

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد

مدیریت کسب و کار

گرایش مدیریت رفتار سازمان و منابع انسانی

طراحی و تبیین مدلی برای مدیریت پدیده زمبلانتی سازمانی

نگارنده: بهار بهراممهر

استاد راهنما:

دکتر سعید آیبافی اصفهانی

بهمن ۱۳۹۸

ماحصل آموخته هایم را تقدیم می کنم به آنان که مهر آسمانی شان آرام بخش آلام زمینی ام

است

به استوارترین تکیه گاهم، دستان پرمهر پدرم

به سبزترین نگاه زندگیم، چشمان سبز مادرم

که هرچه آموختم در مکتب عشق شما آموختم و هرچه بکوشم قطره ای از دریای بی کران

مهربانی تان را سپاس نتوانم بگویم.

امروز هستی ام به امید شماست و فردا کلید باغ بهشتم رضای شما

را آوردی گران سنگ تراز این ارزان نداشتم تا به خاک پایتان نثار کنم، باشد که حاصل تلاشم

نسیم گونه غبار خستگی تان را بزداید.

بوسه بر دستان پرمهرتان

تشکر قلبی و لسانی خود را از استاد عالی قدر جناب آقای دکتر سعید آیباغی اصفهانی که

زحمت راهنمایی این پایان نامه را عهده دار گردیدند و در تمامی مراحل انجام پایان نامه از

راهنمایی های مدبرانه ایشان استفاده نمودم ابراز می دارم و توفیقات روز افزون ایشان را توأم با

صحت و سعادت خواستارم.

از همه خبرگان ارجمند و اساتید محترم به ویژه دکتر عباس نرگسیان که در فرآیند پژوهش

همکاری به عمل آوردند.

از خانواده عزیز و مهربانم که حمایت ها و کمک های بی دریغشان همواره تسهیل گر مسیر زندگی

من بوده است. و همچنین سپاسگزارم از اساتیدی که عهده دار داوری این کار بوده اند.

تعهد نامه

اینجانب بهار بهرام مهر دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت کسب و کارگرایش مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه با موضوع طراحی و تبیین مدلی برای مدیریت پدیده زمبلانتی سازمانی تحت راهنمایی دکتر سعید آبیاعی اصفهانی متعهد می‌شوم:

- تحقیقات در این پایان‌نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان‌نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان‌نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان‌نامه رعایت می‌گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان‌نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان‌نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ:

امضا دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .

استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان‌نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی‌باشد.

چکیده

طی سالیان اخیر سازمان ها با حوادث گوناگون در حوزه های مختلف روبه رو شده اند. منشاء این حوادث و درگیری ها می تواند آسیب های جبران ناپذیر به سازمان وارد کند. مدیران این سازمان ها اغلب عوامل این حوادث را به درستی تشخیص نمیدهند. این نادیده گرفته شدن عوامل حادثه ساز میتواند منشاء فردی، سازمانی و یا مدیریتی داشته باشد. البته لازم به ذکر است گاهی مدیران و افراد خبره در سازمان این توانایی را دارند که این نواقص را به درستی شناسایی کنند اما با تصمیمات نادرستی که خود در رابطه با این حوادث و مشکلات می گیرند باعث تشدید و بحرانی شدن شرایط و مسائل پیرامون خود می شوند. که مفهوم آن در ادبیات مدیریتی واژه زمبلانته می گویند.

این پژوهش کیفی با هدف غایی ارائه مدلی برای مدیریت زمبلانته با استفاده از طرح نظام مند مالتی گراند تئوری انجام شده است. به این منظور ضمن انجام مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته با ۱۷ نفر از افراد خبره که اغلب مدیران و معاونان شهرداری تهران بودند مجموعه ای از مضامین اولیه طی فرایند کد گذاری باز گردآوری شدند و از دل آن ها مقوله هایی استخراج گردید. سپس در مرحله کدگذاری محوری مقوله ها و مفاهیم را در جداول جداگانه دسته بندی کردیم و در ادامه در مرحله پالایش مفهومی به سوال اساسی پاسخ داده و سرانجام در مرحله انطباق نظری، نظریه ها و تحقیقات پیشین را با حاصل دست آوردهای پژوهش کنونی مقایسه کرده ایم. و در نهایت راهبردها حاصل را در مدل نهایی ارائه دادیم.

واژگان کلیدی: زمبلانته سازمانی، سرنديپیتی، آسیب شناسی، سازمان با قابلیت اطمینان بالا، مالتی گراند تئوری

فصل اول کلیات تحقیق.....	۱
۱-۱ مقدمه زمبلاستی سازمانی	۲
۱-۲ بیان مسئله	۳
۱-۳ اهمیت و ضرورت از بعد نظری	۴
۱-۴ اهمیت و ضرورت از بعد کاربردی	۶
۱-۵ اهداف پژوهش	۶
۱-۶ سوالات پژوهش	۷
۱-۷ فرضیه تحقیق	۷
۱-۸ نوآوری تحقیق	۷
۱-۹ روش تحقیق	۸
۱-۱۰ قلمرو پژوهش	۸
۱-۱۱ مراحل انجام کار	۸
۱-۱۲ تعریف مفاهیم اصلی پژوهش	۹
فصل دوم ادبیات و پیشینه تحقیق.....	۱۱
۲-۱ مقدمه	۱۲
۲-۲ تعریف زمبلاستی سازمانی	۱۲
۲-۳ معیارهای زمبلاستی	۱۳
۲-۴ سرندیپیتی	۱۵
۲-۵ انواع سرندیپیتی سازمانی	۲۰
۲-۶ سازمان با قابلیت اطمینان بالا	۲۰
۲-۷ ارزیابی قابلیت اطمینان بالا	۲۳
۲-۸ مشخصه های سازمان با قابلیت اطمینان بالا	۲۶
۲-۹ آسیب شناسی سازمانی	۲۶
۲-۱۰ تعریف آسیب سازمانی	۲۷
۲-۱۱ عوامل ایجاد کننده و انواع آسیب های سازمانی	۲۹
۲-۱۲ انواع مدل های آسیب شناسی	۲۹
۲-۱۳ فرآیندهای شناسایی آسیب سازمانی	۳۲
۲-۱۴ ویژگی های اساسی در شناخت آسیب سازمانی	۳۳

۳۴	۲-۱۵ مطالعات داخلی انجام شده عبارت است:
۴۱	۲-۱۶ ارزیابی انتقادی از مرور ادبیات و پیشینه
۴۱	۲-۱۷ چهارچوب مفهومی و مدل برخاسته از ادبیات
۴۲	۲-۱۸ جمع بندی فصل دوم
۴۵	فصل سوم روش شناسی تحقیق.....
۴۶	۳-۱ مقدمه
۴۶	۳-۲ انتخاب روش تحقیق
۴۸	۳-۳ نقشه پژوهشی تحقیق
۴۹	۳-۴ فلسفه پژوهش
۵۰	۳-۵ راهبرد پژوهش
۵۱	۳-۶ شاخصه های کلی و مشترک رویکردهای مختلف به نظریه داده بنیاد
۵۳	۳-۷ انواع ره یافت ها به نظریه داده بنیاد
۵۴	۳-۸ نقاط قوت و ضعف گراند تئوری
۵۵	۳-۹ تعریف مالتی گراند
۵۵	۳-۱۰ مراحل اجرای تحقیق به روش تئوری داده بنیاد چندگانه
۶۲	۳-۱۱ چارچوب کاری کلی تئوری داده بنیاد چندگانه
۶۳	۳-۱۲ دلایل انتخاب رویکرد تئوری داده بنیاد چندگانه
۶۵	۳-۱۳ رویکرد پژوهش
۶۵	۳-۱۴ روش پژوهش
۶۶	۳-۱۵ شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات
۷۰	۳-۱۶ قلمرو پژوهش
۷۰	۳-۱۷ نمونه گیری پژوهش
۷۲	۳-۱۸ جمع بندی فصل سوم
۷۳	فصل چهارم یافته های پژوهش.....
۷۴	۴-۱ مقدمه
۷۴	۴-۲ توصیف جمعیت شناختی نمونه های تحقیق
۷۶	۴-۳ اجرای تئوری داده بنیاد با رویکرد چندگانه
۷۷	۴-۳-۱ کدگذاری استقرایی
۸۲	۴-۳-۲ پالایش مفهومی

۳-۳-۴	کد گذاری الگویی	۸۳
۳-۴-۴	انطباق نظری	۸۷
۳-۴-۴	اعتبار سنجی تجربی و ارزیابی انسجام نظری	۹۱
۳-۴-۵	غنی سازی نظریه	۹۲
فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادات		
۵-۱	مقدمه	۱۰۱
۵-۲	کیفیت در پژوهش کیفی : معیار مقبولیت در ارزیابی نظریه داده بنیاد	۱۰۲
۵-۳	تحلیل یافته های پژوهش	۱۰۵
۵-۴	بحث و نتیجه گیری	۱۱۰
۵-۶	پیشنهادات	۱۲۰
۵-۶-۱	پیشنهادات کاربردی	۱۲۰
۵-۶-۲	پیشنهادات پژوهشی	۱۲۴
۵-۷	محدودیت ها	۱۲۵
۵-۷-۱	محدودیت های پژوهش	۱۲۵
۵-۷-۲	محدودیت های محقق	۱۲۶
منابع		
		۱۲۶
پیوست ها		
		۱۳۳

فهرست جداول

جدول ۱-۲: پیشینه تحقیقات داخلی	۳۴
جدول ۲-۲: پیشینه تحقیقات خارجی	۳۶
جدول ۲-۳: رابطه انواع مصاحبه پژوهشی و انواع پژوهش ها (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵)	۷۰
جدول ۱-۴: توصیف جمعیت شناختی نمونه های تحقیق	۷۵
جدول ۲-۴: کدگذاری استقرایی	۷۸
جدول ۳-۴: جدول مقوله ها	۸۰
جدول شماره ۴-۴: مدیریت پدیده زمبلانتی	۸۴
جدول شماره ۵-۴: عوامل فردی_ رفتاری	۸۴
جدول شماره ۶-۴: ضعف فرایندهای HRM	۸۴
جدول شماره ۶-۴: ضعف های مدیریتی	۸۵
جدول شماره ۷-۴: اقدامات شهروندی	۸۵
جدول شماره ۸-۴: ضعف های سازمانی	۸۵
جدول شماره ۹-۴: توسعه سازمان و منابع انسانی	۸۵
جدول شماره ۱۰-۴: تحلیل ادبیات تحقیق	۸۷
جدول شماره ۱۱-۴: مقایسه مدل های موجود با دستاوردهای پژوهش در مدیریت زمبلانتی	۹۰
جدول شماره ۵-۱: مقایسه یافته های پژوهش با پیشینه تحقیق	۱۰۸

فهرست اشکال

شکل ۱-۲: معیارهای زمبلانتی سازمانی	۱۴
شکل شماره ۱-۳: مدل پیاز پژوهش	۴۷
شکل شماره ۲-۳: نقشه پژوهش ادبی	۴۸
شکل شماره ۳-۳: انطباق نظری	۶۱
شکل شماره ۳-۴: چارچوب کلی مالتی گراند.	۶۳
شکل ۵-۳: مالتی گراند تئوری به عنوان سنتز دیالکتیک استقرایی گرای و قیاسی گرای	۶۴
شکل شماره ۱-۴: مدل کیفی برای مدیریت پدیده زمبلانتی سازمانی	۸۶

فصل اول

کلیات تحقیق

زمبلانته^۱ سازمانی

در ابتدا در یک تعریف کلی از زمبلانته میتوان اینگونه توضیح داد که: بعضی از دانشمندان معتقدند که حوادث، معمولاً در سیستم های سازمانی پیچیده (پرو^۲، ۱۹۸۴) و همچنین در سازمان های با قابلیت اطمینان بالا وجود دارند بیشتر است (رابرت و بی^۳ ۲۰۰۱). همچنین، باید در نظر داشت که این تحقیقات پیشین بر روی نقش انسان و حماقت های انسان، در حوادث به طور جدی تاکید نمیکند (الوسون و اسپیزر^۴، ۲۰۱۲).

ما در ابتدا با مطالعات مختلف تلاش می کنیم تا به مفهوم زمبلانته سازمانی و بعد از آن دلیل رخداد زمبلانته را بررسی کنیم. مطالعات ما بر روی آن دسته از سازمان هایی است که، به گونه ای سیستم های آن طراحی شده است تا جلوگیری از عوامل اصلی ریسک باشند ولی با این حال این سیستم های طراحی شده خود باعث می شود بدشانسی را ایجاد کنند. با استفاده از مفهوم زمبلانته ما به حوادث ناشی از پیچیدگی های عجیب و غریب اشاره نمی کنیم (پرو، ۱۹۸۴، رسون، ۱۹۹۷^۵). ما عواملی مانند ناسازگاری همیشگی (استارباک، ۱۹۸۳^۶) و یا غفلت انسانی (ویک^۷، ۲۰۱۰) را مد نظر قرار داده ایم. همان طور که مشاهده شده است در عمل، بسیاری از این رویدادها یک شکل خاص برای چارچوب تفسیری ایجاد می کنند. در مطالعه ای (کلگ^۸، ۲۰۱۱): "بیان می کنند زمبلانته یک رویداد و یک فضای بالقوه برای عمل ارائه می دهد." از جمله قوانین ساختاری و طراحی سازمانی (لینستید و توماس^۹، ۲۰۰۷). برای مثال در رابطه با پدیده زمبلانته در مورد رویداد کاستا کنکور دیا می باشد، یک مورد از دامنه سازمانی را فراهم می کند که در آن رفتارهای فعال و غیر فعال توسط کاپیتان باعث یک حلقه ی بد از نتایج تصمیم به دست آورده است (ماساچ^{۱۰}، ۱۹۸۵). این

1. zemblanity

2. perrow

3. Roberts&Bea

4. Alvesson& Spicer

5. Reason

6. Starbuck

7. Weick

8. Clegg

9. Linstead& Thanem

10. Masuch

نتایج با عناصر ساختار که در رفتارهای فرد دیگر پیدا می شود و هم چنین وجود عدم کنترل سازمانی موثر باعث تکمیل می شود .

این فصل به طرح کلی و برنامه عملی تحقیق اشاره دارد، به طور کلی خواننده با خواندن طرح اولیه تحقیق اطلاعاتی را درباره ی مسئله مورد نظر و ضرورت انجام این تحقیق همچنین دلایل و اهداف این تحقیق، تعاریف مفاهیم اصلی پژوهش کسب می کند.

۲- بیان مسئله

سازمان ها امروزه به دنبال ساختارهایی با قابلیت اطمینان بالا هستند به گونه ای که در شرایط نامساعد قابلیت پیشگیری از اتفاقات پیش بینی شده را داشته باشند. سازمان ها به گونه ای طراحی سیستم میکنند که بتوانند اتفاقات قابل اجتناب در شرایط اطمینان بالا را به کار ببرند. با این وجود، امروزه شاهد این هستیم که برخی سازمان ها با قابلیت اطمینان بالا و انجام تمام قوانین رسمی و وظایف تعیین شده دچار مشکلاتی که قابل پیش بینی بوده است میشوند. در این سازمان ها مشاهده میشود که برخی عوامل سازمانی و انسانی باعث بروز اتفاقات قابل پیش بینی میشوند. ما در ادبیات مدیریتی آن را واژه زمبلانته سازمانی می نامیم.

واژه زمبلانته در مقابل خوش اقبالی و با توانایی ایجاد نارضایتی، بدشانسی و اکتشافات مورد انتظار قرار می گیرد. زمبلانته سازمانی و سرنوشتی دو قطب محوری که ما حول آن می گردیم هستند، از این رو واژه زمبلانته سازمانی به عنوان قطب مخالف خوش اقبالی تصور می شود. نیلسون تاکید می کند که در سطح فردی زمبلانته سازمانی در مقابل این ایده است که ما خود بخت خوب خود را می سازیم، و مخالف این نظریه است که ما خودمان بدشانسی مان را رقم می زنیم. رفتارها در سازمان هایی که تحت قوانین و نقش های بیان شده توسط ساختار های سازمانی حتی زمانی که فراتر از سطح سازمانی اجرا شوند به وقوع می پیوندند.

در تحقیقات جدیدی که تعداد آن به صورت اندک وجود دارد و از مشاهده اتفاقات بدون هشدار و برنامه ریزی شده به دست آمده اینگونه تعریف میشود که واژه زمبلانته سازمانی برای اولین بار به عنوان متضاد واژه

«سرنديپيتي» به کار برده شده است که به معنی دست پیدا کردن به یافته‌های منفی قابل انتظار می‌باشد. این واژه برگرفته از نام نوایا زملیا جزیره‌ای در شمال شرق روسیه می‌باشد که به دلیل سرمای شدید و زمین‌گیر کردن کاشفان راه‌های دریایی شمال به شمال شرق مشهور است. (گاستینا، ۲۰۱۵).

عبارت زمبلانتي سازمانی اینگونه تعریف میشود که چگونه سازمان ها خود باعث ایجاد فاجعه های قابل پیشگیری میشوند ۲ عنصر مهم وجود دارند:

۱. بیش از حد اختیار فردی

۲. فقدان کنترل سازمانی مناسب

مساله هایی که مطرح میشود این است جنبه طراحی زمبلانتي سازمانی و مدیریت کردن این پدیده هرگز در ایران بررسی نشده است. این نکته مهم است که بدانیم تا کنون تحقیقات پیشین بیشتر در مورد واژه ی متضاد آن یعنی سرنديپيتي انجام شده است. و تحقیقات گسترده ای به صورت آماری و کمی در مورد پدیده زمبلانتي و مدیریت کردن این پدیده انجام نشده است.

بنابراین در این پژوهش که به عنوان تحقیقی کیفی و کاربردی مورد بررسی قرار می گیرد. در واقع ما به دنبال این هستیم چگونه می توانیم پدیده زمبلانتي را بررسی کرده و علل مربوط به آن را کشف کرده، و برای مدیریت کردن پدیده زمبلانتي مدلی ارائه دهیم.

۳-۱ اهمیت و ضرورت از بعد نظری

درحالی که ادبیات پژوهشی موضوع سرنديپيتي توجهات زیادی را به خود جلب کرده است. از جمله پژوهش های دانشمندان مانند: بانی و همکاران، ۲۰۰۷؛ براون، ۲۰۰۵؛ کلگ و مندوس ۲۰۱۰؛ چانها و همکاران ۲۰۱۵؛ لیانز ۲۰۰۶. کیفیت واژگان متضاد آن برای مدت طولانی تعریف نشده باقی ماند تا زمانی که ویلیام اصطلاح زمبلانتي را برای آن ابداع کرد. (بوید، ۱۹۹۸). او آن را به عنوان متضاد با اشاره به تصور یک فضای فیزیکی خیالی زمبلا

توصیف کرد. زمبلا متضاد سردیپیتی است. در حالی که سردیپیتی به عنوان یک زمین جنوبی گرم با گیاهان سبز آکنده از حیات توصیف شد، زمبلا یک زمین شمالی منجمد و بی ثمر بود (گاستینا، ۲۰۱۵).

زمبلانته در مقابل خوش اقبالی و با توانایی ایجاد نارضایتی، بدشانسی و اکتشافات مورد انتظار قرار می گیرد. زمبلانته و سردیپیتی دو قطب محوری که ما حول آن می گردیم هستند از این رو زمبلا به عنوان قطب مخالف خوش شانسی تصور می شود. سازمانها، حتی آنهایی با قابلیت اطمینان بالا طراحی شده اند، می توانند به تصمیمات انسانی که پیش بینی نشده اند آسیب پذیر باشند و توسط سیستم و سازمان هایی با کنترل زیاد که منجر به فاجعه می شود. نیلسون تاکید می کند که در سطح فردی زمبلانته در مقابل این ایده که ما خود بخت خوب خود را می سازیم و مخالف این نظریه است که ما خودمان بدشانسی مان را رقم می زنیم قرار می گیرد. رفتارها در سازمان هایی که تحت قوانین و نقش های بیان شده توسط ساختار های سازمانی حتی زمانی که فراتر از سطح سازمانی اجرا شوند منجر به حوادث ناگوار میشوند. عدم توجه به آسیب های سازمانی و عدم کنترل آن ها باعث از بین رفتن سازمان میشود (نیلسون^{۱۱}، ۲۰۰۷).

با این در حالی که ادبیات مدیریتی به مفهوم خوش اقبالی خوگرفته است، در این پژوهش روی فرآیند زمبلانته سازمانی که کمتر شناخته شده است تصمیم به انجام تحقیق گرفته ایم. ما اینکار را به منظور فهمیدن اینکه در سیستم هایی که به منظور ایجاد قابلیت اطمینان بالا طراحی می شوند چگونه عناصر سازمانی گاهی حادثه های غیرقابل اجتناب ایجاد می کنند. ادبیات موجود در سازمان هایی با قابلیت اطمینان بالا بیان می کند که در سیستم های پیچیده و بهم تنیده حوادث عادی می شوند حال امکان وجود داشتن عواملی دیگر در بروز حوادث قابل پیش بینی شده وجود دارد. بنابراین اهمیت پژوهش حاضر عبارت است از:

- بررسی مفهوم زمبلانته
- شناسایی عوامل موثر بر شکل گیری زمبلانته سازمانی
- چگونگی مدیریت پدیده زمبلانته.

11. Nicholson

۴-۱ اهمیت و ضرورت از بعد کاربردی

ما مفهوم زمبلانته را به مطالعات سازمانی معرفی می کنیم تا به حوادثی از فاجعه اشاره کنیم. وقتی در سیستمهایی که برای جلوگیری از ریسک طراحی شده اند، با این حال بازیگران اصلی در سازمان خود عامل بدبختی در سازمان میشوند. برای مثال مورد کشتی کاستا کنکور دیا فرصتی را فراهم می کند تا در مورد عوامل سازمانی بحث کند. حادثه کشتی کاستا کنکور دیا را میتوان دایره ای از تصمیم گیری نامناسب و رفتارهای منفعلانه توسط کاپیتان با اثرات ضربه زا معرفی کرد. این عناصر تصمیم گیری نامناسب و رفتار منفعلانه توسط عناصر ساختاری تکمیل می شوند و در هر دو مورد مولفه هایی یافت میشوند. رفتارهای فردی دیگران (به طور عمده، خط فرمان اول کشتی) و فقدان دیگری کنترل های سازمانی مؤثر، چه از نظر ساختار و چه از روال معمول. همانطور که بحث ما روشن می شود، دو عنصر اساسی در بازی وجود دارد: بیش از حد اختیار فردی و عدم مناسب بودن افراد از لحاظ کاربردی با طراحی مدل مدیریت این پدیده می توان اولاً: عوامل زمبلانته در سازمان را کشف کرد و با ارائه راهکار در کاهش این عوامل کمک کرده و از بوقوع افتادن یک حادثه فاجعه بار جلوگیری کرد.

۵-۱ اهداف پژوهش

اهداف اصلی

_ارائه مدل کاربردی مدیریت زمبلانته سازمانی.

اهداف فرعی

_تعیین ابعاد و مولفه های مدل کاربردی مدیریت زمبلانته سازمانی.

_تعیین روابط بین ابعاد و مولفه های مدل کاربردی مدیریت زمبلانته سازمانی.

۶-۱ سوالات پژوهش

سوال های اصلی

__ مدل کاربردی مدیریت زبلانتی سازمانی چیست؟

سوال های فرعی

__ ابعاد و مولفه های مدل کاربرد مدیریت زبلانتی سازمانی چیست؟

__ روابط بین ابعاد و مولفه های کاربرد مدیریت زبلانتی سازمانی چگونه است؟

۷-۱ فرضیه تحقیق

با توجه به روش کیفی مولتی گراند تئوری است، تحقیق حاضر از نوع فرضیه ای نمی باشد.

۸-۱ نوآوری تحقیق

بررسی اجمالی در حوزه ادبیات زبلانتی بیانگر آنست که این تحقیقات که تعداد آن بسیار محدود است صرفاً به صورت مطالعه موردی شده است. همچنین ابعاد این مطالعات تنها به ۲ بعد اشاره کرده است. و به صورت سازمانی تحقیقاتی انجام نگرفته است. و از آنجاییکه تا کنون در ایران تحقیقاتی تحت عنوان زبلانتی انجام نشده است. لذا نیاز دیده شد که در سطح سازمان تحقیقاتی گسترده درباره دیگر ابعاد این پدیده انجام گرفته شود. و از آنجاییکه این تحقیق به روش مولتی گراند انجام میشود می توان به صورت عمیق تر عوامل و ابعاد را ترسیم کرد و در نهایت به مدلی جامع برای مدیریت پدیده زبلانتی ارائه شود.

۹-۱ روش تحقیق

این پژوهش با استفاده از روش تحقیق کیفی نظریه ی مبنایی صورت گرفته است. در روش نظریه مبنایی، منابع جمع آوری اطلاعات، در دو دسته طبقه بندی میشوند؛ منابع اولیه شامل مصاحبه ها که اغلب ضبط میشوند، و منابع ، مشاهده مشارکتی و غیر مشارکتی، ثبت مصاحبه ها از زمینه ی مورد مطالعه و دفترچه خاطرات است و منابع ثانویه شامل تجارب شخصی، ادبیات موجود و مقایسه ی آنها است (کوربین، استراوس^{۱۲}، ۱۹۹۸). در نظریه مبنایی داده ها میتوانند از منابع مختلفی مانند داده های دست دوم، تاریخچه زندگی، مصاحبه ها، مشاهدات درون نگری، داده های مشاهده ای و یادداشت های کوتاه جمع آوری شوند. در این روش داده به هر شکل که گردآوری شود ترجیحا باید کیفی و مفصل باشد، در واقع نظریه بر اساس داده بنا میشود(امینی، نیلفروشان، ۱۳۹۴). روش اصلی برای جمع آوری داده ها در این مطالعه، مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند فردی است.

۱۰-۱ قلمرو پژوهش

قلمرو موضوعی این پژوهش طراحی و تبیین مدلی برای مدیریت پدیده زمبلانتهی سازمانی می باشد. قلمرو مکانی پژوهش سازمان شهرداری تهران می باشد. قلمرو زمانی پژوهش نیز سال ۱۳۹۸ می باشد.

۱۱-۱ مراحل انجام کار

- تعریف بیان مسئله مرتبط با مدیریت پدیده زمبلانتهی
- شناسایی و جمع آوری پژوهش های مرتبط با موضوع
- مصاحبه با خبرگان و بیرون آوردن ابعاد چارچوب اولیه

¹² .Corbin&strwess

- ایجاد کدگذاری جهت ارائه مدل
- ارزیابی وروایی و پایایی کدگذاری ها
- ارائه الگوی نهایی

۱۲-۱ تعریف مفاهیم اصلی پژوهش

زمبلانتی سازمانی

زمبلانتی سازمانی بیانگر فقدان آمادگی شناختی، رفتاری و سازمانی و همچنین ارزیابی غیر ارادی از خطرات، رویدادهای برخورد با ریسک است (لوکا^{۱۳}، ۲۰۱۵).

سرنديپيتي

در رشته ی مدیریت قطب سرنديپيتي به کشف تصادفی چیزی گفته می شود که بعداً ارزش ایجاد می کند (براون، ۲۰۰۵؛ کلگ، چانها و مندونس، ۲۰۱۰؛ لیلنژ، ۲۰۰۶)^{۱۴}

چانها، ۲۰۱۵. سرنوشت مدیریتی را به عنوان وضعیت آمادگی و باز بودن برای جدید بودن طبقه بندی می کند. سازمان ها می توانند از طریق ساختار و سازوکارهای هماهنگی، و باز خوانی انواع مختلف رویه ای، شناختی و هنجاری نسبت به سرنوشت پذیری طراحی شده برای پذیرش وقای خوش شانسی و تبدیل آن ها به ارزش و بداهه گویی انواع مختلف رویه ای، شناختی و هنجاری (اورلیوفسکی^{۱۵}، ۱۹۹۶، ص ۹۳).

در نهایت سرنديپيتي به معنای کشف تصادفی چیزی با ارزش است. در حالیکه بعضی اوقات به عنوان عنصر یادگیری سازمانی ارائه می شود. به ندرت توسط محققان سازمانی مورد توجه قرار گرفته است.

¹³ .Luca

¹⁴ .Brown&chunha&Mendos&clegg&Lilnezh

¹⁵ . Orlikowski

آسیب شناسی سازمانی

آسیب شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثر بخشی آنها میباشد (حمیدی، ۱۳۹۶).

گراند تئوری

روش تحقیق کیفی است. روش پژوهش برای تولید تئوری ای براساس گردآوری و تحلیل نظام مند داده ها بنیان نهاده شده است. گراند تئوری در طول تحقیق رشد میکند و از رهگذر تعامل مستمر بین گردآوری و به منظور پاسخگویی به پرسش های نوین در زمینه هایی که فاقد و تحلیل استقرایی داده ها حاصل میشود (کوربین، استراوس، ۱۹۹۸). مبانی نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون آن هستند (امینی ، نیلفروشان، ۱۳۹۴).

فصل دوم

ادبیات و پیشینه تحقیق

۱-۲ مقدمه

امروزه سازمان ها در شرایط محیطی پیش بینی نشده زیادی قرار دارند و برای رسیدن به یک حالت پایدار نیاز به شرایط با قابلیت اطمینان بالا دارند، با این وجود برخی سازمان ها دچار حوادث ناگوار پیش بینی نشده قرار می گیرند در این تحقیق ما به دنبال این هستیم به چه دلیل با وجود شناخت از اتفاق افتادن این حوادث غیر متقربه در آینده ، مدیران سازمان ها تلاشی برای جلوگیری از این حوادث نمی کنند. در این فصل ما در پیشینه ی نظری، به توضیح رئوس مطالب خواهیم پرداخت. بعد از پیشینه ی نظری، در کوه نگاشت ابتدایی به تحلیل و بررسی موضوع و ایجاد مدلی برای مدیریت زمبلانتهی سازمانی خواهیم پرداخت.

۲-۲ تعریف زمبلانتهی سازمانی^{۱۶}

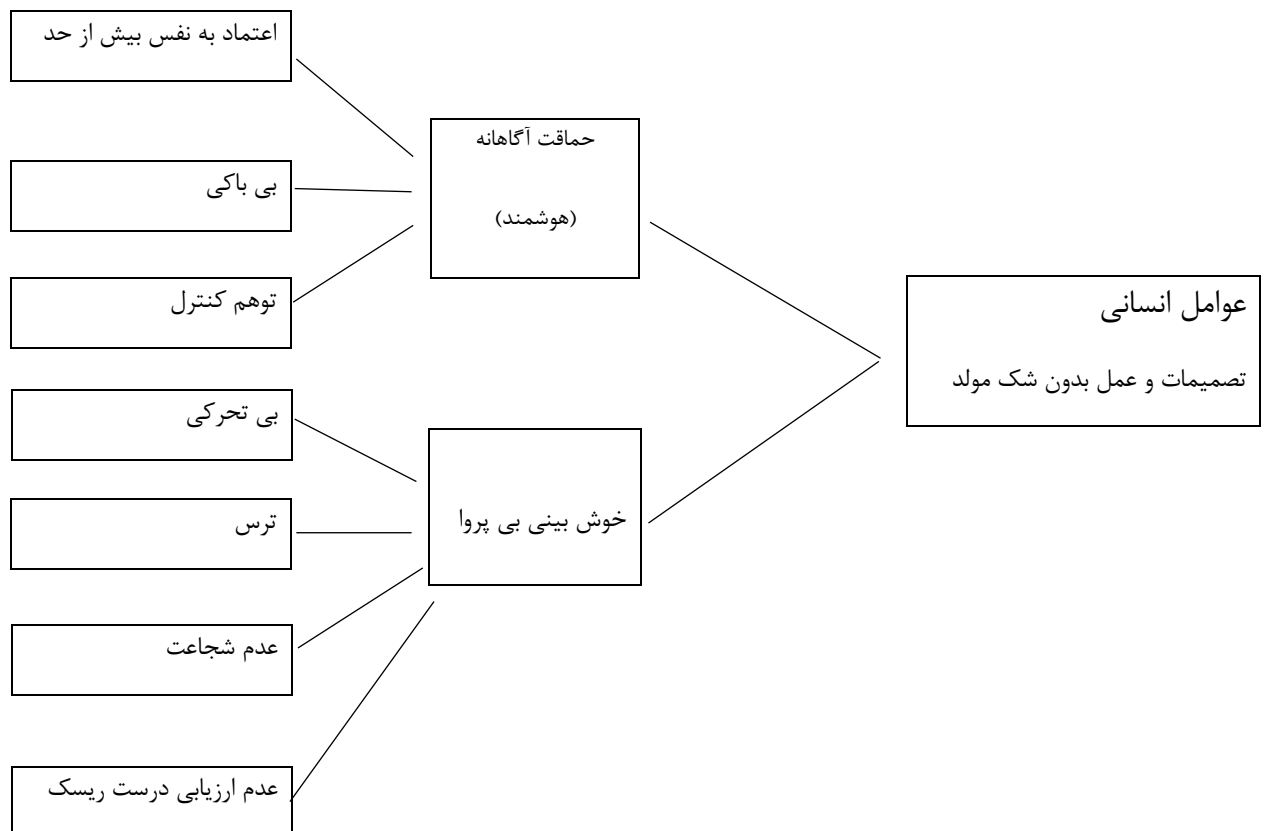
سازمان ها می توانند باز و پاسخگو به سرنوشت باشند هم چنین برای پذیرش رویدادهای خوش شانس طراحی شوند و همچنین تبدیل آن ها به ارزش از طریق ساختار و سازو کارهای هماهنگی و تغییرات رویه ای، شناختی و هنجارهای مختلف باشند(اولیک اوسکی، ۱۹۹۶). یک مکانیزم کانونی برای سرنوشت های مدیریتی، تولید شک است(کانها، ۲۰۱۵). وجستجوی انگیزه و آگاهی برای تحریک کردن درک به وسیله تجربه شناخته شده نیست(لاک گولدن، بیدل، فیلدمن^{۱۷}، ۲۰۰۸). در حالی که سرنوشتی می تواند کشف تصادفی به طراحی سازمان را به دست آورد، زمبلانتهی سازمانی به نتایج ناگوار ناشی از انتخاب های نامطلوب که به طراحی در دسترس می باشد اشاره می کند.

¹⁶ . Definition of organizational zemblanity

¹⁷ . Locke&Biddle& Feldman

۲-۳ معیارهای زمبلانتي^{۱۸}

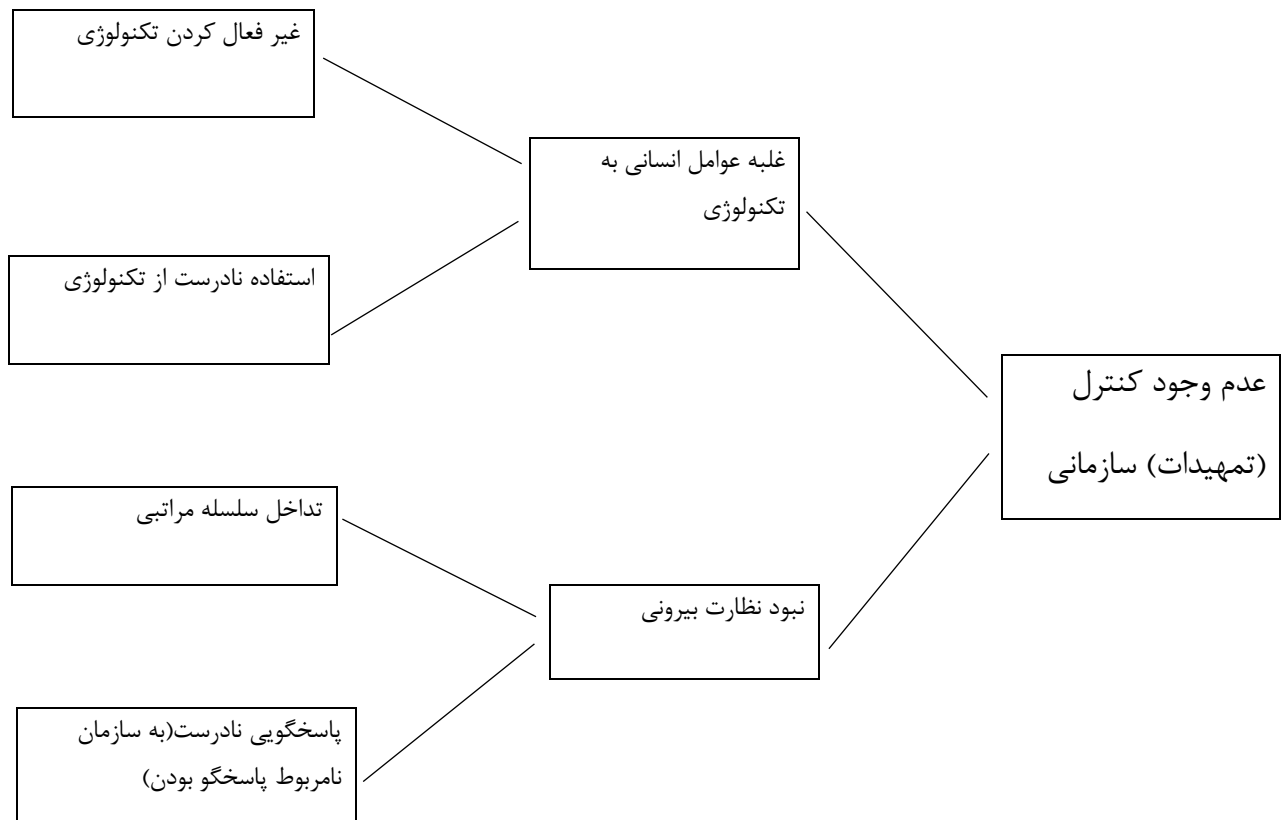
هر حادثه ی ناگوار و فاجعه آمیز علل و معیارهای خاص خود را دارد در بحث زمبلانتي معیارهای خاص خود که شامل ترکیبی از عوامل انسانی^{۱۹} و کنترل‌های سازمانی^{۲۰} است. عوامل زمبلانتي را می توان مثل اعتماد به نفس بالا، فقدان شک مولد، وجود توهم کنترل و ناکافی بودن طراحی سازمانی را در نظر بگیریم به صورت کلی معیارهای پدیده زمبلانتي به صورت نمودار زیر است:



18 . Zablanti criteria

19 . Human Factors

20.Organizational control



شکل ۱-۲: معیارهای زمبلانتی سازمانی، (Luca Giustiniano, 2015)

برای هر یک از این معیارهای تعاریف متعددی وجود دارد اما به طور کلی می توان گفت که در قسمت مربوط به عوامل انسانی (اختیار زیاد) حماقت آگاهانه: به این معنی است که کسی احساس اعتماد به نفس بیشتری برای ایجاد شرایط خطرناک را دارا است. و خوش بینی بی پروا: کسی که تفکر خود را با بیشتر از ارزش واقعی بودن هر چیزی ترکیب می کند.

در بخش عوامل سازمانی معیارهایی که وجود دارد اینگونه تعریف می شود، عدم وجود کنترل سازمانی (غلبه عوامل انسانی به تکنولوژی، نبود نظارت بیرونی) است و همچنین برای سازمان ها رسمی شدن و اختیار به نظر می رسد بسیار آسیب پذیر باشد. فقدان شک و تردید نسبی باعث میشود یک رویداد واحد را به یک مارپیچ بزرگ تبدیل کند (چانها، ۲۰۱۵).

به طور خلاصه می توان گفت حوادث نشان می دهد که اختیار بیش از حد و استاندارد سازی بیش از حد همراه با فقدان هر گونه گرایش لازم برای مقابله با این حوادث رخ می دهد. استاندارد سازی، قوانین و اجتماعی

شدن حرفه ای ممکن است کنترل رسمی را تضمین کند اما می تواند کیفیت مثبت از کسانی که در خط مقدم تحت فرمان الزامی هستند را نادیده بگیرد. هیچ سیستم رسمی برای جایگزینی قضاوت خوب نیست، حتی در مواردی که اهمیت ارزش ها (مثلا ایمنی زندگی انسانی) آشکار است کافی نیست. همچنین ترکیب بیش از حد اختیار و ارزیابی بالایی از کنترل سازمانی ممکن است یک حلقه بدبختی از فاجعه فزاینده را افزایش دهد. واژه دیگر که از مطالعه زمبلانتی با آن مواجه میشویم سرندیپیتی است که در مطالب زیر به تعریف آن پرداخته ایم.

۴-۲ سرندیپیتی^{۲۱}

منشاء کلمه ی سرندیپیتی از یک افسانه ی قدیمی ایرانی آمده است که در آن برای سه شاهزاده اهل سرزمین سرندیپ به طور دائم، اتفاق های غیر قابل پیش بینی و غیر منتظره پیش می آید که برای آن ها برنامه ریزی نکرده بودند. سرندیپ در فارسی قدیم به سرزمین سیلان (سریلانکای امروزی) گفته می شد. اما این واژه، برای اولین بار در سال ۱۷۵۴ توسط وراس والپول تبدیل به کلمه ی جدید در لغت نامه ها شد. والپول، نویسنده ی انگلیسی در نامه ای به دوستش می نویسد که کلمه ی سرندیپیتی را از کتاب فارسی (سه شاهزاده سرندیپ) نوشته ی امیر خسروی دهلوی در قرن هشتم هجری برداشته است.

سرندیپیتی یا به صورت عامیانه سرنوشت یک امر عادی است اما به اشتباه به عنوان مترادف با حوادث، شانسی یا خوش شانسی و حتی آینده نگری استفاده میشود. بدین ترتیب تعجب آور نیست که تحقیقات بر روی آن ادامه دارد. نتایج سرندیپیتی ناشی از شناسایی «جفت های منطبق» یا حوادثی که برای استفاده عملی یا استراتژیک به کار می روند تعریف می شود. با این تعریف که گفته شده است باید اینگونه گفت که از نظر

²¹ .serendipity

اخلاقی در ذهن، سرنديپیتی وسیله ای برای یک قابلیت است نه یک رویداد که بتوان آن را توصیف کرد. (دی روند، مارک^{۲۲}، ۲۰۱۴)

مفهوم سرنديپیتی توسط محققان با استفاده از اصطلاحات مختلف مانند «شایسته غیر قابل پیش بینی^{۲۳}»، «تغییر^{۲۴}»، «همزمان^{۲۵}»، «بدون برنامه ریزی^{۲۶}» و «رخداد^{۲۷}» با طیف وسیعی از معانی است که ممکن است تفاوت های ظریف و نامطلوب را دارا باشد تعریف میشود با این وجود، سرنديپیتی توسط بعضی نویسندگان به عنوان یک فرایند ارائه شده است که می تواند در سازمان و توسط سازمان تسهیل شود، در حالیکه دیگران آن را به عنوان پیشامد ذاتی و غیر قابل کنترل می نامند برای محدود کردن ادبیات موضوع این بخش ادبیات نظری به سه بخش سازماندهی شده است (میگوئل پینا^{۲۸} کونا و همکاران، ۲۰۱۵)

یک دیدگاه نظری بیان می کند که ساخت سرنوشت اساسا غیر قابل کنترل است و بنابراین نمی تواند آن را احاطه کند. در نتیجه فرض بر این است که بهترین راه برای آماده شدن رویدادهای غیرمنتظره بهبود شایستگی های سازمان است. ادبیات مدیریتی که به این دیدگاه کمک میکند نشان میدهد این این شانس در حال ظهور است و الزاما نتایج غیرقابل پیش بینی را ارائه می دهد (مک کی، چیا^{۲۹}، ۲۰۱۳). بنابراین با وجود سرنديپیتی سازمان ها می توانند توانایی هسته ای خود را تقویت کنند و از نظر استراتژیک تمرکز بر مهارت های اصلی عمق فرایند اکتشافی بهره برداری را افزایش می دهند. (مارک کیدس، ویلیام سون^{۳۰}، ۱۹۹۴ و هممل، پراهاد^{۳۱}، ۱۹۹۰)

— یکی دیگر از دیدگاه ها فرض می کند که سازمان ها می توانند خود را آماده کنند تا بتوانند از فرصت های جدید و ناشناخته بهره ببرند. و دیگری این است که سازمان ها می توانند عمدا خود را به اکتشافات سرگردان

22 .Drond&Mark

23. Unpredictable worthy

24 .change

25 . Simultaneous

26 . without planning

27. Event

28 . Miguel Pina

29 . MacKay & Chia

30 . Markides&Williamson

31 . Hamel,G.,&Prahalad,

رویکردی که توسط (رووینادا و تیراس بس ۲۰۰۴،^{۳۲}) بیان شده است که ادعا می کنند شانس را می توان ایجاد کرد و به عنوان یک عامل مستحق سزاوار مدیریت به صورت سیستماتیک است (برون ۲۰۰۵،^{۳۳}). برای انجام این کار، سازمان ها می توانند عوامل لازم را برای خوش شانسی ایجاد کنند (فری ۱۹۸۷،^{۳۴}). بنابراین، برای ایجاد آن ها می توانند به صورت عمدی در پژوهش های اکتشافی خود را درگیر کنند و برای فرض های خود چالش ایجاد کنند و وارد سرزمینی که حاوی خطر است وارد شوند (کوین ۱۹۸۵،^{۳۵}). بسیاری سرندیپیتی را ظهور برخی از انواع اطلاعات غیر قابل پیش بینی، غیر منتظره بدون برنامه ریزی یا غیر قابل پیش بینی فرض می کند. به طور کلی بر عکس آنچه اتفاق می افتد در طول تجربه بینش اتفاق می افتد. بینش معمولا پس از جستجوی آگاهانه برای یادگیری یا حل کردن یک مشکل رخ می دهد (ناپیر؛ هوانگ و ونگ ۲۰۱۳،^{۳۶}). دو دیدگاه عمده درباره ی سرندیپیتی وجود دارد (یک سرندیپیتی به عنوان یک ماده ی آماده و دو سرنوشت به عنوان محصولی باز).

سازمان ها سیستم هایی هستند که هر دو نظم و بی نظمی را تشکیل می دهند (براون و ایزن هارد، ۱۹۹۷^{۳۷}). به همین دلیل، آن ها باید به یک چالش دوگانه دست یابند. آن ها باید در جستجوی کنترل در حالیکه از وابستگی های متقابل و پیچیدگی برخوردار هستند برای پیشبرد امکانات جدید استفاده کنند (میگوئل پینا کونا و همکاران، ۲۰۱۵). برای انجام این کار، آن ها باید نوع آگاهی را ایجاد کنند تا این حوادث را به عنوان فرصت های غیر منتظره درک کنند. به تازگی سازمان ها به ناچار رویدادهای خوش شانس و تصادفی را هنگامیکه اعضا خود آگاه هستند شناسایی می کنند. بنابراین مدیران می توانند تصمیم بگیرند که سازمان های خود را به گونه ای طراحی کنند که ممکن است باز و پاسخگو به وقایع غیرمنتظره و احتمال ایجاد تغییرات فرصت طلبانه در ساختار و سازو کارهای هماهنگی و تغییرات مختلف رویه ای، شناختی و هنجاری را داشته باشند (اورلیک اوسک، ۱۹۹۶). از طرف دیگر سرندیپیتی منفعلانه تر شروع می شود. لزوما کار با تلاش برای حل

³² . Rovira&Trias de Bes

³³ .Brown

³⁴ .Fry

³⁵ .Quinn

³⁶ . Napier&Huang Wong

³⁷ . Brown & Eisenhardt

مسئله فرض نمی شود، غیر از توجه و داشتن ذهن آماده می تواند شامل جستجو باشد) که نیازی به آن ندارد و یا شامل مفهوم اطلاعات غیر منتظره که ظاهر می شود حتی اگر هیچ مشکلی فوری برای حل وجود نداشته باشد اطلاعات می توانند داده، رویداد یا مشاهده یا سرخ باشند (ناپیر؛ هوانگ و وونگ، ۲۰۱۳).

مفهوم سردیپیتی توسط محققان با استفاده از اصطلاحات مختلف مانند « غیر قابل پیش بینی»، «تغییر»، «همزمان»، «بدون برنامه ریزی» و «رخداد» با طیف وسیعی از معانی است که ممکن است تفاوت های ظریف و نامطلوب را دارا باشد تعریف شده است. دیو^{۳۸} سرنوشت را به عنوان تقاطع سه حوزه یا عناصر ("جستجو، دانش، آماده سازی و فرصت) بیان می کند او ادعا می کند که فرد باید به دنبال چیزی باشد، از جمله راه حلی برای یک مشکل یا یک فرصت، او باید با آگاهی و آماده سازی موجود به جستجو نزدیک شود تا بتواند اطلاعات مربوط به رویداد را تشخیص دهد. علاوه بر این، رویداد یا اطلاعات غیرمنتظره به طور اتفاقی در حال مشاهده است بنابراین با توجه به گفته دیو، "سرنوشت"^{۳۸} فقط هنگامی اتفاق می افتد که هر سه عنصر در آن حضور داشته باشند و با هم همپوشانی دارد. "یا (یک جستجو، دانش قبلی و رویداد احتمال) (میگوئل پینا کونا و همکاران، ۲۰۱۵).

پس از تعریف سردیپیتی دیدگاه های مختلف دانشمندان و پژوهشگران را درباره ی این پدیده را مورد بحث قرار خواهیم داد. سردیپیتی به کشف تصادفی چیزی است که به نظر ارزشمند است به این معنی که شانس به کشف تبدیل شده است.

دنرل، فنگ، وینتر^{۳۹}، ۲۰۰۳: "آن را تلاش و موفقیت با الهام و انعطاف پذیری می نامند". در حالیکه مرتون و باربر، ۲۰۰۴: "بیان می کنند سردیپیتی زمانیکه اتفاق می افتد که یک لغزش پیش بینی نشده که شامل بی نظمی و استدلال است می تواند منجر به توسعه یک نظریه جدید و یا گسترش یک نظریه موجود شود". مرتون و باربر ۲۰۰۴ سردیپیتی را دیدن کارهای روزمره هنگامیکه یک استدلال غیر منتظره، غیر عادی، و یک داده استراتژیک است که در نهایت منجر به یک نظریه جدید یا گسترش یک نظریه موجود می شود می بینند.

38. Fate

39. Denrell & Fang & Winter

یکی دیگر از دیدگاه‌ها فرض می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند خود را آماده کنند تا بتوانند از فرصت‌های جدید و ناشناخته بهره ببرند. سازمان‌ها می‌توانند عمداً خود را به اکتشافات سرگردان رویکردی که توسط رووینادا و تیراس بس، ۲۰۰۴ بیان شده است: نشان می‌دهد که آنها ادعا می‌کنند شانس را می‌توان ایجاد کرد و به عنوان یک عامل مستحق سزاوار مدیریت سیستماتیک است دانست. (برون، ۲۰۰۵). برای انجام این کار، سازمان‌ها می‌توانند عوامل لازم را برای خوش‌شانسی ایجاد کنند (فری، ۱۹۸۷). در نتیجه، آن‌ها می‌توانند به صورت عمدی در تلاش‌های اکتشافی خود را درگیر کنند برای فرض‌های خود چالش ایجاد کنند و وارد سرزمینی که حاوی خطر است وارد شوند (کوین، ۱۹۸۵). بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از نوظهوری به منظور اجتناب از یکپارچگی بیش از حد برای فرصت‌های جدید آماده شوند.

مرتون و باربر ۲۰۰۴ شانس تمایل به حمایت از ذهن آماده و کسانی که آماده بهره‌مند شدن از آن را دارند توجه می‌کنند. آن‌ها استدلال می‌کنند که خود آمادگی، با کیفیت‌هایی مانند هوشیاری، انعطاف‌پذیری، شجاعت و تساهل ارتباط دارد. و شایستگی در آن است که بتوان با استفاده از آن اکتشافات و نیازهای خود را پی برده و در نهایت سرنوشت‌سازی ممکن است به عنوان یک توانایی و نه شانس در نظر گرفته شود. سرنوشت‌پذیری نیز به عنوان یک نتیجه از تلاش‌های یادگیری اکتشافی ارائه شده است (مارچ، ۱۹۹۱).

در تحقیق دیگر از مفهوم سرنوشت‌پذیری اغلب گفته می‌شود که فرایندهای به شدت تجویز شده و استاندارد شده مانند کارهای سخت و کنترل شدید منجر به محصول و نتیجه‌ی خوب می‌شود (کوپر، ۱۹۹۸). دنلر ۲۰۰۳ و همکاران سرنوشت‌پذیری را تلاش و موفقیت با هشیاری و انعطاف‌پذیری تعریف کرده‌اند. دیو ۲۰۰۹ سرنوشت‌پذیری را به عنوان جستجو به دنبال کشف ناخواسته تعریف کرد. سرنوشت‌پذیری معمولاً با اشاره به تصادف خوشحال تعریف می‌شود (فرگوسن، ۱۹۹۹، کان، ۱۹۹۹). سرنوشت‌پذیری در تعریف دیگر به عنوان پیدا کردن چیزی بدون جستجو ان (آستون، ۲۰۰۳، ۴۳). و هم چنین به عنوان مترادف با هرگونه شگفتی دلپذیر (تالسون، ۲۰۰۴، ۴۴).

40. March

41. Cooper

42. Ferguson

43. Austin

44. Talson

۵-۲ انواع سرنديپيتي سازمانی^{۴۵}

برای محققان ، دانشمندان و مدیران عملی ، سرنديپيتي تا حدودی بستگی دارد به اینکه آیا یک "جستجو" وجود دارد و سپس جستجو کند و اینکه آیا اطلاعات غیر منتظره مشکلی را حل می کند و یا حتی باعث می شود یک راه را برای مشکلات / فرصت های جدید باز کند، و ممکن است در چندین "نوع" ظاهر شود. به طور خاص ، چندین محقق برای شفاف سازی این گزینه ها از ماتریس ۲ به ۲ استفاده می کنند. اساساً ، آنها انواع سرنوشت را به دو دسته تقسیم می کنند: (۱) اینکه آیا قصد صریح یافتن چیزی وجود دارد یا جستجو برای حل یک مشکل یا یافتن فرصتی وجود دارد و (۲) آیا اطلاعات غیر منتظره یک مشکل موجود را حل می کند یا راه حل های ناشناخته را آشکار می کند. به عبارت دیگر مشکلات یا فرصتها را شناسایی میکند(چنان ها، ۲۰۱۰؛ دیروند، ۲۰۰۵؛ رابرت، ۱۹۹۸).

با داشتن یک فرایند نوظهور، سرنديپيتي را نمی توان مدیریت کرد، آن چه سازمان ها می توانند انجام دهند ایجاد یک شرایط برای ظهور آن است. به عبارت دیگر آنها می توانند بدون تضمین نتایج، ماندگاری را افزایش دهند. در نتیجه بعد از شناسایی حوادث که برنامه ریزی شده یا بدون برنامه پیش می آید و یا حتی باعث خوش شانسی یا یک فاجعه میشود. لازم به ذکر است بعد از شناخت عواملی که باعث زمبلانتي میشود، سازمان را با قابلیت اطمینان بالا اداره کنیم که در ادامه درباره ی سازمان با قابلیت اطمینان بالا توضیح خواهیم داد.

۶-۲ سازمان با قابلیت اطمینان بالا^{۴۶}

تعدادی از سازمانهای خطرناک و بزرگ تلاش کرده اند تا بر فرهنگ سازمانی و ایمنی در سازمان خود تأثیر بگذارند تا آنها را به یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا تبدیل کنند (سازمان هایی که قادرند با وجود کارکردن در شرایط خطرناک و در صورت بروز عواقب خطرناک ، عملکرد و بدون ایجاد خطا را حفظ کنند).

⁴⁵. Types of organizational serendipity

⁴⁶. High reliability organization

خطاها می تواند فاجعه بار باشد). در سالهای اخیر فرهنگ ایمنی مثبت باعث افزایش قابل توجه در صحبت کردن در مورد ادبیات قابلیت اطمینان بالا داده است (لککا^{۴۷}، ۲۰۱۱). تحقیقات اولیه در مورد قابلیت اطمینان بالا توسط محققان کالیفرنایی انجام گرفت در نهایت سازمان به این نتیجه رسیدند که یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا از نظر توانایی، یک سازمانی می باشد که عملکرد بدون خطا در دوره های طولانی داراست (رابرتز^{۴۸}، ۱۹۹۳). ویژگی خاصی که سازمان های تقویت کننده قابلیت اطمینان را متمایز می کند، خطای مطلق یا تصادف نبودن آنها نیست، بلکه مدیریت مؤثر آنها با فناوری های خطرناک از طریق کنترل سازمانی خطر و احتمال است (روچلین^{۴۹}، ۱۹۹۳).

رابرتز و روسو (۱۹۸۹) ویژگیهای مختلفی را شناسایی کردند که به گفته آنها سازمان با قابلیت اطمینان بالا را از انواع مختلف سازمانها جدا میکند. این ویژگی ها شامل:

— پیچیدگی^{۵۰} بیش از حد و اتصال بسیار نزدیک: این سازمان با انواع مختلفی از مؤلفه ها و سیستم ها مشخص می شود که به هم وابسته هستند و فرآیندهای آن غیرقابل پیش بینی است (دو پیچیدگی آنها) و قطع شدن آن دشوار است (پرو^{۵۱}، ۱۹۸۴).

— وجود ساختارهای بسیار سلسله مراتبی با نقشها و مسئولیتهای واضح

— افزونگی به موجب آن چندین نفر تصمیم می گیرند و بر عملیات مهم نظارت می کنند

— سطح بالایی از پاسخگویی با انتظارات مربوط به پیروی دقیق از رویه ها و دریافت اولین بار درست و عملکرد عادی تحمل نمی شود

— عوامل زمان فشرده شده که به موجب آن فعالیتهای اصلی باید در عرض چند ثانیه انجام شود (به عنوان مثال عملیات پرواز).

47. Lekka

48. Roberts

49. Rochlin

50. complicate

51. Perrow

رابرتز و روسو (۱۹۸۹) استدلال می کنند که اگرچه برخی سازمان ها برخی از این خصوصیات را دارند. با این وجود سازمان با قابلیت اطمینان بالا معمولا همه ی این ویژگی ها را دارا می باشند.

ویک و همکارانش با تکیه بر تحقیقات سازمان با قابلیت اطمینان بالا پنج ویژگی را که آن ها ارتقاء قابلیت اطمینان تعریف می کردند، مشخص کردند اولین مورد به عنوان مشروط بر عدم موفقیت به تعریف میشود و به مهم بودن خطاها و خطاهای احتمالی اشاره دارد. حوادث نزدیک به عنوان شاخص سلامتی و قابلیت اطمینان یک سیستم دیده میشود. به همین دلیل برای سازمان های با قابلیت اطمینان بالا گزارش از خطاها بسیار ارزشمند است. و برای کشف این خطاها توسط افراد پاداش میدهند زیرا این خطاها به عنوان فرصت یادگیری برای بدست آوردن یک تصویر واقعی از عملیات های سازمانی تلقی میشود. علاوه بر شناسایی خطاها، موقعیت های از دست رفته کاملا مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرند زیرا به عنوان فرصتی برای بهبود فرایندهای عملیاتی دیده میشوند.

دومین ویژگی تقویت قابلیت اطمینان به عنوان تحلیلی برای ساده سازی قابلیت اطمینان و جمع آوری، تجزیه و تحلیل و تمرکز برای توانایی و اولویت بندی همه علائم هشدار دهنده مبنی بر اینکه ممکن است چیزی نادرست باشد و از ایجاد هر گونه فرضی در مورد دلایل شکست جلوگیری می کند (ویک و ساتکلیف^{۵۲}، ۲۰۰۷).

سوم: تعهد به انعطاف پذیری دیگر ویژگی قابلیت اطمینان بالا است. این ویژگی به توانایی ها مربوط میشود. با توجه به تحقیقات ویک و ساتکلیف: ویژگی تعهد نشانگر سازمان قابلیت اطمینان برای یادگیری از تجربه گذشته و خطاها چه از درون سازمان و چه از منابع دیگر است.

تخصص^{۵۳}، یکی دیگر از ویژگی های سازمان با قابلیت اطمینان بالا می باشد که توسط ویک و همکاران در سال ۱۹۹۹ پیشنهاد شده است.

⁵² . Weick& Sutcliffe

⁵³ . specialization

ویک و ساتکلیف(۲۰۰۷) در حین انجام کار در سازمان با قابلیت اطمینان بالا اینگونه بیان می کنند که یک عملیات توسط یک سلسله مراتبی با نقش ها و مسئولیت ها و خطوط واضح و مشخص گزارش شده است و مشخص می شوند، به طوری که همه می دانند چه کسی مسئول چه چیزی است. با این حال، در مواقع اضطراری این ساختار متوقف می شود. و تصمیم گیری صرف نظر از وضعیت آن ها در سلسله مراتب سازمانی، به افراد با دانش متخصص تعلق می گیرد تا بتوانند با یک شکل خاص برخورد کنند.

۷-۲ ارزیابی قابلیت اطمینان بالا^{۵۴}

تحقیقات زیادی درباره فرایندها و خصوصیات که یک سازمان می تواند در دستیابی به یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا هدف گذارند کنند شناسایی کرده است. همان طور که هوپکینز^{۵۵}(۲۰۰۷) استدلال می کند: سازمان با قابلیت اطمینان بالا، یک سازمان " ایده آل " را تشکیل می دهد و سازمان ها می توانند درجات مختلفی از ویژگی های افزایش قابلیت اطمینان را به نمایش بگذارند. تحقیقات قابلیت اطمینان منجر به افزایش علاقه به توسعه اقداماتی شده است که سازمان ها را قادر می سازد تا چه اندازه از ویژگی های قابلیت اطمینان برخوردار باشند.

کوچ(۱۹۹۳) اظهار داشت که قابلیت اطمینان بالا مجموعه متفاوتی از انتظارات و هنجارهای رفتاری را تقویت می کنند که معمولاً در سازمان های دیگر یافت نمی شود. در راستای این امر، کوچ(۱۹۹۳) برای به دست آوردن ماهیت اعتماد به نفس سازمان ها و جنبه های خاصی از فرهنگ خود اقداماتی را انجام داد. هدف این بود که تدابیری تدوین شود که بتواند در صنایع مختلف تعمیم یابد و نگرش افراد نسبت به شغل خود و عوامل اصلی را در تضمین ایمنی جلب کند. به همین منظور (کوچ^{۵۶}، ۱۹۹۳) دو اقدام انجام داد:

⁵⁴ . High reliability evaluation

⁵⁵ .Hopkins

⁵⁶ .Koch

اولین قیاس در مورد ۳۷ ماده است که به فرهنگ سازمان ها اعتماد به نفس می دهد. و دوم مقیاس کوتاه تر از ۲۵ ماده متمایز شده بود که هدف آن متمایز کردن سازمان های اعتماد به نفس از سازمان های دیگر بود.

عوامل کلیدی که توسط مقیاس رفتار شده اند عبارتند از:

۱. مسئولیت پذیری^{۵۷} / مسئولیت (به عنوان مثال قابلیت اطمینان را مسئول تصمیم گیری در جلوگیری از تصادفات می داند)

۲. تعامل^{۵۸} / ارتباطات^{۵۹} (یعنی میزان آگاهی از وقایع به سمت بالا در سلسله مراتب سازمانی)

۳. سازگاری^{۶۰} / پاسخگویی^{۶۱} دو عنصر را ارزیابی می کند:

اول، میزان توانایی سازمان ها برای انطباق یا بهبود یافتن از حوادث غیرمنتظره و دوم، توانایی " تغییر از عملیات کم سرعت به بالا" (یعنی تصمیم گیری سریع در موارد اضطراری).

۴. آگاهی از خطر (یعنی میزان آگاهی سازمان ها و پیش بینی شرایط خطرناک و انجام اقدامات مناسب).

۵. عدم سوء استفاده / جستجو در مورد چیزهای جزئی در توانایی افراد برای پرسیدن سوال و توجه به جزئیات در شرایط بحرانی ایمنی.

۶. وضوح نقش، درک افراد از وظایف خود و همچنین همکاران در تضمین عملکرد ایمن را ارزیابی می کند.

۷. بلوغ^{۶۲}، میزان تحمل سازمان ها نسبت به رفتاری های متمرکز و خطرناک خود ارزیابی می کند.

۸. آموزش^{۶۳} / اجتماعی شدن که روش ها در روش های آموزشی سازمان ها را ضبط می کند و تا چه اندازه ارزش ها در رفتارهای مرتبط با ایمنی را در بین اعضای سازمان به وجود می آورد. اخیراً، ویک و

57. responsibility

58. Interaction

59. connections

60. Compatibility

61. responsiveness

62. Maturity

63. Education

ساتکلیف (۲۰۰۷) "مجموعه ای از اقدامات را برای ایجاد مکان سازمان ها برای ارزیابی تمایلات خود به ذهن آگاهی یا عدم وجود آن ها ایجاد کردند". (کرایسانتی لککا، ۲۰۱۱).

علاوه بر این، این اقدامات شامل پنج ویژگی اصلی که سازمان را به صورت قابلیت اطمینان می کند وجود دارد که این اقدامات شامل: نگرانی از عدم موفقیت، عدم تمایل به سده سازی، حساسیت به کارها، تعهد به تاب آوری و دفاع از تخصص است. ویک و ساتکلیف (۲۰۰۷) استدلال می کنند که این ممیزی ها سازمان ها را قادر می سازند شیوه های خود ارزیابی کرده و از یافته ها برای تشخیص مناطق بالقوه که نیاز به پیشرفت دارند استفاده کنند.

سازمان های با قابلیت اطمینان بالا برای رسیدن به درجه بالایی از ایمنی با قابلیت اطمینان بالا در عملکرد علی رغم وجود شرایط پر خطر سعی و تلاش می کنند. این سازمان ها دارای سیستم هایی هستند که آن ها را برای رسیدن به اهدافشان و اجتناب از بروز خطایاری می کنند در این سیستم ها ۲ نوع تئوری وجود دارد:

۱. تئوری حوادث عادی

۲. تئوری قابلیت اطمینان بالا

تئوری حوادث عادی^{۶۴} بر تلاش چالز پرو در سال ۱۹۸۴ برای تفسیر درک او از یک فاجعه در یک فرمول کلی تر استوار است. پرو فرض کرد که هر سیستمی که عناصر به صورت محکم به همدیگر جفت شده اند و به صورت تعاملی پیچیده اند در جریان عادی عملیات خود حتما حوادث خواهند داشت.

نظریه دوم تئوری قابلیت اطمینان بالاست^{۶۵}، این نظریه متعلق به سازمان هایی است که فن آوری پیچیده دارند و در محیط های پرتنش فعالیت می کنند به گونه ای که با بروز حادثه در آن ها دچار فاجعه می گردند. به عبارت دیگر اگر بتوان عملکرد سازمان را با قابلیت اطمینان نشان داد سازمان با قابلیت اطمینان بالاست.

⁶⁴ . Theory of Normal Accidents

⁶⁵ High reliability theory

۸-۲ مشخصه های سازمان با قابلیت اطمینان بالا

۱. توان یادگیری به معنای آموزش پذیری و داشتن ذهنی قوی برای یادگیری در پرسنل سازمان است.
 ۲. سرعت انتقال بالا که مشخصه ی مورد نیاز تصمیم گیری سریع در زمان وقوع حوادث برای تصمیم گیران است.
 ۳. آرامش پس از تصمیم گیری که لازمه ی تصمیم گیری و ثبات آن است.
 ۴. چرخش شغلی یا جابه جایی که در مشاغل مختلف سازمان که برای کسب مهارت چندگانه مورد نیاز است.
 ۵. آشفستگی سازمان یافته به معنای اینکه در هنگام بروز بحران تصمیم گیری با خبرگان و کارشناسان است و نه چارت سازمانی.
- بعد از پژوهش هایی که در یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا انجام شد به تعریف آسیب شناسی که یک از مهمترین واژگان در سطح سازمانی است می پردازیم.

۹-۲ آسیب شناسی سازمانی^{۶۶}

مقدمه

آسیب شناسی سازمانی، "فرآیند استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان ها و حسن راه هایی برای افزایش اثر بخشی آن ها را دارا می باشد. (هریسون، ۲۰۰۳).

آسیب شناسی سازمانی، فرایند بکارگیری مفاهیم و روش های علوم رفتاری، به منظور توصیف وضعیت موجود سازمان ها و یافتن راه هایی برای ارتقای اثر بخشی سازمان می باشد (هریسون، ۱۹۹۸)

آسیب شناسی سازمانی: سازمان ها نیز ممکن است مانند انسان دچار بیماری های مختلف شوند و علائم آن را نشان دهند. معمولاً این گونه بیماری ها در سازمان، اغلب توسط کسانی منتقل می شود که مهمترین

⁶⁶ . Organization Pathology

تصمیم ها را می گیرند و پیوسته یا موقت، توانایی هماهنگی با نیازهای وابسته به نقش خود ندارند. درمان بیماری در سازمان، تنها زمانی ممکن است که ریشه ی آن در مرحله خست شناخته شده باشد (صفری، ۹۴). مفهوم آسیب شناسی در توسعه سازمانی شبیه الگوی پزشکی است، به طور مثال آزمایش های فیزیکی پزشکی، اطلاعات حیاتی سامانه ی انسانی را جمع آوری و با ارزیابی این اطلاعات، پزشک مطابق، بیماری (تهدید) نسخه ای را ارائه می کند. به همین شکل، آسیب شناسی سازمانی از روش های مخصوص در جمع آوری اطلاعات مهم درباره ی سازمان استفاده می کند که بر این اساس این اطلاعات، ارزیابی وفاداری سازمانی مناسب طرح ریزی می شود.

آسیب شناسی در ساده ترین عبارات به معنی شناخت به معنی شناخت آسیب های سازمانی واژه پاتو یا آسیب از حوزه علم پزشکی اقتباس شده و به معنی هر نوع انحراف از وضعیت سالم می باشد. بنابراین در پزشکی پاتولوژی مطالعه و بررسی ماهیت اصلی امراض (فرهنگ و بستر) می باشد. پاتولوژی با تشخیص، ردیابی، و تعبیر و تفسیر این تغییرات ماهیت اصلی مرض را مشخص کرده و سعی می نماید تا علل و عواملی که منجر به این مرض شده اند را معلوم نماید تا شرایط پیشگیری و درمان آن فراهم آید. برای روشن کردن کاربرد و حدود و ثغور این فرهنگ در فرهنگ سازمان و مدیریت بیان و ویژگی های اصلی و تحلیلی تطبیقی آن در حوزه های پزشکی و مدیریت لازم می نماید مدت زمان زیادی نیست که این مفهوم از پزشکی اقتباس و در نوشتار و تحقیقات مدیریتی بکاربرده می شود. بخصوص از زمانیکه از نظر محققین و تئوری پردازان به سوء عملکردها و عملکردهای نابجا و نادرست سازمان ها معطوف گردید و مطالعه ها را آغاز کرد. (صفری و همکاران، ۱۳۹۴).

۱۰-۲ تعریف آسیب سازمانی

آسیب شناسی سازمانی، شکل گسترده ای از فعالیت گسترده از فعالیت فراگیر برای کشف حقیقت و به عنوان پیش نیازی برای تلاش های سازمانی به شمار می رود. از آنجا که هدف آسیب شناسی سازمانی تعامل با سامانه

های جامع و بزرگ همچون شرکت‌ها می‌باشد، بنابراین، حیطة ی وسیع تری از توسعه ی سازمانی را در بر می‌گیرد و به همین دلیل، از نظر اصولی و به نوبه ی خود یک مداخله می‌باشد. (چیت ساز، ۹۵).

آسیب شناسی روشی است، به عنوان عامل مهم در توسعه و بهسازی سازمانی برای اقدام درست، مناسب و کمک به حذف نقطه کور مدیریتی طراحی شده است. یک آسیب شناسی جامع در یک: شناخت سازمان، دو: درک موقعیت سازمان در حال حاضر و سوم: هدف نهایی سازمان، چهار: ابزار رسیدن به اهداف مورد نظر و پنج: شاخص رسیدن به هدف یا چگونگی درک رسیدن و به هدف به سازمان یاری می‌رساند. این امر، به یک بررسی اصولی یا بنیادی از سازمان نیاز دارد (تیمور نژاد، ۱۳۸۴).

به اعتقاد پرودیر (۲۰۰۸) ویژگی های آسیب شناسی مناسب در سطح سازمان به این صورت است که آسیب شناسی، ظرفیت بنگاه‌ها را برای تغییر از فرهنگ سازمانی افزایش می‌دهد، فرصت مناسبی برای کسب بینش جدید از جنبه های مختلف کارما در سطح سازمان فراهم می‌کند و به آن می‌توان از تعهد سازمان به بهبود دائمی مطمئن شد، وی ضمن بررسی این ویژگی‌ها برای آسیب شناسی زمانی آغاز می‌شود که گروهی، معمولاً مدیریت به مشکل سازمان پی می‌برد و در می‌یابد که به مشکل به شناسایی (از نظر نقطه ی ایجاد) و تغییر نیاز دارد، ترکیبی از نیروهای داخلی و خارجی، فرایند جمع آوری داده‌ها و اطلاعات را شروع می‌کنند که می‌تواند روش‌های متفاوت و مختلفی داشته باشد، فرایندها به سوی داده‌هایی سوق داده می‌شود که احساس می‌شود اعتبار و صحت دارند و بالاخره نتایج آن به اعضای سازمان بازخورد داده می‌شود. تا فعالیت صحیح از سوی آن‌ها اتخاذ و اجرا شود. آسیب شناسی در تعریفی باعث می‌شود مشکلات اساسی یک سازمان که به طور مداوم و فراگیر سازمان را در معرض بحران قرار می‌گیرد و باعث جلوگیری در تحقق اهداف و مانع رشد متناسب و طبیعی سازمان می‌گردد (امیر اسماعیلی، ۱۳۹۰).

لازم به توضیح است که آسیب شناسی سازمانی مفهومی بسیار گسترده دارد که همه ابعاد داخلی و خارجی سازمان که برای بقای سازمان تهدیدی جدی به حساب می‌آید را شامل می‌شود و تشخیص به موقع آن برای حفظ و رشد سازمان لازم است. در مجموع آسیب شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم

رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان و یافتن راه هایی برای اثربخشی سازمان می باشد (هاریسون، ۲۰۱۴).

۱۱-۲ عوامل ایجاد کننده و انواع آسیب های سازمانی

بطور معمول عوامل و علل آسیب زا از خارج به سیستم داخلی موجودات زنده وارد و در نظم ساختار درون و یا کارکرد فرایندهای داخلی آنها بی نظمی و اختلال ایجاد می نمایند. یعنی اساساً عوامل و علل آسیب میباشند (میرزایی، ۱۳۸۰).

بررسی اجمالی مدل‌های آسیب شناسی سازمانی، یک مدل سازمانی، نمایشی از یک سازمان است این مدل به ما کمک می کند تا به صورت واضح تر و سریع تری آنچه در سازمان مشاهده میشود را درک کنیم. بورک ولایتوین (۱۹۹۲) راههای مختلف را که در آنها مدل های سازمانی مفید واقع میشود را چنین توضیح می دهند:

۱. مدل هایی کمک می کنند تا درک از رفتار سازمانی ارتقاء یابد
۲. مدل هایی که کمک می کنند تا داده های مربوط به یک سازمان طبقه بندی شود.
۳. مدل هایی که کمک می کنند تا داده های مربوط به یک سازمان تفسیر شود.
۴. مدل هایی که کمک می کنند تا یک زبان رایج و سهل الوصول به وجود آید.

۱۲-۲ انواع مدل های آسیب شناسی

آسیب شناسی براساس درک نحوه ی کار سازمان پایه گذاری میشود چارچوب های فکری که دست اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می برند، الگوهای آسیب شناسی نامیده میشود الگوهای تشخیص در برنامه ی تحول سازمانی نقش تعیین ای ایفا میکنند که مهمترین آنها عبارتند از:

۱. تجزیه و تحلیل میدان نیرو

۲. تجزیه و تحلیل سیستم لیکرت

۳. تئوری سیستم باز

۴. مدل همسازی برای تجزیه و تحلیل سازمانی

۵. مدل مک کینزی

۶. مدل مولکولی آسیب شناسی

۷. مدل مالکوم بالدريج

در ادامه ب توضیح چند مدل می پردازیم:

۱. مدل 7S مک کینزی

این مدل توسط کارشناسان شرکت مکینزی برای تحلیل بیش از ۷۰ سازمان در همان زمان مورد استفاده قرار گرفته و پس از آن نیز توسط بسیاری از محققین و موسسات تحقیقاتی بکار گرفته شده است. همان گونه که بیان شد این مدل دارای هفت متغیر یا اهرم می باشد که همگی با عنوان میشوند و عبارت از استراتژی، ساختار، سیستم ها، مهارت ها، سبک مدیریتی، کارکنان و ارزش های مشترک می باشد. بالا بودن سطح کارایی هر یک از متغیرهای هفت گانه است که سازمان یا شرکت را از آسیب دور می کند. (حنیفی زاده و همکاران، ۱۳۹۲).

۲. مدل وایزبورد^{۶۷}

کاربردی ترین و ساده ترین مدل آسیب شناسی، مدل ارائه شده وایزبورد است. وایزبورد (۱۹۷۶) شش حوزه از حیات سازمانی را برای آسیب شناسی مهم می داند که عبارتند از: اهداف، ساختارها، رهبری، پاداش ها، ارتباطات و مکانیزم های هماهنگی. این مدل یک نگرش سیستماتیک برای شناخت دقیق تر سازمان و مداخله ی مناسب برای حل مشکلات و مسائل سازمانی ارائه می دهد. دو موردی که در مدل وایزبورد باید به آن توجه شود

عبارتند از: سیستم های رسمی و غیر رسمی سازمان و محیط، سیستم های رسمی سیاست ها و رویه هایی هستند که سازمان ادعا می کند که می خواهد آنها را انجام دهد. در مقابل، سیستم های غیر رسمی رفتارهایی هستند که به وقوع می پیوندند. هر چه شکاف بین سیستم های رسمی و غیر رسمی درون سازمان بیشتر باشد، سازمان ها کمتر اثر بخش و در نتیجه آسیب پذیر خواهد بود. مورد دوم، شیوه ی کارکرد سازمان در دسترسی به نیازهای (تقاضاهای) خارجی است. وایزبورد تقاضاهای خارجی فشارها را به عنوان مشتریان، دولت و اتحادیه ها تعریف می کند این الگو یکی از الگوهایی است که سعی می کند با بررسی مسائل در سه حوزه (محتوایی، زمینه ای و ساختاری) به شناسایی آسیب های موجود در زمینه مدیریت و برنامه ریزی آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان ها بپردازد.

الف) عوامل محتوایی^{۶۸}: عوامل محتوایی در بسترسازی آموزش اهمیت بسیاری دارد که از میان آنها می توان به فرایندهای اصلی آموزش، سیستم های مدیریت کیفیت و برنامه ریزی آموزش و ... اشاره نمود.

ب) عوامل زمینه ای^{۶۹}: عواملی که به عنوان پشتیبانی کننده فرایندهای آموزش و بهسازی منابع انسانی می تواند گلوگاههای حساسی باشند از قبیل فرهنگ سازمانی، پیمانکاران، مشاوران و ... که موارد مذکور جزو عوامل زمینه ای می باشد.

ج) عوامل ساختاری^{۷۰}: بررسی آسیب های ناشی از ساختار سازمانی، ساختار سازمانی آموزش، ساختار فنی و تکنولوژیکی و ... جزو عوامل ساختاری آسیب های آموزشی در این الگو می باشند.

از آنجایی که این الگو حالت کلی و تفسیرپذیر دارد، می تواند در تمامی ساختارهای موجود در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

۳. مدل نادلر- تاشمن^{۷۱}

68 . Content factors

69 . Contextual factors

70 . Structural factors

71 . Nadler-Tashman

در این مدل سازمان قالب با فرایندی تعریف شده که داده‌ها را از محیط گرفته، آنها را به ستاده تبدیل می‌کند. در واقع تبدیل داده به ستاده توسط افراد، گروه‌ها و مجموع سازمان صورت می‌پذیرد. براساس این مدل فرایند تبدیل مشتمل بر ۴ مؤلفه اصلی است: وظایف - افراد - سازمان رسمی - سازمان غیررسمی. میزان اثربخشی سازمان به میزان همطرازی میان سازمان و محیط و بین ۴ مؤلفه اصلی سازمان بستگی دارد. استراتژی داده‌ای است که به سازمان امکان می‌دهد خود را با محیط پیرامون خود هماهنگ کند. تعریف همخوانی یا همطرازی براساس این مدل عبارتند از: سازگار بودن نیازها، اهداف و ساختارهای هر مؤلفه با نیازها، اهداف و ساختارهای مؤلفه دیگر.

۱۳-۲ فرآیندهای شناسایی آسیب سازمانی

برای شناسایی آسیب سازمانی، شناخت مشکلات و ایجاد تغییرات لازم و اصلاحات احتمالی نیاز است. بنابراین در خصوص مطالعه آسیب شناسی سازمانی باید به اصول مهم در فرآیند آسیب شناسی سازمانی توجه کرد که این اصول عبارتند از:

الف. برنامه آسیب شناسی بر مبنای مدل مناسبی باشد که تعریف عملیاتی شاخص‌ها را بررسی، پیگیری کند.

ب. اطلاعات آسیب شناسی، باید در بخش‌های مهم سازمان دقیقاً تفکیک باشد.

ج. اطلاعات آسیب شناسی باید قابل مقایسه با یکدیگر و یا با استانداردها و نقاط مرجع باشد.

د. فرآیند آسیب شناسی باید فرآیند تحت بررسی را به شکل روشن و آشکار مشخص کند (رد میلر، ۲۰۰۲).

آسیب شناسی صحیح و به موقع، این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع بوده و از حاد شدن آن جلوگیری کنند مشکلاتی از قبیل بی‌علاقگی کارکنان به کار، بی‌انگیزه بودن و غیره و در نهایت کاهش بهره‌وری کارکنان که در نظم مدیری عملکرد کارکنان وجود دارد) نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵). مطالعات آسیب شناسی سازمانی در اولین گام فرد نیاز به بررسی و تحلیل‌های

علمی مختلف تشخیص نوعی نارسایی سازمان دارند و در گام بعدی برای برطرف کردن نارسایی راه کارهای مناسب و مرتبط ارائه می دهد (پوراس و برک، ۲۰۰۸).

۱۴-۲ ویژگی های اساسی در شناخت آسیب سازمانی

برای شناخت آسیب ها در سازمان یک سری ویژگی وجود دارد که شامل:

۱. سرچشمه و منشاء عوامل ایجاد کننده آسیب: در موجودات زنده معمولا عوامل و علل آسیب از خارج به نظم داخلی آن ها وارد در نظم ساختار درونی و یا کارکرد فرآیندهای داخلی آن ها بی نظمی و اختلال ایجاد می نمایند. یعنی اساسا عوامل و علل آسیب زا (بیرونی) می باشند. مانند ابتلاء ارگانیزم به میکروب و یا ویروس خاص. در حالیکه آسیب های سازمانی به غیر از موارد خاص و استثنائی عمدتا ریشه و منشاء درون سازمانی داشته و ناشی از سوء عملکرد و یا عملکرد غلط دستگاه ها و خرده نظام ها سازمان می باشد. یعنی آسیب های سازمانی عمدتا (درون زا) می باشند. پس در گام های اولیه یک جستجو علمی در آسیب شناسی سازمانی باید سراغ بخش ها، دوایر و خرده نظام هایی از سازمان رفت که کانون های آسیب زا بوده و سر منشاء آسیب های اصلی سازمان می باشند. چون آسیب های سازمانی از خلاء نمی رویند و بهترین جا برای گذاشتن گوشی تشخیص در داخل سازمان و بخش هایی از آن است که علائم آسیب ظاهر و نمودار شده است. البته در جستجوی علل و عوامل این آسیب ها گاه خواهیم دید که آ ریشه و سر منشا بیرونی یعنی محیطی نیز دارند ولی این امر استثنائی اگر ساختارها و محتوی سازمان طوری طراحی، تنظیم و هدایت شوند که تاثیرات سوء آسیب زای خارجی را به حداقل برسانند.

۲. صلاحیت اصلی عوامل و علل ایجاد کننده آسیب ها:

اغلب آسیب های سازمانی با سایر مسائل، مشکلات و معضلات سازمانی خلط می شوند و بنابراین آسیب شناسی در همان گام های اولیه منحرف می شوند برای پرهیز از چنین موردی باید خواص و یا صفات ویژه و یا به عبارت بهتر ماهیت یا چیستی آسیب را روشن نمود. حال که به تعریف نظری متغیرها پرداخته ایم باید به تحقیقات تجربی که در این زمینه ها انجام شده پردازیم.

تحقیقات تجربی

۱۵-۲ مطالعات داخلی انجام شده عبارت است:

جدول ۲-۱ پیشینه تحقیقات داخلی

نام محقق وسال انتشار	عنوان تحقیق	روش تحقیق	ابزار گردآوری	جامعه و نمونه	نتایج تحقیق	افتراق با تحقیق حاضر
محسن علی مددی ۱۳۹۲	آسیب شناسی ارتباطات درون سازمانی شرکت ملی خطوط لوله ومخابرات نفت ایران	توصیفی - پیمایشی	این پژوهش به صورت کتابخانه ای انجام شده است و همچنین با استفاده از سایت های اینترنتی اطلاعات نظری آن جمع آوری شده اند. برای گردآوری داده های این پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شده	۲۹سؤال که با استفاده از نظرات متخصصان و محققان شرکت ملی نفت ایران از چند مرحله اصلاح و بازنگری تأیید گردید	در سه شاخه رفتاری عدم توجه به ویژگیهای عاطفی و احساسی ، سوء در این تحقیق از مدل سه شاخه ای میرزایی استفاده شده است این عوامل آسیب آفرین تفاهم ، تأثیر ارتباط غیرکلامی، موانع اداری ، عدم توجه نیازهای آموزشی(زمینه ای) اطلاعات نا مناسب ، مزاحمتهای فیزیکی ، موانع فنی و فن آوری اطلاعات شایعات سازمانی ، تفاوت جنسیت (ساختاری) مشکلات ناشی از تصمیم گیری ، فقدان برنامه ریزی در نامناسب ، فقدان بازخور، فرهنگ نامناسب ، وجود ارتباطات ، تأیید زیاد بر ارتباط رسمی ، روشن نبودن وظایف و مسئولیت ها (مورد بررسی قرارگرفت نتایج حاصله در سه بعد آسیب پذیری به ترتیب عوامل رفتاری ، عوامل ساختاری ، عوامل زمینه ای بوده است	در این تحقیق فقط به مدل سه شاخگی پرداخته در صورتیکه باید سایر مدل ها را در بررسی آسیب شناسی صورت گیرد.

<p>این تحقیق به بررسی آسیب شناسی و اولویت بندی ففقط در حوزه منابع انسانی پرداخته در صورتیکه آسیب های</p>	<p>هدف اصلی این تحقیق شناسایی آسیب های نظام مدیریت منابع انسانی شهرداری ساری و اولویت بندی آن هاست. نتایج تحقیق حاکی از وجود برخی آسیب ها نظیر ارتقا و استخدام، سیستم پرداخت و سیستم استخدام و گزینش در بعد ساختاری، سیستم انگیزشی کارکنان و آموزش منابع انسانی در بعد رفتاری و نهایتا امور پیمانکاران در بعد زمینه ای باشد</p>	<p>کارمندان و کارشناسان شهرداری ساری</p>	<p>آزمون spss آزمون کولموگوروف آزمون اسمیرنوف آزمون فریدمن</p>	<p>توصیفی - تحلیلی</p>	<p>آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی شهرداری ساری با رویکرد مدل سه شاخگی</p>	<p>علیرضا حمیدی ۱۳۹۶</p>
<p>در این تحقیق هم باید سایر عوامل موجود در سازمان را در نظر گرفت که در این تحقیق فقط به منابع انسانی توجه شده است.</p>	<p>آسیب شناسی از وضعیت موجود این پژوهش قصد دارد نوعی منابع انسانی بانک ملت بعمل آورده و نقاط ضعف و قوت آن را مورد بررسی قرار دهد. آسیب شناسی سازمانی در این پژوهش با مورد بازشکافی قرار گرفته و بهره مندی از مدل سه شاخگی مشخص شد که عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای نقش تعیین کننده ای در آسیبهای منابع انسانی بانک دارند</p>	<p>کارکنانی است که در مشاغل مدیریتی، سرپرستی و کارشناسی در بانک ملت مشغول هستند</p>	<p>کتابخانه ای شامل مطالعه کتب، اسناد و مدارک و همچنین مطالب مورد نیاز از اینترنت و به شیوه استفاده شده</p>	<p>توصیفی</p>	<p>آسیب شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه</p>	<p>مهدی جنیدی جعفری & عبدالرضا بیگی نیا ۱۳۹۴</p>
<p>در این تحقیق از آسیب های حوزه منابع انسانی سخن گفته که می توان از مدل های آسیب</p>	<p>هدف پژوهش آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در یک شرکت فعال است. نتایج پژوهش نشان می دهد که در حوزه تفکر و نوع نگاه به منابع انسانی ۷۵٪ از مصاحبه شوندگان دارای تفکر به منابع انسانی است.</p>	<p>شرکت ICT کارکنان اصفهان</p>	<p>مصاحبه نیمه ساختارمند و مشاهده و پرسشنامه</p>	<p>کیفی و رویکرد کاربردی</p>	<p>آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی</p>	<p>علی صفری & مجتبی فرخی & رضا صالح زاده ۱۳۹۳</p>

در این تحقیق فقط عوامل شناسایی پیاده سازی شده اند اما در تحقیق حاضر ما به دنبال پیامدهای مثبت و منفی در سازمان هایی که با قابلیت اطمینان هستند مطالعه می کنیم.	در تحقیق حاضر ابتدا مشخصه های موجود در سازمانهای با قابلیت اطمینان بالا ارائه شده، سپس فعالیتهای مورد نیاز برای پیادهسازی انجام شد در نتیجه اگر سازمانی بخواهد در عملکرد خود قابلیت اطمینان داشته باشد یعنی در آمورتی که به عهدهاش گذاشته شد شکست نداشته باشد یا شکستهایش بسیار نادر باشد و از حوادث وجود آمده در فعالیت خود با موفقیت عبور کند و در یک عبارت حوادث را به شایستگی مدیریت کند، میتواند از مشخصه های سازمانهای با قابلیت اطمینان بالا بهره ببرد.	جامعه ی آماری این تحقیق مدیران عامل و معاونین	شرکتهای توزیع برق ایران، تحت پوشش وزارت نیرو، هستند	در این تحقیق ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان است	توصیفی - اکتشافی	مدیریت حوادث در سازمان های خدمات رسان با رویکرد قابلیت اطمینان بالا	ابراهیم ایران دوست & سید مهدی الوانی & غلامرضا معمارزاده & خسرو منطقی ۱۳۹۶
--	--	---	---	--	---------------------	---	---

پیشینه تحقیقات خارجی عبارتند از:

جدول ۲-۲: پیشینه تحقیقات خارجی

نام محقق و سال انتشار	عنوان تحقیق	روش تحقیق	ابزار گردآوری داده ها	جامعه نمونه	نتایج تحقیق	افتراق با تحقیق حاضر
1.Luca Giustiniano o 2.Miguel Pina 3.Cunh Stewart Clegg 2015	زمرلانی سازمانی	گراند تئوری	ابزار گردآوری داده ها	جامعه نمونه	نتایج تحقیق	در این پژوهش بیشتر به اتفاقاتی که برای کشتی کاستا کنکوردا افتاده و علت آن حادثه با توجه به اینکه رئیس کشتی از فاجعه نهایی اطلاع داشت چرا اقدام به تصمیم گرفت فاجعه در یک سازمان می
					نتایج نشان داد زمرلانی یک طرح ضمنی سازمانی در تصمیم گیری است که یک دور باطل را تشکیل می دهد. در یک سیستم کلی سازمان یافته که غیر قابل پیش بینی بودن آن ثابت شده است به لحاظ ساختاری نسبت به ابتکار عمل انسان آسیب پذیر است.	در این پژوهش بیشتر به اتفاقاتی که برای کشتی کاستا کنکوردا افتاده و علت آن حادثه با توجه به اینکه رئیس کشتی از فاجعه نهایی اطلاع داشت چرا اقدام به تصمیم گرفت فاجعه در یک سازمان می
					گزارش تحقیقات وزارت حمل و نقل ایتالیا را به عنوان منبع اصلی خود قرار دادیم	
					منبع موثق، مدارک و شواهد قضایی و مدارکی که در جریان دادرسی ثبت شده اند به دست آمده است.	

<p>در این تحقیق به عامل بداهه گویی و تضاد آن با سازمان های که سلسله مراتب بالا و ساختار پیچیده دارند توجه کرد که حتی می توان با مدیریت خوب بداهه گویی را به صورت جدی به افراد در شرایط سخت با دادن اختیار بالا برد. اما در مورد علل تصمیم های نادرست سخنی به میان نیامده است</p>	<p>سردبیبیتی در بحث آموزش مورد تحقیق قرار گرفته که ممکن است نتیجه آن با یک سازمان متفاوت باشد.</p>
<p>به عامل بداهه گویی در سازمان های با قابلیت اطمینان بالا و با ساختار سازمانی و پیچیدگی و استاندارد سازی زیاد اشاره می کند و در نتیجه به این نتیجه می رسد استانداردها ممکن است به شکل انطباق موجب کاهش فاجعه شوند با دادن اختیار می توان بداهه را در زمان اتفاق پیش بینی نشده شاهد باشیم.</p>	<p>نویسنده ، پارادوکس کنترل ذاتی را کشف کرد در دوگانگی ادراک روند از اهمیت ، ارائه یک نقش بالقوه برای آموزش سواد اطلاعاتی در ارتقاء توانایی به دست آوردن برخی از کنترل جنبه ادراک از سرنوشت. سرنوشت ، نویسنده راه های ممکن برای اکتشاف آینده را پیشنهاد کرد.</p>
<p>حادثه کشتی کاستا کنکور دیا</p>	<p>تحقیق در زمینه های فیزیولوژی ، روانشناسی و البته عملکرد موسیقی</p>
<p>اطلاعات از حوادثی که در طول این اتفاق افتاده است اطلاعات کسب کرده</p>	<p>مطالعات میدانی و مصاحبه</p>
<p>کیفی</p>	<p>روش کمی و کیفی</p>
<p>طرف تاریک بداهه سازمانی: درس هایی از غرق شدن کاستا کنکور دیا</p>	<p>به دنبال سردبیبیتی، پارادوکس کنترل</p>
<p>1.Luca Giustiniano 2.Miguel Pina e Cunha 3. Stewart Clegg 2016</p>	<p>Abigail Mcbirnie 2008</p>

<p>در این تحقیق بیشتر تعریف سرنوشت مورد توجه بوده اما به علت های آن پژوهش هایی انجام نشده</p>	
<p>در این پژوهش سوال شد که "سازمانها چگونه شانس را به سرنوشت تبدیل می کنند"، و آنها پاسخ دادند که این کار را از طریق گفتگوی دیالکتیک آمادگی، گشودگی و تردید انجام می دهند. بنابراین، سرنوشتی را می توان چنین تعریف کرد مشاهدات غیر منتظره که به عنوان فرصت ها ساخته می شوند، توسط یک قاب مرجع عملی می شوند که از طریق کشت پویا نگه داشته می شود. تردید، یعنی استفاده از احساس ناآگاهی به عنوان محرک برای گسترش دانش موجود را در سرزمین های جدید</p>	<p>هدف این مقاله ارائه دیدگاه است پیامدهای نظری و عملی عدم موفقیت در سازمان بر رضایت شغلی کارکنان نتایج اصلی حاصل از تحقیقات انجام شده نشان می دهد که آسیب شناسی موجود در آن سازمان از یک طرف توسط کارکنان احساس می شود که پرخاشگری و آزار و اذیت پیامدهای روحیه ای دارد، و از طرف دیگر این اختلالات در محل کار در اشتغال احساس می شود، و این منجر به بیکاری بیشتر می شود.</p>
<p>گروهی از افراد پناهنده در کلمبیا</p>	<p>همه کارمندان شرکت در رومانی</p>
<p>مشاهده و مصاحبه</p>	<p>پرسشنامه</p>
<p>مطالعه موردی</p>	<p>توصیفی - تحلیلی</p>
<p>گفتگو درباره سرنوشتی</p>	<p>مطالعه در مورد آسیب شناسی سازمانی و پیامدهای در مورد رضایت شغلی در منابع انسانی، همچنین در مورد اشتغال بازار کار</p>
<p>Miguel Pina e Cunha & Armenio Rego & Stewart Clegg, & Greg Lindsay 2015</p>	<p>Diana-Elena, Şerb & NicoletaC amelia Cicioc 2013</p>

<p>در این تحقیق معیارهای قابلیت اطمینان در تیم بررسی میشود که در تحقیق حاضر ما به بررسی کل سازمان می پردازیم</p>	<p>در این مقاله فقط به یک معیار ارزش می پردازد در صورتیکه معیارهای مختلفی را می توان در این مقاله مطالعه کرد که برای سازمان ها پیا قابلیت اطمینان بالا مناسب است</p>
<p>این مطالعه بر روی تیمهای سازمانی است که با چالش های حفظ سطح بالایی از قابلیت اطمینان مواجه هستند. مورد توجه ویژه این است که تیم ها چگونه رویدادهای نامطلوب را مدیریت می کنند که روند تیم را مختل می کند و چگونه سریعاً سازگار می شوند تا عملکرد خود را بازیابی کنند، یافته های این مطالعه ارتباط قوی با کار وایک دارد و در پیشبرد و شفاف سازی ویژگی های قبلی مرتبط با سازماندهی قابلیت اطمینان بالا است. با این حال ، با استفاده از گروه کوچک به عنوان واحد تجزیه و تحلیل برای افزودنیهای مطالعه به مفاهیم که به طور سنتی با سازماندهی قابلیت اطمینان بالا در ارتباط هستند</p>	<p>کار گزارش شده در اینجا بخشی از یک تلاش تحقیقاتی در حال انجام است که مربوط به تهیه یک متدولوژی برای بهبود نتایج پروژه های مربوط به سیستم های اطلاعاتی پیچیده است، مقاله با بیان اینکه مدل کاربردی دارد نتیجه گیری می کند ارزش به عنوان ابزاری برای قابلیت ساخت است</p>
<p>از سه سازمان اجرای قانون در (SWAT) ۳۶ عضو تیم های ویژه سلاح ها و تاکتیک ها جنوب غربی ایالات متحده است</p>	<p>بر اساس فاجعه ناگوار که قبلاً اتفاق افتاده پژوهش های این مقاله را انجام میدهد</p>
<p>مصاحبه</p>	<p>تحقیقات قبلی مورد استفاده شده است هم چنین از مدل مفهومی برای تحلیل آن استفاده شده</p>
<p>اکتشافی</p>	<p>کمپی</p>
<p>تجزیه و تحلیل قابلیت اطمینان و مقاومت در تیم های با قابلیت اطمینان بالا</p>	<p>بهبود نتایج پروژه از طریق قابلیت اطمینان عملیاتی یک مدل مفهومی</p>
<p>Bradley S. Wesnsner 2015</p>	<p>John Sullivan a & Roger Beach 2009</p>

<p>در این مقاله فقط به فرایندهای یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا توجه شده که می توان در تحقیق حاضر نقاط مثبت و منفی این فرایندها در نظر گرفت</p>	<p>در این مقاله تعریف و فرایندهای قابلیت اطمینان را در سازمان های هواپیمامورد مطالعه داده که در تحقیق حاضر در سازمان هایی عمومی قابل انجام است.</p>
<p>در این مقاله به تعریف فرایندهای سازمانی لازم برای بهره برداری ایمن از سازمانهای پیچیده از نظر فن آوری می پردازیم که می توانند صدمات جسمی زیادی به خود و محیط اطراف خود وارد کنند. مقاله اول استدلال می کند که تحقیقات سازمانی موجود کمک کمتری در فهم فرایندهای سازمانی در چنین سازمان هایی دارد.</p>	<p>هدف از این مقاله دو چیز است اول ، این تئوری با ایجاد یک چارچوب نظری که برای نشان دادن این فرآیند ارائه میشود ثانيا ، این چارچوب ، به همراه نمونه ای (به عنوان مثال حمل و نقل هوایی) برای استخراج راهنمایی در HIRO از مورد چگونگی حرکت غیر هوایی از طریق فرآیند. در طول راه ، راهنمایی های تجویز در جایی که احساس می شود مناسب ارائه می شود</p>
<p>عضای تیم سازمانی در ایالات متحده آمریکا</p>	<p>سازمان هواپیمایی</p>
<p>مجموعه ای از مؤلفه های "خطر" مشخص شده توسط پرو ۱۹۸۴ پیشینگان فاجعه آشکار شده توسط شیویوانستا ۱۹۸۶ مورد بررسی قرار می گیرد.</p>	<p>اطلاعات از ادبیات مربوط به نظریه نهادی ، سازمانی استخراج شده است</p>
<p>مروری</p>	<p>مطالعه موردی</p>
<p>برخی خصوصیات یک نوع قابلیت اطمینان بالا سازمان</p>	<p>استفاده از استراتژی تیم محور برای تحول سازمانی : راهنمایی برای حرکت به سمت یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا</p>
<p>Karlene H. Roberts 2001</p>	<p>C. SHAWN BURKE & KATHERIN E A. WILSON & EDUARDO SALAS 2005</p>

۱۶-۲ ارزیابی انتقادی از مرور ادبیات و پیشینه

می توان به این امر اشاره کرد که بسیار از تحقیقات پیشین به صورت مطالعه موردی و به صورت مروری بوده در بخش زمبلانتهی سازمانی تعداد مقالات بسیار کم است که مانع از پژوهش های گسترده تر میشود با این حال تعداد معیارها و مولفه ها درباره ی این موضوع در ارگان های مختلف بسیار است و فقط مختص به یک اتفاق ناگوار نیست با این حال درباره ی آسیب شناسی در هنگام فاجعه صحبتی به میان نیامده است قطعاً آسیب شناسی و پیاده سازی این شناخت در حوادث باعث کاهش اتفاقات ناگوار میشود که در تحقیقات پیشین در هنگام فاجعه این آسیب شناسی به صورت کم اتفاق افتاده است.

در مورد اینکه شناخت و پیدا کردن علل یک زمبلانتهی و پیامدهای حاصل از آن شناخت در تحقیقات پیشین سخنی به میان نیامده است و صرفاً به تعریف این پدیده و اتفاق خاص پرداخته اند. در مورد سازمان های با قابلیت اطمینان بالا می توان گفت پژوهشگران فقط به تعریف و عوامل اصلی و پرداخته اند و در مورد هدف از وجود یک سازمان با قابلیت اطمینان و پیامدهای حال از اون کمتر پرداخته اند.

عدم برنامه ریزی مناسب برای استخدام افراد مناسب در سازمان ها و عدم آموزش مدیران و کارکنان هنگام مواجه با زمبلانتهی و نوع مدیریت هنگام زمبلانتهی یکی دیگر از انتقادات به پژوهش های گذشته است نبود افراد مناسب برای شناخت و توجه زیاد به تعریف های نظری و عملیاتی آسیب شناسی در پژوهش ها کمک شایانی به سازمان ها اعم از دولتی و خصوصی در تمامی زمینه ها نمی کند.

۱۷-۲ چهارچوب مفهومی و مدل برخواسته از ادبیات

در این قسمت سعی کردیم بر اساس مطالعات صورت گرفته از ادبیات، یک چهارچوب مفهومی از عوامل مهمی که باعث پدیده زمبلانتهی شود ارائه دهیم. این عوامل ناشی از که از حادثه ی کشتی کاستاکنکوردیا ایتالیایی در ژانویه سال ۲۰۱۲ میلادی در جزیره «گیگلیو» در منطقه توسکانی ایتالیا غرق شد و به گل

نشست که بر اثر این حادثه ۳۲ نفر جان خود را از دست دادند نشأت می گیرد. تمرکز روی عوامل انسانی به فرد اجازه می دهد تا رفتارهای کاپیتان کشتی کاستا کنکور دیا و همچنین رفتار سایر شخصیت‌های اصلی را تحلیل کند. مسئولیت غرق شدن و متعاقب آن قتل نباید فقط به کاپیتان منتسب شود بلکه باید به این قتل‌ها نسبت داد. همچنین مدیران، در یک سیستم سازمان یافته کلی که غیرقابل پیش بینی و سابق است اثبات شده است که ساختار از نظر ساختاری در آسیب پذیری خود نسبت به انسان نقص داشته است. ابتکار عمل. در چنین چارچوبی افراد دیگری دیده می شدند هم چنین عزم بیش از حد ساختاری در از بین بردن مسئولیت خود (لوکز، ۱۹۷۴؛ روس، ۱۹۸۰) و حس هدف اخلاقی (ویک، ۲۰۱۰، که در آن وجود یک زنجیره فرمان سخت و سخت است، با توجه به موقعیت، مشروعیت سازمانی را اعطا می کند، سپس اطاعت از دستورات فرعی هنجار یا موقعیت پیش فرض است چنین موضعی با بحث فولت (۱۹۲۴، ۱۹۴۱) در مورد قدرت و کنترل در شرایط "قدرت بیش از حد"، جایی که ادعا می شود اقتدار مشروعیت و اطاعت از آن منوط به موقعیت است.

۱۸-۲ جمع بندی فصل دوم

در این فصل، در نتیجه ی مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق، ۴ گروه اصلی ار ادبیات آورده شده است: گروه اول ادبیات نظری راجع مفهوم زمبلانته، گروه دوم، ادبیات نظری راجع سرندیپی؛ گروه سوم، راجع سازمان با قابلیت اطمینان بالا؛ گروه چهارم، آسیب شناسی سازمان.

مرور ادبیات نظری و تجربی در این حوزه به ما در موارد زیر کمک کرده است:

__ چه اطلاعاتی درباره این موضوع وجود دارد؟

__ کدام یک از موضوعات هنوز مطرح نشده است؟

__ از ادبیات تجربی و نظری موجود در این حوزه، در طراحی سوالات پژوهش استفاده است.

_ از ادبیات تجربی موجود در این حوزه در طراحی سوالات مصاحبه استفاده شده است.

_ ادبیات نظری و تجربی به هنگام تحلیل داده های کیفی و انجام کد گذاری ها به پویایی ذهن محقق کمک کرده است.

_ استفاده از ادبیات تجربی، امکان مقایسه داده های پژوهش حاضر را با پژوهش پیشین فراهم آورده است.

فصل سوم

روش شناسی تحقیق

۱-۳ مقدمه

در این فصل چگونگی طراحی پژوهش و مراحل اجرای آن تشریح می گردد. در این پژوهش از رویکرد استقرایی_ قیاسی، روش پژوهش کیفی و یکی از راهبردهای پژوهش های کیفی نظریه داده بنیاد یا گراند تئوری می باشد که به دلایل و ویژگی های خاصی که این راهبرد دارد در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است که در ادامه فصل دلایل انتخاب این روش تحقیق مذکور مورد اشاره قرار می گیرد. در مورد روش جمع آوری و گردآوری اطلاعات از روش های مختلفی نظیر مصاحبه، مشاهده، بررسی اسناد و مدارک و مشارکت محقق، در پژوهش حاضر به کار گرفته شد اما توجه بیشتر در این تحقیق در مورد مصاحبه است که در مورد آن توضیح خواهیم داد. همچنین در این فصل به جامعه و روش انتخاب نمونه تشریح خواهد شد.

۲-۳ انتخاب روش تحقیق

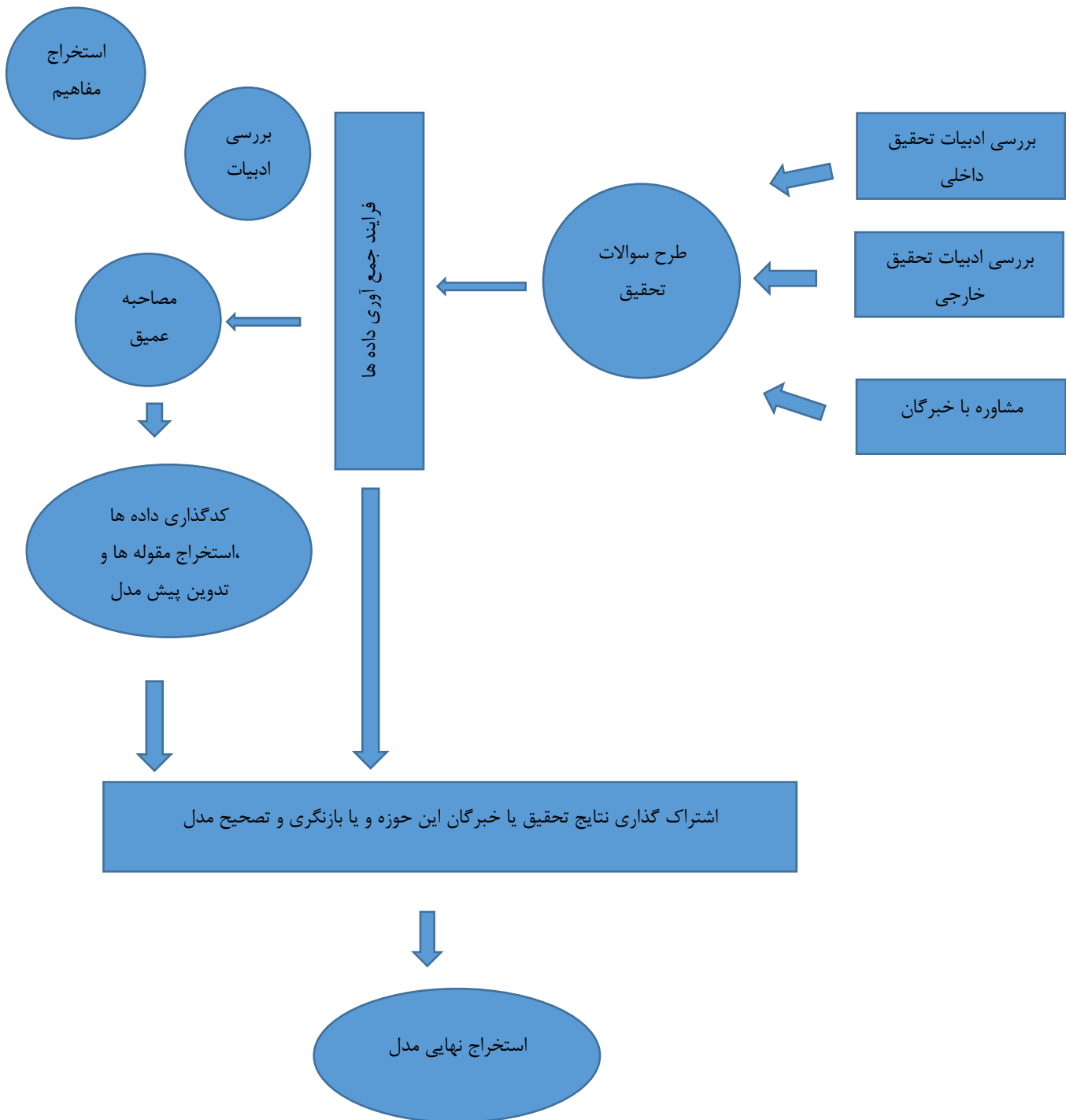
روش تحقیق بر اساس پیاز پژوهش گام به گام انجام شده است که در ادامه تمامی مراحل را شرح خواهیم داد پیاز پژوهش از لایه های مختلفی تشکیل شده که هر یک از لایه ها از لایه بالاتر از خود تاثیر می پذیرد.



شکل شماره ۳-۱: مدل پیاز پژوهش

در لایه ی اول فلسفه های پژوهش، لایه دوم رویکردهای پژوهش، لایه سوم راهبردهای پژوهش، لایه چهارم روش پژوهش، لایه پنجم لایه افق زمانی پژوهش، لایه ششم شیوه گردآوری و تحلیل داده ها.

۳-۳ نقشه پژوهشی تحقیق



شکل شماره ۳-۲: نقشه پژوهش ادبی، آبیانگی (۱۳۹۲).

۴-۳ فلسفه پژوهش

فلسفه پژوهش از اصول و مبانی پارادایم تفسیری^{۷۲} تبعیت می کند. رویکرد تفسیری را می توان اینگونه تعریف کرد، رویکردی است که به بررسی تجربه زنده از عامل های سازمانی در زمینه و متن عملکرد سازمان به منظور فهم بهتر از آن توجه نشان داده است (گائینی، ۱۳۹۱).

رویکرد تفسیری در حوزه هایی از مطالعات سازمانی و مدیریت مانند فرهنگ سازمانی، نمادگرایی، زیباشناختی و روایت گری توسعه یافته است. می توان گفت عناوین فرهنگ سازمانی و نمادگرایی از وسیع ترین قلمروها در مطالعات سازمانی می باشد که رویکرد تفسیری بر آن تاثیر گذار بوده است. تفسیرگرایان بر این باورند که محقق در واکنش به پدیده های اجتماعی باید دیدگاه ها و احساسات خود را بعنوان بخشی از فرآیند تحقیق وارد کند. محقق تفسیری نیاز دارد، حتی بصورت موقت در ارزشها، تعهدات سیاسی اجتماعی مشارکت کنندگان سهیم شده و با آنها همدردی کند. این افراد دنبال بی طرفی ارزشی نیستند، بلکه می خواهند بدانند چگونه آن ارزش را می توانند کسب کنند. اینان معتقدند که ارزش، یک بخش محوری از زندگی اجتماعی است. بعبارتی ارزشهای هیچ گروهی غلط نیست، بلکه فقط متفاوت است یک پارادایم از سه موضع عمده هستی شناسی، معرفت شناسی و روش شناسی مورد بررسی قرار می گیرد. (گائینی، ۱۳۹۱).

در موضع هستی شناسی^{۷۳}، در قالب ماهیت واقعیت رویکرد تفسیری ادعا میکند دنیا پیچیده و پویا است که بوسیله مردم در تعامل با همدیگر و با سیستم های اجتماعی وسیع تر ساخته، تفسیر و تجربه میشود؛ یعنی تعریف سیال بوسیله تعامل انسان/ساخت اجتماعی واقعیت و در قالب ماهیت بودن انسان در اجتماع بودن دائما معنی و ادارک هایی از دنیا ایجاد می کند. (امامی و همکاران، ۱۳۹۱).

72 . Interpretive Paradigm

73. Ontology

در موضع معرفت‌شناسی^{۷۴} تئوریها از «واقعیت» های مختلف ساخته می‌شود، محقق به چیزی های مختلفی در مسیر درک پدیده توجه دارد. همچنین تئوری‌ها در زمینه های اجتماعی و فرهنگی شکل می‌گیرند. (امامی و همکاران، ۱۳۹۱). همینطور در معرفت‌شناسی ما تبدالی با ذهن‌گرایی داریم که سبب خلق یافته‌ها میشوند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵).

موضع روش‌شناسی به صورت هرمنوتیکی^{۷۵} و دیالکتیکی^{۷۶} وجود دارد. به این صورت که ماهیت متغیر و شخصی (درون‌ذهنی) سازه‌های اجتماعی، دلالت بر آن دارد که سازه‌های فردی، می‌تواند فقط از طریق تعامل بین و میان پژوهشگر و پاسخ‌دهندگان، ظهور یافته و پالایش شود (گوبا و لینکلن، ۱۹۹۴). این سازه‌های متغیر با استفاده از فنون هرمنوتیک متعارف، تفسیر میشوند و از طریق تبدالی و یا دیالکتیکی، مقایسه می‌شوند. هدف نهایی، پالایش سازه اجتماعی است که نسبت به هر گونه سازه، از جمله سازه پژوهشگر، پیچیده‌تر است. (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵).

۵-۳ راهبرد پژوهش

نظریه داده‌بنیاد^{۷۷}

نظریه‌گراند تئوری، نوعی استراتژی پژوهشی برای علوم اجتماعی است که توسط جامعه‌شناس آمریکایی، بارنی گلیزر ۱۹۳۰ و انسلم استراوس (۱۹۱۶-۱۹۹۶) تدوین شده است. اصطلاح گراند تئوری شیوه‌ای است که بر اساس پایه داده‌ها به تولید نظریه می‌پردازد. نکته دیگری که در متون نظریه داده‌بنیاد نظر ما را به سوی خود جلب می‌کند این است که در این متون اصطلاح گراند تئوری به تناسب سیاق جمله در معنای جداگانه به کار می‌رود:

74 . Epistemology

75 . Hermit

76 . Dialectic

77. Grounded Theory

۱. فرایند یا شیوه ای که منتهی به تولید نظریه می شود

۲. نظریه به دست آمده از اجرای این شیوه

نظریه داده بنیاد، یک شیوه شناسی استقرائی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می آورد تا گزارشی نظری از ویژگی های عمومی موضوع، پرورش دهد در حالی که به طور همزمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده ها محکم می سازد (مارتین و ترنر، ۱۹۸۶).

در تعریف دیگر می توان گفت نظریه داده بنیاد، روالی نظامند و کیفی است که مورد استفاده قرار می گیرد تا نظریه ای تولید کند که یک فرآیند، یک کنش، یا بر هم کنش را درباره یک موضوع واقعی، در یک سطح مفهومی کلی تشریح کند (کرسول، ۲۰۰۵). به طور کلی نظریه داده بنیاد، ره یافتی است برای بررسی نظامند (غالبا) داده های کیفی (نظیر مصاحبه های پیاده شده و پروتکل مشاهده ها)، با هدف تولید نظریه (استراوس، ۲۰۰۶).

۶-۳ شاخصه های کلی و مشترک رویکردهای مختلف به نظریه داده بنیاد

اگرچه گلیزر و استراوس^{۷۸} نگرش متفاوتی داشته اند، ولی ره یافت های بنیادی نظریه پردازی باقی مانده است (لی، ۲۰۰۱).

جدول ۳-۱: خلاصه مراحل تولید نظریه داده بنیاد (برگزیده از گلیزر و استراوس، ۱۹۶۷).

مرحله	توضیح
ایجاد مقوله ها	از داده های موجود برای ایجاد مقوله های " برچسب داری " که دقیقا با داده ها تطبیق داشته باشد، استفاده کنید.
اشباع (کفایت بخشی) مقوله ها	مصدیقی که برای هر مقوله در نظر گرفته شده، گردآوری کنید تا روشن شود چه نمونه هایی در آینده در این مقوله جای می گیرند.
انتزاع تعریف	تعریفی از مقوله ها انتزاع کنید به طوری که در آن به شکل کلی، شاخصه های قار دادن نمونه های بیشتر بعدی در این مقوله بیان شود.
استفاده از تعاریف	از تعاریف به عنوان راهنمای ویژگی های ظهور یافته که در کار میدانی بعدی اهمیت دارند، و به عنوان محرکی برای بازاندیشی نظری استفاده کنید.
بهره برداری کامل از مقوله ها	از مقوله های پیشنهادی اضافه بر مقوله هایی که شما تولید کرده اید، معکوس آنها، نقیض آنها، نمونه های خاص تر و عام تر آگاه باشید.
یادداشت برداری، ایجاد و پیگیری پیوندهای بین مقوله ها	یادداشت کردن روابط را شروع کرده و فرضیه هایی در مورد پیوندهای بین مقوله ها تدوین کنید
در نظر گرفتن شرایطی که تحت آنها پیوندها اعتبار دارند	هر رابطه آشکار یا فرض شده را آزموده و تلاش کنید تا شرایط (قیود) را مشخص کنید.
ایجاد اتصال، در جای مناسب، با نظریه کنونی	به جای اینکه در شروع پژوهش، پل هایی به سوی پیشینه نظری کنونی ایجاد کنید، در این مرحله این کار را به انجام رسانید.
استفاده از مقایسات افراطی تا آنجا که میسر است، برای آزمون روابط در حال ظهور	متغیرها و ابعاد کلیدی را شناسایی کرده و ببینید آیا روابط، در انتها درجه های این متغیرها به قوت خود باقی میماند.

۷-۳ انواع ره یافت ها به نظریه داده بنیاد

کرسول (۲۰۰۵)^{۷۹} سه ره یافت مسلط را در نظریه سازی داده بنیاد، قابل تمیز می داند: ره یافت نظامند، که با اثر استراوس و کوربین ۱۹۹۸ شناخته میشود؛ ره یافت ظاهر شونده، که مربوط به اثر گلیزر (۱۹۹۲) است، و ره یافت ساخت گرایانه که توسط چارمز (۱۹۹۰-۲۰۰۰) حمایت می شود.

ره یافت استراوس (نظام ند)

این ره یافت، اشاره به روال مفصل و دقیق علمی است که استراوس و کوربین در اثر خود در سال ۱۹۹۰ معرفی کردند. این طرح بسیار بیشتر از مفهوم سازی اصلی نظریه سازی داده بنیاد در سال ۱۹۶۷ (گلیزر و استراوس) تجویزی است (کرسول، ۲۰۰۵). کلیات شیوه کوربین و استراوس در پنج گزاره بیان شده اند:

۱. گرداوری و تحلیل داده ها، فرایندهایی به هم مرتبط هستند.

۲. مفاهیم، واحدهای اصلی تحلیل هستند.

۳. مقوله ها باید ایجاد شده و به هم ربط داده شوند.

۴. نمونه برداری در نظریه داده بنیاد، بر بنیان های نظری به پیش می رود.

۵. تحلیل با استفاده از مقایسه های مستمر صورت می پذیرد (کوربین و استراوس، ۱۹۹۰؛ لی، ۲۰۰۱).

ره یافت نظام مند در نظریه داده بنیاد بر استفاده از گام های تحلیل داده ها مشتمل بر کد گذاری باز، محوری و انتخابی، و تدوین یک الگوی منطقی با یک توصیف بصری از نظریه تولید شده تاکید دارد. در این تعریف سه مرحله از کدگذاری وجود دارد که شامل کد گذاری باز، محوری، و انتخابی میشود (کرسول، ۲۰۰۵).

۸-۳ نقاط قوت و ضعف گراند تئوری

درباره نقاط قوت و ضعف گراند تئوری بحث های زیادی شده است برای مثال می توان به چارمز (۲۰۰۰) و بریانت (۲۰۰۲) اشاره کرد. در اینجا تنها مواردی آورده شده است که پایه ایده مالتی گراند تئوری بوده اند. یکی از مهم ترین نقاط قوت گراند تئوری سیستماتیک بودن فرآیند آنالیز داده ها است. در اینجا سیستماتیک بودن به معنای رسیدن گام به گام از داده به نظریه و در نتیجه قابلیت ردیابی بین داده ها و مقوله ها و نظریه است. فرآیند رسیدن به نظریه کاملا شفاف است و این شفافیت اعتبار پژوهش انجام شده را بالا میبرد. فرآیند ساخت نظریه بر مبنای داده باعث گراندینگ تجربی خود به خود نظریه می شود. علاوه بر آن توسعه مقوله ها به دور از پیش داوری انجام میشود. گراند تئوری تاکید میکند که پژوهشگر باید دارای ذهن باز باشد. تجزیه و تحلیل داده ها یک فرآیند درختی نیست. بلکه یک فرآیند رفت و بازگشتی و خلاق شامل مقوله سازی و اعتبار سنجی است. گراند تئوری از کشف ایده ها و روابط جدید بین مقوله ها و ویژگی ها حمایت می کند. نداشتن پیش داوری در جمع آوری داده ها یکی از دستوره های گراند تئوری است. که به معنای نامطلع بودن است. این نامطلع بودن باعث ایجاد ریسک سطحی بودن میشود. بنابراین نیاز به تعریف یک سوال پژوهش نسبتا صریح وجود دارد که راهنما و پشتیبان پژوهشگر در جمع آوری داده باشد. البته سوال پژوهش نباید زیاد محدود باشد و امکان پالایش ساختار سوال در طی پیشرفت پژوهش وجود داشته باشد.

مالتی گراند تئوری با حالت دیالکتیک گراند تئوری و با تلاش برای یکپارچه کردن نظرات مخالف و اجتناب از ضعفها ایجاد شده است. گراند تئوری معتقد به آنالیز کاملا تجربی است. شعار گراند تئوری این است: با داده « تجربی شروع کنید و سپس خلاصه و طبقه ». بندی کنید گراند تئوری بر خلاف شیوه قیاسی نظریه محور کاملا استقرایی است. انتقاد اصلی گلیسر بر رویکرد استراوس و کوربین را می توان بیانیه ای در مورد خروج آنها از روش کاملا استقرایی دانست (صفری، ۱۳۹۶).

۹-۳ تعریف مالتی گراند^{۸۰}

چارچوب مالتی گراند تئوری نخستین بار در سال ۲۰۰۲ توسط گلدکول و کرونهلم ارائه شد. هدف از این چارچوب به چالش کشیدن برخی بنیادهای گراند تئوری است مالتی گراند تئوری هم بر پایه گراند تئوری بنا نهاده شده و هم عکس العملی در مقابل آن به حساب می آید. مالتی گراند تئوری را میتوان یک رویکرد توسعه یافته جایگزین برای آنالیز داده ها و توسعه تئوری توصیف کرد. که تنها از صحنه گذاری تجربی استفاده نمی کند بلکه به ورای قیاس خالص می رود و گراندینگ نظری را به گراندینگ تجربی اضافه میکند. مالتی گراند تئوری به صراحت تئوری های موجود را در فرآیند گراندینگ به کار می گیرد. هدف مالتی گراند تئوری ترکیب جنبه هایی از استقرایی گرای و قیاسی گرای است. علاوه بر این ترکیب مالتی گراند تئوری چارچوب فرآیند گراندینگ را نیز ارائه می کند. گلدکول و کرونهلم در سال ۲۰۰۲ یک چارچوب ابتدایی برای مالتی گراند تئوری ارائه کردند. بدین معنا که کار آنها مالتی گراند تئوری را در سطح متدولوژی ارائه نمیکرد و بنابراین فاقد جزئیات نحوه کار و همچنین مثالهایی برای کمک به خواننده در فهم فرآیند توسعه نظریه بود.

ایده اصلی رویکرد مالتی گراند تئوری شامل ۲ فرآیند گراندینگ است:

• گراندینگ تجربی

• گراندینگ نظری

۱۰-۳ مراحل اجرای تحقیق به روش تئوری داده بنیاد چندگانه

مالتی گراند تئوری یک رویکرد برای توسعه نظریه است. فرآیند توسعه نظریه شامل ۳ دسته از کارها میشود

۱. تکوین نظریه

۲. صحنه گذاری

⁸⁰. Multi-grand

تکوین نظریه^{۸۱}

تا بحال در مورد فرآیند های متفاوت گراندینگ و تامل و بازنگری پیوسته علاقه مندی پژوهش صحبت کردیم. در اینجا بحث را عمیقتر انجام میدهم، فرآیند تکوین نظریه را که شامل کدگذاری استقرایی پالایش مفهومی کدگذاری الگویی و غنی سازی نظری تقسیم بندی می کنیم.

کدگذاری استقرایی^{۸۲}

کدگذاراری استقرایی هم در فرآیند کار و هم نگرش به داده ها کاملا معادل با کدگذاری باز در گراند تئوری است. تاکید میشود که کار ابتدایی باید با ذهن باز و به صورت استقرایی و تا حد ممکن به دور از مقوله های از پیش موجود انجام شود. تاکید در اینجا بر پیروی کامل از اصول گراند تئوری است هم در فرآیند کار برای مثال برچسب زدن به مفاهیم و هم در ابزارهای مفهومی مانند مقوله ها، زیرمقوله، ویژگیها ابعاد و...

پالایش مفهومی^{۸۳}

ازاین گام تفاوت این روش با گراند تئوری ظاهر می شود. پالایش مفهومی به معنای شفاف سازی مفاهیم استفاده شده است. در این مرحله به سوال درباره پدیده مفهوم سازی شده پاسخ داده میشود تعیین محتوی: پدیده چیست؟ تعیین محتوی سخت ترین و مهم ترین کار در پالایش مفهومی است. در تعیین محتوی باید ذات پدیده و اجزای آن مشخص شوند.

تعیین جایگاه هستی شناختی: پدیده در کجا وجود دارد؟ اگر ادعا می شود که یک پدیده وجود دارد باید بتوان جایگاه آن را مشخص کرد. یک پدیده اجتماعی در یک یا چند حوزه شامل:

۱. انسان. جهان درونی انسان (احساسات، دانش، مقاصد...)

81 . Theory of development

82 . Inductive coding

83. Conceptual refinement

۲. بخش درون ذهنی (فردی) بخش بین ذهنی (دانش مشترک و نهادهای اجتماعی) .

۳. اقدامات انسان: مداخله به عنوان اقدام تفسیر به عنوان اقدام تامل به عنوان اقدام .

۴. اشیاء نمادین (نشانه ها)

۵. مصنوعات (فرآیندها و اشیاء مادی که مصنوعی ساخته شده اند).

۶. محیط طبیعی (اشیا و فرآیندهای طبیعی).

تعیین زمینه و پدیده های مرتبط: زمینه پدیده چیست؟ هیچ پدیده ای ایزوله نیست. زمینه معمولا تاثیر زیادی روی هر پدیده دارد. برای شناخت یک پدیده لازم است زمینه آن و ارتباطات آن با سایر پدیده ها را مشخص کرد.

تعیین کارکردها و اهداف: کارکردهای پدیده چیست؟

تعیین منشا و ظهور: ریشه و اصل پدیده چیست؟ باید به این سوالات پاسخ داده شود:

• پدیده از کجا نشأت گرفته است؟

• چرا بوجود آمده است؟

• یا عمدا بوجود آمده است؟

• این پدیده کی و چرا اولین بار بوجود آمده است؟

تعیین کاربرد زبان: چطور باید در مورد پدیده صحبت کرد؟ مفاهیم علمی مختلف به وسیله زبان کدگذاری می شوند. برای بر چسب زدن به مفاهیم و مقولات باید اگر در مورد یک موجودیت مجزا صحبت می کنیم از اسم، اگر در مورد خصوصیات چیزی صحبت می کنیم از صفت و اگر در مورد یک فرآیند یا یک فعالیت صحبت می کنیم از فعل استفاده کنیم.

گام بعدی کدگذاری الگویی می باشد که عمدتاً با کدگذاری محوری در گراند تئوری معادل است. در این گام مقوله ها در بیانیه نظریه یکپارچه می شوند. استراوس و کوربین بیان می کنند «گراند تئوری یک متد عمل/ تعاملی برای ساخت نظریه است» در مالتی گراند تئوری هم از مدل پارادایمی عملگرا استفاده می شود. در ویرایش ۱۶۶۱ مدل action paradigm با استفاده از شرایط، عمل/ تعامل و نتایج توصیف می شود. در ویرایش ۱۶۶۰ استراوس و کوربین از مدل action paradigm پیچیده تری شامل مفاهیم شرایط علی، پدیده، شرایط مداخله گر استراتژیهای عمل/ تعاملی و نتایج ما از کدگذاری الگویی برای بیان علاقه به مفهومسازی الگوهای عملی استفاده می کنیم. نوع عملی که دانشمندان جامعه شناس از آن صحبت می کنند معمولاً عمل اجتماعی است. بدین معنا که عمل انجام شده معمولاً زمینه و اهداف اجتماعی دارد. کدگذاری الگویی شامل ساختار شرایط عمل (درونی و بیرونی)، عمل و نتایج و پیامدهای عمل است. این الگوها ترجیحاً به شکل تصویری در دیاگرام الگوهای نظری به تصویر کشیده می شوند.

غنی سازی نظری^{۸۵}

مرحله غنی سازی نظری معادل کدگذاری انتخابی در گراند تئوری است. گرچه در اینجا تنها یک مقوله محوری وجود ندارد. ما به اینکه باید این در مرحله نظریه غنی تر شود موافقیم اما این غنی سازی لزوماً به یک مقوله محوری ختم نمی شود. غنی سازی نظری گام پایانی در مالتی گراند تئوری است اما قبل از آن باید ۲ فرآیند گراندینگ انجام شود.

صحه غذای

۳ فرآیند متفاوت گراندینگ باید انجام شود

84. Pattern encoding

85. Enrich the theory

• انطباق نظری

• اعتبارسنجی تجربی

• ارزیابی انسجام نظریوقتی در مورد گراندینگ صحبت می کنیم منظور منظور تجزیه و تحلیل و کنترل اعتبار

نظریه در حال ظهور است. ۲ نوع فرآیند گراندینگ متفاوت انجام می شود

• اعتبارسنجی نظری یعنی نظریه با سایر نظریه هم مطابقت دارد.

• اعتبارسنجی تجربی یعنی نظریه با مشاهدات تجربی جهان مطابقت دارد.

• اعتبارسنجی درونی یعنی نظریه یک راه منسجم و منطقی برای صحبت درباره جهان است. هنگام کار با اجزا

و احکام نظری ممکن است این دید وجود یابد که نظریه در حال ظهور با این احکام هماهنگ نیست.

فرآیند گراندینگ معمولاً منجر به صلاح و توسعه بیشتر نظریه میشود. فرآیند گراندینگ تنها کاربرد کنترل

اعتبار نظریه را ندارد لکه کاربرد تکوینی در مورد محتوی و ساختار نظریه هم دارد. گراندینگ بر تکوین هم

دلالت میکند و العکس. تکوین نظریه که قبلاً توضیح داده شد هم تا حدی شامل گراندینگ میشود زیرا گراند

توری یک شیوه استقرایی ساخت نظریه است. نظریه‌های که ایجاد میشود یک نظریه است که راندینگ تجربی

شده است.

انطباق نظری^{۸۶}

انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه های موجود است. در این گام نظریه

در حال ظهور و مقوله هایش با نظریه های موجود قایسه میشوند. این های موجود نظری باید به

گونه‌های با پدیده مورد بررسی مرتبط باشند. پژوهشگر مالتی گراندت تئوری باید به نظریه های

مرتبط را پیدا کند. سوالی که در این زمینه بوجود می آید این است که آیا نظریه در حال ظهور

تخصصی شده یا عمومیت یافته نظریه موجود است. بنابراین انطباق نظری به گراندینگ نظری

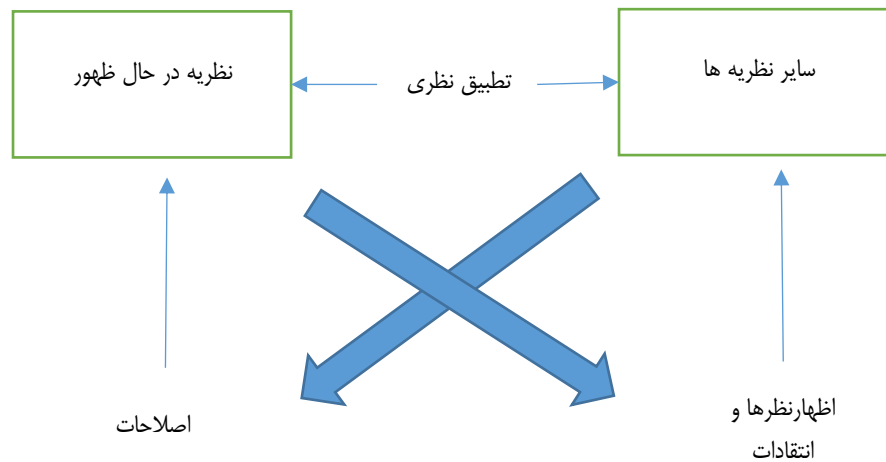
⁸⁶. Theoretical adaptation

اشاره میکند. میتوان با هدف تایید احکام نظری از رجاع به نظریه های موجود استفاده کرد. انطباق نظری ممکن است باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله های این نظریه ها ممکن است مناسب تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله های علی شوند. تئوری ها و مقوله های موجود ممکن است در طی فرآیند انطباق نظری به گونه ای دیدتر از آنچه در گراند تئوری بود در توسعه نظریه دخالت داده شوند. در اینجا از نظریه های وجود به صورت کاملاً فعال استفاده میشود. نظریه ها میتوانند در تفسیر داده ها یا مقوله های اخته شده استفاده شوند. گام انطباق نظری یک گام قیاسی است. داده های جمع آوری شده و نظریه ساخته شده ممکن است آنچه توسط سایر نظریه ها بیان می شود را رد کند. مقایسه ممکن است باعث اظهار نظر و انتقادهایی در مورد سایر نظریه ها شود. بنابراین انطباق نظری ممکن است ۳ نتیجه ختم شود.

● انطباق نظریه در حال ظهور

● گراندینگ نظری

● اظهار نظر و/یا انتقاد درباره نظریه های موجود



شکل شماره ۳-۳: انطباق نظری (صفری، ۱۳۹۴).

اعتبارسنجی تجربی

اگر گراند تئوری باعث ایجاد نظریه هایی می شود که گراندینگ تجربی ده ست چرا در مالتی گراند تئوری احتیاج به گام اعتبارسنجی تجربی است؟ در فرآیند کدگذاری رای تکوین نظریه، هدف ایجاد نظریه است. اعتبارسنجی تجربی به معنای تغییر جهت تمرکز به مت تست و کنترل اعتبار نظریه است در مالتی گراند تئوری اعتقاد بر این است که لازم است اعتبار تجربی نظریه به صورت جامع و سیستماتیک بررسی شود. و این نیاز در یک گام مجزا ملیاتی میشود.

ارزیابی انسجام نظری

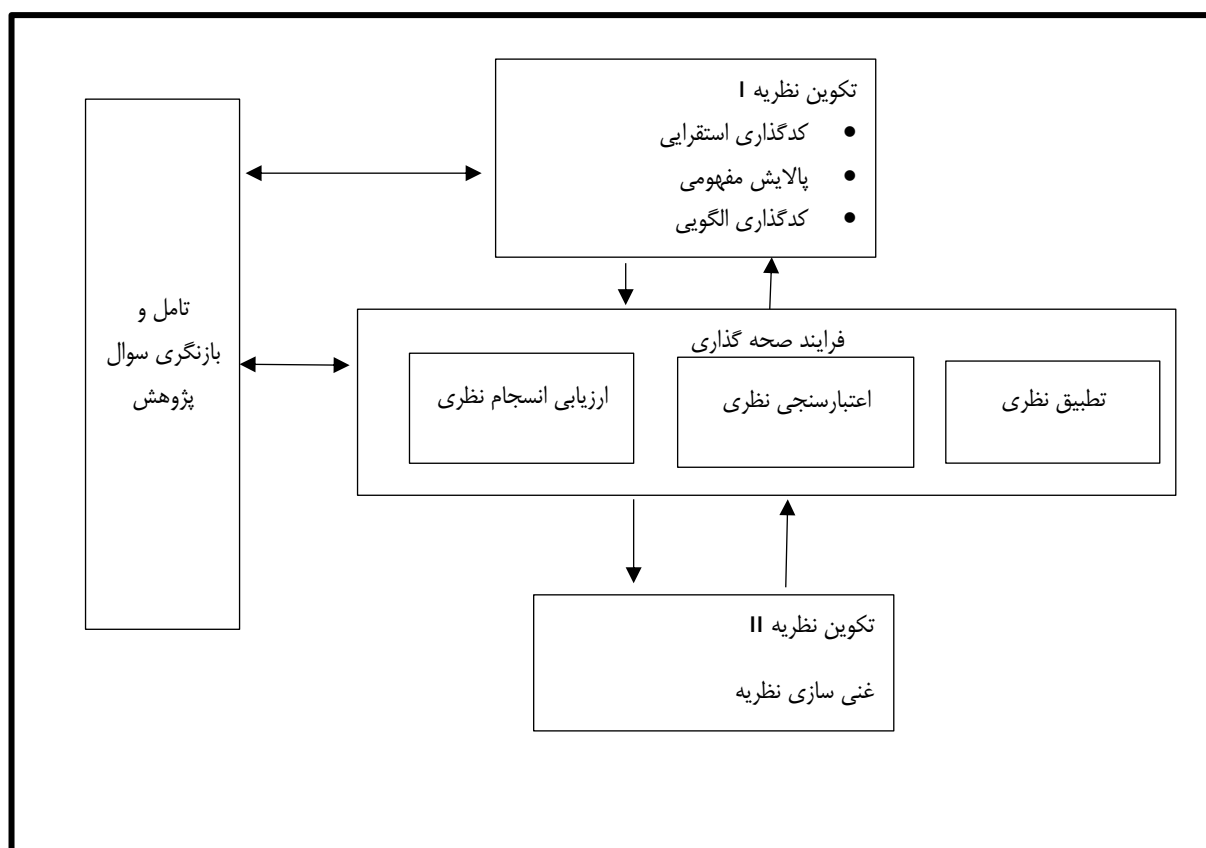
ارزیابی انسجام نظری: یعنی نظریه یک راه منسجم و منطقی برای صحبت درباره جهان است. ارزیابی انسجام نظریه معنای زمینه دارشدن داده های درونی است. این مرحله بررسی سیستماتیک ساختار مفهومی نظریه در حال ظهور است که تجانس و انسجام نظریه بررسی می شوند. برای این اعتبار سنجی ممکن است نیاز به یک تصویرسازی خوب وجود داشته باشد. بهتر است علاوه بر ارائه متنی، از تصویر سازی های گرافیکی برای مثال انواع دیاگرام ها استفاده شود. استفاده از دیاگرام های مناسب نه تنها برای منظور داده کاوی مهم است بلکه برای فرآیند ساخت و همچنین ارائه نظریه به دیگران نیز مهم است. ارزیابی انسجام نظریه به این معناست که یک قسمت متمرکز از نظریه (یک یا چند مفهوم و روابط ممکن آنها) در ارتباط با سایر قسمت های نظریه در حال ظهور ارزیابی و از خود نظریه برای فرآیند زمینه دارشدن داده ها استفاده می شود. هدف رسیدن به نظریه ای است که واضح و منطقی باشد.

مرحله سوم) تامل و بازنگری علاقه مندی پژوهش: این مرحله به عنوان یک نقطه قوت شناخته شده است، زیرا امکان تغییر یا اصلاح سوال تحقیق را با توجه به بینش جدید فراهم می کند.

۱۱-۳ چارچوب کاری کلی تئوری داده بنیاد چندگانه

چارچوب کلی تئوری داده بنیاد چندگانه در شکل ۵ تشریح شده است. تکوین نظریه به دو قسمت تقسیم شده است و این قسمت ها توسط سه فرآیند زمینه دار شدن داده جدا می شوند. در طی فرآیند توسعه نظری نیاز است گاه و بیگاه تمرکز را به سمت علاقه مندی پژوهش (برای مثال اهداف و سوال های پژوهش) تغییر داد و احتمالاً جهت نظری و تجربی را دوباره هدایت کرد. همانطور که گفته شد فرآیند پژوهش معمولاً با ایده ای درباره قلمرو و جنبه-هایی که می خواهیم به صورت تجربی مطالعه کنیم آغاز می شود. و علاقه مندی پژوهش به تدریج در طی فرآیند پژوهش شکل می گیرد و کامل می شود وظایف مختلف در شکل ۵ به ترتیب خاصی

ساختار داده شده اند. در اینجا تاکید می شود که علیرغم این ترتیب ساختار کاری آنالیز داده و توسعه نظری طبق تئوری داده بنیاد چندگانه باید کاملا منعطف و به صورت رفت و برگشتی میان وظایف متعدد باشد.



شکل شماره ۳-۴: چارچوب کلی مالتی گراند (صفری، ۱۳۹۴).

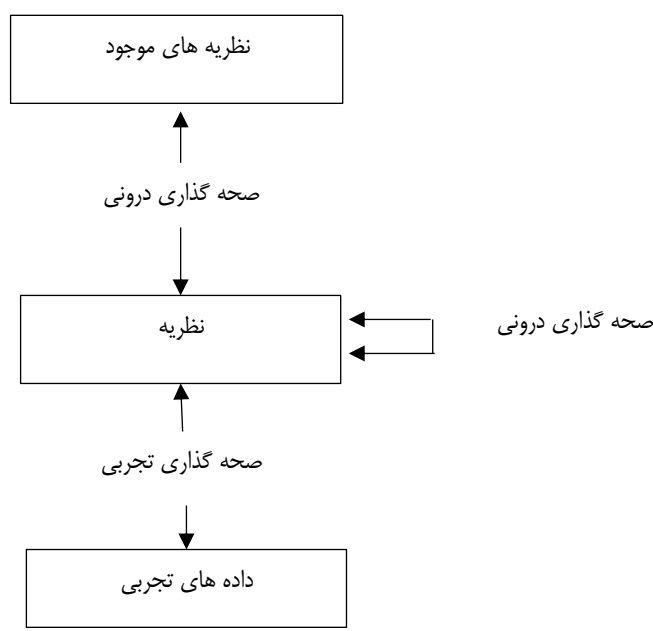
۱۲-۳ دلایل انتخاب رویکرد تئوری داده بنیاد چندگانه

- ۱- رویکرد تئوری داده بنیاد چندگانه سعی در ترکیب جنبه خاصی از استقرا و قیاس دارد. و با روح دیالکتیکی سعی در اجتناب از ضعف ها و یکپارچه کردن نقاط قوت در رویکرد دارد.
- ۲- در واقع می توان تئوری داده بنیاد چندگانه را یک بسط یا اصلاحیه برای گراند تئوری دانست. اشتراوس و کوربین گام های عمده ای برای دور شدن از رویکرد صرفا استقرایی برداشتند. تئوری داده بنیاد چندگانه سعی در ادامه این راه دارد. این به معنای رد آنالیز استقرایی داده ها آنگونه که در فرآیند کدگذاری گراند تئوری انجام میشود، نیست.

۳- داشتن ذهن باز نسبت به داده های تجربی یکی از نقاط قوت گراند تئوری است و در تئوری داده بنیاد چندگانه نیز حفظ می شود. در این رویکرد استفاده سیستماتیک بیشتری از نظریه های موجود می شود. دو فرآیند زمینه دار شدن نظری و درونی علاوه بر زمینه دار شدن تجربی اضافه شده اند.

۴- جنبه های مختلف زمینه دار شدن داده در شکل زیر به تصویر کشیده شده اند. نظریه مورد نظر با منابع دانشی مختلف مرتبط می شود. این انواع دانش هم منبعی برای تکوین نظریه و هم حکمی برای اعتبار آن هستند. زمینه دار شدن داده به معنای "ارائه دلیل یا مدرک برای چیزی" است. در تئوری داده بنیاد چندگانه نه تنها از زمینه دار شدن تجربی برای نظریه در حال ظهور استفاده می شود بلکه دیگر انواع مختلف دانش نیز برای تایید نظریه استفاده می شوند.

۵- چارچوب دهی مجدد تئوری داده بنیاد به عنوان یک رویکرد قیاسی به پژوهشگر اجازه می دهد تا مورد ملاحظه قرار دهد که چگونه پدیده های ساختاری بزرگتری خود داده ها را شکل می دهد. (مالاگون؛ هابر؛ ولز، ۲۰۰۹).



شکل ۳-۵: مالتی گراند تئوری به عنوان سنتز دیالکتیک استقرایی گرای و قیاسی گرای (صفری، ۱۳۹۴).

۱۳-۳ رویکرد پژوهش

در این پژوهش از رویکرد استقرایی_ قیاسی استفاده شده است. دلیل این رویکرد این است که پژوهشگر سعی بر جمع اوری اطلاعات از طریق مصاحبه و همچنین مطالعه ادبیات گذشته انجام داده است تا در نهایت به ارائه یک تئوری شود. بنابراین اطلاعات از طریق مصاحبه به روش استقرایی و متون ادبیات پیشین از طریق قیاسی انجام شده است.

۱۴-۳ روش پژوهش

این تحقیق، از نظر روش تحقیق کیفی می باشد.

روش کیفی^{۸۷}

نویسندگانی چون گال، بورگ و گال پژوهش کیفی را به عنوان نوعی بررسی تعریف می کنند " مینه آن این مفروضه است که افراد، حقیقت اجتماعی را به صورت معانی و تفسیرها می سازند، این ساخته ها هم تابع شرایط و موقعیت و هم انتقالی است . روش شناسی مسلط آن کشف معانی و تفسیرهای فشرده در محیط هایی طبیعی به گونه ای است که موضوع آن داده ای حاصل از استقرا تحلیل باشد (خداوردی، ۱۳۸۷). به طور کلی می توان گفت که پژوهش کیفی توصیف اقعیت های سیاسی و اجتماعی از دیدگاه افراد است نه از دیدگاه مشاهده کننده به عبارت دیگر پژوهش گر کیفی به مطالعه رفتارهای قابل مشاهده، انگیزه ها، احساسات و هیجان های مردمی می پردازد، زیرا معتقد است که حوادث درونی تنها در صورتی قابل درک هستند که از طریق تجربه شخصی کسب شده باشند . به همین دلیل روش ها کیفی متنوع هستند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵).

87. Qualitative method

انواع روش های کیفی شامل: مطالعات موردی، قوم نگاری، پدیدارشناسی و روش شناسی قومی، نظریه میدانی، روش شرح حال نگارانه، پژوهش مشارکتی، نظریه داده بنیاد.

در این تحقیق از روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است.

افق زمانی مقطعی یا طولی

مطالعات مقطعی: در این نوع پژوهش داده های اطلاعاتی یکبار در طی یک دوره چند روزه یا چند هفته یا چند ماه به منظور پاسخ به پرسش یک پژوهش گردآوری میشود.

مطالعات دوره ای: مطالعاتی که در آن پژوهشگر اقدام به بررسی یک پدیده یا افراد در برهه های زمانی مختلف برای پاسخ به پرسش های پژوهش مورد بررسی قرار دهد استفاده میشود. نکته ی قابل توجه این است که مطالعات طولی زمان و تلاش بیشتری نسبت به مطالعات مقطعی به خود اختصاص میدهد. با این حال، مطالعات طولی در صورت طرح ریزی مناسب می تواند به تعیین روابط علت و معلولی کمک کند.

این پژوهش از نظر مقطع زمانی مقطعی و از فروردین ۹۸ تا دی ۹۸ انجام شده است.

۱۵-۳ شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات

روش های جمع آوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات و داده ها در نظریه پردازی داده بنیاد می تواند به صورت های مختلفی انجام شود. داده های گردآوری شده شامل انواع مختلفی از داده های کیفی است نظیر مشاهدات، مصاحبه ها، بررسی اسناد و مدارک، خاطرات پاسخ دهندگان، مشارکت و تاملات شخصی خود پژوهشگر. (چارمز ۲۰۰۵، کرسول ۲۰۰۰).

مصاحبه های انجام شده در این پژوهش نیمه ساختار و مصاحبه عمیق بوده است.

اولین نکته ای که باید به آن پرداخت تعریف مصاحبه است. به زعم یکی از صاحب نظران، تعریف مصاحبه پژوهش کیفی شیوه ای است که هدف آن گداوری توصیف هایی در مورد جهان واقعی زندگی مصاحبه شونده با توجه به تفسیر معنای پدیده توصیفی است (واله، ۱۹۸۳). واله می افزاید در مرحله مصاحبه و نه در تحلیل، هدف اصلی به دست آوردن پاسخ های کمی نیست. مصاحبه های پژوهش کیفی عموماً ویژگی های ذیل را دارا هستند:

میزان اندک از ساختار یافتگی که از جانب مصاحبه گر وضع می شود؛ وجود پرسش های باز، تمرکز بر "وضعیت های خاص و توالی عمل در جهان مصاحبه شونده به جای ایده ها و افکار کلی و ذهنیات (والی، ۱۹۸۳). مصاحبه ها ممکن است بسیار رسمی و ساختارمند و با استفاده از پرسش های استاندارد برای هر پاسخ دهنده باشد یا ممکن است شامل مکالمات غیر رسمی و غیر ساختارمند باشد. در بین این دو، موضع های واسطه ای نیز وجود دارد.

انواع مصاحبه

گونه شناسی های مختلفی از مصاحبه وجود دارد. ساندرز و همکاران (۲۰۰۰) مصاحبه ها را به سه دسته تقسیم می کنند:

۱. مصاحبه های ساختارمند ۲. مصاحبه های نیمه ساختارمند ۳. مصاحبه های بدون ساختار.

مصاحبه ساختارمند^{۸۹}: از پرسش هایی استفاده می کنند که بر مجموعه استاندارد و همشکلی از سوال ها استوار است. مصاحبه گر هر سوال را می خواند و بر اساس یک جدول زمانبندی استاندارد، پاسخ ها را ثبت میکند، معمولاً پاسخ ها از قبل کدگذاری شده است. اگرچه نوعی تعامل اجتماعی بین مصاحبه گر و پاسخ دهنده

88. interview

89. Structured Interview

وجود دارد، ولی باید مصاحبه گر سوال ها را با تن صدای مشابهی بخواند به طوری که سو گیری نشان ندهد. مصاحبه های ساختارمند شامل انواع مصاحبه های زیر می شود:

۱. مصاحبه های ساخت مند یا هدایت شده

۲. مصاحبه های نیمه ساخت مند یا نیمه هدایت شده

۳. مصاحبه های غیرساخت مند یا هدایت نشده

۴. مصاحبه های استاندارد

۵. مصاحبه های غیراستاندارد

مصاحبه اکتشافی^{۹۰}: مصاحبه اکتشافی، چشم اندازهای تازه ای در پیش روی محقق باز می کند. در مصاحبه اکتشافی، جنبه هایی از پدیده موضوع تحقیق که پیش از این به فکر محقق نمی افتاد، کشف می شود. نقاط قوت روش مصاحبه این است که باعث گشودن محورهای تفکر، وسعت بخشیدن به چشم اندازهای متون خواندندی و آگاهی از ابعاد و عمق مسئله ی تحقیق که محقق نمی تواند خود به خود به آنها پی ببرد. همچنین مصاحبه اکتشافی پندارهای نادرست آغاز کار تحقیق را آشکار و به محقق کمک می کند که افق دید خود را گسترش دهد.

مصاحبه عمیق^{۹۱}: مصاحبه عمیق، مصاحبه ای فردی و بدون ساختار است که به دنبال شناسایی عقاید، احساس ها، و نظرهای مصاحبه شونده راجع به یک پدیده یا یک موضوع خاص پژوهشی است. مزیت این شیوه گردآوری داده آن است که چون به صورت «رو در رو» اتفاق می افتد، بنابراین نسبت پاسخ ندادن مشارکت کنندگان احتمالاً صفر است. اما در مقابل، مصاحبه کننده باید مهارت هایی برای انجام مصاحبه از قبل آموخته باشد. این روش گردآوری داده به عنوان «مصاحبه کیفی» نیز شناخته شده است؛ چراکه داده حاصل از این مصاحبه بسیار عمیق است. چیزی که باعث عمق بخشیدن به این داده می شود تخصص و تجربه بالای

⁹⁰. Exploratory Interview

⁹¹. In-depth interview

مصاحبه‌شونده است. بنابراین، مسئله مهمی که پژوهشگر باید به آن توجه کند آن است که تخصص‌گرایی و تجربه افراد برای شرکت دادن در این مصاحبه کلیدی است. مصاحبه عمیق به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که موضوع‌های پیچیده، حساس، ضد و نقیض، بحث‌برانگیز، و چالشی را بررسی کند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵).

مصاحبه های نیمه ساختارمند و غیر ساختارمند^{۹۲}: مصاحبه های غیر استاندارد هستند و پژوهشگر فهرستی از سوال های خاصی در نظر ندارد که باید مصاحبه گر بپرسد. این بدان معناست که پژوهشگر از برخی از سوال ها در مصاحبه های خاص صرف نظر خواهد کرد. بنابراین مصاحبه های غیر ساختارمند غیر رسمی هستند. مصاحبه گر می تواند از این مصاحبه ها برای موشکافی پدیده های مورد بررسی استفاده کند. به عبارت دیگر این نوع مصاحبه به مصاحبه های عمیق اشاره دارد که در آن سوال های از قبل تعیین شده ای ندارد. به مصاحبه شونده فرصت داده می شود تا در مورد رویدادها، رفتارها و باورها در ارتباط با موضوع مورد بررسی آزادانه اظهار نظر کنند طوری که این نوع تعامل در بعضی مواقع غیر جهت دهنده نامیده می شود. همچنین به عنوان مصاحبه های مطلع نامیده می شوند، زیرا این برداشت های مصاحبه شونده است که انجام مصاحبه را جهت می دهد و مصاحبه شونده به سوال های پژوهشگر پاسخ می دهد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵).

در این پژوهش پژوهشگر با توجه به روش مورد نظر مصاحبه های اکتشافی، عمیق و نیمه ساختارمند و غیر ساختارمند را استفاده کرده است.

رابطه ی انواع مصاحبه با هدف و استراتژی پژوهش

مصاحبه های ساختارمند و نیمه ساختارمند در پژوهش کمی مورد استفاده قرار می گیرند و بنابراین با پژوهش تبیینی و توصیفی متناسب هستند و مصاحبه های دوم و سوم با پژوهش اکتشافی تناسب دارند که در اردوگاه کمیتی گران قرار می گیرد جدول زیر ارتباط ان ها را نشان می دهد.

⁹². Semi-structured and unstructured interviews

جدول ۳-۲: رابطه انواع مصاحبه پژوهشی و انواع پژوهش ها (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵)

تبیینی	توصیفی	اکتشافی	
✓	✓		ساختارمند
✓	✓	✓	نیمه ساختارمند
		✓	عمیق

۱۶-۳ قلمرو پژوهش

جامعه پژوهش تحقیق حاضر شامل تمامی مدیران بخش منابع انسانی و برنامه ریزی و توسعه شهرداری تهران می باشند که در بخش دولتی پست های مدیریتی مدیرکل، معاون و کارشناس با سابقه بالا بوده اند انتخاب شدند. نمونه برداری به صورت نظری می باشد. تعداد نمونه ها در این تحقیق ۱۷ نفر بوده است که با استفاده از روش غیراحتمالی قضاوتی (هدفمند) انجام شده است؛ بدین ترتیب که ابتدا با توجه به شناخت محقق، از خبرگان منتخب که شایستگی پاسخ به سوالات را با توجه به اهداف پژوهش دارا بوده اند، مصاحبه با نمونه های پژوهش انجام شد.

۱۷-۳ نمونه گیری پژوهش

در این پژوهش سعی شده افراد را از طریق نمونه گیری هدفمند و نمونه گیری نظری استفاده شود نمونه گیری هدفمند^{۹۳}: این نوع نمونه گیری گاهی تحت عنوان نمونه گیری قضاوتی و حتی نمونه گیری نظری نامیده می شود. این روش نمونه گیری می تواند همراه با سایر روش های نمونه گیری احتمال بدست آوردن

93 . Purposive sampling

یک ایده ی ابتدایی در مورد موضوعی که قبلا بررسی نشده را در اختیار قرار بدهد. در این روش پژوهشگر به انتخاب خود شرکت کننده ها که دارای شرایط و ویژگی های مورد نظر و غنی از اطلاعات باشند را دست چین می کند. وقتی نیاز به خبره داریم نیاز است که از این روش استفاده کنیم در نمونه گیری هدفمند از قضاوت یک شخص متحبر در انتخاب موارد با هدف ویژه در ذهن استفاده می شود. برای پژوهش های اکتشافی از این نمونه گیری استفاده میشود و برای سه موقعیت مناسب است.

۱. هنگامی که انتخاب یگانه و به خصوص دارای اطلاعات غنی هستند.

۲. برای انتخاب کسانی که دسترسی به جامعه ویژه ی آنها مشکل است.

۳. برای تعیین موارد خاص که نیاز به یک بررسی عمیق و فهم عمیق دارند مناسب است.

نمونه گیری هدفمند یکی از روش های شایع نمونه گیری است در این روش پژوهشگر سعی در انتخاب شرکت کننده هایی دارد که با معیارهای از قبل تعیین شده که مربوط به سوال های موضوع مورد بررسی است انجام شود.

بر اساس دانش عملی پژوهشگر از منطقه مورد نظر پژوهش، شواهدی از پژوهش و یا بر اساس ادبیات در دسترس باشد. هنگامی که نمونه های در دسترس زایل باشند و پژوهشگر حق انتخاب از میان نمونه ها را داشته باشد. نمونه گیری می تواند به صورت هدفمند تصادفی و حتی نمونه گیری هدفمند طبقه ای باشد.

نمونه گیری قضاوتی^{۹۴}: در این نوع نمونه گیری پژوهشگر افرادی را انتخاب می کند که برای ارائه اطلاعات بهترین موقعیت را دارند. در این نمونه گیری از مشارکت کنندگان انتظار می رود به دلیل در اختیار داشتن تجربه و گذراندن فرایندهای مختلف از علم و اطلاعات تخصصی هستند و قادر به دادن انتقال این اطلاعات به پژوهشگر باشند. بنابراین، طرح نمونه برداری قضاوتی هنگامی مورد استفاده است که تعداد محدودی از افراد دارای اطلاعات اند که پژوهشگر به دنبال آنهاست. تنها قطعه ضعف این روش این است که تعمیم پذیری

94 . Judicial sampling

داده ها و یافته ها به دلیل اینکه تعداد متخصصان در دسترس بسیار کم هستند و پژوهشگر از آنها استفاده کرده کاهش می یابد.

نمونه گیری نظری^{۹۵}: همانند روش هدفمند با این تفاوت که در این روش جمع آوری اطلاعات منجر به تولید تئوری میشود. در این روش اطلاعات را گردآوری کنیم و آن ها را تحلیل می کنیم و با توجه به این اطلاعات مشخص می شود تصمیم بعدی که باید درباره چه مقدار اطلاعات در آینده برای پژوهش گرفته شود را مشخص می کند در این روش اطلاعات و داده ها تا زمانی که به اشباع نرسیده باشد ادامه می یابد. در روش

نظری پژوهشگر همزمان که تئوری تکامل می یابد نمونه ها را انتخاب می کند. در واقع علاقه فزاینده اساس انتخاب موارد می باشند. در پژوهش هایی که اساس استراتژی بر پایه گراند می باشد از این روش استفاده می شود با این وجود در سایر روش های کیفی که نیاز به تفسیر دارد هم روش نظری استفاده میشود (جلالی، ۱۳۹۱).

۱۸-۳ جمع بندی فصل سوم

مصاحبه با خبرگان جهت بیرون آوردن ابعاد چارچوب اولیه، انجام کدگذاری جهت ارائه مدل، کدگذاری ها و ارائه الگوی نهایی از جمله مراحل انجام کار در بخش روش شناسی پژوهش می باشد.

95 . Theoretical sampling

فصل چهارم

یافته های پژوهش

۱-۴ مقدمه

در این فصل به تشریح یافته‌های پژوهش پرداخته شده است، ابتدا چگونگی انجام مصاحبه و پیاده‌سازی آن مطرح و سپس فرآیند تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش نظریه پردازی داده بنیاد با ارجاع به مصاحبه‌های تحقیق مدنظر قرار می‌گیرد، همانطور که در فصل سوم تشریح شده است، فرآیند تحلیل اطلاعات در نظریه پردازی داده بنیاد مبتنی بر کدگذاری استقرایی (خلق مفاهیم مقوله‌ها)، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) می‌باشد، در این تحقیق نحوه شکل‌گیری این مقوله‌ها از مفاهیم حاصل شده به تفصیل شرح داده می‌شوند، ابتدا کدگذاری باز و نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها مطرح می‌شود و پس از تشریح نحوه شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها به بیان روایتی از نظریه پردازی داده بنیاد و تئوری حاصله پرداخته می‌شود.

۲-۴ توصیف جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق

نمونه این تحقیق، خبرگان این سازمان شامل مدیران ارشد، معاونان، مدیرکل، کارشناسان، مدیران منابع انسانی می‌باشند که نسبت به موضوع، آگاهی کافی داشتند. در طول نمونه‌گیری نظری سعی شده است از نظری سعی شده است از نظرات افراد مجرب که دارای سابقه و تجربه کاری در سازمان شهرداری بوده‌اند استفاده شود. تعداد شرکت‌کنندگان بر حسب تحصیلات، سابقه کار و تخصص آنها در جدول ۴-۱ ارائه شده است.

جدول ۴-۱: توصیف جمعیت شناختی نمونه های تحقیق

ردیف	تحصیلات/ارشته تحصیلی	سمت سازمانی	سابقه کار
۱	لیسانس مدیریت دولتی	کارشناس اداره تشکیلات و بهبود روشها	۲۰ سال
۲	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تشکیلات و روش ها	کارشناس بهبود و روش ها	۱۵ سال
۳	کارشناسی ارشد مدیریت برنامه ریزی	دبیر ستاد مدیریت بحران	۲۰ سال
۴	کارشناسی ارشد عمران	کارشناس مدیریت بحران و پدافند غیر عامل	۲۷ سال
۵	کارشناسی ارشد مدیریت شهری	دبیر ستاد مدیریت بحران	۱۸ سال
۶	کارشناسی ارشد برنامه ریزی	کارشناس مدیریت بحران	۱۰ سال
۷	کارشناسی ارشد علوم اجتماعی گرایش برنامه ریزی	کارشناس ارشد برنامه ریزی و توسعه	۱۴ سال
۸	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	معاون	۱۸ سال
۹	کارشناسی ارشد مدیریت آموزش	مدیر ۲-۱۲ منابع انسانی	۱۳ سال
۱۰	دکتری منابع انسانی	مدیر کل واحد آموزش منابع انسانی	۲۲ سال
۱۱	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	معاون مدیر کل	۱۶ سال
۱۲	دکتری مدیریت منابع انسانی	معاون	۲۳ سال
۱۳	دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	کارشناس ارشد معاونت کل برنامه ریزی و آموزش	۲۴ سال
۱۴	کارشناسی ارشد منابع انسانی	معاون	۱۱ سال
۱۵	دکتری منابع انسانی	رئیس واحد منابع انسانی	۲۵ سال

۳-۴ اجرای تئوری داده بنیاد با رویکرد چندگانه

اجرای روش تئوری داده بنیاد با انجام مصاحبه ها، گردآوری و کدگذاری داده ها آغاز گردید به طوری که پژوهشگر با انجام مصاحبه های اکتشافی اولیه مهارت بیشتری در انجام مصاحبه یافته که این امر برای پژوهش بسیار مهم بود؛ همچنین رکوردهای ضبط شده مصاحبه ها در یک پایگاه داده نامگذاری و ذخیره شده اند که این پایگاه داده بر مبنای نام مصاحبه شونده، فایل صوتی مصاحبه و تاریخ انجام مصاحبه ها تنظیم گردیده است. پژوهشگر برای انجام پژوهش پس از ذخیره سازی آنها اقدام به گوش دادن و پیاده سازی آنها کرده است. لازم به ذکر است از ۱۷ مصاحبه صورت گرفته دو مصاحبه کیفیت لازم برای پیاده سازی مصاحبه را نداشت و مورد بررسی قرار نگرفت. مبنای بسط تئوری داده بنیاد مفهوم سازی داده ها است که این کار از طریق کدگذاری باز و روش مقایسه دائمی در طول انجام پژوهش صورت پذیرفته است. به این شکل که به هر داده یک کد مفهومی اختصاص داده می شود و داده ها از سطح تجربی به سطح تئوریک انتقال می یابند، به تدریج با افزایش سطح مفهومی و تجریدی پس از انجام مقایسه های دائمی، طبقات محوری ظهور می یابند که طبقات محوری از طریق اشباع، مرتبط بودن و قابلیت کاربرد مشخص می گردند. در حین پژوهش براساس نمونه گیری نظری در هر جا که لازم بود پژوهشگر به سمت مآخذ بعدی گردآوری داده ها و اخذ مصاحبه ها هدایت می شد تا کفایت نظری، کاملیت نظری و اشباع و متراکم سازی مفاهیم ایجاد شود.

در این پژوهش مآخذ اصلی داده ها مصاحبه بوده است به طوری که مصاحبه های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری مصاحبه به مصاحبه داده های حاصل از مصاحبه ها انجام می گردید و به وسیله روش مقایسه دائمی داده ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می گردید و به همین منوال کدگذاری های ۱۵ مصاحبه انجام گردید و مفاهیم و طبقات فرعی و اصلی ظهور یافت.

تمام ۲۹۲ کد باز اولیه حول ۷ بُعد مدیریت پدیده زمبلانتی، کاستی های سازمانی، عوامل فردی - رفتاری، ضعف فرایندهای HRM، ضعف های مدیریتی، اقدامات شهروندی، توسعه سازمانی و منابع انسانی تجمیع و متراکم گردید. البته باید عنوان کرد مفاهیم مقوله محوری این تحقیق از مصاحبه ی دوم که با خبرگان و فقط با یک سوال تخصصی انجام شده بود

حاصل گردیده است. لازم به ذکر است که متراکم و اشباع شدن طبقات محوری براساس نمونه گیری نظری انجام می گردید به طوری که مصاحبه با جامعه آماری پژوهش تا جایی ادامه می یافت که مفاهیم آن مقوله متراکم و غنی شود. لازم به ذکر است که نمونه گیری نظری برای مصاحبه ها نه براساس تعداد مصاحبه شوندگان بلکه براساس میزان نقش آنها در متراکم کردن مقوله ها انجام شده است. هر چند طبق سوالات تحقیق و مدل مفهومی تحقیق از هر مصاحبه شونده در رابطه با ابعاد دیگر نیز سوال می شد ولی روند مصاحبه ها نشان می داد که هر مصاحبه شونده در جایگاه تخصصی خود می توانست در چه مقوله کمک بیشتری نماید و این از مزیت های نمونه گیری نظری برای گردآوری داده ها در پژوهش های کیفی می باشد که گردآوری داده ها براساس اشباع نظری ادامه می یابد. در ادامه مطابق با مراحل اجرای تئوری داده بنیاد چندگانه، مراحل اجرای کار به تفصیل شرح داده می شود.

۱-۳-۴- کدگذاری استقرایی

کدگذاری استقرایی همان کدگذاری باز در تئوری داده بنیاد می باشد که هم در روش اجرا و هم در نگاه به داده ها همان مسیر کدگذاری باز تئوری داده بنیاد را دنبال می کند. بدین منظور در ادامه، متن مصاحبه ها (البته لازم به ذکر است که متن مصاحبه ای که در اینجا آورده شده است فقط ۵ دقیقه از هر مصاحبه بوده است)، نحوه کدگذاری باز آنها، به معرض نمایش گذاشته می شود. همان طور که جداول نشان می دهد ابتدا نمونه هایی از متن پیاده شده مصاحبه آورده شده است که به همین ترتیب هر ۱۷ مصاحبه کدگذاری باز شده اند و مفاهیم اولیه آنها از مصاحبه ها استخراج گردیده است. گفتنی است که روند اجرای تئوری داده بنیاد به طور همزمان و متوالی انجام می شود ولی سعی شده است که فرآیند های همزمان اجرای این روش به طور متوالی نشان داده شود؛ و به همین ترتیب تعداد و کدهای مفهومی اولیه مصاحبه ها و الفاظ مصاحبه شوندگان که به مفهوم مشخصی اشاره می کردند به طور مختصر آورده شده است تا در فرآیند اجرای روش ارائه گردد.

جدول ۴-۲: کدگذاری استقرایی

متن مصاحبه اول	
نادیده گرفتن توانایی و تخصص	در برخی سازمان ها پست و ساختار تعریف شده اما نیروی کاری و مدیران بدون توجه به تخصص و مدرک تحصیلی شروع به کار کردند
وجود فساد اداری	گاهی وقت ها مسئولان با قبول رشوه کار درست رو به تاخیر می اندازند و یا اون تصمیم رو نادید می گیرند
حفظ افراد ناسازگار	در یک سازمانی شما می بینی یک فرد بی اخلاق که با همه مشکل داره روحذف نمی کنند فقط از یک پست به یک پست تغییر شغل می دهند
وجود افراد خودخواه و آشوبگر	بعضی افراد طغیانگر هستند یعنی همیشه شاکی هستند فک می کنند داره اطلاعات و زمان خودش رو هدر میده ودر نهایت کاری هم برای سازمان نمیکنه و چون دنبال تنوع هم هستند اون سازمان را گند میزنند و به سازمان آسیب می رسوند
تعهد به افراد ناکارآمد	سازمان با توجه به حس مسئولیت به منابع انسانی دارند افراد ناکارآمد رو نگه می دارند حتی اگه کارآمدی واسه سازمان ندارند
ضعف در خلق ایده عدم تجربه در اجرای طرح ها	بسیاری از مدیران بدون ایده و برنامه وارد سازمان شده اند و فقط با مدرک اومدند البته در کار اجرایی علم خیلی خوبه اما فقط فکر رو به سازمان میارند و در کار اجرایی ضعیف هستند.
عدم تخصص شغلی اطمینان به تخصص فردی	بسیاری از افراد و مدیران به صورت تخصصی نسبت به پست آگاهی ندارند و فقط پایه و بیس کار رو می شناسند اما تصمیمات مهم رو میگیرند چون به خودشون اطمینان دارند مثلا در واحد مالی به صورت تخصصی قوانین رو بلد نیستند
نبود مسئولیت پذیری	در همه ی سازمان ها مدیران منتظرند یکی بیاد گنداشونو جمع کنه

متن مصاحبه دوم	
تعریف نادرست شرح شغل	ساختار مدیریت بحران تعریف درستی از شرح وظایف ندارد
نبود فرماندهی واحد	به صورت کلی ستاد مدیریت بحران به صورت فرمانده در هنگام حادثه است اما در عمل هر ارگان به صورت مجزا در هنگام بحران عمل میکنند
عدم تخصص نیروها	پایش نیروها، افرادی که در بحث بحرانی فعالیت میکنند تخصص و رشته ی مرتبط در بحران را ندارند
عدم ثبات مدیریتی	ثبات مدیریت و تایم برای پست مخصوص در سازمان خیلی کم است
وجود سیستم جذب ناسالم	مدیریت بیشتر از طریق رابطه وارد سازمان میشوند و بیشتر ملاحظات تصمیم گیری وجود دارد
تداخل وظایف بین ارگان ها	شهرداری و ستاد بحران به عنوان سازمان هایی که به صورت مستقیم توان مقابله و پیشگیری با حوادث فاجعه بار رو ندارند و تا ۴۰ درصد کار رو پیش می برند بقیه مربوط به سایر ارگان هاس که هماهنگی با اونا خیلی سخته
سهل انگاری	وقتی به یک مدیر میگیم این منطقه حادثه خیز است فقط گوش میدهند و بعدش فراموش میکنند و پشت گوش می اندازند
متن مصاحبه سوم	
شناخت وظایف شغلی	آگاهی مدیر هنگام بحران باید بیشتر از پرسنلش باشه و پرسنل نسبت به وظایفشون آشنا باشند
سکوت وقتی حق انتقاد داری	کارمندان از مدیر انتقاد نمیکنند حتی وقتی اجازه دارند اما فقط در جلسه ساکتند اما پشت سر مدیر حرف میزنند.
ترس از اعلام خطا	وقتی یک تصمیم گرفته میشود حتی غلط شجاعت گفتن ندارند
عدم شایسته سالاری	پست سازمانی یک مدیر درجه و امتیاز خاص خودشو داره اما چون مدیر سفارشی بوده از طرف آقایون الان اینجا کار میکنم
نظام سیستمی ناسالم	در سازمان اگه مدیر درست کار کنه سیستم تحمل نمیکنند یعنی حتی پرسنل هم قبولت نمیکنه
عدم پایه گذاری سیستم صحیح	یک سری تصمیمات بلند مدت گذشته فاجعه به بار میاره بخاطر ساختار اشتباهی که در ایران وجود دارد.
پایه گذاری سیستم نادرست	ساختارها و بناهایی که در گذشته درس شده عملاً اشتباه ساخته شده الان گندش در میاد.

در این پژوهش شروع روش تئوری داده بنیاد از طریق کدگذاری باز کدهای مفهومی هر مصاحبه بوده است و در همان هنگام که کدهای باز اولیه و یادداشت های نظری در حین مصاحبه یادداشت می شد به تدریج پنج مقوله شروع به پدیدار شدن گردید، این پنج مقوله نشان دهنده بیشترین تمرکز موضوع مورد مطالعه می باشند که کدهای باز اولیه (ویا کدهای نظری) از از طریق روش مقایسه های دائمی حول آن تجمع می یابند؛ به طوری که از میان ۲۹۴ کدباز اولیه، ۸۴ کد باز اولیه مربوط به ضعف های سازمانی، ۵۱ کدباز اولیه ربوط به عوامل فردی-رفتاری، ۶۶ کد باز اولیه مربوط به ضعف فرایندها HRM، ۴۷ کد باز مربوط به ضعف های مدیریتی، ۲ کدباز مربوط به اقدامات شهروندی اختصاص دارند لازم به ذکر است مقوله محوری که مدیریت پدیده زمبلانتی و توسعه سازمان و منابع انسانی نام دارد از طریق مصاحبه ساختار یافته و تنها با پاسخ های کلیدی تعیین شده اند که در نهایت ۱۳ مفهوم اصلی رسیده ایم همین طور نتایج و پیامدهای حاصل از مدیریت پدیده زمبلانتی ۱۳ مفهوم اصلی را به خود اختصاص دادند. که در ادامه شرح آن در (جدول) ارائه می گردد.

جدول ۴-۳ جدول مقوله ها

تعداد کدهای باز اولیه تئوری داده بنیاد	
مقوله ها	تعداد
مدیریت پدیده زمبلانتی	۱۳
ضعف های سازمانی	۸۴
عوامل فردی-رفتاری	۵۱
ضعف فرایندهای HRM	۶۶
ضعف های مدیریتی	۴۷
توسعه سازمان و منابع انسانی	۱۳

مقوله ها	مفاهیم	کدهای ثانویه
ضعف فرایندهای HRM	نادیده گرفتن نظام شایسته سالاری	عدم شایسته سالاری
		جذب افراد با رابطه
		عدم توجه به تحصیلات
		استخدام و انتصاب از طریق رابطه
		وجود رابطه به جای ضوابط
		توجه نکردن به مدرک تحصیلی
		فقدان شایسته سالاری
		گرفتن پست با رابطه
		وجود پارتی و رابطه
		استخدام با ملاک رابطه
		ورود نیروهای رابطه ای
		رسیدن به مدیریت با جریان های سیاسی
		جذب افراد سفارش شده
		حذف فرایند شایسته سالاری
		ضرورت شایسته سالاری برای کارکنان
		اختلال در نظام شایسته سالاری
		نداشتن استخدام افراد شایسته
		جذب از طریق معرفی
		جذب بر اساس سیاستهای خاص
		عدم کارگزینی مناسب
	لزوم انتصاب بر اساس احراز شغل	
	کاستی های نظام جذب	وجود سیستم جذب ناسالم
		توجه به معیارهای جذب
		لزوم نظام جذب مشخص
		فقدان نظام جذب مشخص
		حذف خطای جذب
	ضعف در سیستم آموزش	جذب برون سازمانی مدیران
		نادیده گرفتن آموزش
		فقدان سیستم آموزشی
	مشکلات نظام ارزیابی	تاکید بر یادگیری تئوری ها
		پایه گذاری نظام بازخورد
		حذف بازخورد سازمانی
		نداشتن بازخورد فردی
		بی عدالتی در ارزیابی عملکرد
		عدم ارزیابی جزئی
	فقدان ارزیابی عملکرد	

	تعریف نامناسب شرح شغل	بی عدالتی در نظام جبران خدمات
		تعریف نادرست از پست
		تعریف نادرست شرح شغل
		شرح شغل نادرست
		تعریف نشدن شرح شغل
		نامعین بودن شرح شغل
		بروز نبودن شرح شغل
		نداشتن شرح شغل
		ضرورت آگاهی از نقش سازمانی
		اتلاف زمان و منابع

۲-۳-۴ پالایش مفهومی

در این گام تفاوت این روش با تئوری داده بنیاد ظاهر می شود. پالایش مفهومی به معنای شفاف سازی مفاهیم به صورت سازنده و انتقادی می باشد. به عنوان محقق ما بایستی موضع انتقادی نسبت به چیزی که توسط متفکران مختلف بیان شده است را بیابیم. در این مرحله باید به شش سوال درباره پدیده مفهوم سازی شده پاسخ داده شود.

۱. **تعیین محتوا:** پدیده محوری این تحقیق بررسی عوامل پدیده زمبلانتی است در سازمان های دولتی است. این پدیده به بررسی علل و مولفه هایی که موجب ایجاد زمبلانتی و رابطه ی بین ابعاد و مولفه ها و در نهایت چگونگی طراحی مدل برای رسیدن به اهداف می پردازد. بنابراین این پدیده شامل عوامل زیر است:

- ✓ علل و مولفه های پدیده زمبلانتی
- ✓ تعیین رابطه بین ابعاد و مولفه ها
- ✓ طراحی مدل برای مدیریت این پدیده

تعیین جایگاه هستی‌شناسی: پدیده در کجا وجود دارد؟ اگر ادعا می‌شود که یک پدیده وجود دارد باید بتوان جایگاه آن را مشخص کرد. جایگاه هستی‌شناسی این پدیده را می‌توان در جایگاه انسان و اقدامات انسان مشخص کرد.

انسان: در سازمان های دولتی انسان و رفتارهای انسانی باعث بروز این پدیده میشود
اقدامات انسانی: اقدامات مداخله گرانه در بروز و تشدید این پدیده در ارگان های دولتی و شاید سازمان های غیر دولتی تاثیر زیادی خواهد داشت.

تعیین زمینه و پدیده های مرتبط: به طور حتم هیچ پدیده ای ایزوله نیست و در خلا اتفاق نمی افتد. اما می توان گفت مسائل مرتبط به سازمان یک عامل زمینه ای سازمانی در ایجاد این پدیده تاثیر گذار است.
تعیین کارکردها و اهداف: شناخت عوامل اثر گذار بر پدیده زمبلانتی، عوامل شرایط درونی و بیرونی که در بوجود آمدن این پدیده تاثیر گذار هستند و بسترهای حمایتی که وجود دارد و در نهایت شناخت مدیریت کردن این پدیده از کارکردهای این تحقیق می باشد.

تعیین منشا و ظهور: می توان گفت قبل از سال ۱۹۹۹ عناوین متضاد با این پدیده وجود داشت اما در این سال طی یک حادثه (کشتی کاستا کنکور دیا) این پدیده بوجود آمد و تا کنون با عناوین مختلف مشاهده میشود.
تعیین چگونگی صحبت کردن ما در مورد پدیده: ما وقتی از پدیده ی زمبلانتی صحبت می کنیم در اصل به علل و مولفه های این پدیده توجه می کنیم و اینکه در چه قالبی می توانیم برای مدیریت کردن این پدیده چه مدل های کاربردی قابل دستیابی است.

۳-۳-۴ کد گذاری الگویی

گام بعدی کدگذاری الگویی می باشد که عمدتاً با کدگذاری محوری در گراند تئوری معادل است. در این گام سعی شده مقوله های بدست آمده را در قالب نظریه ها یکپارچه خواهیم کرد. استراوس و کوربین بیان می کنند گراند تئوری یک متد عمل / تعاملی برای ساخت نظریه است در مالتی گراند تئوری هم از مدل پارادایمی عمل گرا استفاده میشود. طی کدگذاری محوری، مقوله های مستخرج شده از کدگذاری باز تحت

۶دسته، مقوله محوری، زمینه های اجتماعی، بسترهای حمایتی، نتیجه و پیامدها، شرایط عمل درونی و بیرونی قرار گرفته اند.

مطابق جدول ۴-۴ مقوله محوری مدیریت پدیده زمبلانته دارای مفاهیم زیر می باشد.

جدول شماره ۴-۴: مدیریت پدیده زمبلانته												
اخلاق	چاپک	التزام به	نظام	نظام	ارتقاء	الگوی	اصلاحات	تنظیم	اصلاح	جو	شفافیت	نظام
مداری	سازی	شایستگی	جذب	توسعه	نظام	سازمان	ساختاری	برنامه	مکانیزم	تعاملی	در	مشارکت
حرفه	سازمانی		مبتنی بر	و	سنجش	یادگیرنده	و	جامع	های	و	پاسخگویی	شهروندی
ای		شایستگی	شایستگی	بالندگی	شایستگی	مهندسی	راهبردی	انگیزشی	حمایتی	سازمان		
					مدیران	مجدد		سازمان				

عوامل فردی - رفتاری به عنوان مقوله ای که در بوجود آمدن زمبلانته به عنوان یک بستر حمایتی می باشد مطابق جدول ۴-۵ دارای مفاهیم زیر می باشد.

جدول شماره ۴-۵: عوامل فردی رفتاری												
رفتار	قانون	منفعت	حمایت از	علاقه برای	خودشیفتگی	فقدان تعهد	ترس از	تمایل به	عدم تعلق	حفظ اعتبار		
سیاسی	شکنی	طلبی	افراد نالایق	حفظ پست	مدیر	و مسئولیت	پذیرش	سکوت	سازمانی	و		
		شخصی	عالی	سازمانی	پذیری	خطا			ظاهر سازی			

زمبلانته در یک بستر اتفاق می افتد. این شرایط به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم بندی می گردد که مطابق جدول ۴-۶ مشخص گردیده است.

جدول شماره ۴-۶: ضعف فرایندهای HRM								
تعریف نامناسب شرح	ابهام در	نادیده	کاستی	ضعف در	مشکلات	فقدان	فقدان	مشکلات نظام جانشین
شغل	شناخت	گرفتن	های نظام	سیستم	نظام	مکانیزم	مدیریت	پروری
	وظایف	نظام	جذب	آموزش	ارزیابی	انگیزشی	صحیح	
		شایسته					کارراهه	
		سالاری						

جدول شماره ۴-۶: ضعف های مدیریتی									
عدم آگاهی مدیران به استراتژی های سازمانی	تخصیص ناکارآمد بودجه	تحلیل نادرست محیطی	مشکلات برنامه ریزی	خلاء شایستگی ادراکی	عدم مدیریت صحیح تغییر	بی توجهی به سرمایه های انسانی	مدیریت خودکامه	کمبود شایستگی مدیران	عدم داشتن تخصص و مهارت مرتبط با شغل

جدول شماره ۴-۷: اقدامات شهروندی	
مساله فرسایش سرمایه اجتماعی	مساله رضایت مندی شهروندان

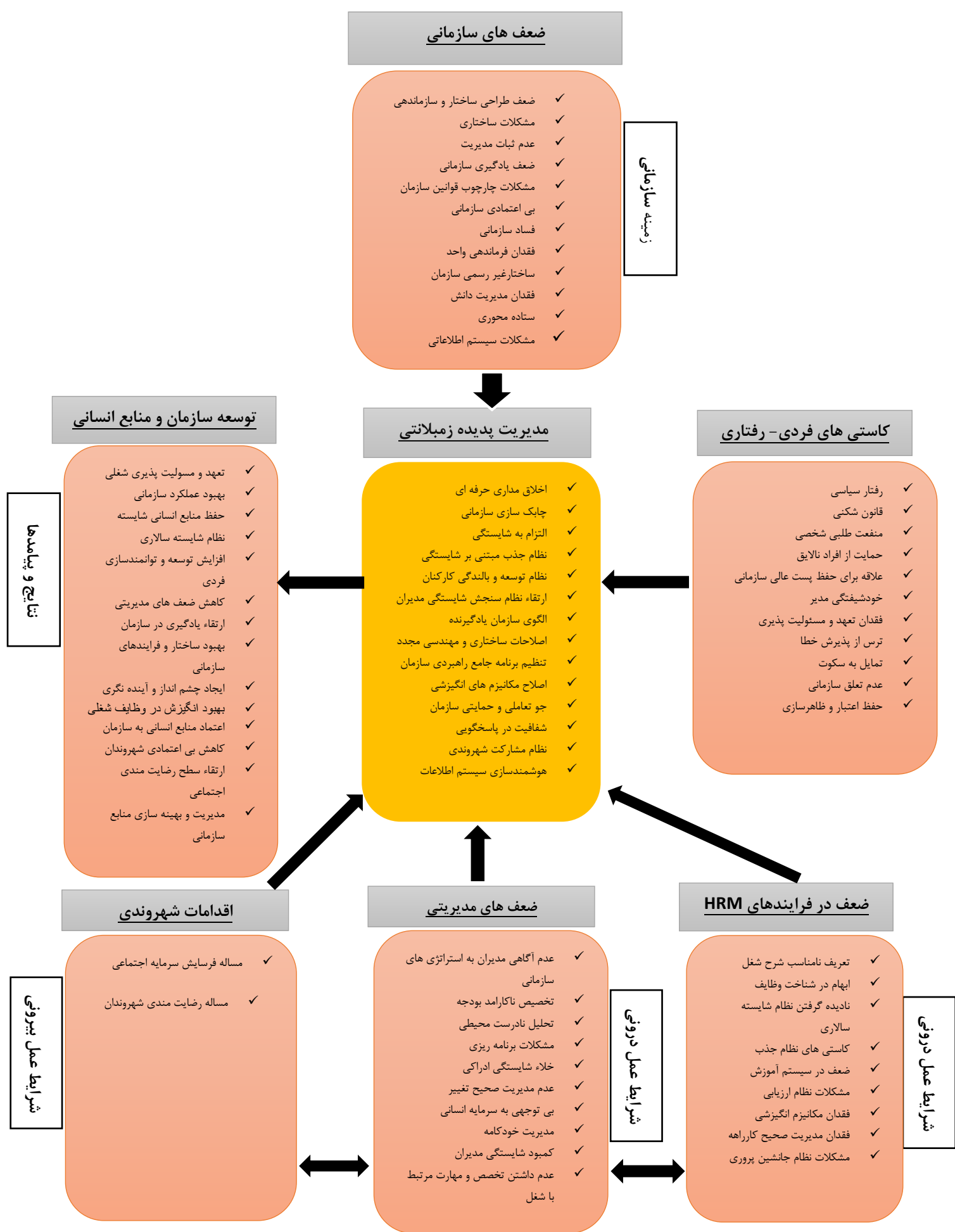
پدیده زمبلانتي در بستر و زمينه های سازمانی اتفاق می افتد. بنابراین ضعف های سازمانی به عنوان مقوله ای که نشان دهنده این بستر و زمينه سازمانی است با مفاهيم زیر مشخص می گردد.

جدول شماره ۴-۸: ضعف های سازمانی											
ضعف طراحی و ساختار و سازماندهی	مشکلات ساختاری	عدم ثبات مدیریت	ضعف یادگیری سازمانی	مشکلات چارچوب قوانین سازمان	بی اعتمادی سازمانی	فساد سازمانی	فقدان فرماندهی واحد	ساختار غیر رسمی سازمان	فقدان مدیریت دانش	ستاده محوری	مشکلات سیستم اطلاعاتی

نتایج و پیامدهای مدیریت پدیده زمبلانتي در بخش دولتی سازمان، منجر به توسعه سازمان و منابع انسانی می گردد که در قالب جدول شماره ۴-۹ زیر مفاهيم آن مشخص گردیده است.

جدول شماره ۴-۹: توسعه سازمان و منابع انسانی												
تعهد و مسئولیت پذیری	بهبود عملکرد مدیریتی	تعالی پایدار منابع انسانی	نظام شایسته سalarی توانمندسازی	افزایش توسعه فردی و توانمندسازی	کاهش ضعف های مدیریتی	ارتقاء یادگیری سازمانی	بهبود ساختار و فرایندهای سازمانی	ایجاد چشم انداز و آینده نگری	بهبود انگیزش کارکنان	اعتماد منابع انسانی به سازمان	کاهش بی اعتمادی شهروندان	ارتقاء سطح رضایتمندی اجتماعی

با توجه به توضیحات ارائه شده و تشریح اجزای کد گذاری الگویی، مدل مدیریت پدیده زمبلانتي برای سازمان شهرداری تهران به صورت زیر طراحی گردید.



شکل ۴-۱ مدل کیفی مدیریت پدیده زمبلانته سازمانی

۴-۳-۴ انطباق نظری

انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه های موجود است. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله هایش با نظریه های پیشین مقایسه می شوند. این نظریه های موجود باید به گونه ای با پدیده مورد بررسی مرتبط باشند. بدین منظور تمامی مدل های آسیب شناسی که تا به امروز توسط محققین مختلف بیان شده در قالب جدول ۴-۱۰ بیان شده است.

جدول شماره ۴-۱۰: تحلیل ادبیات تحقیق							
ردیف	عنوان مدل	نام محقق	سال ارائه	توضیح	نوع مدل	کانون توجه	نقد
۱	مدل تحلیل میدان نیرو	لوین	۱۹۵۱	هر نیرو ممکن است ناشی از محرک ها یا محدودیت های محیطی باشد.	کاربردی	نیروهای بازدارنده، نیروهای تغییر، نیروهای پیش برنده	عدم توجه به محرک های داخلی
۲	مدل لویت	لویت	۱۹۶۵	۴ نوع متغیر دارد که این متغیرها یکدیگر را تحت تاثیر می گذارند	کاربردی	عناصر برنامه ریزی و هدف وظیفه، ساختار سازمانی، عوامل فناوری و انسانی	عدم توجه به عوامل محیطی
۳	تحلیل سیستمی لیکرت	لیکرت	۱۹۷۱	سبک های مختلف رهبری رو اشاره میکند	تجویزی	سبک مشارکتی، سبک مشورتی، سبک دستوری نوع دوم، سبک دستوری نوع اول	اشاره نکردن به سبک های دیگر
۴	مدل شش جعبه ویزبوردر	ویزبوردر	۱۹۷۶	این مدل نگرشی نظام مندی را جهت شناخت دقیق تر سازمان و مداخله مناسب برای حل مشکلات و مسائل سازمانی ارائه می دهد	کاربردی	اهداف، ساختارها، روابط (ارتباطات)، سازو کارهای مفید، هماهنگی، نظام پاداش، رهبری، محیط.	عدم توجه به عملکرد
5	مدل تجانس تحلیل سازمان	نادلر و تاشمن	۱۹۷۷	در این مدل سازمان قالب با فرایندی تعریف شده که داده ها را از محیط گرفته، آنها را به ستاده تبدیل می کند. در واقع تبدیل داده به ستاده توسط افراد، گروه ها و مجموع سازمان صورت می پذیرد.	کاربردی	عناصر استفاده شده شامل: تاریخ سازمان، محیط، منابع، ساختار رسمی، ساختار غیر رسمی، افراد، وظایف، خروجی های فردی، خروجی های گروهی، خروجی های سازمانی.	-----

۶	مدل 7S مک کنز	مک کینزی	۱۹۸۱	هفت مورد از عناصر سازمان انی را که تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی سازمان دارند، به شکل برجسته مورد توجه قرار میدهد	کاربردی	عناصر مهم راهبرد، ساختار، سامانه، ارزش های مشترک، کارکنان، مهارت ها، سبک کاری	اشاره واضحی به نتایج حاصله یا ویژگیهای محیط پیرامون سازمان نمی کند
۷	مدل فرهنگی - سیاسی و فنی	تیچی	۱۹۸۳	این دانشمند سازمان یاد دهنده را برای اولین بار عنوان کرد و تصویر روشنی از سازمان یاددهنده و این که چگونه یک رهبر می تواند یاد دهنده/یادگیرنده اثر بخش باشد	کاربردی	عناصر این مدل شامل: تاریخ سازمان، محیط، راهبردی و ماموریت سازمان، شبکه های رسمی، شبکه های نوظهور، افراد، وظایف، عملکردهای فردی.	-----
۸	مدل سازمان عملکرد بالا	نلسون و برنز	۱۹۸۴	این مدل به بهره وری و کارایی بالای سازمان اشاره دارد.	کاربردی	مولفه های این مدل شامل: سازمان های فعال واکنشی، سازمان های پاسخگو، سازمان های با عملکرد بالا	فقط به بهره وری سازمان توجه دارد.
۹	مدل دل هاریسون	هاریسون	۱۹۹۲	یکی از مناسب ترین مدل ها و متدولوژی برای تجزیه و تحلیل و شناخت آسیب شناسی است	تشخیصی	عناصر تشکیل دهنده این مدل شامل: اهداف، فرهنگ، ساختار، فناوری، شغل و وظایف فردی، رفتار فردی، رفتار گروهی، فرهنگ، عملکرد می باشد	به فرایندهای توجه نشده HR است.

۱۰	مدل تحلیل سه شاخگی	میرزائی اهرنجانی	۱۳۷۶	علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت می‌پذیرد	کاربردی	شاخه های این مدل شامل: ساختار، محتوا یا رفتار، شاخه زمینه یا محیط	عدم توجه به سایر شاخه مثل مدیریت، عوامل انسان
۱۱	مدل چهار وجهی (مکعبی)	فرهی	۱۳۸۹	تلاش در شناخت بعدها کالبدی و محتوایی و زمینه ای دارد	کاربردی	عناصر تشکیل دهنده این مدل: بعد ساختاری، بعد رفتاری، بعد محیطی و فرهنگ سازمانی است.	توجه نکردن به سایر بعدها مانند منابع انسانی و فردی
۱۲	مدل آسیب شناسی نظام گزینش	فرهی پوزنجانی و همکاران	۱۳۹۱	بررسی گزینش و جذب افراد در سازمان می باشد و شاخص های مربوط به آن می باشد	کاربردی	عناصر شامل: عوامل ورودی، فرایند، خروجی، بازخورد.	-----

در میان این مدل ها، مدل لویت، مدل تحلیل سیستمی لیکرت، مدل تجانس تحلیل سازمان، مدل دل هاریسون، مدل چهار وجهی (مکعبی) با دستاوردهای پژوهش همخوانی و ارتباط بیشتری داشت که مدل های مرتبط با دستاوردهای پژوهش مورد مقایسه قرار گرفت. همانطور که نظریه پردازان نظریه داده بنیاد چندگانه مطرح می کنند انطباق نظری ممکن است باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله های این نظریه ها ممکن است مناسب تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله های فعلی شوند. بنابراین در طی فرایند انطباق نظری تئوری ها و مقوله های موجود در دستاوردهای پژوهش دخالت داده شد. و در نهایت مفاهیم مانند اصلاحات ساختار و مهندسی مجدد به ساختار سازمانی، جو حمایتی و تعاملی سازمان به سبک مشارکتی، ارتقاء نظام

سنجش شایستگی مدیران به عملکرد تغییر نام داد و محقق اسامی استفاده شده در تئوری های موجود را جایگزین برچسب های زده شده کرد. (این تغییرات در جدول شماره به رنگ سبز مشاهده میشود).

جدول شماره ۱۱-۴: مقایسه مدل های موجود با دستاوردهای پژوهش در مدیریت زمبلانتی				
ردیف	عنوان مدل	توضیح	دستاوردهای پژوهش در مدیریت زمبلانتی	تغییرات اعمال شده در دستاورد پژوهش پس از انطباق نظری
۱	مدل لویت	عناصر برنامه ریزی و هدف وظیفه، ساختار سازمانی، عوامل فناوری و انسانی	اخلاق مداری حرفه ای، چابک سازی سازمانی، التزام به شایستگی، نظام جذب مبتنی بر شایستگی، نظام توسعه و بالندگی کارکنان، ارتقاء نظام سنجش شایستگی مدیران الگوی سازمان یادگیرنده، اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد، تنظیم برنامه جامع راهبردی سازمان، اصلاح مکانیزم های انگیزشی، جو تعاملی و حمایتی سازمان.	ساختار سازمانی تنظیم جامع راهبردی سازمان سبک مشارکتی مکانیزم های انگیزشی عملکرد اخلاق مداری حرفه ای
۲	مدل تحلیل سیستمی لیکرت	سبک مشارکتی، سبک مشورتی، سبک دستوری نوع دوم، سبک دستوری نوع اول	اخلاق مداری حرفه ای، چابک سازی سازمانی، التزام به شایستگی، نظام جذب مبتنی بر شایستگی، نظام توسعه و بالندگی کارکنان، ارتقاء نظام سنجش شایستگی مدیران الگوی سازمان یادگیرنده، اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد، تنظیم برنامه جامع راهبردی سازمان، اصلاح مکانیزم های انگیزشی، جو تعاملی و حمایتی سازمان.	نظام توسعه و بالندگی کارکنان

۳	مدل شش جعبه ویزورد	اهداف، ساختار، روابط (ارتباطات)، سازو کارهای مفید، هماهنگی، نظام پاداش، رهبری، محیط	اخلاق مداری حرفه ای، چابک سازی سازمانی، التزام به شایستگی، نظام جذب مبتنی بر شایستگی، نظام توسعه و بالندگی کارکنان، ارتقاء نظام سنجش شایستگی مدیران الگوی سازمان یادگیرنده، اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد، تنظیم برنامه جامع راهبردی سازمان، اصلاح مکانیزم های انگیزشی، جو تعاملی و حمایتی سازمان.
۴	مدل دل هاریسون	عناصر تشکیل دهنده این مدل شامل: اهداف، فرهنگ، ساختار، فناوری، شغل و وظایف فردی، رفتار فردی، رفتار گروهی، فرهنگ، عملکرد می باشد	اخلاق مداری حرفه ای، چابک سازی سازمانی، التزام به شایستگی، نظام جذب مبتنی بر شایستگی، نظام توسعه و بالندگی کارکنان، ارتقاء نظام سنجش شایستگی مدیران الگوی سازمان یادگیرنده، اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد، تنظیم برنامه جامع راهبردی سازمان، اصلاح مکانیزم های انگیزشی، جو تعاملی و حمایتی سازمان.
۵	مدل چهار وجهی (مکعبی)	عناصر تشکیل دهنده این مدل: بعد ساختاری، بعد رفتاری، بعد محیطی و فرهنگ سازمانی است	اخلاق مداری حرفه ای، چابک سازی سازمانی، التزام به شایستگی، نظام جذب مبتنی بر شایستگی، نظام توسعه و بالندگی کارکنان، ارتقاء نظام سنجش شایستگی مدیران الگوی سازمان یادگیرنده، اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد، تنظیم برنامه جامع راهبردی سازمان، اصلاح مکانیزم های انگیزشی، جو تعاملی و حمایتی سازمان.

۴-۳-۴- اعتبار سنجی تجربی و ارزیابی انسجام نظری

این مراحل جزء مراحل فرایند صحه گذاری می باشد و با مرحله بعد یعنی غنی سازی نظریه، گام های رفت و برگشتی دارند و در حین غنی سازی نظریه این مراحل صورت می گیرد و حالت متوالی ندارد بنابراین در حین غنی سازی نظریه و ارائه روایت داستان پژوهش به ارزیابی انسجام نظری توجه می گردد و در پایان مرحله

غنی سازی نظریه و در فصل پنجم از طریق شاخص های ده گانه مقبولیت اعتبارسنجی تجربی به طور کامل تشریح می گردد.

۵-۳-۴- غنی سازی نظریه

در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنارهم قراردادن و چیدمان دیگر مقوله ها تلاش می شود روایتی از مدیریت پدیده زمبلانتهی در بخش دولتی با تاکید بر نقش ضعف های سازمانی ایران صورت پذیرد. همانطور که پیشتر ذکر گردید مقوله محوری تحقیق، مدیریت پدیده زمبلانتهی است که حول ۶ مقوله دیگر این روایت را شکل می دهد. در روایت داستان، تلاش شده است ابتدا از مقوله محوری با مولفه ها و ویژگی های آن توضیحی داده شود و سپس بر اساس نقشی که هر کدام از مقوله ها در این داستان ایفا می کنند؛ وارد روایت داستان، می گردند و توضیحات مبسوط ارائه می گردد.

مقوله محوری مدیریت پدیده زمبلانتهی

اخلاق حرفه‌ای یکی از مسائل اساسی همه جوامع بشری است. در حال حاضر، متأسفانه در جامعه ما در محیط کار کمتر به اخلاق حرفه‌ای توجه می‌شود. اخلاق فردی، مسئولیت‌پذیری فرد است در برابر رفتار فردی خود، صرفاً به منزله یک فرد انسانی، و اخلاق شغلی، مسئولیت‌پذیری یک فرد است در برابر رفتار حرفه‌ای و شغلی خود، به مثابه صاحب یک حرفه یا پست سازمانی. در حقیقت رفتار داوطلبانه افراد در کار و شغل خود را هم می‌شود به اخلاق حرفه‌ای نسبت داد. به طور مثال نمونه‌هایی از این نقل قول‌ها بیان می‌شود.

وقتی این راهبرد را تعریف کنم باید زیرسنجش راهبرد رو هم تعریف کنم ممکن است اخلاق مداری تمایل به سکوت رو کم کنه در نتیجه مدیر انتقاد پذیرتر میشه و کارکنان راحت تر از مدیر انتقاد کرده و همینطور خودشیفتگی و عوامل رفتاری رو همیشه تعدیل کرد وقتی اخلاق مداری حرفه‌ای در سازمان داشته باشیم تعلق سازمانی نیروی انسانی بالا میره خب در نتیجه تعهد و مسئولیت نسبت به کار و وظایف داری و این کار شما رو از فساد سازمانی دور میکنه. در نهایت اعتماد سازمانی رو هم

کاهش خواد داد. باید اینگونه بگیم تمامی عوامل فردی رفتاری با اخلاق مداری حرفه ای رو که در سازمان باعث مشکل میشه

کاهش داد.

یکی دیگر از خبره ها میگفتند که مشکلی که ما تو سازمان داریم نبود تعهد کاری هستش مدیرای ما نسبت به تصمیم هاشون احساس تعهد نمیکنند و برای کاری که میکنن ارزش قائل نیستند چونکه با پارتی بازی وارد سازمان شدند حس مسئولیت رو همیشه دید. باید حس تعهد در رفتارشون باشه و کارشون مبتنی بر ارزش باشد.

سازمان چابک باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده و به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد چابکی سازمانی را می توان توانایی باز-ترکیب بندی سریع راهبرد، ساختار، فرایندها، نیروی انسانی و فناوری سازمان در راستای موقعیت های خلق ارزش و محافظت از ارزش تعریف کرد. به طوری که یکی از خبرگان درباره چابک سازی اینگونه اظهار نظر می کند:

چابک سازی تو سازمان ما خیلی مهم است ولی باید بگم هنوز روش های چابک سازی به طور کامل نهادینه نشده و وجود این خلاء در واحدهای سازمان و حتی در سطح کل سازمان امری هستش که به توجه زیادی نیاز دارد. باید بگم قرار داشتن سازمان ما در تغییرات ناگهانی و عدم قطعیت محیطی یا مدیریتی باعث تشویق برای تحول و نهادینه کردن چابک سازی سازمانی میشه. چابک سازی باید جزو اولویت های برتر سازمان ما باشد که خدا رو شکر شهرداری داره این قضیه رو پیگیری میکنه.

التزام به شایستگی

در تحقیقات پیشین لغت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان است که همه صفات، ویژگی ها، مهارت ها و نگرش های مرتبط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت ها را شامل می شود. همچنین، شایستگی بیانگر این است که افراد چگونه باید وظیفه خود را انجام دهند یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده یا رفتار کنند. از تعاریف مربوط به شایستگی، چنین برمی آید که شایستگی تمام چیزهایی را در برمی گیرد که به گونه ای مستقیم یا غیر مستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد. در یکی از جلسات مصاحبه شرکت کننده اینگونه در مورد شایستگی تعریف می کنند.

اگر بحث شایستگی های مورد نیاز برای موفقیت در یک شغل یا برای رشد در یک سازمان یا برای موفقیت کل سازمان تعریف شوند و همه ی اعضای سازمان هم آن را بدانند، حرف زدن با همکاران و گفتگو در جلسات و بیان انتظارات و نقد رفتارهای

همکاران، همگی یک چارچوب رسمی و مشخص و شفاف پیدا می‌کند و ارتباطات سازمانی تا حد بسیار خوبی تسهیل

می‌شوند.

متأسفانه یکی از اساسی‌ترین مشکلات ما تو سازمان عدم شایستگی افراد هست چون تخصص اون شغل رو ندارند در

شرایط سخت نمیتونن درست تصمیم بگیرند.

تو ایران یک موجی از رابطه مداری تو سازمان های دولتی فرا گرفته از یک طرف افرادی برای یک پست انتخاب میشن که

اصلاً درسشو نخوندن و مدرکشو ندارند این فرد وقتی نه مهارت نه تجربه و نه دانش لازم رو نداره چجوری میخواد یک سازمان

رو اداره کنه.

نظام جذب مبتنی بر شایستگی یکی دیگر از مفاهیم مهم در مدیریت پدیده زمبلانته است که در یکی از

تحقیقات پیشین درباره ی وجود شفافیت و فرصت برابر در فرایندهای استخدام و ترفیع کارکنان دولتی برای

حصول اطمینان از قابلیت اعتماد و شایسته بودن آنها ضروری است. در ادامه گفتگو با یکی از مدیران شهرداری

درباره نظام جذب شایسته سالار را بیان خواهیم کرد:

در سازمان های دولتی خاص شهرداری رو نمیگم همه ی ارگان ها الان از جذب مدیر ارشد گرفته تا یک کارشناس ساده با

رابطه وارد سازمان میشن میدونی وقتی یک نظام جذب وجود ندارد و هر کسی که لیاقت و تخصص نداره وارد سازمان میشه

شما میبینی سازمان کارا و پویا نیس مدیران ارشد باید بدونن که سازمان ما کمیته امداد نیس هر کسی سرشو بندازه بیاد تو

لازم هست مدیر خودش با فرایندهای جذب و ارتقا سالم وارد سازمان بشه وقتی خود مدیر با معرفی و رابطه وارد سازمان شده

توقع نداشته باشید یک سیستم شایسته سالار تو سازمانتون اجرا بشه. اگه جذب شایسته سالار رو اجرا کنیم مطمئن باشید

خیلی از فرایندهای فساد آور و مشکلات که ناشی از عدم تخصص هست از بین میره.

یکی دیگر از خبرگان تاکید کردند:

نظام جذب در سازمان ما مشکل دارد و همینطور ضعف های خیلی زیادی داره باید برای مدیریت زمبلانته حتما یک تحولی

در نظام جذب داشته باشیم.

خبره ی دیگه اینطور از نظام جذب تعریف میکنه که: تو سازمان دولتی اینطوریه اگه مدیر ارشد با معرفی وارد شده باشه تو

دوره مدیریتی افراد خودشو وارد سازمان میکنه اگه مدیر به درستی انتخاب شده باشه وقتی بخواد افراد ناکارآمد رو اخراج کنه

یک سری افراد با تهدید اونو از کارش منصرف میکنه

شرکت کننده دیگه در مورد این سازمان و جذب نیرو میگوید: نظام جذب ما بسیار داغونه قبلا یک سیستم داشتیم که بهش میگفتن آزمون استخدامی الان اونم نداریم البته اینم بگم چند سالی هست شهرداری استخدام نداره در واقع نیروهای قبلی که حالا قراردادی یا هادی بودن با معرفی های متعدد وارد سازمان شدند الانم مازاد نیرو داریم اما لپ کلام اینه ضابطه مداری حذف شد و جاش رابطه اومد. باید نظام استخدام نیرو اصلاح شود.

نظام توسعه و بالندگی کارکنان در ادامه نظام جذب مبتنی بر شایستگی می تواند از وقوع زمبلانتهی جلوگیری کند. در ادبیات پیشین توسعه و بالندگی اینگونه تعریف میشود فرایند بهسازی و شکوفا سازی تخصص ها با هدف بهبود سیستم سازمانی، فرایند کار و عملکرد فرد و سازمان تعریف شده است. توسعه فردی، افراد را قادر می سازد تا دانش، مهارت ها، نگرش ها و صلاحیت و شایستگی های لازم را به منظور رویارویی با چالش های نقش شان، ارتقا دهند.

بر همین اساس یکی از خبرگان در این باره اشاره می کنند:

نظام توسعه و بالندگی یکی از اهداف سازمان ما است و بخش آموزش منابع انسانی در تلاش هست که مدیران و کارکنان را با توجه به اطلاعات جدید به روز رسانی کرده و کلاس های ویژه ای برایشون میداره تنها مشکلی که وجود دارد عدم تمایل منابع انسانی برای شرکت در این کلاسها و بهبود توسعه فردی و سازمانی هستش گاهی ما مجبوریم برای تشویق افراد برای حضور در این کلاسها امتیازات پستی بدیم اما این رو بدونین اگه این نظام که تو سازمان ناقص اجرا میشه

حمایت بشه و واقعا اجرای کاملی داشته باشیم نتیجه ش خلق یک محیط یادگیرنده و افزایش کیفیت و کارایی کارکنان در شغل و وظایفشون میشه و در نهایت سازمانمون بهره وری بالا داره.

همچنین یکی دیگر از شرکت کنندگان اشاره کردند: متأسفانه کارکنان ما اصلا به دنبال شناخت استعداد و مهارت های فردی خودشون نیستند وقتی ازشون از علاقمندی هاشون میپرسی ساکتند وقتی بهشون میگی باید این کلاس آموزشی رو بری و این کلاس برای شغلت لازمه فقط دنبال فرار کردن هستند. اگه ما یک قانون بذاریم که در حین کار باید یک سری آموزش ها رو یاد بگیری قطعاً به رشدشون تو سازمان کمک خواهد کرد.

یکی دیگر از مفاهیم و مقوله های محوری ارتقاء نظام سنجش شایستگی مدیران است در تعریفی که برای نوع دیگر این نظام استفاده میشه کانون های ارزیابی عنوان میشه کانون های ارزیابی با استفاده از تمرینها و نقش هایی که در تمرینها اتخاذ می کنند در واقع فرصتی برای بروز مهارت ها ایجاد می کند. شایستگی مدیران

شامل مهارت های ادراکی، تصمیم گیری، مهارت های ارتباطی کار تیمی، مدیریت افراد، کار تیمی رو شامل میشود در این راستا یکی از شرکت کنندگان اینگونه تعریف میکند.

متاسفانه ما الگوی سنجش شایستگی مدیران رو به درستی اجرای نمیکنیم و حتی تو بخش سنجش عملکرد و ارزیابی فرایندها به صورت ناقص اجرا میشه من خودم در جایگاهی هستم که لیاقتم بیشتر از این هستش اما الان مدیرای ارشد بدون ارزیابی وارد سیستم میشن و مهارت های مدیریتی رو ندارند در مورد من و امثال من که لیاقت بالاتر رو داریم اما بر اساس عملکردمون اصلا ارزیابی نمیشیم، خب حقیقت اینه افراد شایسته تو این سیستم خیلی زود حذف میشن.

خبره دیگر در این باره می گوید: نظام ارزیابی عملکرد داریم اما ناقص اجرا میشه شاخص های ارزیابی عوض شده مدیرای ما مثل قبل به ارزیابی اهمیت نمیدن منی که تعهد کاری دارم به موقع میام سر کار با کسی که سر کار کارهای شخصیشو انجام میده در آخر یکی هستیم.

الگوی سازمان یادگیرنده

در ادبیات تحقیق از نظر پیتر سنگه یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که افراد به طور مداوم در حال توسعه ظرفیت ها جهت خلق نتایج مورد انتظارشان هستند، جایی که الگوهایی جدید و مبسوط تفکر پرورش یافته، اندیشه ی گروهی به طور آزادانه ای ترویج داده می شود و افراد به طور مستمر در حال یادگیری چگونه یاد گرفتن هستند.

در همین بین یکی از شرکت کنندگان به لزوم توجه به الگوهای سازمان یادگیرنده توجه زیادی داشت ایشان می گفتند: وقتی میبینی سازمانتون داره راه رو اشتباه میره برید سازمان هایی که بعد از یک شکست دوباره رشد کردن رو پیدا کنید و از مسیری که اونا رو ارتقاء داده الگو بگیرید و حتی از آیتم های یک سازمان یادگیرنده تو سازمان خودتون استفاده کنید. سازمان باید دنبال افرادی باشه که به طور مداوم دنبال یادگیری هستند شما نمیتونی سازمانتون رو رشد بدی وقتی کارکنانت هیچ چشم انداز، هدف، انگیزه ندارند وقتی منابع انسانی یک سازمان دنبال توسعه دانش نیست باید اونو تشویق کنی بهش از جنبه های یک سازمان یادگیرنده بگی تا بتونی مدل های سازمان یادگیرنده رو پیاده کنی.

شرکت کننده دیگر درباره یادگیری سازمانی اینگونه می گوید: اگه میخوای سازمانت پیشرفت کنه به ایده ی کارکنات توجه کن اونا رو در مسائل سازمانی و تصمیمات دخالت بده بذار در تمامی شرایط حضور داشته باشند اینطوری حتی اگه شکست بخورند یاد میگیرند دفعه بعد با مشکل چطوری برخورد کنن.

اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد یعنی آغازی دوباره، فرصتی دیگر برای باسازی فرایندها و دوباره سازی روشهای کار اکثر شرکتها انباشته از مقررات نانوشته‌ای هستند که از دهه‌های پیشین برجا مانده‌اند. این مقررات بر پایه فرض‌هایی درباره فناوری، کارمندان و اهداف سازمان به‌وجود آمده‌اند که دیگر کاربردی ندارند. تا هنگامی که این شرکتها اینگونه مقررات را از سر خود باز نکنند هرگونه باسازی و نوسازی بی‌تاثیر بوده و همانند گردگیری میز و صندلیها در ساختمان های ویرانه خواهد بود.

لازم به ذکر است شرکت کننده ای به این موضوع اشاره کرد که ما چارچوب و ساختار سازمانیمون از اساس مشکل داره یعنی یه جورایی شاکله ی سازمانی نداریم اهداف راهبردها وظایف و حتی قوانین سازمانیمون خیلی قدیمی هست نیاز هست یک فرد متخصص بیاد سازمان ما رو اصلاح کنه یعنی هر واحد و بخش رو با وظایف مشخص و قوانین جدید متناسب با ساختار قرار بده یه جورایی همه چیز جدید بشه الان منابع انسانی ما خیلیاشون نمیدونن قراره چیکار کنن و فقط وقت می گذرونن و شاید کاری هم که میکنن خیلی جزئی و محدوده ی واحد سازمانی خودشون هست لازمه یک بازنگری اساسی در سازمان داشته باشیم.

خبره دیگر: چارچوب و ساختار نداریم به صورت درست و مشخص پست سازمانی تعریف شده وجود نداره باید یک اصلاح وجود داشته باشه یک سری پست ها باید حذف بشه و برای یک سری واحدها مثل HSE پست و شرح شغل تعریف بشه قوانین عوض بشه و اون قوانین اجرا بشه حتما.

یکی دیگر از مفاهیم که در مقوله محوری به آن رسیدیم تنظیم برنامه جامع راهبردی است در مقاله های نوشته شده برنامه ریزی راهبردی کوششی است برای اتخاذ تصمیم های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیتها و دلیل انجام آن فعالیتها توسط سازمان را شکل داده و مسیر می بخشد. برنامه ریزی راهبردی، فرایند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده سازمان، تنظیم اهداف، تدوین استراتژی برای تحقق و اندازه گیری نتایج اهداف بلندمدت سازمان و انتخاب فعالیتهای لازم برای تحقق آنها در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای سازمانی برای نیل به اهداف و رسالت بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی است.

یکی از معاونین در رابطه با برنامه جامع راهبردی میگفتند متأسفانه عدم ثبات مدیریتی باعث شده ما نتونیم به اهداف و مأموریت های سازمانی برسیم باید قبول کنیم تو سازمان های دولتی برنامه های مدیران با عوض شدن اون مدیر تغییر میکند

و تلاش دیگران برای رسیدن به نتایج کوتاه مدت و بلند مدت از بین میره لازم هست یک برنامه راهبردی و مخصوص سازمانمون داشته باشیم که حتی اگه مدیر تغییر کرد مدیر جدید همون راه رو ادامه بده و سلیقه ی شخصی خودش رو در اهداف سازمانی دخالت نده.

یکی دیگر از مصاحبه کنندگان اشاره میکند: تا وقتی یک برنامه بلند مدت برای سازمانت نداشته باشی نمیتونی موفق باشی و همین نداشتن اهداف کلان و بلندمدت باعث خیلی از اتفاقات پیش بینی شده میشه.

در تعریف انگیزه می توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می دارد. تعریف دیگر انگیزه «میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده. اصلاح مکانیزم های انگیزش یکی از راهبردها برای مدیریت پدیده زمبلانته می باشد.

نظر یکی از مصاحبه شوندها در مورد انگیزش این بود که تو سازمانشون مدیران ایدا به منابع انسانی توجه نمی کنند و حتی به خواسته هاشون احترام نمیذارن مخاطب میگفت شده چند بار ایده خلاقانه به مدیر داده و اصلا توجهی بهش نشده الان دیگه انگیزه ای ندارم واسه رشد کردن خیلی وقتا بی عدالتی هایی رو در نظام ارتقا و پاداش میبینم که از سازمانم بدم میاد من فقط دنبال اینم خدمتم رو تموم کنم و بازنشسته بشم همین الان که اینجا هستیم چرا باید محیط کاری من مثل یک شرکت خصوصی نباشه تا وقتی به منابع انسانی توجه نکنیم بی انگیزه بودن رو میبینی و سازمان کم کم رو به افول و همین پدیده زمبلانته که شما میگی میشه.

یکی دیگر از افراد شرکت کننده در مورد انگیزه منابع انسانی اینطور میگوید: حقیقتا ما نمیدونیم آینده چی میشه میدونید وقتی مسیر شغلیتون مبهمه دیگه برای کار کردن انگیزه ای نداری الان وقتی با سابقه های سازمانمون رو می بینم که چندین سال تو یک پست کار کردن و به اون پست شغلی مورد نظرشون نرسیدن خود به خود اون انگیزه و اشتیاق که شاید بتونم یک پست عالی تو سازمانم بگیرم کشته میشه، این حقیقت که یک سری افراد بی لیاقت میشن مدیر ولی من باید اینجایی که هستم تا آخر بمونم اصلا اجازه ی فعال بودن و انگیزه شغلی رو نمیده باید سازمانمون یک نظام ارزیابی صحیح رو قرار بده. بی انگیزه بودن افراد از توجه قرار ندان عملکرد افراد ناشی میشه.

پژوهشها نشان می دهند که سیاستها، برنامه های سازمان، وضعیت مالی یا ارزش سهام شرکت هیچکدام سازمان را به محیطی مناسب برای کارکردن تبدیل نمی کند، بلکه آنچه از سازمان یک محیط کار ایده آل و

مطلوب می‌سازد، احساس کارکنان نسبت به محیط کار است. شرایط محیط کار برای ایجاد و رشد احساس کارکنان در سه عامل خلاصه می‌شود: مدیریت، شغل و همکاران.

در این راستا جو حمایتی سازمان در مدیریت زمبلانتی کمک بسزایی خواهد کرد به طوریکه یکی از خبرگان این سازمان می‌گوید: وقتی جو سازمان تعاملی باشد افراد راحت تر عقاید و ایده های خود را بیان می‌کنند و آگه سازمان جو حمایتی داشته باشد افراد میتونن راحت تر نسبت به تصمیمات بالادست انتقاد کنند آگه راحت بخوام بگم خیلی از افرادی که اینجا کار میکنیم ثبات شغلی و امنیت شغلی رو نداریم بخاطر حمایت نکردن سازمان از منابع انسانی است وقتی من امنیت داشته باشم دیگه ساکت نیستم آگه فسادی ببینم چون سازمان و مدیرانم منو حمایت میکنن سریع گزارش میکنم به نظرم باید جو سازمان رو به سوی حمایت از منابع انسانی سوق بدیم.

شفافیت در پاسخگویی دیگر مقوله محوری می‌باشد از لحاظ نظری «شفاف سازی» به سه دسته تقسیم می‌شود که با یکدیگر بی‌ارتباط نیستند. نوع نخست را «شفاف سازی اطلاعات» نام نهاده‌اند بدین معنا که مردم باید از بازیگران و تصمیمات حکومتی آگاه شوند و به اطلاعات حکومتی دسترسی داشته باشند. که در این پژوهش به نوع اول از شفافیا پرداخته ایم در این راستا یکی از خبرگان اینگونه می‌گوید:

هنگامی یک مسئول به طور مستقیم با مردم صحبت کنه و افراد جامعه را در کارهایی که در سازمان انجام میدن شریک کنه کم کم مردم اون اعتماد لازمی که سازمان نیاز داره رو بوجود میاره متاسفانه سازمان ما در گذشته اشتباهات بزرگی داشته که الان مردم خیلی کم و سخت به سازمانمون اعتماد میکنند. راه حل این بی اعتمادی فقط شفاف سازی برای مردم هست.

نظام مشارکت شهروندی: واژه مشارکت از لحاظ لغوی به معنای درگیری و تجمع برای منظور خاص می‌باشد مشارکت مردم عبارت است از: فرایند و حق اساسی که در طی آن مردم عاقلانه و با آگاهی، اراده و رغبت در قبول گوشه ای از مسؤولیت آن به طور گروهی سعی در ارضای نیازهای روحی و روانی فردی و گروهی خود می‌پردازند(رجبی، ۱۳۹۰).

لزوم پایداری سازمان ما بستگی به مشارکت شهروندان داره، اگه بتونیم پایگاه های مشارکت شهروندی را در سطح شهرمون افزایش بدیم و یا حتی زمان هایی رو برنامه ریزی کنیم که مردم دور هم جمع بشن و برای حل مشکلاتشون پیشنهادات خودشون رو مطرح کنن یا حتی ایده بدن برای بهتر شدن شهر میتونیم جلو خیلی از اتفاقات بد رو بگیریم.

هوشمند سازی سازمانی: سیستم اطلاعات مدیریتی و یا "MIS" یک سیستم برنامه ریزی شده برای جمع آوری، ذخیره سازی و انتشار اطلاعات برای انجام وظایف مدیریت است. همچنین ERP: یک برنامه سازمانی یکپارچه، چند ماژولی و عملیاتی است و دارای چارچوب گسترده ای است که تمامی فرآیندهای کسب و کار داخلی یک شرکت را پشتیبانی می کند.

در همین راستا یکی از مدیران اینگونه میگوید: وجود یک سیستم جامع اطلاعاتی از همه ی نیروها و برنامه هایی که در سازمان میتونه در تصمیم گیری هایی که برای سازمان قراره انجام بشه کمک زیادی کنه.

فصل پنجم

نتیجه گیری و پیشنهادات

۱-۵ مقدمه

این فصل به تحلیل نتایج و ارائه پیشنهادات مبتنی بر یافته ها می پردازد. همانطور که در فصول قبل اشاره شد، پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده که با استفاده از انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته مدل زمبلانتی استخراج شده است. همچنین باتوجه به یافته های حاصل در این بخش، عوامل تسهیل کننده، و نتایج و پیامدها ارائه شده است. در این فصل، ابتدا در مورد روایی و پایایی پس از جمع بندی یافته ها، مقایسه یافته ها با نظریات پیشین و پژوهش های گذشته صورت می گیرد و در ادامه با بحث در مورد نتایج تحقیق، راهکارهای پیشنهادی پژوهش و محدودیت های تحقیق ارائه خواهد شد.

۲-۵ کیفیت در پژوهش کیفی : معیار مقبولیت در ارزیابی نظریه داده بنیاد

بدون وجود دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) بی ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می دهد. کوربین و استراوس^{۹۶} (۱۹۹۰) برای ارزیابی پژوهش های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی مقبولیت پیشنهاد داده اند. ۱۰ شاخص برای معیار مقبولیت استفاده شده در تحقیق به شرح زیر هستند:

۱- تناسب^{۹۷}: آیا یافته های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و همچنین مشارکت کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟ بعد از استخراج مدل اولیه و تحلیل داده ها، با افرادی که با آنها مصاحبه انجام شده بود مدل نهایی ارائه شد و نقطه نظرات آنها در مورد مدل اخذ گردید که در ضعف های سازمانی به جای "مدیریت اقتدارگرایانه" پیشنهاد شد مدیریت خودکامه باشد. همچنین به جای گروه های غیر رسمی ساختار غیر رسمی پیشنهاد شد.

⁹⁶ .strewas

⁹⁷ Fit

۲- کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها^{۹۸}: آیا یافته‌های تحقیق بینش جدیدی را فراهم ساخته و قابل کاربرد است؟ یافته‌های تحقیق می‌تواند در جلوگیری از پدیده زمبلانتی و مدیریت این پدیده موثر باشد.

۳- مفاهیم^{۹۹}: یافته‌های پژوهش باید بتواند مفهوم پردازی‌های مناسبی را با خود به همراه داشته باشد. مفهوم پردازی‌های مدل با خبرگان در این زمینه مشورت شد و همچنین با تطبیق مفاهیم با نظریه‌ها، تلاش شد این مفاهیم به طور مناسبی مفهوم پردازی شود.

۴- زمینه مفاهیم^{۱۰۰}: یافته‌های عاری از بستر و زمینه ناکامل و ناقص اند. بدون وجود زمینه، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند. این مفاهیم در بستر فرهنگ و ادبیات مدیریت دولتی تولید شده است و همچنین در پالایش مفهومی نیز به این نکته توجه گردیده است.

۵- منطق^{۱۰۱}: آیا خطوط داستان جریان منطقی‌ای با خود به همراه داشته و ترسیم می‌کند؟ محقق تلاش کرده است با نگاه سیستمی و فرایندی عوامل زمینه ساز، تسهیل کننده و پیامد مدیریت پدیده زمبلانتی را شناسایی نماید.

۶- عمق^{۱۰۲}: تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد. در روایت داستان تلاش شده که با رجوع به متن مصاحبه‌ها و همچنین یافته‌های پیشین به یافته‌های پژوهش غنا داده شود.

۷- انحراف^{۱۰۳}: آیا درون یافته‌ها انحراف تعبیه شده است؟ همانطور که پیش از این نیز عنوان شد مدل توسط خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و انحرافی در مدل وجود نداشت.

⁹⁸ Applicability

⁹⁹ Concept

¹⁰⁰ Contextualization of concept

¹⁰¹ logic

¹⁰² Depth

¹⁰³ Variation

۸- بداعت^{۱۰۴}: آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد یا این که همان ایده های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟ همانطور که در ادبیات تحقیق نیز اشاره شد درمورد مدیریت زمبلانتی سازمان تحقیقات کمی در جهان ارائه شده و تحقیقات پیشین نیز عوامل ایجاد کننده زمبلانتی اشاره نموده اند. لذا با وجود خلا ادبیاتی در این زمینه می توان گفت این تحقیق نوآور بوده است.

۹- حساسیت^{۱۰۵}: آیا پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت کنندگان و یافته های آن حساس بوده و آن ها را جدی گرفته است؟ پژوهشگر به دلیل حساسیت بالا به موضوع تحقیق و مشارکت کنندگان شاید برای انجام یک مصاحبه هفته ها صبر می کرد تا مصاحبه شونده موردنظر وقت لازم برای مصاحبه را اختصاص دهد و یافته های مورد نظر را برای تحقیق بتواند جمع آوری کند و همچنین پس از تحلیل یافته ها، خلاصه ای از یافته ها را برای مشارکت کنندگان ارسال نمود تا اگر نقطه نظری جامانده باشد بتواند در زمان مناسب بازخورد بگیرد.

۱۰- استناد به یادداشت ها^{۱۰۶}: به دلیل اینکه پژوهشگر در فرایند تحلیل یافته ها نمی تواند تمامی مباحث، نظرات، بینش ها و گفته ها را به خاطر بیاورد استفاده از یادداشت ها ضرورت می یابد. پژوهشگر با ایجاد دفتر یادداشت نه تنها به ضبط صدای مصاحبه شوندگان می پرداخت بلکه در همان لحظه مصاحبه یادداشت برداری نیز می نمود و با مروری بر این یادداشت در حضور مصاحبه شونده اطمینان خاطر کسب می نمود که تمامی نکات یادداشت برداری شده است.

• کثرت گرایی^{۱۰۷}

کثرت گرایی راهی برای اعتباردهی است. کثرت گرایی بدین دلیل استفاده می شود که هیچ راهی نیست که به حد کفایت بتواند مساله را حل کند، زیرا هر شیوه از جنبه های متفاوتی واقعیت تجربی را بررسی می

¹⁰⁴ Creativity

¹⁰⁵ Sensitivity

¹⁰⁶ Evidence of memos

¹⁰⁷ Triangulation

کند؛ لذا شیوه های چندگانه مشاهدات باید در این زمینه به کار گرفته شود. (دنزین و لینکلن، ۱۹۹۴) ۱۰۸. در این تحقیق از سه نوع کثرت گرایی با توجه به ماهیت صرفاً کیفی تحقیق حاضر استفاده شده است.

۱- کثرت گرایی در داده ها: در تحقیق حاضر از مآخذ مختلف داده ها استفاده شده است، استفاده

همزمان از روش های مختلفی نظیر مصاحبه، بررسی یادداشت ها و بازبینی مکرر داده ها و اسناد و مدارک بالادستی، سبب شد بیشترین داده مقبول بدست آید.

۲- کثرت گرایی در پژوهشگر: مدل پدید آمده، مورد تایید مدیران و خبرگان نیز قرار گرفت

۳- کثرت گرایی در تئوری: در این تحقیق هم از تمامی سلايق و با هر نوع تفکر و دیدگاه به سازمان خود و مدیران عالی استفاده شد.

۳-۵ تحلیل یافته های پژوهش

یکی از مراحل مهم و متمایز روش تحقیق تئوری داده بنیاد با نسخه گلدکلهم، مرحله انطباق نظری است. انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه های موجود است. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله هایش با نظریه های موجود مقایسه می شوند. بدین منظور محقق، ابتدا تمامی مدل های موجود در آسیب شناسی را تقسیم بندی کرده ایم و سپس مدل هایی که با دستاوردهای پژوهش همخوانی و ارتباط بیشتری داشت با دستاوردهای پژوهش مورد مقایسه قرار گرفت. همانطور که نظریه پردازان نظریه داده بنیاد چندگانه مطرح می کنند انطباق نظری ممکن است باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله های این نظریه ها ممکن است مناسب تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله های فعلی شوند. بنابراین در طی فرایند انطباق نظری تئوری ها و مقوله های موجود در دستاوردهای پژوهش دخالت داده شد و در نهایت مفاهیم مانند اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد به اصلاح ساختار سازمانی، جو تعاملی و حمایتی به سبک مشارکتی و ارتقاء نظام سنجش شایستگی مدیران به ارزیابی عملکرد تغییر تغییر نام داد و محقق اسامی استفاده شده در

تئوری های موجود را جایگزین برجسب های زده شده کرد. این مرحله که به مرحله انطباق نظری در نظریه پردازی چند زمینه ای معروف است در مرحله قبل از ارائه مدل اتفاق می افتد که در جدول شماره ۱ ارائه گردیده است. اما از طرف دیگر پس از ارائه مدل جهت غنی سازی روایت پژوهش، یافته های پژوهش با یافته های پیشین در تک تک مقوله ها نیز بررسی شده است که در قالب جدول شماره ۲ این یافته ها نشان داده شده و همچنین به صورت مختصر شرحی نیز در این رابطه ارائه می گردد.

در روش آسیب شناسی منابع انسانی صفری میتوان گفت این پژوهش طی سه مرحله انجام شده که در مرحله دوم به شناخت سامانه ها و فرایندهای منابع انسانی توجه ویژه شده است معیارهایی که مورد ارزیابی قرار گرفته است شامل: سامانه تجزیه و تحلیل شغل، سامانه جذب و استخدام، سامانه آموزش، سامانه حقوق و دستمزد، سامانه ارزشیابی عملکرد، راهبرد منابع انسانی، سامانه انتقادات و پیشنهادات می باشد که با مقوله محوری ضعف های فرایندهای منابع انسانی در تنلسب است.

در تحقیق حمیدی (۱۳۹۶) تحت عنوان آسیب شناسی منابع انسانی نتایج تحقیق حاکی از وجود برخی آسیب ها نظیر ارتقا و استخدام، سیستم پرداخت و سیستم استخدام و گزینش در بعد ساختاری، سیستم انگیزشی کارکنان و آموزش منابع انسانی در بعد رفتاری و نهایتا امور پیمانکاران دچار آسیب هایی هستند. که با مقوله فرایندهای منابع انسانی، کاستی های سازمانی و عوامل فردی- رفتاری دارای شباهت هایی هستند.

مدیریت منابع انسانی (HRM)، مدیریت کار و مردم به سمت اهداف مورد نظر، یک فعالیت اساسی در هر سازمانی است که در آن انسان ها به کار اشتغال دارند. این چیزی نیست که وجود آن نیاز به توجیه و تفسیر کامل داشته باشد: HRM یک نتیجه اجتناب ناپذیر از شروع و رشد یک سازمان است. لزوم توجه به این فرایند و آسیب شناسی در مورد نقض در هر یک با عوامل فرایندهای منابع انسانی تا حدودی مرتبط است.

در تحقیق درباره آسیب شناسی فرایندهای منابع انسانی (رحیمی) آسیب های مربوط به آموزش و بهسازی کارکنان، آسیب های مربوط به برنامه ریزی منابع انسانی سخن به میان آمده است.

مقوله ی بعدی که ضعف های مدیریتی نام دارد طی تحقیقی که ناصحی فر انجام داد یکی از موضوعات نوع مدیریت است مدیران به عنوان یکی از وظایف باید بدانند چه نوع برنامه ریزی نیاز است. تصمیم گیری مناسب، اجرا و کنترل، بسیج منابع و امکانات عواملی هستند که در طی این تحقیق به عنوان نواقص مدیریتی دیده میشود.

مقوله زمینه ای کاستی های سازمانی یکی دیگر از عوامل پدیده زمبلانتی است که در مقایسه با تحقیق نوری تحت عنوان آسیب شناسی سازمانی تا حدودی آیتم های مشابهی دارند در تحقیق نوری عوامل ساختاری بیشترین درصد فراوانی آسیب را در مدل سه شاخگی آسیب شناسی دارند.

پژوهش دیگر (جرزی)، به شناسایی آسیب های سازمانی اشاره دارد و تاکید میکند این عوامل ساختاری در سازمان مانع عملکرد و نتایج مثبت میشه و ما در طولانی مدت باعث هدر رفتن منابع سازمانی خواهد شد.

در یک تحقیق کلی تحت عنوان شناسایی عوامل مدیریتی و سازمانی موثر بر فساد مالی به طور کلی در ۲ بخش جداگانه این نتایج به دست آمده:

در سازمان های دولتی در بین عوامل سازمانی، نظام پرداخت، بستر کنترل و نظارت، ارتباطات، جرایم و قوانین فساد، گروه های غیررسمی، شفافیت، اطلاع رسانی و پاسخگویی، قوانین و مقررات اداری و عوامل روانی به عنوان ۳ عامل تعیین کننده سازمانی موثر بر فساد اداری - مالی و در بین عوامل مدیریتی، ضعف مدیران در رهبری و هدایت، نظارت و کنترل و بسیج منابع و امکانات وجود دارد که با مقوله های کاستی های سازمانی و ضعف های مدیریتی تا حدودی ارتباط مشابه دارند.

در تحقیقی که درباره عوامل فردی- رفتاری انجام شده بود عوامل رفتاری را از ۳ رویکرد زیست شناختی، روانشناختی و جامعه شناختی بررسی کرده و اثبات کردند هر یک از این رویکردها تاثیر بسزایی در ناهنجاری رفتاری و سرانجام آسیب های سازمانی دارد همین گونه ما در پژوهش حاضر در بستر حمایتی مقوله عوامل فردی- رفتاری تاثیر بسزایی در ایجاد پدیده زمبلانتی دارد.

لوکا گاستیانو، میگوئل پینا؛ چانها استوارت کلک (زمبلانتي سازمانی، ۲۰۱۵) در تحقیقی به عنوان زمبلانتي سازمان عوامل فردی انسانی و سازمانی رو مهمترین علت ایجاد زمبلانتي می دانند و در پژوهش حاضر مقوله عوامل فردی و رفتاری و کاستی های سازمانی هم به عنوان زمبلانتي مشاهده میشود.

جدول شماره ۵-۱: مقایسه یافته های پژوهش با پیشینه تحقیق	
یافته های پیشین	ضعف در فرایندهای HRM
<p>آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی (علی صفری، مجتبی فرخی، رضا صالح زاده) ۱۳۹۳</p> <p>مدیریت منابع انسانی: دامنه، تجزیه و تحلیل و اهمیت (پیترا باکسال، جان پورسل و پاتریک ام. رایت، ۲۰۰۸)</p> <p>آسیب شناسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای ایران (حمدالله حبیبی، زهرا رحیمی پردنجانی، ۱۳۹۴).</p> <p>آسیب شناسی ارتباطات درون سازمانی شرکت ملی خطوط لوله و مخابرات نفت ایران (علیرضا حمیدی، ۱۳۹۶)</p>	<p>✓ نادیده گرفتن نظام شایسته سالاری</p> <p>✓ کاستی های نظام جذب</p> <p>✓ ضعف در سیستم آموزش</p> <p>✓ مشکلات نظام ارزیابی</p> <p>✓ فقدان مکانیزم انگیزشی</p> <p>✓ تعریف نامناسب شرح شغل</p> <p>✓ ابهام در شناخت وظایف</p> <p>✓ فقدان مدیریت صحیح کارراهه</p> <p>✓ مشکلات نظام جانشین پروری</p>
یافته های پیشین	کاستی های فردی-رفتاری
<p>بررسی و شناسایی عوامل موثر بر ناهنجاری های رفتاری منابع انسانی در بعد اخلاقی (مجتبی اسکندری، و همکاران، ۱۳۹۷).</p> <p>لوکا گاستیانو، میگوئل پینا؛ چانها استوارت کلک (زمبلانتي سازمانی، ۲۰۱۵).</p>	<p>✓ رفتار سیاسی</p> <p>✓ قانون شکنی</p> <p>✓ منفعت طلبی شخصی</p> <p>✓ حمایت از افراد نالایق</p> <p>✓ علاقه برای حفظ پست عالی سازمانی</p> <p>✓ خودشیفتگی مدیر</p> <p>✓ فقدان تعهد و مسئولیت پذیری</p> <p>✓ ترس از پذیرش خطا</p> <p>✓ تمایل به سکوت</p> <p>✓ عدم تعلق سازمانی</p> <p>✓ حفظ اعتبار و ظاهر سازی</p>

یافته های پیشین	کاستی های مدیریتی
<p>آسیب شناسی سیستم مدیریت و مدیران در معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی و استراتژی بهبود آن (وحید ناصحی فر، یاسمن گیاهی، ۱۳۹۴).</p> <p>شناسایی و آسیب شناسی عوامل مدیریتی و سازمانی موثر بر فساد اداری- مالی در سازمان های دولتی (حسین عظیمی، حمید ور علی دخت، ۱۳۹۲).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مشکلات مربوط به استراتژی ✓ تخصیص ناکارآمد بودجه ✓ تحلیل نادرست محیطی ✓ مشکلات برنامه ریزی ✓ ضعف سیستم مدیریت ✓ خلاء شایستگی ادراکی ✓ عدم مدیریت صحیح تغییر ✓ بی توجهی به سرمایه های انسانی ✓ مدیریت خودکامه ✓ کمبود شایستگی مدیران
یافته های پیشین	کاستی های سازمانی
<p>ساخت مقیاس آسیب شناسی سازمانی بر اساس مدل سه شاخگی و بررسی آسیب های سازمانی در شرکت های صنایع غذایی بر اساس مؤلفه های آن (علی نوری، ۱۳۹۶).</p> <p>علائم آسیب شناسی در سازمان ها، آسیب شناسی کلی در سازمان ها، شناسایی و تحلیل آن (جرزی کرورسکاک، ۲۰۱۵).</p> <p>لوکا گاستیانو، میگوئل پینا؛ چانها استوارت کلک (زمبلانته سازمانی، ۲۰۱۵).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضعف طراحی ساختار و سازماندهی ✓ مشکلات ساختاری ✓ عدم ثبات مدیریت ✓ ضعف یادگیری سازمانی ✓ مشکلات چارچوب قانونی سازمان ✓ بی اعتمادی سازمانی ✓ فساد سازمانی ✓ گروه های غیر رسمی سازمان ✓ ستاده محوری ✓ عدم داشتن تخصص و مهارت مرتبط با شغل ✓ فقدان مدیریت دانش

۴-۵ بحث و نتیجه گیری

شناخت و درک عوامل آسیب زنده سازمان برای بسیاری از مدیران امر مهمی تلقی میشود. این عوامل برای سازمان های دولتی مخصوصا شهرداری که یک سازمان خدمات رسان برای جامعه است معنای بیشتری پیدا می کند. ما می توانیم با کمی قطعیت بگوییم که شناسایی عوامل زمبلانتي در پیشگیری از حوادث تاثیر بسزایی خواهد داشت. همان گونه که شناخت عوامل زمبلانتي برای سازمان مهم تلقی میشود مدیریت کردن این پدیده و ارائه راهبرد برای هر یک از عوامل می تواند در بازدهی و کارکردی بودن سازمان مفید واقع شود. هدف ما از این پژوهش ارائه راهبردهایی برای جلوگیری از اتفاق افتادن بسیاری از حوادث قابل پیش بینی می باشد.

نتایج این پژوهش نشان می دهد، که عوامل متعددی بر شکل گیری پدیده زمبلانتي تاثیر می گذارند که توجه به آن می تواند مدیران را در عرصه راهبردها برای مدیریت این پدیده کمک کند. مدیریت پدیده زمبلانتي محور اصلی این مدل می باشد. ضعف های سازمانی که عامل زمینه ای برای ایجاد این پدیده می باشد و کاستی های مدیریتی و فرایندهای HRM و عامل حمایتی فردی و رفتاری، اقدامات شهروندی پنج مقوله ی اصلی پیدایش عامل زمبلانتي می باشند.

به سبب آنکه سازمان مورد مطالعه شهرداری تهران می باشد، هر لحظه ممکن است که با عوامل زمبلانتي در سازمان مواجهه شوند و پیدایش زمبلانتي آثار مخرب و منفی برای سازمان داشته باشد. بنابراین، در مورد استفاده از راهبردها در مدیریت این پدیده دقت بسیار زیادی لازم است. به نظر مشارکت کنندگان در پژوهش استفاده از این راهبردها باید ترکیبی و به صورت کامل پایه گذاری و بدون وقفه اجرا شود. لازم به ذکر است برخی راهبردها در مدل مدیریت زمبلانتي میتواند برای مقوله های دیگر به صورت مشترک استفاده شود.

در مورد مفاهیمی که در مقوله محوری استفاده شده می توان به اخلاق مداری حرفه ای اشاره کرد این راهبرد برای مشکلاتی مانند: فساد سازمانی، ستاده محوری، رفتار سیاسی، قانون شکنی، منفعت طلبی شخصی، فقدان تعهد و مسئولیت پذیری، عدم تعلق سازمانی، حفظ اعتبار و ظاهر سازی مورد استفاده قرار گیرد و پیامد حاصل از این راهبرد را می توان تعهد و مسئولیت پذیری شغلی نام برد.

در مورد مفهوم چابک سازی سازمانی می توان اینگونه توضیح داد که این راهبرد مشکلات ساختاری و مسائل مربوط به بوروکراسی سازمان، بی اعتمادی سازمانی، مشکلات نظام جانشین پروری، تخصیص ناکارآمد بودجه، را کاهش دهد. پیامد حاصل بهبود عملکرد سازمانی است.

راهبرد بعدی التزام به شایستگی نام دارد این راهبرد مشکلاتی مثل: ساختار غیر رسمی سازمان، حمایت از افراد نالایق، نادیده گرفتن نظام شایسته سالاری، کمبود شایستگی مدیران، را تا حدودی کاهش میدهد. و نتایج این راهبرد را می توان حفظ منابع انسانی شایسته دانست.

مفهوم مهم بعدی که برای این سازمان بسیار مهم شمرده میشود نظام جذب مبتنی بر شایستگی می باشد که می تواند بسیاری از مشکلات از قبیل: کاستی های نظام جذب، عدم داشتن تخصص و مهارت مرتبط با شغل، عدم آگاهی مدیران به استراتژی های سازمانی، در نتیجه ما شایسته سالاری را در سازمان مشاهده خواهیم کرد.

نظام توسعه و بالندگی راهکار بعدی برای مدیریت زنبلانتی می باشد برای این راهبرد می توان مشکلات مربوط به ضعف در سیستم آموزش، مشکلات نظام ارزیابی عملکرد، فقدان مدیریت صحیح کارراهه، فقدان مدیریت دانش را تا حدودی از بین برد و نتیجه حاصل از این راهبرد افزایش توسعه و توانمندسازی فردی است.

ارتقاء نظام سنجش شایستگی مدیران را هم میتوان از مفاهیم مقوله مدیریت زنبلانتی نام برد این مفهوم میتواند در کاهش عوامل زنبلانتی مانند: علاقه برای حفظ پست عالی سازمانی، خودشیفتگی مدیر، حفظ اعتبار و ظاهر سازی، خلاء شایستگی ادراکی، کمبود شایستگی مدیران، مدیریت خودکامه، بی توجهی به سرمایه انسانی اثر گذار باشد نتیجه این راهبرد میتواند کاهش ضعف های مدیریتی باشد.

الگوی سازمان یادگیرنده، مشکلات ناشی از ضعف یادگیری سازمانی، فقدان مدیریت دانش که آسیب ها زیادی به سازمان خواهد زد را کم خواهد کرد نتیجه این راهبرد را می توان اینگونه بیان کرد که ارتقا یادگیری در سازمان را مشاهده خواهید کرد.

اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد، مفهوم دیگر از مقوله محوری می باشد با این راهبرد میتواند عوامل مربوط به ضعف طراحی و ساختار و سازماندهی، مشکلات چارچوب قوانین سازمان، فقدان فرماندهی واحد، را حل کرد. پیامد مربوط به این راهبرد بهبود ساختار و فرایندهای سازمانی می باشد.

تنظیم برنامه جامع راهبردی سازمان، در کاهش عدم ثبات مدیریت، ستاده محوری، مشکلات برنامه ریزی کمک شایانی خواهد کرد نتیجه حاصل از این راهبرد ایجاد چشم انداز و آینده نگری در سازمان را خواهد داشت.

اصلاح مکانیزم های انگیزشی راهبرد دیگری است که در کاهش مفهومی مانند: ضعف مکانیزم های انگیزشی کمک خواهد کرد. حاصل وجود این راهبرد میتواند به بهبود انگیزه در وظایف شغلی منجر شود.

راهبرد جو تعاملی و حمایتی سازمان که باعث کاهش مفاهیمی چون بی اعتمادی سازمانی، ترس از پذیرش خطا، تمایل به سکوت، بی توجهی به سرمایه انسانی را خواهد داشت و پیامد این راهبرد اعتماد منابع انسانی به سازمان می باشد.

شفافیت در پاسخگویی راهبرد مواجهه با مساله فرسایش سرمایه اجتماعی می باشد. نتیجه حاصل از این راهبرد اعتماد شهروندی است.

نظام مشارکت شهروندی را می توان در مساله رضایتمندی شهروندان به کار برد پیامد این نظام در ارتقاء سطح رضایتمندی شهروندان تاثیر بسزایی خواهد داشت.

آخرین مفهوم در مقوله محوری این مدل مربوط به هوشمند سازی سازمانی می باشد این راهبرد در کاهش مشکلات سیستم اطلاعاتی، تحلیل نادرست محیطی، عدم مدیریت صحیح تغییر کاربرد خواهد داشت. پیامد حاصل از این راهبرد مدیریت و بهینه سازی منابع سازمانی خواهد بود.

۵-۵ سوالات تحقیق

سوال های اصلی

__ مدل کاربردی مدیریت زمبلانتهی سازمانی چیست؟

مقوله محوری که در مدل مشاهده می کنیم می تواند به عنوان راهبردهای کاربردی برای مدیریت کردن پدیده زمبلانته استفاده شود. ۱۳ راهبرد شامل: اخلاق مداری حرفه ای، چابک سازی سازمانی، التزام به شایستگی، نظام جذب مبتنی بر شایستگی، نظام توسعه و بالندگی کارکنان، ارتقاء نظام سنجش شایستگی مدیران، الگوی سازمان یادگیرنده، اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد، تنظیم برنامه جامع راهبردی سازمان، اصلاح مکانیزم های انگیزشی، جو تعاملی و حمایتی سازمان، شفافیت در پاسخگویی، نظام مشارکت شهروندی.

سوال های فرعی

_ابعاد و مولفه های مدل کاربرد مدیریت زمبلانته سازمانی چیست؟

ابعاد مدیریت زمبلانته شامل: یک ضعف های سازمانی و مولفه های آن ضعف طراحی ساختار و سازماندهی، مشکلات ساختاری، عدم ثبات مدیریت، ضعف یادگیری سازمانی، مشکلات چارچوب قوانین سازمان، بی اعتمادی سازمانی، فساد سازمانی، فقدان فرماندهی واحد، ساختار غیر رسمی سازمان، فقدان مدیریت دانش، ستاده محوری و مشکلات سیستم اطلاعاتی می باشد.

محور	مقوله‌ها	شاخص‌ها
ضعف‌های سازمانی	ضعف طراحی ساختار و سازماندهی	سیستم مدیریت غیر اصولی، عدم پایه گذاری سیستم صحیح، پایه گذاری سیستم نادرست، فقدان چارچوب نظامند، نبود چارت سازمانی مشخص، نبود چارچوب سازمانی، عدم شفافیت ساختار سازمانی، نبود نگاه جدید در سیستم نابودی چارت سازمانی، تداخل وظایف بین ارگان‌ها
	مشکلات ساختاری	نداشتن اطلاعات از ساختار، توجه به تفویض اختیار، عدم تفویض اختیار، تداخل وظایف بین ارگان‌ها، عدم رابطه زیر سیستم‌ها، عدم هوشمند سازی سیستم انتخاب نادرست الویت‌ها، تفاوت بین ساختار و منابع پافشاری بر سیاست‌ها نادرست، نبود واحد تحقیق و توسعه، وجود ساختار بلند سازمانی، وجود پیچیدگی زیاد، عدم کنترل چارت سازمانی، بوجود آمدن چارت غیرسازمانی
	عدم ثبات مدیریت	عدم ثبات مدیریتی، عمر کوتاه کاری مدیریت، مشاهده مدیرهای قراردادی، تغییر زیاد مدیران، تغییر مدیر باعث بی‌هدفی، نبود مدیریت ثابت، مدیریت کوتاه مدت
	ضعف یادگیری سازمانی	عدم سپاسگذاری از ایده‌ها، ضعف در نظام یادگیری، نبود دانش مدیریتی، ضعف در خلق ایده، حمایت نکردن ایده‌ها، نداشتن سازمان‌های یادگیرنده، نبود کارهای مشارکتی استفاده از الگوهای مختلف، لزوم استفاده از مدل‌های تعالی، سیاست مبتنی بر رشد، نادیده گرفتن توسعه فردی
	مشکلات چارچوب قانونی سازمان	فقدان قانون ثابت، ناتوانی در جلوگیری از تخلفات محدودیت قانونی باعث ناکارآمدی است، قانون موجب تصمیم‌گیری محدود میشود
	بی‌اعتمادی سازمانی	عدم اعتماد ارتباط مدیر و کارکنان، نبود حس اعتماد، عدم اطمینان به مدیر، وجود شرایط عدم اطمینان، عدم تمایل ارتباط مدیر با کارمندان، عدم اطمینان به ثبات شغلی نبود امنیت شغلی، عدم حس اعتماد برای ارتباط با مدیر، عدم آشنایی با ادبیات منابع انسانی
	فساد سازمانی	منفعت مالی از پست، استفاده بودجه برای منافع شخصی عدم تشخیص فرایند فساد اور، ظهور فرایندهای فساد آور، رشوه‌گیری
	فقدان فرماندهی واحد	ضرورت فرمانده مشخص، نبود فرمانده اصلی، عدم وجود فرمانده واحد

رسیدن به اهداف بوسیله رابطه، حضور افراد غیر سازمانی بها دادن به رابطه بین شخصی، حس قدرت بوسیله اشخاص خاص، ظهور جعبه تقسیم ها، تاثیر زیاد غیرسازمانی ها	ساختار غیر رسمی سازمان		
عدم توجه به فرایندها، توجه به ستاده ها	ستاده محوری		
تفکر مدیریت ارشد، عدم مهارت تحلیل صحیح، ناآگاهی از زمان مناسب تصمیم گیری	مشکلات سیستم اطلاعاتی		

بعد دیگر کاستی های فردی_ رفتاری می باشد و مولفه های آن شامل: رفتار سیاسی، قانون شکنی، منفعت طلبی شخصی، حمایت از افراد نالایق، علاقه برای حفظ پست عالی سازمانی، خودشیفتگی مدیر، فقدان تعهد و مسئولیت پذیری، ترس از پذیرش خطا، تمایل به سکوت، عدم تعلق سازمانی، حفظ اعتبار و ظاهر سازی.

شاخص ها	مقوله ها	محور	عوامل حمایتی
فرهنگ غلط زیرآب زنی، وجود افراد چابلوس نما، ارتقا از طریق چابلوسی، فرهنگ نادرست حقوق بدون کارایی داشتن	رفتار سیاسی	عوامل فردی و رفتاری	
نادیده گرفتن قوانین، قانون شکنی شخصی عدم اجرای قوانین، توجه نکردن به قوانین سازمانی، ضرورت حذف پارتی بازی	قانون شکنی		
وجود منافع شخصی، منفعت شخصی از قوانین، منفعت شخصی، مهم بودن منافع شخصی، حفظ منافع شخصی	منفعت طلبی شخصی		
حمایت از افراد غیر حرفه ای، حمایت از مدیران غیر کارکردی، تایید مدیران غیر کارکردی، مشاهده حذف افراد حرفه ای	حمایت از افراد نالایق		
وابستگی به پست مدیریتی، ترس از دست دادن پست، تلاش برای حفظ مقام	علاقه برای حفظ پست عالی سازمانی		

وجود افراد خودخواه، تکبر و خودشیفتگی، غرور مدیران، مدیران طغیانگر، خودشیفتگی مسئولان، خودمختار در تصمیم گیری، خود رای مدیر، اعتماد به نفس بیش از حد، تاکید تخصص در تمامی زمینه ها	خودشیفتگی مدیر		
نبود مسئولیت پذیری، سهل انگاری، عدم تعهد کاری، رها کردن مسئوا حادثه، عدم تعهد مسئولان، پاسخگو نبودن مسئولان نداشتن تعهد مدیر ارشد، عدم پذیرش مشکلات، بی تفاوتی به مشکلات، عملکرد مدیر ایجاد تعهد میکند، نداشتن تلاش کاری ناآگاهی در اجرای تعهدات	فقدان تعهد و مسئولیت پذیری		
ترس از اعلام خطا، وجود حس ترس، پافشاری بر اجرای تصمیم	ترس از پذیرش خطا		
سکوت وقتی حق انتقاد داری، عدم انتقاد پذیری، تحمل نداشتن انتقاد، سکوت هنگام انتقاد، اخراج بدلیل انتقاد کردن، قبول نکردن انتقاد، برخورد نامناسب در مقابل انتقاد، عدم فرهنگ انتقاد پذیری	تمایل به سکوت		
حس تنفر به سازمان، نداشتن تعلق به سازمان، کمبود حس تعلق سازمانی، عدم وفاداری نیروها، عدم هویت سازمانی، عدم تعلق سازمانی	عدم تعلق سازمانی		
جلوه دادن مدیریت کارکردی، ظاهر سازی عملکرد مناسب در بحران، حفظ وجهه و اعتبار مدیریتی، جلب توجه با مقام سازمانی	حفظ اعتبار و ظاهر سازی		

ضعف در فرایندهای HRM که مولفه های این بعد شامل: تعریف نامناسب شرح شغل، ابهام در شناخت وظایف، نادیده گرفتن نظام شایسته سالاری، کاستی های نظام جذب، ضعف در سیستم آموزش، مشکلات نظام ارزیابی، فقدان مکانیزم انگیزشی، فقدان مدیریت صحیح کارراهه، مشکلات نظام جانشین پروری می باشد.

شاخص ها	مقوله ها	محور	شرایط عمل درونی
تعریف نادرست از پست، تعریف نادرست شرح شغل، شرح شغل نادرست، تعریف نشدن شرح شغل، نامعین بودن شرح شغل، بروز نبودن شرح شغل، نداشتن شرح شغل، ضرورت آگاهی از نقش سازمانی، اتلاف زمان و منابع	تعریف نامناسب شرح شغل	ضعف در فرایندهای HRM	
نبود وظایف مشخص، شناخت وظایف شغلی توجه به وظایف مدیریتی، شفاف نبودن وظایف مغایرت بین وظایف و عملکرد، حذف چارچوب وظایف، نداشتن وظایف شغلی، ابهام در اهداف وظیفه ای، نا آگاهی از وظایف مدیریتی	ابهام در شناخت وظایف		
عدم شایسته سالاری، جذب افراد با رابطه، عدم توجه به تحصیلات، استخدام و انتصاب از طریق رابطه، وجود رابطه به جای ضوابط، توجه نکردن به مدرک تحصیلی، فقدان شایسته سالاری گرفتن پست با رابطه، وجود پارتی و رابطه استخدام با ملاک رابطه، ورود نیروهای رابطه ای رسیدن به مدیریت با جریان های سیاسی جذب افراد سفارش شده، حذف فرایند شایسته سالاری، ضرورت شایسته سالاری برای کارکنان اختلال در نظام شایسته سالاری، نداشتن استخدام افراد شایسته، جذب از طریق معرفی جذب بر اساس سیاستهای خاص، عدم کارگزینی مناسب، لزوم انتصاب بر اساس احراز شغل	نادیده گرفتن نظام شایسته سالاری		
وجود سیستم جذب ناسالم، توجه به معیارهای جذب، لزوم نظام جذب مشخص، فقدان نظام جذب مشخص، حذف خطای جذب، جذب برون سازمانی مدیران	کاستی های نظام جذب		
نادیده گرفتن آموزش، فقدان سیستم آموزشی، تاکید بر یادگیری تئوری ها	ضعف در سیستم آموزش		

پایه گذاری نظام بازخورد، حذف بازخورد سازمانی، نداشتن بازخورد فردی، بی عدالتی در ارزیابی عملکرد، عدم ارزیابی جزئی، فقدان ارزیابی عملکرد، بی عدالتی در نظام جبران خدمات	مشکلات نظام ارزیابی		
عدم انگیزه کارکنان، عدم آگاهی نظام انگیزش عدم انگیزش برای بقاء، از بین رفتن انگیزه، عدم انگیزه برای تلاش بیشتر	فقدان مکانیزم انگیزشی		
نبود کارراهه صحیح، مشاهده ارتقا نظامند برای پست میانی، نبود مسیر ارتقاء، فقدان مسیر ترقی شغلی، لزوم پیاده سازی مسیر ارتقا شغلی	فقدان مدیریت صحیح کارراهه		
عدم توجه جانشین پروری مدیران، فقدان جانشین پروری، ناتوانی در سیستم جایگزینی مقاومت جانشین پروری، ضعف در پرورش منابع عدم نظام جانشین پروری	مشکلات نظام جانشین پروری		

ضعف های مدیریتی بعد دیگر مدل مدیریت پدیده زمبلانتی می باشد که شامل مولفه های: عدم آگاهی

مدیران به استراتژی های سازمان، تخصیص ناکارآمد بودجه، تحلیل نادرست محیطی، مشکلات برنامه

ریزی، خلاء شایستگی ادراکی، عدم مدیریت صحیح تغییر، بی توجهی به سرمایه های انسانی، مدیریت

خودکامه، کمبود شایستگی مدیران، عدم داشتن تخصص و مهارت مرتبط با شغل.

شاخص ها	مقوله ها	محور	ضعف عمل درونی
نبود تفکر استراتژیکی، عدم ساختار استراتژیک عقلایی، وجود استراتژی های ظاهری، وجود استراتژی های ذائقه ای، ضرورت استراتژی و منابع صحیح، موانع اجرای استراتژی، انتخاب اشتباه استراتژیک، پایه گذاری اهداف کلان بر مبنای استراتژیک، عدم توجه به اصلاح استراتژی	عدم آگاهی مدیران به استراتژی سازمان	ضعف های مدیریتی	
تخصیص بد منابع، ناکارآمدی صرف بودجه کمبود بودجه سازمانی، عدم نقدینگی مالی استفاده نادرست بودجه، عدم استراتژیک	تخصیص ناکارآمد بودجه		

بودجه ریزی، عدم تخصیص منابع مالی هزینه زیاد مالی، کمبود منبع مالی			
ضعف در شناخت محیط، عدم تفکیک مسائل درست و غلط، ناآگاهی در مواجهه با حوادث وجود ناآگاهی از شرایط، ناتوانی در شناختن محیط، عدم تشخیص عوامل بیرونی	تحلیل نادرست محیطی		
فقدان برنامه ریزی و آینده نگری، توجه نکردن به آینده نگری، نادیده گرفتن برنامه ریزی، عدم اطلاع از اهداف آتی، برنامه ریزی اشتباه، گذراندن زمان بدون برنامه مشخص، نبود برنامه برای رفع مشکلات	مشکلات برنامه ریزی		
وجود خطاهای تحلیل، تفکر مدیریت ارشد عدم مهارت تحلیل صحیح، ناآگاهی از زمان مناسب تصمیم گیری	خلأ شایستگی ادراکی		
الزام تغییر در زمان مشخص، ضرورت وجود تغییر تدریجی، مشاهده مقاومت در تغییر موانع فرهنگی برای تغییر	مدیریت صحیح تغییر		
کارکنان مهمترین منابع سازمان، نیروها همچون سرمایه، عدم توجه به منابع انسانی	بی توجهی به سرمایه های انسانی		
حفظ افراد ناسازگار، تعهد به افراد ناکارآمد، وجود افراد ناکارآمد، مدیر ارشد نالایق، حضور افراد ناکارآمد، نداشتن مدیر با لیاقت، کمبود هوش هیجانی مدیران	کمبود شایستگی مدیران		
مغایرت پست و مهارت فرد، نادیده گرفتن توانایی و تخصص، ظهور مدیرهای کوتوله، عدم تخصص شغلی، عدم تخصص نیروها، مدارک، قبول شغل تخصصی بدون مهارت، عدم تخصص و آگاهی، حضور افراد غیر متخصص، عدم تخصص مدیر مرکزی ناآگاهی موجب سوء مدیریت شده، عدم تخصص، اطمینان زیاد به تخصص فردی، تاکید تخصص در تمام زمینه ها، تفاوت شغل و تخصص، لزوم شایستگی های رهبری ، کمبود افراد متخصص، نبود شاخصه کوچینگ	عدم داشتن تخصص و مهارت مرتبط با شغل		
استفاده همیشگی از قدرت و اختیار، مدیریت دیکتاتوری، سبک مدیریت کبر، مقابله با آزادی بیان، اقتدارگرایی، مدیر سالاری، سازمان مدیر محور	مدیریت خودکامه		

آخرین بعد در این مدل را می توان به اقدامات شهروندی بنامیم که مولفه های آن مساله فرسایش سرمایه اجتماعی، مساله رضایتمندی شهروندان. در مورد این بعد شاخصی تعریف نشده، افراد خبره در طی مصاحبه به صورت کلی اشاره کردند.

روابط بین ابعاد و مولفه های کاربرد مدیریت زمبلانتهی سازمانی چگونه است؟

مدیریت پدیده زمبلانتهی را مقوله ی محوری این مدل در نظر گرفته ایم. عوامل سازمانی جزو عوامل زمینه ای این پدیده می باشد. در این مدل بستر حمایتی را می توان به کاستی های فردی_ رفتاری نسبت داد، علل های درونی این پدیده شامل ۲ بعد: ضعف در فرایند HRM و ضعف های مدیریتی است. و علل بیرونی این مدل اقدامات شهروندی است.

لازم به ذکر است روابط این ابعاد و مولفه ها در قسمت نتیجه گیری به صورت مفصل بیان شده است.

۶-۵ پیشنهادات

۵-۶-۱ پیشنهادات کاربردی

با عنایت به یافته های پژوهش، پیشنهادات اجرایی در ارتباط با موضوع مورد مطالعه ارائه می شود. این پیشنهادات صرفا به لحاظ ارتباط با عنوان مدل ارائه شده در تحقیق می باشد.

۱. پژوهش حاضر می تواند مدیران را در اصلاح نظام جذب ترغیب کند، هنگامی که مدیران از اصول اساسی نظام جذب در سازمان استفاده کنند قطعا افرادی که شایستگی شغلی و شخصیتی برای سازمان دارند جذب خواهند شد. جذب افراد شایسته قطعا در عملکرد و بهره وری سازمان تاثیر دارد همچنین این افراد می توانند در شغل و پست سازمانی بهترین کارایی رو داشته و سازمان را از رخ دادن پدیده زمبلانتهی دور نگه دارند. استفاده از آزمون های اولیه و مصاحبه های متعدد حضوری و غیر حضوری و همچنین کارآموزی های چند ماهه در جذب نیروی متخصص کمک زیادی خواهد کرد.

۲. از آنجایی که نیروهای انسانی یک سازمان پتانسیل بروزرسانی و آموزش و یادگیری در سازمان را دارا هستند. تصمیم مدیران به اینکه سازمان خود را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کنند کمک شایانی در آینده سازمانی خواهد کرد. استفاده از الگوهای یادگیرنده سازمانی قطعاً سطح ارتقاء در یادگیری در سازمان را افزایش خواهد داد. پیشنهاد میشود برای ایجاد یادگیری سازمانی منابع انسانی روحیه تحقیق و تفحص را بپذیرند، یکدیگر را به عنوان دوست و همکار تلقی کنند، در جلساتی که در سازمان برگزار میشود از موانع گفتمانی اجتناب کنند مثلاً حالت تدافعی و انتقادی را کنار بگذارند. مدیریت دانش را پیاده سازی کرده و سعی در ایجاد ویکی پدیا سازمانی برای تسهیم اطلاعات.

۳. اینکه محیط پیرامون سازمان دائماً در حال تغییر است و سازمان لازم است با محیط خود سازگار شود و باید ساختار قدیمی و قوانین سازمان تغییر کند وظیفه مدیران اصلی این است از مهندسی مجدد در سازمان خود استفاده کنند تا نتایج بهتری کسب کنند. برای اینکار پیشنهاد میشود یک مدیریت رده بالای پشتیبان که اهل مشارکت قوی و پایدار است در مهندسی مجدد استفاده شود همچنین اهداف استراتژیکی را الویت بندی کرده و یک ترکیب گروهی از مهندسی مجدد که ویژگی همدلی و یکرنگی و دانش زیادی دارند میتواند در این فرایند تاثیر گذار باشد. برای پیاده سازی مهندسی مجدد لازم است افراد را برای تغییر آماده کرده باشیم. بازطراحی ساختار سازمانی با رویکردهای جدید سازمانی

۴. در سالیان اخیر با مشکل عدم ثبات مدیریت در سازمان ها مواجهه شده ایم و متأسفانه با تغییر مدیریت برنامه و اهداف کلان و خرد سازمان تغییر می کند، راهبردی که برای این مشکل وجود دارد تنظیم برنامه جامع راهبردی است در این برنامه میتوان از برنامه های کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت استفاده کرد و مقرر کرد حتی با تغییر مدیریت، مدیر جدید مجبور به اجرای برنامه باشد. تبیین و آگاه سازی مدیران رده پایینی و میانی سازمان از استراتژی های سازمان.

۵. امروزه در سازمان با پدیده سکوت سازمانی و عدم تعلق روبه رو هستیم متأسفانه جو سازمانی به گونه ای است که افراد شهادت صحبت کردن و انتقاد را ندارند و تا حدودی این عامل ناشی از ثبات شغلی می باشد. ایجاد

جو حمایتی در سازمان به کارکنان جرات اظهار نظر را خواهد داد این روند باعث میشود تا مدیر از خیلی از تصمیمات اشتباه و کارهای نادرست آگاه شود و قبل از پیش آمدن حوادث فاجعه آور اقدام به جلوگیری کند. پیشنهاد میشود برای ایجاد این جو مدیران رابطه دوستانه را سر لوحه کار خود قرار دهند و با کارکنان رابطه وظیفه مداری نداشته باشند. مدیران با جلسات مختلف با کارکنان از انتقادهای و نظرات استقبال کنند

۶. مشکلی تو سازمان دولتی از طرف کارکنان وجود عدم تعهد و مسئولیت شغلی است پایه گذاری فرهنگ و سبک اخلاق مداری حرفه ای در سازمان از طرف مدیر و مشارکت آن ها در ترویج فرهنگ مبتنی بر ارزش ها، تهیه و تدوین منشور اخلاقی مربوط به سازمان با مشارکت همه اعضای سازمان همچنین ارزشیابی عملکردهای اخلاقی کارکنان موجب میشود افراد وفاداری بیشتر داشته باشند و این حس تعهد کاری رو بالا می برد.

۷. برای چابک سازی سازمانی لازم است ساختار سازمان انعطاف پذیر باشد. دستیابی به این قابلیت از طریق تمرکززدایی، اتخاذ ساختارهای منعطف و ترویج فرهنگ تحول و نوگرایی میسر خواهد بود. در این خصوص بهره گیری از ویژگی های ساختارهای ارگانیک که دارای قوانین و ضوابط انعطاف پذیر بوده توصیه میشود. کاهش بوروکراسی سازمان، حذف مشاغل زائد و ناکارآمد پیشنهاد کاربردی دیگر می باشد. یک سیستم چابک توانایی مقابله با تغییرات پیش بینی نشده را دارد، همچنین باید قابلیت ارائه خدمات جدید را داشته باشد. از این رو، سرمایه گذاری روی تکنولوژی های سخت افزاری و نرم افزاری مناسب و مدرن، استفاده از سیستم های منعطف در ارائه خدمات، پشتیبانی از فرآیند و پی ریزی سیستم های مجازی نوین میتواند اصلی ترین اقدامات در چابک سازی سازمانی باشد.

۸. یکی دیگر از راهبردهای مدیریت پدیده زمبلانتی التزام به شایستگی می باشد، وجود نظام شایستگی باعث استفاده مفیدتری کنند لازم است مدیران قبل از به کارگیری منابع انسانی HR میشود مدیران در فرایندهای شاخص ها و معیارهای شایستگی را در هر سطح از سطوح سازمانی به صورت شفاف و دقیق مشخص کنند و هر فرد را مطابق با همان شایستگی ها به کار گیرند. همچنین از کسب امتیازهای لازم در دوران آموزشی اطمینان لازم را کسب کنند.

۹. ارتقای نظام سنجش شایستگی یکی از مهمترین راهبردهای مدیریت زمبلانته می باشد، در این راهبرد می توان پیشنهاد شود سازمان ها از کانون های ارزیابی و توسعه عملکرد استفاده کنند، با وجود این کانون می توان عملکرد شایستگی های یک مدیر را مورد ارزیابی قرار داد و در مقابل مدیری که شاخص های شایستگی مدیریت را ندارد زودتر مقابله کرد. همچنین مدیریت استعداد و ایجاد خزانه استعداد هم راه حل کاربردی برای این مشکل می باشد.

۱۰. اصلاح نظام انگیزشی، طبق مصاحبه های متعدد به بی انگیزه بودن کارکنان پی برده شد. منابع انسانی که برای مدت طولانی و سالهای متمادی در یک پست سازمانی مشغول به کار هستند، نیروهای جدید و فعالی که با بی اعتنایی مدیر نسبت به ایده هایشان رو به رشدند، عدم امنیت شغلی و هزاران دلیل دیگر برای بی انگیزه بودن در سازمان وجود داشت، پیشنهاد میشود منابع انسانی را تشویق کرد صرفاً نه با مباحث مالی اگر این انگیزه روانی، فیزیکی باشد تاثیر بیشتری خواهد داشت. دادن مرخصی با حقوق، حمایت از اجرایی کردن ایده ها، محیط کاری مناسب (از نظر نور و وسایل کاری)، ایجاد شرایط متنوع در طول روز مثلاً برگزار کردن دوره های کاری و دوستانه، قدردانی از کارکنان وظیفه شناس و متعهد تا حدودی باعث انگیزه در سازمان خواهد شد. نظر سنجی رضایت و انگیزش از پرسنل با مدل هی گروپ جهت تدوین استراتژی های مناسب انگیزشی.

۱۱. نظام توسعه و بالندگی کارکنان را می توان راهبرد مثبتی برای این مدل دانست، منابع انسانی که تازه وارد سازمان شده اند قطعاً با فرایند و اهداف سازمان آشنایی کامل ندارند. همینطور افرادی که چندین سال کار کردند نیاز دارند با اطلاعات جدید آشنا شوند برگزاری کلاس های آموزشی متناسب با نیاز سازمان می تواند در پرورش و توسعه افراد کمک شایانی کند. ممکن است بسیاری از افراد از رفتن به این کلاس ها امتناع کنند ما میتوانیم با دادن مدارک و گواهینامه و تشویقی در پرونده شغلی و یا حتی تغییر دادن پست افراد کاری کنیم افراد برای شرکت ها در این کلاس تشویق شوند. نکته ی مهم لزوم نیاز سنجی در سازمان و ارائه مطالب آموزشی متناسب با سازمان و شرایط زمانی و محیطی است. ایجاد و توسعه نظام کارراهه شغلی، آموزش های

هدفمند، شناخت مدل های آموزشی صحیح، نیازسنجی های دوره های آموزشی و ارزیابی دوره های آموزشی از دیگر پیشنهادات برای سازمان می باشد.

۱۲. شفافیت در پاسخگویی: پیشنهاد می شود ارتباط مدیران سازمان با مردم به صورت حضوری و مستقیم باشد، انتشار گزارش های شفاف در خصوص عملکرد سازمان را برای مردم داشته باشیم.

۱۳. هوشمندسازی سازمانی: پیاده سازی ERP، حمایت مدیران ارشد سازمانی برای اجرای این کار.

۵-۶-۲ پیشنهادات پژوهشی

به منظور بررسی بیشتر مدیریت پدیده زمبلانته، موارد ذیل به پژوهشگران علاقمند پیشنهاد میشود:

۱. با توجه به اینکه این پژوهش کیفی و پایه ی قضایای مستخرج از دل نظریه داده بنیاد صورت گرفته است، می توان علل و مولفه های پدیده زمبلانته که در قالب مقوله های مختلف بوده به صورت کمی و شناسایی اینکه کدام عامل تاثیر بیشتر بر ایجاد این پدیده دارد به صورت داده عددی اندازه گیری شود.

۲. با توجه به اینکه این پژوهش در یک سازمان دولتی و از نوع خدماتی بوده پیشنهاد میشود سایر ارگان های دولتی را هم مورد بررسی قرار بگیرد.

۳. با توجه به اینکه جامعه آماری از خبره گان و مدیران با سابقه شهرداری بوده اند، پیشنهاد میشود که از سایر ابزارهای جهت بررسی دقیق تر استفاده شود.

۴. پیشنهاد می گردد در مورد هر یک از مقوله های پدیده زمبلانته به صورت جداگانه و دقیق تر و تخصصی تر پژوهش هایی انجام شود و می توان برای هر کدام از مقوله ها راهبردهایی در قالب مدل ارائه داد.

۵. پیشنهاد میشود پژوهش های کمی بر روی مفهوم پدیده زمبلانته صورت گیرد.

۶. پیشنهاد میشود مدل مدیریت پدیده زمبلانته در سازمان شهرداری به صورت عملی پیاده سازی شود و نتایج آن در قالب یک پژوهش نوشته شود.

۷-۵ محدودیت ها

۷-۵-۱ محدودیت های پژوهش

۱. محدودیت تعمیم پذیری، تعمیم پذیری به این معناست که آیا می توان یافته های یک جامعه آماری را در سایر جوامع بکار گرفت یا خیر؟ در این پژوهش نتایج پژوهش در جامعه آماری مذکور (شهرداری تهران) قابل تعمیم به سازمان های غیر دولتی و حتی سایر سازمان های دولتی نمی باشد.

۲. محدودیت دیگر پژوهش، عدم وجود منابع کافی داخلی و تعداد قلیل پژوهش خارجی در مورد عوامل و مولفه های زمبلانتی و مدیریت پدیده زمبلانتی بود.

۳. با توجه به محدود بودن حجم نمونه در پژوهش کیفی و با نظر به اینکه، این پژوهش در سازمان دولتی (خدماتی) صورت گرفته، لازم است تعمیم یافته ها با احتیاط بیشتری صورت گیرد.

۴. با توجه به اینکه تحقیق حاضر پژوهشی کیفی است که با استفاده از روش مالتی گراند تئوری انجام پذیرفته است. خود این عوامل محدودیتی برای تحقیق ایجاد می نماید که مرتبط با روش شناسی تحقیق است. همچنان که در طول بحث به آن اشاره شده است در مالتی گراند تئوری به علت اینکه محقق به دنبال تفسیر داده ها درگیر تجزیه و تحلیل میشود، این نوع تحقیقات امکان کاربردی بودن خود را برای سایر سازمان های مشابه نیز با مشکل مواجه میسازد، چرا که هر چه که بخواهیم تحقیق را از نظرات محقق عاری بدانیم، بر روند تفاسیر نتایج تاثیرگذار ، اما با این وجود، جو سازمانهای مورد مطالعه و مطالعات گذشته محقق میباشند. لذا در هنگام تعمیم نتایج بایستی به این محدودیت توجه زیادی داشت.

۵. ترس برخی از مدیران به پاسخ دهی صحیح و واقعی به تعدادی از سوالات مربوط به عوامل زمبلانتی و مدیریت آن به دلیل ماهیت منفی موضوع پژوهش از دیگر محدودیت های این پژوهش بود.

۶. به علت محدودیت زمانی امکان بررسی موضوع تحقیق از زوایا و ابعاد بیشتر میسر نگردید.

۱. امکان مصاحبه های طولانی مدت با برخی خبرگان به دلیل مشغله کاری برای ما وجود نداشت. ولی از آنجا که موضوع این پژوهش در این سازمان ها بسیار معنادار بود، مصاحبه های عمیق و طولانی مدت می توانست بسیار مثمر ثمر باشد.

منابع

- ایران دوست، ا؛ الوانی، م؛ معمارزاده، غ؛ منطقی، خ. (۱۳۹۶). "مدیریت حوادث در سازمان های خدمات رسان با رویکرد قابلیت اطمینان بالا" (۶۶-۶۴). دو فصلنامه علمی پژوهشی شماره یازدهم.
- انسلم استراوس؛ جولیت کربین. (۱۹۹۶). "مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه ی زمینه ای." ترجمه افشار ابراهیم (۱۳۹۲). تهران: نشر نی.
- آیبای اصفهانی، س. (۱۳۹۲). رساله دکتری: "طراحی و تبیین مدل مواجهه با فرسایش سرمایه اجتماعی در سازمان (مطالعه موردی دیوان محاسبات کشور)". دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- جمشیدی، م؛ گیوریان، ح؛ علی مددی، م. (۱۳۹۲). "آسیب شناسی ارتباطات درون سازمانی شرکت ملی خطوط لوله و مخابرات نفت ایران." دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت.
- جلالی، ر؛ فاطمی نژاد. (۱۳۹۷). پایان نامه کارشناسی ارشد: "طراحی و شناخت الگوی کنترل راهبردی سازمانی با رویکرد کارکردگرایانه." دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق - معاونت پژوهش و فن آوری، دانشکده علوم انسانی - دانشکده مدیریت.
- جلالی، ر. (۱۳۹۱). "نمونه گیری در پژوهش های کیفی" نشریه تحقیقات کیفی در علوم سلامت، زمستان ۱۳۹۱، شماره ۴، صفحه (۳۱۷-۳۱۴).
- چیت ساز، ح. (۱۳۸۳). "آسیب شناسی سازمانی" (۴-۲). هفتمین همایش حمل و نقل ریلی. دانشگاه صنعتی شریف اردیبهشت ماه ۱۳۸۳.
- حمیدی، ع. (۱۳۹۶). پایان نامه کارشناسی ارشد: "آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی شهرداری ساری با رویکرد مدل سه شاخکی." دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود - دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت اجرایی.

_ خداوردی، ح. (۱۳۸۷). "متدولوژی پژوهش کیفی". ره آورد سیاسی. شماره بیست و یکم. صفحه (۴۵-۴۴).

_ دانایی فرد، ح؛ الوانی، م؛ آذر، ع. (۱۳۹۵). "روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت رویکردی جامع". تهران: انتشارات صفار.

_ ربیعی، ع. (۱۳۹۰). پایان نامه کارشناسی ارشد: "آسیب شناسی کارکرد هماهنگی بین سازمان های مسئول در مدیریت بحران". وزارت علوم، تحقیقات و فناوری دانشگاه پیام نور_دانشگاه پیام نور استان تهران_دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی.

_ شفیع آبادی، ع. (۱۳۹۰). پایان نامه کارشناسی ارشد "آسیب شناسی سازمانی و نقش مشاوره شغلی در درمان و پیشگیری از آن با توجه به دیدگاه صاحب نظران". وزارت علوم، تحقیقات و فناوری_دانشگاه علامه طباطبایی_دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

_ صفری، ح؛ فاقعی شهر بابکی، م. (۱۳۹۴). "معرفی رویکرد مالتی گراند تئوری" (۹-۲). کنفرانس سالانه رویکردهای نوین پژوهشی در علوم انسانی، ۴ دی ۱۳۹۴.

_ عزیزی، ا؛ سپهوندی، م؛ محمدی، ج؛ پیدان، ن. (۱۳۹۴). "بررسی رویکردی موثر بر پیری: مطالعه نظریه داده بنیاد" (۹۵-۹۱). مقاله علمی پژوهشی، مجله سالمند، دوره دهم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۴.

_ عراقیان، ف. (۱۳۹۶). "ارزیابی و نقد کیفیت مطالعات گراند تئوری". مندیش سال هشتم: ۳۷-۴۵.

_ کوشا زاده، ع؛ جابری، ع؛ حسینی ارانی، س. (۱۳۹۵). "مصاحبه به عنوان یک روش پژوهش کیفی". تهران: انتشارات مهاکمه

_ گائینی، ا. (۱۳۹۱). "پارادایم های سه گانه اثبات گرایی، تفسیری و هرمنوتیک در مطالعات مدیریت و سازمان". راهبرد فرهنگ.

_ ماشین چی، ش؛ جهانیان، ر. (۱۳۹۴). "مروری بر مدل های تعالی سازمانی با تاکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM" (۶-۴). کنفرانس بین المللی پژوهش در مهندسی، علوم و تکنولوژی. تیرماه ۹۴ استانبول ترکیه.

_ نوری، ع؛ شفیع آبادی، ع؛ دلاور، ع؛ فرح بخش، ک. (۱۳۹۷). "ساخت مقیاس آسیب شناسی سازمانی بر اساس مدل سه شاخگی و بررسی آسیب های سازمانی در شرکت های صنایع غذایی" (۱۳۰-۱۲۸). پژوهشهای مشاوره، جلد هفدهم، شماره شصت و پنجم.

- _ Alvesson, M. and Spicer, A. (2012). 'A stupidity-based theory of organizations'. *Journal of Management studies*, 49, 1194-1220.
- _ Austin, J. H. 2003 [1978]. *Chase, Chance and Creativity: The Lucky Art of Novelty*. London: The MIT Press.
- _ Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997) The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly* 42, 1–34.
- _ Brown, S. (2005) Science, serendipity and the contemporary marketing condition. *European Journal of Marketing* 39(11/12), 1229–1234.
- _ Brown, S. (2005) Science, serendipity and the contemporary marketing condition. *European Journal of Marketing* 39(11/12), 1229–1234.
- _ Boyd, W. (1998) *Armadillo*. Hamish Hamilton, London.
- _ Brown, S. (2005) Science, serendipity and the contemporary marketing condition, *European Journal of Marketing* 39, 1229-1234.
- _ Cooper, R. G. (1998) Benchmarking new product performance: Results of the best practices study. *European Management Journal* 16(1), 1–17.
- _ Cunha, M. P., Clegg, S. R. & Mendonça, S. (2010) On serendipity and organizing. *European Management Journal* 28, 319-330.
- _ Clegg, S., Cunha, M. P. and Rego, A. (2012). 'The theory and practice of utopia in a total institution: The pineapple panopticon'. *Organization Studies*, 33, 1735-1757.
- _ Cunha, M. (2005). "Serendipity: Why some organizations are luckier than others." Universidade Nova de Lisboa (Ed.), FEUNL Working Paper Series.
- _ Charmz, K. 2000. *Grounded theory: Objectivist and subjectivist methods*, N. Denzin & Y. Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative Research* (2nd edition) London & Thousand Oaks, CA: sage, pp.509_35

_Corbin,Juliet&Strauss,AnselmL.1990.GroundedtheoryReserch:Procedures, canons,and evaluative criteria.Qualitative sociology,13(1):3_21.

_Denrell, J.,Fang, C.,&Winter,S.G.(2003) The economics of strategic opportunity. Strategic Management Journal 24, 977–990

_De Rond, M. (2014). "The structure of serendipity." Culture and Organization 20(5): 342-358.

_ECunha,M.P.,etal.(2010)."Onserendipityandorganizing."EuropeanManagemetJournal 28(5): 319-330.

_Fener, T. and T. Cevik (2015). "Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts." Procedia Economics and Finance 26: 695-701.

_Ferguson, A. 1999. "The Lost Land of Serendip." Forbes 164 (8): 193–194
Fry,A.(1987)ThePostNote:Anintrapreneurialsuccess.SAMAdvanced Management Journal Summer, 4–9.

_Giustiniano, L., et al. (2016). "The dark side of organizational improvisation: Lessons from the sinking of Costa Concordia." Business Horizons.

_Giustiniano, L., et al. (2015). "Organizational zemblanity." European Management Journal 34(1): 7-21.

_Glaser,Barney G.,&Strauss,Anselm L.1967.The discovery of grounded Theory : The strategies for qualitative research.pp281.

_Glaser,Barney G.1992.Emergence Vs.forcing:Basics of grounded theory analysis.Sociology Press, pp.129.

_Hamel,G.,&Prahalad,C.K.(1990)CompetingfortheFuture.Harvard Business School Press, Boston, MA.

_Hopkins, A. (2007). The problem of defining high reliability organisations. Working Paper 51. The Australian National University.

_Knudsen, G. H. and J. Lemmergaard (2014). "Strategic serendipity: How one organization planned for and took advantage of unexpected communicative opportunities." Culture and Organization 20(5): 392-409.

_Kahn, M. H. 1999. "Quest for serendipity." The (Bangladesh) Independent, June 15.

_Koch, B. A. (1993). Differentiating reliability-seeking organisations from other organisations: Development and validation of an assessment device. In K. H.

_Roberts ,Ed.(1993). New challenges to understanding organizations (pp. 75-97), New York: Macmillan.

_Lekka, C. (2011). "High reliability organisations: a review of the literature." Health and Safety Executive.

_Leung, K. and J. Wang (2015). "Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework." Journal of Organizational Behavior 36(7): 1008-1025.

_Lekka, C. (2011). High reliability organizations: A review of the literature. Retrieved from <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr899.pdf>.

_Liyanage, S. (2006) Serendipitous and strategic innovation: A systems approach to managing science-based innovation. Praeger, Westport, CT.

_Lee,J.2001.A grounded theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and use,unpublished Doctoral Dissertation,university of Nebreska,In Proquest UMI Database.

_Locke, K., Golden-Biddle, K. & Feldman, M.S. (2008) Perspective-making doubtgenerative: rethinking the role of doubt in the research process. Science 19, 907-918 Organization.

_Linstead, S. and Thanem, T. (2007) 'Virtuality and Organization, The Contribution of Gilles Deleuze'. Organization Studies, 28, 1483-96.

_Masuch, M. (1985). 'Vicious circles in organizations'. Administrative Science Quarterly, 30, 14-33.

_Moran, S. "Logophilic Musings: Serendipitous Lexical Luminosities .
McBirnie, A. (2008). Seeking serendipity: the paradox of control. Aslib .
Proceedings, Emerald Group Publishing Limited.

_MacKay, R. B., & Chia, R. (2013) Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive. *Academy of Management Journal* 56, 208–230.

_Markides, C., & Williamson, P. J. (1994) Related diversification, core competence and corporate performance. *Strategic Management Journal* 15, 149–165.

_March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1), 71–87.

_Martin, Patricia Y. & Turner, Barry A. 1986. Grounded theory and organizational Research. *The journal of applied behavioral science*, 22(2):141–157.

_Napier, N. K. and Q. Hoang Vuong (2013). "Serendipity as a strategic advantage."

_Nicholson, N. (2007). Individual metaphysics - the getting of wisdom: self-conduct, personal identity and wisdom across the life-span. In E. H. Kessler, & J. R. Bailey.

_Orlikowski, W. J. (1996) Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research* 7(1), 63–92.

_Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. New York: Basic Books.

_Quinn, J. B. (1985) *Managing innovation: Controlled chaos*. *Harvard Business Review* 63(3), 73–84.

_Rennie, D. 2000. Grounded theory methodology as methodological hermeneutics: Reconciling realism and relativism, *Theory and Psychology*, 10(4):481–502.

_Roberts, K. H. (2015). "Some characteristics of one." *Organization Science* 1(2): 160-176.

_Rovira, A., & Trias de Bes, F. (2004) *Good Luck: Create the Conditions for Success in Life and Business*. Jossey Bass, San Francisco.

_Roberts, K. H. and Bea, R. (2001). 'Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations'. *The Academy of Management Executive*, 15, 70-78.

_Roberts, K., & Rousseau, D. M. (1989). Research in nearly failure-free, high reliability organizations: Having the bubble. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 132–139.

_Rochlin, G. I. (1993). Defining high reliability organizations in practice: A taxonomic prologue. In K. H. Roberts (Ed.), *New challenges to understanding organizations* (pp. 11–32). New York, NY: Macmillan.

_Reason, J. T. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot: Ashgate.

_Saunders, F. C. (2015). "Toward high reliability project organizing in safety-critical projects." *Project Management Journal* 46(3): 25-35.

_Sullivan, J. and R. Beach (2009). "Improving project outcomes through operational reliability: A conceptual model." *International journal of project management* 27(8): 765-775.

_Sutcliffe, K. M. (2011). "High reliability organizations (HROs)." *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology* 25(2): 133-144.

_Sutcliffe, K. M., et al. (2017). "Re-examining high reliability: actively organising for safety." *BMJ Qual Saf* 26(3): 248-251.

_Starbuck, W. H. (1983). 'Organizations as action generators'. *American Sociological Review*, 48, 91-102.

_Tolson, J. 2004. "A Word's Eventful Journey." *U.S. News & World Report*, Vol. 136, Issue 4, p. 51.

_Yaquub, O. (2018). "Serendipity: Towards a taxonomy and a theory." *Research Policy* 47(1): 169-179.

_Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, 2nd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

_Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In R. S. Sutton & B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behaviour, Vol. 1 (pp. 81–123). Stanford, CA: Jai Press.

-Weick, K. E., and Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass.

پیوست ها

پیوست الف) فرایند مصاحبه

جهت مصاحبه با افراد مورد نظر پس از معرفی پژوهشگر اطلاعاتی در خصوص موضوع مورد پژوهش هدف از مطالعه و سپس از آنها تقاضا گردید به سؤالات زیر پاسخ گویند ، این سوالات در اختیار مصاحبه شونده قرار گرفت.

سوالات مصاحبه نیمه ساختار یافته

۱. علل ها و مولفه هایی که باعث ایجاد یک زمبلانته سازمانی می شود چیست؟
۲. این عوامل از کجا نشات گرفته است؟
۳. چرا با اینکه یک سازمان با برنامه ریزی شده و از قابلیت اطمینان بالایی برخوردار است یک زمبلانته سازمانی به وجود آمده است؟
۴. علل و مولفه های پدیده ی زمبلانته سازمانی به صورت اختیاری بوده یا عمدی؟
۵. آیا شما مثالی از این پدیده در ذهن دارید و اولین بار چه زمانی بوده و چرا؟
۶. پیامدهای مثبت و منفی که از این اتفاق به وجود آمد است رو می توانید توضیح دهید؟
۷. برای جلوگیری و کاهش دادن این اتفاق چه اقداماتی انجام دادید؟

۸. با توجه به تجربه ی شما در این حوزه می توانید بگویید تاثیر کدام عامل (عوامل انسانی ، عوامل

سازمانی و حتی عوامل دیگر) در این پدیده بیشتر بوده و چرا؟

پیوست ب) متن مصاحبه های انجام شده و انجام کدگذاری باز:

جدول ۱: متن مصاحبه و کدگذاری باز

A	متن مصاحبه اول	دسته مفهومی
۱	به دلیل نداشتن پست کافی برای افرادی که تخصص در کار مورد نظر را دارند افراد مجبور به استخدام و یا ارتقا در یک پست اما با ماهیت کاری متفاوت می باشند	مغایرت پست و تخصص فرد نبود پست کافی
۲	در برخی سازمان ها پست و ساختار تعریف شده اما نیروی کاری و مدیران بدون توجه به تخصص و مدرک تحصیلی شروع به کار کردند	نادیده گرفتن توانایی و تخصص
۳	گاهی وقت ها مسئولان با قبول رشوه کار درست رو به تاخیر می اندازند و یا اون تصمیم رو نادید می گیرند	وجود فساد اداری
۴	در یک سازمانی شما می بینی یک فرد بی اخلاق که با همه مشکل داره روحذف نمی کنند فقط از یک پست به یک پست تغییر شغل می دهند	حفظ افراد ناسازگار
۵	بعضی افراد طغیانگر هستند یعنی همیشه شاکی هستند فک می کنند داره اطلاعات و زمان خودش رو هدر میده و در نهایت کاری هم برای سازمان نمیکنه و چون دنبال تنوع هم هستند اون سازمان را گند میزنند و به سازمان آسیب می رسوند	وجود افراد خودخواه و آشوبگر
۶	سازمان با توجه به حس مسئولیت به منابع انسانی دارند افراد ناکارآمد رو نگه می دارند حتی اگه کارامدی واسه سازمان ندارند	تعهد به افراد ناکارآمد
۷	بسیاری از مدیران بدون ایده و برنامه وارد سازمان شده اند و فقط با مدرک اومدند البته در کار اجرایی علم خیلی خوبه اما فقط فکر رو به سازمان میارند و در کار اجرایی ضعیف هستند.	ضعف در خلق ایده عدم تجربه در اجرای طرح ها
۸	بسیاری از افراد و مدیران به صورت تخصصی نسبت به پست آگاهی ندارند و فقط پایه و بیس کار رو می شناسند اما تصمیمات مهم رو	عدم تخصص شغلی اطمینان به تخصص فردی

	میگیرند چون به خودشون اطمینان دارند مثلا در واحد مالی به صورت تخصصی قوانین رو بلد نیستند	
۹	در همه ی سازمان ها مدیران منتظرند یکی بیاد گنداشونو جمع کنه	نبود مسئولیت پذیری
۱۰	خیلی از مدیران آگاهی از محیط کاری درونی و بیرونی خود ندارند و بسیار تنبل هستند	ضعف در شناخت محیط
۱۱	خیلی از مدیران برای انجام دادن به موقع پروژه حاضر به افتتاح در همون روز مشخصه و اصلا زیرساخت پروژه چیه و بعد چند سال اشکالات و اشتباهات در این پروژه مشخص میشه که خیلی هم زیان باره	عدم توجه به فرایندها
۱۲	بیشتر پروژه ها بدون برنامه ریزی و آینده نگری پایه ریزی میشه مثلا یک مدیر ۵ صبح میزد به سرش که تا ۲ روز دیگه باید این سامانه افتتاح بشه کار خوبی هست اما نه یک شبه راه بندازی که البته بعد ۶ ماه باگ های این پروژه مشخص میشه و همچنین در این سامانه و پروژه از افراد فاقد صلاحیت استفاده میشود.	فقدان برنامه ریزی و آینده نگری
۱۳	خیلی از مدیرا دنبال اعتبار اجتماعی هستند فقط میخوان بگن در دوران مدیریتی اینکارا رو انجام داده در صورتیکه کلا تصمیماتش و کاراش بدون فکر بوده و فقط به دنبال ظاهر سازی هستند	حفظ وجهه اعتبار مدیریتی عدم تفکر در تصمیمات
۱۴	شایستگی ندارند و فقط به دنبال حفظ پست خودشون هستند و بسیار خودخواه هستند	تلاش برای حفظ مقام خوشیفتگی مسئولان
۱۵	بیشتر مشکلات الان فقط ضعف مدیریتی است و باید بدونی که منابع انسانی توانمندی لازم را دارند ولی نمیتونند ارزش استفاده کنند اونم بخاطر مدیر نابلد هست	ضعف مدیریت در استفاده از نیروها
۱۶	بیشتر مدیران به دنبال ژست مدیریت هستند	جلب توجه با مقام سازمانی
۱۷	فقط میخوان قدرت اختیار خودشون رو ببرن بالا و به بقیه دستور بدنند	استفاده همیشگی قدرت و اختیار
۱۸	اصلا هم انتقاد پذیر نیستند و حرفی برای گفتن ندارند	عدم انتقاد پذیری
۱۹	خیلی از مدیرا فقط حرفای قشنگ میزنن و اما در عمل	ناآگاهی در اجرای تعهدات

	بلد نیستند کار کنند	
تکبر و خودشیفتگی تحمل نداشتن انتقاد	مدیران مستقیم (مدیران میانی) انتقاد پذیرند اما هر چه به مدیران عالی نزدیکتر میشیم اصلا انتقادپذیر نیستند فکر می کنند خداس و چون فک میکنند مدیرند فک میکنند بیشتر از بقیه می دونند.	۲۰
عدم تفکیک مسائل درست و غلط	بسیار از مدیران قدرت تشخیص مسئله و مشکل و ندارند و کل سازمان رو به اشتباه درگیر مشکلی که فقط به یک بخش های سازمان مربوط است میکند	۲۱
نبود کارراهه شغلی	مدیر جوان در سازمان خوب نیست بهتره افراد پله پله بیاد بالا و اونموقع با منابع انسانی و مشکلات سازمان رو یاد میگیرند. به مرور رشد انجام بشه	۲۲
غرور و خودشیفتگی مدیران	خودشیفته بودن که تو مدیرا دیده میشه یعنی فک میکنند میتونن همه ی حوادث و مشکلات رو برطرف کنند	۲۳
نبود مسیر درست ارتقاء	خیلی از افراد توهم دارند به یک پست عالی برسند و براش تلاش میکنند اما الان تو سازمان ها بیشتر مدیرا از طریق لابی و معرفی یک شخص دیگه وارد سازمان شدند.	۲۴

B	متن مصاحبه دوم	دسته مفهومی
۱	ساختار مدیریت بحران تعریف درستی از شرح وظایف ندارد	تعریف نادرست شرح شغل
۲	به صورت کلی ستاد مدیریت بحران به صورت فرمانده در هنگام حادثه است اما در عمل هر ارگان به صورت مجزا در هنگام بحران عمل میکنند	نبود فرماندهی واحد
۳	پایش نیروها، افرادی که در بحث بحرانی فعالیت میکنند تخصص و رشته ی مرتبط در بحران را ندارند	عدم تخصص نیروها
۴	ثبات مدیریت و تایم برای پست مخصوص در سازمان خیلی کم است	عدم ثبات مدیریتی
۵	مدیریت بیشتر از طریق رابطه وارد سازمان میشوند و بیشتر ملاحظات تصمیم گیری وجود دارد	وجود سیستم جذب ناسالم
۶	شهرداری و ستاد بحران به عنوان سازمان هایی که به صورت مستقیم توان مقابله و پیشگیری با حوادث فاجعه بار رو ندارند و تا ۴۰ درصد کار رو پیش می برند بقیه مربوط به سایر ارگان هاس که هماهنگی با اونا خیلی سخته	تداخل وظایف بین ارگان ها

۷	وقتی به یک مدیر می‌گیم این منطقه حادثه خیز است فقط گوش میدهند و بعدش فراموش میکنند و پشت گوش می اندازند	سهل انگاری
---	---	------------

C	متن مصاحبه سوم	دسته مفهومی
۱	آگاهی مدیر هنگام بحران باید بیشتر از پرسنلش باشه و پرسنل نسبت به وظایفشون آشنا باشند	شناخت وظایف شغلی
۲	کارمندان از مدیر انتقاد نمیکنند حتی وقتی اجازه دارند اما فقط در جلسه ساکتند اما پشت سر مدیر حرف میزنند.	سکوت وقتی حق انتقاد داری
۳	وقتی یک تصمیم گرفته میشه حتی غلط شجاعت گفتن ندارند	ترس از اعلام خطا
۴	پست سازمانی یک مدیر درجه و امتیاز خاص خودشو داره اما چون مدیر سفارشی بوده از طرف آقایون الان اینجا کار میکنم	عدم شایسته سالاری
۵	در سازمان اگه مدیر درست کار کنه سیستم تحمل نمیکنند یعنی حتی پرسنل هم قبولت نمیکنه	نظام سیستمی ناسالم
۶	یک سری تصمیمات بلند مدت گذشته فاجعه به بار میاره بخاطر ساختار اشتباهی که در ایران وجود دارد.	عدم پایه گذاری سیستم صحیح
۷	ساختارها و بناهایی که در گذشته درس شده عملاً اشتباه ساخته شده الان گندش در میاد.	پایه گذاری سیستم نادرست
۸	عدم شناخت پرسنل نسبت به ساختار و سازمان باعث میشه وقتی یک اتفاق می افته فقط نگاه کنن یا حتی معاون تو سازمان بحران دستور اشتباه میده	نداشتن اطلاعات از ساختار
۹	وجود مشکل ساختاری در سازمان که حتی مدیر هم از اون آگاه نیست	عدم شفافیت ساختار سازمانی
۱۰	الان تو اتفاقات آشنشانی و اورژانس و سازمان گاز هر کدوم جداگونه کار میکنند در حالیکه سازمان ما (ستاد بحران) باید این ارگان ها رو فرماندهی کنه ولی ما اجازه اینکارو نداریم به طور واضح مدیریت واحد وجود ندارد	نبود فرمانده اصلی نبود وظایف مشخص
۱۱	بعضی مدیرا خیلی دوس دارند کار کنند بر اساس ضوابط و قانون اما نمیدانند چون تو کشورمون همه ی کارها رابطه ای هست و بر اساس رابطه میتونی کاراتو انجام بدی	انجام کارها با رابطه مداری نادیده گرفته شدن قوانین
۱۲	مدیرای ارشد از طریق رابطه اومدند و از پایین سازمان شروع به کار نکردند فقط هم تو پست بالا جا ب جا میشن	حذف سیستم ارتقا
۱۳	مدیریت کشور ما به شکل دایره متحد الشکل که از یک دایره به دایره دیگه منتقل میشه و متاسفانه دایره متحد مرکز حرف فرد پایین دستشو نمیخونه	خودرای مدیر

فرهنگ غلط زیرآب زنی	آدمی که کارشو تو سیستم خوب هست از طرف بقیه حذف میشه حالا یا زیرآبشو میزنن یا به هرطریقی پایین میکشنش	۱۴
وجود ترس	ترس و نداشتن بینش مدیر باعث شد تصمیم اشتباه بگیره	۱۵
عدم تخصص و آگاهی	نداشتن آگاهی و اطلاعات مدیر باعث بدتر شدن حادثه میشه اگه بلد باشه چیکار کنه مثلا تو ریزش ساختمان نمیدونه برای اوار برداری چه کسی باید اقدام کنه اوضاع رو بدتر میکنه	۱۶
کمبود سیستم اطلاعاتی جامع	تو کشور ما یک سامانه اطلاعات وجود ندارد مثلا فونتانسیون یک ساختمان رو نمیدونیم چطوریه خب وقت زلزله بحران میخواد چیکار کنه واقعا	۱۷
وجود منافع شخصی عدم تعهد کاری	منافع شخصی افراد و مدیران تو ساخت یک پروژه و تصمیم گیری هایی که در رابطه با اون کار هست و عدم مسئولیت بعدش باعث به وجود یک فاجعه میشه	۱۸
عدم شناخت از ماموریت ها	معاون منطقه که داره بازنشست میشه نمیدونه سازمانش چیه، کسی که نزدیکترین شخصه روی هواس حالا عوام که جای خود دارند	۱۹
جذب افراد با رابطه	نفوذ افراد و رابطه با مهمترین افراد کشور باعث جابه جایی مدیر متخصص میشه	۲۰
نبود منبع مالی	مدیر میگه چون پول نمیدادند نمیتونستیم از این اتفاق پیشگیری کنیم تو کشور ما همه چیز رو می چسبونن به مبحث مالی	۲۱
عدم تمایل ارتباط مدیر با کارمندان	مدیرای فنی و میانی به خودشون زحمت نمیدن با مدیران ارشد مکاتبه کنند که مشکلات احتمالی رو حل کنند و بتوانند اون حادثه رو پیشگیری کنند	۲۲
رها کردن مسئول حادثه	تو اکثر اتفاقات و بعد از ان مسئول هرگز توبیخ نمیشه فقط فرد از یک حوزه به یک حوزه ی دیگه منتقل میشه	۲۳
پافشاری بر اجرای تصمیم	مدیر هر طور شده باید تصمیم خودش رو اجرا کنه حتی اگه بالا دستیا موافق نباشند	۲۴
ساختار و شرح شغل نادرست	تو سازمان ها ساختار و تشکیلات و شرح شغل خیلی جزئی فرق داره کارهای یک کارمند با مدیر و مدیر ارشد یکی هست. تعریف درستی از ساختار تو سازمان ها دیده نمیشه	۲۵
وابستگی به پست مدیریتی	مدیرای ما اختیار در تصمیم گیری ندارند چون از صندلی که از دست میدن میترسن	۲۶
توجه به ستاده	من به هر کسی در حوزه ی وظایفش اختیار کامل دادم اما اگه یک کاری که باید انجام بده و نتیجه ش برام مهم باشه بازخواست میکنم.	۲۷

D	متن مصاحبه چهارم	دسته مفهومی
۱	تو سازمان شهرداری مدیریت بر می گرده به توانایی شخصی و همچنین بر می گردد به ساختار سازمانی که باعث میشه مدیر به مقابله و مدیریت بحران بپردازه	توجه به وظایف مدیریتی
۲	فرایند ها و روندها خیلی تاثیر میداره مثلا چقدر قوانین و دستور العمل ها منعطف و غیر منعطف باشه چقدر تو تصمیماتشون آزادی عمل دارن یا چقدر قوانین انسانی رو در کارشون در نظر میگیرن	توجه به تفویض اختیار
۴	خیلی موقع ها سابقه و مدرک تحصیلی برای سمت مدیریت در نظر گرفته نمیشه	عدم توجه به تحصیلات
۵	بخش سیستم آموزش اصلا دیده نمیشه تو سازمان ها ی ایران مثلا حتی اگه یک نفر بدون داشتن مولفه های خاص مدیریت انتخاب شد حالا باید بهش آموزش بدیم بعد از انتخابش و نظام آموزش هدفمند برای بروزرسانی و یادگیری مدیرانمون نداریم	فقدان سیستم آموزشی ضعف در نظام یادگیری
۶	سلیقه و ذائقه شخصی مدیران ارشد باعث ساخت یک ساختار یا استراتژیک تو یک سیستم دیده میشه	عدم ساخت استراتژیک عقلایی
۷	بحران مدیریت تو سازمان داریم در واقع دلیلش نظامی برای مدیر پروری نداریم در واقع یک بخش نیرو پروری در سازمان نداریم که فقط مدیر پروری داشته باشیم برای آینده	عدم توجه جانشین پروری مدیران
۸	دانش آموختگان مدیریت عملا در واقعیت با علم دانشگاهی با ساختار اجتماعی و اقتصادی منطبق ندارند و ابداء بدرد جامعه ما با ساختارهای سازمانی ندارند.	فقدان جانشین پروری
۹	ساختارهایی سازمانی در اجازه دادن تصمیم گیری مدیریت نقش مهمی دارد و همچنین درک شرایط محیطی مدیر هم در تصمیم گیری مدیر نقش داره	عدم تفویض اختیار
۱۰	نبود نظام ارزشمند در سازمان ها باعث میشه مدیران تصمیم گیری شخصی یا تعصبی بگیرند و باعث تشدید بحران و حادثه و مسائلی که در سازمان داریم را به وجود بیاره	فقدان چارچوب نظامند تعصب در فرایند تصمیم
۱۱	فرهنگ سازمانی و سازوکارها برای اجرایی کردن یک تصمیم مهم است و مدیر اغلب بعد یک تصمیم برای اجرایی کردنش بخاطر سازو کارهای شخصی که با بقیه داره عملا ناتوان هستش	بها دادن به رابطه بین اشخاص
۱۲	تمام تصمیمات با توجه به ویژگی های شخصیتی مدیران و افراد عالی سازمان است. مثلا اگه دنبال قدرته بسیار خود رای هست	تصمیمات بر اساس شخصیت
۱۳	گاهی اوقات یک ادم خوب وارد سازمان میشه و دوس داره کار مفید و قوی انجام بده اما بعد از مدتی از طرف یک سری آدم پیشنهادهایی می گیره که اونو هل میدن که به چابلوسی بها بدهند و شاید بهره برداری شخصی از منافع سازمانی انجام میدن	مشاهده افراد چابلوس نما

۱۴	تو سازمان شهرداری مدیر یک طرح و تصمیمی رو تو جلسه مطرح می کنه تا بقیه ازش انتقاد کنند اما کارکنان ترس از گرفتن پست تو سازمان ساکتند	سکوت هنگام انتقاد نبود امنیت شغلی
۱۵	تغییر نگاه در سازمان ها می توانند بالاترین بهره وری و سبک درست مدیریت رو تو سازمان های دولتی داشته باشیم الان تو شهرداری یک قانونی وجود داره که مال ۴۰ سال قبل و اصلا اصلاح نشده	نبود نگاه جدید در سیستم
۱۶	شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان های ما وجود نداره سیستم اداری و سازمانی ما مریضه	حذف فرایند صحیح جذب

E	متن مصاحبه پنجم	دسته مفهومی
۱	تو ایران کار تو سازمان دولتی مدیر محور است شخص محور یا سیستم محور نیس و با اومدن یک مدیر جدید تمام تصمیمات و قوانینی که مدیر قبلی گرفته از بین میره و قانون ثابتی تو یک سازمان وجود نداره	سازمان مدیر محور عدم قانون ثابت
۲	نبود شاکله و قانون باعث از بین رفتن سازمان میشه و در نهایت میتونیم بگیریم در ایران جایی به نام سازمان نداریم	نبود چارچوب سازمانی
۳	قانون نانوخته ای که در سازمان های ایرانی وجود داره که حق همیشه با مدیر سازمان است و اون درست میگه و بقیه هم تایید می کنند با چابلوسی هایی که برای تصمیم مدیر می کنند اون کارمندا با این چابلوسی شاید ارتقا بگیرند.	مدیرسالاری ارتقا از طریق چابلوسی
۴	ما در سازمان ها طرح طبقه بندی مشاغل و وظایف مشخص رو داریم اما این قوانین که مربوط به وزارت کار داده یا حتی قوانین سازمانی ادا اجرا شده به طور کلی سازمان ها چارچوب داره اما سازمان منتسب به شخص شده یعنی هر کسی با یک رابطه وارد یک سازمان با پست عالی میشن	استخدام از روش نادرست انتصاب از طریق رابطه
۵	بسیاری از اتفاقات قابل پیش بینی هستند و همه آگاه اما بخاطر هزینه ی مالی که برای سازمان داره ازش چشم پوشی میشه	هزینه زیاد مالی
۶	ما گاهی در ایران نغض شخص داریم گاهی نغض سازمانی که اغلب تو کشورمون خلاف ها و تصمیم اشتباه به دلیل قانون شکنی شخصی هست و نباید یک اشنباه شخصی رو به کل سازمانمون تعمیم بدیم چون برای هر سازمانی یک طرح اولیه و قوانین اولیه تعریف شده	قانون شکنی شخصی
۷	قانون تو کشور ما وجود داره اما کسی نیست به اون قانون توجه کنه و اجراش کنه البته فقط مردم عادی رو میشه پیدا کرد که قانون رو اجرا می کنند. و پشتوانه ای برای اون افرادی که قانون رو زیر پا میذارن وجود داره و باید سعی بشه اون پشتوانه رو حذف کنیم.	توجه نکردن به قوانین سازمانی
۸	یه سری افراد با استفاده از قانون می توانند سود ببرند یا اگه برای موقعیت که دارن احساس خطر می کنند از قانون سوء استفاده می کنند.	منفعت شخصی از قوانین
۹	قدرت مالی داشتن افراد باعث قدرت شخصی افراد در سازمان ها میشه با پول و روابط خیلی از کارهای غلط رو انجام میدن	قدرت به وسیله پول

۱۰	مدیرامون اصلا انتقاد پذیر نیستند نمیتونیم بگیم که کارشون اشتباهه اگه بگیم کارمونو از دست میدیم	اخراج به دلیل انتقاد کردن
۱۱	خیلی از تصمیمات در سازمان قائل به شخصه که اون باید به دست افرادی که متخصص باشند و کار بلد باشند گرفته بشه تا هنگام بحران به موقع عمل کنند به عنوان کلی باید بازدارنده مشکلات باشند در شهرداری و خیلی از سازمانها این افراد وجود ندارند یه سری افراد اشتباهی وارد سازمان شدند	حذف افراد متخصص وجود افراد ناکارآمد

F	متن مصاحبه ششم	دسته مفهومی
۱	نابود کردن منابع انسانی یعنی اینکه افراد رو به درستی در سیستم در جایگاهی که دارند قراردادی باعث بحرانی کردن سیستم سازمانی و محیطی میشه در واقع هیچکس سر جای خودش نیست به نوعی روابط جای ضوابط شده	وجود روابط به جای ضوابط
۲	در قدیم افراد پله پله پست های سازمانی رو طی میکردن تا به سمت عالی برسن اما الان اینطور نیست به هر دلیل فامیل و دوست میری پله ۱۰ ام و اون مدیر ارشد که شما رو انتخاب کرده و حتی ممکن خودشم اینطوری انتخاب شده و همین کل سازمان رو تحت تاثیر قرار میده	نبود کارراهه صحیح مدیر ارشد نالایق
۳	خیلی سال هست که ما تو سازمان جایگزینی مناسب برای پست هامون نمیبینیم	ناتوانی در سیستم جایگزینی
۴	آدم با استعداد زیاد هست اما بلد نیستیم تو پست مناسب خودش قرارش بدیم.	ضعف در استفاده از منابع
۵	نه تنها شهرداری تو بیشتر سازمان با یک تلفن می تونیم هر کسی رو که لازم باشه استخدام کنیم کسانی که فقط مدرک دارن اما تخصص لازم رو ندارند	تمرکز به مدرک تحصیلی فقدان شایسته سالاری
۶	سیل گلستان فرماندار شهر رفته بود خارج از کشور با توجه به کارهای اشتباه گذشته میدونستن احتمال وقوع سیل هست اما مدیر شهر محل خدمتش رو ترک کرد تعهد نداشتن مدیر و اینکه حتی اگه تعهد داشت علم مقابله با این بحران رو نداشت چون پست قبلیش چه چیز بی ربط با ستاد بحران داشته و نهایت چه فاجعه رخ داد	عدم تعهد مسئولان ناآگاهی در مواجهه با حوادث
۷	بیشتر مدیرای ما دنبال منافع شخصی خودشون هستنند با خودشون میگن مگه من چقدر مدیرم بذار یه چیزی برای خودم داشته باشم	منفعت شخصی
۸	تو بقیه کشورها افراد رو با توجه به تخصص و عملکردشون می سنجند اما تو ایران این نوع سنجش رو نداریم	فقدان ارزیابی عملکرد
۹	گاهی اوقات دیکتاتوری بد نیست متاسفانه مدیرای ما ترسو هستنند از میز و صندلی که ممکنه از دست بدن	ترس از دست دان پست

خود رای اعتماد به نفس بیش از حد	خرد جمعی و مشورت بین مدیر و کارمندان و متخصصان سازمان وجود ندارد مدیران تا جایی بتونن به تنهایی تصمیم میگیرند	۱۰
گرفتن پست با رابطه	رشته ی دانشگاهی یه چیزه اما پستی که تو سازمان میگیرند به واسطه آشنایی با یک فرد انجام شد	۱۱
فقدان اطلاعات اساسی	هنگام وقوع اتفاق با اینکه میتونست جلو بحران رو بگیره اما به دلیل نداشتن اطلاعات یک فاجعه رو به وجود آورد	
کمبود افراد متخصص	نسل آدم های متخصص و آگاه از بین رفته اگه هم باشند تو حاشیه سازمان میتونی ببینیشون	۱۲
مدیریت دیکتاتوری	به مدیران نمیتونی چیزی بگی حتی اگه کاری که میکنند اشتباه باشه مگه بیرون از سازمان باشی این سیستم مریضه اگه انتقاد کنی در جا باهات برخورد میکنه و در سازمان به عنوان یاغی شناخته میشی و از سازمان حذف میشی	۱۳
قبول نکردن انتقاد		
عدم وجود فرمانده واحد	نبود مدیریت واحد هنگام بحران باعث تشدید بحران و فاجعه میشه برای مثال حادثه پلاسکو اوج ناهماهنگی ارگان ها بود	۱۴
توجه نکردن به آینده نگری	انجام دادن بعضی پروژها تو یک روز خاص توسط مدیر مربوطه باعث نادیده گرفته شدن ساخت اصولی اون پروژه میشه و بعد چند سال باعث شروع یک بحران میشه در صورتیکه همون اول میشه جلوی خیلی از اتفاقات ناگوار رو بگیریم	۱۵
ظاهرسازی عملکرد مناسب در بحران	مدیرای ما دنبال شو و نشان دادن خودشون هستن حتی وقتی یک بحران هم هست فقط دنبال یک دوربین هستن که بگن اینکارا رو خواهند کرد	۱۶
عدم انگیزه کارکنان	بی تفاوتی و بی انگیزه بودن افراد برای دادن یک ایده به مدیر بخطر اینکه مدیرا استقبال نمیکنند تو رو برای جلوگیری از اتفاقات بد سوق نمیده	۱۷
وجود پارتی و رابطه	پارتی بازی و روابط سازمان رو نابود می کنه	۱۸
منفعت مالی از پست	منافع مالی یا پست سازمانی باعث گرفتن خیلی از تصمیمای اشتباه میشه و خیلی از اتفاقات که میبینیم آگاهانه اتفاق افتاده	۱۹
عمر کوتاه کار مدیریت	عمر مدیریت رو کوتاه کردند و هیچ مدیری پاسخگو نیس کاری که الان انجام میدن گذش ۲ سال دیگه در میاد و منم اون موقع مدیر نیستم هر چی میخواد بشه بشه میگم زمان من نبوده،مدیر باید تا آخر عمرش پاسخگو باشه	۲۰
پاسخگو نبودن مسئولان		
عدم تخصیص منابع مالی	ندادن بودجه ی کافی برای یک پروژه باعث سمبل کردن اون پروژه میشه وقتی یک زلزله یا بلا اتفاق بیفته گند اون پروژه میشه.	۲۱

G	متن مصاحبه هفتم	دسته مفهومی
۱	در سازمان احسن روابط دیده میشه، باید به مدیران عالی فهموند که اداره سازمان کمیته امداد نیست هر کسی باید جای خودش باشه	به کارگیری درست از منابع
۲	به عنوان یک مدیر دارم میبینم یک سری منابع و نیرویی داریم که فقط برای بطالت و وقت گذرونی میان سر کار اما در مقابل نمیتونم کاری انجام بدم	اتلاف زمان و منابع
۳	نیروهای ناکارآمد همیشه به سازمان لطمه می زندند	حضور افراد ناکارآمد
۴	سیاست های کلی که نوشته شده عملا تو سازمان اجرا نمیشه و ناکار آمد هستند	عدم اجرای قوانین
۵	سیستمی که تو سازمان داریم به مدیرا آزادی عملی رو نمیدن که در مقابل تخلفات بایستن	ناتوانی در جلوگیری از تخلفات
۶	چاپلوسی و تملق از افراد ناکارآمد و کسای که قدرت شخصی دارن باعث میشه مدیر فک کنه همه ی کاراش درسته	تایید مدیران غیر کارکردی
۷	تو سازمان از مدیرایی که تخصص و تجربه دارند استفاده نمیکنند در واقع این مدیر کارآمد اصلا دیده نمیشه	عدم استفاده از متخصصان
۸	علم و اطلاعات و ندانستن موضوع در مدیران ایرانی بیداد میکنه	نبود دانش مدیریتی
۹	وقتی تو جمع نظر تو میگی اصلا اهمیت نمیدن خیلی سریع برخورد میکنن	برخورد نامناسب در مقابل انتقاد
۱۰	سیستم مدیریت کشور از راس مشکل داره، سیستم از بالا خراب است	اشکال در مدیریت ارشد
۱۱	تو سازمان ممکن یکی مدرک خیلی بالا با مهارتهای عالی داره اما داره کار یک فرد معمولی رو انجام میده	عدم کارگزینی مناسب
۱۲	به توجه به سنوات گذشته میتونیم بگیم با هرج و مرج های انقلابی یک سری افراد نالایق وارد سیستم دولتی ایران شدند و مثل کنه چسبیدن هیچ جوهره نمیشه از سیستم حذفشون کرد	نبود نظام جذب مناسب ناتوانی در حذف نالایق ها
۱۳	تعریف نشدن شغل فرد تو سیستم باعث از بین بردن اون سیستم میشه	تعریف نشدن شرح شغل
۱۴	میتونم با قطعیت بگم داره تو کشورمون یک سیستم به عنوان مدیریت کبر اجرا میشه	سبک مدیریت کبر
۱۵	تو سازمان و مدیران شما نمیتونی یک برنامه و هدف مشخص ببینی در واقع آینده نگری وجود ندارد	نبود تفکر استراتژیکی
۱۶	هر گاه پارتی بازی که تو سیستم سازمانی میبینی تبدیل شد به تخصص افراد میتونی از یک اتفاق بد جاوگیری کنی	ضرورت حذف پارتی بازی

استفاده بودجه برای منافع شخصی	افراد بالادستی منابع مالی کافی رو به مدیران نمیدانند آنگاه هم بدن میبینی خیلی از مدیران از این منابع در جهت منافع شخصی استفاده می کنند	۱۷
نادیده گرفتن افراد با تجربه	استفاده نکردن از افراد زبده و دادن اختیار و وظیفه با توجه به تجربه و تخصص یکی دیگه از ضعف های سازمانی است.	۱۸

دسته مفهومی	متن مصاحبه هشتم	H
توجه به معیارهای جذب	برای اینکه ببینی نقش مدیریت در فاجعه یا شکوفایی سازمان چقدر است باید تحقیق کنی ببینی مدیر رو بر چه اساسی انتخاب کردند چگونه انتصاب و ارزیابی شده و اگر سیستم بر اساس شایستگی باشه اون مدیر هرگز به سازمان آسیب نمیزنه	۱
لزوم انتصاب بر اساس احراز شغل	مدیران رو باید بر اساس فنی و تخصصی و بر اساس ویژگی های فردی حتما باید منتصب کرد که در برخی سازمان ها رعایت نمیشه	۲
نامعینی بودن شرح شغل	شرح شغل قبل از جذب منابع انسانی انجام بشه و یک مشکل که در نظام قراردادی ما وجود داره اینه که شرح شغل ندارن و هنگام جذب منابع انسانی شرایط احراز شغل بررسی نمیشه	۳
نظام جذب مشخص	اگه ما افراد درست جذب نکنیم سازمان در مسیری که هدفمون هست قرار نمیگیره و رو به ویرانی میره	۴
شفاف نبودن وظایف	شرح شغل به صورت کامل در سازمان نداریم به عنوان مثال من معاون ۱۰ تا شرح شغل دارم اما دارم ۱۰۰ تا کار میکنم	۵
بروز نبودن شرح شغل	شرح شغل متناسب با وظایف ما نیست یه جورایی قدمت شرح شغل خیلی زیاده و اصلا بروز نیست.	۶
تفاوت بین ساختار و منابع	ساختار سازمانی مناسب با منابع انسانی نوشته نشده	۷
مغایرت بین وظایف و کارکرد	ما مغایرت شرح وظایف با عملکرد منابع انسانی داریم تعداد وظایف از شرح شغل خیلی بیشتره	۸
نداشتن شرح شغل نابودی انگیزه	وقتی شرح شغل نداریم یا وظایف کاریت بیشتر از شرح شغله من معاون انگیزه ندارم و وظایف سازمانی رو به درستی انجام نمیدم	۹
عدم تعلق سازمانی	وقتی انگیزه ندارم کارم برام اهمیت نداره در نتیجه تعلق سازمانی هم ندارم و نسبت به سازمان متعصب نیستم و نهایت فروپاشی سازمانی دارم	۱۰
عدم تخصص مدیرمرکزی	بسیاری از انتخاب های نادرست تو حوزه ی منابع انسانی از جایی شروع میشه که خود مدیر منابع انسانی به درستی انتخاب نشده و در کارش تخصص نداره	۱۱
استخدام با ملاک رابطه	آدم ها دارن با ارتباط وارد سازمان میشه و ملاک های انتخاب و انتصاب از بین میره	۱۲
نبود بازار کار	بحث اشتغال خیلی تو کشورمون آسیب پذیره به همین دلیل هر پیشنهاد شغلی رو قبول میکنم البته با پارتی بازی وارد یک حوزه غیر تخصصی میشن	۱۳

۱۴	فشارهای اقتصادی باعث میشه هر شغلی رو قبول کنم ولا اینکه در تخصصم نباشه	فشارهای اقتصادی
۱۶	افرادی که توصیه شده وارد سازمان شده هیچکس جرات ارزیابی رو نداره	نبود عدالت در ارزیابی عملکرد
۱۷	مدیران ارشد اکثرا انتخابی هستند و قاعدتا یک چارچوب خاصی برای کار کردن و وظایف وجود ندارد	حذف چارچوب وظایف
۱۸	مدیران میانی اصولا نظامند و به صورت مراتب خاصی به این سمت رسیدند در کل شرایط احراز دارند	مشاهده ارتقا نظامند برای پست میانی
۱۹	کسایی باید تو پست های سازمانی مهم قرار بگیرند که به عنوان نیروی ثابت سازمانی باشند، گاهی اوقات مدیر های ما فقط پست مدیریت دارند اما از مزایای مدیریت استفاده ای نمی کنند خب این خودش عاملی برای بروز یک فاجعه میشه	استفاده منابع با قرارداد ثابت
۲۰	مدیری که به صورت قراردادی تو سازمان هست قاعدتا تعهدی در کارش نداره.	مشاهده مدیرهای قراردادی
۲۱	محدودیت های قانونی در سازمان باعث میشه افراد ناکارآمد رو حذف نکنیم مثلا تعلیق قرارداد	محدودیت قانونی باعث حفظ ناکارآمد هاست
۲۲	بسیاری از نیروهای ناکارآمد با روابط وارد سازمان شدند و راهی برای حذفشون نیست	ورود نیروهای رابطه ای
۲۳	چرا یک مدیر نمیتونه نیروی ناکارآمد رو حذف کنه چونکه خود مدیر ثبات شغلی و مدیریتی نداره	عدم اطمینان به ثبات شغلی
۲۴	مدیران ارشد تو شهرداری دائما تغییر می کنند و هر مدیر افراد خودشو وارد سازمان میکنه در نهایت من نمیتونم برای کارآمد کردن سازمانم کاری کنم	تغییر زیاد مدیران
۲۵	گاهی جریانهای سیاسی یک فرد رو به سمت مدیریت میرسونه و اصلا تخصص رو در نظر نمیگیرن	رسیدن به مدیریت با جریان های سیاسی رابطه قدرت
۲۶	ادم هایی که با سفارش وارد سازمان شدن قطعاً سفارش پذیر میشه	جذب افراد سفارش شده
۲۷	گاهی بودجه هایی که برای ساخت هدف و برنامه ریزی تاثیر میذاره بعضی وقتا بودجه رو به سمت و سوی مناسب پیش نمیریم و بودجه سازمان صرف کارهای غیر مرتبط میشه و وقتی اعتبارات بودجه رو صرف هدف های اصلی نمیکنیم سازمانم عملکرد مناسب رو نداره	عدم استراتژیک بودجه یزی
۲۸	تو سازمان شهرداری برنامه ریزی نداریم یا اگه باشه طبق برنامه پیش نمیره	نادیده گرفتن برنامه ریزی
۲۹	گاهی وقتا تغییر مدیریت باعث تغییر برنامه و هدف تو سازمان میشه	تغییر مدیر باعث بی هدفی

دسته مفهومی	متن مصاحبه نهم	۱
تصمیمات اشتباه	تصمیمات نادرست مدیران باعث فروپاشی سازمانی میشه .	۱
عدم وفاداری نیروها	تو سازمان گاهی کارکنان باعث فاجعه میشن چون تعلق خاطری به سازمان ندارن برای مثلا سازمانشون نیازهای فردی رو برطرف نمیکنه	۲
حمایت نکردن ایده ها	گاهی وقت ها افراد یک سری ایده دارند یا کارهای خلاقانه میکنن وقتی رئیس میبینه برای اون ایده ارزش قائل نمیشه	۳
عدم سپاسگذاری از ایده ها	تشکر نکردن مدیران از ایده ی کارکنان انگیزه ی فرد رو کم میکنه خب برای بازدهی سازمان تاثیر میذاره	۴
عدم آگاهی نظام انگیزش	مدیر شناخت کافی از شخصیت کارمندش داشته باشه بدونه چی بهش انگیزه میده گاهی وقتا با یک کلمه میتونیم بازدهی منابع خودمون رو بالا ببریم	۵
ناآگاهی مدیران ارشد	میتونیم یک عامل مهم تو فروپاشی رو عدم تخصص و اطلاعات تو مدیرهای رده بالا بدونیم	۶
مقاومت در تغییر	مقاومت در برابر تغییر از طرف مدیر و کارکنان	۷
عدم ارزیابی جزئی	ارزیابی عملکرد تو سازمانمون به صورت کلی انجام میشه در صورتیکه در خارج از کشور ارزیابی عملکرد به صورت جزئی انجام میده	۸
نبود چارت مشخص نداشتن وظایف شغلی	شده نیرو داریم چارت سازمانی و شرح شغل نداریم با این حال برای اون نیرو کارم وجود داره	۹
نبود مدیر ثابت	گاهی وقتا میگن که ماندگاری شغل خوب نیس و مدیرا زود عوض میشن در صورتیکه یک فرد متخصص میاد برنامه میده استراتژی میده وسط راه مدیر عوض میشه هدف ها عوض میشن خب خیلی بده باید یک ثبات مدیر تو سازمان باشه	۱۰
نبود کارهای مشارکتی	بنظرم کاش تو سازمان فرهنگ کار گروهی داشتیم اینقدر فرد گرا کارامون رو انجام نمیدادیم	۱۱

دسته مفهومی	متن مصاحبه دهم	۱
عدم توجه به منابع انسانی	مهمترین عامل فروپاشی سازمانی عدم توجه به منابع انسانی است البته گاهی توجه هم میشه اما بازم فرو می پاشه	۱
عدم رابطه زیرسیستم ها	زیر سیستم های منابع انسانی و نظام های این زیرسیستم ها از زمان جذب تا بازنشستگی مهم وجود داره، مشکل زمانی به وجود می آید که این زیر سیستم ها با هم ارتباط ارگانیک ندارند مثلا توسعه وتوانمندی آموزش میذاره اما نمیدونی برای کی؟ شرایط احراز شغل نداری؟	۲
فقدان نظام جذب مشخص	شما نظام جذب نداری بعدش میخوای با آموزش جبران کنی چطوری ممکنه آخه؟	۳
نداشتن تعهد مدیر ارشد	تعهد مدیریت ارشد باید مفهوم زیر سیستم ها رو بفهمه اگه این تعهد در مورد این زیر سیستم ها نباشه چجوری یک سازمان کارآمد میخوایم	۴
حذف فرایند شایسته سالاری	انتخاب نادرست مدیر ارشد و عدم شایسته سالاری موجب عدم تعهد مدیر ارشد میشه	۵

۶	ما تو سازمان اگه کارکنانمون از سیستم شایسته سالار انتخاب بشه برای انتخاب مدیر هم از یک مدیر شایسته استفاده می کنیم	حفظ شایسته سالاری برای کارکنان
۷	شایسته های شغلی مدیران را باید مشخص کرد ویژگی ها و شاخص ها باید شفاف باشد و یک ادم که معیارهای مدیریت رو دارد اون ادم شایسته کارها رو به درست انجام میده	ضرورت شفافیت در احراز شغلی مدیران
۸	یک راه برای کاهش حوادث و اتفاقات ناگوار آگاه سازی و تغییرها به صورت تدریجی باید انجام میشه	وجود تغییر تدریجی
۹	یک مدیر ارشد باید در مورد منابع انسانی آگاه باشه و بدون مهمترین سرمایه سازمان نیروی انسانی هست	نیروها همچون سرمایه
۱۰	تو سازمان به دلیل برخی رفتارها از طرف مدیر ارشد حس اعتماد در مدیران میانی و کارکنان وجود نداره	نبود حس اعتماد
۱۱	وقتی حس اعتماد در سازمان وجود نداره حس تعلق سازمانی نداریم	کمبود حس تعلق سازمانی
۱۲	برای اصلاح و کاهش ناکارآمدی لازم هست به مدیرای ارشد بفهمونی که نیروی انسانی مهمترین منبع یک سازمان هستن.	کارکنان مهمترین منبع

K	متن مصاحبه یازدهم	دسته مفهومی
۱	تو سازمان وقتی میگی مشکل داریم مدیر بالا دست قبول نمیکنه، حس احساس ضعف در مدیریت بهشون دست میده و قاعدتا پذیرا نیستند	عدم پذیرش مشکلات
۲	نظام انگیزشی تو سازمان کاملا مشکل داره	مشکل در نظام انگیزشی
۳	عدالت بین افراد هنگام بهره وری وجود نداره مثلا کسی کار کرده با کسی که کار نکرده پاداش های یکسان میگیرن	بی عدالتی در ارزیابی عملکرد
۴	مسیر ارتقا شغلی نداریم جایی که تو آرزوت بوده بهش برسی یه فرد با رابطه الان جاتو گرفته	نبود مسیر ارتقا
۵	نظام جذب از ستاد انجام میگیره و شهرداری با آزمون افراد رو نمیگیرن هر شهرداریک تیم با خودش آورده و بعد یک مدت قرارداد بسته و در نهایت رسمی شدن بدون اینکه فرایند جذب رو به درستی جذب نمی کنند	جذب غیر سیستمی
۶	تو حوزه منابع انسانی مسیر ارتقا شغلی داریم ولی تو شهرداری یک مسیر ترقی شغلی نداریم گاهی شده یک فرد ۲۵ سال داره تو یک پست کار میکنه	فقدان مسیر ترقی شغلی
۷	یکی از چالشامون مازاد نیرو و انباشت نیروی سازمانی هست ما به اندازه ی نیروهامون پست سازمانی نداریم	مازاد نیروی انسانی
۸	با این نیروی مازاد حساب کن چقدر تو منابع مالی ضرر میکنیم منابع مالی حقوق نیست کلی هزینه جانبی داریم	استفاده نادرست بودجه
۹	یکی از مشکلاتمون هوشمند سازی سیستم منابع انسانی هست که تو سازمان نداریم به عبارتی سازمان تمامی هزینه ها رو با این هوشمند سازی میتونه تمامی هزینه ها رو رصد کنه و در نهایت میتونیم بهتر برای سازمانمون برنامه ریزی کنیم	عدم هوشمندسازی سیستم

۱۰	نظام جبران خدمات سازمانمون با شرایط محیطی ابداء نمیخونه وقتی تورم میره بالا حقوق ثابت در نتیجه انگیزه ی کاری رو تو منابعمون نمیبینیم	مغایرت نظام جبران خدمات
۱۱	بودجه ریزی تو سازمانمون داریم اما نقدینگی رونداریم حتی اگه باشه برای یک سری افراد خاص داریم	عدم نقدینگی مالی
۱۲	یکی دیگه از چالش ها که تو راس حوزه منابع انسانی میتونیم پیدا کنیم عدم آشنایی مدیران با ادبیات منابع انسانی هست یعنی یک مدیر باید روانشناسی بلد باشه با افراد بر اساس ویژگی های شخصیتی و روحی صحبت کنه	عدم آشنایی ادبیات منابع انسانی
۱۳	یکی از مهمترین وظایف مدیریت کوچینگ هست که متاسفانه تو مدیران وجود نداره	نبود شاخصه کوچینگ
۱۴	مدیرانی که علم مدیریت ندارند و با رابطه اومدن باعث میشن افراد زیردستشون اون انگیزه تو سازمان دارند رو از دست بدند خب میدونی این مدیران چه بلایی میتونن سر سازمانشون بیارن معاون بی انگیزه میشه و همینطور انتقال میدن این بی انگیزه گی رو	نداشتن استخدام افراد شایسته
۱۵	ما تو سازمان جانشین پروری مقاومت میشه مدیر نمیداره نیروی زیر دستش چیزی یاد بگیره نمیداره تو پیشرفت کنی	مقاومت جانشین پروری
۱۶	تو سازمانمون تو خیلی وقتا آزادی بیان نداری و جلوی حرفات رو میگیرن در نهایتم مجبوری سکوت کنی	مقابله با آزادی بیان
۱۷	بازخورد فردی توسط مدیران انجام نمیشه، همه از دید مدیر با خروجی های متفاوت هم یکسان هستن	نداشتن بازخورد فردی
۱۸	تو سازمان های دولتی ابداء به دنبال خروجی و بازخورد نیستند براشون بازده سازمان مهم نیست	حذف بازخورد سازمانی
۱۹	تو سازمان های ایرانی ما مدیران سرباز داریم یعنی ی جورایی تو ۲ سال منافع شخصی خودشون رو در نظر میگیرن	مهم بودن منافع شخصی
۲۰	مدیران ارشد باید یک فکر کاهش موانع کارایی باشه تا این تصمیم رو به مدیران میانی انتقال بده خب تو سازمان های دولتی کمتر دیده میشه	عدم توجه به کارایی
۲۱	خیلی از طرح هایی که میدیم مدیران بهش اهمیت نمیدن یک دلیل نبود نقدینگی بودجه س	کمبود بودجه سازمانی
۲۲	تو خیلی از طرح ها ما حمایت مدیریت ارشد رو نداریم مخصوصا تو شهرداری و در حوزه ی منابع انسانی	عدم حمایت مدیریت ارشد
۲۳	مدیران ما نیروی متخصص دارد ولی ضعف در نگه داشت و پرورش استعدادهاش داره	ضعف در پرورش منابع
۲۴	یک مشکلی که ما داریم اینه تا حالا نشده مدیر ارشد یک همایش بذاره به مدیران رده پایین و کارکنان بگه بیاین رو در رو حرف بزنیم و از ما بپرسه شما چی میخواین چی نمیخواین حداقل حرف دلتو بزن	عدم ارتباط مدیر و کارکنان
۲۵	خیلی اتفاق افتاده من یک توانمندی دارم اما یک جایی مشغول به کارم که اصلا در آن شغل تخصص ندارم	تفاوت شغل و مهارت

L	مصاحبه دوازدهم	متن مفهومی
۱	خیلی وقتا فرهنگ انتقاد پذیری از مدیرا رو نداریم	عدم فرهنگ انتقاد پذیری
۲	توسعه فردی رو نداریم سازمان هامون روی این شاخه مانور نمیدن یا حتی خود کارمندان هم تلاشی برای توسعه فردی نمیکنن اصلا هیچ کس در موردش اطلاعی نداره	نادیده گرفتن توسعه فردی
۳	کارمندانمون از اهداف و استراتژیک آگاهی ندارند نمیدونن قرار تو آینده چیکار کنند. همه از ندونم کاری مدیران عالی سازمانی هستش	عدم اطلاع از اهداف آتی
۴	تبیین استراتژی نداریم اگه داشته باشیم به صورت صوری هستش و اصلا به سوی هدف حرکت نمیکنیم اینم بگم اهداف و تبیین استراتژی به صورت سلیقه ای از طرف مدیران نوشته میشه	وجود استراتژی به ظاهر وجود استراتژی های ذائقه ای
۵	تعلق سازمانی بین منابع سازمانی نداریم دلیلش نوع خدماتی که سازمان داره برای نیروهاش انجام میده	نداشتن تعلق به سازمان
۶	تغییر مدیریت باعث میشه خیلی از مشکلات رو حل نکنیم و نادید بگیریم	مدیریت کوتاه مدت
۷	نداشتن مهارت گزارش ها رو به درستی تحلیل کنیم بخاطر اینکه دانش نداریم تحلیل های آماری رو به درستی انجام بدیم	عدم تحلیل صحیح
۸	شرایط محیط کاری مثل اتاق و نور و... باعث کار کردن به صورت بازدهی بالا برای سازمان میشه	شرایط محیطی نامناسب
۹	خیلی از مدیران به آموزش های شغلی اعتقادی ندارند، تو مسیر شغلی نیاز به مفاهیم جدید آشنا بشی اما مدیران خیلی راحت اونو نادید میگیرن	نادیده گرفتن آموزش
۱۰	خیلی وقتا سازمانمون مسئولیت هایی رو به عهده میگیره که تو حوزه کاریش نیست خب میدونی مدیرامون فقط دنبال شو و ظاهرسازی هستن	جلوه دادن مدیریت کارکردی
۱۱	تو سازمانمون کارمندانمون نسبت به مشکل ها بی تفاوت شدن و سکوت می کنند چونکه سازمان یک شرایطی به وجود میارن که انگیزه ای برای شغلت نداری	بی تفاوتی به مشکلات
۱۲	ما تفویض اختیار نداریم دلیلش هم اینه ما جانشین پروری نداریم	عدم نظام جانشین پروری
۱۳	فکر مدیریت ارشد تو بازدهی سازمان در جلوگیری از اتفاقات منفی تاثیر خیلی داره	تفکر مدیریت ارشد
۱۴	نبود تخصص در نیروی انسانی مثلا در حوزه ی منابع انسانی افرادی که تخصص ندارند و افکار تو رو به پیش نمی برن	حضور افراد غیر متخصص
۱۵	آموزش خطای جذب رو جبران نمیکنه اگه جذب اشتباه نداشته باشیم لازم نیس وقت برای آموزش نداریم در نتیجه میشه اهداف رو پیاده سازی کرد	حذف خطای جذب
۱۶	خیلی از افراد تو دانشگاه تئوری در مورد حوزه ی منابع انسانی خوندن اما اشتباه از جایی رخ داد که عملی دانشجوها رو پرورش ندادیم	تاکید بر آموزش های تئوری

۱۷	نگاه برون سازمانی به جذب داریم مخصوصا برای مدیران نگاه درون سازمانی به افراد برای جذب افراد در جایگاه و پست عالی سازمان نداریم	جذب برون سازمانی مدیران
۱۸	تحصیلات افراد از نظریت کیفی وجود دارد اما کارکردی برای سازمان ایجاد نمیکند	مدارک تحصیلی ناکارآمد
۱۹	امنیت شغلی زمانی اتفاق می افتد که مسیر ارتقای شغلی داشته باشیم تو سازمان این مسیر توسط افراد دیگه انجام میشه با رابطه پست های عالی سازمان رو می گیرند	لزوم پیاده سازی وجود مسیر ارتقا شغلی
۲۰	عدم توجه به افراد با تجربه خیلی از مدیران سازمان اجازه میدن افراد با سابقه از سازمانشون برن در حالیکه میشه تو خیلی از مواقع از دانش اونها استفاده کرد میدونی دانش چقدر ارزش افزوده تو سازمان ایجاد میکند	خروج افراد با تجربه

M	متن مصاحبه سیزدهم	متن مفهومی
۱	سازمان های خصوصی باید با رقبا بجنگن و برای بقا تلاش کنه اما در سازمان های دولتی ما یک بودجه رو همیشه داریم و لازم نیست برای بقا بجنگیم برای همین تلاشی برای سازمانمون نمیکنیم	عدم انگیزش برای بقا
۲	بنظرم شرکت های دولتی باید از شرکت های خصوصی الگو بگیره چه وقتی سازمان موفق و چه شکست میخوره	استفاده از الگوهای مختلف
۳	شهرداری باید تلاش کنه منابع انسانی خودش رو با مدل های تعالی و HSE تطبیق بده این کار الان داره انجام میده اما به آهستگی	استفاده از مدل تعالی
۴	اگه استراتژی و منابع رو به درستی کنار هم بذاریم و ازشون به درستی استفاده بشه سازمان میتونه کارایی لازم رو داشته باشه	ضرورت استراتژی و منابع صحیح
۵	بسیاری از استراتژی ها اجرا نمیشه چون تعهد اجرایی مدیران ارشد تا عملیات رو نداریم	موانع اجرای استراتژی
۶	بازخورد مهمترین عامل برای انگیزش مدیران و کارمندان هست اگه نداشته باشیم بازدهی نداریم	پایه گذاری نظام بازخورد
۷	زبان مشترک بین همه ی کارمندان و مدیران باید وجود داشته باشه و هر شخص نقش سازمانی خودش رو بدون اون موقع یک مشارکت همگانی برای رسیدن به اهداف سازمانی داریم	استفاده از زبان مشترک آگاهی از نقش سازمانی
۸	متاسفانه گاهی وقت لازم را برای شناساندن نقش و وظایف منابع انسانی تو سازمان وجود نداره	نداشتن فرصت آموزش
۹	وقتی آگاهی لازم از سازمان نداشته بشیم خب اون تعهد رو به سازمان نداره بعضی وقتا ابهام توسط افراد باعث بی مسئولیتی افراد میشه	ابهام از اهداف سازمانی
۱۱	نداشتن بی برنامهگی باعث عدم کارایی نیروی انسانی میشه اکثر نیروهای ما دارن وقتشونو به بطالت می گذرونن	گذراندن زمان بدون برنامه

۱۲	گاهی اوقات ما آسیب ها رو شناسایی میکنیم اما برنامه هایی برای رفع آن نداریم بخاطر اینکه سازمان های مربوطه برای رفع این مشکلات توجیه خودشونو دارن	نبود برنامه برای رفع مشکلات
۱۳	خطاهای تحلیل در محیط درونی و بیرونی سازمان باعث اشکار شدن خطرات میشه	وجود خطاهای تحلیل
۱۴	اگه میتونستیم یک برنامه برای افرادی که کلی آموزش دیدن و باتجربه هستند و سابقه تو سازمان دارند داشتیم میتونیم خیلی از حادثه ها و چالش ها رو با دانش اونها از بین ببریم	عدم حمایت از افراد باسابقه
۱۵	کم و زیاد شدن تعهد سازمانی حاصل اثار مدیریتی هست که در طی سال ها اتفاق می افته باید ببینیم مدیر چیکار میکنه که افراد برای سازمان یک حس تعهدی دارن	عملکرد مدیر ایجاد تعهد میکنه
۱۶	یک فرهنگ غلطی که تو سازمانمون داریم اینه کار نکنم بازم حقوقم رو دارم	حقوق بدون کار
۱۷	اگه ابزاری برای سنجش اطلاعات و آمارهامون داشته باشیم می تونیم خطاها و تهدیدهای سازمانی رو پیش بینی کنیم	نبود ابزار سنجش اطلاعات
۱۸	سازمان اگه سیاست بر رشد پیشرفت و ماندگاری و تعالی باشه ابزارهای سنجش به وجود میاید و برای همیشه ماندگار هستش	سیاست مبتنی بر رشد
۱۹	برای تصمیمات سخت لازم یه شجاعت هست ما میخوایم فقط امروزمون رو هر جور هست بگذرونیم	شجاعت در تصمیم گیری
۲۰	ملاحظات مختلف سازمانی، شجاعت در تصمیم گیری مدیر رو ازش می گیره	محدودیت در تصمیم گیری

N	متن مصاحبه چهاردهم	متن مفهومی
۱	یکی از موضوعاتی که تو فاجعه سازمانی پیش میاد موضوع هدف گذاری هستش و بعد از آن ماموریت و راهبردها هستش که هر کدوم از آن ماموریت ها ممکن هست اشتباه باشه که تو شهرداری این اتفاق زیاد میشه	انتخاب اشتباه استراتژیک
۲	ماموریت ها تو بودجه گذاری خیلی اثر گذار هست اگه اشتباه پایه گذاری بشه تو مباحث مالی مشکل بوجود میاد	اشتباه در طرح بودجه
۳	اهداف کلان بر اساس استراتژیک مینویسیم که بزرگترین اشتباه از طرف سازمان ها هستش	اشتباه در اهداف کلان
۴	اصلاح برنامه ها رو جدی نمی گیریم، علت ها می تونه فردی باشه یا سازمانی	عدم توجه به اصلاح استراتژی
۵	تدوین برنامه های عملیاتی رو به درستی انجام میدیم اما در عمل ما دچار مشکل میشویم	مشکل در اجرای طرح ها

۶	خیلی وقت ها عوامل محیطی رو نمی تونیم به درستی بشناسیم شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها رو به درستی شناسایی نمیکنیم	عدم تشخیص عوامل بیرونی
۷	اختصاص بد منابع باعث فروپاشی میشه باید بدانید منابع محدود هست باید در مورد منابع زمان بذاریم اونو به درستی اختصاص بدیم	تخصیص بد منابع
۸	گاهی اوقات انتخاب نادرست الویت ها باعث فروپاشی میشه	انتخاب نادرست الویت ها
۹	پافشاری بر سیاست های سازمان بدون توجه به تحول محیط بیرونی باعث فاجعه میشه	پافشاری بر سیاست ها
۱۰	بخش تحقیق و توسعه باعث افزایش بازدهی میشه اگه نداشته باشی باعث فاجعه میشه	نبود واحد تحقیق و توسعه
۱۱	هویت سازمانی به دلیل خیلی از رفتارهای مدیرا و همکارها وجود ندارد یه زمانی کارمندامون خجالت میکشیدن بگن کارمند شهرذاری هستن البته الان تلاش میکنیم این هویت سازمانی رو زیاد کنیم	نبود هویت سازمانی
۱۲	اگه همه ی شرایط سازمانی مثل استراتژیک منابع انسانی منابع مالی درست داشته باشی اما فرهنگ سازمانی غالب منفی باشه شما ممکن نیس به نتیجه برسید مثل این باشه روش نوین رو قبول نداشته باشه و به روش های سنتی رو قبول داشته باشه	موانع فرهنگی برای تغییر
۱۳	نوع برنامه ریزی اگه بد باشه تو فاز اجرا دچار مشکل میشیم	برنامه ریزی غلط
۱۴	اگه وظایف مدیریتی در مدیرامون باشه هرگز سازمانمون دچار مشکل نمیشه یا میتونیم مشکلاتمون رو کاهش بدیم	انجام وظایف مدیریتی
۱۵	ساختار های بلند سازمانی و گزارش دهی در سازمان یکی دیگه از عوامل فاجعه سازمانی است	وجود ساختار بلند

۵	متن مصاحبه پانزدهم	متن مفهومی
۱	متاسفانه در کشورمون اون ریتم تصمیم گیری در جامعه از بین رفته به خاطر سوء مدیریت هایی که انجام گرفته	وجود سوء مدیریت
۲	یک سری افراد به عنوان ضایعات هستند و هرگز کسی جلوی این افراد رو نگرفته و بر عکس بال و پر و رشدشون دادیم	حمایت از افراد نابلد
۳	تو سازمان به وضوح یک پیچیدگی هایی میبینی یه جورایی مدیرهای ارشد خودشون رو از بقیه ی جدا میبینن خودش رو بزرگ میبینن	وجود پیچیدگی زیاد
۴	ناآگاهی ها منبع شایعات دزدی، کلاهبرداری، و فساد اداری میشه	وجود ناآگاهی
۵	سوء مدیریت ها سبب این شد که افرادی که کارایی نداشتند وارد جایگاهی بشن که باید تصمیم بگیرند	اختلال در نظام شایسته سالاری
۶	مدیریت هنر رهبر بودن است مدیریتی که نتونه رهبری کنه ول معطله	لزوم شاخص های رهبری
۷	تصمیم گیری های نادرست در زمان های نابه جا سازمان رو راه دیگه ای برد	ناآگاهی از زمان مناسب تصمیم گیری

۸	ظهور مدیرهای کوتوله مدیرانی هستند که علمشان به وسعت یک اقیانوس اما عمقش ۲ سانت به ظاهر مدیرند	ظهور مدیرهای کوتوله
۹	مدیران کوتوله ادعا بر دانستن تمامی مسائل کاری و سازمانی در همه ی رشته ها دارند	تاکید تخصص در تمام زمینه ها
۱۰	افراد بدون اینکه تخصص در اون وظیفه ی سازمانی دیده شده اون کار رو قبول میکنه چون فقط برای پول کار میکنند	کار برای داشتن پول
۱۱	چرا مدیران کوتوله رو تو سازمان آوردند بخاطر اینکه این مدیران از نظری فکری قدرت تصمیم گیرین ندارند	عدم قدرت تصمیم گیری
۱۲	مدیران ارشد دوست ندارند زیر دستاشون چیزی حالیشون باشه و در مقابل دستور که میدن با کلمه نه رو به رو نشند	اقتدارگرایی
۱۳	به خاطر منافع و مسائل شخصی یک سری افراد عالی میان افراد ناآگاه رو تو سازمان استخدام میکنن	حفظ منافع شخصی
۱۴	وقتی تعداد افراد خنگ و احمق تو سازمان زیاد بشه افرادی که متخصص و باسوادند میرن تو حاشیه و پست سازمانی نهایت میشه کارشناس سازمانی	قراردادن متخصصان در پست پایین
۱۵	بدترین چیز در روابط انسانی عدم اطمینان است یعنی اگه این جو عدم اطمینان سال های سال وقت میبره تا اون عدم اطمینان رو از بین ببریم که اکثرا هم بر نمیگرده	وجود شرایط عدم اطمینان
۱۶	تعارض باید تو سازمان وجود داشته باشه اگه نباشه به اون سازمان باید شک کرد تو سازمان ما جو انتقاد پذیری و اعتراض رو نداریم	نداشتن تعارضات سازمانی
۱۷	تو فرهنگ سازمانی اینطوری جا افتاده که برای مصلحت و تایید دیگران باید ساکت باشیم همه چیز باید خوب دیده بشه	سکوت برای تایید دیگران
۱۸	ما سازمان یادگیرنده نداریم اگه داشته باشیم هم میخوان نابود کنند بخاطر اینکه اون افراد دوست ندارند توسط دیگر افراد پایین کشیده شوند	نداشتن سازمان ها یادگیرنده
۱۹	گاهی وقتا مدیران و افراد بالا دست دارن راه و روش خودشون رو اصلاح میکنند اما دیگه منابع انسانی اون سازمان مدیر رو قبولش ندارن	عدم اطمینان به مدیر
۲۰	ژن خوب ما نداریم اما باید بدونیم خیلی از افرادی که مقام بالا دارند از طریق وارد سازمان شدند	جذب از طریق معرفی
۲۱	ما به جای اینکه یک عشق تو فرد نهادینه کنیم کاری کردیم با تو سری زدن یک حس نفرت به سازمان و افراد بالا دست داشته باشه	حس تنفر به سازمان
۲۲	عدم تشخیص درست و به موقع و بعدش توانایی در مدیریت هستش	ناتوانی در شناختن محیط
۲۳	چون مدیریت نداشتن تعارضات سازمانی رو دیر شناختن	تاخیر در شناخت تعارضات
۲۴	چارت سازمانی ارزش نداره چون کنترل نکردن و کلا از بین رفت	عدم کنترل چارت سازمانی
۲۵	عدم توجه به چارت سازمانی باعث بوجود آمدن چارت غیر سازمانی شد اینم کنترل نشد الان همه ی چی با پارتنی بازی و تلفن بازی حل میشه	بوجود آمدن چارت غیر سازمانی

۲۶	چارت سازمانی به فرد نیست به پست هست و آگه این چارت از بین بره هر فرد نالایقی وارد سازمان میشه	نابودی چارت سازمانی
۲۷	تو سازمان همیشه جعبه تقسیم داریم کسی که تو چارت غیر سازمانی هستند اونها مهمترین جز یک سازمان هستند هرگز این افراد رو از سازمانتون بیرون نکنین	ظهور جعبه تقسیم
۲۸	افراد غیر سازمانی تاثیری دارند که میتونن یک سازمان رو فلج کنن یا اونو به اوج برسونن مراقبشون باش	تاثیر زیاد غیر سازمانی ها
۳۰	ما یک سری فرایندها تو سازمان داریم بهش میگیم فرایندهای فساد آور مثل صندوقداری بانک در نهایت تو رو به فساد سوق میده	ظهور فرایندهای فسادآور
۳۱	تشخیص نادرست فرایندهای فسادآور تو سازمان باعث ناکارآمدی میشه این فرایندها فقط دزدی و اختلاس نیس رفتارهای مدیر و منابع هم میتونیم بگیم باعث یک فساد میشه	عدم تشخیص فرایند فساد
۳۳	وقتی یک مدیر در مقابل تخلفات وایمیسته بعد چند هفته از پست سازمانی خلع میشه و کلا حذفش میکنن اما اون ادم متخلف با یک پست بالاتر تو یک سازمان ارتقا پیدا میکنه	حذف افراد درستکار
۳۴	ما یه چیزی تحت عنوان رقص تغییر داریم شما نمیتونی هر موقع دلت خواست سازمانتو استراتژی و راهبرد اهدافتو تغییر بدی اینجا صبح پا میشن یک تصمیم غیر عقلانی میگیرن همه ی مملکت رو تحت تاثیر قرار میده چه برسه سازمانت	تغییر در زمان مشخص
۳۶	مدیر لایق باعث تصمیم گیری صحیح میشه این مدیر از انتصاب صحیح بوجود میاد چرا نداریم بخاطر اون ادم اصلی که نمیداره	نداشتن مدیر با لیاقت

پیوست ج) کد گذاری داده ها

بعد از انجام مصاحبه ها، مصاحبه ها مکتوب می شدند و بعد از بررسی و بازخوانی، مفاهیم استخراج شدند و طبق جداول زیر، زیر مقولات و مقولات اصلی طبقه بندی شدند.

جدول ۲: دسته بندی مفاهیم، زیر مقوله ها و مقوله های اصلی

عوامل فردی - رفتاری	رفتار سیاسی	فرهنگ غلط زیرآب زنی
		وجود افراد چابلوس نما
		ارتقا از طریق چابلوسی
		فرهنگ نادرست حقوق بدون کارایی داشتن
	قانون شکنی	نادیده گرفتن قوانین
		قانون شکنی شخصی
		عدم اجرای قوانین
		توجه نکردن به قوانین سازمانی
		ضرورت حذف پارتی بازی
	منفعت طلبی شخصی	وجود منافع شخصی
		منفعت شخصی از قوانین
		منفعت شخصی
		مهم بودن منافع شخصی
		حفظ منافع شخصی
	حمایت از افراد نالایق	حمایت از افراد غیر حرفه ای
		حمایت از مدیران غیر کارکردی
تایید مدیران غیر کارکردی		
مشاهده حذف افراد حرفه ای		
علاقه برای حفظ پست عالی سازمانی	وابستگی به پست مدیریتی	
	ترس از دست دادن پست	
	تلاش برای حفظ مقام	

	خودشیفتگی مدیر	وجود افراد خودخواه
		تکبر و خودشیفتگی
		غرور مدیران
		مدیران طغیانگر
		خودشیفتگی مسئولان
		خودمختار در تصمیم گیری
		خود رای مدیر
		اعتماد به نفس بیش از حد
		تاکید تخصص در تمامی زمینه ها
		فقدان تعهد و مسئولیت پذیری
سهل انگاری		
عدم تعهد کاری		
رها کردن مسئوا حادثه		
عدم تعهد مسئولان		
پاسخگو نبودن مسئولان		
نداشتن تعهد مدیر ارشد		
عدم پذیرش مشکلات		
بی تفاوتی به مشکلات		
عملکرد مدیر ایجاد تعهد نمیکند		
نداشتن تلاش کاری		
ناآگاهی در اجرای تعهدات		
ترس از پذیرش خطا	ترس از اعلام خطا	
	وجود حس ترس	
	پافشاری بر اجرای تصمیم	

	تمایل به سکوت	سکوت وقتی حق انتقاد داری
		عدم انتقادپذیری
		تحمل نداشتن انتقاد
		سکوت هنگام انتقاد
		اخراج بدلیل انتقاد کردن
		قبول نکردن انتقاد
		برخورد نامناسب در مقابل انتقاد
		عدم فرهنگ انتقاد پذیری
	عدم تعلق سازمانی	حس تنفر به سازمان
		نداشتن تعلق به سازمان
		کمبود حس تعلق سازمانی
		عدم وفاداری نیروها
		عدم هویت سازمانی
		عدم تعلق سازمانی
	حفظ اعتبار و ظاهرسازی	جلوه دادن مدیریت کارکردی
		ظاهرسازی عملکرد مناسب در بحران
		حفظ وجهه و اعتبار مدیریتی
		جلب توجه با مقام سازمانی

ضعف های سازمانی	ضعف طراحی ساختار و سازماندهی	سیستم مدیریت غیر اصولی
		عدم پایه گذاری سیستم صحیح
		پایه گذاری سیستم نادرست
		فقدان چارچوب نظامند
		نبود چارت سازمانی مشخص
		نبود چارچوب سازمانی
		عدم شفافیت ساختار سازمانی
		نبود نگاه جدید در سیستم
		نابودی چارت سازمانی
		تداخل وظایف بین ارگان ها
	مشکلات ساختاری	نداشتن اطلاعات از ساختار
		توجه به تفویض اختیار
		عدم تفویض اختیار
		تداخل وظایف بین ارگان ها
		عدم رابطه زیر سیستم ها
		عدم هوشمند سازی سیستم
		انتخاب نادرست الویت ها
		تفاوت بین ساختار و منابع
		پافشاری بر سیاست ها نادرست
نبود واحد تحقیق و توسعه		
وجود ساختار بلند سازمانی		
وجود پیچیدگی زیاد		
عدم کنترل چارت سازمانی		
بوجود آمدن چارت غیرسازمانی		

	عدم ثبات مدیریت	عدم ثبات مدیریتی
		عمر کوتاه کاری مدیریت
		مشاهده مدیرهای قراردادی
		تغییر زیاد مدیران
		تغییر مدیر باعث بی هدفی
		نبود مدیریت ثابت
		مدیریت کوتاه مدت
	ضعف یادگیری سازمانی	عدم سپاسگذاری از ایده‌ها
		ضعف در نظام یادگیری
		نبود دانش مدیریتی
		ضعف در خلق ایده
		حمایت نکردن ایده‌ها
		نداشتن سازمان‌های یادگیرنده
		نبود کارهای مشارکتی
		استفاده از الگوهای مختلف
		لزوم استفاده از مدل‌های تعالی
		سیاست مبتنی بر رشد
	نادیده گرفتن توسعه فردی	
	مشکلات چارچوب قوانین سازمان	فقدان قانون ثابت
		ناتوانی در جلوگیری از تخلفات
		محدودیت قانونی باعث حفظ ناکارآمدهاست
قانون موجب تصمیم‌گیری محدود میشود		

بی اعتمادی سازمانی	عدم اعتماد ارتباط مدیر و کارکنان
	نبود حس اعتماد
	عدم اطمینان به مدیر
	وجود شرایط عدم اطمینان
	عدم تمایل ارتباط مدیر با کارمندان
	عدم اطمینان به ثبات شغلی
	نبود امنیت شغلی
	عدم حس اعتماد برای ارتباط با مدیر
	عدم آشنایی با ادبیات منابع انسانی
فساد سازمانی	منفعت مالی از پست
	استفاده بودجه برای منافع شخصی
	عدم تشخیص فرایند فساد اور
	ظهور فرایندهای فساد آور
	رشوه گیری
فقدان فرماندهی واحد	ضرورت فرمانده مشخص
	نبود فرمانده اصلی
	عدم وجود فرمانده واحد
ساختار غیر رسمی سازمان	رسیدن به اهداف بوسیله رابطه
	حضور افراد غیر سازمانی
	بها دادن به رابطه بین شخصی
	حس قدرت بوسیله اشخاص خاص
	ظهور جعبه تقسیم ها
	تاثیر زیاد غیرسازمانی ها

	ستاده محوری	عدم توجه به فرایندها
		توجه به ستاده ها
	فقدان مدیریت دانش	عدم تجربه در اجرا طرح ها
		نادیده گرفتن افراد افراد با تجربه
		الزام استفاده منابع با قرارداد ثابت
		خروج افراد با تجربه
عدم حمایت از افراد با سابقه		
حذف افراد متخصص		
ضعف مدیریتی	مشکلات مربوط به استراتژی	نبود تفکر استراتژیکی
		عدم ساخت استراتژیک عقلایی
		وجود استراتژی های ظاهری
		وجود استراتژی های ذائقه ای
		ضرورت استراتژی و منابع صحیح
		موانع اجرای استراتژی
		انتخاب اشتباه استراتژیک
		پایه گذاری اهداف کلان بر مبنای استراتژیک
		عدم توجه به اصلاح استراتژی

	تخصیص ناکارآمد بودجه	تخصیص بد منابع
		ناکارآمدی صرف بودجه
		کمبود بودجه سازمانی
		عدم نقدینگی مالی
		استفاده نادرست بودجه
		عدم استراتژیک بودجه ریزی
		عدم تخصیص منابع مالی
		هزینه زیاد مالی
		کمبود منبع مالی
تحلیل نادرست محیطی	ضعف در شناخت محیط	
	عدم تفکیک مسائل درست و غلط	
	ناآگاهی در مواجهه با حوادث	
	وجود ناآگاهی از شرایط	
	ناتوانی در شناختن محیط	
	عدم تشخیص عوامل بیرونی	
مشکلات برنامه ریزی	فقدان برنامه ریزی و آینده نگری	
	توجه نکردن به آینده نگری	
	نادیده گرفتن برنامه ریزی	
	عدم اطلاع از اهداف آتی	
	برنامه ریزی اشتباه	
	گذراندن زمان بدون برنامه مشخص	
	نبود برنامه برای رفع مشکلات	

	خلاء شایستگی ادراکی	وجود خطاهای تحلیل
		تفکر مدیریت ارشد
		عدم مهارت تحلیل صحیح
		ناآگاهی از زمان مناسب تصمیم گیری
	مدیریت صحیح تغییر	الزام تغییر در زمان مشخص
		ضرورت وجود تغییر تدریجی
		مشاهده مقاومت در تغییر
		موانع فرهنگی برای تغییر
	بی توجهی به سرمایه انسانی	کارکنان مهمترین منابع سازمان
		نیروها همچون سرمایه
		عدم توجه به منابع انسانی

Abstract

In recent years, organizations have faced various problems in different areas. The source of these problems and conflicts can cause irreparable damage to the organization. Managers of these organizations often do not correctly identify or mitigate these problems. These overlooked issues can have an individual, organizational, or managerial origin. However, it is sometimes noted that managers and experts in the organization They have the ability to identify these defects correctly, but with the wrong decisions that they make about these events and problems, they aggravate and critique the circumstances around them. Its meaning in the management literature is the term *Zamblanti*.

This qualitative research was conducted with the aim of presenting a model for grassland management using the multi-layered Multi-Grade Theory system. To do this, in-depth and semi-structured interviews were conducted with 17 expert people, mostly managers and deputies of Tehran municipality. Initial themes were collected during the coding process and extracted from them. In the axial coding step we then grouped the categories and concepts into separate tables and then answered the basic question in the conceptual refinement stage and finally. In the process of theoretical adaptation, obtain previous theories and research with the result We have compared the results of the current study. And finally, we present the resulting strategies in the final model.

Keywords: Organizational Gambling, Serendipity, Pathology, High Reliability Organization, Grounded Theory, Multi Grounded Theory



University of Shahrood

Faculty:

Industrial Engineering & Management Sciences

**Designing and specify a model for managing of phenomenon organizational
zemblanity**

Master thesis

business management

Organizational Behavior Management and Human Resources

Bahar Behradmehr

Supervisor:

Dr. Saeed Aibaghi Esfahani

January2020