



Designing and Explaining the Model of Organizational Civilization,  
Case Study: Mobarakeh Steel Company of Isfahan

Document Type: Research-Exploratory

**Hosein Namazian**

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, PayameNoor University, Tehran, Iran.  
E-mail: Namazianh@yahoo.com

**Zahra Foroutani**

\*Corresponding author: Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: ZFor@pnu.ac.ir

**Atieh Bohrani**

Assistant Professor, Department of Public Administration, PayameNoor University, Tehran, Iran.  
E-mail: bohrani468@pnu.ac.ir

**Masoud Geramipour**

Assistant Professor, Department of Public Educational Curriculum planning, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: Geramipour@tmu.ac.ir

**Abstract**

Regarding the importance of implementing organizational civilization as a complementary approach to organizational excellence, this research was conducted to design and explain the model of organizational civilization in Isfahan Mobarakeh Steel Company with a mixed method (quantitative and qualitative). In this study, 15 experts from the target population, including management professors, experts, and specialists in the company, were selected by the targeted snowball sampling method and interviewed by the deep semi-structured method. The statistical population in the quantitative part included the company's experienced managers and staff, and the sample of 200 was selected through the cluster sampling method and Cochran's formula. Based on the qualitative findings and the Delphi technique, 4 main components and 40 sub-components were identified and the organizational civilization model was designed. Also, The factor loads in the whole model, regarding the components of humanism, justice, community, and knowledge were equal to 0.50, 0.578, 0.504, and 0.516, respectively.

**Keywords:** Organizational Civilization, Humanistic Orientation, Justice Orientation, Community Orientation, Knowledge Orientation.

**Citation:** Namazian, H., Foroutani, Z., Bohrani, A., & Geramipour, M. (2022). Designing and Explaining the Model of Organizational Civilization, Case Study: Mobarakeh Steel Company of Isfahan. *Public Organizations Management*, 10(4), 35-52. (In Persian)

(DOI): 10.30473/IPOM.2022.63338.4588

(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.4.3.8

Quarterly Journal of Public Organizations Management  
Vol 10, No 4, (Series 40) Oct-Dec 2022, (35-52)

Received: (2022/Apr/05)

Accepted: (2022/Aug/25)

**Copyrights**

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## طراحی و تبیین مدل تمدن سازمانی، پژوهش موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان

نوع مقاله: پژوهشی-اکتشافی

### حسین نمازیان

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی (گرایش رفتار سازمانی) دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. E-mail: Namazianh@yahoo.com

### زهرا فروتنی

\*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. E-mail: ZFor@pnu.ac.ir

### عطیه بحرانی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. E-mail: bohrani468@pnu.ac.ir

### مسعود گرامی پور

استادیار، گروه آموزشی برنامه ریزی درسی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. E-mail: Geramipour@tmu.ac.ir

### چکیده

با توجه به اهمیت پیاده سازی تمدن سازمانی، به عنوان رویکردی تکمیل کننده تعالی سازمانی، این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل تمدن سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان با روش آمیخته (کمی و کیفی) انجام شد. در این پژوهش، ۱۵ خبره جامعه هدف شامل استادان حوزه مدیریت، متخصصان و خبرگان این شرکت با روش گلوله برفی هدفمند شناسایی و مصاحبه با آن ها به روش عمیق نیمه ساختاریافته انجام گردید. جامعه آماری در بخش کمی، مدیران و کارکنان با تجربه شرکت می باشند که حجم نمونه از طریق نمونه گیری خوشه ای و فرمول کوکران برابر ۲۰۰ نفر به دست آمد. روایی و پایایی پرسشنامه باز طریق شاخص های CVR و آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. براساس یافته های بخش کیفی و روش دلفی، ۴ مؤلفه اصلی و ۴۰ مؤلفه فرعی، شناسایی و مدل تمدن سازمانی طراحی شد. همچنین براساس یافته های بخش کمی، بارهای عاملی در کل مدل در مؤلفه های اصلی شامل انسان مداری، عدالت مداری، جامعه مداری و دانش مداری به ترتیب برابر ۰/۵۷۸، ۰/۵۰۴ و ۰/۵۱۶ به دست آمد.

**واژه های کلیدی:** تمدن سازمانی، انسان مداری، عدالت مداری، جامعه مداری، دانش مداری.

**استناد:** نمازیان، حسین؛ فروتنی، زهرا؛ بحرانی، عطیه و گرامی پور، مسعود (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل تمدن سازمانی، پژوهش موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان. مدیریت سازمان های دولتی، ۱۰(۴)، ۳۵-۵۲.

(DOI): 10.30473/IPOM.2022.63338.4588

(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.4.2.7

فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی

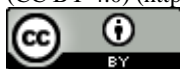
دوره ۱۰، شماره ۴، (پیاپی ۴۰)، پاییز ۱۴۰۱ (۳۵-۵۲)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۱/۰۱/۱۱۶)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۱/۰۶/۰۳)

#### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



## مقدمه

در سازمان‌های پیشرو، تدوین چشم‌انداز، اهداف استراتژیک و استراتژی‌ها در سطح سازمان و پیاده‌سازی آن‌ها تا سطوح پایین‌تر جهت ایجاد درک مشترک کلیه کارکنان از برنامه‌ها و نقش خود در پیشبرد آن‌ها و همچنین سازمان‌دهی مناسب برای ایجاد دارایی‌های نامشهود و تغییر باورها، اندیشه‌ها، رویکردها و قابلیت‌های راهبری و مدیریتی سازمان می‌تواند سازمان را به سوی تعالی حرکت دهد. در واقع مدل‌های تعالی سازمانی در این راستا با الگوبرداری از شرکت‌های موفق در دنیا توانسته‌اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان‌ها در محیط رقابتی ارائه نمایند. تعالی سازمانی به معنای بهبود مستمر سازمان‌ها در کلیه حوزه‌های خود از قبیل کارکنان، برنامه‌ریزی، تولید، مالی و به‌طور کلی ارتقای کیفیت سازمان است (صفری و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۲۴). بر این اساس رویکرد به‌کارگیری مدل‌های تعالی یکی از رویکردهای رسیدن به تعالی در کسب‌وکار است که این مدل‌ها در سطح دنیا به دنبال توسعه رقابت بین سازمان‌های مختلف می‌باشد (لی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۱۸). در این راستا، می‌توان گفت انسجام در ارزش‌ها و باورها و به‌طور کلی فرهنگ سازمانی هر سازمان، یکی از دلایل مهم بقا و تعالی سازمان می‌باشد که مسلماً موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، در صورت عدم وجود وحدت در ارزش‌ها و باورهای حاکم و عدم پایبندی به اصول و قواعد، فرهنگ سازمان آسیب‌پذیر می‌شود و حصول به اهداف را مشکل می‌سازد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت پیش‌نیاز موفقیت در اجرای سیستم‌های نوین مدیریتی و مدل‌های مشهور جهانی، برخورداری از یک فرهنگ سازمانی مناسب و برخورداری است. از این‌رو، برای سازمانی که به دنبال دستیابی به نوعی مزیت است، اطمینان از چگونگی فرهنگ سازمانی موجود و توجه به راه‌های کاربردی برای ایجاد انسجام فرهنگی از اولویت‌های اصلی مدیران سازمان به شمار می‌رود (ایمانی، ۱۳۹۳: ۹۲). از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین عواملی که باعث توسعه سازمان‌ها در عصر امروزی شده منابع انسانی سازمان است و به عبارتی تغییرات جهانی، بر پایه قدرت فکری و توانمندی‌ها و قابلیت‌های نامحدود فکری و خلاقیت بشری است (پیشوایی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۸). بر این اساس می‌توان گفت که نیروی انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان نقش محوری در توسعه و تحولات عظیم سازمانی دارد.

گاردنر<sup>۲</sup> (۱۹۶۵) در اثر خود به نام «خودتجدید نظری

سازمان» توصیه می‌کند باید در سازمان‌ها شرایطی فراهم شود که نیروی انسانی بتواند خود را با شرایط جدید تطبیق دهد و این شرایط باعث برانگیختن انگیزه پیشرفت کارکنان و اعطاف آن‌ها در موقعیت‌های مختلف شود، که این عبارت در مفهوم تمدن سازمانی گنجانده می‌شود. مفهوم تمدن تلاش می‌کند که فضای سازمانی و فرهنگ سازمانی، مشوق نظم، ادب، اخلاق و رعایت حقوق افراد در تمامی سطوح باشد. در این رابطه، تمدن سازمانی به‌عنوان مفهوم نوین، توسط محققان ایرانی وارد عرصه مدیریت شده است (زرین نگار و همکاران، ۱۳۹۷: ۹۰).

تمدن سازمانی به‌عنوان مفهومی در کنار تعالی سازمانی یکی از دیدگاه‌هایی است که اخیراً توسط میرسپاسی (۱۳۸۷) مطرح شده است. تمدن سازمانی تلاشی است درازمدت برای بهبود فرایندها و نوسازی سازمان، به‌ویژه با استفاده از تئوری و فناوری علوم رفتاری کاربردی از طریق مشارکت جمعی در راستای مدیریت فرهنگ سازمانی، ارتقای بهره‌وری تیم‌های کاری و به‌کارگیری نقش مشاوره تسهیلگری، که باید مورد حمایت مدیریت ارشد سازمان باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۷: ۳۹).

دیدگاه تمدن سازمانی به‌عنوان دیدگاهی در راستای تعالی سازمانی یا به تعبیر میرسپاسی (۱۳۸۷) تدبیری مکمل تعالی سازمانی است که محور آن رعایت اخلاق و حقوق مدنی در سازمان می‌باشد. تمدن سازمان نقشی کلیدی در تغییر سازمان دارد و به سازمان کمک می‌کند تا خود و محیط را ارزیابی کرده و راهبردها، ساختارها و فرایندهای خود را احیا کند. همچنین توسعه سازمان به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از تغییرات سطحی دست برداشته و بتواند ارزش‌هایی را تغییر دهد که سبب هدایت رفتار در سازمان شود (ژو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۲۰۵). از طرفی اجرای کامل و مناسب فرایند تغییر در سازمان‌ها با به‌کارگیری رویکرد تمدن سازمانی به همراه الزامات خود و همچنین ایجاد موقعیتی موفقیت‌آمیز و ترکیب درست و مناسبی از باورها، ادراکات، جهت‌گیری‌ها، اهداف و ساختار سازمانی فقط با حمایت همه‌جانبه مدیران ارشد محقق خواهد شد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۱). تمدن سازمانی از طریق توسعه هدفمند قابلیت‌ها می‌تواند توانمندی و شایستگی لازم برای پاسخ به اقتضائات محیطی را ایجاد نماید تا سازمان اثربخش‌تر عمل کند (شاترویچ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۸۷۳). تمدن سازمانی به دنبال توسعه ساختار سازمانی، توسعه فرهنگ سازمانی، توسعه

2. Gardner

3. Xu

4. Shatrevich

1. Lee

جستجوی تعالی هستند، در طی سال‌های متمادی از مدل‌ها، مفاهیم، پارادایم‌ها و چشم‌اندازهای مختلف با توجه به جنبه‌های کیفی مدل‌های تعالی بهره‌مند شده‌اند. در این راستا، با توسعه مدل تمدن سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین صنایع فولادی خاورمیانه می‌توان گام‌های اساسی را در راستای تقویت و تبیین مؤلفه‌های تمدن سازمانی در این سازمان برداشت. چه‌بسا که این عوامل می‌تواند تضمین‌کننده افزایش بهره‌وری کارکنان در راستای تقویت اهداف سازمانی بوده و مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان می‌توانند از نتایج این پژوهش، جهت برخورداری از سازمانی توسعه‌یافته و پویا استفاده کرده و گام‌های لازم را در راستای تقویت آن بردارند. همچنین با توجه به اینکه شرکت فولاد مبارکه اصفهان یکی از شرکت‌های موفق کشور در حوزه تعالی سازمانی است (سید معلمی و هاشمی بنی، ۱۳۹۳: ۳)، تبیین مدل تمدن سازمانی در این شرکت می‌تواند گام مؤثری در مسیر توسعه و اعتلای این شرکت باشد.

تعداد اندکی از پژوهش‌های پیشین در زمینه تمدن سازمانی انجام شده است و این موضوع در حال حاضر دارای شکاف تحقیقاتی بسیاری در پژوهش‌های داخلی و خارجی است. در پژوهش‌های خارجی تنها یک مطالعه، تمدن سازمانی را بررسی کرده است و در پژوهش‌های داخلی نیز تعداد مطالعات انجام شده در حیطه تمدن سازمانی انگشت شمار است. این پژوهش، بر اساس پژوهش میرسپاسی (۱۳۸۷) الگوبرداری شده است که در پژوهش یاد شده، مؤلفه‌های تمدن سازمانی در چهار بخش بررسی شده و زیرمجموعه‌های این مؤلفه‌ها به‌طور دقیق و کامل مورد بحث قرار نگرفته‌اند. همچنین با توجه به تأثیر بسزای شرکت فولاد مبارکه اصفهان در افزایش تولید و صادرات کشور، بررسی تمدن سازمانی در این شرکت حائز اهمیت بوده ولی در پژوهش‌های پیشین تاکنون بررسی نشده است. لذا، سؤال اصلی این پژوهش این است که مدل تمدن سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان چگونه است؟ همچنین سؤالات فرعی پژوهش عبارت‌اند از:

- مؤلفه‌های تمدن سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان چه هستند؟
- آزمون مدل تمدن سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

محیط پویا و پیچیده امروزی شرایط و اقتضات متغیر و متحولی را برای سازمان‌ها پدید آورده است. در عصر جهانی‌شدن، انقلاب اطلاعات و تولید دانش، نیروهای متغیر،

نظام مدیریتی و به‌طور کلی دست‌یابی به اهداف سازمانی و مستلزم همکاری مشترک اعضای سازمان و تلاش آنان در رسیدن به اهداف است (گوپیل و دشپانده، ۲۰۱۴: ۲۲۰).

به عبارتی منظور از تمدن سازمانی تغییری است که در نهایت به ایجاد تحول در شخصیت و هویت سازمان منجر شود، به‌طوری که رفتار و عملکرد آن را متحول کند و موجب ارتقای کیفیت و ارتباط سازمان با محیط شود چرا که لازمه برقراری ارتباط مؤثر با محیط و خودنوسازی فعالیت‌ها، برخورداری از ظرفیت داخلی سازمان و تعامل درونی آن است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۲).

تمدن سازمانی به‌عزم اکثر صاحب‌نظران این حوزه، رویکردی علمی، سیستمی و برنامه‌ریزی شده برای تغییر سازمان می‌باشد و به‌عبارت‌دیگر محور اصلی آن، فعال‌سازی، نوسازی و حیات‌بخشی مجدد سازمان با بهره‌گیری از منابع انسانی و فنی سازمان است (ترکزاده و صباغیان، ۱۳۸۵: ۲). همچنین برخی از پژوهشگران تمدن سازمانی را سیستم‌های برنامه‌ریزی شده و بلندمدت شامل استراتژی علوم رفتاری برای درک، توسعه و تغییر سازمان‌ها برای بهبود اثربخشی و سلامت حال و آینده سازمان تعریف کرده‌اند (واریک، ۲۰۱۰: ۱۲۲). برخی نیز تمدن سازمانی را اساساً رویکردی هنجاری و رفتاری به تغییر و بهبود در کلیه فرآیندهای سازمان تعبیر کرده‌اند (ترکزاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۹۱).

تمدن سازمانی، تلاش و فرآیندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره سازمان است که می‌کوشد با رویکردی کل‌نگر و راهبردی، مبتنی بر علوم رفتاری و با بهره‌گیری از استراتژی‌ها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و ساختاری فرایند سازمان را به‌گونه‌ای ایجاد و هدایت نمایند که منجر به توسعه سازمان شود (ترکزاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۹۱).

صنعت فولاد یکی از موتورهای محرک توسعه اقتصادی کشورها در سراسر جهان به شمار می‌رود. علاوه بر نقش مهم صنعت فولاد در توسعه‌یافتگی کشورها، تأثیر بسزای این صنعت در ایجاد اشتغال نیز غیرقابل‌انکار است. با توجه به جایگاه فولاد در تأمین محصول کلیدی صنایعی همچون اتومبیل، ساخت، حمل و نقل و برق، صنعت فولاد منبع اشتغال بیش از پنجاه میلیون نفر در جهان به شمار می‌رود (معظمی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲: ۳). در این راستا، این‌گونه صنایع با یک محیط به‌شدت رقابتی در سطح جهانی مواجه می‌باشند و بدیهی است که برای بقا در این شرایط رقابتی، تدوین استراتژی‌های رقابتی و ارتقاء فرآیندهای سازمانی ضروری است. سازمان‌هایی که در

نمیر<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) در یک دهه بعد، تمدن سازمانی را فرایند برنامه‌ریزی شده تغییر در فرهنگ یک سازمان با استفاده از علوم رفتاری، فناوری‌ها، پژوهش و نظریه توصیف می‌کنند. در واقع تمدن سازمانی فرایندی است که از طریق آن دانش و عملکردهای علوم رفتاری برای کمک به سازمان‌دهی در دستیابی به اثربخشی بیشتر، از قبیل بهبود شرایط زندگی، افزایش بهره‌وری و بهبود کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. تمدن سازمانی از سایر تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی (نظیر خرید تسهیلات و تجهیزات برای احداث مجتمع تولیدی) متمایز است؛ زیرا هدف از به کارگیری تمدن سازمانی در یک سازمان، بهبود توانایی‌ها و امکانات سازمان برای ارزیابی و حل مشکلات سازمانی است و از سوی دیگر، تمدن سازمانی برای بهبود کل سیستم، یعنی خود سازمان، بخش‌های تابعه آن و کلیه فرایندهای سازمانی در ارتباط با محیط پیرامون آن طراحی و اجرا می‌گردد (کامینگز و اورلی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹: ۳۳).

در سازمان متمدن، فضای سازمان و فرهنگ سازمانی مشوق نظم، ادب، اخلاق و رعایت حقوق افراد در تمام سطوح سازمان است. در سازمان متمدن، تربیت و ادب بین افراد در روابط عرفی و سازمانی حاکم است و وظایف بسته به میزان توانایی‌های بالقوه، به‌طور خودجوش انجام می‌شود (صبحی، ۱۳۹۳: ۳). رعایت حقوق مدنی (سازمانی) یک رفتار عمومی بوده و حضور پررنگ عدالت اجتماعی<sup>۹</sup> با رعایت نزاکت و کمال نجابت امکان‌پذیر است (نیسا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳: ۱۸۱). در ارائه تصویر و تعریف تازه از سازمان در چارچوب تمدن سازمانی، می‌توان آن را ابعاد زیربنا و ربنای یک ساختمان بزرگ که به کاخ تمدن سازمانی معروف است در نظر گرفت که با ویژگی‌های خاصی مانند پی، زیربنا، ستون‌ها، سقف و غیره بنا شده است. سازمان متمدن برحسب اینکه تمدن چگونه تعریف شود، به فونداسیون و پایه‌های قوی خاص نیاز دارد که مبنای اصلی آن را بنیان‌گذاران سازمان شکل می‌دهند و به دنبال آن‌ها مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرست‌ها، کارشناسان و کارکنان، این بنا را می‌آیند و نگهداری می‌کنند. در سازمان متمدن، همه افراد اعم از مدیر ارشد، مدیر اجرایی، کارشناسان و کارکنان، همکار<sup>۱۱</sup> نامیده می‌شوند. این همکاران در سایه ایجاد فونداسیون تمدن پرور که محورهای آن انسانیت، اخلاق،

پیچیده و قدرتمندی، سازمان‌ها را احاطه کرده‌اند. بنابراین، می‌توان گفت امروزه تغییر برای سازمان یک ضرورت است، نه یک فرصت (بلنکا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۱). در شرایط کنونی اغلب، ثبات به مفهوم رکود است تا پیوستگی و پایداری و به نظر نمی‌رسد که برای هم سویی با تغییرات و یا حتی ایستادگی در مقابل آن‌ها، راهی جز ایجاد تغییر در وضعیت موجود وجود داشته باشد. به‌ویژه اینکه پدیده عدم قطعیت که در گذشته‌ای نه‌چندان دور به همراه تغییرات رخ می‌نمود، امروزه خود به اصلی پایدار حتی در وضع موجود تبدیل شده است (جاودانی، ۱۳۹۳: ۵۷). پیتر دراگر<sup>۲</sup> از جمله بنیان‌گذاران علم مدیریت نوین در این راستا، بیان می‌دارد که «ما در یکی از دوره‌های بزرگ تاریخی زندگی می‌کنیم که در هر ۲۰۰ یا ۳۰۰ سال رخ می‌داد و شرایطی به وجود می‌آید که مردم توان درک جهان را ندارند و گذشته برای توضیح آینده به هیچ رو کافی نیست (سین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵: ۵۲). تمدن سازمانی در راستای تعالی سازمانی و به عنوان رویکردی تکمیل‌کننده تعالی سازمانی تلاش می‌کند مفهوم تعالی سازمانی را گسترش دهد و با محوریت رعایت اخلاق و حقوق مدنی در سازمان و ارتقای فرهنگ سازمانی، زمینه تعالی هرچه بیشتر سازمان‌ها را فراهم سازد. مفهوم تمدن سازمانی نیز همچون بسیاری از مفاهیم علوم انسانی، علوم اجتماعی و مدیریت، مفهومی است که تعریف یگانه‌ای که بتواند دربرگیرنده تمامی ابعاد مفهومی، به‌ویژه در سیر تحول آن باشد و مورد پذیرش تمامی اندیشه‌پردازان و حتی کنشگران این حوزه قرار گیرد، برای آن ارائه نشده است.

براساس ادبیات موجود در این قلمرو، دیرینه این مفهوم در ایالات متحده آمریکا به برنامه اصلاحات در شرکت جنرال میلز<sup>۴</sup> باز می‌گردد که مجری آن رابرت بکهارد<sup>۵</sup> (۱۹۶۹) به دلیل سراسری بودن دگرگونی در تمامیت سازمان یاد شده آن را تمدن سازمانی نام نهاد. بارک و اشمیت<sup>۶</sup> (۱۹۷۱) تمدن سازمانی را فرایندی می‌دانند که موجب افزایش اثربخشی سازمان از طریق همسوسازی اهداف فردی و اهداف سازمانی می‌شود. از نظر آن‌ها، این فرایند کوششی است در جهت یک تغییر برنامه‌ریزی شده که دربرگیرنده کل سیستم در یک دوره از زمان بوده و به مأموریت سازمان مربوط می‌شود. بارک و

7. Burke & Noumair  
8. Cummings & Worley  
9. Social Justice  
10. Nica  
11. Colleague

1. Blanca  
2. Peter Drucker  
3. Senn  
4. General Mills  
5. Robert Beckhard  
6. Burke & Schmidt

فاراتیسویو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان «فرهنگ و تمدن سازمانی و عملکرد مدیریتی» به این نتیجه رسیدند که توجه به سطح توسعه‌یافتگی سازمان و کشور مورد بررسی، بسیار از فرهنگ موجود در آن عینی‌تر می‌باشد و می‌توان عنوان کرد که سطح توسعه‌یافتگی است که تفاوت میان تمدن‌ها را نشان می‌دهد و موجب بروز علائم تفاوت در میان کشورها می‌شود.

کازمی و همکاران (۱۴۰۰) مقاله‌ای تحت عنوان «مؤلفه‌های سیستم روابط بین کارکنان مبتنی بر تمدن سازمانی دانش‌محور در دانشگاه‌های علوم پزشکی» انجام دادند. براساس نتایج این پژوهش، هشت تم اصلی روابط مبتنی بر اعتماد، روابط غیررسمی و ارگانیک، روابط مبتنی بر شفافیت، روابط مبتنی بر توسعه دانش و تخصص، همکاری بین سازمانی، روابط مبتنی بر تحقق اهداف، روابط مبتنی بر منشور اخلاقی و ارتباطات گروهی شناسایی شد.

همچنین کازمی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین نیروی انسانی مبتنی بر تمدن سازمانی دانش‌محور در دانشگاه‌های علوم پزشکی» در یک مطالعه کیفی به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عوامل در تأمین نیروی انسانی، مؤلفه‌های یادگیری مستمر، کارکنان متعهد، کارکنان خلاق و نوآور و کارکنان دانشی می‌باشد. بنابراین برای ایجاد تمدن سازمانی دانش‌محور در دانشگاه‌های علوم پزشکی باید به این مؤلفه‌ها در تأمین نیروی انسانی توجه شود.

زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷) نیز در مقاله‌ای به واکاوی و تبیین تمدن سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. براساس نتایج، در شرایط علی تعیین اهداف و رهبری تمدن سازمانی شناسایی شد. این پژوهش به دنبال طراحی الگویی در خصوص موضوع تمدن سازمانی در سازمان‌های دولتی است. پدیده اصلی مدنیت سازمانی در رابطه با شرایط مداخله‌گر، سازمان کمال‌گرا بود. بستر حاکم، فرهنگ سازمانی و اقدامات مطلوب مدیریت منابع انسانی توانمندساز و راهبرد اصلی سوسیوکراسی، ادھوکراسی، تکنوانفوکراسی و مریتوکراسی قطعی و شناسایی شد. پیامد اصلی این مدل نیز سازمان متمدن است و نتایج به دست آمده از مدل حداقل مربعات جزئی، گویای تأیید و صحت طراحی روابط بود.

حمزه‌پور (۱۳۹۷) در مقاله‌ای به بررسی الزامات ساختاری و سازمانی ناجا در تراز تمدن نوین اسلامی پرداخت. براساس نتایج، ۳۱ مضمون پایه و ۳ مضمون سازمان‌دهنده با عناوین

ارزش‌های متعالی، معنویت، توانمندی‌های علمی و ویژگی‌های پایه‌ای است، با هدایت و رهبری مؤثر و اعمال مدیریت فراگیر و در چارچوب مشترک فرهنگ‌سازمانی توفیق مدار و جمع مدار، تعادل و تعامل منافع کارکنان سازمان و جامعه را برقرار می‌کنند (میرسپاسی، ۱۳۸۷: ۳۱). درجه همپوشانی تحقق این هدف‌ها می‌تواند معرف میزان تمدن سازمانی تلقی شود و این شرایط در درون کاخ تمدن سازمانی ظهور و بروز می‌یابد (زرین نگار و همکاران، ۱۳۹۷: ۹۳).

همان‌طور که بیان شد، یکی از مهم‌ترین مدل‌های تمدن سازمانی، مدل میرسپاسی (۱۳۸۷) می‌باشد. این مدل، تمدن سازمانی را در چهار محور سوسیوکراسی (پایه‌سازی توافق گروهی و گفت‌وگو)، تکنوانفوکراسی (تأکید بر تخصص محوری و دانش‌محوری)، مریتوکراسی (نظام شایسته‌سالاری مناسب و رعایت عدالت توزیعی) و ادھا کراسی (ایجاد ساختار چابک و بهبود هماهنگی واحدها) تبیین نموده است.

سوسیوکراسی به مفهوم توافق جمعی می‌باشد که تفاوت آن با دمکراسی در این است که دمکراسی غلبه نظر اکثریت بر اقلیت است در حالی که سوسیوکراسی تعامل و توافق اکثریت و اقلیت می‌باشد. همچنین تکنوانفوکراسی از ترکیب دو مفهوم تکنوکراسی و انفوکراسی با سلیقه میرسپاسی شکل گرفته است که شاید پدیده خاص قرن بیست و یکم است و هیچ‌گونه جای‌گزینی در مورد آن وجود ندارد و این‌گونه می‌توان ادعا کرد که هرچه سازمان‌ها، در به‌کارگیری فناوری‌ها به‌ویژه فناوری‌های اطلاعاتی پیشرفته‌تر باشند، در تعبیر این مدل متمدن‌ترند. مریتوکراسی نیز از ترکیب دو واژه مریت به معنای استحقاق و شایستگی و کراسی به معنای هوادار، تشکیل شده است که این واژه در این مدل به مفهوم شایسته‌گزینی عنوان گردیده است. همچنین ادھا کراسی به مفهوم هم‌راستایی واحدهای سازمانی است که این واژه برای اولین بار توسط تافلر<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) و در بخش هفتم کتاب شوک آینده (۱۴-۲۰ ترجمه فارسی) به کار برده شد و از آن زمان به بعد در اغلب تئوری‌های مدیریت سازمان (به‌ویژه سازمان آنلاین) مورد استفاده قرار گرفته است و بعدها توسط محققان دیگری مانند هنری مینتزربرگ توسعه بیشتری یافت (میرسپاسی، ۱۳۸۷: ۳۰). در این راستا میرسپاسی (۱۳۸۷)، تمدن سازمانی را در چهار بعد انسان‌مداری، عدالت‌مداری، جامعه‌مداری و دانش‌مداری مطرح کرده است.

انسان محور، ادب محور، نظم محور، اخلاق محور و شاید از همه مهم‌تر جمع محور می‌توانند تحت عنوان «سازمان‌های متمدن» نام برده شوند. خلاصه پیشینه پژوهش در جدول (۱) ارائه شده است.

«سطح ساختار سازمانی، سطح نیروهای ستادی و سطح نیروهای صف» و با مضمون فراگیر مؤلفه‌های سازمان ناجا در تراز تمدن نوین اسلامی استخراج شد. میرسپاسی (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای تحت عنوان «نقش آموزش در تکوین و ارتقای تمدن سازمانی» نشان داد که مجموعه‌هایی

### جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

Table 1. Summary of Research Background

محققان (سال)	عنوان پژوهش	نتایج
فاراتیسویو و همکاران (۲۰۱۵)	فرهنگ و تمدن سازمانی و عملکرد مدیریتی	سطح توسعه‌یافتگی تفاوت میان تمدن‌ها را نشان می‌دهد و موجب بروز علائم تفاوت در میان کشورها می‌گردد.
کاظمی و همکاران (۱۴۰۰)	مؤلفه‌های سیستم روابط بین کارکنان مبتنی بر تمدن سازمانی دانش محور در دانشگاه‌های علوم پزشکی	هشت تم اصلی روابط مبتنی بر اعتماد، روابط غیررسمی و ارگانیک، روابط مبتنی بر شفافیت، روابط مبتنی بر توسعه دانش و تخصص، همکاری بین سازمانی، روابط مبتنی بر تحقق اهداف، روابط مبتنی بر منشور اخلاقی و ارتباطات گروهی شناسایی شد.
کاظمی و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین نیروی انسانی مبتنی بر تمدن سازمانی دانش محور در دانشگاه‌های علوم پزشکی: مطالعه کیفی	مهم‌ترین عوامل در تأمین نیروی انسانی مؤلفه‌های یادگیری مستمر، کارکنان متعهد، کارکنان خلاق و نوآور و کارکنان دانشی می‌باشند.
زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷)	واکاوی و تبیین تمدن سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران	پدیده‌ی اصلی مدنیت سازمانی در رابطه با شرایط مداخله‌گر، سازمان کمال‌گرا بود. بستر حاکم، فرهنگ‌سازمانی و اقدامات مطلوب مدیریت منابع انسانی توانمندساز و راهبرد اصلی سوسپوکراسی، ادهوکراسی، تکنوفوکراسی و مریتوکراسی قطعی و شناسایی شد. پیامد اصلی این مدل نیز سازمان متمدن است.
حمزه پور (۱۳۹۷)	بررسی الزامات ساختاری و سازمانی ناجا در تراز تمدن نوین اسلامی	براساس نتایج، ۳۱ مضمون پایه و ۳ مضمون سازمان‌دهنده با عناوین «سطح ساختار سازمانی، سطح نیروهای ستادی و سطح نیروهای صف» و با مضمون فراگیر مؤلفه‌های سازمان ناجا در تراز تمدن نوین اسلامی استخراج گردید.
میرسپاسی (۱۳۸۷)	نقش آموزش در تکوین و ارتقای تمدن سازمانی	مجموعه‌هایی انسان‌محور، ادب محور، نظم محور، اخلاق محور و شاید از همه مهم‌تر جمع محور می‌توانند تحت عنوان سازمان‌های متمدن نام برده شوند.

### روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نوع هدف‌بنیادی و کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. همچنین پژوهش حاضر از نوع پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) است. به‌کارگیری تنها یکی از روش‌های پژوهش کمی یا کیفی فقط جنبه‌های محدودی از یک پدیده را نمایان می‌کند و تحلیل می‌نماید و در این صورت جنبه‌های دیگر پدیده نادیده گرفته می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۹). بنابراین به کار بردن روش‌های پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) می‌تواند درک روشن‌تری از پدیده‌های اجتماعی و رفتاری فراهم آورد. سازمانی که در این مطالعه جهت بررسی تمدن سازمانی انتخاب شده است، شرکت فولاد مبارکه اصفهان است. وجود تمدن سازمانی در این شرکت به دلیل تأثیر بسزایی که در تولید و صادرات کشور و در نهایت، رشد اقتصادی کشور دارد، بسیار ضرورت دارد. بنابراین لازم است تمدن سازمانی برای افزایش بهره‌وری کارکنان و مدیران و رشد تولید در این شرکت بررسی شده و مؤلفه‌های آن استخراج گردند.

در این پژوهش، ۱۵ خبره جامعه هدف شامل استادان حوزه مدیریت، متخصصان و خبرگان شرکت فولاد مبارکه اصفهان حضور داشته که با روش گلوله برفی هدفمند شناسایی شده و مصاحبه با آن‌ها به روش عمیق نیمه ساختاریافته انجام گردید و از طریق مطالعه ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های انجام شده، مؤلفه‌های تمدن سازمانی شناسایی گردیدند. سپس پرسشنامه دلفی برای اعتبارسنجی مؤلفه‌های شناسایی شده در اختیار خبرگان قرار گرفت و مؤلفه‌های نهایی تمدن سازمانی مشخص شدند. روایی و پایایی نتایج بخش کیفی از طریق روایی صوری، روایی محتوا و مقایسه با داده‌های خام مورد تأیید قرار گرفت. از میان خبرگان مورد مطالعه، ۴ نفر زن و ۱۱ نفر مرد بودند که ۶ نفر تحصیلات دکتری و ۹ نفر تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد دارند و همگی دارای سابقه فعالیت بالای ۵ سال بودند. پس از تبیین مدل تمدن سازمانی در این شرکت، مدل ارائه شده از روش معادلات ساختاری SEM و نرم‌افزار آموس آزمون شد و بدین ترتیب، از مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی، پرسشنامه مورد نظر طراحی شد. پس از طراحی

### یافته‌های پژوهش

در این مطالعه ابتدا محتوای کلیه مقالات جمع‌آوری شده و مصاحبه‌های انجام شده بررسی شد و در نهایت ۴ مؤلفه اصلی و ۴۷ مؤلفه فرعی برای تمدن سازمانی مطابق با جدول (۲) استخراج شد و سپس برای بررسی اعتبار مؤلفه‌های استخراج شده از روش دلفی استفاده شد. شایان ذکر است که مؤلفه‌های شناسایی شده در این مطالعه بیشتر در چارچوب مؤلفه‌های میرسپاسی (۱۳۸۷) قرار دارد که علت آن کمبود دانش در زمینه تمدن سازمانی در تحقیقات انجام شده است. همچنین از طریق مصاحبه‌های انجام شده، بیشتر مؤلفه‌های تمدن سازمانی که در پژوهش میرسپاسی (۱۳۸۷) وجود دارند ذکر شد که نشان‌دهنده اهمیت این مؤلفه‌ها برای تمدن سازمانی است. در گام بعدی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته که دارای ۴۰ گویه بوده است، مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل تمدن سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان انجام شد. در بخش‌های بعد نتایج بخش کیفی و کمی به تفکیک ارائه شده است.

پرسشنامه، روایی محتوا از طریق شاخص CVR برابر ۰/۵۶ به دست آمد که از حداقل CVR محاسبه شده براساس ۱۵ خبره (عدد ۰/۴۹) بیشتر است. سپس پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۹ محاسبه شد و روایی و پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. در این بخش، ۲۰۰ نفر از استادان، مدیران عالی و کارکنان با تجربه شرکت فولاد مبارکه اصفهان برای پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه همکاری نمودند که از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و فرمول کوکران انتخاب شدند. از میان نمونه آماری در بخش کمی، ۳۹ درصد زن و ۶۱ درصد مرد بودند که بیشتر آن‌ها در فاصله سنی ۳۶ تا ۴۰ سال قرار دارند. همچنین از نظر سطح تحصیلات، بیشتر آن‌ها (۵۶ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بودند. بنابراین به‌طور خلاصه، در این مطالعه برای تبیین مدل تمدن سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان از ابزار مصاحبه، پرسشنامه و روش دلفی استفاده شده است. همچنین برای آزمون مدل کیفی، از ابزار پرسشنامه و روش معادلات ساختاری استفاده گردید. این دو روش برای طراحی و آزمون مدل روش‌های مناسبی هستند (ایران‌دوست و فیضی، ۱۳۹۲: ۵۰).

### جدول ۲. مؤلفه‌های اولیه شناسایی شده تمدن سازمانی

Table 2. The Basic Components Identified in Organizational Civilization

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	مأخذ
انسان‌مداری	اخلاق حرفه‌ای	زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷)، نظر خبرگان
	انسانیت	میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان
	ارزش	میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان
	معنویت در کار	میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان
	وحدت و انسجام	میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان
	در نظر گرفتن منافع انسان	نظر خبرگان
	احترام	میرسپاسی (۱۳۸۷)، زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷)
	اعتماد	میرسپاسی (۱۳۸۷)، زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷)
	اطمینان	میرسپاسی (۱۳۸۷)، زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷)
	نظم	میرسپاسی (۱۳۸۷)، زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷)
عدالت‌مداری	ادب	میرسپاسی (۱۳۸۷)، زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷)
	مسئولیت‌پذیری	میرسپاسی (۱۳۸۷)
	عدالت سازمانی	میرسپاسی (۱۳۸۷)، زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷)
	تعلق	میرسپاسی (۱۳۸۷)
	تعهد	میرسپاسی (۱۳۸۷)، فجرین و همکاران (۲۰۱۸)، جوادیان و همکاران (۱۳۹۲)
	رعایت و توازن حقوق ذینفعان	میرسپاسی (۱۳۸۷)
	مشارکت جمعی	میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان
	اجماع‌طلبی	میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان
	سطح مطلوب زندگی شخصی کارکنان	میرسپاسی (۱۳۸۷)
	سطح مطلوب زندگی شغلی کارکنان	میرسپاسی (۱۳۸۷)
رضایت شغلی کارکنان	میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	



## ادامه جدول ۲. مؤلفه‌های اولیه شناسایی شده تمدن سازمانی

میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	رفاه جامعه	جامعه مداری
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	ارائه خدمات به جامعه	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	ترجیح نفع عمومی	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	اخلاق اجتماعی	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	سرمایه اجتماعی	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	فرهنگ جامعه	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	مسئولیت اجتماعی	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	مدنیت جامعه	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	حمایت از جامعه	
میرسپاسی (۱۳۸۷)	ارتباطات اثربخش	
میرسپاسی (۱۳۸۷)	اجماع طلبی	
میرسپاسی (۱۳۸۷)	همسویی اهداف فردی و گروهی	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	آموزش نیروی کار	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	توسعه نیروی کار	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	توانمندی و شکوفایی	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	تعامل کارکردی و مثبت	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	پیشرفت سازمان	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	مدیریت تغییر	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، نظر خبرگان	مدیریت دانش	
میرسپاسی (۱۳۸۷)، زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷)	مدیریت یادگیری فراگیر	فرهنگ سازمانی
میرسپاسی (۱۳۸۷)، زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷)	تعالی سازمانی	
ایمانی (۱۳۹۳)، خوارکیان و تک روستا (۱۳۹۴)، لوک و کرافورد (۱۹۹۹)، پرابهو (۲۰۱۱)، فرنیا و حسن پور (۱۳۹۰)، فجرین و همکاران (۲۰۱۸)، نظر خبرگان	فرهنگ سازمانی	
نظر خبرگان	چابکی	
نظر خبرگان	یادگیری سازمانی	
زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷)	عقلانیت	
خوارکیان و تک روستا (۱۳۹۴)، لوک و کرافورد (۱۹۹۹)، فالكونر و همکاران (۲۰۱۴)، ساندا (۲۰۱۷)، میرسپاسی (۱۳۸۷)	سبک رهبری	

## بخش کیفی

کیفی شناسایی شد، پرسشنامه دلفی با هدف کسب نظر خبرگان در مورد میزان موافقت آنان با مؤلفه‌های شناسایی شده طراحی گردیده و در اختیار خبرگان قرار داده شد. طیف پاسخ‌دهی به سؤالات و نمره مربوط به صورت جدول (۳) است.

در بخش کیفی جهت اطمینان از استخراج درست مؤلفه‌های اصلی و فرعی شناسایی شده از مطالعات کتابخانه‌ای و به منظور طراحی مدل نهایی و اعتبارسنجی کیفی آن، از تکنیک دلفی استفاده شده است. پس از آن که مؤلفه‌های مربوط به بخش

## جدول ۳. طیف پاسخ‌دهی به سؤالات و نمره مربوطه

Table 2. The Spectrum of Responses to the Relevant Questions and Score

نمره	متغیرهای کلامی
۵	خیلی زیاد
۴	زیاد
۳	متوسط
۲	کم
۱	خیلی کم

مأخذ. یافته‌های پژوهش

عدد ۳/۵ به دست آمد. همچنین ضریب توافق کندال در مرحله سوم برابر ۰/۷۱۰ به دست آمد که نشان می‌دهد میزان توافق خبرگان در این مرحله تقریباً بالا است. بنابراین تمامی شاخص‌هایی که وارد راند سوم دلفی شدند از نظر خبرگان مناسب ارزیابی شده و لذا این شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفتند. با توجه به نتایج به دست آمده از روش دلفی، در نهایت ۴ مؤلفه اصلی و ۴۰ مؤلفه فرعی شناسایی شدند. مؤلفه‌های اصلی شامل انسان‌مداری، عدالت‌مداری، جامعه‌مداری و دانش‌مداری هستند. انسان‌مداری به معنای کلیه ارزش‌هایی است که بر پایه انسانیت و در نظر گرفتن ارزش‌های انسانی می‌باشد. عدالت‌مداری به معنای عواملی است که عدالت را در سازمان توسعه می‌دهد و منجر به رفاه کارکنان می‌گردد. جامعه‌مداری، رفاه جامعه را در نظر دارد و دانش‌مداری، تمدن‌سازمانی را در راستای پیشرفت سازمان و ارتقاء سطح دانش توصیف می‌کند (میرسپاسی، ۱۳۸۷: ۱۲). در این مطالعه، انسان‌مداری توسط اخلاق حرفه‌ای، انسانیت، ارزش، معنویت در کار، وحدت و انسجام، در نظر گرفتن منافع انسان، احترام، اعتماد، نظم، ادب و مسؤلیت‌پذیری تعریف گردید. عدالت‌مداری به وسیله عدالت‌سازمانی، تعهد، رعایت و توازن حقوق ذی‌نفعان، مشارکت جمعی، سطح مطلوب زندگی شخصی کارکنان، سطح مطلوب زندگی شغلی کارکنان و رضایت شغلی کارکنان توصیف شد. جامعه‌مداری توسط رفاه جامعه، ارائه خدمات به جامعه، ترجیح نفع عمومی، سرمایه اجتماعی، فرهنگ جامعه، مسؤلیت اجتماعی، مدنیت جامعه، حمایت از جامعه، ارتباطات اثربخش، اجماع طلبی، همسویی اهداف فردی و گروهی تعریف شد. همچنین دانش‌مداری توسط آموزش نیروی کار، توسعه نیروی کار، توانمندی و شکوفایی، تعامل کارکردی و مثبت، پیشرفت سازمان، مدیریت دانش، مدیریت یادگیری فراگیر، تعالی‌سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، یادگیری سازمانی و سبک رهبری تعریف شد. مدل نهایی پژوهش براساس مؤلفه‌های اصلی و فرعی تمدن‌سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان به صورت شکل (۱) می‌باشد که در بخش کمی، از مدل ارائه شده جهت آزمون مدل استفاده شده است.

در ادامه، نظرسنجی مورد نظر در طی چند مرحله برای رسیدن به وحدت نظر خبرگان برای مؤلفه‌ها انجام شده است و سپس میانگین پاسخ‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل محاسبه شد. هدف از روش دلفی، دسترسی به مطمئن‌ترین توافق گروهی خبرگان در مورد موضوعی خاص است که با استفاده از پرسشنامه و نظرخواهی از خبرگان، به‌دفعات و با توجه به بازخورد حاصل از آن‌ها صورت می‌پذیرد. این فرآیند تا زمانی ادامه می‌یابد که میانگین اعداد به‌اندازه کافی باثبات شود (ایران‌دوست و فیضی، ۱۳۹۲: ۴۰). مقدار حداقل میانگین پاسخ‌ها در این پژوهش، عدد ۳/۵ در نظر گرفته شده است که در صورتی که میانگین پاسخ‌ها کمتر از ۳/۵ باشد، مؤلفه مربوطه حذف خواهد شد (زارع و همکاران، ۱۳۹۸: ۱). نتایج مربوط به روش دلفی در جدول (۴) نمایش داده شده است. در مرحله اول دلفی، مؤلفه‌های شناسایی شده، در قالب پرسشنامه دلفی ۵ گزینه‌ای به خبرگان ارائه گردید و میانگین پاسخ‌ها محاسبه شد. در این مرحله، میانگین پاسخ‌های ارائه شده برای مؤلفه‌های اطمینان، تعلق، اجماع طلبی، مدیریت تغییر، چابکی و عقلانیت کمتر از ۳/۵ بود و لذا این مؤلفه‌ها از ادامه روند حذف شدند. ضریب توافق کندال، یک آزمون ناپارامتریک است که برای تعیین میزان توافق و هماهنگی میان نظرات استفاده می‌شود. این ضریب مقداری بین صفر و یک است و هرچه مقدار آن بیشتر باشد، توافق بیشتر خبرگان را نشان می‌دهد (ایران‌دوست و فیضی، ۱۳۹۲: ۴۱). مقدار ضریب کندال در مرحله اول دلفی برابر ۰/۵۶۹ به دست آمد که نشان می‌دهد میزان توافق خبرگان در این مرحله، متوسط است. در مرحله دوم دلفی، پرسشنامه دلفی مجدد در اختیار خبرگان قرار گرفت و میانگین پاسخ‌ها و همچنین اختلاف میانگین با مرحله قبل محاسبه گردید. در این مرحله، میانگین مؤلفه اخلاق اجتماعی کمتر از عدد ۳/۵ به دست آمد. بنابراین این مؤلفه نیز از روند خارج شده و راند سوم دلفی انجام شد. ضریب توافق کندال در مرحله دوم برابر ۰/۶۲۱ به دست آمد که نشان می‌دهد میزان توافق خبرگان در این مرحله، متوسط رو به بالا است. در راند سوم میانگین تمامی مؤلفه‌های شناسایی شده بالاتر از

جدول ۴. راند اول، دوم و سوم دلفی

Table 4. First, Second and Third Rounds of Delphi

مؤلفه‌های فرعی	دور اول		دور دوم		دور سوم	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
اخلاق حرفه‌ای	۴/۱۸	۰/۲۵۸	۴/۲۷	۰/۲۹۸	۴/۱۸	۰/۹۹۲
انسانیت	۴/۰۹	۰/۲۳۶	۳/۸۱	۰/۸۸۹	۳/۹۰	۰/۵۵۸
ارزش	۴/۰۹	۰/۲۶۹	۴/۲۷	۰/۲۶۹	۴/۱۸	۰/۷۹۸
معنویت در کار	۴/۱۸	۰/۲۱۴	۴/۳۶	۰/۵۴۱	۴/۲۷	۰/۱۵۸
وحدت و انسجام	۴/۱۸	۰/۴۲۵	۴/۲۷	۰/۶۶۷	۴/۱۸	۰/۷۷۴
در نظر گرفتن منافع انسان	۳/۸۰	۰/۲۲۵	۳/۹۰	۰/۱۲۰	۴/۱۲	۰/۰۲۲
احترام	۳/۶۳	۰/۱۲۵	۴/۱۱	۰/۸۴۵	۴	۰/۹۳۳

مؤلفه‌های فرعی	دور اول		دور دوم		دور سوم	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
اعتماد	۴	-/۲۳۶	۴/۰۹	-/۲۳۶	۴/۱۸	-/۸۵۴
اطمینان	۳/۴۵	-/۵۲۸	-	-	-	-
نظم	۴/۱۸	-/۲۳۶	۴/۱۸	-/۹۲۳	۴/۱۸	۱/۰۱۵
ادب	۴/۱۸	-/۹۶۸	۴/۲۷	-/۲۳۶	۴/۲۷	-/۵۹۸
مسئولیت‌پذیری	۳/۷۲	-/۵۲۸	۴/۳۶	-/۹۱۲	۳/۹۰	-/۵۲۷
عدالت سازمانی	۳/۷۲	-/۲۵۸	۴	-/۹۱۰	۳/۹۰	-/۸۱۷
تعلق	۳/۳۲	۱/۰۲۵	-	-	-	-
تعهد	۴	-/۲۵۶	۴	۱/۰۲۱	۳/۷۲	-/۲۵۸
رعایت و توازن حقوق ذی‌براسانفعان	۳/۶۳	-/۱۱۲	۳/۸۱	۱/۰۵۹	۴	-/۲۳۶
مشارکت جمعی	۴/۳۶	-/۱۰۸	۴/۰۹	-/۲۵۶	۳/۷۲	-/۲۵۶
اجماع طلبی	۳/۳۱	۱/۱۳۹	-	-	-	-
سطح مطلوب زندگی شخصی کارکنان	۴	-/۲۵۷	۳/۸۱	-/۸۵۰	۴/۳۶	-/۵۵۸
سطح مطلوب زندگی شغلی کارکنان	۳/۷۲	-/۳۳۹	۴/۰۲	-/۱۰۸	۴/۰۹	-/۹۳۶
رضایت شغلی کارکنان	۳/۷۲	-/۶۶۹	۴/۱۸	-/۲۳۵	۴/۰۹	-/۵۳۶
رفاه جامعه	۴	-/۵۵۸	۴/۱۸	-/۲۵۷	۳/۹۰	-/۷۰۱
ارائه خدمات به جامعه	۴	-/۸۸۷	۴/۱۱	-/۵۲۱	۳/۹۰	-/۱۰۳
ترجیح نفع عمومی	۳/۷۲	-/۵۵۸	۴/۱۰	-/۵۹۶	۴	-/۶۶۹
اخلاق اجتماعی	۳/۵۵	-/۲۵۸	۳/۴۵	-/۵۵۸	-	-
سرمایه اجتماعی	۳/۹۰	-/۳۰۲	۴/۱۸	-/۸۸۷	۴/۰۹	۱/۱۰۴
فرهنگ جامعه	۳/۸۱	-/۳۳۹	۳/۹۰	-/۸۶۳	۳/۸۱	-/۱۱۱
مسئولیت اجتماعی	۳/۷۲	-/۴۵۰	۴/۲۷	-/۵۱۴	۳/۹۰	۱/۲۳۰
مدنیت جامعه	۳/۵۴	-/۵۲۸	۴/۲۷	-/۵۹۸	۳/۹۰	-/۷۷۰
حمایت از جامعه	۳/۹۰	-/۴۸۷	۳/۹۰	-/۳۰۱	۳/۸۱	-/۱/۲۶۹
ارتباطات اثربخش	۳/۶۶	-/۷۷۴	۳/۹۰	-/۳۳۶	۳/۸۱	-/۳۹۶
اجماع طلبی	۳/۷۲	-/۷۷۸	۳/۸۱	-/۶۶۷	۳/۷۲	-/۸۰۷
همسویی اهداف فردی و گروهی	۳/۶۳	-/۸۸۹	۴/۱۸	-/۸۳	۴/۰۹	-/۵۲۸
آموزش نیروی کار	۳/۶۳	-/۵۸۵	۳/۹۵	-/۶۶۵	۳/۷۲	-/۴۶۹
توسعه نیروی کار	۴/۱۸	-/۵۵۸	۳/۹۰	-/۷۹۰	۳/۷۲	-/۷۷۴
توانمندی و شکوفایی	۴/۰۹	-/۳۶۸	۳/۹۰	-/۸۰۲	۳/۷۲	-/۸۵۶
تعامل کارکردی و مثبت	۳/۸۱	-/۹۵۱	۴/۱۰	-/۵۸۵	۴/۱۸	-/۸۰۵
پیشرفت سازمان	۴	-/۹۱۰	۴/۱۸	-/۵۵۸	۳/۹۰	-/۵۸۵
مدیریت تغییر	۳/۲۱	-/۷۴۱	-	-	-	-
مدیریت دانش	۳/۶۳	-/۷۰۲	۴/۱۱	-/۹۰۹	۳/۷۲	-/۸۷۰
مدیریت یادگیری فراگیر	۴/۱۸	-/۷۷۷	۴/۲۲	-/۲۸۹	۴/۱۸	-/۹۱۵
تعالی سازمانی	۳/۶۳	-/۷۰۱	۳/۹۰	-/۹۱۰	۳/۹۰	۱/۱۲۸
فرهنگ سازمانی	۴/۱۱	-/۸۲۵	۴/۱۲	-/۷۴۱	۴/۱۱	-/۴۶۹
چابکی	۳/۴۵	-/۱۲۰	-	-	-	-
یادگیری سازمانی	۴/۱۰	-/۳۲۰	۴/۱۰	-/۰۱۱	۴/۱۰	-/۰۱۱
عقلانیت	۳/۴۵	-/۳۲۸	-	-	-	-
سبک رهبری	۴/۰۹	-/۴۲۰	۴/۱۱	-/۸۵۹	۴/۳۳	-/۴۶۹

مأخذ. یافته‌های پژوهش



شکل ۱. مدل نهایی تمدن سازمانی

Figure 1. The Final Model of Organizational Civilization

ترتیب برابر ۲۹/۰۰۵، ۱۰/۵۶۲، ۶۶/۶۲۱ و ۶۵/۷۷۵ است که در سطح احتمال ۵ درصد معنادار می‌باشند. این آماره حاکی از این است که ماتریس وارپانس - کوواریانس مشاهده شده و برآورد شده متفاوت هستند. این آماره متأثر از حجم نمونه می‌باشد، اغلب از تفسیر مستقیم این آماره خودداری می‌شود. نسبت این آماره بر درجه آزادی در هر ۴ مدل کوچک‌تر از ۳ است و برازش خوب مدل‌ها را نشان می‌دهد. در مجموع تمامی شش شاخص ذکر شده تناسب مدل‌ها را تأیید نمودند و بنابراین مدل ساختاری پژوهش به لحاظ شاخص‌های برازش مناسب است و تمامی عامل‌های مطرح شده می‌توانند در مدل ساختاری پژوهش مجتمع شوند.

پس از تأیید مناسب بودن مدل، برآورد معادلات ساختاری انجام شد. شکل‌های (۲)، (۳)، (۴) و (۵) فرم استاندارد مدل معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. شایان ذکر است مؤلفه‌هایی که بارهای عاملی آن‌ها کمتر از ۰/۳ به دست آمده و یا معنادار نشدند، از مدل حذف گردیدند. مقدار بارهای عاملی و معناداری آن‌ها (آماره t) در جدول (۵) گزارش شده است. براساس نتایج به دست آمده تمامی بارهای عاملی مؤلفه‌های انسان‌مداری، عدالت‌مداری، جامعه‌مداری و دانش‌مداری در سطح احتمال ۵ درصد معنادار هستند. در مؤلفه انسان‌مداری، بارهای عاملی مؤلفه‌های فرعی اخلاق حرفه‌ای، معنویت در

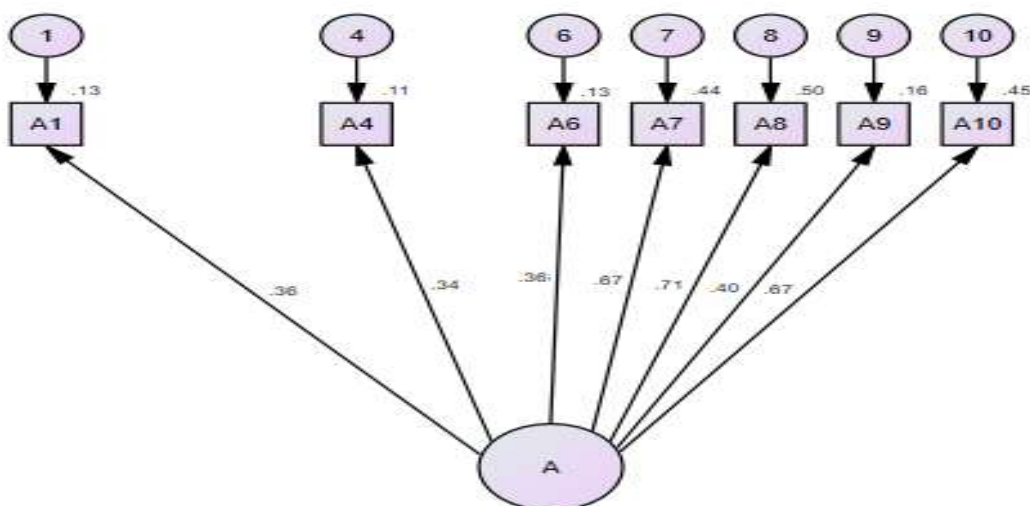
### بخش کمی

در این بخش ابتدا برای انتخاب روش مناسب، نرمال بودن توزیع داده‌های پرسشنامه از طریق آزمون کولموگوروف اسمیرنوف بررسی شده است. براساس این آزمون، سطح احتمال آماره آزمون در تمامی سؤالات بالای ۵ درصد بوده و بنابراین، فرضیه صفر نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته می‌شود. از آنجا که توزیع داده‌ها نرمال است و حجم نمونه آماری نیز ۲۰۰ نفر است، لذا برای مدل‌سازی، از معادلات ساختاری SEM و نرم‌افزار آموس استفاده می‌شود.

جهت برآورد مدل تمدن سازمانی، به دلیل وجود مؤلفه‌های زیاد و همبستگی میان آن‌ها، هریک از مؤلفه‌های اصلی در یک مدل جداگانه برآورد شده است. در مرحله بعد، شاخص‌های نیکویی برازش جهت بررسی اعتبار الگو مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این شاخص‌ها عبارت‌اند از شاخص‌های GFI و AGFI. شاخص RMSEA، آماره خی‌دو، شاخص NFI و CFI. مطابق با نتایج به دست آمده از مدل‌سازی و نرم‌افزار، مقادیر شاخص‌های GFI و AGFI و NFI و CFI بالاتر از ۰/۹ به دست آمده است. بنابراین، این شاخص‌ها برازش قابل قبول مدل را نشان می‌دهد. مقادیر RMSEA برای ۴ مدل برآورد شده به ترتیب برابر ۰/۰۷، ۰/۰۷، ۰/۰۸ و ۰/۰۵ است که حاکی از برازش قابل قبول مدل می‌باشد. مقدار خی‌دو نیز به

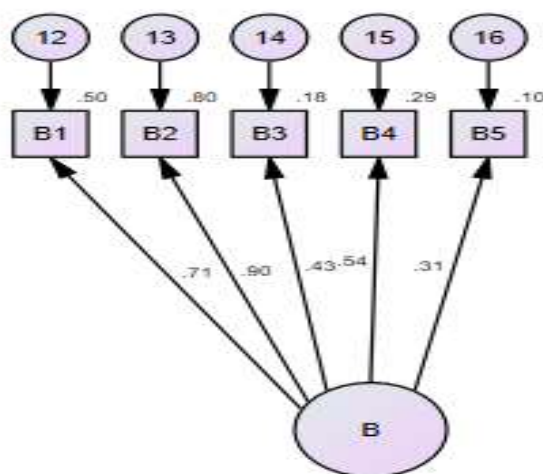
۰/۳۶ می‌باشند. در مؤلفه دانش‌مداری، بارهای عاملی مؤلفه‌های فرعی آموزش نیروی کار، توسعه نیروی کار، توانمندی و شکوفایی، تعامل کارکردی و مثبت، پیشرفت سازمان، مدیریت دانش، مدیریت یادگیری فراگیر، تعالی سازمانی، فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی به ترتیب برابر ۰/۳۶، ۰/۴۳، ۰/۶۸، ۰/۹۳، ۰/۵۹، ۰/۶۲، ۰/۳۲، ۰/۴۴، ۰/۴۳ و ۰/۳۶ می‌باشند. همچنین بارهای عاملی در کل مدل‌ها به ترتیب برابر ۰/۵۰، ۰/۵۷۸، ۰/۵۰۴ و ۰/۵۱۶ است.

کار، در نظر گرفتن منافع انسان، احترام، اعتماد، نظم و ادب به ترتیب برابر ۰/۳۶، ۰/۳۴، ۰/۳۶، ۰/۶۷، ۰/۷۱، ۰/۴۰ و ۰/۶۷ می‌باشند. در مؤلفه عدالت‌مداری بارهای عاملی مؤلفه‌های فرعی عدالت سازمانی، تعهد، رعایت و توازن حقوق ذینفعان، مشارکت جمعی و سطح مطلوب زندگی شخصی کارکنان به ترتیب برابر ۰/۷۱، ۰/۹۰، ۰/۴۳، ۰/۵۴ و ۰/۳۱ می‌باشند. در مؤلفه جامعه‌مداری، بارهای عاملی مؤلفه‌های فرعی رفاه جامعه، ارائه خدمات به جامعه، ترجیح نفع عمومی، سرمایه اجتماعی، فرهنگ جامعه، مدنیت جامعه، حمایت از جامعه، ارتباطات اثربخش و همسویی اهداف فردی و گروهی به ترتیب برابر ۰/۵۱، ۰/۴۶، ۰/۶۶، ۰/۶۴، ۰/۴۳، ۰/۴۶، ۰/۴۰ و ۰/۶۲



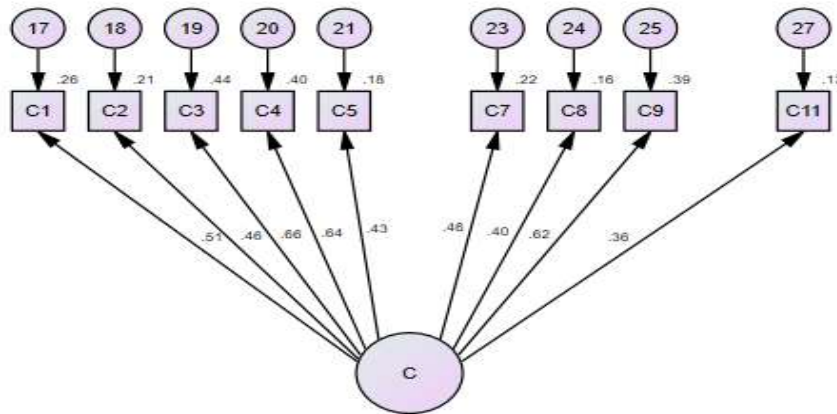
شکل ۲. فرم استاندارد مدل معادلات ساختاری (مؤلفه انسان‌مداری)

Figure 2. The Basic form of Structural Equation Model (Humanistic Component)



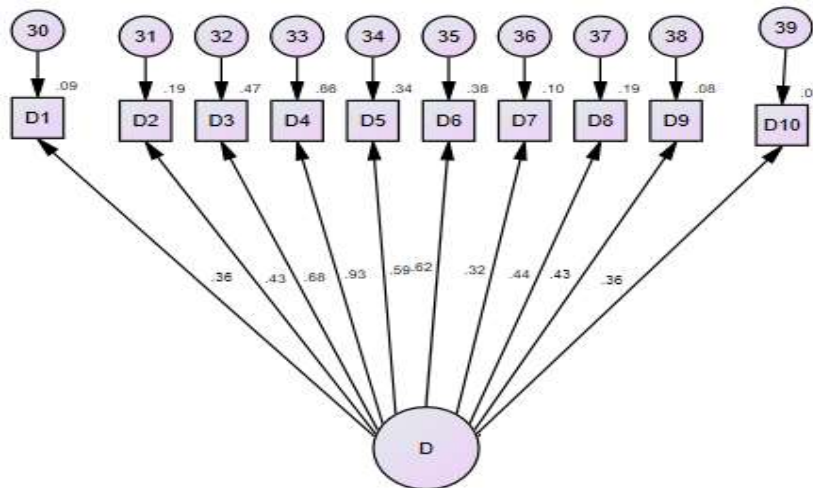
شکل ۳. فرم استاندارد مدل معادلات ساختاری (مؤلفه عدالت‌مداری)

Figure 3. The Basic form of Structural Equation Model (Justice-Oriented Component)



شکل ۴. فرم استاندارد مدل معادلات ساختاری (مؤلفه جامعه مداری)

Figure 4. The Basic form of Structural Equation Model (Community-Oriented Component)



شکل ۵. فرم استاندارد مدل معادلات ساختاری (دانش مداری)

Figure 5. The Basic form of Structural Equation Model (Knowledge-Oriented Component)

جدول ۵. بارهای عاملی و آماره t و سطح معناداری مدل‌ها

Table 5. Factor Loads and T-Statistics and Significance Level of Models

سطح معناداری	آماره t	بار عاملی	مؤلفه‌های فرعی	مؤلفه‌های اصلی
۰/۰۰	۹/۴۹۴	۰/۳۶	اخلاق حرفه‌ای	انسان‌مداری
-	-	-	انسانیت	
-	-	-	ارزش	
۰/۰۰	۹/۵۴۹	۰/۳۴	معنویت در کار	
-	-	-	وحدت و انسجام	
۰/۰۰	۹/۷۱۴	۰/۳۶	در نظر گرفتن منافع انسان	
۰/۰۰	۸/۳۲۸	۰/۶۷	احترام	
۰/۰۰	۶/۴۱۲	۰/۷۱	اعتماد	
۰/۰۰	۹/۲۸۹	۰/۴۰	نظم	
۰/۰۰	۷/۰۴۵	۰/۶۷	ادب	
-	-	-	مسئولیت‌پذیری	عدالت‌مداری
۰/۰۲	۲/۲۳۹	۰/۵۰	کل	
۰/۰۰	۷/۴۲۰	۰/۷۱	عدالت سازمانی	
۰/۰۰	۲/۴۶۱	۰/۹۰	تعهد	

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	بار عاملی	آماره t	سطح معناداری
جامعه مداری	رعایت و توازن حقوق ذی‌نفعان	۰/۴۳	۹/۲۰۴	۰/۰۰
	مشارکت جمعی	۰/۵۴	۹/۲۰۳	۰/۰۰
	سطح مطلوب زندگی شخصی کارکنان	۰/۳۱	۹/۶۵۹	۰/۰۰
	سطح مطلوب زندگی شغلی کارکنان	-	-	-
	رضایت شغلی کارکنان	-	-	-
	کل	۰/۵۷۸	۵/۰۹۴	۰/۰۲
	رفاه جامعه	۰/۵۱	۸/۹۶۶	۰/۰۰
	ارائه خدمات به جامعه	۰/۴۶	۹/۰۹۸	۰/۰۰
	ترجیح نفع عمومی	۰/۶۶	۷/۴۰۷	۰/۰۰
	سرمایه اجتماعی	۰/۶۴	۷/۹۴۱	۰/۰۰
	فرهنگ جامعه	۰/۴۳	۹/۲۹۱	۰/۰۰
	مسئولیت اجتماعی	-	-	-
	مدنیت جامعه	۰/۴۶	۹/۱۶۶	۰/۰۰
	حمایت از جامعه	۰/۴۰	۹/۳۲۶	۰/۰۰
دانش مداری	ارتباطات اثربخش	۰/۶۲	۷/۸۷۵	۰/۰۰
	اجماع طلبی	-	-	-
	همسویی اهداف فردی و گروهی	۰/۳۶	۹/۴۸۴	۰/۰۰
	کل	۰/۵۰۴	۳/۳۹۷	۰/۰۰
	آموزش نیروی کار	۰/۳۶	۳/۱۹۳	۰/۰۰
	توسعه نیروی کار	۰/۴۳	۳/۰۰۲	۰/۰۰
	توانمندی و شکوفایی	۰/۶۸	۲/۷۸۳	۰/۰۰
	تعامل کارکردی و مثبت	۰/۹۳	۲/۷۰۵	۰/۰۲
	پیشرفت سازمان	۰/۵۹	۳/۰۹۰	۰/۰۰
	مدیریت دانش	۰/۶۲	۲/۸۳۴	۰/۰۰
	مدیریت یادگیری فراگیر	۰/۳۲	۳/۲۶۲	۰/۰۰
	تعالی سازمانی	۰/۴۴	۳/۲۲۲	۰/۰۰
	فرهنگ سازمانی	۰/۴۳	۳/۲۰۴	۰/۰۰
	یادگیری سازمانی	۰/۳۶	۳/۲۵۳	۰/۰۰
سبک رهبری	-	-	-	
کل	۰/۵۱۶	۲/۵۹۷	۰/۰۳	

مأخذ. یافته‌های پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

تمدن سازمانی به‌عنوان مفهومی نوین، توسط محققان ایرانی وارد عرصه مدیریت شده است. با توجه به‌ضرورت و اهمیت نقش تمدن سازمانی در مواجهه با تغییرات محیطی، توجه ویژه صاحب‌نظران، مدیران و برنامه‌ریزان شرکت فولاد مبارکه اصفهان به توانمند کردن کارکنان و حمایت از آنان و توسعه متوازن نیروی انسانی، مستلزم توسعه رویکرد تمدن سازمانی در این شرکت می‌باشد و در این صورت است که شرکت فولاد مبارکه اصفهان می‌تواند در محیط امروزی با در نظر گرفتن ضرورت تغییر و نوسازی، در مسیر تعالی خود گام بردارد. بنابراین، با توجه به اهمیت پیاده‌سازی تمدن سازمانی، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل تمدن سازمانی در این

سازمان با مطالعه در دو بخش کیفی (روش دلفی) و کمی (روش معادلات ساختاری) انجام شد. براساس یافته‌های بخش کیفی و روش دلفی، ۴ مؤلفه اصلی و ۴۰ مؤلفه فرعی برای تمدن سازمانی شناسایی گردیدند. مؤلفه‌های اصلی عبارت‌اند از: انسان‌مداری، عدالت مداری، جامعه مداری و دانش مداری. بنابراین برای پیاده‌سازی تمدن سازمانی، باید به انسانیت، ارزش‌ها، معنویت و وحدت توجه شود و همچنین میان اعضای سازمان، احترام، اعتماد، ادب، وحدت و مسؤلیت‌پذیری برقرار باشد. برای توسعه تمدن سازمانی در یک سازمان، باید عدالت محوری در آن وجود داشته باشد به‌طوری که تمامی اعضای یک سازمان به‌طور یکسان از مزایای مادی و معنوی برخوردار شوند. برای

برای برقراری تمدن سازمانی، باید زندگی شخصی کارکنان در سطح مطلوبی قرار داشته باشد تا آنان را برای انجام وظایف خود و متعهد بودن به سازمان دارای انگیزه نماید. بنابراین توصیه می‌شود توسط مدیران سازمان، سطح مطلوب زندگی کارکنان از طریق آموزش، افزایش حقوق و مزایا و غیره برآورده شود تا آنان را به سازمان متعهد نموده و همچنین با برقراری عدالت سازمانی و جلوگیری از ترجیح دادن گروهی بر گروه دیگر، آنان را به سازمان پایبند نماید. مدیران توسط حفظ احترام به کارکنان، برخورد مناسب با آنان، بهبود جو سازمانی و مسائلی از این قبیل، می‌توانند کارکنان خود را به سازمان متعهد نمایند. از آنجایی که شرکت فولاد مبارکه اصفهان نقش مهمی در تولید و صادرات کشور دارد، با برقراری عدالت سازمانی در میان کارکنان، می‌توان از طریق ایجاد سطح مطلوب زندگی شخصی برای کارکنان به کمک حقوق و مزایا، آنان را به سازمان متعهد ساخت و از این طریق بهره‌وری نیروی کار و در نهایت تولید و صادرات شرکت را افزایش داد.

در مؤلفه جامعه مداری، بارهای عاملی مؤلفه‌های ترجیح نفع عمومی، سرمایه اجتماعی و ارتباطات اثربخش؛ بالاترین بارهای عاملی را در میان سایر مؤلفه‌ها دارا می‌باشند. همچنین بار عاملی کل مدل برابر  $0/504$  به دست آمده که عددی متوسط است. بنابراین در صورتی که تمدن سازمانی در یک سازمان پیاده شود، باید به جامعه مداری توجه شود که از طریق ترجیح دادن عموم و نفع گروه نسبت به فرد، جامعه مداری قابل تدوین است. همچنین سرمایه اجتماعی به‌عنوان سرمایه‌گذاری در بخش اجتماعی سازمان و ارتباطات اثربخش که در اثر سرمایه اجتماعی نیز به وجود می‌آید، می‌تواند معیارهای مهمی برای پیاده‌سازی تمدن سازمانی باشند. برای پیاده‌سازی این مؤلفه تمدن سازمانی، لازم است ابتدا فرهنگ جمعی در جامعه و کشور توسط رسانه‌های عمومی و دولت ترویج داده شود تا این فرهنگ در سازمان‌ها نیز نهادینه شود. همچنین مدیران باید سعی در برقراری ارتباطات اثربخش و مطلوب با کارکنان کرده و برای تصمیمات خود، منافع جمعی کارکنان را در نظر بگیرند. لذا مدیران سازمان باید تغییر را از خود آغاز نمایند چه بسا که مدیران در الگوسازی تمدن سازمانی نقش مهمی دارند.

در مؤلفه دانش مداری، بارهای عاملی مؤلفه‌های تعامل کارکردی و مثبت، توانمندی و شکوفایی و مدیریت دانش؛ بالاترین بارهای عاملی را در میان سایر مؤلفه‌ها دارا می‌باشند. همچنین بار عاملی کل مدل برابر  $0/516$  به دست آمده که عددی متوسط است. بنابراین، ایجاد دانش در یک سازمان منجر به افزایش تفکر مفید و مؤثر در میان اعضا شده که

پیاده‌سازی جامعه مداری، باید همواره منافع جمع ارجحیت داده شود و از گروه و جامعه حمایت شود تا بتوان تمدن سازمانی را اجرا کرده و در آن موفق بود. در نهایت، اساس دانش بر پایه‌ی برداشت ذهنی استوار است. اهمیت دادن به دانش مداری منجر به ارتقای سطح دانش در سازمان شده که به‌موجب آن پیاده‌سازی تمدن سازمانی را با سهولت بیشتری در پی خواهد داشت.

در نتایج معادلات ساختاری، در مؤلفه انسان‌مداری، بارهای عاملی مؤلفه‌های اعتماد، احترام و ادب بالاترین بارهای عاملی را در میان سایر مؤلفه‌ها دارا می‌باشند. همچنین بار عاملی کل مدل برابر  $0/50$  به دست آمده که عددی متوسط است. بنابراین، برای آن که تمدن سازمانی در یک سازمان به صورت مطلوب پیاده‌سازی شود، لازم است اعضای سازمان اعم از مدیران و کارکنان نسبت به یکدیگر اعتماد داشته باشند، با احترام با یکدیگر برخورد کنند و در روابط باهم، ادب را رعایت نمایند. با وجود اعتماد، احترام و ادب، می‌توان به حیات تمدن سازمانی امیدوار بود. از آنجا که مؤلفه‌های اعتماد، احترام و ادب بالاترین بارهای عاملی را در میان سایر مؤلفه‌های انسان‌مداری دارا می‌باشند؛ برای ارتقا این عوامل در سازمان، اقداماتی مانند افزایش احترام به نیروی کار، ارائه مشاوره به نیروی کار، آموزش برای مدیریت منابع انسانی و غیره باید توسط مدیریت سازمان برای ایجاد آرامش و تشویق کارکنان صورت گیرد تا از ایجاد خشونت، ناراحتی و درگیر شدن کارکنان با یکدیگر جلوگیری به عمل آید. همچنین مدیران می‌توانند با رعایت ادب و احترام، الگویی برای رعایت این موازین اخلاقی در میان سایر کارکنان باشند. مدیرانی که صداقت دارند و مسائل سازمان را به‌روشنی با کارکنان در میان می‌گذارند، فضای اعتماد بیشتری را در سازمان به وجود می‌آورند و می‌توانند مایه توسعه بهتر تمدن سازمانی در سازمان گردند.

در مؤلفه عدالت مداری، بارهای عاملی مؤلفه‌های تعهد، عدالت سازمانی و سطح مطلوب زندگی شخصی کارکنان؛ بالاترین بارهای عاملی را در میان سایر مؤلفه‌ها دارا می‌باشند. همچنین بار عاملی کل مدل برابر  $0/578$  به دست آمده که عددی متوسط است. بنابراین برای برقراری تمدن سازمانی از طریق عدالت، باید تعهد سازمانی در تمامی بخش‌ها وجود داشته باشد. به بیان دیگر، تمامی اعضای سازمان نسبت به وظایف خود متعهد باشند و انجام وظایف را در رأس امور خود قرار دهند. عدالت سازمانی به معنای برقراری عدالت میان کلیه اعضای سازمان چه از نظر مادی و چه از نظر معنوی است که از این طریق می‌توان گفت که تمدن سازمانی برقرار شده است.



مهم‌ترین محدودیت این پژوهش این است که تمدن سازمانی تنها یک مفهوم بومی بوده و تنها یک مطالعه خارجی در زمینه تمدن سازمانی انجام شده است. دیگر محدودیت‌های این پژوهش زمان‌بر بودن روند مصاحبه‌ها و پاسخ‌دهی نمونه آماری به پرسشنامه‌های دلفی و معادلات ساختاری بود.

### پیشنهادها

مطابق با نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران راهبردها و پیامدهای پیاده‌سازی تمدن سازمانی را در سازمان‌های دولتی از طریق روش داده‌بنیاد شناسایی نمایند. همچنین پژوهشگران می‌توانند نقش عواملی مانند فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و غیره را بر تمدن سازمانی مورد سنجش قرار دهند.

### سپاسگزاری

پژوهش حاضر مستخرج از رساله با عنوان «طراحی و تبیین مدل تمدن سازمانی (مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)» است. لذا با کمال احترام از کلیه استادان گرانقدر و همکاران محترم شرکت فولاد مبارکه اصفهان که در تدوین این مقاله بنده را یاری نمودند تقدیر و تشکر می‌نمایم.

به‌نوبه خود، تمدن سازمانی را بهبود خواهد بخشید. برای برقراری دانش در سازمان، باید میان افراد، شامل کارکنان و مدیران تعامل مثبت برقرار باشد تا از آن طریق کلیه اعضا بتوانند به توانمندی‌های عظیم دست یابند. همچنین مدیریت سازمان باید سیستم مدیریت دانش را از روش‌های کاربردی در سازمان پیاده نماید. بنابراین مدیران سازمان با افزایش توانمندی خود و کارکنان و پیاده‌سازی مدیریت دانش، می‌توانند دانش سازمان خود را ارتقا بخشند. همچنین مدیران می‌توانند با برگزاری جلسه‌های صمیمانه و گروهی با کارکنان، حس تعامل و مشارکت را در آنان افزایش دهند و از این طریق، تمدن سازمانی را در شرکت ارتقا بخشند.

نتایج این پژوهش از جنبه در نظر گرفتن مؤلفه‌های انسان‌مداری، عدالت‌مداری، جامعه‌مداری و دانش‌مداری با نتایج پژوهش میرسپاسی (۱۳۸۷) همخوانی دارد. از نظر مؤلفه آموزش، مدیریت دانش، عدالت نیز با مطالعه میرسپاسی (۱۳۸۷) همخوانی دارد. از لحاظ در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی با مطالعات ایمانی (۱۳۹۳)، خوراکیان و تک روستا (۱۳۹۴)، لوک و کرافورد (۱۹۹۹)، پرابهو (۲۰۱۱)، فرنیا و حسن‌پور پروین (۱۳۹۰) فاراتیسویو و همکاران (۲۰۱۵)، بهمن یاری (۱۳۹۴) همخوانی دارد. همچنین این پژوهش از لحاظ در نظر گرفتن مدیریت یادگیری با پژوهش‌های میرسپاسی (۱۳۸۷)، زرین نگار و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد. همچنین از نظر اهمیت تعهد سازمانی با مطالعه جوادیان و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

### References

- Beckhard, R. (1969). Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies. *California Management Review*, 12(2), 23-34.
- Beckhard, R. (2006). The healthy organization. *Organizational Development*, 950-952.
- Blanca, A. L. (2008). An analysis of the nuances and practical applications of situational leadership in the management and administration of international health care organizations. *International Journal of Business and Management*, 3(5), 18- 25.
- Burke, W. W., & Noumair, D. A. (2015). Organization development: A process of learning and changing. *FT Press*.
- Burke, W. W., & Schmidt, W. H. (1981). Management and Organization Development: What is the Target of Change?. *Journal of Library Administration*, 1(2), 59-74
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change-Mason*. OH: South-Western Cengage Learning.
- Fajrin, D., Saragih, B., & Indratjahjo, H. (2018). The effect of organizational commitment and organizational culture to employee performance through behaviour civilization organizations of teachers and employees madrasah Ibtidaiya Nurussyifa Indonesia. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4(3), 23-39.
- Falconer, A., Semrau, K., & Bryant, M. (2014). Organizational development in Ethiopia: Factors affecting organizations' implementation of feedback. *Global Journal of Medicine and Public Health*, 3(3), 1, 9.
- Farniya, M. A., & Hassanpour, P. (2012). Investigating the relationship between organizational culture and participatory management in girls' high schools in Tabriz city in the academic year of 1987-88. *Journal of Educational Sciences*, 33, 33-49. (In Persian).

- Fraticiu, L., Mihaescu D., & Andanut, M. (2015). Culture-Civilization-Organizational Culture and Managerial Performance. *Procedia Economics and Finance*, 27, 69-72.
- Gardner, J. W. (1965). Self-renewal: The individual and the innovative society. *WW Norton & Company*, 115(5), 1-7.
- Gohil, S., & Deshpande, P. (2014). A framework to map a practice as organization development. *Procedia Economics and Finance*, 11, 218-229.
- Hamzehpour, M. (2019). Investigating NAJA's structural and organizational requirements in the level of modern Islamic civilization. *NAJA Strategic Studies Scientific Journal*, 3(10), 107-129. (In Persian)
- Imani, J. (2014). The Relationship between High School Teachers' Organizational Development and their Organizational Culture and Participative Management in Bandar Abbas. *Journal of Educational management innovations*, 9(2), 91-110. (In Persian)
- Irandoost, M., & Feizi, K. (2013). Delphi: A Method for Research. *Decision Making and Future Research*, Industrial Management Organization Publications. (In Persian)
- Jafari, S., Ahmadi, D., & Norouzi Koohdasht, R. (2018). Investigating the impact of employee empowerment on organizational development, emphasizing perceived organizational support. *Journal of Organizational Management Culture*, 15(1), 69-91. (In Persian)
- Javadani, H. (2015). Designing an organizational development model in Iran's higher education management system. *Journal of Higher Education Research and Planning*, 20 (4), 55-74. (In Persian)
- Javadian, Z., Golparvar, M., & Belali Dehkordi, S. (2013). Models for preventing immoral behaviors and strengthening organizational, civic behaviors in the workplace. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 1, 3-12. (In Persian)
- Kamani, M. H., & Bahmanyari, H. (2016). Explanation of a Structural Model of Culture. *Identity and Organizational Civilization for Shiraz University of Medical Sciences*, 105-185. (In Persian)
- Kazemi, S., Mohammadi, M., Yaghoubi, N.M. & Jarahi Freeze, J. (2020). Identifying the components of human resource management system based on knowledge-based organizational civilization in medical universities: a qualitative study. *health promotion management*, 10(1), 59-47. (In Persian)
- Kazemi, S., Mohammadi, M., Yaghoubi, N.M., & Jarahi Freeze, J. (2021). Components of the system of relations between employees based on knowledge-based organizational civilization in medical universities. *Health Management*, 84, 60-69. (In Persian)
- Khurakiyan, A. R., & Tak Rousta, H. (2016). Investigating the causes of privatization failure among financial institutions (financial intermediaries) based on organizational development patterns (Case study: state-owned banks transferred to the private sector). *Monetary Quarterly*, 179, 10-204. (In Persian)
- Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K. (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117-129.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- Mirsepasi, N. (2009). *Strategic Management of Human Resources and Labor Relations*. Tehran: Mir Publications. (In Persian)
- Mirsepasi, N. (2009). The role of education in the development and promotion of organizational civilization. *Productivity Management*, 5, 20-7. (In Persian)
- Moazami Nejad, F., & Esfandiari, A.A., Basirat, M. (2013). The importance of the steel sector in creating employment in the Iranian economy, *The first international conference on political epic (with an approach to Middle East developments) and economic epic (with an approach to management and Accounting)*. (In Persian)
- Nica, E. (2013). Organizational Culture in the Public Sector. *Journal: Economics, Management, and Financial Markets*, 8(2), 179-184.
- Pishvaei, M., Mohammadi, A. S., & Keshtkar, H. (2012). *Outsourcing: New Business Propulsion*. Industrial Management Organization Publications. (In Persian)
- Saboohi Laki, B. (2014). The Concept of Organizational Civilization and Fundamental Parameters. *Tadbir Magazine*, 114(42), 11-1. (In Persian)

- Safari, H., Sadeghi Moghaddam, M.R., & Ebadi Ziaei, A. (2016). Causal modeling of relationships between criteria for EFQM excellence model in TOSE'E TA'AVON bank, *Industrial Management Journal*, 8(3), 423-446. (In Persian)
- Sanda, M. A. (2017). Guest editorial: leadership and organizational development in Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 254-261.
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2021). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Aghah Publications. (In Persian)
- Senn, F. (1995). *Inductive Scrutinies: Focus on Joyce*. Pilgrim.
- Seyed Moalemi, M., & Hashemi Bani, M. (2014). The effect of EFQM organizational excellence model on the quality of the studied net system, Mobarakeh Steel ENF area of Isfahan, *9th National Conference on Maintenance*. (In Persian)
- Shatrevich, V. (2014). Industrial structures as competitive factor in organization development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 871-878.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview.
- Toffler, A. (1970). *Future shock*. Translated by Heshmatollah Kamrani. Tehran: farhange nashre no. (In Persian)
- Turkzadeh, J., & Sabbaghian, Z. (2007). Organizational development in today's context, concept, nature, and territory. *Management Approach*, 19 and 20. (In Persian)
- Turkzadeh, J., Sabbaghian, Z., & Yamani, M. (2010). Review of successful business analysis of organizational development of some foreign universities. *Iranian Higher Education Association*, 3, 89-113. (In Persian)
- Warrick, D. D. (2010). *Organization development from the view of the experts*, Los Angeles: SAGE, 121-142.
- Xu, Z., Yang, P., Zheng, C., Zhang, Y., & Zeng, Z. (2018). Analysis on the organization and development of multi-microgrids. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81(2), 2204-2216.
- Zare, A., Rezaei, M. & Laghai, H. (2019). Explaining the Effective Factors on Improving the Environmental Quality of Urban Historical fabrics (Case Study: historical fabrics of Shiraz). *Research and Urban Planning*, 10(38), 1-12.
- Zarrinnegar, M.J., Fani, A.A., Danaeefard, H., & Delkhah, J. (2018). A Survey and Exploration on the Organizational Civilization in Iran Governmental Organizations. *Journal of Public Administration*, 10(1), 89-108. (In Persian)