


# Public Organizations Management *Open Access*

Autumn (2024) 12(4): 1-18

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.71400.4984>

Received: 23/May/2024 Accepted: 13/Oct/2024

## ORIGINAL ARTICLE

### Designing a Pattern of Culture of Organizational Aversion to Responsibility in Iran's Administrative System

Mohammadamin Zarei<sup>1\*</sup>, Maryam Razmjou<sup>2</sup>

1. Assistant Professor,  
Research Department,  
Allameh Tabataba'i  
University (RA), Tehran,  
Iran.  
2. Ph.D. Research Group,  
Andishkademasaer,  
Tehran, Iran.

#### Correspondence

Mohammadamin Zarei  
E-mail: [m.zareie@atu.ac.ir](mailto:m.zareie@atu.ac.ir)

#### How to cite

Zarei, M.A., & Razmjou, M.  
(2024). Designing a Pattern  
of Culture of Organizational  
Aversion to Responsibility in  
Iran's Administrative System.  
*Public Organizations  
Management*, 12(4), 1-18.

#### ABSTRACT

This research has been carried out with the aim of designing a culture model of organizational responsibility avoidance in Iran's administrative system. The strategy of this research is qualitative and based on grounded theory. The statistical population of the research is executive managers and expert professors in the field of public administration and human resource management. In this research, targeted and snowball sampling was used to select the sample, which was achieved based on the saturation rule by conducting 19 interviews. Data were analyzed using Strauss and Corbin (1990) coding method and MAXQDA 2020 software. According to the research findings, in this research there are a total of 79 concepts in the form of 17 sub-categories and 6 main categories, including lack of feedback, inappropriate targeting and lack of planning (causal conditions), work avoidance, job loafing and organizational apathy (phenomenon), central, monotony of work and occupation, cultural anomie and incorrect assessment of talent and individual performance (strategies/actions), insufficient attention to organizational socialization and inappropriate system of encouragement and punishment (intervening conditions), non-institutionalization of Islamic work culture and ethics, lack of support from the organization From the employees and the atmosphere of uncertainty and indecisiveness (background conditions) and the weakening of cooperation and organizational cohesion, the weakness in developing coordination and integration tools in the administrative system and the weakening of accountability and learning in the administrative system (consequences) have been obtained. Therefore, the findings of the present research can create a suitable insight in relation to the emergence of the phenomenon of the organizational culture of evasion of responsibility and provide the context to prevent it for the planners and policy makers of the administrative system.

#### KEYWORDS

Culture, Organizational Culture, Aversion to Responsibility, Culture of Organizational Aversion to Responsibility, Administrative System.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## طراحی الگوی فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در نظام اداری ایران

محمدامین زارعی<sup>۱\*</sup>، مریم رزمجو<sup>۲</sup>

## چکیده

این پژوهش با هدف طراحی الگوی فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در نظام اداری ایران انجام گرفته است. استراتژی این پژوهش، کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش، مدیران اجرایی و استادان خبره در حوزه مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی برای انتخاب نمونه استفاده شد که براساس قاعده اشباع با انجام ۱۹ مصاحبه این مهم حاصل شد. داده‌ها با استفاده از رهیافت کدگذاری اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) و با نرم‌افزار MAXQDA2020 تحلیل شدند. طبق یافته‌های پژوهش، مجموعاً ۷۹ مفهوم در قالب ۱۷ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی، مشتمل بر عدم بازخورد، هدف‌گذاری نامناسب و عدم برنامه‌ریزی (شرایط علی)، طفره‌روی از کار، کارگریزی و بی‌تفاوتی سازمانی (پدیده محوری)، یکنواختی کار و شغل، آنومی فرهنگی و ارزیابی نادرست استعداد و عملکرد فردی (راهبردها/کنش‌ها)، توجه ناکافی به جامعه‌پذیری سازمانی و نظام نامناسب تشویق و تنبیه (شرایط مداخله‌گر)، نهادینه نشدن فرهنگ و اخلاق اسلامی کار، عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان و جو عدم قطعیت و بلا تکلیفی (شرایط زمینه‌ای) و تضعیف همکاری و انسجام سازمانی، ضعف در تدوین ابزارهای هماهنگی و یکپارچه‌سازی در نظام اداری و تضعیف پاسخگویی و یادگیری در نظام اداری (پیامدها) به دست آمده است. بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند بینش مناسبی در ارتباط با چگونگی پیدایش پدیده فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی ایجاد کرده و زمینه جلوگیری از آن را برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران نظام اداری فراهم آورد.

## واژه‌های کلیدی

فرهنگ، فرهنگ‌سازمانی، مسئولیت‌گریزی، فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی، نظام اداری.

۱. استادیار، گروه پژوهشی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.  
 ۲. دکتری تخصصی، گروه پژوهشی، اندیشکده نظام مسائل حکمرانی کشور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: محمدامین زارعی  
 رایانامه: [m.zareei@atu.ac.ir](mailto:m.zareei@atu.ac.ir)

## استناد به این مقاله:

زارعی، محمدامین و رزمجو، مریم (۱۴۰۳). طراحی الگوی فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در نظام اداری ایران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۴)، ۱-۱۸.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۳. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است. این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

هدف اصلی یک سازمان، تضمین پایداری و رشد در طول زمان است. این دیدگاه به شکل‌گیری یک فرهنگ سازمانی کمک می‌کند که بر شیوه کار و رفتار اعضای آن تأثیر

جنبه‌های منفی آن را نادیده می‌گیرد و آن را می‌پذیرد (مفتوحه و ولیکو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). در چنین فرهنگی، فرد در سازمان احساس می‌کند که نسبت به وظایف محول شده، نتایج آن‌ها و تأثیرات تصمیماتش بر دیگران مسئولیتی ندارد (کائور باگا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی به‌عنوان یک پدیده اجتماعی و مدیریتی، به وضعیتی اشاره دارد که در آن اعضای یک سازمان از پذیرش مسئولیت‌های خود طفره می‌روند یا آن را به عهده نمی‌گیرند (کرمیلا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴). بنابراین، وقتی اعضای یک سازمان از پذیرش مسئولیت‌های خود طفره می‌روند، می‌توانند موجب بروز تضادها، کاهش اعتماد بین اعضا و مشکلات در فرایندهای تصمیم‌گیری شوند (نوید و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲). در واقع، این مشکل با ایجاد اختلال در روند اجرای کارها، سرعت عملکرد سیستم را کاهش داده و سلامت سازمان را به خطر می‌اندازد. برخی از مشکلاتی که امروزه در سازمان‌ها مشاهده می‌شود، نتیجه فرهنگ مسئولیت‌گریزی در میان کارکنان و مدیران است (دهشویی، ۲۰۲۱).

بر این اساس، فرهنگ مسئولیت‌گریزی می‌تواند پیامدهای منفی عمیقی برای سازمان به همراه داشته باشد، چرا که عدم پذیرش مسئولیت فردی، کار تیمی را مختل می‌کند، اعتماد میان اعضا را کاهش می‌دهد و فضای سازمان را به ترس و عدم شفافیت آلوده می‌سازد (جنسر و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۳). در چنین محیطی، انگیزه برای عملکرد مؤثر و نوآوری کاهش می‌یابد زیرا افراد ترجیح می‌دهند در وضعیت موجود باقی بمانند و از هرگونه خطرپذیری دوری کنند. این وضعیت می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری، افت کیفیت کارها و تأخیر در اجرای پروژه‌ها شود (گارانگو و بیتو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، مسئولیت‌گریزی می‌تواند موجب نارضایتی کارکنان شود، زیرا افرادی که واقعاً به وظایف خود عمل می‌کنند، ممکن است احساس کنند که تلاش‌هایشان نادیده گرفته می‌شود یا حتی بار اضافی بر دوش آن‌ها می‌افتد (ویجتیلاکه و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۳). به‌طور کلی، فرهنگ مسئولیت‌گریزی می‌تواند اثرات مخربی بر کارایی و اعتماد عمومی داشته باشد.

می‌گذارد (ایگتیم<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). فرهنگ سازمانی پاسخ‌های آموخته شده‌ای است که در آن مفروضات و باورهای اساسی توسط اعضای سازمان از منظر سازمان و محیط عملیاتی آن به اشتراک گذاشته می‌شود و «بدیهی» می‌شود. مفروضات و باورها به‌عنوان کنترل‌های اجتماعی که از طریق هنجارها یا انتظارات اجتماعی در رابطه با نگرش‌ها و رفتارهای مناسب اجرا می‌شوند، تحقق می‌یابند که به سازمان اجازه می‌دهد هدف خود را تحقق بخشد (آسوراتگون و کانتابوترا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). به‌طور کلی، فرهنگ سازمانی بر نحوه تفکر و رفتار کارمندان تأثیر عمیقی می‌گذارد (بیپ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

طبق نظریه تناسب فرهنگی، شرایط محیطی در سازمان‌ها متفاوت است و لازم است بین فرهنگ سازمانی و محیط آن هماهنگی مناسبی برقرار شود. همچنین، نمی‌توان یک الگوی ثابت یا «خدای یونانی» را برای تمام بخش‌های یک سازمان به کار برد. استفاده از یک فرهنگ واحد، که به معنای پیروی از یک الگوی ثابت باشد، در بیشتر سازمان‌ها نادرست است (سبحانی‌پور و همکاران، ۲۰۲۱). چرا که این امر باعث می‌شود در سازمان‌ها تمام یا بیشتر اعضای آن دارای یک فرهنگ، طرز فکر و دیدگاه یکسان باشند. در چنین سازمان‌هایی، تنوع فرهنگی و فکری به حداقل می‌رسد و فرهنگ غالب، تمامی ابعاد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (عمران و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

از طرفی دیگر، بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد که شکست‌های سازمانی وجود دارد، که از نظر اختلافات فرهنگی مانع رویکرد سازمانی مناسب برای مدیریت می‌شوند. جنبه‌های فرهنگی مانند فرهنگ گروه‌گرایی، اطاعت از اقتدار، نایبایی عمدی، فرهنگ سکوت ممکن است در شکل‌گیری سازمانی که در آن بحث آزاد مجاز نیست و کارکنان می‌ترسند سرزنش شوند و تنظیم‌کنندگان خط‌مشی و مدیران، اجازه نمی‌دهند کارکنان آشکارا در تصمیم‌گیری سازمان مشارکت داشته باشند، مؤثر باشد و زمینه را برای ایجاد فرهنگ مسئولیت‌گریزی در سازمان فراهم نماید (مورتا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی براساس مجموعه‌ای از اشتباه‌ها، سوءرفتارها و پیامدهای ناشی از آن به وجود می‌آید که گاهی خود سازمان، به دلیل هنجارهای سازمانی،

6. Maftuchah & Waliko  
7. Kaur Bagga et al  
8. Karmila et al  
9. Naveed et al  
10. Gencer et al  
11. Garengo & Betto  
12. Wijethilake et al

1. Egitim  
2. Assoratgoon & Kantabutra  
3. Yip et al  
4. Imran et al  
5. Murata

حاضر، از طریق مصاحبه با خبرگان پژوهش، اطلاعات لازم را جمع‌آوری کرده و واقعیت‌های رفتاری مدیران و کارکنان را در ارتباط با فرهنگ مسئولیت‌گریزی بازنمایی می‌کند و سوم، پژوهش‌های مربوط به فرهنگ مسئولیت‌گریزی از نظر ساختار، محتوا و به‌ویژه نگاه بومی به این موضوع که کانون اصلی پژوهش حاضر است، فقیر است. در هیچ مطالعه‌ای به طراحی الگوی فرهنگ مسئولیت‌گریزی در نظام اداری پرداخته نشده است و در سایر مطالعاتی که انجام شده که تعداد آن‌ها خیلی محدود است اکثراً بررسی کاملی در این مورد انجام نشده است به همین علت با انتخاب نظریه داده بنیاد تلاش می‌شود تا با بررسی تمام ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ مسئولیت‌گریزی و پیامدهای آن، ارزیابی جامع‌تری نسبت به این مقوله صورت پذیرد. بنابراین پژوهش حاضر با لحاظ کردن پژوهش‌هایی که تا حدودی با موضوع این پژوهش، مرتبط هستند، سعی دارد ضمن پر کردن خلأ نظری این حوزه، به شناسایی هرچه بیشتر مفهوم فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در نظام اداری، ابعاد و شاخص‌ها و نحوه مدیریت و کنترل آن به صورت دقیق‌تر و عملیاتی‌تر یاری رسانده و منجر به طراحی یک الگوی یکپارچه و منسجم شود. در واقع، نتایج این پژوهش می‌تواند در بخش دولتی، بسترسازی و ظرفیت‌سازی لازم را انجام دهد، به نحوی که بتوان از پیامدهای این ظرفیت‌سازی به فهم پدیده محوری و ریشه‌های فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی دست یافت.

۲. خلأ کاربردی: فرهنگ مسئولیت‌گریزی می‌تواند اثرات جبران‌ناپذیری بر سازمان و جامعه داشته باشد و در موارد شدیدتر می‌تواند حتی پایه‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... یک سازمان را دچار تزلزل کند. بنابراین، با ارائه الگو برای فهم علل شکل‌گیری فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی می‌توان ادعا کرد که الگوی طراحی شده قابلیت استفاده در سازمان‌های دولتی را خواهد داشت و در صورت محقق شدن چنین فرایندی است که اهمیت کاربردی بودن پژوهش حاضر نیز آشکار می‌گردد. همچنین، یکی دیگر از ضرورت‌های انجام پژوهش حاضر، کمک به مخاطبان آکادمیک است تا از جنبه عینی و ذهنی، دانش خود را در زمینه فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی، ارتقا دهند و همچنین، نتایج حاصل از این پژوهش به مدیران سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا درک بهتری از فرایند فرهنگ مسئولیت‌گریزی در سازمان کسب کنند.

این فرهنگ نه تنها به کاهش کیفیت خدمات عمومی و افزایش بوروکراسی منجر می‌شود، بلکه باعث از دست رفتن اعتماد مردم به نهادهای دولتی نیز می‌گردد (مک‌کالو و همکاران، ۲۰۲۳).

بنابراین، با توجه به نکات مطرح شده، می‌توان نتیجه گرفت که علی‌رغم وجود انگیزه‌های دینی و اعتقادی در کشور ما، شرایط مناسبی برای توجه به جنبه‌های بشردوستانه فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان‌ها وجود دارد. اما واقعیت این است که در سازمان‌ها وضعیت فرهنگ مسئولیت‌پذیری نامطلوب است. در بُعد فرهنگی نظام اداری ایران، رویکرد ساختاری غالب است و مسئولیت‌پذیری در سطح نظری، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی نادیده گرفته شده و حتی مورد بی‌توجهی قرار گرفته است. به‌طور کلی، عوامل متعددی می‌توانند موجب پیدایش فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در ایران و کشورهای مشابه شوند. این عوامل شامل تغییرات در فعالیت‌های کاری مانند فناوری‌های نوین یا تغییر اهداف، حاکمیت روابط بر ضوابط، بوروکراسی پیچیده، ساعات کاری طولانی، نبود حمایت کافی از کارکنان، دخالت‌های بیش از حد در مسائل شخصی و اجتماعی کارکنان در محیط کار، ناهماهنگی بین شغل و توانمندی‌های فردی، نبود مهارت‌های کاری لازم، فقدان ارتباطات و مشاوره مؤثر، انجام کارهای سخت یا غیرضروری، نبود سازوکارهای کنترلی و ارزشیابی مناسب و سبک مدیریتی نامناسب که این عوامل می‌توانند منجر به شکل‌گیری فرهنگ مسئولیت‌گریزی و کاهش انگیزه کاری در افراد شوند.

بنابراین، اجرای این پژوهش نشأت گرفته از ضرورت‌های زیر بوده است:

۱. خلأ در دانش موجود و خلأ تئوریک: در هیچ یک از مدل‌ها و نظریه‌های مدیریتی به‌طور اعم و مدیریت دولتی به‌طور اخص به موضوع فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی توجهی نشده است. همچنین، این پژوهش به سه دلیل از راهبرد داده بنیاد تبعیت کرده است. اول، تمرکز اولیه این پژوهش هم تبیین چابکی، چرایی و چگونگی فرهنگ مسئولیت‌گریزی در نظام اداری است؛ اینکه فرهنگ مسئولیت‌گریزی چیست، چه عواملی در شکل‌گیری آن نقش دارند و فرهنگ مسئولیت‌گریزی در نظام اداری چه پیامدهایی را در سیستم سازمانی و مدیریتی ایجاد می‌کند. دوم، پژوهش

(کیم و یونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

### فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی

فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی به‌عنوان یک پدیده روان‌شناختی در نظر گرفته می‌شود که در آن افراد به دلیل ترس از شکست یا انتقاد، از پذیرش مسئولیت‌های خود اجتناب می‌کنند و تمایل دارند مشکلات را به دیگران نسبت دهند (سیسوادی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی نشان‌دهنده محیطی است که در آن افراد و گروه‌ها تلاش می‌کنند از مسئولیت‌های خود فرار کنند و به‌جای تمرکز بر حل مشکلات، به دنبال مقصر پیدا کردن و اجتناب از عواقب منفی باشند (شهریاری و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳).

فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی به معنای عدم ترویج همکاری و مشارکت میان اعضای سازمان است. در این نوع فرهنگ، کارکنان از پذیرفتن مسئولیت‌ها فرار می‌کنند و برای رسیدن به اهداف فردی خود تلاش می‌کنند (سیلوا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳). فرهنگ مسئولیت‌گریزی منجر به ناهماهنگی در انجام وظایف سازمان می‌شود و تأثیرات منفی بر اصول، باورها، روش‌های انجام کار، ارتباطات و استراتژی‌های سازمان دارد و می‌تواند اثربخشی آن را محدود کند (عرفان و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴). در واقع، فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی به‌عنوان پدیده‌ای جمعی در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند ریشه در نابرابری‌های ساختاری، فقدان شفافیت و یا ضعف‌های مدیریتی داشته باشد، که همه این‌ها موجب می‌شود افراد به‌جای پذیرش مسئولیت‌های خود، اشتباهات خود را به دیگران یا شرایط بیرونی نسبت دهند (نوید و همکاران، ۲۰۲۲).

به‌طور کلی، فرهنگ مسئولیت‌گریزی به‌عنوان یکی از موانع اصلی در راه دستیابی به اهداف سازمانی شناخته می‌شود که می‌تواند باعث کاهش کارایی، افزایش تعارضات درون‌سازمانی و کاهش رضایت کارکنان شود (رجایی و همکاران، ۲۰۲۲).

### پیشینه‌های پژوهش

رجایی و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «ادراکات

بر این اساس طراحی الگوی فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی باعث خواهد شد تا ضمن شناسایی و آگاهی از وضعیت موجود، در تدوین برنامه‌های آتی نظام اداری برنامه‌ریزی جامع‌تر و دقیق‌تر صورت پذیرد؛ زیرا مسأله‌شناسی و عارضه‌یابی، امکان ارزیابی ابعاد نامحسوس فرهنگ مسئولیت‌گریزی را فراهم می‌آورد و نتایج حاصل از آن به طراحی و ارائه راهکارهای تجویزی برای بهبود و تعالی فرهنگ مسئولیت‌پذیری سازمانی کمک شایانی می‌نماید. به‌طور کلی هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در نظام اداری ایران می‌باشد.

### مبانی نظری

#### فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ به‌عنوان محور اصلی مطالعات مردم‌شناسی و فرهنگ‌شناسی از اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ مورد توجه قرار گرفته است (دوران، ۲۰۲۲). فرهنگ‌سازمانی منعکس‌کننده ارزش‌ها، هنجارها، باورها و شیوه‌هایی است که هویت و شیوه کار یک سازمان را شکل می‌دهد (اسکامتو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). فرهنگ‌سازمانی، با حمایت از کارکنان، آن‌ها را به ایجاد روابط مثبت و افزایش اثربخشی فردی و گروهی تشویق می‌کند (نوید و همکاران، ۲۰۲۲). فرهنگ‌سازمانی همچنین به شناسایی سازمان کمک می‌کند و آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌نماید. این می‌تواند هویت‌سازمانی را تقویت کند و به سازمان کمک نماید تا اعتماد و حمایت کارکنان، مشتریان و جامعه را جلب کند. علاوه بر این، فرهنگ‌سازمانی خوب می‌تواند انگیزه و مشارکت کارکنان را افزایش دهد، به‌طوری که موجب افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان شود (وایبو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). به‌طور ضمنی، فرهنگ‌سازمانی عبارت است از شیوه‌ای که کارها در یک سازمان انجام می‌شود که محرک‌های آن شامل فلسفه، چشم‌انداز، ارزش‌های مورد حمایت، آداب و رسوم، طرح‌ها، رمزها، زبان، مفروضات، اصول و شیوه‌هایی است که در تصویر و هویت کارکنان، عملکرد درونی و رابط‌های ارتباطی با دنیای بیرون ریشه دوانده است (بهاردواج<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین، یک فرهنگ مستحکم، کارکنانی را با حس جهت‌دهی مناسب ایجاد می‌کند و ایجاد تعاریف استاندارد موفقیت را تسهیل می‌کند تا به سازمان‌ها اجازه دهد تا به‌عنوان تیم توسعه یابند

4. Kim & Jung

5. Siswadi et al

6. Shahriari et al

7. Silva et al

8. Irfan et al

1. Iskamto

2. Wibowo et al

3. Bhardwaj

مجاز نیست و کارکنان می‌ترسند سرزنش شوند و تنظیم‌کنندگان خطامشی و مدیران، اجازه نمی‌دهند کارکنان آشکارا در تصمیم‌گیری سازمان مشارکت داشته باشند، مؤثر باشد و سبب ضعف فرهنگ مسئولیت‌پذیری سازمانی شود. عمران و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری در بانک‌های پاکستان» به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی مسئولیت‌پذیری از طریق تعامل کارکنان آموخته می‌شود و اصول و ارزش‌ها را در یک سازمان نشان می‌دهد.

ایگیتیم<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی موانع بین‌المللی‌سازی فرهنگ سازمانی: با در نظر گرفتن اثر رهبری تحول‌آفرین» به این نتیجه دست یافت که دلیل اساسی وجود یک سازمان، حفظ ثبات و رشد برای طول عمر است. این چشم‌انداز یک فرهنگ سازمانی مسئولیت‌پذیر را پرورش می‌دهد که نحوه عمل و رفتار افراد را تعیین می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است. پارادایم غالب بر این پژوهش، پارادایم تفسیری-برساختی است. راهبرد این پژوهش، مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با تکیه بر رهیافت اشتراوس و کوربین است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش حاضر، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. با توجه به مسئله و هدف پژوهش، جامعه آماری مدیران اجرایی و استادان خبره در حوزه مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی استان تهران بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و با تکنیک گلوله برفی ۱۹ نفر از آنان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین به‌منظور کفایت نمونه‌گیری در این پژوهش از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. در جدول ۱ مشخصات افراد مشارکت‌کننده در تحقیق نشان داده شده است.

متکثر کارکنان از پدیده مسئولیت‌گریزی کارکنان در سازمان» به این نتیجه دست یافتند که یکی از عوامل ایجاد رفتارهای انحرافی در سازمان، مسئولیت‌گریزی کارکنان است که می‌تواند اثرات منفی بر روی سلامت اداری، ارتباطات سازمانی، فرسودگی روانی و جسمی کارکنان داشته باشد و موجب ایجاد آشفتگی در سازمان شود.

الهامی (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل متعادل‌سازی مسئولیت و اختیار مدیران» به این نتیجه رسید یکی از دلایل عدم تفویض اختیار، نبود هماهنگی میان مسئولیت و وظایف محول شده به کارکنان می‌باشد که اثرات منفی زیادی برای فرد و سازمان دارد.

حسینی و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «بررسی مسئولیت‌گریزی اجتماعی از منظر قرآن و روان‌شناسی» بیان کردند که عدم توجه به حقوق و تکالیف اجتماعی می‌تواند زمینه‌ساز فساد اجتماعی و مسئولیت‌گریزی باشد.

پورهاسمی و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر ارتقای مسئولیت‌پذیری کارکنان کلانتری و پاسگاه‌های فرماندهی انتظامی شهرستان شهرکرد» به این نتیجه رسیدند، کارکنانی که از مسئولیت‌پذیری پایین برخوردارند، نه‌تنها در تحقق اهداف سازمانی ناکام هستند، بلکه بر روی کارکنان دیگر نیز تأثیر منفی می‌گذارند.

خسروی فارسانی (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «فهم فرایند شکل‌گیری رفتارهای مسئولیت‌گریزی در سازمان‌های دولتی ایران» به این نتیجه رسید که نبود انگیزش شغلی، ناکارآمدی نظام جبران خدمت و نبود آزادی عمل باعث شکل‌گیری مسئولیت‌گریزی سازمانی می‌شود.

اکبرنژاد و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی بارزترین علل و عوامل مسئولیت‌گریزی دانشگاهیان با رویکردی بر نظریات امام خمینی (ره)» به این نتیجه رسیدند که مسئولیت‌گریزی دانشگاهیان، سرنوشت دانشگاه و کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب عدم شکوفایی و تحول دانشگاه و کشور می‌شود.

مورتا<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «جنبه‌های فرهنگی به‌عنوان یک علت ریشه‌ای شکست سازمانی» به این نتیجه دست یافت که جنبه‌های فرهنگی مانند فرهنگ گروه‌گرایی، اطاعت از اقتدار، نایبایی عمدی، فرهنگ سکوت ممکن است پیش‌بینی شود که در شکل‌گیری سازمانی که در آن بحث آزاد

2. Imran et al

3. Egitim

1. Murata

## جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1. Characteristics of Participants in the Research

کد	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت سازمانی
۱	مرد	۴۵	دکتری مدیریت دولتی	معاون حکمرانی
۲	مرد	۵۹	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	معاون توسعه مدیریت
۳	مرد	۴۶	دانشجوی دکتری مدیریت دولتی	معاون ارتقای فرهنگ سازمانی
۴	مرد	۵۳	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	معاون امور حقوق و مزایا
۵	مرد	۴۸	دکتری مدیریت دولتی	مدیر اجرایی
۶	مرد	۵۰	دکتری مدیریت دولتی	کارشناس ارتقای سلامت اداری
۷	زن	۴۷	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر اجرایی
۸	زن	۴۹	دکتری مدیریت دولتی	کارشناس تحول اداری
۹	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	کارشناس راهبری امور اداری
۱۰	زن	۵۱	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	مشاور سرمایه انسانی
۱۱	مرد	۴۷	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مدیر امور منابع انسانی
۱۲	مرد	۵۸	دکتری خط‌مشی‌گذاری عمومی	مدیر اجرایی
۱۳	مرد	۵۴	دکتری مدیریت منابع انسانی	معاون نوسازی اداری
۱۴	زن	۴۵	دکتری مدیریت دولتی	مدیر اجرایی
۱۵	مرد	۵۷	دکتری مدیریت دولتی	مدیر توسعه مدیریت و امور پشتیبانی
۱۶	مرد	۵۹	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر اجرایی
۱۷	مرد	۴۳	دکتری مدیریت و توسعه منابع انسانی	مدیرکل توسعه راهبردها و سیاست‌ها
۱۸	زن	۴۸	دکتری مدیریت تطبیق و توسعه	کارشناس جذب و استخدام
۱۹	مرد	۵۱	دکتری مدیریت دولتی	مدیرکل مدیریت عملکرد

نیز مراحل پژوهش به صورت جزء به جزء و روند دسته‌بندی و کدگذاری داده‌ها انجام شده است (قابلیت تأیید)؛ برای تحقق باورپذیری یافته‌های این پژوهش انجام گرفت. و در نهایت داده‌های پژوهش براساس کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین و با نرم‌افزار MAXQDA2020 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش بر مبنای رویکرد سه مرحله‌ای (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) اشتراوس و کوربین به شکل زیر می‌باشد:

## گام اول: نظریه پردازی

## کدگذاری باز

در این مرحله از پژوهش، در مجموع ۴۵۲ کد مفهومی اولیه شناسایی و استخراج شد که به علت زیاد بودن تعداد کدها نمونه‌ای از نحوه کدگذاری در جدول ۲ آورده شده است.

در پژوهش حاضر، جهت سنجش کفایت فرایند پژوهش و کسب اطمینان از کیفیت گردآوری داده‌ها و تفسیرهای صورت گرفته، اقداماتی چون انجام پژوهش در بازه زمانی چندماهه؛ نظارت ناظر علمی بر فرایند پژوهش؛ گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان پژوهش؛ دادن زمان به مصاحبه‌شوندگان جهت نقد و تصحیح اظهارات خود از طریق بازخوردهای که در حین و بعد مصاحبه صورت می‌گرفت؛ پیاده‌سازی و مرور مصاحبه‌ها و تفسیر و ارزیابی مصاحبه‌های صورت گرفته، که نتیجه این اقدامات برای بسط و پالایش تفسیرهاست تا مشخص شود نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده داده‌های گردآوری شده است (قابلیت اعتبار)؛ در طول مرحله گردآوری و کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه، کدهای مستخرج به صورت کامل و با جزئیات، تفسیر می‌شد تا مشخص شود که در موقعیت‌های مشابه، یافته‌های پژوهش قابلیت به‌کارگیری دارند (قابلیت انتقال)؛ توضیح فرایند پژوهش به صورت جزء به جزء؛ تحلیل داده‌ها با استفاده از نقل‌قول‌های مکرر و صرف‌نظر از زمان وقوع، به تجربیات شرکت‌کنندگان پی برده شد بر این اساس مشخص شد که به چه میزانی یافته‌های پژوهش منحصر به فرد بودن نسبت به زمان و مکان را نشان می‌دهد (قابلیت اتکا). به‌منظور تأمین معیار مقایسه‌پذیری

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها

Table 2. An Example of Interview Coding

شواهد گفتاری	کدهای استخراج شده
وقتی افراد یا بخش‌هایی از سازمان از انجام وظایف خود سر باز می‌زنند، بار کاری به دیگران منتقل می‌شود، که می‌تواند نارضایتی و فرسودگی شغلی را افزایش دهد. این وضعیت، در بلندمدت به کاهش کیفیت کارها و ناکارآمدی کلی سازمان منجر خواهد شد.	شانه خالی کردن از وظایف، نارضایتی شغلی، فرسودگی شغلی، کاهش کیفیت کارها، ناکارآمدی سازمان
برخی از افراد در سازمان معتقدند که وقتی دیگران نیمی از کار را انجام می‌دهند، دلیلی ندارد که خودشان تمام انرژی‌شان را صرف کنند. این دسته از افراد تمایل به نوعی کم‌کاری عمدی دارند و تلاش خود را کاهش می‌دهند تا از سوءاستفاده احتمالی سایر اعضای سازمان جلوگیری کنند و به احساس نارضایتی از سوءاستفاده دیگران از تلاششان پاسخ دهند.	بی‌اعتنایی به کار، کم‌کاری عمدی، استفاده از نتایج تلاش دیگران به نفع خود
بنده بر این عقیده هستم که اگر در سازمانی جهت آموزش بیشتر به کارکنان، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌ها، پرداخت نکردن به موقع مزایای انگیزشی و تشویقی، ارتقای نیافتن به موقع افراد در پست‌های سازمانی تلاشی صورت نگیرد. کارکنان چنین سازمانی برای انجام وظایف خود حس انگیزه کاری خود را از دست می‌دهند و در انجام کارها، سستی و تعلل می‌کنند و مشغول جایگزین کردن تکالیف و مسئولیت‌های فردی به‌جای تکالیف سازمانی می‌شوند و یا خودشان را به انجام فعالیت‌های غیرضروری مشغول می‌کنند.	عدم آموزش کارکنان، عدم برگزاری جلسات و همایش‌ها، عدم پرداخت مزایای انگیزشی، عدم ارتقای به موقع افراد، تنبلی در کار، جایگزین کردن وظایف فردی به‌جای وظایف سازمانی
در سازمان گاهی افرادی هستند که اعتقادی به انجام فعالیت‌های کاری که در مدت زمان معین شروع و در مدت‌زمان تعریف شده باید اتمام یابند، ندارند. این افراد به شیوه زیرکانه‌ای در سازمان از انجام وظایف امتناع می‌ورزند و به انجام کارهای غیرضروری و مهم می‌پردازند.	اهمال کاری، فرار از مسئولیت، انجام کارهای غیرضروری
سیستم‌های اداری ما منطبق با یکسری آموزه‌های استاندارد نیست. مثلاً فرد در یک جایگاهی با مدرک تحصیلی استخدام شده و کار انجام می‌دهد اما کاری که انجام می‌دهد ۸۰ درصد با مدرک تحصیلیش ارتباطی ندارد و آن ۲۰ درصد هم باز با استانداردهایی که در دانشگاه خوانده همخوانی ندارد. بنابراین با تحصیلات کلاسیک نمی‌توانیم ارتقاء توانمندی داشته باشیم. در نتیجه این امر موجب به‌کارگیری نیرو در پست غیرتخصصی و جذب افراد ناکارآمد در پست‌های سازمانی می‌شود که توانایی و تخصص لازم برای انجام امور را ندارند که ماحصل آن عدم اجرای درست کارها در سازمان‌هاست.	عدم تناسب شغل و شاغل، به‌کارگیری نیرو در پست غیرتخصصی، جذب افراد ناکارآمد در پست‌های سازمانی، عدم اجرای درست کارها
به عقیده بنده بی‌توجهی به مشکلات اقتصادی و مالی کارکنان و عدم برنامه‌ریزی صحیح در این زمینه بر تعداد این‌گونه رفتارها می‌افزاید چرا که کارکنان با چنین مشکلاتی همواره دارای افکار متضادی هستند؛ آن‌ها اعتقاد دارند وقتی از نظر مالی تأمین نیستم چرا باید انجام هرگونه کار اضافی در سازمان را قبول کنم که این امر می‌تواند منجر به غفلت از کار و امتناع از پذیرش مسئولیت از سمت چنین کارکنانی شود.	عدم توجه به مسائل مالی کارکنان، توه نکردن به کار توسط کارکنان، عدم پذیرش مسئولیت
در خیلی از مواقع شاهد هستیم که در سازمان‌ها، کارمند با نوعی سردرگمی روبرو هست و نمی‌داند چه کاری را و چگونه باید انجام دهد. این حالت باعث می‌شود که کارمند در محیط کار سرگردان باشد و یا در مورد برخی وظایف خودش دچار تردید شود. چنین شرایطی می‌تواند منجر به فرار او از پذیرش مسئولیت‌ها و دوری از موقعیت‌های پرتنش در سازمان شود.	ابهام و تعارض نقش، فرار از مسئولیت

### گام دوم نظریه‌پردازی: کدگذاری محوری

در این مرحله، با توجه به این که سوالات مصاحبه با خبرگان براساس الگو پارادایمی تدوین شده بود، نظرات مصاحبه‌شوندگان در مورد اجزای تشکیل‌دهنده الگو، براساس ۶ بُعد، ارائه شد، با وجود این با تحلیل مصاحبه‌ها و تبادل نظر با خبرگان، تغییراتی در پاسخ‌های اولیه آن‌ها

انجام شد. و در نهایت، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز در شش دسته مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها/کنش‌ها و پیامدها قرار گرفته‌اند. در جدول ۳، کدگذاری محوری نشان داده شده است.



## جدول ۳. کدگذاری محوری

Table 3. Axial Coding

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
اشتباهات سلیقه‌ای و سیستماتیک	عدم بازخورد	
نرمش و رفاقت		
عدم برخورد با کم‌کاری		
انحراف از معیارهای تعیین شده		
عدم سازمان‌دهی در کارها و برنامه‌ها	هدف‌گذاری نامناسب	شرایط علی
تشکیلات و ساختار اداری غیرکارآمد و نامتناسب با اهداف		
پیچیدگی قوانین و مقررات و تعدد بخشنامه‌ها		
نبود استانداردهای کاری		
به‌کارگیری سیاست‌ها و رویه‌های رسمی	عدم برنامه‌ریزی	
هرج و مرج و بی‌نظمی در کارها		
عدم توانایی مدیران در برنامه‌ریزی صحیح		
انفعالی عمل کردن مدیران		
عدم زمان‌بندی برای انجام وظایف	مطرفه‌روی از کار	
شانه خالی کردن از وظایف		
بهره‌گیری از نتایج تلاش جمعی به نفع خود		
تقلب شایع در انجام وظایف		
فردگرایی و نبود همبستگی در گروه	کارگریزی	پدیده محوری (گرایش به مسئولیت‌گریزی)
بی‌اعتنایی به کار		
تأخیر انداختن کارها		
جایگزینی وظایف ضروری با انجام وظایف غیرضروری		
پرسه‌زنی‌های اینترنتی حین کار	بی‌تفاوتی سازمانی	
تنبلی و فرار از مسئولیت		
غیبت ذهنی کارکنان		
عدم اقبال به کار طولانی‌مدت و سخت		
بی‌حسی سازمانی	نهادینه نشدن فرهنگ و اخلاق اسلامی کار	
بیگانگی شغلی		
اهمال کاری		
نداشتن تعلق سازنده نسبت به شغل		
رعایت نکردن اصول اخلاق حرفه‌ای	عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان	
عدم آگاهی نسبت به الزامات کار در سازمان		
تلقی غلط از فرهنگ کار		
کاهش شأن و منزلت کار		
نداشتن روحیه خدمت‌رسانی و وجدان کاری	جو عدم قطعیت و بلاتکلیفی	
نبود سیاست‌های تشویقی مناسب		
وجود تبعیض		
عدم توجه به رشد و بالندگی منابع انسانی		
طردشدگی در محیط کار		
بوروکراتیزه شدن		
ارتباطات سازمانی تعارض‌آلود		
بی‌نظمی (آنومی) سازمانی		
وجود تبعیض در محیط کاری	غفلت مدیریت سازمان نسبت به محیط کاری	
نبود امنیت شغلی در سازمان		
غفلت مدیریت سازمان نسبت به محیط کاری		

## ادامه جدول ۳. کدگذاری محوری

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
عجین نشدن با شغل عدم توجه به حمایت اجتماعی در سازمان	توجه ناکافی به جامعه‌پذیری سازمانی	شرایط مداخله‌گر
طرد اجتماعی ابهام و تعارض نقش عدم اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان		
برآورده نشدن انتظارات کارکنان ناکارآمدی نظام جبران خدمات بی‌عدالتی ادراک شده	نظام نامناسب تشویق و تنبیه	
عدم چرخش شغلی در سازمان توسعه‌نیافتگی شغلی دل‌زدگی شغلی رکود کاری و منفعل شدن کارکنان	یکنواختی کار و شغل	
کار ثابت روتین تضعیف هنجارهای اجتماعی انحرافات فردی و گروهی		
تضعیف مسئولیت‌پذیری اجتماعی کم‌رنگ شدن مسئولیت‌پذیری در بین ارزش‌ها	آنومی فرهنگی	راهبردها/گنش‌ها
عدم شناسایی صحیح پرسنل دارای مهارت‌ها و ویژگی‌های متناسب تضعیف جایگاه حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی سیستم ارزشیابی ناکارآمد تعریف و تعیین نادرست صلاحیت‌های حرفه‌ای هر شغل	ارزیابی نادرست استعداد و عملکرد فردی	
مشارکت‌گریزی عدم اشتیاق شغلی کاهش درگیری در محل کار کاهش وفاداری کارکنان نسبت به سازمان کاهش ظرفیت نیروی انسانی	تضعیف همکاری و انسجام سازمانی	
ناهماهنگی بین بخش‌های مختلف اجرای امورات سازمانی ناهماهنگی بین ساختارهای نظارتی سلیقه‌محوری پراکندگی و عدم هماهنگی واحدهای برنامه‌ریزی و اجرایی	ضعف در تدوین ابزارهای هماهنگی و یکپارچه‌سازی در نظام اداری	پیامدها
عدم استفاده کافی از منابع فکری (انجماد فکری) عدم تعهد در اجرای برنامه‌های یادگیری عدم اجرای سیاست‌ها توسط مجریان کاهش آینده‌نگری مدیران نسبت به مسائل جاری کاهش خلاقیت و نوآوری در انجام کارها عدم اشتراک‌گذاری دانش در سازمان	تضعیف پاسخگویی و یادگیرندگی در نظام اداری	

## گام سوم نظریه پردازی

### کدگذاری انتخابی

نتایج دسته‌بندی مفاهیم در مقوله‌های فرعی و اصلی حاصل از کدگذاری انتخابی به صورت زیر بوده است.

۱. شرایط علی: شرایط علی مجموعه‌ای از عوامل و شرایطی است که بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند. سه مقوله «عدم بازخورد»، «هدف‌گذاری نامناسب» و «عدم برنامه‌ریزی» به‌عنوان مقولات علی در نظر گرفته شده‌اند.

۲. پدیده محوری: پدیده محوری، تشکیل الگوی پارادایمی و سامان‌دهی سایر عناصر مرتبط با آن است که باید گفت شرایط علی باعث ایجاد آن می‌گردد. گرایش به مسئولیت‌گریزی به‌عنوان مقوله اصلی انتخاب شد. این مقوله شامل سه مقوله فرعی یا مؤلفه است که عبارت‌اند از «ظرفه‌روی از کار»، «کارگریزی» و «بی‌تفاوتی سازمانی».

۳. شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای به مجموعه‌ای از عوامل گفته می‌شود که زمینه را برای وقوع یک پدیده فراهم کرده و بر رفتارها و اقدامات حاصل از آن تأثیر می‌گذارند. این شرایط بر پدیده محوری و نتایج حاصل از آن نیز تأثیرگذار هستند. براساس کدهای مستخرج از مصاحبه با خبرگان در پژوهش حاضر، «نهادینه نشدن فرهنگ و اخلاق اسلامی کار»، «عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان» و «جو عدم قطعیت و بلاتکلیفی» به‌منزله شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده است.

۴. شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از عوامل و شرایطی هستند که پس از آغاز پژوهش و در طول اجرای آن رخ می‌دهند. در این پژوهش، شرایط مداخله‌گر به عواملی اشاره دارند که در فرایند گرایش به مسئولیت‌گریزی سازمانی نقش‌آفرینی می‌کنند. در واقع، علاوه بر اینکه شرایط علی به‌طور مستقیم در گرایش به مسئولیت‌گریزی سازمانی تأثیر دارند، عواملی وجود دارند که در ارتباط با این شرایط بوده و تقویت یا تضعیف فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در سازمان‌های دولتی را در پیش دارد. ۲ مقوله «توجه ناکافی به جامعه‌پذیری سازمانی» و «نظام نامناسب تشویق و تنبیه» به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در الگوی تبیین‌کننده فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در نظام اداری ایران در نظر گرفته شده است.

۵. راهبردها/کنش‌ها: راهبردها شامل مجموعه‌ای از اقدامات، تعاملات و کنش‌هایی هستند که افراد برای مدیریت موقعیت‌ها و مسائل مختلف به کار می‌برند. در چارچوب الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، راهبردها یا کنش‌ها به

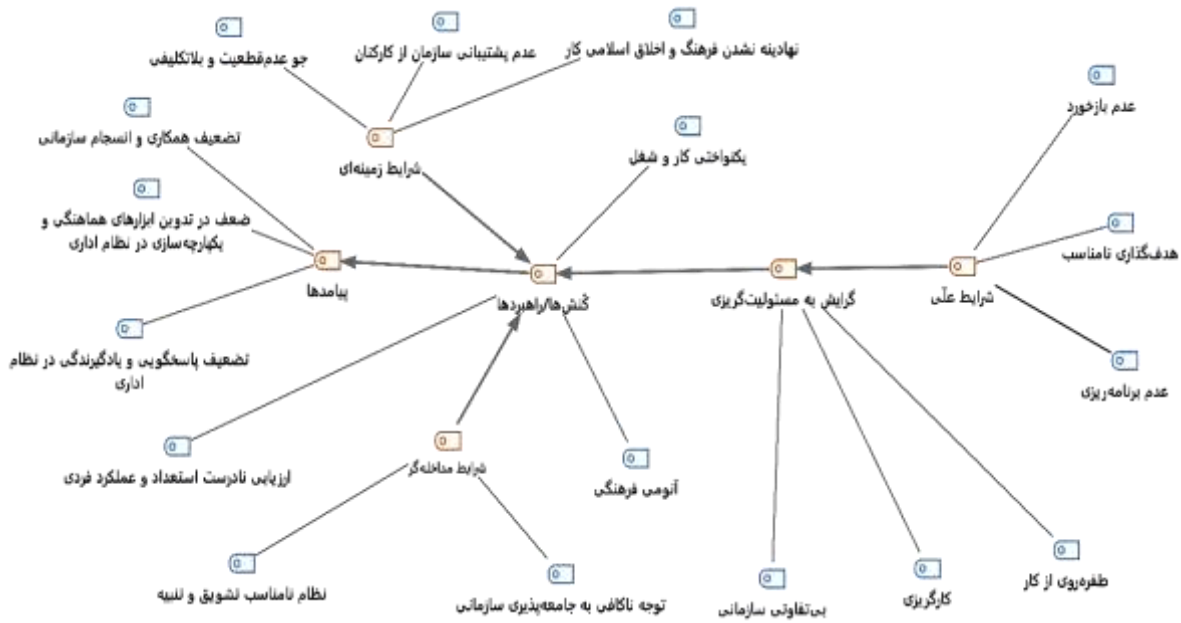
رفتارها و تعاملاتی اشاره دارند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای شکل می‌گیرند و می‌توانند به پیامدها و نتایج خاصی منجر شوند. بر این اساس، با تحلیل مصاحبه‌های انجام شده و به‌زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، راهبردها/کنش‌های ضعف فرهنگ‌سازمانی مسئولیت‌پذیری را در سه سطح کلی «یکنواختی کار و شغل»، «آنومی فرهنگی» و «ارزیابی نادرست استعداد و عملکرد فردی» می‌توان مطرح نمود.

۶. پیامدها: پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها/کنش‌های مربوط به پدیده موردنظر حاصل می‌شوند. در واقع، پیامدها نتیجه و حاصل تعاملات معین است. ضعف فرهنگ‌سازمانی مسئولیت‌پذیری در نظام دولتی ایران موجب ایجاد سه دسته پیامد شامل «تضعیف همکاری و انسجام سازمانی»، «ضعف در تدوین ابزارهای هماهنگی و یکپارچه‌سازی در نظام اداری» و «تضعیف پاسخگویی و یادگیرندگی در نظام اداری» می‌شود.

بر این اساس، در این بخش بر مبنای پدیده محوری و ارتباط آن با سایر مقوله‌ها روایتی از نحوه شکل‌گیری فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در نظام اداری ایران و بر مبنای تئوری داده بنیاد به صورت زیر انجام شد.

شرایطی نظیر عدم بازخورد، هدف‌گذاری نامناسب و عدم برنامه‌ریزی با تأثیر بر روی پدیده محوری، موجب گرایش به مسئولیت‌گریزی در نظام اداری شده و بستری مانند نهادینه نشدن فرهنگ و اخلاق اسلامی کار، عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان و جو عدم قطعیت و بلاتکلیفی از طریق الگوهای رفتاری و نظام‌های ساختاری، زمینه را برای گرایش به مسئولیت‌گریزی در نظام اداری فراهم می‌نمایند. در کنار شرایط زمینه‌ای، توجه ناکافی به جامعه‌پذیری سازمانی و نظام نامناسب تشویق و تنبیه از جمله عوامل مداخله‌ای هستند که اثرات عوامل قبلی بر روی گرایش به مسئولیت‌گریزی در نظام اداری را تعدیل نموده و در ایجاد راهبردها/کنش‌ها مؤثرند و کنش‌ها/راهبردهایی مانند یکنواختی کار و شغل، آنومی فرهنگی و ارزیابی نادرست استعداد و عملکرد فردی موجب ایجاد یکسری پیامدهایی چون تضعیف همکاری و انسجام سازمانی، ضعف در تدوین ابزارهای هماهنگی و یکپارچه‌سازی در نظام اداری و تضعیف پاسخگویی و یادگیرندگی در نظام اداری می‌شود.

با توجه به توضیحات ارائه شده، الگوی مفهومی حاصل از تحلیل با نرم‌افزار MAXQDA2020 در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی کیفی پژوهش

Figure 1. Qualitative Pattern Of The Research

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در نظام اداری ایران اجرا شد. براساس نتایج به دست آمده، ۶ مقوله اصلی و ۱۷ مقوله فرعی در قالب ۷۹ مفهوم از مصاحبه با خبرگان پژوهش، شناسایی شدند.

براساس نتایج پژوهش حاضر، سه مقوله عدم بازخورد، هدف‌گذاری نامناسب و عدم برنامه‌ریزی به‌عنوان شرایط علی اثرگذار بر فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در نظام اداری ایران در نظر گرفته شدند. این عوامل به‌طور مستقیم بر نحوه عملکرد کارکنان و انگیزه آنان تأثیر می‌گذارند. وقتی کارکنان بازخورد مستمری درباره عملکرد خود دریافت نمی‌کنند، نمی‌دانند که آیا عملکردشان مطابق با انتظارات است یا خیر. این عدم آگاهی باعث می‌شود تا احساس مسئولیت کمتری نسبت به نتایج کارهای خود داشته باشند و احتمالاً تلاش کمتری برای بهبود یا انجام درست وظایف به کار گیرند. بدون بازخورد، کارکنان نمی‌توانند نقاط ضعف خود را شناسایی کنند یا روی نقاط قوت خود سرمایه‌گذاری نمایند، که این مسئله به‌تدریج منجر به بی‌تفاوتی نسبت به مسئولیت‌ها می‌شود. از طرفی دیگر، اگر اهداف سازمانی به‌درستی تعریف نشوند یا اهداف فردی کارکنان با اهداف کلان سازمان همسو نباشند، کارکنان ممکن است دچار سردرگمی شوند و ندانند که باید چه چیزی را اولویت دهند. در نتیجه، انگیزه برای رسیدن به اهداف کاهش می‌یابد و کارکنان ممکن است از زیر بار مسئولیت فرار کنند، زیرا احساس می‌کنند که تلاش‌هایشان به نتیجه‌ای

ملموس نخواهد رسید. همچنین، نبود برنامه‌ریزی مناسب باعث می‌شود تا وظایف و مسئولیت‌ها به صورت نامنظم و ناهماهنگ اجرا شوند. این ناهماهنگی می‌تواند به شانه خالی کردن کارکنان از مسئولیت‌ها منجر شود، چرا که در این شرایط، هر فرد ممکن است تصور کند که وظایفش به‌درستی تعریف نشده یا مسئولیت‌هایش به دیگران محول شده است. در مجموع، این عوامل باعث می‌شوند تا فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان ضعیف شود و افراد به‌جای تلاش برای رسیدن به اهداف سازمانی، به دنبال فرار از مسئولیت‌های خود باشند. این یافته‌ها با بخشی از نتایج حسنی و همکاران (۲۰۱۸) و مورتا (۲۰۲۱) و عمران و همکاران (۲۰۲۲) وجوه اشتراک و افتراقی دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان چنین نتیجه گرفت که در ساختار اداری و مدیریتی ایران، فرهنگ راهبردی به‌طور شایسته‌ای توسعه نیافته است. نواقص موجود در فرهنگ سیاسی و راهبردی نظام اداری موجب شکل‌گیری فرهنگی بسته و وابسته شده است. در نتیجه، سطح مطلوبی از مسئولیت‌پذیری سازمانی در نظام اداری ایران وجود ندارد. همچنین در الگوی ارائه شده، شرایط زمینه‌ای فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در نظام اداری ایران از سه منظر نهادینه نشدن فرهنگ و اخلاق اسلامی کار، عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان و جو عدم قطعیت و بلا تکلیفی مورد بررسی قرار گرفت. می‌توان در تشریح این عوامل چنین گفت که، وقتی اصول فرهنگ و اخلاق اسلامی کار در یک سازمان نهادینه نشوند، کارکنان ممکن است ارزش‌های لازم برای تعهد

شوند. این ناآگاهی و عدم همسویی با انتظارات سازمان باعث می‌شود که کارکنان احساس مسئولیت کمتری نسبت به نقش‌ها و وظایف خود داشته باشند. در نتیجه، مسئولیت‌گریزی در سازمان افزایش می‌یابد، زیرا افراد به‌درستی نمی‌دانند چه چیزی از آن‌ها انتظار می‌رود و یا احساس تعلق کافی به سازمان ندارند. از طرفی دیگر، نظام تشویق و تنبیه یکی از ابزارهای مهم برای انگیزش کارکنان و ایجاد حس مسئولیت‌پذیری است. اگر این نظام به‌خوبی طراحی و اجرا نشود، مثلاً اگر تلاش‌ها و عملکرد مثبت کارکنان تشویق نشود و یا تخلفات به‌درستی شناسایی نگردد، این وضعیت باعث ایجاد حس ناعدالتی و بی‌انگیزگی در کارکنان می‌شود. کارکنانی که احساس می‌کنند تلاش‌هایشان دیده نمی‌شود یا برخوردهای ناعادلانه‌ای با آن‌ها می‌شود، تمایل بیشتری به شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت‌ها خواهند داشت، چرا که احساس می‌کنند در این سازمان، تلاش‌ها و مسئولیت‌پذیری آن‌ها بی‌ارزش است.

این یافته‌ها با بخشی از نتایج پژوهش رجایی و همکاران (۲۰۲۲)، الهامی (۲۰۱۸) و ایگیتیم (۲۰۲۲) همخوانی دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان چنین نتیجه گرفت که رفتارهای مسئولیت‌گریز ممکن است به دلایل متعددی چون عدم انگیزه و ناکافی بودن جبران خدمات، ضعف در ارزیابی عملکرد، تأثیرات فرهنگی و روانی، چالش‌های حقوقی، مشکلات مالی و اقتصادی، باورهای اخلاقی و اعتقادی، ابهام در وظایف شغلی، نارسایی در فرایندهای کاری، کمبود آموزش و توانمندسازی، مشکلات فردی، عدم برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک، عدم مشارکت و تعهد، عدم اعتماد به نفس کارکنان و وجود نابرابری‌های سازمانی به وجود آیند.

راهبردها/کنش‌ها یکی دیگر از اجزای الگوی ارائه شده است که از سه منظر یکنواختی کار و شغل، آنومی فرهنگی و ارزیابی نادرست استعداد و عملکرد فردی در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. این عوامل می‌توانند به مسئولیت‌گریزی در سازمان منجر شوند. وقتی کارها و وظایف تکراری و یکنواخت شوند، کارکنان ممکن است از تکرار مداوم کارها احساس کسالت کنند. این یکنواختی می‌تواند منجر به کاهش انگیزه و احساس بی‌تفاوتی نسبت به مسئولیت‌ها شود، زیرا کارکنان احساس می‌کنند که کار آن‌ها اهمیت کمی دارد و هیچ چالشی برای پیشرفت و یادگیری وجود ندارد. از طرفی دیگر، آنومی فرهنگی به معنای عدم وجود هنجارها و اصول مشخص در سازمان است. در چنین محیطی، کارکنان ممکن است دچار سردرگمی شوند و ندانند که چه انتظاراتی از آن‌ها وجود دارد.

به مسئولیت‌های خود را نداشته باشند. این وضعیت می‌تواند منجر به رفتارهایی مانند عدم تلاش کافی، عدم دقت در انجام وظایف و عدم احساس مسئولیت نسبت به نتایج کار شود. از طرفی دیگر، اگر سازمان از کارکنان خود در زمینه آموزش، تأمین منابع موردنیاز، دادن پاداش‌ها و ارتقاء شغلی، حمایت لازم را انجام ندهد، کارکنان احساس بی‌ارزش بودن و بی‌انگیزگی می‌کنند. این احساس می‌تواند به بی‌تفاوتی نسبت به مسئولیت‌ها و در نتیجه مسئولیت‌گریزی منجر شود. همچنین، عدم توجه به نیازهای روانی و اجتماعی کارکنان می‌تواند احساس نارضایتی و عدم تعلق به سازمان را تشدید کند. همچنین، وجود جو بالاتکلیفی و عدم قطعیت در مورد اهداف، نقش‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان، می‌تواند باعث احساس سردرگمی و ناامنی کارکنان شود. بنابراین در چنین شرایطی، افراد ممکن است از قبول مسئولیت‌های جدید یا حتی انجام وظایف روزمره خودداری کنند، چرا که نمی‌دانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود و چه پیامدهایی ممکن است برایشان به دنبال داشته باشد.

در مجموع می‌توان چنین نتیجه گرفت که وقتی سازمان نتواند فرهنگ مناسب، حمایت کافی و محیطی پایدار و مشخص برای کارکنان خود فراهم کند، احتمال مسئولیت‌گریزی و کاهش کارایی کارکنان به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد. این یافته‌ها با بخشی از نتایج پژوهش خسروی فارسانی (۲۰۱۷) و ایگیتیم (۲۰۲۲) وجوه اشتراک و افتراقی دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان چنین نتیجه گرفت که بدون توجه به ریشه‌های تاریخی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی نظام اداری، نمی‌توان فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان‌ها را بهبود بخشید. عوامل فرهنگی، اجتماعی و نهادی مانند گرایش به محرمانگی و امنیت‌محوری، شعارهای موقتی و بدون تداوم، سیاست‌های ایده‌آل‌گرا که به توانایی‌ها و واقعیت‌های اجرایی توجهی ندارند، باعث شده‌اند که ابزارهای مورد استفاده در عمل ناکارآمد باشند و در نتیجه، ارتقای فرهنگ مسئولیت‌پذیری در نظام اداری و تحقق سیاست‌های کلان آن میسر نشود.

یکی دیگر از اجزای الگوی ارائه شده، شرایط مداخله‌گر بود که از دو جنبه توجه ناکافی به جامعه‌پذیری سازمانی و نظام نامناسب تشویق و تنبیه در نظام اداری ایران مورد بررسی قرار گرفت. این عوامل مستقیماً منجر به تضعیف حس مسئولیت‌پذیری کارکنان و تقویت مسئولیت‌گریزی سازمانی می‌شوند. بدین صورت که اگر سازمان به فرایند جامعه‌پذیری کارکنان جدید توجه کافی نداشته باشد، این افراد ممکن است نتوانند با فرهنگ، ارزش‌ها و اهداف سازمان به‌درستی آشنا

مسئولیت‌های خود را درک کنند و به راحتی از پذیرش مسئولیت‌ها طفره می‌روند. از طرفی دیگر، نداشتن ابزارهای مؤثر برای هماهنگی و یکپارچه‌سازی، مشکلاتی را در ارتباطات و هماهنگی ایجاد می‌کند. این مشکلات می‌توانند به ایجاد سردرگمی و تضاد منجر شوند که در نتیجه، افراد از پذیرش مسئولیت‌های خود امتناع کنند. همچنین، عدم وجود سیستم‌های مؤثر پاسخگویی باعث می‌شود که افراد احساس کنند عدم پذیرش مسئولیت‌ها عواقبی ندارد. بنابراین، بدون فشار یا نظارت کافی، افراد ممکن است از پذیرش مسئولیت‌های خودداری کنند چون از عدم پیگرد و عواقب آگاه نیستند و در نهایت می‌توان چنین گفت که اگر کارکنان سازمان در یادگیری از اشتباهات و بهبود فرایندها ضعیف باشد، اشتباهات مکرر و عدم اصلاح مشکلات به وجود می‌آید. این وضعیت می‌تواند به مسئولیت‌گریزی دامن بزند زیرا افراد ممکن است احساس کنند که تغییر یا بهبود در عملکردشان تأثیری ندارد و به همین دلیل، از پذیرش مسئولیت‌های جدید خودداری کنند.

این یافته‌ها با بخشی از نتایج پژوهش خسروی فارسانی (۲۰۱۷)، اکبرنژاد و همکاران (۲۰۱۳) و عمران و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان چنین گفت که افراد در طول مسیر حرفه‌ای خود، ممکن است به شرایطی برسند که به دلایل مختلفی مانند مشکلات خانوادگی، اقتصادی یا اجتماعی نتوانند به همکاری با سازمان ادامه دهند، ولی مجبور به ادامه حضور در سازمان باشند، این افراد در چنین شرایطی از نظر روان‌شناختی دچار «استغفای عاطفی» می‌شوند. هرچند به‌طور فیزیکی در محل کار حاضرند، اما احساس بیگانگی نسبت به وظایف خود پیدا می‌کنند. در واقع، آن‌ها نمی‌توانند خود را با فرایند و نتایج کار مرتبط بدانند، علاقه و انگیزه‌های برای انجام وظایفشان ندارند، احساس می‌کنند که کارشان بی‌فایده است و نگرش منفی نسبت به شغل خود پیدا می‌کنند و به‌نوعی از انجام کارها اجتناب می‌کنند.

به‌طور کلی، براساس جمع‌بندی از نتایج پژوهش می‌توان چنین گفت که مدیریت مؤثر یکی از ارکان اصلی توسعه و حیات سازمان‌ها است و می‌تواند نقش کلیدی در رشد و بالندگی آن‌ها ایفا کند. در آغاز ورود به سازمان، کارکنان معمولاً به‌خوبی خود را با ارزش‌های سازمانی هماهنگ کرده و وظایف خود را به شکل مطلوبی انجام می‌دهند. اما به‌مرور زمان و به دلیل عواملی چون رفتارهای نادرست و اشتباهات مدیریتی، ممکن است تغییراتی در رفتار آنان ایجاد شود. این تغییرات می‌تواند به شکل رفتارهای نامناسبی مانند بی‌نظمی، طفره

این عدم وضوح می‌تواند منجر به مسئولیت‌گریزی شود، چرا که کارکنان نمی‌دانند چگونه باید وظایف خود را به‌درستی انجام دهند و یا چه عواقبی برای عدم انجام مسئولیت‌ها وجود دارد. همچنین، وقتی استعداد و عملکرد کارکنان به‌درستی ارزیابی نشود، ممکن است آن‌ها احساس کنند که تلاش‌هایشان نادیده گرفته می‌شود یا برخوردها ناعادلانه است. این عدم رضایت می‌تواند باعث کاهش انگیزه و تمایل به شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها شود، زیرا کارکنان ممکن است احساس کنند که تلاش‌هایشان بی‌فایده است و ارزش واقعی آن‌ها در سازمان شناخته نمی‌شود.

بنابراین، این یافته‌ها با بخشی از نتایج پژوهش حسنی و همکاران (۲۰۱۸)، پوره‌اشمی دهکردی و همکاران (۲۰۱۸) و مورتا (۲۰۲۱) تطابق دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان چنین نتیجه گرفت؛ زمانی که رفتارهای اجتماعی و معیارهای اخلاقی به‌تدریج تضعیف می‌شوند، افراد و گروه‌ها احساس سردرگمی و بی‌ثباتی می‌کنند. این شرایط می‌تواند تأثیرات منفی قابل‌توجهی بر رفتارهای اجتماعی افراد داشته باشد، به‌طوری که افراد کمتر به مسئولیت‌های خود توجه می‌کنند و بیشتر به دنبال منافع فردی خود می‌گردند. در نبود رفتارهای روشن و پایدار، افراد ممکن است به این نتیجه برسند که نیازی به رعایت قواعد اجتماعی ندارند و این امر می‌تواند به مسئولیت‌گریزی منجر شود. این وضعیت به خصوص زمانی تشدید می‌شود که باورهای اخلاقی و اعتقادات عمیق دینی در جامعه ضعیف باشد. در این حالت، ارزش‌های فردی بر منافع جمعی ترجیح داده می‌شود و احساس مسئولیت اجتماعی به میزان قابل‌توجهی کاهش می‌یابد. در واقع، چنین وضعیتی نه تنها به رفتارهای غیرمسئولانه و خودخواهانه دامن می‌زند، بلکه در بلندمدت می‌تواند به تضعیف نهادهای اجتماعی و اعتماد عمومی منجر شود.

در نهایت آخرین جزء الگوی ارائه شده در این پژوهش، پیامدهای فرهنگ مسئولیت‌گریزی سازمانی در نظام اداری ایران می‌باشد که از سه منظر تضعیف همکاری و انسجام سازمانی، ضعف در تدوین ابزارهای هماهنگی و یکپارچه‌سازی در نظام اداری و تضعیف پاسخگویی و یادگیری در نظام اداری مورد بررسی قرار گرفتند. این عوامل به‌طور مستقیم به مسئولیت‌گریزی در سازمان منجر می‌شود.

زمانی که همکاری و انسجام در سازمان ضعیف باشد، نقش‌ها و وظایف به‌طور واضح مشخص نمی‌شوند. این ابهام در نقش‌ها باعث می‌شود که افراد نتوانند به‌طور دقیق

جلسات مشارکتی بین تمامی سطوح سازمان، ارزش‌های دینی و اخلاقی به‌طور سیستماتیک نهادینه شوند. این کار به ایجاد فضایی از صداقت، شفافیت و انصاف کمک خواهد کرد و می‌تواند به تقویت اعتماد پرسنل به مدیریت و همکاران منجر شود.

- با توجه به مقوله فرعی عدم پشتیبانی سازمان از کارکنان و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که محیطی دوستانه و مبتنی بر همکاری به‌جای رقابت ایجاد گردد. همچنین، با فراهم کردن فضای آزاد برای بیان نظرات و ایده‌ها در چارچوب وظایف و اختیارات محوله، می‌توان به بهبود احساس تعلق و همکاری میان کارکنان کمک کرد.

- با توجه به مقوله فرعی جو عدم قطعیت و بلاتکلیفی و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که مدیران با فراهم نمودن جوکاری مبتنی بر پذیرش روابط دوستانه و رضایت خاطر کارکنان موجب ارتقاء احساس شادکامی و شور و شوق کاری در بین کارکنان شوند.

- با توجه به مقوله فرعی توجه ناکافی به جامعه‌پذیری سازمانی و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های استقبال منظم و ساختاریافته که شامل جلسات آشنایی با تاریخچه، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، معرفی مدیران و همکاران و توضیح فرایندهای کاری است، تدوین شود.

- با توجه به مقوله فرعی نظام نامناسب تشویق و تنبیه و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که معیارهای عملکرد واضح و قابل اندازه‌گیری برای تشویق ایجاد شود و این معیارها باید با اهداف سازمان همخوانی داشته باشند.

- با توجه به مقوله فرعی یکنواختی کار و شغل و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که به شغل‌های کارکنان وظایف جدید و چالش‌برانگیزی اضافه شود. این وظایف باید به نحوی طراحی شوند که به تنوع و خلاقیت بیشتری نیاز داشته باشند.

- با توجه به مقوله فرعی آنومی فرهنگی و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که ارزش‌ها و هنجارهای کلیدی سازمان به‌روزرسانی و به صورت شفاف و قابل فهم برای همه کارکنان بیان شود. و جلسات آموزشی و کارگاه‌هایی برای تبیین و تقویت هنجارها و ارزش‌های سازمان برگزار گردد.

- با توجه به مقوله فرعی ارزیابی نادرست استعداد و عملکرد فردی و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که نیازهای عملیاتی و اخلاقی هر شغل برای اطمینان از هماهنگی معیارهای گزینش با شغل شناسایی شود.

- با توجه به مقوله فرعی تضعیف همکاری و انسجام سازمانی و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که اتاق‌های همفکری با

رفتن از کار، عدم مسئولیت‌پذیری و فساد مالی بروز کند. عدم مسئولیت‌پذیری کارکنان نشان‌دهنده وجود آشفتگی در مدیریت است. عواملی همچون کمبود دانش، رویکردهای غیرتخصصی، ارزیابی‌های نادرست، تدوین استراتژی‌های نادرست، جایگزینی روابط به‌جای ضوابط و عدم توانمندی مدیران، می‌تواند به بروز سوء مدیریت و تضعیف فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان منجر شوند. همچنین، عدم توجه به خواسته‌ها و مشکلات کارکنان، نبود حمایت کافی از سوی مدیران، بی‌ثباتی در مدیریت و عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها نیز می‌تواند از دلایل کاهش کارآمدی نظام اداری باشند. در نتیجه، هنگامی که کارکنان در ارتباط با مدیران خود با رفتارهایی همچون بی‌تفاوتی، اهمال‌کاری و عدم حمایت مواجه می‌شوند، به‌تدریج نسبت به وظایف شغلی خود دچار سستی شده و رفتارهای مسئولیت‌گريزانه در آن‌ها شکل می‌گیرد.

### پیشنهاد‌های پژوهش

- با توجه به مقوله فرعی عدم بازخورد و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که مدیران باید در بخش‌های مختلف سازمان به ایجاد دایره‌های کیفیت اقدام نمایند. این دایره‌ها فرصت مناسبی برای همفکری و تبادل نظر بین کارکنان در مورد علل مشکلات سازمانی و ارائه راه‌حل‌های مناسب فراهم می‌آورند. با تشکیل گروه‌های کوچک مشکل از هشت تا ده نفر، کارکنان می‌توانند به بررسی دقیق‌تر چالش‌ها پرداخته و پیشنهادهای مؤثری ارائه دهند. این رویکرد نه تنها به بهبود کیفیت عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه حس مسئولیت و مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری را نیز تقویت می‌نماید.

- با توجه به مقوله فرعی هدف‌گذاری نامناسب و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که در راستای سازگاری با مأموریت سازمان و با توجه به ظرفیت‌ها و چارچوب زمانی مشخص، اهداف سازمان و منابع انسانی به صورت واضح تعریف شود.

- با توجه به مقوله فرعی عدم برنامه‌ریزی و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌ها به‌منظور شناسایی و کشف استعدادهای جدید و موردنیاز خود در سطح راهبردی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی منظم داشته باشند و بخشی از تصمیم‌های سازمانی را در چارچوب‌های از پیش تعیین شده در سطح پایین سازمان اتخاذ نمایند تا در نیروی انسانی حس اعتماد و تعلق نسبت به سازمان و مدیریت آن افزایش یابد.

- با توجه به مقوله فرعی نهادینه نشدن فرهنگ و اخلاق اسلامی کار و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که با برگزاری

برنامه‌های آموزشی مؤثر و ارتقای یادگیری از طریق تعامل و همکاری تیمی، باید به کارکنان نحوه تفکر سیستمی آموزش داده شود. این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا با مشارکت در حل مسائل، حس مسئولیت‌پذیری خود را تقویت کنند و توانمندی‌های خود را ارتقا دهند.

### سپاسگزاری

مقاله حاضر مستخرج از طرح پژوهشی انجام شده در پژوهشکده فرهنگ و ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی (ره) است. لذا از معاونت پژوهش و فناوری و همکاران پژوهشکده فرهنگ و ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی (ره) نهایت تشکر و قدردانی را می‌نماییم.

محوریت تکنیک‌های مختلف مانند بارش مغزی، تلفیق ایده‌های نامتجانس و تشکیل گروه‌های اسمی برگزار شود تا فرصتی برای تبادل ایده‌ها و نظرات کارکنان فراهم گردد.

- با توجه به مقوله فرعی ضعف در تدوین ابزارهای هماهنگی و یکپارچه‌سازی در نظام اداری و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که ساختار سازمانی با مشارکت مدیران و متخصصان به‌طور جامع مورد بازنگری قرار گیرد. این بازنگری باید شامل تجزیه و تحلیل دقیق اهداف و عملکرد سازمان‌ها باشد تا میزان دستیابی به استراتژی‌ها و اهداف به‌روشنی مشخص شود و از این طریق امکان تصمیم‌گیری بهتر و بهبود مستمر فرایندها فراهم شود.

- با توجه به مقوله فرعی تضعیف پاسخگویی و یادگیرندگی در نظام اداری و مفاهیم آن پیشنهاد می‌شود که با برگزاری

### References

- Akbarnejad, M., Darabi, F., & Shakerbeigi, N. (2013). Main Causes of Escape Liability in Universities Based on Imam Khomeini Views. *Journal of Culture in The Islamic University*, 2(5), 523-544. (In Persian) [http://ciu.nahad.ir/article\\_208.html](http://ciu.nahad.ir/article_208.html)
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 4(1), 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Bhardwaj, A. (2022). Organizational Culture and Effective Leadership in Academic Medical Institutions. *Journal of Healthcare Leadership*, 2022(14), 25-30. <https://doi.org/10.2147/JHL.S358414>
- Dehshibi, Z. (2021). Analyzing multiple perceptions of employees from the phenomenon of employees' avoidance of responsibility in the organization (phenomenological approach). Master's thesis, *Payam Noor University, Birjand Center*. (In Persian) <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/8126c1b62ccc15c2d661d6a6196fbf43>
- Doran, R. (2022). Explaining the effective factors on organizational culture in the General Directorate of Technical and Vocational Education of Yazd province with the fuzzy map approach. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(20), 1293-1309. (In Persian) <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1325>
- Egitim, S. (2022). Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. *Social Sciences & Humanities Open*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100242>
- Elhami, S. (2018). Designing and explaining the balancing model of managers' responsibilities and authority (case study: Khorasan Razavi Gas Company). Doctoral dissertation, *Payam Noor University, Postgraduate Education Center*. (In Persian) <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/29b687597e6631f3d7310f8a23de2e14>
- Hasni, M., Saberirad, H., & Haqqani, A. (2018). Examining the social dimension of evasion of responsibility from the perspective of Quran and psychology. *Marafet Monthly*, 28(11), 45-50. (In Persian) <http://marifat.nashriyat.ir/node/3635>
- Garengo, P., & Betto, F. (2024). The role of organisational culture and leadership style in performance measurement and management: a longitudinal case study. *Production planning & control*, 35(2), 151-169. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2058431>
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>
- Imran, M., Ismail, F., Arshad, I., Zeb, F., & Zahid, H. (2022). The mediating role of innovation in the relationship between organizational culture and organizational performance in Pakistan's



- banking sector. *Journal of Public Affairs*, 22(S1), 1-10. <https://doi.org/10.1002/pa.2717>
- Irfan, M., Alaloul, W. S., Ghufran, M., Yaseen, G., Thaheem, M. J., Qureshi, A. H., & Bilal, M. (2024). Analyzing the impact of organizational culture on social sustainability: a perspective of the construction industry. *Environment, Development and Sustainability*, 26(1), 1103-1133. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02751-3>
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Karmila, T., Romauli, R., Rahmawati, R., & Hakim, A. (2024). The Influence of Organizational Culture on the Performance Efforts of Pusdatin Employees to Support the Main Tasks of Pusdatin Kemhan. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(3), 460-467. <https://doi.org/10.31933/dijms.v5i3.2203>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.07.003>
- Khosravi Farsani, A. (2017). Understanding the process of formation of irresponsible behavior in Iran's government organizations (case study of government organizations in Chaharmahal and Bakhtiari province). *Master's thesis*, Ilam University. (In Persian) <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/a9fb22174d1b867315059d436252e1b6>
- Kim, J., & Jung, H. S. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4428. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
- Maftuchah, F., Waliko, W. (2022). Gender Analysis Organizational Culture of Educational Institutions (Study at the Faculty of Ushuluddin, Adab, and Humanities IAIN Purwokerto). *AJIRSS: Asian Journal of Innovative Research in Social Science*, 1(2), 42-56. <https://doi.org/10.53866/ajirss.v1i2.77>
- McCullough, L. B., Coverdale, J., & Chervenak, F. A. (2023). Professional virtue of civility and the responsibilities of medical educators and academic leaders. *Journal of Medical Ethics*, 49(10), 674-678. <https://doi.org/10.1136/jme-2022-108735>
- Murata, A. (2021). Cultural aspects as a root cause of organizational failure in risk and crisis management in the Fukushima Daiichi disaster. *Safety Science*, 135(2021), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105091>
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Halbusi, H. A., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
- Poorhashemi, A., Kameli, M. J., Raisi, & Sartashnizi, A. (2018). The Effect of Organizational Culture on Promoting Accountability of Police Department Personnel in Shahrekord. *Police Management Studies Quarterly*, 13(4), 683-705. (In Persian) [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_20433.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_20433.html)
- Rajaei, Z., Massomi Bailandi, Z., & Dehshibi, Z. (2022). Multiple Employees' Perceptions of the Phenomenon of Employees' Avoidance of Responsibility in the Organization (Phenomenological Approach). *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1401(66), 81-122. (In Persian) [Dor: 20.1001.1.17359384.1401.17.66.4.4](https://doi.org/10.17359/384.1401.17.66.4.4)
- Shahriari, M., Tajmir Riahi, M., Azizan, O., & Rasti-Barzoki, M. (2023). The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(2), 180-197. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2029789>
- Silva, P., Moreira, A. C., Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., Sari, M. (2023). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and

- Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73-82. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i1.7184>
- Sobhanipour, S. M. R., Zarei Matin, H., Alvani, S. M., Jandaghi, G. R. (2021). Designing an Effective Human Resource Management Model Based on Organizational Culture in the Iranian Public Section. *Organizational Culture Management*, 19(1), 25-46. (In Persian) <https://doi:10.22059/jomc.2019.268827.1007635>
- Wibowo, T. S., Suhendi, D., Suwandana, I. M. A., Nurdiani, T. W., & Lubis, F. M. (2023). The Role Of Transformational Leadership And Organizational Culture In Increasing Employee Commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2), 1-11. <https://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/9062>
- Wijethilake, C., Upadhaya, B., Lama, T. (2023). The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control*, 34(3), 275-294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>
- Yip, J. E., Levine, E., Wood Brooks, A. E., & Schweitzer, M. (2021). Worry at work: How organizational culture promotes anxiety. *Research in Organizational Behavior*, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100124>