

طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با توجه به رویکرد توسعه اخلاق کار و شناسایی نقاط اهرمی آن به روش آمیخته در سازمان های دولتی (مورد مطالعه: استان گلستان)

مجتبی رنجبر^۱

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار و شناسایی نقاط اهرمی آن در سازمان های دولتی انجام شد. روش تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شد. جامعه پژوهش بخشی کیفی خبرگان و صاحب نظران و بخش کمی ۲۹۰ نفر مدیران و کارشناسان سازمان ها و دستگاه های دولتی استان گلستان بود. در بخش کیفی برای گردآوری داده ها، از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده های کیفی از روش گراند تئوری و در بخش کمی از آمار توصیفی، تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری استفاده گردید. یافته های بخش کیفی در قالب ۸ مفهوم: رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار (مقوله راهبردی)، مدیریت ارزش های سازمانی (مقوله مداخله گر)، مدیریت عملکرد تغییرمدار (مقوله زمینه ای)، رهبری تحول گرا (مقوله علی)، کارکنان حامی تغییر (مقوله زمینه ای)، مدیریت دانش و اطلاعات تغییر (مقوله راهبردی)، سازماندهی متناسب با تغییر (مقوله راهبردی) و مقوله هشتم به عنوان پیامدها مقوله بندی و در قالب مدل پارادایمی تحقیق تدوین گردید. نتایج مدل ضریب تاثیر عامل های تغییر بر پیامدها حاکی از آن بود که رهبری تحول گرا (۰/۷۲۹)، رویکردهای راهبردی (۰/۶۰۰)، کارکنان حامی تغییر (۰/۶۱۸)، مدیریت دانش و اطلاعات تغییر (۰/۷۳۰) بالاترین تاثیر را دارند. در نهایت از نتایج شاخص نیکویی برازش، امتیاز شاخص GOF مدل تحقیق، تقریباً ۰/۵۴۹ به دست آمد که بیانگر مطلوبیت قوی مدل است. بر اساس نتایج رتبه بندی و نمودار دوبعدی اهمیت مقوله ها، امکان شناسایی نقطه یا نقاط اهرمی میسر نگردید.

واژگان کلیدی: طراحی الگو، تغییر فرهنگ سازمانی، اصلاح اخلاق کار، نقاط اهرمی.

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۵/۲۷

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۱/۲۳

^۱ استادیار گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی شرق گلستان، گنبد کاووس، گلستان، ایران (Email: mojtaba_r1986@yahoo.com)

مقدمه

در دنیای کنونی شرایط اجتماعی و فن آوران به سرعت در حال تغییر است. تغییرات، دگرگونی های وسیع و همه جانبه در کنار سایر مولفه های جهانی شدن تأثیر خود را بر سازمان ها و موسسات مختلف نمایانگر می سازد. (Fathi, and Motlagh, 2011)

بنابراین ضرورت می یابد سازمان ها جهت حفظ بقاء خود تغییراتی در خود ایجاد نمایند؛ ضرورت تغییرات سازمانی برای اکثر مدیران، کارشناسان و سایر افراد کلیدی آشکار شده است و دریافته اند تغییر کلیدی جنبه های مختلف زندگی را تحت تاثیر قرار می دهد (بخشی، ۱۳۹۰). در زمینه مفهوم فرهنگ سازمانی^۱، ویژگی ها، نحوه مطالعه، شناخت و اندازه گیری آن، عوامل مؤثر بر شکل گیری و تحول فرهنگ و نیز پیامدهای حاصل از حاکمیت یک فرهنگ خاص بر سازمان، اختلاف نظر قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد. با این حال، بر سر این موضوع، توافق وجود دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت های مدیریت در عصر کنونی و از شروط لازم برای کسب موفقیت است. (Choi et al, 2010).

به عبارت دیگر، یکی از راهبردهای اساسی سازمان برای اثربخشی بیشتر، فرهنگ سازمانی است و شاید مهم ترین رسالت مدیران، تنظیم راهبردهای سازمانی در حوزه فرهنگ و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب می باشد. اهمیت فرهنگ سازمانی از آنجا ناشی می شود که در حال حاضر، مدیران، بیش از پیش، تأثیر فرهنگ بر نگرش و رفتار کارکنان را احساس می کنند و همچنین مدیران به اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی به منظور کسب مزیت رقابتی از دیگر سازمان ها پی برده اند. (Monavvaryan & Bakhtiy, 2007)

تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن، به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه ها و نگرش اعضای سازمان، پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر، ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدیدی را در سازمان به وجود آورد. (Alvani, 2014:224). از آنجا که مقاومت در برابر تغییر، اجتناب ناپذیر است، در مدیریت کارآمد، مجموعه دلایل مشترکی از مقاومت افراد در مقابل تغییر؛ از قبیل حفظ منافع شخصی، عدم اعتماد و سوء تفاهم، ارزیابی های مختلف، تشکیل عادات تازه و ترک عادات دیرینه و ترس از آینده نامعلوم، خلاصه شده است. در حقیقت، فرهنگ هر سازمان، نقش مهمی در پذیرش تغییر از جانب کارکنان و آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. مدیران تغییر، مقاومت در برابر تغییر را پیش بینی می کنند و برای به حداقل رساندن نتایج نامطلوب آن، گام های به موقع، برمی دارند. (Hathaway, 2009). به طور کلی فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت کارکنان، تأثیر می گذارد. پژوهشگرانی مانند آندریوپوس^۲ (۲۰۰۱)، مارتینز و تربلانچ^۳ (۲۰۰۳) بر این باورند که اگر قرار باشد در یک سازمان، تغییرات کلی پدید آید، باید فرهنگ آن، تغییر نماید. . (Korte & Chermack, 2007:1)

تعدادی از فاکتورهای مهم در تغییر فرهنگ عبارتند از:

- ۱- مدیران باید فرهنگ کهنه را بشناسند.
- ۲- کارکنان باید به تغییر فرهنگ کهنه و به کارگیری فرهنگ جدید تشویق شوند.
- ۳- برجستگی ها و عملکرد بخش ها باید شناسایی و مدل های تغییر در آن ها مورد استفاده قرار گیرد.
- ۴- فرهنگ تغییر نباید به کارکنان تحمیل شود.
- ۵- چشم انداز سازمان راهکارهای اساسی برای تغییر ارائه می دهد اما باید به وسیله کارکنان مورد قبول واقع شود.
- ۶- تغییرات در مقیاس وسیع، زمان بر است.

¹ - Organizational Culture

² - Anderipoulos

³ - Martins and Terblanche

۷- هر تغییر فرهنگ سازمانی باید بر ارزش‌های کارکنان و کارهایی که آن‌ها انجام می‌دهند، متمرکز باشد (Faghahi, Farahmand, 2011: 198).

به دلایل ضعف مدیریتی و بهره‌گیری از الگوهای غیرانسانی برای حل مسائل انسانی یکی از مشکلاتی که امروزه کارکنان با آن مواجه اند مشکلات اخلاقی است. در سالهای اخیر در واکنش به این وضعیت سازمان‌ها استراتژی‌هایی چون تدوین ضوابط اخلاقی برای هدایت کارکنان در پیش گرفته‌اند. سازمان‌ها امیدوارند تا از این طریق سلامت اخلاقی سازمان را افزایش و فساد را کاهش دهند. علاوه بر ایجاد و ساخت رفتارهای اخلاقی، یکی دیگر از چالش‌های موجود در سازمان‌ها فراهم کردن جوی است که باعث تقویت رفتارهای مثبت در بین کارکنان گردد که فرد لوتانز از این رفتارهای مثبت به نام رفتار سازمانی مثبت یاد می‌کند که مرتبط با اصول اخلاقی موجود در سازمان‌ها است. (Shirvani and Cicakheti, 2012).

اخلاق به عنوان تنظیم‌کننده روابط انسان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است، چرا که به عنوان نظامی درونی، بدون آنکه نیاز به اهرم‌های بیرونی داشته باشد قادر است عملکردهای اخلاقی را در کارکنان تضمین نموده و نظام اخلاقی به وجود آورد. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها و نیز برخورداری‌ها و ارتباطات مهم و تعیین‌کننده است. (Alvani, 2008).

حرف آخر را در تفکر سیستماتیک، اهرم‌های عملیاتی می‌زنند. ساز و کارهایی که سبب تغییرات عمده و پیشرفت در سیستم‌ها می‌گردند. مفهوم اهرم در خود استفاده حداقل از نیرو و توان برای انجام کارهای بزرگ را نهفته دارد. نقش اهرم‌ها آنجا مهم است که نتایج زیادی از سعی و کوشش فراوان حاصل نمی‌گردد، ولی با استفاده از آنان و با صرف نیرویی کم، ناگاه نتیجه شگرفی بدست می‌آید. زیرا ما را به تغییرات کوچک و غیر اهرمی متوجه می‌کند. علی‌الاصول همگان قانون اهرم‌ها را باور دارند. اما یافتن اهرم‌هایی عملیاتی در سیستم‌های واقعی، نظیر سازمان‌ها دشوار است و بازیگران اصلی صحنه از حضور در آن غافلند. مقصود اصلی از تبیین الگوهای پایه‌ای سیستم، نظیر محدودیت‌های واقعی اقتصادی و بهبود اوضاع سازمان‌ها و تقلیل فشار بر روی آنهاست. (Senge, 2013: 144).

بر اساس مطالب بیان شده، می‌توان نتیجه گرفت که توسعه اخلاق کار از جنس تغییر فرهنگی است. بنابر این برای تغییر ارزش‌ها و باورها و رفتارهای اخلاق کار در سازمان باید از شیوه‌های تغییر فرهنگ سازمانی استفاده کرد. اگرچه در مورد تغییر فرهنگ سازمانی مدل‌هایی توسط صاحب‌نظران ارائه شده است ولی مسأله تغییر فرهنگ سازمانی از منظر اصلاح اخلاق کار، جزو موضوعاتی است که نیاز است در تحقیقی جداگانه به آن پرداخته شود. لذا با توجه به نبود یک الگوی منسجم و یکپارچه تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار در سازمان‌های دولتی استان گلستان و همچنین اهمیت طراحی الگویی که بتواند تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار و شناسایی نقاط اهرمی را عملیاتی سازد، تحقیق حاضر در صدد برآمد تا طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار را بعنوان مسأله اصلی انتخاب نماید.

مبانی نظری

بالندگی سازمان به عنوان یک فرآیند برنامه‌ریزی شده با دگرگونی فرهنگ سازمانی^۱ برابر است. در حقیقت هر گونه تغییر در سازمان بدون توجه کافی به فرهنگ سازمانی موثر واقع نخواهد شد. همچنین اگر مدیران درصدد افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی می‌باشند، بایستی به عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند. بر این اساس، یکی از عوامل مهمی که موفقیت سازمان‌ها را تضمین می‌کند، فرهنگ سازمانی است که در سال‌های اخیر مورد توجه صاحب‌نظران و اندیشمندان قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی به مجموع‌های از ارزش‌ها، باورها، اعتقادات، فرضیه‌ها و هنجارهای مشترک اشاره نموده و نظامی از استنباط‌های مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند. ویلسون والمان، تاکتیک‌های اجتماعی را در انتقال ارزش‌های فرهنگی

^۱ - Organizational Culture

سازمان مهم دانسته و کابل و پارسون، این تاکتیک را مسئول مقدار قابل توجهی از تغییر در تطبیق کارمندان با سازمان می دانند.

(Taormina, 2008: 79)

فلسفه‌های سه‌گانه تغییر سازمانی

۱- دیدگاه مدرن تغییر سازمانی

تئوری‌های مدرنیستی سازمان، تغییر را به صورت یک فرایند طرح ریزی شده در نظر می‌گیرند که در آن یک عامل تغییر (معمولاً یک شخص یا یک گروه دارای حق فرمانروایی)، تغییر در سازمان را به گونه‌ای حساب شده، ایجاد می‌کند. (Hatch, 2011: 45).

الف) الگوی مکعب یخی تغییر

کرت لوین (۱۹۵۰)، نوعی تئوری تغییر اجتماعی تدوین کرد که بر اساس آن نهادهای اجتماعی، محملی متوازن از نیروها (نیروهای سوق دهنده و نیروهای بازدارنده) در نظر گرفته می‌شوند. بر اساس نظر وی، تعادل هنگامی برقرار است که مجموع نیروهای سوق دهنده مساوی با مجموع نیروهای بازدارنده باشد.

بر اساس الگوی کرت لوین، تغییر، مستلزم فعالیت جداگانه، شامل خروج از انجماد، حرکت و انجماد مجدد است. وضعیت تعادل را می‌توان با تضعیف نیروهای بازدارنده و یا با تشدید نیروهای سوق دهنده و یا هر دو، تغییر داد. اگر مدیریت سازمان از طریق افزایش نیروهای سوق دهنده، تولید و بازدهی را افزایش دهد، (مثلاً با اعمال فشار مداوم روی کارکنان) در کوتاه مدت موفق می‌شود. اما هنگامی که مدیر کار را ترک می‌کند و فشار روی کارکنان کاهش می‌یابد، نیروهای بازدارنده افزایش و در نتیجه قدرت تولید دوباره کاهش می‌یابد. بنابراین در این حالت مدیر موفق، اما غیر اثربخش است. در مقابل اگر مدیریت تصمیم بگیرد که از طریق تضعیف نیروهای بازدارنده، تولید را افزایش دهد، (مثلاً آموزش کارکنان، و یا حل مسایل انگیرشی آنان) اگر چه ممکن در کوتاه مدت تولید و بازدهی کاهش یابد، اما در بلند مدت می‌تواند تولید و بازدهی را افزایش دهد. بنابراین مدیر، هم موفق و هم اثربخش است. (Alvani, 2008: 124).

ب) الگوی سه سطحی تغییر

کتر و همکارانش (۱۹۹۲)، برای بررسی پدیده تغییر در سازمان، نوعی روایت بزرگ ارائه می‌دهند که نظریه‌های روابط سازمان و محیط، ساختار اجتماعی سازمان، و قدرت و سیاست در سازمان را با هم ترکیب می‌کند. بر اساس این الگو، سازمان مجموعه‌ای از فعالیتهاست و زمانی که این فعالیتها تغییر کنند، سازمان نیز تغییر می‌کند. الگو سه سطحی، تغییر را در سطوح تحلیل محیطی، سازمانی و فردی، مورد بررسی قرار می‌دهد:

- در سطح محیطی، نیروهای کلان تکاملی برای تغییر مطرح می‌شوند. این نیروها از طریق روابط جدید سازمان و محیط شکل می‌گیرند. یعنی بر اساس تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی، تغییر در جمعیتها سازمانی که برای منابع کمیاب با هم رقابت می‌کنند، روابط جدید سازمان و محیط را شکل می‌دهد و سازمانها برای کاهش وابستگی خود به محیط (نظریه وابستگی به منبع) و بقا در محیط (اصل بقای اصلح داروین)، در رشته فعالیتهای خود، تغییرات اساسی ایجاد می‌کنند. (شکل گیری-گزینهش-بقا)

- در سطح تحلیل سازمانی، نیروهای خرد تکاملی برای تغییر مطرح می‌شوند. این نیروها از طریق تغییر در چرخه حیات سازمان و به تبع آن تغییر در تکنولوژی، استراتژی و اهداف سازمانی ظاهر می‌شوند که در نهایت ساختار سازمانی را تغییر می‌دهند.

- در سطح تحلیل فردی، نیروهای سیاسی برای تغییر مطرح می‌شوند. در این سطح سازمان به عنوان نوعی میدان کارزار دیده می‌شود که ذی‌نفعان متعدد، فعالیتهای سازمانی را حول منافع شخصی خود، تغییر می‌دهند.

بر اساس الگوی سه سطحی تغییر، هر کدام از نیروهای کلان تکاملی، نیروهای خرد تکاملی و نیروهای سیاسی تغییر، شکلهای مختلفی درون سازمان به خود می‌گیرند. در سطح محیطی، تغییر در روابط سازمان و محیط، به صورت هویت سازمانی جدید ظاهر می‌شود. (مثلاً روابط با عرضه کنندگان جدید، و یا تولید محصولات جدید) در سطح سازمانی، تغییر در چرخه حیات سازمان به صورت تغییر

در شیوه‌های هماهنگی ظاهر می‌شود و در سطح تحلیل فردی تغییر در ائتلاف حاکم، به صورت تغییر در الگوهای کنترلی ظاهر می‌شود. (Hersi and Blanchard, 2002: 241).

۲- دیدگاه نمادین-تفسیری تغییر سازمانی

پژوهشگران مدرنیست سازمان، فرهنگ سازمانی را به عنوان تثبیت کننده نیروها در درون سازمان تصور و از مفهوم فرهنگ به عنوان عامل مقاومت در برابر تغییر یاد می‌کنند. در عوض حامیان دیدگاه نمادین-تفسیری، فرهنگ را به طریقی پویاتر مد نظر قرار می‌دهند و تغییر سازمانی را از دیدگاه فرهنگ بررسی می‌کنند. نظریه پردازان نمادین-تفسیری برای تبیین چگونگی تغییر فرهنگهای سازمانی، الگوهای نظری چندی ارائه کرده اند:

الف) الگوی تغییر گالیاردی

گالیاردی (۱۹۸۶) الگوی خود را بر اساس تئوری فرهنگ سازمانی ادگار شاین بنا نهاده است. وی در الگوی خود، فرهنگ و استراتژی را از هم مجزا می‌کند. بر اساس نظر گالیاردی، فرهنگ مجموعه‌ای از پیش فرضهای بنیادین، ارزشها، هنجارهای اخلاقی و مصنوعات بشر ساز است. سازمانها استراتژی‌های اصلی را برای حفظ هویت سازمانی (پیش فرضها و ارزشهای فرهنگی) به کار می‌برند. استراتژی‌های اصلی، دامنه‌ای از استراتژی‌های ثانویه را شامل می‌شوند که این استراتژی‌های ثانویه می‌توانند عملیاتی (ابزارهای عملیاتی برای دستیابی به اهداف مشخص و عینی) یا نمادین (نشان دادن معنا و هویت مشترک) باشند. گالیاردی بر اساس الگوی خود سه نوع تغییر را مطرح می‌کند:

۱) تغییر ظاهری

در این نوع تغییر، استراتژی‌های ثانویه به گونه‌ای تغییر می‌کنند که با استراتژی اصلی و پیش فرضهای بنیادین سازگارند. بنابراین استراتژی‌های ثانویه جدید، ریشه در استراتژی‌های اصلی و پیش فرضهای بنیادین قبلی دارند و تغییر فقط در سطح ظاهری فرهنگ (مصنوعات بشر ساز)، روی می‌دهد.

۲) تغییر انقلابی

در تغییر انقلابی، نوعی استراتژی ناسازگار با ارزشها و پیش فرضهای قبلی، بر سازمان تحمیل می‌شود که معمولاً از طریق ورود افراد خارجی روی می‌دهد. در تغییر انقلابی، فرهنگ قبلی از بین می‌رود و فرهنگ جدیدی جایگزین آن می‌شود.

۳) تدریجی گرایی فرهنگی

در این مورد، نوعی استراتژی که بر ارزشهای جدید تاکید می‌کند و الزاماً ناسازگار با ارزشها و پیش فرضهای قبلی نیست، فرهنگ سازمانی را می‌شکافد و ارزشها و پیش فرضهای جدیدی را در کنار ارزشها و پیش فرضهای قبلی ایجاد می‌کند. (Hatch, 2011:267).

ب) الگوی پویایی‌های فرهنگی

الگوی پویایی‌های فرهنگی، مانند الگوی گالیاردی بر اساس نظریه شاین فرهنگ به عنوان پیش فرضها، ارزشها و مصنوعات ساخته شده است. اما این الگوی به جای تمرکز روی این عناصر، بر پویاییها و فرایندهای پیوند دهنده این عناصر تمرکز می‌کند. الگوی پویاییهای فرهنگی، فرهنگ را به عنوان فرایندی که از طریق آن مصنوعات و نمادها در بستر ارزشها و پیش فرضهای سازمانی خلق می‌شوند، تبیین می‌کند.

نیمه بالای الگو پویایی‌های فرهنگی را فرایندهای جلوه‌گری و هستی بخشی، توصیف می‌کند. در حالی نیمه پایین الگو، آنچه را که بعد از تبدیل شدن مصنوعات به بخشی از مجموعه منابع نمادین سازمان رخ می‌دهد، توصیف می‌کند. احتمال تغییر فرهنگی زمانی روی می‌دهد که پیش فرضها به طور نمادین درون فرایند تفسیر مورد چالش قرار گیرند. برای مثال در فرهنگی که به تنبلی انسان معتقد است، ظهور فردی سختکوش، این پیش فرض بنیادین را که انسانها ذاتاً تنبل هستند را به چالش می‌کشد و احتمال شکل گیری معنای جدیدی را درون فرهنگ میسر می‌سازد. بر اساس الگوی پویاییهای فرهنگی، مدیران به عنوان حامل نمادها فقط زمانی

در فرایندهای فرهنگی تغییر ایجاد می کنند که تفسیر دیگران از آنها موجب تغییر در پیش فرضها، ارزشها و یا مصنوعات شود (Alvani, 2008: 183).

۳- دیدگاه پست مدرن تغییر سازمانی

برای بررسی دیدگاه پست مدرن در مورد پدیده تغییر، بحث را باید با محور انتقاد پست مدرنیست ها یعنی دیدگاه مدرنیستی تغییر آغاز کرد. در دیدگاه مدرنیست ها، تغییر از محیط آغاز می شود. محیط از طریق تغییر شرایط بقا، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می کند. بر اساس یکی از نظریه های مدرنیسم در مورد رابطه محیط و سازمان یعنی تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی (اکولوژی سازمان)، در میان بومها یا جمعیت های سازمانی که به منابع محیطی مشخصی وابسته هستند، سازمانهایی بقا می یابند که به طور موثری خود را با محیط انطباق دهند و تغییرات محیطی را به درون ساختارهای خود منعکس کنند. پست مدرنیست ها این دیدگاه را مورد انتقاد قرار می دهند و کانون و منشاء تغییر را در درون خود سازمان جستجو می کنند. پست مدرنیسم نگاهی بنیادی است که دارای برنامه ای برای آغاز تغییر انقلابی در سطح فردی و از طریق تغییر کامل پیش فرض های مسلم فرد در مورد خود، دیگران و سازمان اجتماعی است. پست مدرنیست ها دو نوع ابزار اساسی را برای بررسی پدیده تغییر سازمانی، به کار می برند:

الف) شالوده شکنی

بر اساس نظر پست مدرنیسم، از طریق شالوده شکنی برهان و معکوس کردن پیش فرضهای بنیادین آن، می توان فضا را برای پیش فرضهایی که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته اند، باز کرد. به عنوان مثال نظریه های مدرنیسم سازمان فرض می کنند که عدم اطمینان محیطی نامطلوب و ناخوشایند است، بنابراین تصمیم گیرندگان سازمان برای کاهش عدم اطمینان محیطی سعی می کنند که در ساختارهای خود تغییراتی ایجاد کنند و خود را با محیط وفق دهند تا بقا یابند. پست مدرنیست ها شالوده های این پیش فرض را می شکنند و فرض می کنند که عدم اطمینان محیطی به جای اینکه نامطلوب و ناخوشایند باشد، پدیده ای جذاب و خوشایند است. در نتیجه این شالوده شکنی، مرزهای بین سازمان و محیط زیر سوال می رود و به دنبال آن در ساختارهای سازمانی تغییرات اساسی ایجاد می شود و ساختارهای سازمانی از جمله سازمانهای شبکه ای، مجازی، بدون مرز و ساختار، شکل می گیرند. شیوه پست مدرنیسم، ابزاری برای غلبه بر تحکم یک نگاه یا ایده است و از دانش برای رهایی به جای کنترل استفاده می کند. پست مدرنیست ها بر گفتمان عمومی، به عنوان روشی برای مطرح شدن پیش فرضهای جدید، تاکید می کنند. در گفتمان، یک گروه موضوعات بحث انگیز پیچیده ای را از منظرهای گوناگون می شکافد. افراد نسبت به پیش فرضهای خود مردد می شوند، اما پیش فرضهای خود را آزادانه ابلاغ می کنند. در گفتمان، افراد مشاهده گران اندیشه خود می شوند. بنابراین یک ایده برای خلق نوآوری و ایجاد تغییر و تحول، استفاده از گفتمان است. گفتمان فرصتهای بیشتری را برای سازماندهی و در نتیجه سازماندهی مجدد (تغییر) فراهم می آورد.

ب) نظریه پردازی خود انعکاسی

در نظریه پردازی خود انعکاسی، افراد، باورها و اندیشه های خود (پارادایم های ذهنی) را مورد انتقاد و ارزیابی قرار می دهند. این همان یادگیری دو حلقه ای است که ایجاب می کند که سیستم، پیش فرضها و ارزشهای زیر بنایی خود را زیر سوال ببرد. بنابراین سیستم، شیوه آموختن را یاد می گیرد.

در واقع این یادگیری دو حلقه ای در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی سیاستها، ساختارها، سیستم ها، و روشها در مواجه شدن با تغییر مداوم در پیش فرضهای پیرامون خود و محیط است و می تواند در سیستم های سنتی ریشه دواند و آنها را دستخوش تغییرات مورد نظر سازد. بنابراین در این حالت است که یادگیری دو حلقه ای به ایده سیستم خود سازمان پیوند داده می شود. بر اساس این ایده، همه دانش ما، دانش از خود یا خود دانشی است. در واقع همه دانش ما در مورد جهان و پدیده های پیرامون، دانش از خود است که به دنبال تلاش برای شناخت پدیده های پیرامون خود، آن را باز تولید می کنیم.

همه اینها مستلزم این امر است که فرد برای پرهیز از افتادن در دامهای تحکم مخفی شده در قالب دیدگاههای خاص، خواهان استفاده از دیدگاههای متناقض، پارادوکس گونه و ناهمجو شود و با داشتن تفکر خودنگرانه و به کارگیری شیوه های خاص خود برای درک

و کشف جهان پیرامون (به جای پیروی محض از یک پارادایم ذهنی واحد)، به موجودی فرصت طلب (به معنای مثبت) و خواهان تغییر و تحول مداوم تبدیل شود. براساس نظر یکی از اندیشمندان برجسته پست مدرنیسم، «برای اینکه پست مدرنیست شوید، باید خود فعلی تان را فراموش کنید». به بیان دیگر شما باید برداشتهای دیرینه از خود و جهان پیرامون را دور بریزید و شیوه های متفاوت دیدن را بیاموزید. (Hatch, 2011: 300).

تغییر در فرهنگ سازمانی

فرهنگ امری نیست که به سادگی قابل تغییر باشد و با صدور یک بخشنامه انتظار حمایت افراد را داشت. بلکه فرهنگ ریشه در باورها و ارزش ها دارد و هر آنچه با فرهنگ افراد منافات داشته باشد به صورت خودکار حذف می شود. بنابراین برای تغییر ارزش خاصی در یک فرهنگ بایستی به چهار پرسش زیر پاسخ داد:

- الف) این ارزش از چه منبعی ناشی شده است؟
- ب) این ارزش در چه سطحی از ساختار سیستم به لحاظ سختی و استحکام قرار دارد؟
- ج) ایجاد تغییر در این ارزش چه دامنه ای از تغییرات را الزامی می کند؟
- د) فرایند مورد نظر طی چه زمان بندی باید و می تواند صورت پذیرد؟ (Babakhani, 2013: 18).

اخلاق کار و مولفه های آن

اخلاق کاری متعهد شدن توان ذهنی، روانی و جسمانی فرد یا گروه اندیشه جمعی در جهت اخذ قوا و استعداد درونی گروه و فرد برای توسعه است. (Rahimnia et al, 2010).

مؤلفه های اخلاق کاری عبارتند از:

علاقه به کار^۱: عبارت است از یک حالت ذهنی یا احساسی که در طی کار به فرد دست میدهد. پشتکار در کار^۲: عبارت است از عزم واقعی در مواجهه با شرایط دشوار کار. روابط انسانی در کار^۳: یگانه ساختن و تلفیق افراد با کار است به نحوی که این یگانگی اسباب برانگیختگی آنان را فراهم کرده و موجب میشود به نحوی بارور، معاضرت آمیز، صرفه جویانه و رضایت روحی و اجتماعی به کار اشتغال ورزند. مشارکت در کار^۴: عبارت است از شراکت و همکاری در کاری، امری یا فعالیتی. (Soleymani et al, 2012).

ویژگی های اخلاق حرفه ای

ابوت^۵ پنج ویژگی اخلاق حرفه ای را به شرح زیر بیان می کند:

- ۱- تمامی حرفه های رسمی از قوانین اخلاقی رسمی، البته مکتوب برخوردارند.
- ۲- بنظر می رسد باور و پذیرش قوانین اخلاقی رسمی، ارتباط مستقیمی با شأن درون حرفه ای دارند.
- ۳- اجرای غیر رسمی اصول اخلاقی در میان گروههای حرفه ای سطح پایین، غیر ممکن بنظر می رسد.
- ۴- اخلاق حرفه ای، در نظر و در عمل، مبتنی بر استقلال یا فردگرایی است.
- ۵- آخرین ویژگی اخلاق حرفه ای، تقسیم بندی خاص و تعادل بین خود فرمان ها و دستورات می باشد، در مقابل، تعهدات و الزامات برای صاحبان حرفه، بویژه صاحبان حرفه ای که جلوی رقابت برای کسب مشتری، مانند سیاست های قیمت گذاری، قوانین علیه دزدی مشتری و از این قبیل را می گیرند بسیار زیاد است. در واقع، تعهدات برای مشتریان، کم و خاص بوده اما تخلفات مستقیم آنها به مجازات های جدی می انجامد. (Khaki, 2015: 199).

¹ - Interest in the Work

² - Working Diligently

³ - Human Relations at Work

⁴ - Participation in the Labor

⁵ - Abbott

امروزه در اخلاق حرفه‌ای، تلقی «شما حق دارید و من تکلیف» مبنای هر گونه اخلاق در کسب و کار است. این مبنای رفتار ارتباطی فرد، به صورت اصلی برای ارتباط سازمان با محیط قرار می‌گیرد و سازمان با دغدغه رعایت حقوق دیگران، از تکالیف خود می‌پرسد. ویژگی‌های اخلاق حرفه‌ای در مفهوم امروزی آن عبارت‌اند از: دارای هویت علم و دانش بودن، داشتن نقشی کاربردی، ارائه صبغه‌ای حرفه‌ای، بومی و وابسته بودن به فرهنگ، وابستگی به یک نظام اخلاقی، ارائه دانشی انسانی دارای زبان روشن انگیزشی، ارائه روی آوردی میان‌رشته‌ای. (Pennino, 2008).

اهمیت و ضرورت تحقیق

طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار و شناسایی نقاط اهرمی آن هیچگاه با روش تحقیق ترکیبی صورت نگرفته، به عبارتی در این پژوهش قصد داریم با روش تحقیق ترکیبی با اتکای فلسفی و فکری به پارادایم پراگماتیسم ۱ و با ترکیب دو روش شناسی کیفی و کمی در همه مراحل تحقیق به یک مدل مناسب و کاربردی برای سایر نهادهای دولتی که بتوانند از آن بهره برداری کنند دست یابیم.

نتایج احتمالی این تحقیق در قالب مدل تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار می‌تواند بعنوان یک الگوی تحول و بهبود سازمانی برای سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین با توجه به بنیادی بودن نوع تحقیق، نتایج این تحقیق می‌تواند در کنار تعداد معدود مدل‌های تغییر فرهنگ سازمانی، به غنای ادبیات این موضوع کمک نماید. در انتها از مرور تحقیقات انجام شده چنین بر می‌آید که در موضوع تحقیق خلاء تحقیق وجود دارد. از طرفی به دلیل نبود یک الگوی منسجم و یکپارچه برای عملیاتی ساختن تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار در سازمان‌های دولتی استان گلستان و همچنین به دلیل اینکه تحقیق مشابهی به صورت جامع و با استفاده از روش‌های تحقیق کیفی و کمی نه تنها در سازمان‌های دولتی بلکه در سازمان‌های غیردولتی نیز در موضوع تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار تاکنون مشاهده نشد این تحقیق از جنبه نوآوری برخوردار است تا چنانچه گفته شد سازمان‌های دولتی و حتی سازمان‌های غیردولتی با استفاده از الگوی طراحی شده در این تحقیق که به صورت جامع و همه‌جانبه سعی شد تمامی جوانب و ابعاد تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار در نظر گرفته شده است، بتوانند تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار و در نتیجه افزایش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی را در سازمان متبوع خود عملیاتی نمایند.

اهداف پژوهش

- ۱- طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار در سازمان‌های دولتی
- ۲- شناسایی نقاط اهرمی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار در سازمان‌های دولتی

پیشینه پژوهش

- نیازآذری و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی تاثیر هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی با ارائه مدل مناسب» به مطالعه پرداختند. جامعه آماری کلیه مدیران، معاونان، رؤسای و کارشناسان اداره کل آموزش پرورش استان تهران یافته‌ها نشان داد که بین هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- سمرمدی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «ارایه مدل علی اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی و ارزش‌های شغلی» به مطالعه پرداخت. هدف پژوهش ارایه مدل علی اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای عدالت و ارزش‌های شغلی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه پیام نور بود. نتایج نشان دهنده وجود ارتباط مستقیم

و معنادار میان مولفه های اخلاق کار اسلامی و عدالت سازمانی و ارزش های شغلی از یک سو و از سوی دیگر وجود ارتباط مستقیم و معنادار میان عدالت سازمانی و ارزش های شغلی با تعهد سازمانی بود.

- محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر» به مطالعه پرداختند. جامعه آماری، کلیه کارکنان بانک شهر شهرستان تهران بود. نتایج پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت) با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون گام به گام، حاکی از آن بود که از میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی (متغیرهای پیش بین) پیش بینی کننده آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر هستند.
- پاتی ونیت^۱ (۲۰۱۵) در لتونی در تحقیقی با عنوان «بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر کارمندان در شرکت چندملیتی: رویکردی کیفی» به مطالعه پرداخت. این تحقیق در جهت توسعه ی نمونه ی کنونی در فرهنگ سازمانی شرکت های چندملیتی و تاثیر آن بر زمینه های پیشنهاد شد. یک رویکرد کیفی و دیدگاهی سیستماتیک برای آنالیز به دلیل شهرت کنونی آن در زمینه های مختلف سازگار شد.
- لاپینا و همکاران^۲ (۲۰۱۵) در لتونی در تحقیقی با عنوان «نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت کیفی دانشگاه» به مطالعه پرداخت. که بیان کرد فرهنگ سازمانی به صورت مستقیم در ارتباط با تاثیر گذاری و عملکرد سازمانی بود. فرهنگ سازمانی قوی تر، تاثیر بیشتر سازمان را در پی داشت. هدف این مقاله ارزیابی زمینه های تئوریکال فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت، ارتباط درونی آن ها و تاثیر بر توسعه ی مداوم و توسعه ی دانشگاهی بود.
- جوریس و همکاران^۳ (۲۰۱۵) در لتونی در تحقیقی با عنوان «تاثیر فرهنگ سازمانی بر فضای سازمانی طی فرایند تغییر» به مطالعه پرداخت. هدف این پژوهش، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر فضای سازمانی در فرایند تغییر بود. پس از بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر فضای سازمانی با فاکتورهای فرهنگی جدا شده، این پژوهش اهمیت این فاکتورها را مورد آزمون قرار داد و در ادامه مطالعه ی آنالیز تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی را بر فضای سازمانی بر اساس بررسی دو شرکت در سطح متوسط لتونی بدست داد. نتایج این بررسی تائید کرد که طی دوره ی تغییرات، فرهنگ سازمانی بر فضای سازمانی طی فاکتورهایی ویژه موثر بود. در نهایت مدل تئوریکال چگونگی تاثیر تغییر فرهنگ سازمانی بر فضای سازمانی ارائه شد.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع بنیادی و از نظر روش گردآوری داده ها، آمیخته (کیفی- کمی) محسوب می شود. در این پژوهش، یکی از روش های کیفی که امروزه در بسیاری از تحقیقات، کاربرد زیادی پیدا کرده یعنی روش گراندد تئوری (نظریه مبنایی) استفاده گردید. در این تحقیق از طرح متوالی استفاده شده، در این طرح می توان ابتدا داده های کیفی را گردآوری و تحلیل نمود و سپس به گردآوری و تحلیل داده های کمی پرداخت.

از آنجایی که تحقیق حاضر دارای دو مرحله کمی و کیفی می باشد؛ بنابراین جامعه پژوهش حاضر در دو بعد متفاوت می باشد: جامعه اول: مشارکت کنندگان در تحقیق، که همان جامعه ای است که از آنها مصاحبه به عمل آمد. این گروه شامل خبرگان دانشگاهی در رشته های مدیریت، جامعه شناسی، علوم سیاسی بود.

جامعه دوم: خبرگان سازمان ها و دستگاه های دولتی بود. منظور از خبرگان سازمانی مدیران و کارشناسان می باشد که تعداد آنها در سال ۱۳۹۶ در استان گلستان برابر ۲۹۰ نفر برآورد گردید.

¹ - Putthiwanit

² - Lapina et al

³ - Juris et al

شیوه نمونه گیری در بخش کیفی مطالعه، نمونه گیری هدفمند^۱ و یا نمونه گیری نظری بود. در این شیوه نمونه گیری که خاص تحقیقات کیفی است، تعداد افراد مورد مصاحبه یا به عبارت دیگر، حجم نمونه به اشباع نظری^۲ سؤال های مورد بررسی بستگی دارد. تعداد نمونه در این بخش ۱۷ نفر از جامعه مورد مطالعه بود. در بخش کمی از روش غیر احتمالی استفاده شد، به این صورت که بر اساس سهم هر شهرستان پرسشنامه ها بین شهرستان ها از طریق فرمانداری ها توزیع گردید. توزیع مرحله بعدی که توسط فرمانداری ها انجام گرفت بر اساس سهم هر دستگاه انجام نشد بلکه بر اساس صلاحدید فرمانداری در اختیار برخی از دستگاه ها قرار گرفت. بنابراین شیوه نمونه گیری را می توان غیر احتمالی قلمداد نمود. حجم نمونه بر اساس جدول جرسی و مورگان ۱۶۵ نفر بدست آمد که در نهایت تعداد ۱۶۳ پرسشنامه برگشت گردید.

در بخش مصاحبه با صاحب نظران مدیریت از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. چون در این مصاحبه ها مواردی را که در مصاحبه ها با کارشناسان و مدیران مطرح شده با آنها در میان گذاشته شد. پس از انجام هماهنگی های مقدماتی با افراد و تنظیم وقت، جلسات در محل کار پاسخگو برگزار شد. پیش از شروع جلسه به مدت چند دقیقه توضیحات کاملی درباره هدف از انجام تحقیق و نتیجه گیری مصاحبه به مصاحبه شونده ارائه شده است و سپس جلسه شروع شده است. برای داشتن اطلاعات کامل، ضمن کسب اجازه از مصاحبه شونده، تمام جلسات ضبط شده و بر پایه این مدارک متن مصاحبه ها پیاده شده است هر چند برخی مصاحبه شوندهگان راضی به ضبط نبوده اند که در اینصورت یادداشت برداری شد. متوسط زمان انجام مصاحبه بین چهل و پنج دقیقه تا دو ساعت بود. اطلاعات فراهم آمده

از مصاحبه ها کدگذاری شده و در ساخت مقوله های اصلی تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی پژوهش در قسمت کیفی پژوهش، روش تنوری داده بنیاد (گراندد تنوری) GT است که پژوهشگر در سه مرحله اصلی این استراتژی یعنی کدگذاری باز متن مصاحبه های انجام شده با خبرگان سازمانها، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری، مدل تغییر فرهنگ سازمانی را طراحی نمود.

در بخش کمی پژوهش پرسشنامه از سه بخش شامل ۴۲ گویه بود که با استفاده از طیف ۵ درجه ای لیکرت تنظیم شد. بخش اول مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی، بخش دوم پرسشنامه به اثر هر یک از مولفه ها و شاخص ها بر تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه اخلاق کار با توجه به ابعاد و مؤلفه ها می پردازد. این بخش شامل ۳۵ گویه بود و بخش سوم پرسشنامه به میزان تحقق هر یک از پیامدها در صورت توسعه اخلاق کار با توجه به پیامدهای شناسایی شده می پردازد که شامل ۷ گویه بود.

یافته های پژوهش

بخش کیفی

تجزیه و تحلیل اطلاعات در این گام بر مبنای روش کدگذاری نظری انجام شد. کدگذاری نظری روشی است برای تحلیل داده هایی که به منظور تدوین یک نظریه به روش نظریه پردازی داده- بنیاد گردآوری شده اند. به عبارت بهتر کدگذاری عبارت است از عملیاتی که طی آن داده ها تجزیه، مفهوم سازی، و به شکل تازه ای در کنار یکدیگر قرار داده می شوند. این همان فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده ها تدوین می شود. مراحل کدگذاری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی.

^۱ - Purposive Sampling
^۲ - Theoretical saturation

جدول (۱): مقوله ها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها

ردیف	مقولات	کدهای مفهومی
۱	رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار	۱. هدف گذاری پویا (بطور مستمر و به اقتضای شرایط) ۲. همسوسازی اهداف تغییر با استراتژی ها و مأموریت های سازمان ۳. اهداف روشن و شفاف مرتبط با اخلاق کار ۴. بکار گیری نظام تشویقی متناسب با اهداف تغییر ۵. استفاده از حمایت های سازمانی ✓ سرمایه فیزیکی و مادی ✓ سرمایه اجتماعی ✓ سرمایه معنوی ۶. استفاده از حمایت های بیرونی ✓ خانواده های کارکنان ✓ ارزش های اجتماعی و فرهنگی ✓ خبرگان و متخصصین بیرونی ✓ فرصت های محیطی
۲	مدیریت ارزش های سازمانی	۱. توسعه و ترویج ارزش های حامی تغییر ۲. تقویت و حفظ ارزش های موجود مقوم تغییر ۳. نماد و الگو سازی ۴. مدیریت نمادها و الگوها ۵. توسعه و ترویج ارزش نوآوری و خلاقیت
۳	مدیریت عملکرد تغییر مدار	۱. مدیریت عملکرد متناسب با تغییر ۲. مدیریت رفتارهای سازمانی متناسب با اهداف رفتاری تغییر ۳. نظام ارزیابی عملکرد متناسب با اهداف تغییر ۴. کنترل و نظارت مستمر بر رفتار و عملکرد کارکنان ۵. خلق محیط رقابتی در عمل به ارزش ها و اهداف رفتاری تغییر
۴	مهارت های رهبری تحول گرا	۱. مهارت گشودگی و روابط باز با کارکنان ۲. چابکی و هوش هیجانی ۳. آرمان گرایی ۴. مهارت های ارتباطی ۵. توانایی تهییج و بسیج کارکنان ۶. توانایی اقناع و متقاعد سازی کارکنان
۵	کارکنان حامی تغییر	۱. مدیریت رفتار و نگرش ها ✓ توسعه تعهد سازمانی کارکنان ✓ توسعه تعلق سازمانی کارکنان ✓ توسعه و تقویت مشارکت جویی کارکنان ✓ توسعه عزت نفس سازمانی کارکنان ✓ توسعه و تقویت نگرش نسبت به ارزشمندی سازمان ✓ بینش مشترک نسبت به چشم انداز و مأموریت سازمان ۲. توانمند سازی تغییر محور ✓ آموزش و توسعه مهارت های کاری ✓ تقویت توانایی های تاب آوری و خوش بینی ✓ تفویض اختیار و آزادی عمل ✓ توسعه ظرفیت های مسئولیت پذیری ۳. انگیزه حمایت از تغییر ✓ اقناع کارکنان در مورد تغییر ✓ مشارکت فراگیر کارکنان در تغییر (مشارکت در تصمیم گیری، مشارکت در تحلیل و ارزیابی، مشارکت فکری و دانشی، مشارکت در نظارت بر تغییر) ✓ دسترسی آسان و آزادانه به اطلاعات ✓ مشوق های مادی و معنوی سازمان
۶	مدیریت دانش و اطلاعات تغییر	۱. بکارگیری سیستم های اطلاعاتی سازمان در جهت مدیریت تغییر

۲. اطلاع رسانی و هماهنگ سازی		
۳. انتقال تجارب و دانش و اطلاعات تغییر		
۴. نگهداری و ذخیره سازی دانش و اطلاعات تغییر (حافظه سازمانی)		
۵. ایجاد بستر تسهیل ساز برای مشارکت فراگیر		
۱. سازماندهی پویا و انعطاف پذیر در جهت اصلاح کار	سازماندهی متناسب با تغییر	۷
۲. انسجام و هم راستایی بخش ها و دوایر در جهت اهداف تغییر		
۳. تناسب قوانین و مقررات، آیین نامه ها و اختیارات با تغییر		
۴. تغییر در افراد کلیدی سازمان بر اساس اهداف تغییر		
۵. سازماندهی مبتنی بر تیم های کاری برای مدیریت تغییر		
۱. خوشبینی نسبت به دولت	پیامدهای اصلاح اخلاق کار	۸
۲. رشد و پیشرفت کشور		
۳. اعتماد و همدلی در جامعه		
۴. مسئولیت شناسی		
۵. امید به آینده		
۶. بهبود بهره وری		
۷. شایسته سالاری		

بخش کمی

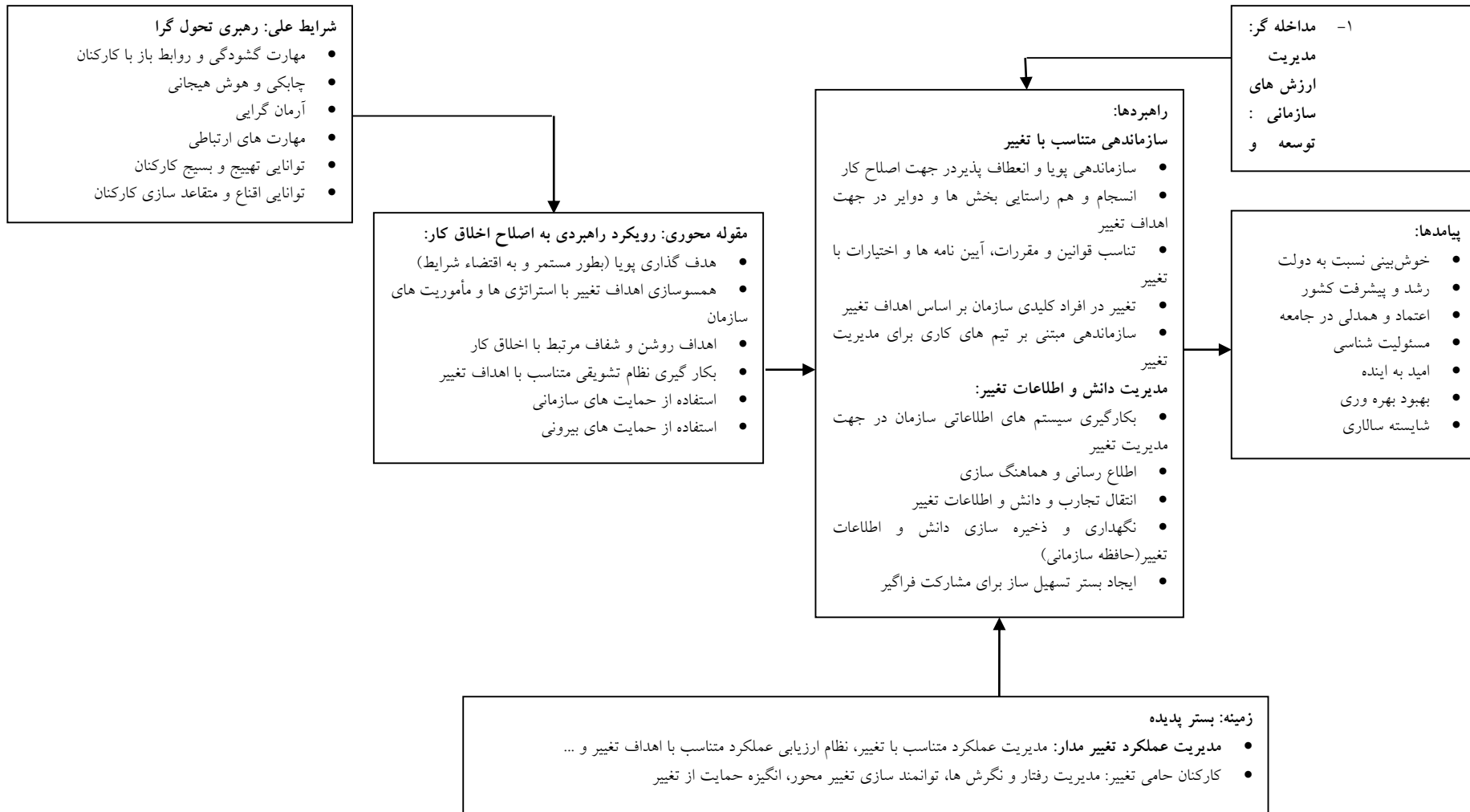
با استفاده از رویکرد حداقل مجذورات جزئی روابط متغیرهای تحقیق و مدل اصلی تحقیق بررسی شده است. داده‌های خام بدست آمده از جامعه آماری با استفاده از تکنیک‌های آماری مناسب و نرم افزار SPSS و Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل، و پس از پردازش به شکل اطلاعات ارائه شده است.

جدول (۲): تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد	میانگین	میان	مد	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه
رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار	۱۶۳	۳,۴۵۷	۳,۶۶۷	۴,۰۰۰	۰,۷۱۹	۰,۵۱۸	۴,۰۰۰	۱,۰۰۰	۵,۰۰۰
مدیریت ارزش های سازمانی	۱۶۳	۳,۴۳۰	۳,۶۰۰	۳,۶۰۰	۰,۶۹۸	۰,۴۸۷	۳,۸۰۰	۱,۲۰۰	۵,۰۰۰
مدیریت عملکرد تغییر مدار	۱۶۳	۳,۵۱۴	۳,۷۱۴	۴,۰۰۰	۰,۶۶۶	۰,۴۴۳	۳,۲۸۶	۱,۵۷۱	۴,۸۵۷
رهبری تحول گرا	۱۶۳	۳,۴۱۷	۳,۳۳۳	۴,۰۰۰	۰,۷۵۸	۰,۵۷۵	۴,۰۰۰	۱,۰۰۰	۵,۰۰۰
کارکنان حامی تغییر	۱۶۳	۳,۴۶۰	۳,۳۳۳	۴,۰۰۰	۰,۸۰۳	۰,۶۴۵	۴,۰۰۰	۱,۰۰۰	۵,۰۰۰
مدیریت دانش و اطلاعات تغییر	۱۶۳	۳,۴۸۴	۴,۰۰۰	۴,۰۰۰	۰,۸۳۶	۰,۷۰۰	۴,۰۰۰	۱,۰۰۰	۵,۰۰۰
سازماندهی متناسب با تغییر	۱۶۳	۳,۴۳۱	۳,۶۶۷	۴,۰۰۰	۰,۸۵۹	۰,۷۳۸	۴,۰۰۰	۱,۰۰۰	۵,۰۰۰
تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اخلاق کار	۱۶۳	۳,۵۷۷	۳,۸۳۳	۴,۰۰۰	۰,۷۳۵	۰,۵۴۰	۳,۸۳۳	۱,۱۶۷	۵,۰۰۰
پیامدهای اصلاح اخلاق کار	۱۶۳	۳,۵۶۹	۳,۶۳۶	۴,۰۰۰	۰,۵۸۲	۰,۳۳۸	۳,۰۰۰	۱,۷۲۷	۴,۷۲۷

جدول (۳): آزمون نرمال بودن داده‌ها

رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار	مدیریت ارزش های سازمانی	مدیریت عملکرد تغییر مدار	رهبری تحول گرا	کارکنان حامی تغییر
۱۶۳	۱۶۳	۱۶۳	۱۶۳	۱۶۳
۳,۴۵۷	۳,۴۳۰	۳,۵۱۴	۳,۴۱۷	۳,۴۶۰
۰,۷۱۹	۰,۶۹۸	۰,۶۶۶	۰,۷۵۸	۰,۸۰۳
۲,۴۴۴	۱,۹۹۹	۲,۳۳۰	۳,۵۲۸	۲,۸۷۴
۰,۰۰۰	۰,۰۱۸	۰,۰۵۷	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰



نمودار (۱): الگوی پیشنهادی پژوهش

ادامه جدول (۳) آزمون نرمال بودن داده‌ها

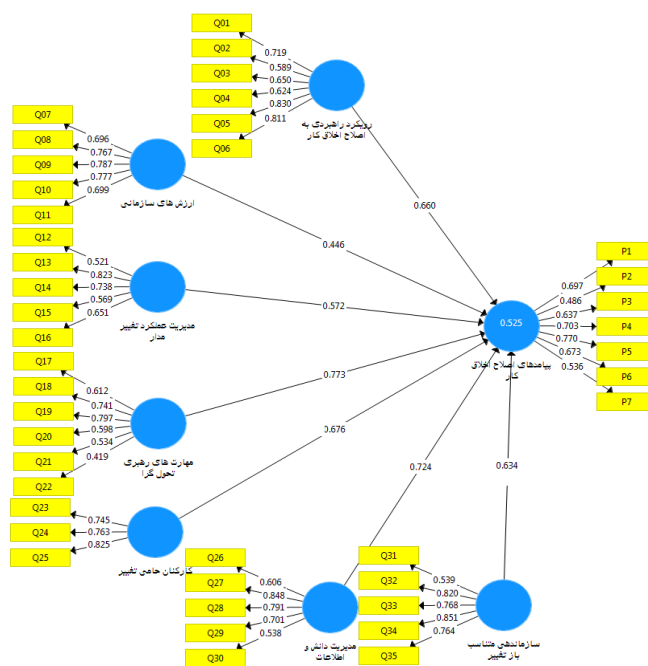
پایه‌های اصلاح اخلاق کار	تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اخلاق کار	سازماندهی متناسب با تغییر	مدیریت دانش و اطلاعات تغییر	N
۱۶۳	۱۶۳	۱۶۳	۱۶۳	
۳,۵۶۹	۳,۵۷۷	۳,۴۳۱	۳,۴۸۴	میانگین
۰,۵۸۲	۰,۷۳۵	۰,۸۵۹	۰,۸۳۶	انحراف معیار
۱,۵۸۰	۳,۹۴۶	۴,۲۴۲	۴,۳۵۵	آماره ks
۰,۰۰۰	۰,۰۲۱	۰,۰۰۱	۰,۰۲۳	معناداری

بر اساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در تمامی موارد مقدار معناداری کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) بدست آمده است. بنابراین فرض صفر رد می شود و توزیع داده‌ها نرمال نیست لذا از آزمون معادلات ساختاری پی ال اس استفاده می شود.

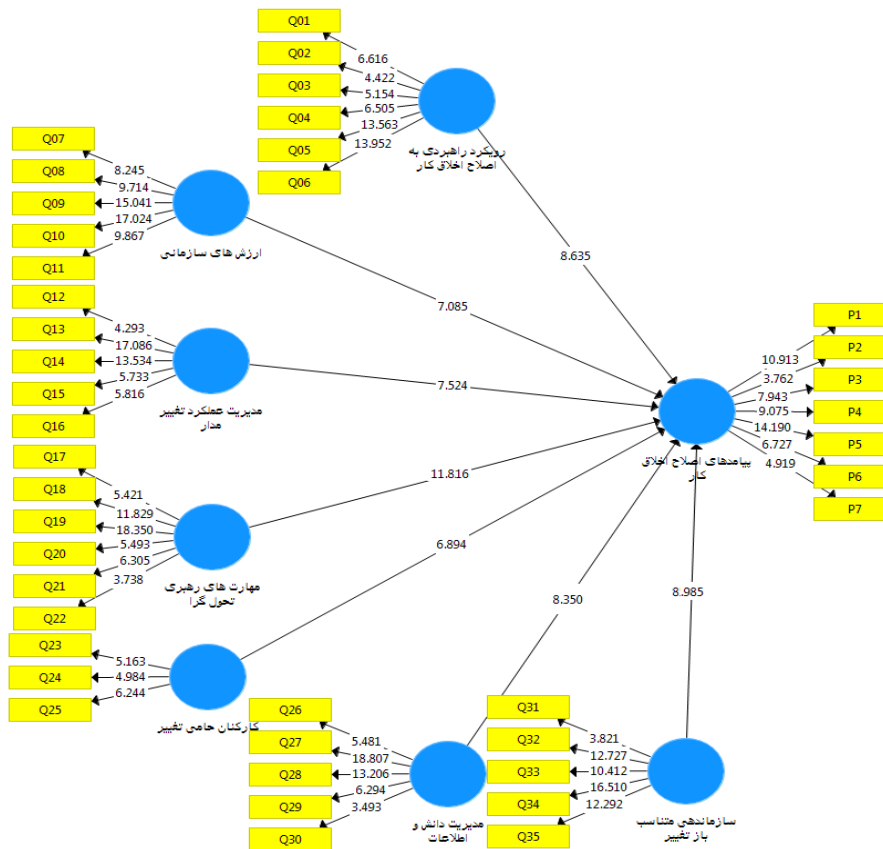
جدول (۴): روایی همگرا و پایایی متغیرهای تحقیق

CR	AVE	آلفای کرونباخ	
0.897	0.631	0.826	رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار
0.836	0.706	0.784	مدیریت ارزش های سازمانی
0.877	0.598	0.847	مدیریت عملکرد تغییر مدار
0.849	0.631	0.806	رهبری تحول گرا
0.799	0.592	0.781	کارکنان حامی تغییر
0.854	0.648	0.852	مدیریت دانش و اطلاعات تغییر
0.782	0.573	0.744	سازماندهی متناسب با تغییر
0.881	0.682	0.870	تغییر فرهنگ سازمانی
0.870	0.694	0.841	پایه‌های اصلاح اخلاق کار

آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۶ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تایید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا نیز تایید می شود. مقدار روایی مرکب (CR) نیز بزرگتر از AVE است.



نمودار (۱): تکنیک حداقل مربعات جزئی به تفکیک متغیرهای پژوهش



نمودار (۲): آماره t-value مدل پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ به تفکیک متغیرهای پژوهش

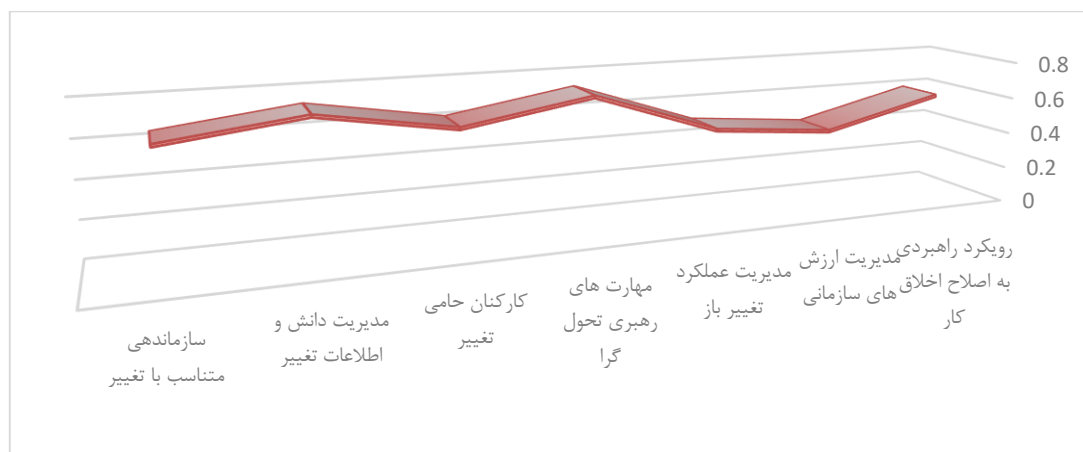
محاسبه معیار GOF:

$$R^2 = 0.443$$

$$GOF = \sqrt{0.682 \times 0.443} = \sqrt{0.302} = 0.549$$

جدول (۵): ضرایب t و سطح معنی داری مسیرهای روابط مدل

وضعیت	آماره t	ضرایب مسیر اصلی	
تایید	۸,۶۳۵	۰,۶۰۰	رویکردهای راهبردی ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۷,۰۸۵	۰,۴۴۶	مدیریت ارزش های سازمانی ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۷,۵۲۴	۰,۵۰۵	مدیریت عملکرد تغییر مدار ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۱۱,۸۱۶	۰,۷۲۹	رهبری تحول گرا ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۶,۸۹۴	۰,۶۱۸	کارکنان حامی تغییر ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۸,۳۵۰	۰,۷۳۰	مدیریت دانش و اطلاعات تغییر ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۸,۹۸۵	۰,۶۴۶	سازماندهی متناسب با تغییر ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار



نمودار (۳): نقاط اهرمی

همانطور که در نمودار (۳) نشان داده شده است به ترتیب مدیریت دانش و اطلاعات تغییر، رهبری تحول گرا، سازماندهی متناسب با تغییر و کارکنان حامی تغییر دارای بیشترین ضریب تاثیر می باشد.

بحث و نتیجه گیری

الگوی پیشنهادی پژوهش در روش کیفی در زمینه تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد توسعه اخلاق کار مشتمل بر ۷۳ مفهوم از مصاحبه با خبره گان فوق الذکر بدست آمد. در مرحله بعد در کدگذاری ثانویه بعد از پالایش در ۸ مقوله تقسیم بندی گردید که عبارتند از: رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار، مدیریت ارزش های سازمانی، مدیریت عملکرد تغییر مدار، مهارت های رهبری تحول گرا، کارکنان حامی تغییر، مدیریت دانش و اطلاعات تغییر، سازماندهی متناسب با تغییر و پیامدهای اصلاح اخلاق کار. در مرحله بعدی و بر اساس الگوی پارادایم مقوله محوری، شرایط علی، راهبردها، بستر زمینه و پیامدها شناسایی گردید. در آیتم بعدی بعد از شکل گیری الگوی پارادایم و تقسیم بندی عوامل در قسمت بعدی در روش کمی به تعیین شاخص های توصیفی، تعیین بارهای عاملی و ضرایب آن، ضرایب آزمون t، مدل نیکویی برازش و نقاط اهرمی هر یک از مقوله ها پرداخته شد. نتایج حاکی از آن داشت که پس از شناسایی مولفه های مربوط به تغییر فرهنگ و رتبه بندی آنها و پس از آزمون در روش کمی با توجه به اینکه فاصله چشمگیری بین اهمیت مؤلفه ها بدست نیامد، بنابراین نمی توان در مورد نقطه اهرمی قضاوت نمود چونکه تمامی آیتم ها می توانند هر یک به تنهایی نقش نقطه اهرمی را بازی نمایند. اما بر اساس جداول رتبه بندی به نظر می آید «رهبری تحول گرا»، «مدیریت دانش و اطلاعات تغییر» و «کارکنان حامی تغییر» از جایگاه کلیدی در تغییر فرهنگ سازمانی برخوردار هستند.

References

- 1- Alvani, S. M. (2008), Ethics and management towards an integrated ethics system in the organization, Quarterly Management Study, 11 (41&42): 1-12. [In Persian].
- 2- Alvani, S. M. (2014), public Management. Tehran: Publishing Ney. [In Persian].
- 3- Babakhani, A.(2013). Cultural activities, Third edition, Tehran: Publishing Sako.
- 4- Bakhshi, N.(2011), Organizational change. Work and Society Monthly.139: 61-67. [In Persian].
- 5- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version, Journal of sport management, 24, 169-189.
- 6- Chutinon Putthiwanit. 2015, Exploring the impact of organizational culture on employees in multinational enterprise: A qualitative approach. Procedia - Social and Behavioral Sciences 207 (2015) 483 – 491.

- 7- Faghahi Farahmand, S,(2011). Dynamic organization management, Foroozesh Publishers, Eighth edition. [In Persian].
- 8- Fathi, S. Motlagh, M.(2011), Globalization and generational distance (Sociological Study of Generational Distance: Emphasizing Information and Communication Technology), Journal of Strategic Studies in Public Policy. 2(5): 145-177. [In Persian].
- 9- Hatch, M.J.(2011). organisation theory, Translation by Dr. Hassan Danaee Fard, Tehran: Publishing Afkar
- 10- Hathaway, P. (2009). Organization and Change. Methods, Models and Theories [Online]. Available from: URL:http://www.12manage.com/i_co.html/.
- 11- Hersi, P. Blanchard, K.(2002). Management of Organizational Behavior, Translation by Dr. Ali Alaghe Band, Publishing Amir Kabair.
- 12- Inga Lapina, Ilze Kairiša, Daira Aramina. 2015, Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. Procedia - Social and Behavioral Sciences 213 (2015) 770 – 774.
- 13- Juris, I., Viktorija, S. & Elina, G. 2015, Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. Procedia - Social and Behavioral Sciences 213 :944 – 950.
- 14- Khaki, GH.(2015). Professional ethics management in the organization,< In the way of young men>, Publishing Fozzhan, Third edition.
- 15- Korte, R., Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning, Journal of Futures, ۳۹(6), 645-656.
- 16- Mohammadpour Zarandi, H Rahimian, h And Tabatabai Mozdabadi, S. M. (2014), Explaining the Role of Organizational Culture in Managing Change in City Bank Staff, Quarterly Journal of Economics and Urban Management, 3(9): 15-28 [In Persian].
- 17- Monavvarian, A and Bakhtiya, A. (2007). Understanding Organizational Culture Based on the Denison Model (Case Study: Industrial Management Organization), Tehran, Fourth International Management Conference, 1-15. [In Persian].
- 18- Niyaz Azari, k Taghvaei Yazdi, M. And Mohammadi Alborzi, A. (2016), investigating the effect of organizational identity and organizational culture on organizational citizenship behavior by providing a suitable model. Productivity Management. 9(36): 199-221. [In Persian].
- 19- Pennino, Clare M. 2008. Managers and professional ethics, Journal of Business Ethics, 41:337-47. Wikipedia.com, retrived 15th may 2008.
- 20- Rahimnia F, Gharehbaghi N, Behpor E, Mollaei Z. 2010. Provide a conceptual model to evaluate the relationship between spirituality and work ethic of entrepreneurship and organizational performance. Shiraz: International Conference on Management, Innovation, Entrepreneurship. (In Persian).
- 21- Sarmadi, M. R. (2016). Presentation of the causal model of Islamic work ethic and organizational commitment with the intermediate role of organizational justice and job values. Journal of Research in the New Approach to Educational Management, (3): Sequentially 27: 61-74 [In Persian].
- 22- Senge, P,(2013), The fifth command, Creating learning organizations, Translation: Hafez kamal hedayat and Mohammad Roshan, Print tenth [Tehran]: Adineh book. [In Persian].
- 23- Shirvani, A. Cicakheti, F,(2012), The study of the role of work ethics on positive organizational behavior based on Luthan's model CHOSE (Case Study of Shahreza Artillery Division), Beyond Management, Sixth Year- No. 23 -Winter. [In Persian].
- 24- Soleymani, N. Abbaszadeh, N. & Niyazi Azar, B. 2012, Ethical relationship with job satisfaction and job stress in technical and vocational training organization. Journal of New Approach in Educational Administration; 3(1): 21-38. (In Persian).
- 25- Taormina, R. J. 2008. Interrelating leadership behaviors. Organizational Socialization and Organizational Culture, 29(1), 85102.