

## طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه استان گلستان)

مجتبی رنجبر<sup>۱</sup>، اکبر اعتباریان خوراسگانی<sup>۲\*</sup>، مهربان هادی پیکانی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این تحقیق طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمانهای دولتی استان گلستان می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع توسعه ای بوده و از نظر روش گردآوری داده ها، کیفی محسوب می شود. جامعه آماری مطالعه حاضر کلیه سازمان های دولتی و کارکنان سازمان های دولتی استان گلستان می باشند را در بر می گیرد. شیوه نمونه گیری مطالعه، نمونه گیری کیفی بوده است که به آن نمونه گیری هدفمند و یا نمونه گیری نظری نیز گفته می شود. استراتژی پژوهش در قسمت کیفی پژوهش، روش تئوری داده بنیاد (گراندد تئوری GT) است که پژوهشگر در سه مرحله اصلی این استراتژی یعنی کد گذاری باز متن مصاحبه های انجام شده با خبرگان سازمانها، کد گذاری انتخابی و کدگذاری محوری، مدل فرهنگ سازمانی را طراحی می نماید. با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع پژوهش های کیفی و اکتشافی بوده، لذا امکان ارائه فرضیه در این نوع از پژوهش وجود ندارد. بدیهی است پس از طراحی مدل و مشخص شدن چارچوب ها به منظور تست روابط بین متغیرهای مدل فرضیه های پژوهش ارائه شد. براساس الگوی طراحی شده تحقیق مبتنی بر تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار نتایج نشان داد که مهارت های رهبری تحول گرا، کارکنان حامی تغییر، رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار، مدیریت دانش و اطلاعات تغییر، مدیریت ارزش های سازمانی، مدیریت عملکرد تغییر مدار و سازماندهی متناسب با تغییر منجر به تغییر فرهنگ سازمانی براساس رویکرد اصلاح اخلاق کار می شود.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، نقاط اهرمی، سازمان های دولتی، گراند تئوری.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۵/۲۵

---

<sup>۱</sup>- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران  
<sup>۲</sup>دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)  
etebarian@ymail.com  
<sup>۳</sup>استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

**مقدمه**

یکی از راهبردهای اساسی سازمان برای اثربخشی بیشتر، ارتقای فرهنگ سازمانی است. از طریق فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان تغییرات لازم بر سیستم را اعمال کرد و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان به وجود آورد. (محمدپور و همکاران، ۱۳۹۳). در زمینه مفهوم فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>، ویژگی‌ها، نحوه مطالعه، شناخت و اندازه‌گیری آن، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و تحول فرهنگ و نیز پیامدهای حاصل از حاکمیت یک فرهنگ خاص بر سازمان، اختلاف نظر قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد. با این حال، بر سر این موضوع، توافق وجود دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی و از شروط لازم برای کسب موفقیت است. (جوی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان، پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر، ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان به وجود آورد. (الوانی، ۱۳۹۳، ۲۲۴). به طور کلی فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت کارکنان، تأثیر می‌گذارد. پژوهشگرانی مانند آندریوپوس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، مارتینز و تربلانچ<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) بر این باورند که اگر قرار باشد در یک سازمان، تغییرات کلی پدید آید، باید فرهنگ آن، تغییر نماید. در دیدگاه سازمانی، فرهنگ را زنجیر مستحکمی، تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند. (کرت و چرمک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). به دلایل ضعف مدیریتی و بهره‌گیری از الگوهای غیرانسانی برای حل مسائل انسانی یکی از مشکلاتی که امروزه کارکنان با آن مواجه‌اند مشکلات اخلاقی است. در سالهای اخیر در واکنش به این وضعیت سازمان‌ها استراتژی‌هایی چون تدوین ضوابط اخلاقی برای هدایت کارکنان در پیش گرفته‌اند. سازمان‌ها امیدوارند تا از این طریق سلامت اخلاقی سازمان را افزایش و فساد را کاهش دهند. علاوه بر ایجاد و ساخت رفتارهای اخلاقی، یکی دیگر از چالش‌های موجود در سازمان‌ها فراهم کردن جوی است که باعث تقویت رفتارهای مثبت در بین کارکنان گردد که فرد لوتانز از این رفتارهای مثبت به نام رفتار سازمانی مثبت یاد می‌کند که مرتبط با اصول اخلاقی موجود در سازمان‌ها است. (شیروانی و سی‌سختی، ۱۳۹۱). سازمان‌می-تواند اقدامات اولیه در جهت تغییر فرهنگ و توسعه فرهنگ سازمانی را انجام دهد و لذا مدیریت

طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی.....۱۳۹

باید به تغییرات اولیه فرهنگ برای توسعه ارزش‌های مشترکی که در راستای استراتژی و رسالت سازمان قرار دارد، اقدام کند تا آموزش کارکنان و مدیران سبب اطمینان از تأمین انتظارات نقش‌ها و گرایش‌های جدید در ورود موضوعاتی نظیر سرویس‌دهی به مشتریان، کیفیت، مدیریت انگیزش افراد در جهت توسعه عملکردی آن‌ها باشد. (فقهی فرهمند، ۱۳۹۰، ۱۹۸). از طرفی اگرچه امروزه سازمان‌های دولتی بخصوص در استان گلستان که به دلیل تعدد فرهنگی و نژادی نیروی انسانی خود نیاز به اصلاح کیفی خدمات را مورد توجه قرار داده‌اند و برنامه‌های زیادی را برای اصلاح کیفیت خدمات تهیه کرده‌اند، لیکن هنوز کیفیت خدمات بزرگترین مشکل پیش روی این سازمانها محسوب می‌شود (شفیع زاده، ۱۳۸۵، ۱۴). علاوه بر آن ضرورت توجه به اخلاق کار در سازمان‌های دولتی و در بحث اداره سازمانها مطالعات متعددی به دنبال داشته است، بی‌گمان تقویت اخلاقیات در سازمانهای دولتی و در فضای فرهنگی مناسب می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات، بهره‌وری سازمانی، رضایت مشتریان و افزایش مشروعیت این سازمانها در انظار عمومی ایفا کند. لیکن در سازمانهای دولتی نقاط ضعف درونی وجود دارد که موجب شده است بهره‌وری سازمانی رضایت بخش نبوده که یکی از دلایل آن را می‌توان عدم تغییر فرهنگ جاری در سازمانها و عدم توجه به مشکلات رفتاری و اخلاق کار در نظام اداری دانست (ریاحی، ۱۳۸۶). لذا محقق را برآن داشت که به شناسایی نقاط اهرمی فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمان‌های دولتی پرداخته و الگوی مناسبی برای تغییر فرهنگ سازمانی ارائه نماید. در تحقیق حاضر جهت ارائه الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار مدلی زمینه‌ای طراحی شد. عناصر تشکیل دهنده الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار شامل معیارها و زیرمعیارها می‌باشد که در آن چگونگی ارتباط میان معیارها و زیرمعیارها تبیین شده است. طراحی مدل در راستای دستیابی به هدف پژوهشی است که این اهداف عبارتند از:

- طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمانهای دولتی استان گلستان.

- شناسایی نقاط اهرمی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمانهای دولتی استان گلستان.

### مبانی نظری

فرهنگ سازمانی یک سازمان، هویت و شخصیت آن سازمان می‌باشد و افراد ناخودآگاه مطابق

آن عمل می‌کنند، چنانچه نتایج مطالعات انجام شده نشان داده است، یک فرهنگ سازمانی ایستا و غیر منعطف می‌تواند اشتباهات نابود کننده‌ای را به وجود آورد. همانگونه که بی‌توجهی به دانایی، جدیت و دانش سازمانی می‌تواند سازمانها را از مزیت رقابتی خارج کند. (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۴). مفهوم اهرم در خود استفاده حداقل از نیرو و توان برای انجام کارهای بزرگ را نهفته دارد. نقش اهرم‌ها آنجا مهم است که نتایج زیادی از سعی و کوشش فراوان حاصل نمی‌گردد، ولی با استفاده از آنان و با صرف نیرویی کم، ناگاه نتیجه شگرفی بدست می‌آید. زیرا ما را به تغییرات کوچک و غیر اهرمی متوجه می‌کند. علی‌الاصول همگان قانون اهرم‌ها را باور دارند. اما یافتن اهرم‌هایی عملیاتی در سیستم‌های واقعی، نظیر سازمان‌ها دشوار است و بازیگران اصلی صحنه از حضور در آن غافلند. مقصود اصلی از تبیین الگوهای پایه‌ای سیستم، نظیر محدودیت‌های واقعی اقتصادی و بهبود اوضاع سازمان‌ها و تقلیل فشار بر روی آنهاست. (سنگه، ۱۳۹۲، ۱۴۵). اخلاق کاری متعهد شدن توان ذهنی، روانی و جسمانی فرد یا گروه اندیشه جمعی در جهت اخذ قوا و استعداد درونی گروه و فرد برای توسعه است. (رحیم‌نیا و همکاران، ۲۰۱۰). مؤلفه‌های اخلاق کاری عبارتند از علاقه به کار؛ عبارت است از یک حالت ذهنی یا احساسی که در طی کار به فرد دست می‌دهد. روابط انسانی در کار، یگانه ساختن و تلفیق افراد با کار است به نحوی که این یگانگی اسباب برانگیختگی آنان را فراهم کرده و موجب میشود به نحوی بارور، معاضرت آمیز، صرفه‌جویانه و رضایت‌رویی و اجتماعی به کار اشتغال ورزند. مشارکت در کار، عبارت است از شراکت و همکاری در کاری، امری یا فعالیت. (سلیمانی و همکاران، ۲۰۱۲).

### **پیشینه تحقیق**

نیاز آذری و همکاران در سال ۱۳۹۵ در تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی با ارائه مدل مناسب به مطالعه پرداختند. جامعه آماری کلیه مدیران، معاونان، رؤسای و کارشناسان اداره کل آموزش پرورش استان تهران به مجموع ۵۰۰۰ نفر. یافته‌ها نشان داد که بین هویت سامانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بیشترین تأثیر را هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر بعد وظیفه‌شناسی و نشان، GOF کمترین تأثیر را بر بعد احترام در رفتار شهروندی سازمانی دارد. حصول مقدار ۰.۷۳۵ برای دهنده این است که برازش کلی مدل پژوهش فوق، قابل قبول و در یک پیوستار از ضعیف، متوسط تا قوی، در سمت قوی قرار گرفته است. نوراشیکین و

همکاران<sup>۷</sup> در سال ۲۰۱۶ در تحقیقی با عنوان یادگیری فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمانی و مشوق های سازمانی در موسسه ای عمومی برای آموزش عالی در مالزی: یک مطالعه ی مقدماتی به مطالعه پرداختند. نتایج آماری حاصل شده از ۴۰ مورد آکادمیک نشان می دهد که روابط مثبت قابل توجه بین همه متغیرها وجود دارد. یادگیری مداوم بیشترین ارتباط را با عملکرد سازمانی بدست می دهد در حالی که همکاری و یادگیری تیمی تا اندازه زیادی در ارتباط با نوآوری های سازمانی هستند. جزئیات نتایج، پیامدهای مطالعه و بررسی های آینده مورد بحث می باشند. شارول و همکاران<sup>۸</sup> در سال ۲۰۱۶ در تحقیقی تاثیر اخلاق کاری اسلامی در تعهد سازمانی به مطالعه پرداختند. اخلاق کار اسلامی مفهومی از اخلاق است که بر اساس تدریس اسلامی و اصولی است که بر ایمان تکیه دارد. به این ترتیب تعهد سازمانی در ارتباط با دلبستگی و رفتار کارمندان در برابر سازمان است. این مطالعه نشان می دهد که مدل ساختاری در بخش اعتبار و اطمینان قابل قبول است بنابراین می تواند برای سنجش ارتباط بین دو متغیر مورد استفاده باشد. این مطالعه همچنین نشان داده است که اخلاق کار اسلامی تعهد سازمانی و سه بعد آن؛ موثر بودن، طبیعی بودن و تعهد مداوم را تحت تاثیر قرار می دهد.

پدرو<sup>۹</sup> در سال ۲۰۱۶ در تحقیقی با عنوان حالت های طبیعی اخلاق کاری و مشوق ها در سازمان ها به مطالعه پرداخت. در این مقاله ارتباط بین انتشار حالت های طبیعی اجتماعی کاری (اخلاق کاری) را در یک جامعه مورد نظر و انتخاب مشوق ها توسط شرکت ها را مدل دهی می کنم و آن را با ارائه ی شواهدی از سه پایگاه داده ی متفاوت که پیشنهاد می کند کار اخلاقی در انطباق با شدت مشوق های سازمانی است، ارائه می دهم. در جوامع با ابعاد گسترده از اخلاق کاری، شرکت ها در جهت مکمل بودن (به عنوان فرایندهای مولد مدرن) تلاش خواهند داشت در حالی که وقتی ابعاد اخلاق کاری ضعیف باشد، برخلاف این مورد صحیح می باشد.

### متدولوژی تحقیق

پژوهش های علمی بر اساس هدف پژوهش حاضر به سه دسته قابل بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه قابل تقسیم می باشند. علاوه بر این بر اساس نحوه بدست آوردن داده های مورد نیاز به پژوهشهای کمی، کیفی و آمیخته (کیفی و کمی) دسته بندی می شوند. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع توسعه ای بوده و از نظر روش گردآوری داده ها، (کیفی) محسوب می شود. جامعه آماری مطالعه حاضر کلیه سازمان های دولتی و کارکنان سازمان های دولتی استان گلستان می

باشند را در بر می‌گیرد. در این تحقیق شیوه نمونه‌گیری مطالعه، نمونه‌گیری کیفی بوده است که به آن نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱۰</sup> و یا نمونه‌گیری نظری نیز گفته می‌شود. در این شیوه محقق کیفی با افرادی تماس برقرار می‌کند که در زمینه موضوع مورد بررسی یا جنبه‌هایی از آن دارای اطلاعات و شناخت مناسب و نسبتاً کافی باشند. این افراد را مطلعین و یا دروازه بان<sup>۱۱</sup> می‌خوانند. در این شیوه نمونه‌گیری که خاص تحقیقات کیفی است، تعداد افراد مورد مصاحبه یا به عبارت دیگر، حجم نمونه به اشباع نظری<sup>۱۲</sup> سؤال‌های مورد بررسی بستگی دارد. هدف نمونه‌گیری کیفی اشباع اطلاعات می‌باشد. در این تحقیق میدان پژوهش از کارکنان سازمانهای دولتی استان گلستان انتخاب شدند. نکته قابل توجه در انتخاب مصاحبه‌شونده‌ها شرط ورود به مصاحبه عوامل زیر بود:

- ۱- نیروی انسانی استخدام شده در یکی از سازمانهای دولتی استان گلستان.
- ۲- دارای تخصص در یکی از حوزه‌های مدیریت دولتی، مدیریت فرهنگی، جامعه‌شناسی و علوم سیاسی.

در این مطالعه تعداد ۱۷ نفر از خبره‌گان و صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت دولتی، مدیریت فرهنگی، جامعه‌شناسی و علوم سیاسی به مرور انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. در واقع از مصاحبه‌دوازدهم، محقق به کفایت نظری دست پیدا کرد و همه سوالات مورد نظر محقق پاسخ داده شدند. در عین حال، برای اطمینان بیشتر جمع‌آوری یافته‌ها تا مصاحبه ۱۷ ادامه یافت. مدت زمان هر مصاحبه از ۴۵ دقیقه تا دو ساعت (بسته به نظر مصاحبه‌شونده) بطول انجامید.

پژوهش حاضر به منظور طراحی مدل و شناسایی مولفه‌ها، ابعاد و متغیرهای مدل از رویکرد کیفی استفاده می‌کند استراتژی پژوهش در قسمت کیفی پژوهش، روش تئوری داده‌بنیاد (گراندد تئوری GT) است که پژوهشگر در سه مرحله اصلی این استراتژی یعنی کدگذاری باز متن مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان سازمانها، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری، مدل فرهنگی سازمانی را طراحی می‌نماید. در واقع، برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. در تحلیل مصاحبه‌ها با اتخاذ روش تحلیل تفسیری اشتراوس و کوربین و انجام فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی صورت پذیرفته و در کدگذاری باز، نسخه برداری‌های مربوط به مصاحبه‌ها خط به خط مورد بررسی قرار گرفت و بر اساس برداشت‌های محقق هر خط در در قالب یک مفهوم مرتبط کدگذاری شد و سپس در مرحله بعد مفاهیمی که دارای ایده‌ی مشترک بودند در سطحی با انتزاع بالاتر دسته‌بندی شدند و مقولات اولیه را تشکیل دادند و

در نهایت بر اساس اشتراکاتی که میان مقولات اولیه وجود داشت، مقوله‌های اصلی یا تم‌ها شکل گرفتند و در الگوی پارادایم داده بنیاد صورت بندی شدند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی و اکتشافی بوده و پژوهشگر شناخت جامعی از ابعاد و مولفه‌های مدل نداشته، لذا امکان ارائه فرضیه در این نوع از پژوهش وجود ندارد. بدیهی است پس از طراحی مدل و مشخص شدن چارچوب‌ها به منظور تست روابط بین متغیرهای مدل فرضیه‌های پژوهش ارائه شد.

### یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل اطلاعات در این گام بر مبنای روش کدگذاری نظری انجام شد. کدگذاری نظری روشی است برای تحلیل داده‌هایی که به منظور تدوین یک نظریه به روش نظریه پردازی داده-بنیاد گردآوری شده‌اند. به عبارت بهتر کدگذاری عبارت است از عملیاتی که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم سازی، و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند. این همان فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده‌ها تدوین می‌شود. مراحل کدگذاری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از:

۱. کدگذاری باز

۲. کدگذاری محوری

۳. کدگذاری انتخابی

### - کدگذاری باز داده‌ها

در این مرحله کدگذاری باز مصاحبه‌های پیاده سازی شده و خلاصه نویسی‌های صورت گرفته از اسناد و مدارک مطالعه شده، صورت گرفت. کدگذاری باز<sup>۱۳</sup> در طی مرور داده‌های جمع‌آوری شده انجام می‌شود. بدین ترتیب برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تفسیری رویکرد مقایسه مداوم استرواس و کوربین استفاده شد. در این پژوهش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به طور همزمان صورت گرفت. بر اساس این روش، بعد از اینکه هر مصاحبه انجام می‌شد، آن را از نوار ضبط شده به روی برگه‌ها ثبت شد و کدگذاری صورت گرفت. در گام اول از تحلیل اطلاعات که کدگذاری باز است ابتدا داده‌ها خط به خط خوانده و کدهای باز استخراج گردید. کدهایی اشتراک مفهومی داشتند در ذیل یک مقوله جای گرفتند و بدین ترتیب مقولات متعددی شکل گرفتند. بر اساس مفاهیمی که در این گام حاصل گردید مقوله‌های اولیه شکل گرفتند. کدگذاری باز و مقوله پردازی داده در جهت شناسایی معیارها و زیرمعیارهای تغییر فرهنگ سازمانی و

۱۴۴ ..... پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال یازدهم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۶

شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمان های دولتی صورت گرفت. در جدول ۱ به تمامی اظهارات و کدهایی که از مصاحبه های انجام شده با کارکنان سازمانهای دولتی استان گلستان انجام داده در مرحله کد گذاری باز بدست آمده اشاره می شود.

### جدول ۱- کدگذاری اولیه

کد	مصاحبه	مفاهیم استخراج شده
۱.	در راستای اجرای اخلاق در کار، سازمان بایستی مرتب در زمینه دستورالعمل و چشم اندازهای اخلاقی هدفگذاری کند [مصاحبه شماره ۵]	هدف گذاری پویا در اخلاق شغلی
۲.	سازمان دارای ارزشهایی می باشد که باعث هم افزایی فعالیتها می شود در تغییر فرهنگ سازمانی این ارزشها باید مدنظر قرار گیرد [مصاحبه شماره ۲، ۱۱]	توسعه و ترویج ارزشهای سازمانی حامی تغییر
۳.	هر سازمانی دارای استراتژیهای می باشد که این استراتژیها جهت سازمان را مشخص می کنند، که براساس آن اهداف اخلاق شغلی تعیین می شوند [مصاحبه شماره ۱۵]	همسویی اهداف اخلاق شغلی با استراتژی سازمانی
۴.	وقتی در سازمان می توان به سوی تغییر فرهنگ سازمانی حرکت کرد که همواره منافع سازمان بر منافع شخصی ارجحیت داشته باشد [مصاحبه شماره ۵]	اولویت منافع سازمان برای مدیران در تغییر
۵.	توجه به عملکرد کارکنان در سازمان و اندازه گیری آن باعث می شود همیشه از اثربخشی سازمان مطمئن بود و اگر تغییری هم قرار باشد در سازمان رخ دهد نیاز به مدیریت عملکرد چه در داخل و چه در خارج از سازمان دارد [مصاحبه شماره ۶]	مدیریت عملکرد متناسب با اهداف تغییر
۶.	هر سازمانی برای خودش مجموعه ای از اهداف بلند مدت بر می گزیند که عملکرد خود را براساس آن اهداف اندازه گیری می کند [مصاحبه شماره ۱۱]	لحاظ تغییر فرهنگی در اهداف بلند مدت
۷.	یکی از ساختارهایی که در سازمان همواره تضمین گر تغییر می باشد سیستمهای کنترلی عملکرد و بهره وری سازمانی است [مصاحبه شماره ۱۲]	مدیریت عملکرد بر اساس اهداف رفتاری تغییر
۸.	با توجه به اینکه آداب و رسوم از عناصر فرهنگ سازمانی هستند توجه و ارزش دهی به آن تغییر فرهنگ سازمانی را بیهی می کند [مصاحبه شماره ۲]	سازکارهای حفظ و نگهداری ارزش های جدید
۹.	نمادها و اسوه سازی برای سازمان می تواند عملکرد کارکنان را ارتقا دهد [مصاحبه شماره ۹]	نماد و الگو سازی
۱۰.	در سازمان هدایت منابع ملموس و ناملموس به صورتی که بهره وری سازمان بالا رود می تواند سازمان را به یک برند معتبر تبدیل کند [مصاحبه شماره ۴]	هدایت منابع سخت و نرم در جهت حمایت از تغییر
۱۱.	هیچ تغییری در سازمان بدون توجه به کارکنان امکان پذیر نمی باشد، در این راستا آموزش کارکنان و توانمندسازی آنها می تواند [مصاحبه شماره ۵]	آموزش و توانمند سازی کارکنان
۱۲.	هر سازمانی نیاز به شکل گیری حافظه سازمانی دارد ذخیره سازی اطلاعات سازمان به تغییر فرهنگ سازمانی براساس اصلاح اخلاق کار کمک می کند [مصاحبه شماره ۷]	تبادل اطلاعات تغییر از طریق سیستم های اطلاعاتی
۱۳.	تحلیل اطلاعات سازمان به اثربخشی آن کمک می کند و می تواند تغییرات لازم را در آن بوجود آورد [مصاحبه شماره ۴]	افتاح کارکنان از طریق تحلیل و تبیین اطلاعات
۱۴.	ارتباطات سازمانی اهمیت فراوانی در فرهنگ سازمانی آن دارد ارتباط مدیران ارشد و کارکنان می تواند تغییر فرهنگ سازمانی را تسهیل کند [مصاحبه شماره ۸]	روابط باز و آسان بین کارکنان و مدیران
۱۵.	تصمیمهای سازمان تاثیر فراوانی در سمت و سوی سازمان و جهت گیری آن دارد در این راستا مشارکت کارکنان تغییر و نوآوری در سازمان را تسهیل می کند [مصاحبه شماره ۱۰]	مشارکت کارکنان در تصمیمات مربوط به تغییر
۱۶.	یکی از پتانسیلهای هر سازمانی توانایی کارکنان آن است استفاده بهینه از دانش و تواناییهای کارکنان و شایسته گزینی می تواند تغییر فرهنگ سازمانی را رقم بزند [مصاحبه شماره ۸]	استفاده از مشارکت دانشی و فکری کارکنان
۱۷.	یکی از قوه های محرکه سازمان مشوقهای سازمان است که می تواند جهت پیشبرد اهداف سازمان بکار رود، این مشوقها می تواند در راستای تغییر فرهنگ سازمان براساس اصلاح الگوی کار باشد [مصاحبه شماره ۶]	بکار گیری نظام های تشویقی حامی تغییر



## طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی.....۱۴۵

۱۸.	برای رسیدن به اهداف سازمان در راستای اصلاح الگوی کار انگیزه کارکنان یکی از عناصر کلیدی تغییر در سازمان است که از طریق پاداش و جایزه می توان ارتقا داد [مصاحبه شماره ۱۴]	استفاده از مشوق های مادی
۱۹.	از مکانیزمهایی که می تواند به تغییر فرهنگ سازمانی یاری رساند سیستم تشویق و قدردانی از کارکنان باشد [مصاحبه شماره ۶]	قدردانی و تقدیر از کارکنان
۲۰.	سازمانی که اهداف خود را پیش می برد و به نتایج مطلوبی در راستای اهداف خود نایل می شود پتانسیل بالایی در زمینه تغییر فرهنگ سازمانی دارد [مصاحبه شماره ۹]	درک کارکنان از سازمان بعنوان سازمانی موفق و اثربخش
۲۱.	مسئولیت پذیری از مولفه های مهم سازمانی در زمینه فرهنگ سازمانی می باشد هر یک از کارکنان باید در قبال انجام امور محوله مسئول باشند [مصاحبه شماره ۹]	مسئولیت پذیری کارکنان
۲۲.	فعالیتها و امور در سازمان باید سازماندهی شود و براساس رویه خاصی به پیش رود در این صورت می توان بصورت منظم برای اصلاح اخلاق کار برنامه ریزی کرد [مصاحبه شماره ۱۰]	سازماندهی پویا در جهت اصلاح اخلاق کار
۲۳.	هم راستایی و همسویی بخشهای سازمان یکی از اهداف هر سازمانی می باشد که به اثربخشی لازم برسد، [مصاحبه شماره ۹]	هم راستایی و همسویی بخش ها و دوابر با اهداف تغییر
۲۴.	هر تغییری بخواهد در سازمان اتفاق افتد نیاز به پشتیبانی کارکنان دارد حمایت معنوی کارکنان از سازمان امکان اصلاحات در سازمان را فراهم می کند [مصاحبه شماره ۵]	کسب حمایت معنوی کارکنان
۲۵.	در سازمان هر فرد به عنوان یک سرمایه انسانی محسوب می شود که جهت هر تغییری در سازمان به کارگیری افراد کلیدی نقش اساسی دارد [مصاحبه شماره ۱۵]	تغییر افراد کلیدی
۲۶.	در سازمان بایستی سیستمی جهت ارزیابی طراحی شود و براساس آن عملکرد سازمان پایش شود [مصاحبه شماره ۱۵]	نظام ارزیابی عملکرد حامی تغییر
۲۷.	در سازمان اگر فرصت ارتقا و آزادی عمل وجود داشته باشد کارکنان سهم بیشتری در تغییر فرهنگ سازمانی خواهند داشت [مصاحبه شماره ۱۳]	آزادی عمل کارکنان
۲۸.	برای اینکه در سازمان بتوان تغییری ایجاد کرد بایستی بخشهای مختلف سازمان را همسو کرد [مصاحبه شماره ۱۱]	همسویی و انسجام بین بخشی
۲۹.	در سازمان بایستی تمام بخشها و امکانات با هم همسو باشد یکی از این منابع و امکانات فناوری اطلاعات است، امروزه اگر سازمان بخواهد تغییری در فرهنگ سازمانی و اخلاق کار ایجاد کند، باید فناوری اطلاعات به نحو احسن بکار گیرد [مصاحبه شماره ۱۴]	همسویی نظام اطلاعاتی سازمان با تغییر
۳۰.	هر سازمانی محیطی دارد که شناخت از آن جو و اتمسفر به نیروی انسانی کمک می کند خود را با سازمان هماهنگ کنند [مصاحبه شماره ۵]	استفاده از حمایت های بیرونی (خانواده، فرهنگ)
۳۱.	ارتباطات سازمانی تعیین کننده موفقیت و اثربخشی سازمانی می باشد، درک کانالهای ارتباطی نقش بسزایی در همراهی کارکنان با تغییر فرهنگ سازمانی دارد [مصاحبه شماره ۷]	استفاده از مجاری ارتباطی کارکنان در جهت اهداف تغییر (گروه های غیر رسمی، نشست ها)
۳۲.	سازمان باید تدابیر لازم در زمینه به روز رسانی و تقویت دانش و مهارتهای کارکنان بکار گیرد برای هرگونه نوآوری و تغییری در سازمان توانمندسازی کارکنان ضروریست [مصاحبه شماره ۱۱]	تقویت دانش، مهارت و توان کارکنان برای تغییر
۳۳.	بی گیری امور و گرفتن بازخورد از خود کارکنان بیش عمیقی را در مدیران جهت ایجاد تغییرات لازم بوجود می آورد [مصاحبه شماره ۸]	مشارکت کارکنان در تحلیل و ارزیابی تغییر
۳۴.	در سازمان اطلاعات بصورت عمودی و افقی جریان دارد توجه به جریان افقی اطلاعات ارتباطات کارکنان را رقم می زند، این وع جریان اطلاعات تغییرات را در سازمان تسهیل می کند [مصاحبه شماره ۱۴]	استفاده از مجاری اطلاعاتی سازمان (افقی و عمودی) در جهت تغییر
۳۵.	سازمان بایستی هدفهای اخلاقی بصورت واضح و شفاف در اختیار کارکنان بگذارد [مصاحبه شماره ۱۰]	تدوین معیارها و کدهای اخلاقی روشن و شفاف شغلی
۳۶.	برای اینکه در سازمان بسوی اصلاح اخلاق کار پیش رویم بایستی ملاکهایی را برای ارزیابی آن در نظر بگیریم که میران دسترسی به اهداف در این زمینه مشخص شود [مصاحبه شماره ۹]	تدوین معیارها و کدهای اخلاقی روشن و شفاف شغلی

۱۴۶ ..... پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال یازدهم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۶

۳۷	برای هدف‌گذاری در زمینه اخلاق باید اسوه‌ها و الگوهایی برای کارکنان در نظر گرفت، تا بتوانند جهت اخلاقی را در کار تشخیص دهند [مصاحبه شماره ۱۴]	معرفی نمونه و الگوهای اخلاقی در سازمان
۳۸	سرمایه‌گذاری روی عملکرد سازمانی نوآوری و تغییرات را در سازمان سرعت می‌بخشد، کلیه کارکنان سازمان باید فلسفه عملکرد سازمانی را درک کنند [مصاحبه شماره ۱۲]	بینش مشترک نسبت به فلسفه وجودی سازمان
۳۹	در سازمان امور بایستی براساس مشارکت صورت گیرد و مبتنی بر یادگیری سازمانی باشد [مصاحبه شماره ۱۱]	بکارگیری سازوکارهای یادگیری سازمانی
۴۰	چون کارکنان یکی از عناصر اصلی سازمان هستند و اثربخشی سازمان را رقم می‌زنند بایستی بر عملکرد آنان نظارت و ارزیابی صورت گیرد [مصاحبه شماره ۸]	نظارت بر رفتار کارکنان
۴۱	در سازمان هر بخش باید اطلاعات مربوط به خودش را جمع‌آوری کند و در این زمینه سامانه مشخصی طراحی شود [مصاحبه شماره ۳]	ایجاد محیط رقابتی در عمل به اهداف تغییر
۴۲	سازمان اگر از سرمایه‌هایی که در آن وجود آمده است استفاده بهینه کند می‌تواند تغییرات مورد نظر را در اصلاح اخلاقی کار بوجود آورد [مصاحبه شماره ۴]	استفاده فراگیر سرمایه‌های سازمان
۴۳	از ابزارهای اتحاد سازمانی وجود آوردن اعتقادات و ارزشهای سازمانی مشترک است این امر تغییر در سازمان را رقم می‌زند [مصاحبه شماره ۱۲]	حمایت سازمانی فراگیر برای تغییر
۴۴	اطلاعات پایه تغییر سازمانی است و هر بخش در سازمان اگر به اطلاعات دسترسی داشته باشد می‌تواند می‌تواند به تغییر فرهنگ سازمانی یاری رساند [مصاحبه شماره ۱۰]	آزادی دسترسی به اطلاعات تغییر
۴۵	لازمه اصلاح اخلاقی کار دانش مربوط به آن در سازمان می‌باشد، از تسهیم دانش در سازمان تغییرات مورد نظر بوجود می‌آید [مصاحبه شماره ۷]	آگاهی بخشی و روشن کردن شکاف بین شرایط موجود و مطلوب
۴۶	مدیرانی که از ایده‌های کارکنان استقبال می‌کنند و به استقبال تغییر می‌روند سازمان را برای دگرگونیهای مورد نظر در فرهنگ سازمانی آماده می‌کنند [مصاحبه شماره ۱۵]	گشودگی مدیران نسبت به کارکنان
۴۷	اختیارات کافی به کارکنان در سازمان موجب ارتقای انگیزه و خلاقیت در کارکنان می‌شود و می‌تواند کارکنان با آزادی عمل بیشتری در تغییرات سازمان سهیم شوند [مصاحبه شماره ۱۵]	تفویض اختیار در تصمیمات و اجرا به کارکنان
۴۸	ایجاد نظام قدردانی در سازمان زیرساختهای انسانی لازم برای تغییر فرهنگ سازمانی را ایجاد می‌کند [مصاحبه شماره ۱۵]	نظام قدردانی و نشوینی حامی تغییر
۴۹	سازمان برای اینکه بتواند در فرهنگ سازمانی خود تغییری ایجاد کند بایستی به رشد و پیشرفت بها دهد [مصاحبه شماره ۱۵]	انعطاف پذیری و تشویق تجربه اندوزی و یادگیری
۵۰	کارکنان بایستی به بودن در سازمان افتخار کنند و تعلق خاطر داشته باشند تا انتظار اصلاح الگوی کار از آنها داشت [مصاحبه شماره ۱۵]	احساس تعلق و علاقه مندی کارکنان به سازمان
۵۱	یکی از زمینه‌های تغییر اخلاقی کار، تعهد در سازمان می‌باشد، اگر کارکنان تعهد بالا داشته باشند اصلاح اخلاقی کار تسهیل می‌شود [مصاحبه شماره ۱۰]	تعهد سازمانی کارکنان
۵۲	هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خود ماموریتها و استراتژیهای دارد تعیین دقیق ماموریت و استراتژیها تکلیف مدیران را جهت مشخص کردن سمت و سوی تغییرات فرهنگ سازمانی را روشن می‌کنند [مصاحبه شماره ۱۰]	همسویی اهداف تغییر با مأموریت و رسالت سازمان
۵۳	تمام ساختارهای و سیستمهای سازمانی در راستای اصلاح اخلاقی کار بایستی تغییر کنند [مصاحبه شماره ۱۳]	سازماندهی مناسب تغییر
۵۴	در سازمان مشارکت در همه زمینه‌ها باید تقویت شود، مشارکت در امور تسهیل‌گر هر نوع تغییری در سازمان است [مصاحبه شماره ۹]	توسعه نظام مشارکتی فراگیر
۵۵	مدیریت در سازمان رکن اصلی تغییرات است، مدیریت همه امور را بایستی در راستای اهداف هماهنگ کند تا بتوان الگوی اخلاقی کار را در سازمان اصلاح کرد [مصاحبه شماره ۱۵]	مدیریت هدف محور
۵۶	برای حرکت به سوی تغییر فرهنگ سازمانی باید نوآوری را در سازمان بهبود بخشید [مصاحبه شماره ۱۳]	توسعه فرهنگ نوآوری و خلاقیت

## طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی.....۱۴۷

۵۷.	انعطاف پذیری در امور سازمان به ایجاد تغییرات باری می رساند [مصاحبه شماره ۹]	انعطاف پذیری سازمانی
۵۸.	مدیران و کارکنان اگر به کار کردن در سازمان افتخار کنند و احساس ارزشمند بودن داشته باشند به ایجاد تغییرات در آنها کمک می کند [مصاحبه شماره ۱۱]	احساس ارزشمند بودن کارکنان
۵۹.	یکی از آشنه‌های تاثیر گذاری بر تغییر فرهنگ سازمانی مدیریت ریسک می باشد [مصاحبه شماره ۶]	توسعه مهارت ها و ظرفیت های تغییر در مدیران
۶۰.	هر سازمانی برای دستیابی به اهدافش به نیروی انسانی توانمند نیاز دارد جهت ایجاد تغییرات در فرهنگ سازمانی جذب نیروهای دانشگر کارساز می باشد [مصاحبه شماره ۱۲]	جذب نیروهای دانشی
۶۱.	سازمان نیاز به پشتیبانی و حمایت درونی و بیرونی دارد جذب حمایت‌های بیرونی برای سازمان منافع بسزایی به بار می آورد که می تواند در تغییرات سازمانی به عنوان یک عامل تسهیل کننده عمل کند [مصاحبه شماره ۸]	جذب حمایت‌های بیرونی
۶۲.	ارتباطات متقابلی که در سازمان وجود می آید باید حفظ و ارتقا داده شود تا مشارکت کارکنان حفظ شود [مصاحبه شماره ۶]	ایجاد ارتباطات و همکاری متقابل بین کارکنان
۶۳.	برای اینکه بتوان پشتیبانی برای تغییرات فرهنگ سازمانی ایجاد کرد بایستی از کارگروهها و کمیته ها استفاده کرد [مصاحبه شماره ۳]	سازماندهی امور تغییر در قالب کارگروه ها و کمیته های کاری
۶۴.	کارکنان اگر به عضویت در سازمان خود افتخار کنند امکان وفق دادن خود با تغییرات و بوجود آوردن اخلاق کار در سازمان تسهیل می شود [مصاحبه شماره ۳]	افتخار کارکنان نسبت به عضویت در سازمان
۶۵.	خود کارکنان بایستی نظران سازمانی باشند تا بتوان الگوی اخلاق کار را اصلاح کرد [مصاحبه شماره ۱]	نظارت کارکنان بر فرایند تغییر
۶۶.	در سازمان سیستمهای اطلاعاتی وجود دارد که می تواند تغذیه کنند فرهنگ سازمان باشد، در صورتی که این سیستمها با اهداف سازمانی همسو باشند تغییر و اصلاح اخلاق کار را بیمه می کنند [مصاحبه شماره ۹]	بکارگیری نظام های اطلاعاتی
۶۷.	اگر کارکنان دولت کار مردم را خوب انجام بدهند و به اندازه وقتی که در اداره هستند واقعا کار کنند من فکر کنم بیشتر افرادی که از دولت ناراضی اند، به دولت خوشبین می شوند [مصاحبه شماره ۱۶]	خوشبینی نسبت به دولت
۶۸.	چرا این مملکت با این همه ثروت عقب است. چون هیچ کس کارش را خوب انجام نمی دهد. [مصاحبه شماره ۱۶]	رشد و پیشرفت
۶۹.	رشو ریشه های اعتماد و همدلی را در این کشور سوزانده، واقعا درد آور است این وضعیت [مصاحبه شماره ۱۷]	اعتماد و همدلی
۷۰.	ما باید از این کشورهای اروپایی بیاموزیم که مثل ساعت کار می کنند. البته فکر نکنید در اداره اینطوری هستند بلکه در همه کارها بشون همینطورند به قولی که می دهند وفادارند [مصاحبه شماره ۱۶]	مسئولیت شناسی
۷۱.	از ما که گذشت اما اگر وجدان کاری در این کشور اصلاح بشود، به حتم آیندگان این کشور را به سر منزل مقصود خواهند رساند [مصاحبه شماره ۱۷]	امید به آینده
۷۲.	بیشتر اینکه منابع ما هدر می رود بخاطر نداشتن حس مسئولیت نسبت به مردم است و گرنه دیگران با کمتر از این، کشورشان را آباد کرده اند [مصاحبه شماره ۱۶]	بهبود بهره وری منابع
۷۳.	در این کشور کار باید ملاک پیشرفت باشد، اگر این کار انجام بگیرد دیگر جایی برای چابوس ها و آدمهای ناشایست نخواهد بود [مصاحبه شماره ۱۷]	شایسته سالاری

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می شود کلیه مفاهیم مصاحبه شوندگان مربوطه آورده شده است.

بر اساس کدها و اظهاراتی که در این گام حاصل گردید مفاهیم اولیه شکل گرفتند. در این بخش

اطلاعات حاصل از مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان و صاحب نظران حوزه های مدیریت دولتی،

مدیریت فرهنگی، علوم سیاسی و جامعه‌شناسی انجام داده در کشور ایران که شامل ۷۳ مفهوم است که تحت ۸ مقوله قرار گرفته‌اند، در جدول ۲ به تفکیک ارائه شده‌اند.

**جدول شماره (۲): مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها**

ردیف	مقولات	کدهای مفهومی	
۱	رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاقی کار	۱. هدف گذاری پویا(بطور مستمر و به اقتضاء شرایط)	
		۲. همسوسازی اهداف تغییر با استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمان	
	✓ سرمایه فیزیکی و مادی	۳. اهداف روشن و شفاف مرتبط با اخلاقی کار	
		۴. بکارگیری نظام تشویقی متناسب با اهداف تغییر	
	✓ سرمایه اجتماعی	۵. استفاده از حمایت‌های سازمانی	
		۶. استفاده از حمایت‌های بیرونی	
	✓ سرمایه معنوی	✓ خانواده‌های کارکنان	
		✓ ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی	
	✓ فرصت‌های محیطی	✓ خبرگان و متخصصین بیرونی	
		✓ فرصت‌های محیطی	
	۲	مدیریت ارزش‌های سازمانی	۱. توسعه و ترویج ارزش‌های حامی تغییر
			۲. تقویت و حفظ ارزش‌های موجود مقوم تغییر
			۳. نماد و الگو سازی
			۴. مدیریت نمادها و الگوها
۵. توسعه و ترویج ارزش نوآوری و خلاقیت			
۳	مدیریت عملکرد تغییرمدار	۱. مدیریت عملکرد متناسب با تغییر	
		۲. مدیریت رفتارهای سازمانی متناسب با اهداف رفتاری تغییر	
		۳. نظام ارزیابی عملکرد متناسب با اهداف تغییر	
		۴. کنترل و نظارت مستمر بر رفتار و عملکرد کارکنان	
		۵. خلق محیط رقابتی در عمل به ارزش‌ها و اهداف رفتاری تغییر	
۴	مهارت‌های رهبری تحول‌گرا	۱. مهارت گشودگی و روابط باز با کارکنان	
		۲. چابکی و هوش هیجانی	
		۳. آرمان‌گرایی	
		۴. مهارت‌های ارتباطی	
		۵. توانایی تهییج و بسیج کارکنان	
		۶. توانایی اقناع و متقاعد سازی کارکنان	

طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی.....۱۴۹

۵	کارکنان حامی تغییر	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. مدیریت رفتار و نگرش ها                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توسعه تعهد سازمانی کارکنان</li> <li>✓ توسعه تعلق سازمانی کارکنان</li> <li>✓ توسعه و تقویت مشارکت جویی کارکنان</li> <li>✓ توسعه عزت نفس سازمانی کارکنان</li> <li>✓ توسعه و تقویت نگرش نسبت به ارزشمندی سازمان</li> <li>✓ پینش مشترک نسبت به چشم انداز و مأموریت سازمان</li> </ul> </li> <li>۲. توانمند سازی تغییر محور                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ آموزش و توسعه مهارت های کاری</li> <li>✓ تقویت توانایی های تاب آوری و خوش بینی</li> <li>✓ تفویض اختیار و آزادی عمل</li> <li>✓ توسعه ظرفیت های مسؤلیت پذیری</li> </ul> </li> <li>۳. انگیزه حمایت از تغییر                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اقعاع کارکنان در مورد تغییر</li> <li>✓ مشارکت فراگیر کارکنان در تغییر (مشارکت در تصمیم گیری، مشارکت در تحلیل و ارزیابی، مشارکت فکری و دانشی، مشارکت در نظارت بر تغییر)</li> <li>✓ دسترسی آسان و آزادانه به اطلاعات</li> <li>✓ مشوق های مادی و معنوی سازمان</li> </ul> </li> </ol>
۶	مدیریت دانش و اطلاعات تغییر	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. بکارگیری سیستم های اطلاعاتی سازمان در جهت مدیریت تغییر</li> <li>۲. اطلاع رسانی و هماهنگ سازی</li> <li>۳. انتقال تجارب و دانش و اطلاعات تغییر</li> <li>۴. نگهداری و ذخیره سازی دانش و اطلاعات تغییر (حافظه سازمانی)</li> <li>۵. ایجاد بستر تسهیل ساز برای مشارکت فراگیر</li> </ol>
۷	سازماندهی متناسب با تغییر	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. سازماندهی پویا و انعطاف پذیر در جهت اصلاح کار</li> <li>۲. انسجام و هم راستایی بخش ها و دوایر در جهت اهداف تغییر</li> <li>۳. تناسب قوانین و مقررات، آیین نامه ها و اختیارات با تغییر</li> <li>۴. تغییر در افراد کلیدی سازمان بر اساس اهداف تغییر</li> <li>۵. سازماندهی مبتنی بر تیم های کاری برای مدیریت تغییر</li> </ol>
۸	پیامدهای اصلاح اخلاقی کار	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. خوشبینی نسبت به دولت</li> <li>۲. رشد و پیشرفت کشور</li> <li>۳. اعتماد و همدلی در جامعه</li> <li>۴. مسؤلیت شناسی</li> <li>۵. امید به آینده</li> <li>۶. بهبود بهره وری</li> <li>۷. شایسته سالاری</li> </ol>

در گام بعدی تلاش گردید مقوله های مشابه و مقارن در تم های اصلی جای گیرند بر اساس اشتراک مفهومی که مقولات با یکدیگر داشتند، تم ها، به شکل مفاهیم انتزاعی تری استخراج شدند. پس از تهیه و تنظیم جدول مفاهیم و مقولات اولیه به عنوان گام نخست تحلیل کیفی اطلاعات حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل این فرآیند، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجربیدی تر جهت دست یابی به تم های اصلی، گروه بندی شدند. پس از مقایسه مقولات گروه

بندی شده، مقولات مرتبط با یکدیگر در یک مضمون کلی دسته‌بندی شدند و بر اساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای این مضمون‌ها در نظر گرفته شد.

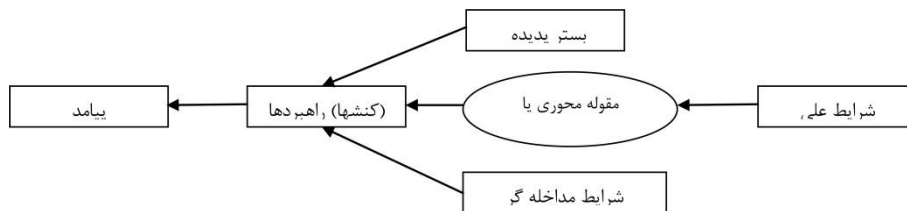
### - کدگذاری محوری

هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. در کدگذاری محوری، با مجموعه‌ای سازمان‌یافته از کدها و مفاهیم اولیه مواجه هستیم که نتیجه بررسی دقیق و تفصیلی مقالات و مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز است. تمرکز این مرحله بیشتر بر کدها و مفاهیم، و نه داده‌ها، است. البته ممکن است که کدها یا مفاهیم جدیدی نیز در این مرحله ظهور یابند، ولی وظیفه اصلی، مرور و بررسی کدهای اولیه است و به سوی سازماندهی موضوعات، مفاهیم، دسته‌بندی‌ها و تعریف محور مفاهیم کلیدی در تحلیل حرکت می‌کنیم.

بنابراین پرسشی که در مرحله کدگذاری محوری این تحقیق مطرح شد، عبارت است از:

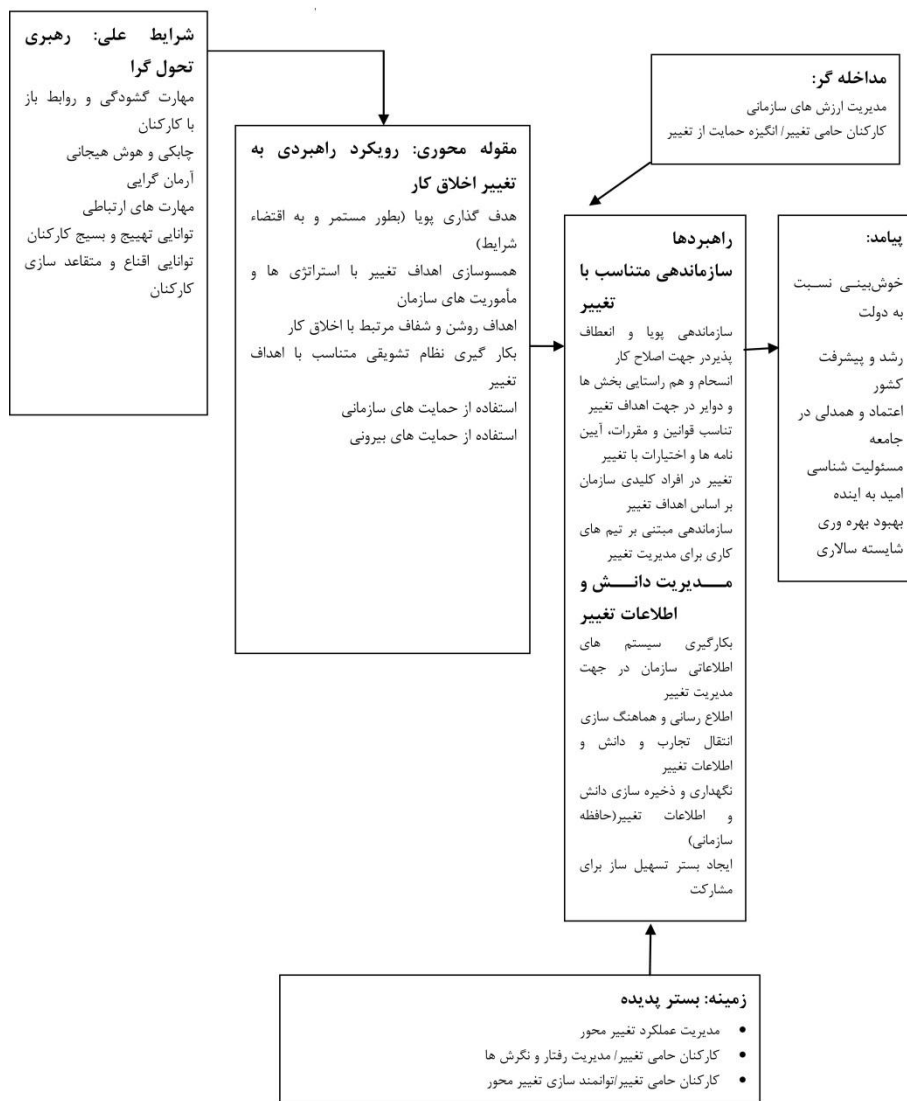
- آیا می‌توان مقولات مختلف را درون یک توالی یا تسلسل سازماندهی کرد؟

در این تحقیق کدگذاری محوری بر اساس استفاده از الگوی پارادایم (شکل ۱) صورت گرفته است. دسته‌بندی اصلی (مانند ایده یا رویداد محوری) بعنوان پدیده تعریف می‌شود و سایر دسته‌بندی‌ها با این دسته‌بندی اصلی مرتبط می‌شوند. شرایط علی، موارد و رویدادهایی هستند که منجر به ایجاد و توسعه پدیده می‌گردند. زمینه به مجموعه‌ای ویژه از شرایط، و شرایط مداخله‌گر به مجموعه گسترده‌تری از شرایط اشاره دارند که پدیده در آن قرار دارد. راهبرد‌های کنش یا تقابل، به اقدامات و پاسخهایی اشاره می‌کنند که بعنوان نتیجه پدیده رخ می‌دهند و در نهایت ستاده‌های -خواسته یا ناخواسته- این اقدامات و پاسخها به پیامدها اشاره دارند.



شکل ۱: الگوی پارادایم

شکل (۲)، ایجاد ارتباط بین مقوله های مختلف شناسایی شده را در قالب الگوی پارادایم نمایش می دهد.



شکل ۲: کدگذاری محوری بر اساس الگوی پارادایم

۱. مقوله محوری: رویکرد راهبردی به تغییر اخلاق کار  
با توجه به اینکه مصاحبه‌های صورت گرفته و نیز مرور ادبیات نظری مرتبط با تحقیق، "رویکرد راهبردی به تغییر اخلاق کار" را به عنوان مبنا و ستون اصلی تحقق تغییر فرهنگ سازمانی قلمداد کرده‌اند، پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، مقوله "رویکرد راهبردی به تغییر اخلاق کار" به عنوان مقوله محوری انتخاب شد و شامل مشارکت، سازگاری و انطباق‌پذیری می‌شود.

۲. شرایط علی: رهبری تحول‌گرا  
این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. از میان مقوله‌های موجود، "رهبری تحول‌گرا" به عنوان عللی تلقی می‌شوند که نقش فعال در تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار داشته و تا این عوامل مهیا نشوند تغییر فرهنگ سازمانی شکل نمی‌گیرد.

۳. راهبردها: سازماندهی متناسب با تغییر و مدیریت دانش و اطلاعات تغییر  
کنش‌ها و تعاملات بیانگر رفتارها، فعالیتها و تعاملات هدف‌داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تاثیر شرایط مداخله‌گر، اتخاذ می‌شوند. به این مقوله‌ها راهبرد نیز گفته می‌شود. که در تحقیق حاضر عبارتند از: سازماندهی متناسب با تغییر و مدیریت دانش و اطلاعات تغییر.

۴. بستر زمینه: مدیریت عملکرد تغییر محور، کارکنان حامی تغییر/مدیریت رفتار و نگرش‌ها و کارکنان حامی تغییر/توانمندسازی تغییر محور  
به شرایط خاصی که برکنشها و تعاملات تاثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل دهند و در الگوی معرفی شده عبارتند از: مدیریت عملکرد تغییر محور، کارکنان حامی تغییر/مدیریت رفتار و نگرش‌ها و کارکنان حامی تغییر/توانمندسازی تغییر محور

۵. پیامدها  
برخی از مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر، رخداد نتایج تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار شامل خوش‌بینی نسبت به دولت، رشد و پیشرفت کشور، اعتماد و همدلی در جامعه، مسئولیت‌شناسی، امید به



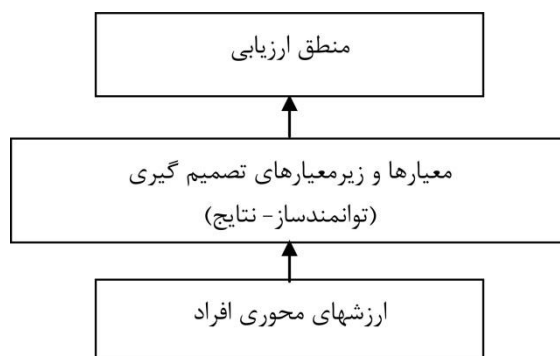
آینده، بهبود بهره وری و شایسته سالاری نتیجه کنشها و تعاملات ایجاد شده و تاثیر پذیر از شرایط علی، مقوله محوری و بستر زمینه می باشد.

### - کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی)

کدگذاری انتخابی عبارتست از فرآیند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته بندی ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته بندی هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. در این مرحله به تجزیه و تحلیل کلی و ادغام کردن شرایط مختلف پرداخته می شود که در کدگذاری محوری به آنها اشاره گردید. در کدگذاری انتخابی تلفیق داده ها اهمیت زیادی داشته و در رهیافت نظام مند برای آن رویه های مطرح می شود از جمله، بکارگیری یک روایت بر اساس روابط الگوی پارادایم. به عبارت بهتر در کدگذاری انتخابی که مرحله اصلی نظریه پردازی به شمار می رود، مفاهیم بایستی به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام مند به دیگر مقوله ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می کند. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز ارتباط میان معیارهای الگوی تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمان های دولتی در قالب تحلیل روایت تحقیق تعیین شدند. بر این اساس "رویکرد راهبردی به تغییر اخلاق کار" به عنوان مقوله محوری فرایند تغییر فرهنگ سازمانی براساس رویکرد اصلاح کار بر مبنای شرایط علی "رهبری تحول گرا" از طریق راهبردها شامل "سازماندهی متناسب با تغییر و مدیریت دانش و اطلاعات تغییر" با در نظر گرفتن "مدیریت عملکرد تغییر محور، کارکنان حامی تغییر/مدیریت رفتار و نگرش ها و کارکنان حامی تغییر/توانمند سازی تغییر محور" افراد (به عنوان زمینه الگو) و منجر به تحقق پیامدها یا "اصلاح اخلاق کار" می شوند.

طراحی تبیین فرایند تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمان های دولتی در قالب ارائه معیارها و زیرمعیارهای فرایند تصمیم گیری و منطق ارزیابی و نیز تبیین نوع روابط میان معیارها و زیر معیارها، حاصل انجام تحقیق کیفی براساس روش داده بنیاد می باشد. در ادامه این الگو توضیح داده می شود. شکل (۳) اجزای الگوی تغییر

فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمان‌های دولتی را نمایش می‌دهد.



شکل ۳: اجزای الگو معیارها و زیرمعیارهای فرایند تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمان‌های دولتی

الگوهای فرایندی عمدتاً از شاخصهایی تشکیل شده است که هسته و قلب این الگوها می‌باشند و مبنای ارزیابی یک تصمیم قرار می‌گیرند که به آنها معیارهای الگو می‌گویند. در جهت تبیین معیارها و زیر معیارهای فرایند تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار از روش تحلیل محتوای کیفی و فن کدگذاری نظری برگرفته از نظریه داده-بنیاد استفاده شد. بدین منظور ابتدا با استفاده از روش کدگذاری باز مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی شدند و از میان آنها مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی فرایند تغییر فرهنگ سازمانی براساس رویکرد اصلاح کار شناسایی شدند. محقق به مقوله‌های اصلی عنوان "معیار" و به مقوله‌های فرعی مرتبط با آنها عنوان "زیر معیار" را داد. آنگاه در قالب کدگذاری محوری با استفاده از الگوی پارادایم، بین معیارها و زیرمعیارهای تولید شده ارتباط مناسب برقرار شد.

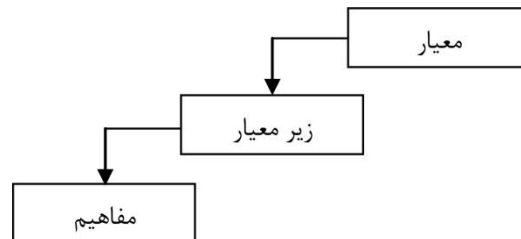
نوع روابط میان معیارها و زیرمعیارهای فرایند تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار نیز با توجه به کدگذاری انتخابی صورت گرفته در قالب پارادایم داده بنیاد ارائه گردید. بنابراین الگوی تحقیق که بیانگر چگونگی ارتباط معیارهای الگوی تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار است ارائه شدند. (شکل ۲)

الگوی تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار را نمایش می‌دهد. توضیح اینکه بر مبنای الگوی تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با

رویکرد اصلاح اخلاق کار توانمندسازهای تغییر فرهنگ سازمانی در سازمانهای دولتی منجر به تحقق نتایج اصلاح اخلاق کار شامل خوش بینی نسبت به دولت، رشد و پیشرفت کشور، اعتماد و همدلی در جامعه، مسئولیت شناسی، امید به آینده، بهبود بهره وری و شایسته سالاری می شوند.

### ۶. نتیجه گیری

الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار دارای دو بخش مولفه های اصلی و مولفه های فرعی می باشد. این دسته از مدلها از شاخص هایی تشکیل شده است که هسته و قلب این مدلها می باشند و مبنای ارزیابی تغییر فرهنگ سازمانی قرار می گیرند که به آنها معیارهای مدل می گویند. الگوی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار دارای ۸ مقوله است که شامل ۷۳ مفاهیم تشکیل دهنده آنها می باشد. برای بسط و توسعه هر یک از مولفه ها تعدادی از مفاهیم آنها را پشتیبانی می کنند. مفاهیم در واقع تبیین کننده معنا و مفهوم هر مولفه بوده که می بایست در طول ارزیابی تغییر فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گیرند. شکل (۵) ساختار الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار و نحوه پیوند میان بخش، مولفه اصلی، مولفه فرعی در الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار را نشان می دهد.



شکل ۵- الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار

تحقیق حاضر با توجه به اهمیت موضوع الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار و حرکت موجود به سمت تخصصی کردن الگوهای عملکردی و با عنایت به فقدان انجام مطالعات دانشگاهی در خصوص الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار صورت گرفت. بنابراین عمده ترین ویژگی های الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار عبارتند از:

- استفاده از رویکرد ترکیبی در این تحقیق که در آن با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری نظری، الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار طراحی شده است.

- اختصاصی بودن این الگو برای سازمانهای دولتی؛
- تبیین نحوه ارتباط میان معیارها و زیر معیارهای الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار و بررسی وضعیت نحوه استفاده از آن؛

فرهنگ پدیده‌ای غیرملموس، تلویحی و درونی است فرهنگ یک عامل قوی و مثبت در سازمان است که عامل قدرت بوده و باعث تسهیل کنترل و تصمیم‌گیری می‌شود برای آنکه بتوانیم در مورد مدیریت استراتژیک فرهنگ یک قالب اساسی داشته باشیم باید حالت‌های گوناگون فرهنگ- استراتژی را شناسایی کرده و از تقاطع آنها سناریوی مطلوب را استخراج نماییم و سپس بهترین گزینه را برای اقدامات عملی مشخص کنیم. جاری‌سازی راهبردها در سازمان دارای سه بعد اجرایی کردن، اجراپذیر کردن و اجرا کردن استراتژی بوده که بیانگر توسعه مدیریت راهبردها می‌باشد اما عارضه‌یابی در سازمانها نشان از این مساله دارد که بیشتر مدیران از عملکرد سازمان خود رضایت نداشته و همواره سخن از اجرای نامطلوب راهبردهای طراحی شده می‌گویند این عدم کامیابی‌ها سبب شده تا درصدد تغییر استراتژی‌های خود برآیند و نهایتاً اینگونه تلقی می‌کنند که این عدم مطلوبیت عملکرد به علت گزینش نادرست استراتژی بوده است و لذا استراتژی جدیدی را می‌آزمایند در حالی که یک سازمان به صرف داشتن یک استراتژی خوب نمی‌تواند موفق شود بلکه باید به بهترین شکل استراتژی را در سازمان جاری سازد و در این میان فاکتورهای تاثیرگذار مشخص نماید از فاکتورهای اساسی در مساله جاری‌سازی راهبردها فرهنگ سازمانی است که نهادینه کردن فرهنگ مطلوب می‌تواند گام‌های عملی در راستای ایجاد تیم راهبری راهبرد را تسهیل نماید. سازمانها، امروزه با افزایش سرعت، شدت و عمق در شرایط داخلی و خارجی مواجه هستند و متناسب نمودن اهداف سازمان، دیدگاه کارکنان، نگرش مدیران، استراتژی‌ها، فعالیت‌ها و... از مهمترین وظائف مدیران ارشد سازمان و یا شرکت می‌باشد. لذا بدون شک، رعایت مراحل و گام‌های تغییر و نیز به آماده‌سازی فضای داخلی سازمان و اندیشه کارکنان جهت این مهم، کاهش تعارضات درون سازمانی، کاهش هزینه‌ها و سرعت متناسب را در مواجهه با تغییرات به دنبال خواهد داشت و در این میان آگاهی از آموزش‌های مناسب و متناسب و ضروری و اجرای آنها نقش بسیار مهمی در تحقق این وظیفه به عهده خواهد داشت. تحول فرهنگی در یک سازمان وقتی به وقوع خواهد پیوست که عاملان تغییر، فرهنگ موجود را شناسایی کرده، در راستای منطبق ساختن آن با ارزش‌ها و اعتقادات مطلوب (پارادایم) گام

بردارند. تدوین برنامه فرهنگی در قالب حمایت از پارادایم های مطلوب تعریف شده در سازمان میتواند به عنوان اهرمی قدرتمند در راستای اجرایی شدن برنامههای بلندمدت سازمان متجلی گردد. شناخت عوارض فرهنگی ناشی از تغییر و متعادل سازی آن در جهت دستیابی به هدفهای طراحی شده و تعدیل محدودیتهای فرهنگی و بردن آنها به سوی حمایت از این برنامه ها، می تواند از جمله نتایج به کار گیری مدل شبکه فرهنگی در ان حوزه باشد. براساس الگوی طراحی شده تحقیق مبتنی بر تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار نتایج نشان داد که مهارت های رهبری تحول گرا، کارکنان حامی تغییر، رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار، مدیریت دانش و اطلاعات تغییر، مدیریت ارزش های سازمانی، مدیریت عملکرد تغییر مدار و سازماندهی متناسب با تغییر منجر به پیامدهای اصلاح کار و تغییر فرهنگ سازمانی براساس رویکرد اصلاح اخلاق کار می شود.

#### پی نوشت ها

- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| 1- Organizational Culture | 8- Shahrul et al           |
| 2- Choi                   | 9- Pedro                   |
| 3- Anderipoulos           | 10- Purposive Sampling     |
| 4- Martins and Terblanche | 11- Gatekeeper             |
| 5- Korte & Chermack       | 12- Theoretical saturation |
| 6- Interest in the Work   | 13- open coding            |
| 7- Norashikin et al       |                            |

#### منابع

- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۳). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی. رحمانی، جعفر؛ نصرآبادی، علی باقی. (۱۳۷۹). مدیر موفق. تهران: انتشارات لوح محفوظ.
- ریاحی، بهروز. (۱۳۸۴)؛ مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران، "طراحی دولت کیفیت مدار"، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران.
- شفیع زاده، رضا. (۱۳۸۵)، ارزیابی عملکرد کارکنان، مجله مدیریت، شماره های ۱۱۵ و ۱۱۶. پاییز.
- شیروانی، علیرضا. سی سختی فرزاد. (۱۳۹۱). بررسی نقش اخلاق کار بر رفتار سازمانی مثبت بر مبنای مدل فرد لوتانز CHOSE (مطالعه موردی گروه ۲۲ توپخانه شهرضا)، فراسوی مدیریت، سال ششم \_ شماره ۲۳ \_ زمستان.
- فقهی فرهمند، سعید (۱۳۹۰)، مدیریت پویای سازمان، نشر فروزش. چاپ هشتم.

۱۵۸ ..... پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال یازدهم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۶

محمدپور زرنندی حسین، رحیمیان حمید، طباطبایی مزدآبادی سید محسن، (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، سال سوم، شماره نهم.

معیدفر، سعید. (۱۳۸۲). بررسی اخلاق کار و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن، تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.

Alvani M, HoseinPor A, Davari A. (2010). Using a circular pattern of organizational ethics. *Ethical in Science and Technology*; 5(3-4): 26. (In Persian).

Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version, *Journal of sport management*, 24, 169-189.

Hashemi, S. A & Hashemi, S. Moslem & Abbasi A. (2014). Investigating the Relationship Between knowledge Management and Organizational Culture *Shiraz Journal of System Management Special Issue*, 55-62.

Korte, R., Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, 39(6), 645-656.

Norashikin Hussein, Safiah Omar, Fauziah Noordin, Noormala Amir Ishak. 2016, Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance* 37 ( 2016 ) 512 – 519.

Pedro Forquesato. 2016, Social Norms of Work Ethic and Incentives in Organizations, *Journal of Economic Behavior & Organization*.2016.

Rahimnia F, Gharehbaghi N, Behpor E, Mollaei Z. (2010). Provide a conceptual model to evaluate the relationship between spirituality and work ethic of entrepreneurship and organizational performance. Shiraz: International Conference on Management, Innovation, Entrepreneurship. (In Persian).

Shahrul Nizam bin Salahudin, Siti Sarah binti Baharuddin. Muhammad Safizal 2016, Abdullah, Abdullah Osman. The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment. *Procedia Economics and Finance* 35 ( 2016 ) 582 – 590.

Soleymani N, Abbaszadeh N, Niyazi Azar B. (2012). Ethical relationship with job satisfaction and job stress in technical and vocational training organization. *Journal of New Approach in Educational Administration*; 3(1): 21-38. (In Persian).