

طراحی الگوی تمدن سازمانی با رویکرد تمرکززدایی

تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۱۰/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۲

مجید نوری*

نادر شیخ الاسلامی کندلوسی**

زهرا علی پور درویشی***

آزاده اشرفی****

چکیده

تمدن سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، رفتارها و الگوهای اجتماعی اشاره دارد که در یک سازمان شکل می‌گیرد و بر نحوه عملکرد و تعامل اعضای آن تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین این تحقیق باهدف طراحی الگوی تمدن سازمانی با رویکرد تمرکززدایی انجام شده است. این تحقیق از لحاظ دسته‌بندی تحقیقات برحسب مخاطب کاربردی و از لحاظ نوع، کیفی می‌باشد. بر اساس این چارچوب، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان منابع انسانی استانداری‌های کشور صورت گرفت. نمونه‌گیری با روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری بوده است. در گام بعدی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون (تماتیک) تحلیل و کدگذاری شدند. در این پژوهش، برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بین دو کدگذار یا شاخص تکرارپذیری استفاده شده است. سرانجام نتایج تحقیق منجر به ارائه یک الگوی جدید در حوزه تمدن سازمانی با رویکرد تمرکززدایی در استانداری‌ها شد. بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی پیشنهادی تحقیق ۴۰ مضمون فرعی و ۸ مضمون اصلی (دانش‌مدار، انسان‌مدار، جامعه‌مدار، عدالت‌مدار، توسعه شفافیت، مشارکت ذینفعان، تسریع در تصمیم‌گیری، توسعه اعتماد) را شامل می‌شود.

واژگان کلیدی: تمدن سازمانی، رویکرد تمرکززدایی، مدل تمدن سازمانی، تحلیل مضمون

* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
** استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (n_sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir)

*** دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
**** استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال بیستم، شماره ۷۷، بهار ۱۴۰۴، صفحه ۱۵۲-۱۳۱

۱- مقدمه

امروزه مفاهیم نوینی در عرصه مدیریت در حال ظهور هستند که پویایی و تحول‌پذیری حوزه مدیریت و سازمان‌ها را بازتاب می‌دهند. در این میان، مفهوم «تمدن سازمانی» به‌عنوان رویکردی نوین، توسط پژوهشگران ایرانی وارد ادبیات مدیریت شده است. این نظریه در پاسخ به مدل تعالی سازمانی شکل گرفته و به نظر می‌رسد ضمن تکمیل مفهوم تعالی، چارچوبی تازه و هم‌راستا با بافت فرهنگی و ارزش‌های ایرانی - اسلامی ارائه می‌دهد (عبید و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

تمدن سازمانی از دیدگاه‌هایی است که اخیراً توسط میر سپاسی (۱۳۸۷) مطرح شده است. تمدن سازمانی تلاشی است درازمدت برای بهبود فرایندها و نوسازی سازمان، به‌ویژه با استفاده از تئوری و فناوری علوم رفتاری کاربردی از طریق مشارکت جمعی در راستای مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ارتقای بهره‌وری تیم‌های کاری و به‌کارگیری نقش مشاوره تسهیلگری که باید مورد حمایت مدیریت ارشد سازمان باشد (میر سپاسی، ۱۳۸۷). دیدگاه تمدن سازمانی به‌عنوان یک رویکرد در جهت تعالی سازمانی، به‌ویژه از منظر میر سپاسی (۱۳۸۷)، به رعایت اخلاق و حقوق مدنی در سازمان تأکید دارد. این مفهوم نقش اساسی در تغییر و تحول سازمان ایفا می‌کند و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا خود و محیط پیرامون را به‌خوبی ارزیابی کرده و راهبردها، ساختارها و فرآیندهای خود را به‌روز کنند. همچنین، توسعه سازمان به اعضای آن کمک می‌کند تا از تغییرات سطحی فاصله بگیرند و ارزش‌هایی را تغییر دهند که رفتارهای سازمانی را هدایت می‌کند (ژو و همکاران^۲، ۲۰۱۸). مامید زاده^۳ و همکاران، (۲۰۲۱)؛ اورتیونیو^۴، (۲۰۲۱)؛ شیرینکو^۵، (۲۰۲۰)؛ اینینگ^۶ و همکاران (۲۰۲۲)، در واقع تمدن سازمانی را به‌عنوان یک چارچوب پویا و تطبیق‌پذیر، نقش محوری در ارتقاء عملکرد سازمان‌ها و جوامع می‌دانند که در دنیای امروز که با تغییرات سریع و پیچیدگی‌های روزافزون مواجه هستیم، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت خود نیازمند ایجاد یک محیط سازمانی پویا و مبتنی بر یادگیری هستند. تمدن سازمانی با تأکید بر توسعه فرهنگ‌سازمانی، تقویت تعاملات بین افراد و ایجاد ظرفیت‌های سازمانی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به‌طور مؤثری با چالش‌ها و فرصت‌های نوظهور مقابله کرده و به اهداف استراتژیک خود دست یابند. همچنین، تمدن سازمانی با تقویت احساس تعلق و مشارکت کارکنان، منجر به افزایش

انگیزه و بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود. لذا، تمدن سازمانی به عنوان یک ابزار استراتژیک، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در دنیای رقابتی امروز، موقعیت رقابتی خود را حفظ کرده و به رشد و توسعه پایدار دست یابند.

بیک زاده^۷ تمدن سازمانی را نیز به عنوان یک رویکرد جامع و فراگیر در مدیریت سازمان‌ها تعریف کرد که بر پایه ارزش‌های انسانی، همکاری، عدالت و دانش‌مداری استوار است. ابعاد مختلف تمدن سازمانی شامل انسان‌مداری، جامعه‌مداری، عدالت‌مداری و دانش‌مداری است که به طور متقابل بر یکدیگر تأثیرگذار بوده و در نهایت به ایجاد یک سازمان یادگیرنده، نوآور و کارآمد منجر می‌شوند (بیک زاده، ۲۰۲۲).

استاندارداری‌ها به عنوان نهادهای راهبردی و سیاست‌گذار در استان‌ها، نقش اساسی در هماهنگی دستگاه‌های اجرایی، تحقق برنامه‌های توسعه ملی و پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان بر عهده دارند. در شرایط کنونی، سرعت بالای تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فناورانه، همراه با پیچیدگی‌های محیط اداری و ضرورت تعامل مؤثر با ذی‌نفعان گوناگون، ایجاب می‌کند که این سازمان‌ها از الگوهای نوین مدیریتی بهره‌مند شوند. تمدن سازمانی با رویکرد تمرکززدایی، می‌تواند به استانداردهای کمک‌کننده تا از طریق ارتقای فرهنگ سازمانی، بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و افزایش انعطاف‌پذیری، عملکرد کارآمدتری در تحقق اهداف کلان کشور داشته باشند.

تمرکززدایی در بستر تمدن سازمانی موجب می‌شود استانداردهای توانایی به کارگیری ظرفیت‌های محلی را افزایش داده و ضمن کاهش بروکراسی و اتکالی بیش از حد به مرکز، تصمیم‌ها را بر پایه شناخت دقیق شرایط بومی اتخاذ کنند. این امر نه تنها موجب افزایش رضایت عمومی و مشارکت شهروندان در فرآیندهای حکمرانی می‌شود، بلکه اثربخشی سیاست‌ها و برنامه‌ها را نیز ارتقا می‌دهد.

بررسی پیشینه تحقیقات در حوزه تمدن سازمانی نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از مطالعات پیشین بر سازمان‌های دولتی و خصوصی در سطح ملی یا بنگاه‌های اقتصادی متمرکز بوده و کمتر به کاربرد این رویکرد در ساختارهای حاکمیتی ناحیه‌ای و محلی همچون استانداردهای پرداخته‌اند. همچنین، مطالعات موجود عمدتاً به جنبه‌های نظری تمدن سازمانی توجه کرده و کمتر رویکرد تمرکززدایی را به طور هم‌زمان با این مفهوم بررسی کرده‌اند.

در نتیجه، هنوز چارچوبی جامع برای عملیاتی‌سازی تمدن سازمانی در استانداردها که بتواند پاسخگوی ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی استان‌های مختلف کشور باشد، ارائه نشده است. این شکاف دانشی باعث می‌شود بسیاری از ظرفیت‌های موجود برای بهبود کارایی، بهره‌وری و تعاملات بین‌سازمانی و بین‌استانی به طور کامل مورد استفاده قرار نگیرد. پژوهش حاضر می‌کوشد این خلأ را با تبیین مدل بومی‌شده تمدن سازمانی مبتنی بر تمرکززدایی در استانداردهای استان‌های مرکزی ایران پر کند. در این راستا، سؤال اصلی پژوهش به این شکل مطرح می‌شود: الگوی تمدن سازمانی با رویکرد تمرکززدایی در استانداردهای چگونه است؟

ادبیات تحقیق

تمدن سازمانی در طول دهه‌های اخیر تحت تأثیر دانش و علوم رفتاری و فنون حل مشکلات سازمانی قرار گرفته و تغییرات قابل توجهی را تجربه کرده است. تمدن سازمانی به‌عنوان یک رشته علمی و کاربردی در حال تکامل، از دانش علمی در حوزه سازمان‌ها بهره می‌برد؛ بنابراین، برای مقابله با چالش‌های سازمانی و مدیریت، مفاهیم و روش‌های متنوعی برای تغییر ساختار سازمان‌ها وجود دارد. در جهانی‌شدن، انقلاب اطلاعات و تولید دانش، سازمان‌ها را به تأثیر نیروهای متغیر، پیچیده و قدرتمندی می‌اندازد (مامید زاده و همکاران، ۲۰۲۱). در این شرایط، سازمان‌ها با پیچیدگی‌هایی روبرو هستند که ناشی از نیروهای داخلی و خارجی آن‌ها است و برای بقا و رقابت، به سازگاری مداوم نیاز دارند؛ بنابراین، تغییر برای سازمان‌ها ضرورت است و نه فقط یک فرصت. انجام تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها نیازمند توسعه ظرفیت‌ها و شایستگی‌های داخلی آن‌ها است (اورتیونو، ۲۰۲۱). در نتیجه، ایجاد تغییر ضروری است. برای اجرای کامل و مؤثر این فرایند تغییر، استفاده از رویکرد توسعه‌سازمانی به همراه الزامات و ایجاد موقعیت‌های موفقیت‌آمیز و ترکیب صحیح و مناسبی از باورها، ادراک، جهت‌گیری‌ها، اهداف، ساختارها، اقدامات و حمایت‌ها ضروری است. تمدن سازمانی می‌تواند با توسعه قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌های لازم برای پاسخگویی به نیازهای محیطی، سازمان را بهبود بخشد و عملکرد آن را بهبود ببخشد. تمدن سازمانی نقشی کلیدی در تغییر سازمان دارد، زیرا به سازمان کمک می‌کند تا خود و محیط خود را ارزیابی

کرده و راهبر تغییرات لازم را در سازمان ایجاد کند (ایبینگ و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس نظر گورگلو و همکاران^۸ (۲۰۱۴)؛ بلک استوک و همکاران^۹ (۲۰۱۵) و فلورس و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۴)، تمدن سازمانی را دربرگیرنده فرهنگ‌هایی تعریف کردند که زمینه لازم برای تربیت نیروی انسانی منظم و هدفمند را برای بهبود خدمت‌رسانی و کسب منافع برد - برد مهیا می‌کنند، این موضوع مؤید مدنیت در سازمان‌های امروزی است؛ معضلی که بسیاری از سرمایه‌های انسانی و گروه‌های کاری در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های سلسله‌مراتبی دولتی از نبود آن رنج می‌برند. وجود قربانی‌های کاری و ترویج رفتارهای قلدری فراوان در سازمان‌ها، می‌تواند از نمودهای دوری از تمدن و مدنیت در سازمان‌های امروزی باشد. همچنین سنکاووسکا^{۱۱} (۲۰۱۳) و هاس و همکاران^{۱۲} (۲۰۱۵) بیان کردند که رفتارهای خارج از مدنیت در سازمان‌ها، به دلیل رعایت نکردن حقوق فردی در روابط بین همکاران و سایر بخش‌های کاری در سازمان‌ها، می‌تواند زمینه‌ساز ترویج رفتارهای منفی در سازمان و از بین برنده رفتارهای مثبت و مانعی برای بهبود بهره‌وری سازمانی باشد. میر سپاسی (۱۳۸۷) و نمازیان (۱۴۰۱) نیز مفهوم تمدن سازمانی را تحت تأثیر چهارمتغیر قرار دادند: بعد انسان‌مداری، عدالت‌مداری، جامعه‌مداری و دانش‌مداری. سادیه و آروموگا^{۱۳}، (۲۰۱۰) و پالیمو و مارتینز^{۱۴}، (۲۰۱۳) تمدن سازمانی موفق را به این شکل تعریف کردند که از یک سو به اصول اخلاقی پایبند باشد و با اتخاذ اقدامات مبتنی بر اخلاق، عملکرد خود و نیروی انسانی را به سمت سطوح عالی و کمال‌گرایانه هدایت کند. از سوی دیگر، این سازمان باید با بهره‌گیری از رویکردهای اخلاقی، زمینه‌های لازم را برای تقویت و افزایش سطح رفاه جامعه فراهم آورد.

همچنین می‌توان گفت تمرکززدایی در تمدن سازمانی یک رویکرد است که به‌منظور بهبود عملکرد و افزایش کارایی سازمان‌ها و شرکت‌ها استفاده می‌شود. این رویکرد متمرکز بر از بین بردن موانع و محدودیت‌هایی است که مانع رشد و توسعه سازمان‌ها می‌شوند و تأثیر منفی بر عملکرد آن‌ها دارند. هدف اصلی تمرکززدایی، ایجاد یک محیط منعطف و تطبیق‌پذیر است که اجازه می‌دهد تا سازمان به‌سرعت واکنش نشان دهد و به تغییرات در داخل و خارج سازمان پاسخگو باشد این نوع تمدن سازمانی می‌تواند به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان منجر شود، زیرا آن‌ها احساس می‌کنند که در

فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت دارند و نظراتشان مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین، تمرکززدایی می‌تواند به بهبود انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی کمک کند، زیرا تصمیم‌گیری‌ها به سرعت و نزدیک به محل وقوع مسائل انجام می‌شود. در نتیجه، این رویکرد می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا و نوآورانه منجر شود که در آن اعضا به طور فعال در تحقق اهداف سازمان مشارکت دارند (آلتیمی و همکاران^{۱۵}، ۲۰۲۳).

پال^{۱۶} (۲۰۲۰) و دیگ ساکو^{۱۷} (۲۰۲۰) ارکان تمرکززدایی را شامل چهار عنصر اصلی شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان، تسریع در تصمیم‌گیری و توسعه اعتماد را معرفی کردند؛ که در شفافیت، اطلاعات کامل و قابل فهم ارائه می‌شود. مشارکت ذی‌نفعان شامل دعوت و مشارکت افراد و گروه‌های ذی‌نفع در تصمیم‌گیری است. تسریع در تصمیم‌گیری نیز به کاهش زمان مورد نیاز برای اتخاذ تصمیم‌ها می‌پردازد. با وجود شفافیت، مشارکت و تصمیم‌گیری کارآمد، اعتماد به نهادها و فرآیندها افزایش می‌یابد. این اعتماد می‌تواند به همکاری بیشتر میان اعضای جامعه و نهادها منجر شود و به ایجاد یک فضای مثبت برای حل مشکلات و پیشرفت عمومی کمک کند.

تحقیقات قبلی در زمینه تمدن سازمانی به طور کلی بسیار محدود بوده است. این به این معنی است که تعداد تحقیقاتی که در این حوزه انجام شده، بسیار کم بوده و به مسئله تمرکززدایی و نقش آن در بهبود سازمان و تمدن سازمانی توجه کافی نشده است. اهمیت تمرکززدایی برای سازمان و اثرات آن بر بهبود تمدن سازمانی در تحقیقات قبلی نادیده گرفته شده و بررسی تمرکززدایی در سطح خرد و سازمانی به طور کامل در پژوهش‌های قبلی (به صورت داخلی و خارجی) انجام نشده است. بیشتر تحقیقات قبلی در سطح بزرگ و ملی انجام شده‌اند که این نیز نشان‌دهنده نوآوری این تحقیق است. علاوه بر این، این مطالعه به بررسی استانداردهای مرکز ایران می‌پردازد که با توجه به شرایط کشور و استانداردهای، تفویض اختیار به فرمانداری‌ها اهمیت زیادی دارد، اما به طور غافلگیرانه و بی‌توجهی از آن غفلت شده است؛ بنابراین، این مطالعه به پرداختن به اهمیت و تأثیر تمرکززدایی در استانداردهای استان‌های مرکز ایران می‌پردازد و نقص پژوهش‌های قبلی را که از بررسی این موضوع محروم بودند، تکمیل می‌کند.

لذا با توجه به اینکه گورگلو و همکاران (۲۰۱۴)، بلک استوک و همکاران (۲۰۱۵)،

آلتیمی و همکاران (۲۰۲۳)، سادیه و آروموگا، (۲۰۱۰)، پالیمو و مارتینز، (۲۰۱۳)، میر سپاسی (۱۳۸۷) و نمازیان (۱۴۰۱) به مؤلفه‌های این پژوهش شامل (دسترسی به منابع دانش عملیاتی، مشارکت در آموزش‌های مستمر، اشتراک‌گذاری دانش ضروری، نرخ انتشار و انتقال دانش در سازمان، ایده‌ها و نوآوری‌هایی که توسط کارکنان ارائه‌شده و پذیرفته‌شده، سرمایه‌گذاری در به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های ضروری، همکاری مؤثر، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای سازمانی، تعاملات سازنده و احترام‌آمیز بین کارکنان و سایر اعضای سازمان، تعامل مثبت در تیم‌ها و گروه‌های کاری سازمان، تنظیم اولویت‌ها و انجام وظایف به‌صورت کارآمد، شناخت و احترام به تنوع فرهنگی و اجتماعی، مشارکت کارکنان در فعالیت‌های اجتماعی و همکاری با جامعه محلی، تعامل و مشارکت کارکنان در راهبردها و تصمیم‌گیری‌های اجتماعی سازمان، تعامل و همکاری سازمان با سایر سازمان‌ها و نهادهای مرتبط، توانایی سازمان‌دهی و مشارکت در پروژه‌های اجتماعی، تعامل عادلانه و برابر با کارکنان در فرآیندهای سازمانی، نسبت حقوق و مزایای کارکنان به انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان، میزان شفافیت و انصاف در فرآیندهای استخدام و ترفیع در سازمان، کارکنانی که حس می‌کنند نیازها و منافعشان به‌طور عادلانه تأمین می‌شود، سنجش سطح تساوی و عدالت در توزیع و دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه، دسترسی به اطلاعات شفافیت در استخدام، تخصیص منابع برای توسعه و ترویج شفافیت، تشویق و حمایت از رفتارهای شفاف و صادقانه، وجود و شفافیت مکانیزم‌های پاسخگویی، میزان حضور و مشارکت ذینفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، دسترسی ذینفعان به اطلاعات و داده‌های مربوط به سازمان، رضایت ذینفعان از سطح و کیفیت مشارکت، تعهد و التزام سازمان به مشارکت ذینفعان، زمان لازم برای اتخاذ تصمیمات، کیفیت تصمیمات، استفاده از ابزارهای تحلیل داده برای پیش‌بینی و ارزیابی گزینه‌های مختلف، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری، سازگاری در تصمیم‌گیری، مشارکت و استفاده از نظرات و ایده‌های مختلف در فرآیند تصمیم‌گیری، صداقت در امور سازمان، وفای به عهد و تعهدات سازمانی، تمایل به گزارش تخلفات و فساد در سازمان و رضایت و تعلق خاطر در سازمان) دست پیدا نکردند این پژوهش از این لحاظ دارای نوآوری می‌باشد.

روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ مخاطب، از نوع کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات، کیفی است که با استفاده از مصاحبه و تحلیل تم انجام شده است. جامعه آماری تحقیق را گروهی از خبرگان حوزه منابع انسانی در استانداری‌های استان‌های مرکزی ایران تشکیل می‌دهند. حجم نمونه با استفاده از روش گلوله برفی تعیین گردید و فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که در نهایت به انجام ۱۵ مصاحبه منجر شد. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان بوده است. برای استخراج و تحلیل اطلاعات به دست آمده نیز از روش تحلیل تم استفاده گردید. ویژگی‌ها و مشخصات خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- مشخصات خبرگان پژوهش

| سن | جنس | میزان تحصیلات | سابقه کار | رشته تحصیلی | مشخصات پاسخ‌دهنده |
|----|-----|---------------|-----------|-------------------------------|-------------------|
| ۴۵ | مرد | کارشناسی ارشد | ۱۰ سال | مدیریت دولتی | پاسخ‌دهنده ۱ |
| ۴۸ | مرد | دکتری | ۲۲ سال | روانشناسی | پاسخ‌دهنده ۲ |
| ۴۴ | مرد | کارشناسی ارشد | ۱۵ سال | علوم اجتماعی | پاسخ‌دهنده ۳ |
| ۳۹ | مرد | کارشناسی ارشد | ۱۷ سال | حقوق | پاسخ‌دهنده ۴ |
| ۴۰ | مرد | کارشناسی ارشد | ۱۷ سال | اقتصاد | پاسخ‌دهنده ۵ |
| ۶۶ | مرد | دکتری | ۳۲ سال | مدیریت دولتی | پاسخ‌دهنده ۶ |
| ۴۷ | مرد | کارشناسی ارشد | ۱۲ سال | مدیریت منابع انسانی | پاسخ‌دهنده ۷ |
| ۴۶ | مرد | دکتری | ۱۸ سال | مدیریت تحول سازمانی | پاسخ‌دهنده ۸ |
| ۴۵ | زن | کارشناسی ارشد | ۱۰ سال | مدیریت طراحی سازمان‌های دولتی | پاسخ‌دهنده ۹ |
| ۴۲ | زن | کارشناسی ارشد | ۱۳ سال | مدیریت رفتار سازمانی | پاسخ‌دهنده ۱۰ |
| ۴۰ | مرد | کارشناسی ارشد | ۹ سال | مدیریت صنعتی | پاسخ‌دهنده ۱۱ |
| ۴۵ | زن | دکتری | ۱۴ سال | مدیریت بازرگانی | پاسخ‌دهنده ۱۲ |
| ۴۸ | مرد | کارشناسی ارشد | ۲۰ سال | اقتصاد | پاسخ‌دهنده ۱۳ |
| ۴۵ | مرد | دکتری | ۱۵ سال | علوم اجتماعی | پاسخ‌دهنده ۱۴ |
| ۴۹ | مرد | دکتری | ۲۰ سال | اقتصاد | پاسخ‌دهنده ۱۵ |

روایی و پایایی از موضوعات کلیدی در تمامی شیوه‌های پژوهش محسوب می‌شوند و همواره مورد توجه پژوهشگران قرار دارند. در پژوهش‌های کیفی، روایی به‌عنوان رکن اساسی پژوهش تلقی می‌شود. با توجه به اینکه در بخش کیفی این تحقیق، داده‌ها از طریق مصاحبه گردآوری شده‌اند، بررسی روایی به این شیوه انجام شد که در هر مرحله

از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، طبقات استخراج شده در اختیار سایر پژوهشگران و اساتید قرار گرفت و دیدگاه‌ها و بازخوردهای آن‌ها در طول فرآیند تحقیق دریافت و اعمال گردید.

برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها به لحاظ کدگذاری صورت گرفته از روش توافق موضوعی (پایایی بین دو کدگذار) بهره گرفته شد. میزان درصد توافق درون موضوعی دو کدگذار (۶۰ درصد یا بیشتر) در هر مورد نیز روشی برای پایایی تحلیل است. برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از یک نفر از مصاحبه‌شوندگان آشنا با روش تحقیق کیفی خواسته شد تا به‌عنوان همکار پژوهش مشارکت داشته باشند. ایشان به متن‌های مصاحبه یادداشت شده دسترسی داشته‌اند و بدون توجه به کدهای قبلی کدگذاری به همراه محقق تعداد ۲ مصاحبه را کدگذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از رابطه زیر محاسبه شد:

درصد توافق درون موضوعی = (تعداد توافقات بین دو کدگذار / تعداد کل بررسی‌ها)

$100 \times$

(۱)

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲- محاسبه اعتبار بین دو کدگذار

| ردیف | تعداد کل کدها | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | اعتبار بین دو کدگذار (درصد) |
|------|---------------|---------------|-------------------|-----------------------------|
| ۱ | ۲۱ | ۱۹ | ۲ | ۸۴٪ |
| ۲ | ۲۷ | ۲۱ | ۶ | ۸۶٪ |
| کل | ۴۸ | ۴۰ | ۸ | ۹۵٪ |

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر ۴۸ بوده و تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۰ و تعداد عدم توافقات بین این کدها برابر ۸ است. با انجام محاسبات پایایی بین کدگذاران در این تحقیق با توجه به فرمول ذکرشده برابر ۹۵٪ محاسبه شد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. همچنین با توجه درگیری طولانی‌مدت در فرآیند انجام تحقیق و جلب اعتماد

مشارکت‌کنندگان و جلوگیری از بدفهمی‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان، موجب اطمینان از پایایی گردید.

یافته‌های تحقیق

در این تحقیق فرایند تحلیل مضمون، در قالب سه مرحله اصلی معرفی می‌شود: الف- آماده‌سازی داده‌ها که سه نوع داده شامل یادداشتهای میدانی محقق، یادداشتهای اساسی و داده‌های اساسی تحقیق آماده شد. دو نوع یادداشتهای میدانی و یادداشتهای اساسی در تحلیل به‌کاربرده شد. یادداشتهای نکات، موارد مهم یا الگوهایی از داده‌ها هستند که در ذهن محقق شکل می‌گیرند و در هر مرحله از تحقیق، محقق آن‌ها را ثبت می‌کند.

ب) کدگذاری داده‌های تحقیق از طریق طبقه‌بندی و توصیف داده‌ها انجام می‌شود. این گام شامل مراحل زیر است:

۱. تولید کدها

۲. یادداشت‌برداری‌های مجدد محقق

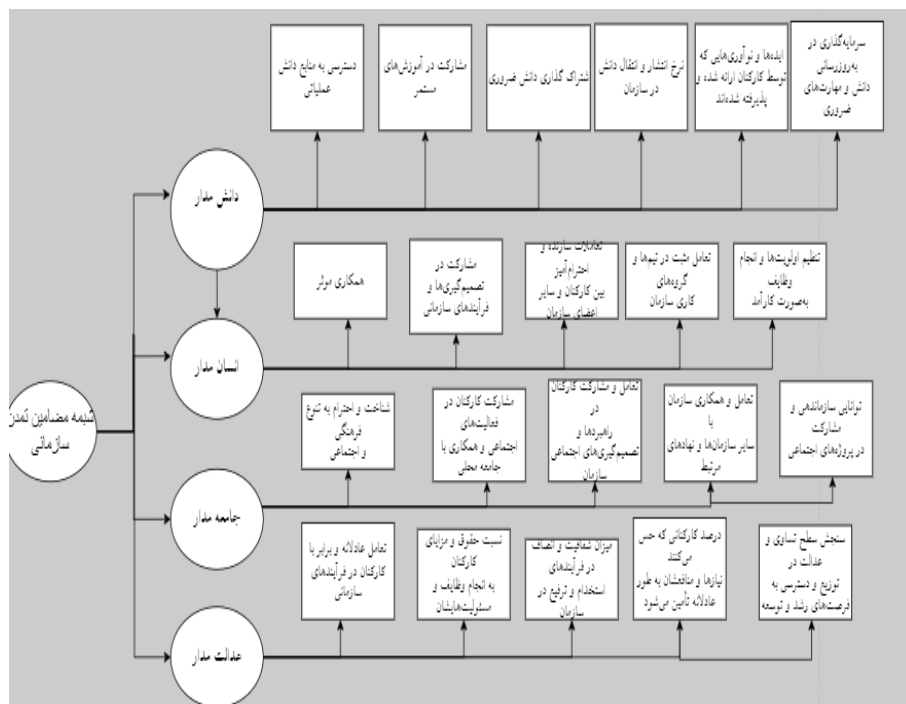
کدهای اولیه در چارچوب کدگذاری باید حدوداً کاملاً مشخص و تعریف‌شده‌ای داشته باشند، به‌گونه‌ای که تغییرپذیر و یا تکراری نباشند. همچنین، کدها باید محدود به قلمرو تحقیق باشند و به‌طور روشن بر موضوع تحقیق تمرکز داشته باشند تا از کدگذاری هر جمله‌ای از متن اصلی اجتناب شود.

ج) مقوله‌بندی داده‌ها (تحول مضامین): در این مرحله، محقق مانند مجسمه‌ساز عمل کرده و هر موضوع یا مسئله گسترده‌ای را که مربوط به تعدادی از کدهای مربوط به شکاف است، شناسایی می‌کند. فرآیند اصلی در تولید مضامین شامل شناسایی موضوعات و زیرشاخه‌هایی است که برای تولید یک تم، زیرمجموعه محسوب می‌شوند؛ بنابراین، فرآیند تکوین مضامین شامل دسته‌بندی کدهایی است که به نظر می‌رسد برخی از آن‌ها اطلاعات مشابهی را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. به‌طوری‌که آن‌ها یک الگوی منسجم و معنادار در داده‌ها را منعکس می‌کنند که نشان می‌دهد مؤلفه‌های شکاف با این الگوی منسجم مرتبط است. این مراحل سه‌گانه با تفسیر و تحلیل همراه است که در هر مرحله از تحلیل، به شناخت جامع و کامل‌تری از ابعاد و مؤلفه‌های تمدن

سازمانی با رویکرد تمرکززدایی دست پیدا می‌یابیم. بعد از طی سه مرحله، مقوله‌ها و مفاهیم طبق جدول ۳ شناسایی شدند. در این جدول مؤلفه‌های مدل تمدن سازمانی در قالب چهار بعد اصلی، دانش‌مدار، انسان‌مدار، جامعه‌مدار و عدالت‌محور در سازمان استخراج شد.

جدول ۳- شبکه مضامین (تمدن سازمانی)

| تم فراگیر | مضامین اصلی | مضامین فرعی |
|------------|-------------|---|
| دانش‌مدار | | دسترسی به منابع دانش عملیاتی |
| | | مشارکت در آموزش‌های مستمر |
| | | اشتراک‌گذاری دانش ضروری |
| | | نرخ انتشار و انتقال دانش در سازمان |
| | | ایده‌ها و نوآوری‌هایی که توسط کارکنان ارائه شده و پذیرفته شده‌اند |
| | | سرمایه‌گذاری در به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های ضروری |
| انسان‌مدار | | همکاری مؤثر |
| | | مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای سازمانی |
| | | تعاملات سازنده و احترام‌آمیز بین کارکنان و سایر اعضای سازمان |
| | | تعامل مثبت در تیم‌ها و گروه‌های کاری سازمان |
| | | تنظیم اولویت‌ها و انجام وظایف به‌صورت کارآمد |
| | | شناخت و احترام به تنوع فرهنگی و اجتماعی |
| جامعه‌مدار | | مشارکت کارکنان در فعالیت‌های اجتماعی و همکاری با جامعه محلی |
| | | تعامل و مشارکت کارکنان در راهبردها و تصمیم‌گیری‌های اجتماعی سازمان |
| | | تعامل و همکاری سازمان با سایر سازمان‌ها و نهادهای مرتبط |
| | | توانایی سازمان‌دهی و مشارکت در پروژه‌های اجتماعی |
| | | تعامل عادلانه و برابر با کارکنان در فرآیندهای سازمانی |
| | | نسبت حقوق و مزایای کارکنان به انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان |
| عدالت‌محور | | میزان شفافیت و انصاف در فرآیندهای استخدام و ترفیع در سازمان |
| | | درصد کارکنانی که حس می‌کنند نیازها و منافعشان به‌طور عادلانه تأمین می‌شود |
| | | سنجش سطح تساوی و عدالت در توزیع و دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه |
| | | سطح توانایی کارکنان در رعایت قوانین و مقررات در سازمان |



نمودار ۱- شبکه مضمون تمدن سازمانی

جدول ۳ و نمودار ۱ شبکه مضامینی را که در آن ضرایب تحلیل عاملی اکتشافی برای مضامین فرعی مرتبط با "تمدن سازمانی" ارائه شده بود، نشان می‌دهد. این ضرایب، میزان همبستگی هر تم فرعی با تم اصلی "تمدن سازمانی" را بیان می‌کنند. تحلیل و تفسیر نتایجی که به دست آمده بود، نشان داد که دانش‌مدار، انسان‌مدار، جامعه‌مدار و عدالت‌مدار به ترتیب چهار بعد کلیدی در تمدن سازمانی بودند. در این مرحله، مفاهیم مرتبط با همبستگی موضوعی، در قالب کدهای فرعی دسته‌بندی شدند. به عبارت دیگر، از طریق کدگذاری مضامین فرعی به شناسایی مفاهیم مؤلفه‌ها و متغیرهای تحقیق پرداخته شد. در ادامه، با استفاده از الگوریتم فرایند کدگذاری و تحلیل مضمون، در مرحله کدگذاری مضامین فرعی، تلاش شد تا به صورت سازمان‌دهی منظم، مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها بر اساس کدگذاری مضامین اصلی مرتبط شوند.

در این پژوهش، چهار مؤلفه کلیدی شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان، تسریع در تصمیم‌گیری و توسعه اعتماد است؛ که هر یک از این مؤلفه‌ها به‌طور جداگانه در ادامه بررسی و تحلیل می‌شوند:

۱. شبکه مضمون (توسعه شفافیت)

این پژوهش، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، به واکاوی عمیق داده‌های کیفی به منظور استخراج مضامین مرتبط با «توسعه شفافیت» پرداخته شد. در گام نخست، با کدگذاری اولیه داده‌ها، مضامین اولیه شناسایی شدند که شامل عناوین و موضوعات مرتبط با حوزه شفافیت بود. سپس، با توجه به انسجام درونی و ارتباطات میان این مضامین، آن‌ها به مضامین فرعی جزئی‌تر تبدیل شدند. در ادامه، با ایجاد شبکه مضامین، ارتباطات پیچیده میان این مضامین فرعی و مضمون اصلی «توسعه شفافیت» به‌صورت بصری نمایش داده شد. این شبکه، ساختار درونی مفهوم توسعه شفافیت را آشکار ساخته و امکان تحلیل عمیق‌تر ابعاد مختلف این مفهوم را فراهم می‌آورد.

جدول ۴- شبکه مضمون (توسعه شفافیت)

| مضامین اصلی | مضامین فرعی |
|--------------|---|
| توسعه شفافیت | دسترسی به اطلاعات شفافیت در استخدام تخصیص منابع برای توسعه و ترویج شفافیت تشویق و حمایت از رفتارهای شفاف و صادقانه وجود و شفافیت مکانیزم‌های پاسخگویی |

۲. شبکه مضمون (مشارکت ذی‌نفعان)

برای موضوع "مشارکت ذی‌نفعان"، موضوعات فرعی متعددی شناسایی شده‌اند که هرکدام به جنبه‌های مختلف این موضوع می‌پردازند و ارتباطات و ارتباطات بین آن‌ها به‌صورت یک شبکه از موضوعات نمایش داده می‌شوند.

جدول ۵- شبکه مضمون (مشارکت ذینفعان)

| مضامین اصلی | مضامین فرعی |
|----------------|--|
| مشارکت ذینفعان | میزان حضور و مشارکت ذینفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری دسترسی ذینفعان به اطلاعات و داده‌های مربوط به سازمان رضایت ذینفعان از سطح و کیفیت مشارکت تعهد و التزام سازمان به مشارکت ذینفعان |

شبکه مضمون (تسریع در تصمیم‌گیری)

برای موضوع "تسریع در تصمیم‌گیری"، موضوعات فرعی متعددی شناسایی شده‌اند که هر کدام به جنبه‌های مختلف این موضوع می‌پردازند و ارتباطات و ارتباطات بین آن‌ها به صورت یک شبکه از موضوعات نمایش داده می‌شوند.

جدول ۶- شبکه مضمون (تسریع در تصمیم‌گیری)

| مضامین اصلی | مضامین فرعی |
|---------------------|---|
| تسریع در تصمیم‌گیری | زمان لازم برای اتخاذ تصمیمات کیفیت تصمیمات استفاده از ابزارهای تحلیل داده برای پیش‌بینی و ارزیابی گزینه‌های مختلف انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری سازگاری در تصمیم‌گیری مشارکت و استفاده از نظرات و ایده‌های مختلف در فرآیند تصمیم‌گیری |

شبکه مضمون (توسعه اعتماد)

برای موضوع "توسعه اعتماد"، موضوعات فرعی متعددی شناسایی شده‌اند که هر کدام به جنبه‌های مختلف این موضوع می‌پردازند و ارتباطات و ارتباطات بین آن‌ها به صورت یک شبکه از موضوعات نمایش داده می‌شوند.

جدول ۷- شبکه مضمون (توسعه اعتماد)

| مضامین اصلی | مضامین فرعی |
|--------------|---|
| توسعه اعتماد | صداقت در امور سازمان وفای به عهد و تعهدات سازمانی تمایل به گزارش تخلفات و فساد در سازمان رضایت و تعلق خاطر در سازمان |

تحلیل کلی شبکه مضامین استخراجی

پس از جمع‌آوری، پالایش و پیاده‌سازی داده‌های کیفی بر اساس الگوریتم تحلیل مضمون در گام اول، تحلیل محتوای پنهان به صورت کدگذاری مضامین فرعی انجام شد. در جدول ۸ مضامین فرعی و اصلی استخراج شده نمایش داده می‌شوند.

جدول ۸- فرایند کدگذاری مضامین فرعی و اصلی

| ردیف | مضامین فرعی | مضامین اصلی |
|------|---|----------------|
| ۱ | دسترسی به منابع دانش عملیاتی | دانش‌مدار |
| ۲ | مشارکت در آموزش‌های مستمر | |
| ۳ | اشتراک‌گذاری دانش ضروری | |
| ۴ | نرخ انتشار و انتقال دانش در سازمان | |
| ۵ | ایده‌ها و نوآوری‌هایی که توسط کارکنان ارائه شده و پذیرفته شده‌اند | |
| ۶ | سرمایه‌گذاری در به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های ضروری | |
| ۷ | همکاری مؤثر | |
| ۸ | مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای سازمانی | انسان‌مدار |
| ۹ | تعاملات سازنده و احترام‌آمیز بین کارکنان و سایر اعضای سازمان | |
| ۱۰ | تعامل مثبت در تیم‌ها و گروه‌های کاری سازمان | |
| ۱۱ | تنظیم اولویت‌ها و انجام وظایف به صورت کارآمد | |
| ۱۲ | شناخت و احترام به تنوع فرهنگی و اجتماعی | |
| ۱۳ | مشارکت کارکنان در فعالیتهای اجتماعی و همکاری با جامعه محلی | |
| ۱۴ | تعامل و مشارکت کارکنان در راهبردها و تصمیم‌گیری‌های اجتماعی سازمان | |
| ۱۵ | تعامل و همکاری سازمان با سایر سازمان‌ها و نهادهای مرتبط | جامعه‌مدار |
| ۱۶ | توانایی سازمان‌دهی و مشارکت در پروژه‌های اجتماعی | |
| ۱۷ | تعامل عادلانه و برابر با کارکنان در فرآیندهای سازمانی | |
| ۱۸ | نسبت حقوق و مزایای کارکنان به انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان | |
| ۱۹ | میزان شفافیت و انصاف در فرآیندهای استخدام و ترفیع در سازمان | |
| ۲۰ | درصد کارکنانی که حس می‌کنند نیازها و منافعشان به طور عادلانه تأمین می‌شود | |
| ۲۱ | سنجش سطح تساوی و عدالت در توزیع و دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه | |
| ۲۲ | دسترسی به اطلاعات | توسعه شفافیت |
| ۲۳ | شفافیت در استخدام | |
| ۲۴ | تخصیص منابع برای توسعه و ترویج شفافیت | |
| ۲۵ | تشویق و حمایت از رفتارهای شفاف و صادقانه | |
| ۲۶ | وجود و شفافیت مکانیزم‌های پاسخگویی | |
| ۲۷ | میزان حضور و مشارکت ذینفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری | |
| ۲۸ | دسترسی ذینفعان به اطلاعات و داده‌های مربوط به سازمان | |
| | | مشارکت ذینفعان |

اصلی (دانش مدار، انسان مدار، جامعه مدار، عدالت مدار، توسعه شفافیت، مشارکت ذینفعان، تسریع در تصمیم‌گیری، توسعه اعتماد) شناسایی شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج شبکه مضامین داده‌های کیفی، سازمان‌هایی که از رویکرد تمرکززدایی بیشتری بهره می‌برند، سطح بالاتری از تمدن سازمانی را تجربه می‌کنند. این امر نشان دهنده آن است که تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فضایی برای نوآوری و خلاقیت، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان و تحقق اهداف تمدن سازمانی کمک شایانی کند. تمدن سازمانی به‌عنوان یک مفهوم چندبعدی، می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب جامع برای بهبود عملکرد سازمان‌ها مورداستفاده قرار گیرد. سازمان‌هایی که به‌سوی تمدن سازمانی حرکت می‌کنند، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها به نیازهای انسان‌ها توجه شده، تصمیم‌گیری‌ها بر اساس شواهد و با مشارکت همه ذینفعان انجام می‌شود و سازمان به‌عنوان یک شهروند مسئول در جامعه ایفای نقش می‌کند.

با تحلیل مصاحبه‌ها، ۴۰ مضمون فرعی استخراج شد؛ که این مضمون‌ها در قالب ۸ تم اصلی طبقه‌بندی شدند. به این ترتیب ۸ بعد اصلی (دانش مدار، انسان مدار، جامعه مدار، عدالت مدار، توسعه شفافیت، مشارکت ذینفعان، تسریع در تصمیم‌گیری، توسعه اعتماد) برای مدل تمدن سازمانی با رویکرد تمرکززدایی در استانداردهای شناسایی شد.

نتایج شبکه مضامین بیانگر آن است که تمرکززدایی در استانداردهای نه تنها به بهبود ساختار مدیریتی منجر می‌شود، بلکه اثرات آن به‌طور مستقیم در کیفیت و عمق «تمدن سازمانی» قابل مشاهده است. در سازمان‌هایی که سطح بالاتری از تمرکززدایی وجود دارد، فرآیندهای تصمیم‌گیری از حالت متمرکز و طولانی‌مدت خارج شده و با مشارکت گروه‌های متعدد و متنوع، سرعت و دقت تصمیمات افزایش می‌یابد. این مشارکت گسترده‌تر کارکنان، علاوه بر ایجاد حس تعلق سازمانی، به ارتقای سرمایه فکری و دستیابی به راه‌حل‌های خلاقانه منجر می‌شود. داده‌ها نشان دادند که این فضای تصمیم‌گیری باز و چندصدایی، زمینه را برای بروز نوآوری‌های عملیاتی و استراتژیک فراهم می‌کند.

افزون بر این، در چنین ساختاری، اعتماد سازمانی و شفافیت به شکل محسوسی

تقویت می‌گردد؛ زیرا کارکنان و ذینفعان بیرونی سازمان احساس می‌کنند در فرآیندها صدای آن‌ها شنیده می‌شود و منافع و نیازهایشان در تصمیمات لحاظ می‌گردد. یافته‌ها حاکی از آن است که این شرایط، سازوکارهای پاسخ‌دهی سریع و مسئولانه را فعال کرده و باعث می‌شود سازمان نقش یک «شهروند مسئول» را در تعامل با جامعه ایفا کند. در نهایت، مدل تمدن سازمانی با رویکرد تمرکززدایی برای استناداری‌ها نه فقط ابزاری برای بهبود عملکرد داخلی است، بلکه سازوکاری راهبردی برای ارتقای مشروعیت، افزایش رضایت عمومی و دستیابی به توسعه پایدار در سطح منطقه‌ای محسوب می‌شود.

مقایسه تطبیقی نتایج پژوهش حاضر با مطالعات پیشین در حوزه تمدن سازمانی نیز نشان می‌دهد پژوهش حاضر از نظر رویکرد مفهومی، با مطالعاتی چون گورگلو و همکاران (۲۰۱۴)، بلک‌استوک و همکاران (۲۰۱۵)، آلتیمی و همکاران (۲۰۲۳)، سادیه و آروم‌گا (۲۰۱۰)، پالیمو و مارتینز (۲۰۱۳)، میر سپاسی (۱۳۸۷) و نمازیان (۱۴۰۱) هم‌خوانی دارد؛ چرا که تمامی این مطالعات، به بررسی ابعاد مختلف عملکرد سازمانی، ارتقای تعاملات سازمانی، و توجه به متغیرهایی چون اعتماد، شفافیت، عدالت، دانش‌مداری و مشارکت پرداخته‌اند. مشابهت دیگر، استفاده از رویکرد کیفی یا کیفی- ترکیبی در برخی از این مطالعات است که به کشف عمیق‌تر روابط میان مفاهیم می‌انجامد. با وجود هم‌پوشانی مفهومی با تحقیقات پیشین، این پژوهش چند تمایز اساسی دارد که آن را از سایر مطالعات متمایز می‌کند. نخست، تمرکز ویژه آن بر تمرکززدایی در سطح خرد سازمانی است؛ در حالی که اغلب تحقیقات گذشته در سطح کلان یا ملی انجام شده‌اند، این مطالعه به‌طور مستقیم به بررسی ساختارهای مدیریتی استناداری‌ها و ارتباط آن با تمدن سازمانی پرداخته است. دوم، بومی‌سازی مفهوم تمدن سازمانی، برگرفته از میر سپاسی (۱۳۸۷)، در بستر استناداری‌های استان‌های مرکزی ایران و تطبیق آن با شرایط خاص این مناطق و سیاست‌های تفویض اختیار به فرمانداری‌ها، وجه تمایز دیگری است که کمتر در پژوهش‌های داخلی و خارجی دیده شده است. سوم، این تحقیق توانسته است با یکپارچه‌سازی هشت بعد اصلی و چهل مؤلفه جزئی، مدلی جامع ارائه دهد که تمامی ابعاد کلیدی تمدن سازمانی را با محوریت تمرکززدایی در بر می‌گیرد، در حالی که مطالعات پیشین معمولاً تنها به بخشی از این مؤلفه‌ها (مانند عدالت سازمانی یا شفافیت) پرداخته‌اند. چهارم، این پژوهش دارای

کاربردپذیری مدیریتی مستقیم است، به این معنا که مدل ارائه شده نه تنها از نظر نظری نوآوری دارد، بلکه می‌تواند به‌عنوان راهنمای عملی برای بهینه‌سازی ساختار و فرآیندهای مدیریتی استانداری‌ها نیز به‌کار گرفته شود.

برای پیاده‌سازی مدل تمدن سازمانی با رویکرد تمرکززدایی و بهره‌برداری از ابعاد شناسایی شده، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را در نظر گرفت:

۱. سازمان‌ها باید سیستم‌های مؤثری برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات کارکنان ایجاد کنند. این سیستم‌ها می‌توانند شامل پایگاه‌های داده، وبسایت‌های داخلی و جلسات تبادل نظر باشند که به کارکنان این امکان را می‌دهند تا به راحتی به اطلاعات دسترسی پیدا کنند و از تجربیات یکدیگر بهره‌برداری کنند.

۲. برای تقویت بعد انسان‌مدار، سازمان‌ها باید برنامه‌های رفاهی و آموزشی مناسبی را برای کارکنان خود طراحی کنند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل دوره‌های آموزشی، مشاوره‌های شغلی و فعالیت‌های اجتماعی باشند که به بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش انگیزه کارکنان کمک می‌کند.

۳. سازمان‌ها باید به مسئولیت اجتماعی خود توجه کنند و با برقراری روابط مؤثر با جامعه، انتظار جامعه از خود پاسخ دهند. این می‌تواند شامل برنامه‌های خیریه، همکاری با سازمان‌های مردم‌نهاد و مشارکت در پروژه‌های اجتماعی باشد.

۴. سازمان‌ها باید سیاست‌های افزایش شفافیت را در تمامی رویه‌های کاری و تعاملات خود پیاده‌سازی کنند. این شامل انتشار گزارش‌های مالی، اطلاع‌رسانی درباره تصمیمات کلیدی و ایجاد کانال‌های ارتباطی برای دریافت بازخورد از کارکنان و ذینفعان است.

۵. سازمان‌ها باید فضایی را برای مشارکت فعال ذینفعان ایجاد کنند. این می‌تواند شامل برگزاری جلسه‌های نظرخواهی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها با نمایندگان ذی‌نفعان باشد که در آن‌ها نظرات و پیشنهادهای ذینفعان مورد توجه قرار گیرد.

۶. برای تسریع در تصمیم‌گیری، سازمان‌ها باید فرآیندهای تصمیم‌گیری را ساده‌سازی کنند و از ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های نوین بهره‌برداری کنند. این می‌تواند شامل

استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت پروژه و ابزارهای همکاری آنلاین باشد.

۷. سازمان‌ها باید به ایجاد و حفظ اعتماد در روابط درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی توجه کنند. این شامل برقراری ارتباطات صادقانه، احترام به نظرات و پیشنهادهای دیگران و پایبندی به وعده‌ها و تعهدات است.

۸. سازمان‌ها باید به‌طور منظم عملکرد خود را در زمینه‌های مختلف ارزیابی کنند و از نتایج این ارزیابی‌ها برای بهبود مستمر فرآیندها و سیاست‌های خود استفاده کنند.

با توجه به تجربیات محقق و محدودیت‌ها در این تحقیق، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که از روش فراتحلیل به‌عنوان اصلی‌ترین رویکرد برای توسعه دانش در این حوزه استفاده نمایند. دلیل این پیشنهاد، محدودیت حجم نمونه و ماهیت کیفی تحقیق حاضر است که امکان تعمیم نتایج را به همه استانداردها یا سازمان‌های مشابه با محدودیت همراه می‌سازد. استفاده از فراتحلیل می‌تواند با ترکیب نتایج تحقیقات متعدد، یک جمع‌بندی آماری و تحلیلی دقیق از تأثیر تمرکززدایی بر ابعاد تمدن سازمانی ارائه دهد. همچنین، با وجود محدود بودن تحقیقات داخلی در این زمینه، بررسی‌های مقدماتی نشان می‌دهد که پژوهش‌های مرتبط در برخی کشورهای دیگر - به‌ویژه در حوزه مدیریت دولتی و ساختارهای حکمرانی منطقه‌ای - حجم قابل توجهی دارد. بنابراین، مرور نظام‌مند این مطالعات و بهره‌گیری از داده‌های آن‌ها می‌تواند به غنای ادبیات موضوع و درک بهتر سازوکارهای مؤثر کمک کند. توصیه می‌شود این رویکرد برای سازمان‌های مشابه در بخش دولتی، نظیر استانداری‌ها، فرمانداری‌ها، و نهادهای استانی با وظایف توسعه و هماهنگی منطقه‌ای به کار گرفته شود تا امکان مقایسه تطبیقی و تدوین راهبردهای بومی‌شده فراهم گردد.

پی‌نوشت‌ها

- | | |
|-----------------|-------------------|
| 1. Ubaid | 2. Xu |
| 3. Mamed-Zadeh | 4. Arutyunov |
| 5. Shkliarevsky | 6. Ying |
| 7. Beikzad | 8. Görgülü |
| 9. Blackstock | 10. Flores |
| 11. Sankowska | 12. Haas |
| 13. Sadeh | 14. Ruiz-Palomino |

15. Altamimi
17 Dick-Sageo
16. PAL

منابع

میر سپاسی، ناصر. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.
میر سپاسی، ناصر، (۱۳۸۷)، نقش آموزش در تکوین و ارتقاء تمدن سازمانی، مدیریت بهره‌وری، شماره ۵، ۲۰-۷.

نمازیان، حسین. فروتنی، زهرا. بحرانی، عطیه. گرامی پور، مسعود. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل تمدن سازمانی، پژوهش موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۴)، ۳۵-۵۲.

- Altamimi, H. Liu, Q. & Jimenez, B. (2023). Not too much, not too little: Centralization, decentralization, and organizational change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 170-185.
- Anwar, G. & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Arutyunov, V. S. (2021). The concept of sustainable development and real challenges of civilization. *Herald of the Russian Academy of Sciences*, 91(2), 102-110.
- Beikzad, J. (2022). Modeling the effect of psychological climate on organizational civilization with a mediating role Maturity of human resources and information Literacy (Example under review: National Iranian Oil Company). *Popularization of Science*, 13(2), 107-130.
- Blackstock, S. Harlos, K. Macleod, M. L. & Hardy, C. L. (2015). The impact of organisational factors on horizontal bullying and turnover intentions in the nursing workplace. *Journal of Nursing Management*, 23(8), 1106-1114.
- Dick-Sageo, C. (2020). Decentralization for improving the provision of public services in developing countries: A critical review. *Cogent Economics & Finance*, 8(1), 1804036.
- Flores, M. M. T. Tovar, L. A. R. & Vilchis, F. L. (2014). Mobbing: A theoretical model quantifying factors affecting the role of women executives in the institutions of public education in Mexico. *Contaduría y Administración*, 59(1), 195-228.
- Gardner, J. W. (1965). Self-renewal: The individual and the innovative society. WW Norton & Company, 115(5), 1-7.
- Görgülü, N. Beydağ, K. D. Şensoy, F. & Kiyak, M. (2014). The effects of mobbing (bullying) on health employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152,

503-509.

- Haas, N. E. Van Craen, M. Skogan, W. G. & Fleitas, D. M. (2015). Explaining officer compliance: The importance of procedural justice and trust inside a police organization. *Criminology & criminal justice*, 15(4), 442-463.
- Mamed-Zadeh, I. R. Mamed-Zadeh, Z. Z. Makhamatov, T. M. & Zhigulskaya, D. V. (2021). Strategic Substantiations on the Formation of the Turkic Muslim Civilization: An Organizational & Cultural Perspective. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-5.
- PAL, M. (2020). Approaching the Limit of Decentralization? *The Oxford handbook of Danish politics*, 141.
- Qawasmeh, F. M. Darqal, N. & Qawasmeh, I. F. (2013). The role of organization culture in achieving organizational excellence: Jadara University as a case study. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(7), 5-19.
- Ruiz-Palomino, P. Martínez-Cañas, R. & Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: The mediating role of person-organization fit. *Journal of business ethics*, 116, 173-173.
- Sadeh, E. & Arumugam, V. C. (2010). Interrelationships among EFQM excellence criteria in Iranian industrial SMEs. *European journal of Economics, Finance and Administrative sciences*, 19(1), 155-167.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85-100.
- Shkliarevsky, G. (2020). The Evolution of Civilization as a Process of Creation. Available at SSRN 3526961.
- Ubaid, A. M. Dweiri, F. T. & Ojiako, U. (2020). Organizational excellence methodologies (OEMs): a systematic literature review. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(6), 1395-1432.
- Xu, Z. Yang, P. Zheng, C. Zhang, Y. & Zeng, Z. (2018). Analysis on the organization and development of multi-microgrids. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81(2), 2204-2216.
- Ying, H. A. N. Chengcai, T. A. N. G. & Rui, Z. E. N. G. (2022). Review of tourism ecological security from the perspective of ecological civilization construction. *Journal of Resources and Ecology*, 13(4), 734-745.

Designing a Model of Organizational Civilization with a Decentralization Approach

Majid Noori¹

Nader sheikholeslami Kandolosi²

Zahra Alipour Darvishi³

Azadeh Ashrafi

Abstract

Organizational civilization refers to a set of values, beliefs, behaviors, and social patterns that emerge within an organization and influence the way its members perform and interact. This study was carried out with the aim of designing a model of organizational civilization with a decentralization approach. In terms of research classification by audience, the study is applied, and in terms of approach, it is qualitative. Based on this framework, in-depth semi-structured interviews were conducted with 15 experts from provincial governorates (standard ariats). Sampling was performed using the snowball technique until theoretical saturation was achieved. In the subsequent step, the data obtained from the interviews were analyzed and coded through thematic analysis. To assess interview reliability, the inter-coder reliability (repeatability index) method was applied. Ultimately, the results of the study led to the development of a novel model of organizational civilization with a decentralization approach in provincial governorates. According to the findings, the proposed model includes 40 sub-themes and eight main themes: knowledge-oriented, human-oriented, society-oriented, justice-oriented, transparency development, stakeholder participation, decision-making acceleration, and trust development.

Keywords: Organizational Civilization; Decentralization Approach; Organizational Civilization Model; Thematic Analysis

1 PhD student in Public Administration, NT.C. Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2 Assistant Professor, Department of Public Administration, NT.C. Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3 Associate Professor, Department of Public Administration, NT.C. Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran