

چارچوب اجرایی بهبود سازمانی بر مبنای فرهنگ در جهت ایجاد اثربخشی

وحید میرزایی^۱، نورمحمد یعقوبی^۲، زهره مقدس^۳

تاریخ دریافت: ۱۵ خرداد ۱۴۰۰ تاریخ پذیرش: ۳۰ تیرماه ۱۴۰۰

چکیده

کارایی و اثر بخشی بعنوان برون داد نظام های انسانی و سازمانی زمانی تحقق می یابد که فرایند های کاری و رفتاری اصلاح شود، از طرف دیگر عامل کلیدی اجرای موفقیت آمیز استراتژی های اصلی بهبود و همچنین سازگاری با آشفستگی فزاینده محیطی که سازمان های مدرن با آن روبرو هستند اصلاح در فرهنگ سازمانی است. لذا هدف پژوهش حاضر چارچوب اجرایی بهبود سازمانی بر مبنای فرهنگ در جهت ایجاد اثر بخشی می باشد و بدین منظور از الگوی چارچوب ارزش های رقابتی کوئین و کمرون در این تحقیق استفاده شده است. تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات توصیفی و غیر آزمایشی (میدانی و پیمایشی) قرار دارد و جامعه آماری آن کارکنان انتظامی فرماندهی انتظامی استان سیستان و بلوچستان به تعداد ۳۸۴ نفر می باشد، ضمن اینکه در فرایند این تحقیق از روش ترکیبی کتابخانه ای و میدانی نیز بعنوان اجزاء جدا نشدنی تحقیقات علمی بهره برداری شده است. آزمون ضریب همبستگی و رگرسیون نشان می دهد که رابطه مثبت بین متغیر های پژوهش برقرار می باشد. به این معنی که مدل مفهومی پژوهش با اطمینان ۹۵٪ معنی دار بوده و بر اساس داده های موجود این مدل قادر به بیان تغییرات می باشد. تحقیقات نشان میدهد که فرهنگ عقلایی بعنوان فرهنگ های غالب سازمانی می باشد، همچنین بیشترین اثر بخشی مربوط به متغیر دولت الکترونیک است. عدم دسترسی آسان به خبرگان و همچنین مشکلات تصمیم گیری در انتخاب متدلوژی با توجه به تنوع متدلوژی های مربوطه از محدودیت های این تحقیق بود. می توان از مدل تحقیق، تشخیص های سازمانی را در خصوص تحولات سازمانی و ایجاد اثر بخشی موثر مورد ارزیابی قرار داد. ارزش این مقاله بکارگیری ترکیبی از ۴ نوع راهبرد یا استراتژی در ایجاد اثر بخشی بهبود سازمانی بر مبنای فرهنگ می باشد.

کلمات کلیدی: بهبود، فرهنگ، تحول، اثر بخشی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران Vahidmirzaei38@gmail.com

^۲ نویسنده مسئول-استاد تمام گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان ایران

Normohammadyaghoubi@gmail.com

^۳ استاد یار گروه ریاضی و آمار، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران Zmoghaddas@gmail.com

۱- مقدمه

جهان امروز با دیروز بکلی متفاوت است. در گذشته حرکت کندی داشتند و همه چیز در آرامش و سکون می گذشت، وقایع قابل پیش بینی و معین بود، عامل موفقیت در نظم و رابطه علت - معلولی و خطی پدیده ها را تحلیل می کرد. اما امروز اوضاع پیچیده و نامعین و غیرقابل پیش بینی شده، در آشفتگی و پیچیدگی هم نوعی نظم وجود دارد، روابط غیر خطی، تعامل و چرخشی شده و ممکن است علل متعددی هم یافت شده و موجب معلولی شوند که خود بر پدیده ها ی دیگر تاثیر گذاشته و معضلاتی را بوجود آورد. (Boroumand, 2016:50) یک اشتباه رایج در سازمان هایی که در صدد بهبود و پیشرفت می باشند این است که آن ها یک دیدگاه مشترک در خصوص نقطه شروع سازمان و نحوه تفاوت آن از حالت ایده آل آینده ، ایجاد نمی کنند. سازمان های ناموفق اغلب یک رویکرد تغییر را بدون در نظر گرفتن لزوم توسعه یک دیدگاه رضایت مندانه از فرهنگ فعلی و دست یابی به اجماع در خصوص این که تغییر به چه معنی است و به چه معنی نیست، تغییرات خاصی که شروع، متوقف یا بهبود خواهند یافت، پیروزی ها و جشن های مورد نیاز، شاخص ها، معیار ها و ملاک های مورد نیاز برای پاسخگویی، سیستم ارتباطی مورد نیاز و تقاضاهای رهبری جاری سازمان ها در بحبوحه تغییر فرهنگ اجرا می کنند. (Lapina et al 2015) لذا یکی از دلایل عدم توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مهمی در حسابرسی عملکرد سازمانی این است که به ارزشها، فرضیات اساسی، انتظارات، خاطرات جمعی و تعاریف موجود در سازمان توجه نمی شد. فرهنگ سازمانی نشان می دهد که "وضعیت در سازمان چگونه است" است. این نشان دهنده ایدئولوژی غالب مردم در درون سرشان است. فرهنگ سازمانی حس هویت را به کارمندان منتقل می کند، دستورالعمل های نانوشته و غالباً "ناگفته ای را برای چگونگی همراهی در سازمان فراهم می کند و ثبات سیستم اجتماعی را که تجربه می کنند تقویت می کند. متأسفانه، مردم تا زمانی که فرهنگ جدیدی را تجربه نکنند و یا تا زمانی که از طریق یک چارچوب یا مدل فرهنگشان، صریح و روشن شود، از آن بی اطلاع هستند. به همین دلیل است که فرهنگ تا مدتها توسط مدیران دانشمندان نادیده گرفته می شد و بیشتر اوقات آن را غیر قابل کشف می دانستند. (Quinn & Cameron, 2011:16-17) لذا با تعیین شکاف تحقیقاتی سوالاتی که مطرح می گردد این هست که ۱- چارچوب اجرایی بهبود در راستای فرهنگ سازمانی چیست؟ ۲- کدام مولفه بیشترین اثربخشی را در مدل بهبود سازمانی دارد؟ ۳- فرهنگ غالب در مدل بهبود سازمانی کدام است؟

۲- پیشینه تحقیق

انجام هر تحقیق کاربردی در حوزه مدیریت می بایست بر مبنای یک مدل صورت گیرد. استفاده از مدل در یک پژوهش بر غنای و مشروعیت پژوهش می افزاید، همچنین چارچوبی مفهومی یا نظری را فراهم می آورد و می تواند نماینگر مکانیسم یا ساختار تبیینی فرضیه واری باشد که شاید با استفاده از تشبیه و تمثیل بدست آیند. (پرهیزکار و آقاجانی ۱۳۹۱: ۴۵) با بررسی اجمالی مدل ها و نظریات مطرح شده در خصوص توسعه و تحولات سازمانی از قبیل: ، مدل لویت (۱۹۶۵)، مدل ویزبرد (۱۹۸۷)، مدل

مکنزی(۱۹۷۸)، مدل پراس و روبرتسمن(۱۹۸۷)، مدل بروک لیتوین (۱۹۹۲)، مدل تالر و تاشمن(۱۹۹۵)، مدل کاتر(۱۹۹۵)، مدل چانی چژونچ(۲۰۱۰) و .. مشاهده می شود که هر چه در طول زمان جلو آمده ایم بر پیچیدگی مدل ها افزوده شده است . همچنین ساختار بیشترین توجه و شرایط فیزیکی و فرآیندهای کسب و کار کمترین توجه را در میان مدل های بررسی شده داشته اند . بعد از ساختار، سیستم ها ، ارتباطات و نیروی انسانی بیشتر توجه را در میان مدل ها بررسی شده داشته اند . بعد از ان، عواملی مانند محیط ، هدف ، استراتژی ، فرهنگ (ارزش ها) سبک رهبری قرار می گیرند . (Cije vic, 2010)

جدول ۱- خلاصه مدل های بهبود سازمانی

مدل	مدل لویت	مدل ویزبرد	مدل مکنزی	مدل پاراس روبرتسن	مدل بروک لیتوین	مدل تاشمن	مدل تدلر و تاشمن	مدل کاتر	مدل جانی جزویچ	شاخص
				*	*	*	*		*	محیط
		*		*				*		هدف (ماموریت)
			*		*	*			*	استراتژی
	*	*	*	*	*	*		*	*	ساختار
		*	*		*	*			*	تکنولوژی
			*		*	*			*	سیستم ها
	*			*	*	*		*		کارها(امور)
			*		*	*		*		انگیزش
			*		*	*		*	*	ارزش ها (فرهنگ)
				*	*	*				جو سازمانی
		*	*		*	*		*		سبک رهبری
	*			*	*	*		*	*	افراد، توانایی ها ، نیازها
		*		*	*	*		*	*	ارتباط (همکاری ، تعارض)
			*	*	*	*		*	*	عملکرد
			*		*	*		*	*	فرایندهای کسب و کار

در نظر گرفتن این حقیقت که توسعه سازمان های دولتی از کشوری به کشوری دیگر و از دوره ای به دوره دیگر بعنوان برآیند رشد سازمانی از نقطه نظر کارکنان و تنوع منصب و جایگاه آن ها متغیر باشند بسیار مهم است . (Matei & Lazar, 2013) در گذشته و در طرح های سنتی بیشتر از طریق تعدیل و تغییر قوانین و مقررات ، روش های انجام کار و خلاصه تغییرات ساختاری بر ایجاد تحول تاکید می شود . (Boroumand, 2016:66) و امروزه نیز با تمام کوششی که مسئولان و متخصصان جهت اصلاح وضع سازمان های کشور مبذول می دارند آنچه هنوز نتوانسته کارایی و اثر بخشی آنها را افزایش دهد و اوضاع را بهبود بخشد غیبت یک چارچوب تئوری مناسب مدیریت بهبود بر مبنای ارزش های فرهنگی (در کنار

ارزش های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی) جامعه ماست تا بر پایه آن فنون و تکنیک ها شکل گیرد و به تبع آن مدیریتی متناسب سازمان کشور تعیین و اعمال گردد. (Boroumand,2016:153)

۳- مبانی نظری

فرنچ و بل^۱ این تعریف جامع را پیشنهاد کرده اند: بهبود سازمان یک کوششی دور برد جهت پیشبرد حل مشکلات و فرآیندهای بازسازی سازمان، بخصوص از طریق مدیریت اثر بخش تر و مبتنی بر همکاری گروهی بر پایه فرهنگ سازمانی (با تاکید ویژه بر فرهنگ گروه های کار رسمی) با همکاری یک عامل تغییر یا عالم فعل و انفعال و به کار گیری تئوری و تکنولوژی علوم رفتاری کاربردی شامل پژوهش عملی است. (Boroumand,2012:373) طبق تعریف بالا و تاکید بر فرهنگ (فرهنگ گروهی)، کارکنان قبل از پیوستن به یک سازمان از نهادهای فرهنگی^۲ متعددی نظیر خانواده، اجتماع، ملت، حکومت، امکان مذهبی، نظام آموزشی، و دیگر سازمان های کاری^۳ تاثیر پذیرفته اند و این انجمن ها^۴، نگرش ها، رفتار و هویت آنها را شکل می دهند. زمانی که کارکنان به یک سازمان می پیوندند این تاثیرات را با خود به سازمان می آورند (Hatch,2012:273) بنابراین همه سازمان ها فرهنگی دارند، گاهی اوقات فرهنگ سازمانی در همه جا که نگاه می کنیم مشهود است و در واقع بعنوان یک نیروی محرکه در سازمان عمل می کند و در برخی موارد فرهنگ سازمانی ظریف است و فقط در صورتی آشکار می شود که شروع به چالش کشیدن هنجارها، ارزش ها، نگرش ها و عقایدی که انجام می دهیم کنیم. (Valente et al, 2005:56) از طرف دیگر تدوین الگو بایستی با توجه به واقعیت های مربوط به جامعه با یک دید چند بعدی صورت گیرد. اولین مرحله اساسی تبیین «نظام ارزش ها» می باشد. زیرا ارزش های بنیادین به عنوان زیر ساخت سایر مراحل در تنظیم الگوی بومی در نظر گرفته می شود. این ارزش ها همان باورهای اساسی است که از متن ایدئولوژی بیرون آمده و حد درست از نادرست را در رابطه با ایدئولوژی مطرح می کند این ارزش ها باید بر روند جامعه ای که ایدئولوژی مورد نظر بر آن حاکم است تسلط کامل داشته باشد و پایه و اساس نظام های گوناگونی را که برای بقا و پویایی آن جامعه لازم است، تشکیل دهد. این ارزش ها معمولاً تغییر ناپذیر بوده و اصالت خود را برای ابد حفظ می کنند. فلسفه OD که ایجاد تغییر در جهت بهبود سازمان هاست هیچ گونه مغایرتی با ارزش های اساسی جامعه ما ندارد (Boroumand,2016:159-160). در دو دهه اخیر، نویسندگان ابعاد و ویژگیهای متنوعی از فرهنگ سازمانی ارائه کرده اند. بررسی های مفصل در مورد بیشتر این ادبیات را می توان در کامرون و اتینگتون (۱۹۸۸)، مارتین (۱۹۹۲)، تریس و بایر (۱۹۹۳) و بیر و کامرون (۱۹۹۷) یافت. برای نشان دادن انواع ابعاد بیان شده، چند مورد در اینجا ذکر شده است. به عنوان مثال، سات (۱۹۸۳)، شاین (۱۹۸۴)، و

1-French & Bell

2-Cultural institutions

3-Work organizations

4-Associations

کوتر و هسکت (۱۹۹۲) از جمله کسانی هستند که استدلال به قدرت فرهنگی و سازگاری را به عنوان اصلی ترین ابعاد فرهنگی مورد علاقه مطرح می کنند. آلپرت و وتن (۱۹۸۵) بعد از تحلیل فرهنگ، یک بعد هولوگرافی در مقابل ایدیوگرافی را مهم ارزیابی کردند. آرنولد و کاپلا (۱۹۸۵) یک بعد قوی و ضعیف و یک بعد تمرکز داخلی و خارجی را پیشنهاد کردند. دیل و کندی (۱۹۸۳) ابعادی را بر اساس سرعت بازخورد (سرعت زیاد تا سرعت کم) و یک بعد درجه ریسک (ریسک بالا در معرض خطر کم) پیشنهاد دادند. ارنست (۱۹۸۵) جهت گیری افراد (مشارکتی در مقابل غیر مشارکتی) و پاسخ به محیط (واکنشی در مقابل فعال) را به عنوان ابعاد اصلی فرهنگ مطرح می کند. گوردون (۱۹۸۵) یازده بعد فرهنگ را مشخص کرد: وضوح و جهت، دستیابی به سازمان، ادغام، ارتباط با مدیریت ارشد، تشویق ابتکار عمل فردی، حل اختلاف، وضوح عملکرد، تأکید عملکرد، جهت گیری عملی، جبران خسارت و توسعه منابع انسانی. هافستد (۱۹۸۰) روی فاصله قدرت، جلوگیری از عدم اطمینان، فردگرایی و مردانگی متمرکز شد و کتس دی وری و میلر (۱۹۸۶) بر ابعاد ناکارآمد فرهنگ از جمله پارانوئید، اجتناب، کاریزماتیک، دیوانسالاری و ابعاد سیاسی متمرکز شدند. مارتین (۱۹۹۲) پیشنهاد یکپارچه سازی فرهنگی و اجماع، تمایز و اختلاف و تقسیم و ابهام را مطرح کرد. (Quinn & Cameron, 2011:31-32) کامرون و کوئین (۱۹۹۹) چهار نوع فرهنگ را بیان می کنند: ادهوکراسی، گروهی، بازار و سلسله ای - با استفاده از دو بعد انعطاف پذیری و آزادی در مقابل پایداری و کنترل و تمرکز بیرونی در مقابل تمرکز درونی و یکپارچگی. فرهنگ ادهوکراسی بر روی انعطاف پذیری و تغییر پذیری تأکید دارد. و برون گرا می باشد. معمولاً در سازمان ها و شرکت ها مکرراً مشاهده شده است که در محیطی پویا فعالیت کرده و در پی آن هستند که در بازار هدفشان رهبر بازار باشند. ارزش های کلیدی در فرهنگ ادهوکراسی عبارتند از خلاقیت، کارآفرینی، و ریسک پذیری. فرهنگ گروهی همچنین بر روی انعطاف پذیری تأکید دارد اما تمرکز آن بر روی درون گرایی است. ویژگی های فرهنگ گروهی سازمان عبارتند از کار تیمی، تعاملات پرسنل، تعهدات رایج بین پرسنل. فرهنگ بازار کنترل و پایدار را توصیه کرده و برون گرا است. ارزش های اصلی برای شرکت با این فرهنگ شامل نائل شدن به اهداف سازمانی، پایداری و ثبات، و رقابت گرایی است. و در نهایت، فرهنگ سلسله مراتبی کنترل محور بوده اما به درون سازمان معطوف است. ارزش های کلیدی عبارتند از کارایی، و تعهدات بسیار قوی به هنجارها، قوانین و مقررات می باشد. (Valencia et al, 2016) یکی از دلایلی که ابعاد زیادی مطرح شده است این است که فرهنگ سازمانی بسیار گسترده و فراگیر است و شامل یک مجموعه پیچیده، به هم پیوسته، جامع و مبهم است. در نتیجه، غیرممکن است که عامل مرتبط در تشخیص و ارزیابی فرهنگ سازمانی همیشه مواردی را شامل شود. بنابراین، برای تعیین مهمترین ابعادی که بر آنها تمرکز کردیم، استفاده از یک چارچوب اساسی، یک پایه نظری که می تواند جستجوی ابعاد مهم فرهنگی را محدود و متمرکز کند، مهم است. البته هیچ یک از چارچوبها جامع نیست و همچنین نمی توان چنین چارچوب خاصی را درست تصور کرد در حالی که دیگر چارچوبها اشتباه هستند. در عوض، مناسب ترین چارچوبها باید براساس شواهد تجربی باشد، باید واقعیتی را که شرح داده می شود دقیقاً "ضبط کنند (به عبارت دیگر، آنها باید معتبر باشند) و باید بتوانند اکثر ابعاد پیشنهادی را یکپارچه و سازماندهی کنند. چارچوب ارزش های رقابتی از دو بعد تشکیل

گردیده شده است، یک بعد، معیارهای اثربخشی را که بر انعطاف پذیری، اختیار و پویایی بودن از معیارهایی که بر ثبات، نظم و کنترل تأکید دارد، تأکید می کند. بعد دوم معیارهای اثربخشی را که تأکید بر جهت گیری داخلی، ادغام و وحدت از معیارهایی است که بر جهت گیری، تمایز و رقابت بیرونی تأکید می کند، متمایز می کند (Quinn & Cameron, 2011:32-35). حال با مشخص شدن ابعاد (سازه های) مدل تحقیق به تفصیل مولفه ها و شاخص های اثر گذار بر این متغیرها را در هر یک از فرهنگ ها به صورت جداگانه تشریح شده است:

۳-۱- فرهنگ همکاری

رهبر یا مدیر صرفاً "قادر نیست که مسئولیت های سازمانی را به تنهایی اجرا نماید و به نتایج مورد نظر بدون همکاری دیگر انسان ها نیز دست یابد. کار کردن با مردم در یک سازمان یک امر ضروری برای یک رهبر یا مدیر است. در نتیجه، رهبری نیازمند مهارت های تخصصی است که بتواند باعث افزایش و بهبود روابط بین فردی با افراد دیگر شود. به منظور دستیابی به مهارت هایی مانند روابط بین فردی در میان کارکنان یک سازمان، بهتر است که رهبری یک مسیر مشخصی داشته و صفات مهارت های نرم نیز به صورت بالقوه در رهبر هر جامعه القا شود (Kayode et al, 2017). بنابراین فرهنگ سازمانی تغییر، یک بنیاد و اساس مهم در موفقیت تغییر سازمانی به شمار می رود. برای تبدیل کردن تغییر به یک نرمالیت در سازمان می بایست چنین فرهنگی ترویج داده شود. فرهنگ باید به گونه ای باشد که افراد پیشروی به سمت تغییرات را آسان و راحت پنداشته و میل به مشارکت در اجرای موفقیت آمیز آنها داشته باشند (Chu, 2003). تحقیقات پیرامون پویایی های گروهی ثابت کرد که مشارکت و دخیل شدن در امور، مورد علاقه بیشتر افراد بوده، قابلیت بهبود عملکرد و ارائه راه حل های بهتری برای مشکلات را داراست و پذیرش تصمیمات از جانب افراد مشارکت کننده را بیشتر می کند. (French and Bell, 2014:65) بعنوان مثال طبق نظریه هدف گذاری لاک و لاتام وقتی به کارکنان فرصت مشارکت در تعیین اهداف (خاص) داده می شود، هدف خاص می تواند یک عامل انگیزاننده باشد عبارت دیگر تحقیقات تجربی نظریه هدف گذاری را تایید و روشن کرده است که هدف های خاص و مشکل موجب افزایش عملکرد و ارائه بازخور موجب عملکرد بالاتر می شود. (Gholipour, 2012:91) یعنی اینکه افراد هدفمند، بهتر از افراد فاقد هدف کار میکنند و افراد دارای هدف چالش برانگیز، بهتر از افراد دارای اهداف اسان، فعالیت می کنند. (Rezaian, 2009:463) در تئوری Y مک گرگور معمولاً "افراد مسئولیت پذیرند و با اشتیاق به دنبال پذیرش مسئولیت اند. (Rezaian, 2009:453) و در انجام کارهایی که به آنان واگذار می شود خود کنترل و خود هدایت هستند، بنابراین بر اساس این مفاهیم، توانایی های افراد بسیار وسیع است و در انجام وظایف به آنها اعتماد می شود و مدیران باید شرایط را طوری مناسب نمایند که هر چه بیشتر استعدادهای بالقوه کارکنان شکوفا شود. کریس ارجریس نیز معتقد است رشد از آغاز تولد به طور طبیعی در مسیر بلوغ آغاز می شود و از طریق پرورش ابعاد مختلف بلوغ، فرد سلامت روانی خویش را بدست می آورد، از طرف دیگر حرکت طبیعی به سوی بلوغ رفتاری، مشخصه ای زیر را می طلبد: افزایش فعالیت، استقلال، آگاهی و کنترل خویش، اشتیاق برای اشتغال در موقعیت برابر یا برتر از دیگران،

دیدگاه مشخص، علائق عمیق و تولدایی انجام کارهایی که به ارضای نیازها منتهی می شود (Boroumand, 2012:134) بعبارت دیگر آرجریس نیز همانند مک گریگور معتقد بود که اگر نگرش مدیران به کارکنان خود مثبت باشد، آنان را مسئولیت پذیر و قابل اعتماد می دانند و در چنین حالتی، بهره وری کارکنان نیز افزایش می یابد؛ به همین دلیل بر ضرورت توسعه مسئولیت های شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبک های مشارکتی و بهبود روابط انسانی تاکید می کرد (Rezaian, .. 2009:58) در تئوری Z نیز ویلیام اوچی بیان میکند میزان مشارکت کارکنان کلید اصلی بهره وری است. کتاب اوچی برای امریکایی ها توضیح می دهد که سبک مدیریت ژاپنی چگونه با استخدام طولانی مدت و تصمیم گیری و مسئولیت مشترک کار می کند. این ارزش ها با ارزش هایی که مدیران امریکایی بکار می بردند در تضاد بود و ارزش های امریکایی به وضوح در نقطه مقابل ان قرار داشت، بنابراین اوچی دنباله رو مباحث شیوه های مدیریت است که در دهه های اخیر معرفی گردید و علت علاقه مدیران امریکایی را به استفاده از سبک های مدیریت ژاپنی بیان می کند و رقابت را بوسیله شیوه های مشارکت کارکنان بهبود می بخشد (Anderson, 2016:37) در گذشته، تحول سازمان به علت نادیده گرفتن قدرت در سازمان مورد انتقاد قرار گرفت اگرچه امروزه این انتقاد اعتبار کمتری دارد ولی برای سالهای متمادی این طرز فکر صحیح به نظر می رسید. مک کلند اظهار می دارد علت اینکه قدرت برای بیشتر افراد مفهوم ضمنی منفی در بر دارد به نحوه بکارگیری آن بر می گردد. به گفته وی، بعد منفی قدرت به وسیله نوعی نیاز اجتماعی به داشتن تسلط بر سایر افراد سلطه پذیر مشخص می شود. بعد مثبت قدرت بر پیشگامی، تاثیر پذیری و رهبری تاکید دارد. این بعد قدرت، هدفش توانمند ساختن دیگران جهت دستیابی به اهدافشان است (French and Bell, 2014:263) مارکوتیز در این خصوص اظهار می دارد اعطای قدرت تصمیم گیری به کارکنان باعث بالا رفتن روحیه و تعهد کارکنان به سازمان شده، بهره وری را افزایش می دهد و این به نفع همه است: کسب و کار با منافع بالا و ثبات بوجود می آید زیرا افراد در محیط کار امن ترند و کارکنان با تمام توان کار می کنند و به سازمان وابسته اند اینها همه به خاطر این است که صدایی قابل شنیدن در فرآیند تصمیم گیری دارند. لاولر نیز ضمن تاکید بر مزایای استراتژیک مدیریت مشارکتی، متذکر می شود که تصمیم ها می تواند با سرعت و انعطاف بیشتری گرفته شود آن گاه که قدرت به پایین ترین سطوح ممکن رفته و کارکنان، بخصوص کارکنان دانشی، توسط این تعبیرات توانمند و برانگیخته می شوند. هزینه های سربار به شکل قابل ملاحظه ای کاهش یافته، مزیت رقابتی سازمان افزایش یافته و استفاده بهتر از فن آوری های سرمایه ... گستر به وسیله حل مشکل و رفتار تطبیقی بهبود یافته بشود (Boroumand, 2016:208-210). طبق مدل استراتژیک - اقتضایی قدرت، سالانسیک و ففر مدعی هستند که قدرت در سازمان ها در اختیار واحدهای فرعی سازمان، (افراد، واحدها و دوایر) است که برای اداره موثر و حل بحرانی ترین مشکلات سازمان، از جایگاه والا و مهمی برخوردارند. این مشکلات و مسائل بحرانی عموماً "عدم اطمینان نهایی اند که از جانب محیط بر سازمان تحمیل می شود. سالانسیک و ففر اظهار می دارند که وقتی قدرت به دست امد یا حاصل شد، انگاه چنین به کار گرفته می شود: واحدهای فرعی سازمان و همه صاحبان قدرت، جهت افزایش بقای خود از مسائل خط مشی های سازمانی، قدرت را اعمال می کنند. نظریه هنری مینتزبرگ

در بار قدرت بر این پیش فرض استوار است که رفتار سازمانی نوعی بازی قدرت است که در آن بازیگران مختلف تحت عنوان تاثیر گذاران، در پی کنترل تصمیمات و اقدانات سازمان هستند. فرد تاثیر گذار علاوه بر دارا بودن یک منبع قدرت، باید اراده استفاده از آن و مهارت به ارگیری آن را نیز داشته باشد. (French and Bell, 2014:267-268)

۲-۳- فرهنگ بروکراتیک

سازمان ها از رستوران های غذای آماده گرفته تا شرکت های چند منظوره و بنگاه های دولتی، نمونه های اولیه یک فرهنگ سلسله مراتبی به شمار می آیند. بنگاه های دولتی و سازمان های بزرگ به طور کلی تحت سلطه یک فرهنگ سلسله مراتبی هستند که از طریق تعداد زیادی روش های استاندارد و سطوح سلسله مراتبی چندگانه و تاکید بر تشدید قوانین کار می کنند (Quinn & Cameron, 2014:50). کنترل ها هماهنگی و ارتباطات درون و بین تیم ها را تسهیل می کنند زیرا اهداف اساسی و قوانین مشترک را تعیین می کنند. این بدان معناست که کارکنان بهتر می فهمند که از آنها چه انتظاری می رود و نقش های دیگر آنها در تیم شامل چه عواملی می شود که انجام وظایف خود را همانطور که انتظار می رود آسان می کند. (Verburg et al 2018) در نظریه های مدرنیست کنترل با این پیش فرض آغاز می شود که افراد مختلف دلایل مختلفی برای مشارکت در سازمان ها دارند در نتیجه سازمان ها همیشه با مساله ایجاد اطمینان از این نکته که منافع واگرا با راهبردها و اهداف سازمانی تقابل نمی کنند، مواجهند. این امر، خرد مایه کنترل را بیان می کند، چون سازمان متشکل از افرادی با منافع واگرا هستند مدیران باید اعمال کنترل کنند. سیستم سایبرنتیک نوعی مدل پویا از فرایند کنترل ارائه می کند اگرچه این مدل در نحله مدرنیست قرار دارد. در سایبرنتیک، وضعیت فعلی سیستم با وضعیت مطلوب سیستم مقایسه و هر گونه اختلاف بین آن دو سبب نوعی تعدیل می شود. همچنین در نظریه عاملیت فرض بر این است که وکلا نمی توانند همیشه نسبت به انجام وظایفی که بر سر آن توافق شده قابل اعتماد باشند و ممکن است شانه خالی کنند. (Hatch, 2012:434-444) بسیاری از سازمانها برخی از نسخه های مدیریت بر مبنای هدف را (سیستم ارزیابی زیردستان برای توانایی تحقق اهداف سازمانی خاص یا اجرای استانداردها و حفظ بودجه های عملکردی) اجرا کرده اند بدین صورت که زمانی که بر سر اهداف خاص با مدیران در هر سطح توافق شد، مدیران برای تحقق این اهداف پاسخگو می باشند به طور دوره ای آنها با زیر دستان ملاقات می کنند تا پیشرفت خود را ارزیابی کنند به طور طبیعی حقوق افزایش می یابد و ارتقاء درجه ها به فرایند تنظیم کننده هدف و مدیرانی که اهدافشان را محقق می کنند پاداش های بیشتری ارائه می کنند. (Arjuns, 2012:158) ادراک و شناخت وسیله ای فراهم می کند تا مدیران بتوانند با استفاده از آنها رفتار کارکنان خود را کنترل کنند. (Afje, 2009:167) مطالعات در خصوص تئوری اسناد نشان میدهد کارکنانی که کنترل داخلی دارند از شغلشان راضی ترند، احتمال بیشتری وجود دارد که در پست های مدیریتی باشند و از مدل مدیریت مشارکتی بیشتر احساس رضایت می کنند تا کارکنانی که کنترل خارجی می شوند. مطالعه های دیگر نشان داده: مدیرانی که کنترل داخلی دارند کارشان خیلی بهتر است؛ به زیر دستان توجه بیشتری می کنند؛ تمایل به تخریب ندارند و همواره در انجام کارهایشان مدل سیستمی را مد نظر قرار می دهند. (Boroumand, 2012:153) یکی

از شیوه ها و ابزار های ایجاد کنترل استفاده از سیستم انضباطی در سازمان می باشد. هدف از انضباط آن است که رفتار مطلوب گسترش پیدا کن این امر ممکن است با تشویق رفتارهای قابل قبول یا با تنبیه رفتارهای غیر قابل قبول انجام شود (Qaed Rahmati et, 2015). بنابراین این سیستم (انضباطی) کارکنان را ملزم می کند رفتاری مطلوب و مقبول در چهارچوب عقلانیت سازمان داشته باشند. پس کارکرد اصلی سیستم انضباطی اصلاح رفتار نامطلوب و یاد دهی رفتار مطلوب، مناسب و مطابق با استانداردهای سازمان است. (Gholipour, 2012:398) عبارت دیگر نظم و انضباط این است که از دستورالعمل پیروی کنید و مطیع یک مقام باشید. از نظر میشل فوکو، "نظم و انضباط"، به معنای کلی آن، بخشی از یک نیروی سیاسی معمولاً بی رحمانه است. (Hammarfelt, 2018) بعنوان مثال در نظریه یادگیری اجتماعی باندورا، درک کامل رفتار سازمانی با توجه دقیق به شرایط موجود سازمان، ویژگی ها و فرایندهای شناختی افراد و اثرات درونی و بیرونی رفتار آنها میسر است و طبیعتاً روابط موجود بین همه این عوامل دو سویه است عبارت دیگر تئوری یادگیری اجتماعی اشاره به درک کامل رفتار افراد و اصلاح آن از طریق یادگیری دارد. (Boroumand, 2012:33) (تولمن نیز معتقد است یادگیری از یک ساخت شناختی که حتی بی آنکه تقویت در کار باشد صورت می پذیرد. انسان مطیع غریزه ها و نیروهای درونی یا پاسخگوی منفعل در برابر محرکات بیرونی نیست. نوع رفتار فرد تعیین کننده پاداش وی است و این به نوبه خود بر رفتار فرد اثر می گذارد. الگوهای رفتاری ممکن است از راه تجربه مستقیم شخصی یا مشاهده پاسخ های دیگران آموخته شوند. از طریق فرایند تقویت افتراقی پاسخ های مطلوب و موفقیت امیز انتخاب و تکرار و پاسخ خای نامطلوب کنار گذاشته می شوند. طبق قانون اثر رفتار را پیامدهای مورد انتظار و قابل پیش بینی کنترل می کنند. بر مبنای این پیامدهای احتمالی، فرد رفتار خود را پیش بینی می کند. به خاطر فرایند های شناختی پیامدهای احتمالی می توانند مثل پیامدهای واقعی، رفتار فرد را جهت بدهند. (Gholipour, 2012:344-345)

۳-۳- فرهنگ عقلایی

نوع فرهنگ بازار عمدتاً بر اساس کارهای ویلیامسون (۱۹۷۵) و اوچی (۱۹۸۱) بود. طبق نظر کامرون، کوپن (۱۹۹۸)، فرهنگ بازار معاملات با حوزه های خارجی از جمله تأمین کنندگان، مشتریان، پیمانکاران، صاحبان پروانه، اتحادیه ها، تنظیم کننده ها و غیره است. ارزشهای اصلی رقابت و بهره وری است. رقابت و بهره وری در سازمان های بازار از طریق تأکید زیاد بر موقعیت و کنترل خارجی حاصل می شود. فرضیه های اساسی در فرهنگ بازار این است که محیط بیرونی خوش خیم و خصمانه نیست، مصرف کنندگان گزینش و علاقه به ارزش دارند، این سازمان در تلاش است تا موقعیت رقابتی خود را افزایش دهد. (Alas & ubius, 2009) فروشندگان یا بازاریاب هایی که هدفشان خریداران تجاری هستند، باید برای موثر بودن، نیازهای خریدار را درک کنند. آن ها می بایست کسب و کارهای خریداران و چگونگی توسعه روابط با ایشان را درک کنند. یکی از عواملی که توسعه روابط با مشتریان را تسهیل می کند، مشتری مداری است. یک عامل اساسی برای بازار محور بودن، مشتری مداری است. (DaSilva et al, 2002) نظریه نیازهای بالفعل مواری بر این فرض استوار است که مردم نیازهایی دارند

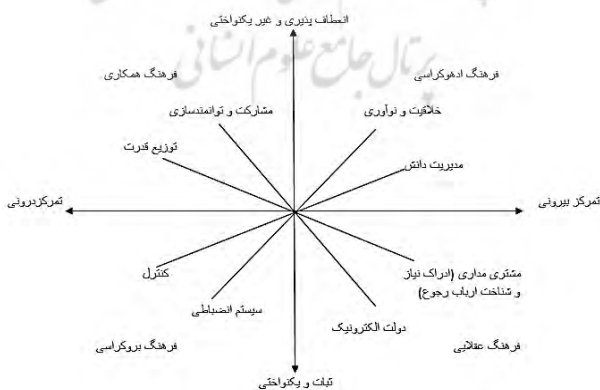
که رفتار، آنها را بر می انگیزد. مکانیزم هایی که نیازها را فعال می سازند تا حدودی در این مدل پیچیده تر هستند. نیازهای مضاعف، رفتار همزمان را برانگیخته می سازند. در نظریه اسناد نیز مدیر بایستی ویژگی های شخصیتی کارکنان خود را بداند و با توجه به مسئولیتی که به عهده کارکنان قرار می دهد باید بتواند به خوبی از عهده کار برآید و رعایت عدالت در ارائه خدمت به مشتریان را داشته باشد، زیرا باعث می شود مشتری از کالا و خدماتی که استفاده می کند جزو مشتریان مادام العمر باشد و کالا یا خدمات بنگاه کسب و کار مورد نظر را به دیگران تبلیغ نماید. جوزف جوران نیز بر کانون های بهبود کیفیت توجه دارد و تأکیدش بر مشتری می باشد. تمرکز روش جوران بر گام های مربوط به هر فرایند است. هدف اصلی کانون های بهبود کیفیت، تبیین رابطه علت و معلولی در مورد هر مسئله است. کانون های بهبود کیفیت ابزاری بودند که جوران آن را برای معرفی تصمیم گیری گروهی در سازمان بکار می گرفت و با بکارگیری این ابزار امید داشت که اهمیت مشتری را به هر سازمان نشان دهد زیرا وی اعتقاد داشت که بدون مشتری، سازمانی وجود نخواهد داشت. (Aghili et al, 2018) روند توسعه یک صنعت در یک کشور به سیاست هایی که دولت آن کشور اتخاذ می کند بستگی دارد (Stacy, 2015: 236). عبارت دیگر در مواقعی که دولت عرضه خدمات خاصی را به عهده دارد، نوع و کیفیت آنها را از قبل معین می کند. برای مثال در کشورهای در حال توسعه ابتدا کیفیت آموزش از طرف دولت معین می شود و سپس خدمات مربوطه ارائه می گردند. در موارد دیگری نیز که دولت متصدی است، امور به همین صورت انجام می گیرد (Mohammadzadeh, 2015: 90-91) بر اساس نظریه نشر نوآوری ف پذیرش یا رد نوآوری، به آگاهی مصرف کنندگان از نوآوری بستگی دارد. در این نظریه فرض بر این است که نرخ پذیرش با توجه به برداشت افراد از خصلت های یک نوآوری که به ویژگی های نوآوری معروف است، تعیین می شود. بر اساس این نظریه، نوآوری معادل با نوآوری فناورانه است و به طور معمول، نوآوری فناورانه، نرم افزارها و سخت افزارهای رایانه ای را شامل می شود. در نظریه نشر نوآوری اعتقاد بر این است که برداشت ذهنی کاربران از ویژگی های نوآوری، بر پذیرش آنان تأثیر می گذارد. بر اساس نظریه رفتار هدایت شده نیز، تفاوت فردی در برداشت ذهنی از کنترل رفتار، به طور مستقیم بر استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیر می گذارد، همچنین آموزش و تجربه، تأثیر مثبت و مستقیمی بر استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات دارند. (Rezaei, 2009) لذا دولت الکترونیک فرآیندهای جاری مبتنی بر کاغذ بازی را مکانیزه و کامپیوتریزه می کند بین مقامات دولتی، بخش های خصوصی و شهروندان پل ارتباطی ایجاد می نماید. مهم تر از همه، امکان اعمال یک کنترل اثر بخش را برای دولت در جهت استفاده بهینه از سرمایه های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در مسیر توسعه را فراهم می سازد. (Memarzadeh et al, 2017: 6)

۳-۴- فرهنگ ادهو کراسی

از آنجا که جهان از دوران صنعتی به عصر اطلاعات تغییر جهت داده است، آثار نوع چهارم سازماندهی چشم می خورد. ادهو کراسی (سازمان ویژه سالار) شکلی از سازمان است که باید به شرایط فرا اشفنگی و فوقسریعی که به طور فزاینده ای دنیای سازمانی قرن ۲۱ را تحت تأثیر قرار می دهد پاسخگو

باشد. وظیفه عمده مدیریت این است که کارافرینی، خلاقیت و فعالیت را به عنوان ابزار رقابتی توسعه دهد. سازگاری و خلاقیت دو عامل هدایت سازمان برای دستیابی به منابع جدید و سودآوری فرض می شود. از این رو بر خلق چشم انداز آینده، هرج و مرج سازمان یافته و تخیل نظام مند تأکید می شود. (Quinn & Cameron, 2014:53) دراکر (۱۹۸۵) نوآوری را به عنوان عملی که منابع با ظرفیت جدید برای ایجاد ثروت تحمل می کند، توصیف کرد. (Stowe & Grider, 2014) از نظر لام (۲۰۰۵)، نوآوری سازمانی به ایجاد یا اتخاذ یک ایده یا رفتار جدید برای سازمان اشاره دارد. (Bekkenutte, 2016) نظریه مازلو، ضمن هماهنگی با مکتب روابط انسانی، متضمن این نکته است که در صورت کمک مدیران به ارضای نیازهای مهم کارکنان در محیط کار، بهره وری و خلاقیت افراد افزایش می یابد. داگلاس مک گریگور این نظریه را ترویج کرد که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی خود و شکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. وی بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود بر مبنای مفروضات تئوری Y قرار دهند، به همین دلیل آن گروه از مدیران را که مفروضاتی مبتنی بر نظریه X دارند به تغییر مبنای نگرشی فرا می خواند. نظریه X معتقد است که انسان معمولی ذاتاً "از کار بیزار و تا حد امکان از کار کردن گریزان است. غالباً" افراد را باید از طریق نضارت مستقیم و با تهدید به کیفر و مجازات مجبور کرد ف در جهت نیل به هدف های سازمان تلاش کنند. فرض نظریه Y بر این است که انسان ذاتاً "کار کردن را دوست دارد و به اصطلاح کار جوهر انسان است. انسان به طور ذاتی می تواند رفتار خود را ف بدون دخالت مستقیم دیگران، در جهت نیل به مقاصدی که تحقق آن را طالب است، هدایت و کنترل کند. به نظر مک گرگور، اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه X باشد، با کارکنان خود نیز با همان نگرش رفتار خواهد کرد. چنین مدیری از سازوکارهای کنترل تفصیلی بهره می گیرد و در ایجاد انگیزه در کارکنان، صرفاً" از محرک های مادی استفاده می کند. در حالی که اگر نگرش وی مبتنی بر مفروضات نظریه Y باشد، می تواند هدف های فردی و سازمانی را تلفیق کند. چنین مدیری برای تلفیق هدف های مذکور، به کارکنان خود آزادی عمل می دهد ف خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند، کنترل را به حداقل می رساند و برای جذاب تر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی تر کارکنان می کوشد. نظریه سیستمی نیز تأکید بسیاری بر ابداع و نوآوری برای بهتر شدن کیفیت کالاها و خدمات و تناسب بیشتر آنها با نیازهای مصرف کننده دارد. در این الگو قدرت غیر متمرکز است و مساوات در اعطای پاداش در برابر خدمات افراد رعایت می شود. برای حفظ و تقویت ارتباطات غیر رسمی، اندازه سازمان کوچک نگه داشته می شود و در آن فرآیند کنترل و تفویض اختیار مبتنی بر شبکه های کار است، نه بر مبنای سلسله مراتب؛ زیرا تصمیمات زیادی باید گرفته شود که به مشارکت تعداد زیادی افراد نیاز دارد. (Aghajani et al, 2009) لذا جهانی سازی، رقابت شدید، بحران مالی و پیشرفت در ارتباطات و فناوری اطلاعات باعث ظهور یک اقتصاد دانش محور می شود و سازمان ها را وادار می کند از دیدگاه های سنتی در معامله با منابع انسانی فاصله بگیرند و رویکرد مدیریت دانش را اتخاذ کنند. از نظر رولی (۲۰۰۰) مدیریت دانش بر شناسایی، اشتراک، ایجاد و ذخیره دانش در راستای یادگیری سازمانی متمرکز است (Tsifora et al, 2015). داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) دانش را به عنوان ترکیبی از تجربه

در چارچوب، ارزش ها، اطلاعات متنی و بینش متخصص می بینند که چارچوبی برای ارزیابی و ترکیب تجارب و اطلاعات جدید فراهم می کند. جنکس (۲۰۰۵) مدیریت دانش را به عنوان شیوه استفاده انتخابی دانش از تجربیات قبلی تصمیم گیری در فعالیت های تصمیم گیری فعلی و آینده با هدف صریح ارتقاء اثربخشی سازمان تعریف کرد (Jennex, 2007). نوناکو و تاکوچی چهار فرآیند را که باعث خلق و تبدیل دانش ضمنی و صریح می شود در مدل ماریچ دانش خود تشریح کرده اند. این مدل، خلق دانش را نتیجه تعامل بین دانش ضمنی و صریح دانسته و چهار حالت اجتماع ی سازی (انتقال دانش ضمنی به ضمنی)، برونی سازی (تبدیل دانش ضمنی به صریح)، ترکیب (ترکیب اشکال و منابع مختلف دانش صریح) و درونی سازی (تبدیل دانش صریح به ضمنی) را برای تبدیل دانش توصیف می کند. (Dehghani, 2014) در تفکر مذکور، فرض بر این است که تنها افراد، بوجود آورنده دانش هستند. بنابراین، فرآیند تولید دانش سازمانی، می بایست بعنوان فرآیند مستمری باشد که در آن دانش ایجاد شده توسط افراد به طور سازماندهی شده ای، تقویت و هدایت شود (Ahmadi and Salehi, 117: 2011) نظریه تعاملات سه جزئی را می توان یک نظریه بنیادی برای شکل دهی آینده دراز مدت سازمان ها برشمرد که با نگاهی دیگر براهمیت دانش در سازمان ها تاکید می کند. طبق این نظریه: حیات، اجتماع و فناوری سه مقوله ای هستند که از جرم، انرژی و اطلاعات تشکیل شده اند. تکامل این سه در میزان اطلاعاتی است که توانسته اند در طی زمان در خود ذخیره کنند. در تعادل سه جزئی، هر چه میزان اطلاعات افزوده شود از میزان جرم و انرژی آن کاسته خواهد شد. چنین سیستمی قادر خواهد بود از طریق فزونی اطلاعات و تبلور آن در جرم و انرژی، کالا و کار تولید کند و به مبارزه با فشار آنتروپی محیط اطراف خود بپردازد. لازم به ذکر است آنچه که در نظریه تعاملات سه جزئی به عنوان اطلاعات مطرح شده بایستی به مفهوم دانش در نظر گرفته شود زیرا اطلاعات صرف نمی تواند عامل پیش برنده تلقی شود؛ زیرا در برخی موارد سر ریز اطلاعات و افزونگی آن مایه دردسر و اتلاف وقت افراد و سازمان ها نیز می گردد. (Demirchi, 2016)



شکل ۱- مدل تحلیلی تحقیق

۴- روش تحقیق

همانند سایر بحث‌ها در علوم انسانی، در مورد روش تحقیق نیز نظرات و دیدگاه‌های متفاوتی عنوان شده است. در کلی‌ترین تقسیم‌بندی، روش تحقیق را کتابخانه‌ای و میدانی در نظر گرفته‌اند که در تحقیق حاضر از هر دوی این روش‌ها استفاده شده است. وبا توجه به ویژگی آزمایشی و غیر آزمایشی بودن تحقیقات، روش تحقیق حاضر از نوع روش غیر آزمایشی پیمایشی (میدانی و پیمایشی) محسوب می‌شود. چنانچه طبقه‌بندی تحقیقات بر حسب هدف را مد نظر قرار دهیم، تحقیق حاضر در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد. چنانچه طبقه‌بندی انوان تحقیقات بر اساس ماهیت مد نظر قرار گیرد، روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات توصیفی و غیر آزمایشی (میدانی و پیمایشی) قرار دارد، ضمن اینکه در فرآیند این تحقیق از روش ترکیبی کتابخانه‌ای و میدانی نیز بعنوان اجزاء جدا نشدنی تحقیقات علمی بهره‌برداری شده است. با توجه به پراکندگی جامعه آماری موضوع تحقیق حاضر در سطح استان سیستان و بلوچستان و گستردگی آن، از روش نمونه‌برداری تصادفی از نوع طبقه‌ای استفاده شده است. از فرمول کوکران یا نسبت موفقیت در جامعه محدود نیز برای محاسبه تعداد کل نمونه استفاده شده است مطابق فرمول کوکران
$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 + Z^2 pq}$$
 میزان حجم نمونه ۳۶۰ می‌باشد. با توجه به پراکندگی جامعه آماری موضوع تحقیق حاضر در سطح استان سیستان و بلوچستان و گستردگی آن، از روش نمونه‌برداری تصادفی از نوع طبقه‌ای استفاده شده است. در فرآیند این تحقیق از روش‌های مختلفی برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها استفاده شده است: الف: مطالعات کتابخانه‌ای؛ از این روش برای تدوین مبانی نظری استفاده شده است. در این روش برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مربوط به مبانی نظری از کتب، پایان‌نامه‌ها، مقالات داخلی و خارجی استفاده شده است. ب: روش دلفی؛ در این روش با تنظیم پرسشنامه و توزیع بین اهل‌خبره، اطلاعات لازم برای بررسی مدل و شاخص‌های آن بدست آمد. ج: تحقیق میدانی؛ در این روش با تنظیم پرسشنامه و توزیع آن اطلاعات لازم برای انجام تحقیق جمع‌آوری شده است. برای بررسی روایی محتوا به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شده است. برای تعیین CVR در این بخش از پانل خبرگان به تعداد ۲۰ نفر درخواست شد به ۱۶ سوال بر اساس طیف سه‌قسمتی (ضروری است، مفید است اما ضروری نیست، ضرورتی ندارد) پاسخ دهند. سپس پاسخ‌ها بر اساس فرمول مقابل محاسبه می‌شود که در آن n تعداد افراد خبره‌ای است که به سوال، گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و N تعداد کل افراد خبره است.

$$CVR = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

نهایتاً مقدار CVR بدست آمده با جدول لاشه (۱۹۷۵) مقایسه می‌شود چنانچه مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بیشتر باشد روایی محتوا برای ایتهم مورد نظر (ایتهم ضروری است) تایید می‌شود. مطابق جدول لاشه، برای ۲۰ نفر متخصص (افراد خبره) مقدار قبولی برای CVR برابر است با ۰/۴۲. برای تعیین CVI نیز از پانل خبرگان به تعداد ۲۰ نفر درخواست شد به ۱۶ سوال بر اساس طیف چهار قسمتی (غیر مرتبط ۱، تا حدودی مرتبط ۲، مرتبط اما نیاز به بازبینی ۳، کاملاً ۴) مرتبط ۴) پاسخ دهند.

سپس CVI بصورت تجمیع امتیازات موافق برای هر ایتهم که امتیاز "مرتبط اما نیاز به بازبینی" و "کاملا مرتبط" را کسب کرده اند تقسیم بر تعداد کل خبرگان محاسبه می شود و در صورتی که که نمره CVI از $0/79$ بالاتر باشد روایی محتوایی مقیاس مورد تایید می باشد.

جدول ۲- روایی تحقیق بر اساس ضرایب کمی CVI و CVR

سوال	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۴	۱۶
ضرایب	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۹
CVR	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
روایی	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹
ی محتو	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

باتوجه به اینکه مقدار CVR مقیاس برای کلیه سوالات بزرگتر از $0/42$ می باشد اعتبار محتوایی بر اساس این ضریب کمی تایید می گردد. همچنین با توجه به اینکه مقدار CVI مقیاس برای کلیه سوالات بزرگتر از $0/79$ می باشد اعتبار محتوایی بر اساس این ضریب کمی نیز تایید می گردد. برای تعیین پایایی محتوا، تعداد ۳۸۴ پرسشنامه توزیع و پس از کد گذاری داده ها و ورود به نرم افزار spss بر اساس الفای کرونباخ، سازگاری گویه ها مورد سنجش قرار گرفته شد. بر اساس ازمون الفای کرونباخ هر چه مقدار ضریب از $0/7$ بیشتر باشد نشانگر سازگاری بیشتر گویه ها می باشد.

جدول ۳- ضریب آلفای کرونباخ مولفه های مدل پژوهشی

مولفه	الفای کرونباخ
فرهنگ ادهوکرایی	۰/۸۶
فرهنگ همکاری	۰/۸۴
فرهنگ بروکرایی	۰/۸۱
فرهنگ عقلایی	۰/۸۳
خلاقیت و نوآوری	۰/۸۷
مدیریت دانش	۰/۹۳
مشارکت و توانمند سازی	۰/۹۲
توزیع قدرت	۰/۷۵
کنترل	۰/۷۴
سیستم انضباطی	۰/۸۴
مشتری مداری	۰/۸۳
دولت الکترونیک	۰/۸۸

بمنظور تعیین پایایی تحقیق بصورت کلی، مجدداً دادهای جمع آوری شده از کلیه مولفه ها وارد نرم افزار spss شده که مقدار ضریب الفای کرونباخ برای کلیه مولفه ها $0/۸۹$ می باشد که نشانگر سازگاری مناسب بین کلیه گویه ها می باشد. در تحقیق حاضر پس از جمع آوری داده ها و اطلاعات لازم به وسیله پرسشنامه و مشاهده، همگی آنها کد گذاری شده، سپس وارد نرم افزار SPSS شدند. از ازمون آلفای

کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه تحقیق و از ضرایب CVI و CVR برای روایی محتوا، از آزمون چولگی و کشیدگی برای بررسی نرمال بودن داده ها، از آزمون فریدمن برای رتبه بندی ابعاد متغیر، از آزمون رگرسیون برای بررسی فرضیه های تحقیق و از آزمون پیرسون برای بررسی رابطه بین متغیرها استفاده شده است.

۵- تجزیه و تحلیل داده ها

۵-۱- آمار توصیفی

آمار توصیفی به آن دسته از روش های آماری گفته می شود که به پژوهشگر در طبقه بندی، خلاصه کردن، توصیف و تفسیر و برقراری ارتباط از طریق اطلاعات جمع آوری شده کمک می کند. برابر جدول شماره ۴، انحراف معیار داده ها برای کلیه مولفه ها از مقدار کمی برخوردار می باشد که نشان دهنده آن است که داده ها به میانگین نزدیک هستند و پراکندگی اندکی دارند. بر اساس جدول شماره ۵، فرهنگ عقلایی بدلیل بالا بودن مقدار میانگین بعنوان فرهنگ غالب شناخته می شود.

جدول ۴- آماره های توصیفی مولفه های مدل پژوهشی

شاخص های مرکزی		شاخص های پراکندگی		مؤلفه
میانگین	میانگین	واریانس	انحراف معیار	
۲۹	۲۹/۳۵	۴۱/۳۳	۶/۴۲	خلاقیت و نوآوری
۳۱	۳۲/۲۹	۵۰/۶۲	۷/۱۱	مدیریت دانش
۲۹/۵	۳۰/۹۲	۴۹/۹۷	۷/۰۶	مشارکت و توانمند سازی
۲۹	۲۹/۴۲	۲۷/۸	۵/۲۷	توزیع قدرت
۳۱	۳۱/۷۱	۲۰/۳۱	۴/۵	کنترل
۳۲	۳۲/۳۵	۲۹/۵۶	۵/۴۳	سیستم انضباطی
۳۱	۳۱/۹۲	۳۷/۱۱	۶/۰۹	مشتري مداری
۳۱	۳۲/۵۸	۳۲/۹۲	۵/۷۳	دولت الکترونیک

جدول ۵- مقدار میانگین فرهنگ های مختلف

مقدار	نوع
میانگین	فرهنگ

۶۱/۶۴	ادهوکراسی
۶۰/۳۵	همکاری
۶۴/۰۶	بروکراسی
۶۴/۱۵	بازار

۵-۲- آمار استنباطی

در آمار استنباطی، محقق به دنبال تعمیم یافته‌های حاصل از نمونه به کل جامعه است. بهترین روش برای بررسی نرمال بودن داده‌های طیف لیکرت و پرسشنامه بررسی چولگی و کشیدگی داده‌ها است. همانگونه که مشاهده می‌شود مقدار چولگی و کشیدگی برای کلیه مولفه‌ها در بازه (۲- و ۲-) می‌باشد که نشانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌باشد.

جدول ۶- توزیع نرمال بودن مولفه‌های مدل پژوهشی

توزیع نرمال بودن داده‌ها		
مولفه	چولگی	کشیدگی
خلاقیت و نوآوری	-۰/۲۶	۰/۱۲
مدیریت دانش	-۰/۷	۰/۵۷
مشارکت و توانمند سازی	۰/۹۱	۰/۵۶
توزیع قدرت	۰/۱۹	-۰/۳۴
کنترل	۰/۵۴	-۰/۱۵
سیستم انضباطی	۰/۵۱	-۰/۵۲
مشتری مداری	۰/۷۷	۱/۲۲
دولت الکترونیک	۰/۱۲	۱/۰۲

آزمون فریدمن برای مقایسه چند گروه کاربرد دارد و از نظر میانگین رتبه‌های گروه‌ها را معلوم می‌کند که آیا این گروه‌ها می‌توانند از یک جامعه باشند یا نه؟ فرض تحقیق به شکل زیر نگاشته می‌شود:

H_0 : میانگین رتبه کلیه مولفه‌ها با هم برابرند. H_1 : میانگین رتبه کلیه مولفه‌ها با هم متفاوتند. با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری کمتر از ۵ درصد است فرض عدم برابری میانگین رتبه بندی متغیرها در سطح اطمینان ۹۵٪ به تایید می‌رسد و فرض H_0 رد می‌گردد. بیشترین اثربخشی مربوط به متغیر دولت الکترونیک و کمترین اثربخشی برای متغیر توزیع قدرت است.

جدول ۷- رتبه بندی مولفه بر اساس آزمون فریدمن

مؤلفه	خلاقیت و نوآوری	مدیریت دانش و توانمند سازی	مشارکت و توانمند سازی	توزیع قدرت	کنترل	سیستم انضباطی	مشتری مداری	دولت الکترونیک
میانگین رتبه	۳/۹۴	۴/۷۳	۴/۳۲	۳/۸۵	۴/۶۱	۴/۷۷	۴/۷۶	۵/۰۱
رتبه	۷	۴	۶	۸	۵	۲	۳	۱

برای انجان آزمون فرضیه های تحقیق که به شرح ذیل می باشد روش رگرسیون بکار گرفته شده است که نتایج به شرح جدول ذیل می باشد:

فرضیه های اصلی:

۱- بین متغیر فرهنگ ادهو کراسی و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۲- بین متغیر فرهنگ همکاری و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۳- بین متغیر فرهنگ برو کراسی و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۴- بین متغیر فرهنگ عقلایی و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

۱- بین متغیر خلاقیت و نوآوری و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۲- بین متغیر مدیریت دانش و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۳- بین متغیر مشارکت و توانمند سازی و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۴- بین متغیر توزیع قدرت و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۵- بین متغیر کنترل و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۶- بین متغیر سیستم های انضباطی و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۷- بین متغیر مشتری مداری و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۸- بین متغیر دولت الکترونیک و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۸- نتایج تحلیل ضرایب متغیرهای مدل پژوهشی بر اساس آزمون رگرسیون

متغیر ملاک	B	SE	β	t	R	R ² تعدیلی
ادهوگراسی	۱/۲۹	۰/۱	۰/۵۳	۱۲/۳۸	۰/۵۳	۰/۲۸
همکاری	۱/۶۸	۰/۰۹	۰/۶۸	۱۸/۲۶	۰/۶۸	۰/۴۶
بروکراسی	۲/۱۵	۰/۱	۰/۷۱	۲۰/۲۲	۰/۷۱	۰/۵۱
عقلایی	۱/۸۷	۰/۰۹	۰/۷۰	۱۹/۲۵	۰/۷	۰/۴۹
خلاقیت و نوآوری	۰/۹۸	۰/۱۷	۰/۲۷	۵/۵۳	۰/۲۷	۰/۰۷
مدیریت دانش	۱/۵۶	۰/۱۴	۰/۴۷	۱۰/۶۱	۰/۴۷	۰/۲۲

مشارکت و توانمند سازی	۱/۶۸	۰/۱۴	۰/۵۱	۱۱/۶۱	۰/۵۱	۰/۲۶
توزیع قدرت	۲/۳۵	۰/۱۹	۰/۵۲	۱۲/۳۵	۰/۵۳	۰/۲۸
کنترل	۲/۷۵	۰/۲۲	۰/۵۳	۱۲/۳۳	۰/۵۳	۰/۲۸
سیستم انضباطی	۲/۴۹	۰/۱۷	۰/۵۸	۱۴/۰۵	۰/۵۸	۰/۳۳
مشتری مداری	۱/۷۵	۰/۱۷	۰/۴۶	۱۰/۱۲	۰/۴۶	۰/۲۰
دولت الکترونیک	۲/۳۲	۰/۸۷	۰/۵۷	۱۳/۶۷	۰/۵۷	۰/۳۲

همانطور که نتایج جدول نشان می دهد سطح معنی داری متغیرهای ملاک کمتر از ۵ درصد می باشد که بیانگر رد شدن فرض صفر با اطمینان ۹۵٪ می باشد به این معنی که مدل موجود با اطمینان ۹۵٪ معنی دار بوده و بر اساس داده های موجود این مدل قادر به بیان تغییرات می باشد. بنابراین می توان چنین نتیجه ای گرفت که فرهنگ سازمانی بر بهبود سازمانی تاثیر گذار می باشد.

۳-۵- نتایج و یافته های پژوهش

نتایج اولین فرضیه فرعی نشان می دهد که خلاقیت و نوآوری و بهبود سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. یافته های این فرضیه با نتایج پژوهش های گرات، ونمن و دراگو (۲۰۱۰) همخوانی دارد. آنان به این نتیجه رسیدند با آینده نگری شرکت و مدیریت نوآوری، شرکت ها می توانند از قبل برای افزایش رقابت آماده شوند و فقط سازمانهایی که در آینده نگاری و مدیریت نوآوری "مناسب" هستند، آماده مقابله با چالشهای مختلف آینده هستند. هوگان و کات (۲۰۱۴) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند در شرکت های خدمات حرفه ای، فرهنگ نوآوری پیش درآمد اساسی در انواع رفتارهای نوآورانه است که می تواند سازمان ها را حفظ کند و باعث نوسازی سازمانی شود. کوهگایف و مزیلیاوسک (۲۰۱۷) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند نوآوری اقدام اصلی برای توسعه و بهره وری هرگونه فعالیت اقتصادی است. فعالیت سرمایه گذاری و نتایج آن مستقیماً به نوع نوآوری مورد استفاده وابسته است. نتایج دومین فرضیه فرعی نشان می دهد که بین مدیریت دانش و بهبود سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. یافته های این فرضیه با نتایج پژوهش های پاسچک، ایواسکو و دراگیچی (۲۰۱۸) همخوانی دارد آنان به این نتیجه رسیدند که هدف KM بهبود توانایی های سازمانی از طریق استفاده بهتر از افراد سازمان و منابع دانش جمعی و همچنین داده های خارجی و منابع دانش.

5- Gracht , Vennemann & Darkow

6- Hogan & Coote

7-Kogabayev & Maziliauskas

8- Paschek , Ivascu & Draghici

فرایندها از چنین تولدایی تجاری پشتیبانی می کنند. لینچ و چن^۹ (۲۰۱۱) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که استراتژی های مختلف تکامل دانش بر ابعاد مختلف عملکرد سازمانی تأثیر گذاشته است. جهش دانشی که به ایجاد دانش جدید در داخل متکی است، تأثیرات قابل توجهی در بهبود روند داخلی دارد، در حالی که تلاقی دانش که از منابع دانش خارجی استفاده می کند، می تواند به نفع مالی و مشتری باشد. عبارت دیگر وقتی هدف مدیریت دانش بهبود فرآیندهای تجاری است، نوآوری داخلی بهتر از مشاوره از منابع خارجی است، اما وقتی هدف بهبود رضایت مشتری و حفظ مشتری باشد، آوردن تخصص خارجی بهتر از اعتماد به داخلی است. نتایج سومین فرضیه فرعی نشان می دهد که بین مشارکت و توانمند سازی و بهبود سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. این فرضیه با نتایج پژوهش های ابیکوه، اوبیپی و اوروسا^{۱۰} (۲۰۱۹) همخوانی دارد آنان به این نتیجه رسیدند که یک برنامه مشارکتی و اجرا شده بین کارکنان باعث ایجاد تعهد سطح بالایی از کارمندان، ارتقا کار تیمی، تقویت روحیه و منجر به مزیت رقابتی استراتژیک و سایر نتایج مثبت سازمانی می شود. استراوتی، تاماسیلا و توئوسان^{۱۱} (۲۰۱۶) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که از نظر کارکنان، کار گروهی کارآمدترین ابزار برای فعالیت بهینه سازمانی است. لذا در زنجیره فرماندهی مستقر در سازمان و اختیارات از همه سطوح، به خصوص برای سطح مدیریت پایین و متوسط می بایست تجدید نظر شود. نتایج چهارمین فرضیه فرعی نشان می دهد که بین توزیع قدرت و بهبود سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. این فرضیه با نتایج پژوهش های دانیلز و گرگوراس^{۱۲} (۲۰۱۴) همخوانی دارد. آنان به این نتیجه رسیدند که فاصله قدرت یک مقدار است که به طور مستقیم با زمینه های سازمانی مرتبط است با توجه به اینکه قدرت در سازمان ها لزوماً به طور نابرابر توزیع می شود، فاصله قدرت بر سطح تصمیم گیری مشارکتی، تمرکز و سلسله مراتب رسمی در سازمان ها تأثیر می گذارد. نتایج تحقیقات گوش^{۱۳} (۲۰۱۱) نیز نشان می دهد که که روابط از راه دور با قدرت بالا نیازی به رهبری استبدادی نیست. نتایج پنجمین فرضیه فرعی نشان می دهد که بین کنترل و بهبود سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. این فرضیه با نتایج پژوهش های وربورگ، نینابر، سرل، وایبل، هارتوگ و روپ^{۱۴} (۲۰۱۸) همخوانی دارد آنان به این نتیجه رسیدند که کنترل، توانایی سازمانی را نشان می دهد و ممکن است این باور را تقویت کند که یک سازمان قادر است وعده های خود را به کارمندان و ذینفعان خارجی تحویل دهد عبارت دیگر سیستم های کنترل به افزایش اعتماد در سازمان کمک می کنند و این به نتایج سازمانی مطلوب، مانند عملکرد کاری بهبود یافته و OCB کارمندان کمک می کند. سیهگ و رایسدیگ^{۱۵} (۲۰۱۹) نیز با انجام تحقیقات خود بر روی کنترل های سازمانی و عملکرد

9- Liang & Chen

10- Obiekwe , Obipi & Orusa

11- Strauti , Tamasila & Taucean

12- Daniels & Greguras

13- Ghosh

14- Verburg , Nienaber , Searle , Weibel , Hartog & Rupp

15- Sihag & Rijdsdijk

به این نتیجه رسیدند که سه نوع کنترل رفتاری، نتیجه ای و همکاری (قبیله ای) به عملکرد کمک می کنند، به گونه ای که کنترل های نتیجه ای، رفتاری و داخلی به طور کلی عملکرد را افزایش می دهند و هر کنترل دارای یک اثر عملکردی متمایز هستند. آنان نشان دادند که عملکرد کنترل به عنوان مکمل یکدیگر عمل می کند. این یافته نشان می دهد که یک شکل کنترل، اثربخشی دیگر اشکال را افزایش می دهد. نتایج ششمین فرضیه فرعی نشان می دهد که بین سیستم انضباطی و بهبود سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. این فرضیه با نتایج پژوهش های مجیدی، رحیمی و سالار (۱۳۹۵) همخوانی دارد آنان در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که اعمال مدیریت انضباط بر افزایش کارکنان تاثیر بسزایی دارد و بصورت مثبت، منفی و جامع بر کارایی کارکنان تاثیر بیش از حد متوسط دارد. نلسون، پیاماکا و کالینز (۲۰۱۹) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که دستیابی به عملکرد بالای سازمانی در میان عوامل دیگر به میزان تعهد و تعهد کارکنان در سیستم بستگی دارد که توسط سطح نظم کارکنان در سیستم کنترل می شود. نتایج هفتمین فرضیه فرعی نشان می دهد که بین مشتری مداری و بهبود سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. این فرضیه با نتایج پژوهش های فرانکنبرگر، وایبلن و گاسمن (۲۰۱۳) همخوانی دارد آنان به این نتیجه رسیدند که سطح مشتری مداری، روشی مفید برای تبیین نحوه اثرگذاری سه بعد شبکه بر شرکای الگوهای کسب و کار باز یعنی قدرت روابط، مرکزیت و چشم انداز مشترک محسوب می شود. نتایج هشتمین فرضیه فرعی نشان می دهد که بین دولت الکترونیک و بهبود سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. این فرضیه با نتایج پژوهش های زیتونی (۱۳۹۸) همخوانی دارد. زیتونی در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که فناوری های نوین اطلاعاتی - ارتباطی موجب افزایش توانمندی های منابع انسانی، تحقق اهداف سازمان و رضایت بیشتر مشتریان شده است و همبستگی مثبتی بین استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و بهبود عملکرد کارکنان است. همچنین نتایج تحقیقات سجادی عقیلی و صادق (۱۳۹۲) نشان می دهد که استقرار دولت الکترونیک بر اثربخشی کلی تاکید دارد بطوریکه منجر به کاهش تنش بین کارکنان، افزایش رضایت مراجعین و ارباب رجوع، بهبود ارتباط با مشتریان، بهبود کیفیت ارائه خدمات، افزایش نوآوری در انجام کسب و کار و افزایش سرعت ارائه خدمات جدید می شود.

۶- نتیجه گیری و پیشنهادات

ارزشهای فرهنگی نقش مهمی در شکل گیری آداب و رسوم و عملکردهایی که در سازمانها نیز رخ می دهند، دارند و بر نحوه واکنش اعضا به پدیده های مربوط به قدرت، درگیری، ابهام، زمان و تغییر تأثیر می گذارند. فرهنگ سازمانی بسیار گسترده و فراگیر است و شامل یک مجموعه پیچیده، به هم پیوسته، جامع و مبهم است. در نتیجه، غیرممکن است که عامل مرتبط در تشخیص و ارزیابی فرهنگ سازمانی

همیشه مواردی را شامل شود. بنابراین، برای تعیین مهمترین ابعادی که بر آنها تمرکز کردیم، استفاده از یک چارچوب اساسی، یک پایه نظری که می تواند جستجوی ابعاد مهم فرهنگی را محدود و متمرکز کند، مهم است. البته هیچ یک از چارچوبها جامع نیست و همچنین نمی توان چنین چارچوب خاصی را درست تصور کرد در حالی که دیگر چارچوبها اشتباه هستند. در عوض، مناسب ترین چارچوبها باید براساس شواهد تجربی باشد، باید واقعیتی را که شرح داده می شود دقیقاً "صبط کنند (به عبارت دیگر، آنها باید معتبر باشند) و باید بتوانند اکثر ابعاد پیشنهادی را یکپارچه و سازماندهی کنند. نتایج حاصل از جداول ۴ و ۵ و ۷ و ۸ در خصوص فرضیه های اصلی تحقیق نشان می دهد که ارتباط مثبت و معنی داری بین ۴ نوع فرهنگ سازمانی با بهبود سازمانی وجود دارد، به گونه ای که فرهنگ عقلایی بعنوان فرهنگ غالب سازمانی است، بیشترین اثربخشی مربوط به متغیر دولت الکترونیک و کمترین اثربخشی برای متغیر توزیع قدرت است. با عنایت به مدل تحقیق و وجود ۴ نوع راهبرد (فرهنگ) مختلف موارد ذیل پیشنهاد میگردد: ۱- استقبال، حمایت مالی، همکاری، آزادی عمل و فضای روانی مناسب برای ارائه ایده های نو ۲- الگوبرداری و استفاده از تجربیات در خصوص دانش مورد نظر کارکنان ۳- استفاده از کارکنان دارای مهارت و مستعد و جوان بمنظور مشارکت و توانمند سازی ۴- اشتراک گذاری اطلاعات و همسویی منافع فردی و سازمانی در جهت توانمند سازی ۵- تقویت روحیه خودکنترلی در بین کارکنان ۶- توجه به رفتارهای نامطلوب و آگاهی کارکنان نسبت به رفتارهای نامطلوب ۷- ارتباط مناسب با ارباب رجوع و توجه به آنان از سوی کارکنان ۸- توجه به زیرساخت ها و کاهش هزینه های مربوط به خدمات دولت الکترونیک همچنین برای تحقیقات آینده نیز موارد ذیل پیشنهاد می گردد: ۱- پژوهش حاضر فقط در فرماندهی انتظامی استان سیستان و بلوچستان انجام شده است، لذا پیشنهاد می گردد پژوهش هایی با موضوع مشابه تحقیق حاضر، در سایر استان های کشور انجام گردد و نتایج آن با این پژوهش مقایسه شود. ۲- برای بهبود نتایج و مدل پژوهش به پژوهشگران بعدی توصیه می شود برای مطالعه بهبود سازمانی و فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آنها از مدل های دیگر استفاده نمایند. ۳- مدل این تحقیق در سایر نیروهای مسلح (ارتش و سپاه) مورد بررسی و واکاوی قرارگیرد و نتایج آن بایافته های این تحقیق برای ارتقاء و بهبود تعمیم پذیری مقایسه شود.

References

- Afje, A.A. (2009). Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior. Sixth Edition, Side Publications. (in Persian)
- Aghajani, H.A., Hassanzadeh, M., Golami, R. (2009). Innovation from the perspective of management theories and styles, the second national conference on creativity, TRIZ and engineering and innovation management in Iran and the second national conference on science fiction thinking and its applications in education, research, invention and innovation. (in Persian)
- Ahmadi, A.A., Salehi, A. (2011). Knowledge Management, First Edition, Payame Noor University Press. (in Persian)
- Aghaee Zade, S., Ghaed Rahmati, E. & Jafari Khairkhan, M.R. (2015). Explaining the Role of Control, Supervision and Individual and Organizational Factors of

- Commanders in Organizational Health, Journal of Disciplinary Management Research. 11(1).(in Persian)
- Aghili,V.. Sadat Mahdavi,S.. Hashem Zehi,N.& Farhangi ,A.A.(2018). The Role of Managers' Communication Skills in Business Development with Emphasis on Customer Orientation, Journal of Social Development Studies. (10) 2.(in Persian)
- Anderson,D.L.(2016). Organizational Transformation: The process of leading organizational change: Translated by Seyed Naqavi,M.A.. Masoud Sinki.S..Kosar.Z..& Khosravi.s. First Edition, Kuhsar Publications.(in Persian)
- Arjuns,G.(2012). Theory and design and organizational change: Translated by Safarzadeh.H..Daraee.M.R. Mehraban Book Institute Publications. (in Persian)
- Boroumand,Z.(2016). Organizational Improvement and Reconstruction (Transformation Management), Fourteenth Edition, Jangal Publications, Immortal.(in Persian)
- Boroumand,Z.(2012). Organizational Behavior Management, Fourth Edition, Payame Noor University Press.(in Persian)
- Bekkenutte,B.H.L.2016." A strategy-as perspective -practice on performance increasing configurations of organizational innovations in Dutch manufacturing SMEs " ,Masterthesis Strategic Management.
- Chu , K.F.2003." An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry " ,Journal of Materials Processing Technology . 139. 505-509
- Cameron,K.& Quinn,R.(2014): Organizational Culture Architecture, translated by Irannejad Parizi, M. First Edition, Managers Publishing.(in Persian)
- Chen , D-N., Liang , T-P.2011." Knowledge evolution strategies and organizational performance: A strategic fit analysis", Electronic Commerce Research and Applications. 10,.75-84
- Daniels , M.A. ;Greguras , G.J. 2014. " Exploring the nature of power distance: implicationsfor micro- and macro – level theories , processes, and outcomes" . journal of management. 40 (5).
- Demirchi,S.(2016). Theories and models of knowledge management (news), Journal of Knowledge Waves. 1(1) .(in Persian)
- Dehghani,H.(2014). The Role of Knowledge Management in Organizational Innovation, Journal of Technology Development. 10 (39) .(in Persian)
- DaSilva , R.V., Davies , G., Naude , P.2002." Assessing customer orientation in the context of buyer/supplier relationships using judgmental modelling", Journal of Industrial Marketing Management . 31 . 241-252
- Frankenberger , k.,Weiblen ,T.,Gassmann ,O.2013. Network configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution provider perspective .Industrial Marketing Management 42 (2013) 671–682

- French, V. & Bell, C.H. (2014). *Organizational Transformation Management*, translated by Alvani, Mehdi & Danaeifard, H. Nineteenth Edition, Saffar Publications. (in Persian)
- Ghosh, A. (2011). "Power Distance in Organizational Contexts- A Review of Collectivist Cultures". *The Indian Journal of Industrial Relations*. 47(1)
- Gholipour, A. (2012). *Organizational Behavior Management: Individual Behavior*, Fourth Edition, Samat Publications. (in Persian)
- Hammarfelt, B. (2018). "What is discipline? the conceptualization of research areas and their operationalization in bibliometric research". 23rd international conference on science and technology indicators (sti 2018).
- Hatch, M.J. (2012). *Organization Theory: Modern and Symbolic - Interpretive and Postmodern*: Translated by Danaeifard, H. Third Edition, Mehraban Book Institute Publications (in Persian)
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., Kayode, B.K. (2017). "Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization", *Journal of Asia Pacific Management Review*. 1-8
- Janicijevic, N. (2010). "business processes in organizational diagnosis", *Journal of Management*. 15(2). 85-106
- Jennex, M. (2007). "What is Knowledge Management?", San Diego State University, USA
- J. Hogan, S., V. Coote, L. (2014). "Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model", *Journal of Business Research*. 67. 1609-1621
- Kogabayev, T.; Maziliaus, A. (2017). "The definition and classification of innovation". *Journal of Business and Public Administration*. 8. 59-72
- Lapina, I., Kairisa, I., Aramina, D. (2015). "Role of Organizational Culture in the Quality Management of University", *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 213. 770-774
- Matei, L., Lazar, C, G. (2013). "The Change in Governmental Organizations in the Context of the Economic and Financial Crisis. A Case-Study in Romania", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 81. 109-115
- Mohammadzadeh, A. (2015). *Development Management: Organizational Transformation as a Development Strategy*, Fourteenth Edition, Samat Publications. (in Persian)
- Memarzadeh, G., Mobini, M & Faqihi, M. (2017). *E-Government*, Third Edition, Andisheh Gohar Bar Publications. (in Persian)
- Mohammadi Zaytuni, B. (2019). *The Impact of Information and Communication Technology on Improving the Performance of Manpower*, *Journal of Development and Capital*. 5 (1). (in Persian)
- Moradi, G., Majidi, A., Rahimi, F. & Salar, R. (2016). *Investigating the effect of discipline management on the efficiency of law enforcement personnel*,

- Journal of Resource Management in Law Enforcement, Fourth Year, No. 2.(in Persian)
- Nelson , U.C., Chiamaka, O.M., Collins , O.(2019). “DISCIPLINE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN NIGERIA”. International Journal of Current Research . 11(03).2216-2219
- Naranjo-Valencia ,J.C., Jiménez-Jiménez ,D., Sanz-Valle , R.2016.” Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies”, Revista Latinoamericana de Psicología. 48 .30-41
- obiekwe, o . ; zeb –obipi , i . ; ejo –orusa, H. 2019. "Employee innovation in organizations : Benefits challenges and implications " . management human resource research journal . 8 (8)
- Paschek , D. ;Ivascu , L.;Draghici .A . 2018. " Knowledge management – the foundation for a successful business process management " .social and behavioral sciences. 238 .182-191
- Parhizgar ,M.M.& Aghajani Afroози,A.A.(2012). Advanced Research Methodology in Management with Applied Approach, First Edition, Payame Noor University Press.(in Persian)
- Rezaian,A.(2009). Fundamentals of Organization and Management, 13th Edition, Samat Publications. .(in Persian)
- Rezaei,M.(2009). Common Theories about the Adoption of Information and Communication Technologies, Journal of Communication Research. 16(4). .(in Persian)
- Sihag, V. , A. Rijdsdijk, S.(2019). “Organizational Controls and Performance Outcomes A Meta-Analytic Assessment and Extension “Journal of Management Studies 56:1 January 2019
- S. Valente , M. , K. Wylie , K., R. Auster , E.2005. “Strategic Organizational Change (Building Change Capabilities in Your Organization)”, Published by Palgrave Macmillan .- Sadegh,N.. Sajjadi,A.& Aghili.V.(2014). The role of e-government in the effectiveness of insurance companies, Journal of Urban Management Studies, Fifth Year, No. 16.(in Persian)
- S. Cameron ,K., E. Quinn , R.2011. “ Diagnosing and Changing Organizational Culture”, Published by Jossey-Bass
- Stowe , C.R.B., Grider , D.2014. “Strategies for advancing organizational innovation”, Journal of Management and Marketing Research .15
- Sticy,R.(2015).: Strategic thinking and transformation management: Translated by Jafari.M.. Kazemi Movahed.M. Fifth Edition, Rasa Cultural Services Publications.(in Persian)
- Trivellas , P., Akrivouli, Z., Tsifora , E., Tsoutsas , P.2015.” The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies”, Procedia Economics and Finance 19. 238-247
- Taucean , L.M., Tamasila , M. , Negru-Strauti ,G.(2016).” Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization”. Procedia - Social and Behavioral Sciences 221 (2016) 66 – 75

- Ubius , U., Alas , R.2009. “Organizational Culture Types as Predictorsof Corporate Social Responsibility”, Journal of Engineering Economics. 1
- Verburg, R.M.; Nienaber, A.; Searle, R.H.; Weibel, A.; Den Hartog, D.N.; Rupp, D.E.2018. “The role of organizational control systems in employees’ organizational trust and performance outcomes”, Journal of Group & Organization Management. 43. 179-206
- Von der Gracht , H.A , Robert Vennemann , C., Darkow , I-L.2010.” Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development”, Journal of Futures 42. 380-393



Executive Framework for Culture-Based Organizational Improvement to Create Effectiveness

Vahid Mirzaei¹, Normohammad Yaghoubi², Zohre Moghaddas³

Abstract

Efficiency and effectiveness as the output of human and organizational systems is achieved when work and behavioral processes are modified, on the other hand, a key factor in the successful implementation of key improvement strategies as well as adaptation to the increasing environmental turmoil with which modern organizations Facing reform in organizational culture. Therefore, the purpose of the present study is the executive framework of organizational improvement based on culture in order to create effectiveness, and for this purpose, the model of the competitive values framework of Quinn and Cameron has been used in this research. In terms of nature, the present study is among the descriptive and non-experimental researches (field and survey) and its statistical population is 384 police officers of Sistan and Baluchestan police command. Field has also been used as an integral part of scientific research. The correlation coefficient and regression tests show that there is a positive relationship between research variables. This means that the conceptual model of research is 95% reliable and based on the available data, this model is able to express changes. Research shows that rational culture is the dominant organizational culture, also the most effective is related to the variable of government. Lack of easy access to experts as well as decision problems in choosing a methodology due to the diversity of relevant methodologies was one of the limitations of this research. From the research model, organizational diagnoses can be made regarding organizational changes and creating effective effectiveness. The value of this article is to use a combination of 4 types of strategies or strategies in creating the effectiveness of organizational improvement based on culture.

Keywords: Improvement, culture, transformation, effectiveness

¹ PhD Student in Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Email: IranVahidmirzaei38@gmail.com

² Corresponding Author-Professor of the entire Department of Public Administration, Zahedan Branch, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Email: IranNormohammadyaghoubi@gmail.com

³ Assistant Professor, Department of Mathematics and Statistics, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran Email: Zmoghaddas@gmail.com