

Analyzing the Causal Factors and Consequences of Organizational Symbolism in Government Agencies Based on the FCM Method

Seyed Najmedin Mousavi¹ Professor, Department of Public Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Elahe Maneshdavi² Ph.D. of Student, Department of Public Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran. (Corresponding Author)

Received: 23/Jul/2025 | Accepted: 16/Sep/2025

Abstract

Objective: Organizations are systems of shared meanings that are developed and sustained through symbolic processes. Organizational meaning can be achieved through symbols. Symbolism expresses the ideology or value system of an organization, providing a prism through which organizational stakeholders can share their experiences, successful actions, as well as ineffective aspects of organizational work with their feelings. Therefore, the present study was conducted with the aim of analyzing the causal factors and consequences of symbolism in government organizations.

Methodology: This research was applied in terms of purpose and survey and exploratory in terms of data collection method. Besides, it followed a deductive-inductive research philosophy. The statistical population of the research consisted of experts, including senior managers and human resource managers of government organizations. The sample size was selected using purposive sampling method and based on the principle of theoretical saturation. Content analysis and coding method were used for data analysis in the qualitative part and fuzzy cognitive map method was used in the quantitative part.

Findings: The findings of the qualitative part include identifying the types of causal factors and consequences of organizational symbolism, and the findings of the quantitative part relate to prioritizing of these factors. Accordingly, the most key factors affecting organizational symbolism are transformational leadership style, attention to international standards, and creating a culture of sharing knowledge and experiences. Also, the most important consequences of organizational symbolism are increasing the organization's income, facilitating internal communications, and strengthening and stabilizing organizational values.

Keywords: Symbolism; Organizational Symbolism; Fuzzy Cognitive Map; Transformational Leadership; Income Increase.

1. mousavi.na@lu.ac.ir

2. maneshdavi.el@fc.lu.ac.ir

عنوان مقاله: تحلیل عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمان‌های دولتی با استفاده از روش FCM

سید نجم‌الدین موسوی^۱، الهه منیشداوی^۲

دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۱

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۵

مقاله پژوهشی

چکیده:

هدف: سازمان‌ها سیستم‌هایی از معانی مشترک هستند که از طریق فرآیند نمادین توسعه می‌یابند و پایدار می‌شوند. معنای سازمانی را می‌توان از طریق نمادها به‌دست آورد. نمادگرایی، ایدئولوژی یا سیستم ارزشی یک سازمان را براساس منشوری فراهم می‌کند که از طریق آن ذینفعان سازمانی می‌توانند تجارب، اقدامات موفق و همچنین جنبه‌های ناکارآمد کار سازمانی را با احساسات خود به اشتراک بگذارند؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تحلیل عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمان‌های دولتی صورت می‌پذیرد.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی و اکتشافی و دارای فلسفه پژوهشی قیاسی - استقرایی است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان مشتمل بر مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند که اعضای نمونه آن با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری انتخاب شده‌اند. در این پژوهش، برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و در بخش کمی از روش نقشه‌شناختی فازی، بهره گرفته شده است.

یافته‌ها: در این پژوهش، یافته‌های بخش کیفی مشتمل بر شناسایی انواع عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمانی است و یافته‌های بخش کمی، بر مبنای اولویت‌بندی این عوامل است. بر این اساس مهم‌ترین عوامل علی نمادگرایی سازمان سبک رهبری تحول‌گرا، توجه به استانداردهای بین‌المللی، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و تجربیات و مهم‌ترین پیامدهای نمادگرایی سازمان، افزایش درآمد، تسهیل ارتباطات داخلی و تقویت و تثبیت ارزش‌های سازمانی است.

کلیدواژه‌ها: نمادگرایی، نمادگرایی سازمانی، نقشه‌شناختی فازی، رهبری تحول‌گرا، افزایش درآمد.

فراتر از علم

دوره ۳۸ - زمستان ۱۴۰۴ - شماره ۴
پیاپی ۱۳۴ - صص: ۱۱۵-۸۵
DOI: 10.52547/jmdp.38.4.85

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. mousavi.na@lu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران (نویسنده مسئول). maneshdavi.el@fc.lu.ac.ir

محیط کسب و کار مانند یک رابط، بین دنیای بزرگ اقتصاد و فعالیت‌های روزمره کسب و کارها عمل می‌کند. با توجه به اینکه توسعه اقتصادی یکی از اهداف اصلی هر کشور است، سازمان‌های دولتی نقش مهمی در شکل‌دهی فرهنگ کاری و ایجاد چهارچوب‌های سازمانی ایفا می‌کنند (Ghaffari & Hashemzadeh Khorasgani, 2023). سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌هایی از معانی مشترک هستند که از طریق فرآیند نمادین توسعه می‌یابند و پایدار می‌شوند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان سیستم معانی مشترک، شامل ارزش‌ها، باورها و رفتارهای تثبیت‌شده اعضای سازمان است که از طریق نمادها و فرآیندهای نمادین شکل می‌گیرد. این فرهنگ از طریق آئین‌ها، زبان، داستان‌ها، شیاعت و شیوه‌های روزمره تثبیت می‌شود و هویت سازمان را ارائه می‌دهد. فرهنگ سازمانی، رفتارها را هدایت می‌کند و سبب هماهنگی میان کارکنان می‌شود و نقش حیاتی در موفقیت و پایداری سازمان دارد (Zahedi & Nik Andish, 2013). قدرت نمادها و اهمیت آن‌ها در توانایی برای انتقال معنای فرهنگی، درخور توجه است. نمادگرایی به‌عنوان متغیر، در تمام زندگی اجتماعی نفوذ کرده است (Akgün, Keskin, Kocoglu & Zehir, 2019). نمادگرایی، ایدئولوژی یا سیستم ارزشی یک سازمان است که می‌توان تجارب و جنبه‌های ناکارآمد سازمانی را در آن مطرح کرد (Coşar, Uzunçarşili & Altındağ, 2020). براین اساس شناخت و رفتار به کدهای مشترکی تبدیل می‌شود که زیربنای فرهنگ سازمانی و خودسازمان است. در تنظیمات سازمانی، نمادها به‌عنوان هر رویداد، رابطه یا شیء که معنا را منتقل کند، شامل مصنوعات فیزیکی، روال‌های سازمانی و تعاملات گروهی به‌حساب می‌آید. نمادها هم به‌عنوان حامل و هم مخزن معنا بیان می‌شوند و دانش سازمانی را متراکم می‌کنند (Morand & Zhang, 2020). ویگوتسکی^۱ (۱۹۹۵) نمادها را چنین تعریف می‌کند: اشیاء، اعمال، روابط یا شکل‌های زبانی که به‌طور مبهم برای تعدد معانی ایستاده‌اند، احساسات را برمی‌انگیزند و انسان را به اعمال سوق می‌دهند. معانی درون نمادها ثابت نیستند، از این‌رو؛ اعضای سازمان می‌توانند معانی متعدد و متغیری را به آن‌ها نسبت دهند. ماهیت در حال تغییر، پویا و مبهم سازمان‌ها، روابط بین افراد و سازمان‌ها را پیچیده می‌کند. سازمان، پیچیدگی زندگی سازمانی را از طریق نمادهایی که به اعضا و سازمان‌ها به‌عنوان یک «زبان» غنی و غیرکلامی ارائه می‌دهد، نظام‌مند می‌کند که می‌تواند به باز شدن پیچیدگی رابطه کمک کند (Rafaeli & Worline, 2000). فینکلشتاین^۲ (۱۹۵۴) اشاره کرد که نمادها

1. Wygotski
2. Finkelstein

ذخیره‌ای از اطلاعات، در ارزش‌های ساختاری یک فرهنگ هستند. داندريدگاو همکاران^۱ (۱۹۸۰) نیز استدلال می‌کنند که نمادهای سازمانی تجربیات یک سازمان و اعضای آن را بیان می‌کنند. نمادها سازوکارهایی هستند که از طریق آن‌ها سازمان‌ها معنای مرتبط با آن‌را به‌نمایش می‌گذارند. براین اساس، وظیفه انتقال چهارچوب مرجع مشترک را دارند و حس‌سازی اعضای سازمان، ساختارهای شناختی تفسیر و مراجع عمل را هدایت می‌کنند (Williams, 2014). درواقع، نمادها به‌عنوان شاخص‌های اجتماعی منحصر به‌فرد عمل می‌کنند. آن‌ها کانون ارزش‌های اجتماعی هستند و دانش پنهان و ناخودآگاه را در لایه‌های سازمانی آشکار می‌کنند. نمادها شخصیت زیربنایی، سیستم فکری، گزاره‌های ارزشی، طرح‌واره‌های شناختی خاص و لایه‌های پنهان معنایی را که در همه اشکال سازمانی انسانی ذاتی است، درخود جای می‌دهند. در این مرحله، نمادهای سازمانی به‌عنوان منابع "ناشناخته نادرسته" عمل می‌کنند که امکان تداعی آزاد، عدم قضاوت و واکنش‌های غیرعمدی را فراهم می‌آورد و ماهیت واقعی اندیشه را آشکار می‌کند (Esitti & Buluk, 2020). رافائلی و همکاران^۲ (۲۰۱۳) به صراحت، نمادهای سازمانی را به‌عنوان منابع و مظاهر ناهوشیاری جمعی، مطرح می‌کند که به اعضای سازمان اجازه می‌دهند تا با تبدیل معانی پنهان اجتماعی، به قلمرو ناخودآگاه جمعی سازمان، ناگفتنی‌ها یا غیرقابل توجه‌ها را تبیین کنند. با توجه به آنچه گفته شد و ضرورت و اهمیت پدیده نمادگرایی سازمانی، پرسش اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل علی نمادگرایی سازمانی، کدام‌اند و درصورت پیاده‌سازی نمادگرایی سازمانی، چه پیامدهایی برای سازمان‌های دولتی مورد انتظار است؟

از نظر سازمانی و مدیریتی، نمادگرایی سازمانی در راستای مطالعات فرهنگ سازمانی، موضوع مهمی است. نماد با نشانه‌ای از نظم فرهنگی، بارگذاری می‌شود و پیامی را به محیط درونی و بیرونی منتقل می‌کند. نمادها منعکس‌کننده ارتباط بصری هستند که از مقایسه ارزش‌های سازمان حاصل می‌شود. بسته به ساختار فرهنگی و ارزش‌های سازمان، زبان، رنگ‌ها، نشانه‌ها و شکل‌های مورد استفاده تغییر می‌کند و در واقع معنایی متفاوت می‌گیرد (Fuller, 2008). نمادگرایی سازمانی به‌عنوان یک ابزار قدرتمند موجب تقویت و تثبیت ارزش‌های سازمانی می‌شود و تأثیر قابل‌توجهی بر تغییر و شکل‌دهی به باورهای سازمانی دارد. همچنین نمادها و نمادهای سازمانی، می‌توانند به‌عنوان زبان مشترک بین کارکنان عمل کنند و ارتباطات داخلی سازمان را تسهیل نمایند (Fotaki, Altman & Koning, 2020). از طرفی سازمان‌های دولتی نیز نیاز به نمادگرایی

1. Dandridgao *et al*
2. Rafaeli *et al*

سازمانی دارند. ایجاد یک هویت قوی برای سازمان‌های دولتی می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی به سازمان و ارائه خدمات کمک کند. در واقع، نمادگرایی سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به عنوان یک ابزار، سبب ارتقای تصویر برند سازمان شود. با استفاده از نمادهای قوی و شناخته شده، سازمان می‌تواند تصویر مطلوبی را در ذهن مردم خلق کند و اعتبار و اعتماد عمومی خود را افزایش دهد (Mooghali, Rostamnia, Kamani & Amirkhani, 2023). در سال‌های اخیر، توجه به نمادگرایی در سازمان‌های دولتی به عنوان یک پدیده مؤثر بر رفتار کارکنان، فرهنگ سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری، رشد چشمگیری یافته است. نمادها و نمادهای سازمانی، علاوه بر انتقال ارزش‌ها و اهداف، نقش مهمی در تقویت هویت سازمانی، انگیزش کارکنان و تعاملات میان فردی ایفا می‌کنند (Hataminejad, Akbari, Malekakhlagh & Gholizadeh, 2024). با این حال، بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهند که در اکثر سازمان‌های دولتی، مدیران و کارکنان، به طور کامل از تأثیرات نمادگرایی آگاهی ندارند و شناخت دقیقی از ارتباط میان عوامل علی و پیامدهای آن وجود ندارد. پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر تحلیل‌های نظری و سطح کلان متمرکز بوده‌اند و کمتر به بررسی پیچیدگی‌های علی و رابطه متقابل، میان عوامل علی نمادگرایی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی پرداخته شده است. به ویژه، پژوهش‌های کمی و کیفی جامع که مدل‌های مفهومی ترکیبی ارائه کنند و از ابزارهای نوین مانند نقشه‌شناسی فازی^۱ بهره بگیرند، محدود و ناکافی هستند (Tabatabaei Nesab & Abbaszadeh, 2019). این کمبود، باعث شده است که درک علمی از روندها و روابط علت و معلولی نمادگرایی در سازمان‌های دولتی ناقص باشد. از منظر عملی، عدم شناخت دقیق از نمادها و کاربردهای آن‌ها در سازمان‌های دولتی، منجر به تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد، کاهش مشارکت کارکنان و ضعف در انسجام سازمانی شده است. شواهد آماری اخیر نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که به تحلیل نمادها و نمادهای خود توجه نکرده‌اند، با مشکلاتی مانند افت بهره‌وری، نارضایتی کارکنان و عدم هماهنگی میان واحدها مواجه شده‌اند (Hosseinzadeh & Malekosadati, 2011). با توجه به محدودیت‌های موجود در ادبیات علمی و نیاز عملی سازمان‌های دولتی، پژوهش حاضر تلاش دارد تا یک مدل مفهومی جامع از نمادگرایی در سازمان‌های دولتی، ارائه کند و با تلفیق روش‌های کیفی و کمی، ارتباط عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی را به صورت شفاف و علمی تحلیل کند. این پژوهش، علاوه بر پر کردن شکاف‌های علمی^۲، با ارائه پیشنهادها و عملیاتی کردن نقش کاربردی خود را در بهبود عملکرد سازمان‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی ایفا خواهد کرد. بنابراین؛

1. Fcm

2. Scientific Gaps

هدف پژوهش حاضر تحلیل عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمان‌های دولتی است.

مبانی نظری پژوهش

نمادگرایی

در حوزه ادبیات، نماد به چیزی گفته می‌شود که هم خودش باشد و هم مظهر مفاهیمی دیگر؛ مانند درخت زیتون که علاوه بر مفهوم واقعی‌اش، نماد صلح و دوستی نیز هست. درواقع، نمادگرایی به فرآیند استفاده از نشانه‌ها و علائم اشاره دارد تا معانی پیچیده، انتزاعی یا فرهنگی به مخاطب منتقل شود. این نشانه‌ها می‌توانند اشیاء، رفتارها، کلمات یا تصاویر باشند که فراتر از ظاهر ساده خود، حامل پیام‌های عمیق اجتماعی، روانی یا فلسفی هستند. نمادها امکان بیان مفاهیم دشوار و غیرقابل توصیف را فراهم می‌کنند و به فهم بهتر روابط انسانی، ارزش‌ها و هنجارها کمک می‌کنند (Ulusu & Majkić-Singh, 2025). نمادگرایی به پژوهشگران اجازه می‌دهد تا تحلیل دقیق‌تر و جامعی از فرهنگ، رفتار و معنا در جوامع مختلف ارائه دهند و درک مخاطب از واقعیت‌های اجتماعی و فرهنگی را غنی‌تر سازند. این رویکرد نقش مهمی در هنر، ادبیات، روان‌شناسی و علوم اجتماعی دارد (Wang, 2025). نمادها با توجه به زمینه‌های فکری، فرهنگی و شرایط به‌وجود آمدنشان به دو گروه بومی یا عمومی تقسیم می‌شوند. نمادهای بومی مربوط به مردم منطقه‌ای خاص است؛ اما نماد عمومی را تقریباً همه مردم جهان به یک صورت درک می‌کنند (Abbasi Sadr & Rogi, 2016). در آثار ادبی نیز نماد، دو گونه کاربرد دارد. گاهی هنرمند، اثری کاملاً سمبولیک و نمادین می‌آفریند؛ مثل منطق الطیر عطار و گاه در اثر خود از برخی عناصر به‌عنوان نماد بهره می‌گیرد (Greenblatt, 2017). درواقع، نمادگرایی جنبشی هنری در واکنش به جنبش‌های واقع‌گرایی^۱ و دریافتگری^۲ بود. شاعران، موسیقی‌دانان، هنرمندان و نویسندگان جنبش نمادگرایی، همگی از نماد استفاده می‌کردند تا مفاهیم را به‌شیوه‌ای غیرمستقیم بیان کنند. نقاشان نمادگرا، می‌خواستند نقاشی‌هایشان معانی فراتر از اشکالی که می‌کشند را به نمایش بگذارند. جنبش نمادگرایی در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم به وجود آمد. نمادگرایی در فرانسه متولد شد؛ اما جنبشی قوی در روسیه، بلژیک و اتریش نیز وجود داشت. نمادگرایی پیش از آنکه به شکل مکتبی مستقل درآید در بین گروهی از جوانان آن دوران پایه‌گذاری شد (Gudarzi Farahani & Sadeghi, 2024).

1. Realism

2. Impressionism

این افراد که به تمامی قواعد و قوانین اجتماعی، سیاسی و حتی اخلاقی معترض بودند، تلاش می‌کردند تا هر آنچه با سنت گذشته ارتباط داشت را نابود نمایند. آن‌ها با درآمیختن احساسات و عواطف شاعرانه، ادبیات تازه‌ای را پدید آوردند. همین روح عصیان‌گر آن‌ها، در نهایت منجر به ایجاد تغییرات اساسی در ادبیات گردید. برجسته‌ترین فرد این گروه، "ورلن"^۱ بود که کتاب "شاعران نفرین شده" او زمینه‌های ظهور نمادگرایی را فراهم کرد (Barsky, 2019). بارزترین ویژگی نمادگراها، درون‌گرایی شدید و قطع ارتباط آن‌ها با جهان بیرون بود. به باور آن‌ها عرصه شعر از آنجا شروع می‌شود که با واقعیت، قطع رابطه شود. درون‌گرایی و اعتقاد آن‌ها به جهان ماوراء و تأکید بر تخیل، کشف و شهود سبب شد که شعر نمادگراها از پیچیدگی‌های خاصی برخوردار شود و گاهی درک معنای آن به راحتی امکان‌پذیر نباشد (Hurrell & Scholarios, 2014). توجه به همین ویژگی‌ها، فضای آثار نمادگرایی غالباً مه‌آلود و وهم‌انگیز بود. نمادگراها شعر را وسیله‌ای برای بیان عواطف و احساسات شاعر می‌دانستند و می‌کوشیدند به جای ارائه یک پیام فکری یا اخلاقی، یک وضعیت عاطفی خلق کنند که در آن از نمادهای ظاهری برای بیان این عواطف استفاده شود. از دیگر ویژگی‌های فکری نمادگراها، بدبینی و نگاه تیره و تار آن‌ها به جهان بود. ریشه این بدبینی را باید در تأثیرپذیری آن‌ها از افکار شوپنهاور^۲ فیلسوف آلمانی قرن نوزدهم میلادی جستجو کرد. او که با دیدی منفی به زندگی انسان نظر داشت و آن را سراسر بدی و شر می‌دانست، مرگ را تنها راه رهایی انسان از این زندگی رنج‌بار تلقی می‌کرد. این افکار به شدت بر هنرمندان نمادگرا مؤثر افتاد، به طوری که هاله‌ای از یأس و اندوه، آثار آن‌ها را فرا گرفت (Buhalis & Sinarta, 2019). یکی از چیزهایی که به شدت توجه نمادگراها را به خود جلب کرد، موسیقی بود. آن‌ها می‌کوشیدند شعر را به موسیقی نزدیک نمایند؛ زیرا موسیقی هم زبانی غیرمستقیم داشت و هم بی‌واسطه با عواطف انسانی در ارتباط بود، بدون آنکه پیام خاصی را به مخاطب القاء کند. به همین سبب، نمادگراها توجه به آهنگ و موسیقی درونی شعر را دستور کار خود قرار دادند؛ به طوری که "مالارمه"^۳ معتقد بود: شعر پیش از آنکه کلماتی بامعنا باشد، همراهی و هماهنگی صداهاست و عبارتی زیبا و بی‌معنی از عبارتی که معنا دارد، ولی زیبا نیست، ارزشمندتر است (Greenblatt, 2017).

نمادگرایی سازمانی

اصطلاح نمادگرایی سازمانی، معانی گسترده‌ای را در جامعه سازمانی بیان می‌کند. این مفهوم

1. Verlaine
2. Schopenhauer
3. Mallarmé

در بسیاری از عرصه‌های سازمانی به کار گرفته می‌شود. نمادها به‌عنوان یکی از شاخص‌های اولیه فرهنگ سازمانی هستند. در بسیاری از موارد، نمادگرایی سازمانی به مطالعه یک شیء یا زبان قابل شناسایی در سازمان، اشاره دارد که معنایی انتزاعی را برای تمامی بازیگران سازمانی منتقل می‌کند (Morand & Zhang, 2020). نمادهای سازمانی، آشکارترین و قابل مشاهده‌ترین و هم‌زمان، ظریف‌ترین و جامع‌ترین جنبه‌های زندگی سازمانی هستند که اگر از روابط سازمانی حذف شوند، ارتباطات دچار مشکل می‌شوند و در نتیجه عملکرد کلی سازمان، آسیب می‌بیند. نمادهای سازمانی هم به‌عنوان حامل و هم مخزن معنا عمل می‌کنند و دانش سازمانی را جمع و متراکم‌سازی می‌کنند. نمادهای سازمانی ابزاری مهم برای خلق معنا هستند. نمادها تخیل را شکل می‌دهند و کمک می‌کنند جهان و تجربیات غیرقابل درک، قابل فهم و ملموس شوند. (Aslamazishvili, Ignatova & Smirnova, 2020). نمادگرایی سازمانی فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها با استفاده از نمادها، آیین‌ها، زبان، معماری و سایر نشانه‌های قابل مشاهده؛ ارزش‌ها، فرهنگ و هویت خود را به کارکنان و ذینفعان منتقل می‌کنند. این نمادها شامل لوگو، شعار، مراسم رسمی، لباس فرم و محیط فیزیکی هستند و هرکدام بازتابی از فرهنگ و اهداف سازمان هستند. کاربرد مؤثر این نمادها باعث همسویی فرهنگی، تقویت هویت مشترک و ایجاد انسجام میان اعضا می‌شود و به مدیریت راهبردی فرهنگ سازمان کمک می‌کند (Levi & Fried, 2025). به گفته مانلی^۱ (۱۹۹۸) نمادگرایی سازمانی معنای مشترک را منتقل و به توزیع اطلاعات کمک می‌کند و سبب انسجام و تعهد اجتماعی می‌شود. آلیسون^۲ (۱۹۹۹) نمادها را به‌عنوان اشیاء، اعمال، مفاهیم و شکل‌بندهای زبانی تعریف می‌کند که به‌طور مبهم برای تعدد معانی متفاوت، احساسات و عواطف را برمی‌انگیزد و انسان را به عمل وادار می‌کند (Westphal & Park, 2020). درواقع، نمادگرایی، ایدئولوژی یا سیستم ارزشی یک سازمان را بیان می‌کند و منشوری را فراهم می‌آورد که ذینفعان سازمانی می‌توانند تجارب، اقدامات موفق و همچنین جنبه‌های ناکارآمد سازمانی را در انعکاس آن منشور درک کنند (Akğün et al., 2019). در نمادگرایی سازمانی، نمادها و نشانه‌های فرهنگی و بصری به‌عنوان ابزارهای انتقال، پیام‌های معنایی و راهبردی به کار می‌روند. این نمادها می‌توانند رفتار کارکنان را شکل دهند، هویت سازمانی را تقویت کنند و ارتباط میان فرهنگ و اهداف سازمان را نمایان سازند. نمادها علاوه بر ایجاد انسجام، به جذب و حفظ کارکنان متعهد و افزایش تعهد سازمانی کمک می‌کنند

1. Manny
2. Allison

(Rothwell, Campbell & Ealy, 2024). از مهم‌ترین کارکردهای نمادگرایی سازمانی، می‌توان به امکان آموزش حرکات نمادین و انتقال فرهنگ سازمانی به مخاطبین درون و برون در زمان حال و آینده، انعکاس و انتشار فرهنگ سازمانی در نمادها اشاره کرد. درواقع آگاهی از نمادگرایی سازمانی و معانی نمادها در کارکردهای منابع انسانی، می‌تواند راهنما و تسهیل‌کننده مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها و کسب و کارها باشد (Koçoğlu, Akgün & Keskin, 2016). نمادها در بستری از نظام‌های ارزشی، فلسفه‌ها، شخصیت‌ها و ایدئولوژی‌های سازمانی، روابط کارکنان با مدیران و روابط در سطوح فردی و گروهی را تغییر می‌دهند. نقش نمادگرایی سازمانی، در فرآیندهای تغییر در سازمان‌ها، حائز اهمیت است، زیرا اگر شیوه‌های اجرای تغییرات، با معانی موجود در قالب نمادهای سازمانی منطبق نباشد، بسیاری از تلاش‌ها برای تغییر، ممکن است با شکست مواجه شوند (Ojiako & Aleke, 2011).

چهارچوب نمادگرایی سازمانی

یک چهارچوب نمادگرایی سازمانی شامل پنج جزء است: نوع نماد: آیا نماد یک عمل است یا یک شی؟ و کدام نوع عمل یا شی؟ نمونه‌هایی از نمادها نه‌تنها شامل زبان کلاسیک، اسطوره‌ها و داستان‌های مرتبط با فرهنگ می‌شود؛ بلکه پدیده‌های سازمانی مانند عناوین، تصمیم‌گیری‌ها، ساختار، سیاست‌های پرسنلی و محیط فیزیکی را نیز در برمی‌گیرد.

جهت نماد: جزء دوم، جهتی است که نماد در آن معنا را نشان می‌دهد. خارجی در مقابل داخلی. آیا سیگنال از سازمان به محیط خارج است یا به داخل خود سازمان و به کارکنان ارسال می‌شود؟ به عبارت دیگر، منظور نماد چیست؟

منبع نماد: جزء سوم پیکره نماد، شامل این است که آیا معنای نمادین از دیدگاه کنشی ناشی می‌شود یا از منظر واکنشی؟ این بُعد، بسیار به قصد و ترتیب وقایع مربوط می‌شود.

پیام نماد: جزء چهارم نمادگرایی، کارکرد یا محتوای نماد است. این بدان معناست که باید نوع معنای مورد نظر (فعال) و یا دریافتی (واکنشی) در نظر گرفته شود.

جوهر نماد: جزء پنجم، به جوهر نماد یا واقعیت زیربنایی نماد می‌پردازد. این بُعد تا حد زیادی پیچیده‌ترین، گریزان‌ترین و بنابراین؛ جذاب‌ترین بخش نماد است (Coşar et al, 2020).

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های اخیر در حوزه نمادگرایی سازمانی، نشان می‌دهند که این مفهوم نقش بسزایی در شکل‌دهی فرهنگ، هویت و عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کند. **موغلی و همکاران**^۱ (۲۰۲۳). در پژوهشی تحت عنوان «طراحی و اعتبارسنجی مدل نمادگرایی سازمانی در سازمان‌های ایلام» تلاش کردند ساختار مفهومی و مؤلفه‌های کلیدی نمادگرایی را در سازمان‌های دولتی شناسایی کنند. نتایج پژوهش، نشان داد که از میان ۷۱ کد اولیه، ۱۲ مقوله فرعی در قالب ۶ مقوله اصلی استخراج شد. این مقوله‌ها شامل «پدیده محوری» که مؤلفه‌های نمادگرایی سازمانی را در بر می‌گیرد، «عوامل علی» شامل مؤلفه‌های مدیریتی، قانونی، دانشی و فردی، «عوامل بستر ساز» شامل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و سبک رهبری، «عوامل مداخله‌گر» شامل تعدد و تناقض قوانین سازمانی، «توسعه فردی و سازمانی» و «اعتماد عمومی به سازمان» هستند. این پژوهش بیان می‌کند که نمادها نه تنها هویت سازمانی را شکل می‌دهند؛ بلکه نقش مهمی در تعامل میان کارکنان و محیط سازمانی ایفا می‌کنند. در پژوهش‌های خارجی نیز توجه گسترده‌ای به نمادگرایی سازمانی شده است. برای مثال، **فوتاکي و همکاران**^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان «معنویت، نمادگرایی و داستان‌سرایی در سازمان‌های قرن بیست و یکم» نشان دادند که همگرایی میان این سه عنصر، می‌تواند زمینه پرداختن به چالش‌های اساسی سازمانی را فراهم کند. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از آن بود که دستیابی به رشته‌های بنیادی و روش‌شناسی اصلی، موجب ایجاد چهارچوب‌های معنایی و نمادین غنی در سازمان می‌شود که در نهایت به پایداری و انسجام سازمان کمک می‌کند. **ایستیتی و بولوک**^۳ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «نمادگرایی سازمانی: مروری بر صنعت گردشگری» به اهمیت نمادها در جریان کاری سریع و تعاملات آنی اشاره کردند. نتایج این پژوهش، نشان داد که حذف نمادهای پذیرفته‌شده عمومی می‌تواند ارتباطات را مختل کند و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. این یافته‌ها بر اهمیت نمادها به عنوان ابزارهایی برای حفظ هماهنگی و ارتباط مؤثر میان کارکنان، مدیران و مشتریان تأکید دارد. **اسلم‌زیشویلی و همکاران**^۴ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «رهبری نمادین در فرهنگ سازمانی» نشان دادند که نمادها نه تنها به عنوان عناصر معنوی وحدت‌آفرین عمل می‌کنند؛ بلکه نقش مهمی در اتصال فرهنگ‌های متفاوت درون

1. Mooghali *et al.*

2. Fotaki *et al.*

3. Esitti & Buluk

4. Aslamazishvili *et al*

سازمان دارند. **کوشار و همکاران**^۱ (۲۰۲۰) نیز در مطالعه‌ای تحت عنوان «از قدرت نمادها بر عملکرد کارکنان غافل نشوید» شواهد تجربی از ترکیه ارائه کردند که نشان داد، نمادهای ساختاری، اداری و ظاهری تأثیر مستقیم بر تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان دارند. همچنین، **اکگان و همکاران**^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی با موضوع «رابطه بین نمادهای سازمانی، ظرفیت جذب شرکت و نوآوری محصول» دریافتند که ظرفیت جذب سازمان، تأثیر واسطه‌ای قابل توجهی بر رابطه میان نمادهای سازمانی و نوآوری محصول دارد. **اورنشتاین**^۳ (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی تحت عنوان «نمادگرایی سازمان: بررسی معانی و تأثیرات آن‌ها بر جو روانی ادراک شده» به این نکته اشاره کرد که نمادها، منابع اطلاعاتی برجسته‌ای هستند که برداشت‌های کارکنان از جو روانشناختی سازمان را شکل می‌دهند. از سوی دیگر، **اوغلو و همکاران**^۴ (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای تحت عنوان «ناخودآگاه جمعی در سطح سازمانی: نمادگرایی سازمانی» نشان دادند که داستان‌ها و نمادهای سازمانی، نقش مهمی در حفظ و تجلی ناخودآگاه جمعی دارند و به ایجاد زبان مشترک و انتقال معنا در سراسر سازمان کمک می‌کنند. این یافته‌ها، بر اهمیت نمادها به عنوان ابزارهای معنادار در تقویت فرهنگ سازمانی و ارتباطات درونی تأکید دارند.

مبانی نظری پژوهش

بررسی گسترده پیشینه پژوهش‌های مرتبط با نمادگرایی و نمادگرایی سازمانی، نشان می‌دهد که این حوزه دارای سه بُعد کلیدی است که هر کدام تأثیرات عملی و نظری قابل توجهی دارند. نخست، نقش نمادها در انتقال ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. نمادها نه تنها ابزارهایی برای نمایش هویت سازمانی هستند؛ بلکه واسطه‌ای برای ایجاد درک مشترک، انسجام تیمی و همسویی با اهداف کلان سازمان به شمار می‌آیند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که وجود نمادهای معنادار، موجب افزایش انگیزش و تعهد کارکنان می‌شود و می‌تواند رفتار سازمانی را به صورت غیرمستقیم تحت تأثیر قرار دهد. این نکته، اهمیت بررسی دقیق و کاربردی نمادگرایی را در محیط‌های واقعی سازمانی، برجسته می‌کند. دوم، اهمیت استفاده راهبردی از نمادها در مدیریت تغییر و ارتقای فرهنگ سازمانی مورد تأکید قرار گرفته است. مرور پیشینه نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که به شکل هدفمند از نمادها برای بازنمایی هویت، ارزش‌ها و مأموریت خود بهره می‌برند، موفق‌تر به همسویی کارکنان، افزایش انسجام سازمانی و تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌شوند. همچنین، پژوهش‌های

1. Coşar et al

2. Akgün et al

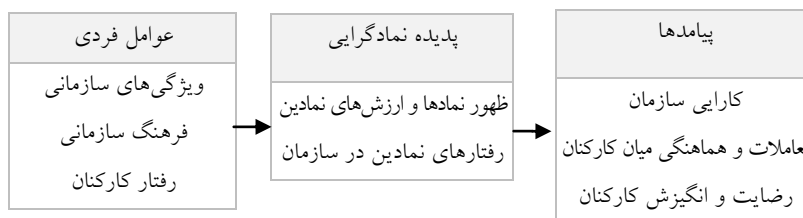
3. Ornstein

4. Oglu et al

اخیر نشان داده‌اند که نمادگرایی، می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای تقویت اعتماد سازمانی و کاهش مقاومت در برابر تغییر عمل کند. سوم، با وجود مطالعات متعدد، شکاف علمی و عملی قابل توجهی وجود دارد. بیشتر پژوهش‌ها بر سازمان‌های خصوصی و شرکتی متمرکز بوده و تحلیل کمی و کیفی در زمینه سازمان‌های دولتی محدود است. این رویکرد نشان می‌دهد که درک جامع و نظام‌مند از اثرات نمادگرایی در محیط‌های دولتی، هنوز شکل نگرفته و مطالعه این حوزه ضروری است. با جمع‌بندی ادبیات، می‌توان نتیجه گرفت که نمادگرایی سازمانی، نه تنها نقش نمادین دارد، بلکه تأثیرات عملی، روانشناختی و رفتاری بر کارکنان و فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کند. این اثرات در سازمان‌های دولتی به دلیل ویژگی‌های ساختاری و فرآیندی متفاوت، نیازمند تحلیل دقیق و پژوهش‌های کاربردی است؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تحلیل عوامل اثرگذار و پیامدهای نمادگرایی در سازمان‌های دولتی، ضمن پرکردن شکاف علمی و عملی، به توسعه نظریه و ارائه توصیه‌های کاربردی در این حوزه کمک خواهد کرد.

مدل مفهومی پژوهش

براساس مرور گسترده مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش، به‌طور شفاف طراحی شده است تا روابط بین عوامل علی پدیده نمادگرایی در سازمان‌های دولتی و پیامدهای آن را نشان دهد. در این مدل، ابتدا شاخص‌ها و مفاهیم کلیدی استخراج‌شده از ادبیات پژوهش شناسایی گردید و سپس با تحلیل منطقی و مقایسه‌ای بین پژوهش‌های پیشین، روابط علی و اثرات متقابل آن‌ها تعیین شد. مدل، شامل سه بخش اصلی است: عوامل علی (شامل ویژگی‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان)، پدیده نمادگرایی (شامل ارزش‌های نمادین، رفتارهای نمادین در سازمان)، پیامدهای آن‌ها (شامل کارایی سازمان، تعاملات و هماهنگی میان کارکنان، رضایت و انگیزش کارکنان). استفاده شد و با استفاده از داده‌های کیفی و کمی جمع‌آوری‌شده، سازگاری آن با واقعیت‌های سازمانی، مورد بررسی قرار گرفت. مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) آمده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ روش آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و همچنین از نظر فلسفه، پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی-استقرایی قرار می‌گیرد. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. پژوهش حاضر در چهارچوب پارادایم تلفیقی طراحی شده است. این رویکرد، به پژوهشگران امکان می‌دهد تا هم عمق تحلیل کیفی پدیده‌ها و فرآیندهای سازمانی و هم گستره و حجم اثرات کمی آن‌ها را بررسی کنند. در واقع، این رویکرد می‌تواند بینش‌های عمیق از تجربه‌های انسانی و داده‌های عددی قابل تعمیم را هم‌زمان فراهم کند و امکان تحلیل چندبُعدی پدیده را فراهم آورد. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند. در پژوهش حاضر، تحلیل عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمان‌های دولتی، مدنظر قرار گرفته است. به همین دلیل، انتخاب جامعه آماری مناسب، برای دستیابی به نتایج معتبر و مؤثر اهمیت ویژه‌ای دارد. باتوجه به موضوع پژوهش، نیاز است از افرادی استفاده شود که دارای آشنایی نظری و عملی با مفهوم نمادگرایی هستند. این افراد باید توانایی پاسخگویی به سؤال‌های مطرح‌شده در مصاحبه و پرسشنامه را داشته باشند. به این منظور، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است و براساس اصل اشباع نظری، ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به عنوان اعضای نمونه انتخاب گردیدند. درواقع به دلیل اینکه در مصاحبه‌های ۱۸، ۱۹ و ۲۰ اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود، مصاحبه با ۲۰ نفر به اتمام رسید. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه شکل گرفت. مصاحبه‌های انجام شده توسط پژوهشگران در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان، یادداشت‌برداری شد. همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته فازی است. درخصوص پرسشنامه بخش کمی، لازم به توضیح است که این پرسشنامه در قالب یک ماتریس $[20 \times 20]$ طراحی شد که سطر و ستون‌های آن را عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمان‌های دولتی، تشکیل می‌دهند. این پرسشنامه به صورت حضوری، تلفنی و ایمیل به همان خبرگان مرحله قبلی که تعداد ۲۰ نفر بودند، داده شد و از آن‌ها درخواست شد که براساس الگوریتم پاسخ دهند.

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار انجام شد. برای اطمینان از اعتبار و کیفیت داده‌ها و یافته‌های پژوهش، بررسی‌های دقیق روایی و پایایی در هر دو

مرحله کیفی و کمی صورت گرفت. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی جمع‌آوری شد؛ تا دیدگاه‌های واقعی و تجربه‌های عملی آن‌ها به‌طور جامع استخراج شود.

روایی محتوا^۱: همه پرسش‌ها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها توسط سه متخصص حوزه مدیریت و سازمان‌های دولتی مورد ارزیابی قرار گرفت؛ تا اطمینان حاصل شود که تمامی ابعاد موضوع به‌درستی پوشش داده شده است.

روایی ساختاری^۲: داده‌ها با چهارچوب نظری پژوهش و مطالعات پیشین تطبیق داده شد؛ تا مشخص شود مفاهیم استخراج شده با هدف پژوهش، همسو هستند و هیچ گسستگی مفهومی وجود ندارد.

پایایی تحلیل داده‌ها^۳: برای سنجش همسانی بین کدگذاران، ضریب توافق کاپای کوهن^۴ محاسبه شد و مقدار ۰/۸۲ به دست آمد. این مقدار نشان‌دهنده پایایی بالا و ثبات تحلیل داده‌ها است. همچنین، همه تحلیل‌ها چند بار بازبینی شد تا از انسجام و دقت نتایج، اطمینان حاصل گردد.

در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شد که براساس مطالعات پیشین و چهارچوب مفهومی پژوهش طراحی شده بود.

روایی صوری و محتوایی^۵: پرسشنامه توسط پنج متخصص مورد بررسی قرار گرفت تا مشخص شود پرسش‌ها به‌طور واضح و دقیق، ابعاد پژوهش را می‌سنجد.

روایی سازه^۶: برای اطمینان از اینکه هر متغیر به درستی اندازه‌گیری شده است، تحلیل عاملی تأییدی^۷ انجام شد. نتایج نشان داد که تمامی شاخص‌ها با مدل مفهومی همخوانی دارند و ساختار داده‌ها از نظر مفهومی معتبر است.

پایایی^۸: پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد و مقدار ۰/۸۷ به‌دست آمد که نشان‌دهنده همسانی داخلی بالا و قابلیت اعتماد داده‌ها است. لازم به توضیح است از آن‌جا که این پژوهش از رویکرد آمیخته با شیوه اکتشافی استفاده می‌کند، ابتدا داده‌های کیفی از نظرات ۲۰

1. Content Validity
2. Construct Validity
3. Reliability
4. Cohen's Kappa
5. Face & Content Validity
6. Construct Validity
7. Confirmatory Factor Analysis
8. Reliability

نفر از خبرگان جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند. پس از تحلیل داده‌های کیفی، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت. این پرسشنامه به جمع‌آوری داده‌های کمی پرداخت و تحلیل آن‌ها به روش نقشه شناخت فازی انجام شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد مؤثر بر مفهوم مورد مطالعه را شناسایی می‌کند و روابط علی میان متغیرها را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش براساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است: مرحله اول: شناسایی عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمان‌های دولتی: در مرحله اول عوامل علی و پیامدهای پدیده نمادگرایی با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند. مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ‌دهندگان براساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) این مؤلفه‌ها را مورد قیاس قرار دادند. مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت **جدول ۱** به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱: اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

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

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به‌منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad \text{رابطه (۲)}$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام

از مؤلفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به‌دست آمدن ماتریس فاززی‌زدایی شده، توان تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲، و در نهایت شاخص محوری^۳ برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad \text{رابطه (۴)}$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad \text{رابطه (۵)}$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت، شاخص برتری مشخص شد و با انتقال داده‌های به‌دست آمده به نرم افزار گفی^۴؛ که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به صورت **جدول (۲)** 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

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به‌منظور شناسایی تحلیل عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمان‌های دولتی، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در **جدول (۳)** آورده شده است.

1. Outdegree
2. Indegree
3. Centrality
4. Gephi

جدول ۳: پروتکل مصاحبه

ردیف	پرسش‌ها
۱	تحلیل شما از مفهوم نمادگرایی سازمانی چیست؟
۲	به نظر شما چه عواملی در شکل‌گیری نمادگرایی سازمانی نقش دارند؟
۳	به نظر شما، نمادگرایی سازمانی توسط چه عواملی می‌تواند نمود پیدا کند؟
۴	شکل‌گیری مفهوم نمادگرایی سازمانی، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟
۵	چه راهکارهایی به منظور پیاده‌سازی نمادگرایی سازمانی پیشنهاد می‌دهید؟

پس از انجام مصاحبه با ۲۰ نفر، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای^۱ منتقل و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. بعد از بررسی همه مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۴) که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمانی است تشکیل گردید. در نهایت باتوجه به فرایند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمانی بودند، شناسایی شدند.

جدول ۴: عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمانی

کد	عوامل مؤثر	کد	پیامدها
w1	انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان	w11	تسهیل ارتباطات داخلی سازمان
w2	ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و تجربیات	w12	آموزش و انتقال فرهنگ سازمانی
w3	شاخص‌های فرهنگ اخلاقی	w13	افزایش درآمد سازمان
w4	سبک رهبری تحول‌گرا	w14	ارزیابی عملکرد شفاف و عادلانه
w5	فرهنگ شفاف	w15	ارتقای فرایندهای عملکرد
w6	تدوین خط‌مشی با جلب مشارکت شهروندان و جامعه هدف سازمان	w16	افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی
w7	سیستم‌های مدیریت اسناد و فرایندهای کاری	w17	تقویت و تثبیت ارزش‌های سازمانی
w8	ایجاد دانش و آگاهی لازم درباره قوانین و تأثیرات آن	w18	افزایش اعتماد عمومی به سازمان
w9	ایجاد و کسب غرور برای سازمان	w19	ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب
w10	تدوین چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمان	w20	ارتقای عدالت سازمانی

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه براساس یافته‌های کیفی، تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به‌منظور این‌که عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به این‌که اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم افزار اکسل^۱، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه فازی‌زدایی، دو ماتریس $[20 \times 20]$ ، مربوط به عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمانی که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد. سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمانی **جدول (۵)** هستند. به‌دلیل این‌که ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسه‌های زوجی ثابت است؛ بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و درنظر گرفته نمی‌شوند.

جدول ۵: ماتریس فازی

w20	w19	w18	w17	w16	w15	w14	w13	w12	w11	w10	w9	w8	w7	w6	w5	w4	w3	w2	w1	
۰/۵	۰/۶۰	۰/۵۵	۰/۷۷	۰/۶۸	۰/۷۱	۰/۶۲	۰/۴۹	۰/۶۹	۰/۶۵	۰/۸۴	۰/۶۰	۰/۹۳	۰/۶	۰/۶۸	۰/۴	۰/۷۶	۰/۵۲	۰/۷۴	۰	w1
۰/۶۷	۰/۶۹	۰/۴۶	۰/۶۸	۰/۵۶	۰/۶۳	۰/۷۵	۰/۶۹	۰/۷۲	۰/۶۱	۰/۶۵	۰/۵۶	۰/۶	۰/۵۷	۰/۴۶	۰/۷۶	۰/۸۴	۰/۷۷	۰	۰/۶۲	w2
۰/۶۲	۰/۵۱	۰/۷۹	۰/۵۷	۰/۶۲	۰/۵۸	۰/۵۱	۰/۷۵	۰/۳۹	۰/۶۴	۰/۴۸	۰/۶۹	۰/۶۷	۰/۶۸	۰/۳۷	۰/۶۸	۰/۸۴	۰	۰/۵۹	۰/۷۳	w3
۰/۵۹	۰/۶۹	۰/۵۸	۰/۷۰	۰/۳۰	۰/۴۸	۰/۷۶	۰/۲۷	۰/۶۸	۰/۵۳	۰/۶۰	۰/۵۹	۰/۴۸	۰/۳۴	۰/۶۸	۰/۴۷	۰	۰/۵۴	۰/۵۶	۰/۶۱	w4
۰/۴۵	۰/۷۴	۰/۵۰	۰/۶۷	۰/۴۷	۰/۷۲	۰/۴۹	۰/۲۲	۰/۶۰	۰/۵۲	۰/۶	۰/۷۴	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۴۲	۰	۰/۵۵	۰/۶۵	۰/۵۱	۰/۶۲	w5
۰/۷۱	۰/۲۷	۰/۴۳	۰/۵۱	۰/۷۷	۰/۱۸	۰/۶۵	۰/۷۳	۰/۵۷	۰/۵۳	۰/۴۱	۰/۴۱	۰/۵۸	۰/۳۴	۰	۰/۶۱	۰/۶۰	۰/۴۸	۰/۵۴	۰/۵۸	w6
۰/۵۹	۰/۷۷	۰/۴۷	۰/۸۴	۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۳۸	۰/۲۸	۰/۶۵	۰/۵۳	۰/۳۸	۰/۶۸	۰	۰/۷۴	۰/۷۰	۰/۸۴	۰/۶۴	۰/۳۰	۰/۷	w7
۰/۶۹	۰/۴۶	۰/۷۱	۰/۴۵	۰/۵۳	۰/۲۷	۰/۵۰	۰/۷۴۶	۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۷۷	۰/۷۸	۰	۰/۷۵	۰/۸۴	۰/۳۵	۰/۶۴	۰/۶۷	۰/۷۵	۰/۴۵	w8
۰/۲۵	۰/۶۷	۰/۴۵	۰/۴۸	۰/۶۱	۰/۴۳	۰/۸۴	۰/۶۷	۰/۳۶	۰/۷۸	۰/۶۲	۰	۰/۶۷	۰/۷۹	۰/۶۸	۰/۷۲	۰/۷۹	۰/۴	۰/۴۹	۰/۶۴	w9
۰/۶۶	۰/۸۱	۰/۶۸	۰/۸۹	۰/۶۶	۰/۸۰	۰/۷۰	۰/۷۸	۰/۴۴	۰/۷۷	۰	۰/۷۳	۰/۷۰	۰/۷	۰/۸۱	۰/۸۵	۰/۷۴	۰/۶۰	۰/۵۵	۰/۲۳	w10
۰/۶۸	۰/۶۳	۰/۶۶	۰/۳۷	۰/۴۷	۰/۷۲	۰/۶۱	۰/۸۴	۰/۴۵	۰	۰/۶۳	۰/۶۶	۰/۶۱	۰/۶۹	۰/۴۰	۰/۶۰	۰/۷۶	۰/۸۱	۰/۸۴	۰/۷۵	w11
۰/۷۵	۰/۷۲	۰/۴۰	۰/۵۸	۰/۴۳	۰/۶۵	۰/۶۴	۰/۶۸	۰	۰/۵۵	۰/۷۲	۰/۷۷	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۷۸	۰/۶۳	۰/۴۱	۰/۶۷	۰/۶۹	۰/۷۹	w12
۰/۶۹	۰/۷	۰/۷۲	۰/۶۷	۰/۸۴	۰/۶۶	۰/۷۷	۰	۰/۶۷	۰/۶۰	۰/۴۰	۰/۶۵	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۶۰	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۶۹	۰/۷۴۶	۰/۸۴	w13
۰/۵۸	۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۶۲	۰/۷۵	۰/۸۰	۰	۰/۴۶	۰/۴۱	۰/۵۸	۰/۷۸	۰/۴۳	۰/۷۱	۰/۷۸	۰/۴۹	۰/۶۲	۰/۴۳	۰/۷۱	۰/۸۷	۰/۴۷	w14
۰/۶۷	۰/۷۷	۰/۳۹	۰/۷۷	۰/۶۹	۰	۰/۶۴	۰/۷۹	۰/۶۶	۰/۷۳	۰/۵۶	۰/۶	۰/۵۵	۰/۷۹	۰/۵۲۰	۰/۵۲	۰/۶۵	۰/۶۲	۰/۸۴	۰/۶۳	w15
۰/۶۰	۰/۵۵	۰/۳۹	۰/۵۸	۰	۰/۴۴	۰/۷۵	۰/۵۱	۰/۶۵	۰/۳۳	۰/۸۳	۰/۶۵	۰/۷۰	۰/۶۱	۰/۳۴	۰/۸۴	۰/۲۱	۰/۵۵	۰/۸۴	۰/۷۵	w16
۰/۷۷	۰/۸۰	۰/۷۵	۰	۰/۳۳	۰/۵۶	۰/۴۹	۰/۹۳	۰/۵۸	۰/۷۱	۰/۶۷	۰/۴۵	۰/۸۱	۰/۲۳	۰/۶۰	۰/۶۷	۰/۸۰	۰/۷۴	۰/۷۵	۰/۷۶۲	w17
۰/۷۳	۰/۶۴	۰	۰/۶۵	۰/۶۲	۰/۶۸	۰/۴	۰/۵۶	۰/۵۳	۰/۹۱	۰/۷۰	۰/۶۳	۰/۷۴	۰/۵۴	۰/۴۲	۰/۷۴	۰/۶۵	۰/۸۴	۰/۴۶	۰/۷۴	w18
۰/۲۶	۰	۰/۵۸	۰/۲۷	۰/۲۴	۰/۵۴	۰/۲۵	۰/۳۵	۰/۲۵	۰/۷۱	۰/۴۳	۰/۲۵	۰/۵	۰/۵۹	۰/۲۱	۰/۴۶	۰/۵۰	۰/۶۵	۰/۵۶	۰/۳۳	w19
۰	۰/۷۵	۰/۸۰	۰/۲۷	۰/۳۲	۰/۳۳	۰/۴۳	۰/۳۱	۰/۴۵	۰/۵۲	۰/۴۱	۰/۱۷	۰/۷۹	۰/۶۶	۰/۷۶	۰/۸۳	۰/۷۳	۰/۸	۰/۸۰	۰/۲۸	w20

محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

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

ظرفیت تأثیرپذیری

ظرفیت تأثیرپذیری، نشان‌دهنده تعداد تأثیراتی است که یک مؤلفه از مؤلفه‌های دیگر دریافت می‌کند. برای محاسبه این شاخص در مؤلفه، تعداد ارتباطات ورودی (مقدارهای غیرصفر در ستون مربوطه) شمارش می‌شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از میان عوامل علی نمادگرایی سازمانی، سبک رهبری تحول‌گرا و از میان پیامدهای آن، ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری هستند.

توان تأثیرگذاری

توان تأثیرگذاری، بیانگر تعداد تأثیراتی است که یک مؤلفه بر مؤلفه‌های دیگر دارد. برای محاسبه این شاخص برای هر مؤلفه، تعداد ارتباطات خروجی (مقدارهای غیرصفر در ردیف مربوطه) شمارش می‌شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از میان عوامل علی نمادگرایی سازمان، توجه به استانداردهای بین‌المللی و از میان پیامدهای آن، افزایش درآمد سازمان دارای بیشترین توان تأثیرگذاری هستند.

شاخص مرکزی

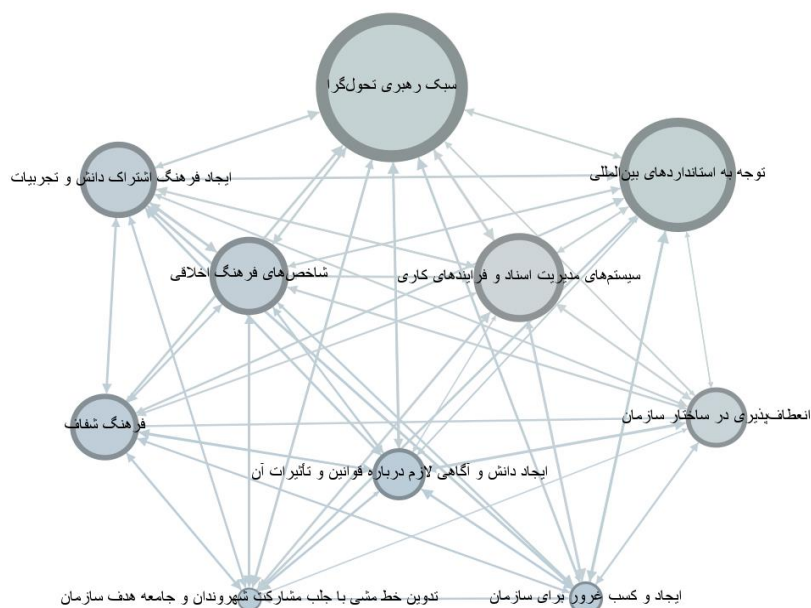
مجموع دو عامل، ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد؛ درواقع یا ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری دارد که در نتیجه به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر و یا مهم‌ترین پیامد، شناسایی می‌شود. در اینجا از میان عوامل علی شکل‌گیری نمادگرایی سازمانی، توجه به سبک رهبری تحول‌گرا که دارای بیشترین توان تأثیرپذیری است، به‌عنوان مهم‌ترین عامل علی شکل‌گیری نمادگرایی سازمانی مطرح شد و همچنین از میان پیامدهای آن، افزایش درآمد سازمان که دارای بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری است، به‌عنوان مهم‌ترین پیامد شکل‌گیری نمادگرایی سازمانی و درنهایت شاخص‌های مرکزیت، شناسایی گردید. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری،

توان تأثیرگذاری و شاخص محوری، نشان داده شده است. محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول (۶) است.

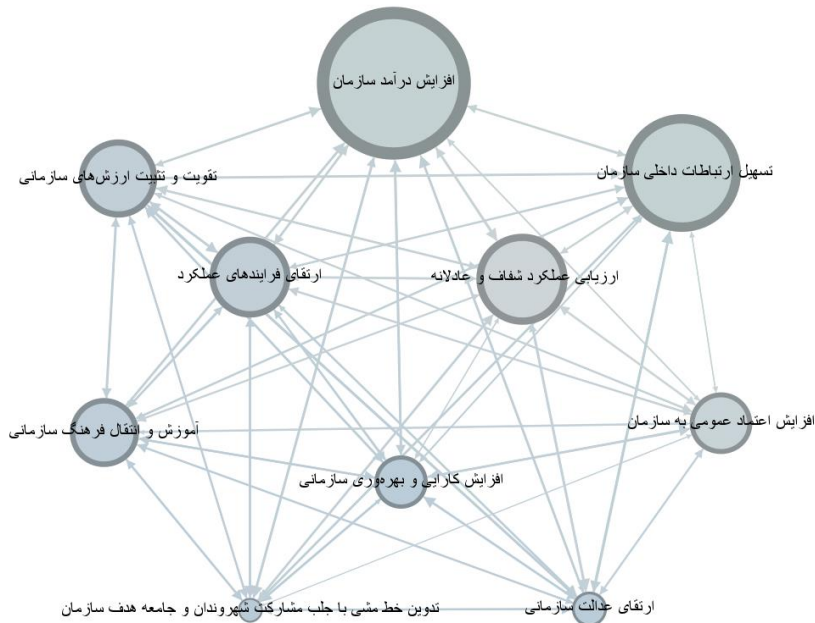
جدول ۶: ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل
عوامل علی نمادگرایی سازمانی			
۲۴/۱۳	۱۲/۵۵	۱۱/۵۸	انعطاف پذیری در ساختار سازمان
۲۴/۸۷	۱۲/۳۷	۱۲/۵۰	ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و تجربیات
۲۴/۲۱	۱۱/۷۹	۱۲/۴۲	شاخص های فرهنگ اخلاقی
۲۳/۰۷	۱۰/۵۲	۱۲/۵۵	ایجاد دانش و آگاهی لازم درباره قوانین و تأثیرات آن
۲۳/۱۵	۱۰/۸۷	۱۲/۲۸	فرهنگ شفاف
۲۰/۸۶	۹/۹۷	۱۰/۸۹	تدوین خط مشی با جلب مشارکت شهروندان و جامعه هدف سازمان
۲۴/۳۲	۱۲/۳۰	۱۲/۰۱	سیستم های مدیریت اسناد و فرایندهای کاری
۲۵/۰۱	۱۲/۰۸	۱۲/۹۳	سبک رهبری تحول گرا
۲۲/۲۵	۱۱/۴۳	۱۰/۸۱	ایجاد و کسب غرور برای سازمان
۲۴/۹۰	۱۳/۱۸	۱۱/۷۲	توجه به استانداردهای بین المللی
شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل
پیامدهای نمادگرایی سازمانی			
۲۴/۵۱	۱۲/۲۸	۱۲/۲۳	تسهیل ارتباطات داخلی سازمان
۲۲/۶۰	۱۲/۳۲	۱۰/۲۷	آموزش و انتقال فرهنگ سازمانی
۲۴/۷۲	۱۳/۴۷	۱۱/۲۵	افزایش درآمد سازمان
۲۳/۸۶	۱۲/۰۵	۱۱/۸۱	ارزیابی عملکرد شفاف و عادلانه
۲۳/۷۳	۱۲/۴۶	۱۱/۲۷	ارتقای فرایندهای عملکرد
۲۲/۱۳	۱۱/۲۲	۱۰/۹۰	افزایش کارایی و بهره وری سازمانی
۲۳/۹۲	۱۲/۵۰	۱۱/۴۱	تقویت و تثبیت ارزش های سازمانی
۲۳/۳۹	۱۲/۲۵	۱۱/۱۳	افزایش اعتماد عمومی به سازمان
۲۰/۶۵	۸/۰۳	۱۲/۶۲	ایجاد فرصت های شغلی مناسب
۲۲/۰۴	۱۰/۵	۱۱/۵۴	ارتقای عدالت سازمانی

همانطور که در جدول (۶) نشان داده شده است، سبک رهبری تحول‌گرا دارای بیشترین تأثیرپذیری و در نهایت، بیشترین درجه مرکزیت محسوب می‌شود و به عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان عوامل علی شکل‌گیری نمادگرایی سازمانی بیان شده است. همچنین افزایش درآمد سازمان که دارای بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری است؛ به عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان پیامدهای شکل‌گیری نمادگرایی سازمانی مشخص شده است. پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم می‌شود.



شکل ۲: نمودار عوامل علی نمادگرایی سازمانی



شکل ۳: نمودار پیامدهای نمادگرایی سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

نمادها در نگاه مردم زبان دارند. اشیاء معمولی مانند قاشق و میز در یک تجارت، دارای معانی نمادین هستند. دانشمندان رشته‌های مختلف؛ مانند انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی، روانشناسی و علوم انسانی برای مدت طولانی روی نمادها کار کرده‌اند. نمادگرایی سازمانی امروزه یک حوزه متمایز، پرجمعیت و نهادینه‌شده از حوزه پژوهش را تشکیل می‌دهد، همانند سایر رشته‌های علوم اجتماعی، پیوند شکل و محتوا در روابط بین اشیاء و انسان‌ها در مطالعات سازمانی نیز منعکس شده است. نمادها آشکارترین و قابل مشاهده‌ترین شاخص هستند؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف تحلیل عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمان‌های دولتی صورت پذیرفت. نتایج پژوهش حاضر، مشتمل بر دو بخش کمی و کیفی و شناسایی انواع عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمان است. در بخش کیفی پژوهش، مجموعه‌هایی از انواع عوامل علی نمادگرایی سازمان شناخته شد که این عوامل عبارت‌اند از: تدوین خط‌مشی با جلب مشارکت شهروندی و جامعه هدف سازمان، تمایل به ایجاد و کسب غرور سازمانی، ایجاد دانش و آگاهی لازم درباره قوانین

و تأثیرات آن، فرهنگ شفاف، انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان، شاخص‌های فرهنگ اخلاقی، سیستم‌های مدیریت اسناد و فرایندهای کاری، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و تجربیات و نیز توجه به استانداردهای بین‌المللی و سبک رهبری تحول‌گرا. همچنین مجموعه‌ای از پیامدهای نمادگرایی سازمان شناسایی شد که می‌توان به مواردی مانند ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب، ارتقای عدالت سازمانی، افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان، آموزش و انتقال فرهنگ سازمان و نیز افزایش اعتماد عمومی، ارتقای فرایندهای عملکرد، ارزیابی عملکرد شفاف و عادلانه، تقویت و تثبیت ارزش‌های سازمان، تسهیل ارتباطات داخلی و افزایش درآمد سازمان اشاره کرد. براساس محاسبات صورت گرفته از میان ۲۰ عامل شناسایی شده، سبک رهبری تحول‌گرا به‌عنوان مهم‌ترین عامل علی نمادگرایی سازمان و همچنین افزایش درآمد سازمان؛ به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای نمادگرایی سازمان شناسایی شدند. درخصوص وجوه اشتراک و افتراق نتایج پژوهش با پژوهش‌های مشابه، باید عنوان کرد که یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش **ایستیتی و همکاران (۲۰۲۰)** همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش، در نقش افزایش اعتماد عمومی؛ به‌عنوان پیامد نمادگرایی سازمان است. همچنین در پژوهش دیگری یافته‌های **موغلی و همکاران (۲۰۲۳)** نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا بر نمادگرایی سازمان اثرگذار است. رهبری اثربخش در جوامع و سازمان‌ها، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی، تحت لوای یک سازمان با فرهنگ کارآمد و حامی است. رهبران موفق و مؤثر، افرادی هستند که بتوانند پیروان خود را در زیر یک چتر فکری با یک جهت مشترک گردآوری نمایند. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش **رئوس (۲۰۰۴)** دارای هماهنگی است. وجه شباهت هر دو پژوهش، در نقش فرهنگ شفاف بر نمادگرایی سازمان است. همچنین در پژوهشی دیگر **کوشار و همکاران (۲۰۲۰)** نیز نقش فرهنگ شفاف بر نمادگرایی سازمانی را تأیید کردند. همچنین نتایج پژوهش با نتایج **فوتاکی و همکاران (۲۰۲۰)** هم‌جهت است. وجه اشتراک هر دو پژوهش در توجه به استانداردهای بین‌المللی در پدیده نمادگرایی سازمان است. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر قابل ذکر است:

- براساس نتایج پژوهش، افزایش درآمد سازمان از مهم‌ترین پیامدهای نمادگرایی سازمان است. افزایش درآمد در سازمان‌های دولتی از طریق بهینه‌سازی منابع، توسعه خدمات نوآورانه و بهره‌گیری از ظرفیت‌های دیجیتال، به‌عنوان نماد کارآمدی و اثربخشی سازمان قابل بازنمایی است. تحلیل هزینه-فایده، مدیریت پروژه‌های درآمدزا و شفاف‌سازی منابع مالی، می‌تواند کارکنان و مخاطبان را به اعتماد و مشارکت تشویق کند. نمایش دستاوردهای مالی به‌صورت نمودار و گزارش، نشان موفقیت و مدیریت مسئولانه است که در ذهن کارکنان و شهروندان می‌ماند. این

اقدامات نه تنها درآمد را افزایش می‌دهند؛ بلکه به تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد و اثربخشی نیز کمک می‌کنند.

● یافته‌های پژوهش نشان داد که ارتقای فرایندهای عملکرد به‌عنوان یکی از پیامدهای نمادگرایی سازمان شناسایی شده است. ارتقای فرایندهای عملکرد با بازنگری، بهینه‌سازی و دیجیتالی‌سازی فرایندها، نماد بهبود مستمر و کارآمدی سازمانی است. طراحی مجدد فرایندها، اقدامات و نظارت مستمر، موجب کاهش اتلاف منابع و افزایش کیفیت خدمات می‌شود. آموزش کارکنان و تدوین دستورالعمل‌های استاندارد، پذیرش فرایندهای جدید را تسهیل می‌کند. نمایش نتایج و دستاوردهای عملکردی به‌عنوان نشانه‌ای از موفقیت سازمان، نمادگرایی سازمانی را تقویت می‌کند و باعث می‌شود کارکنان، هویت خود را با بهبود و اثربخشی فرایندها هم‌راستا ببینند.

● نتایج پژوهش نشان داد که تسهیل ارتباطات داخلی سازمان از دیگر پیامدهای نمادگرایی شناسایی شده است. ارتباطات داخلی مؤثر، نماد انسجام و شفافیت در سازمان‌های دولتی است. ایجاد کانال‌های ارتباطی دوطرفه، جلسات دوره‌ای، پلتفرم‌های^۱ دیجیتال و سیستم بازخورد، موجب افزایش مشارکت و رضایت کارکنان می‌شود. این اقدامات به کارکنان حس ارزشمندی و تعلق خاطر می‌دهد و نماد فرهنگ باز و پاسخگو در نمادگرایی سازمانی است. آموزش مهارت‌های ارتباطی، تشویق به گزارش‌دهی منظم و ایجاد فضای گفت‌وگوی باز، می‌تواند فرایند تسهیل ارتباطات را تثبیت کند و یکپارچگی نمادهای سازمانی را در سطح فردی و گروهی تقویت نماید.

● یافته‌های پژوهش نشان داد که تقویت و تثبیت ارزش‌های سازمانی به‌عنوان یکی از پیامدهای نمادگرایی سازمان شناسایی شده است. در این خصوص، ایجاد و ترویج نمادهای مشترک توصیه می‌شود. طراحی لوگو، شعار، رنگ سازمانی و لباس فرم بازتاب‌دهنده ارزش‌های اصلی سازمان‌اند (صداقت، نوآوری، همکاری). این نمادها به‌مرور تبدیل به “یادآورهای دائمی” ارزش‌های مطلوب می‌شوند. همچنین برگزاری آیین‌ها و مراسم سازمانی معنادار پیشنهاد می‌شود. جشن موفقیت‌ها، یادبود بنیان‌گذار، روز خلاقیت، هفته اخلاق سازمانی؛ این آیین‌ها نمادهای زنده‌ای هستند که ارزش‌های سازمانی را از گفتار به رفتار تبدیل می‌کنند.

● براساس نتایج پژوهش، سبک رهبری تحول‌گرا از عوامل شکل‌گیری نمادگرایی سازمانی است. سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی می‌تواند با ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی به کارکنان، زمینه‌ساز پذیرش تغییر و نوآوری شود. رهبران تحول‌گرا با تأکید بر چشم‌انداز مشترک و ارزش‌های سازمانی، نمادهای قدرت و معنای سازمان را تقویت می‌کنند. این رویکرد، موجب

افزایش تعهد و حس مسئولیت در کارکنان می‌شود و به نمادگرایی سازمانی معنای عملی می‌بخشد. آموزش‌های رهبری، کارگاه‌های توسعه مهارت‌های ارتباطی و برنامه‌های منتورینگ^۱ می‌توانند به پیاده‌سازی این سبک، کمک کنند و باعث همسویی اقدامات کارکنان با اهداف کلان سازمان شوند. ● توجه به استانداردهای بین‌المللی از دیگر عواملی است که باعث ایجاد نمادگرایی سازمان می‌شوند. تطبیق عملکرد سازمان‌های دولتی با استانداردهای بین‌المللی، نماد تعهد به شفافیت و کیفیت را به‌عنوان یک نماد سازمانی تثبیت می‌کند. این امر نه تنها اعتبار و اعتماد داخلی و خارجی سازمان را افزایش می‌دهد؛ بلکه فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر را تقویت می‌کند. برای پیاده‌سازی، تدوین دستورالعمل‌ها و چهارچوب‌های عملیاتی مطابق با استانداردها و سایر معیارهای جهانی، آموزش کارکنان و ممیزی‌های منظم، ضروری است. این اقدام باعث می‌شود استانداردها نه فقط یک الزام رسمی؛ بلکه بخشی از هویت سازمان و نماد رفتار حرفه‌ای کارکنان شوند.

● باتوجه به یافته‌های پژوهش، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و تجربیات به‌عنوان یکی از عوامل شکل‌گیری نمادگرایی سازمانی شناسایی شده است. در این خصوص، تدوین و نمایش ارزش‌های نمادین سازمانی پیشنهاد می‌شود. سازمان باید ارزش‌هایی مثل «یادگیری جمعی»، «همکاری» و «تبادل آزاد تجربه» را در شعارها، مراسم و نمادهایش تجلی دهد. به‌عنوان مثال می‌توان به نصب شعارهایی در محیط کار مثل «دانش مشترک، قدرت سازمان» یا طراحی نشان‌واره‌ای که مفاهیم همکاری و اشتراک را نمایان کند، اقدام نمود این نمادها به‌تدریج هویت فرهنگی ایجاد می‌کنند و رفتارهای اشتراک دانش را طبیعی می‌سازند. همچنین ایجاد آیین‌ها و سنت‌های اشتراک پیشنهاد می‌شود. از دیگر موارد قابل‌اجرا، برگزاری جلسات داستان‌گویی سازمانی است؛ به‌این‌صورت که کارکنان روایت‌هایی از شکست‌ها و موفقیت‌ها را بیان کنند؛ و نیز شکل‌دهی به رویدادهایی مانند «روز اشتراک تجربه‌ها» یا «گردهمایی دانشی» که به‌مرور تبدیل به آیین نمادین شوند. این سنت‌ها نماد تعهد سازمان به یادگیری جمعی‌اند.

● سیستم‌های مدیریت اسناد و فرایندهای کاری از دیگر عواملی است که باعث ایجاد نمادگرایی سازمان می‌شوند. پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت اسناد و فرایندهای کاری دیجیتال، نماد شفافیت و نظم سازمانی را تقویت می‌کند. این سیستم‌ها با کاهش خطاها، تسهیل دسترسی به اطلاعات و بهینه‌سازی جریان کاری، اعتماد کارکنان و مراجعان را جلب می‌کنند. مستندسازی دقیق و خودکارسازی فرایندها، نشان‌دهنده حرفه‌ای‌گری سازمان است و نماد تعهد به بهبود مستمر به‌شمار می‌رود. آموزش کارکنان برای استفاده از ابزارهای دیجیتال و ایجاد دستورالعمل‌های

استاندارد، موجب پایداری این فرهنگ می‌شود و نقش نمادها و نشانه‌های سازمانی را در زندگی روزمره کارکنان برجسته می‌سازد.

پیشنهادهای پژوهشی زیر برای پژوهشگران آتی قابل‌ذکر است:

با توجه به یافته‌های این پژوهش و محدودیت‌های آن، می‌توان مسیرهایی را برای پژوهش‌های آینده در حوزه نمادگرایی سازمانی پیشنهاد کرد. نخست، گسترش دامنه پژوهش به سازمان‌های خصوصی و تعاونی می‌تواند تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی و اثرگذاری نمادها در محیط‌های مختلف را روشن سازد. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان کشورهای مختلف، امکان بررسی تأثیر فرهنگ ملی، ساختارهای قانونی و اجتماعی بر شکل‌گیری و اثرگذاری نمادهای سازمانی را فراهم می‌آورد. پژوهش‌های آینده می‌توانند از روش‌های طولی^۱ بهره‌گیرند؛ تا تغییرات نمادگرایی سازمانی در طول زمان، به‌ویژه در دوره‌های تحول سازمانی یا تغییرات مدیریتی، موردبررسی قرار گیرد. علاوه بر این، باتوجه به نقش فناوری و فضای مجازی، مطالعه اثر نمادها و نمادهای دیجیتال بر فرهنگ و عملکرد سازمان از اهمیت روزافزونی برخوردار است.

تمرکز بر رابطه نمادها با متغیرهای رفتاری کارکنان، همچون رضایت شغلی، انگیزش، وفاداری سازمانی و نوآوری نیز می‌تواند درک عمیق‌تری از پیامدهای نمادگرایی فراهم کند. همچنین، بررسی نمادگرایی در سطوح تیمی و فردی و تحلیل اثر آن بر تعاملات بین فردی و عملکرد گروه، مسیرهای پژوهشی نوینی ارائه می‌دهد.

درنهایت، مطالعه تأثیر نمادها بر ارتباطات بیرونی سازمان، ازجمله تصویر برند، اعتماد عمومی و رضایت شهروندان و به‌کارگیری ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی نوین مانند تحلیل شبکه، یادگیری ماشینی و تحلیل داده‌های بزرگ، می‌تواند الگوهای پیچیده نمادگرایی سازمانی را آشکار سازد. این پیشنهادها می‌توانند چهارچوب مناسبی برای پژوهش‌های آینده فراهم کند و سبب توسعه نظری و عملی این حوزه شود.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر، باید عنوان کرد که ازجمله مهم‌ترین محدودیت‌ها می‌توان به جدید بودن آن و عدم انجام مطالعات در این مورد، در کشور اشاره نمود که پژوهشگران در این زمینه با محدودیت‌های پژوهشی روبه‌رو بودند. همچنین با توجه به هدف و نوع پژوهش، باید از خبرگان استفاده می‌شد که این امر محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی «فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه» اعلام می کنند.

منابع

- Abbasi Sadr, Gh.R., & Rogi, M. (2016). Explaining the Position of Symbol in Organizational Culture Based on the Islamic Point of View, *Journal of Islam and Management Research*, 5(2), 37.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Kocoglu, I., & Zehir, C. (2019). The relationship among organizational symbols, firm absorptive capacity, and product innovativeness, *Engineering Management Journal*, 31(3), 158-176. <https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1624098>
- Allison, L. M. (1999). The impact of integrative experiences on persistence: A study of nontraditional students. University of Michigan.
- Aslamazishvili, D., Ignatova, V., & Smirnaya, A. (2020, May). Symbolic Leadership in the Organizational Culture in the Context of Transformation. In 6th International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL-6-2019) (pp. 5-10). Atlantis Press <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200526.002>
- Barsky, A. E. (2019). Ethics and values in social work: An integrated approach for a comprehensive curriculum. New York: Oxford University Press.
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563- 582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
- Coşar, B., Uzunçarşılı, Ü., & Altındağ, E. (2020). Do Not Neglect the Power of Symbols on Employee Performance: An Empirical Evidence from Turkey. *SAGE Open*, 10(4), <https://doi.org/10.1177/2158244020967949>
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of management review*, 5(1), 77-82.
- Esitti, B., & Buluk, B. (2020). Organizational Symbolism: An Overview of the Tourism Industry. *Organizational Behavior Challenges in the Tourism Industry*, 188-206. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1474-0.ch011>
- Finkelstein, L. (1954). Judaism as a System of Symbols (No. 1). Jewish



- Theological Seminary of America.
- Fotaki, M., Altman, Y., & Koning, J. (2020). Spirituality, Symbolism and Storytelling in Twentyfirst-Century Organizations: Understanding and addressing the crisis of imagination. *Organization Studies*, 41(1), 7-30. <https://doi.org/10.1177/0170840619875782>
- Fuller, S. R. (2008). Organizational symbolism: a multi-dimensional conceptualization. *The Journal of Global Business and Management*, 4(2), 168- 174.
- Ghaffari, A., & Hashemzadeh Khorasgani, G.M. (2023). Identifying and explaining the factors affecting organizational ambidexterity in the development of technological businesses. Academic Jihad with a qualitative approach. *Management and Development Process* 36 (4): 131-158. (In Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.4.131>
- Greenblatt, S. (2017). The rise and fall of Adam and Eve: the story that created us. WW Norton & Company.
- Gudarzi Farahani, Y., & Sadeghi, M. (2024). Challenges and Solutions to Support National Production in Line with the Realization of Resistance Economy Policies. *Iranian Journal of Trade Studies*, 28(111), 89-136. (In Persian)
- Hataminejad, M., Akbari, M., Malekakhlagh, E., & Gholizadeh, M. H. (2024). The Emergent Strategy in Technological Companies: Meta-Synthesis Approach. *Iranian Journal of Trade Studies*, 28(111), 33-88. (In Persian)
- Hosseinzadeh, M. H., & Malekosadati, S. (2011). Institutional obstacles to investment and business in Iran. *Iranian Journal of Trade Studies*, 15(59), 25-74. (In Persian)
- Hurrell, S. A., & Scholarios, D. (2014). The People Make the Brand" Reducing Social Skills Gaps Through Person-Brand Fit and Human Resource Management Practices. *Journal of Service Research*, 17(1), 54-67. <https://doi.org/10.1177/1094670513484508>
- Koçoğlu, İ., Akgün, A. E., & Keskin, H. (2016). The collective unconscious at the organizational level: The manifestation of organizational symbols. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 296-303. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.033>
- Levi, A., & Fried, Y. (2025). Diversity, equity, and inclusion programs' emphasis on symbolism: Causes and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 172-187. <https://doi.org/10.1002/job.2834>
- Manly, J. J., Jacobs, D. M., Sano, M., Bell, K., Merchant, C. A., Small, S. A., & Stern, Y. (1998). Cognitive test performance among nondemented elderly African Americans and whites. *Neurology*, 50(5), 1238-1245.

- Mooghali, A., Rostamnia, Y., Kamani, S. M. H., & Amirkhani, A. (2023). Design and Validation of Organizational Symbolism Model in Government Organizations of Ilam Province. *Public Organizations Management*, 11(Series 44), 97-120.
- Morand, D., & Zhang, L. (2020). The impact of status-leveling symbols on employee attitudes: a moderated mediational analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2495-2520 <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1454488>
- Oğlu, I., Akgün, A., & Keskin, H. (2016). The Collective Unconscious at the Organizational Level: The Manifestation of Organizational Symbols, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 11 (33): 296-303. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.033>
- Ojiako, U., & Aleke, B. (2011). Symbols as cultural expressions of technology diffusion. *Society and Business Review*, 6(3), 198-213. <https://doi.org/10.1108/17465681111170966>
- Ornstein, S. (2017). Organizational symbols: A study of their meanings and influences on perceived psychological climate, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38 (2): 207-229. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90017-8](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90017-8)
- Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (Eds.). (2013). Artifacts and organizations: Beyond mere symbolism. Psychology Press.
- Reiss, S. (2004). Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. *Review of general psychology*, 8(3), 179-193.
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2000). Symbols in organizational culture. *Handbook of organizational culture and climate*.
- Rothwell, W. J., Campbell, J., & Ealy, P. L. (Eds.). (2024). Beyond Symbolic Diversity, Equity, and Inclusion: Creating a Culture of Enduring Organizational Social Impact. *CRC Press*. <https://doi.org/10.4324/9781003439714>
- Tabatabaei Nesab, S. M., & Abbaszadeh, M. (2019). Investigating the function of symbolism in corporate branding. *Farda Management*, 19(64), 147-164. (In Persian)
- Ulus, N. N., & Majkić-Singh, N. (2025). The BCLF's core objectives, mission, and logo symbolism. *Journal of Medical Biochemistry*, 44(3), 381. <https://doi.org/10.5937/jomb0-56486>
- Wang, Y. (2025). Does symbolic representation matter? A meta-analysis of the passive-symbolic representation link. *Public administration*, 103(1), 3-24. <https://doi.org/10.1111/padm.12999>
- Westphal, J., & Park, S. H. (2020). Symbolic management: Governance, strategy, and institutions. *Oxford University Press*.

<https://doi.org/10.1093/oso/9780198792055.001.0001>

- Williams, D. (2014). Models, Metaphors and Symbols for Information and Knowledge Systems. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, 10(1), 79-107. <https://doi.org/10.7341/20141013>
- Wygotski, L. S. (1995). Probleme der Psychologie des Bedeutens (Problems in the Psychology of Meaning).
- Zahedi, S.M., & Nikandish, M. (2013). The relationship between organizational culture and financial performance in subsidiaries of the Ministry of Communications and Information Technology based on the Denison model. *Management and Development Process* 26 (1):125-138. (In Persian)

نحوه ارجاع به مقاله:

موسوی، سید نجم‌الدین، و منیشداوی، الهه (۱۴۰۴). تحلیل عوامل علی و پیامدهای نمادگرایی سازمان‌های دولتی با استفاده از روش FCM. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۸ (۴)، ۸۵-۱۱۵.
 Mousavi, S.N. & Maneshdavi, E. (2026). Analyzing the Causal Factors and Consequences of Organizational Symbolism in Government Agencies Based on the FCM Method. *Management and Development Process*, 38(4). 85-115.
 DOI: [10.52547/jmdp.38.4.85](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.4.85)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

