

## الگوی از آنومی سازمانی و عوامل ایجادکننده آن

سلمان سفیدچیان\*، نادر مظلومی\*\*، جمشید صالحی صدقیانی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۴/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۹/۲۳

### چکیده

نظریه‌های پست‌مدرن مدعی‌اند تحولات فضای کسب‌وکار، اثربخشی سازوکارهای سنتی کنترل سازمان را از بین برده و نظام هنجاری را جایگزین آنها کرده است. اختلال در نظام هنجاری، فضای آشفته‌ای به وجود می‌آورد که سازمان و اعضای آن از دستیابی به چارچوب راهنمای رفتاری محروم می‌شوند. این اختلال با عنوان نظریه "آنومی" در جامعه‌شناسی شناخته شد و این پژوهش تلاش کرده است به بسط مفهومی آنومی سازمان و عوامل ایجادکننده آن بپردازد. پژوهش حاضر با روش‌شناسی کیفی، الگوی مستخرج از ادبیات جامعه‌شناسی و مدیریت را از طریق تحلیل محتوای قیاسی و استقرایی مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان دانشگاهی (۱۰ مصاحبه با روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی) جرح و تعدیل کرده است. در الگوی نهایی، پنج بُعد برای آنومی سازمانی شناسایی شد: عدم التزام به هنجارها، تعارض در هنجارها، ضعیف‌بودن هنجارها، ابهام در هنجارها، و فقدان هنجار. یافته‌ها نشان می‌دهد علاوه بر اهمیت متغیرهای نهادی در ایجاد فضای آنومیک، متغیرهای درون‌سازمانی متعددی نیز نقش دارند (۱۵ متغیر) که به حوزه‌های مختلفی به‌ویژه فرهنگ و راهبرد مربوط است. بنابراین مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق تقویت عناصر مؤثر در فرهنگ سازمان و ایجاد هماهنگی بین عناصر مختلف سازمان (فرهنگ، ساختار، محیط، راهبرد) عوامل بسترساز را تضعیف نمایند. با توجه به جای‌گیری نظریه اصلی آنومی در پارادایم کارکردگرایانه، در نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها به پارادایم پست‌مدرن نیز توجه شده است. در نهایت پیشنهادهای کاربردی برای مدیران به منظور کنترل وضعیت آنومیک ارائه می‌شود.

**کلیدواژه:** نظام هنجاری؛ آنومی؛ آنومی سازمانی؛ تحلیل محتوا

## بیان مسئله پژوهش

چارچوب اصلی در مواجهه انتزاعی با سازمان و تبیین چگونگی شکل‌گیری رفتار سازمان، "هنجارها" هستند. "هنجارها" الگوی راهنمای ذهنی برای اقدام‌ها و رفتارهای سازمان و اعضای آن هستند تا براساس اصولی مشخص عمل کنند. بر همین اساس، دفلور<sup>۱</sup> معتقد است: «اگر این چارچوب هدایت‌کننده، غایب باشد، سردرگمی و پریشانی در رفتار اعضا و جمعیت‌ها کاملاً قابل پیش‌بینی است» (دفلور، ۱۳۷۱: ۸۰) که جامعه‌شناسان در مفهوم کلی از این وضعیت با عنوان "انحراف" یاد می‌کنند (کوهن<sup>۲</sup>، ۱۳۹۱: ۲۱۵).

حال مسئله اینجاست که آیا نظام‌های هنجاری سازمان‌ها با آسیب بالقوه‌ای روبه‌روست که باید آن را شناسایی کرد و برای مقابله با آن چاره‌اندیشی نمود؟ در ادبیات جامعه‌شناسی، آسیب بالقوه مرتب بر نظام‌های هنجاری را "آنومی" نامیده‌اند. با وام‌گرفتن این مفهوم از جامعه‌شناسی، آسیبی با عنوان "آنومی سازمانی" در نظام‌های هنجاری سازمان‌ها نیز قابل بحث است. در ادبیات سازمان و مدیریت، توجه چندانی به این آسیب نشده است. بنابراین، مسئله فوق‌سؤال‌های متعددی را برمی‌انگیزد: آنومی سازمانی چه ابعاد و جوانبی دارد؟ آیا بُعد یا ابعادی نسبت به سایر ابعاد اهمیت بیش‌تری دارند؟ چه متغیرهایی در سازمان و یا محیط‌های سازمان‌ها می‌توانند ایجادکننده یا بسترساز آنومی سازمانی باشند؟ آیا متغیرهای ایجادکننده یا بسترساز آنومی سازمانی از ارکان مختلف سازمانی (فرهنگ، راهبرد، ساختار، و...) نشئت می‌گیرند؟ چه ارکانی از سازمان نقش پررنگ‌تری در شکل‌گیری آنومی سازمانی دارند؟ بنابراین یکی از آسیب‌های عمده که ممکن است بر نظام‌های هنجاری سازمان مرتب شود، براساس سؤال‌های بالا باید مورد موشکافی قرار گیرد.

"تلاطم‌ها و عدم اطمینان محیطی"، "پویایی‌های محیطی"، و "اقتصاد و کارگران دانشی"، اثربخشی نظام‌های کنترلی سنتی را به شدت تنزل داده و صاحب‌نظران با پررنگ کردن نقش ابعاد نرم سازمان به‌ویژه فرهنگ سازمانی، "نظام کنترل هنجاری" را به‌عنوان جایگزین مناسب مطرح کرده‌اند. نظام کنترل هنجاری به‌واسطه تغییر مرکز ثقل کنترل از برون به درون سازمان، "انعطاف‌پذیری" در نظام کنترلی را افزایش می‌دهد و این خصیصه با شرایط و اقتضات دهه‌های

1. Deflore  
2. Cohen

اخیر، سازگاری بسیار بیش‌تری دارد. در این صورت تبیین آسیب بالقوه‌ای که نظام هنجاری را تهدید می‌کند؛ یعنی آنومی سازمانی، حیاتی است. پاسخ به مسئله اصلی و سؤال‌هایی که در پی آن مطرح شد، به مدیران کمک می‌کند "نظام هنجاری" سازمان را از آسیب مصون نگه دارند. پاسخ به این سؤال‌ها به مدیر کمک می‌کند دریابد آنومی سازمانی ممکن است از چه مسیرهایی نظام هنجاری را دچار اختلال کند و براساس آن می‌تواند سازوکارهای پیش‌گیرانه‌ای را طراحی و مستقر کند. اگر عوامل ایجادکننده یا بسترساز آنومی بر ارکان خاصی از سازمان مانند فرهنگ، راهبرد، ساختار و ... متمرکز باشند مدیران می‌توانند با پایش مستمر و اطمینان از مصونیت همان ارکان، سازمان و نظام هنجاری را از ابتلا به آنومی سازمان نجات دهند. علاوه‌براین، شناسایی متغیرهای مؤثرتر در شکل‌گیری آنومی سازمانی به مدیران کمک می‌کند در طراحی و پیاده‌سازی سازوکارهای پیش‌گیرانه یا اصلاحی به اولویت‌بندی آگاهانه‌تری دست یابند و توان سازمانی و مدیریتی را بر چند متغیر محدود، متمرکز نمایند.

باتوجه به اینکه "نظام هنجاری" علاوه بر نقش واضح و روشنی که در کارکرد کنترلی مدیریت دارد، زیربنای کارکردهای دیگری از جمله برنامه‌ریزی (به‌ویژه راهبردی)، سازماندهی و رهبری نیز می‌باشد، شناسایی ابعاد آن می‌تواند آسیب‌های احتمالی در کارکردهای مختلف مدیریتی را نیز شفاف‌تر سازد.

## اهمیت و ضرورت پژوهش

پارسونز چهار کارکرد حیاتی را برای بقای نظام‌های اجتماعی حیاتی می‌داند که یکی از آنها "انسجام" است؛ به این معنی که سازمان برای بقا، باید با حفظ هماهنگی میان اجزاء، از کجروی و ایجاد اختلال‌های عمیق جلوگیری کرده و وحدت و یکپارچگی را بر سازمان حکم‌فرما کند. در این کارکرد، "هنجار"، زیربنای بنیادی برای ایجاد چارچوب است و هرگونه اختلال در این چارچوب (که آنومی، گونه‌ای از این اختلال و موضوع پژوهش حاضر است) پیامدهای انحرافی متعددی برای سازمان به دنبال خواهد داشت. شناسایی ابعاد و گستره مفهومی این آسیب و عوامل ایجادکننده آن به مدیران کمک می‌کند روش مواجهه و مبارزه با آسیب را پیش‌بینی و در نتیجه بتوانند کارکرد انسجام نظام سازمانی را حفظ نمایند.

علاوه بر ضرورت بالا، اقدام‌های نوآورانه‌ی مدیریتی اخیر در استفاده از فرهنگ سازمانی به عنوان یک نظام کنترلی، اهمیت "هنجارها" را در درک محیط کار بیشتر کرده است. «جنبه‌های هنجاری زندگی در محیط کار، در مدل‌های مدرن محیط کار به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته‌اند» (هادسن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). ظهور نظریه آنومی، رنسانسی در گفتمان مدرن مدیریت در پی داشت. برای نمونه، چندین نظریه پرداز مدیریت به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه طرفداران فرهنگ سازمانی که آن را به مثابه یک سبک کنترلی مدیریت می‌دیدند، در برابر نظریه آنومی دورکیم به چالش برخوردند. با ظهور این نظریه، چرخش فرهنگی با شتاب ادامه یافت و حضور فراگیرش در واژه‌نامه مدیریت الزامی شد. این وضعیت ممکن است بعد از این مستحکم‌تر شود؛ زیرا آشکال بوروکراتیک سنتی کنترل مدیریت، اغلب شکست خورده به نظر می‌رسند و در نتیجه، به نظر می‌رسد جایگزین قوی‌تر و قابل‌اتکاتری مورد نیاز است. اگرچه موضوع آنومی در حاکمیت سازمانی، توجه مستقیم اندکی در حوزه مدیریت به خود جلب کرده است (جانسون و دوبرلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). گرایش شدیدی که در نظریه پردازی نوین بر کنترل‌های هنجاری و نیز نظام اخلاقی وجود دارد، از نقش مهم "هنجار" در مدیریت نوین حکایت می‌کند.

علاوه بر ضرورت‌های کارکردی این پژوهش که در بالا در دو قسمت تشریح شدند:

۱. شناسایی و درک ابعاد یکی از آسیب‌های احتمالی (آنومی) عمده نسبت به کارکرد انسجام در نظام سازمان با هدف پیش‌بینی راهکارهای بی‌اثرسازی اثرات مخرب آن و ۲. توجه به جایگاه ویژه "فرهنگ" و "هنجار" در نظریه‌های نوین مدیریتی به عنوان الگوهای جایگزین نظام‌های مدیریتی و کنترلی سنتی و بوروکراتیک و اهمیت فهم آسیب‌های احتمالی وارد بر آنها؛ پژوهش حاضر در ترمیم شکاف موجود در ادبیات سازمان و مدیریت نیز بسیار اهمیت دارد.

مرور چهار مقاله‌ای که از مفهوم "آنومی سازمانی در سطح کلان (سازمانی)" استفاده کرده‌اند، نشان می‌دهد که همگی تعریفی مشابه تعریف هادسن را به کار برده‌اند. این پژوهش تعریف به کار گرفته شده در این چهار مقاله را مبنا قرار نخواهد داد؛ چرا که این تعریف مشترک به ساده‌انگاری موجود در این حوزه برمی‌گردد. «منابع مختلف معتقدند که معادل قراردادن آنومی با

1. Hodson  
2. Johnson & Duberley

بی‌هنجاری اگرچه بسیار معمول و مشروع است، اما ساده‌انگاری است» (کوثری، ۱۳۸۶: ۴۶؛ رجب‌زاده و کوثری، ۱۳۸۱) و این خطای شایع به این نکته برمی‌گردد: حاکمیت تفسیر مرئوس بر آنومی. مرور منابع محدود موجود در ادبیات سازمان و مدیریت (براساس بررسی‌های این پژوهش) ضرورت بسط مفهومی گسترده‌تر آنومی سازمانی را تصریح می‌کند.

## چارچوب نظری پژوهش

### مبانی فلسفی نظریه آنومی

اولین صورت‌بندی از مفهوم آنومی را به امیل دورکیم نسبت می‌دهند. «اندیشه‌های دورکیم با مکتب جامعه‌شناسی معروف به "کارکردگرایی" پیوند نزدیکی پیدا کرده است، به‌ویژه آن‌گونه که به دست تالکوت پارسونز و رابرت کی‌مرتن توسعه یافته است» (کیویستو<sup>۱</sup>، ۱۳۹۰: ۱۴۶). پارادایم کارکردگرایی، بیانگر دیدگاهی است که کاملاً در جامعه‌شناسی نظم، ریشه دارد و از رویکردی عینی‌گرا به بحث در جامعه‌شناسی می‌پردازد (بوریل و مورگان<sup>۲</sup>، ۱۳۹۰: ۴۴) و اغلب جامعه‌شناسان، دورکیم را بنیان‌گذار نظریه کارکردگرایی می‌شناسند (پویافر، ۱۳۹۰).

به‌زعم دورکیم، جامعه، مانند ارگانسیم، کل مافوق پیچیده‌ای از اجزای پیچیده است. در ارگانسیم، این اجزا را اندام و اجزای سازنده‌اش را سلول می‌گویند. دورکیم، عموماً جامعه را مانند ارگانسمی متشکل از نهادها و افراد تجسم می‌کند؛ نهادها (و گاهی حرفه‌ها) را به اندام و افراد را به سلول تشبیه می‌کند. اگرچه معادل‌سازی‌های دورکیم در برخی مواقع دچار تغییر می‌شود، الگوی "فرد = سلول و نهاد = اندام"، و گونه اصلی دیگرش، که در آن "فرد = سلول و حرفه = اندام"، غالب است (له‌مان<sup>۳</sup>، ۱۳۸۵: ۲۷-۲۸).

دورکیم قبول دارد که یک قبول اخلاقی فراگیر، شرط لازم برای همبستگی اجتماعی است، اما تنها در جوامع ساده‌تر که در آنها تقسیم کار هنوز در مرحله ابتدائی است. این تنها یک نوع انسجام

1. Kivisto  
2. Burrell & Morgan  
3. Lehmann

اجتماعی است که دور کیم به آن، "همبستگی مکانیکی"<sup>۱</sup> نام داده است. هرچه به عصر جدید نزدیک تر می شویم، این نوع همبستگی به نحوی فزاینده جای خود را به نوع دوم همبستگی، یعنی "همبستگی ارگانیک" می دهد (گیدنز<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸: ۱۸-۲۰). دور کیم معتقد بود سیر تحول زایی و پاره پارگی ناشی از نوگرایی، نظم اجتماعی سنتی ای که توسط همبستگی مکانیکی ایجاد شد را در خود حل کرده است (تضعیف نموده است). تحلیل رفتن انسجام مکانیکی، فرد را از یوغ سنت و عقاید تعصب آلود، رها می کند. اما این روند، بذریعۀ نظم زدایی اخلاقی، آناشوی و تعارض را به ویژه در فضای اقتصادی می بارد؛ زیرا بدون ایجاد هرگونه جایگزین مؤثر برای انسجام اجتماعی، گسست را به وجود می آورد (جانسون و دوبرلی، ۲۰۱۰).

### تشریح مفهوم آنومی

آنومی دور کیم، قفس آهنین ویر و از خود بیگانگی مارکس مفهوم پردازی شدند تا تأثیر تغییرات اجتماعی بر تجربه زیستی انسانها را نشان دهند (کالکین-فیشمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). اغلب، آنومی را مترادف با "بی هنجاری"<sup>۴</sup> یا "بی قاعدگی" در نظر می گیرند (کوثری، ۱۳۸۶: ۴۰) در حالی که مرور ادبیات جامعه شناسی نشان می دهد تعریف های متنوعی از این مفهوم در طی چند دهه ارائه شده است. این تنوع تعریف ها به اختصار در جدول (۱) قابل مشاهده است: اگرچه جدول (۱) نمایانگر تعریف های مختلف از آنومی است، در عین حال می توان حلقه اتصالی بین آنها پیدا کرد: "هنجار". از زمان طرح این مفهوم تا به امروز، صاحب نظران مختلف واژه آنومی را با واژه های فراوانی ترکیب کردند: «آنومی اقتصادی، آنومی اجتماعی، آنومی سیاسی، آنومی جنسی، و آنومی علمی» (کوثری، ۱۳۸۶: ۴۹-۵۰).

1. Mechanical Solidarity
2. Giddens
3. Kalekin-Fishman
4. Normlessness

جدول ۱. تعریف‌های ارائه‌شده از آنومی (کوثری، ۱۳۸۶: ۷-؛ ستوده، ۱۳۸۶: ۱۲۸)

ردیف	تعریف	ارائه‌دهندگان تعریف
۱	فقدان هنجارها/ فقدان قواعد رفتاری	پارسونز <sup>۱</sup> (۱۹۳۷)، مرتن <sup>۲</sup> (۱۹۳۸)، کوهن <sup>۳</sup> (۱۹۵۹)، پیزورنو <sup>۴</sup> (۱۹۶۳)، ونز (۱۹۷۸)، نبار (۱۹۸۶)
۲	ابهام هنجاری و ارزشی/ روشن نبودن قواعد رفتاری	مرتن (۱۹۳۸)، بای (۱۹۵۸)، کوهن (۱۹۵۹)
۳	تعارض هنجارها	سولومون <sup>۵</sup> (۱۹۵۱)
۴	تعدد و ضعف هنجارها	مرتن (۱۹۳۸)
۵	تعارض ساحت فردی و جمعی	لوکس <sup>۶</sup> (۱۹۹۹)

به‌زعم دورکیم محور نظریه آنومی بر انتقال از همبستگی مکانیکی به همبستگی ارگانیکی است. از منظر جامعه‌شناختی، تغییر در زیرساخت‌های جامعه (با رویکرد ارگانیکس‌گرایانه) که همان تغییر در تراکم جمعیتی است، نیاز به تقسیم کار و تخصصی شدن جامعه را ایجاد می‌کند. پیامد تخصص‌گرایی و تقسیم کار در یک جامعه متراکم، سست شدن پیوندهای سنتی است که محصول همبستگی مکانیکی بوده‌اند. در فرایند انتقال و گذار از این مرحله به مرحله بعد، آنومی می‌تواند متولد شود. «آسیب‌شناسی (پاتولوژی) و بحران به‌ویژه در دوره انتقالی میان دو صورت رخ می‌دهد» (مستروویچ<sup>۷</sup>، ۱۹۸۷) که در این مدت صور نامناسب به صورت "بقایا" می‌مانند یا از میان می‌روند، ولی هنوز صور مناسب جایگزین آنها نشده‌اند. نظام‌های زیرساختی به‌گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر دگرگون شده‌اند؛ کالبد اجتماعی تحت فشار حجم (جمعیت) در حال گسترشش به صورت ساختاری تمایز یافته تجدید سازمان می‌یابد. ولی نظام‌های روساختی - ذهنیت و اخلاق اجتماعی، «هنجارهای» اجتماعی - یا منسوخ‌اند، یا غیرموجود، و یا تنها تا حدی شکل گرفته‌اند. اخلاق عمومی که رفتار فردی متناسب با ساختار اجتماعی معین را حکم می‌کند یک بار دیگر، در

1. Parsons
2. Merton
3. Cohen
4. Pizzorno
5. Solomon
6. Lucks
7. Mestrovic

دوره انتقالی مسئله‌ساز می‌شود. در آن هنگام افکار عمومی با بنیان ساختاری‌اش تطابق ندارد و مغشوش است (له‌مان، ۱۳۸۵: ۵۲-۶۰).

پس از دورکیم صاحب‌نظران دیگری هم به نظریه‌پردازی درخصوص این مفهوم پرداختند که مهم‌ترین آنها مرتن است. «درحالی‌که دورکیم آنومی را محصول بروز تغییرات سریع در جامعه می‌بیند، مرتن به بررسی این مسئله در حالتی نسبتاً باثبات در جامعه می‌پردازد و به‌جای تأکید بر تغییرات، به مسئله اهداف و وسایل دستیابی به اهداف می‌پردازد. مرتن بر این باور است که انحراف (کژرفتاری) برای این پیش می‌آید که جامعه دستیابی به برخی اهداف را تشویق می‌کند ولی وسایل ضروری برای رسیدن به این هدف‌ها را در اختیار همه اعضای جامعه قرار نمی‌دهد؛ در نتیجه برخی افراد یا باید هدف‌های خاصی را برگزینند و یا باید برای رسیدن به اهدافی که فرهنگ جامعه‌شان تجویز کرده، وسایل نامشروعی را به کار گیرند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۱).

جدیدترین نسخه نظریه آنومی به مسنر و روزنفیلد تعلق دارد. نظریه آنها یک رویکرد سطح کلان از نظریه آنومی است و نظریه آنومی نهادی نامیده می‌شود. مسنر و روزنفیلد در تنظیم نظریه آنومی نهادی مدعی شدند که مرتن به عوامل و محرک‌های نهادی آنومی توجه کافی نکرده است. بنابراین نظریه آنومی نهادی هم بر نهادهای اجتماعی و هم بر ارزش‌های فرهنگی تأکید و تصریح می‌کند که نرخ رفتار انحرافی را متأثر می‌کنند (کولن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ روزنفیلد و مسنر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

با پذیرش این نکته که سازمان‌ها، جامعه‌ای کوچک شده هستند و بسیاری از قواعد، رفتارها، و بیماری‌های اجتماع درباره سازمان نیز مصداق دارد و نیز توجه به این نکته که "هنجار" کلیدواژه مشترکی بین "آنومی" و "فرهنگ سازمانی" است، می‌توان از "آنومی سازمانی" نیز به‌عنوان یکی از انواع دیگر آنومی نام برد. در مطالعات بسیار اندکی که درباره این مفهوم انجام شده است، هادسن<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) از سازمان‌های آنومیک به‌عنوان سازمان‌هایی یاد می‌کند که در دستیابی به مجموعه‌ای حداقلی از هنجارهای کاری مشترک، شکست خورده‌اند (مانریکه دلارا و رودریگوتز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). نکته قابل توجه در حوزه "آنومی در سازمان" این است که بین کمتر از

1. Cullen  
2. Rosenfeld & Messner  
3. Hodson  
4. Manrique de Lara and Rodriguez



۱۰ مقاله‌ای که پژوهشگران در این حوزه یافته‌اند، نیمی از مقاله‌ها به مفهوم "آنومی در سازمان" در سطح فردی و نیمی دیگر در سطح سازمانی به آن پرداخته‌اند.

مرور عقاید اکثریت جامعه‌شناسان نشان می‌دهد که این مفهوم در سطح کلان مورد بحث بوده است، به گونه‌ای که مرتن<sup>۱</sup> تأکید می‌کند «آنومی، صفت یک نظام اجتماعی است نه حالت ذهن افراد در درون نظام»؛ در تأیید این نکته دفلم<sup>۲</sup> نیز اشاره می‌کند که مفهوم آنومی به کار رفته در تحقیقات روان‌کاوی (سطح فردی) از مفهوم آن در جامعه‌شناسی بسیار دور شده است (کوثری، ۱۳۸۶: ۴۶؛ حیدری و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین این مفهوم را در سطح فردی اغلب معادل "آنومیا"<sup>۳</sup> در نظر می‌گیرند و این گونه تعریف می‌کنند: «آنومیا یک وضعیت فکری و شرایط ذهنی است که در افراد، به واسطه زندگی در شرایط آنومیک به وجود می‌آید و به فروپاشی حس تعلق فرد به جامعه مربوط می‌شود» (تساحوریدو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

با روشن شدن ابعاد مختلف آنومی سازمانی باید در پی جستجوی عواملی بود که به شکل‌گیری آنومی در سازمان منجر می‌شوند. کوهن در یک مقاله نظری این فرضیه را مطرح کرده است که وقتی مدیریت سازمان به صورت غیرمنطقی، تأکید شدیدی بر دستیابی به هدف دارد، بدون اینکه متناظر با آن، بر رویه‌های مشروع دستیابی به هدف تأکید کند، آنومی ایجاد می‌شود (کوهن، ۱۹۹۳). جانسون<sup>۵</sup> و همکاران براساس داده‌های پیمایشی نشان دادند، سازمان‌هایی که از فرهنگ راهبردی تهاجمی برخوردارند، بیشتر به آنومی دچار می‌شوند؛ علاوه‌براین نشان دادند فرهنگ سازمانی رقیب‌محور با آنومی، رابطه مثبت دارد (جانسون و همکاران، ۲۰۱۱) در مقاله نظری دیگری، مانسفیلد<sup>۶</sup> مدعی شده است که "ادغام‌ها و اکتساب‌ها" به ایجاد یک دوره آنومی در سازمان منجر می‌شود (مانسفیلد، ۲۰۰۴). مارتین<sup>۷</sup> و همکاران در یک مقاله نظری مدعی شده‌اند، تغییرات تحمیل‌شده به سازمان اگر منجر به بازطراحی فرایندهای سازمانی شود، شرایط آنومیک را در سازمان ایجاد کرده و نظام کنترل هنجاری را از نهادینگی خارج خواهد کرد (مارتین و همکاران، ۲۰۰۹).

1. Merton
2. Deflem
3. Anomia
4. Tsahuridu
5. Johnson
6. Mansfeild
7. Martin

بر اساس نظریه مرتن، آنومی ناشی از ناسازگاری بین اهداف مجاز از نظر فرهنگی و وسایل نهادی شده در اجتماع برای دسترسی به این اهداف است (کوثری، ۱۳۸۶: ۱۰) که این نظریه مبنای ادعایی است که در مقاله بالا از کوهن (۱۹۹۳) نقل شده است. البته مانسفیلد به نقل از مرتون بیان می کند که فقدان وسایل دسترسی به اهداف در صورتی به آنومی منجر می شود که ارزش ها و انگیزه های توفیق گرایانه<sup>۱</sup> بر جامعه حاکم باشد (مانسفیلد، ۲۰۰۴). ویلیامز<sup>۲</sup> در راستای بسط نظریه مرتن معتقد است «غیر از ناسازگاری بین اهداف و وسایل، عواملی مانند "آشفستگی هنجاری" و "پیچیدگی هنجارها" می توانند منابع آنومی باشند. در نظریه ای متفاوت، لیندنبرگ<sup>۳</sup> بیان می کند اثر رتبه بندی و تبعیض های اجتماعی بر گروه های اجتماعی این است که در آنها نوعی احساس بی قدرتی پدید می آورد و این احساس به آنومی منجر می شود. در نظریه ای مشابه، گودمن<sup>۴</sup> نیز نابرابری های اجتماعی در طبقات را عامل ایجاد احساس بی قدرتی و نهایتاً آنومی بیان کرده است. یکی دیگر از عوامل ایجاد آنومی را "تغییرات متوالی مدیریت نشده" بیان کرده اند (کوثری، ۱۳۸۶: ۲۴-۲۵) که این عامل تا حدی زیربنای عاملی است که در مقاله سازمانی مانسفیلد (۲۰۰۴) و مارتین (۲۰۰۹) بیان شده است.

## جدول ۲. خلاصه پژوهش های انجام شده آنومی سازمانی در سطح کلان

ردیف	پژوهش گران	یافته ها
۱	کوهن (۱۹۹۳)	وقتی مدیریت سازمان به صورت غیرمنطقی، تأکید شدیدی بر دستیابی به هدف دارد، بدون اینکه متناظر با آن، بر رویه های مشروع دستیابی به هدف تأکید کند، آنومی ایجاد می شود.
۲	جانسون و همکاران، (۲۰۱۱)	سازمان هایی که از فرهنگ راهبردی تهاجمی برخوردارند، بیشتر به آنومی دچار می شوند؛ علاوه بر این، نشان دادند فرهنگ سازمانی رقیب محور با آنومی، رابطه مثبت دارد.
۳	مانسفیلد (۲۰۰۴)	"ادغام ها و اکتساب ها" منجر به ایجاد یک دوره آنومی در سازمان می شود.
۴	مارتین و همکاران (۲۰۰۹)	تغییرات تحمیل شده به سازمان اگر منجر به بازطراحی فرایندهای سازمانی شود، شرایط آنومیک را در سازمان ایجاد کرده و نظام کنترل هنجاری را از نهادینگی خارج خواهد کرد.

1. Success Value
2. Williams
3. Lindenberg
4. Goodman

## سؤال‌های پژوهش

فرضیه‌ها معمولاً زمانی تدوین می‌شوند که در پیشینه پژوهش یا پژوهش‌های گذشته به شواهدی در ارتباط با رابطه پیش‌بینی‌شده بین متغیرها اشاره شده باشد (کرسول و پلانوکلازک، ۱۳۹۰: ۱۱۵)؛ به همین دلیل، در این پژوهش فقط سؤال مطرح شده و از صورت‌بندی فرضیه صرف نظر شده است. سؤال‌های این پژوهش عبارتند از:

۱. عوامل ایجادکننده آنومی سازمان چه هستند؟
۲. ابعاد آنومی در سازمان چیست؟
۳. عوامل ایجادکننده آنومی سازمانی در چه دسته‌بندی از عناصر سازمانی قرار می‌گیرند؟
۴. کدام یک از ارکان سازمانی بیش‌ترین نقش را در شکل‌گیری آنومی سازمانی دارد؟
۵. کدام بُعد یا ابعاد از آنومی اهمیت بیش‌تری دارند؟

## روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش از حیث هدف، یک پژوهش اکتشافی، از حیث نتیجه، توسعه‌ای و از حیث داده‌ها، کیفی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق با خبرگان دانشگاهی استفاده شد. جامعه آماری خبرگان دانشگاهی بودند که تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌های عمیق ادامه یافت و در نهایت ۱۰ مصاحبه انجام شد. نمونه‌گیری با ترکیب روش‌های قضاوتی و گلوله‌برفی انجام شد.

باتوجه به ریشه اصلی مفهوم که در مطالعات جامعه‌شناسی قرار دارد، ابتدا با مرور ادبیات آنومی در جامعه‌شناسی و تطبیق آن با ادبیات سازمان و مدیریت، مدل مفهومی اولیه ارائه می‌شود و در گام بعد براساس یافته‌های مصاحبه‌ها با نخبگان و تحلیل محتوای قیاسی و استقرایی مصاحبه‌ها، مدل نهایی ارائه خواهد شد.

## تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در روش‌شناسی پژوهش بیان شد براساس تحلیل ادبیات آنومی در جامعه‌شناسی و انطباق آن با ادبیات سازمان و مدیریت متغیرهای اولیه طراحی شد که در زیر ارائه شده است:

جدول ۳. دسته‌بندی متغیرها براساس ادبیات

مؤلفه‌ها	دسته‌بندی متغیرها
ضعف در مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی- فقدان عدالت سازمانی- عدم تناسب ارزشی فرد و سازمان- فرهنگ سازمانی رقیب‌محور- ضعف در جامعه‌پذیری- ناسازگاری هدف و وسیله (پژوهشگران)	عوامل ایجادکننده آنومی سازمانی
فقدان هنجارها- ابهام هنجاری و ارزشی- تعارض هنجارها- تعدد و ضعف هنجارها- تعارض ساحت فردی و جمعی (کوثری، ۱۳۸۶)	ابعاد آنومی سازمانی

متغیرهای بالا چارچوب اولیه مصاحبه را تشکیل دادند و محتوای مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل محتوای قیاسی و استقرایی (در تحلیل محتوای قیاسی، مضامین محوری از ادبیات موجود استخراج می‌شوند، درحالی‌که در تحلیل محتوای استقرایی، مضامین محوری از داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش و براساس نظرات تحلیل‌گران، طراحی می‌شوند) مورد تجزیه و تحلیل نظام‌مند قرار گرفت. گزاره‌هایی که مصاحبه‌شوندگان مطرح کردند را می‌توان در چهار دسته قرار داد: ۱. گزاره‌هایی که به‌طور صریح یک یا چند متغیر الگو پیشنهادی را تأیید کرده‌اند؛ ۲. گزاره‌هایی که به‌طور صریح یکی از متغیرهای الگو پیشنهادی را رد کردند؛ ۳. گزاره‌هایی که به‌صورت صریح، تغییری جدید به الگو پیشنهادی اضافه کردند و ۴. گزاره‌هایی که به‌صورت صریح یک متغیر را پیشنهاد نکردند، بلکه بُعد یا سطح جدیدی را برای افزوده‌شدن به الگو پیشنهاد کردند. نکته‌حائز اهمیت این است که گزاره‌های دسته چهارم پیشنهاد صریح و مشخصی ارائه نکردند، بلکه فضای جدیدی را در الگو به‌وجود آوردند که پژوهشگر باید با مراجعه دوباره به ادبیات موضوع، متغیرهای مشخصی را استخراج کند.

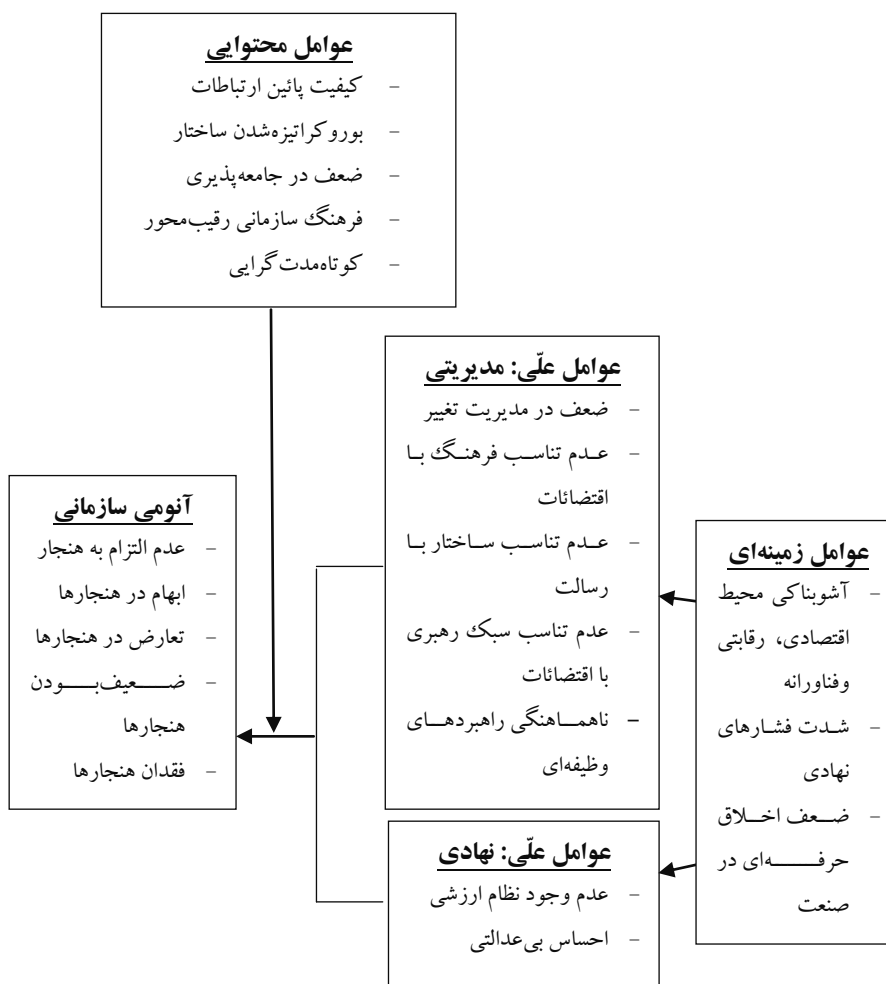
چند نمونه از گزاره‌های که در تحلیل محتوای مصاحبه‌ها استخراج شد و مبنای طراحی الگو قرار گرفت در زیر ارائه شده است:

الگوی از آنومی سازمانی و عوامل ایجادکننده آن

جدول ۴. نمونه‌هایی از کدگذاری

کد تخصیص یافته	گزاره‌های مصاحبه‌ها
عوامل زمینه‌ای	<p>یک چیزی که شما روش تأکید نکردین، من از نگاه بیرون به سازمان، نگاهش بکنم، بحث جامعه است. یعنی به نظر من آنومی در سازمان، جامعه هم می‌تونه مزید بر علت بشه، از بابت اینکه در جامعه‌شناسی سازمان‌ها یک بحثی داریم به اسم اکولوژی جمعیت سازمان که در واقع یعنی هدف‌های سازمان‌ها، به اصطلاح داروین‌سوم اجتماعی، گاهن باید با اهداف جامعه منطبق باشه و اگر با اهداف جامعه همسو نباشه، جامعه اون‌ها رو به آشوب هم می‌تونه بکشونه. یعنی شاید این لینک رو هم بتونید برقرار کنید که عوامل ایجادکننده آنومی، فراتر از سازمانیش، یک بعدش، بحث جامعه است.</p>
ضعف در مدیریت تغییر	<p>توی این ۶ تا عاملی که فرمودید، عامل اولتون عدم مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی؛ به نظر من اصلاً عدم مدیریت تغییر، خودش یک عامله. فقط فرهنگ سازمانی رو نیارید، ما تغییر رو نمی‌تونیم مدیریت بکنیم، وقتی نمی‌تونیم مدیریت بکنیم، می‌تونه منجر به تعارض، سرخوردگی و همه اینها ختم بشود.</p>
عدم تناسب سبک رهبری با اقتضانات	<p>به نظرم سبک رهبری رو هم باید می‌دیدید توی مدل. به نظره من متناسب بودن "سبک رهبری" با "ساختار" و "کارکردهای موردانتظار سازمان" و یا حتی با "بلوغ سازمان" همگی می‌تونن منشأ آنومی بشن و خیلی هم مهمن. خیلی واضحه وقتی سازمان به سطحی از بلوغ رسیده ولی رفتارهای رهبری متناسب با اقتضانات اون بلوغ نباشه، آنومی شکل می‌گیره.</p>
ناهماهنگی راهبردهای وظیفه‌ای	<p>بعد یک زمانی هم هست که واقعن راهبردها خودشون با هم دیگه متناقضند. مثن میشه شما راهبرد تهاجمی انتخاب کردی، از یک طرف باید راهبرد تدافعی هم داشته باشی؛ اینها- ابزارهاشون گاهاً به هم نمی‌خوره و سازمان رو دچار آشوب می‌کنه.</p>
کیفیت پائین ارتباطات	<p>وقتی تو سازمان می‌بینی یعنی به اصطلاح قطع مجاری ارتباطات بروز کرده. قبیله‌ای اتفاق میفته، افراد تو لاک خودشون،... از طرفی از بالا به پایین امواج اطلاعات به‌خوبی نمی‌گرده. درمجموع این چیزها رو که می‌بینی، هیچ سازوکاری هم برای ابهام‌زدایی در هنجارپذیری یا تقویت هنجارپذیری یا رفع تعارض هنجاری؛ هیچ‌کدوم از اینها رو پیدا نمی‌کنی.</p>
کوتاه‌مدت‌گرایی	<p>یک چنددستگی‌هایی اینجا وجود داره و اون چیزی هم که می‌تونه یک مقداری به این- جور چیزها غلبه بکنه.... مثلاً می‌بینی تو این مطالعات جدید هافستد، بحث درازمدت نگاه کردن هم مطرحه، تو می‌بینی که در ایران یکی از ویژگی‌هایش کوتاه‌مدت نگاه کردنه. وقتی کوتاه‌مدت نگاه می‌کنی، غوطه‌خوردن تو این هنجارها اصلاً موضوعیت نداره. یعنی به عبارتی هر سازمانی از بالا تا پایینش، آنومی یا آنومیاست.</p>

الگوی حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها به صورت زیر است:



شکل ۱. الگوی آنومی سازمانی (پژوهشگران)

تعریف متغیرهای موجود در الگوی نهایی در جدول (۵) ارائه شده است:

جدول ۵. تعریف مفاهیم‌های الگوی پژوهش (پژوهشگران)

ردیف	مؤلفه	تعریف مفهوم (شامل ابعاد)
۱	آشوبناکی محیط اقتصادی؛ رقابتی؛ فناوریانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- میزان نوسان‌ها و بی‌نظمی‌ها در روندها و متغیرهای کلان اقتصادی؛</li> <li>پیش‌بینی‌ناپذیری روندهای پدیدار شده در متغیرهای کلان اقتصادی</li> <li>- تعداد رقبا و میزان قدرت آنها؛ سرعت ورود رقبای جدید</li> <li>- نرخ تغییرهای فناوریانه در صنعت؛ میزان نوآوری در روش‌ها و تجهیزات تولید</li> </ul>
۲	شدت فشارهای نهادی	میزان قدرتی که نهادها، گروه‌ها و سازمان‌های موجود در محیط بیرونی شرکت برای اثرگذاری بر اهداف و عملکرد شرکت دارا هستند
۳	ضعف اخلاق حرفه‌ای در صنعت	فقدان تعریفی مشخص از اصول اخلاق حرفه‌ای در سطح صنعت؛ فقدان سازوکارهای تضمینی برای پایبندی شرکت‌ها به اصول اخلاق حرفه‌ای خاص هر صنعت
۴	ضعف در مدیریت تغییر	ضعف در نظام مدیریتی شرکت و سازوکارها و فرایندهای سازمانی آن به‌منظور اداره کردن صحیح تغییرات براساس اصول موجود در ادبیات مدیریت تغییر ایجاد (احساس ضرورت برای تغییر، تبیین اهداف تغییر، توسعهٔ بینش و راهبرد تغییر، متحد سازی منافع اعضا و ...)
۵	عدم تناسب فرهنگ با اقتضائات	براساس نظریه هماهنگی، بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت با سایر متغیرهای کلان مانند «محیط»، «رسالت و اهداف»، «ساختار»، و «راهبردهای وظیفه‌ای» تناسب وجود ندارد.
۶	عدم تناسب ساختار با رسالت	براساس نظریه هماهنگی، بین نوع ساختار (میزان مکانیک و ارگانیک بودن، نحوهٔ ایجاد دوائر سازمانی، سازوکارهای هماهنگی) و انتظاراتی که در رسالت و مأموریت سازمان تعریف شده است، تناسب وجود ندارد.
۷	عدم تناسب سبک رهبری با اقتضائات	براساس نظریه هماهنگی، بین سبک رهبری حاکم بر سازمان با سایر متغیرها مانند «ساختار»، «فرهنگ»، و «بلوغ کارکنان» تناسب وجود ندارد.
۸	ناهماهنگی راهبردهای وظیفه‌ای	ماهیت راهبردهای وظیفه‌ای شامل «راهبرد منابع انسانی»، «راهبرد تولید»، «راهبرد بازاریابی»، «راهبرد مالی» و ... تناسب و سازگاری ندارند.
۹	عدم وجود نظام ارزشی	ارزش‌های مورد تأکید سازمان در قالب یک چارچوب منسجم و صریح، تعریف و پیاده‌سازی نشده‌اند.

جدول ۵. تعریف مفهومی الگوی پژوهش (پژوهشگران) (ادامه)

ردیف	مؤلفه	تعریف مفهوم (شامل ابعاد)
۱۰	احساس بی‌عدالتی در سازمان	در جوّ سازمان، حسّ عدم رعایت انصاف و عدالت (توزیعی، رویه‌ای و مرادده‌ای) وجود دارد.
۱۱	کیفیت پائین ارتباطات	کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی در سازمان کم و ضعیف است. زبان مشترک برای شکل‌گیری گفت‌وگو غالب و فهم مشترک در سازمان وجود ندارد.
۱۲	بوروکراتیزه شدن ساختار	ساختار به سمت نهادینه کردن ویژگی‌های بوروکراتیک به‌ویژه «جایگزینی هدف با وسیله» و «از خودبیگانگی افراد» حرکت می‌کند.
۱۳	ضعف در جامعه‌پذیری	سازوکارهای آشناسازی افراد تازه‌وارد با اصول و ارزش‌های سازمان ضعیف است.
۱۴	فرهنگ سازمانی رقیب-محور	فرهنگ سازمانی تمرکز سازمان را بر اقدامات رقبا قرار می‌دهد بدون اینکه به ظرفیت‌ها و توانایی‌های داخلی سازمان توجه کند. پیروی محض از رقبا و پاسخ‌گویی به اقدامات آنها بدون توجه به شرایط داخلی سازمان از ویژگی‌های این فرهنگ سازمانی است.
۱۵	کوتاه‌مدت‌گرایی	جوّ سازمان به گونه‌ای است که اعضای آن تمایلی به انجام کارهای زمان‌بر و بلندمدت ندارند و برای عواید زودبازده تصمیم‌گیری می‌کنند.
۱۶	آنومی سازمانی	عدم التزام سازمان به هنجارها؛ ابهام در هنجارهای سازمان؛ تعارض در هنجارهای سازمان؛ ضعف بودن هنجارهای سازمان؛ فقدان هنجار در سازمان

اساسی‌ترین تغییری که نسبت به الگوی اولیه ایجاد شد، اضافه‌شدن متغیرهای لایه زمینیه‌ای است؛ متغیرهای سطح کلان که فراتر از مرزهای سازمان فعال‌اند. "الگوگیری از نظریه آنومی نهادی در جامعه‌شناسی"، "به‌کارگیری ادبیات اکولوژی سازمانی"، و "ضرورت توجه به متغیرهای کلان مانند اقتصاد و صنعت" اشاراتی بود که در این قسمت توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح شد و البته متغیرهای مشخصی از طرف مصاحبه‌شوندگان ارائه نشد. بنابراین با مرور ادبیات مورد اشاره مصاحبه‌شوندگان، متغیرهای فراسازمانی زیر اضافه شد: ۱. آشوبناکی محیط اقتصادی، رقابتی و فناورانه؛ ۲. شدت فشارهای نهادی؛ ۳. ضعف اخلاق حرفه‌ای در صنعت.



علاوه بر تغییر بالا، ۸ متغیر دیگر به الگوی نهایی اضافه شد: "عدم تناسب فرهنگ با اقتضات"؛ "عدم تناسب ساختار با رسالت"؛ "عدم تناسب سبک رهبری با اقتضات"؛ "عدم وجود نظام ارزشی"؛ "کیفیت پایین ارتباطات"؛ "بوروکراتیزه شدن ساختار" و "کوتاه مدت گرایی".

دو متغیر اصلاح شد: متغیر "عدم مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی" به متغیر "ضعف در مدیریت تغییر"؛ و متغیر "بی عدالتی سازمانی" به متغیر "احساس بی عدالتی". در تبیین ابعاد آنومی سازمانی نیز تغییراتی رخ داد: بُعد "عدم التزام به هنجارها" به عنوان مهم ترین بعد از آنومی سازمانی اضافه شد. بُعد "تعدد هنجارها" حذف شد. در بُعد "ابهام هنجاری و ارزشی" واژه ارزشی حذف شد.

## بحث و نتیجه گیری

آنومی سازمانی، عارضه ای است که بر نظام هنجاری سازمان وارد می شود و الگوی ارائه شده در این پژوهش نشان می دهد، پنج بُعد برای این مفهوم می توان مطرح کرد. پژوهش حاضر تلاش کرده است مفهوم نظری و انتزاعی "آنومی سازمانی" را به ابعاد مختلف تقسیم و به تعریفی عملیاتی و ملموس تبدیل کند تا مدیران بتوانند از طریق رصد این ابعاد به بررسی سطح آنومی در سازمان پی ببرند. در واقع شناسایی ابعاد آنومی سازمانی به مدیران کمک می کند با تکیه بر بندهای زیر، میزان آسیبی که بر نظام هنجاری سازمان وارد آمده است را تعیین کنند: ۱. سازمان و واحدهای آن در "تعاملات" و "تصمیم گیری" های درون سازمانی و برون سازمانی به چه میزان به هنجارهای سازمان پای بندند؟ ۲. هنجارهای مختلف سازمان تا چه حد پیام های همگون مخابره می کنند و هدف های همسو را دنبال می کنند؟ ۳. هنجارهای سازمان به چه میزان در همه بخش ها به رسمیت شناخته شده اند و به صورت نهادینه شده در عمل به کار گرفته می شوند؟ ۴. آیا در برخی واحدهای سازمانی و یا برخی موضوعات سازمانی، هرگونه الگوی راهنمای ذهنی برای تصمیم گیری غایب است و ۵. آیا فهم دقیق و شفاف از الگوهای ذهنی و هنجارهای اساسی شرکت غایب است؟ پاسخ منفی به هر یک از پنج گزاره بالا به مدیران نشان می دهد وضعیت آنومیک بر سازمان حکمفرما شده است.

همان گونه که در مدل نهایی مستخرج از مصاحبه‌های عمیق با نخبگان تصویر شد، ۱۵ مؤلفه به‌عنوان عوامل ایجادکننده و بسترساز آنومی شناسایی شدند که براساس الگوی مورداستفاده در روش تحقیق "نظریه داده‌بنیاد" گروه‌بندی شدند. برای پاسخگویی به سؤال‌های سوم و چهارم پژوهش و به‌منظور ایجاد تصویری کلی‌تر از مجموعه عوامل ایجادکننده و بسترساز آنومی سازمانی، آنها در سه گروه اصلی قرار داده شدند:

۱. متغیرهایی که در مقوله "مدیریت فرهنگ سازمانی" قرار می‌گیرند: عدم تناسب فرهنگ با اقتضائات / عدم وجود نظام ارزشی / فرهنگ سازمانی رقیب‌محور / ضعف در جامعه‌پذیری / کوتاه‌مدت‌گرایی

۲. متغیرهایی که در مقوله "مدیریت راهبردی" قرار می‌گیرند: ناهماهنگی راهبردهای وظیفه‌ای / عدم تناسب ساختار با رسالت

۳. متغیرهایی که در مقوله "مدیریت رفتار سازمانی - سطح سازمانی" قرار می‌گیرند: ضعف در مدیریت تغییر / عدم تناسب سبک رهبری با اقتضائات / کیفیت پایین ارتباطات / بوروکراتیزه‌شدن ساختار

دسته‌بندی بالا به‌خوبی نشان می‌دهد، متغیرهایی که به‌نوعی با مقوله "مدیریت فرهنگ سازمانی" در ارتباطند، بیش‌ترین سهم را در بروز آنومی سازمانی دارند و تمرکز بر این گروه از متغیرها می‌تواند نزدیک به نیمی از عوامل ایجادکننده یا بسترساز آنومی را تحت کنترل مدیریت و سازمان متبوعش قرار دهد. نکته قابل تأمل دیگر در تصمیم‌گیری مدیران این است که بین پنج متغیر این گروه، دو متغیر "ضعف در جامعه‌پذیری" و "عدم وجود نظام ارزشی" بر سه متغیر دیگر اولویت زمانی دارند؛ زیرا می‌توان سه متغیر "عدم تناسب فرهنگ با اقتضائات"، "فرهنگ سازمانی رقیب‌محور" و "کوتاه‌مدت‌گرایی" را از مسیر محتوایی که به دو متغیر اول تزریق می‌شود، مدیریت کرد.

استنتاج کاربردی دیگر در دسته‌بندی بالا این است که ماهیت عوامل ایجادکننده یا بسترساز آنومی صرفاً در یک مقوله کلان، قابل خلاصه‌شدن نیست. این یافته، دشواری و پیچیدگی مواجهه با آنومی سازمانی را به‌خوبی هویدا می‌کند. درعین حال می‌توان مجموعه عوامل ایجادکننده و بسترساز آنومی را در پنج متغیر کلان ادبیات سازمان و مدیریت جای‌گذاری کرد:

۱. فرهنگ
۲. راهبرد
۳. ساختار
۴. ارتباطات
۵. رهبری

استنتاج بسیار مهم دیگری که از دریچه پارادایمی می‌توان به ابعاد آنومی سازمانی داشت، ماهیت دوگانه موجود در آنهاست. اگر به پیش‌فرض‌های بنیادی نظریه آنومی مراجعه کنیم که رویکردی کاملاً نخبه‌گرایانه بر آن حاکم است و به صراحت اعلام می‌کند مدیران، طبقه برتری هستند که باید عنان زیاده‌خواهی فرودستان را با استقرار ساختار هنجاری به‌دست گیرند، بُعد اصلی آنومی سازمانی (عدم التزام به هنجارها) بدیهی به نظر می‌آید؛ چراکه ساختار هنجاری برآمده از فرادستان دارای مشروعیت است و هرگونه عدم التزام فرودستان به این ساختار هنجاری، انحراف به حساب می‌آید. حال سؤال اینجاست که آیا عدم التزام به هنجارها همواره به دلیل هنجارگریزی افراد است یا هنجارها به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که در شرایط امروزی سازمان‌ها کارکردشان را از دست داده‌اند؟ علاوه‌براین، سایر ابعاد آنومی از این رویکرد فراتر رفته و آسیب آنومی سازمانی را صرفاً از دریچه فرودستان ندیده‌اند. "ابهام"، "تعارض"، "ضعف"، و "فقدان" هنجارهای سازمان، بیانگر ابعدی از آنومی سازمانی است که ماهیت ساختار هنجاری را نشانه رفته است، اگرچه این آسیب را به‌صورت مستقیم متوجه فرادستان نساخته و ساختار هنجاری‌ای که محصول آنهاست را آسیب‌زا شناخته است.

براساس یافته‌های پژوهش، ۱۲ پیشنهاد کاربردی برای سازمان‌ها در سه محور ارائه می‌شود که می‌تواند امکان مدیریت آنومی توسط مدیران را ارتقا دهد:

۱. براساس نتایج پژوهش مؤلفه "عدم التزام به هنجارهای سازمان" به‌عنوان مهم‌ترین بُعد آنومی سازمانی شناسایی شد. این یافته از یک سو بر اولویت "عدم التزام به هنجارهای سازمان" بر سایر ابعاد آنومی سازمانی صحه می‌گذارد و از سوی دیگر نشان می‌دهد بیشترین پیامدهای منفی ناشی از آنومی سازمانی از محل "عدم التزام به هنجارهای سازمان" پدیدار می‌شود؛ بنابراین اقدام‌های زیر به‌منظور تضعیف مؤلفه "عدم التزام به هنجارهای سازمان" پیشنهاد می‌شود:

- ۱-۱. استقرار نظام "ممیزی مدیریت در پابندی به نظام هنجاری" از طریق بررسی‌های دوره‌ای محتوای تصمیمات و اقدامات سازمانی و مدیران عالی از منظر میزان انطباق با نظام هنجاری سازمان؛
- ۱-۲. تصریح و شفاف‌سازی نظام هنجاری سازمان در خرده‌نظام‌های "جامعه‌پذیری" و "آموزش و بالنده‌سازی" در نظام مدیریت منابع انسانی؛
- ۱-۳. به کارگیری قدرت جهت‌دهی و رفتارسازی خرده‌نظام‌های "مدیریت عملکرد" و "جبران خدمات" در نظام مدیریت منابع انسانی از طریق اعمال "گویه‌های ارزیابی"، "سنج‌ها و معیارهای ارزیابی و پرداخت" ناظر به "میزان پابندی به هنجارها".
۲. مؤلفه‌های سه‌گانه‌ی مربوط به سطح نهادی و فراسازمانی (آشوبناکی محیط، ضعف اخلاق حرفه‌ای در صنعت و شدت فشارهای نهادی) در الگوی نهایی به این معنی است که مؤلفه‌های بالا، آغازکننده‌ی شرایط آنومیک در سازمان هستند. با توجه به اینکه سازمان‌ها نسبت به این سه عامل، قدرت کنترلی ندارند، ناگزیرند راهکارهایی را برای "ایمن‌سازی هنجاری نسبت به محیط" به کار گیرند؛ بر این اساس، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:
- ۲-۱. شناسایی بانفوذترین نیروهای نهادی و احصای مطالبات آنها به منظور اعمال تدریجی مطالبات و انطباق ارکان داخلی سازمان با آنها (با هدف جلوگیری از اعمال رادیکال مطالبات محیطی و مختل‌سازی نظام هنجاری سازمان)؛
- ۲-۲. استقرار سازوکارهای حس‌گری سازمانی به منظور شناسایی کامل تغییرات محیطی؛
- ۲-۳. استقرار سازوکارهای ایمنی‌سازی محیطی به منظور ایجاد ظرفیت تدافعی در سازمان در برابر عدم اطمینان و آشوب‌های محیطی.
۳. با توجه به نقدهایی که از رویکردهای پسامدرنی می‌توان به نظریه اصلی آنومی وارد دانست و به منظور استفاده از ظرفیت‌های پست‌مدرنیسم و نظریه انتقادی سازمان در پوشش نقص‌های آنومی سازمانی، پیشنهادهای اجرایی ارائه می‌شود که ضمن حفظ چارچوب اساسی برآمده از ساختار هنجاری بتوان با راهکارهای زیر، نقدهای وارد بر آنومی کارکردگرایانه را تضعیف کرد:

- ۳-۱. تزریق محتواهای ساختارشکنانه در تدوین هنجارهای سازمانی به منظور جلوگیری از ایستایی ساختار هنجاری و ایجاد فضا برای نوآوری و تعارض‌های سازنده؛
- ۳-۲. ایجاد فرصت برای شالوده‌شکنی اسناد بالادستی هر سازمان و احصای برداشت‌های متفاوت با هدف به کارگیری این برداشت‌ها و معناها در تدوین مستندات آتی؛
- ۳-۳. طراحی فرایند هنجارسازی با رویکرد پایین به بالا و پای‌بندی به ارزش‌های زیست‌جهان‌های متنوع کارکنان؛
- ۳-۴. توانمندسازی کارکنان درخصوص آگاهی نسبت به ساختار قدرت و چگونگی ایجاد گفتمان غالب؛
- ۳-۵. ایجاد حمایت ساختاری در گروه‌های به حاشیه رانده‌شده و اعمال نظراتشان در طراحی محتوای هنجارها؛
- ۳-۶. ایجاد سازوکارهای دموکراتیک با هدف چالش‌گری درخصوص همه تصمیم‌های سازمانی.

علاوه بر پیشنهادها بالا برای سازمان‌ها با توجه به بکر و نوظهور بودن این موضوع و شکاف بزرگی که به‌ویژه در ادبیات سازمان و مدیریت در داخل کشور وجود دارد، پنج پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

باتوجه به شکاف گسترده‌ای که در ادبیات آنومی سازمانی وجود دارد، پژوهش‌های فراوانی را می‌توان تعریف کرد. باین حال، محوری‌ترین موضوعاتی که باید مورد پژوهش قرار گیرد تا به زنجیره‌ای هدف‌مند با پژوهش حاضر تبدیل شود، در زیر ارائه شده است:

۱. اعتبارسنجی سازه مفهوم آنومی سازمان و سطح‌بندی اهمیت ابعاد این مفهوم: در این پژوهش ابعاد مختلف آنومی سازمانی توسط خبرگان پیشنهاد و تأیید شد، اما اعتبارسنجی تجربی و مبتنی بر پیمایش، در پژوهش‌های بعدی قابل پی‌گیری است. علاوه بر این، میزان اهمیت ابعاد مختلف آنومی سازمانی نیز نیازمند پژوهش‌های آتی است.
۲. اختصاصی‌سازی الگوی برآمده از پژوهش حاضر در بستر سازمان‌های دولتی و خصوصی: مدل برآمده از پژوهش حاضر مدلی عام است که مؤلفه‌های مندرج در آن ماهیتی عام و قابل‌اطلاق به هر دو بستر سازمانی فوق‌الذکر دارند. به نظر می‌رسد با توجه به گستردگی مدل و ضرورت

- تحدید آن در فضاهاى مختلف سازمانى، اولین گام، اختصاصى سازی مدل حاضر در دو بستر دولتى و خصوصى است.
۳. توسعه مصادقى مفهوم آنومى سازمانى: پژوهش حاضر به دليل شکاف جدى در ادبيات صرفاً به شناسايى و تبیین و تصدیق ابعاد مفهومی سازه کلان آنومى سازمان پرداخت. در پژوهش‌هاى آتى مى‌توان از طريق مطالعات کیفى و با فن‌هاى مبتنى بر مصاحبه و مشاهده در فضاهاى عملیاتی بر شناسايى و تبیین مصادیق رفتارى آنومى سازمانى نیز پرداخت.
۴. پیمایش الگوی برآمده از پژوهش: با توجه به اهداف پژوهش حاضر و گستردگی بسیار زیاد الگوی نهایی لازم است در چند پژوهش مجزا هر یک از مؤلفه‌هاى الگو تبدیل به ابزارهاى قابل سنجش شده و الگوی حاصله مورد پیمایش قرار گیرد. رتبه‌بندى مؤلفه‌هاى ایجادکننده آنومى و میزان اثرگذارى آنها بر آنومى سازمانى از نتایج ديگرى است که مى‌توان از این پیمایش‌ها حاصل کرد.
۵. بررسى رابطه سطح آنومى سازمانى با سطح خلاقیت و نوآورى: با توجه به رویکردهاى کاملاً ضد کارکرد گرابانه مى‌توان به منظور بررسى آثار سازنده احتمالى آنومى به دليل خروج کارکنان از سیطره ساختار هنجارى این مطالعه را انجام داد.

## منابع

- بوریل، گیسون و مورگان، گارت (۱۳۹۰)، نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، ترجمه محمدتقی نوروزی. چاپ سوم. تهران: انتشارات سمت.
- پویافر، محمدرضا (۱۳۹۰)، آنومی و کجروی در جامعه درحال‌گذار، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره ۲: ۵۵-۸۷.
- حیدری، آرش؛ ستوده، ناورودی؛ سیدامید، شادمان فخرآبادی و نمازی، مرجان (۱۳۹۱)، آنومی یا آشفتگی اجتماعی: علل و پیامدها، همایش ملی اشتغال، نظم، و امنیت، تهران.
- دفلور، ملوین (۱۳۷۱)، مبانی جامعه‌شناسی، ترجمه حمید خضرنجات، چاپ اول. شیراز: مرکز نشر دانشگاه شیراز.
- رجب‌زاده، احمد و کوثری، مسعود (۱۳۸۱)، آنومی سیاسی در اندیشه دورکیم، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، شماره ۳۷: ۳۱-۴۵.
- ستوده، هدایت‌الله (۱۳۸۶)، آسیب‌شناسی اجتماعی (جامعه‌شناسی انحرافات)، چاپ هجدهم، تهران: انتشارات آوای نور.
- کرسول، جان و پلانوکلاک، ویکی (۱۳۹۰)، روش‌های پژوهش ترکیبی، ترجمه علی‌رضا کیامنش و جاوید سرایی، چاپ اول، تهران: نشر آبیژ.
- کوثری، مسعود (۱۳۸۶)، نظریه‌های آنومی اجتماعی، چاپ اول. تهران: نشر سلمان.
- کوئن، بروس (۱۳۹۱)، مبانی جامعه‌شناسی، ترجمه غلام‌عباس توسلی و رضا فاضل، چاپ بیست و پنجم. تهران: انتشارات سمت.
- کیویستو، پیتر (۱۳۹۰)، اندیشه‌های بنیادی در جامعه‌شناسی، ترجمه منوچهر صبوری، چاپ هشتم، تهران: نشر نی.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۸۸)، دورکیم، ترجمه یوسف اباذری، چاپ دوم، تهران: نشر خوارزمی.
- له‌مان، جنیفر (۱۳۸۵)، ساخت‌شکنی دورکیم: نقدی پس‌پسا ساختارگرایانه، ترجمه شهناز مسمی‌پرست، چاپ اول، تهران: نشر نی.
- Cohen, D. V. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, Volume. 3, pp. 343- 358.
- Cullen, J. B., Parboteeah K. P. & Hoegl, M. (2004). Cross- national differences in manager's willingness to justify ethically suspect behaviors: a test of institutional anomie theory. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 411-42.

- Heydari, A., Davoudi, I. & Teymoori, A. (2011). Revising the assessment of feeling of anomie: Presenting a multidimensional scale. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, Vol. 30, pp. 1086– 1090.
- Hodson, R. (1999). Organizational Anomie and Worker Consent. **Work and occupations**, Vol. 26, No. 3, pp. 292-323.
- Johnson, P. & Duberley, J. (2010). Anomie and culture management: reappraising Durkheim. **Organization**, Vol. 18, No. 4, pp. 563- 584.
- Johnson, J. L., Martin, K. D. & Saini, A. (2011). Strategic Culture and Environmental Dimensions as Determinants of Anomie in Publicly-Traded and Privately-Held Firms. **Business Ethics Quarterly**, Vol. 21, No. 3, pp. 473- 502.
- Kalekin-Fishman, D. (2006). Studying Alienation: Toward a Better Society?. **Kybernetes**, Vol. 35, No. 3/4, pp. 522– 530.
- Manrique de Lara, P. Z. & Rodriguez, T. F. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB): An empirical study among university administration and services personnel. **Personnel Review**, Vol. 36, No. 6, pp. 843-866.
- Mansfield, P. M. (2004). Anomie and disaster in corporate culture: the impact of mergers and acquisitions on the ethical climate of market organizations. **Marketing Management Journal**, Vol. 14, No. 2, pp. 88- 97.
- Martin, K. D., Johnson, J. L. & Cullen, J. B. (2009). Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization, and Corruption. **Business Ethics Quarterly**, Vol. 19, No. 1, pp. 105-130.
- Messner, S. & Rosenfeld, R. (1997). Political restraint of the market and levels of criminal homicide: A cross national application of institutional-anomie theory. **Social Forces**, Vol. 75, pp. 1393– 1416.
- Mestrovic, S. C. (1987). Durkheim's Concept of Anomie Considered as a Total Social Fact. **British Journal of Sociology**, Vol. 38, No. 4, pp. 576- 583.
- Tsahuridu, E. E. (2009). An exploration of factors affecting anomia at work. **6th Critical Management Studies Conference**, University of Warwick, UK.