

## **Identifying and analyzing the causes of the tendency and consequences of organizational symbolism in government organizations with the method of fuzzy cognitive mapping (FCM)**

**Ali Shariatnejad\***

Assistant Professor, Management  
Department., Faculty of management,  
Lorestan University, Khorramabad, Iran.

**Zahra Askari**

Ph.D.Candidate, Faculty of Management,  
Lorestan University, Khorram Abad, Iran.

### **Abstract**

Organizational symbols are known as symbolic textures that form culture and play an important role in establishing and institutionalizing organizational values and norms, so that by integrating and validating the usual norms, creating organizational unity and emphasizing the goals of the organization, it gives meaning, structuring and building ideology. Therefore, the current research was carried out with the aim of identifying and analyzing the causes of tendency towards symbolism and its consequences. The present research is an exploratory research in terms of practical purpose in terms of gathering information. Also, this research is a type of mixed qualitative and quantitative research based on comparative and inductive philosophy. The statistical population of the research is the experts who were selected by purposeful sampling and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool is in the qualitative part of the interview, whose validity and reliability were confirmed using content validity and theoretical validity and intra-coder and inter-coder reliability methods. Also, the tool for collecting information in the quantitative part is a questionnaire whose validity and reliability were confirmed using the content validity and reliability of the test. Qualitative data was analyzed by content analysis method and quantitative data was analyzed by fuzzy cognitive mapping method. The results of this research indicate that the integration of the organization's semantic system, pushing the employees' tendencies towards value creation and knowledge-building, and shaping and strengthening the organizational identity are the most important causes of the tendency towards symbolism in government organizations. Also, stabilization and institutionalization of organizational values and norms, increasing cultural cohesion in the organization and facilitating the acceptance of organizational

changes were identified as the most important consequences of organizational symbolism in government organizations.

**Keywords:** Symbolism, organizational symbolism, government organizations, fuzzy cognitive mapping.

## 1. Introduction

Organizational symbolism can be defined as aspects of the organization that organizational forces use to understand feelings, explanations, and unconscious values in the organization, and in fact, organizational symbolism indicates the same value system, ideology, or personality of the organization. The importance of studying symbols and symbolism can be proposed and examined from several perspectives. Understanding symbols provides insights into organizational life and enhances individuals' understanding of it. Symbolism can act as a powerful weapon in the hands of managers to increase organizational flexibility in order to face crises and continuous environmental changes, and lead to the success of the organization in going through the ups and downs of the road. Organizational symbolism has a visible and remarkable impact on organizational performance, communication, identity, innovation, leadership, strategy, culture, and organizational unity. Engaging in an organizational symbolic perspective opens the door to a multitude of interesting research questions about how meaning is created, sustained, and destroyed in organizational environments and the implications of symbolism for dealing with the problems and opportunities facing individuals in organizations. The lack of attention by executives to the concept of the use of organizational symbolism and the lack of a coherent conceptualization have led to a variety of approaches to the subject and its overshadowing in the issues of organizational culture and organizational climate, requiring this issue to be studied separately and the reasons for the tendency toward organizational symbolism and the consequences it leaves behind to be identified.

## 2. Methodology

This research is mixed in terms of data type and based on qualitative and quantitative research, which is classified as inductive deductive research in terms of research philosophy. Therefore, the present research is applied in terms of purpose and exploratory in terms of information collection. The statistical population of the present research is managers of government organizations in Kurdistan province along with university professors, which was conducted using the purposive sampling method and was 26 people; the selection criteria for these people were theoretical knowledge, expertise, necessary experience, and their connection to the field of study. The sample size was determined using the theoretical saturation principle; so that after conducting interviews with the twenty-fourth and twenty-fifth individuals, no new data was identified and the interview process with the twenty-sixth person ended. The data collection tool in the qualitative part is an interview, the validity of which was confirmed using relative content validity (ratio 1), with a coefficient of 0.68. Also, in order to measure the reliability of the interview, the intra-coder and inter-coder reliability methods were used. In the coding process, the coding was checked once by the researcher himself (intra-coder) and the second time, another expert (inter-coder) was asked to check the accuracy of the coding using the Cohen's Kappa test. Comparing the results of the intra-coder and inter-coder reliability and the coefficient of 0.86 for the Cohen's Kappa test in the inter-coder section showed that the reliability of the interview was confirmed. Also, the data collection tool in the quantitative section is a questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed using the content validity method and the test-retest reliability with a coefficient of 0.71. It is necessary to explain that since the present study is a mixed research with an exploratory approach, a qualitative study must be conducted first and then a quantitative study must be conducted. Therefore, qualitative data was analyzed using the opinions of 26 experts and until information saturation and theoretical adequacy were achieved. Qualitative data was analyzed with the "Atlas T" software and content analysis method, and quantitative data was analyzed with the fuzzy cognitive map method.

### 3. Results

Managers, as the captain and helmsman of the organization's ship, institutionalize positive elements and symbols and create an organizational atmosphere in line with the value symbols arising from a value-added culture, causing appropriate and innovative performance of employees, their success, and ultimately leading to increased organizational efficiency, effectiveness, and productivity. The tendency toward symbolism in organizations is a kind of reverse engineering; in fact, instead of using regulations, directives, and also applying control and pressure to establish the required norms, the organization's managers use the symbolism approach so that the organization's members perform their duties and obligations voluntarily and spontaneously without applying pressure and recognize the organization's ideologies as part of their identity. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying and prioritizing the causes of the tendency and consequences of organizational symbolism in government organizations.

### 4. Conclusion

The results of the quantitative part of the research show that the causes of the tendency towards organizational symbolism in government organizations should be seriously considered in management planning. The first and most important cause is the integration of the organization's semantic system with a degree of centrality (24/83). Managers should pay attention to promoting a common language and clear concepts throughout the organization so that all members have a common understanding of goals and values. This can not only lead to strengthening intra-organizational communication, but also help reduce disruptions and misunderstandings. In addition, directing employees' tendencies towards value creation and knowledge enhancement (24/76) can be considered as another key strategy. Managers can increase their motivation and enthusiasm for the organization's goals by creating platforms for continuous learning and active participation of employees in development processes. On the

other hand, shaping and strengthening organizational identity (24/46) as another important cause requires continuous management efforts to create and strengthen a strong and integrated organizational culture. This can be achieved through holding group programs, creating team events, and social participation. Also, important outcomes identified in the research, such as consolidating and institutionalizing organizational values and norms (25/31) and increasing cultural cohesion in the organization (25/28), indicate the need for management strategies focused on creating a sustainable organizational culture that is aligned with values. In short, management should take steps to strengthen organizational identity and create a cohesive and value-creating work environment in light of these results, not only to exploit the positive effects of symbolism but also to provide a dynamic and creative environment for employees.

## شناسایی و تحلیل علل گرایش و پیامدهای سمبل گرایی سازمانی در سازمان های دولتی با روش نگاشت شناختی فازی (FCM)

\*  علی شریعت نژاد

استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

 زهرا عسکریدانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان،  
خرم آباد، ایران.

### چکیده

سمبل های سازمانی به عنوان بافت های نمادین تشکیل دهنده فرهنگ شناخته می شوند و نقش مهمی در تثبیت و نهادینه سازی ارزش ها و هنجارهای سازمانی دارند، به طوری که با یکپارچه سازی و اعتباربخشی به هنجارهای معمول با ایجاد وحدت سازمانی و تاکید بر اهداف سازمان به معنا بخشی، ساختاردهی و ساخت ایدئولوژی می پردازد. لذا پژوهش حاضر باهدف شناسایی و تحلیل علل گرایش به سمبل گرایی و پیامدهای آن صورت پذیرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که با روش نمونه گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. هم چنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی باز آزمون تأیید شد. داده های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل گردید. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که یکپارچه سازی سیستم معنایی سازمان، سوق دادن تمایلات کارکنان به ارزش آفرینی و دانش افزایی و شکل دهی و تقویت هویت سازمانی مهم ترین علل گرایش به سمبل گرایی در سازمان های دولتی هستند. هم چنین تثبیت و نهادینه سازی ارزش ها و هنجارهای سازمانی، افزایش انسجام فرهنگی در سازمان و تسهیل پذیرش تغییرات سازمانی به عنوان مهم ترین پیامدهای سمبل گرایی سازمانی در سازمان های دولتی شناسایی شدند.

\* نویسنده مسئول: [shariat.al@lu.ac.ir](mailto:shariat.al@lu.ac.ir)

کلیدواژه‌ها: سمبل‌گرایی، سمبل‌گرایی سازمانی، سازمان‌های دولتی، نگاشت شناختی فازی.

آماده انتشار

## مقدمه

فرایندهای ارتباطی مورد استفاده در تمام سطوح سازمان می‌تواند به وسیله‌ی سمبل‌ها به الگوهای کلی تبدیل شود که به راحتی توسط کارکنان قابل تشخیص است. این الگوهای ارتباطی سازمانی می‌تواند عملکردهای کلیدی در محل کار مانند به اشتراک گذاری اطلاعات، تأثیرگذاری و تصمیم‌گیری را تسهیل می‌نماید (Mikkelsen & Hesse, 2023). محققان، رضایت از ارتباطات درون سازمانی را با رضایت شغلی، بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری مرتبط می‌دانند و با این حال تسهیل ارتباطات اثربخش همچنان یک چالش برای محیط‌های سازمانی است (Kim et al., 2020). تحقیقات فراوان و شواهد متعدد بر لزوم اتخاذ رویکردهای تسهیل‌کننده ارتباطات تأکید می‌کنند (Zito et al., 2021). از جمله عواملی که می‌تواند به عنوان زبان مشترک بین کارکنان عمل کند و ارتباطات داخلی سازمان را تسهیل بخشد، سمبل‌گرایی سازمانی است. سمبل‌گرایی سازمانی را می‌توان جنبه‌هایی از سازمان معنا نمود که نیروهای سازمان از آن به منظور درک احساسات، توضیحات و ارزش‌های ناخودآگاه در سازمان استفاده می‌کنند و در حقیقت سمبل‌گرایی سازمانی حاکی از همان نظام ارزشی، ایدئولوژی یا شخصیت سازمان است (Cosar et al., 2020). اهمیت مطالعه سمبل و سمبل‌گرایی از چندین منظر قابل طرح و بررسی است. شناخت نمادها بینش‌هایی را در مورد زندگی سازمانی ارائه می‌دهد و درک افراد را از آن ارتقا می‌بخشد. سمبل‌گرایی می‌تواند سلاحی قدرتمند در دست مدیران جهت افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی به منظور مواجهه با بحران‌ها و تغییرات مداوم محیطی عمل نماید و سبب موفقیت سازمان در گذر از فراز و نشیب‌های راه شود (Barsky, 2019). سمبل‌گرایی سازمانی در عملکرد سازمان، ارتباطات، هویت، نوآوری، رهبری، استراتژی، فرهنگ و وحدت سازمانی تأثیری مشهود و شگرف دارد (Esitti & Buluk, 2020). درگیر شدن در دیدگاه سمبل‌گرایانه سازمانی، دری را به روی انبوهی از سؤالات تحقیقاتی جالب در مورد چگونگی ایجاد، تداوم و نابودی معنا در محیط‌های سازمانی و پیامدهای سمبل‌گرایی برای مقابله با مشکلات و فرصت‌های پیش روی افراد در سازمان‌ها باز می‌کند (Buhalis & Sinarta, 2019). کم توجهی مدیران اجرایی به مفهوم کاربرد سمبل‌گرایی سازمانی و نبودن یک مفهوم‌سازی منسجم سبب تنوع

رویکردها به موضوع و تحت الشعاع قرار گرفتن آن در موضوعات فرهنگ سازمانی و جو سازمانی، این مهم را ایجاب می‌کند تا به صورت مجزا مورد مطالعه قرار گیرد و دلایل گرایش به سمبل‌گرایی سازمانی و پیامدهایی که برجای می‌گذارد شناسایی شود. از این‌رو سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که علل گرایش به سمبل‌گرایی در سازمان‌ها کدام‌اند و چه پیامدهایی را برای سازمان‌های دولتی به دنبال دارد؟

در عصر حاضر، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه نظیر ایران، سازمان‌های دولتی با چالش‌های متعددی در مواجهه با تغییرات محیطی و ارتقای کیفیت خدمات روبه‌رو هستند. یکی از راهکارهای مؤثر برای غلبه بر این چالش‌ها، اعتماد به سمبل‌گرایی سازمانی است. سمبل‌گرایی به‌عنوان یک مفهوم کلیدی، می‌تواند نقش حیاتی در شکل‌گیری هویت سازمان، ارتقاء تصویری مطلوب از خدمات و به‌دست آوردن اعتماد عمومی ایفا کند. با این حال، فقدان درک عمیق از علل گرایش سازمان‌ها به این مفهوم و پیامدهای آن، موجب ایجاد شکاف‌های پژوهشی وسیع در این حوزه شده است. مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های دولتی ایران، حاکی از ساختار غیرمنعطف، بوروکراتیک و انفعالی این سازمان‌ها در برابر تغییرات محیطی است. این سازمان‌ها به دلیل عدم وجود برنامه‌های مؤثر برای مواجهه و پاسخگویی به تغییرات، در حفظ جایگاه و عملکرد مطلوب خود دچار چالش‌هایی شده‌اند. فقدان استراتژی مناسب، عملکرد منفعل و مقاومت در برابر تغییرات، به کاهش تاب‌آوری و ذهن‌آگاهی، ارتباطات غیراثربخش و ناتوانی در آینده‌اندیشی و همچنین کاهش انعطاف‌پذیری و کارایی این سازمان‌ها منجر گردیده است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع، سازمان‌های دولتی به همان اندازه که سازمان‌های خصوصی نیاز به ایجاد هویت و شناخت قوی دارند، به سمبل‌گرایی سازمانی نیز نیازمندند. سمبل‌گرایی سازمانی می‌تواند ابزاری مؤثر برای خلق و ارتقای تصویری مطلوب از سازمان و خدمات آن در ذهن افراد باشد. اهمیت ایجاد هویت در سازمان‌های دولتی به اندازه سازمان‌های خصوصی است و در نتیجه، از طریق آن رضایت‌مندی مردم، افزایش اعتماد و اعتبار عمومی و بهبود کیفیت خدمات و اثربخشی تحقق می‌یابد. همچنین سمبل‌ها می‌توانند به انتشار و انتقال فرهنگ و دانش سازمانی، افزایش تعهد سازمانی کارکنان و بهبود عملکرد سازمان کمک نمایند (موغلی و همکاران، ۱۴۰۲). از آنجا که طبیعت بخش مدیریت کارکنان به گونه‌ای است که گردش کار به‌صورت آنی انجام می‌شود، کارمندان، مدیران و سرپرستان

در طول این گردش سریع، به دنبال سمبل‌های پذیرفته‌شده عمومی در سازمان هستند. چنانچه این سمبل‌ها از تعاملات حذف گردند، ارتباطات دچار آسیب می‌شود که در نهایت به عملکرد کلی سازمان صدمات جدی وارد خواهد کرد (Esitti & Buluk, 2020). علاوه بر مطالب فوق، وجود شکاف‌های تئوریک و تجربی در این حوزه، ضرورت و اهمیت انجام این پژوهش را دوچندان می‌سازد. بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در مورد سمبل‌گرایی سازمانی، علل گرایش به آن و پیامدهای آن، شکاف‌های قابل توجهی وجود دارد. در پژوهش‌های داخلی، تنها پژوهش موعلی و همکاران (۱۴۰۲) به این موضوع پرداخته است و پژوهشی که به‌طور جامع این مقوله را بررسی کند، هنوز موجود نیست. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل علل گرایش سازمان‌ها به سمبل‌گرایی و پیامدهای آن، به‌منظور کاهش شکاف‌های تحقیقاتی و تئوریکی در این حوزه، طراحی و اجرایی می‌شود. این پژوهش جامعه آماری شامل سازمان‌های دولتی منتخب ایران را مورد بررسی قرار می‌دهد و از روش نگاشت شناختی فازی برای تحلیل داده‌ها بهره می‌گیرد.

### مبانی نظری

#### سمبل‌های سازمانی

سمبل‌ها آشکارترین و قابل مشاهده‌ترین جنبه‌های زندگی سازمانی هستند. در ادبیات رفتار سازمانی، سمبل‌ها همراه با فرهنگ سازمانی ذکر شده است. در این زمینه، سمبل‌ها به عنوان عناصری که برای سازمان و شاخص‌های فرهنگ سازمانی معیار هستند، تعریف می‌شوند (Rafaeli & Pratt, 2013). معنای سازمانی را می‌توان از طریق «سمبل‌ها» به دست آورد. این سمبل‌ها در قالب مصنوعات زبانی (داستان‌ها، قهرمانان و تبهکاران، رموز، اصطلاحات خاص، استعاره‌ها، ضرب‌المثل‌ها)، رفتارها (تشریفات، رسوم، اشاره‌ها و تابوها) و اشیاء (محصولات، علائم، ساختار فیزیکی سازمان) به نمایش گذاشته می‌شوند (Boyce, 2017). سمبل‌ها به نحوی اثربخش، معانی اخلاقی، زیبایی شناختی و انگیزشی را برای اعضای سازمان خلاصه‌سازی می‌کنند (Tognazzo, 2022). در سازمان‌ها و سایر گروه‌ها، سمبل‌ها و معانی آن‌ها قراردادهای اجتماعی هستند و محققان مطالعات سازمانی علاقه بیشتری به این معانی مشترک و بازنمایی آن‌ها دارند. سمبل‌ها عدم اطمینان را در محیط

سازمانی کاهش می‌دهند، تعامل و ارتباطات را تسهیل می‌کنند و روابط را شفاف می‌سازند. هم‌چنین ضمن غنی‌سازی زندگی سازمانی می‌توانند توسط مدیریت به عنوان ابزار کنترلی بر کارکنان نیز استفاده شوند (Barsky, 2019). سمبل‌ها در سازمان‌ها از طریق تجارب سازمانی پدیدار شده و عملیاتی می‌شوند. سمبل‌ها در سازمان‌ها به دلیل تأثیراتی که بر افراد دارند، نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکردهای داخلی و نتایج سازمانی دارند. از این منظر، زبان، روایت و انواع اشیاء عینی موجود در محیط فیزیکی عناصری هستند که به صورت سمبلیک پیام‌ها و معانی را منتقل می‌کنند (Esitti & Buluk, 2020). با این حال، این معانی و آثار همیشه آشکار، روشن و به راحتی قابل مشاهده نیستند. در حالی که یک نماد به دلیل ارتباط آن با سایر نمادها در یک نظم می‌تواند معنادار باشد. هیچ نمادی نمی‌تواند معنای خود را به تنهایی از سایر نمادها حفظ کند. هم‌چنین ممکن است نمادها در ذهن فرستنده و گیرنده متفاوت باشند و معنای موجود در آن را بتوان برعکس گیرنده تفسیر کرد. به عنوان مثال، یک سازمان ممکن است یک سیاست انتقادپذیری جدید را به عنوان سمبلی از عدالت سازمانی اعمال کند، اما کارکنان ممکن است این پیام را به دلیل شکست چنین رویه‌هایی در گذشته، به گونه‌ای متفاوت از معنایی که دارد، منفی تفسیر کنند (Fotaki et al., 2020). واقعیت زیربنایی سمبل‌ها از نظر معانی نمادین نیز مهم است. در صورتی که سمبل دارای معنی و متناقض یا مغایر با واقعیت موجود باشد، در صورتی که کارکنان از واقعیت‌های موجود در سازمان آگاه باشند، سمبل به دلیل ناهماهنگی بین واقعیات و نمادها کارایی نخواهد داشت (Tognazzo, 2022).

### سمبل‌گرایی در سازمان

از میانه دهه ۱۹۷۰ اندیشه‌ورزی در مورد سمبل‌ها و نقش آن‌ها در کانون زندگی سازمانی، در قالب عنوان سمبل‌گرایی سازمانی تبدیل به یکی از شاخه‌های مهم در نظریه سازمان شد. شکل‌گیری این رویکرد به طور خاص از اسکاندیناوی نشأت می‌گیرد. نخستین کتاب برجسته و مهم در این زمینه توسط گونار وسترلوند و اسون - اریک شوستراند در سال ۱۹۷۹ نوشته شد. مدافعین این رویکرد ادعا می‌کنند که این رویکرد فهمی نو از "واقعیت" سازمانی به دست می‌دهد. سمبل‌گرایی سازمانی از منظر مفهوم

سازی، سمبل‌ها و استفاده از آن‌ها به عنوان حامل معنا در سازمان‌ها نگریسته می‌شود (Fotaki et al., 2020). سمبل‌گرایی سازمانی وجود انواع نمادها در یک سازمان، معنایی که منتقل می‌کنند، فرآیند شکل‌گیری معنا، تعارضاتی که ایجاد می‌کند، تغییرات و عملکرد آن را توضیح می‌دهد (Cosar et al., 2020). دانشمندان سازمانی الگوها و فرآیندهای زندگی سازمانی را از طریق مفاهیمی مانند قدرت، فرهنگ، هویت، نهادها و غیره تحلیل می‌کنند، مفاهیمی که مستقیماً قابل مشاهده نیستند. آنچه محققین سازمانی مستقیماً در تحلیل‌های خود از این مفاهیم درگیر می‌شوند، گفته‌ها، کردارها و چیزهایی است که بازیگران سازمانی تولید و استفاده می‌کنند (Weir, 2010). بنابراین، بسیاری از آنچه علم سازمانی ارائه می‌دهد مبتنی بر تجزیه و تحلیل زبان، اعمال، و اشیاء است که به نوعی برای آن بازیگران معنادار است. سمبل‌گرایی سازمانی معانی گسترده‌ای را در جامعه سازمانی القا می‌کند. برخی از محققان به سمبل‌گرایی سازمانی در ارتباط با فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند. به گفته پیترز، سمبل‌ها می‌توانند به عنوان ابزاری برای تأثیرگذاری بر تغییر در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرند. او تأکید کرد که مدیران باید سمبل‌ها را دستکاری کنند تا تفاسیر دلخواه خود را ایجاد نمایند. سمبل‌ها مکانیسم‌هایی هستند که سازمان‌ها می‌توانند از آن برای نشان دادن فلسفه مدیریت خود به کارکنان استفاده کنند (Esitti & Buluk, 2020). امروزه سمبل‌ها زیرساخت‌های لازم را برای حفظ و انتقال نوآوری‌ها و تسهیل پذیرش تغییرات سازمانی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. سمبل‌گرایی سازمانی به محیط داخلی و خارجی سازمان و همچنین جهان اجتماعی به عنوان یک کل نگاه کرده، در حالی که نگاهی درونی را هم در داخل و هم در خارج از سازمان ارائه می‌دهد. سمبل‌ها و سمبل‌گرایی در سازمان نقش و اهمیت تعیین‌کننده‌ای برای سازمان در تمام جنبه‌ها همچون کارکنان، شرایط کاری و روابط درون‌سازمانی دارند. به گفته مانلی، استفاده عمومی از سمبل‌ها و تجلی سمبل‌گرایی در سازمان، معنای مشترک را منتقل می‌کند، به توزیع اطلاعات کمک کرده و انسجام و تعهد اجتماعی را ایجاد می‌نماید (Greenblatt, 2017).

### پیامدهای سمبل‌گرایی در سازمان‌ها

واکنش سازمان به تغییرات عوامل محیطی جز ضروری‌ترین عوامل رشد و بقا سازمان است؛ لذا یکپارچه‌سازان سازمانی از سمبل‌ها به عنوان یک قدرت مثبت استفاده نموده و با

تجزیه و تحلیل سمبل‌ها، دنیای پنهان ضمنی و پیچیده را برای اعضای سازمان قابل درک می‌نماید. سمبل‌گرایی سازمانی سبب تقویت، تثبیت و نهادینه‌سازی ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی می‌شود و بدین‌سان بر تغییر و شکل‌دهی باورهای سازمانی اثر گذاشته و نتیجتاً شکل‌گیری و تقویت هویت سازمانی به عنوان تصویری از سازمان که کارکنان جزئی از بدنه آن هستند در ذهن کارکنان شکل گرفته، شخصیت و رفتار کارکنان از آن تاثیر می‌پذیرد و در ادامه تعهد سازمانی افراد را تضمین می‌نماید (Cosar et al., 2020). سمبل‌ها را می‌توان به عنوان زبان مشترک، تسهیل‌گر ارتباطات داخلی سازمان میان کارکنان تعریف کرد (Buhalis & Sinarta, 2019). عناصر سمبلیک و نمادها عناصری هستند که سبب بازتاب فرهنگ سازمانی شده و ارزش‌ها و هنجارهای درونی شده سازمان را انتقال می‌دهند و چارچوبی برای گفتمان در مورد اثر تجربیات سازمانی و در نهایت یکپارچه سازی سیستم معنایی سازمانی ارائه می‌دهند (Barsky, 2019) و اینگونه فرهنگ سازمانی را به مخاطبان داخل و خارج سازمان منتقل کرده و آموزش خواهد داد. همانطور که بسیاری از مقالات نشان می‌دهند، شناخت ماهیت ذهنی سازمان‌ها، انسان را از راه‌هایی آگاه می‌سازد که از طریق آن افراد می‌توانند آنچه را که به عنوان کنش سازمانی توسط مدیران تجویز می‌شود، درک کنند. برای مدیران مهم است که معانی مختلفی را که زیرمجموعه رویدادها و اقدامات سازمانی است، شناسایی و پل بزنند. بدون این، بعید است که بتوان در درازمدت پیشرفتی در مدیریت رفتار انسانی در سازمان‌ها مشاهده کرد (موغلی و همکاران، ۱۴۰۲). با جامعه‌پذیری فعالانه در کارکنان و با تکیه بر کارکردهای سمبل‌گرایی سازمانی هماهنگی فرد در راستای اهداف سازمان، انسجام فرهنگی، اثربخشی و بهره‌وری سازمانی حاصل می‌گردد (هول و اسکولاریوس). همچنین سمبل‌گرایی سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر انبوهی از فرایندهای رفتاری مانند عملکردها، سودآوری سازمان، وفاداری و تعهد کارکنان تاثیر دارد (Esitti & Buluk, 2020). دنیای نمادین سازمان قدرتمند است و واقعیت‌هایی را ایجاد می‌کند که سبب دیدگاه‌سازی جدیدی نسبت به سازمان می‌شود. کارکنان سازمان‌ها نیز درک سمبل‌های سازمانی در مواجهه با ساختارهای اجتماعی، تصمیم معقول می‌گیرند که چه چیزی را می‌توان تغییر داد تا کیفیت زندگی کاری آن‌ها افزایش یابد (Akgun et al., 2019). به‌طور کلی سمبل‌های سازمانی آشکارترین و قابل مشاهده‌ترین و هم‌زمان ظریف‌ترین و جامع‌ترین جنبه‌های زندگی

سازمانی هستند که اگر از روابط سازمانی حذف شوند، ارتباطات دچار مشکل می شود و در نتیجه عملکرد کلی سازمان آسیب می بیند (Buhalis & Sinarta, 2019). سمبل های سازمانی هم به عنوان حامل و هم مخزن معنا عمل می کنند و دانش سازمانی را ممتراکم سازی می نمایند (Wahyudi, 2004).

### پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش های انجام شده با محوریت سمبل گرایی نشان داد گرچه گوی این مفهوم مدت هاست درمیدان دغدغه های تحقیقاتی وارد شده اما اکثرا در زمینه ادبیات، جامعه شناسی، هنر، سیاست، فلسفه و دین شناسی هستند. تحقیقات در حوزه سازمانی پژوهش های اندکی انجام شده است که در ادامه به خلاصه برخی از این پژوهش ها اشاره خواهد شد.

موغلی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان "طراحی و اعتبارسنجی مدل سمبل گرایی سازمانی در سازمان های دولتی استان ایلام" انجام دادند. براساس یافته های پژوهش، ۷۱ کد اولیه و ۱۲ مقوله فرعی در قالب ۶ مقوله اصلی شناسایی شد که عبارت اند از: پدیده محوری، شامل مؤلفه سمبل گرایی سازمانی؛ عوامل علی، شامل مؤلفه های مدیریتی، قانونی، دانشی و فردی؛ عوامل بستر ساز، شامل مؤلفه های فرهنگ سازمانی و سبک رهبری؛ عوامل مداخله گر، شامل تعدد و تناقض قوانین سازمانی؛ راهبردها، شامل راهبردهای سمبل گرایانه و پیامدها، شامل مؤلفه های بهبود عملکرد سازمانی، توسعه فردی و سازمانی و اعتماد عمومی به سازمان می باشند. نتایج پژوهش (Torelli et al (2023 حاکی از آن بود که سازمان های قدرتمندی که به سبب سطوح بالای سمبل گرایی به موقعیت های غالب دست یافته اند، اغلب به عنوان سازمان های شاخص، اعتماد عمومی را نسبت به خود جلب نموده اند. (Westphal (2023 در پژوهشی با عنوان "مدیریت سمبل گرا، مسئولیت اجتماعی سازمان و هدف سازمان" انجام داد. نتایج نشان داد که مدیران سازمان با به کارگیری سبک رهبری سمبل گرایانه و حمایت از آن می توانند پتانسیل مثبتی برای بهبود مسئولیت اجتماعی سازمان ایجاد نمایند. (Cosar et al (2020 تحقیقی با عنوان "از قدرت نمادها بر عملکرد کارکنان غافل نشوید: شواهد تجربی از ترکیه" انجام دادند. این مطالعه اثرات سمبل گرایی سازمانی را بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمان اندازه گیری کرد. در این پژوهش در بخش توسعه مقیاس، سمبل گرایی سازمانی به سه بعد تقسیم شد که مشاهده شد

سمبل‌های ساختاری و اداری به‌همراه سمبل‌گرایی ظاهری بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمان تاثیرگذار هستند اما سمبل‌گرایی روایی و گفت‌مانی تاثیری بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی ندارند. (Esitti & Buluk (2020) در بخش یازدهم کتاب خود با نام "سمبل‌گرایی سازمانی: مروری بر صنعت گردشگری" عنوان کردند که باتوجه به ماهیت بخش مهمان‌نوازی، گردش کار به‌صورت آنی انجام می‌شود. بنابراین کارمندان، مدیران و گردشگران در طول این گردش کار سریع به‌دنبال برخی از سمبل‌های پذیرفته شده عمومی مورد استفاده در سازمان هستند. اگر سمبل‌ها در این رابطه نباشند ارتباطات بین‌سازمانی آسیب می‌بینند و عملکرد کلی سازمان کاهش می‌یابد. این فصل پیشنهاد کرد که مهم است نگاهی به ریشه‌های سمبل‌گرایی سازمانی و درک نقش سمبل‌ها در گردشگری صنعت داشته باشیم. از این نظر فصل را باید در درجه اول به‌عنوان تلاشی برای بازنگری و نظام‌بندی سمبل‌گرایی و درک کلی سمبل‌های سازمانی در صنعت گردشگری در نظر گرفت. (Aslamazishvili et al (2020 مطالعه‌ای باعنوان رهبری سمبلیک در فرهنگ سازمانی در چارچوب تحول انجام دادند. یافته‌ها نشان داد سمبل‌های سازمانی، به‌عنوان عنصر وحدت آفرین معنوی شکل و معنا، دو فرهنگ را به هم متصل می‌کنند. از آنجایی که فرهنگ سازمانی دائماً در حال تغییر و تحول است، رهبری سمبلیک و سمبل‌گرایانه برای مواجهه با این تغییر و تحولات نه تنها ضروری بلکه بسیار مفید است و سبب بهبود عملکرد می‌شود. (Akgun et al (2019 در تحقیقی باعنوان رابطه بین سمبل‌های سازمانی نشان دادند که استفاده از استعاره‌های اکتشافی، گفتن داستان‌های مرتبط با فرایند و توسعه یک زبان مشترک به‌طور مثبت با ظرفیت جذب سازمان‌ها مرتبط است. همچنین نشان دادند که ظرفیت جذب رابطه مثبتی با تلاش‌های توسعه محصول شرکت دارد و تاثیر واسطه‌ای بر رابطه بین سمبل‌های سازمانی و نوآوری محصول دارد.

همانگونه که از مرور پیشینه پژوهش مشخص است، در مطالعات صورت گرفته، پژوهشی که به‌طور جامع، عینی و شفاف، به علل گرایش به سمبل‌گرایی سازمانی و پیامدهای آن تمرکز نموده باشد، در کشور انجام نپذیرفته است. در این مقاله، تلاش شده است که خلأهای موجود در پژوهش‌های نظری در ارتباط با سمبل‌گرایی سازمانی متناسب با مسئله اصلی پژوهش برطرف شود. همچنین در پژوهش حاضر از روش نقشه نگاشت فازی (FCM) استفاده شده است که تاکنون با استفاده از این روش، پژوهشی در زمینه

سمبل گرایی سازمانی چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی نگاشته نشده است. از آنجایی که این روش دید سیستمی از مسئله را برای صاحب‌نظران ایجاد می‌کند، به سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان در تصمیم‌گیری مناسب و سریع، ضمن بررسی پیچیدگی روابط شاخص‌های مرتبط با آن کمک می‌کند و از روش‌های بسیار کارآمد و اثربخش به شمار می‌آید.

### روش<sup>۱</sup>

این پژوهش از لحاظ نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی می‌گنجد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران سازمان‌های دولتی استان کردستان به همراه اساتید دانشگاه می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به تعداد ۲۶ نفر انجام شد؛ معیار انتخاب این افراد اشراف نظری، تخصص، تجربه لازم و ارتباطشان با حوزه مورد مطالعه بود. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفت؛ به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات بیست و چهارم و بیست و پنجم، دیگر داده جدیدی شناسایی نشد و فرایند مصاحبه با نفر بیستم و ششم به پایان رسید. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی آن با استفاده از روایی محتوای نسبی<sup>۲</sup> (رابطه<sup>۱</sup>)، با ضریب ۰/۶۸ تأیید شد. همچنین به منظور سنجش پایایی مصاحبه، از روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. به این صورت که دو فرآیند کدگذاری، یک‌بار کدگذاری توسط خود محقق (درون کدگذار) بررسی شده و در بار دوم، از خبره‌ی دیگری (میان کدگذار) خواسته شد که صحت کدگذاری را با استفاده از آزمون کاپای کوهن، مورد بررسی قرار دهد. مقایسه‌ی نتایج حاصل از پایایی درون کدگذار و میان کدگذار و ضریب ۰/۸۶ برای آزمون کاپای کوهن در بخش میان کدگذار، نشان از تأیید پایایی مصاحبه داشت.

1. method

2. Content Validity Ratio

$$CVR = \frac{n_e - N/\tau}{N/\tau} \quad (1)$$

$$k = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)} \quad (2)$$

همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسش‌نامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روش روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون با ضریب ۰/۷۱ تأیید شد. لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۶ نفر از خبرگان و تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "اتلس تی" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شده است. نقشه شناختی فازی راهی را برای شناخت مولفه‌ها بر اساس میزان نفوذ، وابستگی و عامل مرکزیت هموار خواهد ساخت؛ به عبارت دیگر مزیت این روش و دلیل به کارگیری آن در این پژوهش این است که با استفاده از نقشه شناختی فازی، مختصات مختلف موجود در پس‌زمینه ذهنی افراد برای شناخت علل گرایش و پیامدهای سمبل‌گرایی سازمانی، به یک روابط شفاف و مشخص تبدیل می‌شود تا با استفاده از روابط محوری و میزان نفوذ این مولفه‌ها تصمیم‌گیرندگان بتوانند گام‌های استوارتری را بردارند. همچنین این روش دید سیستمی از مسئله را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند و به این ترتیب به سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان در تصمیم‌گیری مناسب و سریع ضمن بررسی پیچیدگی روابط شاخص‌های مرتبط با آن کمک می‌کند. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است و به طور کلی مسیر اجرای پژوهش به صورت نمودار به تصویر کشیده شده است.



نمودار ۱. مسیر اجرای پژوهش

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله اول، پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شد و از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس دهند.

مرحله دوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

| متغیرهای کلامی | خیلی زیاد    | زیاد           | متوسط             | کم             | خیلی کم      |
|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|
| عدد فازی مثلثی | (۰/۷۵، ۱، ۱) | (۰/۵، ۰/۷۵، ۱) | (۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵) | (۰، ۰/۲۵، ۰/۵) | (۰، ۰، ۰/۲۵) |

مرحله سوم: انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله سوم برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$1) A = \frac{\sum_{i=1}^n 1(a_j^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n}$$

$$2) W = \frac{m_j + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله چهارم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تأثیرگذاری (Outdegree)، ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree)، و در نهایت شاخص محوری (Centrality)، برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول های زیر محاسبه شد.

$$3) Out_{(ci)} = \sum_{k=1}^n 1 W_{ik}$$

$$4) In_{(ci)} = \sum_{k=1}^n 1 W_{ki}$$

$$5) Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + Out_{(ci)}$$

مرحله پنجم: تحلیل داده ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری هر کدام از عوامل، تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده های به دست آمده به نرم افزار گفی (Gephi)، که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

## یافته ها

## یافته‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

| جنسیت | فراوانی | سابقه کاری | فراوانی | تحصیلات       | فراوانی | شغل    | فراوانی |
|-------|---------|------------|---------|---------------|---------|--------|---------|
| مرد   | ۱۹      | کمتر از ۱۰ | ۵       | کارشناسی      | ۲       | مدیران | ۱۸      |
| زن    | ۷       | ۱۱ تا ۲۰   | ۱۵      | کارشناسی ارشد | ۸       | اساتید | ۸       |
|       |         | بیش از ۲۰  | ۶       | دکتری         | ۱۶      |        |         |

## یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار "اتلس‌تی" علل گرایش و پیامدهای سمبل‌گرایی سازمانی شناسایی شدند. در جدول زیر علل گرایش به سمبل‌گرایی سازمانی نشان داده شده است.

جدول ۳. علل گرایش به سمبل‌گرایی سازمانی

| کدهای باز                                                                                                                                         | کدهای محوری                                                                                                                       | کدهای انتخابی                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| جهت‌دهی به ارزش‌های تعریف‌شده در سازمان، پرورش مشخصه‌های خاص سازمان، توسعه تعلق به سازمان، تعمیق و تقویت هویت سازمان، تقویت ویژگی اصلی سازمان     | تقویت ویژگی‌های انحصاری سازمان، شکل دادن به ارزش‌ها و باورهای سازمان، تعریف هویت و ارزش‌های سازمانی، معنابخشی به ارزش‌های سازمانی | شکل‌دهی و تقویت هویت سازمانی              |
| اثربخش کردن ارزش‌های سازمان، استقبال از الگوهای ارزشی سازمان توسط کارکنان، مقبولیت ارزش‌ها در کارکنان، اعتماد به ارزش‌های سازمانی و مقبولیت آن‌ها | پذیرش الگوهای هنجاری سازمان، اعتماد به ارزش‌های سازمان، اعتماد و اتکا به باورها و ارزش‌های سازمانی، مطابقت از ارزش‌های سازمان     | مشروعیت و مقبولیت بخشی به ارزش‌های سازمان |
| جاری شدن دانش و اطلاعات سازمانی بین کارکنان، اشتراک‌گذاری دانسته‌های سازمانی، اشاعه انتقال تجربیات سازمانی با دیگران                              | اشاعه تسهیم دانش در سازمان، روحیه کار تیمی و اشتراکی، تسهیم تجربیات سازمانی، به اشتراک گذاشتن دانش سازمانی                        | ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و تجربیات         |
| فهم اثربخش مفاهیم اخلاقی سازمانی،                                                                                                                 | تجمع اثربخش ارزش‌های اخلاقی،                                                                                                      | خلاصه‌سازی اثربخش                         |

|                                                       |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| معانی اخلاقی و انگیزشی سازمان                         | تلخیص مفاهیم انگیزشی و ارزشی در سازمان،<br>اثربخش تر شدن سیستم اخلاقی و انگیزشی سازمان                                                      | تفہیم موثر باورهای انگیزشی،<br>فہم و عمق بخشی بہ مفاهیم ارزشی و انگیزشی                                                                                        |
| تضمین هماہنگی بین فرد و سازمان                        | ایجاد حداکثر تناسب بین افراد و سازمان،<br>برقراری ارتباط موثر میان کارکنان و سازمان،<br>تضمین ہمسویی اثربخش بین منابع انسانی و سازمان       | تضمین ہمسوسازی اعضا با سازمان،<br>سازماندہی و ہماہنگی موثر اجزای سازمان،<br>برقراری ارتباط مناسب بین فرد و سازمان                                              |
| ایجاد زبان مشترک بین منابع انسانی                     | خلق استانداردهای مشترک بین اعضا،<br>ایجاد نگرش ساختاریافته جهت توسعه و انتشار واژگان مشترک، ایجاد معنی و مفاهیم یکدست و استاندارد در سازمان | انتشار و ترویج مفاهیم و ارزشهای مشترک بین منابع انسانی، ترسیم نمودن مسیر مشخص برای اعضا،<br>ایجاد استانداردهای مشترک سازمانی، انسجام آفرینی در سازمان          |
| ایجاد اتمسفر سازمانی<br>ہمراستا با باورهای ارزش افزا  | اشاعہ فرہنگ سازمانی ہم جهت با ارزش ہا،<br>ایجاد جو ہمسو با باورهای بنیادی،<br>ہمسوسازی جوسازمانی با ارزش ہا و باورهای سازمان                | ہم جهت نمودن فضای سازمان با سیستم ارزشی، ہمراستاسازی باورهای موجود در سازمان با فرہنگ سازمانی، حرکت سیستم ارزشی سازمان و جو سازمانی در یک جهت                  |
| یکپارچہ سازی سیستم معنایی سازمان                      | عدم چندپارگی معنایی در سازمانی،<br>ہمگون سازی سیستم معنایی سازمان،<br>پیوستگی معنابخشی در سازمان                                            | یکدستی در نظام معنایی سازمان،<br>یکپارچگی نظام معنایی سازمان،<br>یگانگی معنایی در سازمان                                                                       |
| ایجاد تاب آوری و ذہن آگاهی بالا در کارکنان            | پرورش آگاهی و ہشیاری در منابع انسانی، آمادگی و توسعه برنامه های پاسخ گویی، بالابردن ظرفیت تاب آوری در کارکنان، ایجاد آگاهی ذہنی در کارکنان  | آگاهی بخشی بہ منابع انسانی، افزایش توانایی پیش بینی مشکلات و تغییرات در کارکنان،<br>آمادگی بحران در منابع انسانی،<br>افزایش توانایی مقابله با تنش ہا و چالش ہا |
| سوق دادن تمایلات کارکنان بہ ارزش آفرینی و دانش افزایی | تشویق افزایش توانایی های مہارتی کارکنان، ایجاد گرایی در کارکنان بہ منظور ایجاد ارزش های مفید، افزایش توانایی های دانشی کارکنان              | تشویق منابع انسانی در راستای مہارت افزایی،<br>سوق دادن کارکنان برای دستیابی بہ فعالیت های خلاقانہ و ارزشی، ایجاد                                               |

تمایل در منابع انسانی در ایجاد  
فایده‌های مورد توجه برای سازمان

هم‌چنین تحلیل یافته‌های کیفی در خصوص پیامدهای سمبل گرایی سازمانی به شرح جدول زیر است.

جدول ۴. پیامدهای سمبل گرایی سازمانی

| کدهای باز                                                                                                                                                                 | کدهای محوری                                                                                                                         | کدهای انتخابی                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| بهبود درک و ذهنیت کارکنان از سازمان، مدیریت تعاملات اثربخش سازمان، ارتقای طرز تفکر دیگران از سازمان                                                                       | ارتقای ارزش عاطفی سازمان، ارتقای ارتباط ذهنی سازمان با افراد، بهبود مدیریت تصورات کارکنان از سازمان                                 | ارتقای تصویر برند سازمان                       |
| آماده کردن کارکنان برای منطبق شدن با تغییرات سازمانی، تعدیل و بهبود مقابله با تغییرات در کارکنان، تسهیل ایجاد روحیه حمایت از تغییرات سازمانی                              | توانمندسازی در تطبیق با تغییرات، افزایش پذیرفتن و همسو شدن با تغییرات، بهبود و تسریع روند پذیرش تغییرات درون سازمانی                | تسهیل پذیرش تغییرات سازمانی                    |
| انتظار عمومی مبنی بر پاسخ مثبت سازمان، اطمینان عمومی به نحوه انجام امور در سازمان، انتظار نتایج مثبت از اقدامات سازمان، اطمینان به شایستگی و اعتبار سازمان                | بهبود تصور عمومی نسبت به سازمان، افزایش اتکای عمومی به فعالیت‌های سازمان، اعتماد به عملکرد اثربخش سازمان، تحقق اثربخشی کلان سازمانی | افزایش اعتبار و اعتماد عمومی به سازمان         |
| هماهنگی فرایندهای سازمانی، یکپارچه سازی ساختار و فرهنگ برای بهبود کارایی، همگرایی بین اجزای مختلف سازمان، انجام فرایندهای سازمانی در مجموعه‌ای یکپارچه و تحت کنترل مدیریت | متمرکز بودن سیستم‌ها و فرایندهای درون سازمانی، ایجاد بستری امن برای اشتراک گذاری اطلاعات، بهبود هماهنگی واحدها و بخش‌های سازمان     | افزایش یکپارچگی درون سازمانی                   |
| تثبیت اصول راهبردی سازمان در کارکنان، نهادینه سازی فلسفه‌ها و اصول سازمانی در کارکنان،                                                                                    | تثبیت رسالت و چارچوب سازمان، انجام اقدامات کارکنان در راستای تقویت ارزش‌ها،                                                         | تثبیت و نهادینه سازی ارزش‌ها و هنجارهای سازمان |

| نهادینه‌سازی اقدامات و باورهای سازمانی                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                            |                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| تسهیل مشارکت افراد در عملکرد، توسعه شبکه‌های تسهیل‌کننده احساس جمعی،                                                                                                    | افزایش احساس وابستگی و تعلق جمعی، واگیری اجتماعی، مشارکت جمعی                                                                                                                                              | تسهیل ایجاد حس‌سازی جمعی سازمانی                  |
| سازگاری و تطابق با تغییرات، عملکرد نوآورانه، مدیریت کردن طیف متنوعی از مسائل توسط سازمان، آماده بودن برای مواجهه با شرایط عدم اطمینان، ایجاد تعادل موثر بین کار و زندگی | تسهیل انطباق و پاسخ‌گویی به تغییرات، ظرفیت تنظیم استراتژی‌ها، ساختارها، فرایندها و منابع به منظور رویارویی موثر با چالش‌های جدید، توسعه مهارت‌های جدید به‌طور پویا، مقابله با مسائل به‌صورت به‌موقع و موثر | افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی                       |
| مدیریت و جلوگیری از پراکندگی فرهنگی در سازمان، تداوم و پیوستگی فرهنگی در سازمان، اشاعه اشتراکات فرهنگی                                                                  | افزایش مشترکات فرهنگی در سازمان، انسجام و یکدستی در ویژگی‌های فرهنگی، همگنی فرهنگی در کل سازمان                                                                                                            | افزایش انسجام فرهنگی در سازمان                    |
| ایجاد نگرشی مطلوب نسبت به سازمان، خلق افکار نو و جدید نسبت به سازمان، دیدگاه‌سازی مطلوب از سازمان                                                                       | ایجاد دیدگاه بدیع نسبت به سازمان، خلق نگرش و ذهنیتی جدید از واقعیت سازمان، ایجاد رهیافتی جدید از حقیقت سازمان                                                                                              | خلق فهم نو از واقعیت سازمانی                      |
| روش‌های سیستماتیک برای انتقال دانش به سراسر سازمان، تسهیل دانش‌آفرینی، افزایش ظرفیت سازمان برای یادگیری، تطابق و تغییر در راستای فرهنگ                                  | تسهیل بهسازی عملکردها از طریق دانش، ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری، تسهیل اشتراک‌گذاری بصیرت‌ها و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان                                                                                | تسهیل اشتراک‌گذاری، انتشار دانش و یادگیری سازمانی |

## یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به‌منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند،

جدول (۵). هر عامل بر خودش در

جدول (۵) هـ

| پایمدهای سمبل گرای سازمانی |      |      |      |      |      |      |      |      |      | علل گرایش به سمبل گرای سازمانی |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| W20                        | W19  | W18  | W17  | W16  | W15  | W14  | W13  | W12  | W11  | W10                            | W9   | W8   | W7   | W6   | W5   | W4   | W3   | W2   | W1   |     |
| ۰٫۶۹                       | ۰٫۶۷ | ۰٫۵۶ | ۰٫۵۲ | ۰٫۸  | ۰٫۷۱ | ۰٫۶  | ۰٫۸۶ | ۰٫۶۳ | ۰٫۵۶ | ۰٫۶۲                           | ۰٫۴۸ | ۰٫۵۷ | ۰٫۷۷ | ۰٫۷۷ | ۰٫۴  | ۰٫۷۲ | ۰٫۷۸ | ۰٫۸۲ | ۰    | W1  |
| ۰٫۷۵                       | ۰٫۶۲ | ۰٫۷۸ | ۰٫۷۱ | ۰٫۵۵ | ۰٫۶۵ | ۰٫۷۸ | ۰٫۶۴ | ۰٫۵۳ | ۰٫۶۵ | ۰٫۶۶                           | ۰٫۵۷ | ۰٫۶۵ | ۰٫۳۳ | ۰٫۲۳ | ۰٫۸  | ۰٫۸۳ | ۰٫۷  | ۰    | ۰٫۸۳ | W2  |
| ۰٫۶۱                       | ۰٫۵۳ | ۰٫۸۱ | ۰٫۴۶ | ۰٫۶۹ | ۰٫۶۴ | ۰٫۷۶ | ۰٫۴۴ | ۰٫۴۲ | ۰٫۴  | ۰٫۵۷                           | ۰٫۵۶ | ۰٫۴۱ | ۰٫۶۵ | ۰٫۸۳ | ۰٫۷  | ۰٫۷۱ | ۰    | ۰٫۷۱ | ۰٫۷۱ | W3  |
| ۰٫۳۵                       | ۰٫۴۳ | ۰٫۶۷ | ۰٫۴۸ | ۰٫۷  | ۰٫۴۳ | ۰٫۶۸ | ۰٫۴۳ | ۰٫۴۹ | ۰٫۴۷ | ۰٫۴۸                           | ۰٫۷۶ | ۰٫۳۸ | ۰٫۴  | ۰٫۴  | ۰٫۳۹ | ۰    | ۰٫۴  | ۰٫۷۱ | ۰٫۴  | W4  |
| ۰٫۴۷                       | ۰٫۳۳ | ۰٫۴۶ | ۰٫۶۱ | ۰٫۵۴ | ۰٫۶۴ | ۰٫۷۳ | ۰٫۵۸ | ۰٫۵۲ | ۰٫۵۱ | ۰٫۵۳                           | ۰٫۳۷ | ۰٫۴  | ۰٫۶۳ | ۰٫۴۲ | ۰    | ۰٫۶۶ | ۰٫۶۹ | ۰٫۴۴ | ۰٫۳۷ | W5  |
| ۰٫۵۲                       | ۰٫۶۵ | ۰٫۳۵ | ۰٫۵۳ | ۰٫۴۹ | ۰٫۵۷ | ۰٫۵  | ۰٫۷۴ | ۰٫۷۹ | ۰٫۶۹ | ۰٫۵۵                           | ۰٫۴۱ | ۰٫۵  | ۰٫۷۳ | ۰    | ۰٫۶۶ | ۰٫۴۲ | ۰٫۵۴ | ۰٫۵  | ۰٫۵۵ | W6  |
| ۰٫۶۹                       | ۰٫۴۸ | ۰٫۶۱ | ۰٫۴۵ | ۰٫۴۵ | ۰٫۷۲ | ۰٫۷۲ | ۰٫۷۲ | ۰٫۸۴ | ۰٫۷۳ | ۰٫۵۱                           | ۰٫۶۹ | ۰٫۶۵ | ۰    | ۰٫۸۵ | ۰٫۶۲ | ۰٫۳  | ۰٫۶۶ | ۰٫۴  | ۰٫۸۴ | W7  |
| ۰٫۸۵                       | ۰٫۸۳ | ۰٫۶۹ | ۰٫۴۶ | ۰٫۷۶ | ۰٫۸۳ | ۰٫۶۵ | ۰٫۷۵ | ۰٫۷۲ | ۰٫۶۶ | ۰٫۶۶                           | ۰٫۷۲ | ۰    | ۰٫۷۴ | ۰٫۷  | ۰٫۵۹ | ۰٫۵۸ | ۰٫۷۱ | ۰٫۷۶ | ۰٫۶۵ | W8  |
| ۰٫۶۸                       | ۰٫۵۴ | ۰٫۵۷ | ۰٫۵۷ | ۰٫۶۴ | ۰٫۶۷ | ۰٫۷۳ | ۰٫۳۹ | ۰٫۶  | ۰٫۵۳ | ۰٫۷۶                           | ۰    | ۰٫۵۶ | ۰٫۷۲ | ۰٫۴۳ | ۰٫۲۷ | ۰٫۴۲ | ۰٫۵۵ | ۰٫۷  | ۰٫۶۷ | W9  |
| ۰٫۷۲                       | ۰٫۷۵ | ۰٫۶۷ | ۰٫۶۵ | ۰٫۸۳ | ۰٫۷۵ | ۰٫۶۲ | ۰٫۴۸ | ۰٫۶۲ | ۰٫۴۱ | ۰                              | ۰٫۶۸ | ۰٫۷۶ | ۰٫۴۸ | ۰٫۶۲ | ۰٫۵۴ | ۰٫۶۵ | ۰٫۷  | ۰٫۸۲ | ۰٫۶۵ | W10 |
| ۰٫۵۶                       | ۰٫۷۲ | ۰٫۴  | ۰٫۶۶ | ۰٫۶۸ | ۰٫۸۳ | ۰٫۸۳ | ۰٫۶۶ | ۰٫۷۱ | ۰    | ۰٫۶۳                           | ۰٫۷۴ | ۰٫۸۴ | ۰٫۵۲ | ۰٫۷۴ | ۰٫۶۴ | ۰٫۷۴ | ۰٫۵۷ | ۰٫۶۴ | ۰٫۴  | W11 |
| ۰٫۶۱                       | ۰٫۸۱ | ۰٫۶۸ | ۰٫۶۲ | ۰٫۸۸ | ۰٫۷۸ | ۰٫۶۵ | ۰٫۷۵ | ۰    | ۰٫۴۶ | ۰٫۶۴                           | ۰٫۳۹ | ۰٫۶۳ | ۰٫۷۵ | ۰٫۵۹ | ۰٫۵۷ | ۰٫۶  | ۰٫۶۵ | ۰٫۶۶ | ۰٫۸۵ | W12 |
| ۰٫۵۱                       | ۰٫۴۱ | ۰٫۶۸ | ۰٫۶۴ | ۰٫۵  | ۰٫۵۷ | ۰٫۷۱ | ۰    | ۰٫۸۱ | ۰٫۵۸ | ۰٫۷۶                           | ۰٫۶۵ | ۰٫۶۴ | ۰٫۷۱ | ۰٫۷۶ | ۰٫۶۲ | ۰٫۸۱ | ۰٫۸۵ | ۰٫۸۲ | ۰٫۶۱ | W13 |
| ۰٫۵۷                       | ۰٫۶۲ | ۰٫۸۱ | ۰٫۵۱ | ۰٫۶۵ | ۰٫۶۷ | ۰    | ۰٫۶۶ | ۰٫۷۴ | ۰٫۷۹ | ۰٫۷۷                           | ۰٫۵۲ | ۰٫۶۸ | ۰٫۵۲ | ۰٫۷  | ۰٫۵  | ۰٫۶۳ | ۰٫۷۳ | ۰٫۳۶ | ۰٫۵۱ | W14 |
| ۰٫۵۷                       | ۰٫۸۲ | ۰٫۸۳ | ۰٫۵۸ | ۰٫۶۵ | ۰    | ۰٫۶  | ۰٫۸۳ | ۰٫۸  | ۰٫۶۴ | ۰٫۸۸                           | ۰٫۵۹ | ۰٫۷۷ | ۰٫۵۵ | ۰٫۷۷ | ۰٫۶۹ | ۰٫۷۶ | ۰٫۷۱ | ۰٫۴۴ | ۰٫۴۴ | W15 |
| ۰٫۶۱                       | ۰٫۶  | ۰٫۷۵ | ۰٫۳۳ | ۰    | ۰٫۴۵ | ۰٫۳۲ | ۰٫۵۴ | ۰٫۷۵ | ۰٫۶۴ | ۰٫۵۸                           | ۰٫۶۳ | ۰٫۶۸ | ۰٫۶۹ | ۰٫۶۹ | ۰٫۴۷ | ۰٫۶۶ | ۰٫۶۶ | ۰٫۴۷ | ۰٫۶۹ | W16 |
| ۰٫۷۱                       | ۰٫۷۳ | ۰٫۶۴ | ۰    | ۰٫۶۲ | ۰٫۳۴ | ۰٫۷۲ | ۰٫۷۲ | ۰٫۷۶ | ۰٫۷۵ | ۰٫۷۲                           | ۰٫۷۳ | ۰٫۶۲ | ۰٫۶۸ | ۰٫۷۶ | ۰٫۵۴ | ۰٫۷  | ۰٫۷  | ۰٫۶۹ | ۰٫۶۸ | W17 |

علل گرایش به سمبل گرای سازمانی

پایمدهای سمبل گرای سازمانی

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| ۰,۶۶ | ۰,۶۵ | ۰    | ۰,۵۹ | ۰,۶  | ۰,۸۲ | ۰,۶۱ | ۰,۶۳ | ۰,۴۸ | ۰,۷۸ | ۰,۷۵ | ۰,۶۸ | ۰,۶۴ | ۰,۷۴ | ۰,۷۸ | ۰,۸  | ۰,۸  | ۰,۸۲ | ۰,۶۳ | ۰,۶۴ | W18 |
| ۰,۶۲ | ۰    | ۰,۶  | ۰,۷۲ | ۰,۵۹ | ۰,۶۵ | ۰,۵۶ | ۰,۷۶ | ۰,۴۷ | ۰,۶۸ | ۰,۶۷ | ۰,۶۹ | ۰,۷۲ | ۰,۵۳ | ۰,۵۹ | ۰,۶۲ | ۰,۵۹ | ۰,۵۲ | ۰,۶۸ | ۰,۶۷ | W19 |
| ۰    | ۰,۷۲ | ۰,۶۲ | ۰,۶۳ | ۰,۷۸ | ۰,۶۷ | ۰,۷۶ | ۰,۶۸ | ۰,۶۵ | ۰,۳  | ۰,۶۲ | ۰,۸۵ | ۰,۴۲ | ۰,۴۲ | ۰,۵۸ | ۰,۷۵ | ۰,۷۴ | ۰,۸۵ | ۰,۶۶ | ۰,۷۷ | W20 |

### محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌ها محاسبه شد.

**ظرفیت تأثیرپذیری:** میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و تجربیات برای علل گرایش به سمبل‌گرایی سازمانی و افزایش یکپارچگی درون‌سازمانی برای پیامدها آن دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری است.

**توان تأثیرگذاری:** میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه یکپارچه‌سازی سیستم معنایی سازمان برای علل گرایش به سمبل‌گرایی سازمانی و افزایش انسجام فرهنگی در سازمان برای پیامدها دارای بیشترین توان تأثیرگذاری است.

**شاخص مرکزی:** مجموع دو عامل قبلی (یعنی ظرفیت تأثیرپذیری و ظرفیت تأثیرگذاری) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا ظرفیت تأثیرپذیری بالاتر و یا ظرفیت تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه عامل مهمی محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه توجه کرد. در اینجا مؤلفه یکپارچه‌سازی سیستم معنایی سازمان برای علل گرایش به سمبل‌گرایی سازمانی و تثبیت و نهادینه‌سازی ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی برای پیامدهای سمبل‌گرایی سازمانی دارای بیشترین شاخص مرکزیت است. در جدول شماره (۶) نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، ظرفیت تأثیرگذاری و شاخص مرکزی صورت گرفته نشان داده شده است.

جدول ۶. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

نمونه محاسبه

ردیف

|   |                                                                                                                                                                                                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱ | $out(C1) = \cdot/۸۲ + \cdot/۷۸ + \cdot/۷۲ + \cdot/۴ + \cdot/۷۷ + \cdot/۷۷ + \cdot/۵۷ + \cdot/۴۸ + \cdot/۶۲ + \cdot/۵۶ + \cdot/۶۲ + \cdot/۸ + \cdot/۶ + \cdot/۷۱ + \cdot/۸ + \cdot/۵۲ + \cdot/۵۶ + \cdot/۶۷ + \cdot/۶۹ = ۱۲/۵۳$ |
| ۲ | $in(C1) = \cdot/۷۱ + \cdot/۷۱ + \cdot/۴۴ + \cdot/۵ + \cdot/۴ + \cdot/۷۷ + \cdot/۷۶ + \cdot/۷ + \cdot/۸۲ + \cdot/۶۴ + \cdot/۶۶ + \cdot/۸۲ + \cdot/۲۶ + \cdot/۴۴ + \cdot/۴۷ + \cdot/۶۲ + \cdot/۶۹ + \cdot/۶۲ + \cdot/۶۶ = ۱۱/۹۳$ |
| ۳ | $cen(C1) = ۱۲/۵۳ + ۱۱/۹۳ = ۲۴/۴۶$                                                                                                                                                                                              |

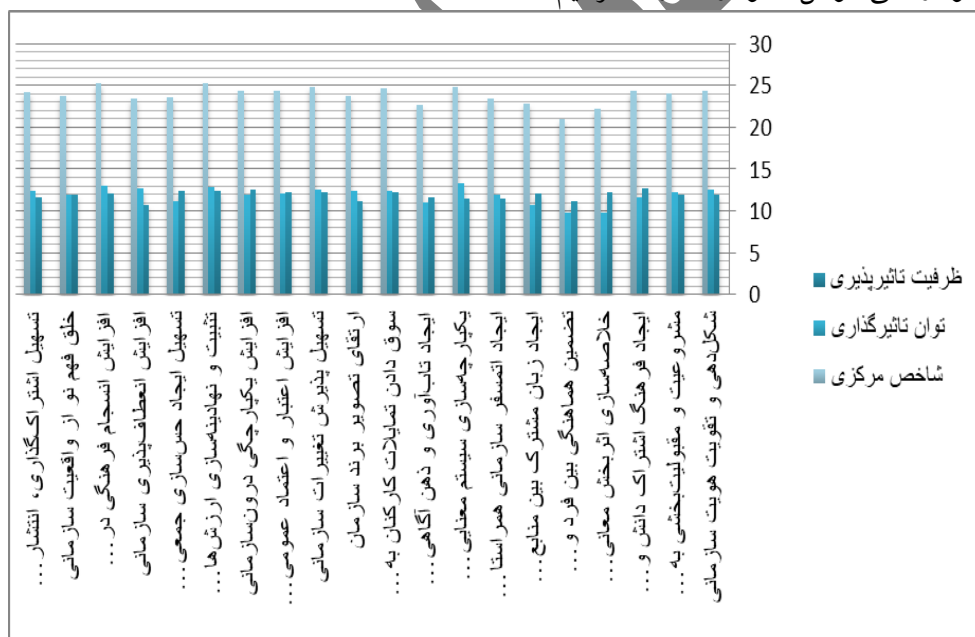
محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر (جدول ۷) است.

جدول ۷. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

| کد  | علل گرایش به سمبل گرایی سازمانی                       | تأثیرپذیری | تأثیرگذاری | شاخص مرکزی |
|-----|-------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| C1  | شکل دهی و تقویت هویت سازمانی                          | ۱۱/۹۳      | ۱۲/۵۳      | ۲۴/۴۶      |
| C2  | مشروعیت و مقبولیت بخشی به ارزش های سازمان             | ۱۱/۹۱      | ۱۲/۲۶      | ۲۴/۱۷      |
| C3  | ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و تجربیات                     | ۱۲/۷۹      | ۱۱/۶۱      | ۲۴/۴       |
| C4  | خلاصه سازی اثربخش معانی اخلاقی و انگیزشی سازمان       | ۱۲/۳۲      | ۹/۹        | ۲۲/۲۲      |
| C5  | تضمین هماهنگی بین فرد و سازمان                        | ۱۱/۱۷      | ۹/۹        | ۲۱/۰۷      |
| C6  | ایجاد زبان مشترک بین منابع انسانی                     | ۱۲/۲۱      | ۱۰/۶۹      | ۲۲/۹       |
| C7  | ایجاد اتمسفر سازمانی همراستا با باورهای ارزش افزا     | ۱۱/۵۶      | ۱۱/۹۳      | ۲۳/۴۹      |
| C8  | یکپارچه سازی سیستم معنایی سازمان                      | ۱۱/۵۲      | ۱۳/۳۱      | ۲۴/۸۳      |
| C9  | ایجاد تاب آوری و ذهن آگاهی بالا در کارکنان            | ۱۱/۷۱      | ۱۱/۰۱      | ۲۲/۷۱      |
| C10 | سوق دادن تمایلات کارکنان به ارزش آفرینی و دانش افزایی | ۱۲/۳۶      | ۱۲/۴       | ۲۴/۷۶      |
| -   | پیامدهای سمبل گرایی سازمانی                           | تأثیرپذیری | تأثیرگذاری | شاخص مرکزی |
| C11 | ارتقای تصویر برند سازمان                              | ۱۱/۲۳      | ۱۲/۵۱      | ۲۳/۷۴      |
| C12 | تسهیل پذیرش تغییرات سازمانی                           | ۱۲/۳۳      | ۱۲/۵۷      | ۲۴/۹       |
| C13 | افزایش اعتبار و اعتماد عمومی به سازمان                | ۱۲/۲۶      | ۱۲/۱۳      | ۲۴/۳۹      |
| C14 | افزایش یکپارچگی درون سازمانی                          | ۱۲/۵۳      | ۱۱/۹۴      | ۲۴/۴۷      |
| C15 | تثبیت و نهادینه سازی ارزش ها و هنجارهای سازمانی       | ۱۲/۳۹      | ۱۲/۹۲      | ۲۵/۳۱      |

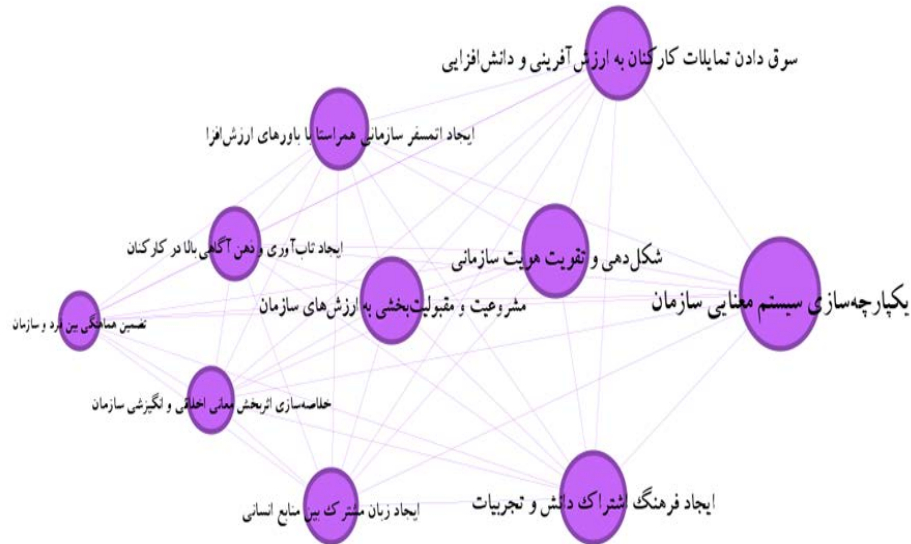
|     |                                                   |       |       |       |
|-----|---------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| C16 | تسهیل ایجاد حس‌سازی جمعی سازمانی                  | ۱۲/۴  | ۱۱/۲۱ | ۲۳/۶۱ |
| C17 | افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی                       | ۱۰/۷۲ | ۱۲/۸۱ | ۲۳/۵۳ |
| C18 | افزایش انسجام فرهنگی در سازمان                    | ۱۲/۱۸ | ۱۳/۱  | ۲۵/۲۸ |
| C19 | خلق فهم نواز واقعیت سازمانی                       | ۱۱/۹۱ | ۱۱/۹۳ | ۲۳/۸۴ |
| C20 | تسهیل اشتراک‌گذاری، انتشار دانش و یادگیری سازمانی | ۱۱/۷۵ | ۱۲/۴۷ | ۲۴/۲۲ |

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، یکپارچه‌سازی سیستم معنایی سازمان برای علل گرایش به سمبل‌گرایی سازمانی و تثبیت و نهادینه‌سازی ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی برای پیامدهای سمبل‌گرایی سازمانی که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به‌عنوان مهم‌ترین علت گرایش و مهم‌ترین پیامد سمبل‌گرایی سازمانی مشخص شده‌اند. درنهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل (نمودار شماره ۲) ترسیم شد.

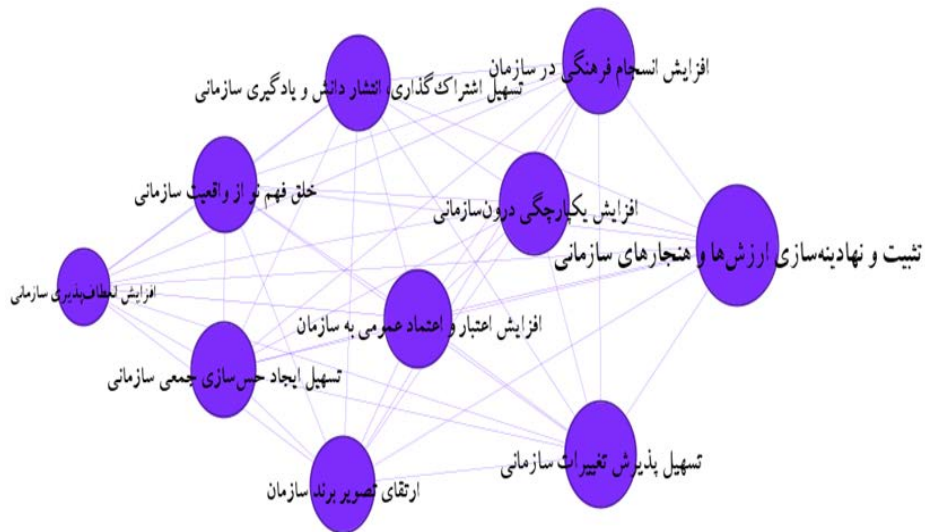


نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس‌ازاینکه شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و درنهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



### علل گرایش به سمبل گرایی سازمانی



### پیامدهای سمبل گرایی سازمانی

نمودار ۳. مدل روابط علی علل گرایش و پیامدهای سمبل گرایی سازمانی

با توجه به نمودار فوق، هرچقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره ها کوچک و کوچک تر می شوند. درواقع می توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با

استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است؛ یعنی عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند. همان‌طور که در نمودار نقشه شناختی فازی مشخص شده است، برای علل گرایش به سمبل‌گرایی سازمانی و پیامدهای آن دو رنگ متفاوت در نظر گرفته شده است. یکپارچه‌سازی سیستم معنایی سازمان برای علل گرایش به سمت سمبل‌گرایی سازمانی و نیز تثبیت و نهادینه‌سازی ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی برای پیامدهای سمبل‌گرایی سازمانی که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده است، به عنوان عوامل محوری علل گرایش و پیامدها انتخاب شده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیران به عنوان ناخدا و سکandar کشتی سازمان، با نهادینه‌سازی عناصر و سمبل‌های مثبت و ایجاد جو سازمانی هم‌راستا با سمبل‌های ارزشی برخاسته از فرهنگ ارزش‌افزا، سبب‌ساز عملکرد مناسب و نوآورانه کارکنان، موفقیت آن‌ها و در نهایت منجر به افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمانی می‌گردند. گرایش به سمبل‌گرایی در سازمان‌ها به نوعی مهندسی معکوس است؛ در واقع مدیران سازمان به جای استفاده از آیین‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها و نیز اعمال کنترل و فشار برای تثبیت هنجارهای مورد نیاز، از رویکرد سمبل‌گرایی استفاده نموده تا اعضای سازمان بدون اعمال فشار و به صورت داوطلبانه و خودجوش به ایفای وظایف و تعهدات خود پرداخته و ایدئولوژی‌های سازمان را به عنوان جزئی از هویت خود بشناسند. لذا پژوهش حاضر باهدف شناسایی و اولویت‌بندی علل گرایش و پیامدهای سمبل‌گرایی سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت.

در این پژوهش، نتایج در دو فاز کیفی و کمی، قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده علل گرایش و پیامدهای مرتبط با سمبل‌گرایی در سازمان‌های دولتی است. بر این اساس علل گرایش به سمبل‌گرایی در سازمان‌های دولتی شامل، شکل‌دهی و تقویت هویت سازمانی، مشروعیت و مقبولیت بخشی به ارزش‌های سازمان، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و تجربیات، خلاصه‌سازی اثربخش معانی اخلاقی و انگیزشی سازمان، تضمین هماهنگی بین فرد و سازمان، ایجاد زبان مشترک بین منابع انسانی، ایجاد اتمسفر سازمانی هم‌راستا با باورهای ارزش‌افزا، یکپارچه‌سازی سیستم معنایی سازمان، ایجاد تاب‌آوری و ذهن آگاهی بالا در کارکنان و سوق دادن تمایلات کارکنان به ارزش‌آفرینی و دانش‌افزایی می‌باشد. هم‌چنین پیامدها یا عوامل پس‌اندی سمبل‌گرایی سازمانی ارتقای

تصور برند سازمان، تسهیل پذیرش تغییرات سازمانی، افزایش اعتبار و اعتماد عمومی به سازمان، افزایش یکپارچگی درون سازمانی، تثبیت و نهادینه سازی ارزش ها و هنجارهای سازمانی، تسهیل ایجاد حس سازی جمعی سازمانی، افزایش انعطاف پذیری سازمانی، افزایش انسجام فرهنگی در سازمان، خلق فهم نو از واقعیت سازمانی و تسهیل اشتراک گذاری، انتشار دانش و یادگیری سازمانی هستند. نتایج بخش کمی پژوهش نشان می دهد که علل گرایش به سمبل گرایی سازمانی در سازمان های دولتی باید به طور جدی در برنامه ریزی های مدیریتی مد نظر قرار گیرند. اولین و مهم ترین علت، یکپارچه سازی سیستم معنایی سازمان با درجه مرکزیت (۲۴/۸۳) است. مدیران باید به ترویج یک زبان مشترک و مفاهیم واضح در سراسر سازمان توجه کنند تا تمامی اعضا درک مشترکی از اهداف و ارزش ها داشته باشند این امر نه تنها می تواند منجر به تقویت ارتباطات درون سازمانی شود، بلکه به کاهش اختلافات و سوء تفاهم ها کمک می کند. در کنار این، سوق دادن تمایلات کارکنان به ارزش آفرینی و دانش افزایی (۲۴/۷۶) می تواند به عنوان یک استراتژی کلیدی دیگر مطرح شود. مدیران می توانند با ایجاد بسترهایی برای یادگیری مستمر و مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای توسعه، انگیزه و اقبال آنها را نسبت به اهداف سازمان افزایش دهند. از طرف دیگر، شکل دهی و تقویت هویت سازمانی (۲۴/۴۶) به عنوان یکی دیگر از علل مهم، نیازمند تلاش های مستمر مدیریت برای ایجاد و تقویت یک فرهنگ سازمانی قوی و یکپارچه است. این امر می تواند از طریق برگزاری برنامه های گروهی، ایجاد رویدادهای تیمی و مشارکت های اجتماعی به تحقق برسد. همچنین، پیامدهای مهمی که در پژوهش شناسایی شده اند، مانند تثبیت و نهادینه سازی ارزش ها و هنجارهای سازمانی (۲۵/۳۱) و افزایش انسجام فرهنگی در سازمان (۲۵/۲۸)، نشان دهنده نیاز به استراتژی های مدیریتی متمرکز بر ایجاد یک فرهنگ سازمانی پایدار و هم راستا با ارزش ها است. به طور خلاصه، مدیریت باید با توجه به این نتایج، اقداماتی را در جهت تقویت هویت سازمانی و ایجاد یک محیط کار منسجم و ارزش آفرین انجام دهد تا نه تنها از آثار مثبت سمبل گرایی بهره برداری کند بلکه محیطی پویا و خلاق برای کارکنان فراهم آورد.

وجه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش های صورت گرفته در حوزه سمبل گرایی سازمانی نشان دهنده هم راستایی و تأیید نتایج بدست آمده در این زمینه است. به عنوان نمونه،

پژوهش (Esitti & Buluk (2020 به اثبات این نکته پرداخته است که سمبل‌گرایی سازمانی نقش مؤثری در القای اعتماد در سازمان دارد. آن‌ها با تحلیل دقیق شرایط سازمانی و تعاملات بین کارکنان، به این نتیجه رسیدند که سمبل‌ها می‌توانند به‌عنوان وسایل و ابزارهایی عمل کنند که زمینه‌ساز ارتقاء اعتماد و اعتبار میان اعضای سازمان می‌شوند. این نتایج با دستاوردهای پژوهش حاضر همسو بوده و نشان‌دهنده اهمیت سمبل‌گرایی به‌عنوان ابزاری برای افزایش انسجام درون‌سازمانی و به‌وجود آوردن فضایی همکاری‌آمیز است. به‌علاوه، نتایج پژوهش موغلی و همکاران (۱۴۰۲) نیز هم‌راستا با یافته‌های پژوهش حاضر است. آنان بر این نکته تأکید کردند که ایجاد یک فرهنگ تسهیم دانش و تجربیات میان کارکنان، از جمله عوامل کلیدی در شکل‌گیری و تداوم سمبل‌گرایی سازمانی محسوب می‌شود. این یافته به‌ویژه برای سازمان‌های دولتی دارای اهمیت بیشتری است، زیرا با تأکید بر تسهیم دانش، می‌توان به بهبود فرایندهای مدیریتی و ارتقاء کارایی و اثربخشی کل سازمان کمک کرد. پژوهش حاضر نیز تأکید مشابهی بر این عامل دارد و نشان می‌دهد که تسهیم تجربیات در بین کارکنان می‌تواند به غنای سمبل‌ها و تقویت فرهنگ سازمان کمک کند. همچنین، تحقیق (Aslamazishvili et al (2020 به انسجام و یکپارچگی فرهنگی به‌عنوان یکی از پیامدهای کلیدی سمبل‌گرایی در سازمان اشاره کرده است. به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و چندبعدی سازمانی، وجود سمبل‌ها به‌طور محسوسی می‌تواند به ایجاد انسجام لازم در سطوح مختلف سازمان کمک کند. پژوهش حاضر نیز با تأکید بر این موضوع نشان می‌دهد که پیاده‌سازی سمبل‌گرایی می‌تواند منجر به خلق اتمسفر سازمانی هم‌راستا با باورها و ارزش‌های اشتراکی شود که به پیوند نشانه‌های فرهنگی و اجتماعی میان کارکنان منجر می‌گردد. در نهایت، پژوهش (Ernst & Schleiter (2021 نیز بر اهمیت سمبل‌گرایی و گرایش به آن در شکل‌دهی و تقویت هویت سازمانی تأکید دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارند و نشان می‌دهند که سمبل‌ها به‌عنوان ابزاری برای تعریف و بازآفرینی هویت سازمانی عمل کرده و می‌توانند به‌عنوان معیار تشخیص فرهنگ و ارزش‌های آن مورد استفاده قرار گیرند. در مجموع، سناریوی مشترک این پژوهش‌ها بر اهمیت سمبل‌گرایی در سازمان‌ها تأکید دارند و بیانگر نقش محوری سمبل‌ها در ارتقاء فرهنگ و هویت سازمانی هستند که می‌تواند به نتایج مثبت و پایدار برای سازمان‌های دولتی منجر شود. در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر باید عنوان کرد

که تا زمان انجام پژوهش تنها یک مطالعه داخلی با رویکردی آمیخته به ارائه مدلی برای سمبل گرایی سازمانی مبادرت نموده است. لذا می توان عنوان کرد سمبل گرایی سازمانی و برخی از زوایای پنهان آن که پیش از این به عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می شد، تا حدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته های این پژوهش با نتایج پژوهش های گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد FCM، علت های گرایش و پیامدهای سمبل گرایی سازمانی را شناسایی کند که این کار در پژوهش های گذشته صورت نگرفته است.

### کاربردهای نظری و عملی پژوهش

از منظر نظری، این تحقیق به غنای ادبیات رفتار سازمانی کمک می کند و ارتباطات پیچیده بین سمبل ها و ساختارهای فرهنگی در سازمان های دولتی را روشن می سازد. در ابعاد عملی، شناسایی علل گرایش به سمبل گرایی، شامل شکل دهی به هویت سازمانی و تقویت فرهنگ اشتراک دانش، به مدیران کمک می کند تا استراتژی هایی را برای ارتقاء انسجام فرهنگی و نهادینه سازی ارزش های سازمانی پیاده سازی کنند. همچنین، پیامدهای مثبت آن مانند افزایش اعتماد عمومی و تسهیل تغییرات سازمانی، می تواند به بهبود تصویر برند سازمان و ایجاد فضایی مناسب تر برای یادگیری و نوآوری در میان کارکنان منجر شود. به طور کلی، این نتایج می توانند به عنوان مبنای مناسبی برای طراحی و اجرای برنامه های مدیریتی و فرهنگی در سازمان های دولتی به کار روند، به ویژه در دوران تحولات اجتماعی و اقتصادی که نیاز به انعطاف پذیری و همبستگی بیشتر احساس می شود.

### پیشنهادهای

در مجموع براساس نتایج این پژوهش، برای بهره گیری از پیامدهای مثبت سمبل گرایی سازمانی در محیط کار و افزایش اثرات مثبت آن همچون افزایش روحیه مشارکت و همدلی، افزایش انعطاف پذیری سازمان و نیز یکپارچگی درونی سازمان پیشنهادات زیر ارائه شده است.

- برای تثبیت و نهادینه سازی ارزش ها و هنجارهای سازمانی به عنوان مهم ترین پیامد سمبل گرایی سازمانی، پیشنهاد می شود که سازمان های عملیاتی یک برنامه جامع آموزشی و مشارکتی در زمینه سمبل ها و ارزش های سازمانی ایجاد کنند. این برنامه می تواند شامل کارگاه ها و جلسات گروهی باشد که در آن کارکنان به تبادل نظر در مورد ارزش ها و

هنجارهای کلیدی پرداخته و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند. علاوه بر این، استفاده از سمبل‌ها و نشانه‌های بصری مرتبط با این ارزش‌ها در محیط کار، می‌تواند به تقویت درک و ادراک کارکنان از این مفاهیم کمک کند. به‌منظور استمرار این فرایند، سازمان‌ها باید یک سیستم بازخورد مؤثر ایجاد کنند تا کارکنان قادر به ابراز نظرات و پیشنهادات خود در رابطه با بهبود و تقویت هنجارها و ارزش‌های سازمانی باشند. با این رویکرد، نه تنها نهادینه‌سازی ارزش‌ها و هنجارها تسهیل می‌شود، بلکه حس تعلق و همبستگی کارکنان به سازمان نیز تقویت خواهد شد.

- نتایج نشان داده است که افزایش انسجام فرهنگی در سازمان، یکی دیگر از مهمترین پیامدهای سمبل‌گرایی سازمانی است. در این راستا توصیه می‌شود که سازمان‌ها برنامه‌های تیم‌سازی منظم و هدفمند را به‌عنوان بخشی از استراتژی‌های فرهنگی خود راه‌اندازی کنند. این برنامه‌ها باید شامل فعالیت‌های گروهی، کارگاه‌های آموزشی و پروژه‌های مشترکی باشند که بر روی ارزش‌ها و اهداف مشترک سازمان تأکید می‌کنند و کارکنان را به همکاری و تعامل نزدیک‌تر با یکدیگر ترغیب می‌نمایند. با ایجاد فضایی که در آن تمامی اعضای سازمان حس مشارکت و احترام به تنوع نظرات و تجربیات یکدیگر را تجربه کنند، می‌توان فرهنگ مشترکی را تقویت کرد که در آن سمبل‌ها و ارزش‌های سازمان به‌طور مشترک پذیرفته و تجسم یافته شوند.

- برای یکپارچه‌سازی سیستم معنایی سازمان و کاهش سمبل‌گرایی که مهمترین علت سمبل‌گرایی سازمانی است، سازمان‌ها می‌توانند یک فرآیند مشارکتی توسعه دهند که در آن تمام سطوح کارکنان در تعیین و تعریف ارزش‌ها، اهداف و بیانیه‌های مأموریت شرکت مشارکت داشته باشند. این می‌تواند شامل برگزاری جلسات آنلاین و حضوری باشد که در آن کارکنان فرصت داشته باشند نظرات و پیشنهادات خود را بیان کنند. همچنین، راه‌اندازی یک بستر دیجیتال برای جمع‌آوری و تبادل ایده‌ها، به ویژه در زمینه فرهنگ سازمانی، می‌تواند به شفافیت و هم‌سویی بهترین اعضای سازمان کمک کند.

- برای تقویت تمایل کارکنان به ارزش‌آفرینی و دانش‌افزایی، سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌های تشویقی مبتنی بر همکاری و نوآوری را پیاده‌سازی کنند. به‌عنوان مثال، برگزاری کارگاه‌های فکری و گروهی که در آن‌ها افراد بتوانند ایده‌های جدید را جهت بهبود فرآیندها و محصولات مطرح کنند، می‌تواند الهام‌بخش خلاقیت و تعهد به سازمان

باشد. همچنین، معرفی سیستم‌های پاداش برای افرادی که در پروژه‌های گروهی مشارکت فعال دارند یا ایده‌های نوآورانه ارائه می‌دهند، می‌تواند نه تنها چالش‌های سمبل‌گرایی را کاهش دهد بلکه احساس مالکیت و تعلق بیشتری در کارکنان ایجاد کند. در نهایت، ایجاد محیطی که در آن یادگیری مستمر تشویق شود و اشتباهات به عنوان فرصت‌های یادگیری دیده شوند، می‌تواند به ارتقاء فرهنگ سازمانی متناسب با ارزش‌آفرینی و دانش‌افزایی کمک کند.

- باتوجه به نتایج مشخص شد که ایجاد فرهنگ اشتراک دانش از جمله محرک‌های گرایش به سمت سمبل‌گرایی سازمانی می‌باشد. لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از مشوق‌های انگیزشی مادی و غیرمادی، کارکنان را به توسعه سرمایه اطلاعاتی خود با تکیه بر تسهیم دانسته‌های خود با یکدیگر تشویق نمایند.

- تقویت هویت سازمانی بر طبق نتایج از دیگر علل گرایش به سمت سمبل‌گرایی سازمانی است. با توجه به این امر پیشنهاد می‌شود اگر مسئولان درصدد ارتقای هویت سازمانی کارکنان باشند، ارتقای کیفیت زندگی کاری می‌تواند یکی از رهیافت‌های آن‌ها باشد. با توجه به اینکه بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری سه مؤلفه وابستگی اجتماعی، محیط کار ایمن و بهداشتی و قانون‌گرایی در سازمان از قدرت پیش‌بینی لازم برای هویت سازمانی برخوردارند، بنابراین، بهتر است تأکید بر بهبود مؤلفه‌های یادشده در اولویت قرار گیرد. همچنین، با توجه به رابطه معنادار سه مؤلفه توسعه توانمندی‌های فردی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، و یکپارچگی و انسجام اجتماعی پیشنهاد می‌شود توجه به آن‌ها نیز در راستای تقویت هویت سازمانی مدنظر باشد.

همچنین برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهادها زیر در چارچوب محدوده و محدودیت‌های پژوهش حائز اهمیت است:

- باتوجه به زمان محدودی که در انجام پژوهش در اختیار پژوهشگران قرار داشت، امکان بررسی جامعه آماری در درازمدت و بررسی مجدد جامعه آماری در زمانی دیگر وجود نداشت. بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا پژوهش مشابهی با پژوهش حاضر را در دوره‌های زمانی متفاوت انجام دهند و نتایج را مقایسه کنند.

- در پژوهش حاضر، یک جامعه آماری خاص مورد مطالعه قرار گرفت و نتایج به‌دست‌آمده حاصل ویژگی‌های این جامعه خاص بود. بررسی نمونه دیگر و مقایسه نتایج

در چارچوب این پژوهش نمی‌گنجد و نتایج به‌دست آمده امکان تعمیم‌پذیری به جامعه‌ای گسترده‌تر را ندارد. بر این اساس به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا پژوهش مشابهی را در جامعه‌های آماری متفاوت انجام دهند تا امکان تعمیم نتایج فراهم شود.

### تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافع وجود ندارد.

### سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

### منابع

مرادی، فاطمه؛ الوانی، سید مهدی و کاظمی، ابوالفضل. (۱۳۹۸). طراحی الگوی سازمان پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی. ۷(۴): ۳۹-۵۴.

موغلی، علیرضا؛ رستم‌نیا، یحیی؛ امانی، سید محمدحسین و امیرخانی، امیرحسین (۱۴۰۲). طراحی و اعتبارسنجی مدل سمبل‌گرایی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان ایلام. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی. ۱۱(۴): ۹۷-۱۲۰.

### References

- Akgün, A. E., Keskin, H., Kocoglu, I., & Zehir, C. (2019). The relationship among organizational symbols, firm absorptive capacity, and product innovativeness. *Engineering Management Journal*, 31(3), 158-176. <https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1624098>
- Aslamazishvili, D., Ignatova, V., & Smirnaya, A. (2020, May). Symbolic Leadership in the Organizational Culture in the Context of Transformation. In *6th International Conference on Social, economic, and academic leadership* (ICSEAL-6-2019) (pp. 5-10). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200526.002>
- Barsky, A. E. (2019). Ethics and values in social work: An integrated approach for a comprehensive curriculum. Oxford University Press.
- Boyce, M. E. (2017). Organizational story and storytelling: a critical review. *The Aesthetic Turn in Management*, 233-254.
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>

- Coşar, B., Uzunçarşılı, Ü., & Altındağ, E. (2020). Do not neglect the power of symbols on employee performance: an empirical evidence from Turkey. *SAGE Open*, 10(4), 21-58. <https://doi.org/10.1177/2158244020967949>
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of management review*, 5(1), 77-82. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288894>
- De Vaujany, F. X., & Vaast, E. (2014). If these walls could talk: The mutual construction of organizational space and legitimacy. *Organization Science*, 25(3), 713-731. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0858>
- Ernst, J., & Jensen Schleiter, A. (2021). Organizational identity struggles and reconstruction during organizational change: narratives as symbolic, emotional and practical glue. *Organization Studies*, 42(6), 891-910. <https://doi.org/10.1177/0170840619854484>
- Esitti, B., & Buluk, B. (2020). Organizational Symbolism: An Overview of the Tourism Industry. *Organizational Behavior Challenges in the Tourism Industry*, 188-206. [10.4018/978-1-7998-1474-0.ch011](https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1474-0.ch011)
- Fotaki, M., Altman, Y., & Koning, J. (2020). Spirituality, Symbolism and Storytelling in Twentyfirst-Century Organizations: Understanding and addressing the crisis of imagination. *Organization Studies*, 41(1), 7-30. <https://doi.org/10.1177/0170840619875782>
- Frost, P. J., & Morgan, G. (1983). Symbols and sensemaking: The realization of a framework. *Organizational symbolism*, 207-236.
- Fuller, S. R. (2008). Organizational symbolism: a multi-dimensional conceptualization. *The Journal of Global Business and Management*, 4(2), 168-174.
- Greenblatt, S. (2017). The rise and fall of Adam and Eve: the story that created us. WW Norton & Company.
- Kim, H., Chen, Y., & Kong, H. (2020). "Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Networking Behavior". *Sustainability*, 12(1), p. 288. <https://doi.org/10.3390/su12010288>
- Mikkelsen, A. C., & Hesse, C. (2023). Conceptualizing and validating organizational communication patterns and their associations with employee outcomes. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 287-312. <https://doi.org/10.1177/2329488420932299>
- Mooghali, Alireza; Rostamnia, Yahya; Amani, Seyyed Mohammad Hossein and Amirkhani, Amir Hossein (2023). Design and validation of organizational symbolism model in government organizations of Ilam province. *Scientific Quarterly Journal of Government Organizations Management*. 11(4). 97-120. [in persian]. <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.69274.4890>
- Moradi, F., & Alvani, S. M. (2019). Designing a Proactive Organization Model in Iran's Governmental Organizations. *Public Organizations Management*, 7(4), 38-54. [in persian]. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.44111.3456>
- Parker, M. (1999). Organizational culture and identity: Unity and division at work. *Organizational Culture and Identity*, 1-272. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4912942>
- Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (Eds.). (2013). Artifacts and organizations: Beyond mere symbolism. *Psychology Press*.
- Schatzman, L., & Strauss, A. (1973). Field Research. Englewood.
- Schwartz-Shea, P., & Yanow, D. (2009). Reading and writing as method: In search of trustworthy texts. *Organizational ethnography: Studying the*

complexities of everyday life, 56-82.

<http://digital.casalini.it/9781446248188>

- Torelli, C. J., Keh, H. T., & Chiu, C. Y. (2023). Cultural symbolism of brands. In Brands and brand management (pp. 113-132). *Psychology Press*.
- Tognazzo, A. (2022). Images of Reality: Metaphors, Archetypes, Symbols, and Cultures. In *Family Business Metaphors: Envisioning Images of Peaceful and Sustainable Organizations* (pp. 1-24). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-05248-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-05248-4_1)
- Van Hulst, M. (2013). Storytelling at the police station: The canteen culture revisited. *British journal of criminology*, 53(4), 624-642. <https://doi.org/10.1093/bjc/azt014>
- Wahyudi, I. (2004). Symbolism, rationality and myth in organizational control systems (Doctoral dissertation, Ph D Thesis, University of Wollongong: Australia).
- Weir, D. (2010). Space as context and content: the Diwan as a frame and a structure for decision-making. In *Organizational Spaces*. *Edward Elgar Publishing*. <https://doi.org/10.4337/9781849804912.00013>
- Westphal, J. D. (2023). Systemic symbolic management, corporate social responsibility, and corporate purpose: A cautionary tale. *Strategy Science*, 8(2), 221-232. <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0188>
- Westphal, J., & Park, S. H. (2020). Symbolic management: Governance, strategy, and institutions. *Oxford University Press*.
- Yanow, D. (1996). How does a policy mean?: Interpreting policy and organizational actions. (No Title). <https://lccn.loc.gov/95042087>
- Ybema, S., & Kamsteeg, F. (2009). Making the familiar strange: A case for disengaged organizational ethnography. *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life*, 101-119. <http://digital.casalini.it/9781446248188>
- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., ... & Russo, V. (2021). Does the end justify the means? The role of organizational communication among work-from-home employees during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3933. <https://doi.org/10.3390/ijerph18083933>