

Tendency of cultural organizations to create organizational improvement

Vahid Mirzaei¹, Noor Mohammad Yaghoubi^{*2}, Zohreh Moghaddas³ Received: 2021-10-27
Accepted: 2022-01-09

Abstract

Background and Aim: Today, despite all the efforts of officials and experts to improve the condition of the Iran's organizations, what has not yet been able to increase their efficiency and effectiveness and improve the condition is the lack of a proper theoretical framework for managing improvements based on cultural values of Iran's society; therefore, the purpose of this study is to explain the tendency of cultural related organizations in order to create organizational improvement; For this purpose, the model of Quinn and Cameron competitive values framework has been used in this research.

Method: The research is applied in terms of purpose, mixed in terms of approach, and survey in terms of data collection. The statistical population consists of all employees of the police command center of Sistan and Baluchestan, of which 384 samples were selected in the general department (employees of the police department) and 44 people in the special department. To evaluate the quantitative content validity, two relative content validity coefficients (CVR) and content validity index (CVI) and for the reliability of the research, Cronbach's alpha method was used. Descriptive and inferential analysis has also been used in data analysis.

Results: Correlation coefficient and regression tests show that there is a positive and significant relationship between research variables; this means that the conceptual model of the research is 95% significant, and based on the data, the model is able to express any changes.

Conclusion: Research shows that in the general part, rational culture and in the specific part, adhocracy culture are the dominant organizational cultures. The common denominator between the general and specific sections is that both sections, general and specific, focus on the external environment, with the difference that the general section emphasizes on the stability and uniformity, and the special section emphasizes on the flexibility and non-uniformity. Also in the general and specific sectors, the most effectiveness is related to the E-government, creativity and innovation variables, respectively.

Keywords: Culture improvement, organizational effectiveness, organizational and managerial changes, Sistan and Baluchestan command center.

Citation (APA): Mirzaei, Vahid; Yaghoubi, Noor Mohammad; Moghaddas, Zohreh. (1400). Tendency of cultural organizations to create organizational improvement, Quarterly of Supervision and Inspection, 15 (58), pp 181-210

DOI: [10.22034/SI.2021.98266](https://doi.org/10.22034/SI.2021.98266)

1. PhD Student in Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email: Vahidmirzaei38@gmail.com
2. Professor, Department of Public Administration, Zahedan Branch, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran (Corresponding Author). Email: Normohammadyaghoubi@gmail.com
3. Assistant Professor, Department of Mathematics and Statistics, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email: Zmoghaddas@gmail.com



گرایش سازمانهای فرهنگی در جهت ایجاد بهبود سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۵

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

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۹

چکیده

زمینه و هدف: امروزه با تمام کوششی که مسئولان و متخصصان به منظور اصلاح وضع سازمانهای کشور مبدول می‌دارند، آنچه هنوز نتوانسته است کارایی و اثربخشی آنها را افزایش دهد و اوضاع را بهبود بخشد نبود چارچوب نظری مناسب مدیریت بهبود بر مبنای ارزشهای فرهنگی جامعه است؛ لذا هدف پژوهش تبیین گرایش سازمانهای فرهنگی در جهت ایجاد بهبود سازمانی است؛ بدین منظور از الگوی چارچوب ارزشهای رقابتی کوئین و کمرون در این تحقیق استفاده شده است.

روش: تحقیق از نظر هدف، کاربردی، و از نظر رویکرد، ترکیبی، و بر حسب گردآوری داده‌ها پیمایشی است. جامعه آماری را تمام کارکنان فرماندهی انتظامی استان سیستان و بلوچستان تشکیل می‌دهند که ۳۸۴ نمونه در بخش عام (کارکنان بخشهای انتظامی) و ۴۴ نفر در بخش خاص انتخاب شدند. برای بررسی روایی محتوا به شکل کمی از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) و برای پایایی تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. هم‌چنین در تحلیل داده‌ها از آزمون‌های توصیفی و استنباطی بهره گرفته است.

یافته‌ها: آزمون ضریب همبستگی و رگرسیون نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین متغیرهای پژوهش برقرار است؛ به این معنی که الگوی مفهومی پژوهش با اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار، و بر اساس داده‌ها، الگو قادر به بیان تغییرات است.

نتایج: تحقیقات نشان می‌دهد که در بخش عام فرهنگ عقلایی و در بخش خاص فرهنگ ادھوکرآسی فرهنگهای غالب سازمانی است. وجه اشتراک دو بخش عام و خاص این است که هر دو بخش، اعم از عام و خاص به محیط بیرونی تمرکز می‌کند با این تفاوت که بخش عام به ثبات و یکنواختی تأکید، و بخش خاص به انعطاف‌پذیری و غیریکنواختی تأکید می‌کند. هم‌چنین در بخش عام و خاص، بیشترین اثربخشی به ترتیب به متغیر دولت الکترونیک و متغیر خلاقیت و نوآوری مربوط است.

واژگان کلیدی: بهبود فرهنگ، اثربخشی سازمانی، تغییرات سازمانی و مدیریتی، فرماندهی انتظامی استان سیستان و بلوچستان.

استناد (APA): میرزایی، وحید؛ یعقوبی، نورمحمد و مقدس، زهره. (۱۴۰۰). گرایش سازمانهای فرهنگی در جهت ایجاد بهبود سازمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۵ (۵۸)، صص ۲۱۰-۱۸۱

DOI: [10.22034/SI.2021.98266](https://doi.org/10.22034/SI.2021.98266)

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

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

۳. استادیار گروه ریاضی و آمار، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: Zmoghaddas@gmail.com

سازمانهای عمومی به طور معمول در شرایط چارچوب قانونی سفت و سخت عملیاتی می‌شوند و با تقاضای زیادی برای پاسخگویی رو به رو هستند (وندرووت^۱، ۲۰۱۴). در نتیجه با توجه به محیطهای متلاطم معاصر، که با کاهش اندازه، ساختاردهی و طراحی دوباره و تغییر فناوری سریع توصیف می‌شود، رقابت بر سر منابع مهم و کمیاب سازمان وجود دارد و به عنوان پدیده‌ای دائمی، توسعه مهارتها برای درک کارکنان و توانایی متقاعد کردن آنها برای عمل کردن به روشی که اهداف سازمانی را برآورده کند برای رهبران سازمانی ضروریتر می‌کند (اشرافی و زاهد اقبال، ۲۰۱۱). سازمانها تغییر می‌یابند تا مشکلی را برطرف سازند؛ بقای خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامعه عمل ببوشانند. سازمانها با طی کردن این فرایند رشد و توسعه پیدا می‌کنند (فراز جا و خادمی، ۱۳۹۰)؛ لذا سازمانهای کارآمد نیازمند بهبود و توسعه و گسترش عملیاتی اجرایی هستند. تغییر و تحولات سریع محیطی، تحول و بهبود را در موقعیتهای مختلف اجتناب ناپذیر می‌سازد (تسلیمی، ۱۳۹۳، ص ۲). در نظر گرفتن این واقعیت بسیار مهم است که توسعه سازمانهای دولتی از کشوری به کشور دیگر و از دوره‌ای به دوره دیگر به عنوان برابند رشد سازمانی از نظر کارکنان و تنوع منصب و جایگاه آنها متغیر است (متی و لازار^۲، ۲۰۱۳)؛ بنابراین در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود باید جریان نوآوری و توسعه‌گرایی را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود (نصیری و شایگانی، ۱۳۹۵). با بررسی اجمالی الگوها و نظریات در زمینه توسعه و تحولات سازمانی از قبیل الگوی لویت (۱۹۶۵)، الگوی ویزبرد (۱۹۸۷)، الگوی مکنزی (۱۹۷۸)، الگوی پراس و روبرتسمن (۱۹۸۷)، الگوی بروک لیتوین (۱۹۹۲)، الگوی تالر و تاشمن (۱۹۹۵)، الگوی کاتر (۱۹۹۵)، الگوی چانی چزویچ (۲۰۱۰) و ... مشاهده می‌شود هر چه در طول زمان جلو آمده‌ایم بر پیچدگی این الگوها افزوده شده است. هم‌چنین ساختار بیشترین توجه و اوضاع فیزیکی و فرایندهای کسب و کار، کمترین توجه را در میان الگوهای بررسی شده داشته است. بعد از ساختار، سامانه‌ها، ارتباطات و نیروی انسانی بیشتر توجه را در میان الگوهای بررسی شده به خود اختصاص داده است. بعد از آن، عواملی مانند محیط، هدف، راهبرد و فرهنگ (ارزشها) سبک رهبری قرار می‌گیرد (چزویچ^۳، ۲۰۱۰). بنابراین در گذشته و در طرحهای سنتی بیشتر از طریق تعدیل و تغییر قوانین و مقررات، روشهای کار و خلاصه تغییرات ساختاری بر ایجاد تحول تأکید می‌شود (برومند، ۱۳۹۵، ص ۶۶). امروزه نیز

-
1. Vander vote
 2. Matei & Lazar
 3. Cijevic

با تمام کوششی که مسئولان و متخصصان برای اصلاح وضع سازمانهای کشور مبذول می‌دارند، آنچه هنوز نتوانسته است کارایی و اثربخشی آنها را افزایش دهد و اوضاع را بهبود بخشد، نبود چارچوب نظری مناسب مدیریت بهبود بر مبنای ارزشهای فرهنگی (در کنار ارزشهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی) جامعه ماست. از سوی دیگر تدوین الگو باید با توجه به واقعیت‌های مربوط به جامعه با دیدی چند بعدی صورت گیرد. اولین مرحله اساسی، تبیین "نظام ارزشها" است؛ زیرا ارزشهای بنیادین، زیرساخت دیگر مراحل در تنظیم الگوی بومی در نظر گرفته می‌شود. این ارزشها همان باورهای اساسی است که از متن ایدئولوژی بیرون می‌آید و حد درست از نادرست را در زمینه ایدئولوژی مطرح می‌کند. این ارزشها باید بر روند جامعه‌ای تسلط کامل داشته باشد که ایدئولوژی مورد نظر بر آن حاکم است و پایه و اساس نظامهای گوناگونی را تشکیل دهد که برای بقا و پویایی آن جامعه لازم است. این ارزشها معمولاً تغییرناپذیر است و اصالت خود را برای ابد حفظ می‌کند (برومند، ۱۳۹۵، ص ۵۹ و ۱۶۰)؛ لذا با تعیین شکاف تحقیقاتی سؤالاتی که مطرح می‌شود این است که: ۱. گرایش در سازمانهای فرهنگی به کدام سمت است؟ ۲. در فرهنگهای غالب کدام مؤلفه‌ها بیشترین اثربخشی را دارد؟ ۳. آیا گرایش به سمت فرهنگی خاص به معنای فراموشی دیگر فرهنگهای سازمان است؟

۲. پیشینه پژوهش

تاریخچه مختصر تحول سازمانی به روشن شدن تکامل این اصطلاح و هم‌چنین برخی از مشکلات و سردرگمی‌هایی کمک خواهد کرد که آن را احاطه کرده است. تحول سازمانی از پنج زمینه اصلی یا شاخه تشکیل شده است: اولین شاخه، رشد آزمایشگاه‌های ملی آموزش و توسعه گروه‌های آموزشی بود که تحت عنوان آموزش حساسیت یا گروه‌های تی نیز شناخته می‌شود. شاخه دوم تحول سازمانی، کار کلاسیک در مورد پژوهشهای عملی دانشمندان علوم اجتماعی است که به تحقیق در مدیریت تحول علاقه مند هستند. ویژگی مهم تحقیق در عمل، روشی بود که بازخورد تحقیق شناخته می‌شد. کرت لوین نظریه‌پرداز، محقق و تمرین کننده پرکار در پویایی گروهی و تغییرات اجتماعی است. وی پایه‌گذار توسعه گروه‌های تی، بازخورد تحقیق و تحقیقات عملی بوده است. کارهای او به ایجاد تحول سازمانی منجر شد که هنوز هم منبع اصلی مفاهیم و روشهای توسعه سازمانی است. شاخه سوم تحول سازمانی، نمای هنجاری را منعکس می‌کند که نشأت گرفته از چارچوب مدیریت مشارکتی رنسیس لیکرت، بلیک و موتون است. شاخه چهارم تحول سازمانی، رویکردی است که بر بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری تأکید می‌کند. شاخه پنجم

تحول سازمانی، که جدیدترین تأثیر را بر فعالیتهای جاری دارد، تغییر راهبردی و تحول سازمان است (کامینگز و ورلی^۱، ۲۰۰۹، ص ۶). درویشی (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان "توانمند سازی مدیران، زیربنای ارتقای کیفیت خدمات در کلانتری و پاسگاههای انتظامی" به این نتیجه رسید که هر چه قدر ابعاد و شاخصهای توانمندسازی در کلانتریها و پاسگاههای انتظامی مورد توجه قرار گیرد و بهبود یابد به همان اندازه می توان کیفیت خدمات را بهبود بخشید. فقیهی، رفیعی، حسینی و قدیریان (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "تدوین مدل ترکیب رهبری و فرهنگ سازمانی برای سازمانهای نوآور (مورد مطالعه: سازمانهای تحقیق و توسعه وزارت نفت)" به این نتیجه رسیدند که رهبران در بهبود عملکرد این سازمانها اثر مستقیم معنی داری دارند و فرهنگ سازمانی به عنوان میانجی و تعدیلگر بر رابطه رهبری و عملکرد مؤثر است؛ به همین دلیل رهبران از طریق توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی مناسب، که پرورش دهنده خلاقیت و آسان کننده نوآوری است، می توانند نوآوری را به فرایندی دائمی و عادی در زندگی روزانه این سازمانها تبدیل کنند و باعث بهبود مستمر بهره‌وری و عملکرد آنها شوند. رشیدی و جلیوند (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی شاخصهای فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی" به این نتیجه رسیدند که شاخصهای فرهنگ تحول محور، احکام دینی و آرمان مشترک مهمترین شاخصهای مؤثر بر فرهنگ سازمانی و حمایتیهای توسعه‌گرا و اطمینان قوی نیز مهمترین شاخصهای مؤثر بر تحول سازمانی در سازمان مورد مطالعه (قرارگاه پدافند خاتم‌الانبیای آجا) است. ترک زاده و شریفی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی" در یکی از شعبه‌های بانکهای دولتی به این نتیجه رسیدند که انسجام سازمانی با ویژگیهایی از قبیل ایجاد یکپارچگی و وحدت در میان کارکنان و همچنین ایجاد چشم‌انداز مشترک برای آنان و رشد و درک افراد نسبت به اهداف گروهی، زمینه بیشتری را برای آمادگی تغییر سازمانی فراهم می‌آورد. در واقع انسجام سازمانی با تأکید بر پیگیری متعهدانه اهداف گروهی و نقشی که در ایجاد همبستگی بین افراد ایجاد می‌کند در ایجاد آمادگی سازمان برای تغییر نقش قابل توجهی ایفا می‌کند. بعد اجتماعی - عاطفی انسجام سازمانی از طریق ایجاد روابط عاطفی مثبت بین کارکنان، به حفظ و ارتقای جهت‌گیریهای مشترک را از طریق تشکیل گروه‌های غیررسمی نیز فراهم می‌سازد که این امر در افزایش آمادگی سازمان برای تغییر تأثیر بسزایی خواهد داشت. از طرفی بعد انسجام ابزاری با تأثیری که بر حسن اجرای وظیفه می‌گذارد و تحقق دستاوردهای و وظایف شغلی را در اولویت قرار می‌دهد، ضمن ایجاد یکپارچگی و آسانسازی فرایندهای کار،

زمینه لازم ایجاد اتحاد و همدلی را فراهم می‌سازد. مرادی و جلیلیان (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، نقش میانجیگری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی" به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارکنان می‌تواند بر دیگر متغیرهای منابع انسانی نقش مهمی داشته باشد و توجه به آن باعث توسعه عملکرد و بهبود شرایط کاری کارکنان و سازمان می‌شود. سگزر و ویتلوستویین^۱ (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان "سازگاری در تغییر سازمانی: آیا هر کارمند ارزش رهبری مشارکتی دارد؟" با مطالعه تجربی درباره دو سازمان پلیس به این نتیجه رسیدند که جهتگیری کارکنان به سوی رهبری متغیر مفید تعاملی است. رهبری مشارکتی، تعهد عاطفی را برای تغییر دادن افراد با جهتگیری سلطه گرانه کاهش می‌دهد. در مقابل، رهبری مشارکتی^۲ تعهد عاطفی را برای تغییر کارکنانی افزایش می‌دهد که جهتگیری زیادی در جهت پیروی از رهبری دارند. گروه مدیریت دانشگاه میشیگان (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان "تغییر و تحول سازمانی از طریق بهبود تعلق و مشارکت کارکنان - چگونگی استفاده از روشهای مؤثر برای بهبود بهره‌وری کسب و کار و توسعه و افزایش سهم بازار" چنین استنباط کردند که کار کردن در کنار هم به شکل گروه و یادگیری ایجاد فرایندهای استاندارد، سود دهی کل شرکت و فروش را افزایش و سهم بازار آنها را توسعه و افزایش می‌دهد. هم‌چنین ثابت شد که گروه باید در راستای این اهداف سخت کار کند تا بدین طریق تغییر و تحول موفقیت آمیز ظاهر شود. کاسنادی، یانگ و زو^۳ (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان "توسعه سازمانی، مالکیت دولتی و دارای نقدی شرکت" و با بررسی درباره شرکت دولتی چین به این نتیجه رسیدند که ارتباطات سیاسی به شرکتهای دولتی کمک می‌کند تا تهدید استخراج سیاسی را کاهش دهند و از این رو ذخایر در سطح نسبتاً کارآمد را برای حمایت از فرصتهای سرمایه‌گذاری آینده حفظ می‌کنند و در نتیجه سبب انواع منافع برای شرکتهای مرتبط نظیر دسترسی ترجیحی به سرمایه، کمکهای دولت در رویداد بلایای مالی و مالیات بندی سبکتر می‌شوند و مشوقهای شرکت برای نگهداشتن نقدینگی بیشتر می‌شود. ون در ووت (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان "کارایی و تمایز مدیریت تغییر در سازمان دولتی، رهبری خلاق و ساختار سازمانی بوروکراتیک (دیوانسالاری)" و در پی رسیدن به اهداف تحقیق: ۱. ارزیابی گستره رهبری اخلاق مدار در ارتباط با میل به تغییر در سازمانهای دولتی و ۲. ارزیابی چگونگی اثرگذاری این روابط بر ساختار سازمانی دیوانسالاری به این نتیجه رسید که ۱. در سازمانهای با ساختار سازمانی

1. Rogiest , Segers & Witteloostuijn

2. Participatory leadership

3. Kusnadi , Yang & Zhou

بوروکراسی ضعیف، روابط تغییر جدید و میل کارکنان برای تغییر به طور مثبت و معنی داری بر سبک رهبری خلاق مؤثرتر تأثیرگذار است. ۲. رفتار رهبری خلاق سرپرستان عملیاتی به افزایش اثر بخشی فرایندهای جدید تغییر منجر می‌شود. نوحی، مایکلیس، منگر، ژانگ و سونتاگ^۱ (۲۰۱۳) در مقاله‌ای تحت عنوان "کاریزما و تغییر سازمانی، مطالعه چند سطحی درباره کاریزمای ادراک شده، تعهد به تغییر و عملکرد تیمی" بیان می‌کنند که مطالعه ما از سه طریق به منابع رهبری کمک می‌کند: اول اینکه ما علت شناسی کاریزمای ادراک شده را ارائه، و رفتارهای رهبر را شناسایی می‌کنیم که در دوران تغییر با ادراک پیروان از کاریزمای رهبران ارتباط دارد. دوم اینکه نشان می‌دهیم رفتارهای خاص رهبر گروه باعث ایجاد منافع گروهی ساختار فردی می‌شود که شامل ادراک پیروان مختلف از کاریزما و تعهد به تغییر است. سوم اینکه الگوی چند سطحی ما به فعل و انفعال پویای بین افراد درون گروه و کل آن کمک می‌کند.

همان گونه که مشاهده می‌شود در تحقیقات اخیر، آنچه که بیشتر مورد نظر محققان بوده، رویکردهای نرم است؛ چرا که کارایی و اثربخشی، زمانی تحقق می‌یابد که فرایندهای کاری و رفتاری اصلاح شود؛ اما آنچه از درون این پژوهشها می‌توان استخراج کرد این است که تحقیقات، ارزشهای فرهنگی را با در نظر گرفتن چند مؤلفه به صورت ساده در نظر گرفته است. می‌دانیم که فرهنگ مفهوم بسیار پیچیده‌ای است و ابعاد آن باید به صورت کامل مورد معماری قرار گیرد تا نوع فرهنگ سازمانی غالب برای هر سازمانی مشخص شود؛ چرا که غالب فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز سازمانی را نمایان می‌سازد و مسیری را به نمایش می‌گذارد که سازمان باید در آن به سمت رشد و کمال برسد.

۳. مبانی نظری پژوهش

تغییر و تحول به معنای خروج از وضعی و قرار گرفتن در وضع دیگر است (تسلیمی، ۱۳۹۳، ص ۲۰). با این تفاوت که ۱. هدف از تغییر سازمان در جهتی خاص یعنی حل مسئله، پاسخگویی، کیفیت زندگی کاری و اثربخشی است. در مقابل، تحول سازمان گسترده‌تر و متمرکز است و می‌تواند برای هر نوع تحول از جمله نوآوریهای فنی و مدیریتی، افول سازمانی یا تکامل سامانه با گذشت زمان اعمال شود (کامینگز و ورلی، ۲۰۰۹، ص ۴). ۲. تغییر، هدف، و بیرونی است در مقایسه با تحول که تولدی دوباره و فرایندی درونی است (منوریان، ۱۳۹۶، ص ۲۳)؛ بنابراین تحول، درونی و خود جوش است و نمی‌توان آن را به سازمان تزریق کرد (تسلیمی، ۱۳۹۳، ص ۲۰)؛ به عبارت دیگر هدف و محور تغییر، کل سازمان یا نظام است و هدف تحول سازمانی،

1. Nohe , Michaelis , Menges, Zhang & Sonntag

اثربخشی سازمانی و بهسازی فردی است (فرنچ و بل، ۱۳۹۳، ص ۲۳). اصل مفهوم تغییر، "غیر شدن" تدریجی هر شیء است و غیر شدن می‌تواند در دو جنبه نقصان و تکامل صورت پذیرد. آن جنبه یا غیر شدن که بار ارزشی و تکاملی دارد، بهبود تلقی می‌شود. بنابراین هر تغییری بهبود نیست؛ هر چند که هر بهبودی، تغییر به شمار می‌رود (تسلیمی، ۱۳۹۳، ص ۲۰)؛ به عبارت دیگر تحول سازمانی، فرآیند تغییر و توسعه برنامه‌ریزی شده سازمان با استفاده از دانش علوم رفتاری است. وجود سه نکته در این تعریف باعث شده است که به یادسپاری و به کارگیری آن ساده‌تر شود: اول، بهبود سازمانی، تلاشهایی در جهت طرح‌ریزی تغییرات سازمان را شامل می‌شود. بنابراین ابداعات خود به خود و تصادفی را شامل نمی‌شود. دوم، قصد اصلی بهبود سازمانی، ترقی سازمانهاست. این مورد شامل تغییراتی نمی‌شود که صرفاً از سازمانهای دیگر تقلید و یا از طریق فشارهای خارج از سازمان تحمیل شده باشد یا صرفاً به دلیل اینکه تغییر انجام شده، به وجود آمده است. سوم، بهبود سازمانی برنامه‌ریزی شده به جای اینکه بر اساس ملاحظات مالی و فنی باشد، باید بر علوم رفتاری، مانند روانشناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی فرهنگی و دیگر رشته‌های وابسته صورت گیرد. طبق تعریف، جایگزین کردن سامانه دستی سوابق نیروها با نظام رایانه‌ای را نمی‌توان موردی از بهسازی سازمان تلقی کرد. هر چند چنین تغییری تأثیرات رفتاری دارد به جای اینکه بهسازی رفتاری باشد، دگرگونی ناشی از فشار فناوری است. هم‌چنین تغییری که بر اساس مصوبات دولت در سامانه نگهداری سوابق نیروها به عمل آید به دلیل اینکه ایجاد تغییر اجباری و حاصل فشار خارجی بوده است، جزئی از بهسازی سازمان به شمار نمی‌رود (مورهد و گریفین، ۱۳۹۵، ص ۵۶۱ و ۵۶۲). هدف بهبود سازمانی، ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان، اعتقادات و باورهای کارکنان، چگونگی همکاری و حل اختلاف، تشویق به نواندیشی و چگونگی تبادل اطلاعات، ایجاد ارتباط بین کارکنان و بین گروه‌ها، ایجاد جو خلاقیت و ابتکار است (برومند، ۱۳۹۵، ص ۶۶)؛ اما هدف تغییر سامانه است نه افراد؛ اگر چه افراد وسیله تغییرند (فرنچ و بل، ۱۳۹۳، ص ۱۸). کارکنان قبل از پیوستن به سازمان از نهادهای فرهنگی متعددی نظیر خانواده، اجتماع، ملت، حکومت، مکانهای دینی، نظام آموزشی و دیگر سازمانهای کاری تأثیر پذیرفته‌اند و این انجمنها، نگرشها، رفتار و هویت آنها را شکل می‌دهد. زمانی که کارکنان به سازمان می‌پیوندند، این تأثیرات را با خود به سازمان می‌آورند (هچ، ۱۳۹۱، ص ۲۷۳). به همین دلیل فرهنگ سازمان بر این دلالت می‌کند که همه اعضای سازمان به طور مشابه سازمان را درک می‌کنند و هم‌چنین روش مناسب عملکرد، مدیریت و تغییر آن است (چژویچ، ۲۰۱۲). به گفته شین (۱۹۹۲)، فرهنگ سازمانی، الگوی بنیادین و اساسی دریافت شده توسط سازمان است تا

براساس این الگو فعالیت، و مشکلات را حل، و کارکنانی را تربیت کند که بتوانند با محیط سازگار شوند و اعضای سازمان را متحد کنند. دانکن (۱۹۸۵) بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی به معنی کاربرد ارزشها در جامعه‌ای است که در سایه توجهات و حمایت سازمان عمل می‌کند. طبق تعریف ویلین و هانگر (۱۹۸۶)، فرهنگ سازمانی، مجموعه ارزشهای مشترک بین اعضای سازمان است که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. لوتهان (۲۰۰۶) بیان می‌کند، فرهنگ، دانش کسب شده برای تفسیر تجربه و تولید رفتار اجتماعی است (سیافی و همکاران^۱، ۲۰۱۵). در دو دهه اخیر، نویسندگان ابعاد و ویژگیهای گوناگونی از فرهنگ سازمانی ارائه کرده‌اند. بررسیهای مفصل در مورد بیشتر این ادبیات را می‌توان در کامرون و اتینگتون (۱۹۸۸)، مارتین (۱۹۹۲)، تریس و بایر (۱۹۹۳) و بیر و کامرون (۱۹۹۷) یافت؛ اما برای تعیین مهمترین ابعادی که بر آنها تمرکز کردیم، استفاده از چارچوب اساسی و پایه نظری مهم است که می‌تواند جستجوی ابعاد مهم فرهنگی را محدود و متمرکز کند. چارچوب ارزشهای رقابتی از دو بعد تشکیل شده است: یک بعد، معیارهای اثربخشی را که بر انعطاف‌پذیری، اختیار و پویایی بودن از معیارهایی که بر ثبات، نظم و کنترل تأکید می‌کند و بعد دوم معیارهای اثربخشی را متمایز می‌کند که بر جهتگیری داخلی، ادغام و وحدت از معیارهایی است که بر جهتگیری، تمایز و رقابت بیرونی تأکید می‌کند (کوئین و کمرون^۲، ۲۰۱۱، ص ۳۲-۳۵).



شکل (۱): الگوی فرهنگ سازمانی کوئین و کمرون (۱۹۹۹)

1. Syafii et al
2. Quinn and Cameron

۳-۱. فرهنگ طایفه‌ای (همکاری)

یکی از مهمترین مبانی تحول سازمانی به کارگیری الگوی مشارکت- توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمانی، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست، بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند (فرنچ وبل، ۱۳۹۳، ص ۶۵)؛ حتی پیامبر اکرم (ص) به زعم برخورداری از پشتوانه وحی الهی به فرمان خداوند موظف شد تا از مشورت و نظر پیروان خود استفاده کند. "و شاورهم فی الامر فاذا عزم فتوکل علی الله": در کارها با آنان مشورت کن و آن گاه که به تصمیم رسیدی بر خدا توکل کن (آل عمران، ۱۵۹). هم‌چنین در سوره شوری آمده است که: "و امرهم شوری بینهم": کارشان مشورت است (شوری، ۳۸) (زارع، ۱۳۹۶، ص ۸۱). باید گفت مدیریت اسلامی مشارکت و نقش دادن هر چه تمامتر به کارکنان در تمام سطوح است؛ به عبارت دیگر تصمیم‌گیری در سازمانهای اسلامی از پایین به بالاست (افجه، ۱۳۹۳، ص ۵۶). حضرت علی (ع) در مورد پرهیز از بعضی مشاوران خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

"و لا تدخلن فی مشورتک بخيلا يعدل بک عن الفضل و يعدک الفقر و لا جبانا يضعفک عن الامور و لا حريصا يزين لك لشره بالجوره": با بخيل مشورت مکن که تو را از احسان باز می‌دارد و از فقر می‌ترساند و نه از بزدل و ترسو که تو را در کار ناتوان گرداند و نه از حریص که آزمندی و تجاوز را در نظرت زیبا و درست جلوه‌گر می‌سازد (احمدی، ۱۳۹۰، ص ۱۹۲). مارتینگتون و همکاران (۱۹۹۲) اظهار کردند که مدیریت، مشارکت کارمندان را در جهت بهبود ارتباط با کارمندان، ایجاد تعهد و مشارکت در سازمانها به سازمانها آغاز می‌کند. لاک و شوویگر (۱۹۷۹) آن را تصمیم‌گیری مشترک مدیران و زیردستان تعریف می‌کنند. از نظر میوودی (۲۰۱۱)، مشارکت کارکنان به مدیریت مشارکتی اشاره می‌کند. نواچوکوو (۲۰۰۶) اظهار کرد که مشارکت کارمندان به مدیر در دستیابی به تعهد کارگران کمک می‌کند و به طور غیرمستقیم بقا یا موفقیت هر گونه تغییر برنامه‌ریزی شده را تضمین می‌کند (ایبکوه و انیبوچی، ۲۰۱۹). در نظریه Y مک گرگور، کنترل خارجی و تهدیدات مجازات، تنها ابزار تلاش به منظور دستیابی به اهداف سازمانی نیست. این افراد در مسئولیتشان، خود هدایت شده، خود کنترل و متعهد شده‌اند. این افراد در حالت‌های مناسب آموزش داده می‌شوند و نه تنها مسئولیت را می‌پذیرند بلکه خود آن را جستجو می‌کنند (اندرسون، ۲۰۱۲، ص ۴۳ و ۴۴). آرجیس نیز همانند مک گرگور معتقد بود که اگر نگرش

1. Obiekwe & Onyebuchi

2. Anderson

مدیران به کارکنان خود مثبت باشد، آنان را مسئولیت‌پذیر و قابل اعتماد می‌دانند و در چنین حالتی، بهره‌وری کارکنان نیز افزایش می‌یابد؛ به همین دلیل بر ضرورت توسعه مسئولیتهای شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبکهای مشارکتی و بهبود روابط انسانی تأکید می‌کرد (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۵۸). ویلیام اوچی نیز در نظریه Z (این نظریه بعد از نظریه X و Y مک گرگور الگوسازی شده است). پیشنهاد می‌کند که مشارکت کارکنان، کلید افزایش بهره‌وری است که رقابت را از طریق مشارکت کارکنان بهبود می‌بخشد (اندرسون، ۲۰۱۲، ص ۴۸ و ۴۹). مشارکت در تصمیم‌گیری، توزیع قدرت را در سازمان منعکس می‌کند. کارکنانی که مشارکت بیشتری می‌کنند بر تصمیمها و فرایندها در کار نفوذ بیشتری دارند (دانایی فرد، شیخی نژاد، فانی و حسن زاده، ۱۳۹۵). بر اساس نظریه اقتضانات راهبردی، محدودیتهای و اقتضانات محیطی (نظیر کمیابی منابع بسیار حساس) باعث عدم اطمینان می‌شود و در نتیجه فرصتهایی را برای غلبه بر عدم اطمینان از جانب سازمان ایجاد می‌کند. سپس توانایی غلبه بر عدم اطمینان می‌تواند به قدرت درون سازمان منتقل شود؛ به این ترتیب، توزیع اقتضانات محیطی به توزیع فرصتهای توسعه قدرتی منجر می‌شود که توزیع قدرت درون سازمان را تحت تأثیر می‌دهد (هچ، ۱۳۹۱، ص ۱۱۷-۳۸۵). هافستد (۲۰۰۱) فاصله قدرت را به عنوان تفاوت درک شده (نابرابری) در میزان قدرت (تأثیر)، که هر سرپرست با آن مقایسه کرده است، مورد بحث قرار داد. نکته مهم این است که بزرگی این نابرابری توسط ناظر و زیردست مورد پذیرش (ارزشگذاری) قرار می‌گیرد و توسط اجتماع و محیطهای ملی آنها تقویت می‌شود. همان‌طور که هافستد اظهار کرد: "فرهنگ، سطح فاصله قدرت را تعیین می‌کند که تمایل قدرتمندان به حفظ یا افزایش مسافتهای قدرت و گرایش افراد قدرتمند کمتر برای کاهش آنها، تعادل خود را پیدا می‌کند." فاصله قدرت مقداری است که مستقیم با زمینه‌های سازمانی مرتبط است. با توجه به اینکه قدرت در سازمانها لزوماً نابرابر توزیع می‌شود، فاصله قدرت بر سطح تصمیم‌گیری مشارکتی، تمرکز و سلسله مراتب رسمی در سازمانها تأثیر می‌گذارد (دانیلیز و گرگوراس^۱، ۲۰۱۴).

۲-۳. فرهنگ بروکراتیک

کنترل عملکرد سازمانی مرکزی، و نتیجه تلاشهای عدم تمرکز است. این وسیله‌ای است که با هماهنگی فعالیتها و منابع و دستیابی به هدف سازمان انجام می‌شود و به معنای نظارت و بازخورد است (شاد^۲، ۲۰۰۳). از سوی دیگر کنترل، توانایی سازمانی را نشان می‌دهد و ممکن

1. Daniels & Greguras

2. Schaad

است این باور را تقویت کند که سازمان می‌تواند وعده‌های خود را به کارمندان و ذی نفعان خارجی تحویل دهد (وربورگ و همکاران^۱، ۲۰۱۸). پیامبر اکرم (ص) هنگام شکل‌دهی نهضت و سازمان قیام اسلامی به روشهای مختلف بر زیر مجموعه خود نظارت و کنترل می‌کردند. بر اساس آنچه در سیره ایشان آمده است هرگاه لشکری را اعزام می‌کردند بر آنان امیری می‌گمارد و یکی از معتمدان خود را با آنان همراه می‌کرد تا اخبارشان را به او گزارش کند (زارع، ۱۳۹۶، ۱۳۱ و ۱۳۲). چنانکه امام کاظم (ع) فرمود:

" لیس منا من لم يحاسب نفسه في كل يوم فان عمل خيرا استزاد الله و حمد الله عليه و ان عمل شرا استغفر الله منه و تاب اليه": "از ما نیست کسی که هر روز به محاسبه و ارزشیابی کارهای خود نپردازد و اگر کار نیکی انجام داده است از خداوند فزونی آن را خواهد و خدا را بر موقعیتی که به دست آورده است سپاس گوید و اگر کار زشتی را مرتکب شده است از خداوند آمرزش آن را خواهد و توبه کند" (احمدی، ۱۳۹۰، ص ۲۱۶ و ۲۱۷). بنا به نظریه X مک گرگور به طور متوسط، انسان نفرت ذاتی نسبت به کار دارد و اگر امکان داشته باشد از آن دوری می‌کند. به علت این ویژگی انسانی از تنفر در کار و برای ایجاد تلاش کافی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، بیشتر افراد را باید به کار مجبور کرد؛ تحت کنترل باشند و هدایت شوند و با تهدید به مجازات، آنها را به وظیفه وادار کرد (اندرسون، ۲۰۱۲، ص ۴۳). در نظریه اسناد نیز افراد ممکن است بر رفتار خود کنترل داخلی داشته باشند یا این کنترل را از خارج دریافت کنند. کارکنانی که کنترل داخلی دارند، معتقدند نتایج کارشان از طریق توان‌ها، مهارت‌ها یا کوشش آنها به دست می‌آید (برومند، ۱۳۹۱، ص ۱۵۱-۱۵۳). یکی از شیوه‌ها و ابزارهای ایجاد کنترل استفاده از سیستم انضباطی در سازمان است. هدف انضباط این است که رفتار مطلوب گسترش پیدا کند. این امر ممکن است با تشویق رفتارهای قابل قبول یا با تنبیه رفتارهای غیرقابل قبول انجام شود. فرمانده معظم کل قوا (۱۳۶۸) با تلفیق دو جنبه ظاهری و معنوی، انضباط را این گونه تعریف کرده‌اند: انضباط یعنی هر فرمانبری خودش را به اخلاقی ملزم بداند که فرمان فرمانده را عمل بکند. این کار نه فقط در نگاه او، بلکه همان جایی که چشم او هم نمی‌بیند، فرمان او باید عمل شود (قائد رحمتی، آقائی‌زاده و جعفری، ۱۳۹۴). نظریه شرطی‌سازی عامل اسکینر در به وجود آوردن رفتارهای تازه نقش مهمی دارد. چون در این شرطی شدن تنها پاسخهایی تقویت می‌شود که آزمایشگر تعیین می‌کند و همراه آن دیگر پاسخها خاموش می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۹۱، ص ۳۹۸-۴۰۲).

فرهنگ ادهوکرایی بر انعطاف‌پذیری و تغییرپذیری تأکید می‌کند و برون‌گرا است. معمولاً در سازمانها و شرکتهای مکرراً مشاهده شده است که در محیطی پویا فعالیت می‌کنند و در پی آن هستند که هدفشان در بازار رهبر بازار باشد. ارزشهای کلیدی در فرهنگ ادهوکرایی عبارت است از خلاقیت، کارافرینی و ریسک‌پذیری (نارانجو- والنکیا^۱، ۲۰۱۶). نظریه سیستمی بر ابداع و نوآوری برای بهتر شدن کیفیت کالاها و خدمات و تناسب بیشتر آنها با نیازهای مصرف‌کننده تأکید بسیاری می‌کند. در نظریه سازمان یادگیرنده، شعار اصلی "خلاقیت و نوآوری" است. اگر سازمان و مدیرانشان بخواهند به حیات خود ادامه دهند و در بلند مدت کامیاب شوند، باید نوآور باشند و پیوسته خود را با وضعیت‌های جدید تطبیق دهند (آقاجانی، ۱۳۸۸). جهانی سازی، رقابت شدید، بحران مالی و پیشرفت در ارتباطات و فناوری اطلاعات باعث ظهور اقتصاد دانش محور می‌شود و سازمانها را وادار می‌کند از دیدگاه‌های سنتی در معامله با منابع انسانی فاصله بگیرند و رویکرد مدیریت دانش را در پیش گیرند (تیفورا و همکاران^۲، ۲۰۱۵). در دیدگاه منبع مدار، شرکت یا سازمان مجموعه‌ای است که بر منابع درون سازمانی و برون سازمانی استوار است. هم‌چنین نظریه تعاملات سه جزئی را می‌توان نظریه بنیادی برای شکل دهی آینده دراز مدت سازمانها برشمرد که با نگاهی دیگر بر اهمیت دانش سازمانها تأکید می‌کند (دمیرچی، ۱۳۹۵). در فرهنگ اسلامی نیز بر اهمیت دانش تأکید بسیاری شده است؛ برای مثال در خطبه ۱۸۲ نهج‌البلاغه در وصف حضرت مهدی (عج) چنین روایت شده است: "زره دانش بر تن دارد و با تمامی آداب و با توجه و معرفت کامل آن را فرا گرفته است". در باب ارزش دانش در حکمت ۵ نهج‌البلاغه نیز چنین آمده است: "دانش میراثی گرانبها و آداب، زیورهایی همواره تازه و تفکر، آینه‌ای شفاف است" و در باب تأثیر جهل بر گمراهی نیز در حکمت ۱۷۲ چنین روایت شده است: "مردم با آنچه نمی‌دانند، دشمن‌اند". هم‌چنین در حکمت ۷۹ نهج‌البلاغه چنین آمده است: "حکمت را از هر کجا باشد، فراگیر. گاهی حکمت در قلب منافق است و بیتابی می‌کند تا بیرون آید و با همدمان خود در قلب مؤمن آرام گیرد". در حکمت ۸۰ چنین روایت شده است: "حکمت گمشده مؤمن است. حکمت را فراگیر؛ هر چند از منافقان باشد". در حکمت ۸۱ نیز چنین آمده است: "ارزش هر کس به مقدار دانایی و تخصص است" و در همین امتداد در نامه ۵۳ به مالک اشتر نخی چنین آمده است: "با دانشمندان و حکیمان فراوان گفتگو کن در تثبیت آنچه امور

1. Naranjo-Valencia

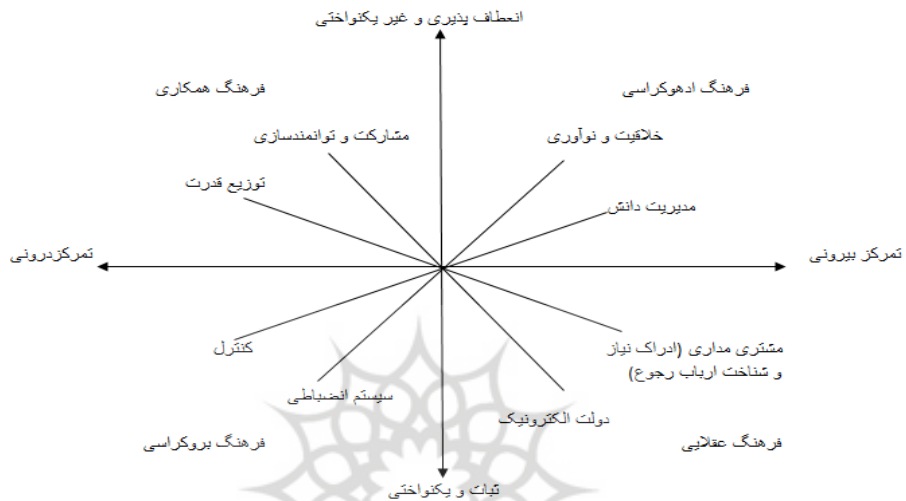
2. Tsifora et al.

شهرهای تو را به صلاح می‌آورد و آن آیینی که مردم پیش از تو بر پای داشته‌اند" (پورعزت، ۱۳۹۵، ص ۱۲۷-۱۲۹).

۳-۴. فرهنگ بازار

فرض اساسی در فرهنگ بازار این است که محیط بیرونی، خوش خیم اما خصمانه نیست و مصرف‌کنندگان به ارزش علاقه‌مند هستند (الاس و ابیوس^۱، ۲۰۰۹). در نظریه مازلو مطرح شده است که نیازهای مربوط به تعلق، میل داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران از جمله نیازهای اساسی هر انسانی است. مهارت فرد در برطرف کردن این نیاز می‌تواند به تعمیق روابط بینجامد. حاکم بودن روابط انسانی مناسب و دوستانه در محیط کار، زمینه انگیزش و رشد و توسعه را فراهم می‌کند و میل به زیستن و کار و تلاش را افزایش می‌دهد و در نهایت بهره‌وری بیشتر کارکنان در رسیدن به اهداف سازمان را در پی خواهد داشت. در نظریه متقاعدسازی هاولند نیز، مدیر بنگاه کسب و کار باید به سخنان مشتری با دقت گوش کند؛ در ملاقات حضوری و گفتگویی که با همدیگر دارند، پیام همدیگر را بشنوند و بدون قضاوت و داوری، پیامها مستقیم و شفاهی رد و بدل شود؛ میزان سوء تفاهات کاهش یابد که این باعث جلب رضایت مشتری می‌شود و ممکن است وی مشتری همیشگی آن بنگاه اقتصادی در آید و محصول یا خدمات آن سازمان را به دیگران معرفی کند (عقیلی، مهدوی، هاشم زهی و فرهنگی، ۱۳۹۷)؛ حتی در جهان‌بینی اسلام، راه خدا از میان خلق می‌گذرد؛ یعنی بدون تکریم انسانها و جلب رضایت آنها، رضایت و بندگی خداوند امکانپذیر نیست. خداوند در سوره اسراء آیه ۷۰ می‌فرماید: "و لقد کرمننا بنی آدم و حملنا هم فی البر و البحر و رزقناهم من الطیبات و فضلناهم علی کثیر ممن خلقنا تفضیلاً": برآستی ما فرزندان آدم را گرمی داشتیم و آنان را در خشکی و دریا برنشانددیم و از چیزهای پاکیزه به ایشان روزی دادیم و آنها را بر بسیاری از فرایندهای خود برتری آشکار دادیم (گل‌دهان، کریمی، نادی و هادیان، ۱۳۹۵). روند توسعه هر صنعت در کشور به سیاستهایی بستگی دارد که دولت آن کشور در پیش می‌گیرد (استیسی، ۱۳۹۴، ص ۲۳۶)؛ به عبارت دیگر در مواقعی که دولت عرضه خدمات خاصی را به عهده دارد، نوع و کیفیت آنها را از قبل معین می‌کند؛ برای مثال در کشورهای در حال توسعه ابتدا کیفیت آموزش از سوی دولت معین، و سپس آن خدمات ارائه می‌شود. در موارد دیگری نیز، که دولت متصدی است، کارها به همین صورت انجام می‌گیرد (محمدزاده، ۱۳۹۴، ص ۹۰ و ۹۱). الگوی پذیرش فناوری (TAM) دیویس (۱۹۸۹) برای توضیح رفتار استفاده از رایانه و عوامل مرتبط با پذیرش فناوری طراحی

شده است. مطابق این نظریه، رفتار استفاده از سامانه اطلاعات با هدف رفتاری توضیح داده می‌شود که در نتیجه فرایندهای تصمیم‌گیری ناخودآگاه شکل می‌گیرد (شروف و دنین، ۲۰۱۳). پارادایم انتظار- تأیید نیز به طور عمومی برای تبیین رضایت مصرف کنندگان و تصمیم آنان درباره خرید دوباره استفاده شده است. این پارادایم بر انگیزه‌های روانی افراد متمرکز است که پس از پذیرش اولیه فناوری اطلاعات و ارتباطات ظاهر می‌شود (رضایی، ۱۳۸۸).



شکل (۲): الگوی مفهومی پژوهش

۴. روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش ترکیبی و بر حسب گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. جامعه آماری را تمام کارکنان فرماندهی انتظامی استان سیستان و بلوچستان تشکیل می‌دهند که ۳۸۴ نمونه در بخش عام (کارکنان بخش‌های انتظامی) و ۴۴ نفر نیز نمونه در بخش خاص انتخاب شدند. چنانچه طبقه‌بندی تحقیقات را بر حسب هدف مد نظر قرار دهیم، تحقیق در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد. اگر طبقه‌بندی انواع تحقیقات بر اساس ماهیت مد نظر قرار گیرد، روش تحقیق از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات توصیفی و غیرآزمایشی (میدانی و پیمایشی) قرار دارد. در سطح توصیفی از ویژگیهای آماری نظیر انحراف معیار، واریانس، میانگین و میانه و در سطح استنباطی از آزمونهای آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون، فریدمن، چولگی و کشیدگی استفاده شده است. برای تعیین پایایی محتوا در بخش عام و خاص پس از کدگذاری داده‌ها و ورود به نرم افزار SPSS بر اساس آلفای کرونباخ، سازگاری گویه‌ها مورد سنجش قرار گرفته شد.

جدول (۱): مقدار آلفای کرونباخ در دو بخش عام و خاص

دولت الکترونیک	مشتری مداری	سیستم انضباطی	کنترل	توزیع قدرت	مشارکت و توانمند سازی	مدیریت دانش	خلاقیت و نوآوری	فرهنگ عقلایی	فرهنگ بروکراسی	فرهنگ همکاری	فرهنگ ادوکراسی	مؤلفه	
												بخش عام	بخش خاص
۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۸۴	۰/۷۴	۰/۷۵	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۸۱	۰/۸۴	۰/۸۶	آلفای کرونباخ	
۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۸۰	۰/۷۴	۰/۷۷	۰/۹۱	۰/۷۴	۰/۸۸	۰/۸۲	۰/۷۸	۰/۸۲	۰/۸۸		

بر اساس آزمون آلفای کرونباخ هر چه مقدار ضریب از ۰/۷ بیشتر باشد، نشانگر سازگاری بیشتر گویه‌ها است که برابر جدول (۱) مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای تمام مؤلفه‌ها در دو بخش عام و خاص از ۰/۷۰ بیشتر است و نشانگر سازگاری مناسب تمام گویه‌ها می‌باشد.

جدول (۲): روایی تحقیق بر اساس ضرایب کمی CVI و CVR در دو بخش عام و خاص

بخش خاص	بخش عام		پرسش		
	CVI	CVR		CVI	CVR
	٪۹۵	٪۹۰	٪۹۰	٪۸۰	۱
	٪۹۰	٪۷۰	٪۸۵	٪۸۰	۲
	٪۹۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۸۰	۳
	٪۹۵	٪۸۰	٪۹۰	٪۹۰	۴
	٪۹۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۸۰	۵
	٪۹۵	٪۸۰	٪۹۵	٪۷۰	۶
	٪۹۵	٪۹۰	٪۹۰	٪۷۰	۷
	٪۹۵	٪۸۰	٪۹۰	٪۷۰	۸
	٪۹۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۸۰	۹
	٪۹۰	٪۷۰	٪۸۵	٪۸۰	۱۰
	٪۹۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۸۰	۱۱
	٪۹۰	٪۸۰	٪۹۵	٪۸۰	۱۲

ادامه جدول (۲): روایی تحقیق بر اساس ضرایب کمی CVI و CVR در دو بخش عام و خاص

بخش خاص		بخش عام		پرسش
CVI	CVR	CVI	CVR	
٪۹۰	٪۹۰	٪۹۰	٪۷۰	۱۳
٪۹۵	٪۸۰	٪۹۵	٪۸۰	۱۴
٪۹۵	٪۸۰	٪۹۰	٪۹۰	۱۵
٪۹۵	٪۹۰	٪۹۵	٪۹۰	۱۶

برابر جدول (۲) 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 (۲۰ نفر در بخش عام و ۲۰ نفر در بخش خاص) درخواست شد به ۱۶ سؤال بر اساس طیف سه قسمتی (ضروری است؛ مفید است اما ضروری نیست؛ ضرورتی ندارد) پاسخ دهند. نهایتاً مقدار CVR با جدول لاشه (۱۹۷۵) مقایسه می‌شود. چنانچه مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بیشتر باشد، روایی محتوا برای مضمون مورد نظر (مضمون ضروری است). تأیید می‌شود. مطابق جدول لاشه برای ۲۰ نفر متخصص (افراد خبره) مقدار قبولی CVR برابر است با ۰/۴۲ و برای تعیین CVI نیز از پانل خبرگان به تعداد ۲۰ نفر (۲۰ نفر در بخش عام و ۲۰ نفر در بخش خاص) درخواست شد به ۱۶ سؤال بر اساس طیف چهار قسمتی (غیرمرتبط ۱؛ تا حدودی مرتبط ۲؛ مرتبط اما نیاز به بازبینی ۳؛ کاملاً مرتبط ۴) پاسخ دهند. سپس CVI به صورت تجمیع امتیازات موافق برای هر مضمون، که امتیاز "مرتبط اما نیاز به بازبینی" و "کاملاً مرتبط" را کسب کرده است، تقسیم بر تعداد کل خبرگان محاسبه می‌شود و در صورتی که نمره CVI از ۰/۷۹ بیشتر باشد، روایی محتوایی مقیاس مورد تأیید است که برابر جدول (۲) روایی تحقیق نیز مورد تأیید است.

۵. یافته‌های پژوهش

۵-۱. آمار توصیفی

جدول (۳): ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش

بخش خاص (فرهنگ اسلامی بهبود سازمانی)		بخش عام (فرهنگ عمومی بهبود سازمانی)		ویژگی‌های جمعیت شناختی	
درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی		
٪۹۰	۴۰	٪۸۳	۳۲۲	مرد	جنسیت
				زن	
٪۲۰	۹	٪۲۶	۱۰۲	۱۰-۱۵ سال	سابقه خدمت
				۱۵-۲۰ سال	
				۲۰-۲۵ سال	
٪۴۳	۱۹	٪۴۳	۱۶۶	۲۵-۳۰ سال	تحصیلات
٪۲۳	۱۰	٪۱۸	۳۸	کارشناسی	
٪۱۴	۶	٪۱۳	۴۸	ارشد	
٪۳۲	۱۴	٪۳۶	۱۳۷	دکتری	واحد سازمانی
٪۶۴	۲۸	٪۶۱	۲۳۶	ستادی	
٪۴	۲	٪۲	۱۱	صفی	پست سازمانی
٪۱۰۰	۴۴	٪۴۹	۱۸۸	مدیریتی	
۰	۰	٪۵۱	۱۹۶	غیر مدیریتی	
٪۱۸	۸	٪۵۵	۲۱۳		
٪۸۳	۳۶	٪۴۵	۱۷۱		

همان گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود درصد فراوانی آقایان در دو بخش عام و خاص نسبت به زنان بیشتر است. هم‌چنین میزان سابقه خدمت بین ۱۵-۲۰ سال در دو بخش عام با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد از بیشترین فراوانی برخوردار است. در بخش عام نیز بیشترین نوع واحد سازمانی به واحد صف مربوط است که بر عکس واحد خاص است و نهایتاً اینکه بیشترین نوع پست سازمانی در بخش عام، مدیریتی و در بخش خاص غیرمدیریتی است.

جدول (۴): آماره‌های توصیفی در دو بخش عام و خاص

آماره‌های توصیفی در بخش خاص				آماره‌های توصیفی در بخش عام				مؤلفه
شاخصهای مرکزی		شاخصهای پراکندگی		شاخصهای مرکزی		شاخصهای پراکندگی		
میانگین	انحراف معیار	واریانس	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	واریانس	انحراف معیار	
۳۱	۳۲/۶۳	۳۴/۱۹	۵/۸۴	۲۹	۲۹/۳۵	۴۱/۳۳	۶/۴۲	خلاقیت و نوآوری
۳۱/۵۰	۳۱/۷۷	۲۰/۸۳	۴/۵۶	۳۱	۳۲/۲۹	۵۰/۶۲	۷/۱۱	مدیریت دانش
۲۹	۳۰/۹۳	۵۳/۱۳	۷/۲۸	۲۹/۵۰	۳۰/۹۲	۴۹/۹۷	۷/۰۶	مشارکت و توانمندسازی
۲۸	۲۸/۶۸	۲۹/۷۱	۴/۵۴	۲۹	۲۹/۴۲	۲۷/۸۰	۵/۲۷	توزیع قدرت
۳۱/۵۰	۳۱/۷۷	۲۰/۸۳	۴/۵۶	۳۱	۳۱/۷۱	۲۰/۳۱	۴/۵۰	کنترل
۳۰	۳۰/۰۴	۲۴/۳۷	۴/۹۳	۳۲	۳۲/۳۵	۲۹/۵۶	۵/۴۳	سیستم انضباطی
۲۹	۳۰/۲۷	۴۳/۱۸	۶/۵۷	۳۱	۳۱/۹۲	۳۷/۱۱	۶/۰۹	مشتری مداری
۳۱	۳۱/۵۰	۳۱/۹۳	۵/۶۵	۳۱	۳۲/۵۸	۳۹/۹۲	۸/۷۳	دولت الکترونیک

بر اساس جدول (۴) نیز انحراف معیار داده‌ها برای تمام مؤلفه‌ها مقدار کمی دارد که نشان‌دهنده این است که داده‌ها به میانگین نزدیک است و پراکندگی اندکی دارد.

جدول (۵): مقدار میانگین فرهنگهای مختلف

نوع فرهنگ	مقدار میانگین در بخش عام	مقدار میانگین در بخش خاص
ادهوکراسی	۶۱/۶۴	۶۴/۴۰
همکاری	۶۰/۳۵	۵۹/۶۱
بروکراسی	۶۴/۰۶	۶۱/۸۱
عقلایی	۶۴/۱۵	۶۱/۷۷

بر اساس جدول (۵) مشاهده می‌شود در بخش عام، فرهنگ بازار به دلیل زیاد بودن مقدار میانگین، فرهنگ غالب شناخته می‌شود. هم‌چنین در بخش خاص، فرهنگ ادهوکراسی به دلیل زیاد بودن مقدار میانگین فرهنگ غالب تعریف می‌شود.

۵-۲. آمار استنباطی

در آمار استنباطی، محقق به دنبال تعمیم یافته‌های نمونه به کل جامعه است. بهترین روش برای بررسی نرمال بودن داده‌های طیف لیکرت و پرسشنامه بررسی چولگی و کشیدگی داده‌ها است.

جدول (۶): توزیع نرمال بودن داده‌ها در دو بخش عام و خاص

توزیع نرمال بودن داده‌ها در بخش خاص		توزیع نرمال بودن داده‌ها در بخش عام		مؤلفه
چولگی	کشیدگی	چولگی	کشیدگی	
۱/۱۷	۱/۱۷	۰/۱۲	-۰/۲۶	خلاقیت و نوآوری
-۰/۰۵	۰/۵۵	۰/۵۷	۰/۷۰	مدیریت دانش
۱/۲۴	۱/۱۵	۰/۵۶	۰/۹۱	مشارکت و توانمند سازی
-۰/۱۶	۰/۴۳	-۰/۳۴	۰/۱۹	توزیع قدرت
-۰/۰۵	۰/۵۵	-۰/۱۵	۰/۵۴	کنترل
۱/۴۰	۱/۳۰	-۰/۵۲	۰/۵۱	سیستم انضباطی
-۰/۸۷	۰/۹۵	۱/۲۲	۰/۷۷	مشتری مداری
۱/۴۴	۱/۹۴	۱/۰۲	۰/۱۲	دولت الکترونیک

همان گونه که در جدول (۶) مشاهده می‌شود، مقدار چولگی و کشیدگی برای تمام مؤلفه‌ها در دو بخش عام و خاص در بازه (۲ و ۲-) است که نشانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها است. 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 این شکل نگاشته می‌شود:

H_0 : میانگین رتبه تمام مؤلفه‌ها با هم برابر است.

H_1 : میانگین رتبه تمام مؤلفه‌ها با هم متفاوت است.

جدول (۷): رتبه‌بندی مؤلفه‌ها در دو بخش عام و خاص

بخش خاص		بخش عام		مؤلفه
رتبه	میانگین رتبه	رتبه	میانگین رتبه	
۱	۵/۳۱	۷	۳/۹۴	خلاقیت و نوآوری
۲	۴/۹۴	۴	۴/۷۳	مدیریت دانش
۴	۴/۴۷	۶	۴/۳۲	مشارکت و توانمند سازی
۷	۳/۶۳	۸	۳/۸۵	توزیع قدرت
۲	۴/۹۴	۵	۴/۶۱	کنترل
۵	۴/۱۰	۲	۴/۷۷	سیستم انضباطی
۶	۴/۰۵	۳	۴/۷۶	مشتری مداری
۳	۴/۵۷	۱	۵/۰۱	دولت الکترونیک

با توجه به جدول (۷) در بخش عام، بیشترین اثربخشی مربوط به متغیر دولت الکترونیک و کمترین اثربخشی برای متغیر توزیع قدرت است و در بخش خاص نیز بیشترین اثربخشی مربوط به متغیر خلاقیت و نوآوری و کمترین اثربخشی برای متغیر توزیع قدرت است.

جدول (۸): تحلیل ضرایب آزمون فریدمن

بخش خاص	بخش عام	
۴۴	۳۸۴	تعداد نمونه
۱۶/۷۹	۸۱/۷۷	کای دو
۷	۷	درجه آزادی
۰/۰۱	۰/۰۰۰	سطح معنی داری

برابر جدول (۸) با توجه به اینکه در بخش عام و خاص مقدار سطح معنی داری از ۵ درصد کمتر است، فرض عدم برابری میانگین رتبه‌بندی متغیرها در سطح اطمینان ۹۵٪ به تأیید می‌رسد و فرض H_0 رد می‌شود.

برابر آزمون فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل، روش رگرسیون به کار گرفته شده است که نتایج در دو بخش عام و خاص به شرح جدول ذیل است:

فرضیه‌های اصلی

۱. بین متغیر فرهنگ ادهوکرسی و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۲. بین متغیر فرهنگ همکاری و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۳. بین متغیر فرهنگ بروکرسی 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 مشتری مداری و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۸. بین متغیر دولت الکترونیک و بهبود سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۹): نتایج تحلیل ضرایب متغیرهای الگوی تحقیق در بخش عام

متغیر ملاک	B	SE	β	t	p	R	R ²	R ² تعدیلی
فرهنگ ادهوکرسی	۱/۲۹	۰/۱۰	۰/۵۳	۱۲/۳۸	۰/۰۰۰	۰/۵۳	۰/۲۸	۰/۲۸
فرهنگ همکاری	۱/۶۸	۰/۰۹	۰/۶۸	۱۸/۲۶	۰/۰۰۰	۰/۶۸	۰/۴۶	۰/۴۶
فرهنگ بروکرسی	۲/۱۵	۰/۱۰	۰/۷۱	۲۰/۲۲	۰/۰۰۰	۰/۷۱	۰/۵۱	۰/۵۱
فرهنگ عقلایی	۱/۸۷	۰/۰۹	۰/۷۰	۱۹/۲۵	۰/۰۰۰	۰/۷۰	۰/۴۹	۰/۴۹
خلاقیت و نوآوری	۰/۹۸	۰/۱۷	۰/۲۷	۵/۵۳	۰/۰۰۰	۰/۲۷	۰/۰۷	۰/۰۷
مدیریت دانش	۱/۵۶	۰/۱۴	۰/۴۷	۱۰/۶۱	۰/۰۰۰	۰/۴۷	۰/۲۲	۰/۲۲
مشارکت و توانمندسازی	۱/۶۸	۰/۱۴	۰/۵۱	۱۱/۶۱	۰/۰۰۰	۰/۵۱	۰/۲۶	۰/۲۶
توزیع قدرت	۲/۳۵	۰/۱۹	۰/۵۲	۱۲/۳۵	۰/۰۰۰	۰/۵۳	۰/۲۸	۰/۲۸
کنترل	۲/۷۵	۰/۲۲	۰/۵۳	۱۲/۳۳	۰/۰۰۰	۰/۵۳	۰/۲۸	۰/۲۸
سیستم انضباطی	۲/۴۹	۰/۱۷	۰/۵۸	۱۴/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۸	۰/۳۴	۰/۳۳
مشتری مداری	۱/۷۵	۰/۱۷	۰/۴۶	۱۰/۱۲	۰/۰۰۰	۰/۴۶	۰/۲۱	۰/۲۰
دولت الکترونیک	۲/۳۲	۰/۱۷	۰/۵۷	۱۳/۶۷	۰/۰۰۰	۰/۵۷	۰/۳۲	۰/۳۲

جدول (۱۰): نتایج تحلیل ضرایب متغیرهای الگوی تحقیق در بخش خاص

متغیر ملاک	B	SE	β	t	p	R	R ²	R ² تعدیلی
فرهنگ ادھوکرآسی	۱/۸۹	۰/۲۴	۰/۷۷	۷/۸۴	۰/۰۰۰	۰/۷۷	۰/۵۹	۰/۵۸
فرهنگ همکاری	۱/۴۰	۰/۳۱	۰/۵۶	۴/۴۰	۰/۰۰۰	۰/۵۶	۰/۳۱	۰/۲۹
فرهنگ پروکرآسی	۲/۴۶	۰/۳۰	۰/۷۸	۸/۲۰	۰/۰۰۰	۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۶۰
فرهنگ عقلایی	۱/۷۲	۰/۳۵	۰/۶۰	۴/۹۱	۰/۰۰۰	۰/۶۰	۰/۳۶	۰/۳۵
خلاقیت و نوآوری	۲/۵۷	۰/۴۶	۰/۶۵	۵/۵۸	۰/۰۰۰	۰/۶۵	۰/۴۲	۰/۴۱
مدیریت دانش	۳/۷۸	۰/۵۱	۰/۷۴	۷/۳۱	۰/۰۰۰	۰/۷۴	۰/۵۶	۰/۵۵
مشارکت و توانمندسازی	۱/۲۶	۰/۴۴	۰/۴۰	۲/۸۳	۰/۰۰۰	۰/۴۰	۰/۱۶	۰/۱۴
توزیع قدرت	۱/۷۶	۰/۵۹	۰/۴۱	۲/۹۷	۰/۰۰۰	۰/۴۱	۰/۱۷	۰/۱۵
کنترل	۳/۷۸	۰/۵۱	۰/۷۴	۷/۳۱	۰/۰۰۰	۰/۷۴	۰/۵۶	۰/۵۵
سیستم انضباطی	۲/۲۱	۰/۶۳	۰/۴۷	۴/۴۸	۰/۰۱۰	۰/۴۷	۰/۲۲	۰/۲۰
مشتری مداری	۱/۷۵	۰/۱۷	۰/۴۶	۱۰/۱۲	۰/۰۰۰	۰/۴۶	۰/۲۱	۰/۲۰
دولت الکترونیک	۲/۲۷	۰/۵۲	۰/۵۵	۴/۳۴	۰/۰۰۰	۰/۵۵	۰/۳۱	۰/۲۹

همان طور که نتایج جدول (۹) و (۱۰) نشان می‌دهد، سطح معناداری متغیرهای ملاک در دو بخش عام و خاص از ۵ درصد کمتر است که بیانگر رد شدن فرض صفر با اطمینان ۹۵٪ است؛ به این معنی که الگو با اطمینان ۹۵٪ معنادار، و بر اساس داده‌ها این الگو قادر به بیان تغییرات است. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی بر بهبود سازمانی تأثیر گذار است.

۶. نتیجه‌گیری

به رغم اهمیت توانایی سازگاری و تغییر مکرر در فضای آشفته تجاری امروز، دو سوم تلاش برای تغییر انجام نمی‌شود. در مرحله اول برخی تغییرات برای سازمان اشتباه است و بنابراین هرگز فرصتی برای موفقیت واقعی نخواهد داشت. دیگر تغییرات دقیقاً مناسب سازمان است؛ اما شاید افراد درون سازمان استقبال نکنند یا منابع مورد نیاز ایجاد تغییر را نمی‌توان تضمین کرد. سیاست و عواطف، هنگامی که نادیده گرفته می‌شود (همان طور که غالباً وجود دارد)، می‌تواند تغییراتی در پی داشته باشد یا ممکن است موفقیت زودرس اعلام، و باعث ایجاد تغییر در آن شود. اینها فقط برخی از دلایلی است که باعث می‌شود تلاشهای تغییر، انتظارات ما را تأمین نکند. زمینه ساز این مجموعه گسترده دلایل عدم موفقیت، تمایل به تمرکز بر تعداد محدودی از ابعاد تغییر، چشم پوشی از جنبه راهبردی تغییر و مشاهده تغییرات به عنوان رویداد یک باره است

که شروع و متوقف می‌شود. سازمانهایی با این گرایشها قادر به پرورش توان تغییر دراز مدت لازم برای موفقیت مداوم نیستند. آنها نمی‌توانند از فرصتها استفاده کنند؛ از نقاط قوت داخلی خود استفاده کنند و یا از مزیت رقابتی بلند مدت برخوردار باشند و خود را در برابر سازمانهایی به ضرر می‌بینند که دارای تغییر و تحول هستند. از سوی دیگر همه سازمانها یک فرهنگ دارند. بعضی اوقات، فرهنگ سازمانی در هر جایی که به نظر می‌رسد، مشهود است و به عنوان نیروی محرک در سازمان عمل می‌کند. در دیگر اوقات، فرهنگ ظریف است و ممکن است فقط در صورتی آشکار شود که کمتر هنجارها، ارزشها، نگرش و عقاید را به چالش بکشیم. فرهنگ وجه منحصر به فرد از کارکردهای داخلی سازمان ما است. ما می‌توانیم با تقویت انواع خاصی از ارزشها و نگرشها در اقدامات روزمره سازمان خود و در جریان مداوم تصمیمات گرفته شده و با جذب کارمندانی که با آن ارزشها هماهنگ هستند، آگاهانه فرهنگ ایجاد کنیم. نتایج فرضیه‌های فرعی با نتایج پژوهشهای سیهگ و رایسیدگ (۲۰۱۹)، نلسون، چياماکا و کالینز (۲۰۱۹)، وربورگ، نینابر، ویبل، دن هارتوگ و روپ (۲۰۱۸)، استراوتی، تاوسی و تاماسیلا (۲۰۱۶)، گروه مدیریت دانشگاه میشیگان (۲۰۱۶)، سادک، دووراچک، مائووا و تریزنووا (۲۰۱۵)، گرات، ونمن و دارکو (۲۰۱۰)، لینچ و چن (۲۰۱۱)، گوش (۲۰۱۱)، زیتونی (۱۳۹۸)، فقیهی، رفیعی، حسینی و قدیریان (۱۳۹۵)، ۱۲. ترک زاده و شریفی (۱۳۹۴)، سجادی، عقیلی و صادق (۱۳۹۲) کریمی و منصوریان (۱۳۹۱) همخوانی دارد. با مقایسه تحقیقات داخلی و خارجی در پیشینه تحقیق به این نتیجه می‌رسیم که گرایش تحقیقات بیشتر به سمت فرهنگ مشارکتی، و فرهنگ غالب، فرهنگ مشارکتی و همکاری است؛ اما برابر جدولهای شماره‌های ۵، ۷، ۹ و ۱۰ در زمینه فرضیه‌های اصلی و اثربخشی متغیرها، تحقیق نشان می‌دهد که بین چهار نوع فرهنگ سازمانی با بهبود سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد به گونه‌ای که در بخش عام فرهنگ عقلایی و در بخش خاص فرهنگ ادهوکرایی، فرهنگهای غالب سازمانی است. هم‌چنین در بخش عام، بیشترین اثربخشی مربوط به متغیر دولت الکترونیک و کمترین اثربخشی برای متغیر توزیع قدرت است و در بخش خاص نیز بیشترین اثربخشی مربوط به متغیر خلاقیت و نوآوری و کمترین اثربخشی برای متغیر توزیع قدرت است. وجه اشتراک دو بخش عام و خاص این است که هر دو بخش، اعم از عام و خاص به محیط بیرونی تمرکز می‌کنند با این تفاوت که بخش عام به ثبات و یکنواختی تأکید می‌کند و بخش خاص به انعطاف پذیری و غیر یکنواختی تأکید می‌کند. معماری فرهنگ سازمانی در تحقیقات داخلی و خارجی چند بعدی انجام نشده و همین امر یکی از معایب این تحقیقات بوده؛ لیکن در این تحقیق سعی شده است که الگویی نسبتاً جامع و با در نظر گرفتن دید چند بعدی طراحی شود تا تشخیص سازمانی آسانتر شود. نتایج جدول (۵) به پرسش سوم تحقیق به روشنایی پاسخ می‌دهد که بین چهار نوع فرهنگ ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و فرهنگ خاص و یا غالب به تنهایی نمی‌تواند به بهبود و توسعه

سازمانی منجر شود؛ بلکه فرهنگ غالب فقط و فقط گرایشهای سازمان را به فرهنگ خاصی نشان می‌دهد و این فرهنگ خاص از اهمیت و اولویت برخوردار است؛ لذا شناخت هر چه بهتر فرهنگ سازمانی و به اشتراک گذاشتن ارزشها در درون سازمان و نهادینه کردن ارزشها و هم‌چنین حرکت به سمت رفتارهای مطلوب پذیرفته شده و توجه به انواع فرهنگهای سازمانی در درون سازمان از سوی مدیران بر بهبود عملکرد سازمانی مؤثر است. بنابراین فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که کارکنان سازمانها اصول اخلاق کاری را آشکارا بیان کرده‌اند؛ همفکر هستند و باورها و ارزشهای مشابهی دارند؛ با هدایت ارزشهای ثابت، سازگاری و سامانه ارتباطی مؤثر به کارکنان احساس هویت می‌دهد که تعهد آنها به کار افزایش می‌یابد و در نهایت به عملکرد بهتر منجر می‌شود.

۷. پیشنهادهای کاربردی

به طور کلی در راستای بهبود عملکرد سازمانی (اعم از عام و خاص) در جامعه ایرانی موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

- توسعه یافته، متناسب با مقتضیات فرهنگی و متکی بر اصول اخلاقی و ارزشهای اسلامی، ملی و انقلابی
- برخورداری کارکنان و سازمان از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی
- برخورداری کارکنان و سازمانها از فرصتهای برابر و توزیع مناسب امکانات و منابع
- داشتن ویژگیهایی همچون فعال، مسئولیت‌پذیر، ایثارگر، مؤمن، رضایتمند، برخوردار از وجدان کاری، انضباط روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی بین کارکنان
- تأکید بر جنبش نرم افزاری و تولید علم توسط سازمانها و کارکنانشان
- تأکید بر نواندیشی و پویایی فکری در جهت خروج از جمودگرایی و حرکت سازمان و کارکنان به سمت رشد و بالندگی
- تأکید بر عوامل بیرونی و درونی سازمان که بر رفتارهای کارکنان و خروجی سازمان تأثیرگذار است.
- تأکید بر راهبردهای لازم در جهت یکنواختی و غیریکنواختی به منظور بهبود عملکرد سازمانی

۸. سپاسگزاری

در پایان این مقاله لازم است از تمام کسانی که در این پژوهش به ما کمک کردند، سپاسگزاری شود.

فهرست منابع

- احمدی، مسعود. (۱۳۹۵). مدیریت تحول اداری، چ دوم، انتشارات پژوهشهای فرهنگی
- استیسی، رالف. (۱۳۹۴). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه مصطفی جعفری و مهیار کاظمی موحد، چ پنجم، انتشارات خدمات فرهنگی رسا
- افجه، سید علی اکبر. (۱۳۹۳). مدیریت اسلامی، چ دوازدهم، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد علامه طباطبائی
- احمدی، مسعود. (۱۳۹۰). مدیریت اسلامی: اصول و مبانی و مفاهیم و الگوها، چ ششم، انتشارات پژوهشهای فرهنگی
- آقائی زاده، سعید؛ قائد رحمتی، ابراهیم و جعفری خیرخواه، محمد رضا. (۱۳۹۴). تبیین نقش کنترل، نظارت و عوامل فردی و سازمانی فرماندهان در سلامت سازمانی، نشریه پژوهشهای مدیریت نظامی، دوره ۱۱، ش ۱، ص ۶۲-۸۷. قابل بازیابی از:
http://pmsq.jrl.police.ir/article_18312.html
- آقاجانی، حسنعلی؛ حسن زاده، مهدی و غلامی، رمضان. (۱۳۸۸). نوآوری از دیدگاه نظریه ها و سبکهای مدیریت، دومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، 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
- برومند، زهرا. (۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازمانی، چ چهارم، انتشارات دانشگاه پیام نور
- برومند، زهرا. (۱۳۹۵). بهبود و بازسازی سازمان (مدیریت تحول)، چ چهاردهم، انتشارات جنگل، جاودانه
- پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۵). مدیریت اسلامی در پرتو نهج البلاغه امام علی (علیه السلام)، چ هشتم، انتشارات بنیاد نهج البلاغه
- ترک زاده، جعفر و عبد شریفی، فاطمه. (۱۳۹۴). تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی، نشریه جامعه شناسی کاربردی، دوره ۲۷، ش ۴، ص ۶۱-۷۸. قابل بازیابی از:
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=317134>
- تسلیمی، محمد سعید. (۱۳۹۳). مدیریت تحول سازمانی، چ یازدهم، انتشارات سمت

- دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و شیخی نژاد، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی پیش آیندهای برداشت از سیاست سازمانی، نشریه چشم انداز مدیریت دولتی، ش ۲۵، ص ۴۵-۶۶ قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=347544>

- دمیرچی، سعید. (۱۳۹۵). نظریه‌ها و مدل‌های مدیریت دانش (تازه ها)، نشریه امواج دانش، دوره ۱، ش ۱، قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=267905>

- درویشی، صیاد. (۱۳۹۸). توانمندسازی مدیران؛ زیربنای ارتقای کیفیت خدمات در کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی، فصلنامه نظارت و بازرسی، س سیزدهم، ش ۴۷، ص ۹۱-۱۰۸ قابل بازیابی از:

http://si.jrl.police.ir/article_92136_22602ef7d60773a46e64d128cd3d2bac.pdf

- رضائیان، علی. (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت، چ سیزدهم، انتشارات سمت

- رشیدی، مصطفی و جلیوند، قاسم. (۱۳۹۴). بررسی شاخصهای فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی، نشریه مدیریت توسعه و تحول، ش ۲۳، ص ۴۱-۵۳ قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=271899>

- رضایی، مسعود. (۱۳۸۸). نظریه‌های رایج درباره پذیرش فناوریهای اطلاعات و ارتباطات، نشریه پژوهشهای ارتباطی، دوره ۱۶، ش ۴، ص ۶۳-۹۳ قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/fa/article/219643>

- زارع، حمید. (۱۳۹۶). نظام اداری در سیره و سنت نبوی، چ سوم، انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

- 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 مشتری مداری، نشریه مطالعات توسعه اجتماعی، ش ۱۰، دوره ۲، ص ۱۲۷-۱۵۲ قابل بازیابی از:

https://jisds.srbiau.ac.ir/article_12585.html

- فقیهی، ابوالحسن؛ نجف بیگی، رضا و بارانی، صمد. (۱۳۹۶). موانع تحول نظام اداری ایران: مطالعه‌ای در فرهنگ سازمانی، نشریه پژوهشهای مدیریت عمومی، دوره ۱۰، ش ۳۶، ص ۵-۳۰ قابل بازیابی از:

https://jmr.usb.ac.ir/article_3507.html

- فرنج، وندال و بل، سیسیل اچ. (۱۳۹۳). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چ نوزدهم، انتشارات صفار
- فرازجا، مهدی و خادمی، محسن. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین و تعاملگرا و نگرش به تغییر سازمانی، نشریه نوآوریهای مدیریت آموزش (اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی)، دوره ۶، ش ۴، ص ۵۰-۶۹ قابل بازیابی از:
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=160133>
- قلی پور، آرین. (۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی، چ چهارم، انتشارات سمت
- گل دهان، آیسودا؛ کریمی، فریبا؛ نادى، محمد علی و هادیان عبدالرسول. (۱۳۹۵). ارائه مدل فرهنگ مشتری مداری مبتنی بر آموزه‌های اسلام در آموزش و پرورش کشور، نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۸، ش ۲، ص ۳۱-۵۴ قابل بازیابی از:
<http://ensani.ir/fa/article/381879/>
- گریفین، ریکی و مورهد، گریگوری. (۱۳۹۵). رفتار سازمانی، ترجمه سدی مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چ بیست و ششم، انتشارات مروارید
- منوریان، عباس. (۱۳۹۶). مدیریت تحول در بخش دولتی: مفاهیم و تجربه‌ها و مدل‌ها، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان
- محمدزاده، عباس. (۱۳۹۴). مدیریت توسعه: تحول سازمان به مثابه استراتژی توسعه، چ چهاردهم، انتشارات سمت
- مرادی، مرتضی و جلیلیان، حمید رضا. (۱۳۹۴). تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، نقش میانجیگری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ش ۳۱، ص ۷۳-۹۸
http://si.jrl.police.ir/article_10127_379edac68519dd909d109f89dd9f628f.pdf
- نصیری، فخرالسادات و شایگانی سمیرا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توسعه سازمانی، نشریه مدیریت توسعه و تحول، ش ۲۶، ص ۴۵-۵۱
http://www.jdem.ir/article_520.html
- هچ، ماری جو. (۱۳۹۱). تئوری سازمان: مدرن و نمادین-تفسیری و پست مدرن، ترجمه دانایی فرد، حسن، چ سوم، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان
- Ashraf, F., Zahid Iqbal, M. (2011). "A research agenda on leaders' political intelligence for effective change management", **African Journal of Business Management**, vol5 (15), pp 6150-6158

- Daneshgari and Heather Moore, Grand Blanc, Michigan, USA.” (2016). Organizational transformation through improved employee engagement – “How to use effective methodologies to improve business productivity and expand market share“, **Strategic HR Review**. Vol 15, No 2
- Daniels, M.A., Greguras, G.J. (2014). " Exploring the nature of power distance: implications for micro- and macro – level theories , processes, and outcomes" .**journal of management**. Vol 40, No 5.
- Cummings T., G. Worley, C.(2009). “**Organization Development & Change**”, Published by South-Western Cengage Learning.
- 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
- Janicijevic, N.(2012).” the influence of organizational culture organizational on preferences towards the choice of organizational change strategy”, **Journal of economic annals**. Vol 20, No 93
- Janicijevic, N.(2010).” business processes in organizational diagnosis”, **Journal of Management** .Vol 15, No 2, pp 85-106
- Kusnadi, Y., Yang, Z., Zhou, Y.(2015). ,” Institutional development, state ownership, and corporate cash holdings: Evidence from China”, **Journal of Business Research**. Vol 68, pp 351-359
- L.Andersn, D.(2012).” **Organization Development-The Process Of Leading Organizational Change**”, Published by SAGE.
- 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**. vol 81, pp109-115
- Nohe, C. Michaelis, B., I. Menges, J., Zhang, Z., Sonntag, K.(2013),” Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance”, **Journal of Leadership Quarterly** .vol 24, pp 378-389
- 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** . Vol 48, pp 30-41
- 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
- Rogiest, S., Segers, J., Witteloostuijn, A.V.(2018).” Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study”, **Scandinavian Journal of Management**. vol 34, pp 1-8

- 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
- S.Cameron, K., E. Quinn, R.(2011). “**Diagnosing and Changing Organizational Culture**”, Published by Jossey- Bass.
- Schaad, A.(2003)."**A Framework for Organisational Control Principles**". Submitted for the degree of Doctor of Philosophy, The University of York.
- 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**. vol 19, pp 238-247
- Ubius, U., Alas, R.(2009). “Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility”, **Journal of Engineering Economics**. No 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**. Vol 43, pp 179-206
- VanderVoet, J. (2014). , “The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure”, **European Management Journal**, vol 32, pp373-382

