

## بررسی راهبردهای اجرایی بهبود سازمانی بر مبنای فرهنگ در جهت اثربخشی نیروی انسانی

وحید میرزایی

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

نور محمد یعقوبی

استاد تمام گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران (نویسنده مسئول).

[Normohammadyaghoubi@gmail.com](mailto:Normohammadyaghoubi@gmail.com)

زهره مقدس

استادیار گروه ریاضی و آمار، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

### چکیده

مقدمه و هدف پژوهشی: کارایی و اثربخشی به عنوان برون داد نظام‌های انسانی و سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که فرایندهای کاری و رفتاری اصلاح شود، از طرف دیگر عامل کلیدی اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های بهبود و همچنین سازگاری با آشفتگی محیطی که سازمان‌های مدرن با آن روبرو هستند اصلاح در فرهنگ سازمانی است. لذا هدف پژوهش حاضر بررسی راهبردهای اجرایی بهبود سازمانی بر مبنای فرهنگ در جهت اثربخشی نیروی انسانی می‌باشد. در این تحقیق از چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و کمرون استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان نظامی استان سیستان و بلوچستان می‌باشد که تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند.

روش پژوهش: تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت میدانی و پیمایشی و براساس هدف کاربردی می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون، فریدمن، چولگی و کشیدگی استفاده شده است. برای پایایی تحقیق از ضریب الفای کرونباخ و برای روایی محتوا نیز از ضرایب CVI و CVR استفاده شده است.

یافته‌ها: آزمون ضریب همبستگی و رگرسیون نشان می‌دهد که رابطه مثبت بین متغیرهای پژوهش برقرار می‌باشد. به این معنی که مدل مفهومی پژوهش با اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار بوده و براساس داده‌های موجود این مدل قادر به بیان تغییرات می‌باشد.

نتیجه‌گیری: تحقیقات فرهنگ عقلایی را به عنوان فرهنگ غالب سازمانی معرفی می‌نماید همچنین بیشترین و کمترین اثربخشی مربوط به متغیرهای دولت الکترونیک و توزیع قدرت است.

کلید واژه‌ها: بهبود، فرهنگ همکاری، فرهنگ بروکراسی، فرهنگ ادوکراسی، فرهنگ عقلایی.

## مقدمه

افتاده است، اما آنچه در این شکست‌ها جالب توجه است دلایل گزارش شده برای عدم موفقیت آنها است. چندین مطالعه گزارش کردند که بیشترین دلیل ذکر شده برای شکست، نادیده گرفتن فرهنگ سازمان است. به عبارت دیگر، عدم تغییر فرهنگ سازمان، انواع دیگر تغییرات سازمانی را که آغاز شده بود، محکوم کرد. لذا نیازمند یک چارچوب، یک ابزار حسی، مجموعه‌ای از مراحل سیستماتیک و یک روش برای کمک به مدیران و سازمان‌های آنها برای سازگاری با خواسته‌های محیط می‌باشیم تا راهی برای مدیران تقریباً در هر نقطه از سلسله مراتب یک سازمان فراهم، تا روند تغییر را در اساسی‌ترین سطح، سطح فرهنگی هدایت کند. این تحقیق یک استراتژی سیستماتیک برای عوامل تغییر داخلی یا خارجی برای تسهیل تغییرات اساسی ارائه می‌دهد که می‌تواند سایر انواع تغییرات را پشتیبانی و تکمیل کند (کوئین و کمرون<sup>۳</sup>، ۲۰۱). لذا با تعیین شکاف تحقیقاتی سوالانی که مطرح می‌گردد این هست که:

- ۱- مدل بهبود سازمان متناسب با فرهنگ که منجر به اصلاح فرایندهای کاری و رفتاری (انسانی) شود چیست؟
  - ۲- کدام مولفه‌ها اعم از انسانی و سازمانی از بیشترین و کمترین اثربخشی بر تحول سازمانی برخوردارند؟
  - ۳- غالب‌ترین نوع فرهنگ سازمانی متناسب با مدل مفهومی در جهت اثر بخشی بیشتر کدام است؟
- پیشینه پژوهش:

آسن<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای تحت عنوان "آموزش، مشارکت کارکنان و بهبود مستمر - اثر تعدیل کننده یک روش بهبود متداول" به این نتیجه رسید که آموزش برای بهبود مستمر و استفاده از روش بهبود مشترک در واقع با مشارکت کارکنان ارتباط مثبت دارد. همچنین مشارکت کارکنان تا حدی واسطه تأثیر آموزش بر بهبود مستمر است. با این حال، هرچه پایداری به یک روش بهبود متداول بیشتر باشد، تأثیر غیرمستقیم آموزش از طریق مشارکت کارکنان بر بهبود مستمر کمتر است. آگبو<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت

به طور معمول، وظایفی که در برنامه‌های «OD» گنجانیده می‌شوند جهت نیل به دو هدف اصلی است: بهبود کارایی و اثربخشی و اثربخشی و به‌سازی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان و ارضای نیازهای آن. آنچه جهت نیل به این اهداف لازم و ضروری است، انسانی کردن سازمان‌ها و توجه به رشد و کمال شخصی و شغلی افراد است (منوریان، ۱۳۹۶). امروزه سازمان‌ها به طور جدی به دنبال راه‌هایی برای دستیابی به اشتیاق خود هستند و کسب مزیت رقابتی در بازی کسب و کار به عنوان عرصه کسب و کار مملو از عدم قطعیت‌های زیادی است که سازمان‌ها و کارآفرینان باید با آن مبارزه کنند. پیچیدگی‌های فزاینده‌ای در ارتباط با انجام مشاغل در محیط تجاری بسیار متغیر ما وجود دارد؛ در نتیجه، سازمان‌ها با فشارها و چالش‌های متعددی روبرو هستند. همچنین سازمان‌ها با آشفتگی و عدم قطعیت‌های فزاینده‌ای روبرو هستند که اجازه پیش‌بینی‌های قابل اطمینان از آینده را نمی‌دهد (ایبکوه و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). متداول‌ترین جهت تغییر، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار و توسعه سازمانی است. هر دو جهت از نیاز به بازنگری اساسی در سازمان و نحوه انجام مشاغل موجود و اجرای تغییرات اساسی که بر کل سازمان تأثیر می‌گذارد نشأت می‌گیرد. تفاوت بین این رویکردها در این است که در صورت مهندسی مجدد سازمان، فرایندها و سیستم‌های خود را براساس آن، تجربیات تجاری، افراد و فرهنگ سازمان تغییر می‌کند، در حالی که در مورد توسعه سازمانی در ابتدا باید آموزش‌های اولیه و اطلاع‌رسانی به مردم و تنها پس از آن شروع به تغییر در کسب و کار می‌شود (دوروشوک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). میزان شکست اکثر برنامه‌های تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده چشمگیر است. به عنوان مثال، به خوبی شناخته شده است که سه چهارم مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت کلی (TQM)، برنامه‌ریزی استراتژیک و کوچک‌سازی تلاش‌ها به طور کامل شکست خورده یا مشکلاتی ایجاد کرده‌اند که بقای سازمان به خطر

خلاق‌تر، و ابتکار عمل را برای جستجوی روش‌ها و رویکردهای جدید و کارآمد در انجام کارهای خود به عهده خواهد گرفت. چو و چوی<sup>۹</sup> (۲۰۱۹) در تحقیق خود تحت عنوان "چه زمانی و چگونه منابع انسانی پایدار مشتری‌مداری کارکنان خط مقدم را بهبود می‌بخشد؟" به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (به عنوان مثال، آموزش، پاداش و مزایا) با رضایت کارکنان و مشتری‌مداری کارکنان خط مقدم (FLEs) ارتباط مثبت دارد. رضایت FLEs نیز با مشتری‌مداری آنها ارتباط مثبت داشت. آنتونی<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۷) در مقاله‌ای تحت عنوان "اثرات مدیریت انضباطی بر عملکرد کارکنان در یک سازمان" به این نتیجه رسید که مدیریت انضباطی منجر به ارتقاء کارکنان می‌گردد. به گونه‌ای که عملکرد کارکنان در مرتبه اول تحت تاثیر دستمزد، محیط کار و تعهد مدیریت و در مرتبه دوم تحت تاثیر انگیزه، ابزار، تجهیزات و سایر منابع می‌باشد. گرگر و نگوک تان<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی تحت عنوان "تأثیرات مدیریت دانش بر نوآوری در موسسات آموزش عالی" به این نتیجه رسیدند که افزایش دانش، نوآوری سازمانی را افزایش داده و سپس با مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش، عملکرد را افزایش می‌دهند. میسون و کامبالیکووا<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق تحت عنوان "اهمیت کنترل در کارهای مدیریتی" به این نتیجه رسیدند که مدیران از طریق کنترل سازمانی اطمینان حاصل می‌کنند که منابع به طور موثر تهیه شده و برای رسیدن به اهداف سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. این یک عملکرد پویا است و با سایر عملکردهای مدیریتی ارتباط دارد و نقش تعیین کننده‌ای در دستیابی به موفقیت سازمانی دارد. با بررسی پیشینه تحقیق نتیجه می‌گیریم که در اکثر تحقیقات، مدل چندان جامعی پیشنهاد نگردیده است و تنها به رابطه متغیرها با تغییر و تحول سازمانی پرداخته شده است و مدلی که اولویت و اهمیت متغیرها را در جهت بهبود سازمانی روشن نماید مطرح نشده است تا از این طریق مولفه اثربخش شناسایی گردد.

عنوان "اثرات انضباط کارکنان بر عملکرد سازمانی" به این نتیجه رسید که سیاست‌های انضباطی منجر به اطمینان از کار گروهی، انسجام سازمان و کنترل رفتار کارکنان شده و نهایتاً این امر اتلاف زمان و منابع را کاهش و انعکاس مثبت برای سازمان می‌گردد. سینگ و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای تحت عنوان "چگونه فرهنگ سازمانی پاسخ کارکنان خط مقدم به بی‌حوصلگی مشتری را شکل می‌دهد" به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی تأثیرات بی‌انگیزگی مشتری را تعدیل می‌کند. همچنین فرهنگ همکاری قوی از اثر بخشی بیشتری برخوردار می‌باشد. گومز و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان "مشارکت شهروندان در دولت الکترونیک در اتحادیه اروپا" به این نتیجه رسیدند که به جای تقسیم دسترسی، تقسیم مهارت بسیار بیشتر است به این معنی که سواد دیجیتالی مهمترین عامل برای جذب دولت الکترونیک در کل است و چنین به نظر می‌رسد که سیاست‌های سواد دیجیتالی واقعاً ابتکارات مقرون به صرفه‌ای برای استفاده از خدمات دولت الکترونیک است. دوروشوک<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۹) در مقاله تحت عنوان "توسعه سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریتی مدرن برای تحول شرکت" به این نتیجه رسید فرآیند مشاوره‌ای که در مورد توسعه سازمانی اعمال می‌شود، تضمین می‌کند که نظرات اکثریت مدیران و تأثیرگذاران شرکت مورد توجه قرار می‌گیرد و در نتیجه امکان تصمیم‌گیری جمعی و اجرای آن در شرکت فراهم می‌شود که رشد را تسهیل می‌کند. درویش موتولی (۲۰۱۹) در تحقیقی تحت عنوان "تمرکززدایی و رفتار نوآورانه: نقش تعدیل کننده پشتیبانی سرپرست" به این نتیجه رسید که سیستم غیرمتمرکز بر رفتار خلاقانه کارکنان تأثیر مثبت دارد. علاوه بر این، نقش تعدیل کننده پشتیبانی نظارتی در کمک به کارکنان برای دستیابی به اهداف نوآورانه سازمانی قابل توجه بود. وجود تمرکززدایی فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌ها باز می‌کند و رفتارهای نوآورانه را بین کارکنان افزایش می‌دهد. کارکنانی که در تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری در داخل سازمان آزادی عمل دارند

## مبانی نظری:

تمرین OD طیف وسیعی از فعالیت‌ها را شامل می‌شود که تغییرات ظاهراً بی‌پایان در آنها وجود دارد. ایجاد تیم با مدیریت عالی شرکت، تغییر ساختار و غنی‌سازی شغل در یک شرکت تولیدی همه نمونه‌هایی از OD هستند. به طور مشابه، مطالعه OD طیف وسیعی از موضوعات را شامل می‌شود، از جمله تأثیرات تغییر، روش‌های تغییر سازمانی و عوامل موثر بر موفقیت D تعدادی تعاریف از OD وجود دارد، هر تعریف تأکید کمی متفاوت دارد. به عنوان مثال، توصیف برک توجه خود را بر فرهنگ به عنوان هدف تغییر متمرکز می‌کند. تعریف فرانسوی مربوط به علاقه بلندمدت OD و استفاده از مشاوران است. و تعاریف بکهارد و بیر به روند OD می‌پردازد. اخیراً، تعریف برک و بردفورد دامنه و علائق OD را گسترش می‌دهد. ورلی و فایهرم پیشنهاد کردند که برای فرآیندی که توسعه سازمان نامیده می‌شود، (۱) باید بر برخی از جنبه‌های سیستم سازمانی متمرکز شود یا منجر به آن شود. (۲) باید یادگیری یا انتقال دانش یا مهارت به سیستم مشتری وجود داشته باشد و (۳) باید شواهدی مبنی بر بهبود یا قصد بهبود اثربخشی سیستم مشتری وجود داشته باشد. تعریف زیر بیشتر این دیدگاه‌ها را در برمی‌گیرد: توسعه سازمان یک برنامه کاربردی در سراسر جهان و انتقال دانش علوم رفتاری به توسعه برنامه‌ریزی شده، بهبود و تقویت استراتژی‌ها، ساختارها و فرایندهایی است که منجر به اثربخشی سازمان می‌شود. این تعریف بر ویژگی‌های متعددی تأکید می‌کند که OD را از آن متمایز می‌کند (کامینگز و ورلی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹). بسته به هدف توسعه، می‌توان دیدگاه‌های زیر را در مورد توسعه سازمانی متمایز کرد:

- سازمان به عنوان یک تشکیلات اجتماعی-سیستم باز اجتماعی - فنی.

- سازمان به عنوان عملکرد مدیریتی - توزیع فضایی و زمان‌بندی.

- سازمان به عنوان ویژگی سیستم مدیریت بهبود نظم

سیستم می‌تواند عملکرد شرکت را افزایش دهد.

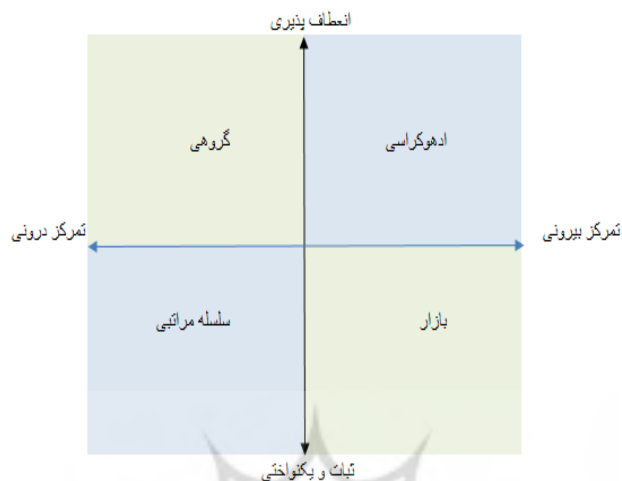
- سازمان به عنوان یک فرایند ساده‌سازی فعالیت‌های سازمان یا تجلی فعالیت‌های مشترک، که در ایجاد سیستم‌های جدید و بهبود یافته ایجاد و عملکرد از هر نوع بیان می‌شود.

- سازمان به عنوان یک ساختار - مجموعه‌ای از پیوندهای پایدار بین اشیاء و مدیریت که در اشکال خاص سازمانی اجرا می‌شوند و با وجود تغییرات مختلف بیرونی و داخلی، یکپارچگی مدیریت و حفظ ویژگی‌های اصلی را تضمین می‌کنند.

بنابراین می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که توسعه شامل تغییرات چند بعدی است و برای مدیریت توسعه، می‌توان از مفهوم مدیریت تغییر و یکی از روش‌های آن استفاده کرد (دوروشوک، ۲۰۱۹). فرهنگ سازمانی، از طریق مفروضات، ارزش‌ها، هنجارها و نمادهای خود، نحوه درک و تفسیر اعضای یک سازمان از واقعیت درون سازمان و پیرامون آنها و همچنین نحوه رفتار آنها در آن واقعیت را تعیین می‌کند. به همین دلیل ممکن است فرض کنیم فرهنگ سازمانی بر نحوه تغییر سازمان تأثیر می‌گذارد و تطبیق فرهنگ سازمانی و استراتژی تغییر، کارایی فرایند تغییر را بهبود می‌بخشد (چیویچ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۲). یک اشتباه رایج در سازمان‌هایی که در صدد بهبود و پیشرفت می‌باشند این است که آنها یک دیدگاه مشترک در خصوص نقطه شروع سازمان و نحوه تفاوت آن از حالت ایده‌آل آینده، ایجاد نمی‌کنند. سازمان‌های ناموفق اغلب یک رویکرد تغییر را بدون در نظر گرفتن لزوم توسعه یک دیدگاه رضایت‌مندانانه 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، پیروزی‌ها، شاخص‌ها، معیارها و ملاک‌های مورد نیاز برای پاسخگویی، سیستم ارتباطی مورد نیاز و تقاضاهای رهبری جاری سازمان‌ها در بنبوده تغییر فرهنگ اجرا می‌کنند. سازمان‌ها دارای محیط‌های کاری،

(لاپینا و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵). چارچوب ارزش‌های رقابتی (CVF) کوئین و کمرون اساس را تعیین می‌کند. این الگوی چهار نوع فرهنگ سازمانی را ایجاد می‌کند. فرهنگ قبيله‌ای، فرهنگ بروکراسی، فرهنگ عقلایی و فرهنگ ادھوکراسی.

نگرش‌های کاری و سبک‌های رهبری متفاوت می‌باشند. از این رو این مسئله مهم است که شرکت‌ها، پروفیل فرهنگ سازمانی خود را به منظور یکپارچگی و انتخاب مناسب‌ترین رویکرد برای توسعه راهبرد و بهبود مستمر، درک کنند



شکل ۱- مدل فرهنگ سازمانی کوئین و کمرون (۱۹۹۹)

و به هم متصل می‌شوند. سیستم ۴ به سطح بالای بهره‌وری، کیفیت و رضایت اعضا دست می‌یابد (کامینگز و ورلی، ۲۰۰۹). لاک و لاتام نیز نظریه انگیزش تعیین هدف را به خوبی توسعه داده‌اند. این نظریه بر ارتباط مهم بین اهداف و عملکرد تأکید می‌کند. تحقیقات پیش‌بینی‌هایی را انجام می‌دهد که به نظر می‌رسد موثرترین عملکرد زمانی به دست می‌آید که اهداف خاص و چالش برانگیز باشند، هنگامی که برای ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند و با بازخورد نتایج مرتبط هستند و تعهد و پذیرش ایجاد می‌کنند. تأثیر انگیزشی اهداف ممکن است تحت تأثیر تعدیل‌کنندگان مانند توانایی و خودکارآمدی قرار گیرد. مهلت‌ها اثربخشی اهداف را بهبود می‌بخشد. جهت‌گیری یادگیری منجر به عملکرد بالاتر از جهت‌گیری عملکرد می‌شود و تعیین گروه به اندازه تعیین اهداف فردی مهم است. به عبارت دیگر، مشارکت در فرایند تعیین هدف تمایل به افزایش تعهد دارد (لونبورگ<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۱). با عنایت به اینکه، افزایش مشارکت و توانمندسازی از عمده‌ترین اهداف اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول

حال با مشخص شدن چارچوب مدل تحقیق به تفضیل مولفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار بر این ابعاد را در هر یک از فرهنگ‌ها به صورت جداگانه تشریح می‌نماییم:

**فرهنگ طایفه‌ای<sup>۱۶</sup> (همکاری):** با تکامل کسب و کارها، انتظارات از عملکرد کارکنان نیز افزایش می‌یابد. کارمند عنصر کلیدی یک سازمان است و عملکرد کلی آنها می‌تواند دستاوردهای یک سازمان یا شکست‌های آن را تعیین کند. هر کسب و کاری به دلیل تغییر مداوم محیط کسب و کار، روش خاص خود را برای انجام کارها دارد. بنابراین این تغییرات سازمان را ملزم به اتخاذ تغییرات داخلی می‌کند که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، بنابراین ممکن است رشد سازمان را افزایش دهد (دانیل، ۲۰۱۹). سیستم مشارکت گروهی لیکرت (سیستم شماره ۴) درجات بالایی از مشارکت اعضا را ایجاد می‌کند. 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 و تصمیمات در سراسر سازمان با عضویت گروهی با هم تداخل پیدا کرده

متداول در مورد افراد بر هم خواهد خورد، به گونه‌ای که هیچ کس بی‌بهره نماند و یا نادیده گرفته نشود (رضائیان، ۱۳۸۸).

**فرهنگ بروکراتیک<sup>۲۱</sup>:** نحوه تشویق و هدایت کارکنان به سمت عملکرد سازمانی اغلب با بررسی نقش انواع مختلف شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. تمرکز در منابع انسانی معمولاً بر تنظیمات کنترل/ انطباق یا تنظیمات HRM مبتنی بر تعهد کارکنان است. دو دلیل ارائه شده است که چرا کنترل سازمانی می‌تواند به تقویت اعتماد کارکنان به سازمان‌های استخدامی آنها کمک کند: اولاً، شیوه‌های کنترلی ممکن است نشان دهنده قابلیت پیش‌بینی، انصاف و قابلیت اطمینان سازمان باشد. به عبارت دیگر، کنترل‌ها می‌تواند منجر به درک حسن نیت سازمانی شود و به این ترتیب کارکنان را قادر سازد تا به سازمان استخدام کننده خود اعتماد بیشتری داشته باشند. ثانیاً، شیوه‌های کنترلی همچنین ممکن است نشان دهنده توانایی سازمانی باشد و در نتیجه ممکن است این باور را تقویت کند که یک سازمان قادر است وعده‌های خود را هم به کارکنان و هم به ذینفعان خارجی تحقق بخشد (وربورگ و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۸). طبق نظریه عاملیت<sup>۲۳</sup>، تضاد اصلی در سازمان، جدایی بالقوه بین اهداف افراد (کارمندان) و رئیس (مالک) است. علائق این افراد با محرک‌های اقتصادی همراستاست و کنترل موثر بر اداره سازمان و سازوکارهای نظارتی باید باشد (سلمانی، ۱۳۹۶). از طرف دیگر مطابق دیدگاه سبیرنتیک، کنترل زمانی موثر واقع می‌شود که مدیر بتواند درباره تغییراتی که در محیط رخ خواهد داد یا در مورد پیشرفت کارها در جهت هدف مورد نظر، اطلاعات دقیق و بهنگامی را بدست آورد (جلالیان و کتولی‌نژاد، ۱۳۹۷). عملکرد هر سازمان به تعهد و تعیین سرمایه انسانی آن بستگی دارد. برای متعهد ساختن کارفرمایان و کارکنان به یکدیگر و برای پیشرفت سازمان، شرکت‌ها روش‌های انضباطی را برای مهار، تقویت و تشویق همه کارکنان برای پرورش و حفظ استانداردهای رفتاری، حضور و عملکرد

سازمان بوده‌اند. برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد. این مهم از طریق اختیاری‌دهی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات ابزار ایده‌ها، اعمال نفوذ و همین طور مسئولیت‌دهی به افراد محقق می‌شود (فرنج و بل<sup>۱۸</sup>، ۱۳۹۳). یکی از پیش فرض‌های بکارگیری قدرت در تغییر سازمانی کثرت‌گرایی<sup>۱۹</sup> است. سازمان کثرت‌گرا به طور کلی به ساختاری تعریف می‌شود که بازیگران با قدرت پراکنده و چشم‌اندازهای متفاوت را قادر می‌سازد تا در مسائل اساسی همکاری کنند. یعنی سازمان کثرت‌گرا، تنوع بازیگران را با قدرت پراکنده و برنامه‌های متفاوت در مورد مسائل اساسی برای درک مفاهیم نامرتبلی را که می‌توان به کار برد، تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین کثرت‌گرایی در سازمان‌ها یک چالش برای اقدامات جمعی است زیرا شامل "قدرت پراکنده و اهداف متفاوت" است. قدرت پراکنده بدین معناست که در غیاب منبع مرکزی قدرت، همه رای‌دهندگان می‌توانند به طور قانونی دیدگاه‌های خود را ارتقا دهند (رافلت و بروس<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۳). همچنین در خصوص توزیع قدرت در سطح سازمان بمنظور مشارکت کارکنان، فرانوگرایان انتقادگرا به تفکیک و پیچیده ساختن فراگرد اعمال قدرت بسیار علاقمندند و بر اجتناب از تمرکز قدرت در یک نقطه تاکید دارند. ادعای فرانوگرایان انتقادگرا آن است که علی‌رغم دعاوی مدیران درباره عقلانیت، با افزایش قدرت آنان فقط سلطه مدیران و سرمایه‌داران بر افراد تحت استخدامشان افزایش می‌یابد. پیشنهاد فرانوگرایان برای جبران عدم تعادل در توزیع قدرت آن است که به کسانی که تاکنون ساکت بوده و در اداره امور سازمانی نقشی نداشته‌اند مانند زنان، اقلیت‌های نژادی و فرهنگی، جوان‌ترین و مسن‌ترین کارکنان امکان اظهار نظر داده شود؛ یعنی مشارکت بیشتر اعضای سازمان که قبلاً در حاشیه قرار داشتند جلب شود. فرانوگرایان مدعی آن هستند که به این ترتیب، با بیان آنچه که به طور معمول گفته نمی‌شد و پنهان ماندن آن موجب حمایت از قدرتمندان شده بود مفاهیم و ارزش‌های سستی از پایه سست خواهند شد و طبقه‌بندی‌های

شغلی طراحی کرده‌اند. کوک (۲۰۱۲) معتقد بود که کارمند منضبط سازماندهی خواهد شد و یک کارمند سازمان یافته همیشه تنبیه خواهد شد. رفتار کارکنان اساس نظم و انضباط در یک سازمان است. انضباط به معنای تأیید کد رفتاری است که توسط سازمان تعیین شده است. نظم و انضباط در یک سازمان، بهره‌وری و کارایی را تضمین می‌کند. این هماهنگی و همکاری بین کارکنان را تشویق می‌کند و همچنین به عنوان تقویت کننده روحیه برای کارکنان عمل می‌کند. در غیاب نظم و انضباط، هرج و مرج، سردرگمی، فساد و نافرمانی در یک سازمان وجود خواهد داشت. به طور خلاصه، نظم و انضباط متضمن اطاعت، نظم و حفظ تابع مناسب بین کارکنان است. به رسمیت شناختن کار، رفتار عادلانه، ساختار حقوق مناسب، رسیدگی موثر به شکایات و امنیت شغلی همه به نظم و انضباط سازمانی کمک می‌کند (آگیو، ۲۰۲۰). از آنجایی که نظم و انضباط در یک سازمان امری اخلاقی است می‌خواهیم از نظریه اخلاق استفاده نماییم. از نظر شهید مطهری باوری که فاقد قرائن کافی یا به عبارتی کاذب است، همواره پیامدها و نتایج بدی را در بر دارد. بر این اساس، با توجه به پیامدها و نتایجی که مترتب بر باورها می‌شود، باورها می‌توانند مشمول ارزش‌گذاری‌های اخلاقی شوند (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 تامین نمی‌شود. در عملکرد موجودات نیز نظم و جریانی ویژه برقرار است: حرکات کرات اسمانی، 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 غایب 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 غایب 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 شده شان می‌انجامد یعنی اینکه نظم عملکرد ناشی از نظم غایی همان است. بنابراین منظور از نظم غایی این است که رابطه بین قوای طبیعت و هدف‌هایی که بر آن مترتب می‌شوند تصادفی نیست بلکه انتخاب طبیعت است، یعنی علاوه بر اینکه علت فاعلی (گذشته) طبیعت را به جلو می‌راند علت غایی (آینده) نیز آن را به جلو می‌کشاند (پورروستائی و پورروستائی، ۱۳۹۷).

**فرهنگ سیستم باز<sup>۲۴</sup>:** سازمان‌های دارای فرهنگ ادهوکراسی تمرکز بر محیط خارجی دارند و بر انعطاف‌پذیری، استقلال و سازگاری تأکید می‌نمایند. رهبران فرهنگ ادهوکراسی نوآوران و کارآفرینانی هستند که یک محل کار نوآورانه و انعطاف‌پذیر ایجاد می‌کنند. این امر بر تسخیر فرصت‌ها، حل مشکلات، شکستن روال عادی و نتیجه‌گرا بودن تأکید می‌کند. سازمان‌هایی با فرهنگ عدالت‌سالاری بر ریسک‌پذیری تمرکز کرده و جهت‌سازگاری با محیط بازار جهت خود را تغییر می‌دهند. کارکنانی که در فرهنگ مردم‌سالاری کار می‌کنند سعی می‌کنند خلاق و نوآور باشند (سینگ و همکاران، ۲۰۲۰). براساس نظریه مبادله اجتماعی<sup>۲۵</sup>، مبادلات مثبت بین رهبران و پیروان ممکن است منجر به خلاقیت و نوآوری شود، زیرا پیروان

ویژه در تصمیم‌گیری‌های مهم، مشکلات احتمالی و هدایت شرکت به سمت پیشرفت سازمانی جامع که نه تنها برای تعداد کمی، بلکه برای همه آنها مفید است. بنابراین تفکر انتقادی به عنوان یک پاسخ مناسب به تغییرات محیط و مدیریت ریسک، چه در داخل و چه خارج از سازمان، با حل مشکلات و معرفی نوآوری برای توسعه کسب و کار درک می‌شود (ایندرازین و همکاران<sup>۲۸</sup>، ۲۰۲۱). در دیدگاه منبع مدار، شرکت یا سازمان مجموعه‌ای است که بر منابع درون سازمانی و برون سازمانی استوار است و در میان منابع سازمانی، دانش مهمترین عامل رشد و بالندگی سازمان‌ها محسوب می‌شود و سازمان‌ها برای استفاده از دانش سازمانی خود به عنوان یک ابزار رقابتی و پیش برنده بایستی با روش‌های مختلف، آن را از حالت نهان به حالت آشکار در آورند و سپس بتوانند آن را در بین کارکنان سازمانی انتقال دهند، لذا سازمان‌ها می‌توانند با گسترش روابط انسانی و تعاملات فردی، از به اشتراک‌گذاری دانش خود متفع شوند (دمیرچی، ۱۳۹۵).

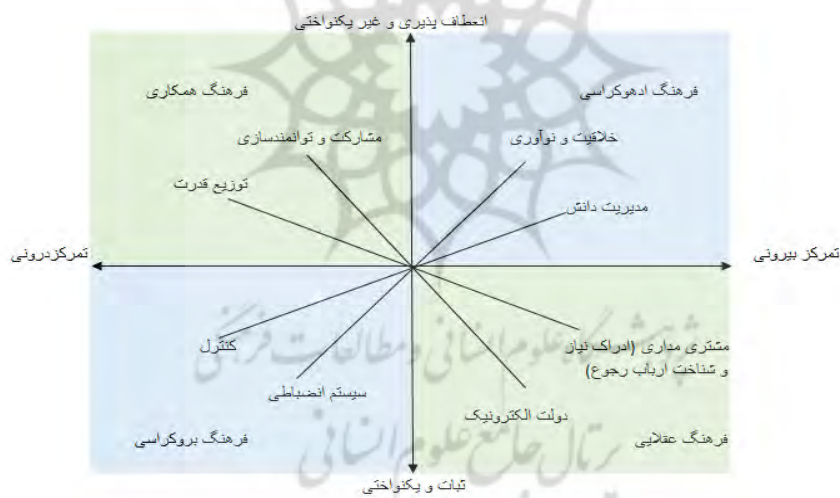
**فرهنگ بازار<sup>۲۹</sup>:** شدت رقابت میزان رقابت در بازار را نشان می‌دهد که می‌تواند درک مشتریان از قدرت آنها در بازار را تغییر دهد. براساس دیدگاه تعاملی، چنین وضعیت بازار خارجی بر پاسخ و الزامات مشتریان به استراتژی‌ها و درمان‌های مرتبط با مشتری تأثیر می‌گذارد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹). دیدگاه بازاریابی داخلی بری نیز، کارکنان را به عنوان مشتریان داخلی در نظر می‌گیرد که سازمان باید نیازها و خواسته‌های آنها را برآورده کند. وی استدلال کرد که سازمان‌ها می‌توانند با جلب رضایت مشتریان اصلی خود - یعنی کارکنان، اهداف نهایی رضایت مشتری و رشد درآمد را بایگانی کنند. به عبارت دیگر، چشم‌انداز بازاریابی داخلی، سازمان را به عنوان یک بازار داخلی در نظر می‌گیرد. اگرچه اجماع متمایزی در مورد بازاریابی داخلی وجود ندارد، این مفهوم در سه مرحله تکامل یافته است: مدل‌های اولیه، خدماتی و جامع. مدل اولیه توضیح داد که سازمان‌ها باید رضایت مشتری را با استفاده از تکنیک‌های بازاریابی در

به دنبال جبران رفتار مطلوب رهبر با مشارکت در عملکردهای نقش‌دار و فوق نقش هستند. مشخص شده است که اعتماد به رهبر نقش کلیدی در توسعه و تعمیق مبادلات اجتماعی رهبر و پیرو ایفا می‌کند، زیرا تعهد را تشویق می‌کند و عدم قطعیت در مورد رفتار متقابل را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، اعتماد به دلیل ماهیت غیرقابل پیش‌بینی و مخاطره‌آمیز آنها یک تسهیل‌کننده اساسی خلاقیت و نوآوری است (نیومن و همکاران<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت دانش و نوآوری اغلب به عنوان محرک‌های کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان تعریف می‌شوند (گرگر و نگوک تان، ۲۰۱۷). اهمیت مدیریت دانش نه تنها در سطح سازمانی بلکه در سطح وسیع‌تر سیاسی و اقتصادی نیز مورد تأکید قرار گرفته است. به عنوان مثال، در نامه اروپا ۲۰۲۰ از طرف کمیسیون اروپا اشاره می‌شود که یکی از محرک‌های رشد آینده، رشد هوشمند است که براساس تقویت دانش و نوآوری‌ها به منظور انتقال این دانش به ارزش اقتصادی و اجتماعی استوار است. در استراتژی توسعه (۲۰۱۱)، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) به اشتراک‌گذاری دانش را یکی از ابزارهای کلیدی یک سازمان برای مشارکت در سیاست‌گذاری و ارتقاء اصلاحات اقتصادی در کشورهای مختلف معرفی کرده است. بدین منظور، سازمان‌ها قصد دارند بسترهای اشتراک دانش را توسعه دهند. در زمینه مدیریت دانش، تفکر انتقادی<sup>۳۱</sup> به عنوان یک شایستگی اساسی تلقی می‌شود که موفقیت یک سازمان را تضمین می‌کند و پیشرفت و مزیت رقابتی آن را تضمین می‌کند. اهداف عملی تفکر انتقادی شامل شناسایی مغالطه‌ها و مشکلات نامنظم، انتخاب بهترین راه حل جایگزین، روش حل مشکلات می‌باشد که با اهداف مدیریت دانش مرتبط است. الیکور اشاره می‌کند که تفکر انتقادی، مانند تفکر مبتنی بر شواهد، در اتخاذ تصمیمات اساسی و هدایت فعالیت‌های فرد به سمت بهبود سازمان کمک می‌کند. "تفکر انتقادی به عنوان یک اصل هنجاری، ابزاری قدرتمند است که به زرادخانه حرفه‌ای هر سازمان کمک می‌کند، به



(۱۹۸۹)، بیان می‌کند که موفقیت یک سیستم را می‌توان با پذیرش کاربر از سیستم تعیین کرد، که توسط سه عامل اندازه‌گیری می‌شود: سودمندی درک شده (PU)، سهولت استفاده درک شده (PEOU) و نگرش نسبت به استفاده (ATU) سیستم. اگر استفاده از یک سیستم آسان نباشد، احتمالاً مفید تلقی نمی‌شود. با توجه به مدل، ادراک کاربر در مورد مفید بودن و سهولت استفاده از سیستم منجر به قصد رفتاری برای استفاده (یا عدم استفاده) از سیستم می‌شود (شروف و همکاران<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۱). پارادایم انتظار – تایید نیز به طور عمومی برای تبیین رضایت مصرف کنندگان و تصمیم آنان درباره خرید دوباره استفاده شده است. این پارادایم بر انگیزه‌های روانی افراد که پس از پذیرش اولیه فناوری اطلاعات و ارتباطات ظاهر می‌شوند متمرکز است (رضایی، ۱۳۸۸).

طراحی شغل کارکنان پیگیری کنند. مدل خدمات بر رضایت‌مندی کارکنان به منظور افزایش رضایت مشتری تأکید کرد. در مرحله سوم، مدل جامع بر انگیزش کارکنان، توانمندسازی سازمانی و همکاری بین بخش‌ها و همچنین رضایت کارکنان تمرکز کرد تا رضایت مشتری را تضمین کند (چو و چوی، ۲۰۱۹). ورود فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) به دولت، نحوه تعامل ادارات دولتی با شهروندان خود را دگرگون کرده و منجر به توسعه پدیده‌ای جهانی به نام دولت الکترونیکی یا دولت الکترونیکی شده است. این امر به عنوان ارائه اطلاعات و خدمات دولتی به شهروندان از طریق اینترنت یا سایر ابزارهای دیجیتالی تعریف می‌شود. دولت الکترونیکی استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات را با تغییر سازمانی برای بهبود ساختار و عملکرد آن ترکیب می‌کند (گومز و همکاران، ۲۰۲۰). مدل پذیرش فناوری (TAM)، توسعه یافته توسط دیویس



شکل ۲- مدل مفهومی تحقیق

روش: جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان انتظامی استان سیستان و بلوچستان می‌باشد که تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات میدانی و پیمایشی و براساس هدف کاربردی می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون، فریدمن، چولگی و کشیدگی استفاده شده است برای تعیین پایایی محتوا براساس الفای کرونباخ، سازگاری گویه‌ها مورد سنجش قرار گرفته شد مقدار ضریب الفای کرونباخ برای کلیه مولفه نشانگر سازگاری مناسب بین کلیه گویه‌ها می‌باشد.

روش: جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان انتظامی استان سیستان و بلوچستان می‌باشد که تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات میدانی و پیمایشی و براساس هدف کاربردی می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها در

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ مدل پژوهشی

مؤلفه	فرهنگ ادهر کراسی	فرهنگ همکاری	فرهنگ بروکراسی	فرهنگ عقلایی	خلاقیت و نوآوری	مدیریت دانش	مشارکت و توانمندسازی	توزیع قدرت	کنترل	سیستم انضباطی	مشتری مداری	دولت الکترونیک
الفای 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

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 در خواست شد به ۱۶ سوال براساس طیف چهار قسمتی (غیر مرتبط ۱، تا حدودی مرتبط ۲، مرتبط اما نیاز به بازبینی ۳، کاملاً مرتبط ۴) پاسخ دهند. سپس CVI بصورت تجمیع امتیازات موافق برای هر آیتم که امتیاز "مرتبط اما نیاز به بازبینی" و "کاملاً مرتبط" را کسب کرده‌اند تقسیم بر تعداد کل خبرگان محاسبه می‌شود و در صورتی که نمره CVI از ۰/۷۹ بالاتر باشد روایی محتوایی مقیاس مورد تایید می‌باشد. باتوجه به نتایج جدول شماره ۲ مقدار CVR مقیاس برای کلیه سوالات بزرگتر از ۰/۴۲ می‌باشد و اعتبار محتوایی براساس این ضریب کمی تایید می‌گردد. همچنین با توجه به اینکه مقدار CVI مقیاس برای کلیه سوالات بزرگتر از ۰/۷۹ می‌باشد اعتبار محتوایی براساس این ضریب کمی نیز تایید می‌گردد.

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، از پانل خبرگان به تعداد ۲۰ نفر در خواست شد به ۱۶ سوال براساس طیف سه قسمتی (ضروری است، مفید است اما ضروری نیست، ضرورتی ندارد) پاسخ دهند. سپس پاسخ‌ها براساس فرمول ذیل محاسبه می‌شود که در آن n تعداد افراد خبره‌ای است که به سوال، گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و N تعداد کل افراد خبره است.

$$CVR = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

نهایتاً مقدار CVR بدست آمده با جدول لاشه (۱۹۷۵) مقایسه می‌شود چنانچه مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بیشتر باشد روایی محتوا برای آیتم مورد نظر (آیتم ضروری است) تایید می‌شود. مطابق جدول

جدول ۲- روایی محتوا براساس ضرائب CVR و CVI

سوال	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
ضرائب CVR	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۹	۰/۸	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	۰/۹	۰/۹۵	۰/۹	۰/۹	۰/۹۵	۰/۸۵	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹	۰/۹۵	۰/۹	۰/۹۵

تحلیل داده‌ها

طبقه‌بندی، خلاصه کردن، توصیف و تفسیر و برقراری ارتباط از طریق اطلاعات جمع‌آوری شده کمک می‌کند. همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود درصد فراوانی آقایان نسبت به زنان بیشتر می‌باشد، همچنین

۱- آمار توصیفی: آمار توصیفی به آن دسته از روش‌های آماری گفته می‌شود که به پژوهشگر در

میزان سابقه خدمت بین ۱۵-۲۰ سال با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد از بیشترین فراوانی برخوردار می‌باشد، همچنین بیشترین نوع واحد سازمانی مربوط به واحد صف می‌باشد و نهایتاً اینکه بیشترین نوع پست سازمانی مدیریتی می‌باشد. در جدول شماره ۴، انحراف معیار داده‌ها برای کلیه مولفه‌ها از مقدار کمی برخوردار می‌باشد که نشان دهنده آن است که داده‌ها به میانگین نزدیک هستند و پراکندگی اندکی دارند. براساس جدول شماره ۵، فرهنگ بازار بدلیل بالا بودن مقدار میانگین به عنوان فرهنگ غالب شناخته می‌شود.

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت شناختی	
%۸۳	۳۲۲	مرد	جنسیت
		زن	
%۲۶	۱۰۲	۱۰-۱۵ سال	سابقه خدمت
		۱۵-۲۰ سال	
		۲۰-۲۵ سال	
		۲۵-۳۰ سال	
%۳۶	۱۳۷	لیسانس	تحصیلات
		فوق لیسانس	
		دکتری	
%۴۹	۱۸۸	ستادی	واحد سازمانی
		صافی	
%۵۵	۲۱۳	مدیریتی	پست سازمانی
		غیر مدیریتی	
%۴۵	۱۷۱		

جدول ۴- آماره‌های توصیفی مولفه‌های مدل

اماره‌های توصیفی				مولفه
شاخص‌های مرکزی		شاخص‌های پراکندگی		
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 توانمندسازی
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	مشتری مداری
۳۱	۳۲/۵۸	۳۲/۹۲	۵/۷۳	دولت الکترونیک

جدول ۵- مقدار میانگین فرهنگ‌های مختلف

مقدار میانگین	نوع فرهنگ
۶۱/۶۴	ادهوکراسی
۶۰/۳۵	همکاری
۶۴/۰۶	بروکراسی
۶۴/۱۵	بازار

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	
-۰/۲۶	۰/۱۲	خلاقیت و نوآوری
-۰/۷	۰/۵۷	مدیریت دانش
۰/۹۱	۰/۵۶	مشارکت و توانمندسازی
۰/۱۹	-۰/۳۴	توزیع قدرت
۰/۵۴	-۰/۱۵	کنترل
۰/۵۱	-۰/۵۲	سیستم انضباطی
۰/۷۷	۱/۲۲	مشتری مداری
۰/۱۲	۱/۰۲	دولت الکترونیک

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؟ مطابق جدول شماره ۷، بیشترین اثربخشی مربوط به متغیر دولت الکترونیک و کمترین اثربخشی برای متغیر توزیع قدرت است.

جدول ۷- رتبه‌بندی مولفه براساس آزمون فریدمن

مولفه	خلاقیت و نوآوری	مدیریت دانش	مشارکت و توانمندسازی	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 انجام آزمون فرضیه‌های تحقیق که به شرح ذیل می‌باشد روش رگرسیون بکار گرفته شده است که نتایج به شرح جدول ذیل می‌باشد:

#### فرضیه‌های اصلی

۱- بین متغیر فرهنگ ادهوگرایی و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۲- بین متغیر فرهنگ همکاری و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۳- بین متغیر فرهنگ بروکرایی و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۴- بین متغیر فرهنگ عقلایی و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرضیه‌های 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 توانمندسازی 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 سیستم‌های انضباطی و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۷- بین متغیر مشتری‌مداری 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 براساس آزمون رگرسیون

متغیر ملاک	B	SE	$\beta$	t	R	تعدیلی $R^2$
ادهوگرایی	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
بروکرایی	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 توانمندسازی	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
مشتری‌مداری	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 می‌دهد سطح معنی‌داری متغیرهای ملاک 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 براساس داده‌های موجود این مدل قادر به بیان تغییرات می‌باشد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌ای گرفت که فرهنگ سازمانی بر بهبود سازمانی تاثیرگذار می‌باشد.

**نتایج و یافته‌ها:** ما اعلام می‌کنیم که ارزش‌های اصلی ما مسئولیت‌پذیری، ابتکار عمل، توسعه مداوم مهارت‌ها و احترام است. در کارهای روزمره این به کمک متقابل و یادگیری مستمر تبدیل می‌شود. کارکنان احساس اطمینان می‌کنند که به دلیل اشتباه یا ندانستن چیزی مجازات نخواهند شد، بنابراین احساس آزادی می‌کنند و تشویق می‌شوند به دنبال کمک باشند. همکاران و مدیران آنها، به نوبه خود، آموزش و پرورش

۵- متعهد کردن مدیران ارشد سازمان برای حمایت از محیط یادگیرنده در سازمان ۶- کشف نیازها و نیروهای برانگیزاننده مشتری (اریاب رجوع). ۷- مدیریت فرآیندهای کسب و کار جهت استقرار نظامات فرآیند مدار سازمانی. ۸- توجه به صلاحیت و شایستگی و مقبولیت افراد در توزیع قدرت.

#### منابع

پورروستائی اردکانی، زهرا و پورروستائی اردکانی، جواد (۱۳۹۷). بررسی تقریر شهید مطهری از برهان نظم، نشریه معرفت فلسفی، سال شانزدهم، شماره اول. جلالیان، سعید و کتولی نژاد، خدابخش (۱۳۹۷). ارزیابی عوامل موثر بر اثربخشی اقدامات صیانتی و پیشگیری یگان‌های ناجا، فصلنامه علمی نظارت و بازرسی، سال دوازدهم، شماره ۴۵. دمیرچی، سعید (۱۳۹۵). نظریه‌ها و مدل‌های مدیریت دانش (تازه‌ها)، نشریه امواج دانش، دوره اول، شماره ۱. رضائیان، علی (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ سیزدهم، انتشارات سمت. رضایی، مسعود (۱۳۸۸). نظریه‌های رایج درباره پذیرش فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، نشریه پژوهش‌های ارتباطی، دوره ۱۶، شماره ۶۰. سلمانی بیدگلی، مسعود (۱۳۹۶). بررسی میزان تاثیر رفتار مباحثی در عملکرد کارکنان، فصلنامه علمی نظارت و بازرسی، سال یازدهم، شماره ۳۹. فرنچ، وندالد و بل، سیسیل اچ (۱۳۹۳). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن، چاپ نوزدهم، انتشارات صفار. منوریان، عباس (۱۳۹۶). مدیریت تحول در بخش دولتی: مفاهیم و تجربه‌ها و مدل‌ها، چاپ اول، انتشارات موسسه کتاب مهربان.

را به عنوان مسئولیت خود و بخشی از تلاش جمعی برای ایجاد محصول بهتر می‌دانند. وقتی همه می‌فهمند که در یک هدف مشترک مشارکت دارند، می‌دانند چگونه به این هدف برسند و می‌توانند نقش خود را در کل سازمان به وضوح ببینند، این باعث ایجاد پیوندهایی در محل کار می‌شود که به پیشرفت شرکت کمک می‌کند. مانند هر ابتکار خوب شرکت، فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند هم برای رهبری یک شرکت و هم برای کارکنان آن مفید باشد. فرهنگ شرکت نشان دهنده شخصیت یک شرکت است و محیطی را که کارکنان در آن کار می‌کنند، مشخص می‌کند. این شامل عناصر مختلفی از جمله محیط کار، ماموریت شرکت، سنت‌های داخلی و خارجی، ارزش، اخلاق، انتظارات و اهداف است. نتایج حاصل از فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق نشان می‌دهد که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین ۴ نوع فرهنگ سازمانی با بهبود سازمانی در جهت اثربخشی نیروی انسانی وجود دارد، نتایج تحقیقات فرهنگ عقلایی را به عنوان فرهنگ غالب سازمانی معرفی می‌نماید همچنین بیشترین اثربخشی مربوط به متغیر دولت الکترونیک و کمترین اثربخشی برای متغیر توزیع قدرت است. همچنین نتایج تحقیق با تحقیقات آسن (۲۰۲۰)، آگبو (۲۰۲۰)، سینگ و همکاران (۲۰۲۰)، گومز و همکاران (۲۰۲۰)، دوروشوک (۲۰۱۹)، درویش موتولی (۲۰۱۹)، چو و چوی (۲۰۱۹)، آنتونی (۲۰۱۷)، گرگر و نگوک تان (۲۰۱۷)، میسون و کامبالیکووا (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

**پیشنهادات:** با توجه نتایج حاصل از مدل مفهومی موارد ذیل در جهت ایجاد تحول سازمانی بمنظور ایجاد اثر بخشی بیشتر نیروی انسانی مبتنی بر فرهنگ پیشنهاد می‌گردد: ۱- تقویت خلاقیت از طریق افزایش سطح دانش. ۲- روابط دائمی و بلندمدت کارکنان با یکدیگر اعم از مدیران عالی و عملیاتی. ۳- شرح اهداف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها. ۴- نظارت بر ارتباط اعضای تیم.

Sadauskas, J, Valavicien, N (2021). Linking Critical Thinking and Knowledge Management: A Conceptual Analysis, Sustainability 2021, 13, 1476. <https://doi.org/10.3390/su13031476>.

Janicijevic, N (2012). the influence of organizational culture ORGANIZATIONAL on preferences towards the choice of organizational change strategy, Journal of economic annals. Vol (LVII), No 93

Legood, A, Newman A, Tian, A.W, Lee. A, Hughes, D.J (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations, The Leadership Quarterly.

Luo, B.N, Lawton, A, Wang, D, Feng, T (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity, Journal of Business Research 100.

Lunenburg, F.c (2011). Goal-Setting Theory of Motivation, INTERNATIONAL Journal managementbusiness, and administration.vol 15, No 1

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.

Misun, J, Cambalikova, A (2017). The importance of control in managerial work, International Conference Socio-Economic Perspectives In The Age Of XXI Century Globalization.

obiekwe, o, zeb -obipi, i; ejo -orusa, H (2019). Employee innovation in organizations: Benefits challenges and implications. management human resource research journal, vol 8, No 8

Raufflet, E, Bres, L (2013). Pluralistic Organizations in Management: One Phenomenon and Multiple Theoretical Developments in Need for a Literature Review/Walking Stick, Article in Academy of Management Annual Meeting Proceedings.

S. Cameron, K, E. Quinn, R (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Published by Jossey-Bass.

Shroff, R.H, Deneen, C.C, Ng, E.M.W (2011). Analysis of the technology acceptance model in examining students'

ملا یوسفی، 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.

Assen, M.F.V (2021). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method, Production Planning & Control The Management of Operations, VOL. 32, NO. 2

Agbo, M.U (2020). Effects of Employee Discipline on Organizational Performance (A Study of Nigerian Breweries Plc), Enugu, Enugu State, Nigeria”, IOSR Journal of Business and Management, Vol 22, Issue 5. Ser. III.

Anthony, A.E (2017). Effects of Discipline Management on Employee Performance and Organization, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol 2, Issue 3.

Cho, Y, Choi, Y (2021). When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication, Sustainability 2021, 13, 3693. [doi.org/10.3390/su13073693](https://doi.org/10.3390/su13073693).

Daniel, C.O (2019). Effect of Organizational Change on Employee Job Performance, Asian Journal of Business and Management, Vol 07– Issue 01.

Doroshuk, H (2019). Organizational development as a modern management tool for transformation of the company (case of Ukrainian energy company), Management, Vol. 23, No. 1.

Darvishmotevali, M (2019). Decentralization and Innovative Behavior: The Moderating Role of Supervisor Support, International Journal of Organizational Leadership 8.

Gomez, L.M.R, Marco, J.N, Hevia, L. F.R (2020). Citizens' Involvement in E-Government in the European Union: The Rising Importance of the Digital Skills, Sustainability, 12, 6807; [doi:10.3390/su12176807](https://doi.org/10.3390/su12176807).

Indrasien, V, Jegelevicien, V, Merfeldait, O, Penkauskien, D, Pivorien, J, Railien, A,

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*. Vol 43, pp 179-206.

behavioural intention to use an e- portfolio system, *Australasian Journal of Educational Technology*.vol 27.

Singh, G, Jha, S, Jiang, Y, Balaji, M.S (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility, *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016>.

یادداشت

<sup>1</sup>*obiekwe et al*

<sup>2</sup>*Doroshuk*

<sup>3</sup>*Quinn & Cameron*

<sup>4</sup>*Assen*

<sup>5</sup>*Agbo*

<sup>6</sup>*Singh et al*

<sup>7</sup>*Gomez et al*

<sup>8</sup>*Darvishmotevali*

<sup>9</sup>*Cho & Choi*

<sup>10</sup>*Anthony*

<sup>11</sup>*Gregar & N.Tan*

<sup>12</sup>*Misun & Cambalikova*

<sup>13</sup>*Cummings & Worley*

<sup>14</sup>*cijevic*

<sup>15</sup>*Lapina et al*

<sup>16</sup>*Clan culture*

<sup>17</sup>*Lunenburg*

<sup>18</sup>*French & Bell*

<sup>19</sup>*pluralism*

<sup>20</sup>*Raufflet & Bres*

<sup>21</sup>*Bureaucratic culture*

<sup>22</sup>*Verburg et al*

<sup>23</sup>*Agency theory*

<sup>24</sup>*Culture of Adhocracy*

<sup>25</sup>*Social exchange theory*

<sup>26</sup>*Newman et al*

<sup>27</sup>*Critical Thinking*

<sup>28</sup>*Indrasien et al*

<sup>29</sup>*Market culture*

<sup>30</sup>*Shroff et al*

