌آوری آنها هستند (شریعتمداری، ۱۳۹۱).

## مبانی استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی

### جریان‌های شکافنده دریایی

جریان‌های شکافنده، جریان‌های ساحلی یا جریان‌های مرگبار، به جریان‌هایی از آب گفته می‌شود که از ساحل به‌سوی دریا حرکت می‌کنند. این جریان‌ها از مهم‌ترین عوامل غرق شدن انسان در دریاست؛ به‌طوری که ۸۰ درصد عملیات کمکی نجات غریق‌ها مربوط به همین پدیده است. حرکت این جریان از داخل منطقه خیزاب ساحلی آغاز می‌شود و تا خارج از خط شکست موج ادامه می‌یابد. این جریان‌ها، آبی که موج‌ها به‌سوی ساحل آورده‌اند را به دریا باز می‌گردانند. امواج دریا با حرکت به‌سمت ساحل همواره حجم زیادی از آب را به‌طرف خشکی منتقل می‌کنند. این حجم وسیع از آب باید دوباره به دریا برگردد، بنابراین در نقاطی از ساحل و کمابیش به‌صورت پیش‌بینی‌نشده، درون دریا آبراهه‌هایی به‌طرف دریا ایجاد می‌شود که در آن آب با سرعت زیادی خلاف جهت امواج (یعنی از سمت ساحل به‌سمت دریا) جریان می‌یابد. به این جریان‌ها که به‌طور کامل از امواج آب متفاوت است جریان‌های ساحلی، «جریان‌های شکافنده»، یا جریان‌های مرگبار گفته می‌شود که در بسیاری از نقاط جهان، به‌ویژه در سواحل دریای خزر، تلفات جانی بسیاری را به بار می‌آورند (احمدی نوربخش، ۱۳۹۱).



شکل ۱. روش نجات افراد هنگام گرفتار شدن در جریان‌های شکافنده دریایی

### رویکرد سیاسی به مدیریت

رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی، رفتارهای خاصی را در سازمان‌های دولتی شکل می‌دهد که جهیزیه سیاسی، رهاورد چنین رویکردی در مدیریت دولتی برخی کشورهاست. استعاره جهیزیه سیاسی اشاره به آورده یا امید به تزریق آورده مقام سیاسی به سازمان مقصد دارد که آن را از طریق بیت‌المال تأمین می‌کند (دانایی فرد، ۱۳۹۲). با این حال، باید گفت حاکمیت رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی، باعث بیشتر شدن میل به دست‌اندازی به بیت‌المال در بازیگران سیاسی می‌شود (آنتونی، ۲۰۰۷). یکی از نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی، اداره امور عمومی نوین است که بر پایه رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی استوار است (فردریکسون، ۱۹۸۰). به باور تعدادی از دانش‌پژوهان، سیاست هسته محوری نظام اداری است. برخی دیگر از صاحب‌نظران، پیوند دموکراسی و بورکراسی را بررسی کرده‌اند. به اعتقاد آنان، جامعه دموکراتیک به سازمان‌های دموکراتیک نیاز دارد. بر این اساس، وقتی قوه مجریه در اختیار حزب پیروز قرار می‌گیرد، حزب سیاسی پست‌های مدیریتی و کلیدی را در اختیار هم‌حزبی‌ها و هواداران خود قرار می‌دهد؛ زیرا معتقد است مردم به ارزش‌های مد نظر حزب پیروز، رأی داده‌اند. بنابراین، دولت منتخب موظف است با تغییر مدیران و بورکرات‌ها، منویات خود را در عمل، اجرا کند. بر اساس این سیستم، غنائم جنگی در اردوگاه حزب پیروز جمع می‌شود. در این رویکرد، شایستگی، صرفاً شاخص اولیه و اصلی انتخاب مدیران و کارکنان نیست، بلکه گرایش‌های حزبی، تعیین‌کننده است (هی یوز، ۱۹۹۵).

### تأثیر محیط بر سازمان

شناخت بهتر عوامل محیطی و تأثیری که می‌توانند بر منابع انسانی داشته باشند، به اندازه عوامل درون سازمانی اهمیت دارد (بلانتون شولتز، ۱۹۹۷). بنابراین پژوهش در حوزه منابع انسانی، علاوه بر بررسی سطوح خرد، مستلزم بررسی عوامل بوم‌شناسانه و تأثیر آنها بر ساختار و محتوای اقدامات منابع انسانی است. برخی اندیشمندان معتقدند که ویژگی‌های محیطی هر کشوری بر رفتار افراد و سازمان‌های آن کشور تأثیر می‌گذارد و در نهایت به بروز تفاوت در اقدامات و استراتژی‌های منابع انسانی منجر می‌شود (دونتینک و رمو، ۲۰۱۱). از دیدگاه نهادگرایی، سازمان‌ها تحت فشار محیط‌های نهادی قرار می‌گیرند که موجب به وجود آمدن ویژگی‌های مشترکی میان آنها می‌شود (قبرگیوگیس و کارستن، ۲۰۰۶).

ریچارد اسکات بر این باور است که بین سازمان و محیط، روابطی حیاتی، پیچیده و وابسته به هم وجود دارد و هیچ سازمانی جدا از محیط خود قابل شناسایی نیست (اسکات، ۱۳۷۴: ۴۳). بر این اساس، در بعضی از پژوهش‌های گذشته تغییرات محیط و اثر آنها بر منابع انسانی دنبال شده و به نتایجی هم رسیده‌اند. به گفته اندیشمندان، ادغام و تملک ناخواسته‌ای که در اثر فشارهای محیطی در سازمان‌ها ایجاد می‌شود، یکی از مشکل‌ترین تغییرات سازمانی است که ممکن است مدیران و کارکنان در شغل حرفه‌ای‌شان تجربه کنند. برای مثال، گسترش جهانی‌سازی در چند دهه اخیر باعث شده که شرکت‌های بسیاری، ادغام و تملک‌های برون مرزی را به‌عنوان ابزار استراتژیک برای گسترش بازار فروش بپذیرند (کاکرابارتی، گوپتا و جایارامن، ۲۰۰۹). نتایج نشان داده است ادغام و تملک‌های برون مرزی برای سازمان‌ها و اعضای آنها آثار منفی به همراه داشته که دلیل آن فاصله فرهنگی، برخورد فرهنگی و از خودبیگانی فرهنگی است (برانن و پیترسون، ۲۰۰۹). در این تغییرات، کارکنان تشویش روانی و اندوه را هم در برخورد با فرهنگ‌های سازمانی گوناگون و هم در تعامل با فرهنگ‌های ملی مختلف تجربه می‌کنند. دیدگاه روان‌شناختی نشان می‌دهد کارکنانی که به‌واسطه تغییر تحت تأثیر قرار می‌گیرند، همیشه در معرض سطوح بالای اندوه روانی، ابهام نقش و پریشانی برآمده از عدم اطمینان قرار می‌گیرند (کرون، ۲۰۰۸).

### تعریف عملیاتی جریان‌های شکافنده سازمانی

در این مقاله سازمان‌های دولتی به‌مثابه ساحل دریا و مجموعه منابع انسانی سازمان‌ها به افرادی که در کنار ساحل در حال شنا کردن هستند، تشبیه شده‌اند. عوامل محیطی مخرب و ناگهانی، در این پژوهش به «جریان‌های شکافنده» دریایی تشبیه شده‌اند تا به کمک این استعاره، بهتر شناسایی شوند. استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی، از پدیده‌ای طبیعی به نام جریان‌های

شکافنده دریایی (ریپ کانتز<sup>۱</sup>) الهام گرفته است که نخستین بار سرلک آن را مطرح کرد (سرلک، شیرازی و کولیوند، ۱۳۹۵: ۱۰۵). جریان‌های شکافنده سازمانی به آن دسته از عوامل خارج از کنترل سازمان اطلاق می‌شود که معمولاً در کشورهای جهان سوم با تغییر دولت‌ها و تزریق مدیران سیاسی و کارکنان فاقد شایستگی به سازمان، خود را نشان داده و با ایجاد تغییرات شدید، سونامی‌وار و بدون قاعده در ارکان سازمان از جمله در افراد، اهداف، ساختار، فناوری و محیط فعالیت، موجب بی‌ثباتی، کاهش کارایی و حتی مرگ سازمان می‌شوند (سرلک و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۳). با در نظر گرفتن این تعریف و یافته‌های پژوهش، جریان‌های شکافنده سازمانی به آن دسته از عوامل خارج از کنترل سازمان اطلاق می‌شود که به‌واسطه عوامل محیطی و ضعف متغیرهای ساختاری و رفتاری، موجب بی‌ثباتی، سردرگمی، افزایش شایعات، سوءاستفاده فردی و گروهی، کاهش کارایی و... می‌شوند. چنین پارادایمی که در اثر دخالت عوامل محیطی در سازمان به وجود می‌آید، باعث تغییرات شدید و بی‌قاعده در سازمان شده و ضربات جبران‌ناپذیری به ارکان سازمان‌ها، به‌ویژه منابع انسانی وارد می‌کند و حتی ممکن است سازمان را به انحلال بکشد. مثال‌هایی که می‌توان برای توضیح بیشتر جریان‌های شکافنده سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان کرد، اقداماتی از قبیل دادن مجوز استخدام و به‌کارگیری نیروی جدید در اواخر عمر دولت‌ها، ایجاد تعهد برای دولت و مدیران بعدی، تغییر در ساختار و چارت سازمانی، تغییر مأموریت‌های سازمان بدون قاعده و رعایت ضوابط قانون جاری است که با فرایندها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های جاری سازمان همخوانی ندارند و سبب سردرگمی مدیران و کارکنان می‌شود. در صورت مخالفت مدیران و کارکنان با تجربه، آنها به‌راحتی از سازمان حذف خواهند شد. این گونه اقدامات از مصادیق عوامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی هستند. شایان ذکر است هزینه تمام این تصمیمات کارشناسی نشده را سازمان‌ها و کارکنان پرداخت می‌کنند و تبعات این گونه اقدامات بر کل جامعه و مردم تحمیل می‌شود.

جدول ۱. تشابه میان جریان‌های شکافنده دریایی و جریان‌های شکافنده سازمانی

جریان‌های شکافنده دریایی	جریان‌های شکافنده سازمانی
از جنس امواج هستند اما کاملاً متفاوت از امواج دریا عمل می‌کنند.	از جنس تغییر و تحول، ادغام و تملک و تعارض و تناقض هستند، اما عملکرد متفاوتی به‌دنبال خواهند داشت.
شدت جریان ایجادشده؛ بستگی به حجم آب و بستر ساحل دریا دارد.	شدت جریان ایجادشده، به عوامل محیطی (شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی) و وضعیت سازمان بستگی دارد.
شدت صدمات جریان ایجادشده، به مهارت و تجربه فرد گرفتار شده بستگی دارد.	شدت صدمات جریان ایجادشده، به شرایط و عملکرد مدیران و کارکنان سازمان بستگی دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از موارد مهم و اساسی در هر تحقیق است. در حال حاضر استفاده از روش‌های تحقیق کیفی به دلیل شناسایی مسائل و مشکلات سیستم‌های اجتماعی - رفتاری به‌طور اعم و مشکلات سازمان‌های دولتی به‌طور اخص، اجتناب‌ناپذیر است؛ زیرا به‌رغم ماهیت پیچیده این سیستم‌ها و محیط‌ها نمی‌توان با استفاده از روش‌های کمی به شناخت کافی نسبت به موقعیت‌های معین دست یافت. برای غلبه بر این مشکل، استفاده از روش‌های کیفی ضرورت یافته است (قادری، ۱۳۹۲). نظریه برخاسته از داده‌ها که از مفهوم لاتین گراند تئوری<sup>۱</sup> گرفته شده، یکی از روش‌های کیفی است که با نام‌های نظریه داده‌بنیاد، تئوری زمینه‌ای و تئوری بنیادی نیز شناخته می‌شود. این نظریه نوعی روش پژوهش عام، استقرایی و تفسیری است که در سال ۱۹۶۷ توسط گلنر و اشتراوس مطرح شد. این نظریه نوعی روش پژوهشی استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد به جای اتکا به تئوری‌های موجود و از پیش تدوین شده، خود برای تدوین تئوری و گزاره اقدام کند. این تئوری‌ها و گزاره‌ها به شکلی نظام‌مند و بر اساس داده‌های واقعی تدوین می‌شوند (بازرگان، ۱۳۹۱).

از آنجا که هدف این پژوهش شناسایی متغیرها و عوامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده در سازمان‌های دولتی با استفاده از استعاره جدید جریان‌های شکافنده سازمانی است، از روش کیفی استفاده شده است. بر این اساس، نخست به بررسی نحوه ارتباط محیط و سازمان‌ها و بررسی جریان‌های شکافنده دریایی پرداخته شد؛ سپس با اجرای مصاحبه و طرح پرسش‌های باز برای اکتشاف و توصیف عقیده و نگرش مصاحبه‌شوندگان، انبوهی از متغیرها و عوامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده در سازمان‌های دولتی جمع‌آوری شد و در نهایت به کمک روش نظریه برخاسته از داده‌ها و طی فرایندی به‌شیوه کدگذاری باز، محوری و گزینشی، یافته‌های تحقیق دسته‌بندی شده و متغیرها و عوامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی تبیین شدند.

### شناسایی متغیرهای مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی

تغییرات محیطی و آثار مخرب آنها از دیر باز به‌عنوان یکی از مسائل مهم و چالشی در اداره امور عمومی و مدیریت دولتی وجود داشته است و به‌عنوان مختلف‌ی چون تغییر، ادغام، تملک، کوچک‌سازی، مهندسی مجدد و... از آن نام برده شده است. ارائه استعاره جریان‌های شکافنده با استقبال خبرگان، استادان و مدیران مجرب قرار گرفت. برای شناسایی متغیرهای مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده در سازمان‌های دولتی، این پرسش مطرح شد که چه عواملی موجب



شکل‌گیری جریان‌های شکافنده در سازمان‌های دولتی می‌شوند؛ سپس با استفاده از روش غیر احتمالی و قضاوتی گلوله برفی<sup>۱</sup>، با ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت و استادان با تجربه دانشگاه پیام نور به صورت باز مصاحبه شد؛ بدین ترتیب که نخست طبق شناخت پژوهشگر و در نظر گرفتن اهداف پژوهش با خبرگان منتخبی که شایستگی پاسخ به پرسش‌های مطرح‌شده را داشتند، مصاحبه به عمل آمد، سپس آنها خبرگان دیگری را معرفی کردند تا نمونه‌گیری ادامه یابد. با توجه به شیوه گردآوری اطلاعات، چنانچه هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقیده‌ها و نگرش‌های مصاحبه‌شونده باشد و نیز با در نظر گرفتن زمان و منابع در دسترس، ۱۰ تا ۱۵ نمونه برای مصاحبه کافی خواهد بود (کوال، ۱۹۹۶). پس از مصاحبه با این تعداد خبره، اطلاعات گردآوری‌شده به نقطه اشباع رسید و به تشخیص پژوهشگران به ادامه مصاحبه نیازی نبود.

جدول ۲. جزئیات و مشخصات مصاحبه‌شوندگان پژوهش

ردیف	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	مرتبه علمی	سابقه مدیریت اجرایی
۱	دکتری تخصصی	مدیریت	استاد	۱۸ سال
۲	دکتری تخصصی	مدیریت	استاد	۱۹ سال
۳	دکتری تخصصی	مدیریت	استاد	۵ سال
۴	دکتری تخصصی	مدیریت	دانشیار	۲۴ سال
۵	دکتری تخصصی	مدیریت	دانشیار	۱۳ سال
۶	دکتری تخصصی	علوم سیاسی	استادیار	۹ سال
۷	دکتری تخصصی	جامعه‌شناسی	دانشیار	۱۱ سال
۸	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۸ سال
۹	دکتری تخصصی	جامعه‌شناسی	استادیار	۱۳ سال
۱۰	دکتری تخصصی	مدیریت	دانشیار	۹ سال
۱۱	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۵ سال
۱۲	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۴ سال
۱۳	دکتری تخصصی	حقوق	استادیار	۸ سال
۱۴	کارشناس ارشد	مدیریت	-	۱۶ سال
۱۵	کارشناس ارشد	مدیریت	-	۲۴ سال

### صورت‌بندی داده‌ها با استفاده از روش نظریه بر خاسته از آنها

پژوهش‌های کمی و کیفی بدون دقت علمی ارزشی ندارند و مطلوبیت خود را از دست می‌دهند (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰)، بنابراین برای تمرکز بر رویکرد خاص و تعیین مقوله‌های محوری برای تولید ابزاری مناسب به‌منظور دسته‌بندی داده‌های احصاشده، از روش نظریه بر خاسته از داده‌ها استفاده شده است. روش پژوهش نظریه بر خاسته از داده‌ها، شیوه پژوهش کیفی است که در آن با استفاده از یک دسته داده، نظریه تکوین می‌یابد؛ به طوری که این نظریه در سطح وسیع، یک فرایند، یک عمل یا یک تعادل را تبیین می‌کند (بازرگان، ۱۳۹۱). این روش بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی تأکید دارد و همچنین به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین می‌پردازد (بازرگان، ۱۳۹۱).

#### مرحله نخست؛ استفاده از روش کدگذاری باز

برای مفهوم‌سازی داده‌ها و تحلیل اطلاعات، یکی از روش‌ها استفاده از کدگذاری باز است تا با استفاده از آن بتوان داده‌ها را در مقوله‌های مشخص دسته‌بندی کرد. در مرحله کدگذاری باز مفاهیم از عمق داده‌ها به سطح آورده می‌شوند. همچنین تحلیلگر به نحوه شکل‌دهی مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها می‌پردازد (استراس و کوربین، ۱۳۸۷: ۲۲). در این مرحله از طریق جزء به جزء کردن اطلاعات به شکل‌بندی مقوله‌های (طبقه‌های) جریان‌های شکافنده سازمانی می‌پردازیم. با توجه به تازگی مفهوم و موضوع استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی و گستردگی مصاحبه‌ها و همچنین سازوکارهایی که در ادبیات تحقیق وجود دارد و در مصاحبه‌ها نیز مشارکت‌کنندگان بر آن بیشتر تأکید کرده‌اند، دسته‌بندی داده‌ها باید تا حد امکان جامع و کامل و در رویکردی سیستمی صورت گیرد (جدول ۳).

جدول ۳. کدگذاری باز

مفهوم	تعریف متغیرها (داده)	شناسه
دولت	تغییر دولت و روی کار آمدن دولت جدید با دیدگاه متفاوت	D1-A5-C3-E6-F1-G2
سیاست	تغییر دیدگاه سیاسی دولت، مجلس و سایر نهادهای سیاسی جامعه	G3-H4-D2-M3-B1
کوچک‌سازی	خصوصی‌سازی نهادهای دولتی و تعدیل نیروی انسانی	K1-N2-B3-O3
عدالت اجتماعی	نبود عدالت اجتماعی در سطح جامعه	A1-J2-N1-G4
وابستگی	وابستگی زیاد سازمان به محیط	E2-B6- C7-O1
ارتباطات	ارتباطات ضعیف در بین سازمان و قانون‌گذاران	I2-H2-F2-K6

ادامه جدول ۳

مفهوم	تعریف متغیرها (داده)	شناسه
درآمد	عدم امکان ایجاد منابع درآمدی جدید برای سازمان	D3-L1-J3-O2
تحریم	تأثیر تحریم‌های بین‌المللی	A2-N1-C2
جهانی شدن	تبعات جهانی شدن	H3-I5-K2-L4
خویشاوند محوری	وجود خویشاوند محوری در سازمان	M2-E1-F4
حمایت	حمایت نکردن کارکنان از برنامه‌های سازمان	G1-I3-M6-J1
تغییر	ترس از تغییر بین کارکنان	A3-H5-F6-G6-O4
نظارت	ضعف نظارت بر عملکرد سازمان‌ها	D5-B2-E4-N5
احزاب	عملکرد احزاب و گروه‌های سیاسی	I8-N3-L2
فرهنگ	ضعف فرهنگ در جامعه	C4-G5-M5-K3
هنجار	هنجارهای نامتجانس در جامعه	N7-O1-H1
رسانه	فشار رسانه‌های جمعی	E5-C1-L8-O7
بیکاری	بالا بودن درصد بیکاری در جامعه	B5-M1
استاندارد	نداشتن استاندارد	J6-D9-G7
سازمان	ضعف ارتباط درون سازمانی	I1-F8-K5-A6
مأموریت	اتمام مأموریت سازمان	H6-O8-L3
رشد	رشد سازمان و ورود به مرحله بعد	C5-G3-N8-O5
ساختار	ناهماهنگی بین تمرکز، رسمیت و پیچیدگی سازمان	M9-J7-A4
چشم‌انداز	نداشتن چشم‌انداز بلندمدت در سازمان	B8-N6-K4
اقتصاد	درصد بالای تغییرات اقتصادی	E3-D4
جنگ	بروز جنگ و ناآرامی‌های منطقه‌ای	F5-O6-M4
تکنولوژی	تغییرات سریع تکنولوژی	C8-L6-D6-B4
قانون	ضعف قوانین و مقررات	A8-F6-I4-O9-N4
چابکی	عدم چابکی سازمان در پاسخ به تغییرات محیطی	M8-A7-H9-L5-N9
ارزش	پای‌بند نبودن به ارزش‌های مشترک و تعاملات اجتماعی نامناسب	O10-K7-C6
خودباوری	عدم خودباوری و بی‌ثباتی در تصمیم‌گیری مدیران	E7-J4
عملکرد	عملکرد مدیران ضعیف	B9-H8-G9-O11
مدیران	سیاسی‌کاری مدیران و وابستگی مدیران به جریان‌های سیاسی	D7-E9-L7-O12
انتظارات	انتظارات بالای صاحب‌منصبان از مدیران	N12-A9-C10
کارکنان	تخصصی نبودن کارکنان	H12-G11-E8-I6
احترام	عدم احترام به حقوق دیگران و لطمه زدن به حیثیت و آبروی افراد	M11-K8

### مرحله دوم؛ فرایند کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، فرایند تبدیل مفاهیم به مؤلفه‌هاست. برای این کار، نظریه‌پرداز مفهومی از مجموعه مفاهیم مرحله کدگذاری باز را به‌عنوان مقوله، انتخاب می‌کند و طی فرایندی سایر مفاهیم هم‌معنا را به آن مرتبط می‌سازد. این کدگذاری به این دلیل محوری قلمداد می‌شود که حول محور یک مقوله پژوهش صورت می‌گیرد (جدول ۴).

جدول ۴. کدگذاری محوری

مفاهیم	مقوله
دولت، سیاست، کوچک‌سازی، تحریم، احزاب، جنگ	سیاسی
نظارت، قانون	قانونی
فرهنگ، رسانه، ارزش	فرهنگی
عدالت اجتماعی، هنجار، احترام	اجتماعی
وابستگی، درآمد، جهانی شدن، بیکاری	اقتصادی
تکنولوژی	تکنولوژیکی
استاندارد، مأموریت، رشد، چشم‌انداز	فرایندی
ارتباطات، سازمان، ساختار، چابکی	ساختاری
خویشاوند محوری، خودباوری، عملکرد، مدیران، انتظارات	مدیران
حمایت، تغییر، کارکنان	کارکنان

### مرحله سوم: کدگذاری گزینشی

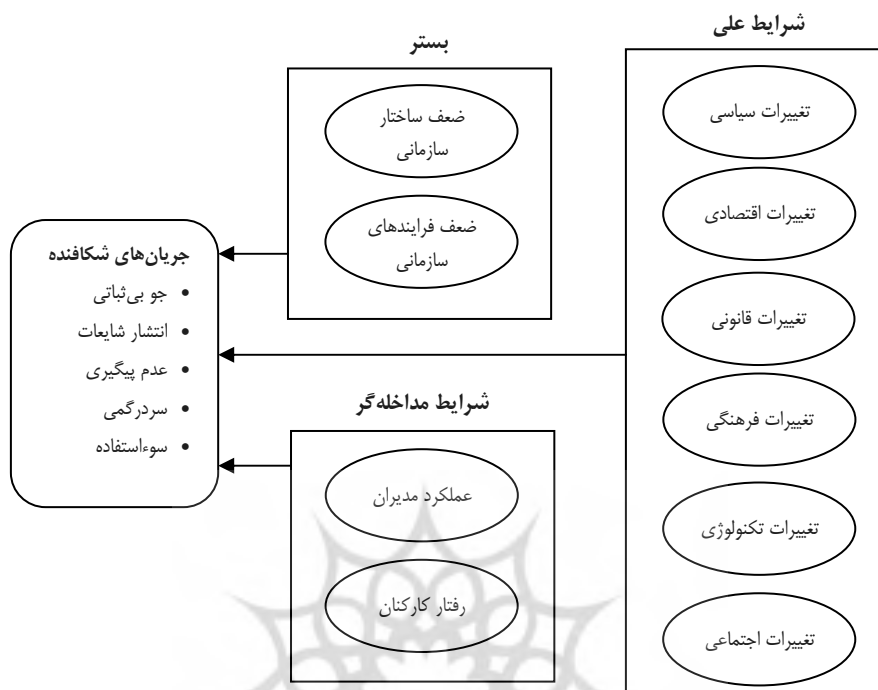
کدگذاری گزینشی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها برای شکل‌گیری نظریه است. در این پژوهش با توجه به هدف آن، جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان مقوله اصلی انتخاب می‌شود. سایر مقوله‌ها متشکل از عوامل زیر هستند:

**شرایط علی:** این مؤلفه‌ها زمینه‌ساز ایجاد پدیده اصلی هستند و مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

**بستر:** شامل عوامل سازمانی است که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

**شرایط مداخله‌گر:** یعنی شرایط ویژه‌ای که بر راهبردها اثر می‌گذارند.

در این مرحله است که نظریه از روابط فیما بین مقوله‌های موجود در کدگذاری محوری به نگارش درمی‌آید و در اینجا است که متغیرها و عوامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی با مشخص شدن رابطه بین این مقوله‌ها با هم تبیین می‌شوند (شکل ۲).



شکل ۲. نمایش نتایج کدگذاری گزینشی

### یافته‌های پژوهش

به دلیل اهمیت روش برخاسته از داده‌ها به عنوان شیوه سیستماتیک، پژوهشگران تحقیقات کیفی، در فرایند پژوهش‌های رفتاری و اجتماعی به استفاده از آن تمایل دارند. فرایند روش نظریه برخاسته از داده‌ها از ویژگی‌هایی برخوردار است که از آن جمله می‌توان به ماهیت خوداصلاحی اشاره کرد. در این راستا، پژوهشگر بر اساس تحلیل مجموعه‌ای از داده‌ها سمت و سوی تحلیل دسته بعدی داده‌ها را می‌یابد (چارمز، ۲۰۰۰) و در تمام مدت تحلیل داده‌ها، از نزدیک با داده‌ها سروکار دارد. از آنجا که این نظریه (برخاسته از داده‌ها) متناسب با موقعیت مورد مطالعه است، نخست به کدگذاری برای تمام نکات کلیدی داده‌های به دست آمده که در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمان‌های دولتی مؤثرند، پرداخته شد و بعد از بررسی و تحلیل طی سه مرحله کدگذاری نظریه برخاسته از داده‌ها، به سه طبقه زیر دسته‌بندی شدند.

۱. شرایط علی: شامل تمام مقوله‌هایی است که خارج از اختیار سازمان‌های دولتی، می‌توانند زمینه‌ساز ایجاد جریان‌های شکافنده باشند. همانند تغییرات سیاسی، تغییرات اقتصادی، تغییرات قانونی، مسائل و مشکلات فرهنگی، تغییرات تکنولوژیکی و مسائل و مشکلات اجتماعی.
۲. بستر: شامل مقوله‌های مرتبط با ساختار و فرایندهای سازمانی است.
۳. شرایط مداخله‌گر: تمام مقوله‌های مربوط به عوامل انسانی درون سازمان را شامل می‌شوند.

سپس جریان‌های شکافنده، در سازمان‌های دولتی رخ خواهند داد که شدت صدمات و میزان تأثیر ایجادشده در هر سازمان، در نتیجه آمادگی بستر و عملکرد و واکنش عوامل مداخله‌گر خواهد بود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با استفاده از استعاره طبیعی جریان‌های شکافنده سازمانی، آثار مخرب اکولوژی مدیریت بر سازمان‌های دولتی را شناسایی کرد و به تبیین چگونگی تأثیر جریان‌های محیطی بر مجموعه منابع سازمان‌ها پرداخت. این شیوه، یعنی استفاده از استعاره، ابزار ویژه و مفیدی برای شناخت و درک فلسفه وجودی یک پدیده است. با وجود این، باید به خاطر داشت که استعاره نقش مهمی در علوم انسانی ایفا می‌کند. استعاره شما را به کشف موارد مشترک بین پدیده مورد بررسی و پدیده‌هایی که کمتر آن را می‌شناسید یا به طریقی متفاوت می‌شناسید، تشویق می‌کند. در این پژوهش با توصیف پدیده طبیعی جریان‌های شکافنده سواحل دریا و تطبیق آن با جریان‌های محیطی سازمان‌های دولتی و با اتکا بر مبانی نظری موجود، موارد مشترک بین این پدیده‌ها بررسی شد تا محیط پیرامون سازمان‌ها بهتر شناسایی شود. از قوت‌های این استعاره، ارائه چارچوب مرجع بنیادگرا برای درک آثار محیط پیرامون سازمان‌هاست. این پژوهش برای بررسی و تحلیل وضعیت سازمان‌های دولتی در ارتباط با محیط پیرامونشان و آگاه ساختن مدیران از میزان آسیب‌پذیری سازمان خود و خطرهایی که آنها را تهدید می‌کنند، انجام شد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی که از جریان‌های مرگبار دریایی الگوبرداری شده، در سازمان‌های دولتی ما نمود دارد و چنانچه این جریان‌های مخرب ایجاد شود، هرچه در سر راهش قرار داشته باشد از بین می‌رود. برای اینکه سازمان‌های دولتی از گزند این قبیل جریان‌ها در امان باشند، باید به دو مقوله توجه بیشتری داشته باشند. نخست مقوله‌های مرتبط با بستر است که متغیرهای ساختاری و فرایندهای سازمانی را دربرمی‌گیرد. با تقویت این متغیرها می‌توان تا حد زیادی سازمان را در برابر جریان‌های شکافنده

سازمانی حفظ کرد. در واقع این متغیرها همانند ضربه‌گیر عمل می‌کنند و مشابه موج‌شکن‌ها در ساحل دریا، از شدت صدمات امواج به ساحل می‌کاهند. دومین دسته از مقوله‌های مؤثر در کاهش آسیب جریان‌های شکافنده در سازمان‌های دولتی، متغیرهای رفتاری هستند که با آموزش و به‌کارگیری صحیح این مهارت‌ها، کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی همانند شناگرانی که در ساحل گرفتار جریان‌های شکافنده دریایی می‌شوند، می‌توانند جان سالم به در ببرند. پس باید توجه داشت، متغیرهای این دو مقوله که کنترل آنها بیشتر در اختیار سازمان‌ها قرار دارد و راه‌های تقویت آنها در پژوهش‌های تجربی نیز آشکار شده است، می‌توانند در کاهش صدمات جبران‌ناپذیر جریان‌های شکافنده سازمان‌ها مؤثر باشند. کوچک‌سازی، ادغام و تغییر نهادها و سازمان‌های دولتی، حق دولت است، اما چنانچه بدون برنامه‌ریزی و شتاب‌زده باشند موجب شکل‌گیری جریان‌های شکافنده خواهند شد و تبعات ناخوشایندی به دنبال خواهند داشت.

تجربه سال‌های گذشته نیز نشان داده است که در صورت ایجاد شدن جریان‌های شکافنده، میزان تأثیر آنها در سازمان‌های دولتی گوناگون، یکسان نیست. این خود گواه بر مؤثر بودن وجود ضربه‌گیرها و تفاوت میزان آمادگی عوامل انسانی در سازمان‌های مختلف دولتی است. هدف عمده این تحلیل، بهبود عملکرد سازمانی و جلوگیری از صدمات وارده به منابع انسانی است. این بهبود از طریق آگاه ساختن مدیران رده بالا و مدیران میانی از مسائلی که در محیط سازمان پدید می‌آید و می‌توانند همانند جریان‌های شکافنده دریایی، سازمان و منابع انسانی آن را تهدید کنند، صورت می‌گیرد. مدیران و کارکنان هر سازمانی می‌توانند در مدیریت جریان‌های شکافنده سازمانی نقش اساسی و کلیدی داشته باشند. بر این اساس پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- به مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی، قانون‌گذاران و دولت‌مردان پیشنهاد می‌شود در زمان تصمیم‌گیری و قانون‌گذاری یا هر گونه تغییر در رویه‌ها، توجه بیشتری به عواقب موضوع داشته باشند، به خصوص عواقبی که می‌تواند متوجه منابع انسانی باشد.
- پدیده جریان‌های شکافنده همیشه و همه جا وجود دارد، ولی با آموزش و حفظ خونسردی و شناخت و درک به‌موقع آن می‌توان به سلامت مشکل را پشت سر گذاشت.
- عوامل محیطی به‌عنوان متغیرهای زمینه‌ای، نقطه آغاز ایجاد جریان‌های شکافنده در سازمان‌های دولتی هستند و بیشترین فراوانی را میان متغیرهای اثرگذار دارند؛ اما با اندکی تدبیر، سازمان‌ها می‌توانند از آثار مخرب این جریان‌ها جلوگیری کنند.
- برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های دولتی از طریق شناسایی عوامل ایجادکننده جریان‌های شکافنده سازمانی می‌تواند در کاهش آثار مخرب این پدیده برای کمک به تحقق اهداف سازمانی مؤثر باشد.

- شفاف‌سازی، بازبینی قوانین و اصلاح فرایندها می‌تواند در جلوگیری از ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی مؤثر باشد.
- به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود در خصوص شناسایی پیامدهای گوناگون جریان‌های شکافنده و همچنین راهبردهای مدیریت جریان‌های شکافنده تحقیق کنند تا آثار مخرب این پدیده ناخوشانید بر ارکان سازمان‌ها کنترل‌پذیرتر باشد.

## منابع

- احمدی نوریخس، س. (۱۳۹۱). جریان‌های شکافنده یکی از مهم‌ترین دلایل غرق‌شدگی در دریای خزر. ماهنامه جهانگردان، (۲۸)، ۲۹-۳۴.
- استرس، ا. و کوربین، ج. (۱۳۸۷). اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی: رویه‌ها و شیوه‌ها. (ترجمه: محمدی، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اسکات، ر. و. (۱۳۷۴). سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز. (ترجمه: میرزایی اهرنجانی و سلطانی)، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- بازرگان، ع. (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. چاپ سوم، تهران: نشر دیدار.
- بلاسکو، ج. ا. (۱۳۷۸). پرواز بوفالوها: معرفی روش‌های نوین مدیریت. (ترجمه: مضطر زاده)، فصلنامه مهندسی متالورژی، ۴ (۱۲)، ۲۸-۴۵.
- بینش، م. (۱۳۹۰). استعاره‌های مدیریتی؛ جایگاه استعاره در زبان و نظریه‌های سازمانی. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- دانایی فرد، ج. (۱۳۹۲). به سوی فهم نظریه‌جهیزیه سیاسی در مدیریت بخش دولتی، شالوده‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای سازمانی و ملی. مجله اندیشه مدیریت راهبردی، ۷ (۱۳)، ۳۱-۵.
- رابینز، اس. (۱۳۸۳). مبانی رفتار سازمانی. (مترجم: پارساییان و اعرابی)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، ع. (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت. (چاپ اول)، تهران: انتشارات سمت.
- سرلک، م. ع.؛ شیرازی، ا. و کولیوند، پ. (۱۳۹۵). مدیریت ضربات روحی سازمان. تهران: نشر میرماه.
- شریتمداری، م. (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی موانع به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در دانشگاه. مجله فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۲ (۸)، ۱۱۳-۱۲۸.
- قادری، ا. (۱۳۹۲). روش تحقیق ترکیبی یا آمیخته. مرکز مطالعات و پژوهش‌های راهبردی وزارت ورزش و جوانان، مجموعه پژوهشی.
- الوانی، س. م. (۱۳۸۹). مدیریت عمومی. (چاپ سی و هشتم)، ویرایش سوم، تهران: نشر نی.



هی یوز، ا. (۱۳۸۵). مدیریت دولتی نوین. (ترجمه: الوانی، معمارزاده و خلیل شورینی)، تهران: انتشارات مروارید.

Ahmadi-Noorbakhsh, S. (2011). *Rip Currents a major cause of drowning in the Caspian Sea*. Available in: <http://www.pezeshk.us/?p=26567>. (in Persian)

Alvani, S.M. (2009). *Public management* (3<sup>th</sup> ed), Tehran: Nei press. (in Persian)

Anthony, J. D. (2007). Critical perceptions of organizational change. *Journal of Change Management*, 7 (3-4), 231-242.

Bazargan, A. (2012). *Introduction to qualitative research methods and mixed conventional approaches in behavioral science*. Tehran: Didar press. (in Persian)

Belasco, J.A. (1999). *Flight of the Buffalo: Introduction of modern methods of management*. Translated by: Moztarzadeh, *Quarterly Journal of Metallurgical Engineering*, 4 (12), 28-45. (in Persian)

Binesh, M. (2011). *Management metaphor: the metaphor in language and organizational theories*. Tehran: Industrial Management Institute. (in Persian)

Blanton Schultz, E. (1997). Modeling HRM in context: examining the role of human resource manager discretion. *Journal of Project Management*, 26 (7), 5-32.

Brannen, M.Y. & Peterson, M. F. (2009). Merging without alienating: interventions promoting cross-cultural organizational integration and their limitations. *Journal of International Business Studies*, 40, 468-489.

Cavanagh, G. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organization Change Management*, 12 (3), 23-41.

Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S., & Jayaraman, N. (2009). Mars-Venus marriages: Culture and cross-border M&A. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 216-236.

Charmaz, K. (2000). *Grounded theory: Objectivist and constructivist methods*. In Denzin, N.K., and Lincoln, Y.S. (Eds.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage.

Chung, G.H., Du, J. & Choi, J.N. (2014). How do employees adapt to organizational change Driven by cross-border M&AS? A case in China. *Journal of World Business*, 49(1), 78-86.

Danaee-fard, H. (2013). Towards an Understanding of the Political Dowry Theory in the Public Sector: Theoretical Foundations, Conceptual Narrative, and Institutional and National Implications. *Journal of Strategic Management Thought*, 7 (13), 5-31. (in Persian)

Dewettinck, K. & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the cranet network. *Human Resource Management Review*, 21 (1), 37-49.

- Frederickson, H.G. (1980). *New public administration*. University of Alabama Press.
- Ghebrejorgis, F. & Karsten, L. (2006). Human resource management practices in Eritrea: challenges and prospects. *Employee Relations*, 28 (2), 144-163.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- Hach, M. J. (2007). *Organization theory: Modern, symbolic, interpretive, postmodern*. Translated by: Danaee-fard, Tehran: Afkar press. (in Persian)
- Hiuz, A. (2006). *New public management*. Translated by: Alvani, Memarzade & Khalil-Shoorini, Tehran: Morvarid press. (in Persian)
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H. & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.
- Krone, K. J. (2008). *Organizational metaphors*. In W. Dons Bach (Ed.) *The international encyclopedia of communication*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, C.A: Sage.
- Martin, J. G. (2000). *Cultural metaphors: Applications and Exercises*. Thousand Oaks, C.A: Sage.
- Palmer, I. (2006). *Managing organizational change: A Multiple Perspectives Approach*. New York: McGraw Hill Irwin.
- Qaderi, E. (2014). *Research methodology combined or mixed*. Available in: [http://csrs.msy.gov.ir/sis\\_announcements](http://csrs.msy.gov.ir/sis_announcements). (in Persian)
- Rezaian, A. (2001). *Fundamentals of Organization and Management*. Tehran: SAMT press. (in Persian)
- Robbins, S. (2013). *Principles of organizational behavior*. Translated by: Parsaeian & Arabi, Tehran: Cultural Research press. (in Persian)
- Sarlak, M. A., Shirazi, E. & Kolivand, P. H. (2016). *Managing organizational trauma*. Tehran: Mirmah press. (in Persian)
- Scott, R. W. (1995). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Translated and Adapted by Ahrandjani. Tehran, University of Tehran press (UTP). (in Persian)
- Shariatmadari, M. (2012). A Pathological study of barriers to using ICT in universities. *Journal of Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 2 (8), 113-128. (in Persian)
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *The principles of qualitative research: Grounded theory, procedures and practices*: Translation: Mohammadi. Publishers: Tehran, Institute for Humanities and Cultural Studies. (in Persian)