

## ***A Survey and Exploration on the Organizational Civilization in Iran Governmental Organizations***

***Aliasghar Fani<sup>1</sup>, Mohammadjafar Zarrinnegar<sup>2</sup>,  
Hasan Danaeefard<sup>3</sup>, Jalil Delkhah<sup>4</sup>***

**Abstract:** The present study seeks to design a model for organizational civilization in governmental organizations. This research is practical in terms of its fundamental purpose and it is mixed-exploratory in nature. The statistical population in the qualitative section includes the experts in human resources and organizational behavior. Purposeful and snowball sampling methods were used to identify the experts. Due to the adequacy of data, 20 experts participated in this study. To test the model, 384 employees of governmental agencies were selected using available method. The data were analyzed using data-driven theory and the structural equation approach. The data were collected through deep interviews along with a 49-item questionnaire. The data-based results indicated the fact that the determination of the goals and leadership of organizational civilization was identified and established in relation to causal circumstances. Regarding the main phenomenon, organizational civilization, and regarding the interventionist conditions, the perfectionist organization was established. The governing body of organizational culture and the desirable actions of empowering human resources management were determined and identified in relation to the main strategy of sociocracy, adhocracy, technocracy, and meritocracy. The main outcome of this model is the civilized organization, and the results obtained from the partial least squares model were approved and the relations were correctly designed.

**Keywords:** *Human resources management, Organizational civilization, Organizational culture, Organizational excellence, Social justice.*

---

1. Associate Prof. in Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

2. PhD Student, Behavioral Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

3. Prof. in Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

4. Assistant Prof. in management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

---

Submitted: 17 / October / 2017

Accepted: 11 / March / 2018

Corresponding Author: Mohammadjafar Zarrinnegar Email: mohammadjafar.zarrinnegar@yahoo.com

**Citation:** Fani, A., Zarrinnegar, M.J., Danaeefard, H., Delkhah, J. (2018). A Survey and Exploration on the Organizational Civilization in Iran Governmental Organizations. *Journal of Public Administration*, 10(1), 89 – 108.

## واکاوی و تبیین تمدن سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران

علی اصغر فانی<sup>۱</sup>، محمدجعفر زرین‌نگار<sup>۲</sup>، حسن دانایی‌فرد<sup>۳</sup>، جلیل دلخواه<sup>۴</sup>

**چکیده:** پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی در خصوص موضوع تمدن سازمانی در سازمان‌های دولتی است. پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادین - کاربردی بوده و از لحاظ ماهیت از دسته پژوهش‌های آمیخته اکتشافی است. جامعه آماری در بخش کیفی، خبره‌های منابع انسانی و رفتار سازمانی است. خبرگان با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی شناسایی شدند که با توجه به کفایت داده‌ها، در مجموع با ۲۰ خبره مصاحبه شد. برای آزمون مدل نیز ۳۸۴ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی در پژوهش مشارکت کردند. روش تجزیه و تحلیل، تئوری داده‌بنیاد و رویکرد معادلات ساختاری بود. داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق در کنار توزیع پرسشنامه ۴۹ گویه‌ای گردآوری شدند. بر اساس نتایج، در شرایط علی تعیین اهداف و رهبری تمدن سازمانی شناسایی شد. پدیده اصلی مدنیت سازمانی در رابطه با شرایط مداخله‌گر، سازمان کمال‌گرا بود. بستر حاکم، فرهنگ سازمانی و اقدامات مطلوب مدیریت منابع انسانی توانمندساز و راهبرد اصلی سوسیوکراسی، ادھوکراسی، تکنوانفوکراسی و مریتوکراسی قطعی و شناسایی شد. پیامد اصلی این مدل نیز سازمان متمدن است و نتایج به‌دست آمده از مدل حداقل مربعات جزئی، گویای تأیید و صحت طراحی روابط بود.

**واژه‌های کلیدی:** تعالی سازمانی، تمدن سازمانی، عدالت اجتماعی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی.

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۷/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: محمدجعفر زرین‌نگار

E-mail: mohammadjafar.zarrinnegar@yahoo.com

**مقدمه**

امروزه مفاهیم نوینی در عرصه مدیریت در حال شکل‌گیری است و این مفاهیم، پویایی در حوزه مدیریت و سازمان‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به بیانات مقام معظم رهبری در خصوص علوم انسانی و تأکید بر اسلامی بودن و بومی بودن این علوم، نظریه‌پردازی در این زمینه به رسالت مهم اندیشمندان و محققان ایرانی تبدیل شده است. در این رابطه، مفهوم تمدن سازمانی به‌عنوان مفهوم نوین، توسط محققان ایرانی<sup>۱</sup> وارد عرصه مدیریت شده است. این نظریه در پاسخ به نظریه تعالی سازمانی ارائه شده و به نظر می‌رسد تکمیل‌کننده مفهوم تعالی سازمان و ارائه‌دهنده نظریه جدید و متناسبی با بافت ایرانی - اسلامی در ایران است؛ اما تا کنون در این رابطه، فقط به بیان مفهوم بسنده شده و تلاشی برای بیان مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر آن انجام نگرفته است. تمرکز اصلی پژوهش حاضر، ترسیم کاربردی‌تر مفهوم تمدن در سازمان‌هاست. مفهوم تمدن<sup>۲</sup> تلاش می‌کند که فضای سازمانی و فرهنگ سازمانی، مشوق نظم، ادب، اخلاق و رعایت حقوق افراد در تمام سطوح باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۷).

تمدن بسیار مشابه مفاهیمی همانند تعالی سازمانی<sup>۳</sup>، فرهنگ سازمانی<sup>۴</sup> و سازمان یادگیرنده<sup>۵</sup> است؛ در حالیکه از لحاظ مفهومی تفاوت‌های بنیادینی با این عبارات‌ها دارد که سبب شده است موضوع تمدن سازمانی، از دیدگاه اندیشمندان سازمانی به موضوع متمایزی تبدیل شود. واژه تمدن، تلاش می‌کند مفهوم تعالی سازمان را گسترش دهد و زمینه انجام فعالیت‌های نیروی انسانی را تا حد عالی امکان‌پذیر کند (رمزی‌فرد، ۱۳۹۰: ۱۴). آنچه به نظر موجب تفاوت بین تعالی سازمانی و تمدن سازمانی شده، وجود نظم و اخلاق در فضای سازمان است. بی‌شک نظم و رعایت اخلاق از ویژگی‌های مهم در زمینه مدیریت با رویکرد اسلامی به‌شمار می‌رود. تمدن سازمانی چارچوب خاصی همانند تعالی سازمانی که به‌دنبال ایجاد و پیاده‌سازی در سازمان است، از خود ارائه نمی‌دهد و آنچه زمینه‌ساز تقویت و بهبود شرایط کاری در سازمان می‌شود، جو سازمانی<sup>۶</sup> همراه با تکریم و اخلاق است. بی‌شک در چنین سازمانی می‌توان به‌دنبال نیروی انسانی شایسته و متعهد بود (شافر، ۲۰۰۹؛ کاتور و شارما، ۲۰۱۴: ۱۱۸).

۱. دکتر ناصر میرسپاسی ابداع‌کننده این مفهوم در علم مدیریت است.

2. Civilization
3. Organizational Excellence
4. Organizational Culture
5. Learning Organization
6. Organizational climate

تمدن سازمانی دربرگیرنده فرهنگ‌هایی است که زمینه لازم برای تربیت نیروی انسانی منظم و هدفمند را برای بهبود خدمت‌رسانی و کسب منافع برد - برد<sup>۱</sup> مهیا می‌کنند، این موضوع مؤید مدنیت در سازمان‌های امروزی است؛ معضلی که بسیاری از سرمایه‌های انسانی و گروه‌های کاری در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های سلسله‌مراتبی دولتی از نبود آن رنج می‌برند. وجود قربانی‌های کاری فراوان و ترویج رفتارهای قلدری<sup>۲</sup> در سازمان‌ها، می‌تواند از نمودهای دوری از تمدن و مدنیت در سازمان‌های امروزی باشد (گورگلو، بیداک، سنسآوری و کیاک، ۲۰۱۴؛ بلک استوک، مکلیدوم و هاردی، ۲۰۱۵؛ فلورس، تیوار و ویلچیز، ۲۰۱۴: ۱۹۶). رفتارهای خارج از مدنیت در سازمان‌ها، به‌دلیل رعایت‌نکردن حقوق فردی در روابط بین همکاران و سایر بخش‌های کاری در سازمان‌های دولتی، می‌تواند زمینه‌ساز ترویج رفتارهای منفی<sup>۳</sup> در سازمان و از بین برنده رفتارهای مثبت و مانعی برای بهبود بهره‌وری سازمانی باشد (اسنکوسکا، ۲۰۱۳؛ هاس، ون‌کراین، اسکوغان و فلیتاس، ۲۰۱۵).

طراحی و تدوین الگوهای مؤثر برای بهبود مدنیت و رفتارهای توأم با مدنیت در سازمان‌ها، این امکان را در اختیار سازمان‌های دولتی قرار می‌دهد که برای بهبود شاخص‌های بهره‌وری، موفقیت‌های چشمگیری را به‌دست آورند. محیط کاری در چنین سازمان‌های متمدنی می‌تواند به‌صورت مطلوب نیازهای نیروی انسانی را تأمین کرده و از افراد پر انرژی و با انگیزه برای اهداف سازمانی استفاده کند. به‌طور مسلم، تمدن سازمانی تلاش می‌کند سازمان را از حالت دستورالعملی و سلسله‌مراتبی به سازمان‌های خودانگاره (خود - انگیزی، خود - محرک) تبدیل کند و بی‌شک در راستای دستیابی به اهداف و آرمان‌های سازمانی، این موضوع می‌تواند نقطه مثبتی قلمداد شود.

با توجه به آنچه در زمینه مفهوم سازمان‌های متمدن بیان شد، دلیل اجرای این پژوهش مشکلات و مسائلی است که سازمان‌های دولتی با آن روبه‌رو هستند. به نظر می‌رسد آنچه امروزه برای مدیران دغدغه مهمی شناخته می‌شود، سطح پایین اثربخشی سازمان‌های دولتی در دستیابی به اهداف تدوین شده خود نسبت به جامعه است. ساعت مفید کار در بسیاری از سازمان‌های دولتی کمتر از حد استاندارد در دنیا است. افزایش اهمال‌کاری‌ها، سطح رضایت پایین کار و موارد متعدد دیگر در سازمان‌های دولتی، نشان‌دهنده بی‌توجهی به الگوهای رفتاری متمدن‌گونه در این سازمان‌هاست؛ زیرا همان‌طور که گفته شد، تمدن سازمانی تلاش می‌کند اخلاق، ارزش‌های متعالی، معنویت و توانمندی‌های علمی را بر اساس انسانیت در سازمان

---

1. Win - Win  
2. Mobbing  
3. Negative Behaviors

پرورش دهد. از سوی دیگر، تمدن در پی این است که نظم را در فرایندهای کاری و همچنین انجام خودکار فعالیت‌ها و وظایف کارکنان با تأکید بیش از حد بر حس همکاری در سازمان، ترویج دهد که این مؤید پویایی سازمان در کنار توجه به پرورش اخلاق در کل سازمان است. بنابراین با بی‌توجهی به مفهوم تمدن سازمانی نمی‌توان به توسعه پایدار به‌ویژه در حوزه‌های اخلاق، معنویت، مدنیت، نگاه سیستمی داشت و در این وضعیت محیط کار دچار فرسودگی شغلی شده و روابط اجتماعی نامناسب در سازمان‌های امروزی رواج می‌یابد و همچنین می‌تواند زمینه‌ای برای از بین رفتن انگیزه‌های نیروی انسانی و افزایش رفتارهای خارج از عرف و انحرافی دیگر شود. بی‌شک رفتارهای منفی با سرشت و هدف‌گایی سازمان‌ها و انسان‌ها همخوانی ندارد و می‌تواند به نگرش‌های نامطلوب در بین نیروی انسانی و عدم تعهد کاری نیروی انسانی به سازمان منجر شود. برای جمع‌بندی مسئله اصلی پژوهش می‌توان گفت در صورتی سازمان‌های دولتی می‌توانند کشور را در دستیابی به الگوهای سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ همراهی کنند که از منابع سازمانی به بهترین شکل برای بهبود کارایی استفاده نمایند. بی‌توجهی به رفتارهای متمدن‌گونه در سازمان‌ها و الگوهای مبتنی بر ارزش‌ها اسلامی - ایرانی، چالش مهمی در بهبود کارایی و استفاده بهینه از منابع برای دستیابی به اهداف تدوین شده محسوب می‌شود و سازمان‌های دولتی را به سازمان‌هایی ناکارآمد تبدیل می‌کند. بدین ترتیب، سؤال اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود: الگوی دستیابی به تمدن سازمانی و رفتارهای متمدن‌گونه در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

#### پیشینه نظری پژوهش

در سازمان متمدن، فضای سازمان و فرهنگ سازمانی مشوق نظم، ادب، اخلاق و رعایت حقوق افراد در تمام سطوح سازمان است. در سازمان متمدن، تربیت و ادب بین افراد در روابط عرفی و سازمانی حاکم است. وظایف بسته به میزان توانایی‌های بالقوه، به‌طور خودجوش انجام می‌شود (صبحی، ۱۳۹۳). رعایت حقوق مدنی (سازمانی) یک رفتار عمومی بوده و حضور پررنگ عدالت اجتماعی<sup>۱</sup> با رعایت نزاکت و کمال نجابت امکان‌پذیر است (نیسا، ۲۰۱۳).

در ارائه تصویر و تعریف تازه از سازمان در چارچوب تمدن سازمانی، می‌توان آن را ابعاد زیربنا و روبنای یک ساختمان عظیم که به کاخ تمدن سازمانی<sup>۲</sup> معروف است، در نظر گرفت که با

1. Social justice

2. Palace of Organizational Civilization

ویژگی‌های خاصی مانند پی، زیربنا، ستون‌ها، سقف و... بنا شده است. سازمان متمدن برحسب اینکه تمدن چگونه تعریف شود، به فونداسیون و پایه‌های قوی خاص نیاز دارد که مبنای اصلی آن را بنیان‌گذاران سازمان شکل می‌دهند و به‌دنبال آنها مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرست‌ها، کارشناسان و کارکنان، این بنا را می‌آیند و نگهداری می‌کنند (کمائی، ۱۳۹۴). در سازمان متمدن، همه افراد اعم از مدیر ارشد، مدیر اجرایی، کارشناسان و کارکنان، همکار نامیده می‌شوند. این همکاران در سایه ایجاد فونداسیون تمدن پرور که محورهای آن انسانیت، اخلاق، ارزش‌های متعالی، معنویت، توانمندی‌های علمی و ویژگی‌هایی پایه‌ای است، با هدایت و رهبری مؤثر و اعمال مدیریت فراگیر و در چارچوب مشترک فرهنگ سازمانی توفیق‌مدار و جمع‌مدار، تعادل و تعامل منافع کارکنان سازمان و جامعه را برقرار می‌کنند (میرسپاسی، ۱۳۸۷). درجه همپوشانی تحقق این هدف‌ها می‌تواند معرف میزان تمدن سازمان تلقی شود و این شرایط در درون کاخ تمدن سازمانی به منصفه ظهور می‌رسد.

با توجه به ویژگی‌های بیان شده برای سازمان متمدن، می‌توان شاخص‌هایی برای سنجش میزان تمدن سازمانی ارائه کرد و اگر مانند سایر مدل‌های خود ارزیابی تعالی سازمانی، برای این شاخص‌ها امتیازهایی در نظر گرفته شود، می‌توان هر سازمان را سنجید و برحسب دریافت امتیاز درجه تمدن، آنها را طبقه‌بندی کرد. شایان ذکر است که مانند یک جامعه، ظواهر فیزیکی یک سازمان نیز آثار تمدن سازمانی محسوب می‌شود، بنابراین در سازمانی که رفتار و آثار نظم مشاهده شود، یعنی همه همکاران به‌طور خودکار، با علاقه، بهره‌ور، خوشحال و مجدانه انجام وظیفه کنند و حتی در محیط کار نظم و نظافت ویژه‌ای حاکم باشد، این آثار معرف تمدن خاص سازمانی است. سازمان متمدن مدیریت می‌شود نه کنترل، بنابراین به کارت کنترل ورود و خروج نیاز ندارد (میرسپاسی، ۱۳۸۷).

### چارچوب نظری

بی‌شک توجه به مفهوم تمدن سازمانی به‌عنوان الگوی کامل در سازمان‌ها، می‌تواند نقش بسیار مؤثری در بهبود و تقویت عملکرد سازمان‌های مختلف و سطح کیفی خدمات در زمینه فعالیت‌های سازمانی و بهبود سطح کیفی زندگی جامعه داشته باشد (رمزی‌فرد، ۱۳۹۰). در واقع تمدن سازمانی بیان می‌کند سازمانی موفق است که از یک سو در داخل به اخلاق پای‌بند باشد و با اقدامات مبتنی بر اخلاق تلاش کند عملکرد خود و نیروی انسانی را به سمت سطوح

کمال‌گرایانه حرکت دهد و سوی دیگر بتواند با استفاده از رویکردهای اخلاقی زمینه لازم را برای تقویت و افزایش سطح رفاه جامعه فراهم کند (سادیه و آروم‌گا، ۲۰۱۳؛ پالیمو و مارتینز، ۲۰۱۳). در مفهوم تمدن سازمانی چهار ویژگی زیر به چشم می‌خورد:

- سوسیوکراسی؛ تلاش اصلی سوسیوکراسی بر پایه تصمیم‌گیری و گفت‌وگو گروهی قرار دارد و بیان می‌کند سازمانی می‌تواند به سمت تمدن حرکت کند که از این ویژگی برخوردار باشد.
- مریتوکراسی؛ تأکید رویکرد مریتوکراسی بر این است که برای دستیابی به سطح بالاتری از تمدن سازمانی، باید سازمان‌ها شایستگی و الگوهای شایسته‌ساز را در سازمان خود پیاده‌سازی کنند (رمزی‌فرد، ۱۳۹۰: ۱۶). این موضوع نشان‌دهنده اهمیت نیروی انسانی و پیشرفت در سازمان است؛ زیرا نبود شایستگی موجب نگرش منفی نسبت به سازمان شده و این برای دستیابی به تمدن سازمانی عامل منفی محسوب می‌شود (میرسیاسی، ۱۳۸۷).
- ادھوکراسی؛ ادھوکراسی در واقع مؤید ساختار و ارتباطات درون سازمانی است. بی‌شک ساختارهای چابک به سازمان‌های توانمند امروزی نیاز دارند. از سوی دیگر، هماهنگی بین بخش‌ها و سرعت در فعالیت‌های سازمانی موضوعی است که در سازمان‌های متمدن بسیار به چشم می‌آید و این یکی از نیازهای مهم برای دستیابی به سطح بالاتری از تمدن سازمان شمرده می‌شود (کمائی، ۱۳۹۴).
- تکنوافوکراسی؛ بر تخصص‌ها و به‌کارگیری دانش در زمینه فعالیت‌های سازمانی تأکید دارد. سازمان‌های متمدن در به‌کارگیری دانش سازمانی برای انجام فعالیت‌های سازمانی بسیار توانمندند و تلاش می‌کنند با استفاده از دانش به‌روز و تخصص‌های نیروی انسانی، توانمندتر از دیگران عمل کنند و این موضوع مؤید دستیابی به مزیت رقابتی در سازمان‌های دولتی خواهد بود.

پس از بررسی‌های انجام شده مشخص شد، مطالعه گسترده‌ای در زمینه مفهوم تمدن سازمانی چه در ادبیات نظری بین‌المللی و در داخل کشور وجود ندارد. در ادبیات بین‌المللی تا به حال تحقیقی در زمینه موضوع تمدن سازمانی صورت نگرفته و فقط به رویکردهای اخلاق‌محور و پیامدهای آن در سازمان توجه شده است. در تحقیق‌های داخلی نیز، در ادامه تحقیق نخست میرسیاسی تنها به تبیین مفهوم تمدن سازمانی پرداخته شده است. به همین دلیل درک درستی از شرایط علی، زمینه‌ها، شرایط مداخله‌گر و راهبردهای این موضوع وجود ندارد. تحقیق حاضر تلاش کرده است این شکاف علمی را از طریق رویکرد تئوری داده‌بنیاد پر کند و نخستین

پژوهشی است که به آشکارسازی نکات مبهم مفهوم تمدن سازمانی پرداخته و زمینه را برای بهبود سایر فعالیت‌های این حوزه و به‌ویژه امتیازدهی و درجه‌بندی سازمان‌های متمدن فراهم کرده است. بنابراین پژوهش‌های آتی می‌توانند بر اساس مدل ارائه شده در این پژوهش، به ارزیابی وضعیت فعلی و راهکارهای دستیابی به سطح بالاتر تمدن سازمانی بپردازند.

### پیشینه تجربی پژوهش

کمائی (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی رابطه ساختاری فرهنگ، هویت و تمدن سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد فرهنگ سازمانی بر هویت و تمدن سازمانی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. صبوحی (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی مفهوم تمدن سازمانی و پارامترهای بنیادین آن پرداخت. در این پژوهش فقط به ایجاد تمایز بین تعالی سازمان و تمدن سازمانی نگاه شده است. صبوحی در این پژوهش بیان کرد که تمدن سازمانی و مفاهیم آن به سطح بالاتر از تعالی سازمان نیاز دارند. رمزی فرد (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان شناسایی سهم مؤلفه‌های زیربنایی تمدن سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام دادند. مدل مفهومی تحقیق برگرفته از مدل معرفی شده میرسپاسی بوده و دربرگیرنده چهار بخش مریتوکراسی، سوسیوکراسی، تکنوکراسی و ادھوکراسی است. میرسپاسی (۱۳۸۷) در پژوهشی به بررسی نقش آموزش در تکوین و ارتقای تمدن سازمانی پرداخت. در این پژوهش چهار بعد مریتوکراسی، سوسیوکراسی، تکنوکراسی و ادھوکراسی به خوبی ترسیم شده است. این چهار بعد به‌واسطه تغییر و آموزش می‌توانند زمینه لازم را برای بهبود تمدن سازمانی مهیا کنند؛ زیرا تمدن سازمانی در ایران مفهوم پیدا کرده و پیشینه پژوهشی‌ای در دنیا وجود ندارد که مرتبط با مدل‌سازی و بررسی تمدن سازمانی باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف بنیادین است. همچنین از آنجا که پژوهش حاضر همزمان از دو رویکرد کیفی و کمی استفاده کرده است، از لحاظ ماهیت و روش تحقیق، از نوع آمیخته اکتشافی محسوب می‌شود (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳: ۴۵).

در بخش نخست این تحقیق، به‌منظور شناسایی معیارهای مؤثر برای ارائه الگوی تمدن سازمانی، رویکرد تئوری داده‌بنیاد مد نظر قرار گرفت و همچنین برای آزمون مدل، از رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. به‌منظور گردآوری داده‌ها در گام نخست از ابزار مصاحبه و در گام دوم از پرسشنامه استفاده شده است. جلسه‌های مصاحبه با سؤال‌هایی درباره شرایط علی



مؤثر بر پدیده تمدن سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران آغاز می‌شد (مصاحبه با) و پرسش‌ها بر اساس پاسخ مصاحبه‌شونده ادامه می‌یافت. گفتنی است به منظور بررسی چندباره مصاحبه‌ها و استخراج نکات کلیدی، تمام مصاحبه‌ها ضبط شدند. در بخش پرسشنامه نیز به طراحی یک پرسشنامه ۴۹ گویه‌ای بر اساس مدل نهایی به دست آمده، اقدام شد.

جامعه آماری این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است. بخش نخست که برای مصاحبه انتخاب شدند با توجه به قلمرو موضوعی، شامل خبرگان منابع انسانی و رفتار سازمانی بودند. این افراد به کمک روش نمونه‌گیری هدفمند و از طریق معیارهایی که محققان در این پژوهش به عنوان عوامل شناخت خبره بیان کردند (معیارهایی مانند تخصص درباره مسائل رفتارشناسی نیروی انسانی، کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، تجربه عملی در زمینه پیاده‌سازی الگوهای رفتاری اخلاق محور و مواردی از این دست) انتخاب شدند. ابتدا هشت خبره شناسایی شد؛ سپس در ادامه مصاحبه‌ها به کمک روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد مصاحبه‌شوندگان افزایش یافت. معمولاً این نمونه‌گیری تا زمانی که محقق به کفایت داده مد نظر دست یابد، ادامه می‌یابد. بدین ترتیب ۲۰ مصاحبه عمیق در این زمینه انجام شد که از مصاحبه ۱۵ به بعد، اطلاعات تکراری بود و محققان به اشیاع نظری دست یافتند، اما برای اطمینان با ۲۰ نفر مصاحبه به عمل آمد.

بخش دوم جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران ارشد سازمان‌های دولتی تشکیل دادند که در بین سازمان‌های دولتی، وزارتخانه‌های نیرو، دفاع، تعاون، کار و رفاه اجتماعی و راه و شهرسازی برای مشارکت در پژوهش اعلام آمادگی کردند. در این مطالعه، برای تعیین حجم نمونه از نمونه‌گیری دو مرحله‌ای استفاده شده است. زیرمجموعه این وزارتخانه‌ها در مجموع ۵۳ سازمان بود که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۴۷ سازمان به دست آمد. به کمک رابطه ۱ که در ادامه آمده است، تعداد خوشه‌ها تعیین شد (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۵)، مقدار به دست آمده با استفاده از رابطه ۱ تعدیل می‌شود.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{رابطه ۱}$$

بنابراین حداقل خوشه لازم در این تحقیق ۲۵ خوشه (سازمان) به دست آمد. برای تعیین حجم نمونه از رویکرد معادلات ساختاری هالینسکی و فلورت (۱۹۷۰) و میلر و کانس (۱۹۷۳) استفاده شده است (هومن، ۱۳۹۳). در این رویکرد تعداد افراد پاسخ‌دهنده، بر اساس تعداد گویه‌ها مشخص می‌شود؛ به این ترتیب که به ازای هر گویه بین ۵ تا ۱۵ نفر در نظر گرفته می‌شود. با

توجه به اینکه در بخش کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود و این پرسشنامه نیز بر اساس مقوله‌های بخش کیفی و ۴۹ کد استخراجی طراحی شده است، ۳۸۴ نفر برای حجم نمونه در نظر گرفته شد؛ به این معنا که به ازای هر گویه ۸ نفر پاسخ‌دهنده تعیین شده است.

## یافته‌های پژوهش

### بخش کیفی

فرایند عملی تحلیل داده‌های کیفی شامل چهار مرحله می‌شود:

۱. جمع‌آوری داده‌ها؛
  ۲. آشناسدن؛
  ۳. کدگذاری؛
  ۴. حصول معانی و مفاهیم برای بررسی اکتشافی نظر خبرگان درباره اجزای مشترک تمدن سازمانی با تأکید ویژه بر سازمان‌های دولتی.
- در کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی، گزاره‌های مدیران و خبرگان و در کدگذاری محوری عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده تعلق گرفت. در پایان نیز به مفاهیم مشترک میان آنچه در جدول ۱ درج شده، دست پیدا خواهیم کرد. پس از برگزاری مصاحبه حضوری و عمیق با ۲۰ نفر از خبرگان، مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی، به اشباع داده‌ها دست یافتیم و فرایند مصاحبه‌ها متوقف شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با توجه به شاخص‌های مطرح شده در مبانی نظری و تئوری داده‌بنیاد به صورت عوامل گروه‌بندی شده جمع‌آوری شدند. گزاره‌های کلامی افراد مصاحبه‌شونده پس از بررسی و تجزیه و تحلیل، در نهایت به ۳۲ مؤلفه اصلی همگون در قالب کدگذاری باز براساس ارتباطات احصایی در عملیات میدانی بین مقوله‌ها و گزاره‌ها دسته‌بندی شدند. سپس در نتیجه تطبیق محتوایی مضامین (تم‌های) به ترسیم مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب رویکرد تئوری داده‌بنیاد ساختارمند، اقدام شد.

### شکل‌دهی به طبقه‌های اصلی

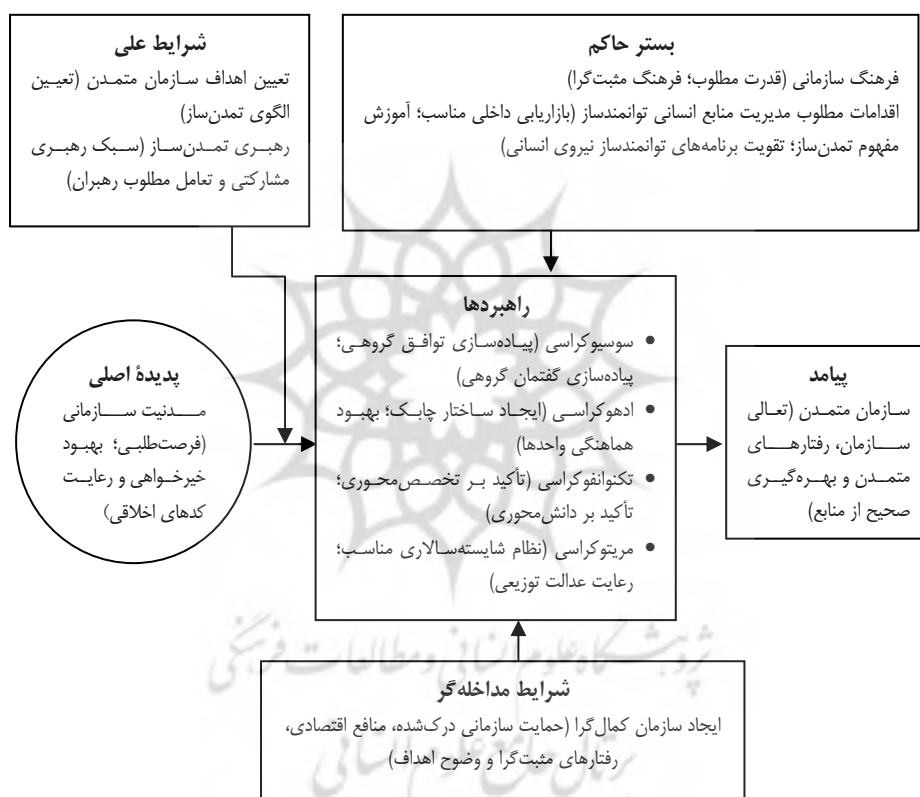
پس از تعیین مقوله‌ها، نوبت به مرحله ساخت طبقات اصلی نظریه می‌رسد که این طبقات در جدول ۱ ارائه شده است. هنگامی که یک مقوله مشخص شد، تحلیل‌گر می‌تواند مقوله را بر اساس ویژگی‌ها و ابعاد خاص آن تبیین کند. با تعریف ویژگی‌های خاص هر مقوله، می‌توان آن را مشخص کرد. در تئوری‌سازی داده‌بنیاد، وظیفه ویژگی‌ها ارائه جزئیات بیشتر درباره هر مقوله است.

جدول ۱. مقوله‌های خرد و کلان

کد مقوله	مقوله‌های کلی	کد مقوله	مقوله‌های خرد
C1	سوسیوکراسی	B1	پیاپی سازی گفت‌وگو گروهی
		B2	پیاپی سازی توافق جمعی
C2	تکنوانفوکراسی	B3	تأکید بر تخصص محوری
		B4	تأکید بر دانش محوری
C3	ادھوکراسی	B5	بهبود هماهنگی واحدها
		B6	ایجاد ساختارهای چابک
C4	مریتوکراسی	B7	رعایت عدالت توزیعی
		B8	نظام شایسته‌سالاری مناسب
C5	سازمان متمدن	B9	دستیابی به تعالی سازمان
		B10	بهره‌گیری صحیح از منابع
		B11	رفتارهای متمدن
C6	مدنیت سازمانی	B12	فرصت‌طلبی مناسب
		B13	بهبود خیرخواهی
		B14	رعایت اخلاق محوری
C7	فرهنگ سازمانی مثبت	B15	قدرت مطلوب
		B16	فرهنگ مثبت‌گرا
C8	اقدامات مطلوب مدیریت منابع انسانی توانمندساز	B17	بازاریابی داخلی مثبت
		B18	تقویت برنامه‌های توانمندساز نیروی انسانی
		B19	آموزش الگوهای تمدن‌ساز
C9	ایجاد سازمان کمال‌گرا	B20	حفظ منافع اقتصادی
		B21	بهبود وضوح اهداف
		B22	ایجاد رفتارهای مثبت‌گرا
		B23	حمایت درک شده مدیران
C10	تعیین اهداف سازمان متمدن	B24	تعیین الگوهای تمدن‌ساز
C11	رهبری تمدن‌ساز	B25	تعامل مطلوب رهبران
		B26	سبک رهبری مشارکتی

## کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. این مرحله با هدف برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) اجرا می‌شود. این کار (عمل) براساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند که فرایند نظریه پردازی را آسان تر انجام دهد. اساس فرایند ارتباطی در کدگذاری محوری بر پایه گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد (شکل ۱).

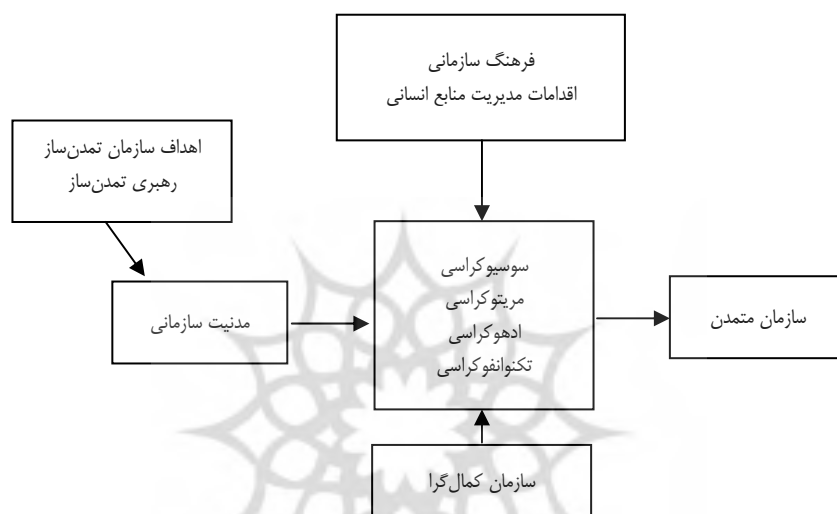


شکل ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل

## مرحله نظریه پردازی

همان‌گونه که گفته شد، هدف نظریه پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تحلیل نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله قبلی) مرحله اصلی نظریه پردازی است؛ به این ترتیب که طبقه محوری را

به‌شکل نظام‌مند به سایر طبقه‌ها ربط می‌دهد، روابط را در چارچوب یک روایت بیان کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در این مرحله پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن، پدیده مورد مطالعه یا چارچوب مدل پارادایم را به‌صورت روایتی بیان می‌کند یا مدل پارادایم را به هم ریخته و به‌صورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می‌دهد (شکل ۲).



شکل ۲. مدل سازوکار تمدن سازمانی

### روایی و پایایی داده‌های کیفی

پایایی به سازگاری یافته‌های تحقیق اطلاق می‌شود. در بررسی پایایی مصاحبه، مراحل هم‌چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مد نظر قرار می‌گیرد. در رابطه با پایایی مصاحبه‌شونده به چگونگی هدایت سؤال‌ها توجه می‌شود. برای پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌برداری‌ها هنگام تایپ متون توسط دو فرد توجه کرد. هنگام طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدهای گزارش شده توسط دو فرد کدگذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است (باون و باون، ۲۰۰۸).

**محاسبه پایایی کدگذاران:** برای محاسبه پایایی کدگذاران<sup>۱</sup>، چند مصاحبه از مصاحبه‌های انجام گرفته برای نمونه انتخاب شده و در فاصله زمانی کوتاه و مشخص، هر یک از آنها دوباره

1. Re-test Reliability

کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر، روش بازآزمایی به کار می‌رود. در هر مصاحبه، کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه یکدیگرند با عنوان «توافق» و کدهای نامشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌ها در دو فاصله زمانی به کمک رابطه ۲ انجام شده است (کوال، ۱۹۹۶).

$$\text{رابطه ۲} \quad 100\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بین کدگذاران}$$

نتایج این کدگذاری‌ها در جدول ۲ درج شده است. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهایی که محقق و همکار وی ثبت کرده‌اند برابر با ۱۶۵ کد بوده که در این میان تعداد کل توافق بین کدها برابر با ۶۵؛ تعداد کل عدم توافق‌ها در این دو زمان برابر ۴۸ و پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته ۷۸ درصد به دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود (خواستار، ۱۳۸۸).

جدول ۲. محاسبه پایایی بین کدگذاران

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافق‌ها	پایایی بین کدگذاران
۱	P2	۸۶	۳۴	۲۶	۷۹٪
۲	P6	۷۹	۳۱	۲۲	۷۸٪
	کل	۱۶۵	۶۵	۴۸	۷۸٪

**اعتبار (روایی) مصاحبه:** در پژوهش حاضر، برای ارزیابی سه معیار موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری در نظر گرفته شده است (خواستار، ۱۳۸۸). برای دستیابی به هریک از معیارهای یاد شده، اقدامات زیر صورت پذیرفته است:

- اعتبار: پژوهشگران با کسب تأیید فرایند پژوهش توسط هشت متخصص، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه به‌منظور کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، مطرح کردن پرسش‌های عینی و قابل اندازه‌گیری مانند یادداشت کدها و یادآوری آن طی اجرای پژوهش در فرم‌های اکسل، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده‌اند.

۲. انتقال‌پذیری: برای کسب اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهش با سه متخصص رفتار سازمانی که در پژوهش مشارکت نداشتند، در خصوص یافته‌های پژوهش مشورت شد.
۳. به‌منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، در همهٔ مراحل کار، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شدند.

### آزمون مدل

به منظور آزمون مدل پژوهش از مدل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. اما پیش از اینکه به تفسیر مدل پرداخته شود، ابتدا باید مناسب‌بودن مدل در سه بخش اندازه‌گیری، ساختاری و کلی تأیید شود تا بتوان به نتایج آن اعتماد کرد. در واقع باید پایایی و اعتبار مدل اثبات شود. به همین منظور در بخش مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری

معیار	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
تعیین اهداف سازمان متمدن	۰/۶۵۲	۰/۹۲۸	۰/۹۰۹
رهبری تمدن‌ساز	۰/۶۸۵	۰/۹۲۸	۰/۹۰۹
مدنیت سازمانی	۰/۵۹۵	۰/۸۴۶	۰/۸۰۸
اقدامات مطلوب مدیریت منابع انسانی توانمندساز	۰/۷۳۸	۰/۹۱۸	۰/۹۰۹
سوسیوکراسی	۰/۶۲۴	۰/۸۸۵	۰/۸۲۴
ادھوکراسی	۰/۶۲۴	۰/۸۵۴	۰/۷۵۲
مریتوکراسی	۰/۶۴۵	۰/۸۹۶	۰/۸۴۶
تکنوانفوکراسی	۰/۶۱۸	۰/۸۸۸	۰/۸۳۹
سازمان کمال‌گرا	۰/۷۱۵	۰/۹۰۹	۰/۸۶۷
تمدن سازمانی	۰/۶۷۳	۰/۹۱	۰/۸۷۸

پس از تأیید مناسب‌بودن مدل اندازه‌گیری باید به قابلیت اتکای مدل ساختاری اشاره کنیم که برای این منظور از دو شاخص cv.red و cv.com استفاده شده است و نتایج آن در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

جدول ۴. برازش مدل ساختاری

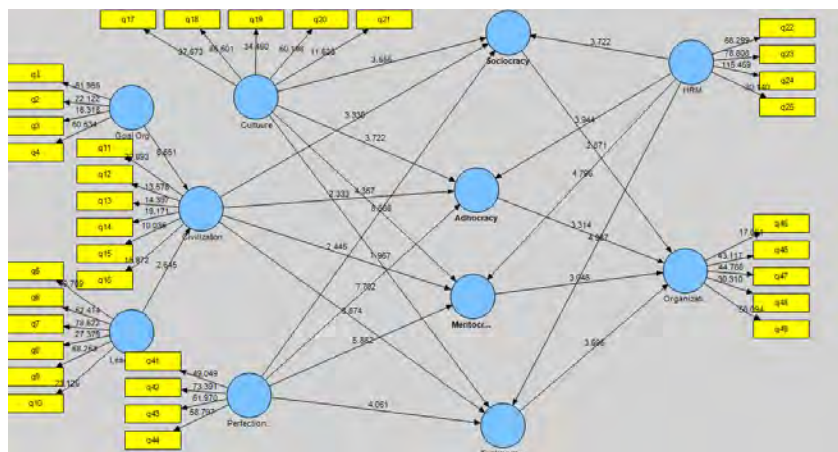
سازه‌ها	ضریب تعیین ( $R^2$ )	CV.Red	CV.Com
ادھوکراسی	۰/۲۲۳	۰/۵۵۹	۰/۴۵۱
مدنیت سازمانی	۰/۲۴	۰/۱۱۷	۰/۴۹۴
فرھنگ سازمانی مطلوب		۰/۶۰۷	۰/۶۰۷
تعیین اھداف سازمان متمدن		۰/۶۴۵	۰/۶۴۵
اقدامات مطلوب مدیریت منابع انسانی توانمندساز		۰/۷۳۹	۰/۷۳۹
رھبری تمدن‌ساز		۰/۶۸۵	۰/۶۸۵
مریتوکراسی	۰/۲۱۴	۰/۴۹۵	۰/۴۸۵
تمدن سازمانی	۰/۴۵۱	۰/۰۸۵	۰/۶۵۷
سازمان کمال‌گرا		۰/۷۰۹	۰/۷۰۹
سوسیوکراسی	۰/۲۲۱	۰/۴۴۶	۰/۴۶۸
تکنوانفوکراسی	۰/۲۷۹	۰/۴۸۵	۰/۴۳۸

برازش کلی در مدل‌های مبتنی بر حداقل مربعات جزئی با استفاده از شاخص GOF بررسی می‌شود. مقدار این شاخص باید بیشتر از ۰/۳ باشد، این شاخص بر اساس رابطه ۳ به دست می‌آید و مقدار آن باید بیشتر از ۰/۳ باشد که نتیجه به دست آمده نشان‌دهنده مناسب بودن مدل کلی است.

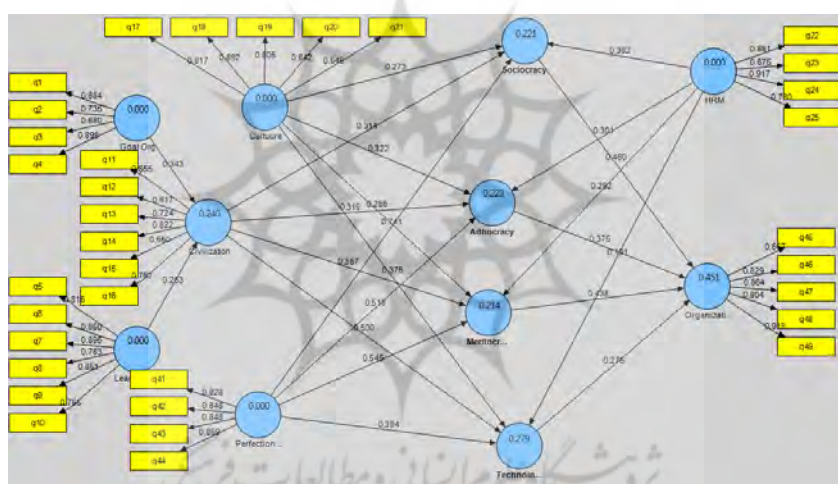
$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} = ۰/۴۰۵ \quad \text{رابطه ۳}$$

حال پس از تأیید برازش مدل در سه سطح مدل معادلات ساختاری که در نرم‌افزار SmartPLS انجام شده و در شکل ۳ مشاهده می‌شود، به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. با توجه به خروجی‌ها در حالت ضرایب استاندارد و معناداری می‌توان این‌گونه استنباط کرد که تمام روابط پژوهش به تأیید می‌رسند. در واقع با توجه به اینکه مقدار آماره T-value در رابطه بین متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمده است، می‌توان ادعا کرد که تمام فرضیه‌های مطرح شده در این پژوهش تأیید می‌شوند. از سوی دیگر، برای تأیید فرضیه‌ها می‌توان به ضریب معناداری در شکل ۳ و برای نشان دادن شدت تأثیر به ضریب مسیر حالت استاندارد در شکل ۴ استناد کرد. در واقع این بخش تأییدی بر مدل ارائه شده توسط تئوری داده‌بنیاد است.





شکل ۳. حالت ضرایب معناداری



شکل ۴. حالت ضرایب استاندارد

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که بیان شد، تدوین الگوهای سازمانی مناسب، در بهبود شرایط کاری و افزایش توانمندی نیروی انسانی نقش مهمی دارد. در الگوهای غربی، موضوع تعالی سازمان مد نظر قرار گرفته است؛ اما این الگوها در عین مطلوب بودن، کامل نیستند. نقص اصلی مفهوم تعالی، نامتناسب بودن آن با بافت فرهنگی - بومی ایران اسلامی است. خلأ دیگر در مفهوم تعالی، بی‌توجهی به جامعه و وظیفه سازمان در زمینه بهبود شاخص‌های رفاه اجتماعی است. همان‌طور که پیش‌تر نیز بیان شد، در تعالی، بیشتر مفاهیم داخلی و بهبود منابع مالی مد نظر قرار گرفته

است، در حالیکه تقویت رویکرد منسجم در خصوص اجتماع، یکی از نیازهای امروز جامعه است و باید سازمان‌ها هدف عمده خود را بر این اساس طراحی و تبیین کرده و تلاش کنند با فعالیت‌های کاری خود، زمینه بهبود وضعیت اجتماعی را نیز فراهم آورند. در این پژوهش محققان تلاش کردند که مدل جامعی برای مفهوم تمدن سازمانی ارائه کنند. در پژوهش میرسپاسی و همکارانش، به راهبردهای تمدن سازمانی توجه شده و بسترها و عوامل مداخله‌گر به درستی تشریح نشده‌اند؛ اما در این تحقیق، بر یک مدل ساختارمند تمرکز شده است.

در بخش نخست پژوهش مدل جامعی برای تمدن سازمانی ارائه شد و بر اساس نتایج نظریه داده‌بنیاد، تعیین اهداف و رهبری تمدن سازمانی به‌عنوان بخش زمینه‌ای شناسایی شدند. در دسته پدیده اصلی مدنیت سازمانی در رابطه با شرایط مداخله‌گر، سازمان کمال‌گرا قرار گرفت. در بخش بستر حاکم، فرهنگ سازمانی و اقدامات مطلوب مدیریت منابع انسانی توانمندساز معرفی شدند و در رابطه با راهبرد اصلی، راهبردهای سوسیوکراسی، ادھوکراسی، تکنوانفوکراسی و مریتوکراسی شناسایی شد. پیامد اصلی این مدل نیز سازمان متمدن بود. این نتایج مؤید این است که برای دستیابی بهتر و ایجاد سازمان‌های متمدن، باید نگاه سیستمی را در کل سازمان پیاده‌سازی کرد؛ به همین منظور مدیران باید به اهداف سازمان تمدن‌ساز توجه کرده و بر اساس آن برنامه‌ریزی کنند. در صورت هدفگذاری صحیح، بسترهای ایجاد مدنیت در سازمان‌ها رشد خواهد کرد و این امکان فراهم می‌شود که سازمان‌ها بتوانند بهتر از گذشته فضای گفت‌وگو، تصمیم‌گیری مشارکتی، شایسته‌سالاری و در نهایت، چابکی را در ساختار پیاده‌سازی کنند. به بیان دیگر، در سازمان‌های دولتی همچون وزارتخانه‌های نیرو، دفاع، تعاون، کار و رفاه اجتماعی و وزارت راه و شهرسازی، هنگامی که شاخص‌های مدنیت و رفتارهای مدنی ایجاد شود، می‌توان راهبردهای چهارگانه سوسیوکراسی، ادھوکراسی، تکنوانفوکراسی و مریتوکراسی را پیاده‌سازی کرد؛ اما در حین پیاده‌سازی این سیستم‌ها، توجه به فرهنگ سازمانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی و توجه به سازمان کمال‌گرا، می‌تواند در تحقق بهتر راهبردها مؤثر باشد و زمینه بهبود و تقویت دستیابی سازمان‌ها به اجزای سازمان متمدن را فراهم کند. گفتنی است همکاری بین مدیران، کارکنان و سرپرستان تحت یک خط‌مشی مشارکتی برای بهبود حرکت سازمان در جهت دستیابی به اهداف و مأموریت‌های از پیش تعیین شده، بدون تنش و تضاد است.

در گام بعدی پژوهش، با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی به تشریح و آزمون مدل پرداخته شد. نتایج به‌دست آمده نشان داد تعیین اهداف و همچنین رهبری تمدن سازمانی موجب پرورش مدنیت سازمانی می‌شود و از سوی دیگر، تقویت مدنیت سازمانی زمینه بهبود چهار راهبرد اصلی (سوسیوکراسی، ادھوکراسی، تکنوانفوکراسی و مریتوکراسی) را فراهم می‌کند. همچنین، در سازمان کمال‌گرا می‌توان از راهبردهای بیان شده بهره بیشتری بُرد. موضوع بررسی شده دیگر

در پژوهش حاضر، نقش عوامل بستر بود که فرهنگ سازمانی حاکم و اقدامات مطلوب مدیریت منابع انسانی را در برداشت و نتایج نشان داد این دو عامل بر بهبود چهار راهبرد اصلی تأثیرگذارند. در نهایت، چهار راهبرد سوسیو کراسی، ادهو کراسی، تکنوانفو کراسی و مریتو کراسی، به بهبود و تقویت سازمان متمدن به عنوان پیامد مدل، منجر می‌شوند.

نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش میرسپاسی (۱۳۸۷) در شناسایی راهبردها و اثرگذاری آن بر ایجاد و تقویت مفهوم تمدن سازمانی همراستا است. میرسپاسی در تحقیق خود بیان کرده است که تقویت و توجه به سوسیو کراسی، ادهو کراسی، تکنوانفو کراسی و مریتو کراسی، زمینه شکل‌گیری سازمان متمدن را فراهم می‌کند که این نتیجه در پژوهش حاضر نیز به دست آمده است. همچنین میرسپاسی و همکارش در پژوهش دیگری (۱۳۹۰) این موضوع را بررسی کردند و نتیجه گرفتند که چهار عامل سوسیو کراسی، ادهو کراسی، تکنوانفو کراسی و مریتو کراسی موجب بهبود سازمان متمدن می‌شود که با نتیجه پژوهش حاضر همخوانی دارد. کمائی (۱۳۹۴) فرهنگ را عامل مهم و کاربردی برای تقویت سازمان متمدن معرفی کردند که در تحقیق حاضر نیز این یافته به اثبات رسید.

با توجه به اهمیت مفهوم تمدن سازمانی، به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که برای رهایی از سردرگمی در زمینه ایجاد سازمان‌های متمدن، بر اساس مقیاس پنج‌تایی لیکرت به امتیازبندی اقدام کرده و ویژگی‌های سازمان متمدن را بر اساس حداقل و حداکثر مشخص کنند و بر مبنای آن، وضعیت سازمان خود را در زمینه سازمان متمدن درک کرده و الگوهای سازمانی‌ای را برای بهبود شاخص‌های تمدن سازمانی تدوین نمایند. از سوی دیگر، مدیران ارشد سازمان‌های دولتی می‌توانند برای بهبود و تقویت سطح تمدن سازمانی، باشگاهی با عنوان باشگاه سازمان‌های متمدن ایجاد کرده و به صورت دوره‌ای، وضعیت سازمان‌های علاقمند به این حوزه را ارزیابی کنند و به سازمان‌هایی که در عرصه بهبود سازمان متمدن موفقیت‌های چشمگیری به دست آورده‌اند، جوایزی اهدا کنند.

مدیران سازمان باید تغییر را از خود آغاز کنند. مدیران سازمان در الگوسازی فرهنگی نقش مهمی دارند، در صورتی که مدیران اقدامات و تصمیم‌گیری‌های خود را بر اساس چهار راهبرد اصلی سوسیو کراسی، ادهو کراسی، تکنوانفو کراسی و مریتو کراسی قرار دهند، می‌توان به توسعه سطح تمدن سازمانی امیدوار بود.

یکی از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر این است که تمدن سازمانی تنها یک مفهوم بومی بوده و هیچ مطالعه بین‌المللی در زمینه تمدن سازمانی انجام نشده است. محدودیت دیگر، گستردگی جامعه آماری بود که این موضوع سبب شد زمان زیادی برای گردآوری داده‌ها صرف شود.

## منابع

- خواستار، ح. (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. فصلنامه علمی - پژوهشی روش‌شناسی علوم مدیریتی، ۱۵ (۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.
- دانیایی‌فرد، ح.؛ الوانی س.م.؛ آذر، ع. (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار، تهران.
- رمزی فرد، ر. (۱۳۹۰). شناسایی سهم مؤلفه‌های زیربنایی تمدن سازمانی در سازمان‌های دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- سرمد، ز.؛ بازرگان، ع.؛ حجازی، ا. (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری (چاپ ۱۶). تهران: انتشارات آگاه.
- صبوحی لکی، ب. (۱۳۹۳). مفهوم تمدن سازمانی و پارامترهای بنیادین. نشریه تدبیر، ۱۱۴ (۴۲)، ۱-۱۱.
- کمائی، م. (۱۳۹۴). رابطه بین ساختاری فرهنگ، هویت و تمدن سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان فارس، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- میرسپاسی، ن. (۱۳۸۷). نقش آموزش در تکوین و ارتقای تمدن سازمانی. نشریه مدیریت بهره‌وری، ۲ (۵)، ۲۰-۷.
- هومن، ح. (۱۳۹۳). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل. (چاپ اول). تهران: انتشارات سمت.

## References

- Blackstock, S., Harlos, K., Macleodm, M.L.P. & Hardy, C.L. (2015). The impact of organizational factors on horizontal bullying and turnover intentions in the nursing workplace. *Journal of Nursing Management*, 23(8), 1106-1114.
- Bowen, C. & Bowen, W. (2008). Content analysis: In Kaifeng Yang and Gerald, Miller. *Handbook of research method in public administration*. Taylor and Francis group, 41(3), 141-168.
- Danaee Fard, H., Alwani, S.M., Azar, A. (2004). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Saffar Publication, Tehran. (in Persian)
- Görgülü, N., Beydag, K.D., Sensoy, F., & Kiyak, M. (2014). The effects of mobbing (bullying) on health employs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 503 - 509.
- Haas, N., Van Craen, M., Skogan, G.W., Fleitas, D. M. (2015). Explaining officer compliance: The importance of procedural justice and trust inside a police organization. *Criminology & Criminal Justice*, 15(4), 442-463.
- Hooman, H. (2014). *Structural Equation Modeling With LISREL Application*. The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT). Tehran. (in Persian)

- Kamaie, M. H. (2012). *The relationship between the structure of culture, identity and culture organization in Shiraz*. Master's thesis, PNU Fars province, Faculty of Literature and Humanities. (in Persian)
- Kaur, J. & Sharma, S. (2014). Developing collaborative organizational culture, ethical workplace climate to enhance employee engagement: An empirical study of retail sector”, in changing face of modern retail: the new economic order. *Proceedings of international conference on management*, Gurgaon, Excel India Publishers, New Delhi.
- Khastar, H. (2009). Provides a method for calculating the reliability of coding in research interviews. *Scientific Journal of Methodology of Management Science*, 15 (58), 161-174. (in Persian)
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Flores, M.M.T., Tovar, L.A.R., Vilchis, F.L. (2014). Mobbing: A theoretical model quantifying factors affecting the role of women executives in the institutions of public education in Mexico. *Contaduría y Administración*, 59 (1), 195-228.
- Mirsepasi, N. (2008). The Role of Education in the Formation and Promoting of Organizational Civilization. *Journal of Productivity Management*, 2(5), 7-20. (in Persian)
- Nica, E. (2013). Organizational Culture in the Public Sector. *Journal: Economics, Management, and Financial Markets*, 8(2), 179-184.
- Ramzi Fard, R. (2011). *Identifying the Contribution of the Infrastructure Components of Organizational Civilization in Government Organizations*. Master's thesis, Islamic Azad University, Science Research Branch. (in Persian)
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-CañasJoan, F.R. (2013). Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics August*, 116(1), 173–188.
- Sabohi-laki, B. (2014). Concept of Organizational Civilization and Fundamental Parameters. *Tadbir Journal*, 114 (42), 1- 11. (in Persian)
- Sadeh, E., Arumuga, V.C. (2010). Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (19), 155.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85 – 100.
- Sarmad, Z., Bazargan, A., Hejazi, A. (2006). *Research Methods in Behavioral Sciences* (16th edition). Tehran: Aqa Publication. (in Persian)
- Shafer, W. E. (2009). Ethical climate, organizational-professional conflict and organizational commitment: a study of Chinese auditors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(7), 1087-1110.