



Journal Website

Article history:

Received 30 November 2024

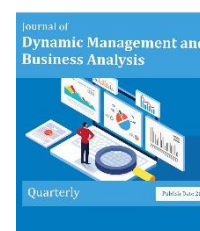
Revised 18 January 2025

Accepted 03 February 2025

Published online 19 April 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 1, pp 163-177



E-ISSN: 3041-8933

Interpretive Structural Modeling of Divisiveness Antecedents in Government Organizations

Alireza Fallahi^{1*}, Amin Nikpour^{2*}, Reza Zare³, Malikeh Beheshtifar⁴

1. PhD student, Department of Public Administration, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran.

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding Author).

3. Associate Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

4. Associate Professor, Department of Public Administration, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran.

* Corresponding author email address: nikpour2003@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Fallahi, A., Nikpour, A., Zare, R., Beheshtifar, M. (2025). Interpretive Structural Modeling of Divisiveness Antecedents in Government Organizations. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(1), 163-177.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2050453.1232>



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: Dynamics and complexity are important and prominent features of today's organizations and examining the factors affecting on divisiveness in them is of great importance. As a result, the present study was conducted an interpretive structural modeling of the divisiveness antecedents in government organizations. **Methodology:** This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was cross-sectional. The population of the present research was managers with high experience in government organizations and experts familiar with the research field, which according to the principle of theoretical saturation number of 12 people of them were selected as samples with using purposive and snowball sampling methods. The instrument of the present study was semi-structured interview with managers and experts and the completion of a questionnaire based on them by managers and experts, which whose psychometric indicators were reviewed and confirmed. The data were analyzed with using content analysis and interpretive structural modeling methods in PLS software. **Findings:** The findings of the present research showed that divisiveness antecedents in government organizations had 15 main concepts in 4 categories of centralized structure (with four concepts of profit-seeking personality, extreme complexity, power concentration and heterogeneous policies and strategies), secretive personality (with three concepts of deceptive personality, laxity towards beliefs and values and flattering personality), duplicitous managers and leaders (with four concepts of sessional managers, passive managers, unreasonable self-confidence and autocratic managers) and politicized culture (with four concepts of perceived injustice, non-responsive managers, evasion of responsibility and nepotism). Also, the concepts of profit-seeking personality, deceitful personality, flattering personality, unreasonable self-confidence, autocratic managers, perceived injustice, evasion of responsibility and nepotism were at the first level, the concepts of extreme complexity, sessional managers, passive managers and non-responsive managers were at the second level and the concepts of power concentration, heterogeneous policies and strategies and laxity towards beliefs and values were at the third level. Finally, an interpretive structural model of the divisiveness antecedents in government organizations was drawn. **Conclusion:** According to the results of the present research, organizational experts and planners can exploit the results of this study and use the identified concepts and categories to reduce divisiveness.

Keywords: Divisiveness, Government Organizations, Sessional Managers, Passive Managers, Non-Responsive Managers.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The growth and development of any country and society depends on the effective and efficient performance of its organizations and institutions and the desired performance of its employees. Today, organizations must operate in a highly competitive environment with rapid and intense changes and developments and in such circumstances, organizational managers have little opportunity to control and manage employees and must spend most of their time and energy on identifying the organization's internal and external environment and trying to grow and improve it (Salehi et al., 2024). Government organizations are directly or indirectly under the supervision of the government and provide public services to citizens on behalf of the government (Vervoort et al., 2022). The main tasks of government organizations are to provide public services, maintain order and security in society, develop economic and social relations, regulate international relations, supervise the private sector, establish production and industrial infrastructure and fairly distribute resources (Hong & Yin, 2020). Despite the high importance of government organizations, these organizations also face challenges that affect their performance (Haneem et al., 2019). Government organizations play a very important role in the development and progress of society and improving and enhancing the performance of these organizations is directly related to improving and enhancing the quality of life of all citizens (Gomes et al., 2024).

The organization is one of the places of social interaction which in it there are many areas for the emergence of some destructive behaviors, such as the growth of various types of divisions and disagreements and where the existence of different people with different personality traits, needs, beliefs, expectations and perceptions inevitably leads to division and divisiveness (Karimo et al., 2023). Division in an organization is a phenomenon that has always existed in organizational life and is rooted in various factors and has destructive consequences for individuals, organization and society (Campbell et al., 2019). Division is a word that means separation, dispersion and distancing from each other. As a result, an organization that is divided cannot progress well, achieve its goals, lose its power and destroy people's trust in each other (Steverson et al., 2019). The main reasons for divisiveness in government organizations include differences in goals, perspectives and competition for resources, lack of transparency and fairness in decision-making and resource distribution, poor communication between managers and employees, high workload and work-life balance and weak organizational culture (Killion et al., 2021). The most important consequences of divisiveness in any organization (including government organizations) include a decrease in organizational efficiency as a result of reduced cooperation and coordination between employees, damage to the organization's image, lengthening of the decision-making process and decrease in the speed of response as a result of lack of agreements and disagreements, increase in organizational costs as a result of costs arising from labor replacement, training new employees and decrease of organizational productivity, waste of organizational resources and decrease in employee job satisfaction (Spangler et al., 2019). Dynamics and complexity are important and prominent features of today's organizations and examining the factors affecting on divisiveness in them is of great importance. As a result, the present study was conducted an interpretive structural modeling of the divisiveness antecedents in government organizations.

Methodology

This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was cross-sectional. The population of the present research was managers with high experience in government organizations and experts familiar with the research field, which according to the principle of theoretical

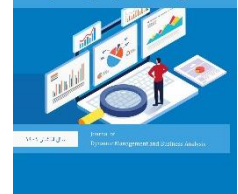
saturation number of 12 people of them were selected as samples with using purposive and snowball sampling methods. According to the principle of theoretical saturation, sampling and research on them will continue until new samples cannot add new information or findings to the previous materials and findings. The selection criteria for these individuals were included senior management experience of more than 10 years, having sufficient information about the research topic, accepting to record interviews and willingness to participate in the research. In the purposive sampling method, samples were selected according to the aforementioned criteria and in the snowball sampling method, samples from the purposive sampling section were asked to introduce other senior managers in government organizations and experts familiar with the research field so that if they met the inclusion criteria, they would also be included as members of the present research samples. The instrument of the present study was semi-structured interview with managers and experts and the completion of a questionnaire based on them by managers and experts, which whose psychometric indicators were reviewed and confirmed. The data were analyzed with using content analysis and interpretive structural modeling methods in PLS software.

Findings

The findings of the present research showed that divisiveness antecedents in government organizations had 15 main concepts in 4 categories of centralized structure (with four concepts of profit-seeking personality, extreme complexity, power concentration and heterogeneous policies and strategies), secretive personality (with three concepts of deceptive personality, laxity towards beliefs and values and flattering personality), duplicitous managers and leaders (with four concepts of sessional managers, passive managers, unreasonable self-confidence and autocratic managers) and politicized culture (with four concepts of perceived injustice, non-responsive managers, evasion of responsibility and nepotism). Also, the concepts of profit-seeking personality, deceitful personality, flattering personality, unreasonable self-confidence, autocratic managers, perceived injustice, evasion of responsibility and nepotism were at the first level, the concepts of extreme complexity, sessional managers, passive managers and non-responsive managers were at the second level and the concepts of power concentration, heterogeneous policies and strategies and laxity towards beliefs and values were at the third level. Finally, an interpretive structural model of the divisiveness antecedents in government organizations was drawn.

Discussion and Conclusion

According to the results of the present research, organizational experts and planners can exploit the results of this study and use the identified concepts and categories to reduce divisiveness.



مدل سازی ساختاری تفسیری پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی

علیرضا فلاحی^۱، امین نیک پور^۲، رضا زارع^۳، ملیکه بهشتی فر^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول).
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: nikpour2003@yahoo.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصلی

نحوه استناد به این مقاله:

فلاحی، علیرضا، نیک پور، امین، زارع، رضا، بهشتی فر، ملیکه. (۱۴۰۴). مدل سازی ساختاری تفسیری پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۴(۱)، ۱۷۷-۱۶۳.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: پویایی و پیچیدگی از ویژگی‌های مهم و بارز سازمان‌های امروزی هستند و بررسی عوامل موثر بر تفرقه‌انگیزی در آنها اهمیت زیادی دارد. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف مدل سازی ساختاری تفسیری پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی انجام شد. **روش‌شناسی:** این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، مقطعی بود. جامعه پژوهش حاضر مدیران با سابقه بالا در سازمان‌های دولتی و خبرگان آشنا به حیطه پژوهش بودند که طبق اصل اشباع نظری تعداد ۱۲ نفر از آنها با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مطالعه حاضر مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و خبرگان و تکمیل پرسشنامه ساخته شده بر اساس آنها توسط مدیران و خبرگان بود که شاخص‌های روانسنجی آن بررسی و تایید شد. داده‌ها با روش‌های تحلیل محتوا و مدل سازی ساختاری تفسیری در نرم افزار PLS تحلیل شدند. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی دارای ۱۵ مفهوم اصلی در ۴ مقوله ساختار تمرکزگرا (با چهار مفهوم شخصیت سودجو، پیچیدگی شدید، تمرکز قدرت و خطامشی‌ها و راهبردهای ناهمگون)، شخصیت پنهان‌کار (با سه مفهوم شخصیت فریب‌کار، بی‌قیدی نسبت به اعتقادات و ارزش‌ها و شخصیت چاپلوس)، مدیران و رهبران دورو (با چهار مفهوم مدیران جلسه‌ای، مدیران منفعل، اعتماد به نفس نابخردانه و مدیران خودکامه) و فرهنگ سیاست‌زده (با چهار مفهوم بی‌عدالتی ادراک شده، مدیران غیرپاسخگو، مسئولیت‌گریزی و خویشاوندسالاری) بود. همچنین، مفاهیم شخصیت سودجو، شخصیت فریب‌کار، شخصیت چاپلوس، اعتماد به نفس نابخردانه، مدیران خودکامه، بی‌عدالتی ادراک شده، مسئولیت‌گریزی و خویشاوندسالاری در سطح اول، مفاهیم پیچیدگی شدید، مدیران جلسه‌ای، مدیران منفعل و مدیران غیرپاسخگو در سطح دوم و مفاهیم تمرکز قدرت، خطامشی‌ها و راهبردهای ناهمگون و بی‌قیدی نسبت به اعتقادات و ارزش‌ها در سطح سوم قرار داشتند. در نهایت، مدل ساختاری تفسیری پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی ترسیم شد. **نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج پژوهش حاضر، متخصصان و برنامه‌ریزان سازمانی می‌توانند از نتایج این مطالعه بهره‌برداری کرده و از مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده برای کاهش تفرقه‌انگیزی استفاده نمایند.

کلیدواژه‌گان: تفرقه‌انگیزی، سازمان‌های دولتی، مدیران جلسه‌ای، مدیران منفعل، مدیران غیرپاسخگو

مقدمه

رشد و توسعه هر کشور و جامعه‌ای به عملکرد موثر و کارآمد سازمان‌ها و نهادهای آن و عملکرد مطلوب کارکنان آن سازمان‌ها و نهادهای بستگی دارد و سازمان‌های امروزی به سبب توسعه و گسترش فعالیت‌های اقتصادی و خدماتی ناگزیر از حفظ و اداره نیروی انسانی پرتوان هستند. امروزه، سازمان‌ها باید در محیطی کاملاً رقابتی همراه با تغییرها و تحول‌های سریع و شدید اداره شوند و در چنین شرایطی مدیران سازمان‌ها فرصت اندکی برای کنترل و مدیریت کارکنان دارند و باید بیشتر نیرو و وقت خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان و تلاش برای رشد و بهبود آن کنند (Salehi et al., 2024). منابع انسانی از مهم‌ترین منابع سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شوند و این منابع عامل تاثیرگذار و رمز موفقیت یک سازمان است که از یک سو می‌تواند منابع فیزیکی را هدر دهد و اتلاف کند و از سوی دیگر باعث بهینه‌سازی آن و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان گردد (Moon et al., 2018). سازمان‌های دولتی ستون فقرات هر جامعه و نهادهایی هستند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم تحت نظارت دولت بوده و به نمایندگی از طرف دولت به شهروندان خدمات عمومی ارائه می‌دهند (Vervoort et al., 2022). وظایف اصلی سازمان‌های دولتی ارائه خدمات عمومی، حفظ نظم و امنیت جامعه، توسعه اقتصادی و اجتماعی، تنطی روابط بین‌المللی، نظارت بر بخش خصوصی، ایجاد زیرساخت‌های تولید و صنعت و توزیع عادلانه منابع است (Hong & Yin, 2020). با وجود اهمیت بالای سازمان‌های دولتی، این سازمان‌ها نیز با چالش‌هایی مواجهه هستند که عملکرد آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. برخی از مهم‌ترین چالش‌ها شامل پیچیدگی فرآیندهای اداری و طولانی‌شدن زمان انجام کارها، کمبود منابع مالی، سوءاستفاده از موقعیت و قدرت برای منافع شخصی، فساد اداری، عدم پاسخگویی مناسب به نیازهای شهروندان و تغییر فناوری و نیازهای جامعه است که می‌تواند باعث کاهش اعتماد عمومی، کاهش کارایی و افزایش هزینه‌ها شود (Haneem et al., 2019). سازمان‌های دولتی نقش بسیار مهمی در توسعه و پیشرفت جامعه دارند و بهبود و ارتقای عملکرد این سازمان‌ها به‌طور مستقیم با بهبود و ارتقای کیفیت زندگی همه شهروندان ارتباط دارد (Gomes et al., 2024). سازمان یکی از مکان‌های تعامل اجتماعی است که در آن زمینه‌های زیادی برای بروز برخی از رفتارهای مخرب مانند رشد انواع تفرقه‌ها و عدم توافقی‌ها وجود دارد و وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراک‌های متفاوت سبب بروز اجتناب‌ناپذیر تفرقه و تفرقه‌انگیزی می‌گردد (Karimo et al., 2023). تفرقه در سازمان پدیده‌ای است که همواره در زندگی سازمانی بوده و ریشه در عوامل مختلف داشته و پیامدهای مخربی برای افراد، سازمان و جامعه دارد (Campbell et al., 2019). تفرقه واژه‌ای به معنای جدایی، پراکندگی و فاصله‌گرفتن از یکدیگر است. به عبارت دیگر، زمانی که افراد یا گروه‌هایی از افراد به دلایل مختلف از هم دور می‌شوند و اتحادشان از بین می‌رود، تفرقه شکل می‌گیرد. در نتیجه، سازمانی که دچار تفرقه شود، نمی‌تواند به خوبی پیشرفت کند، به اهداف خود برسد، قدرت خود را از دست می‌دهد و اعتماد افراد به یکدیگر را از بین می‌برد (Steverson et al., 2019). دلایل اصلی تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی شامل اختلاف در هدف‌ها، دیدگاه‌ها و رقابت بر سر منابع، عدم شفافیت و عدالت در تصمیم‌گیری‌ها و توزیع منابع، ضعف در ارتباطات بین مدیران و کارکنان، فشار کاری زیاد و عدم تعادل بین کار و زندگی و فرهنگ سازمانی ضعیف هستند (Killion et al., 2021). مهم‌ترین پیامدهای تفرقه‌انگیزی در هر سازمانی (از جمله سازمان‌های دولتی) شامل افت کارایی سازمان در نتیجه کاهش همکاری و هماهنگی بین کارکنان، تخریب وجهه سازمان، طولانی‌شدن فرآیند تصمیم‌گیری و کاهش سرعت پاسخگویی در نتیجه عدم توافقی‌ها و اختلاف‌نظرها، افزایش هزینه‌های سازمان در نتیجه هزینه‌های ناشی از تعویض نیروی کار، آموزش نیروهای جدید و کاهش بهره‌وری سازمان، اتلاف منابع سازمانی و کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌باشد (Spangler et al., 2019). همچنین، مهم‌ترین راهکارهای کاهش تفرقه‌انگیزی شامل ایجاد کانال‌های ارتباطی موثر بین مدیریت و کارکنان، تشویق به تبادل نظر و شنیدن نظرهای همه کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم و ایجاد شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری، ایجاد سیستم پاداش‌دهی عادلانه و شفاف، برخورد یکسان و عادلانه با همه کارکنان، تعریف و ترویج ارزش‌های مشترک سازمانی، برنامه‌های آموزشی و فرهنگی برای تقویت احساس تعلق به سازمان، انتخاب و پرورش رهبران کارآمد و موثر و ایجاد سازوکارهای نظارتی قوی هستند (Wheaton & Carroll, 2017). کاهش تفرقه‌انگیزی فرآیندی پیچیده و زمان‌بر است که نیاز به یک رویکرد جامع و بلندمدت دارد و برای تحقق آن به تلاش همه‌جانبه مدیران، کارکنان و سیاست‌گذاران نیاز است (Gu & Shen, 2022).

با اینکه پژوهشی درباره تفرقه‌انگیزی در سازمان‌ها یافت نشد، اما نتایج برخی پژوهش‌ها در این زمینه گزارش می‌شوند. Rahmani & Abdolhamid (2024) ضمن پژوهشی درباره آسیب‌های ساختاری نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران برای آن ۸۳ آسیب ساختاری در قالب ۱۱ مقوله شناسایی کردند که نبود سازوکارهای فرآیندی منسجم در راستای کاهش اطلاع دادرسی در سطح اول، ابنیه و تجهیزات فیزیکی مناسب با مأموریت‌های قوه قضائیه، چابک‌نبودن

ساختار قوه قضائیه و نبود سازوکارهای نهادی و ساختاری در داخل قوه قضائیه در راستای پیشگیری از جرم در سطح دوم، ضعف، ابهام، به‌روز نبودن و تورم قوانین و مقررات حوزه‌های مختلف در سطح سوم، وجود سازوکارهای مدون جهت نظارت مردم، نهادهای مدنی و رسانه‌ها بر قوه قضائیه و فقدان فرآیندهای نظارتی مناسب در داخل قوه قضائیه در سطح چهارم و ضعف در نظام بودجه‌ریزی و تخصیص منابع مالی، عدم وجود سازوکارهای مناسب جهت بازخوردگیری، یادگیرندگی و هوشمندی نظام قضایی، نبود شفافیت نسبی در فرآیند دادرسی و تخصیص نبودن رسیدگی‌ها و آیین‌های دادرسی در سطح پنجم قرار داشتند. [Pourezzat et al \(2020\)](#) ضمن پژوهشی درباره مولفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی به این نتیجه رسیدند که این سازه شامل ۴۴ کد توصیفی، ۸ کد تفسیری و ۴ کد فراگیر شامل مولفه‌های ارزشی (با دو کد تفسیری اعتقادات و مذهب و عدم تعلق به مادیات)، مولفه‌های روانشناسی و رفتاری (با دو کد تفسیری احساس‌های درونی و ویژگی‌های فردی)، مولفه‌های سازمانی (با دو کد تفسیری شایسته‌سالاری و عدالت و ویژگی‌های شغل) و مولفه‌های اجتماعی (با دو کد تفسیری توجه به منافع عمومی و بهبود جایگاه اجتماعی) بود. [Eslami et al \(2018\)](#) ضمن پژوهشی درباره رفتار زیربازنی در سازمان‌های دولتی به این نتیجه رسیدند که برای آن ۲۴ مفهوم در ۳ مقوله عوامل فردی (شامل ۸ مفهوم حسادت، کینه‌توزی، ماکیاولیسم بالا، منفعت‌طلبی، عدم وجود توانایی و شایستگی لازم در فرد زیربازن، عقده‌ها و حقارت‌های درونی، نداشتن اعتمادبه‌نفس کافی و ضعف در اعتقادات دینی)، عوامل سازمانی (شامل ۹ مفهوم عدم توجه کافی به شایسته‌سالاری در سازمان، نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق، منافع حزبی و گروهی، ضعف در آموزش رفتارهای سازمانی مناسب، عدم وجد قوانین و مقررات برای رعایت اصول اخلاقی در سازمان، امنیت شغلی کم، غنای کم و چالشی نبودن شغل، ارتباط نامناسب و ضعیف کارکنان با یکدیگر و بی‌عدالتی و نابرابری در سازمان) و عوامل مدیریتی (شامل ۷ مفهوم مدیران دهن‌بین و سطحی‌نگر، حمایت و همراهی مدیر با افراد زیربازن، رفتار نسنجیده و تبعیض‌آمیز مدیر، نداشتن کانال‌های ارتباطی علمی و فنی برای دریافت اطلاعات، آگاهی کم مدیر از شایستگی‌های کارکنان، آشنایی کم مدیران تازه‌وارد با افراد سازمان و اعتماد بیش‌ازحد مدیر به افراد زیربازن) وجود داشت.

در سال‌های اخیر، سازمان‌های دولتی ایران با انتقادهای متعددی روبرو بودند و برخی ناکارآمدی‌ها و ضعف‌های موجود باعث شده است که اعتبار سازمان‌ها با چالش‌های فراوانی مواجه شود ([Rahdarpour et al., 2023](#)). همچنین، یکی از دغدغه‌های اصلی دولت حرکت سازمان‌ها در راستای هدف‌های سازمانی و از بین بردن رفتارهای انحرافی فساد و تفرقه‌انگیزی میان کارکنان است و دستیابی به افزایش بهره‌وری و کارایی می‌باشد. یکی از مهم‌ترین عواملی که سبب کاهش بهره‌وری و کارایی سازمانی می‌شود، تفرقه‌انگیزی در سازمان است که عوامل بسیاری باعث بروز و افزایش آن می‌شوند و پژوهش حاضر نیز به دنبال شناسایی و سطح‌بندی آنها می‌باشد. افزون بر آن، پویایی و پیچیدگی از ویژگی‌های مهم و بارز سازمان‌های امروزی هستند و بررسی عوامل موثر بر تفرقه‌انگیزی در آنها اهمیت زیادی دارد. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی ساختاری تفسیری پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی انجام شد.

روش پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، مقطعی بود. جامعه پژوهش حاضر مدیران با سابقه بالا در سازمان‌های دولتی و خبرگان آشنا به حیطه پژوهش بودند که طبق اصل اشباع نظری تعداد ۱۲ نفر از آنها با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. طبق اصل اشباع نظری، نمونه‌گیری و پژوهش بر روی آنان تا زمانی ادامه می‌یابد که نمونه‌های جدید نتوانند مطلب یا یافته جدیدی به مطالب و یافته‌های قبلی بیفزایند. ملاک‌های انتخاب این افراد شامل سابقه مدیریتی سطح بالا بیشتر از ۱۰ سال، داشتن اطلاعات کافی درباره موضوع پژوهش، قبول ضبط مصاحبه‌ها و تمایل جهت شرکت در پژوهش بودند. در روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌ها با توجه به ملاک‌های ذکرشده انتخاب شدند و در روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی از نمونه‌های بخش نمونه‌گیری هدفمند خواسته شد تا سایر مدیران با سابقه بالا در سازمان‌های دولتی و خبرگان آشنا به حیطه پژوهش را معرفی نمایند تا در صورت داشتن ملاک‌های ورود به مطالعه، آنان نیز به‌عنوان عضوی از نمونه‌های پژوهش حاضر قرار گیرند.

ابزار پژوهش حاضر شامل فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران و خبرگان و تکمیل پرسشنامه ساخته‌شده بر اساس مصاحبه‌ها توسط مدیران و خبرگان بود. فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی، اطلاعاتی را درباره تحصیلات، سابقه کار و سمت اجرایی را مورد بررسی قرار داد. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته دارای ۱۰ سوال (جدول ۱) بود که از هر یک از مصاحبه‌شوندگان پرسیده و نظر آنها علاوه بر ضبط، یادداشت نیز شد. مصاحبه‌ها به‌صورت انفرادی در مکان و زمان از قبل هماهنگ‌شده انجام و علاوه بر ضبط مصاحبه‌ها، مطالب مهم و کلیدی آنها نیز یادداشت شد. لازم به ذکر است که قبل از

انجام مصاحبه با هر یک از مصاحبه‌شوندگان درباره اهمیت و ضرورت پژوهش و دلیل ضبط مصاحبه‌ها و تعهد پژوهشگر به رعایت نکات و ملاحظات اخلاقی بحث و تبادل نظر شد. روایی مصاحبه‌ها با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آنها با روش بازآزمایی ۱۵ روزه ۰/۷۸ و با روش ضریب توافق بین کدگذاران ۰/۸۶ برآورد شد. همچنین، پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس مصاحبه با مدیران و خبرگان طراحی و دارای ۱۵ گویه بود. گویه‌های پرسشنامه پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از بسیار کم با نمره یک تا بسیار زیاد با نمره پنج استفاده شد. نمره ابزار با مجموع نمره گویه‌ها و نمره هر بعد یا مقوله با مجموع نمره گویه‌های سازنده آن محاسبه می‌شود و نمره بالاتر حاکی از بیشتر داشتن آن ویژگی می‌باشد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظر خبرگان تایید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۴ برآورد شد.

جدول ۱

سوال‌های مصاحبه با مدیران با سابقه بالا در سازمان‌های دولتی و خبرگان آشنا به حیطه پژوهش

ردیف	سوال
۱	از نظر جنابعالی مفهوم تفرقه‌انگیزی چیست؟
۲	آیا رفتارهایی که در زمره تفرقه‌انگیزی شمرده می‌شوند، داشته‌اید یا در دیگر همکاران خود مشاهده کردید؟ توضیح دهید.
۳	عوامل موثر بر تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی کدامند؟
۴	آیا از نظر شما ایجاد این عوامل باعث نارضایتی شده یا می‌شود؟
۵	تا چه اندازه عواملی که مد نظر شماست در سازمان‌های دولتی انجام شده است؟
۶	چه پیامدهای مثبت یا منفی می‌تواند تفرقه‌انگیزی برای یک سازمان داشته باشد؟
۷	مسئولیت ما نسبت به این پدیده چیست؟
۸	آیا در زمینه تفرقه‌انگیزی سازمانی، تحقیقاتی نیز انجام داده‌اید؟ به چه نتایجی دست پیدا کرده‌اید؟
۹	نظر شما درباره دوره‌های آموزشی در این زمینه چیست و چه تاثیری می‌تواند داشته باشند؟
۱۰	آیا صحبت هست که در حوزه تفرقه‌انگیزی سازمانی در سازمان‌های دولتی درباره آن صحبت نکردیم و می‌خواهید درباره آن صحبت کنید؟

برای انجام پژوهش حاضر ابتدا سوال‌هایی جهت مصاحبه طراحی و در مرحله بعد اقدام به شناسایی نمونه‌ها شد و نمونه‌ها مورد مصاحبه انفرادی قرار گرفتند. همچنین، از نمونه‌های انتخاب‌شده نیز خواسته شد تا سایر افرادی که شرایط و ملاک‌های ورود به پژوهش دارند را معرفی نمایند که این افراد نیز در صورت داشتن ملاک‌های موردنظر به‌عنوان عضوی از نمونه انتخاب و تحت مصاحبه قرار گرفتند. لازم به ذکر است که اهمیت و ضرورت پژوهش برای نمونه‌ها تبیین و پژوهشگر متعهد به رعایت نکات و موازین اخلاقی شد. مصاحبه‌ها به‌صورت انفرادی انجام و پس از هر مصاحبه، مطالب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و تا زمان رسیدن پژوهش به اشباع از نظر یافته‌ها این فرآیند ادامه یافت. در مرحله بعد از نمونه‌ها خواسته شد تا به پرسشنامه ساخته‌شده بر اساس مصاحبه‌ها پاسخ دهند و در پایان از همه نمونه‌ها تقدیر و تشکر به عمل آمد. لازم به ذکر است که داده‌های این پژوهش با روش‌های تحلیل محتوا و مدل‌سازی ساختاری تفسیری در نرم‌افزار PLS تحلیل شدند.

یافته‌ها

نمونه‌های پژوهش حاضر ۱۲ نفر از مدیران با سابقه بالا در سازمان‌های دولتی و خبرگان آشنا به حیطه پژوهش بودند که مشخصات آنها شامل تحصیلات، سابقه کار، سمت اجرایی و مدت مصاحبه در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲

مشخصات مصاحبه‌های انجام‌شده با مدیران با سابقه بالا در سازمان‌های دولتی و خبرگان آشنا به حیطه پژوهش



ردیف	تحصیلات	سابقه کار	سمت اجرایی	مدت مصاحبه
۱	کارشناسی ارشد رفتار سازمانی	۲۵ سال	مدیر ارشد سازمانی	۲۸ دقیقه
۲	دکتری مدیریت	۲۸ سال	مدرس دانشگاه	۴۵ دقیقه
۳	کارشناسی ارشد تحول	۲۳ سال	مدیر ارشد سازمانی	۵۶ دقیقه
۴	دکتری مدیریت	۲۷ سال	مدرس دانشگاه	۳۸ دقیقه
۵	دکتری مدیریت	۲۲ سال	دکتری مدیریت	۶۲ دقیقه
۶	کارشناسی ارشد خط‌مشی‌گذاری عمومی	۲۸ سال	مدیر ارشد سازمانی	۴۳ دقیقه
۷	دکتری مدیریت	۳۰ سال	مدرس دانشگاه	۵۳ دقیقه
۸	دکتری مدیریت	۲۷ سال	مدرس دانشگاه	۶۴ دقیقه
۹	کارشناسی ارشد رفتار سازمانی	۲۴ سال	مدیر ارشد سازمانی	۵۰ دقیقه
۱۰	کارشناسی ارشد طراحی سازمان‌های دولتی	۲۸ سال	مدیر ارشد سازمانی	۳۷ دقیقه
۱۱	دکتری مدیریت	۲۳ سال	دکتری مدیریت	۴۲ دقیقه
۱۲	دکتری مدیریت	۲۷ سال	دکتری مدیریت	۶۳ دقیقه

طبق نتایج جدول ۲، تحصیلات ۷ نفر دکتری (۵۸/۳۳ درصد)، سابقه کار همه آنها بالاتر از ۲۰ سال و میانگین مصاحبه با همه آنها حدود ۴۸ دقیقه بود. نتایج تحلیل محتوا جهت شناسایی پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی در جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳

نتایج تحلیل محتوا جهت شناسایی پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی



متغیر	مقوله	مفهوم	نماد
ساختار تمرکزگرا		شخصیت سودجو	Pi1
		پیچیدگی شدید	Pi2
		تمرکز قدرت	Pi3
		خطامشی‌ها و راهبردهای ناهمگون	Pi4
شخصیت پنهان‌کار		شخصیت فریب‌کار	Pi5
		بی‌قیدی نسبت به اعتقادات و ارزش‌ها	Pi6
		شخصیت چاپلوس	Pi7
		مدیران جلسه‌ای	Pi8
پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی		مدیران منفعل	Pi9
		اعتماد به نفس نابخردانه	Pi10
		مدیران خودکامه	Pi11
		بی‌عدالتی ادراک شده	Pi12
مدیران و رهبران دورو		مدیران غیرپاسخگو	Pi13
		مسئولیت‌گریزی	Pi14
		خویشاوندسالاری	Pi15
فرهنگ سیاست‌زده			

طبق نتایج جدول ۳، پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی دارای ۱۵ مفهوم اصلی در ۴ مقوله ساختار تمرکزگرا (با چهار مفهوم شخصیت سودجو، پیچیدگی شدید، تمرکز قدرت و خطامشی‌ها و راهبردهای ناهمگون)، شخصیت پنهان‌کار (با سه مفهوم شخصیت فریب‌کار، بی‌قیدی نسبت به اعتقادات و ارزش‌ها و شخصیت چاپلوس)، مدیران و رهبران دورو (با چهار مفهوم مدیران جلسه‌ای، مدیران منفعل، اعتماد به نفس نابخردانه و مدیران خودکامه) و فرهنگ سیاست‌زده (با چهار مفهوم بی‌عدالتی ادراک شده، مدیران غیرپاسخگو، مسئولیت‌گریزی و خویشاوندسالاری) بود. نتایج ماتریس دسترسی اولیه جهت سطح‌بندی پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی در جدول ۴ ارائه شد.

جدول ۴

نتایج ماتریس دسترسی اولیه جهت سطح‌بندی پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی



نماد مفهوم	Pi1	Pi2	Pi3	Pi4	Pi5	Pi6	Pi7	Pi8	Pi9	Pi10	Pi11	Pi12	Pi13	Pi14	Pi15
Pi1	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
Pi2	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰
Pi3	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰
Pi4	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱
Pi5	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱
Pi6	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱
Pi7	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
Pi8	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
Pi9	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
Pi10	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
Pi11	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
Pi12	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
Pi13	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱
Pi14	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
Pi15	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰

طبق نتایج جدول ۴، ماتریس دسترسی اولیه جهت سطح‌بندی پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی قابل مشاهده است. بنابراین، نتایج ماتریس دریافتی نهایی جهت سطح‌بندی پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی در جدول ۵ ارائه شد.

جدول ۵

نتایج ماتریس دریافتی نهایی جهت سطح‌بندی پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی



نماد مفهوم	Pi1	Pi2	Pi3	Pi4	Pi5	Pi6	Pi7	Pi8	Pi9	Pi10	Pi11	Pi12	Pi13	Pi14	Pi15
Pi1	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
Pi2	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
Pi3	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
Pi4	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
Pi5	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
Pi6	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
Pi7	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
Pi8	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
Pi9	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
Pi10	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
Pi11	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
Pi12	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
Pi13	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
Pi14	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
Pi15	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱

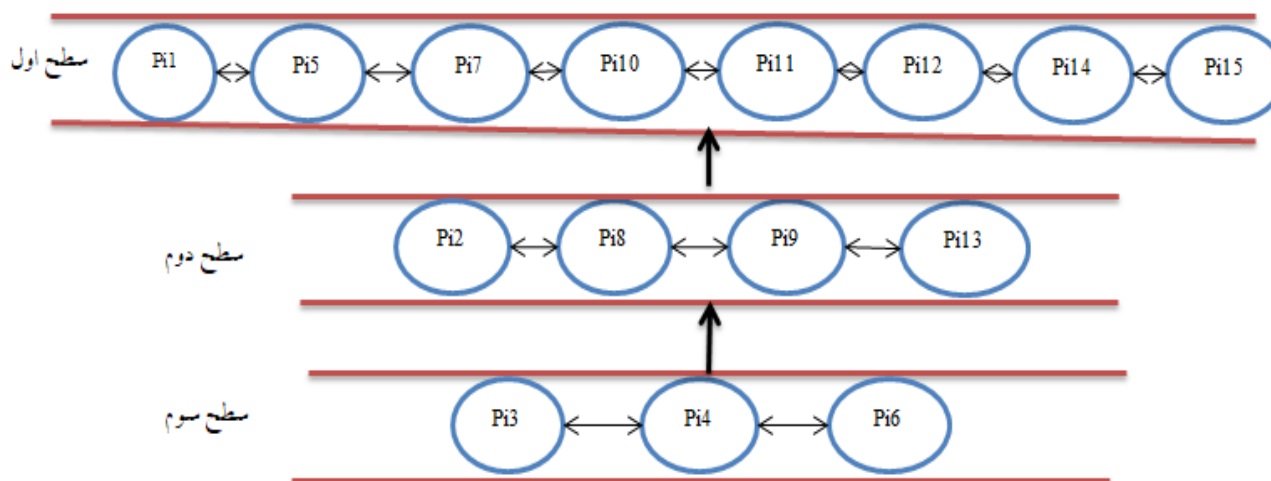
طبق نتایج جدول ۵، ماتریس دریافتی نهایی جهت سطح‌بندی پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی قابل مشاهده است. بنابراین، نتایج سطح‌بندی و نوع پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی در جدول ۶ ارائه شد.

جدول ۶

نتایج سطح‌بندی و نوع پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی

مفهوم	سطح	نوع
شخصیت سودجو	اول	وابسته
پیچیدگی شدید	دوم	ارتباطی
تمرکز قدرت	سوم	مستقل
خطامشی‌ها و راهبردهای ناهمگون	سوم	مستقل
شخصیت فریب‌کار	اول	وابسته
بی‌قیدی نسبت به اعتقادات و ارزش‌ها	سوم	مستقل
شخصیت چاپلوس	اول	وابسته
مدیران جلسه‌ای	دوم	ارتباطی
مدیران منفعل	دوم	ارتباطی
اعتماد به نفس نابخردانه	اول	وابسته
مدیران خودکامه	اول	وابسته
بی‌عدالتی ادراک شده	اول	وابسته
مدیران غیرپاسخگو	دوم	ارتباطی
مسئولیت‌گریزی	اول	وابسته
خویشاوندسالاری	اول	وابسته

طبق نتایج جدول ۶ مفاهیم شخصیت سودجو، شخصیت فریب‌کار، شخصیت چاپلوس، اعتماد به نفس نابخردانه، مدیران خودکامه، بی‌عدالتی ادراک شده، مسئولیت‌گریزی و خویشاوندسالاری در سطح اول، مفاهیم پیچیدگی شدید، مدیران جلسه‌ای، مدیران منفعل و مدیران غیرپاسخگو در سطح دوم و مفاهیم تمرکز قدرت، خطامشی‌ها و راهبردهای ناهمگون و بی‌قیدی نسبت به اعتقادات و ارزش‌ها در سطح سوم قرار داشتند. بنابراین، مدل ساختاری تفسیری پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی در شکل ۱ ارائه شد.



شکل ۱

مدل ساختاری تفسیری پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی

بحث و نتیجه‌گیری

تفرقه‌انگیزی نقش مخربی در وضعیت سازمان‌ها دارد و بر همین اساس، بررسی عوامل موثر بر آن اهمیت زیادی خواهد داشت. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی ساختاری تفسیری پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی انجام شد.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که پیشایندهای تفرقه‌انگیزی در سازمان‌های دولتی دارای ۱۵ مفهوم اصلی در ۴ مقوله ساختار تمرکزگرا (با چهار مفهوم شخصیت سودجو، پیچیدگی شدید، تمرکز قدرت و خط‌مشی‌ها و راهبردهای ناهمگون)، شخصیت پنهان‌کار (با سه مفهوم شخصیت فریب‌کار، بی‌قیدی نسبت به اعتقادات و ارزش‌ها و شخصیت چاپلوس)، مدیران و رهبران دورو (با چهار مفهوم مدیران جلسه‌ای، مدیران منفعل، اعتمادبه‌نفس نابخردانه و مدیران خودکامه) و فرهنگ سیاست‌زده (با چهار مفهوم بی‌عدالتی ادراک‌شده، مدیران غیرپاسخگو، مسئولیت‌گریزی و خویشاوندسالاری) بود. همچنین، مفاهیم شخصیت سودجو، شخصیت فریب‌کار، شخصیت چاپلوس، اعتمادبه‌نفس نابخردانه، مدیران خودکامه، بی‌عدالتی ادراک‌شده، مسئولیت‌گریزی و خویشاوندسالاری در سطح اول، مفاهیم پیچیدگی شدید، مدیران جلسه‌ای، مدیران منفعل و مدیران غیرپاسخگو در سطح دوم و مفاهیم تمرکز قدرت، خط‌مشی‌ها و راهبردهای ناهمگون و بی‌قیدی نسبت به اعتقادات و ارزش‌ها در سطح سوم قرار داشتند. با اینکه پژوهشی در این زمینه یافت نشد، اما این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های [Rahmani & Abdolhamid \(2024\)](#)، [Pourezzat et al \(2020\)](#) و [Eslami et al \(2018\)](#) همسو بودند.

مفهوم کنترل تفرقه از بدو شکل‌گیری نظریه‌های سازمان و مدیریت به‌مثابه مفهومی بنیادی مورد توجه بوده و آنچه در طول دهه‌های مختلف رخ داده رویکرد به کار رفته در چگونگی کنترل و مدیریت سازمان بوده است. در دهه‌های اخیر به واسطه پویایی‌ها و پیچیدگی‌های محیطی و نیز دانشی‌تر شدن ماهیت کارها و سازمان‌ها، مدیریت تعارض و کنترل تفرقه دلیلی مستحکم برای کنترل و مدیریت تفرقه می‌باشد. بدیهی است که استقرار چنین نظام کنترلی مستلزم وجود یک چارچوب هنجاری می‌باشد که در آن هنجارها از شفافیت برخوردار باشند، هنجارها در تعارض با یکدیگر نباشند و هنجارها به خوبی مورد پذیرش طیف گسترده‌ای از اعضای سازمان قرار داشته باشند. اگر همه این موارد محقق شوند، سازمان پیش‌شرط لازم و اساسی را برای مدیریت تعارض در اختیار دارد و در این شرایط الزام سازمان به هنجارها، کیفیت اجرای مدیریت تعارض و تفرقه را مشخص می‌کند. به عبارت دیگر، اختلال در هر یک از پیش‌شرط‌ها یا عدم التزام سازمان به هنجارها در عمل، پیاده‌سازی نظام مدیریت تعارض را غیرممکن و یا دست کم به شدت ضعیف می‌کند. بنابراین، آنچه تحت عنوان تفرقه و در قامت یک عارضه هنجاری مطرح می‌شود به وضوح در نظام کنترلی سازمان و در لفافه برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری سازمان را متأثر می‌سازد. از این رو مفهوم تفرقه در حوزه سازمان و مدیریت می‌تواند بسیاری از کارها و فعالیت‌های ویژه و حیاتی مدیریت در سازمان را متأثر سازد. نتایج این پژوهش چهار مقوله ساختار تمرکزگرا، شخصیت پنهان‌کار، مدیران و رهبران دورو و فرهنگ سیاست‌زده را نشان داد. ساختار سازمانی می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل اصلی تفرقه‌انگیزی مطرح شود و ساختارهای تمرکزگرا، پیچیده و نامشخص می‌توانند موجب بروز تضادها و اختلاف‌های داخلی شوند و فضای کار را طوری تغییر دهند که به تفرقه‌انگیزی دامنه بزند. شخصیت پنهان‌کار به ویژگی‌هایی از فرد اشاره دارد که به‌طور مخفیانه و زیرپوستی به ایجاد مشکل‌ها و اختلاف‌ها در سازمان دامن می‌زند. این ویژگی‌ها می‌تواند شامل رفتارهای فریب‌کارانه، منافقانه و نادرست باشد و به تخریب روابط و ایجاد تفرقه کمک کند. همچنین، مدیران و رهبران دورو در سازمان می‌تواند یکی از دلایل عمده تفرقه‌انگیزی باشد و این مدیران با رفتارهای غیرصادقانه، ناعادلانه و متناقض می‌توانند باعث افزایش بی‌اعتمادی و تفرقه میان کارکنان شوند. علاوه بر آن، فرهنگ سیاست‌زده به محیطی اشاره دارد که در آن سیاست‌های حزبی و گروهی به جای منافع سازمان و کارکنان نقش اساسی را ایفا می‌کند و این فرهنگ می‌تواند موجب تفرقه‌انگیزی در سازمان شود. زیرا کارکنان ممکن است احساس کنند که تصمیم‌ها و پیشرفت‌های شغلی آنها تحت تأثیر سیاست‌های گروهی و شخصی قرار گیرد. در این پژوهش متغیرهای پیچیدگی شدید، مدیران جلسه‌ای، مدیران منفعل و مدیران غیرپاسخگو با کسب مقدار برابر و البته بیشترین مقدار قدرت نفوذ و بیشترین مقدار وابستگی به‌طور همزمان هستند. در واقع، این مفهوم‌ها موجب بیشترین ناپایداری در سیستم می‌شوند. چون وابستگی به متغیرهای دیگر به سرعت تأثیرها را جذب می‌کنند. به عبارت دیگر، سرعت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این مفهوم‌ها سبب می‌شود که قابلیت بالایی برای برهم‌زدن ناپایداری در سیستم داشته باشند. همچنین، مفهوم‌های تمرکز قدرت، خط‌مشی‌ها و راهبردهای ناهمگون و بی‌قیدی نسبت به اعتقادات و ارزش‌ها با دارا بودن بیشترین مقدار تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری، تأثیرگذارترین مفهوم‌ها در سیستم هستند و به‌عنوان پیشران‌های سازمان عمل می‌کنند.

در هر مطالعه و پژوهشی همیشه محدودیت‌هایی وجود دارد که پژوهش را از حالت ایده‌آل دور می‌کند. فقدان پژوهش در حوزه تفرقه سازمانی و یا حتی مفاهیم مرتبط با آن، نگارش و تدوین این مقاله را با دشواری مواجه ساخت. از آنجایی که موضوع‌های سازمانی از دیدگاه انسانی مفاهیمی انتزاعی هستند، لذا باید توجه داشت که افراد ممکن است در پاسخ به سوال‌های مصاحبه ادراک‌های ذهنی خود را به‌عنوان واقعیت بیان کرده باشند. بنابراین، به نظر می‌رسد که



ادراک‌های ذهنی و دانش‌ها و علاقه‌ها در یافته‌های گزارش شده پژوهش حاضر تاثیرگذار بوده و برای کاهش این محدودیت می‌توان از روش‌های سه‌سوسازی استفاده کرد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، متخصصان و برنامه‌ریزان سازمانی می‌توانند از نتایج این مطالعه بهره‌برداری کرده و از مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده برای کاهش تفرقه‌انگیزی استفاده نمایند.

تعارض منافع

برای این پژوهش هیچ تضاد منافی گزارش نشد.

مشارکت نویسندگان

در این پژوهش، نویسندگان با یکدیگر مشارکت و همکاری فعال داشتند.

موازین اخلاقی

در این مطالعه، اصول، موازین و نکات اخلاقی رعایت شد.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و منابع این پژوهش ضمن رعایت اصول کپی‌رایت ارسال می‌شود.

حامی مالی

این پژوهش با هزینه شخصی دانشجو انجام شد.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از همه افراد شرکت کننده در پژوهش حاضر تشکر و تقدیر می‌گردد.

References

- Campbell, J. W., Pandey, S. K., & Arnesen, L. (2023). The ontology, origin, and impact of divisive public sector rules: A meta-narrative review of the red tape and administrative burden literatures. *Public Administration, Review*, 83(2), 296-315. <https://doi.org/10.1111/puar.13527>
- Eslami, G., Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Khorakian, A. (2018). Causes of backstabbing behaviors in public organizations. *Journal of Management and Development Process*, 31(3), 49-84. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.17350719.1397.31.3.3.8>
- Gomes, A. R., Sousa, P. F., & Tereso, A. (2024). Stakeholder management and communication management in non-governmental organizations: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 239, 1942-1949. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.378>
- Gu, X., & Shen, Q. (2022). Self-organizing divisive hierarchical voronoi tessellation-based classifier. *Information Sciences*, 603, 106-129. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2022.04.049>
- Haneem, F., Kama, N., Taskin, N., Pauleen, D., & Abu Bakar, N. A. (2019). Determinants of master data management adoption by local government organizations: An empirical study. *International Journal of Information Management*, 45, 25-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.007>

- Hong, F., & Yin, Z. (2020). Collusion, extortion and the government's organizational structure. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 180, 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.09.008>
- Karimo, A., Wagner, P. M., Delicado, A., Goodman, J., Gronow, A., Lahsen, M., & et al. (2023). Shared positions on divisive beliefs explain interorganizational collaboration: Evidence from climate change policy subsystems in 11 countries. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(3), 421-433. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac031>
- Killion, A. K., Freedman, E., & Neuzil, M. (2021). The effects of access restrictions and communication strategies for divisive environmental management. *Environmental Science & Policy*, 122, 83-91. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2021.04.013>
- Moon, Y. J., Choi, M., & Armstrong, D. J. (2018). The impact of relational leadership and social alignment on information security system effectiveness in Korean governmental organizations. *International Journal of Information Management*, 40, 54-66. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.001>
- Pourezat, A. A., Mokhtarianpour, M., & Azari, H. (2020). Identifying the components of public service motivation in public organizations. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 9(3), 215-238. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1399.9.3.8.0>
- Rahdarpour, J., Keykhay, M. R., Siasar, A., Arashfaraz, M., Esmaeili, N., Vadaei, S., & Keykha, O. (2023). The impact of human resource management and social responsibility on organizational legitimacy. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(3), 13-26. <https://doi.org/10.22034/pmba.2024.2021753.1004>
- Rahmani, F., & Abdolhamid, M. (2024). Analyzing and formulating the structural damages of the judicial system of the Islamic Republic of Iran. *Public Organizations Management*, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.69512.4905>
- Salehi, M., Ghorban Hosseini, M., Sadeh, E., & Amini Sabegh, Z. (2024). Observation and monitoring the socialization of human resources and prioritization of components with emphasis on the structural equations method. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(4), 165-175. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2036915.1061>
- Spangler, W., Tikhomirov, A. A., & Gupta, A. (2019). Inclusive leader, divisive leader: What is the difference? *Academy of Management Proceedings*, 15048, 1-32. <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2019.15048abstract>
- Steverson, K., Brandenburger, A., & Glimcher, P. (2019). Choice-theoretic foundations of the divisive normalization model. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 164, 148-165. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.05.026>
- Vervoort, D., Guetter, C. R., Munyaneza, F., Trager, L. E., Argaw, S. T., Abraham, P. J., & Dayan, V. (2022). Non-governmental organizations delivering global cardiac surgical care: A quantitative impact assessment. *Seminars in Thoracic and Cardiovascular Surgery*, 34(4), 1160-1165. <https://doi.org/10.1053/j.semtcvs.2021.08.010>
- Wheaton, D. R., & Carroll, G. R. (2017). Where did "Tex-Mex" come from? The divisive emergence of a social category. *Research in Organizational Behavior*, 37, 143-166. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.09.003>