



## Designing a Model for Antecedents and Consequences of Divisiveness in Public Organizations

Alireza Fallahi<sup>1</sup>, Amin Nikpour\*<sup>2</sup>, Reza Zare<sup>3</sup>, Malikeh Beheshtifar<sup>4</sup>

1. Ph.D. student in Human Resource Management, Department of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran
2. Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran
3. Assistant Professor, Department of Management, Payamnour, Tehran, Iran
4. Associate Professor, Department of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

\*Corresponding author email address: [Nikpour2003@yahoo.com](mailto:Nikpour2003@yahoo.com)

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

*Qualitative Research*

#### How to cite this article:

Fallahi, A., Nikpour, A., Zare, R. (2024). Designing a Model for Antecedents and Consequences of Divisiveness in Public Organizations. Transformational Human Resources Quarterly. 3(10): 52-72.

© 2024 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

**Background and purpose:** In all periods of organizational life, there has been a division between the interests of the boss and the subordinates or the employer and the worker, and many factors have caused such a problem and brought adverse consequences. The purpose of this research is to design a model for antecedents and consequences of divisiveness in public organizations.

**Research method:** The current research, in terms of its purpose, is among the survey researches, which was conducted qualitatively and using the content analysis method. In the conducted interviews, 12 organizational and academic experts were used until theoretical saturation, and after coding, the final model was extracted.

**Findings:** The designed model has 6 dimensions and 23 components, the antecedents include the dimensions of the centralizing structure, hidden personality, double-minded managers and leaders, and politicized culture, and the consequences include the dimensions of individual and organizational destructive results, which are the identified factors that were approved by experts.

**Conclusion:** To reduce organizational divisiveness, it is important and necessary to focus on antecedents for control and prediction, which will improve relationships and reduce destructive individual and organizational results.

**Keywords:** *division, divisiveness, public organizations*

## Introduction

Division has consistently been a facet of human existence throughout history. While the concept of division and humanity have evolved concurrently, comprehensive studies addressing divisive behaviors in workplace contexts remain limited. Across various epochs of human interaction, there has been a persistent presence of division, conflict, and tension among the interests of management and employees, employers and workers, as well as among authorities and subordinates. Scholars, researchers, and organizational members acknowledge that the divisions among departments, teams, and individuals are ongoing and pervasive (Naghizadeh Moghari et al., 2019:269).

Research focused on the analysis of division prevention within organizations suggests that implementing a robust model to mitigate division can substantially enhance strategic decision-making, organizational learning, and overall performance (Miong et al., 2016). However, empirical investigations in this area are relatively sparse. Notably, Handak's study (2019) provides relevant insights into this topic, identifying intrinsic motivators such as jealousy, aspirations for career advancement, performance management issues, and feelings of threat or insecurity as catalysts for division. Furthermore, the prevention of organizational division is shown to significantly influence the effectiveness of senior management teams, competitive positioning, and financial performance metrics within organizations (Zhang, 2013).

The rationale for conducting research on the antecedents of organizational division stems from the notion that, under dynamic conditions, organizations can attain success by cultivating an accurate understanding of their operational environment. Establishing a workplace culture that minimizes division allows for the design and execution of a divisive model in governmental organizations, thereby facilitating improved managerial decision-making and fostering the achievement of collective objectives. Additionally, regarding the implications of this research, it is essential for resource optimization, the mitigation of interpersonal aggression among colleagues and toward customers, the prevention of workplace conflicts, and the enhancement of employee motivation, while simultaneously reducing stress, tension, and absenteeism that disrupt workplace productivity.

## Research Method

This study employs a survey methodology of an applied nature, aimed at gathering relevant data. Data collection was accomplished through the utilization of library resources and semi-structured interviews. The statistical population comprises public management experts possessing over 10 years of managerial experience, with a total of 12 individuals interviewed until theoretical saturation was achieved. The final model was derived utilizing content analysis techniques applied to the interview data.

To ensure the validity of the research, three specific strategies were implemented:

1. Systematic design of data collection instruments.
2. Purposeful selection of experts with significant experience in decision-making and organizational structure.

3. The researcher's perspective, wherein all pertinent data extracted from the interview transcripts were made available to the interviewees for verification and additional input to enhance the completeness of the information.

Concerning reliability in qualitative research, it is essential that an independent researcher can derive the same theoretical constructs regarding the phenomenon studied as those identified by the original researcher. In this investigation, two reliability indices were applied to assess consistency: test-retest reliability and inter-coder reliability.

## Findings

In the initial phase, subject matter experts were posed questions pertinent to the research topic. Subsequently, the transcripts of the interviews and associated documents underwent a thorough examination, leading to the development of a table for each interview and document. This table delineated segments of the interview transcripts that were associated with the antecedents and consequences of the organizational division. Following this, the salient points identified in the preceding step were subjected to conceptualization.

During this phase, a comprehensive review of the target texts was conducted, resulting in the extraction of tags and primary categories from the content. A comparative analysis of the coding derived from the interviews indicated no emergence of novel content, particularly as the latter interviews exhibited a declining trend toward the identification of new categories. Therefore, theoretical saturation was established, and no further interviews were conducted; this resulted in the extraction of a total of 23 distinct codes. The data and information were meticulously analyzed and the fundamental content was distilled, with the researcher iteratively reviewing these codes and consolidating similar categories into comprehensive groupings.

The researcher developed a content network comprising 23 primary concepts, 6 sub-categories, and 2 overarching categories. This model delineates the divisive antecedents within government organizations across four principal dimensions: 1) centralist structure, characterized by profit-seeking attitudes, excessive complexity, power concentration, and diverse policies and strategies; 2) secretive disposition, encompassing deceitful tendencies and a lack of restriction concerning beliefs and values; 3) manager and leader typologies, including meeting-oriented managers, passive managers, those exhibiting undue self-confidence, and autocratic leaders; and 4) politicized culture, manifested through perceived injustices, unaccountable managerial practices, evasion of responsibility, and nepotism. Furthermore, the model identifies divisive outcomes in government organizations along two dimensions: 1) destructive organizational effects, which include property damage, inefficient utilization of time and resources, interpersonal aggression, and job-related conflicts; and 2) deleterious individual consequences, such as a lack of meritocratic practices, inadequate timely adaptation to environmental changes, and deficiencies in research related to administrative and political issues.

## Conclusion

The research findings indicate that a centralized organizational structure is a significant antecedent of divisiveness within governmental organizations, corroborating the results of Alinasab & Shafizadeh (2017), and Park (2011). Their studies demonstrate that centralized structures contribute to workplace divisiveness. The prevailing governance frameworks and the presence of rigid and inflexible administrative systems render these organizations vulnerable to various forms of tension, fragmentation, and incompatibility. Data analysis revealed that a secretive personality trait is another divisive antecedent within governmental organizations. In contemporary contexts, it is crucial to understand and influence employee personality characteristics across multiple organizational scenarios. The findings and expert opinions highlight that managers and leaders at Doro are also identified as divisive antecedents in governmental organizations.

Additionally, the research identifies a politicized culture as another antecedent of organizational divisiveness. These findings align with the work of Pondi (1967) and Ofson (2022). Pondi (1967) categorizes politics as integral to division management, advocating for its application in managing divisiveness. Ofson (2022) further substantiated this theory by demonstrating that political discourse impacts strategic decision-making and organizational divisiveness. Murphy and Steve (2023) recognize flexible work policies as influential factors in the degree of organizational division. The culture within any organization delineates the customs, values, and prevailing attitudes; if this culture becomes politicized, legitimizing political maneuvers and cultural inclinations within these contexts, it may result in increased behavioral and ethical deviations, thereby exacerbating divisiveness within the organization.

Other findings indicate that detrimental organizational outcomes represent significant divisive consequences within workplace environments. Research in this domain aligns with the current study's findings. Gajik et al. (2011) identified division as a form of destructive and unethical managerial behavior. Similarly, Conway (1991) highlighted the occurrence of harmful organizational and administrative behaviors stemming from division within the workplace. Furthermore, Demchak et al. (2022) reported that destructive organizational behaviors can manifest as consequences of discord and division in workplace settings. While some individuals may act to amplify divisions, others may seek to constrain them and preserve existing conditions. Observable patterns in interaction decisions emerge, which can inform future experiments across various policy frameworks. By mitigating divisiveness, organizations can reduce the degradation of organizational assets and improve the utilization of organizational resources and equipment, thereby diminishing aggression and occupational conflict.

The research findings also demonstrated that destructive personal outcomes serve as divisive consequences within the work environment. These results corroborate the findings of Demchak et al. (2022) and Koran et al. (2021), who identified destructive individual outcomes as manifestations of divisiveness in the workplace. In scenarios where destructive organizational behaviors, such as divisiveness, are prevalent, employees are adversely affected, leading to the erosion of meritocracy within the workplace. Consequently, employees are likely to struggle with adapting to workplace changes, resulting in decreased performance in administrative matters and an escalation of workplace politics, which, in turn, exacerbates destructive individual outcomes within the work environment.



## طراحی مدل پیشایندها و پسایندهای تفرقه انگیزی در سازمان های دولتی

علیرضا فلاحی<sup>۱</sup>، امین نیک پور\*<sup>۲</sup>، رضا زارع<sup>۳</sup>، ملیکه بهشتی فر<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، پیام نور، تهران، ایران

۴. دانشیار، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

\*ایمیل نویسنده مسئول: [Nikpour2003@yahoo.com](mailto:Nikpour2003@yahoo.com)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

#### نوع مقاله:

پژوهش کیفی

#### نحوه استناد به مقاله:

فلاحی، ع.، نیک پور، ا.، زارع، ر. (۱۴۰۳). طراحی مدل پیشایندها و پسایندهای تفرقه انگیزی در سازمان های دولتی. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۳(۱۰): ۵۲-۷۲.

© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی زیر صورت گرفته است:

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International.

**زمینه و هدف:** در تمامی ادوار زندگی سازمانی، تفرقه بین منافع رئیس و مرئوس یا کارفرما و کارگر وجود داشته است و عوامل زیادی سبب ایجاد چنین مشکلی بوده و پیامدهای نامطلوبی را نیز به همراه داشته است. هدف این پژوهش طراحی مدل پیشایندها و پسایندهای تفرقه انگیزی در سازمان های دولتی می باشد.

**روش تحقیق:** پژوهش حاضر، از لحاظ هدف در زمره پژوهش های پیمایشی بوده که به صورت کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوا انجام شد. در مصاحبه های انجام شده از ۱۲ نفر خبره سازمانی و دانشگاهی تا اشباع نظری استفاده شد که پس از کدگذاری ها، مدل نهایی استخراج گردید.

**یافته ها:** مدل طراحی شده دارای ۶ بعد و ۲۳ مولفه می باشد که پیشایندها شامل ابعاد ساختار تمرکزگرا، شخصیت پنهان کار، مدیران و رهبران دورو، و فرهنگ سیاست زده و پسایندها شامل ابعاد نتایج مخرب فردی و سازمانی می باشند که عوامل شناسایی شده مورد تایید خبرگان قرار گرفتند.

**نتیجه گیری:** برای کاهش تفرقه انگیزی سازمانی، تمرکز بر پیشایندها جهت کنترل و پیش بینی مهم و ضروری است که در نتیجه باعث بهبود روابط و کاهش نتایج مخرب فردی و سازمانی خواهد شد.

**واژه های کلیدی:** تفرقه، تفرقه انگیزی، سازمان های دولتی

## مقدمه

تفرقه در طول تاریخ همواره با زندگی انسان همراه بوده است. اگرچه انسان و تفرقه همچون دو برادر (هم زاد) با هم زاییده شده و رشد یافته اند، اما با همه قدمتی که تفرقه در زندگی بشر دارد، مطالعات کمتری در مورد این گونه رفتارها در محل کار انجام شده است، و تنها در چند دهه اخیر به صورت علمی مورد توجه دانشمندان قرار گرفته است. در تمامی ادوار زندگی بشر، تفرقه، کشمکش و اصطکاک بین منافع رئیس و مرئوس، کارفرما و کارگر، ارباب و رعیت وجود داشته است. نظریه پردازان، پژوهشگران و حتی اعضای سازمان‌های آگاهند که تفرقه بین ادارات و بخش‌ها و گروه‌ها و افراد پیوسته ادامه دارد (نقی زاده موعاری و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۶۹).

در این میان محیط کار یکی از مکان‌های تعامل اجتماعی است که در آن زمینه‌های زیادی برای بروز برخی از رفتارهای مختلف وجود دارد و محیطی جهت باروری، پرورش و رشد انواع تفرقه‌ها و عدم توافقات است. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، ارزش‌ها، انتظارات و ادراکات متفاوت، سبب بروز اجتناب‌ناپذیر تفرقه در سازمان‌ها گشته است. از سوی دیگر، ساختار حاکم بر سازمان‌ها و وجود سیستم‌های خشک و انعطاف‌ناپذیر اداری، آنها را مستعد انواع تنش، تفرقه و ناسازگاری کرده است (شفیعی سروستانی و همکاران، ۱۴۰۱).

تفرقه واژه‌ای است که در اصل به معنی معترض و مزاحم یکدیگر شدن و یا با هم اختلاف داشتن معنا شده است. تفرقه، واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده، ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، تفرقه‌ها به ستیزه‌جویی و دشمنی مبدل شده است (فیاضی، ۱۳۹۸: ۹۲-۹۱). مطالعات انجام‌شده در خصوص واکاوی جلوگیری از تفرقه در سازمان‌ها بیانگر آن هستند که طراحی مدل جلوگیری از تفرقه در سازمان می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی تصمیم‌گیری راهبردی، یادگیری سازمانی و عملکرد را بهبود دهد (میونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). با بررسی‌های انجام‌شده و همچنین مصاحبه‌های اولیه‌ای که با برخی از کارکنان اداره‌های دولتی گرفته شده، نشان می‌دهد که این رفتار در سازمان‌های بخش دولتی ایران متأسفانه بروز و ظهور دارد، به گونه‌ای که این مسئله به یک فرهنگ در محیط‌های کاری تبدیل شده است و برخی از افراد می‌خواهند که با تفرقه بین همکاران خود به موقعیت بالاتری دست یابند. با وجود چنین پیامدهای ناگواری که این رفتار برای افراد، سازمان و حتی جامعه دارد، شناسایی علل این رفتار ضروری به نظر می‌رسد.

پژوهش‌های اندکی در این زمینه صورت گرفته است. یکی از پژوهش‌های انجام‌شده پژوهش هندک<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) است که به نوعی می‌توان به موضوع ما مرتبط دانست. این پژوهشگران انگیزه‌های درونی مانند حسادت، پیشرفت‌شغلی، مدیریت اثر، احساس تهدید یا عدم امنیت را دلایل تفرقه‌انگیزی شناسایی کرده‌اند. علاوه بر این، واکاوی جلوگیری از تفرقه در سازمان می‌تواند بر اثربخشی تیم‌های مدیریت ارشد، رقابت و عملکرد مالی سازمان‌ها تأثیر قابل‌توجهی داشته باشد (زانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

<sup>1</sup> Myung

<sup>2</sup> Handtke

<sup>3</sup> Zang

شکست در واکاوی جلوگیری از تفرقه در سازمان اغلب موجب زیان‌های تجاری و کاهش روحیه کارکنان می‌شود (اوکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

ضرورت انجام این تحقیق در بخش پیشایندها عبارت است از: با توجه به شرایط در حال تغییر، سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت برسند که بتوانند درک درستی از محیط سازمانی خود داشته باشند؛ ایجاد محیط کاری که در آن تفرقه سازمانی به حداقل در محیط کار برسد؛ با طراحی و اجرای مدل تفرقه انگیزی در سازمان‌های دولتی، زمینه‌ای برای تصمیم‌گیری بهتر مدیران فراهم می‌شود؛ و در به دست آوردن اهداف جمعی کمک شایان می‌نماید. همچنین در زمینه پسایندها ضرورت انجام این تحقیق عبارت است از: در استفاده درست از زمان و منابع کمک می‌کند؛ در جلوگیری از پرخاشگری همکاران به یکدیگر و مشتری کمک شایان می‌کند؛ در جلوگیری از بروز درگیری‌های شغلی کمک می‌کند؛ و افزایش انگیزه و همچنین کاهش استرس، تنش‌ها و عواملی که موجب غیبت، کم‌کاری و کارشکنی کارکنان می‌شوند. با توجه به آنچه گفته شد، این پژوهش در پی آن است که بتواند مدل پیشایندها و پسایندهای تفرقه انگیزی در سازمان را طراحی کند و سوال اصلی این است که طراحی مدل پیشایندها و پسایندهای تفرقه انگیزی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

## مبانی نظری

تفرقه انگیزی همکاران تحت طبقه بندی گسترده‌ای از رفتارهایی است که در محل کار قرار می‌گیرد. این نوع از رفتارها در محل کار شامل تلاش‌های عمدی از سوی افراد برای آسیب رساندن به سازمان‌ها یا کسانی است که با آنها کار می‌کنند و در جهت تلاش برای تخریب شهرت یا شغل فرد هدف، یا ایجاد زیان‌هایی برای او صورت می‌گیرند. پس از آن که ادراک از تفرقه انگیزی اتفاق افتاد، افراد مورد هدف معتقدند که انگیزه‌های شخص تفرقه انگیز را نیز می‌دانند. سازمان‌ها نیز به هنگام ارتباط با کارکنان درگیر این موضوع، از بررسی انگیزه‌ها و کنکاش موضوع‌های تفرقه انگیزی نیز به جای تمرکز صرف بر پیامدهای آن منتفع می‌گردند. به طور مثال، در صورتی که یکی از کارکنان گمان کند که به علت حسادت دیگران مورد هدف بوده است، سازمان می‌تواند با ایجاد فضایی حمایتی تر، به آرام نمودن این احساسات منفی کمک کند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشگران به طور کامل رفتار تفرقه انگیز را به صورت جداگانه در سازمان مورد بررسی قرار نداده‌اند (هندک، ۲۰۱۹).

بر اساس مفاهیمی که در برخی از گونه‌شناسی‌های انجام شده صورت گرفته است، می‌توان بیان داشت که در گونه‌شناسی رایبسون و بنت تفرقه انگیزی می‌تواند بخشی از رفتارهای انحرافی سیاسی باشد (ریچاردز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). همانگونه که اسپکتور بیان می‌کند رفتارهای سیاسی در محیط کار به طور عمد تاکتیکی‌هایی هستند که توسط افراد بکار گرفته می‌شوند تا بتوانند

<sup>1</sup> Ooki

<sup>2</sup> Richards

مافوق ها، همکاران و زیر دستان خود را تحت تاثیر قرار دهند تا به اهداف سازمانی یا شخصی شان دست یابند (ریچاردز، ۲۰۰۸).

علاوه بر این، رایینز در تعریفی جامع تر، رفتار سیاسی را در سازمان به عنوان بخشی از نقش سازمانی که مورد نیاز فرد نیستند، اما بر توزیع مزایا و معایب در سازمان اثر می گذارند، تعریف می کند. بنابراین می توان بیان داشت که از آنجا که یکی از دلایل تفرقه تغییر نظر بالادستی در مورد هدف و به دست آوردن منفعت شخصی است، می توان تفرقه را نوعی از رفتار انحرافی سیاسی قلمداد کرد. اگرچه، بررسی ادبیات پژوهش نشان می دهد که تاکنون به تئوری های توجیه کننده رفتار تفرقه انگیزی پرداخته نشده است، ولی تئوری هایی مانند حسادت و منفعت شخصی می توانند تا حدودی تبیین کننده این رفتار باشند. به عنوان مثال، بر اساس تئوری منفعت شخصی، رفتارهای افراد را منافع شخصی شان هدایت می کند و تاکید می کند در زمانی که منافع شخصی اشخاص اقتضا کند افراد از خود رفتارهای منفی همچون دروغگویی بروز می دهند. اوزکلیک<sup>۱</sup> در مطالعه خود نشان داد برای کاهش جلوگیری از تفرقه، نقش استراتژیک منابع انسانی می تواند بسیار موثر باشد (اوزکلیک، ۲۰۱۶). منفعت شخصی، به عنوان دلیل دیگری برای ارتکاب تفرقه انگیزی معرفی می شود. کارکنان ممکن است به خصوص در زمانی که به دنبال رسیدن به هدفی هستند، در راستای منافع شخصی شان دست به این عمل بزنند. حسادت نیز یک احساس منفی است که فرد در اثر مقایسه خودش با دیگران به کمبودهایش پی می برد و ممکن است منجر به روشی مخرب شود و در نتیجه سبب تفرقه انگیزی در سازمان شود (هندک، ۲۰۱۹). در این راستا، اوکی (۲۰۱۷) معتقد است حسادت منجر به تفرقه انگیزی در سازمان ها می شود و مبنایی اساسی برای این گونه رفتارها می باشد. با وجود این، به نظر می رسد که تفرقه انگیزی دارای علل دیگری باشد که شناسایی آن جهت کنترل و همچنین ارائه راهکار برای کاهش آن ضروری است.

### پیشینه پژوهش

حسینی و همکاران (۱۴۰۲) به مطالعه رفتارهای سیاسی با رفتارهای منافقانه با میانجی گری معنویت پرداختند. روش تحقیق از نظر ماهیت و محتوایی یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق، تمامی معلمان مقطع متوسطه دوم شهرستان ممسنی به تعداد ۲۸۴ نفر بود، که از این تعداد ۲۸۴ نفر به عنوان نمونه و با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بین رفتارهای سیاسی با رفتارهای منافقانه از طریق معنویت رابطه معناداری وجود دارد. نتایج دیگر نشان داد که الگوی مفهومی رفتارهای سیاسی با رفتارهای منافقانه از طریق معنویت و تفکر استراتژیک از برازش مناسبی برخوردار است. اصغری و همکاران (۱۳۹۳) به طراحی مدل سنجش نفاق سیاست گذاران سازمانی در سازمان های دولتی پرداختند. این پژوهش در زمره پژوهش های کیفی و اکتشافی است که با استفاده از روش داده بنیاد انجام شد. جامعه آماری پژوهش خبرگان (مدیران سازمان های دولتی استان لرستان) بودند که با

<sup>1</sup> Ozclik



روش گلوله برفی ۲۴ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. براساس نتایج پژوهش، عوامل علی شناسایی شده در زمینه نفاق سیاست گذاران شامل دو طیف عوامل فردی و سازمانی است و شرایط شغلی ایجاد کننده نفاق و شرایط بسترساز نفاق در حیطه عوامل زمینه‌ای نفاق سیاست‌گذاران قرار دارند. از طرف دیگر، پدیده‌های محوری در پژوهش حاضر در قالب دو محور نفاق سازمانی و رفتارهای منافقانه شناسایی شدند. همچنین راهبردهای مقابله با نفاق و پیامدهای نفاق سازمانی نیز از اجزای دیگر مدل می‌باشند.

توانگر و فخاری راد (۱۴۰۰) تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در سال ۱۳۹۹ را بررسی کردند. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود و جامعه آماری مدیران و معاونین بخش‌های مختلف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بودند که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، شامل پرسشنامه فرهنگ سازمانی و پرسش نامه نفاق در سازمان شیری و همکاران بود. یافته‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن فرهنگ مشارکتی، فرهنگ سازگاری، فرهنگ انطباق پذیری و فرهنگ ماموریتی بر نفاق در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیر منفی و معناداری دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با اهمیت دادن به نقش فرهنگ در مسائل سازمانی می‌توانند دستاوردهای بسیار مهمی را برای دانش مدیریت و سازمان به ارمقام آورده و موجبات سرآمدی سازمان را فراهم سازند که نتیجه آن کاهش عوامل منفی و مخربی از جمله نفاق در سازمان خواهد بود.

مورگان<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان تغییرات کاری و ادراک کارکنان از سیاست کاری انعطاف پذیر، دریافتند که انصاف و عدالت سازمانی و همچنین رضایت شغلی به نحوی با تفرقه در سازمان در ارتباط است. مدل مفهومی این پژوهش شامل سه مسیر بوده است که شامل تغییرات کاری درک شده منفی، عدالت درک شده و رضایت شغلی می‌باشد. یافته‌ها نشان داد درک بیشتر تغییرات منفی، با افزایش بی عدالتی و رضایت شغلی کمتر همراه است که در نتیجه آن می‌توان به تفرقه بیشتر و تغییرات خط مشی اشاره کرد.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر، از لحاظ هدف در زمره پژوهش‌های پیمایشی به حساب می‌آید و بدلیل اینکه هدف از انجام این پژوهش، کاربردی نمودن مدل حاصل از پژوهش با هدف حل مسائل و مشکلات موجود فعلی می‌باشد، در گروه پژوهش‌های کاربردی جای خواهد گرفت. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و مصاحبه استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش طبق جدول ۱، شامل خبرگان مدیریت دولتی با سابقه مدیریتی بالای ۱۰ سال بودند که به تعداد ۱۲ نفر تا اشباع نظری مصاحبه انجام شد.

<sup>1</sup> Morgan

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌های انجام شده

ردیف	تحصیلات	سابقه خدمت	سمت اجرایی
۱	کارشناسی ارشد رفتار سازمانی	۲۵ سال	مدیر ارشد سازمانی
۲	دکتری مدیریت	۲۸ سال	مدرس دانشگاه
۳	کارشناسی ارشد تحول	۲۳ سال	مدیر ارشد سازمانی
۴	دکتری مدیریت	۲۷ سال	مدرس دانشگاه
۵	دکتری مدیریت	۲۲ سال	دکتری مدیریت
۶	کارشناسی ارشد خط مشی‌گذاری عمومی	۲۸ سال	مدیر ارشد سازمانی
۷	دکتری مدیریت	۳۰ سال	مدرس دانشگاه
۸	دکتری مدیریت	۲۷ سال	مدرس دانشگاه
۹	کارشناسی ارشد رفتار سازمانی	۲۴ سال	مدیر ارشد سازمانی
۱۰	کارشناسی ارشد طراحی سازمان‌های دولتی	۲۸ سال	مدیر ارشد سازمانی
۱۱	دکتری مدیریت	۲۳ سال	دکتری مدیریت
۱۲	دکتری مدیریت	۲۷ سال	دکتری مدیریت

در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و از طریق مصاحبه‌ها، مدل نهایی استخراج شد. برای گردآوری داده‌ها، پژوهشگر سوالات را تنظیم و پس از کسب مجوزها و جلب موافقت افراد، مصاحبه‌ها را بین ۴۵ الی ۷۰ دقیقه انجام داد و فرآیند مصاحبه‌ها تا رسیدن اشباع نظری ادامه پیدا کرد. تحلیل محتوا، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی می‌باشد. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی بوده و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل خواهد کرد. تحلیل محتوا، روشی است برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتب، تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ، و تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی. تحقیق حاضر از سه راهبرد زیر برای روایی بهره برد:

۱. طراحی نظام‌مند ابزار گردآوری اطلاعات ۲. انتخاب ترکیبی خبرگان برخوردار از تجربه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در حوزه تفرقه‌سازمانی ۳. زاویه‌بندی پژوهشگر (تمامی داده‌های مفید استخراج شده از متن مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا نظرات خود را برای تکمیل اطلاعات ارائه دهند). در خصوص پایایی در تحقیق کیفی می‌توان گفت که محقق دیگری باید درباره همان پدیده، به توضیحات نظری یکسان با محقق قبلی برسد. در این پژوهش

برای رسیدن به پایایی از دو شاخص ثابت (پایایی بازآزمون) و شاخص تکرارپذیری (پایایی بین دو کدگذار) استفاده شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول های ۲ و ۳، آمده است.

جدول ۲. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثابت)

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (%)
۱	IN04	۶۰	۲۴	۱۲	۸۰٪
۲	IN06	۳۶	۱۴	۸	۷۸٪
۳	IN11	۷۸	۳۰	۱۸	۷۷٪
	کل	۱۷۴	۶۸	۳۸	۷۸٪

جدول ۳. محاسبه پایایی بین کدگذاران (شاخص تکرار)

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (%)
۱	IN01	۸۱	۳۴	۱۳	۸۴٪
۲	IN03	۶۲	۲۶	۱۰	۸۴٪
۳	IN04	۳۶	۱۵	۶	۸۳٪
۴	IN05	۶۰	۲۶	۸	۸۷٪
۵	IN06	۷۸	۳۳	۱۲	۸۵٪
۶	IN12	۵۹	۲۷	۵	۹۲٪
	کل	۳۷۶	۱۶۱	۵۴	۸۶٪

### یافته ها

انتخاب روش استقرایی یا قیاسی، چگونگی و چرایی کدگذاری داده‌ها را تعیین می‌کند. پژوهشگر می‌تواند برای پاسخ به یک سوال تحقیق کاملاً مشخص، داده‌ها را کدگذاری کند (رویکرد قیاسی) و یا پاسخ به سوال را می‌تواند از طریق کدگذاری به دست آورد (رویکرد استقرایی). برای مصاحبه‌ها جدولی ترسیم و کدهای مرتبط با متن مصاحبه درون آن نوشته شد. مقوله‌های مربوط به هر مصاحبه با حروف انگلیسی و شماره محتوا تعیین شد. در مرحله اول سوالات مربوط به موضوع پژوهش از خبرگان انجام شد. سپس متن مصاحبه‌ها اسناد به دقت مورد بررسی قرار گرفت و برای هر یک از

مصاحبه‌ها و اسناد جدولی ترسیم شد که در آن بخش هایی از متن مصاحبه که مرتبط با مفهوم موثر بر الگوی پیشایندها و پسایندهای تفرقه سازمانی بود در جدول ۴، مشخص شده است.

جدول ۴. کدگذاری مصاحبه‌ها

کد	خلاصه متن مصاحبه
A1	اصرار مدیران و یا سرپرستان برای گفتن جزئیات دقیق یک موضوع غالباً فرد را تشویق به دروغگویی می‌کند.
A2	دروغگویی آموختنی است. جو سازمان و یا رفتار و گفتار سرپرستان می‌تواند آموزگار خوبی باشد بدین فرض که در گزینش کارکنان دقت لازم انجام شده باشد.
A3	عدم انطباق با اهداف و رسالت سازمان یا با کارکردها و خروجی مورد انتظار سازمان
A4	رفتارهای سیاسی، ماهیتی منفعتطلبانه دارند و ظهور اینگونه رفتارها در سازمان باعث ایجاد ماهیت کاری تفرقه افکن خواهد شد.
A5	تعامل بیشتر افراد با یکدیگر می‌تواند باعث شود آن‌ها منافع و اهدافی پیدا کنند که بتواند همکاری‌شان را تسهیل کند. البته این موضوع درمورد افراد با ارزش‌های کاملاً متضاد صدق نمی‌کند. در کل مدیر نباید باعث برقراری اجباری تعاملات و ارتباطات شود.
B1	انتقال صرف مفهوم و سازوکارهای سازمانی بدون توجه به بومی سازی آن منجر به حاکمیت هنجارهایی در سازمان‌ها شده است که بسیاری از کارکنان با آن‌ها ارتباط برقرار نمی‌کنند. فقدان ارتباطات اثربخش عامل تقویت کننده‌ای برای بیگانگی کارکنان با این هنجارهاست.
B2	مثل این که یک عده‌ی زیادی از افراد نسبت به این هنجارها آئین نامه‌ها و مقررات و هنجارهای نوشته‌؛ حالا هنجارهای نانوشته اش که جای خود دارد. روحیتن، به لحاظ مغزی، به لحاظ فکری هیچ سازگاری‌ای نداشتن
B3	اعتماد در سازمان از بالا به پایین جریان می‌یابد و اگر مدیران ارشد قابل اعتماد باشند حس اعتماد به سطوح پایین سازمان رخنه می‌کند. بنابراین به سطوح کارشناسی سازمان اعتماد کنید تا مسیر توسعه صداقت و صمیمیت هموار گردد.
B4	بعد یک زمانی هم هست که واقعن استراتژی‌ها خودشون با هم دیگه متناقضند. مثلن میشه شما استراتژی تهجمی انتخاب کردی، از یک طرف باید استراتژی تدافعی هم داشته باشی؛ اینها ابزارهاشون گاهن به هم نمی‌خورن و سازمان رو دچار تفرقه میکنه.
B5	هدف فراگیر مشترک، هدفی است که مورد پذیرش دو یا چند واحد است و برای تحقق این هدف، به مشارکت و همکاری همه‌ی واحدها نیاز است. پس افراد ملزم به همکاری و تعامل سازنده می‌شوند که این امر تعارض را کاهش می‌دهد.
B6	متناسب با درک خودشون، یک عده ای مثلن می‌تونن بگی ضعف هنجاری پیدا کردن، یک عده ای بی هنجاری، اصلن در برابرش ایستادن. یک تعدادی دیگه مثلن ابهام دارن در فهم. و یک تعدادی هم به دلیل این که اینها رو خیلی محدود کننده دیدن و اینها روحیه شون با این چارچوب‌ها جور در نمی‌یومد، به جوری میشه گفت به حالت عصیانگری در اومدن
C1	سبک مدیریت رو هم بهش اضافه کنید. سبک رهبری با مدیریت هم میتونه تأثیرگذار باشه
C2	مشکلات ارتباطی و مشکلات کلامی باعث ایجاد تعارض می‌شود. یکی از منابع و نمونه‌های تعارض ارتباطی، این است که یک واحد، اطلاعات موردنیاز واحدهای دیگر را درون واحد خودش مخفی نگه دارد.
C3	فقدان ارتباطات مناسب منجر به حاکمیت فضای قبیله ای در سازمان می‌شود و در نتیجه گفتمان در سازمان شکل نمی‌گیرد. فقدان فضای گفتمانی منجر به محصور ماندن هنجارها در تک تک اشخاص شده و امکان انتقال و تضارب هنجارها را از سازمان سلب می‌کند.

C4	معمولن سازمان های ما نظام ارزشی ندارند، مجموعه ی ارزش هاشون رو دارن ولی نظام ندارند، یعنی اولویت بندی نشده. بر مبنای این عدم اولویت بندی، اونوقت شما این حق رو دارید که یک چیزی رو هنجار بدونید و من بگم نه، از نظر من ناهنجاره.
D1	در شرایطی که سطح تعارض در سازمان فراتر از حد معمول آن می‌رود، مدیران سازمان می‌بایست برای جلوگیری از ایجاد آشفتگی و هرج و مرج در سازمان، سطح تعارض را از طرق مختلفی کاهش دهند که برای این امر می‌توانند از فنون و روش‌های مختلفی استفاده کنند
D2	وقتی تو سازمان می‌بینی یعنی به اصطلاح قطع مجاری ارتباطات بروز کرده. قبیل‌های اتفاق میفته، افراد تو لاک خودشون،... از طرفی از بالا به پایین امواج اطلاعات به خوبی نمی‌گرده. در مجموع این چیزها رو که می‌بینی، هیچ مکانیزی هم برای ابهام زدایی در هنجار پذیری یا تقویت هنجار پذیری یا رفع تعارض هنجاری؛ هیچ کدوم از اینها رو پیدا نمی‌کنی.
D3	مثلن فقدان عدالت سازمانی میتونه تبدیل بشه به احساس بی عدالتی. ممکنه عدالت هم توی سازمان باشه ولی احساس بی عدالتی میتونه منشأ تفرقه بشه
D4	بر این بوروکراتیزه شدن ساختار منجر به اختلال و ناکارآمدی در فرایندها و رویه‌ها می‌شود و شکل‌گیری تفرقه را تحریک می‌کند.
E1	برای درک سازمانها، می‌توان آنها را سیستمهای سیاسی تصور کرد. این تشبیه کمک می‌کند تا روابط ناشی از قدرت را در مناسبات سازمانی بهتر درک کنیم. اگر قبول داشته باشیم که در سازمان روابطی ناشی از قدرت ایجاد می‌شود، باید سیاست و رفتارهای سیاسی را عضو ضروری سازمان بدانیم
E2	سازمان‌ها واسه تغییر ایجاد شدن و بستر تغییر هم فرهنگه بنابراین نحوهی مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی میتونه ایجادکننده ی تفرقه باشه.
E3	بر اساس تئوری هماهنگی، ساختار به عنوان یکی از متغیرهای اساسی سازمان با متغیرهای دیگر متناسب باشد.
E4	یعنی افراد تحصیل کرده ای که هنجار پذیرتر هستند. منتها شاید، اینها، یکسری هاشون افراد مبتکری بودن که شاید دلشون می‌خواست مثلن آئین نامه‌ها، قانون‌ها، دستورالعمل‌ها، چارچوب‌ها، نظام نامه‌های خاص خود ایران رو به وجود بیارن
E5	حرکت ساختارهای سازمانی به سمت بوروکراتیزاسیون به دلایل مختلفی می‌تواند آسیب‌های هنجاری را به دنبال داشته باشد
F1	دنیای امروز ما دنیای سازمان‌هاست، همه درون سازمان متولد می‌شویم، در سازمان زندگی می‌کنیم و معمولاً درون آنها بدرود حیات می‌گوییم. سازمان منافع فردی و گروهی اعضای جامعه را تامین می‌کند و بخش عمده‌ای از موفقیت آن وابسته به فرهنگ نیروی انسانی است.
F2	به نظر من ارتباطات و تعاملات همه میتونن بیاد که خیلی همه پایه ای هستن و باید ببینی.
F3	مفاهیمی مانند مخالفت، کمیابی منابع، و مانع در تعاریف مختلف، مشترک است و می‌گوید وقتی دو یا چند نفر در یک سازمان وجود داشته باشند که اهداف و منافع ناهمسو دارند یا منابع آنها کمیاب باشد، تعارض میان آنها ایجاد می‌شود.
F4	فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی، زمینه لازم برای اظهار اختلافات و تعارض‌ها را فراهم می‌کند.
G1	یک چیزی که شما روش تأکید نکردین، من از نگاه بیرون به سازمان، نگاهش بکنم، بحث جامعه است. یعنی به نظر من تفرقه در سازمان، جامعه هم می‌تونه مزید بر علت بشه از بابت این که در جامعه شناسی سازمانها یک بحثی داریم به اسم اکولوژی جمعیت سازمان که در واقع یعنی هدفهای سازمان‌ها، به اصطلاح داروینیسیم اجتماعی، گاهن باید با اهداف جامعه منطبق باشه و اگر با اهداف جامعه همسو نباشه، جامعه اونها رو به تفرقه هم میتونه بکشونه. یعنی شاید این لینک رو هم بتونید برقرار کنید که عوامل ایجادکننده ی تفرقه، فراتر از سازمانیش، یک بعدش، بحث جامعه است
G2	ساختار بوروکراتیک به واسطه ی نهادینه کردن ماهیت دستوری و بالا به پائین در ارتباطات نیز می‌تواند منشأ تفرقه باشد.

G3	این حالت قبیله‌ای رو قشنگ توی سازمان می بینیم. واحدهای مختلف هم، نمی گم افراد مختلف ها، به صورت سیستماتیک گفتمانی بیشون حاکم نیست. خب وقتی این ارتباطات هم نیست، نه این که با هنجارهای مجموعه کنار نمی یاد، بلکه هر واحد واسه خودش به هنجارهای خودش می پردازد
G4	با توجه به ادبیات مدیریت استراتژیک، به این نتیجه رسیدیم که با توجه به بدیهی بودن لزوم هماهنگی بین استراتژی های سطح وظیفه ای استراتژی های تولید، بازاریابی، مالی، منابع انسانی و ... ناهماهنگی میان این استراتژی ها منجر به خلق چارچوب های هنجاری متفاوت می شود و به شکل گیری فضای تفرقه منجر می شود.
H1	بنابراین ضعف در اخلاق حرفه ای به معنی ضعیف شدن یکی از مراجع حیاتی در تنظیم هنجارهای سازمانی است که می تواند ضعیف بودن هنجارها و فقدان هنجارها را به دنبال داشته باشد.
H2	سطح آگاهی مدیران نسبت به اصول اخلاقی، بسیار پایین و در نتیجه پابندی به اصول اخلاقی نیز وضعیت نامطلوبی دارد. یکی از پیشنهاد های محوری خبرگان برای حل این مشکل تدوین منشور اخلاق حرفه ای توسط نهادهاست
H3	هرگونه تغییر سازمانی اعم از فرهنگی، ساختاری، تکنولوژیک و... باید در مرحله ی اجرا و پیاده سازی از الگوی مشابهی پیروی کنند
H4	وقتی وضعیت موجود در هر یک از اجزا و عناصر سازمان از اعتبار می افتد سازمان و اعضای آن، بخشی از الگوهای هنجاری برای رفتار منسجم را از دست می دهد و اگر چارچوب هنجاری جایگزین ارائه و نهادینه نشود تفرقه سازمانی فضای تبلور پیدا می کند
I1	سازمان هایی که بیش ترین هم آهنگی را بین این مولفه ها دارند عملکرد بالاتری را به دست آورده اند و سازمانهای دارای هم آهنگی متوسط نسبت به هم آهنگی ضعیف، عملکرد بهتری داشته اند.
I2	رهبری سازمان به واسطه ی ایفای نقش الگوی رفتاری در سازمان به طور جدی و مستمر در دایره ی تجزیه و تحلیل و الگو برداری اعضای سازمان است ضمن این که بخش عمده ای از رفتارهای کلی سازمان در مواجهه با پدیده های درون و برون سازمانی را تعیین می کند. در صورتی که هنجارهای مخابره شده از سبک رهبری موجود با شرایط سازمان و سایر عناصر سازمان تناسب نداشته باشد، سازمان دچار پریشانی و سردرگمی هنجاری می شود.
I3	مثال اگر چارچوب هنجاری ای که از رفتارهای رهبری استنباط می- شود با هنجارهای قابل استنتاج از نظام مدیریت منابع انسانی و یا شرایط محیط بیرونی سازگار نباشد، چارچوب هنجاری همسانی از بخش های مختلف سازمان مخابره نمی شود و تعارض هنجارها یا ابهام هنجارها و... محتمل است.
J1	هر دو متغیر ساختار و رسالت از عناصر اصلی سازمان در مدل لوزی لویت محسوب می شوند و در آن مدل، ارتباطی دوطرفه بین این متغیرها وجود دارد.
J2	رسالت و مأموریت و استراتژی به عنوان زیربنای اجزای سازمان، تعیین کننده ی ساختار سازمانی مطلوب است
J3	رسالت و مأموریت با تعریف فلسفه ی وجودی سازمان و نیز پاسخ گویی به سوالهای جزئی و دقیق در خصوص محصولات و خدمات، مشتریان، بازارها و.. فضای عملکرد و فعالیتی سازمان را تبیین و جهت گیری های رفتاری سازمان را تصریح می کند.
J4	مثال اگر مأموریت و رسالت سازمان بر فعالیت در بازارهای کاملاً متنوع تأکید کند اما اصول به کار رفته در ساختار کاملاً به وضعیت مکانیکی (برای مثال ساختار وظیفه ای) نزدیک باشد (برای مثال تمرکزگرایی و رسمیت بالا) پیام های هنجاری کاملاً متفاوتی از این دو عنصر سازمانی مخابره می شود و می تواند بستر ساز ابهام در هنجارها، تعارض در هنجارها و در نهایت عدم التزام به هنجارها شود
K1	شایعه انتقال دهان به دهان اخبار ناموثق است و عموماً با عبارتهایی نظیر «شنیدی که می گویند: ...» یا «از شخصی شنیدم که ...» شروع می شوند و باور افراد بر این است که چون همه می گویند پس حتماً اطلاعات صحت دارد. شایعات سازمانی موجب تفرقه، تشویش و اضطراب می شوند و اگر توسط مدیریت کنترل نشوند به شدت توسعه پیدا کرده و به مرور جو منفی را در سازمان تقویت و فرهنگ سازمانی را تخریب می کنند.
K2	از دیگر نشانه های فرهنگ سمی در سازمان، تشکیل اکیپ های اداری در شرکت است. تشکیل اکیپ اداری به این معنا است که گروهی از افراد با نام «بچه های باحال» در سازمان شناخته شده باشند. این افراد همیشه باهم معاشرت می کنند، با خودشان شوخی می کنند، با یکدیگر ناهار

	می‌خورند، باهم استراحت می‌کنند و اجازه نمی‌دهند کسی به گروه آن‌ها بپیوندد. در نتیجه بیشتر افرادی که عضو این اکیپ‌ها نیستند احساس تنهایی یا ناراحتی می‌کنند.
K3	فکر می‌کنم همه ما تجربه حضور در چنین اکیپ‌هایی را در دوران مدرسه با عنوان اکیپ‌های دوستی داشته باشیم یا حداقل شاهد آن بوده‌ایم. وجود چنین رفتاری در سازمان می‌تواند به کل محیط کار آسیب برساند. این مهم است که کارکنان با همه یا حداقل اکثر همکاران خود روابط خوبی داشته باشند.
K4	نقش اصلی مدیر ارتباط دهنده است. زمانی که گفتگو، بازخورد، گوش دادن، بحث درباره برنامه عملی بعد از بازخورد یا کمک به کارکنان برای درک نقششان در فرایندهای سازمانی وجود ندارد، کارکنان بدون راهنما رها می‌شوند. ارتباط ضعیف بین کارکنان و مدیریت از نشانه‌های دیگر فرهنگ سمی است.
L1	الگوی نقاط مرجع استراتژیک ارائه شده توسط فیگن باوم علاوه بر استنتاجاتی در زمینه ی ضرورت هماهنگی عناصر مختلف سازمان، در حوزه ی تدوین استراتژی نیز مورد استفاده قرار گرفته است به این صورت که در تدوین استراتژی لازم است یکپارچگی افقی و عمودی رعایت شود. در یکپارچگی افقی تلاش می‌شود استراتژی‌های وظیفه‌ای (استراتژی‌های تولید، بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه و...) در چارچوب ماتریس‌های SRP از یکپارچگی برخوردار باشند. منطق نهفته در پس این ادعا نیز بسیار بدیهی است. هر استراتژی وظیفه‌ای، چارچوب خاصی برای تصمیم‌گیری‌های کلان و رفتارهای کلی سازمان در آن حوزه‌ی وظیفه‌ای را مشخص می‌کند که این چارچوب از پراکندگی و تعارض در عملیات روزانه جلوگیری می‌کند.
L2	مثال اگر در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی از استراتژی پیمانکارانه استفاده شود که انعطاف (در برابر کنترل و برون‌گرایی در برابر تأکید بر محیط درونی) در آن نهادینه است، هنجارهایی برای گزینش، جذب، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات شکل می‌گیرد که با استراتژی‌های محافظه‌کارانه و کنترلی و درون‌نگر در حوزه‌ی تولید و بازاریابی سازگار نخواهد شد؛ به بیان تخصصی‌تر اگر استراتژی پیمانکارانه در مدیریت منابع انسانی، هنجارهایی را به کار گیرد که انعطاف و عدم کنترل سخت‌گیرانه در آنها (هنجارهای تعبیه شده است در حوزه‌ی تولید نمی‌تواند از استراتژی‌ای استفاده کرد که هنجارهایش بر کنترل شدید و کاهش هزینه و خطاها بنا شده باشد.
L3	دهد فقدان یکپارچگی بین دو استراتژی وظیفه‌ای، هنجارهای متعارضی را به سازمان و اعضایش مخابره می‌کند و در سطحی خفیف تر می‌تواند فضای ابهام آلود در هنجارها را به دنبال داشته باشد.

در این مرحله، نکات کلیدی استخراج شده در مرحله قبل ذیل عناوین مشترک، مفهوم‌سازی شد. نکته حائز اهمیت آنکه از میان نکات کلیدی استخراج شده از مصاحبه‌ها، بسیاری از نکات، همزمان با چند مفهوم گوناگون طبقه‌بندی شده‌اند. سپس نکات کلیدی و کدگذاری توصیفی انجام شده در ۱۲ مصاحبه مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل داده‌ها و تعیین گروه‌های گوناگون اولین کاری بود که به منظور انجام روش تحلیل محتوا انجام شد. بعد از اینکه داده‌ها و اطلاعات به دست آمدند، محقق کدگذاری را انجام داد. در این مرحله با مطالعه متن مورد نظر و تأمل و تفکر بر روی آن، برجسب‌ها و مقوله‌های اولیه از متن‌ها استخراج شد. خلاصه یافته‌های استخراج شده در جدول ۵، آورده شده است.

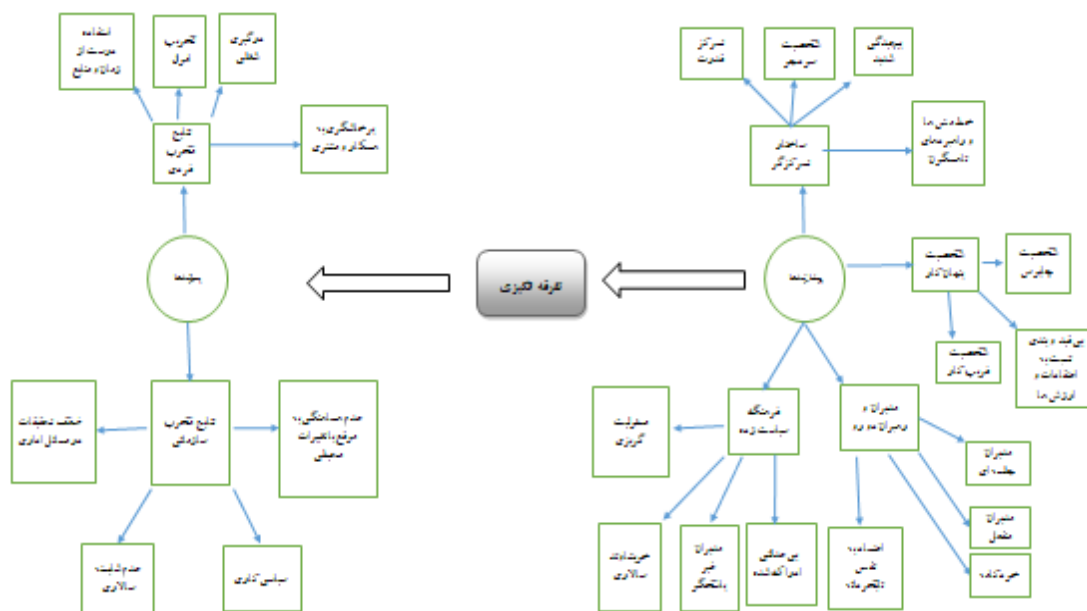
## جدول ۵. مقوله های پایه مصاحبه ها

ردیف	محتوای به دست آمده از کد گذاری	فراوانی
۱	شخصیت سودجو	۵
۲	پیچیدگی شدید	۷
۳	تمرکز قدرت	۷
۴	خط مشی ها و راهبردهای ناهمگون	۳
۵	شخصیت فریب کار	۵
۶	بی قید و بندی نسبت به اعتقادات و ارزش ها	۳
۷	شخصیت چاپلوس	۵
۸	مدیران جلسه ای	۴
۹	مدیران منفعل	۷
۱۰	اعتماد به نفس نابخردانه	۷
۱۱	خودکامه	۳
۱۲	بی عدالتی ادراک شده	۴
۱۳	مدیران غیر پاسخگو	۴
۱۴	مسئولیت گریزی	۴
۱۵	خویشاوندسالاری	۳
۱۶	تخریب اموال	۳
۱۷	استفاده نادرست از زمان و منابع	۳
۱۸	پرخاشگری به همکار و مشتری	۷
۱۹	درگیری شغلی	۷
۲۰	عدم شایسته سالاری	۴
۲۱	عدم به موقع هماهنگی با تغییرات محیطی	۵
۲۲	ضعف تحقیقات در مسائل اداری	۵
۲۳	سیاسی کاری	۴
	جمع کل فراوانی	۱۰۹

پس از مقایسه کد گذاری یافته های استخراج شده از مصاحبه های انجام شده و مقایسه آن با یافته های استخراج شده قبلی، هیچ محتوای جدیدی یافت نشد و با توجه به اینکه در مصاحبه های آخر، استخراج مقوله های جدید، به صفر میل کرده اند، پس به اشباع نظری رسیده شده است و مصاحبه دیگری انجام پذیرفت و در مجموع ۲۳ کد استخراج گردید. تحلیل داده ها،



به محتوایی که در مرحله قبل بدست آمدند و با توجه به ادبیات موضوع و حساسیت نظری، یک کد فراگیر تخصیص داده شده و سپس شبکه‌ی محتوایی ترسیم شد. با مطالعه داده‌ها و اطلاعات و استخراج محتوای پایه، این کدها بارها توسط محقق بازبینی و اصلاح شد و مقوله‌های مشابه و یکسان در یک دسته قرار گرفتند.



شکل ۱. مدل نهایی پیشایندها و پسایندهای تفرقه انگیزی

همانگونه بیان شد، شبکه محتوا متشکل از کدهای سازمان دهنده و فراگیر است. در پژوهش حاضر با مرور و بازبینی مقوله‌ها و انجام طبقه بندی‌های گوناگون، سرانجام محقق به شبکه محتوایی شامل ۲۳ مفاهیم اصلی، ۶ مقوله فرعی و ۲ مقوله اصلی دست یافت که مدل نهایی تحت عنوان شکل ۱، حاصل شد. این مدل نشان می‌دهد پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمانی‌های دولتی در چهار بعد کلی شامل ساختار تمرکزگرا (شخصیت سودجو، پیچیدگی شدید، تمرکز قدرت و خط مشی‌ها و راهبردهای ناهمگون) و شخصیت پنهان کار (شخصیت فریب کار، بی قید و بندی نسبت به اعتقادات و ارزش‌ها و شخصیت چاپلوس)، مدیران و رهبران دورو (مدیران جلسه‌ای، مدیران منفعل، اعتماد به نفس نابخردانه و خودکامه) و فرهنگ سیاست زده (بی عدالتی ادراک شده، مدیران غیر پاسخگو، مسئولیت گریزی و خویشاوند سالاری) شناسایی شده‌اند. همچنین پسایندهای تفرقه انگیزی در سازمانی‌های دولتی در دو بعد شامل نتایج مخرب سازمانی (تخریب اموال، استفاده نادرست از

زمان و منابع، پرخاشگری به همکار و درگیری شغل) و نتایج مخرب فردی (عدم شایسته سالاری، عدم به موقع هماهنگی با تغییرات محیطی، ضعف تحقیقات در مسائل اداری و سیاسی کاری) می باشند.

## نتیجه گیری

در دهه‌های اخیر به واسطه پویایی‌ها و پیچیدگی‌های محیطی و نیز دانشی‌تر شدن ماهیت کارها و سازمان‌ها، مدیریت تعارض و کنترل تفرقه بدیلی موثرتر برای نظام‌های کنترل تفرقه تلقی شده‌اند. یافته‌ها نشان داد که پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمانی‌های دولتی شامل چهار بعد: ساختار تمرکزگرا، شخصیت پنهان‌کار، مدیران و رهبران دورو، و فرهنگ سیاست‌زده می‌باشد. همچنین پسایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمانی‌های دولتی شامل دو بعد نتایج مخرب سازمانی و نتایج مخرب فردی می‌باشد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که ساختار تمرکزگرا از جمله پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی است که با نتایج حاصل تحقیقات عالی‌نسب و شفیع زاده (۱۳۹۷)، پارک<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، و کلب<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) همخوانی دارد. عالی‌نسب و شفیع زاده (۱۳۹۷)، پارک (۲۰۱۱)، و کلب (۱۹۹۲) در تحقیقاتشان دریافتند که ساختار تمرکزگرا سبب تفرقه‌انگیزی در محیط کار می‌شود. ساختار حاکم بر سازمان‌ها و وجود سیستم‌های خشک و انعطاف‌ناپذیر اداری، آنها را مستعد انواع تنش، تفرقه و ناسازگاری کرده‌است. تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد که شخصیت پنهان‌کار از جمله پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی است. در عصر کنونی شناخت و تاثیر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در بسیاری از موقعیت‌های سازمانی حائز اهمیت است. بررسی نتایج تحقیق و نظرات خبرگان تحقیق نشان داد که مدیران و رهبران دورو از جمله پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی است. در واقع یکی از عواملی که در مطالعات موجود به اندازه کافی مورد بررسی قرار نگرفته‌است، نوع رفتار مدیران و رهبران سازمانی است که بر ساختار تصمیم‌گیری سازمان‌های بسیار اثرگذار می‌باشد.

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که فرهنگ سیاست‌زده یکی دیگر از پیشایندهای تفرقه‌انگیزی سازمانی است. نتایج حاصل از تحقیق با نتایج حاصل از تحقیق پوندی<sup>۳</sup> (۱۹۶۷)، اوفسون<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) همخوانی دارد. پوندی (۱۹۶۷) سیاست را جزئی از مدیریت تفرقه معرفی کرده‌اند و معتقدند که برای مدیریت تفرقه بایستی از سیاست استفاده کرد. اوفسون (۲۰۲۲) در نظریه خود اثبات کرد که مناظره‌های سیاسی بر تصمیمات استراتژیک و میزان تفرقه در سازمان تاثیرگذار هستند. مورفی و استیو (۲۰۲۳) سیاست کاری انعطاف‌پذیر را از جمله عوامل موثر بر سطح تفرقه در سازمان‌ها می‌دانند. فرهنگ هر سازمانی مشخص‌کننده آداب، رسوم، ارزش‌ها و نگرش‌هایی است که در سازمان رواج داشته و در صورتی که این فرهنگ دچار سیاست‌زدگی و سیاسی‌بازی شود و تمایلات فرهنگی در این زمینه‌ها مشروعیت یابد، انحرافات رفتاری و اخلاقی همچون

<sup>1</sup> park

<sup>2</sup> Kolb

<sup>3</sup> Pundy

<sup>4</sup> Ofson

تفرقه‌انگیزی در سازمان رشد خواهد یافت و بیشتر خواهد شد. قدر مسلم است که بهبود روش‌ها و سیستم‌های مدیریتی و دوری از سیاست زدگی و سیاسی بازی منجر به کاهش تفرقه در محیط کاری خواهد شد.

نتایج دیگر نشان داد که نتایج مخرب سازمانی از جمله پسایندهای تفرقه‌انگیزی در محیط کار هستند. در این زمینه تحقیقاتی انجام شده که همسو با نتایج حاصل از تحقیق حاضر است. گاجیک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی تفرقه را از جمله رفتارهای مخرب و غیراخلاقی مدیران معرفی کرده‌اند. کانوی<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) نیز در مطالعه‌ای رفتارهای مخرب سازمانی و اداری را ناشی از وجود تفرقه در محیط کار معرفی کرده‌اند. دمچاک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی دریافتند که رفتارهای مخرب سازمانی از جمله پیامدهای نفاق و تفرقه در محیط کار است. برخی از افراد برای گسترش دامنه تفرقه اقدام می‌کنند، در حالی که برخی دیگر ترجیح می‌دهند دامنه تفرقه را محدود کنند و وضعیت موجود را حفظ کنند. الگوهای قابل پیش‌بینی برای تصمیم‌گیری‌های تعامل وجود دارد که راه را برای آزمایش‌های آینده در ترتیبات مختلف سیاست هموار می‌کند و در حقیقت با کاهش تفرقه‌انگیزی زمینه کاهش تخریب اموال سازمانی و استفاده صحیح از لوازم و تجهیزات سازمانی و کاهش پرخاشگری و درگیری شغلی را فراهم خواهد کرد.

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که نتایج مخرب فردی از جمله پسایندهای تفرقه‌انگیزی در محیط کار است. نتایج حاصل از تحقیق با نتایج حاصل از تحقیق دمچاک و همکاران (۱۴۰۱) و کوران<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. زارع و همکاران در تحقیقی دریافتند که نتایج مخرب فردی از جمله پسایندهای تفرقه‌انگیزی در محیط کار است. کوران و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی دریافتند که رفتارهای مخرب فردی از جمله پسایندهای تفرقه در محیط کار است. در صورتی که رفتارهای مخرب سازمانی همچون تفرقه‌انگیزی در محیط کار حاکم باشد و کارکنان تحت تاثیر این رفتارها قرار گیرند، شایسته‌سازی در محیط کار معنی پیدا نخواهد کرد و کارکنان با تغییرات در محیط کار هماهنگ نخواهند شد و در زمینه مسائل اداری ضعیف عمل خواهد شد و سیاسی کاری افزایش خواهد یافت و در نتیجه نتایج مخرب فردی در محیط کار افزایش خواهد یافت. در همین راستا پیشنهادهایی بر مبنای نتایج تحقیق می‌توان عنوان نمود:

رهبران و مدیران باید با رویکرد صحیح و حساب شده به عنوان الگوی عملی در محیط کار، از رفتارهای تفرقه‌انگیز پرهیز کنند. اعمالی همچون اقرار به اشتباهات، تشکر از کارکنان، و پذیرش ایده‌های جدید می‌تواند به کاهش تفرقه و جلب همکاری کارکنان کمک کند. برای مقابله با ساختارهای تمرکزگرا در سازمان‌ها، ضمن آسیب‌شناسی فرایندهای سازمانی، پیشنهاد می‌شود که اصلاحات و بهبودهایی در ساختار و فرایندهای کلیدی اعمال شود و قوانین مشارکتی و اجرایی تری اجرا شود. دولت و سازمان‌های دولتی باید به منظور تسهیل امور و رفاه بیشتر مردم، بدون توجه به منافع گروه‌های سیاسی، قوانین و

<sup>1</sup> Gajic

<sup>2</sup> Conway

<sup>3</sup> demchak

<sup>4</sup> curran

برنامه‌های مصوب را اجرا کرده و نظارت بی‌طرفانه بر این اجراها را تضمین کنند. شفاف‌سازی فرهنگ سازمانی و ایجاد روابط موثر با شهروندان می‌تواند به افزایش اعتماد مردم به سازمان‌های دولتی و کاهش تفرقه کمک کند. اصلاحاتی در فرآیند جذب و استخدام در سازمان‌های دولتی به منظور جلوگیری از سوءاستفاده و تضمین شایسته‌سالاری و رشد فردی کارکنان لازم است.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Alinasab, F., & shafizadeh, k. (2017). Design and Development of Human Resource Model Based on Foundation Data Theorizing. *Quarterly Journal of Resource Management in the Bank*, 6, 24-54. Doi: [20.1001.1.22286977.1390.1.3.7.4](https://doi.org/10.1001.1.22286977.1390.1.3.7.4)
- Asghari Yalghouzaghaji, R., & Mohseni Zonouzi, S. J. (2014). The role of the government in the transformation of the countrys administrative system. *Economic Journal*, 5(6), 41-54 [In Persian]. [https://ejip.ir/browse.php?a\\_id=538&sid=1&slc\\_lang=fa](https://ejip.ir/browse.php?a_id=538&sid=1&slc_lang=fa)
- Conway, W. H. (1991). (2022). Conditions Affecting the Use of Political Repression. *Journal of Conflict Resolution*, 35 (1), 42–120. DOI: [10.1177/0022002791035001007](https://doi.org/10.1177/0022002791035001007)
- Curran, A. (2021). How al-Qaida Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups. *International Security*, 31 (1), 7–48. <https://doi.org/10.1162/isec.2006.31.1.7>
- Demchak, J. (2021). The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. *Annual Review of Sociology*, 16, 59–137. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.001033>
- Gajic, M.(2011). The Multiple Faces of Conflict in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 24–311. <https://www.jstor.org/stable/2488478>
- Handtke, O., Schilgen, B., & Mösko, M. (2019). Culturally competent healthcare – A scoping review of strategies implemented in healthcare organizations and a model of culturally competent healthcare provision. *PloS one*, 14(7): e0219971 DOI: [10.1371/journal.pone.0219971](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219971)

- Hosseni, F., Safari, A., & Ghasmianasl, H. (2022). The Impact of Environmental Factors on Factionalism and Schism in Social Movement Organizations. *Social Forces*, 3(2), 109–125 [In Persian]. [https://journals.iau.ir/article\\_700759.html?lang=en](https://journals.iau.ir/article_700759.html?lang=en)
- Kolb, D. M., & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 311–324. <https://doi.org/10.1002/job.4030130313>
- Myung, J., Bruce, D.M., & Jaehee, P. (2016). Does public service motivation matter in public higher education? Testing the Theories of person-Organization Fit and Organizational Commitment through a Serial Multiple Mediation Model. *The American Review of Public universities*, 48(1), 82-97. DOI:[10.1177/0275074016652243](https://doi.org/10.1177/0275074016652243)
- Morgan, G. (2023). The Schismatic Metaphor and its Implications for Organizational Analysis. *Organization Studies*, 2(1), 23–44. <https://doi.org/10.1177/017084068100200103>
- Naghizadeh Moghari, Z., Abbaspor, A., Ghiasi, N., Fyez, M., & Kohpaehzadeh, J. (2020). Definition Level of Cultural Competency in Graduates of Medical Sciences. *Teaching strategies in medical sciences*, 3(61), 267-276 [In Persian]. <https://ensani.ir/fa/article/434818/>.
- Ofson, D. (2022). Ethno-National Conflict and Hate Crime. *American Behavioral Scientist*, 45(4), 639–53. DOI:[10.1177/00027640121957402](https://doi.org/10.1177/00027640121957402)
- Okii, D.Y. (2012). The impact of role models on Empowerment organization study. *J Gen Intern Med*, 12(1), 53-56. DOI: [10.1046/j.1525-1497.1997.12109.x](https://doi.org/10.1046/j.1525-1497.1997.12109.x)
- Ozcelick, B. (2016). Managing aggression in organizations: what leaders know. *Leadership & organization development journal*, 27(5), 384-398. DOI:[10.1108/01437730610677981](https://doi.org/10.1108/01437730610677981)
- Park, C. H. (2011). Factional Dynamics in Japan's LDP since Political Reform: Continuity and Change. *Asian Survey*, 41(3), 61–78. <https://doi.org/10.1525/as.2001.41.3.428>
- Pondy, L. R. (1997). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296–320. <https://typeset.io/papers/organizational-conflict-concepts-and-models-c591b48gqc>
- Richards, J. (2008). The many approaches to organizational misbehavior: a review, map and research agenda. *Employee Relations*, 30(6): 653-678. <https://doi.org/10.1108/01425450810910046>
- Shafiei Sarvestani, M., Mohammadi, M., & Jahani, E. (2022). The Effectiveness of the experienced curriculum in developing of students cultural competency in Shiraz University of Medical Sciences. *Educ Strategy Med Sci*, 14(6), 395-404. <https://edcbmj.ir/article-1-2431-en.html>
- Tavangar, B., & Fakhari, D. (2019). Structural equation modeling with software. Tehran Academic Jihad Publications, First Edition.,70-84.
- Zang, D. (2013). A concept analysis of cultural competence. *International Journal of management*, 3(3), 268-273. DOI:[10.1016/j.ijnss.2016.08.002](https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2016.08.002).