



## Conceptualization of Organizational Stroke (Antecedents, Instances and Consequences)

**Mojtaba Shajari**

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. E-mail: moshajari@iauh.ac.ir

**Ali Asghari Sarem\***

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: a.sarem@basu.ac.ir

**Abbas Samadi**

Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Economic and social sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: A.Samadi@basu.ac.ir

### Abstract

**Objective:** This study aims to conceptualize organizational stroke in governmental organizations which examines the process of antecedents, instances and consequences of ineffective relationships in a new metaphorical way.

**Methods:** The research method is a qualitative review using the thematic analysis method to review textual data. Which has been done with semi-structured interviews in government institutions and with the participation of 25 managers and elites in the field of management and using theoretical non-probability purposive sampling method and using snowball technique based on the principle of saturation.

**Results:** We obtained 1373 initial codes and 116 organizing themes from the interviews. then, the constituents are classified into three categories of antecedents, instances and postpositions in the form of comprehensive themes, which are: Antecedents which includes lack of openness, disagreement, lack of support, lack of homogeneity, negativity, lack of culture and unskilled; Instances that includes moral, behavioural, strategic, cognitive, doctrinal, knowledge and environmental strokes; consequences that include structural, behavioural, social and psychological impairments.

**Conclusion:** conceptualisation of organizational stroke allows managers as health professionals to identify and act effectively on antecedents, instances and consequences in a timely manner by increasing knowledge in the face of disease. especially in governmental organizations that have a public services nature, this can add to the

richness of artistic management. The art whose concern is the health of this enduring heritage, the organization.

**Keywords:** Conceptualization, metaphor, organizational metaphors, pathology, organizational stroke.

**Citation:** Shajari, Mojtaba; Asghari Sarem, Ali & Samadi, Abbas (2021). Conceptualization of Organizational Stroke (Antecedents, Instances and Consequences). *Journal of Public Administration*, 13(1), 77-102. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2021, Vol. 13, No.1, pp. 77-102

DOI: 10.22059/JIPA.2021.313548.2847

Received: November 12, 2020; Accepted: February 28, 2021

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran





## مفهوم پردازی سکتۀ سازمانی (پیشایندها، مصادیق و پسایندها)

### مجتبی شجری

دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. رایانامه: moshajari@iauh.ac.ir

### علی اصغری صارم\*

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: a.sarem@basu.ac.ir

### عباس صمدی

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: A.Samadi@basu.ac.ir

## چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر مفهوم پردازی سکتۀ سازمانی در سازمان‌های دولتی است که با نگاهی فرآیندی پیشایندها، مصادیق و پسایندهای عدم ارتباط اثربخش را در قالب استعاره‌ای نو بررسی می‌کند.

**روش:** روش اجرای پژوهش، بررسی کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون جهت بررسی داده‌های متنی است که با مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در نهادهای دولتی و با مشارکت ۲۵ نفر از مدیران و نخبگان حوزه‌های مدیریتی و پرسنلی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند غیراحتمالی از نوع نظری و با بهره‌گیری از تکنیک گوله برفی و براساس اصل اشباع، انجام گرفته است.

**یافته‌ها:** از انجام مصاحبه‌ها به ۱۳۷۳ کد اولیه و ۱۱۶ مضمون سازمان دهنده دست یافتیم. در ادامه عناصر تشکیل دهنده در سه دسته پیشایندها، مصادیق و پسایندها در قالب مضامین فراگیر طبقه بندی گردیدند که عبارتند از: ۱. پیشایندها، شامل عدم گشودگی، عدم وفای، عدم حمایتگری، عدم همسانی فردی، منفی گرائی، عدم فرهیختگی، عدم مهارت؛ ۲. مصادیق، شامل سکتۀ ساختاری، اخلاقی، رفتاری، راهبردی، شناختی، اعتقادی، اطلاعاتی، دانشی و محیطی؛ ۳. پسایندها، شامل آسیب‌های ساختاری، رفتاری، اجتماعی، روانشناختی

**نتیجه‌گیری:** مفهوم پردازی سکتۀ سازمانی این امکان را به مدیران به عنوان متخصصان سلامت سازمان می‌دهد که با دانش افزایی در مواجهه با بیماری پیشایندها، مصادیق و پسایندها را به موقع تشخیص داده و اقدام کنند. بخصوص در سازمان‌های دولتی که ماهیت خدمت‌رسانی عمومی دارند این مهم می‌تواند به هنرمندپریت غنای بیشتر می‌بخشد. هنری که دغدغه آن سلامتی این میراث ماندگار یعنی سازمان است.

**کلیدواژه‌ها:** مفهوم پردازی، استعاره، استعاره‌های سازمانی، آسیب شناسی، سکتۀ سازمانی.

**استناد:** شجری، مجتبی؛ اصغری صارم، علی و صمدی، عباس (۱۴۰۰). مفهوم پردازی سکتۀ سازمانی (پیشایندها، مصادیق و پسایندها). مدیریت دولتی، ۱۳(۱)، ۷۷-۱۰۲.

مدیریت دولتی، ۱۴۰۰، دوره ۱۳، شماره ۱، صص. ۷۷-۱۰۲

DOI: 10.22059/JIPA.2021.313548.2847

دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۲، پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۰

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

ظهور مشکلات پیچیده در عرصه علوم انسانی یکی از الزامات ناشی از واقعیت‌های زمانه است و لاجرم برای فهم این پیچیدگی‌ها ابزار لازم است. یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه علوم انسانی، مفهوم پردازی است. اصولاً علم بدون وجود مفاهیم قابل طرح نیست (ارتن بلاد، پوتنام و ترهان، ۲۰۱۶)<sup>۱</sup> و خلق مفاهیم و ارائه نظریات جدید پیشبرنده مرزهای دانش در حوزه علوم انسانی محسوب می‌شوند (کرنلیسن، کفورس و لاک، ۲۰۰۵)<sup>۲</sup>. با این حال سیر مفهوم پردازی و به تبع آن نظریه پردازی در علوم انسانی به خصوص علوم مربوط به سازمان با نوعی رکود مواجه است و از موضوعاتی است که در مطالعات مدیریت کشور مغفول مانده است (عارف، سیدجوادی، پورعزت و محمدی الیاسی، ۱۳۹۸). بدون تردید زبان مدیریت نیز به مرور زمان دگرگون شده و از زبان حقیقی به زبان مجازی گرایش پیدا کرده است و بکارگیری نمادها و استعاره‌ها در مفهوم پردازی و ساده سازی جنبه‌های مختلف مدیریت و سازمان رواج یافته است (ان جی، ۲۰۰۹). می‌توان گفت استعاره ابزاری حیاتی در فهم پیچیدگی‌ها (مک کیب<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) و ارائه راه حل برای آن‌هاست (وودساید<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). در این میان ارتباطات بخصوص در حوزه مدیریت دولتی که طیف گسترده ای از خدمات را در بر می‌گیرد، ماهیت پیچیده‌ای دارد مگر آنکه بتوان آن را با ابزاری مانند استعاره تفسیر کرد (تورگن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). آنچه پژوهشگر را به انجام پژوهش حاضر ترغیب کرد استفاده از ابزار استعاره جهت نظریه پردازی در ناپهنجاری‌هایی است که امروز در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی احساس می‌شود. در این میان نیز ذکر این نکته ضروری است که توجه به این ناپهنجاری‌هاست که سبب رشد و توسعه تئوری می‌گردد (دانائی فرد و الوانی، ۱۳۸۴). اگرچه اعتقاد بر اینست که مدیریت دولتی هنر و علم مدیریت است که برای رتق و فتق امور دولت به کار گرفته می‌شود و رصد دقیق سیستم اداری در عصر جدید مهم و ضروری است (پورعزت، قربانی، عبدی و نجار شمس، ۱۳۹۷)، اما درستی انجام آن نیازمند یک سیستم ارتباطات اثربخش است (چاترجی و کولاکی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). امروز نیز شاهد آنیم که دیوان سالاری به زعم فراگیر بودن در کشور، با تمام قدرت خود توانسته است توانایی‌های مدیریت را به کار گیرد (خمش آبا، شیری و یاسینی، ۱۳۹۸) و کشور ایران همانند بسیاری از کشورهای اسلامی با وجود داشتن آموزه‌های اسلامی، ارزشی و اخلاقی در زمینه‌ی فساد از رتبه و جایگاه مناسبی برخوردار نیست به طوری که براساس گزارش سازمان شفافیت بین‌الملل<sup>۷</sup> در سال ۲۰۱۹ ایران از لحاظ فساد مالی و گسترش آن در میان ۱۸۰ کشور جهان رتبه ۱۴۶ را کسب کرده است. این امر نشانگر ضرورت انجام اقدامات و سیاستگذارانه‌های کلان برای مبارزه با فساد<sup>۸</sup> (زرندی و واعظی، ۱۳۹۸) و کاهش شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب است. معتقدیم که ریشه مشکلاتی که امروز در سازمان با آن روبرو هستیم در ندانستن است و ندانستن خود ریشه در نقص جریان اطلاعات و ارتباطات دارد. بدون شک یکی از نیروهای مهارکننده اثربخشی سازمان، فقدان یک ارتباطات اثربخش در آن سازمان است که خود می‌تواند آغازی برای عارضه‌های دیگر سازمان باشد (لانتبرگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). از انبوه نارضایتی‌هایی که در کلام افراد جامعه به

<sup>۱</sup>. Ortenblad, Putnam, & Trehan

<sup>۲</sup>. Cornelissen, Kafouros, & Lock

<sup>۳</sup>. McCabe

<sup>۴</sup>. Woodside

<sup>۵</sup>. Trogen

<sup>۶</sup>. Chatterjee & Kulakli

<sup>۷</sup>. Transparency International

<sup>۸</sup> فساد تعاریف مختلفی دارد. در گسترده‌ترین تعریف، فساد، سوءاستفاده از امکانات و منابع عمومی در راستای منافع شخصی تعبیر شده است.

<sup>۹</sup>. Lunenburg

عنوان اصلی‌ترین ارزیابان سازمان به خصوص سازمان‌های دولتی مطرح می‌گشت و همچنین بازتاب‌های گسترده‌ای که در رسانه از ناهنجاری‌های سازمان‌ها (مانند دستگیری ۲۸ نفر از قضات و کارکنان دستگاه قضائی، ۳۸ نفر از کارکنان ادارات ثبت اسناد و املاک، برخی شهرداران و اعضای شوراهای شهر) و به دنبال آن نارضایتی‌های مردمی منتشر می‌گردید، احساس میشد که سازمان‌ها بیمارند.<sup>۱</sup> همچنین بیانات مقام معظم رهبری که ریشه بسیاری از مشکلات امروزی مانند موانع جهش تولید، اشتغال، تورم، مدیریت نظام پولی و مالی را ناشی از اختلافات درونی، عدم هماهنگی<sup>۲</sup> و نحوه مدیریت سازمان‌ها می‌دانند<sup>۳</sup>، پژوهش در این حوزه را ضروری می‌ساخت. به هر حال حکومت تشکیل می‌شود برای اینکه کالای عمومی را از طریق سازمان‌ها تولید کند و هرگونه بی‌اعتمادی به سیستم را باید در ناکارآمدی سازمان‌ها و عناصر آن‌ها جستجو کرد. این بی‌اعتمادی در سخن مردم تا جایی عمق می‌یافت که احساس می‌شد برخی سازمان‌ها مانند شهرداری در ذهن مردم جایگاه و وجهت خود را از دست داده‌اند و در محاورات عامه علاوه بر نارضایتی از این سازمان‌ها، ناامیدی در خصوص عدم توانایی دولت در کنترل قیمت‌ها، رواج فساد اداری، اختلاس، رشوه، ویژه خواری و رانت بازی به گوش می‌رسید. در این میان به هر حال وجود بیماری در سازمان‌ها را نمی‌توان انکار کرد. تا جائیکه مقام معظم رهبری در آغاز به کار مجلس یازدهم فرمودند: «مشکلات فراوانی در کشور از لحاظ اقتصادی هست. بله؛ بیماری هست، اما بنیه‌ی بیمار قوی است و قدرت دفاعی او زیاد است و توان غلبه‌ی بر بیماری در او وجود دارد. اگر شما کشور را به جسم یک انسان تشبیه بکنید، این مشکلات، همان طور که عرض کردم، به منزله‌ی بیماری است»<sup>۴</sup>. اگر چه معظم له خواستار برخورد ریشه‌ای با بیماری‌های سازمان و نظارت بر امور داخلی سازمان شده‌اند<sup>۵</sup> اما توجه به این مهم ضروری است که برخورد ریشه‌ای با مسائل و مشکلات سازمان نیازمند اشراف اطلاعاتی در سایه یک سیستم اطلاعاتی اثربخش سازمانی است. بیانات ایشان که فرمودند: «اختلافاتی وجود دارد، یا ممکن است وجود داشته باشد؛ با مذاکره این اختلافات را حل کنید. مگر شما نمی‌گویید با دنیا مذاکره کنیم؛ خیلی خوب، چطور با دنیا میشود مذاکره کرد، با عنصر داخلی نمیشود مذاکره کرد؟ خوب بروید مذاکره کنید، حل کنید»<sup>۶</sup> نیز موید همین موضوع است. بدون شک هر ضربه بر پیکره سلامت اداری کشور خود گواه بر عدم اشراف اطلاعاتی مدیران از وضعیت سازمان‌ها و عملکرد بخش‌هایی از دستگاه‌های اجرائی است که می‌تواند گناهی کشنده (سیدرضائی، پورعزت، امیری و آذر، ۱۳۹۷) باشد که اثرات جبران ناپذیری به همراه خواهد داشت. ما برای شرح و فهم آسان این پدیده با رویکرد استعاری به آن نگریسته‌ایم. فرض کنیم که اگر قلب سازمان یعنی ارتباطات اثر بخش نتواند به طور موثر جریان اطلاعات را به بخش‌های سازمان برساند یا از آنها دریافت کند چه پیش می‌آید؟ به طور کلی ما پدیده‌ای را که سبب شود فرآیند ارتباطات اثربخش سازمان عقیم بماند را برچسب سکنه سازمانی زده‌ایم. بر این اساس سوال اصلی این پژوهش اینست که سکنه سازمانی چیست و پیشایندها، مصادیق و پسایندهای آن کدامند؟ پژوهشگر معتقد است نگاه فرآیندی در

<sup>۱</sup> گزارش رئیس دیوان عدالت اداری در خصوص رشد پرونده‌های شکایت از دستگاه دولتی در سی و ششمین اجلاس عمومی شورای عالی استان‌ها، ۱۳۹۹/۷/۲۳.

<sup>۲</sup> بیانات مقام معظم رهبری به مناسبت میلاد پیامبر اعظم، ۱۳۹۹/۵/۱۳.

<sup>۳</sup> بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با دولتمردان در خصوص بی‌تدبیری و ناکارآمدی مدیریتی و خروج ارز از کشور، ۱۳۹۷/۵/۲۲.

<sup>۴</sup> بیانات مقام معظم رهبری در ارتباط تصویری با نمایندگان یازدهمین دوره مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۹/۰۴/۲۲.

<sup>۵</sup> بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اعضای هیات دولت، ۱۳۸۷/۶/۲.

<sup>۶</sup> بیانات مقام معظم رهبری در دیدار دست‌اندرکاران مراسم سالگرد شهادت حاج قاسم سلیمانی، ۱۳۹۹/۹/۲۶.

قالب استعاره سکتۀ سازمانی میتواند به مدیران در شناخت پیشایندها، مصادیق و پسایندهای ناشی از عدم ارتباط اثربخش کمک کند تا بتوانند در جهت بازآوری سلامت این امانت الهی اقدام کنند.

## پیشینه نظری پژوهش

### مفهوم پردازی

مفهوم<sup>۱</sup>، تجسم ذهنی طبقه‌ای از اشیاء، وقایع یا حالات است که خواص مشترکی دارند در زبان منطقی «مفهوم» عبارتست از آنچه درباره یک شیء یا پدیده در ذهن حاصل می‌شود. درک پدیده‌ها به ساده‌ترین شکل و به اصطلاح قابل فهم بودن آن‌ها، مفهوم شان را مشخص می‌کند و شناخت هر موضوعی با درک مفاهیم مرتبط با آن امکان‌پذیر است که رشد و توسعه مدل‌های ذهنی را باعث می‌شود (کرنلیسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). از نظر وبر<sup>۳</sup> که وفادار به روح اخلاق کانتی<sup>۴</sup> و متأثر از شناخت‌شناسی ریکرت<sup>۵</sup> می‌باشد، شناخت نمی‌تواند یک باز تولید یا یک رونوشت مساوی با اصل از واقعیت باشد، چرا که واقعیت امر اجتماعی را آشفتۀ و پیچیدۀ می‌داند و معتقد است که این ذهن ماست که بر واقعیت‌ها قالب می‌زند و آنها را به حیثه شناخت در می‌آورد. وبر محتوای علوم را مرتبط با مفاهیم آن و ساختن مفاهیم را مبتنی بر «طرح مسأله» می‌داند و اساس و زیربنای طرح مسأله و سؤال تحقیق را دستگاه ارزشی و محتوای تمدن‌ها برمی‌شمارد (نبوی، ۱۳۹۴). او تأکید می‌کند در علوم مربوط به فرهنگ بشری، ساختن مفاهیم وابسته است به نحوه طرح مسأله، که آن نیز به نوبه خود همراه با محتوای تمدن‌ها تغییر می‌کند. بدون شک جهان پیچیدۀ بوسیله مفاهیم به قسمت‌های مشخص و جداگانه ولی در عین حال به هم پیوسته و مرتبط تقسیم شده (لانگ، وایت، فریدمن، برازل، ۲۰۰۰)<sup>۶</sup> و به این ترتیب برخورد با آن تسهیل می‌شود.

### استعاره و استعاره‌های سازمانی:

استعاره<sup>۷</sup> از واژه یونانی متافورا<sup>۸</sup> گرفته شده است که خود مشتق است از متا<sup>۹</sup> به معنای (فرا) و فرین<sup>۱۰</sup> به معنای برون. این واژه به دسته خاصی از فراگردهای زبانی دلالت دارد که در آنها جنبه‌هایی از یک شیء به شیء دیگر (فرابرده) منتقل می‌شوند، به نحوی که از شیء دوم به گونه‌ای سخن می‌رود که گوئی شیء اول است (پورعزت و بیچرانلو، ۱۳۹۲). استعاره‌ها به ما این امکان را می‌دهد تا تفکر خود را بسط دهیم و مسائل سازمان را با روش‌های تازه بررسی کنیم. استعاره‌ها ابزاری قوی برای تحلیل در مورد پدیده‌های پیچیدۀ اجتماعی محسوب می‌شوند، که مورد توجه نظریه پردازان سازمان واقع شده‌اند. درک تئوری‌های مدیریتی به پشتوانه فهم استعاره‌ای میسرگشته است و این مفاهیم استعاری هستند که شیوه کار سازمان‌ها و چگونگی تصمیم‌گیری در سازمان‌ها را هدایت می‌کنند. ریشه استعارات سازمانی را باید در کتاب سیمای سازمان نوشته مورگان<sup>۱۱</sup> جستجو کرد. مورگان در این کتاب با ذکر استعاره‌هایی نظیر

1. conceptualization

2. Cornelissen

3. Weber

4. Kantian ethics

5. Rickert

6. Long, White, Friedman, & Brazeal

7. Metaphor

8. Metaphora

9. Meta (μετα)

10. Pherein (φέρω)

11. Morgan

«ماشین»<sup>۱</sup>، «موجود زنده»<sup>۲</sup>، «مغز انسان»<sup>۳</sup>، «فرهنگ»<sup>۴</sup>، «سیستم سیاسی»<sup>۵</sup>، «زندان روح»<sup>۶</sup>، «جریان سیال و متغیر»<sup>۷</sup> و «بازار سلطه»<sup>۸</sup> و جوه شباهت سازمان با این پدیده‌ها را به نحوی تامل برانگیزی مورد بررسی قرار میدهد. مری جو هچ<sup>۹</sup> نیز استعاره‌های «کولاژ» و «جاز» را به استعاره‌های مورگان افزوده است؛ ضمن این که به استعاره‌های دیگری، از جمله سازمان به مثابه متن، هنر، گفت‌وگو و نمایشنامه اشاره کرده است. دانشمندان ما نیز کوشیده‌اند تا با طرح استعاره‌هایی مناسب با شرایط فعلی سازمان‌های ایرانی در بسط این مهم اثرگذار باشند. استعاره‌هایی مانند (راه) (پورعزت و هاشمیان، ۱۳۸۷) و (ققنوس) (پورعزت، روزبهانی، طاهری عطار و سعدآبادی، ۱۳۹۳) که گویا مضامین جامعه را با خود حمل می‌کنند و به گونه‌ای با سایر استعاره‌هایی که برای شناخت سازمان معرفی شده‌اند ارتباط دارند. بنابر این، ساحت نظریه پردازی سازمان، مملو از استعاره‌های گوناگون شده است. در این میان توجه به خود انسان نیز ضروری است زیرا انسان صرفاً بازیگر منفعلی نیست بلکه بازیگری فعال است که تمایل به ساده‌سازی پدیده‌ها دارد. استعاره‌های سازمان نظریه پردازی در مورد سازمان‌ها را از طریق بررسی چهره‌های متنوع پدیده‌های مذکور در سطح متعدد تجزیه و تحلیل تسهیل می‌کند و از طریق جداسازی مفروضات هستی شناسانه از نگرش‌های متفاوت به سازمان‌ها و ایجاد سازه‌های جدید به ساخت نظریه‌های جدید کمک می‌کند.

### پاتولوژی سازمانی:

پاتولوژی<sup>۱۰</sup> به معنی آسیب شناسی، بیماری شناسی و تشخیص علل آسیب‌های وارده بر سیستمی مشخص (مورد مطالعه) است و از واژه یونانی patho به معنای «حس و رنج» و logia به معنای «مطالعه و بررسی» برگرفته شده است. این علم که بطور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد در علوم انسانی نیز دارای جایگاه است و بطوری که پاتولوژی سازمان تحت همین عنوان توجه دانشمندان علم سازمان را در پرتو استعاره سازمان به مثابه موجود زنده به خود معطوف کرده است. به عبارت دیگر آسیب شناسی فرایندی است نظام‌مند از جمع آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان. اما نکته حائز اهمیت اینست که برای اینکه شرح دقیقی از عارضه در سازمان بیان شود باید آنرا موجودی غیرانسانی اما با ظرفیت‌های انسانی در نظر گرفت (فنیرمور، ۲۰۱۷). با این رویکرد می‌توان گفت سازمان‌ها نیز بیمار می‌شوند و به معاینه، درمان و مراقبت‌های ویژه نیاز دارند (ساموئل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). آسیب شناسی به چهار مقوله در بیماری می‌پردازد: الف) علت یا اثرشناسی؛ ب) سازوکارهای ایجاد بیماری؛ ج) تغییرات ریخت شناختی و د) نتایج و عواقب ناشی از آن (مارتال و ریچارد، ۲۰۱۰). در سازمان نیز آسیب شناسی بدین گونه است. سازمان سالم سازمانی است که هرچند نواقصی دارد، نارسایی‌های ساختاری و رفتاری خود را سبب نشده است، آنها را می‌شناسد و درصدد علاج و درمانش برمی‌آید. از این رومی‌توان حداقل سه

1. Organizations as machines

2. Organizations as organisms

3. Organization as brains

4. Organizations as Cultures

5. Organizations as Political Systems

6. Organizations as Psychic Prisons

7. Organizations as Flux and Transformation

8. Organizations as Instruments of Domination

9. Mary Jo Hatch

10. pathology

11. Samuel

دسته بیماری سازمانی را از هم متمایز کرد: بیماری‌های رفتاری، بیماری‌های ساختاری، بیماری‌های هویتی این شناخت، فرآیندی است یعنی از بررسی علل بروز شروع می‌شود و با کشف مصادیق تقویت می‌گردد و با شرح عواقب پایان می‌پذیرد. به نظر می‌رسد هر استعاره‌ای که در این خصوص متولد می‌شود نیز باید این خاصیت فراگیری را داشته باشد و همانطور که مولاژها یا مدل‌های اعضای بدن به پزشکان در تصویر سازی بهتر از یک کالبد و مقایسه آن با شرایط آرمانی کمک می‌کند، به متخصصان علم سازمان نیز کمک کند تا ذهن درمانگر آن زودتر به بیماری اصلی معطوف شود (پورعزت و طاهری عطار، ۱۳۹۳، ص. ۲۴۱). بنابراین مطالعاتی که در جهت آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب زای سیستم قدم بردارند، در حیطه علم آسیب شناسی قرار دارند.

### سکتۀ سازمانی<sup>۱</sup>

براساس شواهد زبان شناختی، بخش عمده سیستم مفهوم پردازی عادی در ذهن انسان ماهیت استعاری دارد. همچنین مطالعات میان رشته‌ای می‌تواند با تلفیق و بهره‌وری دانش و مفاهیم از دو یا چند رشته علمی به فهم پویا و جامع مسائل و پدیده‌های واقعی کمک کند. (پورعزت و بیچرانلو، ۱۳۹۲). در این میان با الهام از استعاره سازمان به مثابه موجود زنده و با مطالعه نوشتاری کوتاه تحت عنوان سکتۀ سازمانی که وجود یک بیماری در علم پزشکی را برای سازمان متصور می‌شد، باعث شد تا درجهت بسط و مفهوم پردازی آن تلاش شود. در نوعی نگاه استعاری به سازمان و مدیریت، ارتباطات اثربخش «قلب مدیریت» است. در این نگاه استعاری، جریان اطلاعات در سازمان مانند جریان خون در بدن انسان است. از طریق قلب مدیریت، اطلاعات به سرتاسر سازمان انتقال می‌یابد و به سلول‌های سازمان، یعنی منابع انسانی، تغذیه‌رسانی می‌کند. در عالم فیزیولوژیک انسانی و در شرایطی که گردش خون به هر دلیلی دچار اختلال شود و خون‌رسانی به بخش‌های خاصی از مغز یا قلب متوقف شود، عملکرد طبیعی این اعضاء دچار اختلال شده و «سکتۀ» رخ می‌دهد. بر این باوریم که در سازمان نیز چنین حالتی رخ می‌دهد. اگر در سازمان قلب مدیریت، یعنی ارتباطات اثربخش، نتواند جریان اطلاعات را به بخش‌ها و اعضاء سازمان برساند، عملکرد آن بخش یا عضو دچار اختلال شده و «سکتۀ سازمانی» رخ می‌دهد. در این صورت بسته به شدت آن، سازمان کنترلش را روی همه یا بخش‌هایی از خود از دست می‌دهد. (متقی و اصغری صارم، ۱۳۹۲). بنابراین، هرچند مرگ برای سازمان پدیده‌ای طبیعی تلقی می‌شود، در مواردی می‌توان بر حسب تدابیر و برنامه‌های عملی، وقوع آن را به تأخیر انداخت. یکی از این راه‌ها نگاه فرآیندی به عارضه‌های سازمان است. معتقدیم مفهوم پردازی سکتۀ سازمانی ظرفیت مهمی در اختیار ذینفعان سازمان قرار می‌دهد؛ ظرفیتی که حاکی از قابلیت استفاده از ادراک یک بیماری در انسان، برای کمک به فهم سازمان و توسعه دانش سازمانی در مواجهه با مشکلات است. از آنجا که در این استعاره با الهام از استعاره سازمان به مثابه موجود زنده مورگان، با رویکردی پاتولوژیک عدم اثربخشی ارتباطی را نشانه گرفته‌ایم و بر اساس نظر محققان پیشین که استعاره‌های این حوزه را برای توسعه و بهره‌گیری مفاهیم زیستی و پزشکی در سازمان مناسب دانسته‌اند (پور عزت و بیچرانلو، ۱۳۹۲)، امید است که اثربخش و کاربردی واقع گردد.

<sup>1</sup>. organizational strock



### پیشینه تجربی پژوهش

آنچه در مرور ادبیات نظری و پیشینه تجربی تحقیقات صورت گرفته در حوزه درمانگری سازمان مشاهده می‌شود گویای این واقعیت است که سازمان‌ها پدیده‌هایی پیچیده‌اند و از ابعاد متعارض و گاهی متناقض قابل تعریفند و اکتفا به یک استعاره یا مجموعه محدودی از استعاره‌ها توانایی نظریه پردازان را در دستیابی به یک نگرش جامع در مورد سازمان محدود می‌سازد (قراردی و مونیکا، ۲۰۱۸). ما باید در شناخت سازمان تلاش نماییم که وجوه متعدد و متنوع آنها را بشناسیم؛ مورگان نیز سعی کرده است تا نظریه پردازان را به ضرورت اتخاذ دیدگاه‌های تکثر گرایانه‌تر برای شناخت سازمان متقاعد سازد. واضح است که در صورت استفاده از دو استعاره (به جای یک استعاره)، تصویر بهتری از واقعیت مورد نظر ارائه می‌گردد. بنابراین اگر بخواهیم سازمان‌ها را بهتر بشناسیم باید از استعاره‌های بیشتری استفاده نماییم. حال که از این میراث مورگان برای فهم بهتر سازمان بهره می‌بریم باید بدانیم که سینرژزی کنار هم قرار گرفتن استعاره‌ها دانش افزایی بهتری را برای سازمان رقم می‌زند. از این رو استعاره‌ی بیماری سازمان در کنار استعاره‌ی سازمان به مثابه موجود زنده بیانگر این مفهوم است که اگر یک سازمان به عنوان یک موجود زنده تلقی می‌شود صرف تقسیم دوره‌های عمر آن به رشد، بلوغ و افول کارگشا نخواهد بود و لازم است برای فهم اتفاقاتی که طی هر دوره نیز اتفاق می‌افتد از استعاره‌های جدید بهره گرفت (بارتر و راسل، ۲۰۱۳). اگر در استعاره سازمان به مثابه موجود زنده عنصر بقا شاخصه اصلی سازمان است برای تحقق آن نیاز به سلامت سازمان در سایه حضور مدیران درمانگر است. بر اساس این تئوری هر بخش سازمان متناسب با شکل عملکردش در معرض بروز آسیب و مشکلاتی است که برای بیان آن با رویکردی میان رشته‌ای می‌توان از استعاره بیماری مختص همان حوزه بهره برد. به عنوان مثال آنجائیکه بحث پیرامون مشکلات در زمینه سبک‌های رفتاری در مجموعه‌های سازمانی و جو محیط کار مطرح است، سازمان نوروپیک بروز می‌یابد و یا آنجا که مشکلاتی ناشی از روزمره‌گی‌های سازمانی مطرح است سیاهچاله‌های سازمانی نمود می‌یابد. اگرچه مفاهیم استعاره‌ی مانند خود بزرگ بینی سازمانی، قلدری سازمانی، کارشیفتگی سازمانی، طفره روی سازمانی و نزدیک بینی هر یک سهمی در بیان مشکلات و بیماری در بخش‌های مختلف سازمان دارند و از زاویه نگاه خود به مشکلات سازمان نگریسته‌اند اما راه برای تولد استعاره جدید متناسب با مشکلات فعلی سازمان همچنان باز است (چن و آگراوال، ۲۰۱۷). در این باره لایدن و گلینگل ۴ می‌نویسند: سلامت سازمانی مفهومی تازه است که تنها شامل توانایی‌های سازمان جهت انجام وظایفش به طور موثر نیست بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می‌گردد و این خلق استعارات جدید است که به رشد و توسعه سازمان کمک می‌کند. بدون شک اگر سازمان بخواهد از عهده تلاطم‌های فزاینده در قرن ۲۱ برآید و کارآیی بالا داشته باشند ضروری است که به مقوله ارتباطات بین افراد و گروه‌ها توجه کنند. علیرغم وجود استعارات گوناگون در حوزه آسیب شناسی سازمان، ریشه بروز مشکلات سازمان را در جهل ناشی از عدم ارتباط اثربخش می‌دانیم. از این رو مفهوم پردازی سکنه سازمانی ضمن پوشش خلاء پژوهشی در این حوزه، با رویکردی درمانگر در پی

<sup>1</sup>. Gherardi & Monika

<sup>2</sup>. Barter & Russell

<sup>3</sup>. Chen & Agrawal

<sup>4</sup>. Leiden & Klingell

هوشیارسازی مدیران سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی است که اگر نشانه‌هایی از سکتۀ را در سازمان‌هایشان مشاهده کردند ضمن تشخیص مرحله سکتۀ به پیشگیری، اصلاح یا درمان آن اقدام نمایند. جدول ۱ پژوهش‌های مرتبط با استعاره‌پردازی و پاتولوژی سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: تحقیقات و پژوهش‌های اخیر مرتبط با حوزه استعاره و آسیب‌شناسی سازمانی

عنوان پژوهش	محققان و سال انتشار	قالب تحقیق	روش تحقیق	نتایج و دستاوردها
مدیریت سلامت سازمان از طریق استعاره	وود ساید (۲۰۱۸)	کیفی	روش مخلوط (ساخت تئوری از طریق پارادایم‌های مختلف)	اعتقاد به کارکرد استعاره‌ها در بهبود ارتباطات درون سازمانی و فراهم کردن زمینه‌ی لازم جهت تحقق مأموریت سازمان مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهشگر معتقد است همانطور که بیانیه مأموریت ارزش‌ها، استانداردها و صدای مشترک را توسعه می‌دهد در پرتو استعاره‌ها این امر می‌تواند تسریع یابد.
استعاره‌های سازمانی و توسعه پایدار: امکان پذیر یا بازدارنده؟	بارتر و راسل (۲۰۱۶)	کیفی	توصیفی	استعاره‌های سازمان به مثابه ماشین و به مثابه موجود زنده دیگر باعث توسعه پایدار سازمان‌ها نمی‌شوند و باید به دنبال استعاره‌های جدید باشیم. این دو استعاره با اولویت دادن به سازمان به جای انسان مانع از توسعه پایدار می‌شوند زیرا در هر دو آنها انسان به عنوان اجزائی در نظر گرفته می‌شود که برای خروجی‌های سازمان لازم است.
فراتر از هشت استعاره مورگان: اضافه کردن و توسعه نظریه سازمان	ارتن بلاد پوتام و ترهان، ۲۰۱۶	کیفی	توصیفی	نویسندگان سعی بر آن دارند تا با ارائه استعاره‌های جدید بر مبنای تخیل و توسعه مفهوم، به استعاره‌های مورگان که بیشتر بر مبنای منطق ساخته شده اند بیفزایند.
استعاره و میان‌رشته‌گی: بیان موارد کاربرد استعاره‌ها در پژوهش میان‌رشته‌ای	درزی (۱۳۹۸)	کیفی	توصیفی	اگرچه کاربرد استعاره‌ها در علم خیلی جدید محسوب می‌شود اما دستاوردهای شگرفی را برای بشر پدید آورده است. همین امر توجه به استعاره‌ها و کیفیت کاربرد آن در مطالعات میان‌رشته‌ای را ضروری می‌سازد که برآن اساس در شرح مرحله نگاشت فهم رشته‌ای براساس مفاهیم رشته‌های دیگر را امکان پذیر می‌داند. برای این کار تنها لازم است مسیله‌ای که می‌خواهید به حل آن بپردازید را میان دو رشته‌ی مورد نظرتان قرار داده و به استخراج مفاهیم مورد نظرتان بپردازید.
سازمان به مثابه سرزمین عجایب	مک کیب (۲۰۱۶)	کیفی	توصیفی	نویسنده بر اساس این استعاره لزوم فاصله‌گیری از استعاره‌های منطقی مورگان و جایگزینی استعاره‌های مفهومی به جای آنها را تأکید می‌کند. لذا با شرح این استعاره سازمان‌ها سرزمینی تصور می‌کند که در آن هر روز اتفاقات مبهوم و با عدم اطمینان روی می‌دهد اما با این وجود عادی به نظر می‌رسند.
سندرم مونهاوزن توسط پروکسی: بیماری و درمان دائمی سازمانی	فنیور مور (۲۰۱۷)	کیفی	توصیفی	یکی از بیماری‌های روانی است که در آن افراد تمایل به فریب پزشک یا فرد ثالث دارند. پژوهشگر با بیان اینکه سازمان‌ها دارای سه حوزه درمانگری سرایت اجتماعی، روان‌پریشی اجتماعی و آسیب‌شناسی سازمانی هستند، وجود این بیماری را در سازمان با وجود رهبران مخربی که سعی در بزرگنمایی کارکنان و سازمان بیمار برای حل مشکلات دارد واز طریق آن جلوه دادن خود به عنوان نماینده این افراد برای حل مشکلات شرح می‌دهد که خود می‌تواند آغازی برای بیماری‌های بعدی سازمان است.
بررسی تجربی تأثیر ابعاد سکوت سازمانی بر شهروندی سازمانی	آکاری و اکتورن (۲۰۱۵)	کمی	توصیفی	این مطالعه سکوت سازمانی را به عنوان یک سازه چند بعدی در نظر گرفته و اثرات اینها را مقایسه می‌کند. نمونه تحقیق از ۴۶۲ کارمند تمام وقت یک شرکت چند ملیتی تشکیل شده است. بر اساس استفاده از رگرسیون نتیجه شد که سکوت رضایت بخش و سکوت دفاعی تأثیر منفی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند و سکوت اجتماعی تأثیر مثبت دارد.
مدیریت قارچی	کلیک (۲۰۱۵)	کیفی	مصاحبه در جمع‌آوری داده‌ها و پرسشنامه در بخش کمی	نویسنده با نگاهی استعاری به بیان این عارضه در سازمان پرداخته است که مدیران تمایل دارند که کارکنان را به طور عمد از دسترسی به اطلاعات باز دارند. براساس این پژوهش ۸۷ درصد مدیران روش مدیریت قارچی دارند و ۱۳ درصد اعتقاد به دسترسی کارکنان به اطلاعات دارند.
هفده سندرم از	آلبرت	کیفی	توصیفی	پژوهشگر معتقد است با دسته بندی بیماری‌های سازمان در قالب استعاری همانند پزشکان

که کتابچه‌های راهنما دارند می‌توان مدیران را به تشخیص دقیق بیماری سازمان راهنما شد. مثلاً از استعاره غلبه تستوسترون برای بیان برتری جویی جنسیتی مردان به زنان در کار استفاده می‌کند و یا از سیب لک دار، سرایت افکار کارمند مخرب را نشان می‌دهد			(۲۰۰۸)	اختلال عملکرد سازمانی
با انجام مصاحبه‌های متعدد تعداد ۱۹۶ کد باز، ۲۰ مقوله محوری و در نهایت ۷ مقوله اصلی استخراج شدند. از این میان، ابعاد ترس سفید، خاموشی سازمانی، کرحتی سازمانی و بی میلی سازمانی مربوط به متغیر بیحسی سازمانی (پدیده محوری) و ابعاد خطاهای ادراکی - حسی، رویدادهای حسی و نقشهای نامتعارف مدیران دولتی، مربوط به شرایط علی تأثیرگذار بر پدیده محوری شناسایی شدند. بی حسی اشاره به عدم تمایل پنهان در بدنه بخش دولتی برای انجام امور دارد.	روش تئوری داده بنیاد	کیفی - کمی	خمش ایا، شیرینی، یاسینی (۱۳۹۸)	فهم پدیده بی حسی سازمانی و شناسایی عوامل شکل دهنده
هدف این مقاله شناسایی پیشایندها و پیامدهای خودشیفتگی به عنوان بیماری سازمانی است. مهمترین پیشایندها عبارتند از کاهش بهزیستی اجتماعی و خطر پذیری، پیامدهای مدیریتی نیز شامل کاهش عملکرد، رواج تملق گوئی و مدیریت بحران است. پیامدهای فردی شامل تکبر، خودبینی، استعمار دیگران است. حساسیت به انتقاد نیز بیشترین ضریب در بین پیشایندهای فردی را داراست. پیامدهای مدیریتی ساخت امپراطوری مدیران، تصمیم گیری خودکامه نیز بیشترین ضریب را به خود اختصاص داده‌اند.	توصیفی - تحلیلی	کیفی	فیضی، خیراندیش و لطیفی چلیسه (۱۳۹۸)	پیشایندها و پیامدهای فردی، سازمانی و مدیریتی خود شیفتگی
قلدری افراد در محیط کار است بیماری جدیدی است. این پژوهش با استفاده از روش قضاوتی وارد فراتحلیل شد. معیار انتخاب مقالات شامل استفاده از روش تحقیق معتبر، بررسی پیشایندها و پسایندهای قلدری، و تجربی بودن پژوهش است. نتایج تحلیل نشان داد که بیشترین اندازه اثر میان پیشایندهای قلدری مربوط به استرس، سکوت سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ماکیاولیسم و الزامات شغلی، و بیشترین اندازه اثر پیامدهای قلدری مربوط به استرس، تمایل به ترک خدمت، عاطفه منفی و فرسودگی شغلی است.	توصیفی - کاربردی	کمی	ناظری، حسن پور، جعفری نیا و وکیلی (۱۳۹۸)	فراتحلیل پیشایندها و پسایندهای قلدری محل کار
عوامل موثر بر طفره روی سازمانی براساس ابعاد سازمان عبارتند از: ۱. بعد عوامل انسانی شامل تعهد، استعداد، عزت نفس، شایستگی، رضایت شغلی، تعلق خاطر کاری و تیپ شخصیتی ۲. بعد عوامل ساختاری شامل رسمیت، پیچیدگی و تمرکز ۳. بعد فناوری شامل جدید بودن، ساده بودن، پیچیدگی، کاربردی بودن ۴. بعد اهداف شامل همسوئی اهداف سازمان با اهداف فردی، کمیت پذیری، انگیزاننده و ارزشمند بودن، شفافیت و وضوح و انعطاف پذیر بودن ۵. بعد محیط شامل محیط بیرونی جغرافیایی فیزیکی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی ( و محیط درونی (فرهنگ سازمانی، سبک سرپرستی، رفتار همکاران)	روش دلفی در جمع آوری داده ها و استفاده از معادلات ساختاری در برازش مدل	کیفی و کمی	سامانی، درویش، عابسی، صفرزاده (۱۳۹۶)	طراحی الگوی طفره روی سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هستی شناسی، مبتنی بر پارادایم عملگرایی است. بر حسب هدف، از جمله پژوهش‌های زمینه‌ای و از نوع بنیادین و کاربردی است و بر حسب نوع داده، کیفی (تفسیری) می‌باشد. همچنین بر حسب زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی و بر حسب روش گردآوری داده‌ها و ماهیت و روش پژوهش، اکتشافی است که به دنبال مفهوم پردازی سکنه سازمانی است. همچنین شیوه پژوهش، شیوه تحلیل مضمون بر اساس روش آتراید-استیرلینگ<sup>۱</sup> می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از دو روش روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و روش میدانی بهره بردیم. در روش میدانی جهت انتخاب افراد از روش نمونه گیری هدفمند از نوع نظری، با استفاده از تکنیک گلوله برفی استفاده گردید. به این نحو که اولین فرد خبره براساس بررسی‌های اولیه انتخاب شد و پس از اتمام مصاحبه، فرد یا افراد خبره دیگر در سایر سازمان‌ها را که می‌توانستند به غنای تحقیق کمک نمایند، معرفی می‌کرد و مصاحبه‌های اکتشافی

<sup>1</sup>. Attrid-Stirling

پس از انجام هماهنگی و با حضور در محل کار ایشان انجام می‌پذیرفت. معیار انتخاب این افراد داشتن حداقل ۱۰ سال تجربه کار اجرائی و مدیریتی در سازمان‌های دولتی بود که برگردان آنها به متون می‌توانست به عنوان اسناد قابل اتکا تلقی شود. از این رو اعضای منتخب چندین سازمان در دانشگاه علوم پزشکی و بوعلی سینا همدان، صمت همدان، برق همدان، مدیران و کارکنان ارشد بانکی و بیمه (بانک توسعه تعاون، ملت، ملی و بیمه آسیا)، استان همدان، مدیران و کارکنان ارشد استانداری همدان، گاز استان همدان، آبفای همدان، مدیران و کارکنان مناطق شهرداری همدان، راه آهن جمهوری اسلامی ایران و ثبت احوال همدان را در مطالعه شرکت دادیم. پس از آن با روش تحلیل مضمون ابعاد و شاخص‌های سکتۀ سازمانی، برای هر بخش از پیشایندها، مصادیق و پسایندها کشف و تدوین گردید. برای اطمینان از روند صحیح پژوهش، الزام به پاسخگوئی سوالات ذیل رعایت شد:

سوال اصلی: تعریف مفهومی سکتۀ سازمانی چیست و مدل مفهومی آن چگونه است؟

سوال فرعی ۱: پیشایندهای سکتۀ سازمانی برای یک سازمان کدامند؟

سوال فرعی ۲: مصادیق وجود سکتۀ سازمانی کدامند؟

سوال فرعی ۳: پسایندهای سکتۀ سازمانی برای یک سازمان کدامند؟

### شیبۀ تحلیل داده‌ها:

از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی، روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> است. مضمون، الگویی از معانی است که در داده‌های کیفی قابل اکتشاف، تعریف شده است. بر این اساس، تحلیل مضمون روش مناسبی برای فراهم کردن مهارت‌های شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. در این میان شناخت مضمون، یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین کارها در تحقیقات کیفی است و به عبارتی، قلب تحلیل مضمون است (براون و کلرک، ۲۰۰۶).<sup>۲</sup> در میان تکنیک‌های تحلیل مضمون، روش شبکه مضامین روش بسیار کارآمدی است که آتراید-استیرلینگ<sup>۳</sup> آن را توسعه داده‌اند. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند نقشه‌ای شبیه تارنما است که در آن، مضامین پایه (نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام مند میکند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود. در جدول ۲ فرایند گام به گام روش تحلیل مضمون با استفاده از تکنیک شبکه مضامین نشان داده شده است.

<sup>۱</sup>. Thematic Analysis

<sup>۲</sup>. Braun&Clarke

<sup>۳</sup>. Attrid-Stirling

## جدول ۲: فرایند گام به گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین

مرحله	گام	اقدام
تجزیه و توصیف متن	آشنا شدن با متن	• مکتوب کردن داده‌ها • مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده‌ها • نوشتن ایده‌های اولیه
	ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	• پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین • تفکیک متن به بخش‌های کوچکتر • کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها
تشریح و تفسیر متن	جست و جو و شناخت مضامین	• تطبیق کدها با قالب مضامین • استخراج مضامین از بخش‌های کد گذاشته شده متن • پالایش و بازبینی مضامین
	ترسیم شبکه مضامین	• بررسی و کنترل هم‌خوانی مضامین با کدهای مستخرج • مرتب کردن مضامین • انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر • ترسیم نقشه‌های مضامین • اصلاح و تأیید شبکه‌های مضامین
	تحلیل شبکه مضامین	• تعریف و نام‌گذاری مضامین • توصیف و توضیح شبکه مضامین
ترکیب و ادغام	تدوین گزارش	• تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن • استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها • مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤال‌های تحقیق و مبانی نظری • نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

منبع: عابدی جعفری، تسلیمی، ققیهی و شیخزاده (۱۳۹۰)

از آنجائیکه پژوهش حاضر در پی مفهوم پردازی سکنه سازمانی است، مضامین یا الگوهای داده‌ها بر مبنای روش استقرائی شناخته شده‌اند؛ زیرا در روش استقرائی (مبتنی بر داده)، مضامین شناخته به شدت با خود داده‌ها مرتبط هستند. این روش تحلیل مضمون تا حدودی شبیه نظریه داده بنیاد است. در این روش، فرایند کدگذاری داده‌ها بدون تلاش برای انطباق آن با چارچوب کدگذاری از قبل تهیه شده (یا قالب مضامین) صورت می‌گیرد.

## اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش

به طور کلی پژوهش کیفی باید قابل اعتماد باشد تا بتواند دقت در فرایند و تناسب در محصول نهایی را نشان دهد. گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، چهار معیار را برای بررسی میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی مطرح می‌کنند که عبارتند از: ۱. قابل قبول بودن که بر معقول بودن و معنا داشتن یافته‌ها تأکید دارد؛ ۲. انتقال پذیری که برای کاربردپذیری یافته‌ها در محیط دیگر استفاده می‌شود؛ ۳. قابلیت اطمینان که امکان موشکافی و بازبینی سایر پژوهشگران را فراهم می‌کند؛ ۴. تأییدپذیری که رسیدگی و بازرسی را ابزاری برای اثبات کیفیت مدنظر قرار می‌دهد. جدول ذیل اعتبارپذیری این پژوهش را بر مبنای معیارهای بیان شده، نشان می‌دهد.

## جدول ۳: اعتبار پذیری پژوهش

معیار ارزیابی	شرح اقدام
قابل قبول بودن	طی ۸ ماه مضامین را با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منبع را انتخاب و تأیید کردیم. طی پژوهش، پیوسته تعامل رفت و برگشتی بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه خبرگان که از دانش کافی درباره ابعاد موضوع پژوهش برخوردار بودند، صورت پذیرفت. و همزمان از دو کدگذار برای کدگذاری بهره برده شد.
انتقال پذیری	برای اطمینان از انتقال پذیری یافته‌ها با دو متخصص منابع انسانی در خصوص یافته‌های پژوهش مشورت شد.
قابلیت اطمینان	همه مراحل، جزئیات پژوهش و یادداشتهای حاصل از مطالعه اسناد مربوطه، ثبت و ضبط شده است.
تأیید پذیری	علاوه بر ثبت و ضبط دقیق جزئیات در تمام مراحل، انسجام داخلی و درونی نتایج نیز سنجیده شد.

<sup>1</sup>. Guba & Lincoln

پایایی یا قابلیت اعتماد شاخصی مهم در روش‌های تحقیق کیفی به شمار می‌رود (گرچی پور، خاشعی، اسلامبولچی و اصغری صارم، ۱۳۹۸). در پژوهش حاضر از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته، استفاده شد که در ادامه ارائه می‌گردد.

برای محاسبه پایایی بازآزمون<sup>۱</sup> از میان مصاحبه‌های انجام شده، چند مصاحبه نمونه، انتخاب شده و کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی با هم مقایسه شده‌اند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهش‌گر به کار می‌رود، ولی با این اشکال روبه‌رو است که نتایج حاصله از آزمون مجدد می‌تواند تحت تأثیر تجربه و حافظه کدگذار قرار گرفته و منجر به تغییر در قابلیت اعتماد شوند. کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه بودند به عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان غیرتوافق مشخص شده‌اند. روش محاسبه پایایی به صورت زیر است: در این پژوهش سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و با فاصله زمانی بیست روز مجدداً کدگذاری شده‌اند و نتایج در جدول ۴ ارائه شده است. با توجه به این که میزان پایایی بازآزمون ۸۶٪ است و این مقدار بیشتر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تایید می‌شود.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل داده‌ها}} \times 100\%$$

(۱)

جدول ۴: محاسبه پایایی بازآزمون

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی بازآزمون
۱	۸۸	۴۲	۹	۹۵٪
۲	۷۶	۳۱	۶	۸۱٪
۳	۸۹	۳۶	۴	۸۰٪
کل	۲۵۳	۱۰۹	۱۹	۸۶٪

## یافته‌های پژوهش

اولین مرحله از فرایند تحلیل مضمون که به کدگذاری توصیفی معروف است، با برگردان ۲۵ مصاحبه انجام شده به صورت متن و تجزیه و تحلیل جمله به جمله انجام پذیرفت. این گام، ستون فقرات مراحل بعدی را شکل می‌دهد. سپس کدگذاری اولیه متون شروع شد بدین صورت که متن هر مصاحبه چند بار خوانده و جملات اصلی آن با ماژیک وبا سه رنگ زرد، سبز و بنفش در سه طبقه پیشایندها، مصادیق و پسایندها استخراج و به عنوان مضامین پایه به صورت کدهایی ثبت شد. حاصل این مرحله از فرایند تحلیل مضمون دستیابی به ۱۳۷۳ بود. در مرحله کدگذاری تفسیری با مقایسه و نزدیک سازی مفاهیم به ۱۱۶ مضمون سازمان دهنده دست یافتیم. در مرحله سوم و پایانی، مضامین فراگیر استخراج و شبکه مضامین با یکدیگر مرتبط شدند و مولفه‌های سکتۀ سازمانی در هر مرحله از فرایند مفهوم پردازی به عنوان پیشایندها، مصادیق و پسایندها روایت گردیدند. جدول ذیل بخشی از این فعالیت را به نمایش می‌گذارد. در کدگذاری حرف لاتین از سمت چپ نشانگر اول نام خانوادگی فرد مصاحبه شونده، حرف لاتین وسط نشانگر شماره مصاحبه و عدد نشانگر شمارش پاسخ مصاحبه می‌باشد. از بین کدهای گزینشی،

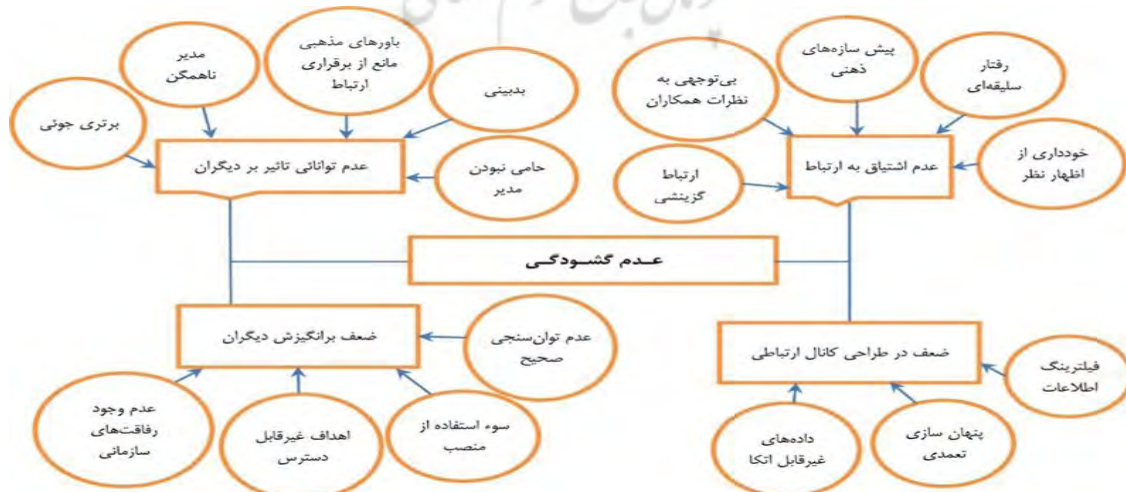
<sup>1</sup>. Repeat test method

کدهایی که مفاهیم مرتبط با خود پنداره‌های منفی نسبت به دیگران را داشتند، با عنوان مضمون پایه پیش سازه‌های ذهنی نامیده شدند. بر همین مبنا مضامین پایه دیگری نام گذاری شدند. که عبارتند از: رفتار سلیقه‌ای، خودداری از اظهار نظر، بدبینی، ارتباط گزینشی، بی توجهی به نظرات همکار، حامی نبودن مدیر، مدیر ناهمگن، باورهای مذهبی مانع از ارتباط، برتری جوئی، فیلترینگ اطلاعات، پنهان سازی تعمدی، داده‌های غیر قابل اتکا، عدم وجود رفاقت‌های سازمانی، سوء استفاده از منصب، تعیین اهداف غیر قابل دسترس و عدم توان سنجی درست. پس از دریافت نظر متخصصان درباره همخوانی مضامین پایه با کدهای مستخرج مضامین پایه مرتب و در قالب مضامین سازمان دهنده طبقه بندی گردیدند. بدین ترتیب مضامین پیش سازه‌های ذهنی، ارتباط گزینشی، بی توجهی به نظرات همکاران و رفتار سلیقه‌ای با مضمون سازمان دهنده عدم اشتیاق به ارتباط در یک مجموعه قرار گرفتند.

جدول ۶: نحوه استخراج مضامین پایه از مصاحبه

مورد مطالعه اول - A		نشانه
مضامین پایه	گفتارهای کلیدی، عبارات و گزاره‌ها	
مضامین پایه	رفتار سلیقه‌ای	RA1
مضامین پایه	بی توجهی به نظر همکاران	RA2
مضامین پایه	ارتباط گزینشی	RA3
مضامین پایه	پیش سازه‌های ذهنی	RA4
مضامین پایه	خودداری از اظهار نظر	RA5

همچنین مضامین بدبینی، حامی نبودن مدیر، مدیر ناهمگن، باورهای مذهبی مانع از ارتباط و برتری جوئی در مضمون سازمان دهنده‌ای به نام عدم توانایی تاثیر بر افکار معرفی شدند. مضامین پایه فیلترینگ اطلاعات، پنهان سازی تعمدی، داده‌های غیر قابل اتکا با مضمون سازمان دهنده ضعف در طراحی کانال ارتباطی و مضامین عدم وجود رفاقت‌های سازمانی، سوء استفاده از منصب، تعیین اهداف غیر قابل دسترس و عدم توان سنجی صحیح با مضمون سازمان دهنده ضعف بر انگیزش دیگران شناخته شدند. سپس مضمون عدم گشودگی شناسایی شد که در بردارنده هر چهار مضمون سازمان دهنده بود و از آن ماهیت مضامین سازمان دهنده دریافت می‌شد.



نمودار ۱. شبکه مضامین عدم گشودگی به عنوان یکی از مفاهیم موثر در پیشایندهای سکنه سازمانی

در ادامه یافته‌های پژوهش در هر مرحله از مفهوم پردازی برای پیشایندها، مصادیق و پسایندها جداگانه بررسی شده‌اند. در آسیب‌شناسی سازمانی مانند هر فرآیند شناختی دیگر باید از علل وقوع مطلع شویم. از این دیدگاه یافته‌های پژوهش در مرحله پیشایندهای سکتۀ سازمانی عبارتند از: عدم گشودگی، عدم وفاق، عدم حمایتگری، عدم همسانی فردی، منفی‌گرایی، عدم فرهیختگی، عدم مهارت.

عدم گشودگی: گشودگی در ادبیات مدیریت در نظریه پنجره جوهری تبلور یافت. این نام از ابتدای نام جوزف لوفت و هری اینگهام گرفته شده است. هدف نهایی پنجره جوهری این است که ناحیه آشکار بدون افشای اطلاعات شخصی بزرگتر شود و با افزایش اطلاعات از سایرین بهره‌وری و کارایی افزایش یابد. فرآیند افزایش ناحیه آشکار، خود گشودگی نامیده می‌شود. در پژوهش ما این مضمون نماینده تمام مضامینی بود که به نوعی مانع از ارتباط از منظر فردی و اجتماعی می‌شدند.

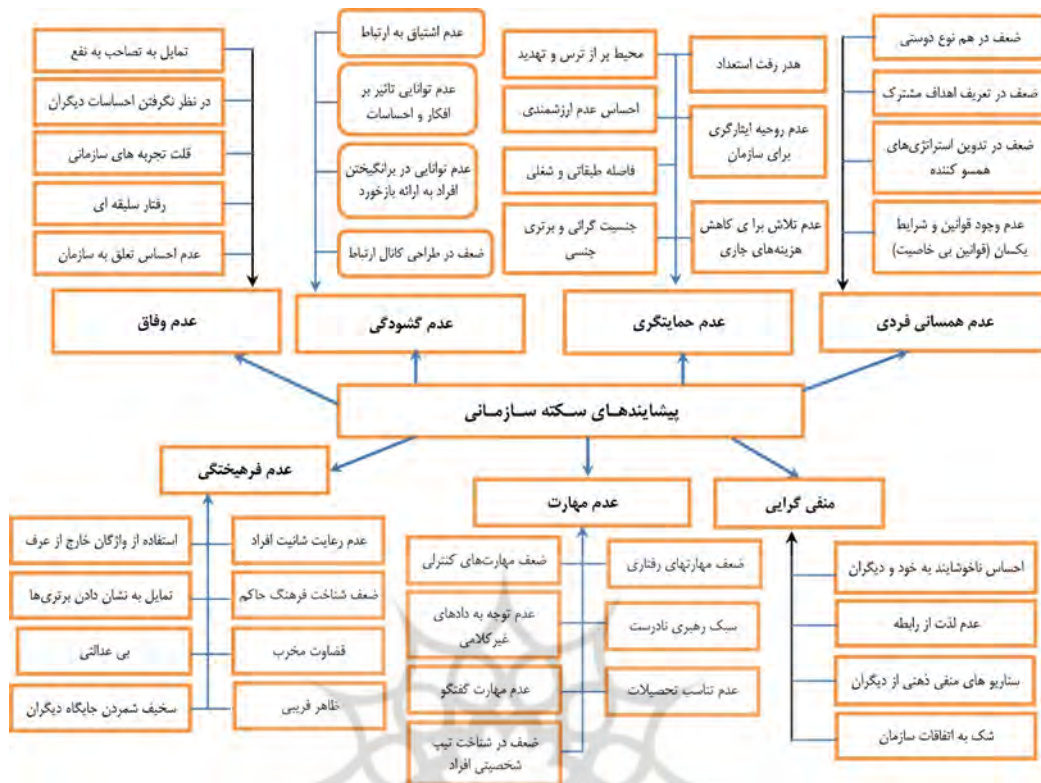
عدم وفاق: مفهوم وفاق، از مهمترین مفاهم مطرح شده در آثار جامعه‌شناسان کلاسیک است. اگوست کنت نخستین جامعه‌شناسی است که درباره وفاق اجتماعی می‌گوید: اساس هر جامعه‌ای توافق اذهان است. جامعه بوجود نمی‌آید مگر آنکه اعضایش اعتقادات واحدی داشته باشند (آرون، ۱۳۵۴، ص. ۹۰). با گسترش مفاهیم جامعه‌شناختی این تفکر که سازمان در سایه وفاق اعضای آن بوجود می‌آید و عدم توافق منجر به بحران می‌گردد رشد یافت.

عدم حمایتگری: یک رابطه میان فردی مؤثر و قابل اتکاء رابطه‌ای است که در یک فضای حمایتگرانه شکل گرفته باشد. ارتباطات میان فردی باز و همدلانه نمی‌تواند در یک فضای توأم با هراس و تهدید دوام یابد. اگر در یک فراگرد ارتباطی احساس شود که سخنان و کردار افراد مورد تهاجم قرار می‌گیرند، از هر مشارکت بعدی جلوگیری می‌شود.

عدم همانی: همانی خاصیتی ویژه است. هرگز دو نفر از تمام جنبه‌ها با یکدیگر مساوی نخواهند بود. با وجود این عدم تساوی، ارتباطات میان فردی عموماً زمانی مؤثرتر خواهد بود که فضای حاکم فضایی مبتنی بر تساوی باشد. این بدان معنی نیست که افراد غیرمساوی نمی‌توانند ارتباط برقرار کنند؛ در حالیکه اگر بخواهند ارتباط آنان با یکدیگر ارتباطی مؤثر باشد، باید تساوی در شخصیت آنها مورد توجه باشد و یا اینکه به نقاط مشترک که نوعی تساوی است تأکید بیشتری شود.

منفی‌گرایی: منفی‌گرایی در یک رابطه میان فردی به سه جنبه تکیه دارد؛ اول، زمانی که احترام مثبت و معینی برای خویشتن در نظر نداشته باشیم. دوم، زمانی که احساسات ناخوشایند خود نسبت به طرف مقابل را به او منتقل کنیم و سوم، عدم مشاهده تمایل و اشتیاق از سوی مخاطب یا مخاطبان، فرستنده پیام را به سوی انصراف از ارتباط و گسستگی ارتباطی می‌کشاند. در پژوهش ما هرآنچه که موید انتقال احساس ناخوشایند و غیراثربخش بود، با این مضمون فراگیر مشخص گردید.





نمودار ۲. مضامین فراگیر و سازمان دهنده در مرحله پیشایندها

عدم فرهیختگی: فرهیختگی در قالب بحث تخصصی خود در قرن ۱۹ در نوشته های علمای مردم شناسی پدیدار شد. استعمال علمی معادل فرهنگ توسط ادوارد تایلور<sup>۱</sup> مردم شناس انگلیسی مرسوم شد. مفهوم فرهیختگی از نظر وی عبارتست از تبعیت از مجموعه ای پیچیده و آمیخته از ارزش ها، هنجارها، آداب و رسوم، عقاید و ...، که انسان از محیط اجتماعی خود کسب می کند و سپس آن ها را بارور ساخته به نسل بعدی منتقل می کند. این مضمون به هر آنچه از مفاهیم حاصل از مصاحبه ها اشاره دارد که به نحوی در تضاد با ویژگی های ذکر شده بودند.

عدم مهارت: رابرت کات<sup>۲</sup> مهارت های مورد نیاز مدیران را به فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. مهارت به توانایی های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می شود، اشاره می کند. بنابراین منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخص است. مهارت فنی<sup>۳</sup> عبارت از توانایی مدیر در کاربرد دانش تخصصی یا تخصص های ویژه است. مهارت های تخصصی از راه آموزش رسمی، کارورزی و تجربه به دست می آیند.

<sup>۱</sup>. Edward Burnett Tylor

<sup>۲</sup>. Robert .L Katz

<sup>۳</sup>. Technical Skill

مهارت انسانی؛<sup>۱</sup> مهارت انسانی به معنی توانایی در کارکردن، درک نمودن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه است. مهارت ادراک؛<sup>۲</sup> یعنی، توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه اجزای تشکیل دهنده‌ی کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد است. ما هریک از مضامینی را که در تناقض با این تعاریف را عدم مهارت نام نهادیم.

مصادیق بیانگر آنست که اگر ما چه چیزی را در سازمان مشاهده کنیم، می‌گوییم که سازمان سکتۀ کرده است. سکتۀ ساختاری، اخلاقی، رفتاری، راهبردی، شناختی، اعتقادی، اطلاعاتی، دانشی و محیطی در این گروه قرار می‌گیرند سکتۀ ساختاری: مضمون فراگیری است که به هرآنچه یک سازمان برای نظم دادن به افراد و کارها در پیش نمی‌گیرد و در نهایت نمی‌تواند وظایف را به بهترین شکل انجام دهد و به اهدافش برسد می‌پردازد.

سکتۀ اخلاقی: مدیریت به دلیل ماهیت استراتژیک آن در کمک به تصمیم‌گیری در حوزه انسانی نسبت به سایر علوم از اهمیت خاصی برخوردار است چرا که هر تصمیم در این حوزه می‌تواند بر اقبال مختلف جامعه، محیط و طبیعت اثرگذار باشد. از جمله طرق مؤثر به منظور وارد ساختن مباحث اخلاقی در امور انسانی لحاظ اخلاق در تصمیم‌گیری می‌باشد. بنابراین اخلاق مدیریت عبارت است از ملکات نفسانی انسان، از آن جهت که اداره امور جمعی از انسان‌ها را در نیل به اهداف معین، عهده دار است. توفیق در مدیریت نه تنها مستلزم داشتن صلاحیت اخلاقی است، بلکه مدیریت حق کسانی است که چنین قابلیت‌هایی دارند.

سکتۀ اعتقادی: بیانگر هرآنچه مانع همسویی باور افراد یک سازمان در جهت باورهای سازمان است، می‌باشد. بطور کلی مقام اندیشه و مقام عمل دو ساحت جداگانه و متمایز از یکدیگرند اما مقام اندیشه در اعتقادات یک فرد تجلی پیدا می‌کند و مقام عمل در ایمان انسان‌ها ظهور دارد. مادامی که استدلال‌های عقلایی در قالب تصورات عقلی باقی بماند و تبدیل به باور قلبی نگردد مقام عمل از آن جدا می‌ماند ولی اگر براهین عقلی به ایمان تبدیل گردد، عمل متناسب با آن بروز خواهد کرد.

سکتۀ رفتاری: نماینده مضامینی است که بیانگر نقص در رفتار سازمانی هستند. رفتار انسانها در محیط سازمان، با رفتار آنها خارج از محیط سازمان متفاوت است و هر یک از ما هم‌زمان عضو چند سازمان مختلف هستیم و هر یک از آنها، در شکل‌گیری نگرش و قضاوت‌ها و رفتارهای ما سهم دارند. عدم توجه به این تفاوت‌ها می‌تواند برای سازمان بحران آفرین باشد.

سکتۀ راهبردی: بیانگر ضعف تجزیه و تحلیل در خصوص مسایل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، اتخاذ می‌شود. این مضمون شامل مشخص نکردن مأموریت، چشم انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌هایی که برای نیل به آنها نیاز است، نیز می‌شود.

سکتۀ اطلاعاتی: بیانگر مجموعه‌ای از نشانه‌هاست که می‌توان بر اساس آن ضعف در مدیریت اطلاعات یک سازمان را بیان کرد. «بست»<sup>۳</sup>، مدیریت اطلاعات را به عنوان «هماهنگی اقتصادی، مؤثر و کارای تولید، کنترل، ذخیره‌سازی و

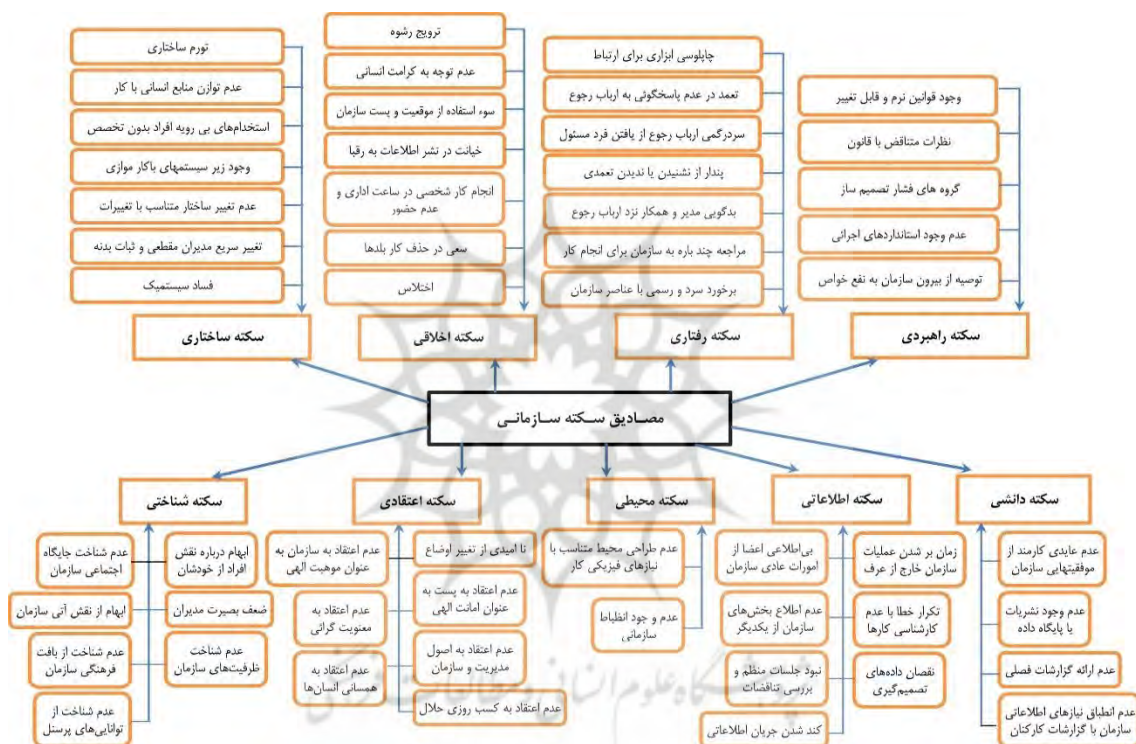
<sup>1</sup>. Human Skill

<sup>2</sup>. Conceptual Skill

<sup>3</sup>. Best

بازیابی اطلاعات از منابع به منظور توسعه عملکرد سازمانی» توصیف می‌کند که به یک منبع قدرتمند سازمانی بدل شده‌است.

سکته شناختی: بیانگر ضعف در فهم و تفسیر اطلاعات محیط است. در سازمان و مدیریت چارچوب شناختی رهبر یک عامل مهم در تصمیم‌گیری‌ها شناخته می‌شود که مانند یک لنز، اطلاعات را فیلتر و متمرکز می‌کنند. اهمیت آن زمانی بارزتر می‌شود که رهبر سازمان به عنوان یک خالق احساس برای سایر اعضا عمل می‌کند. این ساختارها از طریق اسکن اطلاعات محیطی، تعبیر و تفسیر آن و اقدام براساس آنها بر تصمیم‌ها و نگرشهای مدیر و سازمان اثر می‌گذارد.



### نمودار ۳: مصادیق سکته سازمانی

سکته محیطی: بیانگر آن دسته از عواملی هست که از لحاظ ویژگی‌های بافتی و عملیاتی سازمان کم و بیش جنبه خارجی داشته و دنیای سازمان را از خارج زیر نفوذ گیرد. لذا عدم توجه به آنها می‌تواند بازخورد نامناسب ذینفعان را برانگیزد.

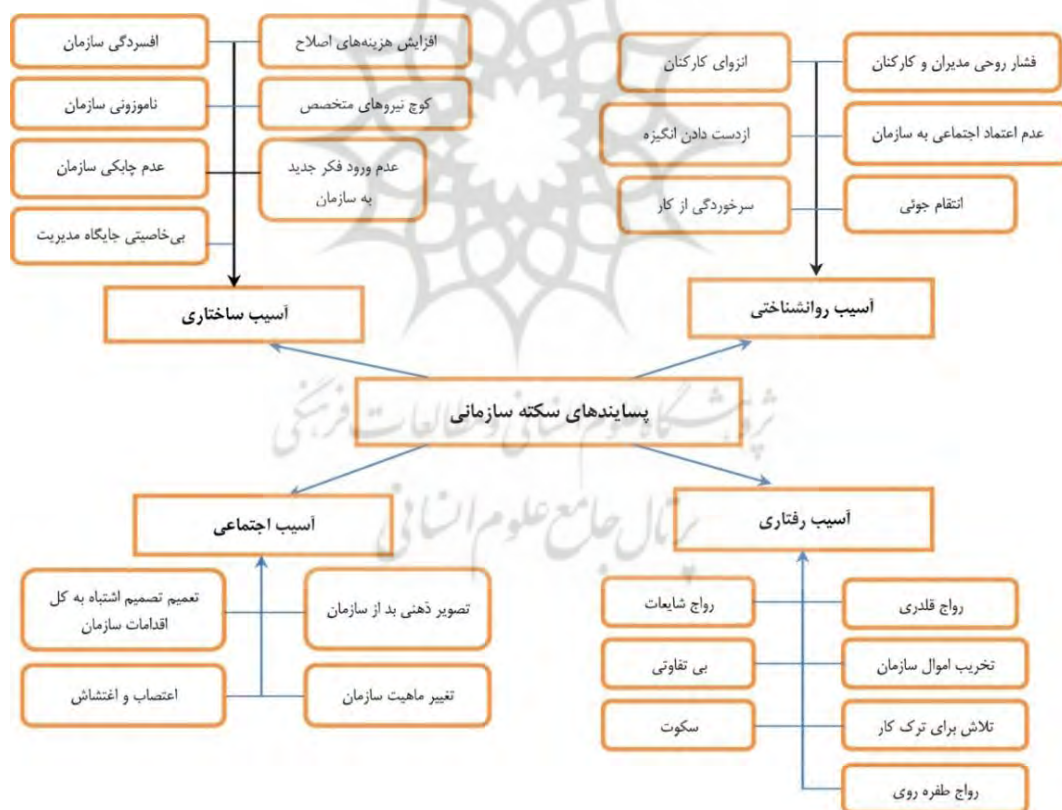
پیامدهای سکته سازمانی اتفاقاتی است که در پی آن بوقوع می‌پیوندد و از آنجائیکه تبعات سکته سازمانی بار منفی برای سازمان دارد از آن به عنوان آسیب یاد کردیم که در پژوهش ما شامل آسیب ساختاری، روانی، رفتاری و اجتماعی است.

آسیب ساختاری: بررسی آسیب‌های ساختاری پژوهش دربرگیرنده پیامدهایی است که سازمان را از بعد ناموزونی واحدها، عدم چابکی و عدم کارایی دچار آسیب می‌کند. ساختار سازمانی روشی است که یک سازمان برای نظم دادن به افراد و کارها در پیش می‌گیرد تا بتواند از این طریق وظایف را به بهترین شکل انجام دهد و به اهدافش برسد. آسیب ساختاری نتیجه یک ناهماهنگی درون سازمانی است که ریشه آن را در ضعف بنیان‌های ارتباطی سازمان باید جستجو کرد.

آسیب روانشناختی: این نوع نگاه که در پژوهش‌های کارل جاسپرز در سال ۱۹۱۳ ظهور کرد، به مطالعه علمی اختلالات روانی، همراه با پیامدهایی که ممکن است در ارتباط با چنین اختلالاتی دخالت داشته باشد اشاره می‌کند. مضمون آسیب روانشناختی نماینده عملکردهای پذیرفته نشده در سازمان است که از فرد بروز می‌کند (شکروی و همکاران، ۱۳۸۹).

آسیب رفتاری: در پی این مضمون به دنبال تشریح آن دسته از پیامدهایی هستیم که در رفتار کارکنان بروز کرده و به سازمان آسیب می‌رساند. آسیب‌های رفتاری فوران گلایه‌ها و شکوایه‌های کارکنان است که ریشه آن را می‌توان در عدم ارتباط موثر جستجو کرد تا آنجا که بسیاری از متخصصان آسیب‌های رفتاری را در ارتباط با آسیب‌های روانشناختی می‌دانند.

آسیب‌های اجتماعی: آسیب اجتماعی به هر نوع عمل فردی یا جمعی اطلاق می‌شود که در چارچوب اصول اخلاقی و قواعد عام عمل جمعی رسمی و غیر رسمی جامعه محل فعالیت کنشگران قرار نمی‌گیرد و در نتیجه با منبع قانونی و یا قبح اخلاقی و اجتماعی روبرو می‌گردد. ثمره این آسیب بازخوردهای منفی است که از اجتماع متوجه سازمان می‌شود.



نمودار ۴: سکنه سازمانی در مرحله پسایندها

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

ون دی ون در سال ۲۰۰۷<sup>۱</sup> چارچوبی برای تئوری پردازی ارائه داد و ادعا کرد که رسالت اصلی اندیشمندان در یک رشته کاربردی مانند مدیریت دولتی آن است که پژوهشهایی را انجام دهند که هم دانش علمی در آن حوزه را ارتقا دهد و هم آن دانش را در عمل به کار گیرند (دانائی فرد، ۱۳۸۸). این در حالی بود که چارچ نیز معتقد بود که با افزایش توجه به مفاهیمی کاربردی مانند کیفیت جامع، رهبری و ... نیاز به فهم همه جوانب ارتباطات سازمانی (فرآیندها و عملکردها) در سطح سیستمی به عنوان بستر تحقق این مفاهیم ضروری است. او همچنین محققان آینده را به مفهوم پردازی و ساخت چارچوب مفهومی برای فهم نقش ارتباطات در سازمان تشویق می‌کرد (چاترجی و کولاکلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در واقع موفقیت در دنیای رقابتی سازمان‌ها به توانایی توسعه روابط مبتنی بر ارزش‌هایی چون اعتماد سازمانی، اخلاق سازمانی و رضایت شغلی نیاز دارد که تحقق آنها در گرو ارتباطات سازمانی اثربخش است (مورفی و ساشی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). عدم استقرار این مهم، سازمان را درگیر عارضه‌ای می‌سازد که برای سازمان کشنده‌تر از سرطان است (بتی و گرین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

ما این عارضه را سگته سازمانی نام نهادیم و با مفهوم پردازی استعاری پیشایندها، مصادیق و پسایندهای وقوع آن را در سازمان‌های دولتی کشف کردیم. به خصوص در شرایط کنونی که حکمرانان و مدیران ارشد بسیاری از مشکلات بخش دولتی را ریشه در مشکلات درونی سازمان می‌دانند و آن خود خبر از ناآگاهی مدیران ناشی از عدم استقرار یک سیستم ارتباط اثربخش می‌دهد. اگرچه در برخی پژوهش‌ها تلاش شده است با نگاهی استعاری عارضه‌هایی مانند بی‌حسی سازمانی (خمش ایا و همکاران، ۱۳۹۸)، خودشیفتگی سازمانی (فیضی و همکاران، ۱۳۹۸)، قلدری سازمانی (ناظری و همکاران، ۱۳۹۸)، مونهاوزن در سازمان (فنیرمور، ۲۰۱۷)، مدیریت قارچی (کلیک، ۲۰۱۵)، طفره روی سازمانی (سامانی و همکاران، ۱۳۹۶)، سکوت سازمانی (آکاری و اکتورن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) تشریح شود اما انتقاد وارد بر آنها اینست که شرح بیماری نیاز به نگاه فرآیندی داشته تا بتواند منطبق با اصول آسیب شناسی سازمان باشد و همچون کتابچه راهنمای در دست پزشکان، درمانگران سازمان را یاری کنند. نمودار ۵ مدل سگته سازمانی را نشان می‌دهد. در ادامه نیز به حکمرانان، مدیران دولتی و دلسوزان سازمان که علاج دردست‌آنهاست، پیشنهاداتی ارائه می‌گردد. در مرحله پیشایندها ما کشف کردیم که سازمان از ۱. عدم گشودگی (عدم اشتیاق به ارتباط، عدم توانایی تاثیر بر افکار و احساسات، ضعف برانگیزش دیگران، ضعف در طراحی کانال ارتباط)؛ ۲. عدم وفاق (در نظر نگرفتن احساسات)

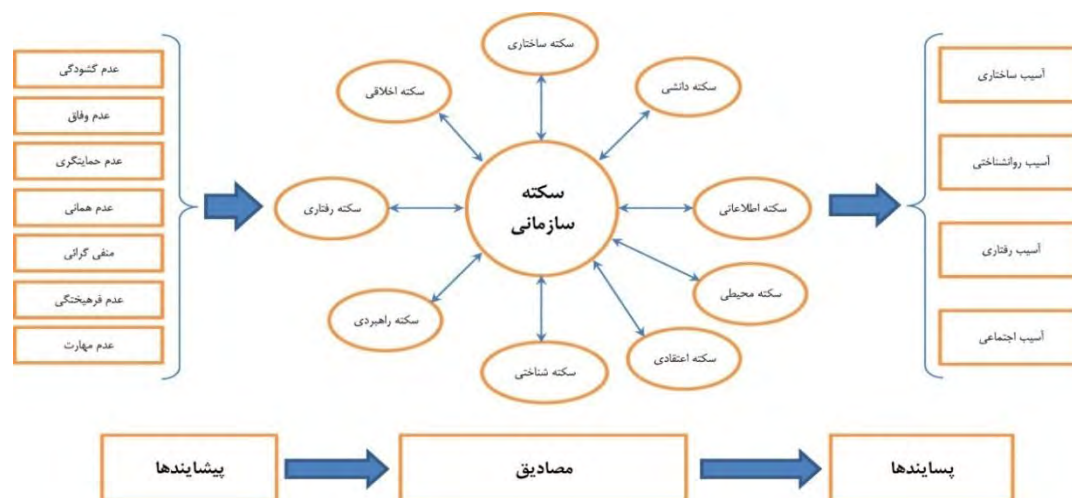
<sup>۱</sup>. Van de ven

<sup>۲</sup>. Chuterjee & Kulakli

<sup>۳</sup>. Murphi & Sashi

<sup>۴</sup>. Bettye & Green

<sup>۵</sup>. Acaray & Akturan



نمودار ۵: مدل سکنه سازمانی

۳. عدم حمایتگری (کار با ترس و تهدید، احساس عدم ارزشمندی، فاصله طبقاتی و شغلی، جنسیت گرایی، هدر رفت استعداد، عدم روحیه ایثارگری، عدم تلاش برای کاهش هزینه‌های سازمان)؛ ۴. عدم همسانی فردی (ضعف در هم نوع دوستی، ضعف در تعریف اهداف مشترک، ضعف در تدوین استراتژی‌های همسو کننده، قوانین بی خاصیت)؛ ۵. منفی گرائی (حس ناخوشایند به خود و دیگران، عدم لذت از رابطه، سناریوهای منفی ذهنی از سایرین، شک به اتفاقات سازمان)؛ ۶. عدم فرهیختگی (عدم رعایت شأنیت افراد، استفاده از واژگان خارج از عرف، تناقض فرهنگی، ظاهر فریبی، تمایل به نشان دادن برتری، قضاوت مخرب، بی عدالتی، سخیف شمردن جایگاه دیگران)؛ و ۷. عدم مهارت (ضعف مهارت رفتاری، سبک رهبری نادرست، عدم تناسب تحصیلات آکادمیک با کار، ضعف مهارت خود کنترلی، عدم توجه به داده‌های غیر کلامی، عدم مهارت گفتگو، ضعف در شناخت تیپ شخصیتی افراد) رنج می‌برد. لازم بذکر است پژوهشگر در اثنای پژوهش با مطالعه نامه ۵۲ نهج البلاغه به عنوان منشور حکومتی امام علی علیه السلام، بسیاری از رهنمودهای مکتوب در این نامه را راهگشای مسائل سازمان می‌داند. زیرا آنجا صحبت از حق است و رعایت حقوق می‌تواند از بسیاری از مشکلات پیشگیری کند. لذا پیشنهاد می‌گردد: ۱. افکار و قلوب کارکنان را با برگزاری برنامه‌هایی بهم نزدیک سازید تا فضای غالب سازمان به سمت همدلی باشد. ۲. کمپین‌هایی برای ارائه طرح در جهت اهداف با تعیین پاداش داشته باشید. بگذارید کارکنان بدون تهدید ابراز نظر کنند. ۳. با هر آنچه خارج از عرف سازمان در حال شکل گیری است بدون درنگ مقابله کنید به خصوص اموری که باعث ظاهر فریبی، قضاوت مخرب، برتری جوئی، عدم عدالت و عدم رعایت شأنیت افراد و منفی گرائی می‌شود. ۴. قانون‌های سازمان را به صورت دوره‌ای بازآوری کنید تا همه بدانند که این قانون‌ها بی اثر نیستند. ۵. غلبه جنسیتی را به غلبه شایسته سالاری نزدیک سازید. ۶. کانال‌های ارتباطی را به درستی طراحی فرمائید تا اطلاعات درستی دریافت و ارسال کنید. در مرحله مصادیق ما کشف کردیم که در یک سازمان ۱. سکنه ساختاری (تورم ساختاری ناشی از انباشت نیروی انسانی، عدم توازن منابع انسانی با کار، استخدام‌های بی رویه افراد غیر متخصص، زیرسیستم‌هایی با کار موازی، تغییرات سریع مدیران و فساد سیستمیک)؛ ۲. اخلاقی (رشوه، اختلاس، انجام امور شخصی در ساعت اداری، سوء استفاده از پست و عدم توجه به کرامت انسانی)؛ ۳. رفتاری (چاپلوسی، سردرگمی ارباب رجوع از یافتن فرد

پاسخگو، عدم جوابدهی تعمدی، بی تفاوتی تعمدی به دستورات، مراجعه چندباره ارباب رجوع برای کاری ساده و بدگویی از عوامل سازمان؛ ۴. راهبردی (قوانین قابل تغییر به نفع خواص، توصیه‌ها از بیرون به نفع خواص، گروه‌های فشار تصمیم ساز، عدم وجود استانداردهای اجرائی و نظرات متناقض با قوانین جاری سازمان)؛ ۵. شناختی (عدم شناخت جایگاه اجتماعی سازمان از سوی کارکنان، ابهام در نقش آتی سازمان، عدم شناخت از بافت فرهنگی، عدم شناخت استعداد پرسنل، ابهام درباره نقش افراد از خودشان، عدم شناخت ظرفیت‌های سازمان و ضعف بصیرت مدیران در اتخاذ تصمیم‌های به نفع سازمان)؛ ۶. اعتقادی (عدم اعتقاد به سازمان به عنوان موهبت الهی، عدم اعتقاد به معنویت گرایی، عدم اعتقاد به همسانی انسان‌ها، ناامیدی، عدم اعتقاد به پست به عنوان امانت الهی، عدم اعتقاد به اصول مدیریت و عدم اعتقاد به کسب روزی حلال)؛ محیطی (عدم طراحی محیط متناسب با نیاز فیزیکی کارکنان و عدم وجود انضباط سازمانی)؛ ۷. اطلاعاتی (بی‌اطلاعی از امور عادی سازمان، عدم اطلاع بخش‌های سازمان از یکدیگر، نبود جلسات منظم و عدم بررسی تناقضات، کند شدن جریان اطلاعاتی، زمان بر شدن عملیات سازمان خارج از عرف، عدم کارشناسی کارها و نقصان داده‌های در دست شما جهت تصمیم‌گیری)؛ ۸. دانشی (عدم وجود گزارشات فصلی، عدم وجود نشریات یا پایگاه‌های تبادل داده و عدم انطباق اطلاعات دریافتی سازمان از کارکنان با نیازهایش) می‌تواند رخ دهد. لازم است مدیران به خصوص مدیران دولتی به عنوان ناجیان سازمان تدابیر درمانگرانه بیاندیشند. زیرا سازمانها به خصوص سازمان‌های دولتی که رسالت ارائه خدمات عمومی دارند وقتی به درستی وظایفشان را انجام ندهند، صرفاً هزینه‌های دولت را افزایش خواهند داد. لذا پیشنهاد می‌گردد: ۱. دریافت اطلاعات از بخش‌هایی که از رصد شما دور می‌ماند را با چیدمان مناسب به جریان بیاندازید. ۲. تغییرات سریع مدیریت ممکن است فرد را یک مدیر فرمایشی جلوه دهد، با اتخاذ تصمیم صحیح این ذهنیت را از کارکنان دور سازید. ۳. مراجعین را از مسیر انجام کار مطلع سازید تا از عدم آگاهی ایشان سوء استفاده نگردد. ۴. ارباب رجوع‌هایی از سوی خودتان به سازمانتان بفرستید (مراجعین خاموش) تا از روال صحیح انجام امور اطمینان یابید. ۵. برای مراجعین چشم اندازی از زمان و نحوه کار ایجاد کنید تا امور به استانداردهای احرائی نزدیک شوند. ۸. اجازه ندهید رفتارهایی مانند چاپلوسی ابزاری برای نزدیک شدن به شما باشد. ۹. تصمیماتی را که به نفع خواص گرفته‌اید را هر چه سریعتر به قوانین نزدیک سازید تا شائبه‌ای در اذهان بوجود نیایرد. ۱۰. اگر چه در تصمیمات سازمان مشارکت توصیه می‌شود اما اجازه ندهید گروهی خاص تصمیمات را کنترل کنند. ۱۱. با ایجاد پایگاه‌های ثبت داده از پرسنل بخواهید درباره استعدادهایشان شرحی بنویسند تا بتوانید از آن استفاده کنید. این کار سبب می‌شود تا کارکنان بدانند سایر توانایی‌هایشان برای سازمان مهم است. ۱۲. تلاش کنید فرهنگ حاکم بر سازمان با آنچه در استراتژی سازمان تدوین کرده‌اید همسو باشد. مثلاً نمی‌توان سازمانی اسلامی داشت ولی فرهنگ غربی در آن رواج داد. ۱۳. با بخش‌های مختلف سازمان که کارشان در تعامل با یکدیگر است جلسات منظم برگزار کنید و به حل تناقضات موجود در کار بپردازید. ۱۴. اتفاقات سازمان را با کارکنان به اشتراک بگذارید. گردش این اخبار سلامت سازمان را به دیگران نوید می‌دهد. ۱۵. در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت از دستوراتی که در کلام وحی و پیامبر (ص) و امامان معصوم (ع) در خصوص کسب روزی حلال و شکر گذاری از موهبت‌های الهی وجود دارد، بهره ببرید این کار می‌تواند در جهت رشد هوش معنوی کارکنان تاثیر بسزایی داشته باشد. ۱۵. میزان امانتداری در پست سازمانی را به یک ارزش تبدیل و در کارراه کارکنان تاثیر دهید. ۱۶. استفاده از کلام معصومین و بزرگان در محیط کار می‌تواند ابزاری جهت تذکر و مراقبه قرار گیرد. ۱۷. چارت سازمان را متناسب با

نیاز امروز مراجعه کنندگان به روز فرمائید. بگذارید ارباب رجوع این تفاوت ها را در سازمان شما احساس کند ۱۸. در سازمانتان واحدی را به منظور تدوین و گزارش دهی امور سازمان در قالب بخشنامه و ارسال مستمر آن به کارکنان مهیا سازید ۱۹. اداره آموزش سازمان را مکلف سازید تا از بخشنامه‌های صادره به صورت ادواری آزمون برگزار کند ۲۰. پروژه‌های عملیاتی را اگر خارج از عرف زمانی در حال انجام است پیگیری کنید و اطمینان یابید که اطلاعاتی که به دست شما می‌رسد درست باشد.

این طرح ها می‌تواند فساد مالی را در دل خود پیوراند. اگر با نگاه پیشگیرانه در مرحله پیشایندهای سکتۀ و نگاه درمانگرانه در مرحله مصادیق سکتۀ سازمانی اقدامی نکرده باشید باید منتظر آسیب‌هایی باشید که به دنبال سکتۀ بروز می‌کنند. ما این آسیب‌ها را پسایندهای سکتۀ سازمانی و در قالب آسیب ۱. ساختاری (ناموزونی سازمان، عدم چابکی سازمان، بی‌خاصیتی جایگاه مدیریت، افسردگی سازمان، افزایش هزینه‌های اصلاح مجدد، کوچ نیروهای متخصص، عدم ورود فکر جدید به سازمان)؛ ۲. اجتماعی (تصور ذهنی بد از سازمان، تعمیم تصمیم اشتباه به کل اقدامات سازمان، تغییر ماهیت سازمان، اعتصاب و اغتشاش)؛ ۳. روانشناختی (فشار روحی کارکنان، انزوای کارکنان، عدم اعتماد اجتماعی به سازمان، از دست دادن انگیزه، انتقام جوئی و سرخوردگی از کار)؛ و ۴. رفتاری (طفره روی، قلدری، رواج شایعات، بی‌تفاوتی، تلاش برای ترک کار، تخریب اموال و سکوت) نام نهادیم. قبول باید کرد که اگر چنین آسیبی در یک سازمان بروز کرده است مسبب آن رفتاری است که در مراحل پیشین و مصادیق مدیریت نشده‌اند. در این صورت استفاده از تجربیات روانشناسان کار می‌تواند التیام بخش باشد. همچنین می‌توان گروهی را جهت شنیدن حرف‌های کارکنان به بخش‌های مختلف سازمان فرستاد تا بر اساس نیاز واقعیشان برنامه ریزی صورت گیرد. قطعاً سازمان‌هایی را می‌شناسید که به دریافت رشوه و رانت خواری معروف شده‌اند. به نظر می‌رسد موضوع برگردان وجهه سازمانها به آنچه که ماهیت اصلیشان بوده است خود می‌تواند موضوع یک پژوهش باشد. همچنین آنچه بر تلخی این ماجرا می‌افزاید کارکنانی است که با انگیزه رشد و تعالی خود و سازمان استخدام شده‌اند ولی اکنون معضلاتی را برای خود و سازمان دارند. معمولاً سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی به دلیل الزامات قانون کار از مقابله با چنین افرادی کوتاه می‌آید و اصلاح سازمان در مسیری سخت قرار می‌گیرد که امیدها را برای سلامت دوباره این بیمار ناامید می‌سازد. در پایان لازم است به محدودیت‌های انجام این مقاله نیز پردازیم. با شیوع بیماری کووید ۱۹ از طرفی و نیاز به حضور و مصاحبه با مدیران سازمانها، فرآیند اجرائی زمان بر شد که البته امید به انجام پژوهشی متناسب با نیاز امروز کشور انگیزه مضاعف را در نگارندگان ایجاد می‌ساخت. همچنین به دلیل نوع نمونه‌گیری هدفمند دسترسی به افراد با مشکلاتی روبرو بود. در هنگام انجام پژوهش با استعاره سلطان سازمانی روبرو گشتیم که اشاره به سازمان‌هایی داشت که به تنهایی حجم زیادی از بودجه را می‌بلعیدند که می‌تواند برای پژوهشگران طرحی نو باشد.



## منابع

- بیچرانلو، علیرضا و پور عزت، علی اصغر. (۱۳۹۲). کارکردها و کژ کارکردهای بازگشت معنایی استعاره‌ها؛ مطالعه موردی مفهوم میان رشته‌ای مهندسی فرهنگی. *فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی*، ۳، ۱۰۱-۱۲۱.
- پورعزت، علی اصغر و طاهری عطار، غزاله (۱۳۹۳). *سازماندهی و طراحی ساختار*. تهران، سمت.
- پورعزت، علی اصغر؛ هاشمیان، سید محمدحسین (۱۳۸۷). استعاره راه: معرفت شناسی صدرائی و تبیین هستی شناختی سازمان. *نامه حکمت*، ۵(۱۰)، ۱۴۹-۱۶۸.
- پورعزت، علی اصغر؛ قربانی، علی؛ عبدی، جهان؛ نجار شمس، فاطمه (۱۳۹۷). بازنمایی سیستم تاراج نوین در قالب سوداگری اداری. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۳۴)، ۲۰۹-۲۲۶.
- پورعزت، علی اصغر؛ روزبهانی، خدیجه؛ طاهری عطار، غزاله؛ سعدآبادی، علی اصغر (۱۳۹۳). سازمان به مثابه ققنوس، تاملی بر زندگی و مرگ سازمان‌های اجتماعی. *مدیریت دولتی*، ۶(۳)، ۴۱۹-۴۳۶.
- خمش آیا، احمد؛ شیری، اردشیر؛ یاسینی، علی (۱۳۹۸). فهم پدیده بی حسی سازمانی و شناسایی عوامل شکل دهنده آن به روش آمیخته. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۲)، ۲۸۵-۳۰۸.
- دانائی فرد، حسن (۱۳۸۸). روششناسی نظریه پردازی در مطالعات سازمان و مدیریت، پژوهشی تطبیقی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۳(۴)، ۱۶۵-۱۹۱.
- دانائی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی (۱۳۸۴). *استراتژی استدلال استعاره‌ای در نظریه پردازی، شکل‌گیری تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی*. *مدرس علوم انسانی*، ۳(۵۲)، ۱۰۷-۱۳۵.
- درزی، قاسم (۱۳۹۷). استعاره و میان‌رشتگی؛ بیان موارد کاربرد استعاره‌ها در پژوهش میان‌رشته‌ای. *مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، ۱۰(۲)، ۱-۲۶.
- زرنندی، سعید؛ واعظی، رضا (۱۳۹۸). الگوی جامع مبارزه با فساد اداری بر مبنای محیط بومی ایران. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۵)، ۸۸-۱۰۸.
- سامانی، علی؛ درویش، حسن؛ عابسی، سعید؛ صفرزاده، حسین (۱۳۹۶). طراحی الگوی طفره روی سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۰(۳۵)، ۲۴۱-۲۶۵.
- سیدرضائی، میریعقوب؛ پورعزت، علی اصغر؛ امیری، مجتبی؛ آذر، عادل (۱۳۹۷). گناهان کشنده در بودجه بندی عمومی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۱)، ۳۱-۵۸.
- شکروی، شیرین؛ حسینیان، سیمین؛ سماواتیان، حسین؛ صمصام شریعت؛ سید محمدرضا (۱۳۸۹). بررسی بین‌سازمان‌های بیمار (نوروتیک) با سبک رهبری و جو سازمانی. *فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۳(۶)، ۹۵-۱۱۴.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین، روش ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۰(۲)، ۱۵۱-۱۹۰.
- عارف، هادی؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ پورعزت، علی اصغر؛ محمدی الیاسی، قنبر (۱۳۹۸). *معناسازی: تحلیل مفهومی و کاربردها در مدیریت منابع انسانی*. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۵۰۹-۵۲۹.
- فیضی، طاهره؛ خیراندیش، مهدی؛ لطفی، سلیمه (۱۳۹۸). پیشایندها و پیامدهای فردی، سازمانی و مدیریتی خودشیفتگی مدیران: کاربرد تحلیل اسنادی و آنتروپی شانون، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۲)، ۱۷۱-۱۸۸.

- گرچی پور، حسین؛ خاشعی، وحید؛ اسلامبولچی، علیرضا؛ اصغری صارم، علی (۱۳۹۸). الگوی ارزشیابی فرایند خطامشی گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۴۷-۷۲
- متقی، پیمان و اصغری صارم، علی (۱۳۹۲). سکتۀ سازمانی: از نشانه‌ها تا پیشگیری. نشریه علمی و پژوهشی اطلاع‌رسانی مدیریت، ۲۴(۱۷۲)، ۲۲.
- ناظری، مسعود؛ حسن پور، اکبر؛ جعفری نیا، سعید؛ وکیلی، یوسف (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پسایندهای قلدری محل کار، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۸(۲)، ۱-۳۶.
- نبوی، سیدحسین. (۱۳۹۴). «مفهوم» در جامعه‌شناسی: چپستی، چگونگی شکل‌گیری و کارکردهای آن. جامعه‌شناسی ایران، ۱۶(۱)، ۵-۴۰.

## References

- Abedijafari, H., Taslimi, M.S., Faghihi, A. & Sheikhzade, M. (2011). Thematic analysis and thematic network: a simple and effective way for Explaining existing patterns in qualitative data. *Journal of Strategic Management Thought*, 10(2), 151-198. (in Persian)
- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). *The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Albrecht, k. (2008, August 17). *Seventeen Syndromes of Organizational* [Web log message]. Retrired from [http://www.karlalbrecht.com/2008/08/17/Seventeen Syndromes of Organizational/](http://www.karlalbrecht.com/2008/08/17/Seventeen%20Syndromes%20of%20Organizational/)
- Aref, H., Seyyed Javadin, S., Pourezzat, A. & Mohammadi Elyasi, Gh. (2019). Sensemaking: Concept Analysis and Implications for Human Resource Management. *Quarterly Journal Public*. 11(3), 509-539. (in Persian)
- Barter, N., & Russell, S. (2013). *Organisational metaphors and sustain and sustainable development: enabling or inhibiting?* *Management and Policy Journal*, 4(2), 145 -162.
- Bettye, L., & Green, R.N. (2014). *Breast Diseases: A Year Book Quarterly*, 25, 119-120.
- Bicharanlou, A. & Pourezzat, A. (2013). Functions & Dysfunctions of Semantic Boomerang of Metaphors: A Case Study on Disciplinary Concept of Cultural Engineering, *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 5(3), 101-121. (in Persian)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006), *Using thematic analysis in psychology*, *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Chatterjee, A., & Kulakli, A. (2015). *A study on the impact of communication system on interpersonal conflict*, *Procedi*, *Social and Behavioral Sciences*, 210, 320-329.
- Chen, M., & Agrawal, S. (2017). *Do communication barriers in student teams impede creative behavior in the long run? A time-lagged perspective*, *Thinking Skills and Creativity*, 26, 154-167
- Cornelissen, J.P. (2005), *Beyond compare: metaphor in organization theory*, *Academy of Management Review*, Vol. 30 No. 4, 751-764.
- Cornelissen, J.P., Kafouros, M., & Lock, A.R. (2005). *Metaphorical images of organization*. *Human Relation*, 58(12), 1545-1578.

- Danaei Fard, H. (2010). Building Theory Methodology in Organization and Management: A Comparative Study. *Management Research in Iran*, 13(4), 165-191. (in Persian)
- Danaei Fard, H. & Alvani, S. M. (2007). Metaphorical Reasoning Strategy In Building Theory: A New Theory Of Administrative System. *Modarres Human Scinces*, 3(52), 107-135. (in Persian)
- Darzi, GH.(2018). Metaphor and interdisciplinarity: Explaining the metaphors application in the interdisciplinary research, *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 10(2), 1-26. (in Persian)
- Feizi. T., Kheirandish, M., & Latifi. S. Individual, Organizational and Managerial Antecedents and Consequences of Managers Narcissism: Using Document Analysis and Shannon Entropy, *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 2019; 8(2): 171-188. (in Persian)
- Fennimore, A. K. (2017). *Munchausen syndrome by proxy: perpetual organisational illness and therapy*. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 1-22.
- Gherardi, S. & Monika, K. J. (2017). *Shadow organizing*. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 12(1), 2-17.
- Gorjpour, H., Khashei, V., Eslambolchi, A., & Asgharisarem, A. (2019). Developing the Evaluative Model for Cultural Policy Making Process based on Qualitative Study of Cultural Documents of Islamic Republic of Iran. *Journal of Public Administration*, 11(1), 47-72. (in Persian)
- Khamshaya, A., Shiri, A., & Yasini, A. (2019). Understanding the Phenomenon of Organizational Insentience and Identifying its Fusion Factors in a Mixed Method Way, *Quarterly Journal Public Administration*, 11(2), 285-308. (in Persian)
- Kilic, T. (2015). *Mushroom Management Theory; Sample of Health Sector*. *Electronic Business Journal*, Volume 14, Issue 11, 474-480.
- Long, R., White, M. C., Friedman, W. H., & Brazeal, D. V. (2000). *The 'qualitative' versus 'quantitative' research debate: a question of metaphorical assumptions?*, *International Journal of Value-Based Management*, 13, 189-197.
- Lunenburg, F. (2010). *Communication: The process, Barriers, and improving effectiveness*. *Schooling*, 1, 1-12
- Martell, R., & Richard, M. (2010). *The Role of Continuing Education and Training in Human Resource Development*, *Journal of Academic Librarianship*, 40, 151-155.
- McCabe, D. (2016). *'Curiouser and curiouser!' Organizations as Wonderland – a metaphorical alternative to the rational model*. *Human Relations*, 69(4), 945-973.
- Miryagob, S., Pourezzat, A., Amiry, M., & Azar, A. (2018). Deadly Sins in Public Budgeting of Iran, *Quarterly Journal Public Administration*, 10(33), 31-58. (in Persian)
- Mottaqi, P., & Asgharisarem, A. (2013). Organizational Stroke: From Symptoms To Prevention. *Scientific and research journal of management information*. 24(172), 22. (in Persian)
- Murphy, M., & Sashi, C.M. (2017). *Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships*. *Industrial Marketing Management*, 22, 150-172
- Nabavi, S.H.(2015). The Concept in Sociology: How is it Form and what is Its Function?, *Iranian Journal of Sociology*, 16(1), 5-40. (in Persian)
- Nazeri, M., Hasanpoor, A., Jafarinia, S., & Vakili, Y. (2019). Meta-Analyzing of Workplace Bullying Antecedents and Consequences, *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 8(2), 1-36. (in Persian)

- Ng, P.T. (2009). *Examining the use of new science metaphors in the learning organization*. The Learning Organization, 16(2), 168-180.
- Ortenblad, A., Putnam, L. L., & Trehan, K. (2016). Beyond Morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory. *Human Relations*, 69(4), 875-889.
- Pourezat, A., & Hashemian, S. (2008). Way Metaphor; Sadraian Epistemology and Ontological Explanation of Organization, *Philosophy Of Religion Research*. 5(10). 149-168. (in Persian)
- Pourezat, A., & Taheri Attar, Gh. (2014). *Organizing and structure Design*. Samt. (in Persian)
- Pourezat, A., Ghorbani, A., Abdi, J., & Najjar Shams, F. (2018). Recall of New Spoil System as Administrative Trader, *Quarterly Journal Public Administration*, 10(34), 209-226. (in Persian)
- Pourezat, A., Rozbahani, Kh., Taheri Atta, Gh., & Sadabadi, A. (2014). Organization as a Phoenix: Reflection on life and death in community organizations. *Quarterly Journal Public Administration*, 6(3), 419-436. (in Persian)
- Samani, A., Darvish, H., Abesi, S., & Safarzadeh, H. (2017). Designing a Model for Organizational Loading and its Impact on the Performance of Organization (Case Study: ICT ministry. *Journal Of Public Organizations Management*. 4(4), 101-114. (in Persian)
- Samuel, Y. (2010). *Organizational pathology*. transaction publishers.
- Shokravee, S., Hoseyneyan, S., Samavateyan, H., Samsam Shareeat, S. M. (2010). Leadership Style And Organizational Atmosphere In Nwurotic Organizations. *New Thoughts On Education*. 3(6), 95-114. (in Persian)
- Trogen, B. (2017). *The evidence-based Metaphor*, JAMA, 317(14), 1411-1412.
- Woodside, J.M. (2018). *Organizational health management through metaphor: a mission-based approach*, Journal of Health Organization and Management, 32(3), 374-393.
- Zarandi, S., Vaezi, R. (2018). Designing a Comprehensive Model for AntiCorruption Based on the Native Environment in Iran. *Public Management Research*. 12(45), 85- 108. (in Persian)