پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی
دوره 8، شماره 4، زمستان 1397

طراحی مدل فرایند شکل‌گیری فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور در بنیاد شهید و امور ایثارگران

احمد علی خائف الهی[1*]، محمد سالاریان[2]، جلیل دلخواه[3]

1- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
2- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. m.salarian@modares.ac.ir
3- استادیار، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. j.delkhah@modares.ac.ir

دریافت: 1397/04/11 پذیرش: 1397/10/08

چکیده

جهان در قرن حاضر، آکنده از رقابت و عوامل محیطی نامطمئن است. شرط توفیق در این میدان، توجه و شناخت فرهنگ سازمانی و تغییر و تحولات آن است. نفوذ و انسجام فرهنگ، مشخصه شرکت‌های رشد یافته است از این رو هدف پژوهش حاضر مطالعه فرایند شکل‌گیری فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور در بنیاد شهید و امور ایثارگران می‌باشد. با توجه به روش‌شناسی پژوهش و با به‌کارگیری نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مدلی مناسب طراحی و آزمون شد. با روش نمونه‌گیری گلوله برفی 25 تن از میان خبرگان دانشگاهی و متخصصان اداری انتخاب و به کمک مصاحبه اکتشافی و کدگذاری محوری 16 مقوله و72 مفهوم حاصل شد و سپس با کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی مدل نهایی ارائه شد. مدل پیشنهادی با داده‌هایی که به‌وسیله پرسشنامه اعتباریابی شده است، از میان 385 نفر از مدیران و کارشناسان بنیاد شهید و امور ایثارگران جمع‌آوری شد و مورد آزمون و تأیید قرار گرفت. در خروجی‌های تحلیل عاملی تأییدی نرم‌افزار LISREL8.80 چون بارهای عاملی همه گوی‌های

* نویسنده مسئول مقاله E-Mail: khaefelahi@modares.ac.ir

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

مدل استاندارد بالاتر از 0/3 بوده و ضرایب معناداری مدل نیز همگی بالاتر از 1/96 می‌باشند و همچنین شاخص‌های جداول برازش نیز حاکی از مناسب بودن مدل است، از این رو تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند، بنابراین نه تنها روایی و پایایی پرسشنامه تأیید شد بلکه روابط بین اجزای مدل مورد نیز قابل تأییدند. در خروجی مدل‌سازی معادلات ساختاری نرم‌افزار SmartPLS، چون تمامی ضرایب معناداری مدل‌بالاتر از 1/96 است، از این رو با اطمینان 95 درصد نتایج نشان از تأیید روابط حاکم بر اجزای مدل پیشنهادی می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: فرایند شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، فرهنگ قوی‌کش، فرهنگ ضعیف‌پرور، داده‌بنیاد.

1- مقدمه

فرهنگ سازمانی و انواع آن از حوزه‌هایی است که در سال‌های اخیر بسیار جلب توجه کرده و مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است [1، ص 975]. برخی از پژوهشگران بر این باورند که نسبت فرهنگ به سازمان همانند نسبت شخصیت است به فرد [2] و معتقدند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش انجام شود. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی (که منجر به بالندگی جامعه می‌شود) باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود [3، ص 122]. همچنین برخی از صاحب‌نظران مدعی‌اند که فرهنگ سازمانی بر تدوین اهداف، رفتار فردی، انگیزش، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری، مشارکت کارکنان، فداکاری و تعهد کارکنان، رضایت شغلی و اثربخشی و مانند آنها تأثیر می‌گذارند [4، ص 69]. در تحلیل فرهنگ بیان داشتند که میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان برحسب تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های غالب و میزان تعهد اعضا به ارزش‌ها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد. پس می‌توان فرهنگ سازمانی را به عنوان سیستمی از استنباط و درک مشترک معرفی کرد که اعضای یک سازمان یا نهاد نسبت به آن سازمان دارند و همین ویژگی کلیدی منجر به تمایز و تفکیک یک سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود [5، ص 119]. با توجه به تأثیر شگرفی که فرهنگ سازمانی بر موفقیت بلندمدت

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

سازمان‌ها همچنین در کارایی فعالیت‌ها دارد می‌توان به جایگاه حساس و کلیدی آن پی برد [6، ص 264]. سازمان‌های موفق و پیشرو نه تنها موفقیت خود را مرهون تمرکز و تقویت فرهنگ سازمانی خود می‌دانند بلکه آنها را به عنوان یک عامل اصلی قلمداد می‌کنند که نیل به تعالی و موفقیت در جهت اثربخشی سازمانی را تسهیل می‌کند [7، ص 239]. غالباً فرهنگ‌ها را به دسته‌های متنوعی طبقه‌بندی می‌کنند. ازجمله آنها این است که می‌توان فرهنگ را با عنوان «فرهنگ قوی» یا «فرهنگ ضعیف» توصیف کرد [8، ص 1263]. هرقدر تعهد و التزام افراد به ارزش‌های سازمان بیشتر باشد، فرهنگ آن سازمان قوی‌تر است و تأثیر مثبت بیشتری بر رفتار اعضا دارد [9]. فرهنگ قوی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر میزان ترک خدمت کارکنان مؤثر است. ویژگی بارز یک فرهنگ قوی، مشترک بودن در مفروضات و ارزش‌ها در حد وسیع است، به شکلی که باعث می‌شود این ارزش‌ها به صورتی قوی حفظ‌شده و اشاعه پیدا کند [10، ص 133]. بنابراین هر چه اعضایی که ارزش‌های سازمانی را پذیرفته و به آن متعهد هستند بیشتر باشند، فرهنگ سازمان قوی‌تر و مثبت‌تر خواهد بود [11، ص 125]. در یک فرهنگ مثبت، مدیریت برای هدایت رفتار کارکنان نیاز کمتری به قوانین و رویه‌های رسمی دارد، زیرا وقتی که کارکنان فرهنگ سازمان بپذیرند راهنماهای رفتار، درونی می‌شود [12، ص266]. پژوهش حاضر درصدد است که به طراحی مدل فرایند شکل‌گیری فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور در بنیاد شهید و امور ایثارگران پرداخته و نتایج آنها در جهت اصلاح نگرش‌ها و باورهای مخرب و مسموم محیط کاری و همچنین شکل‌گیری یک محیط کاری انگیزشی که بر توانمندسازی، تعالی و بهبود شایستگی‌های کارکنان تأکید دارد، به کار بسته شود.

2- مبانی نظری پژوهش

اغلب فرهنگ‌ها تحت تأثیر دسته‌بندی‌های مختلفی براساس نظریه‌های مطرح‌شده پژوهشگران توصیف می‌شوند که از جمله آنها می‌توان به نظریه‌های گریفین، میلر و دیویس اشاره کرد [13]. لی[1] (2005) مدعی است که تمامی سازمان‌ها فرهنگ خاص خود را دارند و می‌توان فرهنگ سازمان‌ها را به دو طبقه «فرهنگ مثبت» یا «فرهنگ منفی» و «فرهنگ قوی» یا «فرهنگ

1. Lee

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

ضعیف» تقسیم کرد. لی بر این باور است سازمان‌هایی که فرهنگ قوی (یا قوی‌کش) دارند، شیوه‌های رفتار صحیح و درست را به کارکنان نشان نمی‌دهند، به‌طور گسترده‌ای از سوی اعضای گروه‌های کاری پذیرفته نشده و تأثیر اندکی بر پیروی و اطاعت اعضای گروه از راهنماهای تعیین‌شده فرهنگی داشته باشد، تأثیر مثبتی روی سازمان دارد [14]. ازجمله ویژگی‌های سازمان‌های مذکور این است که فرهنگ سازمان قوی یا مثبت موجب برتری متمایز یک سازمان از سازمان‌های دیگر شده و به تمام اعضای سازمان احساس هویتی یکپارچه می‌بخشد [15، ص 73]. موجب حداکثر ثبات سیستم اجتماعی می‌شود، به‌این‌ترتیب که با ارائه استانداردهای جامع و کامل، کارکنان را در تشخیص رفتار و گفتار مناسب یاری می‌کند [16، ص 51]. هر قدر تعهد و التزام افراد به ارزش‌های سازمان بیشتر باشد، فرهنگ آن سازمان قوی‌تر است و اثرگذاری بیشتری بر رفتار اعضا دارد. فرهنگ قوی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر میزان ترک خدمت کارکنان تأثیری مثبت دارد. ویژگی بارز یک فرهنگ قوی (مثبت)، مشترک بودن در مفروضات و ارزش‌ها در حد وسیع است به شکلی که باعث می‌شود این ارزش‌ها به صورتی قوی حفظ شده و اشاعه پیدا کند. بنابراین هر چه اعضایی که ارزش‌های سازمانی را پذیرفته و به آن متعهد هستند، بیشتر باشند، فرهنگ سازمان قوی‌تر خواهد بود [17]. در یک فرهنگ قوی، مدیریت برای هدایت رفتار کارکنان نیاز کمتری به قوانین و رویه‌های رسمی دارد، زیرا وقتی‌که کارکنان فرهنگ سازمان بپذیرند، راهنماهای رفتار درونی می‌شود. لی عکس این وضعیت مطلوب را برای تشریح فرهنگ ضعیف (منفی) به کار می‌برد [18، ص 29]. ازجمله نظریه‌پردازان دیگر این حوزه می‌توان به مورهد و گریفین اشاره کرد که وی فرهنگ سازمانی را به دو طبقه قوی و فرهنگ ضعیف طبقه‌بندی کرده است. او ویژگی‌هایی را برای هریک بیان می‌کند. مورهد و گریفین[1] مشخصاتی را برای فرهنگ سازمانی قوی (مثبت) برشمرده‌اند که عبارت است از تعهد اجتماعی، وجدان کار، مدیریت کیفی، فرهنگی رقابتی، تطبیق فرد با شغل، غنی‌سازی شغل، توسعه شغلی، گردش کار، علاقه و وفاداری به سازمان، اعتمادبه‌نفس [19].

1. Moorhead & Griffin

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

علاوه بر آن قدرت فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌شود. سازمان‌هایی که در آنها ارزش‌های کلیدی سازمان بیشتر مورد قبول واقع شده و باعث شود که تعهد کارکنان به آن ارزش‌ها بیشتر شود، آن فرهنگ قوی‌تر است [3، ص 125]. با توجه به نظرات مختلف متخصصانی که در زمینه فرهنگ قوی کار کرده‌اند، وجود فرهنگی قوی و مثبت است که منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر داشته باشد. در حالی که اگر فرهنگ سازمانی پراکنده و متفرق شده پیوستگی نداشته باشد، این فرهنگ، یک فرهنگ ضعیف قلمداد شده و منجر به هرج‌ومرج در سازمان می شود و عملکرد و بهره‌وری سازمان نیز دچار آسیب خواهد شد [20، ص 105]. فرهنگ مشترک سازمان یا فرهنگ غالب بیانگر ارزش‌های اصلی است که به‌وسیله بیشتر اعضای سازمان حفظ می‌شود و چون افراد، گروه‌ها و واحدهای مختلفی در سازمان وجود دارد، هرکدام دارای پاره فرهنگ در داخل فرهنگ کلی و غالب سازمان هستند [21، ص 507]. دیویس[1] (2007) نیز نظریه دو طیفی فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف مورهد و گریفین را تکمیل‌تر کرده است و فرهنگ‌سازی را در سه طبقه فرهنگ سازمانی قوی، ضعیف و میانه دسته‌بندی کرده و ویژگی‌های هر سه طبقه را اینگونه بیان می‌کند که هر قدر تعهد و التزام افراد به ارزش‌های اساسی بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزش‌ها معتقد باشند، فرهنگ آن سازمان قوی‌تر و تأثیر بیشتری روی رفتار اعضا دارد پس ویژگی بارز یک فرهنگ قوی، مشترک بودن در مفروضات و ارزش‌ها در حد وسیع است [22]. در یک فرهنگ قوی مدیریت برای هدایت رفتار کارکنان، نیاز کمتری به قوانین و رویه‌های رسمی دارد، زیرا وقتی کارکنان فرهنگ سازمان را بپذیرند، راهنماهای رفتاری درونی می‌شود. فرهنگ ضعیف‌پرور به علت محدودیت فراگیری در فقدان احساس تعهد شدید کارکنان در رفتار شغلی چندان مؤثر واقع نمی‌شود و نمی‌تواند به عنوان عامل ایجاد عملکرد و بهره‌وری افراد و سازمان تأثیرگذار باشد. فرهنگ سازمانی میانه نیز حد فاصل دو فرهنگ‌ضعیف و قوی دارند [16، ص 44].

همان‌گونه که اشاره شد در یک فرهنگ مثبت تعداد زیادی از اعضا ارزش‌های بنیادی را می‌پذیرند، نحوه اولویت را قبول می‌کنند و به‌طور قوی به آن پایبند هستند و در خصوص

1 . Davies

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

ارزش‌های آن نیز توافق زیادی بین آنها وجود دارد. سازمان‌های جوان فرهنگ ضعیف‌پرور دارند، زیرا اعضای چنین سازمان‌هایی برای ایجاد معانی و مفاهیم مشترک، تجارب کافی ندارند [23]. سازمان جوان را می‌توان معادل مرحله کارآفرینی از چرخه حیات سازمان دانست، اما عکس آن همیشه صحیح نیست. همه سازمان‌هایی که رشد یافته‌اند و اعضای دائمی دارند، فرهنگ قوی یا مثبتی ندارند. اگر سازمان رشد یافته را معادل مرحله افول بگیریم، می‌دانیم که واکنش‌های سازمان نسبت به تغییر محیطی در مرحله افول نسبت به مرحله رشد بسار کندتر است و این نتیجه می‌دهد که در مرحله افول تمایل برای تغییر فرهنگ بسیار کم است و در مرحله اولیه از چرخه حیات سازمان هنوز فرهنگ شکل نگرفته و به راحتی قابل تغییر است [24، ص 131]. فرهنگ‌های ضعیف‌پرور تمایل دارند برای تلاش‌هایی که جهت ایجاد تغییر صورت می‌گیرد، تابع باشند. گرایش‌های اعتقادی با گذشت زمان ارتباطی ندارد: سازمان‌های مذهبی و شرکت‌های ژاپنی نمونه‌هایی از یک فرهنگ قوی‌پرور را نشان می‌دهند [25]. بنیان‌گذاران و مدیران ارشد نقش اساسی در این شکل‌گیری ایفا می‌کنند. کارمندان رفتار مدیران و بنیان‌گذاران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی را که نتیجه عمل آنان است، به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران و مؤسسان در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آنها را به ذهن می‌سپارند [10، ص 136] .

این رفتار نشانگر این است که سازمان واقعاً از آنها چه می‌خواهد؟ چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است؟ چگونه باید مسائل را حل کرد؟ همه اینها مجموعه قوانین نانوشته رفتاری در کار را تشکیل می‌دهند. گروه‌های کار این قوانین را به عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آنها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه‌وارد می‌آموزند که به این ترتیب یک فرهنگ تداوم پیدا می‌کند [26، ص 15]. پس فرهنگ سازمان نتیجه تعامل بین (1) تعصب‌ها و پیش فرض‌های مؤسسان و (2) آنچه اعضای اولیه در اثر تماس با مؤسسان یاد گرفته و یا تجربه کسب کرده می‌باشد. تعهد بالای کارکنان نسبت به فرهنگ از عامل‌های اصلی یک فرهنگ قوی است، به‌طوری که پس از تغییر در مدیریت عالی سازمان یا رهبر سازمان، مدت‌ها طول می‌کشد تا رهبر جدید بتواند ارزش‌های مورد نظر خود را در سازمان استقرار دهد [19]. هرچه سازمان بزرگ‌تر شود و واحدها وظیفه‌ای بیشتری را در بر داشته باشد، به دنبال آن خرده‌فرهنگ‌های بیشتری نیز در

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

بر خواهد داشت. از سویی وجود خرده‌فرهنگ‌های متعدد در سازمان عامل است که تشددکننده مقاومت در برابر تغییر فرهنگ غالب سازمان می‌باشد، درنتیجه به همین دلیل در سازمان‌های بزرگ مقاومت در برابر تغییر بسیار بالا می‌باشد، به این معنا که اگر سازمان هیچ نوع فرهنگ غالب نداشته باشد و به‌طور صرف از خرده‌فرهنگ‌های متعدد تشکیل شده باشد، نفوذ فرهنگ بر اثر بخشی سازمانی بسیار مبهم به نظر می‌رسد [27، ص 50]. عوامل انتقال فرهنگ شامل داستان‌ها، شعائر، آداب و رسوم، نمادهای فیزیکی و زبان است. از سوی دیگر فلسفه وجودی یک سازمان با فرهنگ قوی برای کارکنان روشن‌تر است. درنهایت فرهنگ قوی از راه ایجاد رضایت شغلی می‌تواند محرک بهره‌وری باشد و باعث کاهش نرخ ترک سازمان شود [28، ص92]، البته یک فرهنگ قوی که نوآوری کمتری از اعضای آن صورت می‌گیرد و کنترل شدیدی بر اعضای خود اعمال می‌کند، بازدهی کارکنان را محدود می‌کند [9].

فرهنگ ضعیف‌پرور به علت محدودیت فراگیری در نبود احساس تعهد شدید کارکنان در رفتار شغلی چندان مؤثر واقع نمی‌شود و نمی‌تواند به عنوان عامل ایجاد عملکرد و بهره‌وری افراد و سازمان تأثیرگذار باشد [29،ص 336]. همچنین مورهد و گریفین مشخصات زیر را برای فرهنگ سازمانی ضعیف‌پرور برشمرده‌اند که عبارتند از بی‌علاقگی به کار و عدم احساس تعلق به سازمان، اشاعه فرهنگ تملق و چاپلوسی، غیبت و عدم حضور به‌موقع در محل کار، عدم وجود بینش آینده‌نگری، توجه صرف به منافع شخصی، عدم اعتماد به نفس و روحیه تقدیرگرایی، کم‌کاری و فرار از کار، عدم انتقال مهارت‌ها و رمز نگهداشتن فنون کار، عدم صداقت در اعتراف به اشتباهات، محافظه‌کاری، عدم پاسخگویی به ارباب رجوع [30، ص 31].قدرت فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌شود. سازمان‌هایی که در آنها ارزش‌های کلیدی سازمان بیشتر مورد قبول واقع شده و باعث شود که تعهد کارکنان به آن ارزش‌ها بیشتر شود، فرهنگ قوی‌تر دارند [31، ص 62]. در حالی که اگر فرهنگ سازمانی پراکنده و متفرق شده پیوستگی نداشته باشد؛ این فرهنگ، یک فرهنگ ضعیف قلمداد شده و منجر به هرج و مرج در سازمان می‌شود که در این صورت عملکرد و بهره‌وری سازمان دچار آسیب خواهد شد [33، ص 22]. فرهنگ مشترک سازمان یا فرهنگ غالب بیانگر ارزش‌های اصلی است که به‌وسیله بیشتر اعضای سازمان حفظ می‌شود و چون افراد، گروه‌ها و واحدهای

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]
[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

مختلفی در سازمان وجود دارد، هرکدام پاره‌فرهنگ در داخل فرهنگ کلی و غالب سازمان دارند [34، ص 56].

3- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به علت ارائه الگو از نوع پژوهش‌های اکتشافی و بنیادی است و چون بهره‌وران از نتایج آن استفاده می‌کنند، پس کاربردی نیز تلقی می‌شود. از حیث گردآوری دادها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل، یک تحقیق آمیخته (کیفی، کمّی) می‌باشد. مهم‌ترین روش گردآوری اطلاعات در طراحی مدل استفاده از مصاحبه و در آزمون مدل پیشنهادی استفاده از پرسشنامه است. در عین حال، محقق در برخی موارد از روش‌های دیگری نظیر مشاهده، بررسی اسناد و مدارک و مشارکت خود پژوهشگر نیز استفاده کرده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل دو بخش است: بخش اول مرتبط با طراحی مدل که شامل تمامی متخصصان مجرب اداری و خبرگان دانشگاهی (که هیأت علمی هستند) می‌باشد. بعد از تعداد 25 مصاحبه اکتشافی (که افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند) تشخیص محقق این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده است و به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیازی ندارد. بخش دوم جامعه آماری مرتبط با تست مدل پیشنهادی است که 400 پرسشنامه در بین مدیران و کارشناسان بنیاد شهید و امور ایثارگران توزیع شد. 390 پرسشنامه از آن عودت داده شد. درنهایت نیز تعداد 385 پرسشنامه تکمیل شد و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. علت انتخاب بنیاد شهید و امور ایثارگران به جهت تأثیر اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی قابل ملاحظه‌ای که می‌تواند در جامعه داشته باشد، بوده است. برای انتخاب مدیران و کارشناسان بنیاد شهید و امور ایثارگران، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (به علت آنکه جامعه شامل چند طبقه است) استفاده شده است.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

4- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها، به کمک فرایند سه مرحله‌ای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) مدل مناسبی در رابطه با فرایند شکل‌گیری فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور در بنیاد شهید و امور ایثارگران ارائه شد. بعد از ارائه مدل (که خروجی بخش کیفی پژوهش است) در بخش کمّی پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری اقدام به تست مدل (نظریه‌آزمایی) شد. در بخش کمّی پرسشنامه‌ای براساس شاخص‌ها، مؤلفه‌ها، مفاهیم و مقوله‌های مدل پیشنهادی تدوین شد که این پرسشنامه شامل 72 سؤال است. بعد از اینکه پرسشنامه از نظر روایی به این ترتیب که پرسشنامه بین 5 نفر از اساتید و3 نفر از دانشجویان دکتری و 2 نفر از فارغ‌التحصیلان مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و روایی محتوا برای شاخص‌های تشخیص براساس نظرات مجموع 10 ارزیاب محاسبه شد. براساس تعداد 10 ارزیاب حداقل CVR مورد قبول معادل عدد 0/62 می‌باشد، سپس با توجه به شاخص CVR، ضریب CVI برای پژوهش ب مقدار بیشتر از 0,7 به دست آمد و مورد تأیید قرار گرفت.) و پایایی (به این ترتیب که پرسشنامه به صورت مقدماتی در بین تعدادی از جامعه مورد بررسی توزیع و جمع‌آوری و وارد نرم‌افزار SPSS شد و سپس میزان آلفای کرونباخ محاسبه شد. با توجه به اینکه میزان آلفا کلی پرسشنامه 82 درصد شده و این مقدار و مابقی مقادیر آلفاها (همان‌گونه که در جدول 1 مشاهده می‌شود بالاتر از 70 درصد می‌باشد، از این رو می‌توان ادعا کرد که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است) مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد و در بین جامعه مورد پژوهش توزیع گردید. از 400 پرسشنامه توزیع شده 390 پرسشنامه عودت داده شد که تعداد 385 پرسشنامه تکمیل شده در تحلیل مورد استفاده قرار گرفته است. نرخ بازگشت پرسشنامه به صورت میانگین 97 درصد بوده است که با توجه به سوابق سایر پژوهش‌ها در کشور، نرخ رضایت‌بخشی است. بعد از گردآوری داده‌ها برای تست مدل ارائه شده به‌وسیله تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای LISREL8.80 و SmartPLS.03 انجام شده است.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

5- تحلیل و یافته‌های پژوهش

آماره‌های توصیفی هر یک از اجزای 6 گانه نظریه داده‌بنیاد محاسبه شد که مقوله راهبردها در آن بالاترین میانگین 3/64 و کمترین انحراف معیار 0/41 را دارند. در ادامه نیز داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مطالعه و تحلیل شدند. در این حالت به داده‌هایی که مشابه یکدیگر بوده‌اند، مفاهیمی متناسب اختصاص داده شده است. در کل با همین رویه، دیگر مفاهیم نیز به همین صورت استخراج شده‌اند. پس از بررسی داده‌ها، برچسب‌زنی به رویدادها و وقایع و استخراج مفاهیم، هریک از این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شد تا شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها مشخص شود. این کار به منظور تشکیل مقوله‌ها انجام شده است. از ترکیب دو یا چند مفهوم، مقوله‌ای را استخراج کرده است که این مفهوم در سطح بالاتری از مفاهیم فوق بوده و انتزاعی‌تر است. این مفهوم، هر دو مفهوم قبلی را پوشش می‌دهد. دیگر مقوله‌ها نیز به همین صورت استخراج شده‌اند. در مجموع 16 مقوله و 72 مفهوم شناسایی شده‌اند که در جدول 1 مشاهده می‌شوند.

جدول 1 مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از کدگذاری داده‌ها

ردیف	مقوله	مفهوم
1	فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور	1. توافق میان تعداد اندکی از اعضای سازمان 2. عدم وجود اتفاق نظر کامل روی مفروضات و ارزش‌ها 3. تعهد کم نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان 4. بی‌تفاوتی نسبت به حفظ و اشاعه ارزش‌های سازمان 5. فقدان احساس هویتی یکپارچه میان اعضای سازمان 6. عدم احساس تعلق به سازمان 7. تأثیر نامطلوب هنجارهای سازمانی بر رفتار کارکنان
2	عوامل درون سازمانی	8. نگرش، تعصبات و اصول ناصحیح بنیانگذاران و مدیران ارشد 9. نگرش، باور و اعتقادات، شخصیت؛ مهارت‌ها و استعداد، دانش و تخصص ناصحیح و ناکافی کارکنان 10. خصیصه‌های نا مطلوب اداری- سازمانی(محدودیت‌ها، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های اندک، پارتی‌بازی و انتصاب‌های رابطه‌گرا) 11. فضای سازمانی مخرب (اشاعه جو تملق‌و چاپلوسی) 12. نرم‌ها و عادات نهادینه‌شده منفی منتج از سابقه تاریخی سازمان.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

ردیف	مقوله	مفهوم
3	عوامل برون سازمانی	13. عدم همسویی با فرهنگ ملی و خرده‌فرهنگ‌ها 14. اوضاع اقلیمی و موقعیت جغرافیایی و قومی 15. مداخله‌های سیاسی بی‌رویه 16. پیچیدگی نظام اداری کشور
4	راهبردهای پرورش فرهنگ	17. شناخت ضعف‌ها و تهدیدهای فرهنگ سازمانی موجود 18. ارائه روش‌ها و راهکارهای تقویت ضعف‌های فرهنگ سازمانی موجود 19. ارائه روش‌ها و راهکارهای حذف تهدیدهای فرهنگ سازمانی موجود 20. برنامه‌ریزی برای تقویت ضعف‌ها و حذف تهدیدهای فرهنگ سازمانی موجود 21. پیاده‌سازی برنامه تقویت ضعف‌ها و حذف تهدیدهای فرهنگ سازمانی موجود 22. ارزیابی و نظارت بر روند برنامه پرورش فرهنگ سازمانی موجود 23. دریافت بازخورد و طرح‌ریزی اصلاحات مورد نیاز (اصلاحات روش‌ها و رویه‌ها)
5	راهبردهای تغییر و تحول فرهنگ	24. شناخت فرهنگ سازمانی موجود 25. تصویرسازی فرهنگ سازمانی مطلوب 26. تحلیل شکاف 27. طراحی و اجرای برنامه‌های تغییر فرهنگ 28. ارزیابی اثربخشی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی
6	راهبردهای حفظ و تثبیت فرهنگ	29. شناخت نقاط قوت و فرصت‌های فرهنگ سازمانی موجود 30. ارائه روش‌ها و راهکارهای حفظ و تثبیت نقاط قوت فرهنگ سازمانی موجود 31. ارائه روش‌ها و راهکارهای بهره‌گیری از فرصت‌های فرهنگ سازمانی موجود 32. برنامه‌ریزی برای حفظ، تثبیت و بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌های فرهنگ سازمانی موجود 33. پیاده‌سازی برنامه تدوین شده 34. ارزیابی و نظارت بر روند اجرای اثربخش 35. دریافت باخورد و طرح‌ریزی اصلاحات مورد نیاز (اصلاحات روش‌ها و رویه‌ها)
7	مؤلفه ساختاری	36. ساختار سازمانی ناکارامد 37. سیستم ارزیابی عملکرد و جبران خدمات ناکارامد 38. سیستم کنترل و نظارت ناکارامد 39. سیستم تنبیه و تشویق ناکارامد 40. عدم وجود سیستم‌های آموزش و تحقیق- توسعه اثربخش
8	مؤلفه رفتاری	41. سبک رهبری ناکارامد 42. ضعف امنیت شغلی 43. ضعف اعتماد و صداقت بین افراد سازمان 44. رفتارهای سیاسی بازدارنده افراد فرصت‌طلب

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

ردیف	مقوله	مفهوم
9	سیاست‌های کلی نظام اداری کشور	45. بی‌توجهی به نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی 46. غفلت در تلاش برای اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری 47. بی‌توجهی‌به نهادینه‌سازی فرهنگ خود کنترلی 48. غفلت در تلاش برای اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری
10	چشم‌انداز، مأموریت، خط‌مشی‌ها و اهداف سازمان	49. چشم‌انداز، مأموریت و سیاست‌های کلان سازمان 50. اهداف و برنامه‌های میان مدت سازمان 51. اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت و عملیاتی سازمان
11	نظام ارزشی و اصول بنیادین حاکم بر سازمان	52. ناهمسویی نظام ارزشی سازمان با ارزش‌های مدیریت اسلامی 53. هم‌راستا نبودن اصول بنیادین سازمان با اصول پذیرفته شده اسلامی و علمی
12	ارتباطات سازمانی	54. ارتباطات بین فردی غیر مؤثر 55. ارتباطات میان فردی غیر مؤثر 56. ارتباطات گروهی غیر مؤثر 57. ارتباطات رسمی ناکارامد 58. ارتباطات غیررسمی ناکارامد
13	سیستم ارتقا و مدیریت مسیر شغلی	59. براورد غیردقیق نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی سازمان 60. آگاهی ندادن به افراد درباره مسیرها و فرایند شغلی در سازمان 61. عدم اجرای اثربخش برنامه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مربوطه نظیر چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، مدیریت جانشین‌پروری و . . .
14	پیامدهای فردی	62. عملکرد فردی 63. تمایل و نگرش کاری (کاهش رضایت شغلی و تعهد و وابستگی کاری) 64. پیامدهای شغلی
15	پیامدهای گروهی	65. عملکرد گروهی 66. روحیه کارگروهی و میزان فردگرایی 67. یادگیری و سرمایه فکری 68. میزان تضاد و تعارض
16	پیامدهای سازمانی	69. عملکرد سازمانی 70. سطح سکوت یا صدای سازمانی 71. میزان سلامت و فساد اداری 72. تضعیف بالندگی و تقویت زوال سازمانی

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

علاوه بر استخراج مفاهیم و مقوله‌ها، مشخصه‌ها و خصوصیات هریک از مقوله‌ها نیز با توجه به مبانی نظری، محتوی داده‌ها و اشارات پاسخ‌دهندگان استخراج شده است، برای مثال در رابطه با مقوله «مؤلفه رفتاری» که متشکل از مفاهیم «سبک رهبری ناکارآمد» و «عدم وجود امنیت شغلی» است، پاسخ‌دهندگان اشاره کرده‌اند که سبک رهبری طیف گسترده ای از انواع سبک‌ها را در بر می‌گیرد که دو سر این طیف را می‌توان توجه صرف به کارکنان در مقابل توجه صرف به کار در نظر گرفت، از این رو می‌توان سبک رهبری را به‌ترتیب در ابعاد «رابطه‌مدار و کارامدار» در نوسان باشد. جدول 2 عناوین 16 مقوله استخراج شده همراه با نوع، مشخصه و ابعاد مرتبط با هریک را نشان می‌دهد.

جدول 2 مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز همراه با مشخصه‌ها

ردیف	نوع مقوله	مقوله	مشخصه‌ها
1	مقوله محوری	فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور	1. توافق میان تعداد اندکی از اعضای سازمان 2. عدم وجود اتفاق نظر کامل بر مفروضات و ارزش‌ها 3. تعهد کم نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان 4. بی‌تفاوتی نسبت به حفظ و اشاعه ارزش‌های سازمان 5. فقدان احساس هویتی یکپارچه میان اعضای سازمان 6. عدم احساس تعلق به سازمان 7. تاثیر نا مطلوب هنجارهای سازمانی بر رفتار کارکنان.
2	مقوله علی	عوامل درون سازمانی	8. نگرش، تعصبات و اصول ناصحیح بنیانگذاران و مدیران ارشد 9. نگرش، باور و اعتقادات، شخصیت، مهارت‌ها و استعداد، دانش و تخصص ناصحیح و ناکافی کارکنان 10. خصیصه‌های نامطلوب اداری- سازمانی(محدودیت‌ها، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های اندک؛ پارتی‌بازی و انتصاب‌های رابطه‌گرا) 11. فضای سازمانی مخرب (اشاعه جو تملق و چاپلوسی) 12. نرم‌ها و عادت‌های نهادینه‌شده منفی منتج از سابقه تاریخی سازمان
3	مقوله علی	عوامل برون سازمانی	13. 1) عدم همسویی با فرهنگ ملی و خرده‌فرهنگ‌ها 14. اوضاع اقلیمی و موقعیت جغرافیایی و قومی 15. مداخله‌های سیاسی بی‌رویه 16. پیچیدگی نظام اداری کشور

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

ردیف	نوع مقوله	مقوله	مشخصه‌ها
4	مقوله راهبردها	راهبردهای پرورش فرهنگ	17. شناخت ضعف‌ها و تهدیدهای فرهنگ سازمانی موجود 18. ارائه روش‌ها و راهکارهای تقویت ضعف‌های فرهنگ سازمانی موجود 19. ارائه روش‌ها و راهکارهای حذف تهدیدهای فرهنگ سازمانی موجود 20. برنامه‌ریزی برای تقویت ضعف‌ها و حذف تهدیدهای فرهنگ سازمانی موجود 21. پیاده‌سازی برنامه تقویت ضعف‌ها و حذف تهدیدهای فرهنگ سازمانی موجود 22. ارزیابی و نظارت بر روند برنامه پرورش فرهنگ سازمانی موجود 23. دریافت باخورد و طرح‌ریزی اصلاحات مورد نیاز (اصلاحات روش‌ها و رویه‌ها)
5	مقوله راهبردها	راهبردهای تغییر و تحول فرهنگ	24. شناخت فرهنگ سازمانی موجود 25. تصویرسازی فرهنگ سازمانی مطلوب 26. تحلیل شکاف 27. طراحی و اجرای برنامه‌های تغییر فرهنگ 28. ارزیابی اثربخشی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی
6	مقوله راهبردها	راهبردهای حفظ و تثبیت فرهنگ	29. شناخت نقاط قوت، و فرصت‌های فرهنگ سازمانی موجود 30. ارائه روش‌ها و راهکارهای حفظ و تثبیت نقاط قوت فرهنگ سازمانی موجود 31. ارائه روش‌ها و راه‌کارهای بهره‌گیری از فرصت‌های فرهنگ سازمانی موجود 32. برنامه‌ریزی برای حفظ، تثبیت و بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌های فرهنگ سازمانی موجود 33. پیاده‌سازی برنامه تدوین شده 34. ارزیابی و نظارت بر روند اجرای اثربخش 35. دریافت باخورد و طرح‌ریزی اصلاحات مورد نیاز (اصلاحات روش‌ها و رویه‌ها)
7	مقوله مداخله‌گر	مؤلفه ساختاری	36. ساختار سازمانی ناکارامد 37. سیستم ارزیابی عملکرد و جبران خدمات ناکارامد 38. سیستم کنترل و نظارت ناکارامد 39. سیستم تنبیه و تشویق ناکارامد 40. عدم وجود سیستم‌های آموزش و تحقیق- توسعه اثربخش

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

ردیف	نوع مقوله	مقوله	مشخصه‌ها
8	مقوله مداخله‌گر	مؤلفه رفتاری	41. سبک رهبری ناکارامد 42. ضعف امنیت شغلی 43. ضعف اعتماد و صداقت بین افراد سازمان 44. رفتارهای سیاسی بازدارنده افراد فرصت‌طلب
9	مقوله بستر	سیاست‌های کلی نظام اداری کشور	45. بی‌توجهی به نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت‌انسانی 46. غفلت در تلاش برای اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری 47. بی‌توجهی به نهادینه‌سازی فرهنگ خود کنترلی 48. غفلت در تلاش برای اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری
10	مقوله بستر	چشم‌انداز، مأموریت، خط‌مشی‌ها و اهداف سازمان	49. چشم‌انداز، مأموریت و سیاست‌های کلان سازمان 50. اهداف و برنامه‌های میان‌مدت سازمان 51. اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت و عملیاتی سازمان
11	مقوله بستر	نظام ارزشی و اصول بنیادین حاکم بر سازمان	52. ناهمسویی نظام ارزشی سازمان با ارزش‌های مدیریت اسلامی 53. هم‌راستا نبودن اصول بنیادین سازمان با اصول پذیرفته شده اسلامی و علمی
12	مقوله بستر	ارتباطات سازمانی	54. ارتباط‌های بین فردی غیر مؤثر 55. ارتباط‌های میان فردی غیرمؤثر 56. ارتباط‌های گروهی غیر مؤثر 57. ارتباط‌های رسمی ناکارامد 58. ارتباط‌های غیررسمی ناکارامد
13	مقوله بستر	سیستم ارتقا و مدیریت مسیر شغلی	59. براورد غیردقیق نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی سازمان 60. آگاهی ندادن به افراد درباره مسیرها و فرایند شغلی در سازمان 61. عدم اجرای اثربخش برنامه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مربوطه نظیر چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، مدیریت جانشین‌پروری و . . .
14	مقوله پیامدها	پیامدهای فردی	62. عملکرد فردی 63. تمایل و نگرش کاری (کاهش رضایت شغلی و تعهد و وابستگی کاری) 64. پیامدهای شغلی

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

ردیف	نوع مقوله	مقوله	مشخصه‌ها
15	مقوله پیامدها	پیامدهای گروهی	65. عملکرد گروهی 66. روحیه کارگروهی و میزان فردگرایی 67. یادگیری و سرمایه فکری 68. میزان تضاد و تعارض
16	مقوله پیامدها	پیامدهای سازمانی	69. عملکرد سازمانی 70. سطح سکوت یا صدای سازمانی 71. میزان سلامت و فساد اداری 72. تضعیف بالندگی و تقویت زوال سازمانی

کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت 6 دسته شامل مقوله محوری، شرایط علّی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها (کنش و واکنش‌ها) و فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور در سازمان‌های دولتی به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده و مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به عنوان مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به‌وضوح مشاهد کرد، به عبارت دیگر بر مبنای نقل قول‌های اغلب پاسخ‌دهندگان می‌توان این مقوله را در مرکز قرار داد و دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. برچسب انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

از میان دیگر مقوله‌ها، «عوامل درون سازمانی» و «عوامل برون سازمانی»به منزله شرایط علی در نظر گرفته شده است و این به آن معناست که از جمله علل شکل‌گیری فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور در سازمان‌های دولتی، مقوله‌های نام برده می‌باشند. لازم به ذکر است «عوامل درون سازمانی» خود شامل 5 مقوله «نگرش، تعصبات و اصول ناصحیح بنیانگذاران و مدیران ارشد»، «نگرش، باور و اعتقادات، شخصیت، مهارت‌ها و استعداد، دانش و تخصص ناصحیح و ناکافی کارکنان»، «خصیصه‌های نامطلوب اداری- سازمانی(محدودیت‌ها، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های اندک، پارتی‌بازی و انتصاب‌های رابطه‌گرا) »، « فضای سازمانی مخرب (اشاعه جو تملق و چاپلوسی)»، «نرم‌ها و عادت‌های نهادینه شده منفی منتج از سابقه تاریخی سازمان» می‌باشد. همچنین «عوامل برون سازمانی» خود شامل 4 مقوله «عدم همسویی با فرهنگ ملی و

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

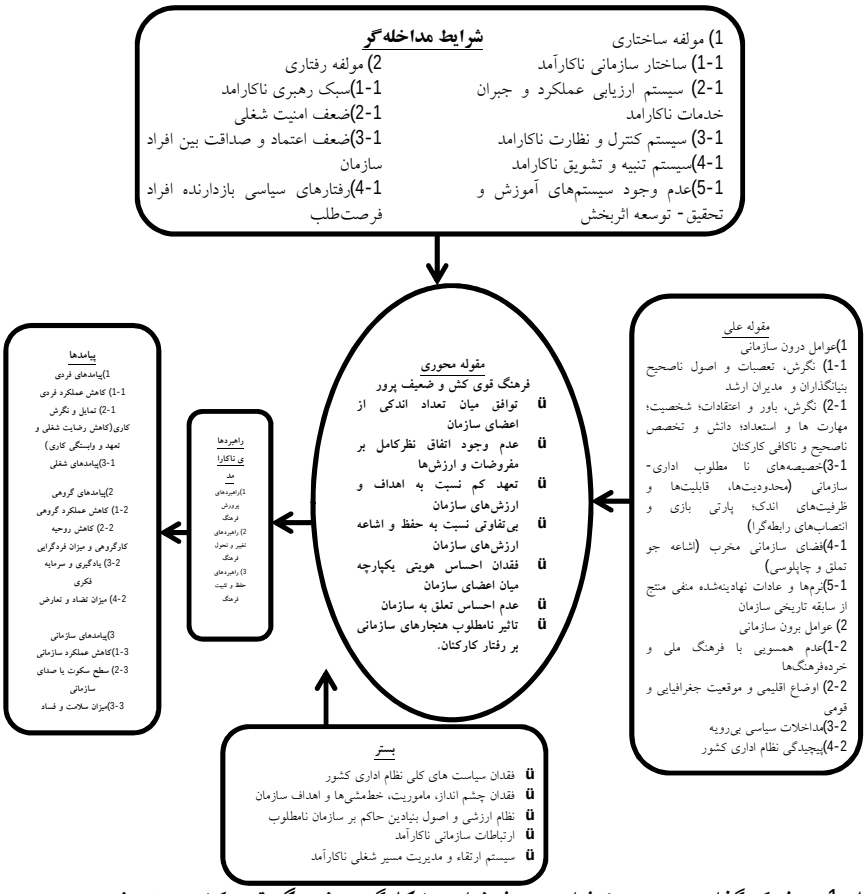
خرده‌فرهنگ‌ها»، «اوضاع اقلیمی و موقعیت جغرافیایی و قومی»، «مداخلات سیاسی بی‌رویه»، «پیچیدگی نظام اداری کشور» می‌باشد.

- «مؤلفه‌های ساختاری» که شامل 5 مقوله «ساختار سازمانی ناکارامد»، «سیستم ارزیابی عملکرد و جبران خدمات ناکارامد»، «سیستم کنترل و نظارت ناکارامد»، «سیستم تنبیه و - تشویق ناکارآمد»، «عدم وجود سیستم‌های آموزش و تحقیق- توسعه اثربخش» بوده و «مؤلفه‌های رفتاری» که شامل 4 مقوله «سبک رهبری ناکارامد»،«ضعف امنیت شغلی»، «ضعف اعتماد و صداقت بین افراد سازمان»، «رفتارهای سیاسی بازدارنده افراد فرصت‌طلب» می‌باشد، به منزله شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شده‌اند، زیرا این مقوله‌ها را می‌توانند دستیابی به مقوله محوری را محدود یا تسهیل کنند.
- مقوله‌های 5 گانه « سیاست‌های کلی نظام اداری کشور»، «چشم‌انداز، مأموریت، خط‌مشی‌ها و اهداف سازمان»، «نظام ارزشی و اصول بنیادین حاکم بر سازمان»، «ارتباطات سازمانی»، «سیستم ارتقا و مدیریت مسیر شغلی» به منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده‌اند، زیرا این مقوله‌ها نشانگر شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد.
- مقوله‌های سه‌گانه «راهبردهای پرورش فرهنگ»، «راهبردهای تغییر و تحول فرهنگ»، «راهبردهای حفظ و تثبیت فرهنگ» نیز به عنوان مقوله راهبردها تلقی می‌شوند، زیرا این مقوله‌ها به عنوان کنش و واکنش‌های هدفمندی هستند که منجر به شکل‌گیری فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور در سازمان‌های دولتی می‌شود.
- «پیامدهای فردی» که شامل 3 مقوله «عملکرد فردی»، «تمایل و نگرش کاری(کاهش رضایت شغلی و تعهد و وابستگی کاری)»، «پیامدهای شغلی» است و «پیامدهای گروهی» که شامل 4 مقوله « عملکرد گروهی»، «روحیه کارگروهی و میل به فردگرایی»، «یادگیری و سرمایه فکری»، «میزان تضاد و تعارض» می‌باشد. همچنین «پیامدهای سازمانی» که شامل مقوله‌های 4گانه « عملکرد سازمانی»، «سطح سکوت یا صدای سازمانی»، «میزان سلامت و فساد اداری»، « تضعیف بالندگی و تقویت زوال سازمانی»می‌باشد، به منزله مقوله پیامدها در نظر گرفته شده‌اند، زیرا این مقوله‌ها نتایج حاصل از کنش و واکنش‌ها هستند.
- در گام بعدی به کدگذاری محوری پرداخته می‌شود که در این گام از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور به منزله مقوله‌محوری در نظر گرفته شده و مرکز مدل قرار می‌گیرد، سپس دیگر مقوله‌ها تحت 5 دسته دیگر شامل شرایط علّی

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

(حوادث، وقایع و اتفاقاتی که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر منتهی می‌شود)، زمینه و بستر (مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای که به پدیده مورد نظر دلالت می‌کند)؛ شرایط مداخله‌گر(شرایط ساختاری که به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند)، راهبردها (کنش‌ها و واکنش‌هایی که برای اداره، کنترل یا پاسخ به مقوله محوری به وجود می‌آیند)، راهبردها (نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند) و پیامدها قرار می‌گیرند.

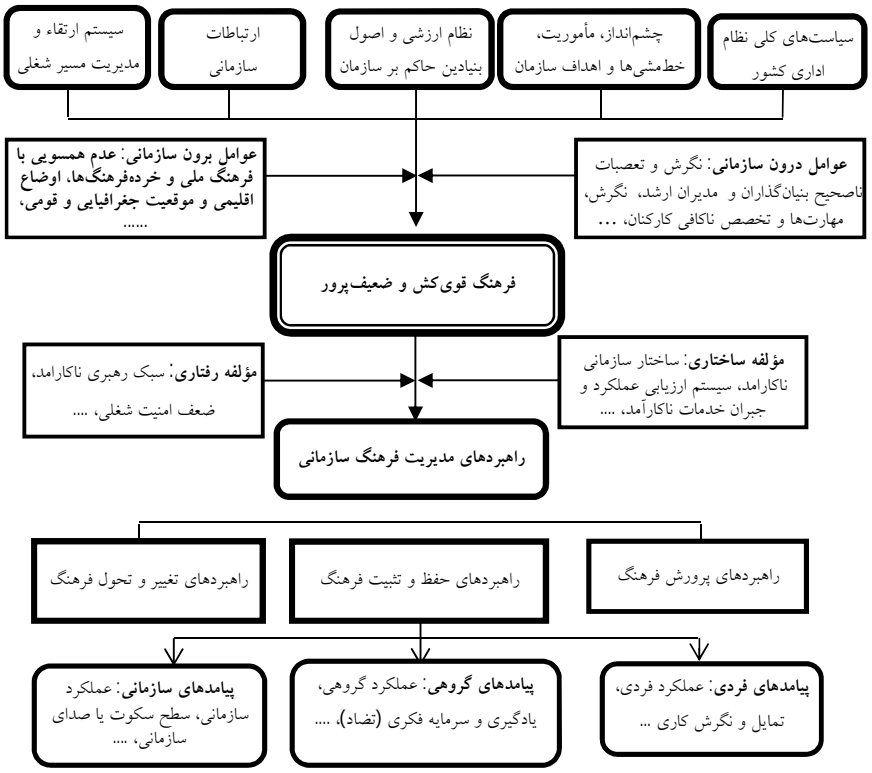


شکل 1 مدل کدگذاری محوری: طراحی مدل فرایند شکل‌گیری فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور در بنیاد شهید و امور ایثارگران

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

گام پایانی کدگذاری انتخابی است که براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه پرداخته شده است. این مرحله فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود و پالایش مقوله‌ها است. به این ترتیب که با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها آنها برای ارائه و شکل‌دهی یک نظریه تنظیم می‌شوند. در این سطح سعی شده است تا با کنار هم نهادن مقوله‌ها حول مقوله محوری به منزله مضمون اصلی، یک روایت نظری برای پدیده ارائه شده و ضمن آن، حول این رشته اصلی بین مفاهیم و مقوله‌ها، ارتباطی نظام‌مند ایجاد شود.



نمودار 1 نتایج کدگذاری انتخابی

در ادامه گام اول در مرحله آزمون مدل ارائه شده تدوین، توزیع و گردآوری پرسشنامه است که بعد از گردآوری داده‌ها، تکنیک تحلیل عاملی تأییدی برای هر یک از سازه‌های

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

پرسشنامه (شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، پیامدها، شرایط مداخله‌گر، بستر) به‌وسیله نرم‌افزار LISREL8.80 نشان داد که تمامی شاخص‌های در نظر گرفته شده برای تمام سؤال‌های مربوط به متغیرهای مدل دارای بار عاملی (همبستگی) بالای0/3 بوده که نشان می‌دهد بارهای عاملی به‌نسبت بالا و مطلوب می‌باشند. از طرف دیگر تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد 1/96 بزرگ‌تر است. از این رو در مجموع با در نظر گرفتن میزان بارهای عاملی و معنادار بودن آنها به همراه نیکویی برازش مدل می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری را نتیجه گرفت. پس از آزمون و ارزیابی سؤال‌های به کار رفته در پرسشنامه از نظر قابلیت برازش مدل اندازه‌گیری محقق اقدام به آزمون روابط ساختاری موجود در مدل پژوهش به‌وسیله روش مدلسازی معادلات ساختاری به‌وسیله نرم‌افزار SmartPLS کرده است.

6- نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه محقق در پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگوی فرایند شکل‌گیری فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور در بنیاد شهید و امور ایثارگران می باشد، لذا همچنین از میان دیگر مقوله‌ها، دو مقوله «عوامل درون سازمانی» و «عوامل برون سازمانی» به منزله شرایط علی در نظر گرفته شده است؛ یعنی از جمله علل ایجاد و وجود فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور در بنیاد شهید و امور ایثارگران، مقوله‌های «عوامل درون سازمانی» و «عوامل برون سازمانی» می‌باشد. مقوله‌های مرتبط با ساختار سازمانی یا نظام‌های کاری و همچنین حوزه رفتاری کارکنان نیز به منزله شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شده‌اند. مقوله‌های کلان همچون فقدان سیاست‌های کلی نظام اداری کشور یا خط‌مشی‌ها و اهداف سازمان شرایط بستر را شکل داده و مقوله راهبردهای مشتمل بر سه دسته راهبرد تغییر و حفظ و پرورش فرهنگ گردید. در نهایت نیز مقوله‌های پیامدهای فردی همچون عملکرد فردی و پیامدهای گروهی همچون عملکرد و روحیه کارگروهی و پیامدهای سازمانی نظیر عملکرد سازمانی یا و زوال سازمانی به منزله نتایج و پیامدهای حاصل وجود فرهنگ قوی‌کش و ضعیف‌پرور و فرایند شکل‌گیری آن در نظر گرفته شده‌اند. شایان ذکر است در فضای سازمان‌ها، به دلیل نبود فرهنگی سازنده میان کارکنان به‌ویژه از جنبه ملاحظات انسانی و ارتباط محوری، کارکنان، یکدیگر را به عنوان رقیب خود در سازمان متصورند و در نتیجه ویژگی رقابت و قدرت‌طلبی که دو مورد از

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

ویژگی‌های فرهنگ تهاجمی است، در آنها شدت گرفته است، به همن دلیل می‌توان ادعا کرد که یادآور نظریه بقای داروینیسم می‌باشد. از سوی دیگر بنیان‌گذاران، رهبران سازمانی و افرادی که در جایگاه مدیریت ارشد یک سازمان قرار می‌گیرند، به عنوان یکی از عوامل علی مؤثر از طریق گفتارها، کردارها یا تصمیم‌های خود، ارزشهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان را تغییر داده، تثبیت نموده و یا تقویت می‌کنند. همچنین وضعیت نامناسب عوامل علّی همچون سامانه‌ها، مهارت‌ها و ساختار خود دلیلی بر ایجاد فرهنگ‌سازمانی نامطلوب می‌باشد، به‌گونه‌ای که برای مثال در بخش عامل ساختارها به دلیل وضعیت نامناسب توزیع قدرت و توانمندسازی کارکنان، افراد سعی کرده‌اند با شکل‌دهی روابط غیررسمی غیرکارکردی با مدیران سطوح بالاتر به قدرت دست پیدا کنند و از این طریق فرهنگ سازنده فرصت کمتری برای شکل‌گرفتن در این دسته سازمان‌ها یافته است. این مسئله در مورد عامل سامانه‌ها به‌ویژه سامانه منابع انسانی نیز مطرح است؛ به‌گونه‌ای که ضعف در پاداش‌دهی، عدالت، احترام، گزینش و شیوه تنبیه کردن متفاوت غیرعادلانه کارکنان، آنها را به سمت ویژگی فرهنگی وابستگی به مدیران و جلب توافق آنان برای رسیدن به مزایای موجود در حوزهٔ منابع انسانی سوق داده است و از این رو فرهنگ تدافعی در شرکت پررنگ‌تر شده است؛ تحلیلی که در مورد شایستگی‌ها و مهارت‌ها نیز صادق است. علاوه بر این هر چند بنیانگذاران، مدیران ارشد و رهبران وظایف کلیدی متنوعی را بر عهده دارند، اما نقشی که در ارتباط با فرایند شکل‌گیری فرهنگ دارند، از دو جهت شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و سپس تداوم و استحکام آن در کانون توجه قرار دارد. کما اینکه به نظر شاین، صاحبنظر برجسته فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌ها و مفروضات بنیان‌گذاران و رهبران سازمان و تجارب یادگیری اعضای گروه ضمن تکامل سازمان منشأ فرهنگ می‌باشند. بنابراین رهبران با مداخله‌های خود نقش مهمی در فرایند شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارند. شایان ذکر است شرایط مداخله‌گر تا حد زیادی منطبق با مدل موجودی فرهنگ سازمانی است و بر آن مبنا به شناسایی ویژگی‌های فرهنگ موجود و مطلوب پرداخته است. همچنین سیستم تنبیه و تشویق ناکارامد یکی از مهم‌ترین شراط مداخله‌گر است که این نتیجه‌گیری با اظهارات واکولا و بوراداس همخوانی دارد. به نظر آنها تشویق و تقویت رفتار حمایت مدیریت بسیار حایز اهمت بوده و مدیریت عالی باید تئوری تقوت رفتار اسکینر را سرلوحه خود قرار دهند و اگر چنین نکنند و از کارکنان حمایت لازم را به عمل نیاورند،

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

همچنین به بیان عقاید و نظرات، پیشنهادهای آنان کم‌توجهی کند، موجب بدبینی کارکنان شده و رفته رفته این فرهنگ توسعه پیدا می‌کند که دیدگاه و نگرش کارکنان در سازمان بی‌ارزش تلقی می‌شود و فقط مدیران تعیین‌کننده هستند. در این میان نظام‌های مدیریت منابع انسانی اعم از نظام‌ها و روش‌های جذب، گزینش، اجتماعی‌سازی و انتصاب کارکنان و مدیران، روش‌های هدف‌گذاری، ارزیابی و مدیریت عملکرد، تقویت و پاداش و آموزش و توسعه از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری یا تغییر فرهنگ سازمانی است. مأموریت و چشم‌انداز سازمان مکانیزم‌هایی هستند که سازمان‌ها به وسیله آنها به‌طور آشکار ارزش‌های محوری مورد نظر خود را به اعضا منتقل می‌کنند؛ یعنی نقش آن به عنوان بستر این فرایند است. زمانی که مأموریت و فلسفه سازمانی به‌طور شفاف تدوین شده باشد و به همه اعضا انتقال یافته و آنها نیز آن را خوب درک کنند، در این حالت انتظار می‌رود ارزش‌های مذکور در تصمیم‌گیری‌های مربوط به استراتژی‌ها، سبک رهبری، ساختار سازمانی، کارکنان، سیستم‌ها، روش‌ها و نظام‌های مدیریتی مورد استفاده در سازمان مورد توجه طراحان و تصمیم‌گیرندگان قرار گرفته و دیگر عوامل مورد اشاره تناسب و سازگاری زیادی با ارزش‌های مورد نظر سازمان داشته باشند.

7- منابع

[1] Shoujun Yin, Fangmei Lu, Yong Yang, Runtian Jing, (2014) "Organizational culture evolution: an imprinting perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27, Issue: 6, pp.973-994.

[2] کریمی جعفری فاطمه (1390) *رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق مدل تعالی سازمانی در شرکت مزدا یدک*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.

[3] انصاری محمد اسماعیل، شائمی برزکی علی، صفری علی (1390) «ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای مطالعه موردی یک شرکت تولیدی»، *مجله جامعه‌شناسی کاربردی*، تابستان 1390 – ش. 42 علمی- پژوهشی/ISC (22): صص 121- 142.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

[4] دانایی‌فرد حسن، فانی علی اصغر، براتی الهام (1390) «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی»، *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، زمستان. دوره 2، شماره 8: 61- 82.

[5] Lena Yuryna Connolly, Michael Lang, John Gathegi, Doug J. Tygar (2017) "Organisational culture, procedural countermeasures, and employee security behaviour: A qualitative study", *Information & Computer Security*, Vol. 25, Issue: 2, pp.118-136,

[6] Charlotte Pietersen (2017) "Organizational culture: A foundational perspective", *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 8, Issue: 3, pp. 262-273.

[7] بهادری محمد کریم، منصور بابایی، فردین مهرابیان (1391) «اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی در کارکنان یک مرکز نظامی به روش AHP»، *مجله طب نظامی*، د. 14، ش.4: 236-243.

[8] Teresa Harrison, Joshua D. Bazzy (2017) "Aligning organizational culture and strategic human resource management", *Journal of Management Development*, Vol. 36, Issue: 10, pp.1260-1269.

[9] عبدالمنافی سعید (1389) *طراحی الگوی فرهنگ سازمانی دانش‌محور در صنعت خودروی ایران*، پایان‌نامه دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.

[10] ذوالفقارزاده محمد مهدی، گلیایی ضحی (1394) «فرهنگ سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای: مفاهیم، الگوها و رهنمودهای پژوهشی»، *مجله مدیریت رسانه*، مرداد. شماره 13 (14): 131 – 144.

[11] والمحمدی چنگیز، روشن‌ضمیر شروین (1392) «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع»، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، 22 (72): 119-141.

[12] Anya Johnson, Helena Nguyen, Markus Groth, Karyn Wang, Ju Li Ng, (2016) "Time to change: a review of organisational culture change in health care organisations", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3):265-288.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

[13] عزیزی ملک‌آبادی عباس (1390) *رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی مدیران مدارس نواحی پنج‌گانه شهر اصفهان در سال تحصیلی 90-89*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران.

[14] Denison D. (2000) "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?", *Inter National Institute For Management Development*, Denison@imd. Chapter2.

[15] منوریان عباس، احمدی تنکابنی مهدی (1391) بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی سازمانی در بانک کارآفرین، *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، 25(80): 53 – 76.

[16] پورکاظمی حسین، شاکری نوائی غلامرضا (1388) «بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن در بهره‌وری دانشکده‌ها»، *فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه نامه مدیریت*، ش. 7: 27-63.

[17] Michael Segon, Chris Booth (2013) Values-Based Approach to Ethical Culture: A Case Study, in Michael Schwartz, Howard Harris (ed.) Ethics, Values and Civil Society.

[18] فرهی علی، سلطانی محمدرضا، ابراهیمی الهام، قنبری مال خلیفه مصیب (1395) «ارائه الگویی برای ارزیابی و تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های وابسته به نیروهای مسلح)»، *مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، 39 علمی - ترویجی، 17:20-36.

[19] خواجگانی غلامرضا (1393) *بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی کارکنان شرکت پشتیبانی ساخت و تهیه کالای نفت تهران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

[20] سلطانی محمدرضا (1392) تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی، *دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی*، 20، (1): 99-129.

[21] Mehmet Yusuf Yahyagil (2015) "Constructing a typology of culture in organizational behavior", *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4):506-527.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

[22] Bhatt G. (2000) "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", *Journal of Knowledge Management*, 4(1):15-26.

[23] علیزاده فنائلو فریبا (1393) *بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش کاری کارکنان (مطالعه موردی کارکنان ستادی وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

[24] داوودی حسین، بهاری فرشاد، میرزاجانی سید مرتضی (1391) «رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با رضایت شغلی معلمان»، *نشریه مشاوره شغلی و سازمانی*، 4(13): 127 - 139 .

[25] پورآرمن بهزاد (1390) گزارش نهایی طرح پژوهشی مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.

[26] Muzamil Naqshbandi, Sharan Kaur, Rashmi Sehgal, Indra Devi Subramaniam (2015) "Organizational culture profile of Malaysian high-tech industries", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 7 (1): 2-19.

[27] زارع امین، ابراهیمی مسیح، سنجقی، محمد ابراهیم، رمضان مجید (1396) «مدیریت فرهنگ‌سازمانی: ارائه یک چارچوب منسجم کیفی- کمّی به عنوان راهنمای طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی»، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، 5 (2): 33-64.

[28] Zu X., Robbins T.L., Fredendall L.D. (2010) "Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices", *International Journal of Production Economics*, 123: 86-106.

[29] Kanter D., Yuhee J., Norihiko T. (2014) "Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan", *The International Journal of Human Resource Management*, 21: 1931-1950.

[30] عرفانی خانقاهی معصومه، رفیعی‌مهر رقیه (1397) *رابطه فرهنگ سازمانی با تناسب شخصیت شغل و کیفیت زندگی کاری در معلمان شهرستان ملارد*، ششمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار - مؤسسه آموزش عالی مهر اروند.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]

[31] سیادت سید علی، یدالهی آرش (1397) *رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های شهرکرد*، ششمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار - مؤسسه آموزش عالی مهر اروند.

[32] Ogbonna P. (2015) "Moderating effect of organizational learning type on performance improvement", *Journal of Management in Engineering*, 24: 162-172.

[33] Christina Ling-hsing Chang, Tung-Ching Lin (2016) "The role of organizational culture in the knowledge management process", *Journal of Knowledge Management*, 19(3):433 – 455.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-04-25]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1397.8.4.3.1]