



Understanding the phenomenon of perceived organizational Authoritarianism; analyzing influencing factors and consequences

Ali Omidi¹  | Saed yosefvand²  | Elham Omidi³ 

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 31 December

Received in revised

Accepted

Published online

Keywords:

Perceived Organizational
Authoritarianism, Public
Organizations,
Organizational Behavior,
Fuzzy Cognitive Mapping
(FCM)

Abstract

Objective: This study investigates the phenomenon of "perceived organizational kakistocracy" in public sector organizations. Kakistocracy refers to a situation in which employees perceive structures, procedures, and organizational culture as centralized, limiting participation, and violating individual autonomy. The aim of the research is to gain a deep understanding of this phenomenon, the factors influencing its occurrence, and its negative consequences on performance and intra-organizational relationships.

Method: This research is applied in terms of purpose and mixed-method (quantitative and qualitative) in terms of approach, utilizing a deductive-inductive approach. Data were collected through interviews with 20 senior managers and human resource managers of public sector organizations (using purposive sampling until theoretical saturation), followed by a questionnaire. Content validity and intra-coder reliability (for interviews) and test-retest reliability (for the questionnaire) were confirmed. Qualitative data were analyzed using content analysis and coding, while quantitative data were analyzed using fuzzy cognitive mapping.

Findings: The findings indicated that an authoritarian leadership style, a centralized hierarchical structure, and an obedience-oriented organizational culture are the most important factors contributing to the formation of kakistocracy. Furthermore, a decline in the quality of public services, reduced organizational commitment, and increased organizational silence were identified as the most significant consequences.

Results: Overall, perceived kakistocracy is a self-perpetuating phenomenon whose neutralization requires simultaneous intervention at the levels of leadership, structure, and organizational culture.

Cite this article: Omidi, A, yosefvand, S, Omidi, E. (2026). Understanding the phenomenon of perceived organizational Authoritarianism; analyzing influencing factors and consequences. *Intelligent Human Capital Management*, 3(9), 33-68.

 DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.581443.1091>

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."



DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.581443.1091>

1. Corresponding Author, PhD in Public Administration, Organizational Behavior, Tehran University of Medical Sciences and Health Services, Tehran, Iran. Email: a-omid@farabi.tums.ac.ir

2. PhD in Public Administration, Organizational Behavior, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. Email: Saed.yosefvand@modares.ac.ir

3. Expert in Educational Sciences, Education, Tehran Province, Tehran, Iran. Email: omidomid82@gmail.com



Understanding the phenomenon of perceived organizational Authoritarianism; analyzing influencing factors and consequences

Extended Abstract

Background and Objective: Organizations, particularly in the public sector, face increasing pressure to achieve effectiveness, efficiency, and accountability. Perceived organizational kakistocracy—employees' perception of centralized, rigidly hierarchical structures with limited autonomy and participation—is a complex phenomenon that can significantly impact behavior, attitudes, and performance. Public sector organizations, due to their bureaucratic nature and formal regulations, are especially prone to such perceptions. When employees feel decision-making power is concentrated at the top, participation is restricted, and creativity faces barriers, negative consequences emerge. These include reduced motivation, lower job satisfaction, increased interpersonal tensions, decreased organizational commitment, and diminished public service quality. Understanding perceived kakistocracy helps organizational behavior scholars better analyze employee behavior in specific contexts. This study aims to explain this phenomenon within public organizations, analyze its contributing factors, and examine its negative consequences on workplace relationships and employee performance, particularly focusing on how perceived kakistocracy affects interactions among employees and overall organizational functioning.

Methodology:

The present study employs a mixed-method methodology based on qualitative and quantitative approaches. Philosophically, it falls within deductive-inductive research. This applied study uses an exploratory data collection method. The statistical population comprises senior managers and human resource managers in public sector organizations. Using purposive sampling and theoretical saturation, 20 individuals were selected. In the qualitative phase, data were collected through interviews, with validity and reliability ensured through content validity, theoretical validity, and intra-coder/inter-coder reliability. Qualitative data were analyzed using MAXQDA software and content analysis. In the quantitative phase, paired comparison questionnaires were distributed to the same sample, and data were analyzed using fuzzy cognitive mapping (FCM). Questionnaire validity and reliability were confirmed through content validity and test-retest reliability. FCM was conducted in six stages: identifying factors and consequences, developing paired comparison questionnaires, converting linguistic terms to triangular fuzzy numbers (based on a 5-point Likert scale), defuzzification using the fuzzy mean method to form a defuzzified decision matrix, calculating influence power, susceptibility capacity, and centrality index for each component, and finally analyzing data and designing a causal relationship model using Gephi software for network analysis.

Findings: Interviews were conducted with 20 experts to identify factors influencing and consequences of perceived organizational kakistocracy. Data were analyzed using MAXQDA software through content analysis and coding. After systematic review, 20 key codes were identified. A sample interview question revealed: "Unfortunately, our managers accept no opinions. The structure is highly centralized... culture based on pure obedience, no participation mechanisms, punitive controls, no growth opportunities, power concentrated at top levels, and no accountability." Through open, axial, and selective coding, ten influencing factors emerged: authoritarian leadership style, centralized hierarchical structure, rigid regulations, lack of transparency in decision-making, obedience-oriented culture, absence of participatory mechanisms, intense performance monitoring, lack of developmental opportunities, power concentration at top levels, and absence of transparent accountability systems.

Ten consequences were also identified: reduced job satisfaction, decreased organizational commitment, diminished intrinsic motivation, increased turnover intention, reduced organizational citizenship behavior, decreased creativity and innovation, increased job stress and



burnout, reduced voice behavior with increased organizational silence, decline in public service quality, and reduced trust in management and organization. The questionnaire was designed based on qualitative findings and distributed to the same sample. Verbal expressions were converted to triangular fuzzy numbers using a five-point Likert scale. Defuzzification was performed using the fuzzy mean method in Excel, producing two 10×10 relationship matrices for influencing factors and consequences. Results showed that authoritarian leadership style and centralized hierarchical structure had the highest influence power as key factors. Decline in public service quality was identified as the most significant consequence with the highest influence power. Final prioritization placed authoritarian leadership style first, followed by centralized hierarchical structure, power concentration, lack of participatory mechanisms, and lack of accountability systems. Among consequences, decline in public service quality ranked highest, followed by reduced organizational commitment and reduced organizational citizenship behavior.

Conclusion: Perceived organizational kakistocracy is a major challenge in public organizations, with deep negative impacts on intra-organizational relationships and performance. This study aimed to deeply understand this phenomenon using fuzzy cognitive mapping. Findings revealed that kakistocracy is a multi-layered, systemic phenomenon arising from structural, behavioral, and cultural factors. Unlike linear perspectives attributing it solely to senior management style, this research shows a causal network with reinforcing feedback loops, where centralized hierarchy, obedience-oriented culture, and authoritarian leadership simultaneously reproduce each other.

Theoretically, this study elevates kakistocracy from an individual psychological construct to a systemic feature of public organizations. Authoritarian leadership was identified as the main driver. Critically, even with leadership changes, kakistocracy persists as long as centralized structure and obedience culture remain. Distinctively, "decline in public service quality" emerged as the most prominent consequence, indicating that kakistocracy's costs are ultimately borne by citizens. Methodologically, fuzzy cognitive mapping revealed non-linear relationships and feedback effects, showing a vicious cycle where authoritarian leadership reduces trust, trust increases silence, and silence reinforces authoritarianism. Neutralizing this self-perpetuating phenomenon requires simultaneous intervention at leadership, structural, and cultural levels.

Keywords: *Perceived Organizational Authoritarianism, Public Organizations, Organizational Behavior, Fuzzy Cognitive Mapping (FCM).*



شناخت پدیده دژ سالاری سازمانی ادراک شده؛ تحلیل عوامل اثرگذار و پیامدها

علی امیدي^۱ | سعید یوسف وند^۲ | الهام امیدي^۳

چکیده

هدف: در این پژوهش به بررسی پدیده «دژ سالاری سازمانی ادراک شده» در سازمان‌های دولتی پرداخته شده است. دژ سالاری به وضعیتی گفته می‌شود که در آن کارکنان، ساختارها، رویه‌ها و فرهنگ سازمانی را متمرکز، محدودکننده مشارکت و ناقض استقلال فردی درک می‌کنند. هدف تحقیق، شناخت عمیق این پدیده، عوامل مؤثر بر بروز آن و پیامدهای منفی بر عملکرد و روابط درون سازمانی است.

روش: این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، ترکیبی (کمی و کیفی) با رویکرد قیاسی - استقرایی است. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۲۰ نفر از مدیران ارشد و منابع انسانی سازمان‌های دولتی (به روش هدفمند تا اشباع نظری) و سپس پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. روایی محتوایی و پایایی درون کدگذار (برای مصاحبه) و بازآزمون (برای پرسش‌نامه) تأیید گردید. تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و کدگذاری و داده‌های کمی با ریشه‌شناختی فازی انجام شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد سبک رهبری اقتدارگرا، ساختار سلسله‌مراتبی متمرکز و فرهنگ اطلاعات‌محور مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری دژ سالاری هستند. همچنین افت کیفیت خدمات عمومی، کاهش تعهد سازمانی و افزایش سکوت سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدها شناسایی شدند

نتایج: در مجموع، دژ سالاری ادراک‌شده پدیده‌ای خود تداوم‌بخش است که خنثی‌سازی آن نیازمند مداخله هم‌زمان در سطوح رهبری، ساختار و فرهنگ سازمانی است.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۴/۲۲

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۲/۲۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۲/۲۲

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۶/۲۳

کلیدواژه‌ها:

دژ سالاری سازمانی ادراک شده، سازمان‌های دولتی، رفتار سازمانی، تحلیل نگاشت فازی

استناد: امیدي، علی؛ یوسف وند، سعید. امیدي، الهام. (۱۴۰۵). شناخت پدیده دژ سالاری سازمانی ادراک شده؛ تحلیل عوامل اثرگذار و پیامدها. فصلنامه

مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۳ (۹)، ۶۸-۳۳.

DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.581443.1091>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



DOI: 10.22034/imhr.2026.581443.1091

۱. نویسنده مسئول، دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، تهران، ایران. a-omidi@farabi.ums.ac.ir

۲. دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: Saed.yosefvand@modares.ac.ir

۳. کارشناس علوم تربیتی، آموزش و پرورش استان تهران، تهران، ایران. رایانامه: omidimidi82@gmail.com

مقدمه

سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش دولتی، به‌عنوان ستون فقرات ارائه خدمات عمومی و پیشبرد اهداف کلان جامعه، با فشارهای فزاینده‌ای برای دستیابی به اثربخشی، کارایی، و پاسخگویی روبرو هستند (Andrews & Paskaleva, 2022). در این میان، درک ماهیت و تأثیر پدیده‌هایی که بر نحوه تعاملات انسانی و فرایندهای کاری درون سازمان‌ها حاکم است، از اهمیت استراتژیک برخوردار است. "دژ سالاری سازمانی ادراک شده"، یکی از این پدیده‌های پیچیده سازمانی است که به ادراک کارکنان مبنی بر وجود ساختاری متمرکز، سلسله‌مراتبی سفت و سخت، و محدودیت در خودمختاری و مشارکت اشاره دارد (Li, Chen, & Wu, 2023). این مفهوم، بازتابی از نظام‌های سیاسی یا اجتماعی با ویژگی‌های اقتدارگرایانه است که در لایه‌های درون سازمانی تجلی می‌یابد و می‌تواند به طور چشمگیری بر رفتار، نگرش، و عملکرد کارکنان و در نهایت بر کلیت سازمان تأثیر بگذارد (Wang, Liu, & Lee, 2023).

قایل ذکر است واژه دژ سالاری در این پژوهش به‌عنوان معادل فارسی مفهوم کاکيستوکراسی^۲ به کار رفته است. کاکيستوکراسی به وضعیتی اشاره دارد که در آن افراد فاقد شایستگی، صلاحیت یا توانمندی‌های لازم در موقعیت‌های تصمیم‌گیری و مدیریتی قرار می‌گیرند و بر فرایندهای سازمانی تأثیر می‌گذارند. به نظر نویسندگان این پژوهش، اگرچه این واژه در ادبیات مدیریت و سازمان ایران کمتر مورد استفاده قرار گرفته است، اما به دلیل ظرفیت مفهومی مناسب آن در تبیین حاکمیت افراد کم‌صلاحیت و پیامدهای ناشی از آن در محیط‌های سازمانی، در پژوهش حاضر از معادل دژ سالاری استفاده شده است. به‌کارگیری این مفهوم امکان تحلیل دقیق‌تر سازوکارهای شکل‌گیری، تداوم و پیامدهای استقرار افراد فاقد شایستگی در جایگاه‌های مدیریتی را فراهم می‌کند و باهدف بومی‌سازی ادبیات این حوزه در فضای سازمانی کشور صورت گرفته است.

سازمان‌های دولتی، به دلیل ماهیت بوروکراتیک، وجود قوانین و مقررات مدون، و ساختارهای سلسله‌مراتبی از پیش تعیین شده، زمینه مستعدی برای شکل‌گیری یا تقویت چنین ادراکاتی فراهم می‌آورند. زمانی که کارکنان این سازمان‌ها احساس کنند که قدرت تصمیم‌گیری به‌شدت در سطوح بالا متمرکز است، فرصت‌های مشارکت آن‌ها محدود است، و ابراز نظر یا خلاقیت با موانع جدی روبرو می‌شود، این ادراک می‌تواند منجر به پیامدهای نامطلوب و گسترده‌ای گردد.

¹ Perceived Organizational Authoritarianism - POA

² Kakistocracy

این پیامدها شامل کاهش انگیزش، افت رضایت شغلی، افزایش تنش‌های بین‌فردی، کاهش تعهد سازمانی، و حتی تضعیف کیفیت خدمات عمومی ارائه شده به شهروندان می‌شود (Agudo-Rodríguez, Fernández-Martín, & Román-Calvo, 2023; Zhang, Li, & Tang, 2022).

درک دژ سالاری سازمانی ادراک شده، به متخصصان رفتار سازمانی کمک می‌کند تا عوامل مؤثر بر رفتار کارکنان را در زمینه‌های خاص بهتر شناسایی و تحلیل کنند. با توجه به تأکید روزافزون بر توانمندسازی کارکنان، مشارکت‌جویی و ایجاد محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر و حمایتی، درک و تحلیل پدیده‌هایی چون دژ سالاری سازمانی ادراک شده، بیش‌ازپیش ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش حاضر با تمرکز بر سازمان‌های دولتی، تلاش دارد تا ابعاد مختلف این پدیده را روشن سازد و درک عمیق‌تری از چگونگی شکل‌گیری آن و پیامدهای آن ارائه دهد. این شناخت می‌تواند مبنایی برای طراحی مداخلات مدیریتی مؤثر و بهبود فرایندهای سازمانی در بخش دولتی فراهم آورد.

لذا هدف این مقاله، شناخت و فهم پدیده دژ سالاری سازمانی ادراک شده در سازمان‌های دولتی است. این تحقیق به دنبال تحلیل عواملی است که موجب بروز این پدیده در چنین سازمان‌هایی می‌شود و پیامدهای منفی آن را مورد بررسی قرار می‌دهد. این پژوهش تلاش می‌کند تا به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک کند تا با شناخت دقیق‌تر این پدیده، فرایندهای نظارتی و مدیریتی بهتری را در سازمان‌های دولتی پیاده‌سازی کنند.

در خصوص نوآوری این تحقیق می‌توان گفت که، برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً به بررسی پیامدهای منفرد رهبری اقتدارگرا، ناکارآمدی مدیریتی یا رفتارهای سازمانی پرداخته‌اند، این پژوهش پدیده دژ سالاری سازمانی ادراک شده را به‌عنوان یک نظام یکپارچه از عوامل و پیامدهای مرتبط مورد مطالعه قرار می‌دهد. همچنین با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته و استفاده از نقشه شناختی فازی، علاوه بر شناسایی عوامل و پیامدهای دژ سالاری سازمانی، روابط علی و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آنها را نیز تحلیل می‌کند که در نهایت با توجه به محدود بودن پژوهش‌های داخلی در زمینه دژ سالاری سازمانی، این مطالعه به توسعه ادبیات نظری این مفهوم در بستر سازمان‌های دولتی ایران کمک کرده و الگویی نظام‌مند برای شناخت عوامل شکل‌دهنده و پیامدهای آن ارائه می‌دهد.

براین اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: دژ سالاری سازمانی ادراک شده در سازمان‌های دولتی چگونه بر روابط کاری، تعاملات بین کارکنان و عملکرد آنان تأثیر می‌گذارد و مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده و پیامدهای آن کدام‌اند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری

دژ سالاری^۱

اصطلاح دژ سالاری در علوم اجتماعی و سیاسی به طیف وسیعی از نظام‌ها و نگرش‌هایی اشاره دارد که در آن‌ها بر اطاعت از اقتدار، نظم اجتماعی، و سرکوب مخالفت تأکید می‌شود. در ریشه‌های روان‌شناختی، مفهوم "شخصیت اقتدارگرا"^۲ که توسط آدورنو و همکارانش^۳ (۱۹۵۰) مطرح شد، به تبیین تمایل افراد به پذیرش اقتدار، پایبندی به سنت‌ها، و نگرش‌های سفت و سخت نسبت به گروه‌های بیرونی می‌پردازد.

در حوزه علوم سیاسی، دژ سالاری به رژیم‌هایی اطلاق می‌شود که با تمرکز قدرت در دست یک رهبر یا گروه کوچک، محدودیت شدید در آزادی‌های سیاسی و مدنی، و سرکوب مخالفان شناخته می‌شوند (Levitsky & Ziblatt, 2018). این رژیم‌ها غالباً بر حفظ نظم و ثبات به هر قیمتی، حتی به بهای نقض حقوق فردی، تأکید دارند. این ویژگی‌های اساسی - تمرکز قدرت، سلسله مراتب قوی، و تأکید بر اطاعت - پایه‌های اصلی درک دژ سالاری در بسترهای مختلف، از جمله سازمان‌ها، را تشکیل می‌دهند؛ بنابراین، دژ سالاری در علوم سیاسی به یک نظام حکومتی با ویژگی‌های مشخص اشاره دارد و وقتی این مفهوم در بستر سازمانی به کار می‌رود، به سبک مدیریت و ساختار قدرت درون سازمان اطلاق می‌شود که شباهت‌هایی با آن نظام سیاسی دارد.

دژ سالاری سازمانی ادراک شده

وانگ و همکاران^۴ (۲۰۲۳) نشان دادند که وقتی این مفهوم به حوزه سازمان‌ها وارد می‌شود (دژ سالاری سازمانی)، به این معناست که ساختار و فرهنگ یک سازمان، ویژگی‌های دژسالارانه را بازتاب می‌دهد. یعنی:

^۱ Authoritarianism

^۲ Authoritarian Personality

^۳ Adorno

^۴ Wang

- مدیریت متمرکز: تصمیمات کلیدی توسط تعداد محدودی از مدیران ارشد گرفته می‌شود.
 - سلسله مراتب اداری: ارتباطات و اختیارات به شدت از بالا به پایین تعریف شده است.
 - محدودیت در نوآوری و استقلال: کارکنان تشویق به اجرای دستورالعمل‌ها می‌شوند و فرصت کمتری برای خلاقیت، ابتکار عمل یا اظهارنظر مستقل دارند.
 - فرهنگ اطاعت: تأکید بر تبعیت از مافوق و پرهیز از ابراز عقاید مخالف.
- ادراک شده، بودن این پدیده نیز به این معناست که کارکنان این جو و ساختار را در سازمان خود احساس می‌کنند و تجربه می‌کنند، حتی اگر به صورت رسمی و مکتوب به آن "دژ سالاری" گفته نشود. این ادراک می‌تواند ناشی از نحوه تعامل مدیران، سبک رهبری، یا ساختار بوروکراتیک سازمان باشد (Wang et al., 2023).

دژ سالاری سازمانی ادراک شده در سازمان‌های دولتی

زمانی که مفاهیم دژ سالاری از حوزه سیاسی و روان‌شناسی به درون سازمان‌ها منتقل می‌شود، تحت عنوان "دژ سالاری سازمانی"^۱ مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مفهوم را می‌توان از دو منظر اصلی تحلیل کرد:

رهبری اقتدارگرا^۲: این سبک رهبری که یکی از مظاهر کلیدی دژ سالاری در سازمان است، بر استفاده متمرکز از قدرت، تعیین اهداف و روش‌های انجام کار توسط رهبر، و انتظار اطاعت بی‌قید و شرط از سوی زیردستان تأکید دارد (Calvo, 2023). رهبران اقتدارگرا غالباً ارتباطات را به صورت یک‌طرفه (از بالا به پایین) مدیریت کرده، بازخورد را محدود می‌کنند، و تمایلی به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها ندارند. تحقیقات نشان داده‌اند که این سبک رهبری می‌تواند در کوتاه‌مدت به دلیل سرعت در تصمیم‌گیری کارآمد باشد، اما در بلندمدت منجر به کاهش انگیزه، رضایت شغلی، و خلاقیت کارکنان می‌شود (Wang et al., 2023).

ساختار و فرهنگ سازمانی اقتدارگرا^۳: فراتر از سبک رهبری، خود ساختار سازمان نیز می‌تواند ویژگی‌های دژ سالارانه داشته باشد. این شامل وجود سلسله مراتب اداری بسیار سخت، سطوح زیاد مدیریتی، تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان، و قوانین و رویه‌های خشک

^۱ Organizational Authoritarianism

^۲ Authoritarian Leadership

^۳ Authoritarian Organizational Structure and Culture

و انعطاف‌ناپذیر است (Agudo-Rodríguez et al., 2023). چنین ساختارهایی اغلب با فرهنگی همراه هستند که بر اطاعت، پایبندی به مقررات، و پرهیز از ریسک و نوآوری تأکید دارد. این فرهنگ می‌تواند کارکنان را تشویق کند تا به جای خلاقیت و ابراز نظر، صرفاً به دنبال انجام وظایف محوله و پرهیز از اشتباه باشند. (Andrews & Paskaleva, 2022).

پژوهش حاضر بر تجربیات و تفسیرهای کارکنان از محیط سازمانی تمرکز دارد، نه صرفاً بر ویژگی‌های رسمی و مکتوب ساختارها. همانطور که در مطالعات رفتار سازمانی تأکید شده است، ادراکات کارکنان از عوامل محیطی (مانند حمایت سازمانی، عدالت رویه‌ای، و سبک رهبری) نقش حیاتی در شکل‌دهی به نگرش‌ها و رفتارهای آن‌ها ایفا می‌کنند (Robbins & Judge, 2018).

دژ سالاری سازمانی ادراک شده در رفتار سازمانی

دژ سالاری سازمانی ادراک‌شده به ادراک کارکنان از تمرکز قدرت، سلسله‌مراتب سخت‌گیرانه و محدودیت در استقلال عمل اشاره دارد و بر نگرش‌ها و رفتارهای فردی و گروهی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این سازه ادراکی نقش مهمی در شکل‌دهی رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش و رفتارهایی مانند مشارکت، همکاری، نوآوری و قصد ترک خدمت کارکنان ایفا می‌کند؛ از این‌رو، بررسی آن در چارچوب رفتار سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

۱. تأثیر بر نگرش‌های شغلی:

کاهش رضایت شغلی^۱: کارکنانی که دژ سالاری سازمانی را تجربه می‌کنند، معمولاً احساس می‌کنند بر کار خود کنترل کمی دارند و فرصت کافی برای مشارکت و رشد در اختیارشان نیست. این وضعیت موجب کاهش رضایت شغلی و شکل‌گیری نگرش منفی نسبت به کار می‌شود (Zhang et al., 2022).

کاهش تعهد سازمانی^۲: دژ سالاری سازمانی با نادیده گرفتن نیازهای روان‌شناختی کارکنان، تعهد آنان به سازمان را کاهش داده و احساس بیگانگی با اهداف و موفقیت‌های سازمان را تقویت می‌کند.

(Meyer & Allen, 1991).

افزایش تمایل به ترک خدمت^۳: کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی ناشی از دژ سالاری سازمانی، تمایل کارکنان به ترک سازمان را افزایش داده و به فرسایش نیروی انسانی منجر می‌شود. (Zhang et al., 2022).

۲. تأثیر بر انگیزش و عملکرد:

¹ Job Satisfaction

² Organizational Commitment

³ Turnover Intention

کاهش انگیزش درونی^۱: نظریه خودتعیین‌گری^۲ تأکید دارد که دژ سالاری سازمانی با محدود کردن خودمختاری و فرصت بروز توانمندی‌ها، انگیزش درونی کارکنان را تضعیف کرده و احساس شایستگی آنان را کاهش می‌دهد (Deci & Ryan, 2000).

اتکای بیشتر به انگیزش بیرونی: تضعیف انگیزش درونی در شرایط دژ سالاری سازمانی موجب می‌شود کارکنان بیشتر به پاداش‌های بیرونی متکی شوند و تنها حداقل عملکرد مورد انتظار را ارائه دهند.

تأثیر منفی بر عملکرد نوآورانه و خلاقیت^۳: دژ سالاری سازمانی با تأکید بر اطاعت و اجتناب از ریسک، خلاقیت و نوآوری کارکنان را تضعیف کرده و تمایل آنان به ارائه ایده‌های جدید را کاهش می‌دهد (Wang et al., 2023).

کاهش رفتار شهروندی سازمانی^۴: دژ سالاری سازمانی تمایل کارکنان به بروز رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی را کاهش می‌دهد، زیرا آنان احساس می‌کنند تلاش‌ها و مشارکت‌هایشان مورد توجه و ارزش‌گذاری قرار نمی‌گیرد.

پیشینه پژوهش

در زمینه سازمان‌های دولتی، تاکنون پدیده دژ سالاری، به‌ویژه در راستای رفتارهای فردی و اجتماعی کارکنان و مدیران مورد بررسی قرار نگرفته است که نوآوری این پژوهش نیز به حساب می‌آید. اما تحقیقاتی نزدیک به موضوع پژوهش انجام شده است که در زیر به مواردی مرتبط با این تحقیق پرداخته می‌شود:

پیشینه نظری

رحمان و همکاران^۵ (۲۰۲۴) در یک مرور نظام‌مند و کتاب‌سنجی با عنوان «وجه تاریک همانندی سازمانی: مرور نظام‌مند ادبیات و کتاب‌سنجی رهبری سمی بر رفتار کارکنان» نشان دادند که ابعاد پنج‌گانه رهبری سمی شامل رهبری اقتدارگرا، سرپرستی بدسرشت، خودشیفتگی و پیش‌بینی‌ناپذیری است.

کاربون^۶ (۱۹۹۱) در یکی از نخستین تلاش‌های نظری با عنوان «پدیده‌های مرتبط با دژ سالاری سازمانی: نگاهی انتقادی به دیدگاه گریو راموس درباره سازمان مستبدانه» نشان داد

¹ Intrinsic Motivation

² Self-Determination Theory

³ Innovative and Creative Performance

⁴ Organizational Citizenship Behavior

⁵ Rahman

⁶ Carbon

که دژ سالاری اداری منجر به از بین رفتن کانال‌های اطلاعاتی، بیگانگی کارکنان، دفع تغییر و در نهایت شکست کسب‌وکار می‌شود.

به‌طور کلی، مطالعات نظری موجود بیشتر بر تبیین ویژگی‌های سازمان‌های اقتدارگرا، ابعاد رهبری سمی و پیامدهای ساختارهای متمرکز تمرکز داشته‌اند، اما هنوز چارچوب نظری جامعی برای تبیین دژ سالاری سازمانی ادراک‌شده در سازمان‌های دولتی ارائه نشده است.

پیشینه تجربی

مطالعات تجربی انجام‌شده، هرچند به‌طور مستقیم دژ سالاری سازمانی را بررسی نکرده‌اند، اما ابعاد مختلفی از پیامدها و سازوکارهای مرتبط با آن را مورد مطالعه قرار داده‌اند.

اربیل^۱ (۲۰۲۵) در مطالعه خود با عنوان «حکمرانی بانضباط: شواهدی از سکوت کارکنان در نظام‌های دیوان‌سالار مستبدانه» نشان داد که سکوت سازمانی در چنین محیط‌هایی نه صرفاً فقدان ابراز عقیده، بلکه یک راهبرد عقلانی و نهادینه شده در پاسخ به روابط قدرت و ناامنی شغلی است. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که سازوکارهایی مانند گزارش‌دهی ناشناس و منتورینگ معکوس می‌تواند شرایط را برای ابراز عقیده ایمن‌تر سازد.

حسین و خیری^۲ (۲۰۲۶) در پژوهشی تحت عنوان «حضور فیزیکی در محل کار و فرسودگی عاطفی به‌عنوان سازوکارهای پیونددهنده رهبری مستبدانه به رفتار غیر سبز» به این نتیجه رسیدند که رهبری مستبدانه از طریق افزایش فرسودگی عاطفی و کاهش توان روان‌شناختی کارکنان، رفتارهای زیست‌محیطی را تضعیف می‌کند.

ویاروئل - نونیز و همکاران^۳ (۲۰۲۶) در مطالعه خود با عنوان «رهبری خدمتگزار، اشتیاق شغلی و انگیزه خدمت عمومی از منظر جنسیتی» نشان دادند که رهبری خدمتگزار برخلاف سبک‌های اقتدارگرایانه، به‌طور مثبت انگیزه درونی و سلامت سازمانی را در نهادهای عمومی شیلی افزایش می‌دهد.

چان و همکاران^۴ (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان «وجه یانوسی رهبران پدرسالار: اقتدارگرایی، خیرخواهی، عزت‌نفس سازمانی و عملکرد کارکنان» نشان دادند که اقتدارگرایی و خیرخواهی به‌طور هم‌زمان بر عملکرد تأثیر می‌گذارند، اما اثرات آن‌ها از طریق کاهش عزت‌نفس سازمانی، عمدتاً منفی و مخرب است.

¹ Arbel

² Hassanein, F., & Khairy

³ Villarroel-Núñez

⁴ Chan,

چن و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان «چگونه رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور کارکنان عمومی را تقویت کنیم؟» نشان دادند که رهبری توانمندساز از طریق افزایش بازطراحی شغل، رفتارهای تغییر محور را پیش‌بینی می‌کند. این یافته‌ها به صراحت نشان می‌دهد که در مقابل سیستم‌های متمرکز و اقتدارگرا که بازطراحی شغلی را مهار می‌کنند، رهبری توانمندساز می‌تواند انگیزه درونی را احیا کند.

بکهاوس^۲ (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان «مشارکت یا کنارگذاشتن؟ کاربست مدل منابع - تقاضاهای شغلی بر انگیزه رهبران عمومی برای مشارکت در آموزش رهبری» نشان داد که خودکارآمدی و حمایت سازمانی مهم‌ترین پیش‌بین‌کننده‌های انگیزه توسعه رهبری هستند. این یافته غیرمستقیم نشان می‌دهد که در سازمان‌های اقتدارگرا که خودکارآمدی تضعیف می‌شود، تمایل به توسعه و یادگیری نیز به شدت کاهش می‌یابد.

اربیل (۲۰۲۵) در مطالعه عمیق دیگری بر روی ۳۴ حرفه‌ای در سازمان‌های مدیریت ورزشی ترکیه نشان داد که سکوت سازمانی از طریق سه مکانیسم به هم پیوسته تولید و تداوم می‌یابد: سکوت از طریق روابط روزمره قدرت، سکوت به عنوان راهبردی در برابر ناامنی شغلی، و انضباط بخشی به ابراز عقیده از طریق خود - حاکمیتی. این مطالعه، چارچوب فکری را برای تحلیل دژ salari به کار گرفته است

لیو و همکاران^۳ (۲۰۲۶) در مطالعه‌ای با عنوان «اعتماد کارکنان به هوش مصنوعی و رفتار نوآورانه: دیدگاهی از مدل منابع - تقاضاها» نشان دادند که در محیط‌های با کنترل بالا و اقتدارگرا، اعتماد به فناوری‌های جدید به شدت کاهش می‌یابد و این کاهش به نوبه خود نوآوری را تضعیف می‌کند. این یافته غیرمستقیم حاکی از آن است که دژ salari سازمانی ادراک شده از طریق کاهش اعتماد به ابزارها و فرایندهای جدید، خلاقیت را نیز مهار می‌کند.

ویاروئل - نونیز و همکاران^۴ (۲۰۲۶) در مطالعه گسترده خود با نمونه‌ای از ۴۲۸ کارمند از ۲۲ نهاد عمومی شیلی نشان دادند که رهبری خدمتگزار به عنوان یک منبع اجتماعی کلیدی، انگیزه خدمت عمومی و اشتیاق شغلی را به طور معنی‌داری افزایش می‌دهد. این مطالعه، به وضوح نشان می‌دهد که جایگزینی سبک‌های اقتدارگرا با رهبری خدمتگزار می‌تواند پیامدهای منفی دژ salari را خنثی کند.

¹ Chen

² Backhaus

³ Liu

⁴ Villarroel-Núñez

چن و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در پژوهش خود با تأکید بر نقش میانجی بازطراحی شغلی، نشان دادند که رهبری توانمندساز (در مقابل رهبری مستبدانه) با افزایش خودمختاری و انعطاف‌پذیری، رفتارهای شهروندی تغییر محور را تقویت می‌کند. این مطالعه، شواهد تجربی محکمی ارائه می‌دهد مبنی بر اینکه سازمان‌های با ساختار متمرکز و اقتدارگرا، توانایی انطباق با تغییرات محیطی را از دست می‌دهند.

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده عمدتاً بر پیامدهای رهبری اقتدارگرا، سکوت سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد کارکنان متمرکز بوده‌اند. با این حال، تاکنون مطالعه‌ای که پدیده دژ سالاری سازمانی ادراک‌شده را به صورت یک نظام علی متشکل از عوامل اثرگذار و پیامدهای متقابل در سازمان‌های دولتی بررسی کند، مشاهده نشد. همچنین روابط علی میان مؤلفه‌های شکل‌دهنده این پدیده و پیامدهای آن با بهره‌گیری از روش نگاشت شناختی فازی مورد توجه قرار نگرفته است. از این رو، پژوهش حاضر درصدد است این خلأ پژوهشی را پوشش داده و با شناسایی و تحلیل روابط علی میان عوامل و پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک‌شده، به توسعه دانش موجود در این حوزه کمک نماید.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی - کمی) با رویکرد اکتشافی و هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی تهران بود. انتخاب این جامعه به دلیل گستردگی ساختار اداری، تنوع واحدهای تخصصی و نقش این دانشگاه به عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های دولتی فعال در حوزه آموزش، پژوهش و خدمات سلامت کشور صورت گرفت. از آنجا که موضوع پژوهش به بررسی پدیده دژ سالاری سازمانی می‌پردازد، لازم بود مشارکت‌کنندگان از دانش، تجربه و آگاهی کافی نسبت به فرایندهای مدیریتی و منابع انسانی برخوردار باشند. به همین منظور، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و بر اساس اصل اشباع نظری، ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی تهران به عنوان خبرگان پژوهش انتخاب شدند. معیارهای ورود به پژوهش شامل: داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در دانشگاه علوم پزشکی، حداقل ۳ سال سابقه مدیریتی، آشنایی با حوزه منابع انسانی و ساختارهای مدیریتی سازمان، و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه جمع‌آوری و با بهره‌گیری از

¹ Chen

نرم افزار مکس کیو دا^۱ و روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند. در مرحله کمی، بر اساس یافته‌های بخش کیفی، پرسش‌نامه مقایسه زوجی طراحی و میان همان خبرگان توزیع شد. داده‌های حاصل با استفاده از روش نقشه شناختی فازی^۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روایی و پایایی بخش کیفی از طریق روایی محتوا، روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار و در بخش کمی از طریق روایی محتوا و پایایی بازآزمون تأیید شد. بدین منظور، پرسش‌نامه در دو مرحله و بافاصله زمانی دو هفته در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. ضریب همبستگی حاصل از دو مرحله اجرا برابر با ۰/۸۷ به دست آمد که نشان‌دهنده ثبات و پایایی مطلوب ابزار پژوهش است.

روش نقشه شناختی فازی برای شناسایی عوامل کلیدی و تحلیل روابط علی میان متغیرهای پژوهش به کار گرفته شد. این روش در شش مرحله انجام می‌شود که به شرح زیر است:

۱. شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده
۲. تدوین و توزیع پرسش‌نامه
۳. تبدیل عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

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

۴. انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی؛ در این محله، از روش میانگین فازی استفاده گردید. به این صورت که با اعمال روابط (۱) و (۲)، عملیات فازی‌زدایی انجام شد و نهایتاً ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل گردید. این فرایند کمک می‌کند تا داده‌های فازی به نتایج قطعی و قابل تفسیر برای تحلیل‌های بعدی تبدیل شوند، به‌طوری که امکان بررسی روابط و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها بادقت بیشتر فراهم می‌آید.

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

¹ MAXQDA

² FCM

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

۵. مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها؛

پس از انجام فرآیند دیفازی‌زدایی و به‌دست آوردن ماتریس تصمیم دیفازی‌شده، در این مرحله توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه شدند. این محاسبات با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) انجام شد. با انجام این محاسبات، می‌توان اولویت‌ها و روابط بین مؤلفه‌ها را درک کرده و تحلیل‌های دقیق‌تری در خصوص اثرات و ارتباطات آن‌ها انجام داد.

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

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

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

۶. تحلیل داده‌ها و طراحی مدل روابط علی

پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از عوامل، داده‌ها به‌دقت تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری برای هر عامل تعیین گردید. این تحلیل‌ها به‌منظور شناسایی اهمیت نسبی و ارتباطات بین مؤلفه‌ها انجام شد. پس از این مرحله، داده‌های به‌دست آمده به نرم‌افزار گفی^۱ منتقل شدند.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این پژوهش به‌صورت جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۹	کارشناسی	۵	کمتر از ۱۰ سال	۶
زن	۴	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال	۷
		۵۱ سال به بالا	۳	دکتر	۵	بیشتر از ۲۱ سال	۷

¹ Gephi

سوالات مصاحبه در جدول شماره ۳ ذکر شده است.

جدول ۳. سوالات مصاحبه

ردیف	سوالات جامع مصاحبه
۱	از دیدگاه شما دژ سالاری سازمانی چه معنا و نشانه‌هایی دارد؟ سبک رهبری، ساختار سازمانی، قوانین، شفافیت، فرهنگ اطاعت محوری، مشارکت کارکنان، کنترل و نظارت، فرصت‌های توسعه، تمرکز قدرت و پاسخگویی مدیران در سازمان شما چگونه است؟
۲	شرایط موجود چه تأثیری بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش درونی، تمایل به ترک خدمت، رفتار شهروندی، خلاقیت و نوآوری، استرس و فرسودگی، ابراز عقیده و سکوت، و اعتماد سازمانی کارکنان داشته است؟
۳	شرایط موجود چه تأثیری بر کیفیت خدمات ارائه شده به ارباب رجوع و شهروندان داشته است؟
۴	به نظر شما چه عوامل دیگری (غیر از موارد گفته شده) در شکل‌گیری یا تشدید دژ سالاری سازمانی نقش دارند؟ آیا پیامدهای دیگری از این پدیده مشاهده کرده‌اید؟
۵	چه راهکارهایی برای کاهش یا مدیریت این پدیده در سازمان پیشنهاد می‌دهید؟

یافته‌های بخش کیفی

در نخستین گام، به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده، مصاحبه‌هایی با خبرگان برگزار شد. پس از انجام مصاحبه با ۲۰ نفر، متون حاصل به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل گردید و فرآیند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی آغاز شد. پس از بررسی دقیق تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ۲۰ کد کلیدی که شامل عوامل مؤثر و پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده بودند، شناسایی و انتخاب شدند. شرح کامل سوالات مصاحبه به‌صورت جدول ۴ زیر است.

جدول ۴. نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	پاسخ نمونه	سوالات	ردیف
عوامل مؤثر	سبک رهبری	تصمیم‌گیری	«متأسفانه مدیران ما هیچ	از دیدگاه شما دژ	۱

	بر دژ اقتدارگرا، ساختار یک‌جانبه، تمرکز نظری را قبول نمی‌کنند. سالاری سازمانی چه سالاری متمرکز، قوانین اختیارات در ستاد، ساختار بسیار متمرکز است معنا و نشانه‌هایی سازمانی دست‌وپاگیر، عدم قوانین و همه چیز در تهران دارد؟ سبک رهبری، ادراک شده شفافیت، فرهنگ انعطاف‌ناپذیر، نبود تصمیم گرفته می‌شود. ساختار سازمانی، اطاعت، نبود شفافیت، فرهنگ قوانین دست‌وپاگیر است، قوانین، شفافیت، مشارکت، کنترل اطاعت محوری، هیچ شفافیتی وجود ندارد، فرهنگ اطاعت شدید، عدم فقدان مشارکت، فرهنگ بر اطاعت محض محوری، مشارکت توسعه، تمرکز کنترل تنبیهی، استوار است، هیچ سازوکار کارکنان، کنترل و قدرت، نبود نبود فرصت توسعه، مشارکتی نداریم، نظارت، فرصت‌های پاسخگویی تمرکز قدرت، عدم کنترل‌های تنبیهی شدید توسعه، تمرکز قدرت پاسخگویی مدیران است، فرصتی برای رشد و پاسخگویی مدیران نیست، قدرت در سطوح در سازمان شما چگونه است؟ بالا متمرکز است و هیچ کس از مدیران پاسخ نمی‌خواهد».
۲	پیامدهای کاهش رضایت، نارضایتی شغلی، «همه از کارشان ناراضی شرایط موجود چه دژ سالاری کاهش تعهد، بی‌تعهدی، هستند. هیچ تعهدی به تأثیری بر رضایت سازمانی کاهش انگیزش، بی‌انگیزگی، تمایل سازمان ندارند. انگیزه شغلی، تعهد سازمانی، ادراک شده افزایش تمایل به به ترک، عدم کمک درونی از بین رفته. مدام به انگیزش درونی، تمایل (فردی و ترک، کاهش به همکاران، فقدان ترک خدمت فکر می‌کنند. به ترک خدمت، رفتار گروهی) رفتار شهروندی، خلاقیت، استرس خبری از کمک به همکاران شهروندی، خلاقیت و کاهش خلاقیت، فراگیر، سکوت نیست. هیچ ایده جدیدی نوآوری، استرس و افزایش استرس، سازمانی، مطرح نمی‌شود. استرس و فرسودگی، ابراز عقیده افزایش سکوت، بی‌اعتمادی فرسودگی فراگیر شده. و سکوت، و کاهش اعتماد همه سکوت کرده‌اند و اعتمادسازمانی کسی حرف نمی‌زند. اعتماد کارکنان داشته است؟ به مدیران صفر است».
۳	پیامدهای افت کیفیت کاهش کیفیت «کیفیت کار به شدت پایین شرایط موجود چه دژ سالاری خدمات عمومی خدمات، نارضایتی آمده. ارباب‌رجوع مدام از تأثیری بر کیفیت

سازمانی	ارباب رجوع، تأخیر	رفتارها و تأخیرها گله‌مند	خدمات ارائه شده به
ادراک شده	در ارائه خدمات،	است. کارکنان بی‌حوصله و	ارباب رجوع و
(سازمانی)	بی‌حوصلگی	بی‌تفاوت شده‌اند. تعداد	شهروندان داشته
	کارکنان، افزایش	شکایات مردمی افزایش	است؟
	شکایات	چشمگیری داشته است.»	
عوامل و عوامل محیطی	دخالت فراسازمانی،	«عامل مهم دیگر،	به نظر شما چه عوامل
پیامدهای تشدیدکننده،	فشار سیاسی، نبود	دخالت‌های فراسازمانی و	دیگری (غیر از موارد
مکمل دژ پیامدهای اخلاقی	رسانه مستقل	فشارهای سیاسی است.	گفته شده) در
سالاری	داخلی، فساد اداری	همچنین فقدان رسانه‌های	شکل‌گیری یا تشدید
	پنهان، بی‌اخلاقی	مستقل داخلی برای	دژ سالاری سازمانی
	سازمانی	انعکاس مشکلات کارکنان.	نقش دارند؟ آیا
		از پیامدهای دیگر می‌توان	پیامدهای دیگری از
		به افزایش فساد اداری	این پدیده مشاهده
		پنهان و بی‌اخلاقی سازمانی	کرده‌اید؟
		اشاره کرد.»	
راهکارهای اصلاحات	پاسخگویی شفاف،	«باید سیستم پاسخگویی	چه راهکارهایی برای
مداخله	تمرکززدایی، تغییر	شفاف شود، مدیران در	کاهش یا مدیریت این
سیستمی و فرهنگی	سبک مدیریت به	قبال کارشان جوابگو	پدیده در سازمان
	مشارکتی، تغییر	باشند، ساختار تمرکززدایی	پیشنهاد می‌دهید؟
	فرهنگ از اطاعت	شود، سبک مدیریت از	
	به یادگیری، نظارت	دستوری به مشارکتی	
	تواناساز، ایجاد	تغییر کند، فرهنگ سازمانی	
	مسیرهای توسعه	از اطاعت به یادگیری	
		تبدیل شود، نظام نظارت	
		تواناساز جایگزین نظارت	
		تنبیهی گردد، و مسیرهای	
		توسعه شغلی ایجاد شود.»	

پس از بررسی دقیق تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ۲۰ کد کلیدی که شامل عوامل مؤثر و پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده، شناسایی و انتخاب شدند که کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی در جدول شماره ۵ آورده شده است.

جدول ۵. عوامل مؤثر و پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده

فرازی از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
مدیران ما اصلاً به نظرات دیگران «گوش نمی‌دهند. هر چیزی که خودشان بگویند همان می‌شود و انتظار «اجرای بی‌چون و چرا دارند	تصمیم‌گیری یک‌جانبه، عدم پذیرش انتقاد، انتظار اطاعت محض، عدم تفویض اختیار، تحکم در ارتباط با کارکنان	سبک رهبری اقتدارگرا	عوامل مؤثر بر دژ سالاری سازمانی ادراک شده
برای هر تصمیم کوچکی باید چندین «سطح را طی کنیم. همه چیز در تهران و در سطح معاونت تصمیم گرفته می‌شود»	سطوح تصمیم‌گیری متعدد، تمرکز اختیارات در ستاد، اطاله فرآیندها، بوروکراسی عمودی، دوری مدیران از صف	ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی و متمرکز	
برای تغییر یک فرآیند ساده باید «ده‌ها بخشنامه را رعایت کنیم. هیچ انعطافی وجود ندارد و کارها بسیار کند «پیش می‌رود	بخشنامه‌های ابلاغی متعدد، رویه‌های خشک اداری، عدم امکان انعطاف در اجرا، تشریفات زائد	قوانین و مقررات دست‌وپاگیر و انعطاف‌ناپذیر	
هیچ کس نمی‌داند چرا یک تصمیم «گرفته می‌شود. همه چیز پشت درهای بسته انجام می‌شود و بعد فقط ابلاغ «می‌کنند	ابهام در فرایندهای تصمیم‌گیری، عدم اطلاع‌رسانی به موقع، پنهان‌کاری اطلاعاتی، نبود جریان شفاف اطلاعات	عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات	
از روز اول به ما یاد می‌دهند که نباید «حرف بزنیم، نباید سؤال کنیم، فقط باید اطاعت کنیم. ارزش اصلی «اینجاست	آموزش اطاعت از ابتدا، سرکوب پرسشگری، تنبیه رفتارهای متفاوت، ارزش‌دهی به انقیاد	فرهنگ سازمانی تاکیدکننده بر اطاعت	
هیچ کانال رسمی برای ایده‌دهی یا «	فقدان کانال رسمی ایده‌دهی، بی‌اثر	عدم وجود	

پیشامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده	انتقاد وجود ندارد. صندوق پیشنهادهای	بودن صندوق پیشنهادهای، عدم	سازوکارهای مشارکت
	را چند سال است کسی باز نکرده	برگزاری جلسات مشارکتی، ترس از	مؤثر
	«است.»	بیان ایده	
	مرتب کارهایمان را کنترل می کنند، «	نظارت مستمر و تنبیهی،	کنترل و نظارت شدید
	انگار که هیچ اعتمادی به ما نیست. به	حسابرسی دائمی، عدم اعتماد به	بر عملکرد کارکنان
	جای رشد، مدام به دنبال اشتباه ما	کارکنان، تأکید بر خطایابی به جای	
	«هستند»	توسعه	
	سال هاست در یک جایگاه مانده ایم. «	نبود برنامه آموزش مدون، توقف در	عدم وجود فرصت های
	هیچ دوره آموزشی مفیدی برگزار	یک پست برای سال ها، بی توجهی	توسعه فردی و شغلی
	«نمی شود و خبری از ارتقا نیست	به ارتقای مهارت، نبود مسیر شغلی	
		شفاف	
	کارکنان عادی هیچ اختیاری ندارند. «	تجمع اختیارات در سطوح ارشد،	تمرکز قدرت در
	حتی یک نامه ساده هم باید به امضای	عدم تفویض به سطوح پایین،	سطوح بالای سازمان
	«مدیر کل برسد	وابستگی همه تصمیمات به امضای	
		مدیران بالا	
	هیچ کس از مدیران سؤال نمی کند «	فقدان سازوکار ارزیابی مدیران	عدم وجود نظام
	که چرا این تصمیم را گرفته اند. انگار	توسط کارکنان، عدم پاسخگویی در	پاسخگویی شفاف
	هیچ مسئولیتی در قبال عملکرد خود	قبال اشتباهات، مصونیت مدیریتی	مدیران
	«ندارند»		
	هر روز با کراهت می آیم سر کار. هیچ	نارضایتی از جو سازمانی، احساس	کاهش رضایت شغلی
	لذتی در کارم ندارم و فقط به ساعت	ناکامی، ناخشنودی از شرایط کاری،	
	«پایانی نگاه می کنم	کاهش لذت از کار	
	دیگر به سازمان تعهدی ندارم. هر	بی تفاوتی نسبت به اهداف سازمان،	کاهش تعهد سازمانی
	کاری بگو بی تفاوت انجام می دهم و	کاهش دلبستگی عاطفی، عدم	
	«هیچ احساس مسئولیتی نمی کنم	احساس مسئولیت، تعلق خاطر کم	
	انگیزه درونی ندارم. فقط چون باید «	از بین رفتن شوق کار، انجام وظایف	کاهش انگیزش درونی
	کار کنم، کار می کنم. دیگر از انجام	صرفاً از روی اجبار، فقدان لذت	
	«وظایفم لذت نمی برم	درونی از کار	
	همکاران من مدام دنبال کار دیگرند. «	جستجوی شغلی جایگزین، اقدام به	افزایش تمایل به ترک

من هم هر روز به استعفا فکر می‌کنم.	استعفا، افزایش غیبت‌ها، فکر مداوم	خدمت
«نرخ جابجایی به شدت بالا رفته است	به ترک سازمان	
دیگر کسی به همکاری کمک نمی‌کند.	عدم تمایل به کمک به همکاران،	کاهش رفتار شهروندی
هر کس کار خودش را می‌کند و می‌رود. خبری از همدلی و همکاری نیست.	اجتناب از رفتارهای فرانش، کاهش همکاری داوطلبانه	سازمانی
هر ایده جدیدی را می‌گویند «می‌ترسیم. دیده‌ایم کسانی که نظری داده‌اند، حذف شده‌اند. پس همه کارها را تکراری انجام می‌دهیم»	ترس از ارائه ایده جدید، تکراری شدن روش‌ها، فقدان راهکارهای نو، سرکوب ابتکار عمل	کاهش خلاقیت و نوآوری
فشار روانی زیادی داریم. شب‌ها نمی‌توانیم بخوابیم. واقعاً فرسوده شده‌ایم و دیگر توانی برای ادامه نداریم.	خستگی عاطفی، احساس بی‌توانی، ناامیدی مزمن، نشانه‌های جسمی فشار کاری، فرسودگی روانی	افزایش استرس شغلی و فرسودگی
جلسات که می‌شود، همه سرشان پایین است. همه یاد گرفته‌اند سکوت کردن خیلی امن‌تر از حرف زدن است.	خودسانسوری، عدم ابراز عقیده، اجتناب از انتقاد، حفظ امنیت از طریق سکوت، نبود جریان انتقاد	کاهش رفتار ابراز عقیده و افزایش سکوت سازمانی
ارباب رجوع همیشه از رفتارها و تأخیرها گله‌مند است. کیفیت کار به شدت پایین آمده و کسی هم پاسخگو نیست.	بی‌تفاوتی به ارباب رجوع، افزایش تأخیرها، بی‌حوصلگی با مراجعان، کاهش دقت در کار، افزایش شکایات مردمی	افت کیفیت خدمات عمومی
به هیچ وعده‌ای نمی‌شود اعتماد کرد. بارها قول داده‌اند و عمل نکرده‌اند. الان «هیچکس به مدیران اعتماد ندارد»	بی‌اعتمادی به وعده‌های مدیران، تردید در انصاف رویه‌ها، بدبینی نسبت به نیت مدیریت، زوال سرمایه اجتماعی	کاهش اعتماد به مدیریت و سازمان

جدول ۶. عوامل مؤثر و پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده

کد	عوامل مؤثر	کد	پیامدها
w1	سبک رهبری اقتدارگرا	w11	کاهش رضایت شغلی
w2	ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی و متمرکز	w12	کاهش تعهد سازمانی
w3	قوانین و مقررات دست و پاگیر و انعطاف‌ناپذیر	w13	کاهش انگیزش درونی
w4	عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات	w14	افزایش تمایل به ترک خدمت
w5	فرهنگ سازمانی تاکیدی‌کننده بر اطاعت	w15	کاهش رفتار شهروندی سازمانی
w6	عدم وجود سازوکارهای مشارکت مؤثر	w16	کاهش خلاقیت و نوآوری
w7	کنترل و نظارت شدید بر عملکرد کارکنان	w17	افزایش استرس شغلی و فرسودگی
w8	عدم وجود فرصت‌های توسعه فردی و شغلی	w18	کاهش رفتار ابراز عقیده و افزایش سکوت سازمانی
w9	تمرکز قدرت در سطوح بالای سازمان	w19	افت کیفیت خدمات عمومی
w10	عدم وجود نظام پاسخگویی شفاف مدیران	w20	کاهش اعتماد به مدیریت و سازمان

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه تحقیق بر پایه‌ی یافته‌های مرحله کیفی طراحی و در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، برای تحلیل پذیر کردن عبارات کلامی، این عبارات با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل گردید. از آنجا که داده‌های فازی به دلیل ماهیت مبهم خود به راحتی قابل تحلیل نیستند، فرآیند فازی‌زدایی با بهره‌گیری از روش میانگین فازی (مطابق با روابط ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار اکسل^۱ انجام شد.

در نتیجه فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ به دست آمد که یکی مربوط به عوامل مؤثر و دیگری مربوط به پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده است. این ماتریس‌ها که به عنوان ماتریس‌های روابط شناخته می‌شوند، در جدول‌های ۷ و ۸ ارائه شده‌اند. سطرها و ستون‌های هر ماتریس نمایانگر عوامل و پیامدهای شناسایی‌شده در ارتباط با شکل‌گیری دژ سالاری سازمانی ادراک شده هستند. لازم به ذکر است که از آنجا که در مقایسات زوجی، اولویت هر عامل نسبت به خودش مقدار ثابتی دارد، عناصر روی قطر اصلی ماتریس دارای مقدار ثابت بوده و در تحلیل نهایی لحاظ نمی‌شوند.

¹ Excel

جدول شماره ۷. ماتریس تصمیم فازی عوامل مؤثر

w10	w9	w8	w7	w6	w5	w4	w3	w2	w1	
۰/۸۳	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۵۹	۰/۶۸	۰/۴۸	۰/۵۶	۰/۵۲	۰/۷۴	۰	w1
۰/۷۵	۰/۵۱	۰/۶۴	۰/۶۰	۰/۴۳	۰/۷۱	۰/۸۳	۰/۷۷	۰	۰/۵۳	w2
۰/۴۱	۰/۷۰	۰/۵۹	۰/۵۹	۰/۴۵	۰/۶۸	۰/۸۵	۰	۰/۵۵	۰/۷۵	w3
۰/۶۳	۰/۶۲	۰/۵۵	۰/۳۴	۰/۷۱	۰/۵۵	۰	۰/۶۳	۰/۶۱	۰/۶۲	w4
۰/۵۲	۰/۷۵	۰/۷۰	۰/۷۳	۰/۴۷	۰	۰/۵۲	۰/۶۶	۰/۵۱	۰/۶۰	w5
۰/۵۲	۰/۴۳	۰/۶۱	۰/۳۲	۰	۰/۵۷	۰/۶۷	۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۶۸	w6
۰/۴۹	۰/۴۴	۰/۷۰	۰	۰/۷۶	۰/۷۵	۰/۸۴	۰/۶۸	۰/۲۳	۰/۷۶	w7
۰/۷۶	۰/۷۵	۰	۰/۷۷	۰/۸۳	۰/۴۱	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۴۸	w8
۰/۶۷	۰	۰/۷۲	۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۷۶	۰/۸۵	۰/۲۶	۰/۵۵	۰/۷۵	w9
۰	۰/۷۸	۰/۷۴	۰/۶۳	۰/۷۸	۰/۸۴	۰/۷۸	۰/۶۷	۰/۵۷	۰/۲۰	w10

جدول ۸. ماتریس تصمیم فازی پیامدها

w20	w19	w18	w17	w16	w15	w14	w13	w12	w11	
۰/۷۳	۰/۶۸	۰/۶۲	۰/۳۲	۰/۵۱	۰/۷۶	۰/۵۴	۰/۸۵	۰/۴۳	۰	w11
۰/۷۷	۰/۷۴	۰/۴۲	۰/۶۲	۰/۳۶	۰/۶۴	۰/۵۶	۰/۶۷	۰	۰/۵۶	w12
۰/۷۱	۰/۷۳	۰/۷۶	۰/۷۰	۰/۸۴	۰/۶۸	۰/۸۰	۰	۰/۶۹	۰/۶۰	w13
۰/۵۵	۰/۷۴	۰/۷۳	۰/۵۵	۰/۸۱	۰/۷۷	۰	۰/۴۸	۰/۳۰	۰/۵۹	w14
۰/۶۸	۰/۷۰	۰/۳۱	۰/۷۵	۰/۶۹	۰	۰/۵۷	۰/۸۰	۰/۶۲	۰/۷۶	w15
۰/۶۳	۰/۴۶	۰/۴۵	۰/۵۵	۰	۰/۵۸	۰/۸۰	۰/۵۴	۰/۶۹	۰/۲۰	w16
۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۷۸	۰	۰/۳۶	۰/۵۴	۰/۴۳	۰/۹۳	۰/۶۵	۰/۷۴	w17
۰/۷۱	۰/۶۷	۰	۰/۵۸	۰/۶۵	۰/۶۰	۰/۴۲	۰/۵۵	۰/۵۶	۰/۹۱	w18
۰/۲۹	۰	۰/۵۳	۰/۳۸	۰/۱۱	۰/۶۵	۰/۲۹	۰/۴۲	۰/۱۵	۰/۶۸	w19
۰	۰/۷۲	۰/۷۹	۰/۳۳	۰/۴۲	۰/۴۳	۰/۴۰	۰/۳۰	۰/۵۳	۰/۴۹	w20

پس از ترسیم ماتریس روابط، محاسبه سه شاخص کلیدی شامل ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از مؤلفه‌ها انجام شد. این شاخص‌ها باهدف سنجش موقعیت و اهمیت هر متغیر در ساختار روابط بین عوامل و پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده محاسبه شدند.

ظرفیت تأثیرپذیری^۱:

این شاخص از مجموع مقادیر ستون مربوط به هر گره در ماتریس روابط به‌دست می‌آید و نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌هاست. نتایج پژوهش نشان داد که در

¹ Indegree

میان پیامدها کاهش اعتماد به مدیریت و سازمان و کاهش تعهد سازمانی بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارند.

توان تأثیرگذاری^۱ :

این شاخص از مجموع مقادیر سطر مربوط به هر گره به دست آمده و بیانگر میزان تأثیرگذاری هر عامل بر سایر عوامل است. بر اساس یافته‌ها، فرهنگ سازمانی تأکیدکننده بر اطاعت و سبک رهبری اقتدارگرا به عنوان اثرگذارترین عامل، و کاهش اعتماد به مدیریت و سازمان به عنوان اثرگذارترین پیامد شناسایی شدند.

شاخص مرکزی^۲ :

شاخص مرکزی حاصل جمع دو شاخص بالا یعنی ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. این شاخص نشان می‌دهد که هر مؤلفه تا چه اندازه در شبکه روابط جایگاه مرکزی دارد. هر چه مقدار این شاخص بالاتر باشد، نقش آن مؤلفه در ساختار روابط علی پررنگ‌تر است. بر همین اساس، سبک رهبری اقتدارگرا و ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی و متمرکز به دلیل برخورداری از بیشترین توان تأثیرگذاری، به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر شکل‌گیری دژ سالاری سازمانی ادراک شده معرفی شد. همچنین افت کیفیت خدمات عمومی، با بالاترین توان تأثیرگذاری، به عنوان مهم‌ترین پیامد این پدیده شناخته شد. تمامی متغیرها با استفاده از این سه شاخص مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتایج نهایی در قالب جدول شماره ۹ ارائه شده است.

^۱ Outdegree

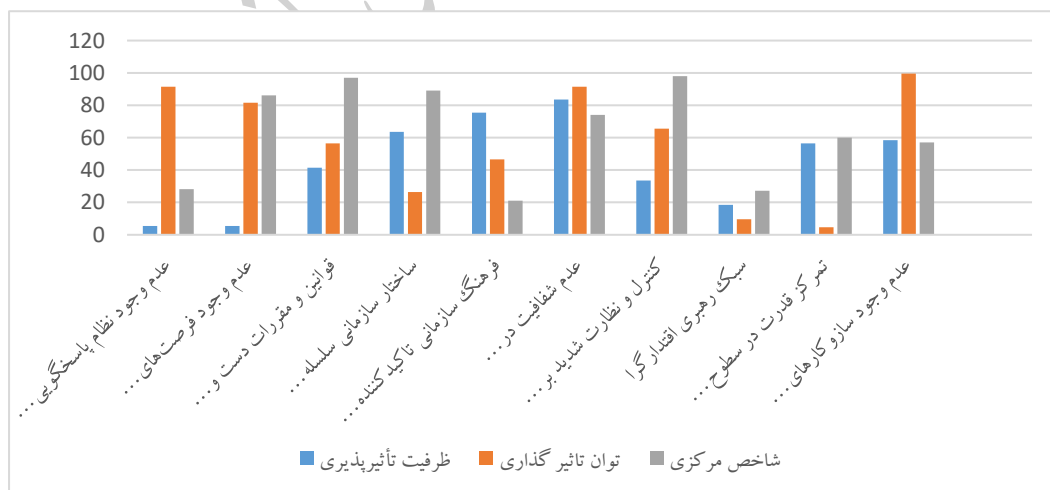
^۲ Centrality

جدول ۹. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

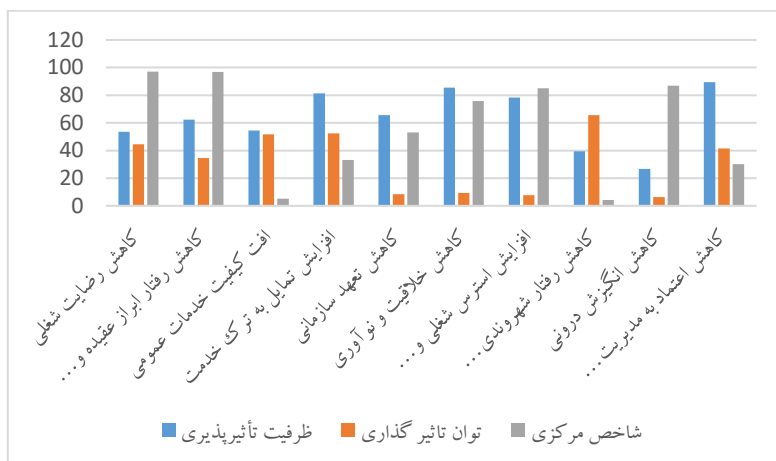
شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل
عوامل مؤثر بر دژ سالاری سازمانی ادراک شده			
۱۱/۲۸	۵/۹۱	۵/۳۷	عدم وجود نظام پاسخگویی شفاف مدیران
۱۰/۸۶	۵/۸۱	۵/۰۵	عدم وجود فرصت‌های توسعه فردی و شغلی
۱۰/۹۸	۵/۵۷	۵/۴۱	قوانین و مقررات دست و پاگیر و انعطاف‌ناپذیر
۱۱/۸۹	۵/۲۶	۶/۶۳	ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی و متمرکز
۱۱/۲۱	۵/۴۶	۵/۷۵	فرهنگ سازمانی تاکیدکننده بر اطاعت
۱۰/۷۴	۴/۹۱	۵/۸۳	عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات
۱۰/۹۸	۵/۶۵	۵/۳۳	کنترل و نظارت شدید بر عملکرد کارکنان
۱۲/۲۷	۶/۰۹	۶/۱۸	سبک رهبری اقتدارگرا
۱۱/۶۰	۶/۰۴	۵/۵۶	تمرکز قدرت در سطوح بالای سازمان
۱۱/۵۷	۵/۹۹	۵/۵۸	عدم وجود سازوکارهای مشارکت مؤثر
شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل
پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده			

۱۰/۹۷	۵/۴۴	۵/۵۳	کاهش رضایت شغلی
۹/۹۶	۵/۳۴	۴/۶۲	کاهش رفتار ابراز عقیده و افزایش سکوت سازمانی
۱۲/۰۵	۶/۵۱	۵/۵۴	افت کیفیت خدمات عمومی
۱۰/۳۳	۵/۵۲	۴/۸۱	افزایش تمایل به ترک خدمت
۱۱/۵۳	۵/۸	۵/۶۵	کاهش تعهد سازمانی
۹/۷۵	۴/۹	۴/۸۵	کاهش خلاقیت و نوآوری
۱۰/۸۵	۶/۰۷	۴/۷۸	افزایش استرس شغلی و فرسودگی
۱۱/۰۴	۵/۶۵	۵/۳۹	کاهش رفتار شهروندی سازمانی
۹/۸۶	۳/۶	۶/۲۶	کاهش انگیزش درونی
۱۰/۳۰	۴/۴۱	۵/۸۹	کاهش اعتماد به مدیریت و سازمان

همانطور که در جدول فوق آمده است، سبک رهبری اقتدارگرا در سازمان، به عنوان عامل با بالاترین درجه مرکزیت، به عنوان مهم ترین شاخص محوری از میان عوامل تأثیرگذار بر شکل گیری دژ سالاری سازمانی ادراک شده شناخته شده است. علاوه بر این، افت کیفیت خدمات عمومی که نیز بالاترین توان تأثیرگذاری را دارد، به عنوان شاخص محوری از میان پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده مشخص گردیده است که در نمودار های ۲و۱ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی عوامل مؤثر بر پدیده دژ سالاری سازمانی ادراک شده



نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پیامدهای پدیده دژ سالاری سازمانی ادراک شده

همچنین پس از شناسایی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از متغیرها، مؤلفه‌ها بر اساس ترتیب شاخص‌های مرکزی از بیشترین به کمترین اولویت‌بندی شدند. نتایج این اولویت‌بندی در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است.

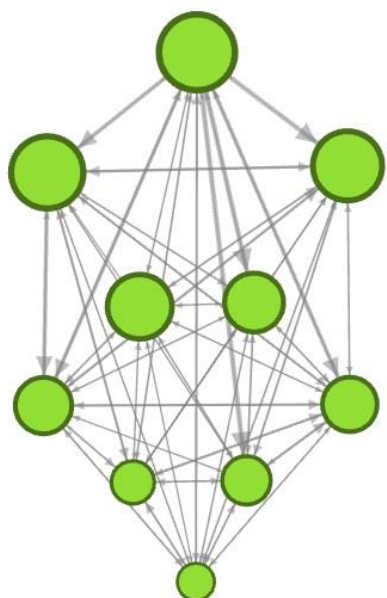
جدول ۱۰. نتیجه اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه‌ها
۱	سبک رهبری اقتدارگرا	۱۱	افت کیفیت خدمات عمومی
۲	ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی و متمرکز	۱۲	کاهش تعهد سازمانی
۳	تمرکز قدرت در سطوح بالای سازمان	۱۳	کاهش رفتار شهروندی سازمانی
۴	عدم وجود سازوکارهای مشارکت مؤثر	۱۴	کاهش رضایت شغلی
۵	عدم وجود نظام پاسخگویی شفاف مدیران	۱۵	افزایش استرس شغلی و فرسودگی
۶	فرهنگ سازمانی تاکیدکننده بر اطاعت	۱۶	افزایش تمایل به ترک خدمت
۷	کنترل و نظارت شدید بر عملکرد کارکنان	۱۷	کاهش اعتماد به مدیریت و سازمان
۸	قوانین و مقررات دست و پاگیر و انعطاف‌ناپذیر	۱۸	کاهش رفتار ابراز عقیده و افزایش سکوت سازمانی
۹	عدم وجود فرصت‌های توسعه فردی و شغلی	۱۹	کاهش انگیزش درونی

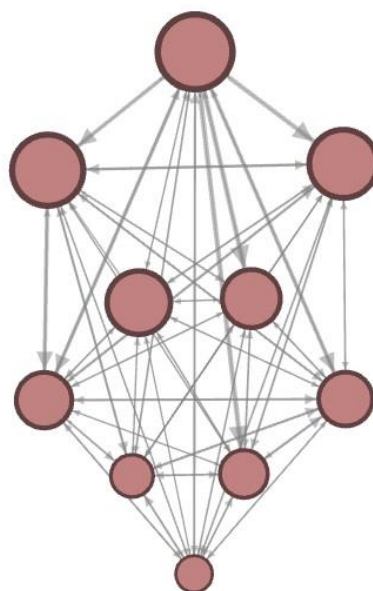
پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.

یافته‌های بخش کمی در بالا نشان می‌دهد که سبک رهبری اقتدارگرا دارای بالاترین شاخص محوری است. این عامل از یک سو بر مؤلفه‌هایی نظیر تمرکز قدرت، محدودشدن سازوکارهای مشارکت، افزایش کنترل و نظارت و تقویت فرهنگ اطاعت اثر مستقیم دارد و از سوی دیگر از ساختار سلسله‌مراتبی و تمرکزگرایی سازمان نیز تأثیر می‌پذیرد؛ بنابراین، رهبری اقتدارگرا در مرکز شبکه علی دژ سالاری سازمانی قرار گرفته و نقش کلیدی در تداوم و بازتولید این پدیده ایفا می‌کند.

همچنین قابل اذعان است که هرچند «فرهنگ سازمانی تأکیدکننده بر اطاعت» از نظر توان تأثیرگذاری در میان مهم‌ترین عوامل قرار گرفته است، اما رتبه‌بندی نهایی مؤلفه‌ها بر اساس شاخص محوری انجام شده است. شاخص محوری حاصل جمع توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری است؛ بنابراین ممکن است یک عامل از نظر تأثیرگذاری رتبه بالایی داشته باشد؛ اما به دلیل ظرفیت تأثیرپذیری کمتر، در رتبه‌بندی نهایی جایگاه پایین‌تری کسب کند.



شکل شماره ۲. نمودار روابط علی پیامدهای بر دژ سالاری سازمانی ادراک شده



شکل شماره ۱. نمودار روابط علی عوامل مؤثر بر دژ سالاری سازمانی ادراک شده

در نمودار روابط علی که به توضیح نشان دهنده‌ی مهم‌ترین عوامل مؤثر و پیامدهای دژ سالاری سازمانی ادراک شده است، اندازه دایره‌ها به عنوان معیاری برای سنجش اهمیت هر عامل مورد استفاده قرار گرفته است. هرچه اهمیت یک متغیر کمتر باشد، اندازه دایره‌ی آن نیز کوچک‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، عوامل با اهمیت بیشتر از دایره‌های بزرگ‌تر برخوردارند و عواملی که اهمیت کمتری دارند، با دایره‌های کوچک‌تر نمایش داده می‌شوند. همان‌طور که در شکل بالا قابل مشاهده است، از میان عوامل تأثیرگذار در ایجاد دژ سالاری سازمانی ادراک شده، سبک رهبری اقتدارگرا و ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی و متمرکز و از میان پیامدهای آن، افت کیفیت خدمات عمومی و کاهش تعهد سازمانی به عنوان دو عامل محوری شناخته شده‌اند که با دایره‌های بزرگ‌تر برجسته شده‌اند. سایر مؤلفه‌ها نیز به طور تدریجی و با اندازه‌های کوچک‌تر به ترتیب اهمیت خود در این نمودار نمایش داده شده‌اند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

دژ سالاری سازمانی ادراک شده یکی از چالش‌های عمده در سازمان‌های دولتی است که تأثیرات عمیق و منفی بر روابط درون سازمانی و عملکرد کلی این سازمان‌ها دارد. پژوهش حاضر باهدف شناخت عمیق پدیده دژ سالاری سازمانی ادراک شده در بستر سازمان‌های دولتی و با بهره‌گیری از روش تحلیل نگاشت فازی انجام شد. یافته‌های این پژوهش آشکار ساخت که دژ سالاری سازمانی ادراک شده، پدیده‌ای چندلایه و نظام‌مند است که از تعامل پیچیده عوامل ساختاری، رفتاری و فرهنگی نشئت می‌گیرد. برخلاف نگرش‌های خطی که این پدیده را صرفاً ناشی از سبک مدیریت ارشد می‌دانند، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شبکه علی دژ سالاری، شامل بازخوردهای تقویت‌کننده‌ای است که در آن ساختار سلسله‌مراتب متمرکز، فرهنگ سازمانی مبتنی بر اطاعت محوری، و سبک رهبری اقتدارگرا به طور هم‌زمان و تعاملی یکدیگر را بازتولید می‌کنند. از منظر نظری، این پژوهش مفهوم دژ سالاری سازمانی را از سطح یک سازه روان‌شناختی فردی فراتر برده و آن را به مثابه یک «ویژگی سیستمی» در سازمان‌های دولتی معرفی می‌کند. به عبارت دیگر، دژ سالاری نه تنها در ذهن کارکنان، بلکه در لایه‌های ساختاری و رویه‌های سازمانی ریشه دوانده است. مهم‌ترین عامل شناسایی شده در این میان، سبک رهبری اقتدارگرا بود که به عنوان موتور محرکه اصلی، سایر عوامل را فعال می‌کند. باین حال، نکته حائز اهمیت آن است که حتی در صورت تغییر رهبران، تا زمانی که ساختار

متمرکز و فرهنگ اطلاعات محور پایدار بماند، ادراک دژ سالاری در سازمان بازتولید خواهد شد. در سوی پیامدها، آنچه این پژوهش را از سایر مطالعات متمایز می‌سازد، شناسایی «افت کیفیت خدمات عمومی» به عنوان برجسته‌ترین و اثرگذارترین پیامد است. این یافته از اهمیت استراتژیک ویژه‌ای برخوردار است، زیرا نشان می‌دهد که دژ سالاری سازمانی ادراک شده، از مرزهای آسیب‌های فردی (مانند استرس یا کاهش رضایت) فراتر رفته و عملکرد نهایی سازمان‌های دولتی در قبال شهروندان را به مخاطره می‌اندازد. به عبارت روشن‌تر، هزینه دژ سالاری را در نهایت نه تنها کارکنان، بلکه جامعه و گیرندگان خدمات عمومی پرداخت می‌کنند. از منظر روش‌شناختی، استفاده از تحلیل نگاشت فازی این امکان را فراهم آورد تا روابط غیرخطی و اثرات بازخوردی میان عوامل و پیامدها آشکار شود. مدل نهایی ترسیم شده نشان می‌دهد که دژ سالاری ادراک شده یک حلقه بازخورد مثبت ایجاد می‌کند: سبک رهبری اقتدارگرا منجر به کاهش اعتماد می‌شود، کاهش اعتماد سکوت سازمانی را تشدید می‌کند، و سکوت سازمانی به نوبه خود فقدان بازخورد به مدیریت را در پی دارد که این فقدان، سبک اقتدارگرا را تثبیت و تقویت می‌کند. این چرخه معیوب، سازمان را در دام دژ سالاری گرفتار می‌سازد. در مجموع، این پژوهش نشان می‌دهد که دژ سالاری سازمانی ادراک شده در سازمان‌های دولتی، پدیده‌ای عمیقاً ریشه‌دار و خود تداوم‌بخش است که برای خنثی‌سازی آن، رویکردهای سطحی و مقطعی کافی نیست. آنچه ضرورت دارد، مداخله هم‌زمان در سه سطح رهبری، ساختار و فرهنگ است. تغییر سبک رهبری بدون بازطراحی ساختارهای متمرکز، یا ایجاد سازوکارهای مشارکت بدون تغییر فرهنگ اطاعت محوری، به دلیل وجود بازخوردهای تقویت‌کننده در سیستم، محکوم به شکست خواهد بود. به عبارت دیگر، شکستن زنجیره دژ سالاری مستلزم درک نظام‌مند از پویایی‌های درون سازمانی و اقدام هماهنگ در تمامی لایه‌های علی این پدیده است. این پژوهش از حیث نظری، چارچوبی تازه برای درک دژ سالاری به عنوان یک آسیب سیستمی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد و از حیث عملی، مدیران را به بازاندیشی بنیادین در شیوه‌های رهبری و طراحی ساختاری فرامی‌خواند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک رهبری اقتدارگرا، تمرکز قدرت و ضعف سازوکارهای شایسته‌سالاری از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده دژ سالاری سازمانی ادراک شده هستند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین که نقش ساختارهای متمرکز و رهبری اقتدارگرا را در

کاهش مشارکت کارکنان، تضعیف اعتمادسازمانی و گسترش رفتارهای غیرمولد سازمانی تأیید کرده‌اند، همسو است. همچنین نتایج نشان داد دژ سالاری سازمانی پیامدهایی نظیر کاهش انگیزش کارکنان، تضعیف اعتمادسازمانی، افزایش نارضایتی شغلی و افت عملکرد را به دنبال دارد که با یافته‌های مطالعات پیشین در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مطابقت دارد. باین‌حال، پژوهش حاضر فراتر از مطالعات گذشته، روابط علی و شدت تأثیر متقابل این عوامل و پیامدها را از طریق نقشه شناختی فازی تبیین کرده است.

یافته‌های پژوهش حاضر از حیث شناسایی پیامدهای منفی دژ سالاری نظیر کاهش رضایت شغلی، افزایش فرسودگی و تضعیف انگیزه درونی، با مطالعات رحمان و کریم (۲۰۲۴) همسو است. همچنین همانند پژوهش چان و همکاران (۲۰۱۳) که بر نقش میانجی عزت‌نفس سازمانی تأکید داشت، این تحقیق نیز نقش متغیرهایی مانند کاهش اعتماد و افزایش استرس را در زنجیره علی تأیید می‌کند. افزون بر این، یافته مربوط به «سکوت سازمانی» به‌عنوان یک راهبرد عقلانی در برابر قدرت، با نتایج پژوهش اربیل (۲۰۲۵) مطابقت کامل دارد.

برخلاف پژوهش‌های پیشین که دژ سالاری را در بخش خصوصی بررسی کرده‌اند، این تحقیق به طور اختصاصی سازمان‌های دولتی را مطالعه کرده و با روش تحلیل نگاشت فازی، سبک رهبری اقتدارگرا را محوری‌ترین عامل و افت کیفیت خدمات عمومی را مهم‌ترین پیامد شناسایی نموده است. همچنین این تحقیق به دلیل نوپا بودن مفهوم در ادبیات داخلی، از پشتوانه نظری بومی برخوردار نبوده و ناگزیر به بومی‌سازی مفاهیم جهانی پرداخته است.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل نقشه شناختی فازی، مدل مفهومی نهایی پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری اقتدارگرا، تمرکز قدرت، ضعف شایسته‌سالاری و فرهنگ سازمانی مبتنی بر اطاعت به‌عنوان مهم‌ترین عوامل محرک دژ سالاری سازمانی ادراک‌شده عمل می‌کنند. این عوامل از طریق ایجاد محدودیت در مشارکت کارکنان، کاهش عدالت ادراک‌شده و تضعیف اعتمادسازمانی، زمینه بروز پیامدهایی همچون کاهش انگیزش، افزایش نارضایتی شغلی، افت عملکرد و کاهش اثربخشی سازمانی را فراهم می‌سازند. همچنین وجود این پیامدها به‌صورت یک حلقه بازخوردی، زمینه تقویت و تداوم دژ سالاری سازمانی را فراهم می‌کند؛ بنابراین، دژ سالاری سازمانی ادراک‌شده پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که از تعامل

متقابل عوامل ساختاری، مدیریتی و فرهنگی شکل می‌گیرد و بر پیامدهای فردی و سازمانی اثرگذار است.

این پژوهش دارای محدودیت‌هایی است که در تفسیر نتایج باید موردتوجه قرار گیرد. نخست آنکه جامعه مورد مطالعه صرفاً شامل مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی بوده و دیدگاه کارکنان عادی در آن لحاظ نشده است. دوم آنکه تعداد خبرگان مورد استفاده در تحلیل نگاشت شناختی فازی محدود بوده و تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط انجام شود. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی دیدگاه کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفته و حجم نمونه افزایش یابد.

پیشنهادهای

باتوجه به یافته‌های پژوهش حاضر و بر اساس مدل علی استخراج شده از تحلیل نگاشت فازی (به‌ویژه با تأکید بر عوامل دارای بالاترین شاخص مرکزی و توان تأثیرگذاری)، راهکارهای زیر برای مواجهه با پدیده دژ سالاری سازمانی ادراک شده در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شوند:

۱. **بازطراحی نظام رهبری:** باتوجه به محوری‌ترین نقش سبک رهبری اقتدارگرا، برنامه‌های توانمندسازی مدیران با محوریت «رهبری خدمتگزار» و «رهبری توزیع شده» طراحی شود.

۲. **چابک‌سازی ساختار:** ایجاد واحدهای نیمه خودگردان در سطوح عملیاتی، کاهش لایه‌های مدیریتی و حذف تشریفات زائد بوروکراتیک.

۳. **نهادینه‌سازی مشارکت:** تشکیل شوراهای حل مسئله، برگزاری منظم جلسات نقد و پیشنهاد با تضمین عدم تلافی‌جویی.

۴. **استقرار شفافیت و پاسخگویی دوسویه:** طراحی سامانه مستندسازی تصمیمات مدیریتی و نظام «پاسخگویی معکوس» برای ارزیابی مدیران توسط کارکنان.

۵. **تغییر فرهنگ سازمانی:** بازتعریف ارزش‌ها با محوریت «جرئت ابراز مخالفت» و «پاداش به ابتکار عمل» و حذف بندهای تأکیدکننده بر اطاعت محض از شرح وظایف.

۶. **بازطراحی نظام کنترل:** جایگزینی نظارت فرایندمحور با «نظام نظارت هوشمند» مبتنی بر نتایج نهایی و استفاده از ابزارهای خودکنترلی و هم‌تاکترلی.

۷. ایجاد مسیرهای توسعه شغلی: طراحی «نقشه مسیر شغلی شفاف» همراه با برنامه‌های چرخش شغلی، منتورینگ و بازآموزی.

۸. شکستن حلقه بازخورد مثبت: ایجاد «سامانه گزارش‌دهی ناشناس» برای شکستن سکوت سازمانی و فراهم‌آوری بازخورد برای اصلاح سبک رهبری.

۹. بازتعریف شاخص‌های ارزیابی مدیران: لحاظ کردن نرخ مشارکت کارکنان، نرخ ماندگاری، میانگین اعتماد سازمانی و زمان پاسخگویی به انتقادات.

۱۰. آموزش کارکنان: برگزاری کارگاه‌های جرئت‌ورزی سازمانی و مهارت مذاکره برای کاهش فرسودگی و سکوت.

باتوجه به یافته‌های تحقیق حاضر، در ادامه پیشنهاداتی برای محققین آتی ارائه می‌شود که می‌تواند به گسترش و تعمیق بیشتر دانش در خصوص پدیده دژ سالاری ادراک شده در سازمان‌های دولتی کمک کند: پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از روش‌های طولی و پویایی‌شناسی سیستم، رفتار متغیرهای دژ سالاری سازمانی را در افق زمانی بلندمدت شبیه‌سازی کنند.

قدردانی

این بخش شامل قدردانی از افراد و نهادهایی است که محقق را در نوشتن مقاله یاری نموده‌اند.

Acknowledgments

This section includes acknowledgments for individuals and institutions that have assisted the researcher in writing the article.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J., & Sanford, R. N. (1950). The authoritarian personality. Harper & Brothers.
- Agudo-Rodríguez, E., Fernández-Martín, R., & Román-Calvo, M. (2023). The influence of authoritarian leadership on employee voice and silence in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 276–292. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac039>
- Andrews, R., & Paskaleva, K. (2022). Navigating the future of public administration: *Challenges and opportunities in the digital age*. *Public Administration Review*, 82(4), 567–575. <https://doi.org/10.1111/puar.13489>
- Erbil, C. (2025). Governing by discipline: Evidence on employee silence under authoritative bureaucracies. *Employee Relations*, 47(7), 1204–1226. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2025-0259>
- Arbel (2025). Employee silence in bureaucratic systems: A Foucauldian analysis of power dynamics in Turkish sport management organizations.
- Backhaus, L. (2024). Engage or disengage? Applying the job demands-resources model to public leaders' motivation to participate in leadership training. *Review of Public Personnel Administration*, 44(2), 286–312. <https://doi.org/10.1177/0734371X241286914>
- Carbon, M. (1991). Phenomena related to organizational authoritarianism: A critical look at Guerreiro Ramos's view of the authoritarian organization. *Revista de Administração Pública*, 25(2), 45–68. <https://doi.org/10.1590/S0034-76121991000200002>
- Chan, S. C. H., Huang, X., & Snape, E. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: *Authoritarianism, benevolence, organizational-based self-esteem, and employee performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 947–972. <https://doi.org/10.1002/job.1797>
- Chen, C. A., & Hsieh, C. W. (2023). How to enhance change-oriented organizational citizenship behavior of public employees? The role of empowering leadership and job crafting. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 512–537. <https://doi.org/10.1177/0734371X211052675>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: *Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Hassanein, F., & Khairy, H. A. (2026). Physical presence at workplace and emotional exhaustion as linking mechanisms between authoritarian leadership and non-green behavior. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 16(3), 456–478. <https://doi.org/10.3390/ejihpe16030046>
- Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2018). *How Democracies Die*. Crown.
- Liu, Y., & Zhang, L. (2026). Employee trust in artificial intelligence and innovative behavior: A job demands-resources perspective. *Behavioral Sciences*, 16(3), 425–448. <https://doi.org/10.3390/bs16030425>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Rahman, M. M., & Karim, D. N. (2024). The dark side of organizational identification: A systematic literature review and bibliometric analysis of toxic leadership on employee behavior.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Villarroel-Núñez, J., & Torres, R. (2026). Servant leadership, job engagement and public service motivation: A gender perspective in Chilean public institutions.
- Wang, H., Liu, X., & Lee, J. (2023). Authoritarian leadership and employee creativity: A mediated moderation model of psychological empowerment and subordinate's proactive personality in Chinese public sector. *Journal of Business Research*, 157, 113621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113621>
- Zhang, Y., Li, Y., & Tang, Y. (2022). The impact of perceived organizational authoritarianism on turnover intention: The mediating role of perceived supervisor support and the moderating role of leader-member exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9178. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159178>