

Memetic-Based Organizational Culture Model in Iranian Government Organizations

Mina Khalili¹ , Abbasali Rastgar² , Mahdi Mortazavi³ 

¹ PhD candidate, Department of Business Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. Email: Minakhalili@semnan.ac.ir

² Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. Corresponding Author, Email: a_rastgar@semnan.ac.ir

³ Associate Professor, Department of Government Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. Email: m-mortazavi@modares.ac.ir

Abstract

Purpose: The culture of an organization affects the behavior and performance of employees. The development of cultural knowledge is related to the values, beliefs, and behavior of its members. From a memetic perspective, culture consists of repeatable units that guide behaviors. By applying Dawkins's indicators (loyalty, stability, and survival) in memetics, organizations can understand the formation and modification of their culture and facilitate the effective communication of desired traits. Therefore, the present study has developed a memetic-based organizational culture model in Iranian government organizations.

Design/Methodology/Approach: The present study is based on qualitative research and a thematic analysis approach. The research participants are university professors and managers of government organizations, experts who were fully aware of the Human Resources and memetic and were familiar with the research topic, 15 of whom were purposefully selected. In the present study, a semi-structured interview was used to collect information. To determine the appropriateness of the responses of individuals regarding the memetic-based organizational culture model in Iranian government organizations, interviews were conducted with three groups of managers, including managers working in government organizations and having books, articles, or teaching experience; senior and middle managers of government organizations who are familiar with management fields, especially organizational behavior and human resources, sociology, or even psychology; and managers of middle-level organizations who play the role of liaison between ministries and county organizations. These interviews continued until the researcher felt that the data had become repetitive and had reached saturation. In this interview, the conditions for selecting individuals to conduct interviews were to have at least a master's degree in management-related fields and to have at least ten years of scientific and research or fieldwork experience on the issue of organizational management. To reach the saturation point, the field study should continue until no new evidence or proof is obtained from the data. In other words, a complete data check was carried out. In this study, various initial codes were extracted from the interview texts until the eleventh interview. However, theoretical saturation was achieved in the twelfth interview regarding the extracted codes. However, interviews were continued with three experts to ensure certainty. Using theme analysis according to Creswell's 6 steps, the main themes and sub-themes were coded. Considering that the carriers of cultural characteristics in government organizations that were repeated in all interviews were common, old, and survived, existed in the Iranian national culture in society, and were reproduced in the organization with the same meaning from generation to generation and were not manipulated, (in other words, based on the level of stability, level of loyalty, and level of reproduction in Iranian government organizations), they

have been shown as sub-themes and main themes of memetic-based organizational culture. Then, by categorizing the sub-themes based on the Robbins-Judge Attitude Elements Model, the final model was calculated. To examine the validity and reliability of data in qualitative research, Cresswell lists eight strategies for theme analysis to examine the accuracy of findings in qualitative research, and his method was also used in this study.

Findings: The findings of the qualitative part of the study led to the identification of, 3 main themes, and 22 sub-themes were identified in the culture memes of government organizations. The results of the memetic-based organizational culture model in Iranian government organizations include 3 basic dimensions (final memes) that were categorized in the form of memes of the culture of government organizations under the names of behavioral memes, emotional memes, and cognitive memes. Behavioral memes: This category of memes refers to a specific type of practical action that is common in Iranian government organizations, and public sector employees typically describe this practical action with the phrases identified in this study. Emotional memes: This meme refers to the shared experience and evoked feeling resulting from the interaction between government employees with each other or between employees and external stakeholders. Cognitive memes: This category of memes refers to the perception that government employees and stakeholders have formed in their minds about the entirety of government organizations due to historical events.

Discussion and Conclusion: Memes in Iranian government organizations carry Iranian cultural characteristics in those organizations, based on which the individual unconsciously thinks, feels, and acts. It can be assumed that memes attract attention by evoking specific emotions in individuals, or by having an understanding of values and beliefs that stem from a successful story (mindset towards the government and employees), or by observing the actions and behavior of managers and employees, and are remembered by repeated repetition. The specific, common, and common meaning at the level of Iranian government institutions and organizations becomes prevalent in the culture of the aforementioned organizations from generation to generation. Organizational cultures, like the belt-fastening culture, have the potential to become norms or behaviors with the help of cultural memes.

Keywords: Organizational Culture, Memetics, Cultural Memes, Government Organizations.

Citation: Khalili, M., Rastgar, A., & Mortazavi, M. (2025). Memetic-Based Organizational Culture Model in Iranian Government Organizations. *Psychological Researches in Management*, 11(1), 115-142. (In Persian)

Received: January 10, 2025
Revised: February 15, 2025
Accepted: February 28, 2025
Published Online: April 9, 2025

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
<https://doi.org/10.22034/jom.2025.2050384.1310>
Article Type: Research Paper



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by [Hazrat-e Masoumeh University](#). This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)



مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر

ممتیک در سازمان‌های دولتی ایران*

مینا خلیلی^۱، عباسعلی رستگار^۲، مهدی مرتضوی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه:

Minakhalili@semnan.ac.ir

^۲ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

a_rastgar@semnan.ac.ir

^۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه:

m-mortazavi@modares.ac.ir

چکیده

فرهنگ یک سازمان بر رفتار و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. توسعه دانش فرهنگی با ارزش‌ها، باورها و رفتار اعضا مرتبط است. از دیدگاه ممتیک، فرهنگ شامل واحدهایی تکرارپذیر است که رفتارها را هدایت می‌کنند. با به کارگیری شاخص‌های داوینز (وفاداری، پایداری و بقا) در ممتیک، سازمان‌ها می‌توانند شکل‌گیری و اصلاح فرهنگ خود را درک و ارتباط مؤثر صفات مدنظر را تسهیل کنند؛ از این رو، پژوهش حاضر مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممتیک در سازمان‌های دولتی ایران را تدوین کرده است. این پژوهش از نظر هدف، بنیادی در حیطه پژوهش‌های کیفی و در ره‌یافت استقرایی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش اساتید و مدیران سازمان‌های دولتی هستند که از میان آن‌ها، ۱۵ نفر به صورت هدفمند انتخاب شدند. در پژوهش حاضر، برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. با استفاده از تحلیل مضمون، مِم‌های فرهنگ سازمان‌های دولتی شناسایی و سه مضمون اصلی و ۲۲ مضمون فرعی احصا شدند. نتایج مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممتیک در سازمان‌های دولتی ایران شامل سه بعد اساسی (مِم نهایی) است که در قالب مِم‌های فرهنگ سازمان‌های دولتی با نام‌های مِم‌های رفتاری، مِم‌های عاطفی، مِم‌های شناختی دسته‌بندی شدند.

کلیدواژه‌گان: فرهنگ سازمانی، ممتیک، مِم‌های فرهنگی، سازمان‌های دولتی.

استناد: خلیلی، مینا، رستگار، عباسعلی، و مرتضوی، مهدی (۱۴۰۴). مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممتیک در سازمان‌های دولتی

ایران. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۱(۱)، ۱۴۲-۱۱۵.

مقدمه

از آنجا که هدف خدمتگزاری دولت به شهروندان در نظام جمهوری اسلامی ایران مقدس و به نهادها و کارگزاران شایسته با انگیزه‌های متعالی وابسته است، فرهنگ و کیفیت عامل تمایز این نظام با سایر نظام‌ها است. با وجود آگاهی درباره این موضوع و وجود پژوهش‌هایی در این حوزه، در حال حاضر، نظام اداری ایران با مسائلی متعدد که معمولاً ناشی از نارسایی‌های فرهنگ سازمان هستند، درگیر است (یوسفی امیری و همکاران، ۱۴۰۱)؛ در نتیجه، فرهنگ سازمانی نقشی مهم در توسعه راهبردها دارد (Castelino & shinde, 2023) و فرهنگ سازمانی از ساختار و راهبرد گرفته تا بهره‌وری و رفتار کارکنان را شکل می‌دهد (Fadli, 2023). جهان‌بینی نخستین رهبران و پایه‌گذاران سازمان در عمق روان ناخودآگاه سازمان ریشه می‌دواند و با اتفاق خاصی آشکار می‌شود (شاین، ۱۳۹۶). چندگانگی‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها به علت اتفاق‌های تاریخی، اجتماعی، اقتصادی و جغرافیایی در فرهنگ ایران وجود دارند (فلاحی، ۱۳۹۶). پس، نیاز به مدل فرهنگ سازمانی متناسب با ویژگی‌های متمایز زمینه‌ای است. اگرچه مدل‌های موجود ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی را توصیف می‌کنند، باید در نظر داشت رهبر نقش اساسی در شکل دادن به فرهنگ ایفا می‌کند (Young, 2023). برای مثال، برخی از مدیران از تخصص بی‌بهره‌اند و با زور و تنبیه، کارکنان را اداره می‌کنند یا مدیران ماکیاوول‌گرا کهن‌الگوی رفتاری را ایجاد می‌کنند که آن‌ها هم این هنجارها را از مدیران خود به ارث برده‌اند. شاید بتوان کژکاری نظام بوروکراسی را در پرورش مدیران شایسته‌ای دانست که افرادی ناتوان را پرورش می‌دهند؛ بنابراین، مدیران سازمان‌ها برای رفتن به سمت شرایط آرام و فرهنگ حاکی از ارزش‌های والای انسانی، به شناخت زیربناها با توجه به ادراک متفاوت نیاز دارند (غفاری و همکاران، ۱۳۹۷).

در نتیجه، عدم توجه به فرهنگ سازمانی، اگر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف سازمان منجر نشود، دست‌کم اشکالاتی متعدد را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده است (Tayeh et al., 2018). از سوی دیگر، پژوهشگران دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷). چگونگی گسترش و تکامل اطلاعات فرهنگی نیز در سازمان، به فرهنگ سازمانی مرتبط است (Schlaile et al., 2021). در بحث تکامل فرهنگ، رویکردهایی متفاوت بیان شده‌اند که رویکرد ممیتیک (میمتیک) یکی از آن‌ها است. اندیشمندان این حوزه به تشبیه بسیار قوی تکامل در سطح زیستی و فرهنگی معتقد بودند و واژه مم (میم) را معادل ژن به این حوزه وارد کردند (Gill & Price, 2022؛ دهناد و دانشور، ۱۴۰۱). مم‌ها به عنوان واحدهای پایه فرهنگی که از طریق تقلید تکثیر می‌شوند، همانند ژن‌ها که اطلاعات بیولوژیکی را از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌کنند، اطلاعات فرهنگی را برای بقا یافتن منتقل می‌کنند و با تغییرات در رفتار و افکار انسان‌ها به تکامل فرهنگی منجر می‌شوند (Ermakov & Ermakov, 2021; Russ, 2014; Iloh, 2021; Gill & Price, 2022). پس، رفتارها و هنجارهای متداول در یک فرهنگ بر اساس مم (میم)‌های فرهنگی آن شکل می‌گیرند (فراستخواه، ۱۳۹۶). به طور کلی، مم‌ها متون فرهنگی

هستند که پیام‌های قابل فهم را منتقل و زمینه اجتماعی و باورهای جوامع را ارائه می‌کنند (Deus et al., 2022) و پایه‌ای برای توصیف گسترش افکار، عقاید و پدیده‌های فرهنگی هستند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷). مم‌های زبانی، برای مثال، شعارها، گفته‌ها و داستان‌ها، می‌توانند به عنوان مکانیسم‌های هماهنگ‌کننده در سازمان‌ها عمل کنند و افراد در موقعیت‌های مشابه آینده، بر اساس تجربیات روایی قبلی، می‌توانند عملکرد خود را افزایش دهند (Wang et al., 2024). در فرهنگ ملی نیز روش‌های تقلید/تکثیر مم‌ها وجود دارند. برای مثال، در جامعه‌ای عقل حکم می‌کند عدم رعایت فرهنگ رانندگی مشکلاتی را برای خانواده ایجاد می‌کند و در جامعه‌ای دیگر، عقل آن را زرنگی می‌داند، یعنی تا می‌توانی ویراژ بده (فراستخواه، ۱۳۹۶).

بنابراین، مم‌ها برای پژوهش‌های کیفی فعلی و آینده مهم و یکی از ویژگی‌های برجسته زندگی جهانی در قرن بیست و یکم هستند (Stepaniuk, 2017). پس، از دریچه ممیتیک به عنوان سیستمی از واحدهای فرهنگی قابل تکرار که بر رفتار فردی و گروهی تأثیر می‌گذارند و بینشی برای چگونگی شکل‌گیری، حفظ و تغییر فرهنگ آن‌ها و انتقال مؤثر ویژگی‌های فرهنگی مدنظر در سراسر سازمان می‌توان بهره گرفت (Schlaile et al., 2021). حوزه ممیتیک از اجزای ناملموس فرهنگ است که باید با قوانین پویایی دنیای میانی در ذهن و مشاهده رفتار مدیریت بررسی شود (Russ, 2014). تعدادی کم از پژوهشگران از ممیتیک‌های سازمانی برای درک پیچیدگی فرهنگ سازمانی استفاده می‌کنند (Schlaile, 2021). در عصر حاضر، بسیاری از سازمان‌ها تصمیمی راهبردی گرفته‌اند تا از طریق رسانه‌های مختلف و با استفاده از مم‌ها تعامل جامعه با محتوای خود را افزایش دهند و تصویر عمومی خود را مدیریت کنند (Wood & McGovern, 2021). سازمان‌های دولتی در ایران ارباب رجوع زیادی دارند و حتی فرهنگ سازمانی آن‌ها علاوه بر داخل سازمان، اثراتی بر جامعه و مردم نیز دارد. همچنین، از نظر زمانی نیز به بازنگری فرهنگ سازمانی نیاز است تا بتوان فرهنگ‌های مطلوب را شناسایی کرد و گسترش داد. نقطه قوت پژوهش حاضر آن است که در هیچ پژوهشی در داخل کشور، به طراحی مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممیتیک در سازمان‌های دولتی ایران اقدام نشده و فرهنگ سازمانی از جنبه‌های دیگر بررسی شده است. حال، لنز ممیتیک آگاهی جدیدی به مدیران خواهد بخشید، شکاف نظری و تجربی موجود را برطرف خواهد کرد، به ارائه راهبردهای اثربخش برای اجرا در سازمان‌ها منجر خواهد شد و به عنوان یکی از رویکردهای نوین و مؤثر، با آگاهی بخشیدن به اینکه تعامل کلامی و غیرکلامی انسان‌ها و حتی دستورالعمل‌ها، شعارها و ایده‌های موجود در سازمان‌ها و بین سازمان‌ها رایج و تقلید می‌شوند که افراد آن‌ها را مرتبط با تجربیات خود در محل کار می‌دانند، به اشتراک گذاشته خواهد شد؛ از این رو، با توجه به دوگانگی‌های فرهنگی و رفتاری ایرانیان در جامعه، نگارندگان پژوهش حاضر به دنبال کشف و شناسایی مم‌ها (حاملان ویژگی‌های فرهنگی) در سازمان‌های دولتی ایران هستند که مطابق شاخص‌های ممیتیک داوکینز^۱ از دیرینه و فرهنگ جامعه در

¹ Dawkins

سازمان‌ها به صورت دستکاری‌نشده (وفاداری)، عمر طولانی و قدمت دارند (بقا و پایداری) و نسل به نسل از رهبران سازمان‌ها به کارکنان منتقل شده‌اند و به صورت بین‌الذهانی در سازمان‌های دولتی رایج هستند (باروری یا تقلید) و می‌توانند به بهبود کیفیت خدمات عمومی و ایجاد فضایی مناسب برای رشد و توسعه پایدار کمک کنند. پرسش‌های پژوهش حاضر به این صورت مطرح می‌شوند: «مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممیتیک در سازمان‌های دولتی ایران» چگونه است؟ ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممیتیک چگونه‌اند؟ با شناسایی مم‌های فرهنگی بقایافته در راستای تغییر فرهنگ سازمان‌های دولتی، امکان کمک به مدیران در راستای نائل شدن اهداف سازمان‌ها وجود دارد؟ چه مم‌هایی از فرهنگ ایرانی در جامعه از گذشته نسل به نسل از طریق تقلید و تکرار به صورت بین‌الذهانی به فرهنگ سازمان‌های دولتی اکنون منتقل شده و به ارث رسیده‌اند؟

مبانی نظری

فرهنگ سازمانی و ممیتیک

فرهنگ بایدها و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می‌دهد. احساس رضایت، تعهد و آگاهی داشتن افراد نسبت به ارزش‌ها و هنجارها با وجود فرهنگی قوی و منسجم در سازمان موجب بهبود روحیه، انگیزش و بهره‌وری در عملکرد کارکنان و سازمان می‌شود (Oyemomi et al., 2019). فرهنگ یک سازمان زمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که سازمان در مواجهه با چالش‌ها یاد می‌گیرد چگونه با آن‌ها کنار بیاید (Bamidele, 2022). به عبارتی، فرهنگ پدیده‌ای است که تحت تأثیر جغرافیا، حوادث تاریخ و شیوه زندگی مردم و ادبیات رایج قرار گرفته است (حسینی، ۱۴۰۲) و مجموعه‌ای است از ارزش‌ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری که هویت هسته‌ای سازمان را شکل داده‌اند و قسمت قابل مشاهده فرهنگ مبتنی بر ارزش‌های ژرفی است که در اعماق افکار اعضای سازمان وجود دارند (دفت، ۱۳۹۵، ص. ۳۹۵). کلمن^۱ استدلال کرده است شش مؤلفه: ۱- وضوح: آگاهی کارکنان از انتظاری که از آن‌ها دارند؛ ۲- تعهد: انگیزه بالای کارکنان برای انجام بهترین کار خود؛ ۳- همکاری: با هم کار کردن کارکنان برای دستیابی به اهداف مشترک؛ ۴- خلاقیت: تشویق کارکنان برای ارائه ایده جدید و نوآوری؛ ۵- تمرکز بر مشتری: برآوردن نیاز مشتری و ۶- پاسخ‌گویی: پاسخ‌گو بودن در مقابل نتایج خود، در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ ضروری است و احتمال موفقیت سازمان‌ها با فرهنگ قوی در این زمینه‌ها بیشتر است (Young, 2023).

ایده مم و نقش آن در تکامل فرهنگی برای اولین بار توسط داوکینز به عنوان بسط نظریه‌های ژنتیک مطرح شده در کتاب او، *ژن خودخواه*^۲، مطرح شد. اصطلاح «خودخواه» نشان از تمایل ذاتی یک موجود برای کپی کردن از خود و

¹ Coleman

² The selfish gene

ویژگی تکرارکننده به صورت انتخاب طبیعی به رفتار غریزی و یادگیری، نشانه/پاسخ/پاداش نسبت داده شده به رفتار دارد؛ به این معنا که دی‌ان‌ای حامل اطلاعات است و به عنوان برنامه‌هایی برای پدیده‌های زیستی تکامل یافته و رمزگذاری شده است. وی اصطلاح مم را معادل ژن برای تقلید در پدیده فرهنگی به کار برد (Gill & Price, 2022). ممیتیک شاخه پارادایم پیچیدگی در تلاقی علم زیست‌شناسی تکاملی و انسان‌شناسی فرهنگی است که دانش مطالعه مم‌هاست. همان‌گونه که ویژگی‌های فیزیکی یک جاندار به وسیله ژن‌هایش منتقل می‌شوند، ویژگی‌های فرهنگی نیز توسط مم‌ها انتقال می‌یابند (Blute, 2008) و مم‌ها حاملان ویژگی‌های فرهنگی هستند (فرستخواه، ۱۳۹۶). مم‌ها عبارت‌اند از: آهنگ‌ها، ایده‌ها، عبارت‌های جذاب، مد لباس‌ها، روش‌های ساخت گلدان یا طاق‌سازی (Smith & Hemsley, 2022). بلک مور^۱ نیز ذهن انسان را حاصل از مم و دنیل دنت^۲ نیز خودآگاهی انسان را ناشی از مم دانست. هرچه تقلید بیشتر باشد، آن ایده با سازگاری و تناسب با محیط بقا می‌یابد (مرادیان و صمدی، ۱۳۹۹). بلک مور تقلید را با مثال مردم باستان برای تقلید در ابزارهای سنگی و سبدهای تنزیح داد. این مفهوم به حوزه ممیتیک منتهی شده است که ممیتیک تکامل فرهنگی مبتنی بر مبارزه برای هستی، انتخاب طبیعی و وراثت را شبیه به فرایند ژنتیکی بررسی می‌کند. شاخص ممیتیک داروین‌یسم باید با وفاداری زیاد کپی شود. نتایج تکرار باید بسیار شبیه یکدیگر باشند و در طول زمان بازتولید شوند. با گذر زمان، داوکینز از سال ۱۹۸۶، دوباره شروع به درک مم‌ها نه فقط به عنوان آنچه در مغز انسان است، بلکه به عنوان ایده‌های موجود در کتاب‌ها و رایانه‌ها، یعنی فرهنگ، کرد (Ermakov & Ermakov, 2021). به عبارت دیگر، ایده داوکینز نشان می‌دهد مم‌ها مانند نسخه‌های فرهنگی ژن‌ها، ایده‌ها را در جامعه تکرار می‌کنند و گسترش می‌دهند و می‌توان در داستان‌ها و تجربیات رهبران در طول تاریخ مشاهده کرد که چگونه صفات و رفتارهای خاصی در طول زمان منتقل شده و بین کارکنان به ارث و اشتراک گذاشته شده‌اند (Mukhtar et al., 2024). به عبارتی، مم‌ها انتقال فرهنگ شامل سبک‌های رهبری، شیوه‌های ارتباطی، آیین‌ها و هنجارها را در یک سازمان تسهیل می‌کنند و دلیل پشت هنجارهای رفتاری هستند (خلیلی و همکاران، ۱۴۰۳). هیگ^۳ تأکید می‌کند باید روی رفتار یک مم نیز در انتخاب تفاوت‌های اطلاعاتی در میان گزینه‌های مشابه آن تمرکز کرد (Smith & Hemsley, 2022).

اندیشمندان بسیاری ممیتیک را چشم‌انداز نظریه‌های عمومی و بنیادی در رابطه با چگونگی تکامل فرهنگ و قدرت توضیحی و ارزش عملی مشابهی با آنچه تکامل زیست‌شناسی از طریق ژنتیک رخ داده است، می‌دانند؛ در نتیجه، از مشارکت‌های تأثیرگذار ممیتیک در مطالعات مدیریت و سازمان برای مثال می‌توان از اثرات ممیتیک سازمانی در رابطه با تکامل شرکت و گزارش ممیتیک برای چگونگی تکامل مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار، عقلانیت مدیریت محدود

¹ Blackmore

² Daniel Dennett

³ Haig

و روال‌های سازمانی مداوم و کیفیت جهانی بودن (عمومی)^۱، تکامل شکاف‌های مذهبی، شیوه‌های رأی‌گیری و گسترش ویروس مانند پیام‌ها از طریق رسانه‌های الکترونیکی نام برد؛ بنابراین، کاربردهای مم، در پژوهش‌های حوزه فرهنگ، به محور تبدیل شده و با این حال، در مطالعات سازمان و مدیریت و به طور کلی علوم اجتماعی نسبتاً ناآشنا یا شاید نامشخص باقی مانده‌اند (Gill & Price, 2022).

بحث تکامل ممیک نیز با مم‌های اینترنتی آغاز شد (Smith & Hemsley, 2022). مم-های اینترنتی به ابزار دیجیتالی ضروری برای انتقال پیام‌ها، انتقادهای یا به اشتراک گذاشتن احساسات و تجربیات تبدیل شده‌اند. برای مثال، یک مم در پژوهش برزیلی با تصویر سکه تلفن و فرد مسن، از طریق اشیای نسل‌های گذشته، راهی برای خروج از شرمندگی اجتماعی مرتبط با پیری مرجع در برزیل ارائه کرده است. در واقع، مم با استفاده از اشیاء، راه‌حلی طعنه‌آمیز و هوشمندانه برای بزرگان ارائه می‌دهد تا آن‌ها را به عنوان یک گروه در معرض خطر معرفی کند (Deus et al., 2022). کاربرد مم و دانش ممیک بی‌انتهاست؛ بازاریابی، صنعت، معماری، معرفت‌شناسی، روان‌شناسی، ایدئولوژی، مدیریت و غیره، همه می‌توانند از آن برای اهداف خود بهره ببرند. در ابتدا، علم ممیک با الگوهای ماشینی توأم با رویکرد انسان‌گرایانه پویا و فعال شناسایی شد (Rathi & Jain, 2024; Benjamin, 2011). پژوهش‌ها در رابطه با فرهنگ به عنوان مولد پایداری نیز اندک هستند؛ اما بیشتر آن‌ها بر سطح فرهنگی مصنوعات شیوه‌های پایداری تمرکز می‌کنند و در رابطه با سطوح فرهنگی عمیق‌تر، مفروضات و باورهای آگاهانه و ناخودآگاه فرهنگ سازمانی مانند ارزش‌های فرهنگی ملی، رهبری تحول‌آفرین، حالات و نگرش‌های ذهنی کارکنان و رهبران و عوامل اجتماعی ناشناخته باقی مانده‌اند. مدل فرهنگی چندلایه^۲ شاین^۳ چارچوبی جامع برای درک روابط بین این عوامل مختلف که بر انگیزه‌های سازمان و مدیریت یکپارچگی پایداری تأثیر می‌گذارند، ارائه می‌دهد (Assoratgoon & Kantabutra, 2023).

پیشینه پژوهش

برخی از مطالعات انجام‌شده در حوزه موضوع پژوهش در جدول ۱ آورده شده‌اند.

¹ quality of universality

² multi-layered cultural model

³ Schein

جدول (۱) پیشینه پژوهش

نام پژوهشگر (سال)	روش	نتایج
ونگ ^۱ و همکاران (۲۰۲۴)	کیفی	نحوه ایجاد و اشتراک‌گذاری این مم‌ها - به ویژه در زمینه زبان چینی - در پلت‌فرم‌های دیجیتال را بررسی کرده‌اند. این مطالعه اهمیت مم‌ها را در شکل‌دهی شیوه‌های زبانی معاصر و هویت در میان چینی‌زبانان برجسته می‌کند. در نهایت، بر ماهیت پویای زبان که تحت تأثیر فرهنگ است، تأکید می‌کند.
یانگ ^۲ و همکاران (۲۰۲۴)	تحلیل پدیدارشناسی تفسیری ^۳	نشان دادند استفاده از مم‌های اینترنتی ارتباطی تنگاتنگ با فرهنگ یک جامعه خاص دارد. سپس، سه دلیل فرهنگی بالقوه با استفاده از تحلیل موضوعی نتیجه‌گیری شد: فرهنگ جمعی، توجه مردم به کپی رایت و فاصله بین افراد.
یونگ ^۴ (۲۰۲۳)	کیفی	مدلی قوم‌گرایانه برای فرهنگ سازمانی بومی ترینیداد و توباگو طراحی کرده است. به اعتقاد وی، ابعاد فرهنگ سازمانی پویا و تکاملی هستند. این مدل شامل ۹ بعد مسئولیت اجتماعی شرکت، محیط ایمنی بهداشتی، برنامه راهبردی، برنامه عملیاتی، بهترین فناوری موجود، کنترل کیفیت، تجزیه و تحلیل شغل، کنترل ریسک و مزایای کارکنان در ۳ بخش خدمات خاص (فناوری اطلاعات و ارتباطات)، آموزش عالی و خدمات عمومی آزمایش (برنامه‌ریزی، ساخت، ارزیابی کمی و اعتبارسنجی) است.
اسوراتگون و کانتابوترا ^۵ (۲۰۲۳)	روش کتاب‌سنجی ^۶ و نظریه داده‌بنیاد ^۷	تحول فرهنگی پایدار و فرهنگ سازمانی پایداری را بررسی کرده‌اند. این چارچوب‌ها اهمیت ناشناخته یک مبنای هنجاری در مفروضات و ارزش‌های فرهنگی را برجسته و نتیجه‌گیری می‌کنند در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ پایدار محور قوی هستند، احتمال بیشتری برای اجرای شیوه‌های پایدار مؤثر وجود دارد.
سیفرت بروکمن ^۸ و همکاران (۲۰۲۳)	کیفی با استفاده از چارچوب نظری ممیتیک	بر نمونه‌هایی از جنبش‌های اجتماعی (کمپین‌ها) به عنوان مم موفق (تکثیر زیاد داشته است) برای تأثیر بر افکار عمومی یا سیاست‌ها تأکید دارند. نتایج نشان داد یک رویکرد ممیتیک یا نمای مم می‌تواند به دیدگاه مدیریت راهبردی کمک کند. مم‌ها می‌توانند هم به عنوان بازتاب و هم به عنوان یک کاتالیزور برای جنبش‌های اجتماعی عمل کنند.
دئوس ^۹ و همکاران (۲۰۲۲)	کیفی	تجزیه و تحلیل مم‌های اینترنتی به عنوان متون فرهنگی به درک رفتار مصرف‌کننده شبکه‌های مجازی از طریق محتوای فرهنگی فعلی کمک کرد و ایدئولوژی‌های متضادی را که از مصرف‌کنندگان برمی‌خیزند و به نوعی سیستم‌های ارزشی مخفی را آشکار کرد. در نهایت، نتایج نشان داد سالمندی در برزیل در کشوری که جوانان را ستایش می‌کند، با تعصب و کنایه

¹ Wang² Yang³ IPA⁴ Young⁵ Assoratgoon & Kantabutra⁶ Bibliometric⁷ Grounded Theory⁸ Seiffert-brockmann⁹ Deus

مواجهه است.		
نویسندگان یک بررسی جامع از ادبیات در زمینهٔ ممیتیک سازمانی ارائه و نشان می‌دهند چگونه می‌توان از نقشه‌برداری مم‌ها برای برجسته کردن وابستگی متقابل بین مم‌های سازمانی بر اساس پروندهٔ یک شرکت مشاور آلمانی استفاده کرد. ۲۹ مم فرهنگی کشف‌شده در این پژوهش عبارت‌اند از: آزادی، کارآفرینی، مجموع افراد، رشد بیش از حد، سرگرم‌کننده، شبیه خانواده، باز بودن، رادیکال‌های آزاد، مسئولیت شخصی، شرایط عمومی، پذیرش، فردیت، دوستانه، به‌هم‌پیوستگی، مشتری‌مداری، شبکه، تنوع، خارج از شبکه، سلسله‌مراتب مسطح، حرفه‌ای‌گری، عملکردمحور، فرهنگ پروژه، رهبران پروژه، قدرت نرم، به چالش کشیدن، اعتماد، تجمع، بدون ساختار، دلگرم‌کننده.	نظریهٔ داده‌بنیاد	اسچالیل ^۱ و همکاران (۲۰۲۱)
نشان دادند در میان رویکردهای درک تکامل فرهنگی، رویکرد تاریخی، نظریه‌های جنبشی توسعهٔ فرهنگ و رویکرد انتخاب‌گرایانه به رقابت داروینی وجود دارند که رویکرد ممیتیک را می‌توان به نظریه‌هایی در چارچوب رویکرد انتخاب‌گرایانه نسبت داد. ممیتیک به دلیل اینکه مبتنی بر مفهوم تکرارکنندهٔ فرهنگی است، برجسته می‌شود. بیان شد فرهنگ از اجداد به ارث رسیده است.	کیفی	ارماکوف ^۲ و ارماکوف (۲۰۲۱)
اولویت‌بندی مدل سلسله‌مراتبی احصاشده به این صورت بیان شد: سطح اول هدف مسئله، سطح دوم معیارهای اصلی و سطح سوم گزینه‌ها. نتایج حاکی از این است که معیارهای «موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی»، «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی» و «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعهٔ فرهنگ سازمانی» به‌ترتیب اولویت اول تا سوم شناخته شده‌اند و در سطح گزینه‌ها که پایین‌ترین سطح مدل است نیز چالش‌های «تغییر فرهنگ با تغییر قدرت در لایهٔ سیاسی»، «استفاده نکردن از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی» و «بی‌توجهی به نهاد خانواده و مدرسه در ساخت فرهنگ» به‌ترتیب اولویت اول تا سوم هستند.	رویکرد آمیخته (تحلیل مضمون شبکه و تکنیک AHP)	بختیاری و همکاران (۱۴۰۲)
بیان کردند مدافعان نظریهٔ تکامل داروینی باور دارند نظریهٔ تکامل منحصر به زیست‌شناسی نیست، بلکه تکامل می‌تواند در سایر حوزه‌ها مانند فرهنگ نیز جاری شود.	کیفی	دهناد و دانشور (۱۴۰۱)
نتایج پژوهش ۳ مؤلفهٔ اصلی فرهنگ خدمات عمومی را انگیزهٔ خدمت عمومی، ارزش‌ها و اخلاق خدمت عمومی و نماد خدمت عمومی شناسایی کرده است. در نهایت، این پژوهش نشان داد ارزش‌ها و اخلاق خدمات عمومی در وضعیت نامطلوب در واقعیت است. هیچ کدام از ارزش‌های شناسایی‌شده نهادینه نشده است. در مضامین فرعی نیز اماکن و فضای کاری مهم‌ترین نماد معرفی شده و نتایج بیان‌کنندهٔ شکست در عرضهٔ خدمات عمومی در بخش دولتی بوده است.	آمیخته: (تحلیل مضمون و ارزیابی وضعیت موجود با پرسشنامه)	یوسفی امیری و همکاران (۱۴۰۱)
نتایج پژوهش نشان داد خلیقات دانشجویان ایرانی شامل شش عامل بنیادی رفتار کلیشه‌ای و توسل به نیرنگ در امور علمی، شخصیت چندوجهی و حسادت، خودکامگی و انتقادناپذیری در روابط بین‌فردی، تعصب، سوگیری و پیش‌داوری در فعالیت‌های علمی، روحیهٔ استثمارپذیری، خودشیفتگی و گرایش به کار فردی بود. همچنین، خلیقات آموزشگران شامل شش عامل	تحلیل عاملی اکتشافی	معروفی و همکاران (۱۴۰۰)

¹ Schlaile² Ermakov

منفعت‌طلبی و تجاوز به حقوق دیگران در انجام امور علمی، روحیه بهره‌کشی و شخصیت چندوجهی، خودکامگی و متوقع بودن، سوگیری، پیش‌داوری و تعارف در فعالیت‌های علمی، روحیه پرسشگری و سماجت علمی، خودشیفتگی و تمایل به کار فردی بود. در مجموع، نتایج نشان داد خلیقات آموزشگران و دانشجویان نمودی از خلیقات عمومی جامعه ایرانی است.		
نتایج حاکی از آن است که اطلاعات زبانه‌نگی افراد در جامعه آنان را قادر می‌سازد در گفتمان‌ها منظور و مقصود یکدیگر را درک کنند، و ژن‌های فرهنگی قضاوت‌گریزی، غیرت، صراحت‌گریزی، حریم خصوصی، آینده‌نگری، اعتمادسازی، هویت‌بخشی، اغراق و مذهب‌گرایی در جامعه ایران وجود دارند.	تحلیل گفتمان جامعه بر اساس فیلم	پیش‌قدم و ابراهیمی (۱۳۹۹)
نتایج نشان داد ۱۳۴ میم استخراج و به ۴۰ میمکول (واحدی بزرگ‌تر، شامل چند میم هم‌خانواده) تقطیل داده شدند. میمکول‌ها در شش سطح شامل مفروضات بنیادین، ارزش‌ها، هنجارها، جلوه‌های بیرونی، رویه‌های کاری و رویه‌های منابع انسانی قرار گرفتند.	نگاشت میمیتیک و تبارشناسی فرهنگ	فشارکی و دهقانان (۱۳۹۹)

با توجه به پیشینه پژوهش، می‌توان یادآور شد که در رابطه با فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممیتیک پژوهش‌های زیادی انجام نشده‌اند و فرصت برای پژوهش وجود دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش کیفی و رویکرد تحلیل مضمون است. پژوهش‌های کیفی اصولاً مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی واقع‌گرا و ساختارگرایی اجتماعی هستند و در حوزه‌های مردم‌شناسی، اجتماعی و فرهنگی با تأکید بر مردم‌نگاری، کارهای میدانی و درک نظام معنایی و ذهنی فرهنگ‌ها از طریق غوطه‌ور شدن و مشاهده به گسترش این پارادایم منتج می‌شوند که توسط روش‌های متنوع نسخه‌هایی متفاوت از واقعیت را تشریح و واکاوی می‌کند (طیبی ابوالحسنی، ۱۳۹۸). در پژوهش حاضر، تحلیل مضمون (تم) انجام شد که مبتنی بر استقرای تحلیلی است که از طریق کدگذاری و تحلیل داده‌ها با هدف کشف اطلاعات داده‌ها، به دنبال الگویابی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممیتیک است. مضامین حاصل از متن داده‌های مصاحبه هستند. از نظر هدف، پژوهش حاضر بنیادی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی و تک‌مقطعی است. با توجه به هدف پژوهش، به طراحی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و جمع‌آوری اطلاعات اقدام شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی هستند که با حوزه‌های مدیریتی به ویژه رفتار سازمانی و منابع انسانی، جامعه‌شناسی یا حتی روان‌شناسی آشنایی دارند. بر این اساس، خبرگان به صورت هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و مصاحبه با توجه به تکرار داده‌ها و اشباع نظری در نمونه ۱۲ اتمام یافت؛ ولی به منظور اطمینان تا مصاحبه ۱۵ ادامه یافت که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان در **جدول ۳** بیان شده است. پرسش‌های پژوهش بر اساس مفروضات فرهنگ سازمانی شاین طراحی شده‌اند.

جدول ۲) پرسش‌های مصاحبه

- ۱- رفتارهای اعضای سازمانی که در آن فعالیت دارید، از نظر ویژگی‌های ممیک و فرهنگ سازمانی چگونه‌اند؟ نمادها و ویژگی‌های رفتاری در سازمان شما چه چیزهایی هستند؟ آیا تمامی رفتارهای سازمانی مثبت هستند؟ این رفتارها در گذشته نسبت به حال چه تغییری داشته‌اند؟
- ۲- ارزش‌ها در سازمان شما بر چه مبنایی است؟ چه اموری در سازمان شما ارزشمند هستند که همه روی آن‌ها اتفاق نظر دارند؟ چه اتفاقی باعث شده است این ارزش‌ها بدیهی شوند؟ آیا تمامی ارزش‌های سازمان مثبت هستند؟ این ارزش‌ها در گذشته نسبت به حال چه تغییری داشته‌اند؟
- ۳- باورها و اعتقادات در اعضای سازمان چگونه‌اند؟ این باورها در گذشته نسبت به حال چه تغییری داشته‌اند؟
- ۴- باورها و اعتقادات در ذهن شما هستند یا برای اعضا مکتوب و مدون شده‌اند؟
- ۵- رویدادهای اثرگذار بر شکل‌گیری مفروضات بنیادی در سازمان شما کدام‌اند؟ تعریف کنید.
- ۶- محرک‌های انگیزشی در سازمان شما دارای ماهیت مالی است یا غیرمالی؟ مثال بزنید.
- ۷- چه هنجارهایی در سازمان شما وجود دارند و در صورت رعایت یا تخطی از آن‌ها چه پیامدهایی مانند پاداش یا تنبیه به دنبال خواهند داشت؟
- ۸- چه میزان خرده‌فرهنگ‌های جامعه در سازمان شما رسوخ کرده‌اند و چگونه؟ مثال بزنید.
- ۹- ارزش‌ها و باورهایی که از صد سال قبل در سازمان شما نهادینه شده‌اند، کدام ارزش‌ها هستند؟
- ۱۰- چه میزان تغییر و تحولات فرهنگی فضای گفتگویی و ارزش‌ها و باورهای شما را تغییر داده است؟ مثال بزنید.
- ۱۱- نصیحت یا پیامی که برای کارکنان خود دارید چیست؟ ضرب‌المثلی را شنیده‌اید که برای شما ارزش ایجاد کند یا در تصمیم‌گیری شما مؤثر باشد؟
- ۱۲- معیارهای تشخیص درست یا غلط بودن یک فعالیت یا رفتار در سازمان شما چه چیزهایی هستند؟
- ۱۳- ذی‌نفعان شامل سازمان‌های عمومی، خصوصی، جامعه مدنی و شهروندان چه جایگاهی در سازمان شما دارند و شما به آن‌ها چگونه می‌نگرید؟
- ۱۴- دیدگاه سازمان شما نسبت به ماهیت زمان چیست و چه اقداماتی مرتبط با زمان انجام می‌شوند؟
- ۱۵- دیدگاه سازمان شما به ماهیت فضا به عنوان فضای خصوصی، دوستانه، فیزیکی یا اجتماعی و ... چیست؟
- ۱۶- دیدگاه سازمان شما به کارکنان و سرشت انسان چگونه است؟ روابط انسانی چگونه‌اند؟
- ۱۷- دیدگاه سازمان شما به فعالیت‌های تخصصی شما چگونه است؟
- ۱۸- ارزش‌ها و رفتارها و ... چگونه در سازمان شما تکرار و تقلید می‌شوند؟ آیا از ابتدای استخدام شما ارزش یا رفتاری از سازمان‌های دیگر تقلید شده است که تا کنون باقی مانده باشد؟
- ۱۹- در صورت مواجهه با بحران یا رویداد پیش‌بینی نشده، چگونه در آن موقعیت رفتار می‌کنید؟
- ۲۰- چه پیامی از روی سایت/فناوری سازمان شما منتقل می‌شود؟

جدول ۳) ویژگی خبرگان مصاحبه برای شناسایی مضامین پژوهش

ردیف	حوزه فعالیت	سمت	رشته تحصیلی	مقطع	سابقه کاری	سن
۱	وزارت	معاون اداره کل	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	۲۲	۴۳
۲	وزارت	رئیس پشتیبانی	حسابرسی	کارشناسی ارشد	۲۹	۵۳
۳	وزارت	معاون اداره کل	جامعه‌شناسی	دکتری	۲۳	۴۸
۴	وزارت	مدیر میانی	حسابداری	کارشناسی	۲۲	۴۲
۵	وزارت	مدیر میانی	جامعه‌شناسی	دکتری	۲۰	۴۰
۶	وزارت	مدیر میانی	روان‌شناسی	کارشناسی ارشد	۲۳	۵۲
۷	وزارت	مدیر میانی	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۲۰	۴۰
۸	وزارت	مشاور ارشد	مدیریت دولتی	کارشناسی	۳۰	۷۴
۹	وزارت	مدیر میانی	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۲۹	۵۵
۱۰	وزارت	مدیر میانی	مدیریت دولتی	کارشناس ارشد	۳۱	۵۳
۱۱	وزارت	معاون	برنامه‌ریزی آموزشی	کارشناس ارشد	۳۰	۶۰
۱۲	وزارت	مدیر میانی	مدیریت رفتار سازمانی	کارشناسی ارشد	۲۸	۴۶
۱۳	دانشگاه	مدرس و پژوهشگر حوزه‌های مدیریت و ممیتیک	مدیریت رفتار سازمانی	دکتری	۲۳	۴۳
۱۴	دانشگاه	مدرس و پژوهشگر حوزه‌های مدیریت و ممیتیک	مدیریت منابع انسانی	کارشناس ارشد	۸	۲۸
۱۵	دانشگاه	استاد و پژوهشگر حوزه فلسفه و ممیتیک	فلسفه	دکتری	۱۶	۴۱

برای تجزیه و تحلیل بخش کیفی، علت انتخاب روش تحلیل مضمون به منظور برخورداری از انعطاف و سرعت برای الگویابی درون داده‌ها و سازمان‌دهی جزئیات ارزشمند است (Braun & Clarke, 2022) و نخستین روش تحلیل کیفی است که پژوهشگران باید فراگیرند (Creswell & Miller, 2000)؛ بنابراین، در این پژوهش با استفاده از این روش، مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل شده‌اند. فراگرد تحلیل مضمون زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معانی و موضوع‌هایی که جذابیت بالقوه دارند را مدنظر قرار می‌دهد. مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون در پژوهش حاضر در ادامه توضیح داده شده‌اند (Creswell, 2005):

الف) **آشنایی با داده‌ها:** برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، لازم است بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جست‌وجوی معانی و الگوها) انجام شود. ابتدا، به مصاحبه‌ها با

دقت گوش داده شد و کدهای مختلفی که توسط خبرگان از مصاحبه‌های انجام‌شده به دست آمده بودند، دسته‌بندی شدند.

ب) **ایجاد کدهای اولیه:** این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌کنند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. کدهای هر یک از مصاحبه‌ها استخراج شدند و صحت و سقم آن‌ها از طریق مشورت با خبره مورد مصاحبه بررسی شد.

پ) **جست‌وجوی مضامین:** این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مضامین بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری‌شده در قالب مضامین مشخص‌شده است.

ت) **بازبینی مضامین:** این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه مضامین است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری‌شده است. در مرحله دوم، اعتبار مضامین در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. با مشخص شدن کدها و دریافت صحت آن‌ها از سوی خبرگان، بازبینی مجدد کدها از طرف پژوهشگر برای بررسی سوگیری کدها انجام شد که نتیجه آن عدم وجود هر گونه سوگیری در کدها بود.

ث) **تعریف و نام‌گذاری مضامین:** پژوهشگر در این مرحله، مضامینی را که برای تحلیل ارائه کرده است، تعریف و مجدداً بازبینی می‌کند، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک مضمون درباره آن بحث می‌کند مشخص و تعیین می‌شود هر مضمون کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. کدها در رابطه با موضوع به دست آمده از مصاحبه‌ها، با الهام از مدل عناصر اصلی نگرش مبنی بر عنصر شناختی، عنصر احساسی و عنصر رفتاری (رابینز و جاج، ۱۳۹۴) دسته‌بندی شدند.

ج) **تهیه گزارش:** این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. در این پژوهش نیز از روش کروسل برای بررسی پایایی و روایی داده‌ها استفاده شد که مراحل این روش عبارت‌اند از:

۱) به منظور توجیه منسجم برای مضامین، از شاخص‌هایی که از منابع و شواهد گوناگون استخراج شده‌اند، با تحلیل و ارزیابی دقیق استفاده می‌شود تا بتوان به دیدگاهی جامع و قابل اتکا دست یافت.

۲) گزارش‌های نهایی مضامین و بازبینی با مشارکت‌کنندگان و اخذ تأیید از آن‌ها برای تعیین صحت یافته‌ها.

۳) انتقال یافته‌ها با توصیف مفصل یافته‌ها تا خوانندگان را به محیط ببرد و نوعی عنصر تجربه مشترک به دست دهد.

۴) تورشی (سوگیری) که پژوهشگر با خود به مطالعه می‌آورد را مشخص کنید. این خودبازاندیشی روایتی باز و صادق را خلق می‌کند که با خوانندگان رابطه‌ای خوب برقرار می‌کند.

۵) همچنین، اطلاعات منفی یا متفاوتی در تقابل با مضامین ارائه دهید.

۶) پژوهشگر زمان زیادی برای مشاهده جزئیات در محل بگذراند.

۷) برای غنی کردن صحت گزارش از گفت‌وگو با همکار علمی استفاده کنید که درباره مطالعه کیفی پرسش گزارش را مرور می‌کند تا آن گزارش بیشتر مورد قبول افراد دیگر غیر از خود پژوهش‌گر قرار گیرد.

۸) برای مرور کلیت پروژه از یک ویراستار بیرونی استفاده کنید. فرق این فرد با گزارش علمی همکار آن است که این شخص برای پژوهش‌گر و پروژه فردی جدید است و می‌تواند نوعی ارزیابی از پروژه در سراسر فرآیند پروژه یا در پایان مطالعه داشته باشد. پرسش‌های مخصوصی وجود دارند که این شخص می‌تواند بپرسد (Creswell, 2005). بررسی‌های انجام‌شده بر اساس مراحل بیان‌شده نشان داد یافته‌های این مصاحبه از اعتبار لازم برخوردار است.

یافته‌ها

در گام ابتدایی، به گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته میان خبرگان و سپس با استفاده از تحلیل مضمون نسبت به تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها اقدام شد. در ادامه، گزیده‌ای از جملات و گفته‌های مشارکت‌کنندگان آورده شده است.

«... در انتصاب هم بحث شایسته‌گزینی کم است. احساس می‌کنی دوغ و دوشاب یکی است و کسی که کار می‌کند تازه ضربه می‌خورد و مورد سؤال قرار می‌گیرد و حقوق بیشتر برای کسی است که متملق‌تر است یا کار کارشناسی، کار آن با تملق می‌گذره. تغاری بشکند و ماست بریزد جهان گردد به کام کاسه لیسان، این باعث ترویج کم‌کاری می‌شود...»

«... ما از شنیدن موفقیت آدم‌ها حسادت می‌کنیم و عنصر حسادت از اینجا هم پیداست که می‌شنویم دیگری که برای من نمی‌جوشه، می‌خوام توش سر سگ بجوشه. فردی در سه جلسه من نبوده و همیشه می‌گفت گل بود و به سبزه آراسته شد و حالا کلاً ایراد می‌گیرد و زنگ زدم جلوی تخریب‌هایش را گرفتم. پس بی‌اعتمادی، حسادت، عدم احساس تعلق، احساس بیگانگی این‌ها بعضی‌هایشان فرع هستند و بعضی از آن‌ها اصل. بعضی‌ها برگ هستند و بعضی شاخه هستند. بعضی از این‌ها اساس اجتماعی دارند که وارد کار شده‌اند...»

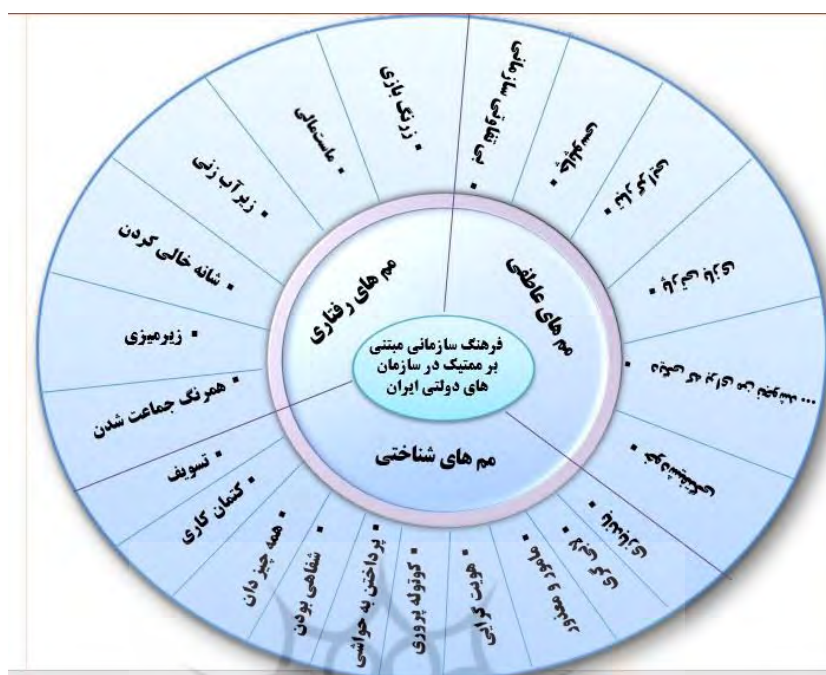
با توجه به آنچه گفته شد، حاملان ویژگی‌های فرهنگی در سازمان‌های دولتی که در تمام مصاحبه‌ها تکرار شده و رایج و دارای قدمت بوده و بقا یافته و در فرهنگ ملی ایران در جامعه وجود داشته و نسل به نسل در سازمان با همان معنا تکثیر شده و دستکاری نشده‌اند (به عبارت دیگر، بر اساس میزان پایداری، میزان وفاداری و میزان تکثیر در سازمان‌های دولتی ایران)، در **جدول ۴** به صورت مضامین فرعی و اصلی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممیتیک نشان داده شده‌اند.

جدول ۴) نتایج تحلیل مضمون مستخرج از مصاحبه‌ها

ردیف	ویژگی‌های فرهنگی / شاخص	مضمون فرعی (مم فرهنگی فرعی)	مضمون اصلی (مم فرهنگی اصلی)
۱	پوشش الکی کارها بدون پاسخ‌گویی - باور کوتاه‌مدت آنی و سریع به نتیجه رسیدن کیفیت پایین کارها و فقط شکل کار و ظواهر حفظ شود - کمیت‌گرایی	ماست‌مالی	مم‌های رفتاری
۲	طفره رفتن عدم توجه به جنبه‌های انسانی ارجاع دادن کار افراد به یکدیگر و عدم پذیرش مسئولیت انجام آن کار	شانه خالی کردن	
۳	رشوه گرفتن برای انجام کار فرد با رشوه کار می‌کند	زیرمیزی	
۴	تعریف کردن از ویژگی‌های و اقدامات بد کسی به صورت واقع یا دروغ در بین مدیران و رؤسا - تخریب دیگران	زیرآب‌زنی	
۵	رفتار فرد برای دور زدن فرآیندها و روبه‌های قانونی یا اقدامات فریبکارانه یا به سرعت وظیفه‌ای را برای خود کردن به منظور گرفتن قدرت یا افزایش امنیت شغلی - انحصاری کردن کار	زرنگ‌بازی	
۶	همراهی با اصولی که در حکومت/سازمان‌های دولتی هست برای حفظ جایگاه خودت و آبرو	هم‌رنگ جماعت شدن	
۷	احساس حسادت، نارضایتی و منفعت‌طلبی و عدم تلاش و اقدام برای موفقیت آن کار	دیگی که برای من نجوشد ...	مم‌های عاطفی
۸	تعریف از رؤسا برای خوشایند آن‌ها یا رفتار طبق خواست آن‌ها یا اینکه با برانگیختن احساس بنا بر خواست آن‌ها رفتار کند	چاپلوسی	
۹	برخورد سرد و خشک احساس طردشدگی در دیگران احساس برتری داشتن و حق به جانب بودن با رفتارهای نمایشی خاص‌گرایی و تشریفات مبالغه و اغراق	خودشیفتگی	
۱۰	احساس ناامیدی و بی‌انگیزه شدن افراد از ارجحیت رابطه بر ضابطه و سفارش شدن احساس آرامش و امنیت داشتن برای فردی که پارتی یا همشهری یا خویشاوند دارد	پارتی‌بازی	
۱۱	احساس بی‌تفاوتی و تسلیم نسبت به عدم تمایز مشاهده‌شده یا عدم شایسته‌سالاری برای مزایا	بی‌تفاوتی سازمانی	

		موافق بودن با کاری بدون حرف زدن و به صورت ضمنی یا اظهار بی‌اطلاعی فرد با وجود آگاهی داشتن از موضوعات - سکوت معنادار و سازمانی	
	تبارگرایی	احترام و اعتماد نسبت به تجربه‌گرایی احساس نارضایتی از جابه‌جایی‌های زیاد مسئولان و تزریق از خارج از سازمان گذشته‌نگری به گذشته بالیدن	۱۲
مهم‌های شناختی	پرداختن به حواشی	به دنبال اموری به‌جز امور اصلی و اثربخش کار بودن	۱۳
	کوتوله‌پروری	انتصاب افراد ضعیف برای بزرگ نشان دادن خود عدم شایسته‌گزینی عدم جرئت‌ورزی مدیران	۱۴
	شفاهی بودن	اهمیت ندادن به اطلاعات مکتوب‌شده و مستند شدن محض نقالی	۱۵
	هویت‌گرایی	نمادهای رسمیت و اهمیت به پروتکل‌های سازمانی و فرهنگی هویت سازمانی	۱۶
	مأمور و معذور	انجام کار وفق قوانین و مقررات و عدم انعطاف‌پذیری سلیقه‌ای عمل کردن	۱۷
	تسویف	بوروکراسی در دولت و زمان‌بر بودن انجام کاری کار را به فردا سپردن (اهالله یک کار به آینده)	۱۸
	باندبازی	گروه‌هایی برای تقسیم قدرت بین خود وفاداری به جناح یا گروهی همراه بردن مدیران و افراد مورد اعتماد خود	۱۹
	لابی‌گری	وصل شدن به مراجع قدرت برای انجام کار - پل زدن	۲۰
	کتمان‌کاری	نامشخص بودن افکار و عقاید فرد در ارتباط با دیگر کارکنان - پنهان‌کاری (صراحت‌گریزی) سانسور	۲۱
	همه‌چیزدان	تمایل دانستن کارهای مختلف و متنوع آچارفرانسه	۲۲

در ادامه، م‌های شناسایی شده در طراحی مدل فرهنگ سازمان مبتنی بر مم‌تیک در سازمان‌های دولتی ایران در شکل ۱ ارائه شده‌اند.



شکل ۱) مدل فرهنگ سازمان مبتنی بر مم‌تیک در سازمان‌های دولتی ایران

مضمون اصلی ۱: مم‌های رفتاری: این دسته از مم‌ها به نوع خاصی از اقدام عملی اشاره دارند که در سازمان‌های دولتی ایران شایع است و کارکنان بخش عمومی به طور معمول این اقدام عملی را با این عبارت‌ها توصیف (بیان) می‌کنند.

مضامین فرعی:

مست‌مالی (به اقدامی اشاره دارد که از کیفیت پایینی برخوردار است و صرفاً سر و شکل یک کار را دارد و کم‌اهمیت جلوه می‌دهد)

هم‌رنگ جماعت شدن (برای آنکه جایگاه و آبروی خود را از دست ندهی باید با اصولی که در حکومت/سازمان‌های دولتی تعریف شده است همراه شوی، تظاهر به رفتار جمعی است)

زیرمیزی (به گرفتن رشوه برای انجام کاری اشاره دارد)

زیر آب زنی (از ویژگی‌ها و اقدامات بد کسی به صورت واقع یا دروغ در میان مدیران و رؤسا تعریف کردن به منظور تثبیت جایگاه خود)

زرتنگ بازی (به رفتاری اشاره دارد که فرد برای دور زدن فرآیندها و رویه‌های قانونی طی می‌کند یا اقدامات

فریبکارانه یا انحصاری کردن کار برای افزایش امنیت شغلی)

شانه خالی کردن (به طفره رفتن و نوعی عدم مسئولیت‌پذیری در انجام یک کار توسط کارکنان به طرق مختلف اشاره دارد)

مضمون اصلی ۲: مم‌های عاطفی: این مم به احساس تجربه‌شده و برانگیخته‌شده مشترک حاصل از تعامل بین کارکنان دولت با یکدیگر یا کارکنان با ذی‌نفعان بیرونی اشاره دارد.

مضامین فرعی

خودشیفتگی (به رفتار سرد و خشک، خاص‌گرایی و تشریفات، اغراق و احساس برتری یا حق به جانب بودن آن‌ها نسبت به دیگران اشاره دارد و احساس طردشدگی دیگران برانگیخته می‌شود)

چاپلوسی (اشاره به اینکه فردی برای خوشایند رؤسا و مدیران از آن‌ها تعریف کند یا اینکه با برانگیختن احساس دیگران بنا بر خواست آن‌ها رفتار کند)

پارتی‌بازی (به احساس ناامیدی و بی‌انگیزه شدن افراد به علت ارجحیت رابطه بر ضابطه اشاره دارد و ارتقا و انجام کارها با داشتن پارتی و سفارش شدن انجام می‌شود و احساس آرامش و امنیت داشتن برای فردی که پارتی یا همشهری یا خویشاوند دارد)

تبارگرایی (به احساس احترام و اعتماد نسبت به تجربه‌گرایی، گذشته‌نگری و بالیدن به گذشته و همچنین، احساس نارضایتی از جابه‌جایی‌های زیاد مسئولان و از خارج از سازمان تزریق شدن آن‌ها اشاره دارد)

بی‌تفاوتی سازمانی (احساس بی‌تفاوتی و تسلیم نسبت به عدم تمایز مشاهده‌شده بین کار، نتایج، افراد و ... یا نسبت به عدم تمایز خوب و بد، یا عدم شایسته‌سالاری برای مزایا، سکوت معنادار و سازمانی)

دیگی که برای من نجوشد ... (احساس حسادت، نارضایتی و منفعت‌طلبی در انجام کاری و عدم تلاش و اقدام برای موفقیت آن کار)

مضمون اصلی ۳: مم‌های شناختی: این دسته از مم‌ها به درکی اشاره دارند که در ذهن کارکنان دولت و ذی‌نفعان به دلیل اتفاقات تاریخی از کلیت سازمان‌های دولتی شکل گرفته است.

مضامین فرعی:

هویت‌گرایی (لوگو و حتی پیکسل آرم و پرچم‌های رومیزی نمادهای رسمیت و اهمیت به تشریفات و پروتکل‌های سازمانی و فرهنگی و همچنین هویت سازمانی)

باندبازی (ذهنیتی از وجود گروه‌هایی که غنائم قدرت را بین خود تقسیم می‌کنند و ذهنیت وفاداری به جناح یا گروهی و هر کسی که به مدیران خود اعتماد دارد و هر جا برود بیشتر مدیران خود را به منظور کنترل بیشتر با خود

به آنجا می‌برد)

پرداختن به حواشی (این طرز فکر که به دنبال اموری به جز امور اصلی و اثربخش بودن در کار بودن)
لابی‌گری (ذهنیتی را منعکس می‌کند از اقداماتی برای وصل شدن به مراکز قدرت برای انجام کار و مذاکره)
مأمور و معذور (اشاره به درک موظف بودن به انجام کار وفق قوانین و مقررات و عدم انعطاف‌پذیری معمولاً در تعامل بین کارمندان دولت و شهروندان، سلیقه‌ای عمل کردن)
شفاهی بودن (درک نادیده گرفتن مستندات، اشاره به شفاهی بودن ایرانی‌ها، برای مثال مستندات جانشین‌پروری خاک می‌خورد اما به صورت سینه به سینه و نقالی بهتر تجربه کاری منتقل می‌شود)
کوتوله‌پروری (ذهنیت انتصاب افراد ضعیف برای بزرگ نشان دادن خود، عدم شایسته‌گزینی و جرئت‌ورزی مدیران)
تسویف (اشاره به درک بوروکراسی در دولت و زمان‌بر بودن انجام کاری که نمی‌توان برای آن عجله کرد، اهاله یک کار به آینده)

همه چیز دان (به تمایل دانستن کارهای مختلف و متنوع اشاره دارد، آچارفرانسه)
کتمان‌کاری (طرز فکر پنهان‌کاری و نامشخص بودن افکار و عقاید فرد در ارتباط با دیگر کارکنان، سانسور)

بحث و نتیجه‌گیری

می‌توان فرض کرد مِم‌ها بخش‌هایی از فرهنگ رمزگذاری و بخشی از واقعیت برای گیرنده می‌شوند و ممکن است شامل ایده‌ها، احساسات و کلیشه‌هایی باشند که حمل می‌کنند. مِم‌ها در سازمان‌های دولتی ایران حامل ویژگی‌های فرهنگی ایرانی در آن سازمان‌ها هستند که بر اساس آن‌ها، فرد به صورت ناخودآگاه می‌اندیشد، احساس و عمل می‌کند. می‌توان فرض کرد مِم‌ها، با برانگیختن احساسات خاص در افراد، یا داشتن درک ارزش و باور که از داستانی موفق نشئت گرفته است (ذهنیت نسبت به دولت و کارکنان)، یا با مشاهده در اقدامات و رفتار مدیران و کارکنان، توجه را به خود جلب می‌کنند و با تکرار مکرر، به خاطر سپرده می‌شوند و معنای خاص، مشترک و رایج در سطح نهادها و سازمان‌های دولتی ایران نسل به نسل در فرهنگ سازمان‌های یادشده شایع می‌شود. در پژوهش‌هایی همانند یوسفی امیری و همکاران (۱۴۰۱)، عدم مطلوب وضعیت فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی دولت شناسایی شده است؛ اما به منظور تغییر وضعیت مطلوب و علت این وضعیت، پژوهش حاضر کمک‌کننده است.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد مدیران می‌توانند با شناخت تأثیر ارتباطات کلامی و غیرکلامی خود که حامل پیام‌های فرهنگی هستند، متوجه شوند که این پیام‌ها به طور ناخودآگاه میان کارکنان نسل به نسل منتقل و نهادینه

می‌شوند. بر اساس نظریه ممیتیک، مدیران می‌توانند از م‌هایی مانند مذهب، همدلی و... استفاده یا م‌هایی مانند صداقت و شفافیت (صراحت) ایجاد کنند. این م‌ها، شبیه به اصول پندار نیک، گفتار نیک و کردار نیک اجداد ایرانی که پیام آن به صورت جهانی مطرح شده است، به علت تناسب با بافت فرهنگ مردم، قابلیت احیای ویژگی‌های مثبت فرهنگی ایرانیان را دارند.

با این حال، همان‌طور که در منابعی مانند «ژن فرهنگی» و «ما ایرانیان» اشاره شده است، ویژگی‌های مثبت فرهنگی ایرانیان به دلایل تاریخی، سیاسی و اقتصادی ناپایدار کم‌رنگ یا فراموش شده‌اند. این وضعیت در فرهنگ سازمانی نهادهای دولتی نیز منعکس شده است. نوآوری این پژوهش در این است که با استفاده از راهکارهای ممیتیک، مدیران می‌توانند فرهنگ نانوشته سازمان را احیا کنند، با بیان داستان‌های اسطوره‌ای، موفقیت‌های مدیران درستکار و هم‌خوانی میان گفتار و رفتار، الگویی مناسب برای کارکنان و نسل‌های آینده بسازند و م‌های مرتبط را تقویت کنند. از آنجا که فرهنگ سازمانی از باورها و رفتارهای مدیران و بنیان‌گذاران ریشه می‌گیرد، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که بتوانند فرهنگ سازمانی مثبت و سازنده‌ای را از مدیران خود به ارث ببرند. چنین سازمان‌هایی کارکنانی با انگیزه، رضایتمند و موفق خواهند داشت. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممیتیک در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. از طرف دیگر، به علت اینکه فرهنگ سازمانی در بستر هر کشور متفاوت است، در این پژوهش تلاش شد تا در بستر فرهنگ ایران، اطلاعات فرهنگی که در سازمان‌های دولتی ایران رایج است احصا و الگوسازی شود. برای دستیابی به این هدف از روش پژوهش تحلیل مضمون بهره گرفته شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممیتیک در سازمان‌های دولتی ایران را می‌توان در ۳ دسته م‌های رفتاری، م‌های عاطفی و م‌های شناختی قرار داد که دسته‌ها شامل **م‌های رفتاری**: ماست مالی، هم‌رنگ جماعت شدن، زرنگ بازی، زیرآب‌زنی، زیرمیزی، شانه خالی کردن؛ **م‌های شناختی**: همه‌چیزدان، لابی‌گری، کتمان کاری کردن، باندبازی، تسويف، مأمور و معذور، هویت‌گرایی، شفاهی بودن، کوتوله‌پروری، پرداختن به حواشی؛ **م‌های عاطفی**: تبارگرایی، بی‌تفاوتی سازمانی، پارتی‌بازی، خودشیفتگی، چاپلوسی، دیگی که برای من نجوشد می‌شوند. بر اساس نتایج پژوهش‌های متعدد، ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با بررسی موانع و تکامل فرهنگی مشخص شده است. بختیاری و همکاران (۱۴۰۲) بر نیاز به تغییر فرهنگ با شناسایی موانع تأکید کرده‌اند؛ دهناد و دانشور (۱۴۰۱) موضوع تکامل فرهنگ را بررسی کرده‌اند؛ همچنین، معروفی و همکاران (۱۴۰۰) خلیات فرهنگی ایرانی را بازنمایی کرده‌اند و پیش‌قدم و ابراهیمی (۱۳۹۷) ژن‌های - فرهنگی (زباهنگ‌ها) جامعه ایرانی همچون صراحت‌گریزی، آینده‌نگری، قضاوت و ... را شناسایی کرده‌اند؛ فراستخواه (۱۳۹۶) ویژگی‌های فرهنگی همچون پدرسالاری، زرنگی و هم‌رنگ جماعت شدن در جامعه ایرانیان را مدنظر قرار داده و این ویژگی‌ها را که در نتیجه عدم ثبات طولانی مدت به عنوان م‌ بقا یافته‌اند،

بررسی کرده است؛ یانگ (۲۰۲۴) بر ارتباط مستقیم استفاده از مم‌ها با فرهنگ خاص هر جامعه تأکید کرده است و در پژوهش یونگ (۲۰۲۳)، ضرورت مدل‌سازی بومی مطرح شده است؛ اسوراتگون و کانتابوترا (۲۰۲۳) اهمیت فرهنگ قوی پایدار را برجسته کرده‌اند؛ ارماکوف و ارماکوف (۲۰۲۱) به تکامل فرهنگی بیولوژیکی اشاره کرده‌اند؛ اسپچلایل و همکاران (۲۰۲۱) مم‌ها را به عنوان بازتاب‌دهنده فرهنگ سازمان و پیچیدگی‌های آن معرفی و مم‌های فرهنگ شرکت‌های را آلمانی شناسایی کرده‌اند؛ راس^۱ (۲۰۱۴) بر تکامل فرهنگی با رویکرد مم‌تیک تأکید کرده است؛ ویشی و اسپچلایز^۲ (۲۰۰۷) نیز بیان کرده‌اند که مم‌ها بر هدایت رفتار کارکنان تأثیرگذار هستند و با الگوبرداری از مم‌های مدیران، اخلاق کاری و هویت افراد شکل می‌گیرد و چن و رن^۳ (۲۰۲۰) کاربرد مم‌خویشاوندی را بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش حاضر با نتایج این پژوهش‌ها هم‌سو است و از آن‌ها حمایت می‌کند. این هم‌راستایی نشان‌دهنده اعتبار و جامعیت یافته‌های پژوهش است. نتایج پژوهش معروفی و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد مم‌مأمور و معذور نشان‌دهنده ویژگی‌های عدم انعطاف‌پذیری و اطاعت‌پذیری فرهنگ ایرانیان در سازمان‌هاست. مم‌کتمان‌کاری هم‌راستا با فرهنگ ملی در پژوهش پیش‌قدم و ابراهیمی (۱۳۹۷) است و حامل فرهنگ پنهان‌کار بودن ایرانیان است و با فرهنگ کشورهای بررسی‌شده در پژوهش یونگ (۲۰۲۳) و مدل فرهنگی کلمن که نشان از شفافیت در فرهنگ آن‌ها دارد، متفاوت است. مم‌شانه خالی کردن حامل پیام فرهنگی پیگیری نکردن کار مشتری و فرهنگ عدم مشتری‌مداری در سازمان‌های دولتی است که برخلاف فرهنگ خارج از کشور و مدل فرهنگی کلمن است؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت یکی از عوامل شکست در سازمان‌های دولتی ایران همین مم‌شانه خالی کردن است که بقا یافته و به ارث رسیده است. مم‌لابی‌گری و تسویف را می‌توان هم‌راستا با پژوهش بختیاری و همکاران (۱۴۰۲) دانست. در پژوهش آن‌ها، دو مانع اساسی در مسیر تغییر فرهنگ، یعنی چالش‌های تغییر در بوروکراسی و جابه‌جایی قدرت در سطوح سیاسی، شناسایی شده‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد تکثیر عبارت‌هایی مانند «کانال زدن» و «زمان‌بر بودن بوروکراسی» بازتاب‌دهنده ویژگی‌های فرهنگی منفی‌ای است که تغییر فرهنگ سازمانی در بخش دولتی را متوقف می‌کنند.

پژوهش حاضر تأکید می‌کند ویژگی‌های منفی فرهنگی که ریشه در فرهنگ ایرانی دارند، به عنوان موانعی جدی برای تغییر و بهبود کارایی سازمان عمل می‌کنند. برای مقابله با این موانع، ضروری است تا مدیران نسبت به ذهنیت‌ها، احساسات و رفتارهای خود آگاهی پیدا کنند و با ایجاد مم‌های مثبت و ضد این مم‌های منفی، به بهبود فرهنگ سازمانی و در نتیجه، افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران کمک کنند. مم‌های پارتی‌بازی و باندبازی،

¹ Russ

² Whitty & Schulz

³ Chen & Ren

که به ترتیب باعث گسترش فرهنگ «راه انداختن کار با همشهری بودن» و «وفاداری به یک جناح خاص» می‌شوند، می‌توانند با مم خویشاوندی تحت بررسی در پژوهش‌های اسچلایل (۲۰۲۱) و چن و رن (۲۰۲۰) مرتبط و حمایت شوند. در پژوهش حاضر، مم‌هایی مانند مأمور و معذور، دیگی که برای من نجوشد... که حامل ویژگی‌های فرهنگی مانند رعایت سلسله‌مراتب و حسادت هستند، مورد توجه قرار گرفته‌اند. این یافته‌ها نشان داد مم‌های مثبت آزادی و دوستانه بودن که در مطالعه اسچلایل و همکاران (۲۰۲۱) به آن‌ها اشاره شده است، حاکی از وجود فرهنگ‌های مثبت در شرکت‌های آلمانی هستند؛ اما در پژوهش یونگ (۲۰۲۳)، مم‌های تعهد، همکاری و... نشان از فرهنگ ملی و سازمانی قدرتمند دارند. نتایج این پژوهش مشابه مم‌های شناخته‌شده در پژوهش‌های پیش‌قدم و ابراهیمی (۱۳۹۷) و فراستخواه (۱۳۹۶) است که ویژگی‌های منفی فرهنگی جامعه ایرانی مانند تأثیرات استبداد و وضعیت ناپایدار تاریخی را شناسایی کرده‌اند. این مم‌ها به عنوان حاملان ویژگی‌های منفی فرهنگی به نسل‌های بعد منتقل شده‌اند. همچنین، پژوهش یوسفی امیری (۱۴۰۱) وضعیت نامطلوب فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های دولتی ایران را نشان داده است و نتایج پژوهش حاضر نیز حاکی از گسترش مم‌هایی است که حامل ویژگی‌های منفی فرهنگی در این سازمان‌ها هستند. برای مثال، مم‌هایی مانند پرداختن به حواشی و دیگی که برای من نجوشد...، از حسادت و فقدان همدلی ایرانیان نشئت گرفته‌اند و می‌توانند به عنوان علل عدم همکاری و مانع‌تراشی‌ها در سازمان‌های دولتی شناخته شوند. پژوهش حاضر ممی جدید به نام مم ماست‌مالی را معرفی کرده است که نشان‌دهنده ویژگی‌های فرهنگی ایرانی همچون فرایندگرا بودن ایرانیان و بی‌توجهی به نتیجه و دادن اهمیت بیشتر به کمیت به جای کیفیت است. این یافته با نتایج پژوهش استپانیوکا^۱ (۲۰۱۷) که کیفیت خدمات هتل‌ها را به عنوان مم برجسته کرده است، تفاوت دارد و بیان می‌کند در سازمان‌های دولتی ایرانی، کیفیت فدای حفظ ظاهر شده است و مم ماست‌مالی به طور ضمنی در این سازمان‌ها بقا یافته است. مدیران سازمان‌های دولتی باید به این مم‌ها توجه بیشتری داشته باشند. برای مثال، در پژوهش یوسفی امیری و همکاران (۱۴۰۱)، نشان داده شد وضعیت فرهنگ خدمات عمومی بد است و برای تغییر این وضعیت و فرهنگ منفی راهکاری ارائه نشده است؛ اما این پژوهش برای تغییر آن وضعیت و فرهنگ منفی، از دریچه‌ای نو نگاه می‌کند؛ به طوری که با تحلیل مم‌ها که مشابه زن در شخصیت عمل می‌کنند، می‌توان ناکارآمدی و وضعیت نامطلوب را با به ارث رسیدن فرهنگ‌های منفی ملی مرتبط دانست. این فرهنگ‌های منفی نسل به نسل از مدیران و رهبران سازمان‌ها به کارکنان منتقل شده‌اند. برای مثال، در برخی از سازمان‌ها، مدیرانی که کارها را ماست‌مالی کرده‌اند یا رفتارهایی مانند زیرمیزی گرفتن را در گفت‌وگوها با عبارت‌هایی مانند «همه یه چیزی می‌گیرن و کار می‌کنن» ترویج داده‌اند، به طور ناخودآگاه این رفتارها را به عنوان الگوی قابل قبول معرفی کرده و به تکثیر آن‌ها دامن زده‌اند.

¹ Stepaniuka

برای تغییر این شرایط در سازمان‌های دولتی، ضروری است تا مدیران با آگاهی کامل، م‌های مثبت ایجاد و با م‌های منفی مقابله کنند تا از این طریق وضعیت فرهنگی بهبود یابد و به تکامل دست یابند.

م‌های هویت‌گرایی و تبارگرایی جنبه‌های مثبت ویژگی‌های فرهنگی ایرانیان را در فرهنگ سازمان‌های دولتی ایران به نمایش می‌گذارند. م‌ تبارگرایی نشان‌دهنده احترامی است که ایرانیان به تجربه، پیشکسوتان و تمدن و گذشته خود دارند. م‌ هویت‌گرایی نیز به ارزش‌گذاری تشریفات، ذهنیت مثبت نسبت به پرچم و معرفی خود با هویت سازمان اشاره دارد. در سازمان‌های دولتی ایران، می‌توان با تمرکز بر این م‌ها و توجه به اهمیت آن‌ها، م‌های مثبت مرتبط با گذشته‌نگری فرهنگی را برجسته کرد. این رویکرد، همراه با برندسازی و حفظ هویت‌گرایی، می‌تواند به بهبود وضعیت فرهنگی سازمان‌ها کمک کند و تعلق کاری کارکنان، به ویژه در نسل‌های آینده، را افزایش دهد.

از این رو، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

- ۱- برای کم‌رنگ کردن م‌ شانه خالی کردن، پیشنهاد می‌شود مدیران و کارکنان باتجربه به رفتارهای خود، از جمله پاسکاری یا واگذار کردن کارها به سازمان‌ها یا واحدهای دیگر، دقت و مسئولیت‌پذیری را در عملکردهای خود تقویت کنند. این رویکرد می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی کمک کند.
- ۲- برای جانشین‌پروری و ایجاد بانک‌های مدیریت دانش، پیشنهاد می‌شود از فرهنگ مبتنی بر ممتیک استفاده شود. با وجود تلاش‌های سازمان‌ها در این حوزه، عدم دستیابی به نتایج مطلوب را می‌توان ناشی از م‌ شفاهی بودن و فرهنگ نقالی در ایران دانست. این فرهنگ باعث شده است توصیه‌ها، ذهنیت‌ها و اطلاعات، به صورت شفاهی و سینه‌به‌سینه در میان عموم و حتی کارکنان دولت منتقل و ترویج شوند.
- ۳- مدیران ارشد باید به احساسات برانگیخته‌شده در شهروندان و کارکنان توجه و اطمینان حاصل کنند که این احساسات به واسطه م‌های خودشیفتگی، که حامل ویژگی‌های فرهنگی ارتباطات خشک و برتری‌طلبی در میان ایرانیان هستند، شکل نگرفته باشند. در عوض، پیشنهاد می‌شود م‌هایی مانند خاکی و متواضع بودن، که ریشه در فرهنگ قدیمی ایرانیان دارند و در سازمان‌های دولتی کمتر مشاهده شده‌اند، تقویت و ترویج شوند.
- ۴- مدیران ارشد سازمان‌های دولتی باید به رفتار، گفتار و حتی زبان بدن خود هنگام مواجهه با تعریف و تمجیدهای بی‌جا و رفتارهای خودشیروینی توجهی ویژه داشته باشند؛ زیرا این رفتارها می‌توانند به تداوم و بقای م‌ چاپلوسی، که از گذشته در فرهنگ ایرانی رواج داشته است و همچنان در سازمان‌های دولتی نیز مشاهده می‌شود، کمک کنند.

پیشنهاد می‌شود با تعریف و روایت داستان‌هایی از موفقیت کارکنان و مدیرانی که در برابر چاپلوسی مقاومت و در نتیجه، محیطی مثبت و سرشار از همدلی در سازمان ایجاد کرده‌اند، این الگوهای مثبت ترویج یابند. همچنین، می‌توان از شعرهای ادبیات فارسی که پیام‌هایی در راستای مبارزه با چاپلوسی دارند، یا متن‌های کوتاه و جذاب برای

انتقال و تکثیر مِم‌های ضد چاپلوسی بهره برد. این رویکرد می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی و مقابله با این ویژگی منفی کمک کند. ۵- فضای سازمان باید به گونه‌ای تنظیم و مدیریت شود که کارکنان بتوانند اعتماد یکدیگر را جلب کنند و رفتارهایی شفاف و دوستانه با هم داشته باشند. پیشنهاد می‌شود مِم‌هایی با پیام‌هایی همچون یک دست صدا ندارد ایجاد شوند تا فرهنگ اتحاد و همکاری، که در میان جامعه ایرانی و اقوام مختلف وجود داشته است، تقویت و جایگزین مِم‌های منفی مانند دیگی که برای من نجو شد... شوند. همچنین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی تأثیر فرهنگ سازمانی مبتنی بر ممیتیک بر متغیرهایی همچون بهره‌وری، عملکرد و وابستگی سازمانی کارکنان بررسی شود. همچنین، در پژوهشی دیگر، شرکت‌های بخش خصوصی بررسی شوند و نتایج آن با بخش دولتی مقایسه شود. در پژوهشی دیگر، به شناسایی راهبردهای سازمانی مقابله با مِم‌هایی که می‌توانند پیامدهای مخرب برای سازمان ایجاد کنند، اقدام شود. در پژوهشی دیگر، بر اساس دورشته‌ای بودن زن‌ها (دو دوتایی)، اقدام به کشف مِم‌های مقابل مِم‌های این پژوهش شود.

در پژوهش دیگری، واکاوی تأثیر روابط زنجیره‌ای بین مِم‌های کشف‌شده در پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود.

سپاسگزاری

از تمامی اساتید و دوستانی که به نحوی در تهیه این مقاله همکاری داشته‌اند، کمال تشکر را داریم.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

۱. احمدی، علی، ماکویی، محمدهادی، و بنیادی، علی (۱۳۹۷). تدوین راهبردهای تکامل فرهنگ سازمانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۹(۳۴)، ۵۳-۸۴. https://www.smsjournal.ir/article_87840.html?lang=fa
۲. بختیاری، حسین، انصاری چشمه، محمد علی، و اسفندیاری، محمد مهدی (۱۴۰۲). طراحی مدل شناسایی و رتبه‌بندی موانع ارتقای فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی با رویکرد فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۷(۴). <https://doi.org/10.30497/smt.2024.246195.3562>
۳. پیش‌قدم، رضا، و ابراهیمی، شیما (۱۳۹۹). *زیاهنگ: رویکردی نوین در بررسی ژن‌های فرهنگی ایرانیان* (چاپ اول). انتشارات آمازون.
۴. حسینی، روح اله (۱۴۰۲). طراحی مدل ساختاری تفسیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانایی: ارائه یک رویکرد نوین طراحی بر اساس سیستم‌های فازی. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۹(۲)، ۲۷۵-۲۹۴. <https://doi.org/10.22034/jom.2023.709933>
۵. خلیلی، مینا، رستگار، عباسعلی، و مرتضوی، مهدی (۱۴۰۳). واکاوی اثر ممیتیک در سازمان بر بدقلقی سازمانی با توجه به نقش رهبری. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، آماده انتشار*. <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.72733.5067>
۶. دفت، ریچارد ال (۱۳۹۵). *تئوری و طراحی سازمان ۲* (چاپ یازدهم؛ علی پارسائیان، مترجم). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. دهناد، صمد، و دانشور، یوسف (۱۴۰۱). بررسی رویکرد ممیتیک در تبیین تکامل فرهنگ، با تکیه بر آرای دنیل دنت. *دین و سیاست فرهنگی*، ۹(۱۹)، ۱۶۹-۱۹۶. https://www.jrcp.ir/article_172667.html
۸. رایبیز، استیون، و جاج، تی موتی ای (۱۳۹۴). *رفتار سازمانی* (جلد ۱؛ چاپ پنجم؛ مهدی زارع، مترجم). تهران: انتشارات مؤسسه علمی فرهنگی نص، ص. ۸۵.
۹. شاین، ادگار (۱۳۹۶). *فرهنگ سازمانی* (چاپ سوم؛ محمدابراهیم محبوب، مترجم). تهران: انتشارات فرا.
۱۰. غفاری، رحمان، احمدی، مسعود، و رستم‌نیا، یحیی (۱۳۹۷). سازمان دورو، ثمره فرهنگ سازمانی نامطلوب: کهن‌الگوی رفتاری مدیران ماکیاوولی و تصویرپردازی هدفمند از خود. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۴)، ۱۶۴-۱۳۹. https://obs.sinaweb.net/article_34651.html
۱۱. فراستخواه، مسعود (۱۳۹۶). *ما ایرانیان، زمینه‌کاوی تاریخی و اجتماعی خلیات ایرانی*. تهران: نشر نی.
۱۲. فشارکی، فرزاد، و دهقانان، حامد (۱۳۹۹). نگاشت میمیتیک و تبارشناسی فرهنگ سازمانی گوگل. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۸(۳)، ۵۳۷-۵۱۷. <https://doi.org/10.22059/jomc.2020.290342.1007909>
۱۳. فلاحی، کیومرث (۱۳۹۶). *رفتارشناسی ایرانیان* (چاپ هفتم). تهران: مهکامه.
۱۴. طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین (۱۳۹۸). درآمدی بر روش تحقیق: رویه‌های استاندارد تحلیل داده‌های کیفی. *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۹(۲)، ۶۷-۹۶. https://stpl.ristip.sharif.ir/article_21535.html
۱۵. مرادیان، احمدرضا، و صمدی، هادی (۱۳۹۹). نقش تمثیل و مدل در نظریه‌های تکامل فرهنگی: مطالعه موردی ممیتیک. *فلسفه علم*، ۱۰(۱)، ۲۵۷-۲۳۷. <https://doi.org/10.30465/ps.2020.5138>
۱۶. معروفی، سارا، غلامی، خلیل، و خالق پناه، کمال (۱۴۰۰). بازنمایی عوامل و مؤلفه‌های خلیات ایرانی‌ها در میدان دانشگاه: (مطالعه موردی: دانشگاه کردستان و دانشگاه علامه طباطبائی). *راهبرد اجتماعی فرهنگی*، ۱۰(۳۸)، ۱۸۷-

https://rahbordfarhangi.csr.ir/article_133056.html?lang=fa. ۱۵۷

۱۷. یوسفی امیری، مظاهر، خائف الهی، احمد، مرتضوی، مهدی، و فانی، علی اصغر (۲۰۲۲). طراحی و واکاوی مدل فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۱۴(۳)، ۳۴۶-۳۷۰.
<https://doi.org/10.22059/jipa.2022.341227.3133>

References

- Ahmadi, A., Makui, A., & Bonyadi, A. (2018). Developing Organizational Culture Evolution Strategies. *Journal of Strategic Management Studies*, 9(34), 53-84. https://www.smsjournal.ir/article_87840.html?lang=fa (In Persian)
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Bakhtiyari, H., Ansari Cheshmeh, M.A., & Esfandiari, M.M. (2023). Designing a model for identifying and ranking obstacles to improving the organizational culture of executive bodies with the approach of hierarchical analysis process. *Strategic Management Thought*, 17(4). <https://doi.org/10.30497/smt.2024.246195.3562> (In Persian)
- Bamidele, R.A.S.A.K. (2022). *Organizational culture*. Fab Educational Books.
- Benjamin, D. N. (2011). *Modeling memes: A memetic view of affordance learning*. Publicly Accessible Penn Dissertations: University of Pennsylvania.
- Blute, M. (2008). *Memetics and evolutionary social science, A Memetics Compendium*. New Yorker.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publication.
- Castelino, L.M., & Shinde, R. (2023). A Review on Evolution and Importance of Diversity Education and Inclusion in Building an Effective Organizational Culture. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 7(3), 62-89. <https://doi.org/10.47992/ijcsbe.2581.6942.0288>
- Chen, X., & Ren, J. (2020). A memetic cultural practice: The use of generalized kinship terms in a research seminar attended by Chinese graduate students. *Lingua*, 245(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.lingua.2020.102942>
- Creswell, J.W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluatin Quantitative and Qualitative Research* (2nd Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Creswell, J.W., & Miller, D.L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130. https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2.
- Daft, R.L. (2015). *Organization theory and design 2*. (11th Edition; A. Parsaian, Trans.). Tehran: Publications of the Cultural Research Office. (In Persian)
- Dehnad, S., & Daneshvar, Y. (2023). Examining the memetic approach in explaining the evolution of culture, based on the views of Daniel Dennett. *Religion and Cultural Politics*, 9(19), 169-196. https://www.jrcp.ir/article_172667.html (In Persian)
- Deus, E.P.D., Campos, R.D., & Rocha, A.R. (2022). Memes as shortcut to consumer culture: A methodological approach to covert collective ideologies. *Revista de Administração*

- Contemporânea*, 26. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210005>
15. Ermakov, D. & Ermakov, A. (2021). Memetic approach to cultural evolution. *Biosystems*, (204). <https://doi.org/10.1016/j.biosystems.2021.104378>.
 16. Fadli, Z. (2023). The impact of organizational culture on employee productivity at the office of the department of education in soppeng regency. *Publicus Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 99-107. <https://doi.org/10.30598/publicusvol1iss2p99-107>
 17. Fallahi, K. (2017). *Iranian Behavior* (7th Edition). Tehran: Mahkameh. (In Persian)
 18. Farasatkhhah, M. (2017). *We Iranian, Historical and Social Background Study of Iranian Cultures*. Tehran: Nay Publication. (In Persian)
 19. Fesharaki, F., & Dehghanan, H. (2020). The Memetic Mapping and Genealogy of Google's Organizational Culture. *Journal of Organizational Culture Management*, 18(3), 517-537. <https://doi.org/10.22059/jomc.2020.290342.1007909> (In Persian)
 20. Ghaffari, R., Ahmadi, M., & Rostamnia, Y. (2019). Double-sided organization, the fruit of undesirable organizational culture: Machiavellian behavioral archetype of managers and purposeful self-image. *Organizational Behavior Studies*, 7(4), 139-164. https://obs.sinaweb.net/article_34651.html (In Persian)
 21. Gill, J., & Price, I. (2022). A meme based research programme for management and organization studies. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 415-432. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12285>
 22. Hosseini, R. (2023). Designing an interpretative structural model of organizational culture based on knowledge: presenting a new design approach based on fuzzy systems. *Psychological Researches In Management*, 9(2), 275-294. <https://doi.org/10.22034/jom.2023.709933> (In Persian)
 23. Khalili, M., Rastgar, A. & Mortazavi, M. (2025). Analyzing the Effect of Memetics in the Organization on Organizational Truma According to the Role of Leadership. *Scientific Quarterly of Government Organization Management. Articles in Press*. Corrected Proof, Available Online from 14 January. <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.72733.5067> (In Persian)
 24. Iloh, C. (2021). Do it for the culture: The case for memes in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211025896>
 25. Maroofi, S., Gholami, K.H., & Khleghpanah, K. (2021). Representation of the Factors and Components of Iranian Ethics in the University Scope: (Case study: University of Kurdistan and University of Allameh). *A Quarterly Journal of Socio-Cultural Strategy*, 10(38), 157-187. https://rahbordfarhangi.csr.ir/article_133056.html?lang=fa (In Persian)
 26. Moradian, A., & Samadi, H. (2020). The role of metaphor and model in the theories of cultural evolution: A case study of mimetics. *Philosophy of Science*, 10(1), 237-257. <https://doi.org/10.30465/ps.2020.5138> (In Persian)
 27. Mukhtar, S., Ayyaz, Q.U.A., Khan, S., Bhopali, A.M.N., Sajid, M.K.M., & Babbar, A.W. (2024). Memes In The Digital Age: A Sociolinguistic Examination Of Cultural Expressions And Communicative Practices Across Border. *Educational Administration: Theory and Practice*,

- 30(6), 1443-1455. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5520>
28. Smith, A. O., & Hemsley, J. (2022). Memetics as informational difference: offering an information-centric conception of memes. *Journal of Documentation*, 78(5), 1149-1163. <https://doi.org/10.1108/JD-07-2021-0140>
 29. Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>
 30. Pishqadam, R. & Ebrahimi, Sh. (2020). *Cultuling: A Novel Approach to Examining Iranians' Cultural Memes* (First Edition). Amazon Publishing. (In Persian)
 31. Robbins, S.P., & Judge, T.M.A. (2015). (2015). *Organizational Behavior* (Volume 1; Fifth Edition; M. Zare, Trans.). Nass Scientific and Cultural Institute Publication, p. 85. (In Persian)
 32. Rathi, N., & Jain, P. (2024). Memes, memetics and their applications: A systematic review of literature. *E-Mentor*, 2(104), 14-22. <https://doi.org/10.15219/em104.1657>
 33. Russ, H. (2014). *Memes and organisational culture: what is the relationship?* Unpublished doctoral dissertationsydney: University of Western Sydney.
 34. Schein, E. (2017). *Corporate Culture. Sense and nonsense about Culture Change* (Third Edition; M.I. Mahjoub, Trans.). Tehran: Farah. (In Persian)
 35. Schlaile, M., Bogner, K. & Muelder, L. (2021). It's more than complicated! Using organizational memetics to capture the complexity of organizational culture. *Journal of Business Research*, 129, 801-812. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.035>
 36. Schlaile, M.P. (2021). *Memetics and Evolutionary Economics*. Economic Complexity and Evolution.
 37. Seiffert-Brockmann, J., Wiggins, B., & Nothhaft, H. (2023). The meme's-eye view of strategic communication: A case study of social movements from a memetic perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 17(3), 245-265. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2234348>
 38. Stepaniuka, K. (2017). Quality of Accommodation Services–The Memetic Approach. *Procedia Engineering*, 182, 673-678. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.178>
 39. Tayebi Abolhasani, A. (2019). Introduction to Research Methodology: Standard procedures for qualitative data analysis. *Science and Technology Policy Letters*, 09(2), 67-96. https://stpl.ristip.sharif.ir/article_21535.html (In Persian)
 40. Tayeh, O.A., El-Hallaq, K., & Tayeh, B.A. (2018). Importance of organizational culture for Gaza strip construction companies. *International Journal of Engineering and Management Research*, 8(1), 35-39. ISSN Online: 2250-0758.
 41. Wang, F., Chen, P., Li, W., & Yokoi, H. (2024). An Exploratory Study on the Transmission of Language Memes: The Case of Chinese Language Memes. *Journal of Creative Communications*, 19(3), 276-294. <https://doi.org/10.1177/09732586231220431>
 42. Whitty, S.J., & Schulz, M.F. (2007). The impact of Puritan ideology on aspects of project management. *International Journal of Project Management*, 25(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.05.002>

43. Wood, M.A., & McGovern, A. (2021). Memetic copaganda: Understanding the humorous turn in police image work. *Crime, Media, Culture*, 17(3), 305-326. <https://doi.org/10.1177/1741659020953452>
44. Yang, F., Zhao, Y., Lee, J., & Deng, N. (2024). A Comparative Study on the Use Situation of Memes in China, Korea, and Japan. *Kyoto University Research Information Repository*, 1-25. <http://hdl.handle.net/2433/286635>
45. Young, A. C. (2023). Young's model of organizational culture. *Open Journal of Business and Management*, 11(6), 3125-3134. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.116171>
46. Yousefi Amiri, M., Khaef Elahi, A.A., Mortazavi, M., & Fani, A.A. (2022). Analyzing and designing a model of public service culture in public organizations. *Journal of Public Administration*, 14(3), 346-370. <https://doi.org/10.22059/jipa.2022.341227.3133> (In Persian)

