

# Public Organization Management

Vol. 14(1), (Series 55): 221-232/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.12956>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

## ORIGINAL ARTICLE

### Organizational Sectarianism: Conceptualization, Life Cycle, and Managerial Strategies

**Ali Ghorbani**

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

**\*Correspondence**

Ali Ghorbani  
E-mail: [ghorbani02@pnu.ac.ir](mailto:ghorbani02@pnu.ac.ir)

**How to cite**

Ghorbani, A. (2026).  
Organizational Sectarianism:  
Conceptualization, Life  
Cycle, and Managerial  
Strategies. *Public  
Organization Management*,  
14(1), 221-232.

#### EXTENDED A B S T R A C T

##### Introduction

Organizations are not merely collections of formal structures, administrative regulations, and predefined procedures; they also contain hidden and informal layers of human relationships, power coalitions, and networks of influence. A significant part of organizational dynamism or dysfunction emerges not within formal organizational charts, but through these informal interactions .

##### Problem Description

One of the most important phenomena arising within this context is “organizational sectarianism,” a phenomenon that, although rarely studied independently in classical management literature, can be observed in many governmental, private, and semi-governmental organizations.

##### Importance of Research

In its general sense, a sect refers to a group of individuals within a larger structure who define distinct identities, interests, and behavioral patterns for themselves and attempt to exert influence over other parts of the system through internal cohesion and the expansion of intra-group relationships. In organizational settings, sects typically emerge in the form of informal power networks, managerial circles, patronage groups, or intra-organizational coalitions. Over time, these groups attempt to monopolize resources, information, organizational positions, and promotion opportunities while creating a parallel power structure by distinguishing between “insiders” and “outsiders”.

##### Research Goals

The present study aims to conceptualize organizational sectarianism, identify the process of its formation, analyze the life cycle of organizational sects, and propose strategies for managing this phenomenon .

##### Methodologies

The study adopts a qualitative approach based on “lived experience,” as organizational sectarianism is deeply behavioral, perceptual, and rooted in informal interactions, making it difficult to understand without direct experience in real organizational contexts.

##### Data Gathering

Research data were collected over approximately twelve years of professional observation and experience across eleven governmental, semi-governmental, and private organizations. The studied organizations mainly operated in industrial, service, financial, construction, and tourism sectors. The researcher had direct or

indirect interactions with more than 250 managers, experts, and employees at different organizational levels. Data collection methods included participant observation, analysis of formal and informal interactions, examination of appointment patterns, analysis of intra-organizational conflicts, and reflective interpretation of managerial experiences.

### **Data Analysis**

Data analysis was conducted using Thematic Analysis through three stages: open coding, axial coding, and selective coding. Initially, more than 120 primary codes were extracted from the data, which were subsequently integrated into 28 axial concepts and finally categorized into five major themes: conditions leading to sect formation, mechanisms of informal power exercise, the life cycle of organizational sects, consequences of organizational sectarianism, and strategies for managing sects.

### **Findings**

The findings indicate that organizational sectarianism primarily emerges within contexts characterized by managerial ambiguity, lack of transparency, absence of meritocracy, conflicts of interest, and power-oriented organizational cultures. The more ambiguous organizational goals and visions become, and the more employees perceive success and advancement as dependent on relationships and group affiliations rather than professional performance, the greater the tendency toward participation in sectarian networks.

The findings further reveal that organizational sects do not necessarily originate with destructive intentions.

In their early stages, managerial groups or aligned circles are often formed with reformist, developmental, or transformational motivations, and their internal cohesion may initially produce positive organizational outcomes. However, over time, due to environmental pressures, increasingly complex power relations, the entry of new stakeholders, and escalating conflicts of interest, these groups gradually shift from “mission-oriented teams” into “power sects”.

Based on the findings, the life cycle of organizational sects consists of five major stages. The first stage is the “Idealistic Formation Stage,” during which managerial groups emerge with developmental and transformational objectives. At this stage, internal cohesion primarily serves organizational goals, and sectarian boundaries have not yet formed.

The second stage is the “Coalition Building and Patronage Stage.” At this point, parts of the managerial team gradually focus less on organizational objectives and more on consolidating their own positions. Merit-based relationships are increasingly replaced by loyalty-based relationships, and the processes of recruiting aligned individuals, controlling information, and building power networks begin. Gradually, the distinction between “insiders” and “outsiders” becomes institutionalized, and individuals are evaluated based not on performance but on their proximity to the core power structure.

The third stage is the “Sectarian Dominance Stage.” Here, the survival of the sect becomes the primary priority, and the organization effectively transforms into a tool for preserving group power and interests. Appointments become politically directed, information is filtered, independent individuals are marginalized or excluded, and decision-making processes become politicized. In this stage, sects frequently attempt to establish psychological superiority and portray opponents as incompetent, incompatible, or threatening.

The fourth stage is the “Organizational Sedimentation Stage.” When sects weaken or are suppressed, their effects do not disappear but instead become embedded within different layers of the organization. Members of weakened sects often become demotivated, passive, resistant to change, and contributors to organizational stagnation. The study compares this condition to sediment accumulating in arterial pathways, causing organizational processes to slow down and function only temporarily under managerial pressure before returning to stagnation once the pressure subsides.

The fifth stage is the “Reproduction or Collapse Stage.” Sedimented sects either find new opportunities to regain power and re-emerge more destructively than before, or they collapse due to internal conflicts of interest. In many cases, when members perceive inequalities in the distribution of benefits within the sect, internal conflicts intensify and group cohesion deteriorates. Members of collapsed sects frequently become frustrated, passive, and disengaged employees who merely await retirement or the end of their service period.

The study also demonstrates that organizational sectarianism has extensive negative consequences for organizations. These consequences include reduced organizational trust, weakened meritocracy, decreased productivity, intensified internal conflicts, resistance to change, reduced organizational agility, erosion of social capital, declining employee motivation, and failure to achieve organizational objectives. In sectarianized organizations, organizational energy is diverted away from development and mission fulfillment toward internal competition and the preservation of power balances.

### **Discussion and Conclusion**

Within the theoretical framework, the study connects organizational sectarianism to related concepts in organizational behavior literature, including organizational politics, informal power, informal groups, organizational tribalism, social identity, resistance to change, and power-based subcultures.

The works of theorists such as Jeffrey Pfeffer, Henry Mintzberg, Edgar Schein, and Stephen Robbins suggest that many dimensions of sectarianism have previously been examined under studies of power, organizational culture, and organizational politics, although “organizational sectarianism” itself has rarely been independently conceptualized.

### **Other Findings & Suggestions**

According to the findings, the most important strategies for managing organizational sects include reforming organizational culture, increasing transparency in goals and information flow, aligning individual and organizational interests, transforming sects into constructive informal teams, implementing job rotation, and, ultimately, decisive managerial intervention.

The findings indicate that the primary root of organizational sectarianism lies in power-oriented and hierarchical organizational cultures. When employees observe favoritism, opaque relationships, and the prioritization of loyalty over competence among senior management, these patterns become reproduced throughout lower organizational levels. Therefore, addressing sectarianism requires first and foremost the reform of managerial behavioral patterns and the reconstruction of organizational trust.

Furthermore, the findings suggest that information transparency is one of the most important tools for controlling sectarianism. The freer and more direct the flow of information, the less opportunity exists for the emergence of exclusive power circles. Similarly, establishing performance evaluation and reward systems based on actual performance indicators can reduce employees’ dependence on informal networks.

Another important finding is that rushed attempts to eliminate sects often produce counterproductive outcomes by strengthening their internal cohesion. In the early stages, transforming sects into constructive informal teams and directing them toward organizational objectives may be more effective than coercive interventions.

Overall, this study seeks to conceptualize organizational sectarianism as a structural, cultural, and behavioral phenomenon and to demonstrate that it is not merely the product of individual behavior, but rather the result of complex interactions among organizational culture, power structures, reward systems, managerial ambiguity, and informal relationships. Consequently, managing organizational sectarianism requires a multidimensional and gradual approach grounded in the reform of organizational culture, structures, and processes.

### **KEYWORDS**

Organizational Sectarianism, Informal Power, Organizational Culture, Informal Groups, Conflict Management, Patronage, Organizational Tribalism, Power Networks.



## فرقه‌گرایی سازمانی: تبیین مفهوم، چرخه عمر و راهبردهای مدیریتی

علی قربانی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*نویسنده مسئول: علی قربانی

رایانامه: [ghorbani02@pnu.ac.ir](mailto:ghorbani02@pnu.ac.ir)

## چکیده

فرقه‌گرایی سازمانی یکی از پدیده‌های پنهان اما اثرگذار در حیات سازمان‌هاست که می‌تواند بر فرهنگ، ساختار قدرت، تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی تأثیر عمیق بگذارد. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و مبتنی بر تجربه زیسته، به تبیین مفهوم فرقه‌گرایی سازمانی، فرآیند شکل‌گیری، چرخه حیات و راهبردهای مدیریتی آن پرداخته است. داده‌های پژوهش طی حدود ۱۲ سال مشاهده و تجربه حرفه‌ای در ۱۱ سازمان دولتی، شبه‌دولتی و خصوصی و از خلال تعامل با بیش از ۲۵۰ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمانی گردآوری شده‌اند. گردآوری داده‌ها از طریق مشاهده مشارکتی، تحلیل تعاملات رسمی و غیررسمی، بررسی الگوهای قدرت و تحلیل تعارضات سازمانی انجام شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون صورت گرفته و مضامین اصلی شامل زمینه‌های شکل‌گیری فرقه‌ها، سازوکارهای اعمال قدرت غیررسمی، چرخه حیات فرقه‌های سازمانی، پیامدهای فرقه‌گرایی و راهبردهای کنترل و مدیریت آن استخراج شده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد فرقه‌های سازمانی در بستر ابهام راهبردی، ضعف شفافیت، تعارض منافع و فرهنگ قدرت‌محور شکل می‌گیرند و به تدریج از گروه‌های همسو با اهداف سازمان به ساختارهایی قدرت‌طلب، محافظه‌کار و مقاوم در برابر تغییر تبدیل می‌شوند. همچنین استمرار فرقه‌گرایی موجب رسوب ساختاری، کاهش اعتماد سازمانی، افت انگیزش و کندی گردش امور می‌شود. در پایان، راهکارهایی شامل اصلاح فرهنگ سازمانی، شفافیت اطلاعات، هم‌راستاسازی منافع فردی و سازمانی، چرخش شغلی و تبدیل فرقه‌ها به تیم‌های غیررسمی سازنده ارائه شده است.

## واژه‌های کلیدی

فرقه‌گرایی سازمانی، رفتار سازمانی، قدرت غیررسمی، فرهنگ سازمانی، سیاست سازمانی، مدیریت تعارض، گروه‌های غیررسمی.

## استناد به این مقاله:

قربانی، علی (۱۴۰۴). فرقه‌گرایی سازمانی:

تبیین مفهوم، چرخه عمر و راهبردهای

مدیریتی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های

دولتی، ۱۴(۱)، ۲۲۱-۲۳۲.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://lib.journals.pnu.ac.ir>

## مقدمه

سازمان‌ها صرفاً مجموعه‌ای از ساختارهای رسمی، قوانین و فرآیندهای اداری نیستند؛ بلکه شبکه‌ای پیچیده از روابط انسانی، تعاملات قدرت و ائتلاف‌های غیررسمی نیز در درون آن‌ها جریان دارد. در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌هایی که مرحله رشد اولیه را پشت سر گذاشته‌اند، گروه‌هایی شکل می‌گیرند که فراتر از روابط عادی کاری، دارای انسجام درونی، منافع مشترک و رفتارهای هماهنگ هستند (مورگان، ۲۰۰۶). این گروه‌ها به مرور می‌توانند به «فرقه‌های سازمانی» تبدیل شوند.

فرقه‌گرایی سازمانی پدیده‌ای است که در آن گروه‌هایی غیررسمی با تکیه بر روابط درون گروهی، تلاش می‌کنند منابع، قدرت و فرصت‌های سازمانی را در جهت منافع خود هدایت کنند. این پدیده اگرچه در ابتدا ممکن است با اهداف تحول‌خواهانه یا حمایتی شکل گیرد، اما در ادامه می‌تواند منجر به تعارض، انحصارطلبی، کندی سازمان و مقاومت در برابر تغییر شود.

هدف این مقاله، ارائه یک چارچوب مفهومی برای شناخت فرقه‌گرایی سازمانی، تحلیل چرخه حیات آن و ارائه راهبردهایی برای مدیریت این پدیده در سازمان‌هاست.

## مبانی نظری

### مفهوم فرقه

فرقه در معنای عمومی به گروهی از افراد اطلاق می‌شود که در درون یک جامعه بزرگ‌تر، هویت و رفتار متمایزی برای خود تعریف می‌کنند. ویژگی مشترک اغلب فرقه‌ها، انسجام درونی بالا، تمایز میان «خودی» و «غیرخودی»، تمرکز بر منافع گروهی و تلاش برای اعمال نفوذ بر محیط پیرامونی است (قربانی، ۱۳۹۷).

در محیط سازمانی، فرقه‌ها معمولاً در بستر روابط غیررسمی شکل می‌گیرند و به تدریج به ساختارهای قدرت پنهان تبدیل می‌شوند. این گروه‌ها می‌توانند بر فرآیندهای تصمیم‌گیری، انتصاب‌ها، توزیع منابع و حتی فرهنگ سازمانی تأثیر بگذارند.

### فرقه‌گرایی سازمانی

فرقه‌گرایی سازمانی پدیده‌ای است که در آن منافع گروهی بر اهداف کلان سازمان غلبه می‌کند. در این وضعیت، اعضای فرقه بیش از آنکه خود را متعهد به مأموریت سازمان بدانند، در پی حفظ انسجام و منافع گروه خود هستند. ویژگی‌های اصلی فرقه‌گرایی سازمانی عبارتند از:

- خودشیفتگی گروهی
- تفکیک «خودی» و «غیرخودی»
- انحصارطلبی در قدرت و منابع
- حامی پروری
- مقاومت در برابر تغییر
- تفسیر رفتارها بر مبنای وابستگی گروهی
- ترجیح منافع فرقه بر منافع سازمان

## سیاست سازمانی

یکی از نزدیک‌ترین مفاهیم به فرقه‌گرایی سازمانی، «سیاست سازمانی» است. سیاست سازمانی به رفتارهایی اشاره دارد که افراد یا گروه‌ها برای کسب قدرت، نفوذ و کنترل منابع در سازمان به کار می‌گیرند. اگرچه سیاست سازمانی همیشه پدیده‌ای منفی تلقی نمی‌شود و گاه برای پیشبرد امور ضروری است، اما هنگامی که سیاست‌ورزی از چارچوب اهداف سازمان خارج شده و در خدمت منافع گروهی قرار گیرد، زمینه شکل‌گیری فرقه‌های سازمانی فراهم می‌شود.

## گروه‌های غیررسمی

بر اساس نظریات رفتار سازمانی، گروه‌های غیررسمی بخشی طبیعی از حیات سازمان‌ها هستند. این گروه‌ها معمولاً بر پایه دوستی، اعتماد، اشتراک منافع یا تعاملات روزمره شکل می‌گیرند و می‌توانند آثار مثبتی مانند افزایش تعلق سازمانی و حمایت روانی داشته باشند. با این حال، در شرایط ضعف رهبری، نبود شفافیت و رقابت ناسالم، گروه‌های غیررسمی ممکن است به فرقه‌های سازمانی تبدیل شوند؛ به گونه‌ای که هویت گروهی بر اهداف سازمان غلبه پیدا کند.

## قدرت غیررسمی در سازمان

قدرت در سازمان صرفاً ناشی از جایگاه رسمی نیست. بسیاری از افراد از طریق شبکه ارتباطات، دسترسی به اطلاعات، نفوذ شخصی یا حمایت‌های گروهی، صاحب قدرت غیررسمی می‌شوند. فرقه‌های سازمانی یکی از مهم‌ترین تجلی‌های قدرت غیررسمی هستند؛ زیرا اعضای آن‌ها می‌توانند بدون داشتن اختیار رسمی، بر تصمیمات کلیدی سازمان اثر بگذارند (سرلک، نوربائی، ۱۳۹۵).

## فرهنگ سازمانی و فرقه‌گرایی

فرهنگ سازمانی بستر اصلی شکل‌گیری یا کنترل فرقه‌هاست. در سازمان‌هایی که فرهنگ شفافیت، شایسته‌سالاری و اعتماد ضعیف است، کارکنان برای حفظ

ویژگی‌ها با ساختار فرقه‌های سازمانی همخوانی دارد (پفر، ۱۹۸۱).

ادگار شین<sup>۲</sup> در مطالعات خود پیرامون فرهنگ سازمانی بیان می‌کند که رفتار مدیران ارشد، الگوهای پاداش‌دهی و نحوه مواجهه سازمان با بحران‌ها، به تدریج ارزش‌ها و خرده‌فرهنگ‌های سازمانی را شکل می‌دهد. وی معتقد است در سازمان‌هایی که شفافیت و اعتماد ضعیف است، خرده‌فرهنگ‌های قدرت‌محور رشد کرده و انسجام گروهی می‌تواند به رفتارهای انحصارطلبانه منجر شود (شین، ۲۰۱۰). استیفن رابینز<sup>۳</sup> در حوزه رفتار سازمانی تأکید می‌کند که گروه‌های غیررسمی بخش جدایی‌ناپذیر سازمان‌ها هستند و می‌توانند هم آثار مثبت و هم آثار منفی داشته باشند. وی بیان می‌کند هنگامی که این گروه‌ها در تقابل با اهداف رسمی سازمان قرار گیرند، احتمال شکل‌گیری رفتارهای سیاسی، حذف رقبا و تعارضات درون‌سازمانی افزایش می‌یابد (رابینز، ۲۰۱۷).

هنری مینزبرگ<sup>۴</sup> در پژوهش خود درباره ساختارهای قدرت در سازمان‌ها توضیح می‌دهد که سازمان‌ها علاوه بر ساختار رسمی، دارای «ائتلاف‌های سیاسی» هستند که از طریق نفوذ غیررسمی بر تصمیمات مدیریتی اثر می‌گذارند. وی معتقد است این ائتلاف‌ها در صورت نبود نظارت مؤثر، می‌توانند منافع سازمان را تحت‌الشعاع منافع گروهی قرار دهند (مینزبرگ، ۱۹۸۳).

هنری تاجفل و جان ترنر<sup>۵</sup> در نظریه هویت اجتماعی بیان می‌کنند که افراد تمایل دارند خود را در قالب گروه‌های اجتماعی تعریف کنند و میان اعضای گروه خودی و دیگران تمایز قائل شوند. این تمایز می‌تواند منجر به جانبداری درون‌گروهی، بیرون‌گروهی و تعارضات سازمانی شود. این نظریه، یکی از مهم‌ترین مبانی روان‌شناختی شکل‌گیری فرقه‌های سازمانی محسوب می‌شود (تاجفل و ترنر، ۱۹۸۶). کورت لوین<sup>۶</sup> در نظریه تغییر سازمانی خود بیان می‌کند که گروه‌ها و ساختارهای تثبیت‌شده سازمانی معمولاً در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، زیرا تغییر را تهدیدی برای ثبات و منافع خود می‌دانند. این دیدگاه با رفتار فرقه‌های سازمانی در مراحل افول یا هنگام ورود مدیران جدید همخوانی قابل‌توجهی دارد (لوین، ۱۹۵۱).

امنیت و منافع خود به شبکه‌های غیررسمی وابسته می‌شوند. در مقابل، فرهنگ‌های سازمانی مبتنی بر عدالت، مشارکت و پاسخگویی، احتمال رشد فرقه‌گرایی را کاهش می‌دهند.

### قبیله‌گرایی سازمانی

قبیله‌گرایی سازمانی مفهومی نزدیک به فرقه‌گرایی است و به وضعیتی اشاره دارد که وفاداری افراد به واحد، مدیر یا گروه خاص، بیش از وفاداری به کل سازمان می‌شود (رنج و راون، ۱۹۵۹). در این وضعیت، همکاری بین واحدها کاهش یافته و رقابت‌های درون‌سازمانی جایگزین هم‌افزایی سازمانی می‌شود. قبیله‌گرایی معمولاً مقدمه‌ای برای شکل‌گیری فرقه‌های قدرت در سازمان است. قبیله‌گرایی مفهومی ذوالوجحین است که می‌تواند تاثیری مثبت یا منفی بر سازمان بگذارد، ولی فرقه‌ها ذاتاً نقش کژکارکرد را در سازمان دارند.

### مقاومت در برابر تغییر

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با فرقه‌گرایی، مقاومت سازمانی در برابر تغییر است. فرقه‌ها به دلیل نگرانی از تضعیف جایگاه و منافع خود، معمولاً در برابر اصلاحات ساختاری، ورود مدیران جدید و تحول سازمانی مقاومت می‌کنند. این مقاومت ممکن است آشکار یا پنهان باشد و از طریق کند کردن فرآیندها، انتقال ناقص اطلاعات یا ایجاد فرسایش روانی در سیستم بروز پیدا کند.

### پیشینه پژوهش

مطالعات متعددی در حوزه رفتار سازمانی، قدرت، سیاست سازمانی و گروه‌های غیررسمی انجام شده است که هر یک به نوعی با مفهوم فرقه‌گرایی سازمانی ارتباط دارند. اگرچه مفهوم «فرقه‌گرایی سازمانی» به صورت مستقل کمتر مورد بررسی قرار گرفته، اما پژوهش‌های پیشین زمینه‌های نظری و تجربی مناسبی برای تحلیل این پدیده فراهم کرده‌اند.

جفری پفر<sup>۱</sup> در پژوهش‌های خود درباره قدرت سازمانی نشان داد که در بسیاری از سازمان‌ها، تصمیم‌گیری‌ها صرفاً مبتنی بر منطق رسمی و عقلانیت اداری نیست، بلکه شبکه‌های قدرت و ائتلاف‌های غیررسمی نقش تعیین‌کننده‌ای در تخصیص منابع و ارتقاء افراد دارند. وی معتقد است گروه‌های قدرت برای حفظ نفوذ خود، به کنترل اطلاعات، ایجاد وابستگی و حذف رقبا روی می‌آورند که این

2. Edgar Schein  
3. Stephen Robbins  
4. Henry Mintzberg  
5. Henri Tajfel & John Turner  
6. Kurt Lewin

1. Jeffrey Pfeffer

گردآوری داده‌ها از طریق: مشاهده مشارکتی، مشاهده غیرمستقیم تعاملات سازمانی، تحلیل رفتارهای فردی و گروهی، بررسی تعارضات بین واحدی، تحلیل الگوهای انتصاب و شبکه‌های غیررسمی قدرت، و بازنمایی تجربیات مدیریتی و سازمانی صورت گرفته است.

جامعه تجربی پژوهش شامل تعامل مستقیم یا غیرمستقیم با بیش از ۲۵۰ نفر از مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمانی بوده است. نمونه‌ها به صورت هدفمند و مبتنی بر غنای تجربی انتخاب شده‌اند؛ به گونه‌ای که موقعیت‌های دارای تعارض قدرت، شبکه‌های غیررسمی و رفتارهای فرقه‌ای بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. روش تحلیل داده‌ها مبتنی بر تحلیل مضمون<sup>۳</sup> بوده و مضامین اصلی پس از کدگذاری مفاهیم مشترک استخراج شده‌اند.

### نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌های حاصل از مشاهدات، تعاملات سازمانی و تجربه زیسته پژوهشگر در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در مرحله نخست، بیش از ۱۲۰ کد اولیه از داده‌ها استخراج گردید. این کدها پس از حذف همپوشانی‌ها و ادغام مفاهیم مشابه، به ۲۸ مفهوم محوری و نهایتاً ۵ مضمون اصلی دسته‌بندی شدند.

### مرحله کدگذاری باز

در این مرحله، گزاره‌ها، رفتارها و الگوهای تکرارشونده سازمانی به صورت مفاهیم اولیه استخراج شدند. برخی از مهم‌ترین کدهای اولیه عبارت بودند از:

- تقسیم کارکنان به خودی و غیرخودی
- حمایت‌های غیررسمی مدیریتی
- شبکه‌سازی برای حفظ منافع
- مقاومت پنهان در برابر تغییر
- کنترل و فیلتر اطلاعات
- انتصاب‌های مبتنی بر روابط
- حذف نیروهای مستقل
- حامی‌پروری
- کند کردن فرآیندها
- رقابت‌های درون سازمانی
- بی‌اعتمادی بین واحدها

کریس آرجریس<sup>۱</sup> در مطالعات خود نشان می‌دهد که ساختارهای قدرت بسته و فضای غیرشفاف سازمانی موجب کاهش مشارکت، سرخوردگی کارکنان و شکل‌گیری رفتارهای انفعالی می‌شود. این وضعیت در سازمان‌های فرقه‌زده معمولاً به صورت کاهش انگیزش و رکود سازمانی بروز پیدا می‌کند (آرجریس، ۱۹۸۳).

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اگرچه مفهوم «فرقه‌گرایی سازمانی» کمتر به صورت مستقل مورد مطالعه قرار گرفته، اما مؤلفه‌های اصلی آن شامل:

- قدرت غیررسمی،
- سیاست سازمانی،
- خرده‌فرهنگ‌های قدرت،
- هویت گروهی،
- مقاومت در برابر تغییر،
- و شبکه‌های غیررسمی نفوذ

در بخش مهمی از ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت مورد توجه قرار گرفته‌اند. پژوهش حاضر تلاش می‌کند با تلفیق این مفاهیم و بر پایه تجربه زیسته، چارچوبی مفهومی برای تبیین فرقه‌گرایی سازمانی ارائه دهد و چرخه حیات، پیامدها و راهبردهای مدیریت آن را تحلیل کند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و مبتنی بر «تجربه زیسته»<sup>۲</sup> انجام شده است. هدف پژوهش، فهم و تبیین پدیده فرقه‌گرایی سازمانی از خلال ادراک، مشاهده و تجربه مستقیم کنش‌های سازمانی در بستر واقعی سازمان‌ها بوده است.

داده‌های پژوهش طی حدود ۱۲ سال مشاهده و تجربه حرفه‌ای در ۱۱ سازمان دولتی، شبه‌دولتی و خصوصی گردآوری شده‌اند. از این میان، ۵ سازمان در حوزه دولتی و عمومی، ۳ سازمان شبه‌دولتی و ۳ سازمان خصوصی فعالیت داشته‌اند. سازمان‌های مورد بررسی عمدتاً در حوزه‌های صنعتی، خدماتی، مالی، عمرانی و گردشگری قرار داشته‌اند.

مشاهدات پژوهشگر سطوح مختلف سازمانی شامل: مدیریت ارشد، مدیریت میانی، سرپرستی، کارشناسی، و سطوح عملیاتی را در بر گرفته است. این تنوع سطوح سازمانی، امکان مشاهده الگوهای فرقه‌گرایی در لایه‌های مختلف قدرت و تعاملات رسمی و غیررسمی را فراهم کرده است.

### مرحله کدگذاری محوری

پس از تحلیل و تجمیع کدهای اولیه، مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های محوری دسته‌بندی شدند. مهم‌ترین مقوله‌های محوری شامل موارد زیر بودند:

- وابستگی شغلی به افراد قدرتمند
- انتقال غیررسمی اطلاعات
- انحصار منابع سازمانی
- سرخوردگی کارکنان غیرهمسو

#### جدول ۱. تحلیل و تجمیع کدهای اولیه

مفاهیم مرتبط	مقوله محوری
ابهام مدیریتی، ضعف شفافیت، نبود شایسته‌سالاری	زمینه‌های شکل‌گیری فرقه‌ها
حامی‌پروری، کنترل اطلاعات، انتصاب‌های هدفمند	سازوکارهای حفظ قدرت
حذف غیرخودی‌ها، مقاومت در برابر تغییر، شبکه‌سازی	رفتارهای فرقه‌ای
کاهش اعتماد، افت بهره‌وری، فرسایش انگیزشی	پیامدهای سازمانی
فروپاشی داخلی، بازگشت به قدرت، رسوب سازمانی	افول یا بازتولید فرقه‌ها

#### اهداف سازمانی شفاف نیست:

- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری پایین است؛
- جریان اطلاعات محدود و فیلتر شده است؛
- انتصاب‌ها بر پایه روابط انجام می‌شود؛
- فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و شایسته‌سالاری نیست. در چنین فضایی، افراد برای حفظ امنیت شغلی، دستیابی به منابع و افزایش نفوذ، به ایجاد ائتلاف‌های غیررسمی روی می‌آورند. به مرور، این ائتلاف‌ها هویت مستقل پیدا کرده و به فرقه تبدیل می‌شوند.

#### (د) پیامدهای فرقه‌گرایی بر سازمان

یافته‌ها نشان داد فرقه‌گرایی موجب: کاهش اعتماد سازمانی، افت انگیزش، کاهش بهره‌وری، فرسایش سرمایه اجتماعی، و کندی فرآیندهای سازمانی می‌شود.

#### (ه) راهبردهای کنترل و مدیریت فرقه‌ها

تحلیل داده‌ها نشان داد مؤثرترین راهبردهای کنترل فرقه‌گرایی عبارتند از: شفافیت اطلاعات، استقرار نظام شایسته‌سالاری، چرخش شغلی، تقویت هویت سازمانی، و تبدیل گروه‌های فرقه‌ای به تیم‌های غیررسمی مثبت. نهایتاً مدل مفهومی حاصل از نتایج تحقیق در شکل ۱ ارائه شده است.

### مرحله کدگذاری انتخابی و استخراج مضامین اصلی

در مرحله نهایی، مقوله‌های محوری در قالب پنج مضمون اصلی سازمان‌دهی شدند:

#### (الف) زمینه‌های شکل‌گیری فرقه‌های سازمانی

یافته‌ها نشان داد ابهام در اهداف، ضعف شفافیت و نبود عدالت ادراک‌شده، مهم‌ترین زمینه‌های شکل‌گیری فرقه‌ها هستند. کارکنان در چنین شرایطی برای حفظ امنیت و منافع خود به شبکه‌های غیررسمی پناه می‌برند.

#### (ب) سازوکارهای اعمال قدرت غیررسمی

فرقه‌ها برای تثبیت قدرت خود عمدتاً از ابزارهایی مانند کنترل اطلاعات، حامی‌پروری، نفوذ در انتصاب‌ها و ایجاد وابستگی سازمانی استفاده می‌کنند.

#### (ج) چرخه حیات فرقه‌ها

تحلیل داده‌ها نشان داد فرقه‌ها معمولاً از یک هسته همسو با اهداف سازمان آغاز می‌شوند، اما به مرور با اولویت یافتن منافع گروهی، به ساختارهای محافظه‌کار و مقاوم در برابر تغییر تبدیل می‌شوند. فرقه‌های سازمانی معمولاً در شرایطی شکل می‌گیرند که:



شکل ۱. مدل مفهومی فرقه‌گرایی سازمانی

### مرحله انتلاف‌سازی و حامی‌پروری

به مرور زمان و با افزایش فشارهای محیطی، ورود ذی‌نفعان جدید، تعارض منافع و پیچیده‌تر شدن مناسبات قدرت، تیم‌های مدیریتی به تدریج درمی‌یابند که تحقق کامل اهداف اولیه یا ممکن نیست یا هزینه‌های سنگینی دارد.

در این وضعیت، بخشی از تیم مدیریتی به جای تمرکز بر اهداف سازمانی، شروع به تثبیت موقعیت خود می‌کند. در نتیجه، روابط مبتنی بر شایستگی به تدریج جای خود را به روابط مبتنی بر وفاداری می‌دهد و فرآیند حامی‌پروری آغاز می‌شود. در این مرحله، فرقه تلاش می‌کند: نیروهای همسو را جذب کند؛ شبکه‌های غیررسمی قدرت ایجاد کند؛ جریان اطلاعات را کنترل نماید؛ و موقعیت‌های کلیدی سازمان را در اختیار افراد نزدیک به خود قرار دهد. به تدریج مفهوم «خودی» و «غیرخودی» در سازمان شکل می‌گیرد و افراد نه بر اساس عملکرد، بلکه بر اساس میزان نزدیکی به هسته قدرت ارزیابی می‌شوند.

### مرحله سلطه فرقه‌ای

در این مرحله، اهداف و چشم‌اندازهای اولیه سازمان به حاشیه رانده می‌شوند و بقای فرقه به اولویت اصلی تبدیل می‌گردد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس تحلیل تجربه‌های زیسته پژوهشگر و با الهام از نظریات سیستمی ریچارد اسکات<sup>۱</sup>، فرقه‌های سازمانی دارای چرخه حیاتی تدریجی و چندمرحله‌ای هستند که از مرحله آرمان‌گرایی آغاز شده و در نهایت به رسوب ساختاری یا فروپاشی منتهی می‌شوند (اسکات، ۲۰۱۷).

### مرحله شکل‌گیری آرمان‌گرایانه

سیستم‌ها و تیم‌های مدیریتی معمولاً با یک یا چند هدف مشترک شکل می‌گیرند. در مراحل اولیه، بنیانگذاران یا مدیران جدید تلاش می‌کنند خود را تحول‌گرا، ناجی سیستم و حامل تغییرات مثبت معرفی کنند. در این مرحله، خیرخواهی عمومی، انگیزه‌های توسعه‌گرا و تلاش برای تحقق اهداف سازمانی در مرکز توجه قرار دارد.

اعضای تیم در این مرحله اغلب دارای همبستگی مثبت هستند و انسجام درون‌گروهی، کارکردی سازنده دارد. هنوز مرزهای فرقه‌ای شکل نگرفته و گروه مدیریتی بیشتر در قالب یک تیم مأموریت‌محور فعالیت می‌کند.

1. Richard Scott

## پیشنهادهای (راهبردهای مدیریت فرقه‌های سازمانی)

### اصلاح فرهنگ سازمانی

اصلی‌ترین ریشه فرقه‌گرایی، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ هر سازمان نیز تا حد زیادی بازتاب رفتار و نگرش سطوح عالی مدیریتی و حاکمیتی آن سازمان است. هنگامی که کارکنان در سطوح بالای سازمان، رفتارهای مبتنی بر باندگرایی، ترجیح روابط بر شایستگی و حمایت‌های فرقه‌ای را مشاهده می‌کنند، این الگو به تدریج در سطوح پایین‌تر نیز بازتولید می‌شود. در چنین شرایطی، تعهد به اهداف سازمانی کاهش یافته و افراد بیش از آنکه خود را عضو سازمان بدانند، خود را وابسته به گروه‌ها و شبکه‌های قدرت تلقی می‌کنند.

راهکار اصلی در این زمینه، شکستن زنجیره فرهنگی فرقه‌گرایی در یکی از سطوح مدیریتی و بازسازی اعتماد سازمانی از طریق: شفافیت رفتاری مدیران، عدالت در تصمیم‌گیری، مشارکت کارکنان، و ایجاد هویت مشترک سازمانی است.

### شفاف‌سازی اهداف و جریان اطلاعات

هرچه اهداف، چشم‌اندازها و استراتژی‌های سازمان شفاف‌تر باشند، امکان سوءاستفاده فرقه‌ها کاهش می‌یابد. مدیران باید اهداف جدید را به صورت روشن و صریح برای کارکنان تبیین کنند و از طریق نظام‌های اطلاعاتی کارآمد، مانع شکل‌گیری انحصار اطلاعات شوند.

یکی از مهم‌ترین مسائل در سازمان‌های فرقه‌زده، فیلتر شدن اطلاعات توسط حلقه‌های نزدیک به قدرت است. در نتیجه، مدیران ارشد باید ارتباط مستقیم و مستمر با سطوح مختلف سازمان داشته باشند تا اطلاعات واقعی بدون واسطه منتقل شود.

### همراستاسازی منافع فردی و سازمانی

یکی از مهم‌ترین دلایل گرایش کارکنان به فرقه‌ها، تلاش برای تأمین منافع شخصی از طریق شبکه‌های غیررسمی قدرت است. سازمان‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که افراد احساس کنند منافعتشان از مسیر عملکرد حرفه‌ای و تحقق اهداف سازمانی تأمین می‌شود، نه از طریق وابستگی فرقه‌ای. این امر مستلزم: استقرار نظام ارزیابی عملکرد واقعی، طراحی نظام پاداش عادلانه، ایجاد فرصت رشد برابر، و کاهش وابستگی ارتقاءها به روابط غیررسمی است (قربانی و عبدی، ۱۳۹۷).

فرقه دیگر خود را ابزار تحقق اهداف سازمان نمی‌داند؛ بلکه سازمان را ابزاری برای حفظ قدرت، منابع و نفوذ خود تلقی می‌کند.

در چنین شرایطی انتصاب‌ها جهت‌دار می‌شوند؛ اطلاعات فیلتر می‌شود؛ افراد مستقل حذف یا منزوی می‌شوند؛ تصمیم‌گیری‌ها ماهیت سیاسی پیدا می‌کند؛ و منافع سازمان در موارد متعدد قربانی بقای فرقه می‌شود. فرقه‌ها در این مرحله معمولاً با ایجاد فضای روانی خاص، نوعی برتری ذهنی و روانی برای خود القا می‌کنند و تلاش می‌کنند مخالفان را فاقد صلاحیت، ناسازگار یا تهدیدکننده جلوه دهند.

### مرحله رسوب سازمانی

هنگامی که فرقه‌ها به دلایل مختلف تضعیف یا سرکوب می‌شوند، آثار آن‌ها از سازمان حذف نمی‌شود؛ بلکه در لایه‌های مختلف سازمان رسوب می‌کند. اعضای فرقه‌های تضعیف‌شده اغلب: دچار بی‌انگیزگی می‌شوند؛ در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؛ سرعت انجام امور را کاهش می‌دهند؛ و در وضعیت انتظار و رخوت سازمانی قرار می‌گیرند.

در این وضعیت، سازمان به تدریج از مجموعه‌ای از فرقه‌های رسوب‌کرده تشکیل می‌شود که هر یک بخشی از انرژی و پویایی سازمان را مستهلک می‌کنند. اگر ساختار سازمانی را همانند رگ‌های شریانی در نظر بگیریم، فرقه‌های رسوب‌کرده همانند رسوبات داخل این شریان‌ها عمل می‌کنند؛ به گونه‌ای که جریان امور سازمانی کند می‌شود و صرفاً با اعمال فشارهای مقطعی مدیریتی، حرکت سیستم به شکل موقت به حالت عادی بازمی‌گردد.

### مرحله بازتولید یا فروپاشی

فرقه‌های رسوب‌کرده معمولاً در همان وضعیت باقی نمی‌مانند. این فرقه‌ها یا فرصت جدیدی برای بازگشت به قدرت پیدا می‌کنند و با شدت بیشتری در جهت تحقق اهداف فرقه‌ای عمل می‌کنند، یا به دلیل تضاد منافع داخلی دچار فروپاشی می‌شوند (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۷).

در بسیاری از موارد، هنگامی که توزیع منافع در داخل فرقه نامتوازن می‌شود، اعضای فرقه احساس تبعیض و نابرابری می‌کنند. این وضعیت به تدریج موجب تعارض داخلی، بی‌اعتمادی و فروپاشی شبکه فرقه‌ای می‌شود.

اعضای فرقه‌های فروپاشیده اغلب به نیروهایی سرخورده، منفعل و گوشه‌گیر تبدیل می‌شوند که بدون انگیزه مؤثر، صرفاً در انتظار پایان دوران خدمت یا بازنشستگی باقی می‌مانند.

بلندمدت آن‌ها در عملکرد حرفه‌ای و تحقق اهداف سازمانی است، نه در اتصال به فرقه‌ها.

### مداخله قاطع مدیریتی

در شرایطی که راهکارهای اصلاحی مؤثر واقع نشود و فرقه‌ها به ساختارهایی مخرب تبدیل شوند، برخورد قاطع مدیریتی اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. حذف رهبران فرقه‌های مخرب، جابجایی مراکز قدرت و بازطراحی ساختارهای نفوذ می‌تواند موجب تضعیف شبکه‌های فرقه‌ای شود. در برخی موارد، ارتقاء برخی اعضای فرقه و تنزل برخی دیگر نیز موجب برهم خوردن انسجام روابط درونی فرقه و فروپاشی تدریجی آن می‌شود.

با این حال، برخوردهای قهری زمانی اثربخش خواهند بود که همزمان با اصلاحات فرهنگی، شفافیت ساختاری و بازسازی اعتماد سازمانی همراه شوند.

فرقه‌گرایی سازمانی پدیده‌ای تدریجی، پیچیده و ریشه‌دار در فرهنگ و ساختار قدرت سازمان‌هاست. این پدیده معمولاً از ائتلاف‌های غیررسمی آغاز شده و در صورت ضعف شفافیت، عدالت و مشارکت سازمانی، به ساختارهای قدرت مخرب تبدیل می‌شود.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد مقابله با فرقه‌گرایی صرفاً از طریق برخوردهای سخت‌گیرانه ممکن نیست، بلکه نیازمند اصلاح فرهنگ سازمانی، شفافیت اطلاعات، طراحی نظام‌های انگیزشی عادلانه و توسعه تیم‌های غیررسمی مثبت است. در نهایت، سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که کارکنان در آن‌ها موفقیت را در تحقق اهداف سازمانی جستجو کنند، نه در وابستگی به فرقه‌های قدرت.

همچنین مدیران باید از نیت‌خوانی افراد و تفسیر رفتارها بر اساس وابستگی‌های فرقه‌ای پرهیز کنند و قضاوت را صرفاً بر پایه عملکرد واقعی انجام دهند.

### تبدیل فرقه‌ها به تیم‌های غیررسمی مثبت

تمام گروه‌های غیررسمی لزوماً مخرب نیستند. در بسیاری از موارد، می‌توان فرقه‌ها را به تیم‌های غیررسمی سازنده تبدیل کرد. تیم‌های غیررسمی مثبت می‌توانند روحیه کارکنان را تقویت کنند؛ تاب‌آوری سازمانی را افزایش دهند؛

و از طریق رقابت مثبت، موجب پویایی سازمان شوند. مدیران کارآمد به جای تلاش فوری برای متلاشی کردن فرقه‌ها، باید آن‌ها را در مسیر اهداف سازمانی هدایت کنند.

از روش‌های مؤثر در این زمینه هدف‌گذاری مشترک، واگذاری مسئولیت، ایجاد رقابت سالم، و تزریق نیروهای توانمند و تسهیلگر به داخل فرقه‌ها است.

تلاش شتاب‌زده برای نابودی فرقه‌ها در مراحل اولیه، معمولاً موجب انسجام بیشتر و تقویت روابط فرقه‌ای می‌شود.

### چرخش شغلی

چرخش شغلی یکی از مؤثرترین ابزارهای کاهش فرقه‌گرایی است. ماندگاری طولانی افراد در یک موقعیت، به تدریج شبکه‌های قدرت غیررسمی و وابستگی‌های فرقه‌ای ایجاد می‌کند. بر اساس اصول رفتار سازمانی، رکود طولانی در یک جایگاه شغلی موجب کاهش انگیزش، کاهش خلاقیت و افزایش محافظه‌کاری می‌شود. جابجایی افراد در موقعیت‌های جدید چالش‌های تازه ایجاد می‌کند؛ انگیزه رشد و خودشکوفایی را افزایش می‌دهد؛ و وابستگی‌های فرقه‌ای را تضعیف می‌کند. در نهایت، اعضای سازمان باید به این درک برسند که منافع

### References

- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ghorbani, A. (2018). Introducing a Conceptual Framework to Processing Theory of Showcase Management Style. *Public Organization Management*, 6(4), 151-164. (In Persian). <https://doi.org/10.30473/ipom.2018.5254>
- Ghorbani, A., Abdi, J. (2020). Designing a Model of the Theory of the Harmony of Motives: Principles, Strategies and Consequences. *Public Organization Management*, 9(1), 77-90. (In Persian). <https://doi.org/10.30473/ipom.2021.56524.4268>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization (Updated Edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Pourezat, A.A., Ghorbani, A., Abdi, J., & Najjar Shams, F. (2018). Recall of New Spoil System as Administrative Trader. *Journal of Public Administration (JPA)*, 10(2), 209-226. (In Persian). DOI: [10.22059/jipa.2018.247808.2150](https://doi.org/10.22059/jipa.2018.247808.2150)

- Rench, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sarlak, A.M., & Mooraaee, M.H. (2017). Identifying Factors Effecting on Rip Currents of Public Organizations Using Grounded Theory. *Journal of Public Administration (JPA)*, 8(4), 533-570. (In Persian).DOI: [10.22059/jpa.2017.62176](https://doi.org/10.22059/jpa.2017.62176)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. Richard. & Davis. Gerald F. (2017). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. (4th ed.) Routledge Pub. USA.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. In S. Worchel & W. Austin (Eds.). *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.