

## تبیین راهبردهای اجرایی بهبود سازمانی در پرتو فرهنگ با بیان دیدگاه‌های اسلامی و غربی (مورد مطالعه سازمان ناجا)<sup>۱</sup>

وحید میرزایی<sup>۲</sup>  
نورمحمد یعقوبی<sup>۳</sup>  
زهره مقدس<sup>۴</sup>

### چکیده

در شرایط رقابتی امروزه، سازمان‌ها مجبور می‌شوند، با توجه به فشارهای محیط بیرون و همچنین از هسته اصلی آن تغییر کنند. یک فرایند را می‌توان در هر نوع تغییر در سازمان مشاهده کرد. تغییر را می‌توان از طریق افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها ایجاد کرد. اگر هدف ایجاد یک تغییر موفق است، باید عوامل کلیدی فرهنگ افراد/سازمانها را در نظر گرفت. بنابراین عامل کلیدی اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های اصلی بهبود و همچنین سازگاری با آشفستگی فزاینده محیطی که سازمان‌های مدرن با آن روبرو هستند، اصلاح در فرهنگ سازمانی است. لذا هدف پژوهش حاضر، تبیین راهبردهای اجرایی بهبود سازمانی در پرتو فرهنگ می‌باشد. اهمیت و نوآوری این تحقیق در استفاده از دیدگاه‌های متفکران اسلامی در کنار سایر متفکران غربی و همچنین به نمایش گذاشتن عوامل تعیین کننده کلیدی موفق بمنظور مقایسه روش‌های بهبود سازمان بر مبنای فرهنگ است. جامعه آماری تحقیق، شامل کارکنان انتظامی ناجا می‌باشد که تعداد ۳۸۴ بوده و تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت و هدف، میدانی، پیمایشی و کاربردی است. برای تحلیل و رابطه بین داده‌ها از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون، فریدمن، چولگی و کشیدگی، آلفای کرونباخ و ضرایب CVR و CVI استفاده شده است. آزمون ضریب همبستگی و رگرسیون نشان می‌دهد که مدل مفهومی پژوهش با اطمینان ۹۵٪ معنی دار بوده و بر اساس داده‌های موجود این مدل قادر به بیان تغییرات می‌باشد. تحقیقات فرهنگ عقلایی را بعنوان فرهنگ غالب سازمانی معرفی می‌نماید. همچنین، بیشترین و کمترین اثربخشی مربوط به متغیرهای دولت الکترونیک و توزیع قدرت است. **واژگان کلیدی:** بهبود سازمانی، فرهنگ سازمانی، راهبرد اجرایی، اثربخشی سازمانی، ناجا

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری تحت عنوان «طراحی مدل اجرایی بهبود سازمانی در پرتو فرهنگ اسلامی» رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

Vahidmirzaei38@gmail.com

۳. استاد تمام گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران، (نویسنده مسئول)  
Normohammadyaghoubi@gmail.com

۴. استاد یار گروه ریاضی و آمار، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

Zmoghaddas@gmail.com

## مقدمه و بیان مسئله

در سال ۲۰۰۰ به دلیل تغییرات سریع و رقابت در شرایط بازار، عدم قطعیت زیادی وجود داشت. تحقیقات هنوز بر رهبری و روابط انسانی متمرکز شده بود. محققان معتقد بودند که شرایط عدم قطعیت را می توان با کیفیت رهبری خوب و کارکنان واجد شرایط به دست آورد. همچنین مقاومت در برابر تغییر و چگونگی کنار آمدن مجدد با این مشکل موضوعات متداول بوده است. اما از آنجایی که امروزه، شرکت ها چند ملیتی هستند و همچنین کارکنان آنها از فرهنگ های مختلف هستند، تغییرات سریع و مستمر در جهان مستلزم پاسخ هوشمندانه و منسجم است. بنابراین، برای موفقیت فرایند تغییر سازمان، نقش فرهنگ بسیار مهم است (ozsoy, celik, 2016). 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 مندانانه از فرهنگ فعلی و دستیابی 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، معیارها 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, kairiso, Aramina, 2015). از طرف دیگر فرهنگ سازمانی نشان می دهد که وضعیت در سازمان چگونه 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 مدت ها توسط مدیران و دانشمندان نادیده گرفته می شد و بیشتر اوقات آن را غیر قابل کشف می دانستند (Quinn, Cam-eron, 2011, pp. 16-17). فرهنگ سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر روی طرح های تفسیری و رفتار اعضای یک سازمان، در شکل گیری سایر مؤلفه های سازمان و مدیریت شرکت می کند. بسته به ارزش ها و هنجارهای موجود در فرهنگ سازمانی، مدیریت ارشد استراتژی را انتخاب

می‌کند و ساختار سازمانی را طراحی می‌کند، مدیران سبک رهبری خود را شکل می‌دهند، کارکنان انگیزه‌ها و نیازهای خود را تعریف می‌کنند و مدیر منابع انسانی سیستم جبران خسارت را در یک شرکت طراحی می‌کند (Cijevic, 2012).

## ۱. اهداف و سؤالات پژوهش

هدف پژوهش حاضر، تبیین راهبردهای اجرایی بهبود سازمانی در پرتو فرهنگ می‌باشد و سؤالات پژوهش به شرح ذیل است:

- بر مبنای فرهنگ، گرایش بهبود سازمانی چگونه است؟
- کدام مؤلفه / مؤلفه‌ها از بیشترین اثربخشی برخوردارند؟
- آیا استفاده از یک راهبرد بهبود، می‌تواند به تنهایی سازمان را به سمت ایجاد تحول سوق دهد؟

## ۲. پیشینه پژوهش

اوزچورن و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای، تحت عنوان «رفتارهای خلاقانه، خلاقیت کارکنان و مزیت رقابتی پایدار» به این نتیجه رسیدند که رفتارهای ابتکاری کارکنان و خلاقیت به عنوان واسطه و مجری، از تأثیر بر عملکردهای کاری با عملکرد بالا بر مزیت رقابتی پایدار، دارای تأثیرگذاری مثبت می‌باشد. کرداب و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای تحت عنوان «نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی پایدار» به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی یک عامل اساسی رشد تلقی می‌شود و این رشد مهارت‌های افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نهایتاً (دانش، توانایی‌ها و مهارت‌ها) از طریق روش مدیریت دانش، منجر به دستیابی به استراتژی دانش سازمان، ایجاد ارزش بین سازمان و مشتریان و بهبود عملکرد سازمانی پایدار می‌شود. باهوانی<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان «مطالعه نظم و انضباط کارکنان و تأثیر آن بر عملکردهای سازمانی» به این نتیجه رسید که نظم و انضباط

1. Ozturen et al.
2. Kordab et al.
3. Bhavani

مهمترین عاملی است که به عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند. دووی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «نقش نظم کار و خودمختاری در عملکرد کارکنان» و با هدف بررسی نقش انضباط کار و استقلال سازمانی بر عملکرد کارکنان به این نتیجه رسیدند که نظم، انضباط و استقلال کاری هر دو با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و مستقیمی دارد، ولی نظم و انضباط کار بیشتر از استقلال کاری به عملکرد کارکنان کمک می‌کند. داویلا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان «تأثیر مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری و عملکرد شرکت» به این نتیجه رسیدند که شرکت‌هایی که بر مدیریت دانش صریح متمرکز هستند، در صورت تمرکز بیشتر بر دانش ضمنی، فرصتهایی را برای بهبود عملکرد بوجود می‌آورند و شیوه‌های اولویت‌دار و مدیریت دانش ضمنی از مشارکت‌های مهم در حمایت از تصمیمات مدیریتی برای تخصیص منابع جهت بهبود نوآوری و عملکرد مد نظر است. ماتوری و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی تحت عنوان «مشارکت کارکنان و عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارکنان، مشاوره کارمندان، اشتراک اطلاعات و نمایندگی کارکنان تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان دارد. این مطالعه تجویز کرده است که مدیریت باید منابع بیشتری را در برنامه‌های توانمندسازی کارکنان قرار دهد. دانیل<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری» به این نتیجه رسید که مشارکت کارکنان تأثیرات مطلوبی بر نگرش، تعهد و بهره‌وری کارکنان حتی بر کارآیی مدیران دارد. بنابراین، مدیریت مشارکتی باید به عنوان ابزاری اجتناب ناپذیر در هر سازمانی اعم از دولتی و خصوصی دیده شود. ترازاس و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «تأثیر یادگیری سازمانی تقویت شده با فناوری اطلاعات بر عملکرد» به این نتیجه رسیدند که تأثیر مثبتی در استفاده از فناوری اطلاعات برای بهره‌برداری بر عملکرد سازمانی وجود دارد و اینکه استفاده از IT برای اکتشاف تأثیر مثبتی در تغییر سازمان دارد. آلاگاه و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق تحت عنوان «سیستم‌های کنترل

1. Dewi
2. Davila et al.
3. Muturi et al
4. Daniel
5. Terrazas
6. Alagah et al.

مدیریت و اثربخشی سازمانی» به این نتیجه رسیدند که سیستم کنترل مدیریت ابزاری غیر قابل انکار برای دستیابی به اثربخشی، از نظر کاهش هزینه، دستیابی به انسجام و واکنش سریع به محیط پویا برای دستیابی به رقابت و بقا است. ادما و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در تحقیق خود، تحت عنوان «انضباط، مجازات و عملکرد سازمانی در بین کارکنان وزارتخانه های فدرال» به این نتیجه رسیدند که بین همه زیر مقیاس های نظم و عملکرد سازمان همبستگی مثبت و بین شاخص های مجازات و عملکرد سازمان رابطه معکوس دارد. لذا توصیه می نماید که از نظم و انضباط و نه مجازات در جهت افزایش عملکرد استفاده گردد. سوموی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیرات قدرت و سیاست در سازمان های مدرن و تأثیر آن بر بهره وری کارگران» به این نتیجه رسید که در سازمان هایی که می توانند سودآوری یا غیرانتفاعی باشند، نمی توان استفاده مؤثر از انواع مثبت قدرت و سیاست را بیش از حد تأکید کرد (تمرکز قدرت)، زیرا این امر می گوید که چگونه کارکنان با یکدیگر تعامل مثبت دارند و نحوه تصمیم گیری را کنترل می کند. بنابراین از قدرت سازمانی و سیاست می توان برای سازش اختلافات از طریق مذاکره و مشاوره استفاده کرد.

### ۳. ملاحظات مفهومی و نظری

وارنر بورک، بهبود سازمان را یک فرایند برنامه ریزی شده برای تغییر در فرهنگ سازمان از طریق استفاده از فناوری، پژوهش و نظریه علوم رفتاری می داند. وندال فرنچ نیز بهبود سازمان را به تلاش طولانی مدت برای بهبود توانایی های حل مسئله سازمان و توانایی آن در هماهنگ شدن با تغییرات در محیط خارجی با کمک مشاوران و دانشمندان رفتاری یا داخلی یا عوامل تغییر، تعریف می کند. از نظر ریچارد بکهارد، بهبود سازمان تلاشی است: ۱. برنامه ریزی شده، ۲. در سطح سازمان، ۳. از بالا برای مدیریت، ۴. افزایش اثربخشی و سلامت سازمان از طریق و ۵. مداخلات برنامه ریزی شده در «فرایندهای» سازمان، با استفاده از دانش علوم رفتاری. مایکل بیر نیز بهبود سازمان را یک فرایند جمع آوری داده، تشخیص، برنامه ریزی اقدام، مداخله و ارزیابی می داند که با هدف: الف - افزایش همخوانی در ساختار سازمانی، روند، راهبرد،

1. Edema et al.

2. Somoye

مردم و فرهنگ، ب - توسعه راه حل های سازمانی جدید و خلاقانه و ج - توسعه ظرفیت تجدید سازمان در سازمان، انجام می شود. این کار از طریق همکاری اعضای سازمانی که با یک عامل تغییر با استفاده از نظریه، پژوهش و فناوری علوم رفتاری کار می کنند، رُخ می دهد. وارنر بورک و دیوید بردفورد معتقدند: بهبود سازمان براساس الف - مجموعه ای از ارزش ها، عمده‌تاً انسان‌گرایانه، ب - کاربرد علوم رفتاری، و ج - نظریه سیستم های باز، یک فرایند تغییر برنامه ریزی شده است که هدف آن، بهبود اثربخشی کلی سازمان از طریق افزایش همخوانی از ابعاد اصلی سازمان مانند محیط خارجی، مأموریت، راهبرد، رهبری، فرهنگ، ساختار، سیستم های اطلاعات و پاداش، سیاست ها و رویه های کاری است (Comings, Worley, 2009, pp. 1-9). مرور منابع در خصوص مفهوم فرهنگ سازمانی نشان می دهد که بسیاری از نویسندگان، موافق با این ایده هستند که فرهنگ اشاره به ارزش های مطلق، فرضیات بنیادین، انتظارات و تعاریف موجود دارد که خاص سازمان ها و اعضای آنها می باشند. بسیاری از بحث ها در خصوص فرهنگ سازمانی در خصوص این ایده که فرهنگ، یک صفت اجتماعی سازمان هایی است که به عنوان یک عامل پیونددهنده اجتماعی است که سازمان ها را در کنار هم نگه می دارد به اجماع رسیده اند (Lapina, et al, 2015). به گفته شین (۱۹۹۲)، فرهنگ سازمانی یک الگوی بنیادین و اساسی دریافت شده، توسط سازمان می باشد تا براساس این الگو فعالیت کرده، مشکلات را حل کند و کارکنانی را تربیت کند که قادرند با محیط سازگار شوند و اعضای سازمان را متحد کند. دانکن (۱۹۸۵)، بیان می دارد که فرهنگ سازمانی به معنی کاربرد ارزش ها در جامعه ای است که در سایه توجهات و حمایت یک سازمان عمل می کند. بر طبق تعریف ویلین و هانگر (۱۹۸۶)، فرهنگ سازمانی، مجموعه ارزش های مشترک بین اعضای سازمان است که از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود. لوتهان (۲۰۰۶) بیان می دارد؛ فرهنگ، دانش کسب شده برای تفسیر تجربه و تولید رفتار اجتماعی است (Syafii, et al, 2015). یک دلیل برای بسیاری از ابعاد پیشنهاد شده این است که فرهنگ سازمانی بسیار گسترده و و از نظر قلمرو بسیار وسیع می باشد و یک سری عوامل پیچیده، وابسته، قابل درک و مبهم را شامل می شود. در نتیجه، غیرممکن است، هر عاملی که مربوط به تشخیص و ارزیابی فرهنگ سازمانی باشد را در بر می گیرد بنابراین، برای مشخص کردن مهم ترین ابعادی که بر آنها تمرکز کردیم، مهم است که یک چارچوب اساسی به کار ببریم، یعنی یک مبنای نظری که هم می تواند

دقیق و هم بر ابعاد کلیدی فرهنگ متمرکز باشد. البته، هیچ یک از چارچوب‌ها جامع نیست و همچنین نمی‌توان، چنین چارچوب خاصی را درست تصور کرد در حالی که دیگر چارچوب‌ها اشتباه هستند. در عوض، مناسب‌ترین چارچوب‌ها باید بر اساس شواهد تجربی باشد، باید واقعیتی را که شرح داده می‌شود، دقیقاً ضبط کنند (به عبارت دیگر، آنها باید معتبر باشند) و باید بتوانند اکثر ابعاد پیشنهادی را یکپارچه و سازماندهی کنند (Quinn, Cameron, 2011, p. 32). چارچوب ارزش‌های رقابتی (CVF) الگوی اساسی معماری فرهنگ سازمانی را در مطالعه ما تعیین می‌کند که به شرح آن پرداخته می‌شود:

### ۱-۳. فرهنگ بروکراسی

از آنجایی که نظم و انضباط در یک سازمان امری اخلاقی است، از نظریه اخلاق استفاده شده است (Nelson, Chiamaka & Collins, 2019). در سال ۱۸۷۶ اصطلاح اخلاق باور توسط کلیفورد کلید خورد که بعدها به قاعده یا اصل کلیفورد مشهور شد، طبق این همیشه و همه جا و برای هر کس خطاست که بر اساس قرائن ناکافی به چیزی معتقد باشد. سوزان هاک از مدافعان اصلی کلیفورد معتقد است که نمی‌توانیم آرمان اصلی کلیفورد را در مورد صداقت فکری که زیر بنای دیدگاه اوست نادیده بگیریم. صداقت فکری مستلزم آن است که ما در تفکرمان از خود فریبی اجتناب ورزیم و خود را ملزم به همان معیارهایی که انتظار داریم دیگران در تفکرشان آنها را مراعات کنند. رد پای مباحث اخلاق باور را می‌توان در سنت اسلامی مسلمان نیز یافت (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۱). به نظر می‌رسد چهار نوع نظم را در بیانات شهید مطهری باید از هم تفکیک نمود: نظم فاعلی، نظم داخلی، نظم عملکرد موجودات، نظم غایی. منظور از نظم فاعلی، رابطه علی و معلولی است؛ یعنی یک سلسله علت و معلول بسیار منظم، هر پدیده را به گذشته ربط می‌دهد و هیچ عاقلی این نوع نظم را انکار نمی‌کند. منظور از نظم داخلی، هماهنگی و تناسب بین اعضای تشکیل دهنده ساختمان موجودات و هماهنگی و توافق بین اجزای جهان برای رسیدن به هدف معین است؛ به گونه‌ای که اگر این نظم برهم خورد هدف تأمین نمی‌شود. در عملکرد موجودات نیز نظم و جریان ویژه برقرار است؛ مانند حرکات کرات آسمانی، لانه‌سازی بدون تعلیم، انطباق با محیط و... اما شهید مطهری معتقد است که نظم دیگری در جهان طبیعت وجود دارد که ناشی از علت غایی است و جدا از سه نوع

نظم دیگر نیست. منظور از نظم غایی این است که نظام فاعلی طبیعت، فاعل غایتمند است و برای رسیدن به غایت مطلوبش، از روی تدبیر و درک، طبق طرح و نقشه قبلی از میان نظم‌های فاعلی ممکن، نظم خاصی را ترتیب داده که منجر به نظم داخلی جهان شده است؛ یعنی اینکه نظم داخلی ناشی از نظم غایی است. از سوی دیگر، خود طبیعت موجودات نیز غایتمند است و موجودات برای رسیدن به غایت مطلوبشان از روی عقل و شعور و طبق طرح و نقشه از میان هزاران راه، راه مناسب را برای رسیدن به غایتشان بر می‌گزینند که این روند به حرکات منظم و عملکرد دقیق و حساب شده‌شان می‌انجامد؛ یعنی اینکه نظم عملکرد ناشی از نظم غایی همان است (پور روستائی و پور روستائی، ۱۳۹۷). نظریه‌های مدرنیست کنترل<sup>۱</sup> نیز بر سازوکارهای افراد برای کنترل رفتار تأکید دارند تا اطمینان حاصل کنند که از طریق فعالیت‌هایی که درون و از جانب سازمان انجام شده، منفعت‌طلبی شخصی افراد حداقل می‌شود و منافع سازمانی محقق می‌گردد. نظریه نخست با ارزیابی و بازخورد عملکرد سرو کار دارد. این رویکرد با مدل سایبرنتیک نظریه عمومی سیستم‌ها محورهای مشترک زیادی دارد. دومین نظریه به نام نظریه عاملیت<sup>۲</sup> از آثار اخیر در حوزه اقتصاد و حسابداری رفتاری شکل گرفته است. این دیدگاه بر کنترل رفتاری مدیران از طریق قراردادهای طراحی شده، برای تشویق مدیران به تحقق منافع مالکان سازمانی (نظیر سهامداران) به جای منافع خود متمرکز است. نظریه سوم، بازارها، بروکراسی و کنترل از طریق سیستم‌های داخلی ارزش‌ها و هنجارها به عنوان شکل‌های دیگر کنترل سازمانی مقایسه می‌کند و موضوع بحث انگیز استفاده از فرهنگ به عنوان یک سازوکار کنترلی را مطرح می‌کند (هچ، ۱۳۹۱، ص. ۴۳۵-۴۳۴).

## ۲-۳. فرهنگ همکاری

سیستم مشارکت گروهی لیکرت (سیستم شماره ۴) درجات بالایی از مشارکت اعضا را نشان می‌دهد. گروه‌های کاری در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری، بهبود روش‌ها و ارزیابی نتیجه دخالت بالایی دارند. ارتباطات هم بصورت عمودی و هم به صورت افقی رخ می‌دهد. نظریه مدیریت بر مبنای هدف نشأت گرفته از دو زمینه متفاوت است: توسعه‌ای و سازمانی. ریشه دوم مدیریت

1. Modernist interests

2. Agency theory



بر مبنای هدف در کار مک گرگور یافت می‌شود. او معتقد بود که با توافق زیر دستان و مدیران در مورد مسئولیت‌های شغلی عمده می‌توان تغییر را انجام داد. سپس افراد می‌توانند عملکرد کوتاه مدت، اهداف و طرح‌های عملی برای دستیابی به این اهداف را توسعه دهند و در نتیجه به آنها اجازه ارزیابی عملکرد خود را می‌دهد (Commings & Worley, 2009, pp. 9-425). در بین اندیشمندان معاصر اسلامی، مرحوم علامه جعفری با ارائه نظریه حیات معقول گامی مهم و شایسته دقت نظر و مطالعه مجدد در این زمینه برداشته است. صاحب نظریه حیات معقول (علامه جعفری) در تعریف آن می‌نویسد: «حیات آگاهانه‌ای که نیروها و فعالیت‌های جبری و جبرنمای زندگی طبیعی را با برخورداری از رشد ناشی از مسئولیت‌های در اختیار در مسیر هدف‌های تکاملی نسبی تنظیم نموده، شخصیت انسانی را که تدریجاً در این گذرگاه ساخته می‌شود، وارد هدف اعلائی زندگی می‌نماید» (سعادت‌مند، ۱۳۹۸). طبق فرهنگ لغت تجارت، تمرکززدایی به عنوان انتقال قدرت تصمیم‌گیری و تعیین مسئولیت و مسئولیت نتایج توصیف می‌شود (Darvishmotevali, 2019). شهید مطهری در باب نظریه رشد اسلامی خود اینگونه مطرح می‌کند که انسان شایستگی، لیاقت اداره و نگهداری و بهره‌برداری از سرمایه‌ها و امکانات مادی و معنوی را که به او داده شده را داشته است؛ یعنی اینکه وظیفه محوری مدیر اسلامی به رشد رساندن است؛ یعنی کاری کند که فرد یا گروه زیرمجموعه او شایستگی و لیاقت نگهداری و بهره‌برداری از سرمایه‌ها و امکاناتش را بیابد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۶).

### ۳-۳. فرهنگ بازار

مفهوم جهت‌گیری بازار در قلب نظریه بازاریابی نهفته است. مطابق مفهوم بازاریابی، هدف سازمان تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان و برآوردن آن نیازها به طور مؤثرتر و مؤثرتر از رقابت است (Jogaratanam, 2017). در نظریه متقاعدسازی هاوُلند، مدیر بنگاه کسب و کار باید به سخنان مشتری با دقت گوش دهد، در یک ملاقات حضوری و گفتگویی که با همدیگر دارند، پیام همدیگر را بشنوند و بدون قضاوت و داوری، پیام‌ها بصورت مستقیم و شفاهی رد و بدل می‌شود، میزان سوء تفاهات کاهش می‌یابد و این باعث جلب رضایت مشتری می‌شود

(عقیلی و همکاران، ۱۳۹۷). بنا بر اصل استخدام علامه طباطبایی، انسان دارای خوی استخدام است؛ یعنی اینکه برای رفع نیازهای خویش برای بقاء، همه چیز و همه کس را به سود خویش به کار می‌گیرد. آنگاه برای رسیدن به منافع و سود خود، به ناچار به سود دیگران نیز توجه می‌کند؛ چون درک می‌کند که اگر سود دیگران را به رسمیت نشناسد، نمی‌تواند به سود خویش دست یابد. بنابراین از روی اضطرار، زندگی اجتماعی را پذیرفته و سود دیگران را رعایت می‌کند (رمضانی، ۱۳۹۳). دولت الکترونیکی ترکیبی از استفاده دولت از فناوری اطلاعات و ارتباطات با تغییر سازمانی برای بهبود ساختارها و عملکرد خود است (Gomez, Marco & Hevia, 2018). مطابق الگوی پذیرش فناوری دیویس (۱۹۸۹)، رفتار استفاده از سیستم اطلاعات با هدف رفتاری که در نتیجه فرآیندهای تصمیم‌گیری ناخودآگاه شکل می‌گیرد، توضیح داده می‌شود (Shroff, Deneen & Ng, 2011).

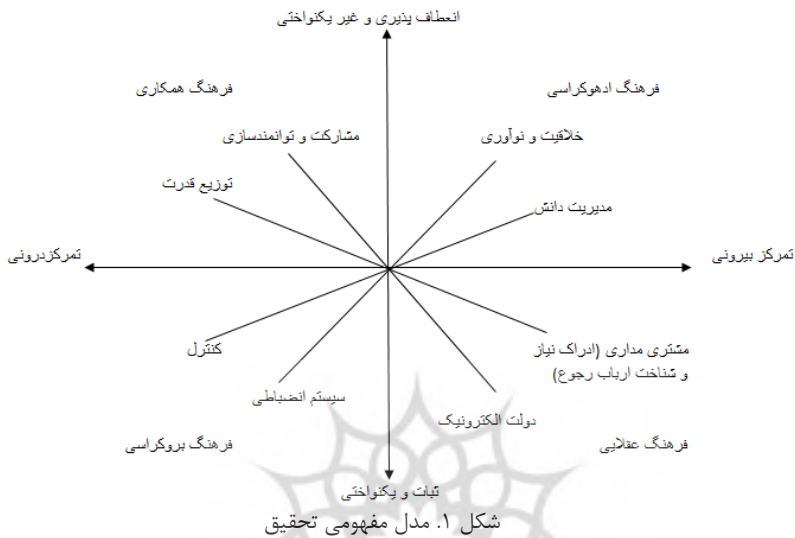
#### ۳-۴. فرهنگ ادهوکرسی

نظریه آشوب نیز همانند نظریه سازمان یادگیرنده، بر تأثیر باز خورد حاصل از ارزیابی محیط در سیستم‌های سازمانی تأکید می‌کند. نظریه آشوب سبب می‌شود، در سازمان نوآوری از طریق حل مشکل بصورت گروهی و با استفاده از ارتباطات غیررسمی افزایش یابد و از یکنواختی مشاغل کاسته شود. همچنین موجب می‌شود، انتقال و تبادل اطلاعات و نظریه‌ها تسهیل گردد و بدین ترتیب، امکان بروز خلاقیت و نوآوری فراهم می‌شود (آقاجانی و همکاران، ۱۳۸۸). شهید مطهری در نظریه فطرت خود نیز چنین بیان می‌نماید که انسان به حسب فطرت، حقیقت جو است و همیشه در جستجوی حق و پیرو حق می‌باشد و این میل را از کسی یاد نگرفته است و اگر گاهی زیر بار حق نمی‌رود به دلیل گرفتاری به خطا و اشتباه است. شهید مطهری معتقد است که فطرت بر دو نوع است: فطرت ادراکی و فطرت احساسی. ادراک فطری به حوزه عقل و فکر تعلق دارد، ادراکی است که دلیل نمی‌خواهد، بدیهی اولی است و اگر هم بخواهد، دلیلش را همراه خود دارد. احساس فطری عبارت است از گرایش فطری که ریشه در روح انسان دارد (علمی، ۱۳۸۲). امروزه، بسیاری از سازمان‌ها به منظور نفوذ بر دانش درونی و بیرونی سازمان نسبت به سهامداران و مشتریان، از مدیریت دانش استفاده می‌کنند (Chung, Du & Choi, 2014). طبق نظریه دانش مدار، مهمترین هدف یک شرکت به حداکثر رساندن سود است و

شرکت‌ها یا سازمان‌ها برای حداکثر سود سعی می‌کنند از کلیه منابع خود، بیشترین استفاده را بعمل آورند (دمیرچی، ۱۳۹۵). علوی (۲۰۰۷) بیان می‌دارد که علم هم کاربرد مصدري دارد و هم اسم مصدري. در حالت مصدر به معنی دانستن و در حالت اسم مصدر به معنی دانش است (کشتی آرای و سلطانی نژاد، ۱۳۹۳). بحث‌های فعلی در مورد اسلام و علم توسط کالین در سه عنوان طبقه‌بندی شده است، یعنی دیدگاه‌های اخلاقی، معرفتی و هستی‌شناختی / متافیزیکی علم. دیدگاه اخلاقی / برهانی، علم مدرن را پیگیری بی‌طرف و عینی می‌داند که با مؤلفه‌های فلسفی و ایدئولوژیک طبیعت روبرو است. مشکلات مربوط به ماتریالیسم، اثبات‌گرایی و بحران زیست‌محیطی به عدم وجود بعد اخلاقی در علم مدرن نسبت داده می‌شود. مکتب معرفتی به علم به عنوان یک ساخت اجتماعی نگاه می‌کند. بنابراین، بحث در مورد اسلام و علم باید از نظر زمینه و ساختار علوم مربوطه درک شود. سازگاری بنیان معرفت‌شناختی علوم مدرن با علوم اسلامی که متون مقدس و شهود فکری را به عنوان بخشی از روش‌شناسی خود پذیرفته است، امکان پذیر نیست. این حتی دشوارتر است، زیرا معرفت‌شناسی مدرن علمی اساساً شورشی علیه ایده وحی و پیگیری حقیقت در آن چارچوب است. از نظر علمی سنتی اسلامی، این روش از نظر مفهومی از هدف شناخت انسان و سرنوشت معنوی جدا نیست. حتی اگر کتب مقدس را به عنوان عناصری در روش علمی مدرن تصویب کنیم، نمی‌توان جایگاه علوم مدرن را به آنها اعطا کرد. دیدگاه هستی‌شناختی / متافیزیکی متفکرانی چون سید حسین نصر و نقیب العطاس این بحث را از فلسفه به متافیزیک علم منتقل می‌کنند و منجر به بحث‌های بیشتر می‌شود. اینکه آیا فرهنگ اسلامی باعث پیشرفت علمی شده است یا مانعی برای پیشرفت علمی است، مورد بحث است. اسلام‌گرایانی مانند سید قطب استدلال می‌کنند؛ از آنجا که «اسلام»، مسلمانان را به عنوان نماینده خدا منصوب کرد و آنها را مسئول یادگیری همه علوم دانست، علم نمی‌تواند در جامعه مسلمانان واقعی پیشرفت نکند. بسیاری از منابع کلاسیک و مدرن اتفاق نظر دارند که قرآن تأیید می‌کند، حتی کسب علم و دانش علمی را تشویق می‌کند و از انسان می‌خواهد که درباره پدیده‌های طبیعی به عنوان نشانه‌های خلقت خداوند تأمل کند (Shamim, ۲۰۱۵).

همانگونه قبلاً عنوان شده بود به دلیل گسترده بودن مفهوم فرهنگ سازمانی نیازمند چارچوبی هستیم که الف - بصورت تقریباً جامع باشد، ب - گرایش‌های سازمان‌های نیازمند تغییر و تحول را نشان داده و آنها را مقایسه نماید و ج - اهمیت و اثربخشی مؤلفه‌ها را به نمایش بگذارد. لذا

با توجه به پیشینه تحقیق و همچنین اهداف اصلی فرهنگ‌های تشریح شده، مؤلفه های مدل مفهومی به شرح شکل ذیل در چارچوب ارزش‌های رقابتی مورد استفاده قرار گرفته شد.



#### ۴. روش پژوهش

جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان انتظامی استان سیستان و بلوچستان می‌باشد که تعداد ۳۸۴ نفر بعنوان نمونه انتخاب گردیدند. روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات میدانی و پیمایشی و بر اساس هدف، کاربردی می‌باشد. تحلیل داده‌ها به دو صورت توصیفی و استنباطی انجام شده است و برای تعیین پایایی محتوا بر اساس آلفای کرونباخ، سازگاری گویه‌ها مورد سنجش قرار گرفته شد که مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های مدل پژوهشی

مؤلفه	فرهنگ ادوکراسی	فرهنگ همکاری	فرهنگ بروکراسی	فرهنگ عقلایی	خلاقیت و نوآوری	مدیریت دانش	مشارکت و توانمند سازی	توزیع قدرت	کنترل	سیستم انضباطی	مشتري مداری	دولت الکترونیک
آلفای کرونباخ	۰/۸۶	۰/۸۴	۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۷۵	۰/۷۴	۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۸۸

برای بررسی روایی محتوا به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شده است. در این بخش برای تعیین CVR و CVI از پانل خبرگان به تعداد ۲۰ نفر درخواست شد به ۱۶ پرسش پاسخ دهند. سپس پاسخ‌ها با جدول لاشه (۱۹۷۵) مقایسه می‌شود. مطابق جدول، برای ۲۰ نفر متخصص (افراد خبره) مقدار قبولی برای CVI و CVR به ترتیب برابر است با ۰/۴۲ و ۰/۷۹. با توجه به جدول شماره ۲ اعتبار محتوایی بر اساس این ضرایب کمی تأیید می‌گردد.

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

پرسش	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
ضرایب CVR	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۷	۰/۸	۰/۹	۰/۹
روایی CVI محتوا	۰/۹	۰/۸۵	۰/۹	۰/۹	۰/۹۵	۰/۹	۰/۹	۰/۹	۰/۹۵	۰/۸۵	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹	۰/۹۵	۰/۹	۰/۹۵

۱-۴. تحلیل داده‌ها: تحلیل داده‌ها به دو صورت توصیفی و استنباطی می‌باشد که در جدول ذیل خلاصه گردیده شده است:

جدول ۳. تحلیل داده‌های تحقیق

مؤلفه	آماره‌های توصیفی		توزیع نرمال بودن داده‌ها		رتبه بندی مؤلفه‌ها	میانگین رتبه		
	شاخص‌های مرکزی		چولگی	کشیستگی				
	میانگین	میانگین						
خلاقیت و نوآوری	۶/۴۲	۴۱/۳۳	۲۹/۳۵	۲۹	-۰/۲۶	۰/۱۲	۷	۳/۹۴
مدیریت دانش	۷/۱۱	۵۰/۶۲	۳۲/۲۹	۳۱	-۰/۷	۰/۵۷	۴	۴/۷۳
مشارکت و توانمند سازی	۷/۰۶	۴۹/۹۷	۳۰/۹۲	۲۹/۵	۰/۹۱	۰/۵۶	۶	۴/۳۲
توزیع قدرت	۵/۲۷	۲۷/۸	۲۹/۴۲	۲۹	۰/۱۹	-۰/۳۴	۸	۳/۸۵
کنترل	۴/۵	۲۰/۳۱	۳۱/۷۱	۳۱	۰/۵۴	-۰/۱۵	۵	۴/۶۱
سیستم انضباطی	۵/۴۳	۲۹/۵۶	۳۲/۳۵	۳۲	۰/۵۱	-۰/۵۲	۲	۴/۷۷
مشتری مداری	۶/۰۹	۳۷/۱۱	۳۱/۹۲	۳۱	۰/۷۷	۱/۲۲	۳	۴/۷۶
دولت الکترونیک	۵/۷۳	۳۲/۹۲	۳۲/۵۸	۳۱	۰/۱۲	۱/۰۲	۱	۵/۰۱

همانگونه که مشاهده می‌شود، متغیر دولت الکترونیک بدلیل دارا بودن بالاترین رتبه میانگین از بیشترین اثربخشی برخوردار است، همچنین، فرهنگ عقلایی به دلیل بالاتر بودن میانگین مؤلفه‌ها در مجموع، بعنوان فرهنگ غالب می‌باشد. نتایج حاصله بر اساس چولگی و کشیدگی نیز نرمال بودن داده‌ها را نشان می‌دهد، چرا که که کلیه مقادیر در بازه (۲ و -۲) می‌باشد. برای انجام آزمون فرضیه‌های تحقیق روش رگرسیون بکار گرفته شده است که نتایج به شرح جدول ذیل می‌باشد:

#### ۲-۴. فرضیه‌های تحقیق

##### ۱-۲-۴. فرضیه‌های اصلی

H : ارتباط معناداری بین انواع فرهنگ‌های سازمانی ادهوکراسی، همکاری، بروکراسی و عقلایی با بهبود سازمانی وجود ندارد.

H : ارتباط معناداری بین انواع فرهنگ‌های سازمانی ادهوکراسی، همکاری، بروکراسی و عقلایی با بهبود سازمانی وجود دارد.

##### ۲-۲-۴. فرضیه‌های فرعی

H : ارتباط معناداری بین متغیرهای خلاقیت و نوآوری، مدیریت دانش، مشارکت و توانمند توزیع قدرت، کنترل سازی، سیستم‌های انضباطی، مشتری مداری و دولت الکترونیک با بهبود سازمانی وجود ندارد.

H : ارتباط معناداری بین متغیرهای خلاقیت و نوآوری، مدیریت دانش، مشارکت و توانمندسازی، توزیع قدرت، کنترل، سیستم‌های انضباطی، مشتری مداری و دولت الکترونیک با بهبود سازمانی وجود دارد.

جدول ۴- نتایج تحلیل ضرایب متغیرهای مدل پژوهشی بر اساس آزمون رگرسیون

متغیر ملاک	B	SE	P	$\beta$	t	R	تعدیلی R <sup>۲</sup>
خلاقیت و نوآوری	۰/۹۸	۰/۱۷	۰/۰۰۰	۰/۲۷	۵/۵۳	۰/۲۷	۰/۰۷
مدیریت دانش	۱/۵۶	۰/۱۴	۰/۰۰۰	۰/۴۷	۱۰/۶۱	۰/۴۷	۰/۲۲
مشارکت و توانمند سازی	۱/۶۸	۰/۱۴	۰/۰۰۰	۰/۵۱	۱۱/۶۱	۰/۵۱	۰/۲۶

۰/۲۸	۰/۵۳	۱۲/۳۵	۰/۵۲	۰/۰۰۰	۰/۱۹	۲/۳۵	توزیع قدرت
۰/۲۸	۰/۵۳	۱۲/۳۳	۰/۵۳	۰/۰۰۰	۰/۲۲	۲/۷۵	کنترل
۰/۳۳	۰/۵۸	۱۴/۰۵	۰/۵۸	۰/۰۰۰	۰/۱۷	۲/۴۹	سیستم انضباطی
۰/۲۰	۰/۴۶	۱۰/۱۲	۰/۴۶	۰/۰۰۰	۰/۱۷	۱/۷۵	مشتری مداری
۰/۳۲	۰/۵۷	۱۳/۶۷	۰/۵۷	۰/۰۰۰	۰/۸۷	۲/۳۲	دولت الکترونیک

همانطور که نتایج جدول نشان می‌دهد؛ سطح معنی‌داری متغیرهای ملاک (P) کمتر از ۵ درصد می‌باشد که بیانگر رد شدن فرض صفر با اطمینان ۹۵٪ می‌باشد. به این معنی که مدل موجود با اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار بوده و بر اساس داده‌های موجود این مدل قادر به بیان تغییرات می‌باشد. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی بر بهبود سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.

## ۵. یافته‌های پژوهش

برابر جدول شماره ۳، انحراف معیار داده‌ها برای کلیه مؤلفه‌ها از مقدار کمی برخوردار می‌باشد که نشان دهنده آن است که داده‌ها به میانگین نزدیک هستند و پراکندگی اندکی دارند. همانگونه که مشاهده می‌شود؛ مؤلفه دولت الکترونیک، بدلیل بالا بودن مقدار میانگین بعنوان مؤلفه اثر بخش شناخته می‌شود و مؤلفه توزیع قدرت بعلت پایین‌ترین مقدار میانگین، از کمترین اثربخشی برخوردار است. با توجه به نتایج حاصل از داده‌ها در این جدول (میانگین مؤلفه‌ها) و همچنین مؤلفه‌های بکار رفته در مدل مفهومی و در مجموع فرهنگ سازمانی عقلایی از اثربخشی بیشتری برخوردار است و سپس به ترتیب فرهنگ بروکراسی، ادوکراسی و نهایتاً فرهنگ همکاری برای سازمان مورد مطالعه اثر بخش است. لذا، هر سازمانی متناسب با شرایط می‌بایست؛ نسبت به اتخاذ فرهنگ مناسب اقدام نماید و اتخاذ تنها یک نوع فرهنگ اثر بخش نیست. برابر جدول شماره ۴ ارتباط معناداری بین کلیه متغیرها با مفهوم اصلی تحقیق وجود دارد. مؤلفه خلاقیت و نوآوری از کمترین شدت همبستگی ( $R=0.26$ ) برخوردار می‌باشد، همچنین ضریب رگرسیون استاندارد شده ( $\beta$ ) برای مؤلفه سیستم انضباطی از بیشترین مقدار برخوردار می‌باشد که به این معناست که تأثیرگذاری این متغیر نسبت به متغیر وابسته (بهبود سازمانی) در کنار سایر متغیرها بیشتر است. به طور کلی آزمون ضریب همبستگی و رگرسیون نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین متغیرهای پژوهش برقرار می‌باشد. به این معنی که مدل مفهومی پژوهش با

اطمینان ۹۵٪ معنی دار بوده و بر اساس داده‌های موجود این مدل قادر به بیان تغییرات می‌باشد. جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مدل مفهومی با نتایج تحقیقات اوزچورن و همکاران (۲۰۱۷)، کرداب و همکاران (۲۰۲۰)، باهوانی (۲۰۲۰)، دووی و همکاران (۲۰۲۰)، داویلا و همکاران (۲۰۱۹)، ماتوری و همکاران (۲۰۱۹)، دانیل (۲۰۱۹)، ترازاس و همکاران (۲۰۱۷)، آلاگاه و همکاران (۲۰۱۷)، ادما و همکاران (۲۰۱۶) و سوموی (۲۰۱۶) که در پیشینه تحقیق تشریح گردید، همخوانی دارد و کلیه مؤلفه‌های فرضیه فرعی اول مورد تأیید می‌باشد و تمامی مؤلفه‌ها از ارتباط معنادار و مثبتی با بهبود سازمانی دارا می‌باشند.

## ۶. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

کارکنان قبل از پیوستن به یک سازمان از نهادهای فرهنگی متعددی نظیر خانواده، اجتماع، ملت، حکومت، امکان مذهبی، نظام آموزشی و دیگر سازمان‌های کاری تأثیر پذیرفته‌اند و این انجمن‌ها، نگرش‌ها، رفتار و هویت آنها را شکل می‌دهند. زمانی که کارکنان به یک سازمان می‌پیوندند، این تأثیرات را با خود به سازمان می‌آورند. فرضیات، ارزش‌ها، هنجارها و نگرش‌هایی که اعضای یک سازمان در آن به اشتراک می‌گذارند به طرز چشمگیری طرح‌های تفسیری خود را شکل می‌دهند. از طریق طرح‌های تفسیری، اعضای یک سازمان معانی وقایع را در داخل و خارج از سازمان تعیین می‌کنند و واقعیتی را که پیرامون آنها احاطه شده است، می‌فهمند. فرهنگ سازمانی نوعی از طرح تفسیر جمعی است که توسط اعضای یک سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود، به همین دلیل آنها معانی وقایع، افراد و وقایع درون و خارج از سازمان را به شیوه‌ای مشابه اختصاص می‌دهند و به طور مشابه با آنها رفتار می‌کنند. به همین دلیل، فرهنگ یک سازمان دلالت بر این دارد که همه اعضای سازمان به طور مشابه سازمان را درک می‌کنند و همچنین یک روش مناسب برای عملکرد، مدیریت و تغییر آن است. بنابراین، فرهنگ سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر روی طرح‌های تفسیری و رفتار اعضای یک سازمان، در شکل‌گیری سایر مؤلفه‌های سازمان و مدیریت شرکت می‌کند. بسته به ارزش‌ها و هنجارهای موجود در فرهنگ سازمانی، مدیریت ارشد استراتژی را انتخاب می‌کند و ساختار سازمانی را طراحی می‌کند، مدیران سبک رهبری خود را شکل می‌دهند، کارکنان انگیزه‌ها و نیازهای خود را تعریف می‌کنند و مدیر منابع انسانی سیستم جبران خسارت را در یک شرکت طراحی می‌کند.



نتایج حاصل از جداول در خصوص فرضیه‌های اصلی تحقیق نشان می‌دهد که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین ۴ نوع فرهنگ سازمانی با بهبود سازمانی وجود دارد، به گونه‌ای که فرهنگ عقلایی بعنوان فرهنگ غالب سازمانی است، همچنین بیشترین اثربخشی مربوط به متغیر دولت الکترونیک و کمترین اثربخشی برای متغیر توزیع قدرت است. با توجه نتایج حاصله موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد: ۱- سازمان‌ها وضعیت فعلی خود را بررسی نمایند و اینکه می‌خواهند به کدام نقطه از موفقیت دست یابند، ۲- جهت‌گیری آتی سازمان بر مبنای فرهنگ برای کارکنان تشریح شود، عبارت دیگر چه چیزی تغییر می‌کند و چه چیزی تغییر نمی‌کند، ۳- عوامل کلیدی موفقیت اعم از عوامل داخلی و خارجی برای افراد در سازمان تشریح گردد، ۴- ابزارهای مناسب در جهت جهت‌گیری جدید تعیین و بکار گرفته شود، ۵- تشریح و تعیین اقداماتی که می‌خواهیم انجام دهیم برای کارکنان، عبارتی دیگر تنظیم برنامه استراتژیک و ۶- شناسایی پیروزیها و شکست‌ها و تعیین نقش افراد از کارکنان عملیاتی الی کارکنان عالی.



## منابع

۱. آقاجانی، حسنعلی؛ حسن زاده، مهدی و غلامی، رمضان (۱۳۸۸). «نوآوری از دیدگاه نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت»، دومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران و دومین کنفرانس ملی تفکر و آثار علمی تخیلی و کاربردهای آن در آموزش، پژوهش، اختراع و نوآوری
۲. دمیرچی، سعید (۱۳۹۵). «نظریه‌ها و مدل‌های مدیریت دانش (تازه‌ها)»، نشریه امواج دانش، دوره ۱، شماره ۱، صص ۱-۳۸.
۳. رمضانی، علی (۱۳۹۳). «نظریه استخدام و خاستگاه ارزشی عدالت از دیدگاه علامه طباطبایی»، نشریه فلسفه حکومت اسلامی، سال هجدهم، شماره ۳، صص ۱۶۱-۱۸۹.
۴. سعادت‌مند، مهدی (۱۳۹۸). «نقش انواع شناخت در نظریه حیات معقول علامه جعفری»، نشریه قیستان، سال بیست و چهارم، شماره ۲۴، صص ۱۹۵-۲۱۹.
۵. عقیلی، سید وحید؛ سادات مهدوی، سمیه؛ هاشم زهی، نوروز و فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۷). «نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران در توسعه کسب و کار با تأکید بر مشتری‌مداری»، مجله مطالعات توسعه اجتماعی، سال ۲، شماره ۱۰، صص ۱۲۷-۱۵۲.
۶. عزیزی، مهدی؛ عزیزی، سید مجتبی و لطفی، میثم (۱۳۹۶). «بررسی و نقد تأثیر مکتب‌فایده‌گرایی بر نظریه‌های تصمیم‌گیری و مقایسه آن با نظریه رشد اسلامی، فصلنامه مدیریت اسلامی، سال بیست و پنجم، شماره ۲، صص ۳۵-۶۳.
۷. علمی، قربان (۱۳۸۲). «مدخلی بر نظریه دینی مرتضی مطهری»، نشریه مقالات و بررسی‌ها، دفتر ۷۴، صص ۶۱-۷۳.
۸. کشتی‌آرای، نرگس و سلطانی‌نژاد، نجمه (۱۳۹۳). «اسلامی‌سازی مدارس بر اساس نظریه بازگشت به خود استاد مطهری»، نشریه پژوهش در برنامه ریزی درسی، سال یازدهم، شماره ۱۵، دوره ۲، صص ۱-۱۱.
۹. ملایوسفی، مجید؛ اله یاری، احمد؛ و اسکندری، مریم (۱۳۹۱). «مطهری و اخلاق باور»، نشریه حکمت معاصر پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال سوم، شماره ۱، صص ۲۰۱-۲۲۰.
۱۰. هج، ماری جو (۱۳۹۱). تنوری سازمان: مدرن و نمادین-تفسیری و پست مدرن، ترجمه حسن دانایی فرد، چاپ سوم، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان

11. Alagah, A. D., Ukoha, O. Zuzu, M. A.)2017(. Management Control Systems and Organizational Effectiveness: A Study of the Nigerian aviation industry, International Journal of Advanced Academic Research | Social & Management Sciences, Vol. 3, Issue 8. pp 108-120.
12. Bhavani, B.)2020(. " A Study on Employee's Discipline and Its Effect on Organizational Performances ", International Journal of Business and Management Invention , Vol 9 , Issue 6 , Ser. IV. pp 1-4.
13. Chung, G.H., Du J., Choi, J.N.)2014(. " How do employees adapt to organizational change driven by cross-border M&As? A case in China ", Journal of World Business .vol 49, pp 78-86
14. Daniel, C.O.)2019(. Impact of Employee Participation on Decision Making In Nigerian Banking Sector, IOSR Journal of Business and Management, Vol 21, Issue 2. Ser. V. pp 14-20.
15. Davila, G., Varvakis, G., North, K.)2019 ( . " Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance, Brazilian Business Review 16.3. pp 239-254.
16. Dewi, L., Tentama, F, Meilani, E.R.)2020(. The Role Of Work Discipline And Autonomy On Employee Performance: A Case Of Private University In Indonesia , International Journal of Scientific & Technology Research , Vol 9 . No 01. pp 4152-4157.
17. Darvishmotevali, M.)2019 (. Decentralization and Innovative Behavior: The Moderating Role of Supervisor Support, International Journal of Organizational Leadership 8. pp 31-45.
18. G. Cummings T., G. Worley, C.)2009(. Organization Development & Change, Published by South-Western Cengage Learning. pp 1-425.
19. Iheanacho, M.U., Edema, A. J. M., Ekpe, E .O.)2016 (. Perceived Discipline, Punishment and Organizational Performance among Employees, Vol 16. pp 15-20.
20. Imam Syafii, L, Thoyib, A., Nimran, U, Djumahir.2015." The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of

- Leadership Style related with the Employee Performance “, Journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences .VOL 211, PP 1142-1147
21. Janicijevic, N.)2012(.” the influence of organizational culture on Organizational preferences towards the choice of organizational change strategy, Journal of economic annals. Vol (LVII), No 93. pp 25-51.
  22. Jogaratnam, G. ). 2017(How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry, Journal of Hospitality and Tourism Management .vol 31, pp. 211-219
  23. Kordab, M., Raudeliuniene, J., Kavaliauskien, I. M. (2020). Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship Between Organizational Learning and Sustainable Organizational Performance, Sustainability, 12, 10061; doi:10.3390/su122310061 .pp 1-20.
  24. Lapina, I., Kairisa, I., Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of Universit Journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences. Vol 213, pp 770-774
  25. Muturi, B., Wasike, S., Njehia, J.M. (2019). ” Employee Participation and Organizational Performance: A Case of Teachers Service Commission, Kenya ”, International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences , Volu 09 Issue 10.pp 1-9.
  26. Nelson, U. C., Chiamaka, O.M., Collins, O. (2019). Discipline and Organizational Performance in nigeria” , International Journal of Current Research, Vol. 11, Issue, 03.pp 2216-2219.
  27. Ozturen, A., Elidemir, S.N., Bayighomog, S.W. (2020). ” Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation, Sustainability 2020, 12, 3295; doi: 10.3390/su12083295.pp 1-18.
  28. Ozsoy, N., Celik, A. (2016). ” Organizational Change: Where Have We Come From and Where Are We Going. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences. Vol. 6, No.1.pp 134-141.

29. S. Cameron, K., E. Quinn, R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture”, Published by Jossey-Bass.pp 16-17.
30. Shroff, R.H., Deneen, C. C, Ng, E.M.W. (2011).” Analysis of the technology acceptance model in examining students’ behavioural intention to use an e- portfolio system”, Australasian Journal of Educational Technology.vol 27, pp 600-618
31. Somoye, K.G. (2016). ” The Effects of Power and Politics in Modern Organizations and its Impact on Workers’ Productivity, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol. 6, No. 11.pp 566-574.
32. Shamim, S. (2015). ” Islam and Science: A Preliminary Exploration, International Journal of Humanities and Social Science Invention, Volu 4, Issue 1.pp 19-26.
33. Terrazas, E.C.C., Flores, F.J.M., Pohlhammer, J.O.M. (2017). ” The impact of IT-enhanced organizational learning on performance: evidence from Chile, Revista Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia, No. 82.pp 60-67.