

طراحی الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد شبکه‌ایی - میانداری

بهزاد بابایی^۱، ناصر میرسپاسی^{۲*}، ناصر آزاد^۳، سمیه قجری^۴

^۱ دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
^۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهدار مکاتبات)

^۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۴ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد نراق، دانشگاه آزاد اسلامی، مرکزی، ایران

تاریخ دریافت: آبان ۱۴۰۰، اصلاحیه: دی ۱۴۰۰، پذیرش: اسفند ۱۴۰۰

چکیده

با گسترش ارتباطات و شبکه سازی میان سازمانهای متعدد و مختلف، نوع ارزشها و به تبعیت از آن، فرهنگ نیز در تعامل با سایر سازمانها دچار تغییرات شده است. شناخت هوشمندانه فرهنگ سازمانی متاثر از کارکرد میان شبکه ائی برای سازمانهای با نقش هماهنگ کنندگی و یا به اصطلاح میانداری ضروری می باشد. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی فرهنگ سازمانی شبکه ائی- میانداری در یک نهاد حاکمیتی (وزارت کشور) است. رویکرد پژوهش از نوع آمیخته و بر اساس نتایج، کاربردی می باشد. جهت جمع آوری داده ها با تعداد ۱۵ نفر از خبرگان، مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفته است. از رویکرد نظریه داده بنیاد و ظاهرشونده جهت تجزیه و تحلیل داده های مصاحبه استفاده شد که از مجموع تعداد ۲۲۵ واقعه شناسایی شده، در نهایت تعداد ۵ مولفه اصلی و ۳۰ مفهوم بعنوان مولفه های اصلی و فرعی فرهنگ سازمانی میانداری نهایی گردید. برای آزمون مدل، از تحلیل عاملی تأییدی و نرم افزار Smart PLS بهره گرفته شد که بار عاملی هر یک از گویه ها با متغیر خود دارای آماره t بالاتر از ۱/۹۶ بوده است و گویه ها از دقت لازم برای اندازه گیری سازه یا متغیر مکنون برخوردار و هیچ یک از گویه های مدل حذف نشده است. برای هماهنگی درونی مدل از پایایی مرکب و معیار بالاتر از (۰/۶) باگوزی و یای استفاده شد که ضرایب پایایی حاصله نشان می دهد که همه ساختارهای مدل دارای پایایی مرکب بالایی هستند. همچنین برای ارزیابی برازش کلی مدل، از سه شاخص اشتراک، شاخص افزونگی و شاخص نیکویی برازش استفاده شد که نتایج کلی برای مدل در حد قوی نشان می دهد. جامعه آماری پژوهش تعداد ۲۶۰ نفر و نمونه آماری تعداد ۱۵۵ نفر تعیین گردید. نتایج آزمون نشان می دهد که شاخص های شناسایی شده در پنج مولفه اصلی (تعامل محوری، شبکه محوری، شهروندمحوری، چشم اندازمحوری، و نتیجه محوری) مورد تأیید می باشند.

واژه‌های اصلی: فرهنگ، شبکه سازمانی، فرهنگ سازمانی میانداری

۱- مقدمه

شناخت فرهنگ سازمان به عنوان یک ضرورت مهم در اولویت فعالیت های مدیران سازمانها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق فرهنگ و آشنایی با ویژگی های آن، مدیریت می تواند برنامه های خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری را در بازار افزایش دهد [۱]. مطابق نظریه تناسب فرهنگی و وجود تفاوت میان شرایط محیط درون و بیرون سازمان، باید بین فرهنگ و شرایط محیطی یک تناسب مطلوب وجود داشته باشد. اگر فرهنگ سازمان متناسب با شرایط سازمانی نباشد یا همه واحدها از یک فرهنگ خاص بهره ببرند، مسئله ای تحت عنوان سردرگمی فرهنگی رخ می دهد که بعنوان عامل زبان آور و تهدید کننده سلامت سازمان ها به شمار می رود [۵]. ازاینرو، به منظور انطباق محیطی، سازمانها علاوه بر شناخت ارزشهای فرهنگی خود، احترام به ارزشهای

اقدامات پایدار در سازمان ها، به طور قابل توجه ای افزایش یافته است. از میان عناصر مختلفی که اقدامات درون سازمانها را حمایت می کنند، فرهنگ بعنوان مهمترین مولفه تلقی می شود [۱۷]. فرهنگ در همه بخشهای سازمان مشاهده [۱۲] و بعنوان منبع اصلی معنا و شعور سازمانی در ایجاد هویت و شیوه اصلی در تعریف شایستگی متمایز سازمان عمل می کند [۲۹]. بنابراین درک، تشخیص و انجام مداخله برای تغییر آن، بر عملکرد کلی سازمان تأثیر می گذارد [۹]. سازمانها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، باید نوع فرهنگی را که در آن نمایان می شود، تعیین و تعریف کنند. موفقیت سازمان به تناسب فرهنگ سازمان و فضای رقابتی که در آن فعالیت می کنند و تا چه حد با اهداف، سبک و تمایلات طولانی مدت آن سازگار است بستگی دارد [۱]. تحقیقات نشان می دهد که

*nassermirsepasi@yahoo.com

۲-۲ شبکه سازی و میانداری

شبکه سازی در حوزه فرهنگ، مستلزم باز تعریف جدید از الگوی کنار هم بودن سازمان ها جهت ترکیب تجربیات این سازمان ها از الگوی اداره مردمی است [۳۳]. در مطالعه شبکه ها، همزمان می بایست به مسائل ساختاری و فرهنگی توجه داشت [۱۳]. مزایای فعالیت شبکه ای از طریق یکپارچه سازی منابع، تجهیزات و مهارت های بین اعضا حاصل می شود [۱۸]. اما در عین حال اعضای هر شبکه ممکن است دارای اولویت ها و ارزش های متفاوتی با یکدیگر باشند که در کنار تفاوت های ساختاری و فرهنگی، موجب اهمیت یافتن توجه به تضادها، تناقض ها و تنش های احتمالی در شبکه جهت اثرگذاری مثبت آن می شود [۷]. برخی مفاهیم و اصطلاحات در مفهوم شبکه ها وجود دارد که در ادامه به آن اشاره می شود.

۲-۳ شبکه

الگوی پیچیده از روابط بین اشخاص، شرکت ها، سازمان های دولتی، دانشگاه ها و دیگر سازمان ها جهت ایجاد و به اشتراک گذاشتن دانش، توانمندی ها و منابع در جهت تسریع فرایند نوآوری و تجاری سازی موفق و خلق مزیت رقابتی است [۲۵]. در این نوع ساختار؛ روابط افقی، مشارکت داوطلبانه، تصمیمات نامتمرکز، عملیات خودتنظیم و کنترل درونی می باشد [۴]. استفاده از شبکه ها، واکنش در مقابل افزایش تقاضای مشارکت و همکاری شهروندان در تصمیمات مربوط به مدیریت سازمان ها به ویژه در حل مسائل پیچیده ی سازمانی است [۳۲].

۲-۴ راه انداز

در شکل گیری شبکه ها و هدایت اولیه، راه انداز نقش مهمی را ایفا می کند. وی با ترغیب و کمک به اعضای بالقوه جهت عضویت در شبکه، تعیین نقش آن در پیشبرد اهداف شبکه، اطمینان دادن در خصوص برآورده شدن انگیزه های آنها و رفع تعارض ها و اختلاف ها، و اداره اولیه اعضای شبکه را انجام می دهد [۲۸]. او همچنین ساختار درونی شبکه و جایگاه آن در ارتباط با مجموعه های بیرونی را مشخص می کند [۱۰]. پس از انجام فعالیت های فوق، راه انداز اولیه به تدریج کنار رفته و اداره شبکه را به میاندار واگذار می کند [۳۱]. در این پژوهش، بیانات مقام معظم رهبری و تصمیمات قوای سه گانه، نقش راه انداز اولیه را بر عهده دارند.

۲-۵ میاندار (هماهنگ کننده)

میاندار مجموعه ایی است دارای نفوذ و قدرت که آن را از طریق توانایی و مرکزیت در ساختار شبکه به دست آورده و با ایفای نقش محوری، به هدایت منابع و توانایی های اعضا در جهت تحقق مأموریت شبکه می پردازد [۱۰]. میاندار کمک می کند تا افراد و نهادها در ارتباط با یکدیگر و جهت حل مشکلات، به فهمی مشترک دست یابند. وی علاوه بر شناخت و توجه به همه زوایای قانون، فرآیندهای آن را به طرفین (سازمان ها) نیز

فرهنگی سایر سازمانها، نهادها و بخشهای جامعه نیز ضروری می باشد. سازمان های با نقش میانداری، بواسطه تعامل و لزوم ایجاد همگرایی با سایر دستگاه ها و جامعه، باید از ارزشهای فرهنگی قوی برخوردار باشند. اداره داخلی کشور در قالب شبکه‌هایی با نقش آفرینی دستگاه‌ها یا نهادهای مختلف تنظیم و اجرا می‌شود. بازیگران فعال در این شبکه‌ها نقشهای مختلفی منجمله طراحی و برنامه‌ریزی، اجرای فعالیتهای مورد نیاز، هماهنگی اجرایی و پایش نحوه اجرای فعالیتها را بر عهده دارند. یکی از این دستگاه های اثرگذار و فرابخشی؛ نهاد حاکمیتی پژوهش حاضر می باشد. نهاد حاکمیتی و فرابخشی با داشتن نقش میانداری؛ وظیفه هماهنگی، هدایت و نظارت بر سیاست های عمومی دولت را در گستره وسیعی از کشور برعهده دارد. علیرغم گستردگی وظایف، مأموریتها و نقشهای برون سازمانی، سازمان مذکور تلاش دارد تا طریق جایگاه حاکمیتی و تعاملات غیر رسمی، نقش میانداری خود را ایفا نماید. بر این اساس، نهاد پژوهش حاضر؛ به لحاظ وظایف خاصی که در تعامل با سایر بخشهای دولتی، خصوصی، گروه های غیر انتفاعی، مردمی و سمن ها دارد، نیازمند این است که ارزشهای فرهنگی که در تعامل با سایر بخشها اثر گذار بوده و زمینه را برای الگوی ارتباطی قوی و تحقق اهداف سازمانی و ملی مهیا می کند را فراهم نماید.

برای پژوهش حاضر هدف زیرتعیین گردید: مولفه های فرهنگ سازمانی مورد تاکید نهاد حاکمیتی برای ایفای نقش شبکه ایی - میانداری شامل چیست؟

۲- ادبیات و پیشینه نظری پژوهش

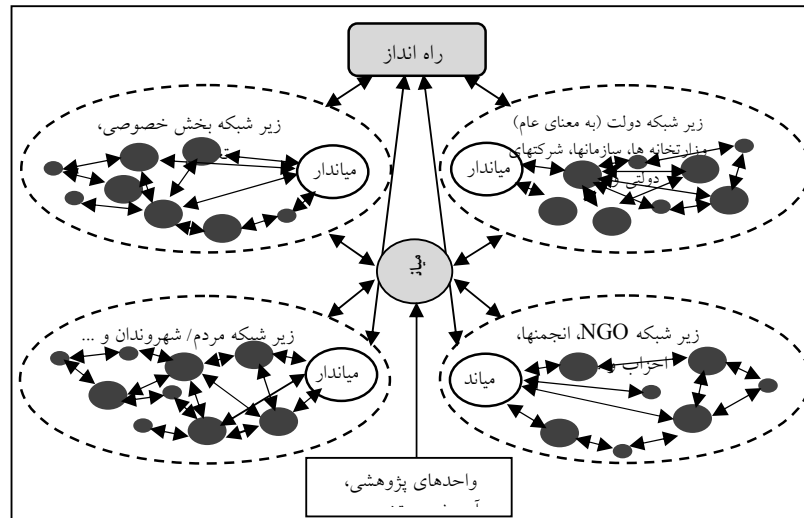
۲-۱ فرهنگ و فرهنگ سازمانی

فرهنگ را می توان مجموعه ایی از شناخت مشترک میان اعضای یک واحد اجتماعی [۲۴] و نظامی از معانی یا ادراکات مشترک دانست که بر نگرش های فردی و پاسخ های رفتاری اثر می گذارد [۳۰]. فرهنگ شامل چشم‌انداز، ارزش‌ها، هنجارها، سیستم‌ها، نمادها، زبان، مفروضات، باورها و عادات سازمان است. ریشه اصلی فرهنگ سازمانی از نظریه فرهنگ نشات می گیرد [۱۱]. فرهنگ سازمانی؛ متشکل از مفروضات اساسی درباره مشتریان، کارکنان، مأموریت، محصولات و فعالیت های سازمان می دانند و این مفروضات؛ در گذشته ایجاد و به مرور زمان به هنجارهای رفتاری، انتظارات در مورد مشروعیت و روش های مطلوب تفکر و عمل، تبدیل شده اند [۶]. این ارزش های محوری، رفتارهای مناسب و قابل قبول در سازمان را تعریف، هویت سازمان را ساخته و به اعتبار آن کمک می کند. آنچه که در قلب و محور سازمان قرار دارد، فرهنگ سازمانی است و رهبران در همه سازمانها و سطوح باید به فرهنگ و تغییرات آن توجه داشته باشند [۵]. فرهنگ سازمانی که با نگرش اعضای سازمان سازگاری دارد مورد پذیرش اعضا قرار می گیرد و بر عکس فرهنگ سازمانی ای که با ارزش های اعضا سازگاری کمتری داشته باشد، دارای تاثیر منفی بوده و مورد حمایت اعضا قرار نمی گیرد [۴].

تواند جهت دار یا غیر جهت دار باشد. ارتباطات جهت دار مبدا و مقصد مشخصی دارند و متناسب با یک جهتت و یا دو جهتت بودن با پیکان نمایش داده می شود. ارتباطات غیر جهت دار مبدا و مقصد مشخصی ندارند و میان دو مجموعه بدون پیکان مشخص می شوند [۱].

۲-۹ مدیریت شبکه

در طراحی شبکه، چهار عنصر مهم وجود دارد. وظایف: به تقسیم کار میان اعضای شبکه یا فرایندی که وظایف و فعالیت اعضای شبکه در مرحله ی پیکربندی را تعیین می کند. وظایف شبکه می توانند به اعضای خاصی اختصاص یابند یا به طور مشترک توسط همه ی اعضا انجام شوند. نقش ها: واحدهای عضو یک شبکه بسته به اندازه موقعیت و شایستگی های خود نقش های مختلفی نظیر تشکیل دهنده، مدیریتی یا هماهنگ کننده گی را به عهده می گیرند. ارتباطات: نوع و ساختار ارتباط میان اعضای شبکه بیانگر خصوصیات شبکه است. انواع سامانه های بین سازمانی بر پایه ارتباطات دسته بندی می شوند. مدیریت ارتباطات شبکه مستلزم مواردی همچون نوع تعامل، تشابهات روابط مربوط به قدرت و سرمایه گذاری های مختص روابط و قفل شدگی ناشی از ارتباطات است. فرایندها: شبکه های سازمانی باید فرایندهایی را برای انجام عملیات به صورت هموار ایجاد کنند. به بیان دقیق تر، اعضا باید بر نحوه تخصیص وظایف و روش های شبکه طوری توافق نمایند که پیچیدگی و عدم تجانس کاهش یابد. بر اساس مطالب پیش گفته، چارچوب نظری پژوهش بشرح شکل زیر ارائه گردید.



شکل (۱): فرهنگ سازمانی شبکه ای- میانداری با چهار نوع زیر شبکه به عنوان چارچوب نظری پژوهش (تنظیم توسط نویسنده با اقتباس از (کاس سی، کورچر، مالربا و وونورتاس [۸]، ۲۰۰۸)

تفہیم کند [۳]. مشخص کردن اعضای شبکه و اطمینان از آمادگی آن ها، ساختاردهی به تعاملات شبکه از طریق وضع و اجرای مقررات، مدیریت منابع مختلف درون شبکه و ایجاد محیط مناسب برای تعامل سازنده میان اعضای شبکه، از جمله وظایف هماهنگ کننده شبکه به شمار می رود [۲].

۲-۶ میانجی

مجموعه هایی هستند که به عنوان پل ارتباطی میان اعضای شبکه و یا با خارج شبکه قرار دارند [۱۶]. میانجی ها ضمن رصد محیط بیرونی، اطلاعات فنی را به دانش کاربردی تبدیل و آن را به اعضای شبکه منتقل می کنند [۲۲].

۲-۷ رهبری شبکه

به نحوه هماهنگی و اداره فعالیت ها و فرایندهای شبکه به صورت عامدانه و در مسیر تحقق اهداف و مأموریت شبکه اطلاق می شود [۲۷]. میزان تمرکز انجام وظایف رهبری و تعداد مجموعه های فعال در آن تعیین کننده سبک رهبری است [۲۶]. در این خصوص می توان به سبکهای مشترک، بنگاه راهبر و میاندار [۲۶] و متمرکز و غیر متمرکز [۲۳] اشاره نمودند. از ترکیب سبک های هماهنگ کننده گی با سطح شبکه، می توان چهار دسته رهبری تکی، دو تایی، توزیع شده و رهبری جمعی دست یافت [۲۶]. در پژوهش حاضر بر رهبری تکی یا میانداری تاکید می شود.

۲-۸ مسیر ارتباط

در شبکه ها، ارتباطات میان اعضا از اهمیت زیادی برخوردار است و می

۳- روش شناسی پژوهش

آوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. پژوهش با تعداد ۱۵ نفر از خبرگان و حدود ۴۵ ساعت مصاحبه نیمه ساختاریافته به اشیاع نظری رسید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش شناسی نظریه داده بنیاد و رهیافت ظاهرشونده استفاده شد.

پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی، مبنای شناخت و سنجش آن زمینه‌ایی، روش انجام آن آمیخته و جامعه مورد مطالعه آن یک نهاد حاکمیتی می‌باشد. در بخش کیفی؛ برای انتخاب نمونه تحقیق و مصاحبه با خبرگان، از روش نمونه‌گیری قضاوتی خبرگانی جهت جمع

جدول (۱): مشخصات مصاحبه شونده‌گان

سوابق شغلی	مدرک تحصیلی	مسئولیت
۱۶-۲۰	دکتری	مدیر کل دفتر مطالعات و پیوست اجتماعی
۱۶-۲۰	کارشناسی ارشد	مدیر کل پدافند غیر عامل
۱۶-۲۰	کارشناسی ارشد	مدیر کل دفتر تشکیلات و بهبود روشها
۱۶-۲۰	دکتری	معاون دفتر امور امنیتی
۱۶-۲۰	دکتری	معاون دفتر فنی و برنامه ریزی عمراتی
۱۶-۲۰	دکتری	معاون دفتر امور امنیتی
۱۶-۲۰	دکتری	معاون اداره کل توسعه منابع انسانی
۱۶-۲۰	کارشناسی ارشد	معاون دفتر امور حقوقی
۱۶-۲۰	دکتری	رئیس گروه دفتر امور سیاسی
۱۶-۲۰	دکتری	رئیس گروه اداره کل امور مرزی
۱۶-۲۰	دکتری	رئیس گروه پدافند غیر عامل
۱۶-۲۰	کارشناسی ارشد	رئیس گروه دفتر فنی و برنامه ریزی عمرانی
۱۶-۲۰	دکتری	کارشناس سازمان امور اجتماعی
۱۱-۱۵	دکتری	کارشناس دفتر امور سرمایه گذاری
۱۶-۲۰	دکتری	کارشناس مرکز مطالعات راهبردی و آموزش

کدگذار(شاخص تکرارپذیری)؛ از یک همکار پژوهشی درخواست شد تا هم زمان با محقق، تعداد ۳ مصاحبه از بین مصاحبه‌های تحقیق را کدگذاری نماید. در نهایت پایایی پژوهش ۸۰٪ تعیین شد. در بخش کمی؛ برای روایی سازه از مدل یابی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS جهت آزمون صحت مدل استفاده شد. پرسشنامه آزمون مدل پس از تأیید روایی(صوری و اعتبار محتوا) و پایایی(آلفای کرونباخ ۰٫۹۳)، میان اعضای نمونه آماری بصورت سیستمی توزیع گردید. جامعه هدف پژوهش تعداد ۲۶۰ نفر از مدیران و کارکنان رسمی و پیمانی نهاد حاکمیتی تعیین و بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه برابر ۱۵۵ نفر محاسبه گردید.

برای دستیابی به روایی و پایایی داده‌های کیفی، از پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است. در پایایی بازآزمون^۱؛ کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری می‌کند. در این پژوهش، محقق تعداد سه مصاحبه را بصورت تصادفی انتخاب و هر کدام از آنها را دو بار در یک دوره زمانی ۵ الی ۱۰ روزه کدگذاری نموده است. سپس کدهای داده شده را در دو فاصله زمانی با یکدیگر مقایسه و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات پژوهش ۸۳٫۳٪ محاسبه گردید. شاخص تکرارپذیری یا پایایی بین دو کدگذار^۲، به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکراری کنند. در این پژوهش، برای محاسبه درصد پایایی بین دو

۱. Re-Test Reliability
۲. Interceder Reliability

۴- یافته های پژوهش

عبارتی محقق باید دائماً در جستجوی مضمون اصلی باشد [۱۴].

۴-۱ کدگذاری باز

محقق پس از انجام هرمصاحبه، عبارات مصاحبه را تنظیم و فرایند کدگذاری باز را آغاز نمود. با بررسی مستمرکدهای استخراج شده و طبقه بندی آنها، اثرات مقوله محوی پس از مصاحبه دهم مشخص شد. سازمان مورد پژوهش بدلیل جایگاه حاکمیتی و نقش میانداری، باید دارای الگوی فرهنگی مشخصی بوده تا در تعامل با سایر دستگاه ها و شهروندان، از کارآمدی بالایی برخوردار باشد. بر این اساس، موضوع لزوم مدیریت فرهنگ سازمانی میانداری بعنوان مقوله محوری پژوهش تعیین گردید. تعداد کل نقل و قولهای شناسایی شده با تکرار در این تحقیق، ۲۲۵ عنوان بود که تعداد ۳۰ عنوان واقعه مشخص گردید. فرایند ظهور واقعه از نقل و قول های کلیدی در جدول ۱ آمده است.

رهیافت ظاهرشونده، فضای گسترده و متنوعی جهت تلفیق داده های یک پژوهش ارائه می کند. این رهیافت بجای تحمیل نظریه ها به داده ها، نظریه را از میان داده ها جستجو نموده و نسبت به دو رویکرد نظام مند و ساخت گرایانه، غیر ساختار یافته تر است. این رویکرد با گذر از سه کدگذاری حاصل می شود [۱۵]. کدگذاری باز تا زمانی ادامه می یابد که اثرات ظهور مقوله محوری آشکار گردد تا در مرحله بعدی که کدگذاری انتخابی می باشد، کدگذاری بر اساس این مقوله هدایت شود. مقوله محوری، مفهومی است که توضیح می دهد چگونه مشارکت کنندگان، دغدغه اصلی خود را در رابطه با مسائلی که محقق مطرح می کند حل می کنند. محقق برای کدگذاری باز، باید به صورت آگاهانه به دنبال متغیر محوری بوده واز حساسیت نظری برخوردار باشد. به

جدول (۲): نمونه فرایند ظهور واقعه ها از نقل و قول های کلیدی

نمونه نقل و قولهای کلیدی	تعداد	واقعه
نتایج اقدامات، فعالیتهای، عملکردها بطورشفاف و از روی صداقت بین اعضای شبکه اعلام گردد	۶	داشتن صداقت و شفافیت
کارکنان و مدیران در جلسات شوراها، کمیسیونها، مجامع و ... با اطلاعات و دانش کافی نسبت به موضوع حضور یابند	۸	اشرافیت اطلاعاتی دانشی میاندار
در تعامل بین دستگاههای متعدد که ما نقش محوری را داریم باید بر اساس احترام و اخلاق رفتار شود	۹	تعامل صمیمانه و احترام محور
از دخالت دادن گروه ها، احزاب و افراد ذینفوذ در تصمیم گیری ها ممانعت بعمل آید	۵	تصمیم گیری خردمندانه و مستقلانه
در قبال حفاظت و صیانت از نظرات، مستندات و مدارک مردم، مسئول بوده و به مردم پاسخگو باشیم	۸	مسئولیت پذیری و پاسخگویی
نسبت به تغییرات محیطی و انتقادات اشخاص حقیقی و حقوقی منعطف و انتقادپذیر باشیم	۶	انعطاف پذیری - انتقادپذیری
انتشار بموقع اطلاعیه ها، هشدارها و هر نوع محتوای مرتبط، باید به سرعت منتشر گردد	۸	سرعت و دقت در اطلاع رسانی بین شبکه
مردم از هر نوع گرایش های سیاسی، حزبی، دینی و قومی را نسبت به همه حقوق شهروندی شان آگاه نمایم	۹	توانمندسازی و آگاهی بخشی شهروندان
در انجام امور و رفتاری چند وجهی، نگرش های جناحی ملاک عمل قرار نگیرد	۱۰	رفتار غیر جانبدارانه سیاسی و حزبی
از ظرفیت شهروندان و بخصوص اقوام، اقلیت ها و مذاهب به نحو درستی استفاده نمایم	۸	مشارکت پذیری و بکارگیری شهروندان
مدیران و کارکنان باید جهت حل مسایل و مشکلات مردم، ورود قاطعانه داشته و با تعصب و نه شعاری ورود نمایند	۶	اقدام قاطعانه و تعصب عملی
در تعامل با شهروندان بطور عام، رعایت انصاف و عدالت مد نظر قرار گیرد	۱۰	رفتار عادلانه با شهروندان
شبکه ایی از نیروهای توانمند علمی و غیر علمی ایجاد و از آنها بطور مستمر استفاده شود	۱۰	شبکه سازی سرمایه اجتماعی
مدیران سازمان باید در شرایط عادی و بحرانی، همواره نقش محوری و پیشتاز بودن را ایفا نمایند.	۹	انسجام بخشی ساختاری، ارتباطی و اطلاعاتی
سازمان باید در جهت منافع ملی، منطقه ایی و محلی، بین گروهها و جناح های مختلف همگرایی ایجاد نماید	۷	ایجاد همگرایی و اجماع گرایی
نقش واسط دانشی میان دانشگران و سازمان ها را ایفا نموده و در اشتراک گذاری اطلاعات دقت لازم صورت گیرد	۶	اشتراک گذاری و تسهیم دانش
رعایت قوانین و مقررات فردی و جمعی، سر لوحه همه فعالیت، جلسات و نشستها قرار گیرد	۷	نظم و انضباط گرایی
توانایی پیش بینی های لازم در خصوص تعارض های احتمالی سازمانی و محیطی و مدیریت آن ارتقاء یابد	۸	مدیریت تعارض شبکه
فضای پویا و شاداب میان اعضاء و سازمانها بخصوص از طریق فضای مجازی برای انجام کار گروهی و تیمی ایجاد نماید	۶	ایجاد پویایی بین شبکه
اهداف (مشخص، آیده آل، کیفی و کمی) بطور هوشمند تعیین و به نحوی برای همه انگیزش بخش باشد	۶	هدفگذاری الهام بخش و هوشمندانه
در ایفای نقش محوری و هدایت اعضاء، بر نیازها، دغدغه ها و دیدگاه های اعضای شبکه توجه ویژه صورت گیرد	۶	رهبری خدمتگزار و اینترگر
چشم انداز، ماموریت، اهداف و وظایف اساسی بطور دقیق، روشن و شفاف تبیین گردد	۹	بیان شفاف و دقیق ماموریت ها
خروجی و پرونداد فعالیت ها و فرایندها برای اعضاء و خدمت گیرندگان دقیق و مشخص باشد	۶	تاکید بر پرونداد قابل سنجش
پیگیری های رسمی و غیر رسمی در سطح همه اعضاء تا تحقق نتایج صورت گیرد	۸	پیگیری مستمر و نتیجه بخش
میاندار در همه مراحل باید همراه و همدل با سایر دستگاه ها و بخصوص شهروندان باشد	۷	همراهی و همدلی
راهبردهای متناسب با ماموریت ها، اهداف و مسایل و مشکلات منطقه ایی و محلی اتخاذ گردد	۵	اتخاذ راهبرد های اقتضایی
نگرش و تفکر برنامه ایی بارویکرد گسترده و منسجم برای انجام امور حاکم شود	۸	برنامه ریزی جامع و مشارکتی
بر دستیابی به پیامدهای فعالیت ها، اقدامات و راه حل ها توسط سازمان ها، تاکید گردد	۱۰	توجه به پیامدهای اثربخش
در حل مسایل و مشکلات، باید سازمان پیشرو و مشتاق بوده و موانع را برداریم	۷	سدشکنی و خطرپذیری

نمونه نقل و قولهای کلیدی	تعداد	واقعه
سازوکار رسمی و غیر رسمی برای دریافت بازخورد مستمر از مردم، رسانه ها و ... ایجاد شود	۷	بازخوردگرایی داوطلبانه
جمع کل نقل و قولهای با تکرار	۲۲۵	جمع کل واقعه: ۳۰

۳-۴ کدگذاری انتخابی

عبارتی محقق کدهای باز را که از محتوای مشابه برخوردار می باشند را دسته بندی نموده و در این صورت مفاهیم شکل می گیرد. در این صورت مطابق جدول ۲، تعداد ۳۰ واقعه به پنج مفهوم اصلی طبقه بندی می شود.

کدگذاری انتخابی نیز به معنی محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مربوط به متغیر محوری هستند [۳]. در این بخش همزمان با کدگذاری باز، هریک از کدهای مشابه در یک طبقه قرار گرفته و مفهوم سطح بالاتری یا واقعه به آنها اختصاص یافته است. به

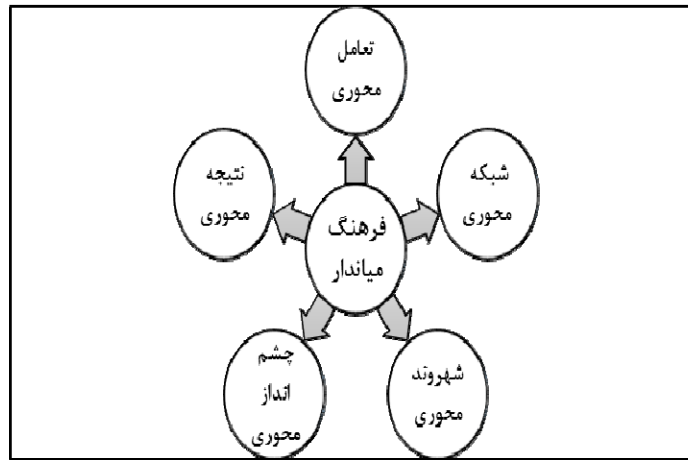
جدول (۳): نمونه فرایند ظهور مفاهیم از واقعه ها

مفهوم	واقعه
تعامل محوری	داشتن صداقت و شفافیت
	مسئولیت پذیری و پاسخگویی
	تعامل صمیمانه و احترام محور
	تصمیم گیری جمعی، خردمندانه و مستقلانه
	اشرافیت اطلاعاتی - دانشی میاندار
	انعطاف پذیری - انتقادپذیری
	رفتار غیر جانبدارانه سیاسی و حزبی
شبکه محوری	همگرایی و اجماع گرایی
	رهبری خدمتگزار و ایثارگر
	اشتراک گذاری و تسهیم اطلاعات و دانش
	شبکه سازی سرمایه اجتماعی
	مدیریت تعارض شبکه
	ایجاد پویایی گروهی بین شبکه
	نظم و انضباط گرایی
	انسجام بخشی ساختاری - اطلاعاتی
شهروندمحوری	توانمندسازی و آگاهی بخشی شهروندان
	مشارکت پذیری و بکارگیری شهروندان
	رفتار عادلانه و منصفانه با شهروندان
	سرعت و دقت در اطلاع رسانی بین شبکه
	همراهی و همدلی با شهروندان
چشم انداز محوری	بیان شفاف و دقیق مأموریت ها
	هدفگذاری الهام بخش و هوشمندانه
	برنامه ریزی جامع و مشارکتی
	انتخاب راهبرد های اقتضایی
نتیجه محوری	تاکید بر برونداد های قابل سنجش
	توجه به پیامدهای اثربخش
	سدشکنی و خطرپذیری
	بازخوردگرایی داوطلبانه
	پیگیری مستمر و نتیجه بخش
	تعصب عملی و اقدام قاطعانه
جمع کل مفهوم : ۵	جمع کل واقعه : ۳۰

۳-۴ کدگذاری نظری

می افتد. در این مرحله و از طریق کدهای نظری، مفاهیم را به یکدیگر ارتباط می دهیم. با تلفیق مفاهیم، مقوله اصلی پژوهش حاضر شناسایی شد. بر این اساس، مفاهیم و مقوله محوری در قالب شکل ۳ ارائه شد.

کدگذاری نظری، اشاره به تلفیق میان مفاهیم توسط یک الگوی ارتباطی دارد [۲۱]. آنها مانند کدهای حقیقی که از فرایند کدگذاری باز و انتخابی ایجاد می شوند برآینده و خودجوش هستند [۱۴]. کدگذاری نظری معمولاً در زمان مرتب سازی و یکپارچه کردن یادداشت اتفاق



شکل (۲): مولفه‌های اصلی فرهنگ میانداری

که نتایج کلی برای مدل در حد قوی نشان می دهد. در این بخش پرسشنامه ایی شامل ۳۰ سوال بر اساس هر یک از ابعاد بدست آمده مطرح و با مقیاس پنج ارزشی لیکرت مورد سنجش قرار گرفت. بارهای عاملی نشانگر تایید مدل با تکیه بر شاخص های مورد نظر می باشد.

۵- یافته های پژوهش

به منظور روایی سازه و اندازه گیری متغیرها، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که بار عاملی هر یک از گویه ها با متغیر خود دارای آماره t بالاتر از ۱/۹۶ بوده است.

گویه ها از دقت لازم برای اندازه گیری سازه یا متغیر مکنون برخوردار و هیچ یک از گویه های مدل حذف نشده است. همچنین برای اینکه گویه های هر متغیر در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه گیری نسبت به متغیرهای دیگر فراهم آورند از روایی تشخیصی (شاخص میانگین واریانس استخراج شده) و معیار بالاتر از (۰,۵) باگوزی و پای (1998) بهره گرفته شد.

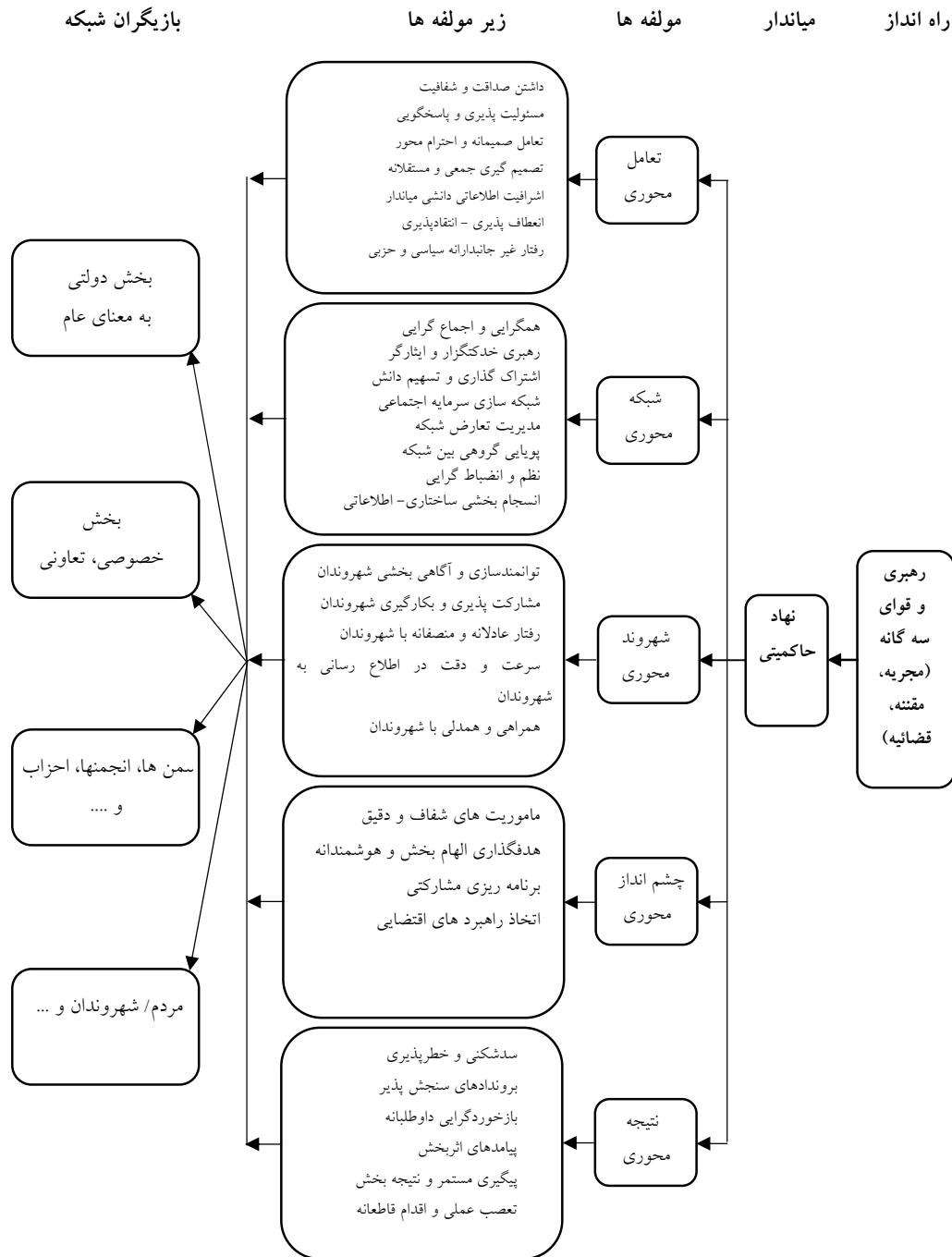
برای هماهنگی درونی مدل نیز از پایایی مرکب و معیار بالاتر از (۰/۶) باگوزی و پای استفاده شد. ضرایب پایایی حاصله نشان می دهد که همه ساختارهای مدل دارای پایایی مرکب بالایی هستند.

برای سنجش میزان روایی واگرا، معیار فورنل و لارکر بکار گرفته شد که ضریب همبستگی بین متغیرها نشان می دهد که همبستگی قابل قبولی بین متغیرها برقرار می باشد. به منظور بررسی معناداری ضریب مسیر یا بتا، از روش بوتاسترپینگ استفاده شد که برای این منظور، باز نمونه گیری در دو حالت ۵۰۰ و ۸۰۰ نمونه شبیه سازی شد که نتایج نشان می دهد در هر دو حالت، در معنادار بودن یا بی معنا بودن پارامتر، تغییری ایجاد نشده و نتایج از اعتبار محکمی برخوردار هستند. همچنین برای ارزیابی برازش کلی مدل یا شاخص های کیفیت، از سه شاخص اشتراک، شاخص افزونگی و شاخص نیکویی برازش استفاده شد

جدول (۳): تحلیل عاملی تاییدی پژوهش

آماره t	انحراف استاندارد	بار عاملی	گویه	آماره t	ضریب مسیر	مولفه
۳,۵۷	۰,۱۲۱	۰,۴۳	Q1	۱۹,۳۴۹	۰,۷۶۹	تعامل محوری
۲۷,۰۵	۰,۰۳۲	۰,۸۶	Q2			
۳۶,۰۴	۰,۰۲۴	۰,۸۸	Q3			
۷,۳۷	۰,۰۹۰	۰,۶۷	Q4			
۵,۹۶	۰,۰۹۱	۰,۵۴	Q5			
۲۲,۰۷	۰,۰۳۵	۰,۷۸	Q6			
۳,۱۷	۰,۱۰۱	۰,۶۳	Q7			
۱۲,۲۴	۰,۰۵۹	۰,۷۳	Q8	۱۶,۳۱۰	۰,۷۴۵	شهروندی محوری
۹,۰۰	۰,۰۷۶	۰,۶۸	Q9			
۱۲,۷۴	۰,۰۵۶	۰,۷۲	Q10			
۳,۸۳	۰,۰۹۳	۰,۳۶	Q11			
۱۱,۰۷	۰,۰۵۶	۰,۶۲	Q12			
۱۳,۰۹	۰,۰۵۷	۰,۷۵	Q13	۳۳,۸۱۸	۰,۸۳۵	شبکه محوری
۱۹,۵۹	۰,۰۳۸	۰,۷۵	Q14			
۸,۲۰	۰,۲۹	۰,۵۲	Q15			
۵,۹۶	۰,۰۹۴	۰,۵۶	Q16			
۲۰,۴۷	۰,۰۳۵	۰,۷۲	Q17			
۸,۴۸	۰,۰۷۰	۰,۵۹	Q18			
۱۴,۳۸	۰,۰۴۹	۰,۷۱	Q19			
۳۹,۷۳	۰,۰۲۱	۰,۸۵	Q20			
۶,۰۸۷	۰,۰۹۰	۰,۵۴۶	Q21	۴۲,۹۲۸	۰,۸۶۲	چشم‌انداز محوری
۲۳,۳۸۱	۰,۰۳۳	۰,۷۶۶	Q22			
۴۰,۳۱۸	۰,۰۲۱	۰,۸۵۲	Q23			
۹,۲۹۹	۰,۰۶۳	۰,۵۸۴	Q24			
۱۴,۷۷۸	۰,۰۴۷	۰,۷۰۱	Q25	۴۶,۷۵۵	۰,۸۴۷	نتیجه محوری
۱۱,۴۳۶	۰,۰۶۴	۰,۷۳۵	Q26			
۳,۵۰	۰,۱۵۱	۰,۳۴	Q27			
۲,۸۶۲	۰,۱۳۵	۰,۳۸۷	Q28			
۲۳,۶۹۷	۰,۰۳۲	۰,۷۶۳	Q29			
۵۲,۷۴۶	۰,۰۱۷	۰,۸۸۵	Q30			

پس از انجام آزمون، الگوی پژوهش بشرح شکل ۴ ارائه گردید.



شکل (۳): الگوی ابعاد اصلی و فرعی فرهنگ میانداری با بازیگران شبکه

(میانداری با سایر نهادها و نهادهای یکدیگر) و مسیر دستور دادن و گزارش گرفتن اشاره دارد. میانداری در این مولفه، از همه سازوکارهای لازم که زمینه ایجاد، تداوم و ماندگاری ارتباط را برای طولانی مدت فراهم می نماید استفاده می کند. این مولفه با نتایج تحقیقات و پژوهشهای (مکینتاش و دوهرتی، ۲۰۰۹)، فرنهام و گانتز (۱۹۹۳)،

مطابق با نتایج پژوهش، الگوی کاربردی به شرحی که بالا اشاره شد ارائه گردید. الگوی فوق، از ۵ بخش شامل راه انداز، میانداری، مولفه های اصلی، زیر مولفه ها و بازیگران شبکه مولفه تشکیل گردید. مولفه تعامل محوری (ارتباط گرا)، بیانگر وضعیت نظام ارتباطی پویا، پیوسته، برگشت ناپذیر و زمینه ایی در تعامل های سازمانی بین اعضای شبکه

گروهی و روابط بین افراد، از آنها استفاده مناسب نماید. همواره به منظور تعیین یا رسیدن به اهداف مشترک در میان افراد و نهادها، چالشها و اختلافاتی نمایان می‌گردد. از این رو در مدیریت تعارض شبکه، میاندار می‌بایست از روشهای مختلف، نه مانع تعارض میان اعضا گردد و نه زمینه تعارض را را مضاعف نماید. میاندار در پویایی گروهی و اجتماعی بین شبکه، زمینه را باید برای فعال و پویا نمودن اعضا شبکه فراهم نماید. دستاورد این پویایی، منجر به پویا شدن زیر شبکه های فرعی و حتی جامعه می‌گردد. در نظم و انضباط گرایایی، ضمن منظم بودن میاندار و الگویی برای سایر اعضا؛ برای انتظام بخشیدن به فعالیت شبکه ضروری بوده تا اعضا احساس نکنند که در فرایند ارتباطی و حل مسایل و مشکلات، می‌توانند مطابق رفتارها و سلاقی فردی عمل نمایند. در انسجام بخشی ساختاری- اطلاعاتی، میاندار علاوه بر تعاملات درون شبکه، در سطحی فراتر از آن، خود را با ساختارهای موازی و بالاتر در نهاد حاکمیتی هماهنگ و همسو نموده و داده و اطلاعات را با اطلاعات آنها منسجم می‌نماید.

مولفه شهروندمحوری یا مردم‌سالاری که با نتایج پژوهشهای کاظمی و همکاران (۱۳۹۰)، آهنگر (۱۳۹۷) و جمالی و همکاران (۱۳۹۹) همسو می‌باشد اشاره دارد که در عصر حاضر، شهروندان ایفاگر نقش والا در جوامع هستند و شرط اولیه حکومت‌های مردم‌سالار، وجود شهروندان متعهد می‌باشد. شهروندان با کارکردهای متعدد از جمله مشارکت پذیری، مشروعیت و یکپارچگی ملی، مدیریت منازعات و جامعه‌پذیری سیاسی، می‌توانند تاثیر بسزائی بر شکل دهی و تبیین دینی و ملی، ضریب امنیت ملی را افزایش دهند (اکبرزاده و کیانی دهکیان، ۱۳۹۲). این نوع از ارزشها بر ماهیت انسان گرایانه به شهروندان تاکید دارد. از دیدگاه کیندو^۳ (۲۰۱۸)، اصول خدمات عمومی نوین، به موضوع شهروندی به عنوان یک جنبش جدید و به منظور ارتقاء اداره جامعه شهروندمحور، استفاده می‌کند و کارکنان دولت باید به خواسته‌های شهروندان نه به عنوان یک مشتری بلکه به عنوان شهروند پاسخگو باشند. در زیر مولفه توانمندسازی و آگاهی بخشی شهروندان، میاندار وظیفه دارد که همه ابزار و وسایلی که به آگاهی بخشی و در نهایت به توانمندی شهروندان منجر می‌گردد را برای آنان فراهم نماید. با توان افزایش شهروندان، امکان بهره‌گیری از نظرات و دیدگاه‌های آنان در مواجهه با مسایل و مشکلات، اخذ راه‌حلها و راهکارها و نظارت مستقیم توأم با آگاهی، گسترش می‌یابد. زیر مولفه مشارکت‌پذیری و بکارگیری شهروندان، بیانگر جامعه دموکرات و مردم‌سالار بوده و از این طریق می‌توان در بخشهای مختلف، از شهروندان بجای نهادهای دولتی و شهری، استفاده نمود. میاندار در تعاملات با شهروندان، موظف است که رویکردهای اثرگذار نظیر توجه به ایدئولوژیهای خاص، اعتقادات دینی و مذهبی، جنسیت، طبقات اجتماعی، قومی، قبیله‌ایی و سایر موارد را کنار گذاشته و رفتار عادلانه و منصفانه با شهروندان را اتخاذ نماید. شهروندان نیاز دارند آندسته از اطلاعات که منجر به آگاهی آنان و در

الگوی OCQ دیپ و ساسمن (۲۰۱۱)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۷)، فرهی و همکاران (۱۳۹۵)، کردشولی و همکاران (۱۳۹۵) و دیگران همسو می‌باشد.

زیرمولفه های تعامل محوری شامل داشتن صداقت و شفافیت، بیانگر رفتار، گفتار و کردار صادقانه و توأم با شفافیت میاندار از منظر اعضای شبکه می‌باشد. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، نشان دهنده این است که میاندار نسبت به سایر اعضای شبکه از مسئولیت‌پذیری بالایی برخوردار بوده و متناسب با آن نیز به اعضای جامعه، پاسخگو می‌باشد. تعامل صمیمانه و احترام محور، موضوعی است که اعضا شبکه همواره از میاندار انتظار داشته و ارتباط صمیمی توأم با احترام دوجانبه را در سطح تعاملات فی‌مابین مد نظر قرار دهند. تصمیم‌گیری خردمندانه و مستقلانه، بیانگر تاکید بر خرد‌گرایی و رفتار عقلایی فارغ از جو حاکم بر محیط تصمیم‌گیری و توجه به نظرات اعضای شبکه در تصمیم‌گیری است. به عبارتی انتظار می‌رود که میاندار در تصمیم‌گیری، بر ارزشهای نظرات جمعی و مستقل از فشارهای محیطی عمل نماید. اشرافیت اطلاعاتی دانشی میاندار (مستخرج از پژوهش)، نشان می‌دهد که میزان آگاهی و شناخت میاندار به مسایل، مشکلات و چالشها، باید نسبت به سایر اعضای شبکه بیشتر باشد. میاندار در زیر مولفه انعطاف‌پذیری- انتقادپذیری، باید منعطف بوده و انتقادات اعضا را در جهت حل مسایل و مشکلات، پذیرا باشد. رفتار غیر جانبدارانه سیاسی و حزبی (مستخرج از پژوهش) یا حمایت از همه گروهها، نشان می‌دهد که دیدگاه‌ها و فشارهای گروه‌های ذینفوذ و ذینفع در فرایند تعاملات شبکه اثرگذار نباشد.

مولفه شبکه‌محوری بر دو عنصر جامعه‌پذیری یا مردم‌آمیزی و انسجام یا همبستگی اشاره دارد. به عبارتی همه عواملی که زمینه‌پذیرش یکدیگر و پیوستگی میان افراد را فراهم می‌نماید در شبکه محوری نمایان می‌شود. افراد در درون شبکه یکدیگر را می‌شناسند، به هم علاقه دارند و با کمال میل به هم کمک می‌کنند و هیچ اطلاعاتی را از یکدیگر مخفی نگه نمی‌دارند. نکته منفی در این فرهنگ این است که این دوستی‌ها باعث می‌شود تا افراد نسبت به عملکرد منفی اعضا حساسیت چندانی نداشته باشند. با نتایج پژوهشهای گافی و جونز (۱۹۹۸)، رابینز و لانگتن (۲۰۰۱) و مکعب دو اس همسو می‌باشد. زیر مولفه های شبکه‌محوری شامل همگرایی و اجماع‌گرایی، بر این موضوع تاکید که میاندار باید، همه عواملی که زمینه‌واگرایی، تکثرگرایی و از هم‌پاشیدگی شبکه را فراهم می‌کند را شناسایی و به سمت اتحاد و یگانگی سوق دهد. در رهبری چابک، میاندار در اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش، وظیفه اصلی دریافت، پالایش و به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش را میان اعضا به عهده دارد و از نگهداری اطلاعات نزد خود به منظور برتری بر دیگران خودداری نماید. در شبکه‌سازی سرمایه اجتماعی، میاندار باید سرمایه انسانی در محیط پیرامونی و بخشهای مختلف خود را شناسایی و از طریق شبکه‌سازی و تعاملات

شهروندان عینیت ندارد را کنار گذاشته و هموار در میان اعضاء شبکه، بر بروندهای ملموس و قابل فهم تاکید دارد. در بازخوردگرایی داوطلبانه، بواسطه نقش حاکمیتی، میاندار زمینه لازم برای دریافت بازخورد از جوانب مختلف را فراهم و کانالهای دریافت بازخورد را ایجاد می نماید. پیامدهای اثربخش؛ بیانگر نوعی دوراندشی میاندار و اعضای شبکه می باشد که می بایست به نحوی پیامدهای اقدامات و فعالیتها را شناسایی تا پیامدهای هزینه ساز و مشکل آفرین برای جامعه ایجاد نگردد.

در پیگیری مستمر و نتیجه بخش، میاندار همواره در مراحل مختلف نظیر تبیین مشکل، اخذ تصمیم، اجرا و نظارت؛ پیگیر امور از اعضای شبکه و همچنین در صورت ضرورت، خارج از شبکه می باشد تا به نتیجه تعیین شده دست یابند. در اقدام قاطعانه و تعصب عملی، میاندار نه با رویکرد سلسله مراتبی بلکه با رویکرد شبکه ایی و یکپارچه، باید در انجام کلیه امور و حل مسایل و مشکلات، باید نقش قاطعانه و دارای تعصب عملی و قابل عینیت برای اعضای شبکه باشد.

۶- نتیجه گیری

با توجه به تغییرات روزافزون در حوزه های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فناوری و اثرات آن بر انواع ارتباطات میان سازمانی؛ نوعی از مدیریت میان سازمانی تحت عنوان مدیریت شبکه ایی ظهور نموده است. سازمانها جهت مدیریت و بهره بردن از روابط میان شبکه ها، مستلزم داشتن توانمندی شبکه سازی می باشند. سازمانها و یا مدیران منتصب شان که نقش هماهنگ کننده و یا به عبارتی نقش میاندار را ایفا می کنند نیز باید حائز توانمندیهای لازم برای مدیریت بین سازمانی باشند. یکی از ابزار مهم و اساسی در تعامل اجتماعی و میان سازمانی، داشتن ارزشهای فرهنگی است که زمینه توانمندی سازمان هماهنگ کننده را افزایش داده و همچنین دیگر سازمانهای حاضر در شبکه را به حضور و ادامه فعالیت در میان سایر اعضای شبکه ترغیب و تشویق نماید. هدف پژوهش، شناسایی و تبیین مولفه های اصلی فرهنگ سازمانی شبکه ایی - میانداری می باشد. این پژوهش در بخش دولتی و یکی از سازمانهای حاکمیتی با گستره جغرافیایی وسیعی از وظایف و ماموریتها انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که سازمان میاندار، همواره ابتدا از راه انداز که در جمهوری اسلامی ایران رهبری و سپس قوای سه گانه می باشد باید تبعیت بکند. به عبارتی، گفته ها، بیانات، راهنماییها و تذکرات مقام معظم رهبری و قوانین و مصوبات قوای سه گانه، نقش اصلی را برای میاندار جهت هماهنگ کنندگی و میانداری ایفا می کند. سپس پنج مولفه اصلی تعامل محوری با هفت زیر مولفه (داشتن صداقت و شفافیت، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، تعامل صمیمانه و احترام محور، تصمیم گیری جمعی و مستقلانه، اشرافیت اطلاعاتی دانشی میاندار، انعطاف پذیری - انتقادپذیری، رفتار غیر جانبدارانه سیاسی و حزبی)، شبکه محوری با

تصمیم گیریها به آنها کمک می کند را در اختیار داشته باشند. از اینرو، با توجه به وجود اطلاعات نزد میاندار، ضرورت دارد تا هر گونه اطلاعات، خبر و یا موضوع مرتبط را با سرعت و دقت به شهروندان اطلاع رسانی نماید. میاندار باید همواره و در تمام لحظات عادی و بحرانی، در کنار شهروندان بوده به نحوی که آنها، همراهی و همدلی، میاندار با خود را دائما احساس بکنند. زیر مولفه های شهروندمحوری پژوهش حاضر با پارادایم های مدیریت دولتی که اصول منشور شهروند محوری را بر مکانیزم های مشارکت، ارائه اطلاعات و توانمندسازی شهروندان اشاره می کند همراستا است.

در مولفه چشم اندازمحوری، میاندار درک روشنی از اهداف و جهت سازمانی داشته، به طوری که اهداف سازمان و زمینه ها را در اهداف راهبردی تعریف و چشم انداز لازم را برای اعضا ترسیم می کند. بر اساس دیدگاه دنیسون (۲۰۰۰)، در اینجا میاندار می باید چشم انداز، اهداف و مقاصد، گرایش و جهت گیری راهبردی را با مشارکت اعضاء تعیین و تبیین نماید. این مولفه ها با نتایج پژوهشهای هانگر و دیکسون (۲۰۰۴)، کوفای و همکاران (۲۰۱۰)، دنیسون (۲۰۰۰)، جاوید مهر (۲۰۱۷)، فرهی و همکاران (۱۳۹۵)، و دیگران همسو می باشد. میاندار در زیر مولفه ماموریت های شفاف و دقیق، به منظور جهت دهی فعالیت های اعضای شبکه، ماموریت هر یک از اعضاء را بطور شفاف و دقیق طراحی، تبیین و ابلاغ می نماید. میاندار در هدفگذاری الهام بخش و هوشمندانه، علاوه بر اینکه در تعیین اهداف، بر ویژگی هوشمند بودن اهداف تاکید دارد، بر انگیزه بخشی و درونی نمودن اهداف نیز تاکید دارد. برنامه ریزی مشارکتی، بیانگر نوعی مدیریت مشارکتی و استفاده از توانمندی همه اعضای شبکه برای برنامه ریزی های چند وجهی تاکید داشته و از این زیر مولفه در تمام مراحل چشم اندازی محوری استفاده می نماید. اتخاذ راهبرد های اقتضایی، میاندار و اعضای شبکه ضمن توجه به راهبردهای گذشته، بر راهبردهای متناسب با شرایط محیطی (فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، فناوری و ...) و متناسب با ساختار و کارکرد مسایل به تدوین راهبردها مبادرت می نمایند.

مولفه نتیجه محوری با نتایج پژوهشهای اوریلی، چاتمن و کالدول (۱۹۹۱)، کمرون و کوئین (۲۰۱۳)، زارعی متسین و همکاران (۱۳۹۷)، انصاری و همکاران (۱۳۸۹)، ابزری ودلوی (۱۳۸۸) همسو می باشد. میاندار تلاش می کند تا خود و اعضای شبکه، از همه سازوکارها و ابزار های لازم که منجر به دستیابی به نتیجه می شوند را استفاده نمایند. به عبارتی در این مولفه، میاندار با توجه به جایگاه حاکمیتی، به جای توجه به فرآیندها؛ به ستانده ها، اثرات و نتایج فعالیت ها و اقدامات تاکید دارد. در زیر مولفه سدشکنی و خطرپذیری، میاندار نقش محوری و پیشگام را در برطرف نمودن و رفع موانع محیطی ایفا نموده و کلیه مخاطرات اطراف را به منظور ترغیب اعضاء پذیرا می باشد. زیر مولفه بروندهای سنجش پذیر، خروجی های مبهم، نامفهوم، کلی و غیر قابل سنجش که برای تصمیم گیرندگان و

با توجه به تنوع و تعدد فرهنگی در سطح کشور و به منظور جلوگیری از تعارض محیطی و سازمانی، به محققان و پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که الگوی فرهنگ میانداری متناسب با خرده فرهنگ اقوام، نژادها و اقلیت‌ها را شناسایی تا سازمان‌های مستقر در استانهای سراسر کشور، بر اساس الگوی پیشنهادی نقش هماهنگ‌کنندگی را به نحو مناسبی انجام دهند.

منابع و مآخذ

- [1] افتاده، محمد جواد (۱۳۹۵)، تحلیل شبکه‌های اجتماعی، نشر ثانیه.
- [2] اکبرزاده، فریدون و کیانی دهکیان، هوشنگ (۱۳۹۲)، نقش حقوق شهروندی و دموکراسی در توسعه سیاسی پس از انقلاب اسلامی. اردبیل، دومین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ.
- [3] امینیان، احمد، (۱۳۹۸)، میانداری و تنش‌زدایی، روزنامه اعتماد.
- [4] کاملی، محمد جواد و الوانی، مهدی (۱۳۸۹) شبکه‌ها و خط مشی گذاری عمومی، دانشگاه انتظامی امین.
- [5] هندی، چارلز، (۱۳۸۰)، خدایان مدیریت، کهزاد، اذرنوش، تهران، نشر فردا.
- [6] Abedelrahim, S. S. (2018). **Organizational Culture Assessment using the Competing Values Framework (CVF) in Public Universities in Saudi Arabia: A Case Study of Tabuk University**. International Journal of Business and Management, 6(2), 1-16.
- [7] Agranoff, R., McGuire, M. (2001). **Big Questions in Public Network Management Research**. Journal of public Administration Research and theory, 11(3), pp.295-326.
- [8] Artinian, B.M., Giske, T., Cone, P. H. (2009). **Glaserian Grounded theory in Nursing Research: Trusting Emergence**. New York: Springer Publishing.
- [9] Attar, M. M. (2020). **Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Intellectual Capital: Directions for Future Research**. International Journal of Business and Economics Research, 9(1), pp. 11-20.
- [10] Benedetto R., Thompson K. (2013). **Creating an Optimal Culture: the Emergence of the Entangled Organization**, Employment Relation today, 13-19.
- [11] Bono, S., Heling, G., Borg, M. (2014). **Organizational Culture and its Implications for Infection Prevention and Control in Healthcare Institutions**. Journal of Hospital Infection, 86, 1-6.
- [12] Bryson, J., Crosby, B.C., Stone, M.M. (2006). **The Design and Implementation of Crosssector Collaborations: Propositions From the literature**. Public Administration Review, 66:44-55.
- [13] Cassi, L., Corrocher, N., Malerba, F., Vonortas, N. (2008). **Research Networks as Infrastructure for Knowledge Diffusion in European Regions**. Econ. Innov. New Techn. 17(7-8), pp. 663-676.
- [14] Curteanu, D., Constantin, I. (2019). **Organizational Culture Diagnosis-a New Model**. Leadership, Mentoring, Coaching and Motivation, 11(1), 14-21.
- [15] Dhanaraj, C., Parkhe, A. (2006). **Orchestrating Innovation Networks**. Academy of Management Review, 31(3), pp. 659-669.
- [16] Fink, G., Duber, D., Yolles, M. (2012). **Understanding Organization Culture as a Trait Theory**. Article in SSRN Electronic Journal.
- [17] Flamholtz, E. G., Randle, Y. (2011). **Corporate Culture, the Ultimate Strategic Randle**. Stanford Business Books, Stanford, California. for knowledge diffusion in European regions. Econ. Innov. New Techn. 17(7-8), pp. 663-676.
- [18] Fuhse, J. (2009). **The Meaning Structure of Social Networks**.

هشت زیرمولفه (همگرایی و اجماع‌گرایی، رهبری خدمتگزار و ایشارگر، اشتراک‌گذاری و تسهیم‌دانش، شبکه‌سازی سرمایه اجتماعی، مدیریت تعارض شبکه، پویایی گروهی بین شبکه، نظم و انضباط‌گرایی، انسجام بخشی ساختاری-اطلاعاتی)، شهروندمحوری با پنج زیر مولفه (همراهی و همدلی با شهروندان، توانمندسازی و آگاهی بخشی شهروندان، مشارکت‌پذیری و بکارگیری شهروندان، رفتار عادلانه و منصفانه با شهروندان، سرعت و دقت در اطلاع‌رسانی به شهروندان)، چشم‌اندازی محوری با چهار زیر مولفه (ماموریت‌های شفاف و دقیق، هدفگذاری الهام بخش و هوشمندانه، برنامه‌ریزی مشارکتی، اتخاذ راهبرد‌های اقتضایی) و نتیجه محوری با شش زیر مولفه (سدشکنی و خطرپذیری، بروندادهای سنجش‌پذیر، بازخوردگرایی داوطلبانه، پیامدهای اثربخش، پیگیری مستمر و نتیجه بخش، تعصب عملی و اقدام قاطعانه) را برای هماهنگ‌کنندگی و میاندار خوب بودن، استفاده نماید. در این راستا پیشنهادهایی بشرح ذیل ارائه گردید:

- تبیین ارزشها و هنجارهای فرهنگ شبکه‌ایی - میانداری برای میانداران.
- ارزیابی وضعیت سازمان متناسب با ارزشها و هنجارها (شناسایی و ترسیم وضع موجود).
- تحلیل شکاف بین وضعیت موجود با وضعیت مطلوب.
- تدوین و طراحی استراتژی تغییر فرهنگ سازمانی براساس نتایج تحلیل شکاف.
- طراحی برنامه تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی شبکه‌ایی - میانداری .
- کسب تأیید مدیران ارشد و جلب حمایت آنها نسبت به برنامه‌های تدوین شده.
- تهیه و تصویب وظایف و اهداف گروه مدیریت فرهنگ سازمانی میانداری.
- تبیین نیم رخ فرهنگ سازمانی موجود مطابق با الگوی پیشنهادی پژوهش.
- انتخاب یکی از راهبردهای مدیریت فرهنگ سازمانی بر اساس نتایج نیم رخ فرهنگ سازمانی میانداری.
- تدوین برنامه جامع و عملیاتی مدیریت فرهنگ سازمانی میانداری.
- فرهنگ‌سازی گسترده برنامه‌های تغییر و بهبود در سطوح مدیران و کارکنان.
- تدوین برنامه جلب مشارکت و تعهد نسبت بر برنامه تغییر و بهبود.
- تدوین و اجرای برنامه آموزشی برای مدیران و کارکنان ستاد و صف.
- جلسات هم‌اندیشی و آسیب شناسی الگوی فرهنگ سازمانی میانداری.
- طراحی و نظارت بر داشبورد مدیریت فرهنگ سازمانی میانداری.
- دریافت بازخورد به منظور اصلاح الگوی پیشنهادی.
- ارزیابی اثربخشی برنامه‌های تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی میانداری.

- Sociological Theory, 27(1), 51-73.
- [19] Glaser, B. G. (1978). **Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded theory** (Vol. 2): Sociology Press Mill Valley, CA.
- [20] Hamid, W. H. W., Saman, M. Z. M., Saud, M. S. (2012). **Exploring Factors Influencing the Transfer of Training using a Grounded Theory Study: Issues and Research Agenda**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 56, 662-672.
- [21] Haythornthwaite, C. (1996). **Social Network Analysis: An Approach and Technique for the Study of Information Exchange**. Library & Information Science Research, 18(4), pp. 323-342.
- [22] Huhtala, M., Kaptein, M., Muotka, J., Feldt, T. (2021). **Longitudinal Patterns of Ethical Organisational Culture as a Context for Leaders' Well-Being: Cumulative Effects Over 6 Years**. Journal of Business Ethics, 1-22.
- [23] Huxham, C., Vangen, S. (2013). **Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage**. Routledge.
- [24] Kundo, H. K. (2018). **Citizen's charter for Improved Public Service Delivery and Accountability: The Experience of land Administ Ration at the Local Government in Bangladesh**. International Journal of Public Administ ration, 41 3(, 226-237).
- [25] Laursen, K., Salter, A. (2006). **Open for Innovation: the Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K.Manufacturing Firms**. Strategic Management Journal, 27(2), pp. 131-150.
- [26] Locke, K. D. (2001). **Grounded theory in Management Research: Sage Publications Limited**. Management Journal, No. 2, pp. 203-15.
- [27] Morrison, A. (2008). **Gatekeepers of Knowledge within Industrial Districts: Who They are, How They Interact**. Regional Studies, 42(6), pp. 817-835.
- [28] üller-Seitz, G., Sydow, J. (2012). **Maneuvering Between Networks to Lead-A Longitudinal Case Study in the Semiconductor Industry**. Long Range Planning, 45(2), pp. 105-135.
- [29] O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). **People & Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization fit**. Academy of Managerial Journal, 34 (3), 487-516.
- [30] Öberg, C. (2018). **The Role of Business Networks for Innovation**. Journal of Innovation & Knowledge. 4(2), 124-128.
- [31] Provan, K. G., Kenis, P. (2008). **Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness**. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), pp. 230-252.
- [32] Provan, K. G., Fish, A., Sydow, J. (2007). **Interorganizational Networks at the Network level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks**. Journal of Management, 33(3), pp.479-516.
- [33] Ring, P. S., Doz, Y. L., Olk, P. M. (2005). **Managing Formation Processes in R&D Consortia**. California Management Review, 47(4).
- [34] Schein, E. H. (2009). **The Corporate Culture Survival Guide**. Jossey-Bass, Wiley Imprint, USA.
- [35] Schneider, S. C., Barsoux, J. S., Gunter K. (2014). **Managing Across Cultures**. Pearson Education Limited, 3rd edition, UK.
- [36] Sinha, Kinsuk Mani. (2013). **Innovation Process: An Integrated Analysis of the Role played by Various Actors.** LUISS Guido Carli.
- [37] Whital, D. (2007). **Network analysis of a Shared Governanve System, Doctor of Philosophy in Public Administration and Policy**, Portland state university.
- [38] Zaheer, A., Gözübüyük, R., Milanov, H. (2010). **It's the Connections: The Network Perspective in Inter Organizational Research**. Academy of Management Perspectives, 24(1): 62-77.