


# Public Organizations Management *Open Access*

Autumn (2024) 12(4): 107-124

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.72051.5015>

Received: 12/Aug/2024

Accepted: 04/Nov/2024

## ORIGINAL ARTICLE

### Designing the Culture Model of Organizational Lea with the Narrative Research Approach

Ensieh Razavi<sup>1</sup>, Reza Rasouli<sup>2\*</sup>, Hadi Moazen Jamshidi<sup>3</sup>, Zahra Rajaei<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate, Department of public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

#### Correspondence

Reza rasouli

E-mail: [e.razavi@mporg.ir](mailto:e.razavi@mporg.ir)

#### How to cite

Razavi, E., Rasouli, R., Moazen Jamshidi, H., & Rajaei, Z. (2024). Designing the Culture Model of Organizational Lea with the Narrative Research Approach. *Public Organizations Management*, 12(4), 107-124.

#### ABSTRACT

To overcome environmental changes and challenges, today's organizations need the ability to leapfrog through seven quantum skills (quantum vision, quantum thinking, quantum feeling, quantum knowledge, quantum action, quantum presence, and quantum trust). to be Because organizational culture is an engine and driving force that supports a certain type of activity and skills of employees. To promote and support these skills, an appropriate organizational culture should be identified and formulated. The current research is based on the pragmatism paradigm in terms of its developmental goal and research approach. Considering that the design of complex models, such as the culture model of organizational change, requires a deep understanding of the cultural and organizational context, the qualitative method and narrative research strategy have been used. 47 narratives were compiled by purposeful sampling method. The results showed that there are five subcultures including: 1- the culture of observation and monitoring that improves performance in the light of quantum vision 2- the culture of thinking about the future of Kavaneh in line with quantum thinking 3- the culture of self-improvement and self-improvement (self-creation) Along with the knowledge and feeling of quantum 4- the culture of meritocracy and selection in the light of quantum action 5- the culture of empathy and well-being in the shadow of existence and trust of quantum, supports the organizational leap. To strengthen the constructive culture of organizational leap, these five subcultures should be strengthened.

#### KEYWORDS

Organizational Culture, Organizational Leap, Quantum Skills, Narrative Research.



© 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 مدل فرهنگ جهش سازمانی با رویکرد روایت پژوهی

انسیه رضوی<sup>۱</sup>، رضا رسولی<sup>۲\*</sup>، هادی موذن جمشیدی<sup>۳</sup>، زهرا رجائی<sup>۴</sup>

## چکیده

سازمان‌های امروزی برای رهایی و غلبه بر تغییرات و چالش‌هایی محیطی نیازمند توانایی جهش سازمانی هستند که از طریق هفت مهارت کوانتومی (دیدن کوانتومی، تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی، دانش کوانتومی، عمل کوانتومی، وجود کوانتومی و اعتماد کوانتومی) محقق می‌شود. از آنجا که فرهنگ سازمانی به منزله موتور و نیروی محرکه‌ای است که از نوع خاصی از فعالیت و مهارت‌های کارکنان حمایت می‌کند. برای ترویج و حمایت از این مهارت‌ها باید فرهنگ سازمانی متناسب با آن شناسایی و تدوین گردد. پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای و رویکرد پژوهش بر مبنای پارادایم پراگماتیسم است. نظر به اینکه طراحی مدل‌های پیچیده، مانند مدل فرهنگ جهش سازمانی، نیازمند درک عمیق از بافت فرهنگی و سازمانی است از روش کیفی و استراتژی روایت پژوهی استفاده شده است. ۴۷ روایت با روش نمونه‌گیری هدفمند تدوین شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد. داده‌ها در نرم‌افزار maxqd کدگذاری گردید. نتایج حاصل نشان داد پنج خرده فرهنگ شامل: ۱- فرهنگ رصد و پایش تعالی‌هنده عملکرد در پرتو دیدن کوانتومی ۲- فرهنگ تدبیر اندیشی آینده‌کاوانه در راستای تفکر کوانتومی ۳- فرهنگ خود تعالی و خود ارتقابخشی (خود آفرینی) در امتداد دانش و احساس کوانتومی ۴- فرهنگ شایسته سالاری و به‌گزینی در پرتو عمل کوانتومی ۵- فرهنگ وفاق و خوش زیستی در سایه وجود و اعتماد کوانتومی، از جهش سازمانی حمایت می‌کند. برای تقویت فرهنگ سازنده جهش سازمانی باید به این پنج خرده فرهنگ تقویت گردد.

## واژه‌های کلیدی

فرهنگ جهش سازمانی، مهارت‌های کوانتومی، روایت پژوهی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
 ۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
 ۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
 ۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: رضا رسولی  
 رایانامه: [e.razavi@mporg.ir](mailto:e.razavi@mporg.ir)

## استناد به این مقاله:

رضوی، انسیه؛ رسولی، رضا؛ هادی، زهرا؛ جمشیدی، هادی و رجائی، زهرا (-) طراحی مدل فرهنگ جهش سازمانی با رویکرد روایت پژوهی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۴)، -



**مقدمه**

هافستند (۱۹۸۰)، از نظریه‌پردازان «کارکردگرا/مدرن» فرهنگ را برنامه‌ریزی جمعی ذهن آدمی می‌داند که اعضای یک گروه را از سایر گروه‌ها متمایز می‌کند. فرهنگ از این نظر مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک است.

شاین<sup>۵</sup> (۱۹۸۴)، از نظریه‌پردازان «کارکردگرا/مدرن» معتقد است که فرهنگ الگویی از مفروض‌های اساسی است که گروهی معین در هنگام رویارویی با مسائل ناشی از انطباق با محیط بیرونی و ایجاد انسجام در محیط بیرونی آن‌ها ابداع، کشف و یا توسعه می‌دهد. این الگو به دلیل کارآمدی در حل مسائل و مشکلات گروه، ارزشمند شمرده می‌شوند؛ از این رو، به‌عنوان شیوه‌های درست ادراک، تفکر و احساس در ارتباط با آن مسائل، افراد تازه وارد آموخته می‌شود.

**دیدگاه نیوتنی**

فایول مجموعه وظایف مدیریتی که هماهنگ با جهان مکانیکی بود ترویج کرد این وظایف به‌عنوان برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل نامیده می‌شد. این تعریف با پارادایم تفکر نیوتنی که همه‌چیز را قابل محاسبه و در نتیجه قابل پیش‌بینی در نظر می‌گیرد مطابقت می‌کند. در گذشته تفکر سازمانی عمیقاً تحت تأثیر تفکر مکانیکی قرار داشت که معتقد بود جهان مجموعه‌ای از سیستم‌ها و معلول‌های خطی است که برآیند علت‌های خاص هستند. تحت تأثیر این فضای تفکری، اولویت رهبران سازمان حفظ وضع موجود بود. امروزه تغییر، سازمان‌ها را از حالت ثبات و قابلیت پیش‌بینی خارج کرده است در نتیجه این توانایی‌ها نیز به‌سرعت غیرقابل استفاده شده‌اند (هرندی، ۲۰۱۵).

**دیدگاه کوانتومی**

در دیدگاه رهبری کوانتومی، جهان نه تنها غیرقابل پیش‌بینی است بلکه اطلاعات کافی برای درک وضعیت فعلی آن نیز وجود ندارد. پیچیدگی و تغییرات روزافزون در محیط‌های سازمانی، مفاهیم دیدگاه کوانتومی را وارد ادبیات مدیریت و سازمان کرده است. این دیدگاه، جهان را به‌عنوان یک سیستم پویا، خود سازمان‌دهنده و غیرقابل پیش‌بینی توصیف می‌کند که سازمان‌ها باید آرایش یادگیرنده داشته باشند. بنابراین در چنین سازمان‌هایی ویژگی‌ها، مهارت‌ها و وظایف رهبران باید متفاوت از نوع سنتی باشد تا بتوانند در چنین محیطی ظرفیت‌ها را بهبود بخشند و سازمان‌هایشان را توسعه دهند. امروزه طرفداران

با وجود گسترش روزافزون مفهوم فرهنگ‌سازمانی و کاربرد گسترده آن در سازمان‌ها، همچنان تعریف یکپارچه‌ای که مورد پذیرش همگان باشد، به دست نیامده است. هر یک از تعاریف ارائه شده در این حوزه، منعکس‌کننده رویکردها و دیدگاه‌های خاصی است که نظریه‌پردازان براساس آن‌ها، موضوع فرهنگ‌سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند (ابراهیمی پلانی و همکاران، ۲۰۲۰).

در مدیریت نوین، مهارت‌های کوانتومی به‌عنوان عوامل کلیدی برای دستیابی به جهش سازمانی مطرح شده‌اند، جهش سازمانی، قابلیت به معنی یک مجموعه روش‌های جاری است که نه تنها سازمان را قادر می‌سازند از موانع و امور مغایر به حالت اول برگردد بلکه همچنین فرصت‌های جدیدی بسازد و از نقطه تعادل پیشین فراتر رود.

اما تاکنون فرهنگ مناسب و سازنده برای پرورش این مهارت‌ها به‌طور جدی مورد مطالعه قرار نگرفته است. با توجه به نقش راهبردی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در توسعه استان، این پژوهش به شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی سازنده‌ای می‌پردازد که زمینه‌ساز توسعه مهارت‌های کوانتومی و تحقق جهش سازمانی هستند.

**مبانی نظری****فرهنگ‌سازمانی**

ژاکوس<sup>۱</sup> (۱۹۵۲)، معتقد است که فرهنگ، مرسوم و متداول تفکر و انجام کارها در یک شرکت است که همه اعضا کم و بیش در آن سهیم‌اند و اعضای جدید برای آن‌که در شرکت پذیرفته شوند، باید آن‌ها را فرا گیرند و حداقل تا حدودی آن را بپذیرند.

لیکرت<sup>۲</sup> (۱۹۷۶)، از نظریه‌پردازان «کارکردگرا/مدرن»<sup>۳</sup>، فرهنگ را الگوی غالب ارزش‌ها، افسانه‌ها، باورها، مفروض‌ها و هنجارها و نموده‌های آن‌ها در زبان، نمادها، مصنوعات (ازجمله تکنولوژی)، اهداف و اقدامات مدیریت، عواطف، نگرش‌ها، فعالیت‌ها و تعاملات می‌داند.

پتیگرو<sup>۴</sup> (۱۹۷۹)، معتقد است فرهنگ مجموعه‌ای از معانی پذیرفته شده توسط یک گروه مشخص در زمانی معین است. این مجموعه از عبارات، اشکال، دسته‌بندی‌ها و تصورات وضعیت افراد را برای آن‌ها تفسیر می‌کند.

1. Jaques
2. Likert & Likert
3. Functionalist/Modern
4. Pettigrew

زمینه لازم جهت تسهیل آمادگی کارکنان برای تغییرات متناسب تحولات محیطی را فراهم آورند. انوری و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌های ارتقای یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام و اکتساب» عوامل زیر را شناسایی کرد: پیشران‌ها: الزامات و بسترها، تسهیل‌کنندگان، عوامل سبب‌ساز (علل). بازدارنده‌ها: موانع ساختاری-سازمانی، ارتباطی، فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-محیطی.

بررسی انجام شده در این خصوص نشان داد تاکنون مطالعه‌ای در زمینه فرهنگ‌سازمانی متناسب با جهش سازمانی انجام نشده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش یک پژوهش کیفی از نوع «پژوهش تفسیری» است و استراتژی به کار گرفته شده در آن روایت‌پژوهی است. روایت‌پژوهی به‌عنوان رویکردی کیفی به بررسی داستان‌ها و روایت‌های افراد یا گروه‌ها می‌پردازد و به دنبال فهم عمیق از تجربیات و معانی نهفته در آن‌ها است. در این پژوهش، هدف کشف چگونگی ساختاردهی تجربیات کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی خراسان رضوی از طریق روایت‌گویی است. در فرایند روایت‌پژوهی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های روایتی نیمه‌ساختارمند جمع‌آوری شدند. افراد مورد مصاحبه روایت‌های خود را درباره تجربیات شغلی و حرفه‌ای‌شان بیان کردند. همچنین از متون نوشتاری نظیر خاطرات و یادداشت‌های شخصی نیز برای تکمیل داده‌ها استفاده شد.

تحلیل داده‌ها: تحلیل داده‌ها به صورت کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) و سپس تحلیل معنایی انجام شد. در این مرحله، مضمون‌ها و مفاهیمی که از داستان‌ها به دست آمده بودند، تحلیل شده و معانی مرتبط با تجربیات افراد شناسایی گردید. این تحلیل به پژوهشگر کمک کرد تا درکی عمیق‌تر از تجربیات و نگرش‌های کارکنان به دست آورد.

جامعه آماری و نمونه‌گیری: جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی خراسان رضوی است. دلیل انتخاب این جامعه، تخصص و آشنایی عمیق این افراد با موضوع تحقیق و همچنین امکان دسترسی به روایت‌های معتبر است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد. در این روش، پژوهشگر با تکیه بر دانش و قضاوت خود، افرادی را که بهترین منابع اطلاعاتی برای پاسخ

بیشتری «تئوری کوانتوم» را دیدگاه بهتری برای مطالعه رفتار انسان می‌دانند (هادی‌زاده و حبیبی‌راد، ۲۰۲۳)

### جهش سازمانی<sup>۱</sup>

شلتون<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، در تئوری خود بیان می‌دارد که باورهای ما درباره پتانسیل‌های انسان و پتانسیل‌های محیط کار به وسیله دیدگاه جهانی ماشینی، جبری و کاهش‌گرا شدیداً محدود می‌گردد. در حالی که باید مجموعه مهارت‌های نوین مهارت‌هایی که برای رویارو شدن با پیچیدگی‌های عصر کوانتوم مناسب است و ما را در به‌کارگیری پتانسیل‌های کوانتومی توانمند می‌سازد، را بیاموزیم و به کاربندیم. دیدگاه جهانی کوانتومی، شالوده مفهومی جهش سازمانی را بیان می‌سازد. که براساس آن برای رویارویی با تغییرات و چالش‌های محیطی در سازمان مجموعه مهارت‌های کوانتومی تعریف می‌گردد.

مهارت‌هایی که کمک می‌کند تا به روش جدیدی در سازمان زندگی کنیم و به جهش سازمانی دست‌یابیم.

مهارت‌های کوانتومی به صورت زیر تعریف شده‌اند:

- دیدن کوانتومی: توانایی دیدن هدفمند و ارادی
- تفکر کوانتومی: توانایی تفکر ضد و نقیض
- احساس کوانتومی: توانایی احساس سرزندگی و نشاط
- دانش کوانتومی: توانایی دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی
- عمل کوانتومی: توانایی رفتار و عمل مسئولانه
- اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به فرایند زندگی است
- وجود کوانتومی: توانایی زیستن در روابط.

### پیشینه‌های پژوهش

مرور پژوهش‌های صورت گرفته در باب این موضوع نشان می‌دهد که: اسماعیل‌زاده و رحیمی (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «رابطه مهارت‌های مدیریت کوانتومی ادراک شده با اینرسی سازمانی: نقش میانجی سرمایه فکری و یادگیری سازمانی» به این نتیجه رسیدند که رابطه مهارت‌های کوانتومی با اینرسی سازمانی، تأیید شد. لذا براساس نتایج، ضروری است که مدیران از یک طرف در جهت اشاعه و گسترش فرهنگ یادگیری در سطح سازمان اقدام کرده و از طرف دیگر از سرمایه‌های فکری موجود در سازمان استفاده مطلوب و بهینه داشته باشند و توأمًا با به‌کارگیری سبک رهبری کوانتومی،

داده‌ها (انجام مصاحبه‌ها تا حد امکان خودداری شد. تأییدپذیری: برای جلوگیری از تأثیر پیش‌فرض‌ها و سوءگیری پژوهشگر، تمامی مراحل تحقیق تحت نظارت استادان راهنما انجام شد. انتقال‌پذیری: به‌منظور افزایش قابلیت انتقال یافته‌ها به گروه‌های دیگر، اصل تنوع حداکثری در انتخاب نمونه‌ها رعایت گردید. مشخصات دموگرافی مشارکت‌کنندگان پژوهش به تفکیک روایت‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

به سؤالات پژوهش بودند، انتخاب کرد. مصاحبه‌ها تا اشباع نظری داده‌ها و دریافت ۴۷ روایت ادامه یافت. روایی و پایایی: برای بررسی اعتبار و پایایی تحقیق، از معیارهای لینکلن و گوبا استفاده شد: قابلیت اعتبار: برای افزایش اعتبار تحقیق، نمونه‌گیری با حداکثر تنوع انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اعتبار داخلی از طریق بازبینی کدها توسط مشارکت‌کنندگان ارزیابی شد. قابلیت ثبت: به‌منظور اطمینان از پایایی داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها در شرایط مشابه و با سؤالات مشابه از تمام مشارکت‌کنندگان انجام شد و از طولانی شدن زمان جمع‌آوری

### جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش

Table 1. Characteristics of Research Participants

کد	نام روایت	تفکیک جنسیت		تفکیک تحصیلات			تفکیک پست		سنوات خدمت (سال)		
		زن	مرد	کارشناسی	ارشد	دکتری	کارشناس	مدیر پایه	مدیر میانی و عالی	کمتر از ۱۰	بیشتر از ۲۰
m1	تاراج	✓		✓				✓			✓
m2	کمیته مدیریت سبز		✓		✓			✓			✓
m3	مانور اطفای حریق		✓		✓			✓			✓
m4	رفتار شغلی	✓			✓		✓			✓	
m5	سیل چابهار		✓		✓			✓			✓
m6	سایت	✓			✓		✓			✓	
m7	افسانه خلقت	✓			✓			✓		✓	
m8	زلزله بم	✓			✓		✓			✓	
m9	دیدگاه		✓			✓		✓		✓	
m10	گل آقا		✓		✓		✓			✓	
m11	مدیر کارمند نیست		✓			✓		✓		✓	
m12	اتلاف بیت المال		✓		✓			✓		✓	
m13	حرف زور	✓			✓			✓		✓	
m14	ترسویی		✓		✓		✓		✓		✓
m15	نصیحت کافی		✓		✓			✓		✓	
m16	مقابله با غوغاسالاری	✓			✓			✓		✓	
m17	عذر بدتر از گناه		✓		✓			✓		✓	
m18	پیام محیط	✓			✓			✓		✓	
m19	هدیه خدا		✓		✓		✓		✓		✓
m20	اهمیت تخصص		✓		✓			✓		✓	

## ادامه جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش

کد	نام روایت	تفکیک جنسیت		تفکیک تحصیلات			تفکیک پست			سنوات خدمت (سال)	
		زن	مرد	کارشناسی	ارشد	دکتری	کارشناس	مدیر پایه	مدیر میانی و عالی	کمتر از ۱۰	۱۰ تا بیشتر از ۲۰
m21	تظاهر به دغدغه‌مندی		✓		✓		✓			✓	
m22	سرنوشت		✓		✓		✓		✓		
m23	خودکرده را تدبیر نیست	✓					✓			✓	
m24	زاترسرا		✓		✓		✓			✓	
m25	چک گمشده		✓				✓		✓		
m26	سرگردانی ارباب‌رجوع		✓		✓	✓	✓			✓	
m27	ظاهرسازی		✓		✓		✓			✓	
m28	صدای شکستن دیوار		✓					✓		✓	
m29	اختلال روانی		✓		✓		✓			✓	
m30	بی‌توجهی به فرصت		✓			✓	✓			✓	
m31	پارادوکس		✓		✓		✓			✓	
m32	جوفرسایشی		✓		✓		✓			✓	
m33	سیاست‌های بالادستی		✓			✓	✓		✓		
m34	عکس دسته‌جمعی		✓		✓		✓			✓	
m35	اصحاب یمین و شمال		✓		✓		✓			✓	
m36	شفافیت ابزار مدیریت		✓		✓		✓			✓	
m37	قضاوت مردم		✓		✓		✓		✓		
m38	دغدغه‌های بی‌مورد		✓		✓		✓		✓		
m39	سکوت		✓		✓		✓			✓	
m40	زیست عقیقانه		✓		✓		✓			✓	
m41	کارهای سرکاری		✓		✓		✓			✓	
m42	مدارای بی‌حساب		✓		✓		✓			✓	
m43	گردش ایام		✓		✓		✓			✓	
m44	نادیده گرفتن		✓		✓		✓			✓	
m45	بخل اداری		✓		✓		✓		✓		
m46	سراب		✓		✓		✓			✓	
m47	بی‌حالی		✓		✓		✓		✓		

## یافته‌های پژوهش

براساس تحلیل انجام شده از نظرات مصاحبه‌شوندگان و کدگذاری‌های انجام شده در این پژوهش، پنج خرده‌فرهنگ شناسایی گردید. نتایج تحلیل و بررسی در هریک از مضامین اصلی به شرح ذیل می‌باشد:

## مضمون اصلی اول

فرهنگ رصد و پایش تعالی‌دهنده عملکرد در پرتو دیدن کوانتومی: با تحلیل روایت‌های مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش چهار مضمون فرعی «توجه به هویت و معنای اهداف سازمانی»، «سیستم‌های مدیریت عملکرد موثر»، «اهمیت قائل شدن به فرایند نظارت» و «سیستم‌های دادخواهی موثر برای افراد و ارائه بازخورد مناسب به دغدغه کارکنان» و مطابق جدول ۲ استخراج گردید:

## جدول ۲. مضامین فرعی و کدهای فرهنگ رصد و پایش تعالی‌دهنده عملکرد در پرتو دیدن کوانتومی

Table 2. Sub-Themes and Codes of the Performance-Enhancing Culture of Observation and Monitoring in light of Quantum Vision

نام روایت	فراوانی	کدهای مستخرج از روایت‌ها	مضمون فرعی	مضمون اصلی
گردش ایام - سیل چابهار	۴	تلاش صادقانه کارکنان برای انجام مؤثر وظایف محوله	توجه به هویت و معنای اهداف سازمانی	سببیت‌های مدیریت عملکرد مؤثر
عکس دسته‌جمعی	۳	برگزاری جشن برای موفقیت سازمانی		
پارادوکس - مانور اطفای حریق - نصب کافه	۳	اجرای برنامه‌های جانبی برای افزایش بینش سازمانی کارکنان		
گردش ایام	۶	از خودگذشتگی کارکنان برای انجام وظایف محوله علی‌رغم اتفاقات بد		
سرنوشت - سیل چابهار	۴	تصمیم‌گیری متمرکز برای حل موارد استثنا		
تظاهر به دغدغه‌مندی - کمیته سبز	۳	پایداری در اجرای اهداف سازمانی و دلسرد نشدن از بازخوردهای منفی		
گردش ایام - مدیر کارمند نیست - صدای شکستن دیوار	۳	رصد عملکرد گذشته به‌عنوان یک شاخص در انتصابات نیروی انسانی	سببیت‌های مدیریت عملکرد مؤثر	فرهنگ رصد و پایش تعالی‌دهنده عملکرد در پرتو دیدن کوانتومی
سرگردانی ارباب‌رجوع - دیدگاه - مدیر کارمند نیست	۳	تحلیل عملکرد سازمان از طریق درگیر شدن از نگاه خدمت‌گیرنده		
پیام محیط - کمیته مدیریت سبز - اتلاف بیت‌المال	۳	حذف کارکنانی که توانایی هم‌پایی با اهداف سازمان را ندارند		
شفافیت ابزار مدیریت عملکرد - شفافیت ابزار مدیریت عملکرد - شفافیت ابزار مدیریت عملکرد	۳	آگاهی و تسلط بر کار و ابزارهای نظارت	اجرای درست فرایند نظارت	سببیت‌های دادخواهی مؤثر برای افراد
تظاهر به دغدغه‌مندی	۶	وجود نظارت‌های مستمر در رویه‌های سازمانی		
اهمیت تخصص	۳	اهتمام مدیران عالی در دریافت گزارش‌ها دقیق		
مدیریت سبز	۴	شناسایی تناقضات گزارش‌ها سازمانی		
جو فرسایشی - بخل اداری - زیست عقیقانه	۳	امکان دادخواهی کارکنان از سوءرفتار مدیر	سببیت‌های دادخواهی مؤثر برای افراد	
حرف زور - زیست عقیقانه - جو فرسایشی	۳	حضور فعال سایر مراجع دادخواهی		
بخل اداری	۵	ایجاد فضای آزاد و صمیمی برای بیان دغدغه‌ها		
بخل اداری - عذر بدتر از گناه - اصحاب یمین	۳	ایجاد چرخه بازخورد نظارت و دیدگاه‌ها		
خودکرده را تدبیر نیست - تظاهر به دغدغه‌مندی - بخل اداری	۳	استفاده از بیان شفاف و صریح		

سروکار داشتم ولی الان میدانم تا زمانی که به‌عنوان خدمت‌گیرنده وارد اداره دیگری نشویم به واقعیت حال و روز ارباب‌رجوع آن اداره پی نخواهیم برد (m26)». «جالب بود هر

چند نمونه از روایت‌های کدگذاری شده در راستای این مضمون عبارت‌اند از: «در طی این سال‌ها با واژه تکریم ارباب‌رجوع خیلی

## مضمون اصلی دوم

**فرهنگ تدبیر اندیشی آینده‌کاوانه در راستای تفکر کوانتومی:** براساس تحلیل روایت‌های مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش پنج مضمون فرعی الگوسازی و استفاده از استعاره‌های مدیریتی، اجرای طرح‌های هدفمند تأمین و توسعه نیروی انسانی، رویدادهای پیش‌بینی نشده مثبت در زندگی کاری کارکنان، توجه به نظرات خبرگان و مستندسازی تجربیات، شناسایی و واکنش به علائم آنومی در سازمان مطابق جدول ۳ استخراج گردید:

بار که اینترنتش را قطع می‌کردم فریادش بلند میشد: «چرا اینترنت را قطع کردید؟ کار اداره بر زمین مانده ست. «و من در دلم می‌خندیدم و با خودم می‌گفتم:» آره جون خودت. چطور بدون نام کاربری وارد سامانه میشی؟» (m36). فضای ایجاد شده به قدری فرسایشی شده بود که توسط کارکنان اداره، گزارش‌هایی به بازرسی ستاد کشور ارسال شد. پیرو این گزارش‌ها، در سال ۹۵ تیم بازرسی ستاد کشور در اداره مستقر شدند و با تک‌تک کارکنان مصاحبه کردند. نتیجه در سال ۹۷ - حدود یک سال و نیم بعد از حضور تیم بازرسی - آقای الف به خارج از استان منتقل شد (m32).

## جدول ۳. مضامین فرعی و کدهای فرهنگ تدبیر اندیشی آینده‌کاوانه در راستای تفکر کوانتومی

Table 3. Subthemes and Codes of the Culture of Forward Planning in Accordance with Quantum Thinking

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای مستخرج از روایت‌ها	ردیف	نام روایت
الگوسازی و استفاده از استعاره‌های مدیریتی	انتخاب استعاره‌های مدیریتی متناسب	مدیر کارمند نیست - مدیر کارمند نیست - گل آقا	۳	
		شناسایی افراد شاخص در داخل و خارج سازمان	۳	پارادوکس - صدای شکستن دیوار
		الگوسازی افراد شاخص	۳	صدای شکستن دیوار
		نقش مدیران در فرهنگ‌سازی	۳	صدای شکستن دیوار - پارادوکس
اجرای طرح‌های هدفمند تأمین و توسعه نیروی انسانی	تأمین هدفمند نیروی انسانی	شفافیت - تاراج - اهمیت تخصص - مدیر کارمند نیست	۴	
		اهمیت جاذبه شغلی برای قبول شغل	۳	مدیر کارمند نیست - پیام محیط - سراب
		لزوم صرف وقت و انرژی در مسیر یابی شغلی	۴	اهمیت تخصص
		طرح‌های توسعه نیروی انسانی به روش استاد شاگردی	۳	پیام محیط - اهمیت تخصص - مدیر کارمند نیست
		مدیریت پدیده در کار راه شغلی کارکنان	۳	پیام محیط - پیام محیط - عذر بدتر از گناه
رویدادهای پیش‌بینی نشده مثبت در زندگی کاری کارکنان	برنامه‌های مدون توسعه نیروی انسانی	وجود فرصت‌های پیش‌بینی نشده در محیط سازمان	۳	بی‌توجهی به فرصت‌ها - بی‌حالی
		تغییر و تحولات ساختاری پیش‌بینی نشده	۶	چک گمشده - مدیر کارمند نیست - عکس دسته جمعی - شافیت ابزار مدیریت عملکرد - بخل اداری - بخل اداری
		فرصت‌های تصادفی حمایت‌کننده از تصمیمات کارکنان	۳	اهمیت تخصص - تاراج - اتلاف بیت‌المال
		پذیرش وجود اختلاف‌نظر بین افراد به دلیل اختلاف دیدگاه	۶	دیدگاه
		پارادوکس و خلاقیت در اجرای اهداف سازمانی	۳	پارادوکس - کارهای سرکاری - کمیته سبز
		خلق ایده از طریق مشورت با خبرگان	۳	دیدگاه - اهمیت تخصص
ترویج تفکر انتقادی و آینده‌نگری شغلی	پیاپی‌سازی موضوعات علمی در محیط کار	پیاپی‌سازی موضوعات علمی در محیط کار	۳	دیدگاه
		نشان دادن مزایای تفکر انتقادی	۴	مدیریت سبز
		برانگیختن توجه کارکنان از طریق پرسشگری	۵	مدیریت سبز
		شناسایی و واکنش به علائم آنومی در سازمان	۴	غوغاسالاری - اصحاب یمین
کشف و رؤیت نشانه‌های آنومی سازمان	تلاش مدیر برای برگشت قانون‌سالاری در سازمان	تلاش مدیر برای برگشت قانون‌سالاری در سازمان	۵	غوغاسالاری - مدیر کارمند نیست
		کشف و رؤیت نشانه‌های آنومی سازمان	۶	غوغاسالاری - شفافیت

فرهنگ تدبیر اندیشی آینده‌کاوانه در راستای تفکر کوانتومی

طراحی و گلوگاه‌های فساد شناسایی و بسته شود حتی اگر کسی عمدا هم بخواهد تخلف کند زمینه اجرا آن فراهم نخواهد شد (m11)». «در شرایطی که من مکرر می‌شنیدم، بسیاری از سرمایه‌داران ایرانی به دنبال سودای کسب منفعت

«به اقتضای تفکر مهندسی و محاسبه که در طراحی سازه بدترین حالت را پیش‌بینی می‌کنیم تا تهدیدات احتمالی و راهبردهای آن را شناسایی کنیم تا به این طریق آسیب‌پذیری سازه را به صفر برسانیم. معتقد بودم اگر فرایندهای کار درست



**مضمون اصلی سوم**  
**فرهنگ خودتعالی و خودآفرینی در امتداد دانش و احساس کوانتومی:** براساس تحلیل روایت‌های مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش سه مضمون فرعی «تمایل کارکنان به‌روزرسانی دانش و روش‌های شغلی»، «خود مدیریتی و توانایی واکنش در برابر موقعیت‌های شغلی» و «توجه به نظرات خبرگان و مستندسازی تجربیات» مطابق جدول ۴ استخراج گردید:

بیشتر و مطمئن‌تر، در خارج از ایران و در کشورهایی مانند ارمنستان، امارات، ترکیه و غیره سرمایه‌گذاری می‌کنند این حد از احساس تعلق رئیس کارخانه به شهرستان زادگاهش برایم ستودنی بود (m31)». «اعتقاد داشتم صرف معدل و تحصیل در یک دانشگاه معتبر شرط موفقیت در آینده شغلی نیست. برای همین درصدد برآمدم تا چند نفر از افراد موفق در رشته تحصیلی خودمان را پیدا کنم (m20)».

**جدول ۴.** مضامین فرعی و کدهای فرهنگ خودتعالی و خودآفرینی در امتداد دانش و احساس کوانتومی

**Table 4.** Subthemes and Codes of the Culture of Self-Transcendence and Self-Creation along Quantum Knowledge and Feeling

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای مستخرج از روایت‌ها	نام روایت
روشن‌های شغلی و توانایی دانش و تمایل کارکنان به		اشتیاق کارکنان به استفاده از فرصت‌های توسعه دانش شغلی	جو فرسایشی - بی‌توجهی به فرصت‌ها
		تمایل کارکنان به اجرا و به‌روزرسانی روش‌های شغلی	اهمیت تخصص
		تمایل کارکنان به ارائه تصویر مثبت از عملکرد خود در نظر سایرین	بخل اداری - تاراج - جو فرسایشی
خود مدیریتی و توانایی واکنش در برابر موقعیت‌های شغلی		توانایی کارکنان برای ارزش‌گذاری کارهای محول شده	کارهای سرکاری - مدیر کارمند نیست
		سامان‌دهی بحران و پایبندی به قانون بعد از عبور از بحران	مدیر کارمند نیست
		سامان‌دهی سریع و تفویض اختیارات ویژه برای شرایط بحرانی	مدیر کارمند نیست
		توانایی شناسایی خطاهای هاله‌ای	جو فرسایشی - اتلاف بیت‌المال - تظاهر - خود کرده را تدبیر نیست
		تسلط به ابزارهای گزارش‌گیری	اهمیت تخصص - شفافیت - عذر بدتر از گناه
		اعتماد به نفس ناشی از شایستگی‌های فردی	هدیه خدا - تاراج - سکوت
		رفتار کنشی در برابر سهل‌انگاری سایرین	مدیریت سبز - عذر بدتر از گناه
		تقید کارکنان به حفظ آمادگی شغلی	عذر بدتر از گناه - سیل چاپهار
		تسلط و خبرگی به داده‌ها و اطلاعات شغلی	افسانه خلقت - حرف زور - اهمیت تخصص - مدیر کارمند نیست
		خود مدیریتی در اتفاقات غیرمترقبه شغلی	مانور اطفای حریق
		غیرقابل باور بودن برخی از نظرات خبرگان	گل آقا - سکوت
		توجه به نظرات خبرگان و مستندسازی تجربیات	
کسب نظرات چهره‌های شاخص	پارادوکس		
ریشه‌یابی علت موفقیت و عدم موفقیت	اهمیت تخصص - اهمیت تخصص		
عرصه دانش سازمان به خبرگان علمی	دیدگاه - گل آقا		

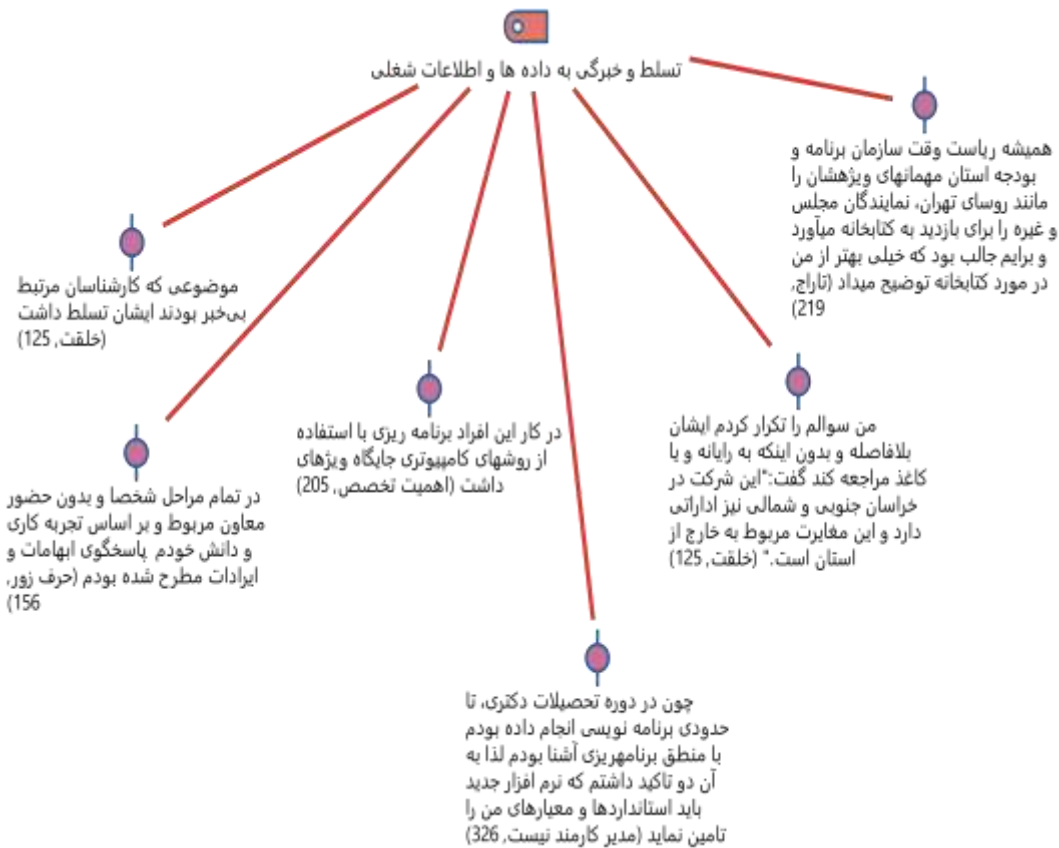
فرهنگ خودتعالی و خودآفرینی در امتداد دانش و احساس کوانتومی

برایم بار سنگینی ایجاد کرد (m1)». «پس از اتخاذ یک سری از تصمیمات از همه خواستم به خانه بروند و گوشی همراه و بیسیم خود را شارژ و ماشین‌ها را پر بنزین کنند و در آمادگی کامل باشند. از ایشان خواستم خانواده خودشان را در محلی امن مستقر کنند زیرا اعتقاد داشتم امدادگران باید از خانواده خود مطمئن باشند تا با فراغ خاطر به امور مردم رسیدگی کنند (m5)».

«در همین سالی که با شعار حمایت از کالای ایرانی آغاز شده، نظر من این است که برای حمایت از کالای ایرانی باید به یک بانک خارجی مجوز فعالیت داده شود (m31)».

چند نمونه از روایت‌های کدگذاری شده در راستای این مضمون عبارت‌اند از:

«پس از فرایند بررسی مدارک و چند مصاحبه در مارس ۲۰۱۵، با پذیرش من در ژوئن ۲۰۱۶ موافقت شد و بدین ترتیب من برای ادامه تحصیل در رشته مورد نظر راهی کشور چین شدم (m30)». «علی‌رغم اینکه این مأموریت هم‌زمان با آزمون بین‌المللی زبان بود که مبلغ دویست دلار برای ثبت‌نام آن هزینه کرده بودم ترجیح دادم از این مأموریت به‌عنوان فرصتی برای افزایش مهارت‌های شغلی استفاده کنم (m32)». «شنیدن چنین جمله‌ای از سوی مسئولین تهران



شکل ۱. نمونه کدگذاری باز مضمون فرعی «خبرگی به اطلاعات شغلی» در نرم‌افزار MAXQDA  
**Figure 1.** Example of Open Coding of the Subtheme "Job Information Expertise" in MAXQDA Software

عمل آید و برای سنجش و ارزیابی استعدادها و توانمندی‌های افراد، ابزارهای علمی مورد استفاده قرار گیرد (محبی، ۲۰۲۲). براساس تحلیل روایت‌های مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش شش مضمون فرعی: خداباوری، افزایش کارایی کارکنان با روش‌های بدون هزینه، پیشگیری از وقوع فساد اداری، شناسایی وقوع فساد اداری، برخورد و حذف عوامل فساد اداری و شایسته‌سالاری مطابق جدول ۵ استخراج گردید:

### مضمون اصلی چهارم

#### فرهنگ شایسته‌سالاری و به‌گزینی در پرتو عمل و

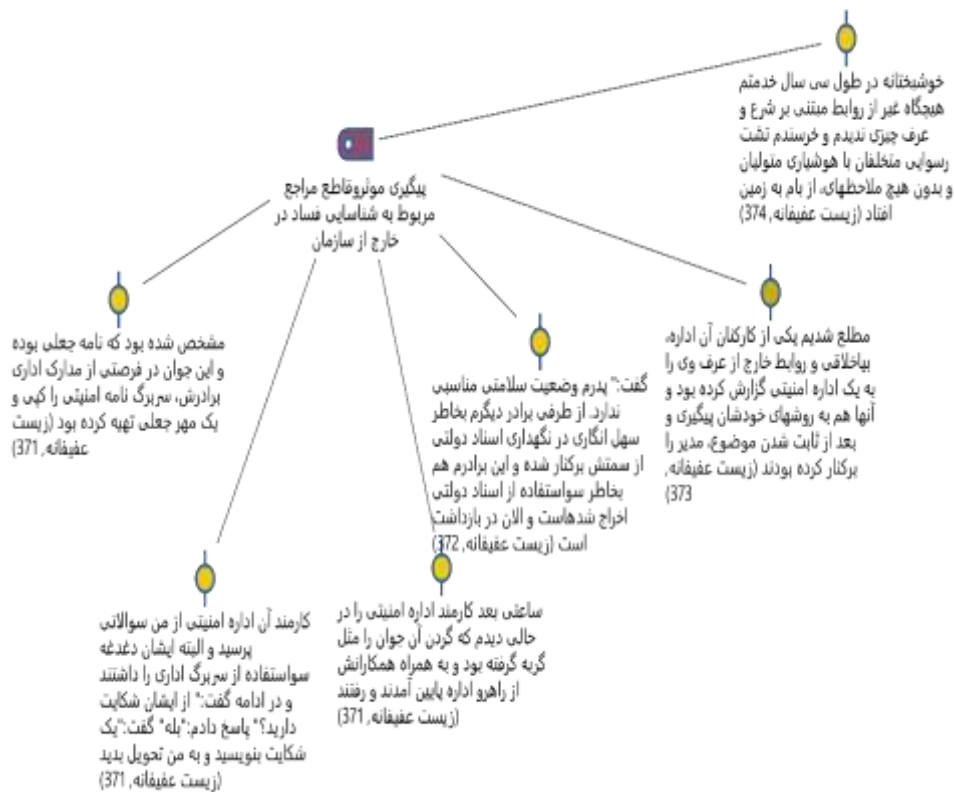
**اعتماد کوانتومی:** شایسته‌سالاری نظامی است که بر اعمال ضوابط و به‌کارگیری علم و منطق (نه روابط و ذهنیات) در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها دلالت دارد، طوری که افراد براساس قابلیت‌ها و مهارت‌ها گزینش شوند. به‌تمامی داوطلبان در زمینه جذب، فرصت برابر داده شود و از هرگونه تبعیض جلوگیری به

**جدول ۵.** مضامین فرعی و کدهای فرهنگ شایسته‌سالاری و به‌گزینی در پرتو عمل و اعتماد کوانتومی  
**Table 5.** Subthemes and Codes of Meritocracy and Selection Culture in Light of Quantum Action and Trust

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای مستخرج از روایت‌ها	فرآیندی	نام روایت
فرهنگ شایسته‌سالاری و به‌گزینی در پرتو عمل و اعتماد کوانتومی	خداباوری	باور قلبی به بی‌نتیجه بودن رفتارهای سیاست‌ورزی و جناح‌بازی	۳	چک گمشده - زیست عقیفانه - بخل اداری
		اعتقاد به نظام جبران ماورایی	۳	نصیحت کافی - هدیه خدا
		خداباوری عامل اصلی استقامت در لحظه‌های وسوسه‌برانگیز شغلی	۳	نصیحت کافی - هدیه خدا
		سرنوشت‌گرایی	۳	سرنوشت
افزایش کارایی کارکنان با روش‌های بدون هزینه	پیشگیری از وقوع فساد اداری	تقویت باورهای مذهبی هم‌راستا با ارزش‌های حرفه‌ای	۳	هدیه خدا - نصیحت کافی - کمیته سبز
		استفاده از جملات و شعارهای انگیزشی	۳	مدیر کارمند نیست - تاراج - شفافیت
		تفویض اختیارات خاص	۳	مدیر کارمند نیست - سیل چاهار
		انتخاب محل کار براساس علاقه‌مندی کارکنان	۳	نصیحت کافی - تاراج - اتلاف بیت‌المال
پیشگیری از وقوع فساد اداری	پیشگیری از وقوع فساد اداری	مراقبت پنهانی و مطالبه‌گری برای حفظ منابع سازمان	۳	مدیریت سبز - عذر بدتر از گناه
		افزایش تفکر انتقادی در کارکنان	۴	مدیریت سبز - سکوت بی‌حالی - شفافیت
		همگرایی ارزش‌های فردی با ارزش‌های شغلی	۳	مدیریت سبز - نصیحت کافی
		استقامت کارکنان از ورود به جریان جناح‌بازی‌های	۳	چک گمشده - سراب - شفافیت
شناسایی وقوع فساد اداری	شناسایی وقوع فساد اداری	شناسایی و بستن گلوگاه‌های فساد	۳	مدیر کارمند نیست - جو فرسایشی - شفافیت
		جابجایی کارکنان	۳	اتلاف بیت‌المال - مدیر کارمند نیست - زیست عقیفانه
		پاسخگویی سریع به خدمت‌گیرندگان	۳	مدیر کارمند نیست - عذر بدتر از گناه - شفافیت
		حضور چهره به چهره مدیر با کارکنان و خدمت‌گیرندگان	۳	شفافیت - مدیر کارمند نیست
شناسایی وقوع فساد اداری	شناسایی وقوع فساد اداری	دسترسی طبقه‌بندی شده به سامانه‌ها	۳	مدیر کارمند نیست - شفافیت
		حضور نهادهای مبارزه با فساد اداری	۳	زیست عقیفانه
		شناسایی جریان‌های جناح‌بازی	۳	مدیر کارمند نیست - بخل اداری
		گمانه‌زنی و پیگیری چراغ خاموش کارشنکی‌ها	۴	چک گمشده - مدیر کارمند نیست
عوامل فساد اداری	عوامل فساد اداری	توجه به گزارش‌ها مردمی در مورد فساد اداری	۳	مدیر کارمند نیست - مدیر کارمند نیست
		ضرورت نظارت و پایش مستمر	۴	مدیر کارمند نیست - مدیر کارمند نیست
		اراده راسخ در شناسایی فساد	۴	زیست عقیفانه - غوغاسالاری - مدیر کارمند نیست
		کشف ابعاد جدید از فساد اداری	۳	زیست عقیفانه - مدیر کارمند نیست - مدیریت سبز
عوامل فساد اداری	عوامل فساد اداری	سرعت عمل در تغییر آرایش مبارزه با فساد اداری	۳	مدیر کارمند نیست - مقابله با غوغاسالاری - جو فرسایشی
		انتخاب قاطع روش‌های درست در مبارزه با فساد اداری	۳	مدیر کارمند نیست - زیست عقیفانه - شفافیت
		استفاده از ظرفیت بخش خصوصی برای مبارزه با فساد اداری	۴	مدیر کارمند نیست
		منفعل نبودن و باور افراد به توان اثرگذاری در سلامت اداری	۳	مدیر کارمند نیست - مدیریت سبز - مقابله با غوغاسالاری
تأمین نیروی انسانی از طریق جریان رقابتی و به‌گزینی	تأمین نیروی انسانی از طریق جریان رقابتی و به‌گزینی	پیگیری مؤثر و قاطع مراجع مربوط در خارج از سازمان	۶	زیست عقیفانه - مدیر کارمند نیست
		انتخاب روش‌های کم‌حاشیه‌تر در مبارزه با فساد اداری	۴	زیست عقیفانه
		سلامت اخلاقی شرط برخورد با رفتارهای فساد خیز	۳	زیست عقیفانه
		انتصاب بر مبنای عملکرد شغلی در گذشته	۳	گردش ایام - تاراج - شفافیت
جلب اعتماد سایرین از طریق شایستگی	جلب اعتماد سایرین از طریق شایستگی	وقار و تعهد کارکنان در نامالیقات سازمانی	۳	گردش ایام - رفتار شغلی
		تأمین نیروی انسانی از طریق جریان رقابتی و به‌گزینی	۳	دغدغه‌های بی‌مورد - شفافیت - دغدغه بی‌مورد
		جلب اعتماد سایرین از طریق شایستگی	۳	مدیر کارمند نیست - تاراج
		خداترسی و پرکاری به‌عنوان شایستگی	۳	مدیر کارمند نیست - تاراج
مقاومت مدیر در برابر غوغاسالاری‌ها	مقاومت مدیر در برابر غوغاسالاری‌ها	اهتمام مدیر برای شناسایی و جذب افراد شایسته	۳	گردش ایام - مدیر کارمند نیست
		مقاومت مدیر در برابر غوغاسالاری‌ها	۳	غوغاسالاری - زیست عقیفانه - عذر بدتر از گناه

از همه بیشتر لطف خدا سبب شده بود که مورد اعتماد مدیرکل باشم و همه‌جا در تأیید من میگفت: من پشت سر فلانی نماز میخوانم (m11)». «برآوردهای من گویای این بود که همان‌طور که مدیرکل و ستاد اداره نگران آن بودند حاشیه و فساد این حوزه بسیار زیاد است چرا که صدور مجوزها برای آن صنف تعیین‌کننده سطح فعالیت و میزان درآمد آن صنف بود (m11)». «مدیر کل با این بازدید سرزده متوجه شد که این دو نفر اصطلاحاً تیم شده‌اند و من حریف آن دو نیستم، لذا شخصاً تدابیری در نظر گرفت (m16)».

چند نمونه از روایت‌های کدگذاری شده در راستای این مضمون عبارت‌اند از: «از آنجایی که خودم روستازاده و در مناطق محروم زندگی کرده بودم و از طرفی به خاطر شور و نشاط جوانی برای خدمت صادقانه و جهادی که در دهه شصت حاکم بود، خدمت در دفتر» «امور مناطق محروم را انتخاب کردم که البته انتخاب خوبی هم بود (m15)». «بعد از این ملاقات ایشان من را در پست مدیر حوزه ریاست منصوب کرد که علاوه بر کاردانی به امانت‌داری و سعه‌صدر نیز نیاز داشت (m43)». «با تحصیلات دکتری مهندسی در اداره مرتبط با تحصیلاتم مشغول بکار شدم. تخصص، دقت، پاکدستی و



شکل ۲. نمونه کدگذاری مضمون فرعی «پیگیری مؤثر شناسایی فساد در خارج از سازمان» در نرم‌افزار MAXQDA  
**Figure 2.** Example of Coding the Subtheme “Effective Follow-Up to Identify Corruption Outside the Organization” in MAXQDA Software

تخصیص اعتبار مالی به نیازهای واقعی، حفظ سرزندگی و نشاط، توجه به آداب و تشریفات اداری در ارتباطات مؤثر و همدلی و سعه‌صدر در ارتباطات افراد سازمان مطابق جدول ۶ استخراج گردید:

### مضمون اصلی پنجم

**فرهنگ وفاق و خوش زیستی در سایه وجود کوانتومی** براساس تحلیل روایت‌های مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش هشت مضمون فرعی: حمایت مدیر از کارکنان، جلب مشارکت کارکنان، احساس تعلق و دوست داشتن محیط کار،

## جدول ۶ مضمین فرعی و کدهای فرهنگ وفاق و خوش زیستی در سایه وجود کوانتومی

Table 6. Subthemes and Codes of the Culture of Empathy and Well-Being in the Shadow of Quantum Existence

نام روایت	کدها	مضمون فرعی	مضمون اصلی
اهمیت تخصص	۶	ارج نهادن مدیر به کارهای شایسته انجام شده توسط کارکنان	
گردش ایام - پیام محیط	۶	حمایت پدران مدیر و در نظر داشتن فشار شغلی کارکنان	حمایت مدیر از کارکنان
حرف زور	۴	جسارت مدیر در بیان نظرات درست	
افسانه خلقت - مدیریت سبز - زائر سرا - صدای شکستن دیوار	۴	استفاده مدیر از شیوه تنبیه پدران	
مانور اطفای حریق	۴	حمایت مدیر از پیشنهادها کارکنان	
تنبیه به نام نادیده گرفتن - اصحاب یمین	۴	جلب مشارکت کارکنان از طریق ارتقا هویت کار	جلب مشارکت کارکنان
کارهای سرکاری - سرنوشت	۳	اشتیاق کارکنان به مشارکت جویی در فعالیتهای سازمان	
پیام محیط - اصحاب یمین	۳	علت‌یابی و گفتگو شفاف درباره عدم مشارکت کارکنان	
بی‌توجهی به فرصت‌ها - دیدگاه - مدیریت سبز	۳	خبرخواهی و انتفاع طلبی برای سازمان	
مدیریت سبز - مقابله با غوغاسالاری - عذر بدتر از گناه	۳	اثرات مثبت پیش‌بینی نشده اقدامات درست کارکنان	احساس تعلق و دوست داشتن محیط کار
غوغاسالاری	۳	افزایش رضایت شغلی با ترویج قانون سالاری	
دیدگاه - کارهای سرکاری	۳	تمایل کارکنان برای بهبود زندگی شغلی	تخصیص اعتبار مالی به نیازهای واقعی
ظاهر سازی	۴	تفویض اختیار برای توزیع اعتبارات	
مدیر کارمند نیست	۳	تخصیص بودجه خاص برای ساماندهی شرایط کاری بحرانی	
اهمیت تخصص - رفتار شغلی	۳	دوری جستن از تفکرات مخرب و منفی	حفظ سرزندگی و نشاط
زلزله بیم	۳	تعامل با افراد پرانگیزه و با نشاط	
چک گمشده - هدیه خدا - صدای شکستن	۳	ویژگی‌های مثبت و کاریزما در افزایش اثرگذاری بر افراد سازمانی	توجه به آداب و تشریفات اداری در ارتباطات مؤثر
رفتار شغلی	۵	رعایت تشریفات شغلی در ارتباطات مؤثر	
بخل اداری	۳	رعایت انصاف در انتقادهای سازمانی	
بخل اداری	۳	سعه‌صدر مدیر برای شنیدن صدای کارکنان	
بخل اداری - گل آقا	۴	استفاده از مزاح برای تلطیف جو روابط سازمانی	
چک گمشده - کمیته سبز - زیست عقیقانه - حرف زور	۴	باور به آشکار شدن حقایق در طی زمان	همدلی و سعه‌صدر در ارتباطات افراد سازمان
غوغا سالای - هدیه خدا - صدای شکستن	۳	فرهنگ همدلی و مدارا در بین کارکنان	
اهمیت تخصص - چک گمشده - عکس دسته‌جمعی	۴	سعه‌صدر و پرهیز از تنش در گفتگوهای کاری	

فرهنگ وفاق و خوش زیستی در سایه وجود کوانتومی

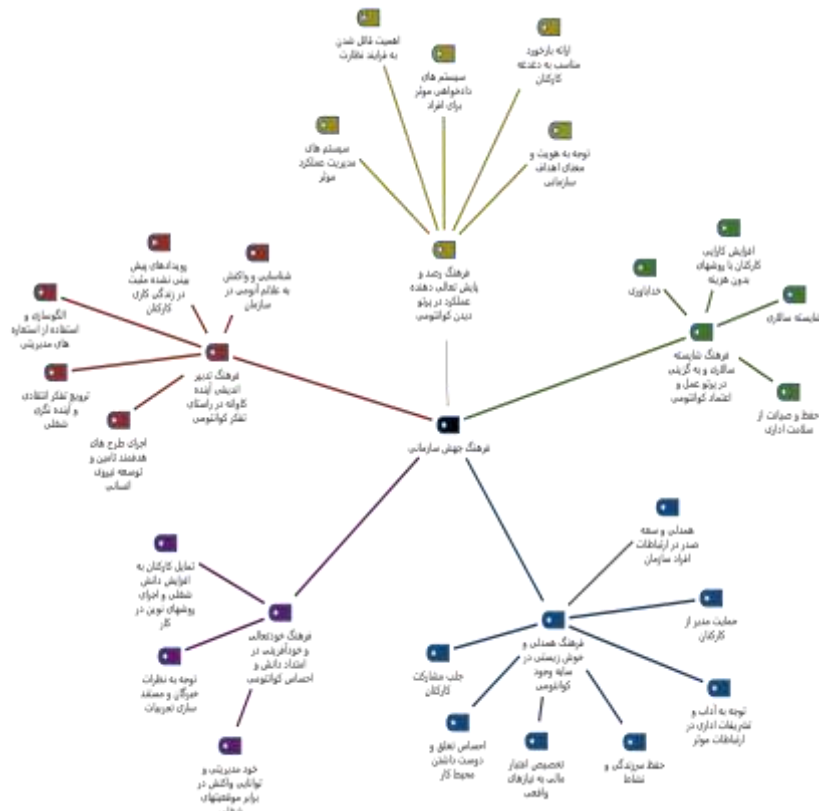
پزشکی برایم رخ داد و تهیه مستندات آن به سرانجام نرسید. پیرو این اتفاق یکی از مدیران آن جلسه تصمیم گرفت مرا توییح کند که با وساطت رئیس ختم به خیر شد (m18)». «طی سال‌ها فعالیت و تعامل با مدیران اداره‌ام که جملگی مدیران با سابقه و کارآمدی هستند به این یافته رسیده‌ام: "اگر در تعامل با ایشان از مدار عقلانیت و بلوغ سازمانی خارج شوم ایشان تذکر و برخوردی با من نخواهد داشت بلکه خیلی مؤدبانه با پاسخ‌هایی مانند اینکه فعلاً گرفتار هستیم و یا فعلاً درگیر فعالیت‌های دیگری هستیم از همکاری با من طفره

چند نمونه از روایت‌های کدگذاری شده در راستای این مضمون عبارت‌اند از:

«سال بعد رئیس مرکز مدارک مجدداً برای بازدید کتابخانه، به مشهد آمد و از حجم کار انجام شده و سروسامان گرفتن کتابخانه بسیار متعجب شد و به ریاست وقت سازمان گفت: ما که کتابدار هستیم درک میکنیم چه کار زیادی انجام شده است (m1)». «در همان زمان یکی از مسئولیت‌های من تهیه مستندات یکی از جلسات مهم تصمیم‌گیری استان بود که به‌طور ناگهانی قبل از برگزاری یکی از این جلسات مشکل

«بنابراین خیلی پیگیر ارتباط با مسئولین ستاد کشور شدم تا بتوانم این فرصت را به اطلاع ایشان برسانم(m30)». «در سال ۱۳۷۸ نرم افزار نوسا به مبلغ ۲/۰۰۰ /۰۰۰ تومان برای کتابخانه خریداری گردید و کلیه منابع تک تک وارد سیستم شد(m1)».

خواهند رفت (m44)». «اگرچه در ابتدا مقاومت‌ها و نارضایتی‌هایی در کارکنان بروز کرد ولی در سایه نظم و عدالت، هم رضایت کارکنان به تدریج افزایش یافت و هم عملکردهای کارکنان و بالطبع عملکرد اداره کل نسبت به قبل بسیار ارتقا یافت(m16)».



شکل ۳. مدل استخراج شده از نرم افزار maxqd  
Figure 3. Model Extracted from Maxqda Software

کوانتومی با مطالعات اکیورک<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، که به بررسی مفهومی رهبری کوانتومی پرداخته و مدلی جدید از تعادل بین نیروهای درونی و محیطی را معرفی می‌کند. رهبری کوانتومی به‌عنوان رویکردی نوین در مدیریت سازمان‌ها مطرح شده است که در آن رهبران باید توانایی هماهنگی بین قدرتهای درونی خود و نیروهای محیطی را داشته باشند. این مدل جدید بر اهمیت تعادل و هماهنگی بین این دو عنصر تأکید دارد و می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک کند.

فرهنگ تدبیر اندیشی آینده‌کاوانه در راستای تفکر کوانتومی با مطالعات یان<sup>۲</sup> (۲۰۲۴)، که در رساله دکتری به

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس این پژوهش، پنج خرده‌فرهنگ متناسب با مهارت‌های کوانتومی برای جهش سازمانی شناسایی گردید که عبارت‌اند از: ۱- فرهنگ رشد و پایش تعالی دهنده عملکرد در پرتو دیدن کوانتومی ۲- فرهنگ تدبیر اندیشی آینده‌کاوانه در راستای تفکر کوانتومی ۳- فرهنگ خودتعالی و خودآفرینی در امتداد دانش و احساس کوانتومی ۴- فرهنگ شایسته‌سالاری و به‌گزینی در پرتو عمل و اعتماد کوانتومی ۵- فرهنگ وفاق و خوش زیستی در سایه وجود کوانتومی. نتایج به دست آمده با تحقیقات انجام شده زیر مطابقت دارد:

فرهنگ رشد و پایش تعالی دهنده عملکرد در پرتو دیدن

1. Akyurek  
2. Yan

تأثیر روایتگری سازمانی بر نهادینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی با هدف بررسی تأثیر پدیده روایتگری سازمانی بر نهادینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی انجام پذیرفته که نتایج تحقیق حاکی از آن بود که بین مؤلفه‌های روایتگری سازمانی و نهادینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد و سهم تأثیرگذاری هریک از این عوامل متفاوت است. همچنین با مطالعات رستگاری و همراهی (۲۰۱۶)، در مقاله جهندگی سازمانی که بیان می‌دارد: وقتی ظرفیت جهش در سازمان به عمل تحویل می‌شود، می‌تواند به یک قابلیت سازمانی تبدیل شود. یک قابلیت را می‌توان به شکل یک مجموعه از روش‌های جاری سازمان تعریف نمود که سازمان را قادر می‌سازند به‌طور مؤثر به موقعیت‌ها پاسخ دهد در مورد جهش سازمانی، قابلیت به معنی یک مجموعه روش‌های جاری است که نه تنها سازمان را قادر می‌سازند از موانع و امور مغایر به حالت اول برگردد بلکه همچنین فرصت‌های جدیدی بسازد و از نقطه تعادل پیشین فراتر رود.

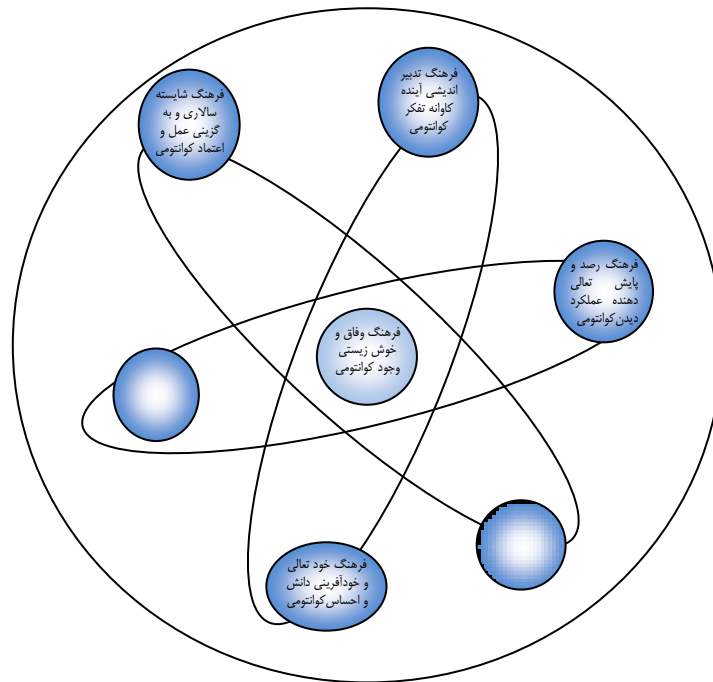
فرهنگ وفاق و خوش زیستی در سایه وجود کوانتومی با مطالعات رستگار و همکاران (۲۰۱۶)، در مقاله بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ‌سازمانی بر جهندگی سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان کهگیلویه و بویراحمد بیان می‌کند: مدیران منابع انسانی می‌توانند دستیابی به برتری‌های بالقوه در راهبردی فعالانه در ظرفیت جهندگی سازمانی خود شرکت کنند. ظرفیت جهش را می‌توان توسعه داد و مدیریت نمود.

رعنایی کردشولی و همکاران (۲۰۱۶)، در مقاله مدیریت فرهنگ‌سازمانی بر مبنای مدل موجودی فرهنگ‌سازمانی نتیجه می‌گیرد: فرهنگ‌سازمانی در شرکت مورد نظر از نظر وجود فرهنگ سازنده با کاستی‌های روبرو است و بیشترین شکاف فرهنگی نیز در این زمینه است.

توسعه یک چارچوب رهبری میدان متحد پرداخته است که به توسعه پتانسیل کارکنان از طریق استراتژی دوگانه، سازمان بایونیک و فرایندهای تفکر کوانتومی می‌پردازد. نویسنده معتقد است که این چارچوب می‌تواند به ایجاد سازمان‌های پویا و خلاق کمک کند و به رهبران اجازه می‌دهد تا به‌طور مؤثرتر با چالش‌های مدرن روبرو شوند.

فرهنگ خودتعالی و خودآفرینی در امتداد دانش و احساس کوانتومی که با مطالعات آسوراگون و کانتابوترا (۲۰۲۳)، در مقاله الگوی فرهنگ‌سازمانی پایداری بیان می‌دارد که در مطالعات آینده برای موضوع یادگیری سازمانی برای مدیریت توسعه پایدار شامل کلیدواژه‌های «فرهنگ‌سازمانی قوی»، «فرهنگ‌سازمانی منسجم» و «شرکت پایدار» باشد و فرهنگ‌سازمانی پایداری را فرهنگ منسجم یا فرهنگ قوی می‌نامد. همچنین با مطالعات قنبری (۲۰۲۴)، مبنی بر اینکه بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، همسو است و نیز مطالعات صفری و همکاران (۲۰۲۳)، در مقاله طراحی مدل تأثیرگذاری مهارت‌های کوانتومی بر مهندسی دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور تأثیر معنادار مهارت‌های کوانتومی بر مهندسی دانش را نشان داد. کارکنان با مهارت‌های کوانتومی بالا، تلاش بیشتری در جهت شناسایی فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها داشته و همواره به دنبال دانش و ایده‌های نو جهت رسیدن به چشم‌اندازهای سازمانی خود می‌باشند و با آمادگی پذیرش تغییر به‌جای ایجاد تعارض به دنبال یافتن راه‌حل‌ها و ابزارهای اطلاعاتی جهت اثربخشی در امورات سازمان بوده که این عوامل توسعه مهندسی دانش را به دنبال خواهد داشت.

علی صوفی (۲۰۲۳)، در مقاله تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر کارکنان دانشگاه با نقش میانجی چابکی سازمانی نشان داد بین مؤلفه‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر کارکنان تأثیر مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. افکاری و ایران‌زاده (۲۰۲۲)، در مقاله بررسی تأثیر مهارت‌های کوانتومی مدیریت در مسیر دستیابی به تعالی در کیفیت و بهره‌وری که با روش توصیفی و در شرکت برق شهرستان مرنند انجام دادند نشان داد این مهارت‌ها موجب افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات در جامعه هدف شده است. فرهنگ شایسته‌سالاری و به‌گزینی در پرتو عمل و اعتماد کوانتومی با مطالعات دیهیم‌پور و همکاران (۲۰۱۸)، در مقاله



شکل ۴. مدل فرهنگ جهش سازمانی براساس کتاب جهش بزرگ در سازمان ترجمه انسیه رضوی

Figure 4. Organizational Leap Culture Model based on the Book "The Great Leap in Organizations", Translated by Ansiya Razavi

– آموزش و ترویج تفکر انتقادی از طریق مشاوران حرفه‌ای.  
 – دعوت از مشاوران حرفه‌ای به‌منظور تدوین کارراهه شغلی کارکنان، ترویج مربی‌گری و مدیریت پدرا نه در طی کارراهه شغلی برای پرورش و تربیت نیروی‌های توانمند سازمانی.  
 – هوشیاری سازمان در بهره‌برداری از فرصت‌های پیش‌بینی نشده در محیط سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی.  
 برای ارتقای فرهنگ «خودتعالی و خودآفرینی در امتداد دانش و احساس کوانتومی» پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:  
 – ایجاد مانور و شبیه‌سازی موقعیت‌های خاص برای افزایش آمادگی کارکنان در رویارویی با موقعیت‌های ویژه.  
 – آموزش روش‌ها و خطاهای شناختی برای هوشیاری عرصه ناخودآگاه کارکنان در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی‌های سازمان.  
 برای ارتقای فرهنگ «شایسته‌سالاری و به‌گزینی در پرتو عمل کوانتومی» در سازمان پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:  
 – تقویت روحیه خداباوری در کارکنان.  
 – شناسایی و تقویت باورهای مذهبی هم‌راستا با ارزش‌های حرفه‌ای کارکنان.  
 – اتخاذ راهکارهای بدون هزینه که از افزایش کارایی کارکنان حمایت می‌کند مانند: استفاده از جملات و شعارهای

## پیشنهادها

در راستای کدهای استخراج شده در این پژوهش، برای ارتقای فرهنگ جهش سازمانی لازم است خرده‌فرهنگ‌های متناسب آن ارتقای یابد. برای ارتقای فرهنگ «رصد و پایش تعالی دهنده عملکرد در پرتو دیدن کوانتومی» پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:  
 – استفاده از استعاره‌های مدیریتی و روش‌های الگوسازی برای تعیین اولویت‌های سازمان.  
 – تقویت نقش سیستم‌های مدیریت عملکرد سازمان از طریق اعتباربخشی به نتایج سیستم مدیریت عملکرد در انتصاب، تعدیل و جایجایی نیروی انسانی سازمان و نیز انعکاس نتایج نظرات خدمت‌گیرندگان از سازمان به‌عنوان یک شاخص برای عملکرد سازمان.  
 – اجرای مؤثر نظارت‌های سازمان از طریق اجرای نظارت‌های مستمر، اهتمام مدیران در دریافت گزارش‌ها دقیق و شناسایی تناقضات گزارش‌ها سازمانی همچنین فراهم‌سازی زمینه افزایش آگاهی و دانش شغلی مدیران و ناظرین و ابزارهای نظارتی سازمان.  
 برای ارتقای فرهنگ «تدبیر اندیشی آینده‌کاوانه در راستای تفکر کوانتومی» پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:



- فراهم نمودن زمینه جلب مشارکت کارکنان از طریق ارتقای هویت کار، احترام به اشتیاق کارکنان برای مشارکت‌جویی در فعالیت‌های سازمان، علت‌یابی و گفتگو درباره عدم مشارکت کارکنان.

### سپاسگزاری

این مقاله برگرفته از رساله این‌جانب تحت عنوان «طراحی مدل فرهنگ جهش سازمانی با رویکرد روایت پژوهی» است. برخورد وظیفه‌می‌دانم از همه کسانی که در تهیه این اثر علمی یاری نمودند. علی‌الخصوص افرادی که در مصاحبه شرکت کردند، استادان محترم تشکر و قدردانی نمایم.

انگیزه‌بخش، تعیین محل کار براساس علاقه‌مندی کارکنان، تفویض اختیارات خاص، مراقبت و مطالبه‌گری از کارکنان برای حفظ منابع سازمان.

- تلاش برای حفظ و صیانت از سلامت اداری که شامل سه مرحله است: ۱- پیشگیری از وقوع فساد اداری ۲- شناسایی وقوع فساد اداری ۳- برخورد و حذف عوامل فساد اداری.

برای ارتقای فرهنگ «وفاق و خوش‌زیستی در سایه وجود کوانتومی» پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- ارج نهادن مدیران سازمان به کارهای شایسته و حمایت‌پذیرانه در تنگنای شغلی.

### References

- Afkari, R., & Iranzadeh, S. (2022). Investigating the impact of quantum management skills on the way to achieving excellence in quality and productivity. *New research approaches in management sciences*, 39, 1-18. (In Persian)
- Akyurek, S. S. (2024). A conceptual study on quantum leadership: A new intrapersonal powers-environmental forces balance model. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 473-494. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1360243>
- Ali Sofi, S., & Salimi, S. (2023). The Effect of Quantum Management Skills on Readiness for Change of University staff with the Mediating Role of Organizational Agility. *Journal of Management and Educational Perspective*, 5(2), 125-143. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390174.1176>
- Anvari, Z., Nargesian, A., Asgari, N., & Mohammadesmaeili, N. (2023). Identifying the drivers and inhibitors of promoting the integration of organizational culture after mergers and acquisitions: a systematic review of the literature. *Organizational Culture Management*, in Press. (In Persian) Doi: [10.22059/jomc.2023.360164.1008560](https://doi.org/10.22059/jomc.2023.360164.1008560)
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666. (In Persian) DOI: [10.1016/j.jclepro.2023.136666](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666)
- Deyhimpour, M., Dolati, H., (2018). Abutaleb Motallebi The Effect of Organizational Narration on the Establishing of Organizational Culture (Case study: employees of Imam Khomeini Naval Sciences University. *Military Management*, 18(71), 103-151. (In Persian)
- Ebrahimi Balani, M., Rashidi, V., & Shahbazmoradi, S. (2020). *Measurement and managing organizational culture*. Tehran: Mehraban Pub. (In Persian)
- Esmailzadeh Qamsari, Z., & Rahimi, H. (2023). The effect of perceive quantum management skills on reducing organizational inertia: the mediating role of intellectual capital and organizational learning. *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 6(22), 123-148. (In Persian) Doi: [10.1001.1.26454262.1402.6.3.4.9](https://doi.org/10.1001.1.26454262.1402.6.3.4.9)
- Ghanbari, S., i Khaleghkhan, A., & Moradi, A. (2024). The impact of quantum skills of managers on organizational agility with the mediation of employee readiness for organizational change, *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(1), 59-76. (In Persian) DOI: [10.22098/ael.2023.12034.1208](https://doi.org/10.22098/ael.2023.12034.1208)
- Hadizadeh, M., & Habibi Rad, R. (2022). *Fundamentals of Quantum Management and Leadership in Third Millennium Organizations*. Amol: Odyseh. (In Persian)
- Harandi, A. (2015). *Organization and Quantum Management*. Tehran: Commercial Print and Publications Company. (In Persian)

- Ranaei Kordshouli, H.A., Alavi, S.M., & Anami, A.F. (2016). Managing Organizational Culture Using Organizational Culture Inventory. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5(1), 1-37.
- Rastgar, I., & Hamrahi, M. (2016). Organizational Resilience. *3rd International Conference on Applied Research in Management and Accounting*, Tehran. (In Persian)
- Rastgar, I., Fayazbakhsh, H., & Jafarnia, F. (2016). Investigating the impact of organizational culture dimensions on organizational resilience in the General Department of Roads and Urban Development, Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province. *1st International Conference of Business and Organizational Intelligence*, Shahid Beheshti University, Tehran. (In Persian)
- Safari, B., Razavi, S.A., & Ghiasi, M. (2023). Designing a Model for the Impact of Quantum Skills on Knowledge Engineering in Iran Public Libraries Foundation. *Journal of Studies in Library and Information Science*, 15(1), 111-134. (In Persian)  
<https://doi.org/10.22055/slis.2021.36285.1812>
- Shelton, C. D. (1999). *Quantum Leaps: 7 Skills for Workplace ReCreation*. Butterworth-Heinemann.
- YAN, B. (2024). A Unified Field Leadership framework (UFL): Developing Employee Potential through Consistent Dual Strategy, Bionic Organization, and Quantum Thinking Processes (Doctoral dissertation, Durham University).