



تنظیم رفتار کارکنان در سازمان‌ها از طریق فهم شباهت‌های ساختار تفکر خلاف واقع و

مدل فرهنگ‌سازمانی کوبین و کامرون

غلامرضا غنیمتی^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۴/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۰۱ زهرا علی‌پوردرویشی^۲

حمیدرضا یزدانی^۳

نادر شیخ‌الاسلامی^۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر فهم شباهت‌های ساختار تفکر خلاف واقع و مدل فرهنگ‌سازمانی کوبین و کامرون در راستای تنظیم رفتار کارکنان می‌باشد. این تحقیق با روش فراترکیب انجام شده است که پس از سه مرحله غربالگری ۴۰ مقاله فارسی و انگلیسی مورد تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری در سه سطح (مفهوم، زیر مقوله، مقوله) صورت گرفت. ساختار مدل فرهنگ‌سازمانی (فرهنگ‌سازمانی بازاری، فرهنگ‌سازمانی توسعه‌گرا، فرهنگ‌سازمانی سلسله‌مراتبی و فرهنگ‌سازمانی قبیله‌ای) و ساختار تفکر خلاف واقع شامل (مقایسه روبه بالا، مقایسه روبه پایین، ارجاع به دیگران و محیط و ارجاع به خود) بود سپس شباهت‌های این دو شامل ۸ شباهت شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفت. روایی تحقیق با روش گوبا و لینکلن و پایایی از طریق ضریب توافقی کاپا مورد بررسی قرار گرفت. از ۸ شباهت به دست آمده ۶ مورد هم‌راستا و ۲ مورد نا هم‌راستا مورد توافق قرار گرفت. نتایج این مقاله می‌تواند جهت آسیب‌شناسی رفتار کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.

کلمات کلیدی

تفکر خلاف واقع، فرهنگ‌سازمانی، تنظیم رفتار، منابع انسانی

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. g.ghanimati@iau-tnb.ac.ir
۲- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) z_alipour@iau-tnb.ac.ir
۳- دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. hryazdani@ut.ac.ir
۴- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. n_sheikhholeslami@iau-tnb.ac.ir

تنظیم رفتار کارکنان در سازمان‌ها از.../غنیمتی، علی پوردرویشی، یزدانی و شیخ الاسلامی

مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها با چالش‌های بسیاری روبرو هستند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها، تنظیم رفتار کارکنان در راستای اهداف و شرایط پویای فعالیت‌های سازمان می‌باشد. یکی از عوامل مهم مؤثر بر عملکرد فرد و سازمان، فرهنگ‌سازمانی می‌باشد. فرهنگ‌سازمانی برای دوام، پایداری و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در هر نوع و اندازه‌ای حیاتی است (رودریگوئز کونزالس، مادرید کوچی راب، مالدوناد و گزمنیک^۱، ۲۰۲۳). فرهنگ از مهم‌ترین عواملی است که آمادگی کارکنان را برای رویارویی با تحول سازمانی تعیین می‌کند (حفار، الکرقلولی، جبارنی، الهیاری، گباداموسی، اوستر و احمد، ۲۰۲۳). فرهنگ‌سازمانی بخش مهمی از کیفیت رفتار سازمانی منابع انسانی^۲ را تشکیل می‌دهد (بابایی، میرسپاسی، آزاد و فجری، ۱۴۰۱). ارتباط فرهنگ‌سازمانی با بسیاری از موضوعات حوزه منابع انسانی مانند توانمندسازی (سیگلر و پیرسون^۳، ۲۰۰۰)، عملکرد (میوز^۴، ۲۰۱۹)، جو اخلاقی، سلامت سازمانی و ادراک عدالت (اوزکان^۵، ۲۰۲۳)، (نعمتی و عبدالملکی، ۱۴۰۰)، امنیت روانی، رفتار شهروندی، تاب‌آوری سازمانی (سو، بیرد و مونیر^۶، ۲۰۲۳) و غیره مورد مطالعه قرار گرفته است. علیرغم وجود حجم وسیع و متنوعی از تحقیقات فرهنگ‌سازمانی، سازوکارهای چگونگی اثرگذاری فرهنگ بر تنظیم رفتار کارکنان در حوزه منابع انسانی به‌ندرت مورد مطالعه قرار گرفته است (تریگوئرو- سانچز، پنا وینسه، فری پرا^۷، ۲۰۲۲). در واقع فرهنگ نشأت گرفته از تفکر و تجربه افراد است (می‌کوسوا، کلابوسایو و می‌یر^۸، ۲۰۲۳) که تجلی درونی و بیرونی می‌یابد و الگوی رفتاری را در اجتماع هدایت می‌کند. بخش مهمی از تجلی درونی فرهنگ‌سازمانی مربوط به جنبه ادراکی و شناختی افراد است (کاستاناکیس و وویر^۹، ۲۰۱۴). رفتارهای منابع انسانی پیامد ادراک آن‌ها از عوامل درونی نظیر احساسات، عواطف و افکار فرد و عوامل بیرونی نظیر شرایط حاکم بر محیط کار و ارتباطات بین فردی است که در حوزه علوم شناختی نیز قابل مطالعه است (دهقانان و بشیری پور، ۱۳۹۸). از آنجاکه محققین این مقاله به دنبال رویکردهای جدیدتر برای توضیح عمیق‌تر سازوکارهای فرهنگی هستند، مطالعه فرهنگ‌سازمانی با رویکرد شناختی یک مسیر جدید مطالعه است. البته یکی از زیرمجموعه‌های مطالعات شناختی موضوع تفکر خلاف واقع است که تحقیقات مربوطه نقش تفکر خلاف واقع را در تنظیم رفتار کارکنان تأیید می‌کنند (دی بریگارد و پاربخ^{۱۰}، ۲۰۲۰).

اهمیت افکار خلاف واقع، ناشی از نقش اساسی آن بر طیف گسترده‌ای از رفتارهای سازمانی است. تفکر خلاف واقع می‌تواند تأثیرات مختلفی بر احساسات، انگیزه و رفتار افراد داشته باشد و نحوه درک و پاسخ کارکنان و مدیران به رویه‌ها، سیاست‌ها و دست‌آوردهای مختلف منابع انسانی را تحت تأثیر قرار

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

دهد (بیرن^{۱۱}، ۲۰۰۲). آنچه در اینجا آشکار می‌شود کارکرد مشابه فرهنگ‌سازمانی و تفکر خلاف واقع در تنظیم رفتار کارکنان است که این موضوع در مطالعات بین‌رشته‌ای مورد تحقیق قرار نگرفته است. اگر بین کارکرد فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای سازمانی و کارکرد تفکر خلاف واقع به‌عنوان یک عامل ادراکی- شناختی فردی شباهت وجود داشته باشد و بتوان ساختار این شباهت را آشکار نموده و توضیح داد، مدیران منابع انسانی با یک سازوکار جدید آشنا و تجهیز خواهند شد که با استفاده از آن بتوانند رفتار و عملکرد کارکنان را در راستای اهداف سازمانی پیش ببرند. ممکن است این ایراد گرفته شود که واحد ارزیابی فرهنگ‌سازمانی، سازمان است اما واحد ارزیابی تفکر خلاف واقع فرد است و این دو را نمی‌توان مشابهت‌یابی کرد. در این راستا به این تعریف می‌توان استناد کرد که معمولاً فرهنگ یک سازمان به‌مثابه شخصیت در انسان است (افراسیابی و خزاعی، ۱۳۹۸). این تعریف مقایسه ساختار فرهنگ‌سازمانی و تفکر خلاف واقع را موجه می‌کند زیرا که برای فرهنگ جنبه ویژه انفرادی سازمانی قائل شده است. در نهایت، مسأله این تحقیق پاسخگویی به دو سؤال اصلی است: اول، چه شباهت‌هایی بین ساختار تفکر خلاف واقع و فرهنگ‌سازمانی (در این تحقیق مدل کوئین و کامرون) وجود دارد و نقش آن‌ها در تنظیم رفتار کارکنان به چه صورت قابل بررسی است؟ دوم، با تحلیل این شباهت‌ها چه دستاوردهای قابل توجهی در زمینه شناخت رفتار کارکنان و بهبود عملکرد منابع انسانی به دست خواهد آمد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از سازوکارهای تنظیم رفتار موضوع فرهنگ‌سازمانی است (هیمت اوغلو، آیدوق و بیراک^{۱۲}، ۲۰۲۲). وجه مشترک تعاریف فرهنگ‌سازمانی باورها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک نشأت گرفته از اندیشه و تجربه است که زمینه رفتاری را فراهم می‌کند (بلو مکوئیست^{۱۳}، ۲۰۱۹). در مورد فرهنگ‌سازمانی تعاریف بسیاری موجود است و یکی از این تعاریف که می‌تواند به رویکرد این مقاله که جنبه ادراکی فرهنگ را نشانه گرفته است کمک کند این است: فرهنگ‌سازمانی بین دو حد «روش انجام دادن کارها» و «روش فکر کردن در مورد کارها» قرار گرفته است (فرخ سرشت، فیض و نوروزاشرفی، ۱۳۹۵). از طرف دیگر ما نیاز به شناسایی مدل‌های فرهنگ‌سازمانی هستیم که دارای ساختار هستند. با مطالعه ادبیات فرهنگ‌سازمانی به مدل‌هایی می‌رسیم که با دو چشم‌انداز گونه شناسی و ابعادی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از آنجاکه رویکرد گونه شناسی بیشتر جنبه کیفی/توصیفی دارد از گزینه‌های این تحقیق حذف می‌شود و لذا در این تحقیق مدل‌های ابعادی مورد توجه قرار می‌گیرند که ویژگی اصلی آن‌ها شناسایی و توصیف ابعاد فرهنگ‌سازمانی است که معمولاً قابل سنجش نیز هستند

تنظیم رفتار کارکنان در سازمان‌ها از.../غنیمتی، علی پوردرویشی، یزدانی و شیخ الاسلامی

(رحیم نیا و حسن‌زاده، ۱۳۹۱). در واقع این مدل‌ها برای فرهنگ‌سازمانی ساختار تعریف کرده‌اند که از مهم‌ترین و پرکاربردترین آن‌ها مدل دنیسون (۱۹۹۰) و مدل کویین و کامرون (۱۹۹۹) است. در اینجا مدل دنیسون را هم کنار می‌گذاریم زیرا رویکرد دنیسون بیشتر شبیه مدل کلی اثربخشی سازمانی است و عواملی را شناسایی می‌کند که در اثربخشی سازمان نقش داشته و لزوماً ساختاری را مشخص نمی‌کنند که فرهنگ یک سازمان را به‌طور واحد مشخص کند (افراسیابی و خزاعی، ۱۳۹۸). به‌این‌ترتیب مدل فرهنگ‌سازمانی کویین و کامرون با توجه به ساختار ارزش‌های رقابتی می‌تواند در جهت هدف این تحقیق موردبررسی قرار گیرد.

ساختار مدل فرهنگ‌سازمانی کویین و کامرون

مدل فرهنگ‌های سازمانی کویین و کامرون^{۱۴} (۲۰۰۶) بر دو طیف یا دو ارزش رقابتی تأکید می‌کند: الف) تمرکز داخلی در برابر تمرکز خارجی و ب) کنترل در مقابل انعطاف‌پذیری. به‌این‌ترتیب بر اساس تقاطع این دو طیف مدلی با چهار نوع فرهنگ‌سازمانی تعریف شده است. ۱. فرهنگ سلسله‌مراتبی با ویژگی کنترل بالا و تمرکز داخلی، ۲. فرهنگ قبیله‌ای با ویژگی انعطاف‌پذیری بالا و تمرکز داخلی، ۳. فرهنگ توسعه‌گرا یا ادهوکرایی با ویژگی انعطاف‌پذیری و تمرکز خارجی و ۴. فرهنگ بازاری با ویژگی کنترل بالا و تمرکز خارجی (اوسیا، پاپا دوپولوسب، آکوآسی و ایستاماستید^{۱۵}، ۲۰۲۳). فرهنگ‌سازمانی سلسله‌مراتبی باعث شکل‌گیری رفتارهای قانونمند، کنترل سازمانی، طبقه‌بندی شغلی، صرفه‌جویی، تمرکز قدرت، بوروکراسی، جهت‌گیری درونی و ارتباطات دقیق، معمول‌سازی، رسمی‌سازی و سازگاری، فقدان بیان ایده، تأثیر منفی در روحیه کارکنان، سلسله‌مراتب، تقسیم‌کار، حسابرسی، رسمیت در سازمان می‌شود که در رفتار افراد نمایان می‌شود. فرهنگ‌سازمانی توسعه‌گرا باعث شکل‌گیری رفتارهایی مانند الهام‌بخشی، تعهد مشترک، استقبال از ایده‌ها، نتایج غیرقابل‌پیش‌بینی، تشویق به آزمایش، خلاقیت، نوآوری ریسک‌پذیری، انعطاف زیاد، دارای تمرکز خارجی، ساختاری مدرن و پویا، مشارکت، جرات، ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای در سازمان می‌شود (کلبک و آلیاچیک^{۱۶}، ۲۰۲۲)، (محمد^{۱۷}، ۲۰۲۰). فرهنگ‌سازمانی قبیله‌ای باعث هویت خاصی در سازمان می‌شود و معمولاً سازمان‌های لذت‌بخش تلقی می‌شوند دارای ویژگی‌هایی مانند روابط دوستانه، مشارکتی فرهنگ طایفه‌ای ارتباطات، بازخورد کارکنان، سیستم سنتی، تأکید بر ساختار، جهت‌گیری تیمی، تأکید بر همکاری و تعیین پاداش، اشتراک‌گذاری، تیم‌سازی، افزایش همکاری، ارزش‌های منعطف، انعطاف‌پذیری نقش‌ها و وظایف، سازگاری محیطی، هدف محور، کار گروهی، برنامه‌های مشارکت کارکنان، وفاداری و رسم و عادات و اعتقادات، نقش پدران مدیران، تمرکز داخلی، دارای اختیار

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

انعطاف‌پذیری، تعامل زیاد، جو سازگاری، سبک قبیله‌ای و خانوادگی تأکید بر روابط فردی و بین فردی دارد (کامرون و کوین، ۲۰۱۱). فرهنگ‌سازمانی بازاری داری خصوصیتی مانند تأکید بر پیروزی در رقابت، بازده ملموس، درگیر شدن در کار ذی‌نفعان خارجی مشتریان، پیمانکاران، اتحادیه‌ها محیط خصمانه بوده، مشتریان مشکل‌پسند، مدیران پرتلاش، وظایف سنگین، انتظارات بالا، اهداف دشوار و ایدآل، تأکید بر تشویق و تنبیه، تأکید بر دستاوردها و نتایج سازمان، جهت‌گیری رفتار مردم؛ اصرار بر رعایت انصاف، بردباری و احترام به دیگران؛ ارزیابی دقیق، بررسی موقعیت‌ها و مشکلات، دیدگاه تحلیلی، برانگیختن روحیه تلاش و رقابت، روابط عمومی قوی، هدف‌گرا، اهداف روشن است (وایت، آدیسون و جنکینز^{۱۸}، ۲۰۲۲). باور اصلی در فرهنگ بازار، تعیین اهداف و دستیابی به اهداف از طریق ارتباطات روشن است. از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و کامرون در جدول شماره ۱ اشاره شده است:

جدول ۱. مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در چارچوب ارزش‌های رقابتی مدل کوئین کامرون (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

نویسنده	عنوان	شرح مختصر
علامه و عسگری باجگرانی (۱۳۹۶)	آسیب‌شناسی فرهنگ‌سازمانی و شناسایی الزامات تغییر آن در شرکت برق منطقه‌ای تهران	برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد کامرون و کوئین به کار گرفته شد. فرهنگ موجود گرایش بالایی به فرهنگ سلسله‌مراتبی دارد، درحالی‌که کارکنان فرهنگ مطلوب برای سازمان را فرهنگ قبیله‌ای معرفی کردند.
رستگار و کوشش تبار (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر و اولویت‌بندی انواع فرهنگ‌سازمانی (مدل کامرون و کوئین) بر شادکامی در سازمان با میانجی‌گیری معنویت در محیط کار	نتایج نشان داد که تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر شادکامی و معنویت در محیط کار مثبت و معنی‌دار می‌باشد، مشخص شد که نقش میانجی معنویت در محیط کار در ارتباط بین فرهنگ‌سازمانی و شادکامی مثبت و معنی‌دار می‌باشد.
گرور، تسونگ و پو ^{۱۹} (۲۰۲۲)	یک چشم‌انداز نظری بر فرهنگ‌سازمانی و دیجیتالی شدن	در این مقاله دیدگاه جدیدی در مورد فرهنگ‌سازمانی در دنیای دیجیتال ارائه شده است. با شناسایی منابع فرهنگی دیجیتال تأثیر آن بر چهار بعد فرهنگی کوئین و کامرون، مفهوم‌سازی فرهنگ دیجیتال در این مدل انجام شده است.
می‌کوسوا، کلابوسایو و می یر ^{۲۰} (۲۰۲۳)	ارزیابی ابعاد فرهنگ‌سازمانی و تغییرات آن به سبب دوران پاندمی	این مقاله باهدف تعیین تأثیرات پاندمی کوید-۱۹ بر تغییرات فرهنگ‌سازمانی بر اساس مدل کوئین و کامرون انجام شده است. جمع‌آوری داده‌ها از معلمان مدارس متوسطه کشور چک انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که بعد از پاندمی کرونا فرهنگ ادوکراسی و بازاری بر فرهنگ سلسله‌مراتبی به‌صورت معناداری غلبه یافته است.
حفار، ال‌کراقولی، جبارنی، الهیاری، گباداموسی، اوستر و احمد ^{۲۱} (۲۰۲۳)	فرهنگ‌سازمانی و تعهد عاطفی بر تغییرات یادگیری الکترونیکی در خلال دوره پاندمی کوید ۱۹: اثرات اساسی آمادگی برای تغییر	تحقیق در ۱۲۰۰ موسسه آموزشی در اردن انجام شده است و نشان می‌دهد که ابعاد فرهنگ‌سازمانی کوئین و کامرون چگونه بر آمادگی برای تغییرات ناشی از کرونا در سیستم‌های یادگیری الکترونیکی تأثیر معناداری دارند.

ساختار تفکر خلاف واقع

ذهن انسان در موقعیت یا شرایط دور از انتظار، اقدام به مقایسه و ارزیابی شرایط موجود با مطلوب می‌کند چنانچه شرایط در تضاد با انتظارات و خارج از کنترل فرد باشد، ارزیابی از موقعیت، منفی بوده و موجب احساسات منفی می‌شود و متعاقباً، افکار خلاف واقع فعال می‌شود. اهمیت خلاف واقع‌ها از جنبه نقشی اساسی آن‌ها در تنظیم رفتار است (لوئیس^{۲۲}، ۱۹۷۳). این افکار تحت تأثیر مکانیزم‌های " اثر تضاد" و اثر "استنباط علی" فعال شده و پیامدهایی (مثبت یا منفی) برای فرد و سازمان دارند. از زمان ادراک فرد تا زمان انجام یک اقدام (رفتار)، یک مکانیزم ذهنی شکل می‌گیرد که افکار خلاف واقع نام دارد. فعال شدن افکار خلاف واقع بر طیف گسترده‌ای از رفتارهای سازمانی می‌تواند مؤثر واقع شود و پیامدهای خوشایند و ناخوشایندی می‌تواند برای افراد به همراه داشته باشد (تران، استریژاکوا، لیو و گلگسی^{۲۳}، ۲۰۲۱). درگیر شدن در تفکر خلاف واقع، انگیزه پردازش دقیق و عمیق اطلاعات، افزایش ادراک از خودکارآمدی و کنترل، تأثیرگذاری بر نگرش نسبت به مسائل اجتماعی دارد و پیامدهایی برای نیات رفتاری و انجام رفتارهای بعدی است. تفکر خلاف واقع بر این تمرکز دارد که چگونه گذشته ممکن است متفاوت بوده باشد یا حال می‌تواند متفاوت باشد (ون هوک، واتسون و باری^{۲۴}، ۲۰۱۵). این افکار معمولاً توسط رویدادهای منفی ایجاد می‌شوند که مانع از رسیدن به اهداف و خواسته‌های فرد می‌شوند. افکار خلاف واقع تأثیرات گوناگونی بر احساسات، باورها و رفتار می‌گذارند که پشیمانی رایج‌ترین احساس ناشی از آن است (کاهنمن و میلر^{۲۵}، ۱۹۸۶). معمولاً اتفاق رخ داده شده را با این چهار مکانیسم ذهنی شامل ساختار افکار (افزایشی/کاهشی)، جهت افکار (رو به بالا/رو به پایین)، معیار ارجاع (ارجاع به خود/دیگران/محیط) و مسیر محتوی افکار (محتوای خنثی/محتوای خاص) تحلیل می‌کند و قضاوت می‌کند و سپس تصمیم می‌گیرد (اسمالمن، سامرویل^{۲۶}، ۲۰۱۸)؛ اما این مکانیسم تحت تأثیر عواملی مانند باورها، یادگیری‌ها تحصیلات و تجربه‌های مثبت و منفی تلخ و شیرین فرد هستند که به عبارتی می‌توان گفت یک معیار یا شاخص درونی شده و شناختی افراد که مکانیسم افکار را انتخاب می‌کند، فرهنگ افراد است (پیگین، بیرن و تنتوری^{۲۷}، ۲۰۲۱). خلاف واقع‌های رو به بالا افکاری در مورد اینکه چگونه ممکن است یک موقعیت یا شرایط بهتر و مطلوب‌تر شود را فعال می‌کنند (بیرن و جانسون-لیرد^{۲۸}، ۲۰۲۰). به‌عنوان مثال، راننده‌ای که باعث یک تصادف رانندگی جزئی می‌شود ممکن است فکر کند: "اگر زودتر منحرف‌شده بودم، می‌توانستم از تصادف جلوگیری کنم." در مقابل، خلاف واقع‌های رو به پایین نحوه بدتر شدن یک وضعیت را بیان می‌کنند؛ یعنی همان راننده می‌توانست فکر کند: "اگر تندتر رانندگی می‌کردم، ممکن بود اکنون مرده باشم." به نظر می‌رسد خلاف

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

واقع‌های روبه بالا رایج‌ترین موارد در زندگی روزمره باشد (اپیستود و رز^{۲۹}، ۲۰۰۸). اگرچه این موضوعی است که به‌شدت در برخی از حوزه‌های علوم اجتماعی (مانند روان‌شناسی، علوم سیاسی، جامعه‌شناسی، حقوق) مورد مطالعه قرار گرفته است اما در بستر فرهنگ‌سازمانی و مسائلی که می‌تواند در این بستر ایجاد کند تاکنون به‌طور مناسبی پرداخته نشده است مشکلاتی مانند ادراک بی‌عدالتی، پیامدهای منفی نظیر کاهش سطح رضایت شغلی (دیفندورف، ریچارد و یانگ^{۳۰}، ۲۰۰۸) و کاهش عملکرد، ترک سازمان، رفتار غیر شهروندی میل به خشونت و شورش در محیط کار، سایش اجتماعی (خائف الهی و علی‌پور درویشی، ۱۳۸۸)، پرخاشگری (داگلاس و مارتینکو^{۳۱}، ۲۰۰۱)، انتقام (بیس، تریپ و کرم^{۳۲}، ۱۹۹۷)، (اسکارلیکی و فولگر^{۳۳}، ۱۹۹۷)، اعتراض (کلوی، پروسر و کامرون^{۳۴}، ۲۰۱۰) به همراه دارد (نیکلین^{۳۵}، ۲۰۱۲). تأثیر رفتارهای ضد بهره‌وری نظیر (شایعه‌سازمانی، دزدی، کلاهبرداری، اختلاس، کم‌کاری، کارشکنی و غیبت، کلاه‌برداری، سوءاستفاده‌های جنسی، قلدری و اوباشگری می‌توانند به‌صورت فردی و جمعی) بر سازمان و فرهنگ‌سازمانی هزینه‌های قابل‌توجهی را به سازمان تحمیل کند (رمزی، ال بدای و ماهر^{۳۶}، ۲۰۱۸). فرآیند افکار خلاف واقع، به یکی از دو روش زیر موجب افزایش عملکرد فرد درآینده می‌شود، روش اول، تفکرات خلاف واقع به‌عنوان جایگزینی برای واقعیت فعلی، ممکن است موجب جهت‌گیری شناختی فرد شوند (گالینسکی و کری^{۳۷}، ۲۰۰۴). روش دوم، تفکرات خلاف واقع موجب می‌شود افراد بتوانند از طریق آگاهی‌بخش تجربیات فردی، ارتباط مؤثری را میان سوابق تجربه گذشته و پیامدهای عملکرد آتی برقرار نمایند، برای انجام این اقدامات در آینده، قصد یا نیت افراد باعث ارتقاء عملکرد آن‌ها سازمان خواهد شد یا به‌بیان‌دیگر فرهنگ‌سازمانی آینده را شکل خواهد داد (لو، وو، لیو و وانگ^{۳۸}، ۲۰۱۸)، (کیم، تام، کیم و ری^{۳۹}، ۲۰۱۷)، (اسماعیل و عمر باکی^{۴۰}، ۲۰۱۷). از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در مورد تفکر خلاف واقع و کارکرد مرتبط با فرهنگ‌سازمانی در جدول شماره ۲ اشاره شده است:

جدول ۲. پژوهش‌های انجام‌شده در مورد تفکر خلاف واقع و کارکرد مرتبط با فرهنگ‌سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش‌گر)

نویسنده	عنوان	شرح مختصر	حلقه اتصال و کارکرد مشابه تفکر خلاف واقع و فرهنگ مدل کوبین و کامرون
لین استون، بیات و روچ ^{۴۱} (۲۰۲۴)	چگونه تفکر خلاف واقع در ریسک سازمانی و فعالیت‌های تاب‌آوری ادغام می‌شود؟	این مقاله به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه تفکر خلاف واقع می‌تواند به افراد کمک کند که راه‌های اثبات‌تری برای تحلیل و مدیریت ریسک و تاب‌آوری هدفمند پیدا کنند.	تنظیم رفتار از طریق مواجهه با ابهام، ریسک و تاب‌آوری

تنظیم رفتار کارکنان در سازمان‌ها از.../غنیمتی، علی پور درویشی، یزدانی و شیخ الاسلامی

تنظیم رفتار تبعیض‌آمیز از طریق مواجهه با محیط ریسکی و ایجاد ثبات	توسعه و مدل‌سازی الگوهای شناختی پرسنل بیمارستانی هنگام قضاوت بیماران مبتلا به ایدز با استفاده از تفکر خلاف واقع و شناسایی شش الگوی داغ ننگ که نوع تبعیض میان بیماران را روشن می‌کند.	مدل‌سازی فازی داغ ننگ به بیماران اچ-آی - وی توسط پرسنل بیمارستانی در چارچوب تفکر خلاف واقع: رویکرد آمیخته	علی پور درویشی، درودی و مدنی (۲۰۱۸)
تنظیم رفتار سوگیری از طریق نگاه به بیرون و ارجاع به دیگری مشابه به تمرکز بر بیرون و داخل	افراد در خود - ارزیابی بر اساس تفکر خلاف واقع ارجاع به خود یا دیگران دچار سوگیری می‌شوند. همین‌طور افکار خلاف واقع می‌توانند از طریق ایجاد یک حس غلط شایستگی بهبود عملکرد تحصیلی را مختل کنند.	تنها اگر می‌توانستم افکار خلاف واقع را قطع کنم: وقتی افکار خلاف واقع با عملکرد تحصیلی تداخل پیدا می‌کند.	پتروسلی، ستا و ستا ^{۴۲} (۲۰۱۲)
شکل‌گیری ادراک با سناریوهای خلاف واقع مشابه با درجه کنترل - انعطاف‌پذیری فرهنگی	هدف مقاله طراحی و اعتباریابی یک سنجه با متدولوژی فازی برای اندازه‌گیری ادراک عدالت کارکنان با رویکرد تئوری انصاف بر مبنای تفکر خلاف واقع (می‌بایست - می‌توانست - هست) می‌باشد که در سه بانک ایرانی اجرا شده است.	توسعه و اعتباریابی یک سنجه برای اندازه‌گیری ادراک عدالت رویکردی فازی به ادراک عدالت در چارچوب تئوری انصاف - رویکرد فازی	آذر و علی پور درویشی (۲۰۱۱)
تنظیم انگیزه و قصد رفتاری مشابه با درجه کنترل - انعطاف‌پذیری فرهنگی	ارتباط خلاف واقع و تنظیم رفتار مقاله نشان می‌دهد که چگونه تفکر خلاف واقع از طریق مسیر محتوای ویژه قصد رفتاری را بالا می‌برد و از طریق مسیر محتوای خنثی بر انگیزه و طرز فکر اثر می‌گذارد	افکار خلاف واقع قصد رفتاری را تسهیل می‌کنند.	اسمالمن و رز (۲۰۰۹)
تنظیم رفتار ریسک‌پذیری و نوآوری مشابه با درجه کنترل - انعطاف‌پذیری فرهنگی	مقایسه دانشجویان آمریکایی و چینی و یافتن تفاوت‌های فرهنگی سیستماتیک بر اساس ایجاد خلاف واقع‌های کاهنده و افزایش‌دهنده	فرهنگ و تفکر خلاف واقع: در اهمیت حوزه‌های زندگی	چن، یو چویی، رز، پونگ تام، بی من لائو ^{۴۳} (۲۰۰۶)
تنظیم رفتار مقاومت مشابه با درجه کنترل - انعطاف‌پذیری فرهنگی	بررسی تأثیر تفکر خلاف واقع رو به بالا و رو به پایین در ارزیابی عملکرد تحریف‌شده و پافشاری و مقاومت بر آن	تفکر خلاف واقع، مقاومت و عملکرد: یک آزمایش از مدل بازتابی و اندازه‌گیری	مارکمن و میلر (۲۰۰۶)

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از جهت هدف، کاربردی با رویکرد کیفی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، کتابخانه‌ای است. این مقاله به بررسی نظام‌مند ادبیات با راهبرد فراترکیب پرداخته است. از آنجاکه راهبرد فراترکیب در توسعه و بسط و همچنین شناخت عمیق نظریه‌ها مورد استفاده قرار گرفته، پژوهشگر را در درک و استنباط از شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در مطالعات کیفی یاری می‌دهد (آگوئیر و بولتن^{۴۴}، ۲۰۱۴) و نیز باهدف این مقاله که درک شباهت ساختار تفکر خلاف واقع و مدل فرهنگ‌سازمانی کویین و کامرون در تنظیم رفتار کارکنان تناسب قابل‌قبولی دارد. در این تحقیق از رویکرد هفت

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) استفاده شده است که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود.

مرحله اول - طراحی سؤالات پژوهش

سؤالات عملاً در این چارچوب انجام شده است: مقوله‌های اصلی ساختار تفکر خلاف واقع و فرهنگ‌سازمانی مدل کوبین و کامرون کدامند؟ و چه شباهتهایی دارند؟

مرحله دوم - بررسی نظام‌مند ادبیات

در این مرحله کلیدواژه‌های اصلی در مقالات نمایه شده در پایگاه‌های ایرانی (سید و مگیران^{۴۵}) و خارجی (ساینس دایرکت^{۴۶}، امرالد^{۴۷} و اسکوپوس^{۴۸}) در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ مورد بررسی قرار گرفت که جمعاً ۳۲۵ مقاله دریافت شد.

مرحله ۳ - جستجوی مقالات مناسب و غربالگری آنها

از مجموع ۳۲۵ مقاله اولیه، تعداد ۲۹۱ مقاله با بررسی عنوان حذف شدند و ۱۳۴ مقاله باقیمانده شامل ۴۰ مقاله داخلی و ۹۴ مقاله انگلیسی مورد بررسی چکیده قرار گرفتند؛ که در این مرحله ۶۳ مقاله از رده خارج شدند در مرحله بعد محتوای ۷۱ مقاله باقیمانده بررسی و ۳۱ مقاله حذف و نهایتاً ۴۰ مقاله انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

مرحله ۴ - استخراج اطلاعات

مقاله‌های منتخب در فرایند تجزیه و تحلیل به‌طور مستمر بررسی و هرکدام از واحدهای معنایی و کدهای استخراج شده تحت مفهوم کلان‌تر (کد مفهوم - زیر مقوله - مقوله) دسته‌بندی شدند. مقوله‌های فرهنگ‌سازمانی شامل (فرهنگ‌سازمانی بازاری، فرهنگ‌سازمانی توسعه‌گرا، فرهنگ‌سازمانی سلسله‌مراتبی و فرهنگ‌سازمانی قبیل‌ای) و مقوله‌های اصلی تفکر خلاف واقع شامل (مقایسه روبه بالا، مقایسه روبه پایین، ارجاع به دیگران و محیط و ارجاع به خود) بود.

مرحله ۵ - تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در این مرحله لیست کردن مفاهیم کلیدی، مقایسه و مقابله مفاهیم کلیدی، ترجمه و تفسیر مفاهیم کلیدی، تولید یک تفسیر از شباهت‌های ساختاری فرهنگ‌سازمانی مدل کوبین و کامرون و تفکر خلاف واقع انجام شده است (تاجیک، ماکویی و محمدپور تویسرکانی، ۲۰۲۳). تجزیه و تحلیل یافته‌ها در جداول شماره ۲ و ۳ و ۴ دیده می‌شوند.

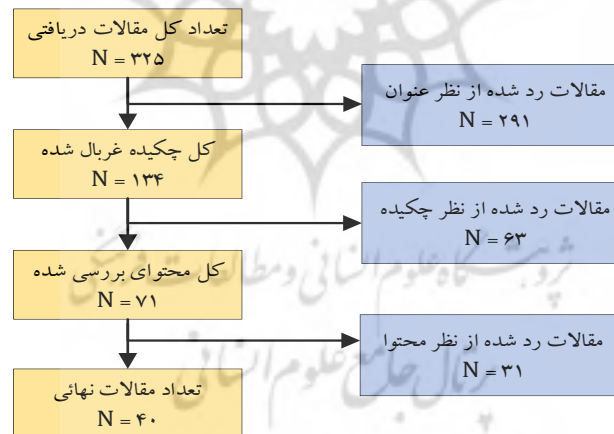
تنظیم رفتار کارکنان در سازمان‌ها از.../غنیمتی، علی پوردرویشی، یزدانی و شیخ الاسلامی

مرحله ۶- کنترل کیفیت

با توجه به اینکه نحوه اعتبارسنجی در فراترکیب معمولاً متکی بر تأیید خبرگان بر دستاوردهای پژوهش است، برای اعتبارسنجی الگوی به‌دست‌آمده از شاخص قابلیت اعتماد یا اعتمادپذیری گوبا و لینکلن^{۴۹} (انورو، ۵۰، ۲۰۲۳) استفاده شد. در این راستا نتایج به‌دست‌آمده ابتدا توسط سه نفر از اساتید رشته مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته و مورد جرح و تعدیل قرار گرفت (جدول شماره ۳). ارزیابی پایایی پژوهش از طریق ضریب توافقی کاپا انجام شده است. به این ترتیب که یک گروه خبره شامل ۶ نفر از مدیران دولتی صاحب‌نظر با تحصیلات دکترای مدیریت، اقتصاد و روانشناسی که حداقل ۵ سال سابقه پست‌های مدیریتی داشته‌اند انتخاب شدند و در یک گروه کانونی نتایج به‌دست‌آمده توسط محقق توضیح داده شد و سپس یک پرسشنامه شامل سؤال ۸ سؤال به افراد گروه داده شد و بر اساس آن ضریب توافقی کاپا به دست آمد، نتایج در تمام موارد بالای ۰٫۶ می‌باشد که نتایج در جدول شماره ۵ دیده می‌شود.

مرحله هفتم- ارائه یافته‌ها

مراحل غربالگری مقالات در شکل شماره ۱ آورده شده است.



شکل ۱. فرآیند هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷)

یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق، مبتنی بر پاسخ به مؤلفه‌های سؤال تحقیق به ترتیب زیر در جداول شماره ۳، ۴، ۵ و ۶ آورده شده است:

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

جدول ۳. مقوله‌های اصلی ساختار تفکر خلاف واقع بر اساس مقایسه روبه بالا (قضاوت منفی) (منبع: یافته‌های پژوهش‌گر)

مقوله	زیر مقوله	کد مفهوم	پژوهشگران
پیامدهای رفتاری ارجاع روبه بالا	ارجاع به خویش	تکرار فعل‌های شرطی گذشته، جایگزین‌هایی برای رویدادهای گذشته، ناکامی، منفی‌گرایی، افسردگی، وسواس فکری، اختلال خواب، اضطراب، استرس، عاطفه منفی، نشخوار فکری، جایگزین‌هایی برای رویدادهای گذشته، مقایسه تصمیم‌های فردی، واکاوی خطاهای تصمیم‌گیری خطاهای تصمیم، تخیل عقلانی- بازاندیشی ناکامی- احساس آسیب- ناتوانی در قبول مسئولیت- کاهش انگیزش- تغییر در ارزش‌ها- فقدان تحلیل شناختی- عدم دانش‌افزایی شغلی- فقدان توسعه مهارت‌های شغلی	مارتینز سالیانو و گورینا ^{۵۱} (۲۰۲۲); بروم هال، فیلیپس و وندی، وو، آنیس ^{۵۲} (۲۰۲۰); کریم، سنا و هارت ^{۵۳} (۲۰۲۲); ژنگ، لیائو، لی یو، اوپو، چن، لی یو و ژنگ ^{۵۴} (۲۰۲۱); گراندمن، اسمالن، اپیستود ^{۵۵} (۲۰۲۲)
پیامدهای رفتاری ارجاع روبه بالا	ارجاع به محیط و دیگران	تکرار فعل‌های شرطی گذشته، عدم تعامل با محیط- فقدان درک دستورالعمل‌ها- خروج نیروها- آرزوی رفتن به سازمان دیگر- عوض شدن جایگاه خادم و مخدوم- بدبینی به مدیران- افسردگی سازمانی- احساس تبعیض فردی و سازمانی- قدرت گرفتن خرده‌فرهنگ‌ها- غلبه خرده‌فرهنگ‌ها بر فرهنگ سازمانی- عدم پرورش استعدادها، عدم جانشین پروری، عدم تفویض اختیار عدم مسئولیت‌پذیری- عدم تعلق سازمانی افراد- تعارض- فقدان تعهد- هنجارشکنی- مقایسه بین فردی- افت سرمایه سازمان- (درک بی‌عدالتی تعاملی / روبه‌ای و توزیعی)- اولویت منافع فردی- انحصار طلبی- خطاهای تصمیم- پیشرو نبودن سازمان و ناکامی در اهداف- تضعیف‌کننده روحیه کارکنان- مقاومت برای یادگیری سازمانی- خشونت در محیط کار- کم‌کاری- عدم رعایت کرامت انسانی- رابطه به‌جای ضابطه- افزایش فساد اداری- عدم توجه به نیازهای کارکنان- عدم وجود نگرش سیستمی و یکپارچه نبودن سازمان- تأثیر نهادهای بالادستی و محیط بر سازمان- عدم توجه به سیستم‌های اطلاعاتی- پیشرو نبودن سازمان و انفعال جامعه سازمانی- سلسله‌مراتب ارتباطات از بالا به پایین- قضاوت عجولانه- نفوذ افراد و دسته‌های مافیایی در سازمان- فقدان شفافیت اطلاعات- عدم پیگیری در احقاق حق- عدم شناخت حقوق قانونی- سکوت سازمانی- بی‌تفاوتی سازمانی- بی‌اعتمادی سازمانی- بی‌مسئولیتی مدیران- فقدان شایسته‌سالاری- آشوب سازمانی	گمیلن، اسمالن، اپیستود و رز ^{۵۶} (۲۰۲۰); پریخ، کوین، لابر، دی برگ ^{۵۷} (۲۰۲۰); نیازی، بهروزیان، سخایی و حسینی زاده آرانی (۱۳۹۶); تاگینی، سولکا، توری، بروگنرا، سیامولا، مزروکوو، فروسی، سیلانی، پاراوتونی و پولتی ^{۵۸} (۲۰۲۱); خودری و سادی یا (۲۰۲۲); علی پور درویشی، درودی و مدنی (۲۰۱۸); اسمالن و رز (۲۰۰۹); چن، یو چویی، رز، پونگ تام، بی من لائو (۲۰۰۶); آذر و علی پور درویشی (۲۰۱۱)

جدول ۴. مقوله‌های اصلی ساختار تفکر خلاف واقع بر اساس مقایسه روبه پایین (قضاوت مثبت) (منبع: یافته‌های پژوهش‌گر)

مقوله	زیر مقوله	کد مفهوم	پژوهشگران
پیامدهای رفتاری ارجاع روبه پایین	ارجاع به خویش	روحیه پژوهشگری، واقعیت‌نگری، بازکاوی و حقیقت‌جویی خوش‌بینی و مثبت‌اندیشی، عاطفه مثبت، عزت‌نفس ارزش، رضایت و لذت، شادکامی- حس رضایت از اینکه اوضاع بدتر نیست- تفکر خنثی و کاهش تلاش- مثبت‌اندیشی- ارتباط متناسب رفتار و باورهای فرد در تولید ارزش‌های- تقویت باورهای معنوی- توجیه وضع موجود و ساختن مزایا برای سازمان- قابل قبول بودن بعضی از سازه‌های سازمانی به‌عنوان ارزش سازمانی- پذیرش فرهنگ‌ها- کاهش تعارض- تغییر تقویت و حفظ کرامت انسانی توجه به هماهنگی‌های بیرونی و سعی در هماهنگ‌سازی فردی- رقابت‌پذیری- انعطاف‌پذیری- فرهنگ همکاری	الخادرا، خاوالده، الدهایت ^{۵۹} (۲۰۲۳); دی بریگارد و پاربخ (۲۰۱۹); لیندن، بست، الیز، روبرتز، برانگان، تی، گروسامی ^{۶۰} (۲۰۲۳); خائف الهی و علی پور درویشی (۱۳۸۸); جنی، کویرالا، گریگوری، فرانکوس، نیمان، اهرنر کاروال هایس ^{۶۱} (۲۰۱۹)

تنظیم رفتار کارکنان در سازمان‌ها از.../غنی‌متی، علی پوردرویشی، یزدانی و شیخ الاسلامی

<p>گونل، ایل بای، آرنزمن، هاتون، جان و کاپون^{۶۲} (۲۰۲۰)؛ کارتیک و وستاکمار^{۶۳} (۲۰۲۲)؛ صالحی، علی پور درویشی، آذر، میرسپاسی (۱۴۰۱)؛ آذر، علی پور درویشی و دانایی فرد (۲۰۱۰)</p>	<p>تعلق و هویت سازمانی - تقویت نگرش‌ها، انگیزه‌ها و عملکردها - انسجام سازمانی - کیفیت خدمات - توجه و تقویت ارزش‌های انسانی - یادگیری سازمانی - همدلی سازمانی - توسعه نگرش و رفتار سازمانی مناسب - مزیت رقابتی تعلق و هویت سازمانی - مزیت رقابتی - فرهنگ مشارکتی - ترویج نظم و انضباط به‌عنوان ارزش - هویت اجتماعی مقبول - پویایی روابط انسانی - پذیرش قوانین جمعی - تسهیم اطلاعات - رضایت جمعی از پاداش‌های توزیع شده - کار تیمی - توجه به ارزش‌های انسانی - تقویت باورهای سازنده - تفسیر مثبت تبعیض (تفسیر چندگانه همراه با مثبت اندیشی) - تاب‌آوری فردی - نوآوری و خلاقیت فردی - تعهد و وفاداری - درک مثبت از عدالت - بازاندیشی فردی - تفکر سیستمی - توسعه دیدگاه‌ها در پذیرش عدالت - اشتراک‌گذاری اطلاعات - رضایتمندی کارکنان - اطلاع‌رسانی شفاف - درک عدالت در توزیع پاداش‌ها - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی سازمانی - تناسب مأموریت با توان</p>	<p>محیط و دیگران</p>	<p>پیامدهای ارجاع کاهنده</p>
---	--	----------------------	------------------------------

جدول ۵. مقوله‌های اصلی ساختار مدل فرهنگ سازمانی کویین و کامرون (منبع: یافته‌های پژوهش‌گر)

پژوهشگران	کد مفهوم	زیر مقوله	مقوله
<p>لی‌یو، تسو، یانگ و چوان^{۶۴} (۲۰۱۷)؛ کامکار و پاشایی هولاسو (۱۳۹۷)؛ لمسام و چارونسوکمانگ کول^{۶۵} (۲۰۲۲)؛ نگوین و جونز^{۶۶} (۲۰۲۲)؛ الخادرا، خاوالده و الدهایت (۲۰۲۲)؛ بلومکوئیست (۲۰۱۹)؛ وم، جیا، نگ و هو^{۶۷} (۲۰۲۲)؛ کیم، تام، کیم و ری (۲۰۱۷)؛ کاشیف، زارکادا و توراسامی^{۶۸} (۲۰۱۷)؛ نعمتی و عبدالملکی (۱۴۰۰)؛ نیک منش و اروجلو (۱۴۰۰)؛ ساری و بیر (۱۴۰۱)؛ حمزوی و حاجی آقایی (۱۴۰۱)</p>	<p>تأکید بر پیروزی در رقابت، سودآوری، بازده ملموس، قدرت در بازار، محیط خارجی. درگیر شدن در کار ذی‌نفعان خارجی مشتریان، پیمانکاران، اتحادیه‌ها محیط خصمانه بوده، مشتریان مشکل‌پسند، مدیران پرتلاش، وظایف سنگین، انتظارات بالا، اهداف دشوار و ایدآل، تأکید بر تشویق و تنبیه، تأکید بر دستاوردها و نتایج سازمان؛ اصرار بر رعایت انصاف، بردباری و احترام به دیگران؛ ارزیابی دقیق، بررسی موقعیت‌ها و مشکلات، دیدگاه تحلیلی، برانگیختن روحیه تلاش و رقابت، روابط عمومی هدف‌گرا، اهداف روشن - استراتژی پرتکاپو - کارایی - کار نتیجه‌مدار - شراکت و نفوذ در بازار - توجه به و مقایسه با محیط خارجی</p> <p>ارزش فردی، نوآوری، خلاقیت، ریسک‌مدیران‌مبتکر، الهام‌بخشی، تعهد مشترک، استقبال از ایده‌ها، نتایج غیرقابل‌پیش‌بینی، تشویق به آزمایش و نوآوری و ریسک‌پذیری - انعطاف‌داری تمرکز خارجی - ساختار مدرن و پویا - مشارکت - فرصت‌های توسعه حرفه‌ای - آسیب‌پذیری ایده‌های جدید رقابت - رقابتی سمی در محیطی متشنج - قدرت سازمانی - مزایای رقابتی در بازار - جذب سرمایه اجتماعی</p>	<p>تمرکز بر بیرون و کنترل بالا برای حفظ ثبات متکی بر رقابت و نتیجه‌محور</p> <p>تمرکز بر بیرون و انعطاف‌پذیری متکی بر ریسک‌پذیر بر رویکرد کارآفرینی و خلاقیت</p>	<p>فرهنگ بازاری</p> <p>فرهنگ توسعه‌گرا</p>

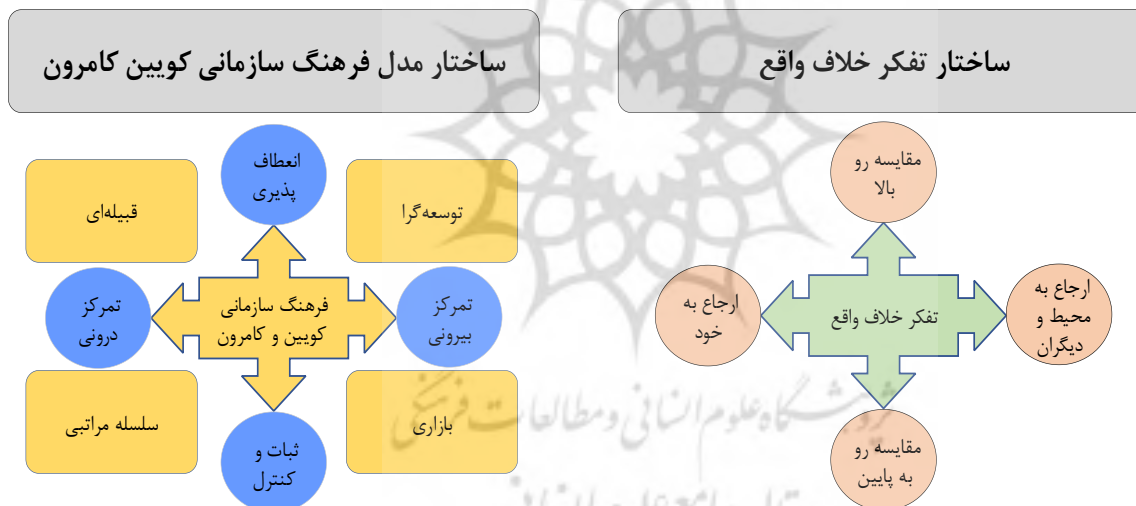
فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

	<p>انسجام سازمان -قوانین و ضوابط - رعایت سلسله مراتب- - قوانین و رویه‌های استاندارد شده، رسمیت، فرایند محوری، اهداف بلندمدت پایدار، امنیت شغلی، هماهنگی مبتنی بر کارایی-سخت کوشی منسجم، نتایج قابل پیش بینی -شفافیت شرح وظایف، تلاش مستمر و کند- توجه به کیفیت و کارایی، مدیریت قاطع، جریان اطلاعات و ارتباطات از بالا به پایین، ارزش‌های اصلی مشترک، تصمیم‌گیری از بالا به پایین، ساختار سخت‌گیرانه- تأکید بر سنت‌ها، نظم -ثبات- حذف ریسک -زنجیره فرمان- وضوح نقش‌ها و مسئولیت‌ها- استفاده از دانش بالادستی- تأکید بر عناوین شغلی، فقدان مشارکت کارکنان- تکمیل و گردش کار ساده، فقدان خلاقیت و نوآوری-عدم تفویض اختیار- تأکید بر رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و پروتکل‌ها- تأکید بر سازمان‌دهی- پاداش فردی -تأکید بر افزایش بهره‌وری و کارایی، پاسخگویی مشخص - حفاظ در برابر تصمیمات تکانشی-تمرکز بر قابلیت اطمینان - کنترل سازمانی - طبقه‌بندی مشاغل، صرفه‌جویی - بوروکراسی- فقدان بیان ایده-تأثیر منفی در روحیه کارکنان - تخصص‌گرایی- شایسته‌سالاری - تطبیق و سازگاری- ثبات شغلی</p>	<p>تمرکز بر داخل و حفظ ثبات فرهنگی متکی بر کنترل ساختارمند و فرایند- محور</p>	<p>فرهنگ سلسله‌مراتبی</p>
<p>لی‌بو، تسو، یانگ و چوآن^{۶۴} (۲۰۱۷); کامکار و پاشایی هولاسو (۱۳۹۷); لمسام و چارونسو کمانگ کول^{۶۵} (۲۰۲۲); نگوین و جونز^{۶۶} (۲۰۲۲); الخادرا، خاوالده و الدهایت (۲۰۲۲); بلومکوئیست (۲۰۱۹); وم، جیا، نگ و هو^{۶۷} (۲۰۲۲); کیم، تام، کیم و ری (۲۰۱۷); کاشیف، زارکادا و توراسامی^{۶۸} (۲۰۱۷); نعمتی و عبدالملکی (۱۴۰۰); نیک منش و اروجلو (۱۴۰۰); ساری و بیری (۱۴۰۱); حمزوی و حاجی آقایی (۱۴۰۱)</p>	<p>روابط دوستانه و مشارکتی- فرهنگ طایفه‌ای- ارتباطات باز، سیستم سنتی، تأکید بر ساختار و ثبات سازمان، جهت‌گیری تیمی؛ تأکید بر همکاری، یادگیری و به اشتراک‌گذاری تیمی، تیم‌سازی، عملکرد منسجم و هماهنگ- افزایش همکاری، ارزش‌های منعطف، انعطاف‌پذیری نقش‌ها و وظایف، سازگاری محیطی- هدف محوری- کار گروهی- برنامه‌های مشارکت کارکنان- تعهد سازمانی- توسعه منابع انسانی - تعهد و وفاداری کارکنان- وفاداری و رسم و عادات و اعتقادات- نقش پدران مدیران - همبستگی و انسجام و روحیه افراد- تمرکز داخلی-تفویض اختیار-انعطاف‌پذیری-تعامل زیاد-جو سازگاری-سبک قبیله‌ای و خانوادگی</p>	<p>تمرکز بر داخل و انعطاف‌پذیری فرهنگی متکی بر مشارکت، ارتباط دوستانه و مردم-محور</p>	<p>فرهنگ قبیله‌ای</p>

تنظیم رفتار کارکنان در سازمان‌ها از.../اغنیمتی، علی پوردرویشی، یزدانی و شیخ الاسلامی

جدول ۶. شباهت ساختار تفکر خلاف واقع و فرهنگ سازمانی و ضریب توافقی کاپا (منبع: یافته‌های پژوهش‌گر)				
ردیف	فرهنگ سازمانی	تفکر خلاف واقع	شباهت	درصد توافق
۱	فرهنگ سازمانی بازاری (حفظ ثبات و کنترل)	مقایسه رو به پایین	همراستایی به سوی حفظ وضع موجود	٪۷۷
۲	فرهنگ سازمانی بازاری (تمرکز بر بیرون/محیط)	ارجاع به دیگری	ناهم‌راستا	٪۷۱
۳	فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا (انعطاف‌پذیری)	مقایسه روبه بالا	همراستایی به سوی پویایی و یادگیری	٪۸۳
۴	فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا (تمرکز بر بیرون/محیط)	ارجاع به دیگری	ناهم‌راستا	٪۶۸
۵	فرهنگ سازمانی قبیله‌ای (انعطاف‌پذیری)	مقایسه روبه بالا	همراستایی به سوی پویایی و یادگیری	٪۸۱
۶	فرهنگ سازمانی قبیله‌ای (تمرکز بر درون)	ارجاع به خود	همراستایی به سوی مسئولیت‌پذیری و انسجام	٪۶۸
۷	فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی (حفظ ثبات و کنترل)	مقایسه روبه پایین	همراستایی به سوی حفظ وضع موجود	٪۷۱
۸	فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی (تمرکز بر درون)	ارجاع به خود	همراستایی به سوی مسئولیت‌پذیری و هماهنگی	٪۶۸

بر اساس یافته‌های فوق، شباهت ساختاری تفکر خلاف واقع با مدل فرهنگ سازمانی مورد مطالعه در شکل شماره ۲ آورده شده است:



شکل ۲. شماتیک شباهت ساختار تفکر خلاف واقع و فرهنگ‌های سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف یافتن پاسخی برای این پرسش انجام شده است: شباهت ساختار تفکر خلاف واقع با مدل فرهنگ سازمانی کویین و کامرون در تنظیم رفتار کارکنان چیست؟ این شباهت‌ها و نقش آن‌ها در تنظیم رفتار کارکنان به شرح زیر می‌باشد:

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

شباهت ۱: حفظ ثبات و کنترل در فرهنگ‌سازمانی بازاری با مقایسه رو به پایین در تفکر خلاف واقع (ضریب توافق)

این شباهت نقش هم‌راستایی در تنظیم رفتار کارکنان دارد. در این حالت در فرهنگ‌سازمانی بازاری تمایل به حفظ وضع موجود می‌باشد مانند تأکید بر بازده ملموس، بردباری و احترام، ارزیابی دقیق، کارایی و تأکید بر تشویق و تنبیه (انوری، نرگسیان، عسگری و محمد اسماعیلی، ۱۴۰۲). از طرفی در مقایسه رو به پایین در تفکر خلاف واقع فرد شرایط خودش را با وضعیت بدتر مقایسه می‌کند و لذا به قضاوت مثبت، واقعیت‌نگری، بازکاوی و حقیقت‌جویی از طریق خوش‌بینی و مثبت‌اندیشی، عاطفه مثبت، عزت‌نفس، پذیرش، لذت، شادکامی و حس رضایت از اینکه اوضاع بدتر نیست می‌پردازد. هم‌راستایی این دو بعد در تنظیم رفتار کارکنان به تفکر خنثی، کاهش تلاش، تصمیم‌گیری با پذیرش ریسک پایین، تناسب رفتار و باورهای فرد در تولید ارزش‌های موردقبول سیستم، تقویت باورهای معنوی، توجیه وضع موجود و ساختن مزایا برای ثبات سازمانی - قابل‌قبول بودن بعضی از سازه‌های سازمانی به‌عنوان ارزش سازمانی - تأثیرگذاری فرهنگی مثبت، پذیرش خرده‌فرهنگ‌های موجود، کاهش تعارض و حفظ احترام در روابط می‌انجامد.

شباهت ۲: تمرکز بر محیط بیرونی در فرهنگ‌سازمانی بازاری با ارجاع به محیط و دیگران در تفکر خلاف واقع (ضریب توافق)

در واقع شباهت شماره ۲ در تنظیم رفتار کارکنان با هم هم‌راستا نیستند. در این حالت در فرهنگ‌سازمانی بازاری تمایل به پی‌گیری شرایط رقبا، پایش تغییرات محیطی و فناوری‌های جدید، برانگیختن روحیه تلاش، روابط عمومی قوی، تدوین استراتژی‌های رقابتی و سرآمدی در محیط کسب‌وکار وجود دارد (مولاکدی و بوچما^{۶۹}، ۲۰۲۰). از طرف دیگر در تفکر خلاف واقع ارجاع به محیط و دیگران این پردازش صورت می‌گیرد که رخدادها نتیجه پدیده‌های بیرونی هستند و فرد عدم مسئولیت‌پذیری، تعهد پایین و نیز بی‌تفاوتی نسبت به پیگیری در احقاق حق را توجیه می‌کند. در این حالت در تنظیم رفتار افراد در سازمان می‌توان با بالا رفتن احتمال عدم شناخت حقوق قانونی، سهولت نفوذ افراد و دسته‌های مافیایی در سازمان، سکوت سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی، تقویت بی‌مسئولیتی مدیران، عدم حساسیت به شایسته‌سالاری، تضعیف روحیه کارکنان، مقاومت برای یادگیری سازمانی - رفتارهای ضد بهره‌وری، عدم رعایت کرامت انسانی، فقدان تلاش برای درک دستورالعمل‌ها، خروج نیروها و آرزوی رفتن به سازمان دیگر، بدبینی به مدیران، افسردگی سازمانی، احساس تبعیض فردی و

تنظیم رفتار کارکنان در سازمان‌ها از.../غنیمتی، علی پوردرویشی، یزدانی و شیخ الاسلامی

سازمانی - قدرت گرفتن روابط غیررسمی و غلبه خرده‌فرهنگ‌ها بر فرهنگ‌سازمانی و عدم پرورش استعدادها مواجه شود.

شباهت ۳: انعطاف‌پذیری در فرهنگ‌سازمانی توسعه‌گرا با مقایسه رو به بالا (مثبت) در تفکر خلاف واقع (ضریب توافق)

این دو ویژگی در تنظیم رفتار کارکنان به‌سوی یادگیری و پویایی هم‌راستا هستند. فرهنگ‌سازمانی توسعه‌گرا به دنبال تغییر وضعیت موجود، رشد افراد از طریق یادگیری، تاب‌آوری در بحران و تحول سازمانی هستند. از طرفی در تفکر خلاف واقع مقایسه رو به بالا یعنی مقایسه با شرایط بهتر از شرایط فعلی، دو نوع قضاوت مثبت و منفی اتفاق می‌افتد. مقایسه روبه بالا (مثبت) باعث شکل‌گیری انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمانی، پژوهشگری، مواجهه با مشکلات و توانایی حل مسئله می‌شود، زیرا فرد می‌خواهد به شرایط بهتر برسد و در اینجا تلاش برای یادگیری، پیشرفت و تحول اتفاق می‌افتد (سینداکیس، کیتسیوس، آگاروال و کاماریاتویو^{۷۰}، ۲۰۲۲)، (ورکمن استارک^{۷۱}، ۲۰۲۱)؛ اما در مقایسه روبه بالا (منفی) فرد احساس ناکامی، منفی‌گرایی، افسردگی، وسواس فکری، اختلال خواب، اضطراب، استرس، عاطفه منفی، نشخوار فکری دارد که معمولاً مانع پویایی و پیشرفت افراد می‌شود. لذا تفکر رو به بالا با بخش قضاوت منفی هم‌راستا با فرهنگ‌سازمانی توسعه‌گرا نمی‌باشد.

شباهت ۴: تمرکز بر بیرون (محیط) در فرهنگ‌سازمانی توسعه‌گرا با ارجاع به محیط و دیگران در تفکر خلاف واقع (ضریب توافق)

درواقع شباهت شماره ۴ در تنظیم رفتار کارکنان باهم هم‌راستا نیستند و وضعیتی مشابه با شباهت ۲ اتفاق می‌افتد. فرهنگ‌سازمانی توسعه‌گرا مانند فرهنگ بازاری بر بیرون از سازمان، رقابت، پویایی، یادگیری از محیط و تعالی در زمینه کسب‌وکار تأکید دارد (جهانزب و موهانتی^{۷۲}، ۲۰۲۰)، (سیمبرینگ، نیمران، آستوتی و یوتامی^{۷۳}، ۲۰۲۰). درحالی‌که ارجاع به محیط و دیگران به عدم مسئولیت‌پذیری و شانه خالی کردن از یادگیری و رقابت می‌انجامد.

شباهت ۵: انعطاف‌پذیری در فرهنگ‌سازمانی قبيله‌ای با مقایسه رو به بالا (مثبت) در تفکر خلاف واقع (ضریب توافق)

این دو ویژگی مانند شباهت ۳ در تنظیم رفتار کارکنان به‌سوی یادگیری و پویایی و تحول‌گرایی هم‌راستا هستند.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

شباهت ۶: تمرکز بر درون در فرهنگ‌سازمانی قبيله‌ای با ارجاع به خود در تفکر خلاف واقع (ضریب توافق)

در اینجا هم‌راستایی به‌سوی مسئولیت‌پذیری و انسجام درون‌سازمانی می‌رود با این جزئیات که افراد در قبال عملکردشان متعهد هستند و به یکدیگر بازخور می‌دهند و از طریق به اشتراک‌گذاری دانش و بازخوردهای گروهی یادگیری را تشویق می‌کنند. توانمندسازی کارکنان یکی از کلیدواژه‌های اصلی این فرهنگ است معمولاً با ارزش‌های درون‌گروهی همراه می‌شود. همچنین برای رشد سازمان از طریق کار گروهی، روابط دوستانه و مشارکت تیمی فعالیت می‌کنند و مسئولیت‌هایشان را به‌طور گروهی تسهیم می‌کنند (وم، جیا، نگ و هو، ۲۰۲۲)، (هیمت اوغلو، آیدوق، بیراک، ۲۰۲۲).

شباهت ۷: حفظ ثبات و کنترل در فرهنگ‌سازمانی سلسله‌مراتبی با مقایسه رو به پایین در تفکر خلاف واقع (ضریب توافق).

هم‌راستایی به‌سوی حفظ وضع موجود و تحمل پایین ریسک با تأکید بر سنت‌ها، نظم، وضوح نقش‌ها و مسئولیت‌ها انجام می‌شود. تأکید بر عناوین شغلی، فقدان مشارکت کارکنان، تکمیل و گردش کار ساده، ارتباطات رسمی مدیریت، تأکید بر سازمان‌دهی و هماهنگی، تأکید بر رویه‌ها، فقدان انعطاف‌پذیری، ساختار ثابت که در شرایط محیطی باثبات، بدون ابهام و کم ریسک مناسبیت دارد (اوزکان، ۲۰۲۳)، (سو، بیرد و منیر، ۲۰۲۳)، (نگوین و جونز، ۲۰۲۲). در اینجا مشابه مقایسه با شرایط بدتر در تفکر خلاف واقع، سازمان ترجیح می‌دهد برای مواجهه نشدن با شرایط بدتر، شرایط فعلی را حفظ کند لذا حفظ نظم و کنترل اولویت اصلی سازمان می‌باشد.

شباهت ۸: تمرکز بر درون در فرهنگ‌سازمانی سلسله‌مراتبی با ارجاع به خود در تفکر خلاف واقع (ضریب توافق)

این دو ویژگی به‌سوی مسئولیت‌پذیری از طریق روابط رسمی، مسئولیت فردی و ارزیابی عملکرد فردی هم‌راستا هستند. از سوی دیگر به دلیل ارتباطات رسمی سلسله‌مراتبی هدایت و هماهنگی کارکنان اهمیت بسیاری دارد و کارکنان نسبت به انحراف از استانداردهای سازمان به‌طور فردی پاسخگو هستند (نعمتی و عبدالملکی، ۱۴۰۰). اگر روابط خشک و دستوری، حجم کار بالا و غیرمنصفانه و فقدان تحلیل شناختی / رفتاری در سازمان اتفاق بیفتد، کارکنان دچار احساس آسیب، ناتوانی در قبول مسئولیت، کاهش انگیزش، تغییر در ارزش‌ها می‌شوند. از طرف دیگر در حالت ارجاع به خود در تفکر خلاف واقع فرد خودش را مسئول تمام ناکامی‌ها و مشکلات می‌داند و اگر حجم مشکلات بالا باشد و فرد توسط سازمان توانمند نشود ممکن است دچار بی‌انگیزگی، بیماری‌های عصبی و انفعال

تنظیم رفتار کارکنان در سازمان‌ها از.../غنیمتی، علی پوردرویشی، یزدانی و شیخ الاسلامی

شود در اینجا سازمان نیاز به سیستم‌های توانمندسازی، تشویقی / انگیزشی دارد تا کارکنان بتوانند در این شرایط باقی بمانند (صیدی و صغری، ۱۴۰۰).

این مقاله با مقایسه ساختار فرهنگ‌سازمانی مدل کوپین و کامرون و ساختار تفکر خلاف واقع به پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که برای آسیب‌شناسی عملکرد کارکنان و رسیدن به اهداف سازمانی چگونه می‌توان با شناخت فرهنگ ویژه آن سازمان و شناسایی نقشه شناختی افراد با رویکرد تفکر خلاف واقع به سازوکارهای اثربخش‌تر و خلاق‌تر مبتنی بر علم شناخت رسید. این مقاله نشان داد که چگونه می‌توان از افکار خلاف واقع برای بازنمایی ذهنی واقعیت نامطلوب و ساخت سناریوهای احتمالی، دانش و تجربیات و مهارت‌های آموخته‌شده فرد را در بستر و محتوای فرهنگ‌سازمانی قرارداد و سناریوهای تنظیم رفتار کارکنان را با ساخت سناریوهای دانشی متنوعی که رخ نداده‌اند ایجاد کنند. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند خلاف واقع‌های کارکنان را به‌عنوان سرمایه دانشی سازمان تلقی کنند و از ظرفیت دانشی نهفته در افکار کارکنان خود بهره ببرند (علی‌پور درویشی، ۱۳۹۱). این مهم وقتی قابل اجرا می‌شود که مدیران با شناخت نوع فرهنگ‌سازمانی خود بر اساس مدل کوپین و کامرون، شباهت آن با ساختار افکار خلاف واقع کارکنان خود را تعیین کرده و از آن به‌عنوان یک سرمایه دانشی در راستای آسیب‌شناسی و جهت‌دهی به رفتار کارکنان استفاده نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- ۱) آذر، عادل و علی پوردرویشی، زهرا. (۱۳۸۹). طراحی الگوی ارتباط فرهنگ‌سازمانی و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان (مطالعه موردی: بانک‌های دولتی). اخلاق در علوم و فناوری، ۵(۳-۴)، ۱۴-۵.
- ۲) آذر، عادل، علی پوردرویشی، زهرا و دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۸۹). رویکردی فازی به ادراک عدالت در چارچوب تئوری انصاف بانک ملت. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۳) (پیاپی ۶۸)، ۸۹-۶۱.
- ۳) افراسیابی ر. خزاعی م. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بانک صادرات شهر مشهد). نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۳(۹)، ۳۶۶-۳۴۵. Retrieved from <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/19>
- ۴) انوری، زهره، نرگسیان، عباس، عسگری، ناصر و محمد اسمعیلی، ندا. (۱۴۰۲). شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌های ارتقای یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام و اکتساب: مرور نظام‌مند ادبیات. مجله علمی مدیریت فرهنگ‌سازمانی
- ۵) بابایی، بهزاد، میرسپاسی، ناصر، آزاد، ناصر و قجری، سمیه. (۱۴۰۱). طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی در سازمان‌های حاکمیتی-میانمداری. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۱(۱) (پیاپی ۴۱)، ۸۳-۱۱۴.
- ۶) دهقانان، حامد و بشیرپور، مهدی، ۱۳۹۸، فراترکیبی از تأثیر ابعاد روان‌شناختی و علوم شناختی بر رفتارهای سازمانی افراد، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و حسابداری، <https://civilica.com/doc/933376>
- ۷) حمزوی، حسین و حاجی‌آقایی، آرمین، (۱۴۰۱)، تأثیر عدالت‌سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان اداره گاز استان بوشهر)، پنجمین همایش ملی تحقیقات میان‌رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی، تهران، <https://civilica.com/doc/1574823>
- ۸) رحیم‌نیا، فریبرز و فرزانه حسن‌زاده، ژاله. (۱۳۹۱). تأثیر فرسودگی شغلی بر ابعاد فرهنگ‌سازمانی دنیسون. مدیریت فردا، ۱۱(۳۳)، ۱۲۹-۱۴۳. <https://sid.ir/paper/fa520332SID>
- ۹) رستگار، عباسعلی و کوشش تبار، محسن. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر و اولویت‌بندی انواع فرهنگ‌سازمانی (مدل کامرون و کوپین) بر شادکامی در سازمان با میانجی‌گری معنویت در محیط کار (مطالعه موردی: کارکنان سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران). مدیریت شهری، ۱۶(۴۶)، ۴۰۸-۳۹۳. [SID. https://sid.ir/paper/91989/fa](https://sid.ir/paper/91989/fa)

تنظیم رفتار کارکنان در سازمان‌ها از.../غنیمتی، علی پوردرویشی، یزدانی و شیخ الاسلامی

- ۱۰) ساری، مهدی و بیری، لیلا، ۱۴۰۱، بررسی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با میانجیگری فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی و نقش تعدیلگری جنسیت، دومین کنفرانس علوم اجتماعی، روانشناسی، علوم تربیتی و علوم انسانی، <https://civilica.com/doc/1448667>
- ۱۱) صالحی احسان، درویش زهرا علی پور، آذر عادل، میرسپاسی ناصر. (۱۴۰۱) اندازه‌گیری سبک‌های رهبری در سازمان با رویکرد تفکر خلاف واقع (مورد مطالعه شرکت نفت فلات قاره ایران). مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۴۰۱؛ ۱۴ (۵۵): ۶۱-۷۸
- ۱۲) صیدی، راحله و سینا، فاطمه صغری. (۱۴۰۰). پیش‌بینی توانمندسازی دبیران، مبتنی بر مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی: مورد مطالعه دبیران مقطع متوسطه اول شهر پردیس. پژوهش‌های جامعه‌شناسی، ۱۵(۱)، ۱۴۱-۱۶۱.
- ۱۳) عابدی جعفری، عابد و امیری، مجتبی. (۱۳۹۸). فرا ترکیب، روشی برای سنتز مطالعات کیفی. روش‌شناسی علوم انسانی، ۲۵(۹۹)، ۷۳-۸۷. doi: ۱۰.۳۰۴۷۱/mssh.۱۰.۳۰۴۷۱.۲۰۱۹.۱۶۲۹
- ۱۴) علامه، سیدحسن و عسکری باجگرانی، محبوبه. (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی و شناسایی الزامات تغییر آن در شرکت برق منطقه ای اصفهان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۳)، ۵۷۵-۶۰۳. <https://sid.ir/paper/196375/fa> SID.
- ۱۵) علی پوردرویشی، زهرا، خائف‌الهی، احمدعلی. (۱۴۰۰). طراحی مدل سایش اجتماعی نیروی انسانی و پیامدهای ارتباطات میان فردی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، 4(2), 45-66. <https://sid.ir/paper/4fa35599v>
- ۱۶) علی پور درویشی، زهرا. (۱۳۹۱). ارائه مدل عوامل مؤثر بر تسهیم دانش گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی (پیمایشی پیرامون واحد تهران شمال و علوم و تحقیقات). مدیریت فناوری اطلاعات، ۴(۱۰)، ۹۱-۱۱۶.
- ۱۷) فرخ سرشت، بهزاد و فیض، محمد و نوروز اشرفی، رضا. ۱۳۹۵، نقش فرهنگ در کارکرد سازمانی، کنفرانس جامع علوم مدیریت و حسابداری، تهران، <https://civilica.com/doc/605992>
- ۱۸) کامکار، مهدی، پاشایی هولاسو، امین. (۱۳۹۷). مدل تاثیرگذاری معنویت و عدالت سازمانی بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های تولیدی نیروهای مسلح). مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۲(۶)، ۹۹-۱۳۰.
- ۱۹) نیک منش، شمس‌الدین و عروجلو، حمید، (۱۴۰۰)، مدل‌سازی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رفتار شهروندی و رضایت شغلی با توجه به نقش تعدیل گر رهبری توزیعی، ششمین

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

کنفرانس مطالعات مدیریت اقتصاد و حسابداری صنعت محور،

تهران، <https://civilica.com/doc/1373100>

۲۰) نعمتی لیلا، عبدالملکی بابک. (۱۴۰۰) رابطه فرهنگ سازمانی و جواخلاقی در تعالی بخشیدن به

سلامت سازمانی: نقش میانجی یگانگی فرد- سازمانی. اخلاق در علوم و فناوری ۱۴۰۰؛ ۱۶ (۱): ۷۶-۸۳

۲۱) نیازی، محسن، بهروزیان، بهروز، سخایی، ایوب و حسینی زاده آرانی، سیدسعید. (۱۳۹۶). فراتحلیل

مطالعات رابطه بین ادراک عدالت سازمانی و فرهنگ کار. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵(۲)، ۴۳-۵۹.

22) Aguirre, R. & Bolton, K. (2014). A Qualitative Interpretive Meta-Synthesis in Social Work Research: Uncharted Territory. *Journal of Social Work*, 14, 279-294. <https://doi.org/10.1177/1468017313476797>

23) Alipour Darvishi, Zahra & Doroudi Fardad, & Madani Navid (2018) Fuzzy Modeling of the Enactment of Stigma by Healthcare Personnel Toward People Living with HIV in the Frame of Counterfactual Thinking: A Mixed-Method Approach. *AIDS RESEARCH AND HUMAN RETROVIRUSES*, 2018, Vol.34:9, <https://doi.org/10.1089/aid.2018.0166>

24) Alkhadra, W.A. Khawaldeh, S. and Aldehayyat, J. (2023), "Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models", *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 39 No. 4, pp. 737-760. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0092>

25) Azar, A. & Darvishi, Z. A. (2011). Development and validation of a measure of justice perception in the frame of Fairness theory-Fuzzy approach. *Expert Systems with Applications*, 38(6), 7364-7372.

26) Azar, Adel, Alipour Darvishr, Zahra, & Danaeifard, Hassan. (2010). A fuzzy approach to justice perception in the frame of the fairness theory (case study: melat bank). *modarres human sciences*, 14(3 (tome 68)), 61-89. [sid. https://sid.ir/paper/582867/en](https://sid.ir/paper/582867/en)

27) Bies, R. J. Tripp, T. M. & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 18-36). Sage Publications, Inc

28) Blomquist, W. (2019). The policy process and large-N comparative studies. In *Theories of the Policy Process*, Second Edition (pp. 261-289). Routledge.

29) Broomhall, A. G. & Phillips, W. J. (2020). Collective harmony as a moderator of the association between other-referent upward counterfactual thinking and depression. *Cogent Psychology*, 7(1), 1714833.

- 30) Byrne, Ruth M.J. Mental models and counterfactual thoughts about what might have been, *TRENDS in Cognitive Sciences* Vol.6 No.10 October 2002.
- 31) Byrne, R. M. J. & Johnson-Laird, P. N. (2020). If and or: Real and counterfactual possibilities in their truth and probability. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 46 (4), 760–780.
- 32) Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- 33) Chen, J. Chiu, C. Y. Roese, N. J. Tam, K. P. & Lau, I. Y. M. (2006). Culture and counterfactuals: On the importance of life domains. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(1), 75-84.
- 34) De Brigard, F. & Parikh, N. (2019). Episodic Counterfactual Thinking. *Current Directions in Psychological Science*, 28(1), 59-66.
- 35) Diefendorff, J. M. Richard, E. M. & Yang, J. (2008). "Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work". *Journal of Vocational Behavior*, 73, 498–508.
- 36) Douglas, S. C. & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547–559.
- 37) Enworo, O. C. (2023). Application of Guba and Lincoln's parallel criteria to assess trustworthiness of qualitative research on indigenous social protection systems. *Qualitative research journal*, 23(4), 372-384.
- 38) Galinsky, A. D. & Kray, L. J. (2004). From thinking about what might have been to sharing what we know: The effects of counterfactual mind-sets on information sharing in groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(5), 606-618.
- 39) Gamlin J, Smallman R, Epstude K, Roese NJ (2020) Dispositional optimism weakly predicts upward, rather than downward, counterfactual thinking: A prospective correlational study using episodic recall. *PLoS ONE* 15(8): e0237644.
- 40) Gunnell, D. Appleby, L. Arensman, E. Hawton, K. John, A. Kapur, N. ... & Yip, P. S. (2020). Suicide risk and prevention during the COVID-19 pandemic. *The Lancet Psychiatry*, 7(6), 468-471.
- 41) Grundmann, F. Smallman, R. & Epstude, K. (2022). Grandiose narcissism shapes counterfactual thinking (and regret): Direct and indirect evidence. *Journal of Research in Personality*, 99, 104235.
- 42) Grover, V. Tseng, S. L. & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 103639.

- 43) Haffar, M. Al-Karaghoul, W. Djebarni, R. Al-Hyari, K. Gbadamosi, G. Oster, F. ... & Ahmed, A. (۲۰۲۳). Organizational culture and affective commitment to e-learning'changes during COVID-۱۹ pandemic: The underlying effects of readiness for change. *Journal of business research*, ۱۵۵, ۱۱۳۳۹۶.
- 44) Himmetoğlu, B. Ayduğ, D. and Bayrak, C. (2022), "Relationships among teachers' perceptions on coworker social loafing, organizational justice and task visibility", *International Journal of Educational Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 247-260.
- 45) Ismail, M. and Umar Baki, N. (2017), "Organizational factors of justice and culture leading to organizational identification in merger and acquisition", *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 No. 8, pp. 687-704.
- 46) Jehanzeb, K. and Mohanty, J. (2020), "The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 2, pp. 445-468.
- 47) Jenny, J. P. Koirala, S. Gregory-Eaves, I. Francus, P. Niemann, C. Ahrens, B. ... & Carvalhais, N. (2019). Human and climate global-scale imprint on sediment transfer during the Holocene. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(46), 22972-22976.
- 48) Petrocelli, J. V. Seta, C. E. & Seta, J. J. (2012). Prefactual potency: The perceived likelihood of alternatives to anticipated realities. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(11), 1467-1479.
- 49) Kahneman, D. & Miller, D. T. (1986). Norm theory .Comparing reality to its alternatives. *Psychological Review*, 93(2), 136.
- 50) Karim, M. S. Sena, V. & Hart, M. (2022). Developing entrepreneurial career intention in entrepreneurial university: the role of counterfactual thinking. *Studies in Higher Education*, 47(5), 1023-1035.
- 51) Karthik KR, V. & Vasanthakumar, V. (2022). Caste, then Class. *CASTE: A Global Journal on Social Exclusion*, 3(1), 107-122.
- 52) Kashif, M. Zarkada, A. & Thurasamy, R. (2017). The moderating effect of religiosity on ethical behavioural intentions: An application of the extended theory of planned behaviour to Pakistani bank employees. *Personnel Review*, 46(2), 429-448.
- 53) Kastanakis, M. and Voyer, Benjamin G. (2014) The effect of culture on perception and cognition: a conceptual framework. *Journal of Business Research*, 67 (4).

- 54) Kelebek, E. E. & Alniacik, E. (2022). Effects of Leader-Member Exchange, Organizational Identification and Leadership Communication on Unethical Pro-Organizational Behavior: A Study on Bank Employees in Turkey. *Sustainability*, 14(3).
- 55) Kim, S. Tam, L. Kim, J.N. and Rhee, Y. (2017), "Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 22 No. 3, pp. 308-328.
- 56) Kahneman, D. & Miller, D. T. (1986). Norm theory: Comparing reality to its alternatives. *Psychological Review*, 93(2), 136–153.
- 57) Kelloway, E. K. Francis, L. Prosser, M. & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human resource management review*, 20(1), 18-25.
- 58) Khudri, M. M. & Sadia, A. T. (2022). Employer branding attractiveness for potential employees in an emerging economy: evidence of heterogeneity. *International Journal of Export Marketing*, 5(3-4), 320-344.
- 59) Lamsam, N. & Charoensukmongkol, P. (2022). Effect of CEO transformational leadership on organizational ethical culture and firm performance: the moderating effect of competitive intensity. *Journal of Asia Business Studies*, 17(3), 539-558.
- 60) Lewis, David (۱۹۷۳). Causation. *Journal of Philosophy* ۷۰ (۱۷):۵۶۷-۵۵۶.
- 61) Lin, Y. C. Stone, A. B. Byatt, G. & Rotche, L. (2024). How is counterfactual thinking integrated in organizational risk and resilience practices? *Journal of Risk Research*, 27(1), 63-84.
- 62) Linden, A. Best, L. Elise, F. Roberts, D. Branagan, A. Tay, Y. B. E. ... & Gurusamy, K. (2023). Benefits and harms of interventions to improve anxiety, depression, and other mental health outcomes for autistic people: A systematic review and network meta-analysis of randomised controlled trials. *Autism*, 27(1), 7-30.
- 63) Liu, F. Tso, K. F. G. Yang, Y. & Guan, J. (2017). Multilevel analysis of employee satisfaction on commitment to organizational culture: Case study of chinese state-owned enterprises. *Mathematical and Computational Applications*, 22(4), 46.
- 64) Lu, H. Wu, T. Liu, D. & Wang, Z. (2018). Thinking of better or worse? How goal orientation affects safety behavior in near misses. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(3), 375-386.

- 65) Markman, K. D. & Miller, A. K. (2006). Depression, control, and counterfactual thinking: Functional for whom? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 25(2), 210-227.
- 66) Osei, M. B. Papadopoulos, T. Acquaye, A. & Stamati, T. (2023). Improving sustainable supply chain performance through organisational culture: A competing values framework approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(2), 100821.
- 67) Martinez Saito, M. & Gorina, E. (2022). Learning under social versus nonsocial uncertainty: A meta analytic approach. *Human Brain Mapping*, 43(13), 4185-4206.
- 68) Mews, J. (2019) Effective Leadership in Higher Education: A Review of Leadership Style Preferences among Faculty and Staff within the United States. *Open Journal of Leadership*, 8, 58-74.
- 69) Mikušová M, Klabusayová N, Meier V. Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Eval Program Plann*. 2023 Apr;97:102246.
- 70) Mohammed, A. (2020) The Status of Teachers' Professional Development and Code of Ethics: The Case of Madda Walabu University—Ethiopia. *Library Journal*, 7, 1-19
- 71) Moulakdi, A. and Bouchamma, Y. (2020) Professional Development for Primary School Teachers in Cameroon: Is the Cascade PD Model Effective? *Creative Education*, 11, 1129-1144
- 72) Parikh, N. LaBar, K. S. & De Brigard, F. (2020). Phenomenology of counterfactual thinking is dampened in anxious individuals. *Cognition and Emotion*, 34(8), 1737-1745.
- 73) Nicklin, J. M. (2013). Expertise, counterfactual thinking, and fairness perceptions: A test of fairness theory. *Social Justice Research*, 26, 42-60.
- 74) Nguyen, M. H. & Jones, T. E. (2022). Building eco-surplus culture among urban residents as a novel strategy to improve finance for conservation in protected areas. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-15.
- 75) Özkan, A.H. (2023), "Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review", *Kybernetes*, Vol. 52 No. 8, pp. 2886-2899.
- 76) Parikh, N. LaBar, K. S. & De Brigard, F. (2020). Phenomenology of counterfactual thinking is dampened in anxious individuals. *Cognition and Emotion*, 34(8), 1737-1745.
- 77) Pighin, S. Byrne, R. M. J. & Tentori, K. (2022). "If only" Counterfactual thoughts about cooperative and uncooperative decisions in social dilemmas. *Thinking & Reasoning*, 28(2), 193–225.

- 78) Ramzy, O. El Bedawy, R. Maher, A. & others. (2018). Dysfunctional Behavior at the Workplace and Its Impact on Employees' Job Performance. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 224–233.
- 79) Rodríguez-González, R. M. Madrid-Guijarro, A. & Maldonado-Guzmán, G. (2023). Digital organizational culture and absorptive capacity as precursors to supply chain resilience and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 420, 138411.
- 80) Epstude, K. & Roese, N. J. (2008). The functional theory of counterfactual thinking. *Personality and social psychology review*, 12(2), 168-192.
- 81) Sandelowski, M. Barroso, J. & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111.
- 82) Sembiring, N. Nimran, U. Astuti, E.S. and Utami, H.N. (2020), "The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 28 No. 5, pp. 1113-1130.
- 83) Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
- 84) Sindakis, S. Kitsios, F. Aggarwal, S. and Kamariotou, M. (2022), "Entrepreneurial strategies and family firm culture in the Arab world: a systematic literature review", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 29 No. 7, pp. 994-1016.
- 85) Skarlicki, D.P. and Folger, R. (1997) Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- 86) Smallman, R. & Summerville, A. (2018). Counterfactual thought in reasoning and performance. *Social and Personality Psychology Compass*, 12(4), e12376.
- 87) Smallman, R. & Roese, N. J. (2009). Counterfactual thinking facilitates behavioral intentions. *Journal of experimental social psychology*, 45(4), 845-852.
- 88) Su, S. Baird, K. and Munir, R. (2023), "Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective", *International Journal of Manpower*, Vol. 44 No. 3, pp. 403-421.
- 89) Tagini S, Solca F, Torre S, Brugnera A, Ciammola A, Mazzocco K, Ferrucci R, Silani V, Pravettoni G, Poletti B. Counterfactual thinking in psychiatric and neurological diseases: A scoping review. *PLoS One*. 2021 Feb 16;16(2):e0246388.

- 90) Tajik, M. Makui, A. & Tosarkani, B. M. (2023). Sustainable cathode material selection in lithium-ion batteries using a novel hybrid multi-criteria decision-making. *Journal of Energy Storage*, 66, 107089.
- 91) Tran, H. A. Strizhakova, Y. Liu, H. & Golgeci, I. (2021). "If only...": customer counterfactual thinking in failed recovery. *European Journal of Marketing*, 55(12), 3221-3249.
- 92) Triguero-Sánchez, R. Peña-Vinces, J. & Ferreira, J. J. M. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83, 101335.
- 93) Van Hoeck, N. Watson, P. D. & Barbey, A. K. (2015). Cognitive neuroscience of human counterfactual reasoning. *Frontiers in human neuroscience*, 9, 420.
- 94) Vem, L. J. Cheah, J. H. Ng, S. I. & Ho, J. A. (2023). Unethical pro-organizational behavior: how employee ethical ideology and unethical organizational culture contribute. *International Journal of Manpower*, 44(4), 577-598.
- 95) White, M. S. Addison, C. C. & Jenkins, B. W. (2022). Beliefs and practices regarding spirituality as a healthcare strategy. *Open Journal of Preventive Medicine*, 12(3), 59-72.
- 96) Workman-Stark, A. (2021), "Countering a masculinity contest culture at work: the moderating role of organizational justice", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 24 No. 1, pp. 6-23.
- 97) Zheng, Q. Liao, M. Liu, B. Ou, W. Chen, W. Liu, J. & Zhang, Y. (2021). Counterfactual thinking-related emotional responses in patients with major depressive disorder. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 589335.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

یادداشت‌ها:

1. Rodríguez-González, Antonia Madrid-Guijarrob, Gonzalo Maldonado and Guzmanc
2. Quality Of Organizational Behavior
3. Sigler and Pearson
4. Mews
5. Özkan
6. Su, Baird, and Munir
7. Triguero-Sánchez, Peña-Vinces, and Ferreira
8. Mikušová, Klabusayová, and Meier
9. Kastanakis and Voyer
10. De Brigard and Parikh
11. Byrne
12. Himmetoğlu, Ayduğ and Bayrak
13. Blomquist
14. Quinn and Cameron
15. Oseia, Papadopoulosb, Acquayec, and Stamatid
16. Kelebek and Alniacik
17. Mohammed
18. White, Addison and Jenkins
19. Grover, Tseng, and Pu
20. Mikušová, Klabusayová, and Meier
21. Haffar, Al-Karaghoul, Djebarni, Al-Hyari, Gbadamosi, Oster, and Ahmed
22. Lewis
23. Tran, Strizhakova, Liu, and Golgeci
24. Van Hoeck, Aron and Barbey
25. Kahneman and Miller
26. Smallman and Summerville
27. Pighin, Byrne and Tentori
28. Byrne and Johnson-Laird
29. Epstude and Roese
30. Diefendorf
31. Douglas and Martinko
32. Bies, Tripp, and Kramer
33. Skarlicki and Folger
34. Kelloway, Francis, Prosser and Cameron
35. Nicklin
36. Ramzy, Bedawy, and Maher
37. Galinsky and Carey
38. Lu, Wu, Liu, and Wang
39. Kim, Tam, Kim, and Rhee
40. Ismail and Umar Baki

41. Lin, Stone, Byatt, and Rotche
42. Petrocelli, Seta, and Seta
43. Chen, Jing, Chi-Yue Chiu, Roese, Kim-Pong Tam and Ivy Yee-Man Lau
44. Aguirre and Bolton
45. SID and Magiran
46. Science Direct
47. Emerald
48. Scopus
49. Guba and Lincoln
50. Enworo
51. Martinez Saito and Gorina
52. Broomhall, Anne Gene, Phillips, Wendy, Wu, and Anise
53. Karim, Sena, and Hart
54. Zheng, Liao, Liu, Ou, Chen, Liu, and Zhang
55. Grundmann, Smallman, and Epstude
56. Gamlin, Smallman, Epstude, Roese
57. Parikh, Kevin, LaBar and Brigard
58. Tagini, Solca, Torre, Brugnera, Ciammola, Mazzocco, Ferrucci, Silani, Pravettoni, Poletti
59. Alkhadra, Khawaldeh, and Aldehayyat
60. Linden, Best, Elise, Roberts, Branagan, Tay, and Gurusamy
61. Jenny, Koirala, Gregory-Eaves, Francus, Niemann, Ahrens and Carvalhais
62. Gunnell, Appleby, Arensman, Hawton, John, and Kapur
63. Karthik and Vasanthakumar
64. Liu, Tso, Yang, and Guan
65. Lamsam and Charoensukmongkol
66. Nguyen and Jones
67. Vem, Cheah, Ng, and Ho
68. Kashif, Zarkada, and Thurasamy
69. Moulakdi and Bouchamma
70. Sindakis, Kitsios, Aggarwal, and Kamariotou
71. Workman-Stark
72. Jehanzeb and Mohanty
73. Sembiring, Nimran, Astuti, and Utami

Regulating employee behavior in organizations through understanding the similarities of counterfactual thinking structure and Quinn and Cameron's organizational culture model

Gholamreza Ghanimati¹

Zahra Alipour Darvishi²

Receipt: 03/07/2024 Acceptance: 22/08/2024 Hamidreza Yazdani³

Nader Sheikh Al-Islami⁴

Abstract

The aim of the current research is to understand the similarities between the structure of counterfactual thinking and the organizational culture model of Quinn and Cameron in order to regulate the behavior of employees. This research has been done with meta-synthesis method, which was analyzed after three stages of screening 40 Persian and English articles. Data analysis was done using three-level coding method (concept, subcategory, category). The structure of the organizational culture model (market organizational culture, developmental organizational culture, hierarchical organizational culture and tribal organizational culture) and the structure of counterfactual thinking included (upward comparison, downward comparison, reference to others and the environment, and self-reference) Then the similarities between these two were identified and analyzed including 8 similarities. The validity of the research was examined by the method and reliability through the Kappa coefficient of agreement. Out of the 8 similarities obtained, 6 were aligned and 2 were not aligned. The results of this article can be used to diagnose the behavior of employees.

Keywords

counterfactual thinking, organizational culture, behavior regulation, human resources

1-PhD student, Department of Public Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. g.ghanimati@iau-tnb.ac.ir

2- Associate Professor, Department of Business Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) z_alipour@iau-tnb.ac.ir

3- Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. hryzdani@ut.ac.ir

4-Assistant Professor, Department of Public Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. n_sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir