



Research Article

Vol. 17, No. 1, 2025, p. 34 - 60

Developing a Model for Innovative Organizational Culture Using a Foresight Approach in the Administrative System

M. Fallah Shirvani¹, E. Asadi^{2*}, N. Mirsepasi³, H. Asghari⁴

- 1- PhD Student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran
- 2- Associate Professor, Department of Management, Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technology, Tehran, Iran.
- 3- Professor of Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran
- 4- Assistant Professor of Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran

(*- Corresponding Author Email: esmaeil.asadi@gmail.com)
<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.89833.1606>

Received: 2024/09/17	How to cite this article: Fallah Shirvani, M.; Asadi, E.; Mirsepasi, N., & Asghari, H. (2025). Developing a Model for Innovative Organizational Culture Using a Foresight Approach in the Administrative System. <i>Transformation Management Journal.</i> , 17(1): 34-60. (In Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2025.89833.1606
Revised: 2025/01/02	
Accepted: 2025/02/16	
Available Online: 2025/02/16	

1- INTRODUCTION

An innovative organizational culture provides the necessary infrastructure and platform for implementing organizational innovation. Neglecting this matter can cause irreparable damage to the country's development and hinder the achievement of the administrative system's



©2025 The author(s). This is an open access article distributed under
[Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

goals, which serves as the executive arm of the government. The rapid and widespread changes in today's world have impacted the way organizations operate, and the administrative system strives to enhance its ability to handle new tasks, cope with complexities, adapt to environmental changes, and address other challenges by increasing its capacity. Therefore, this research was conducted to develop an organizational culture model centered on innovation within Iran's administrative system, employing a futures research approach.

2- METHODOLOGY

This research is a mixed-method study in terms of methodology, and an applied study in terms of purpose. The statistical population of this research includes university professors and administrative system experts who are familiar with organizational behavior and culture. These individuals were selected through a non-probability sampling method. In this research, data were collected through semi-structured interviews, which continued until theoretical saturation was reached. Qualitative data were analyzed using thematic analysis. To calculate test-retest reliability, three interviews were selected from those conducted and coded twice within 10 days. In the quantitative phase, the classical Delphi method was used to examine and validate the identified factors. In this regard, a questionnaire was distributed among several academics and experts in the administrative system. The data collected in this phase were analyzed using statistical methods, including Kendall's correlation coefficient and measures of central tendency and dispersion criteria.

3- RESULTS & DISCUSSION

The findings from the qualitative phase of the study, which aimed to answer the first research question— “What are the indicators of an innovative organizational culture in the administrative system, the future trends affecting it, and its consequences?”—revealed a total of 81 codes extracted from interviews. Of these, 34 codes were related to trends influencing innovative organizational culture, 40 to the characteristics of

innovative organizational culture itself, and 7 to its consequences. These findings include visible factors (strategic innovation leadership, organizational resources, knowledge management, development and empowerment, idea management, communication, and organizational structure); foundational elements (values and attitudes); influential trends (economic, technological, social, environmental, organizational, and political); and consequences (both organizational and social) within Iran's administrative system.

To answer the second research question—concerning the validity of the proposed model of innovative organizational culture in Iran's administrative system—the quantitative phase employed a futures-oriented approach using the Delphi technique. The process involved distributing a questionnaire to experts in two rounds. The results showed a high level of agreement among participants regarding the proposed model.

In the first round, a questionnaire based on the qualitative findings was developed and distributed to the experts. The results confirmed all previously identified factors and led to the addition of three new indicators suggested by the experts: speed of action, transparency, and critical thinking. In the second round, the revised questionnaire was redistributed to assess final expert consensus on the model and its components.

Various statistical methods were used to analyze the experts' responses, including Kendall's correlation coefficient, quartile deviation, standard deviation, and the median. Kendall's coefficient was specifically applied to measure the level of agreement among experts, ranging from 0 (no agreement) to 1 (complete agreement). According to established standards, this coefficient should not fall below 0.5, as lower values indicate insufficient consensus.

In addition to assessing general agreement, the desirability of each factor was evaluated using indicators such as the mean, median, standard deviation, and interquartile range. In the Delphi technique, a valid outcome typically requires a median value of 4 or higher, a standard deviation of less than 1, and an interquartile range of 1 or less. The results from Kendall's test, along with the central tendency and dispersion indices, confirmed a

strong level of coordination among expert opinions, validating the proposed research model.

4- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Based on the findings on how to align the administrative system's culture with key emerging trends, leaders and managers are recommended to define a clear direction and articulate a vision for innovation. This can be achieved by strengthening interactions and effective communication with employees. Additionally, fostering a practical commitment to innovative practices and creating an inspiring work environment will help facilitate creativity and innovation across the system.

To enhance the resources necessary for developing an innovative organizational culture, it is suggested to improve employees' abilities, skills, knowledge, and awareness. This should be supported by equipping the administrative system with appropriate technologies and tools through continuous environmental scanning and data collection related to both the organization and its external environment. Furthermore, an environment that supports innovation can be fostered by encouraging idea generation, evaluating employee contributions, rewarding outstanding ideas, and promoting the sharing of knowledge and information within the organization.

In qualitative research, phenomena are examined within the context in which they occur; therefore, the findings are context-specific and may have limited generalizability to different environments. Since this study is based on the perspectives and experiences of experts within Iran's administrative system, the results may not be easily transferable to organizations outside this system. Future researchers are encouraged to build on this work by validating and further examining the indicators of innovative organizational culture identified in this study.

Keywords: Culture, Innovative Organizational Culture, Administrative System

طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی نوآورانه در نظام اداری با رویکرد آینده‌پژوهی

محسن فلاح شیروانی

دانش آموخته دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

اسماعیل اسدی*

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

ناصر میرسپاسی

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

حرمت اصغری

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.89833.1606>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

فرهنگ‌سازمانی نوآورانه زیرساخت و بستر لازم برای اجرای نوآوری سازمانی را فراهم می‌نماید. هدف اصلی پژوهش طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران با رویکرد آینده‌پژوهی بود. در این پژوهش از رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی استفاده شد، در مرحله کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی نوآورانه و روندهای تأثیرگذار بر آینده آن را از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر از خبرگان نظام اداری و دانشگاهی، احصاء شد، که سه مقوله اصلی و پانزده مقوله فرعی به دست آمد. در مرحله کمی، برای اعتبارسنجی عوامل، از روش دلفی کلاسیک استفاده شد، پرسشنامه‌ای بین ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی، توزیع شد تا میزان اجماع آن‌ها به دست آید. داده‌های مرحله کمی با استفاده از روش‌های آماری ضریب همبستگی کندال، اندازه‌های گرایش به مرکز و دور از مرکز مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد که خبرگان بر روی الگوی فرهنگ‌سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران با رویکرد آینده‌پژوهی شامل روندهای اقتصادی، فناوری، اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی، سازمانی و سیاسی اثرگذار بر فرهنگ‌سازمانی نوآورانه به اجماع رسیدند. همچنین فرهنگ‌سازمانی نوآورانه با رویکرد آینده‌پژوهی نیز با دو بعد عوامل قابل مشاهده و شالوده زیربنایی و نه مؤلفه رهبری استراتژیک نوآوری، منابع سازمانی، مدیریت دانش، توانمندسازی کارکنان، مدیریت ایده‌ها، ارتباطات، ساختار سازمانی، ارزش‌ها و نگرش‌ها مفهوم‌سازی شد. نتایج این پژوهش می‌تواند منجر به ایجاد چشم‌انداز بهتر برای ارائه خدمات نظام اداری شده و برای مدیریت فرهنگ‌سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران مفید باشد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ‌سازمانی نوآورانه، آینده‌پژوهی.

* نویسنده مسؤول: esmaeil.asadi@gmail.com

مقدمه

نظام اداری ماشین اجرایی دولت به حساب می‌آید که مرتبط با هر سه قوه است. این ماشین اجرایی اجزایی جهت ایفای نقش خود در اختیار دارد و به عنوان یک دستگاه حاکمیتی مرتبط با بدنه مردمی کشور از حیطه نفوذ و تأثیرگذاری بسیار عمیقی برخوردار است و برای جامعه مانند چرخ برای وسیله نقلیه و دست‌وپا برای انسان است (Jrista, 2019). کارآمدی این نظام نقش به سزایی در ارتقا سطح رفاه اجتماعی، ارزش‌های فرهنگی و استانداردهای شخصیتی، کیفیت خدمات، رشد آموزشی، استمرار و تداوم بخشیدن به نظام حکومتی، پاسخگویی و افزایش مشارکت‌های اجتماعی، آماده کردن جامعه برای پذیرش تغییر و تحولات و تحقق اهداف حکومتی دارد (Souza, 2017). بی‌شک توانایی تقبل وظایف جدید، مقابله با پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی، حل مسائل نوین، رده‌بندی تعارضات، مدیریت بحران‌ها و آشفتگی‌ها، بسیج منابع و بسیاری موارد دیگر همه و همه به ظرفیت نظام اداری بستگی دارد. امروزه یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، تفاوت در ویژگی و خصیصه‌های نظام اداری و مدیریتی آن‌هاست. پژوهش‌گران و اندیشمندان، توسعه کشورها را مشروط به وجود شرایطی از جمله برخورداری از نظام اداری کارآمد می‌دانند (Dwivedi, 2020). تا اواخر دهه ۱۹۷۰ بیش‌تر صاحب‌نظران حوزه مدیریت عمومی پیاده‌سازی دقیق ایده وبر یعنی دیوان‌سالاری (بوروکراسی) را با تأکید بر وجوه فن‌سالارانه و علمی نظام اداری به عنوان یک سنت برای توسعه نظام اداری توصیه می‌نمودند، در حالی که امروزه بسیاری از پژوهشگران به چارچوب مفهومی پیچیده‌تری از توسعه نظام اداری تأکید دارند که مؤلفه‌هایی همچون فرهنگ، جغرافیا، جمعیت‌شناسی، فناوری و اقتصاد را برای توسعه نظام اداری، اساسی می‌دانند. در جهان امروز سازمان‌هایی موفق‌اند که بتوانند به موقع خود را با تغییرات همسو نموده و با بهره‌گیری از ظرفیت نوآوری پاسخ بهتری به محیط دهند. نوآوری برای یک سازمان می‌تواند در یک محصول یا خدمت جدید، تکنولوژی تولیدی جدید، فرآیند عملیاتی جدید یا یک استراتژی مدیریتی جدید باشد (Liao et al., 2008). نوآوری برای بقا و رشد سازمان امری است ضروری و نقش حیاتی در آینده سازمان‌ها دارد، کاملاً واضح است که ایجاد تمایز و کسب مزیت رقابتی فقط در سایه نوآوری مستمر ایجاد خواهد شد (Al-Essa et al., 2022). بی‌شک تحقق این امر مستلزم بسترسازی برای نوآوری و در اولویت قرار دادن و بهبود آن از طریق فرهنگ نوآورانه است (Adiguzel et al., 2022). یک سازمان برای آنکه بتواند واقعاً نوآور باشد باید فرهنگی قوی ایجاد کند که مشارکت در رفتار نوآورانه را تحریک نماید. عدم توجه به فرهنگ سازمان بیشترین دلیل عدم موفقیت کامل و حتی شکست کلی بسیاری از نوآوری‌های مدیریتی است. بدین ترتیب یک فرهنگ حامی نوآوری مستلزم رفتارهایی است که برای

خلاقیت، ریسک‌پذیری، آزادی، کار تیمی، القای تدریجی اعتماد و احترام و درک سریع در تصمیم‌گیری‌ها ارزش‌قائل باشد (Sayad, 2017). امروزه نظام اداری تحت تأثیر روندها و تغییرات متنوع محیط پیرامونی خود قرار دارند. این تغییرات در حوزه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فناوری و... رخ داده و شیوه ارائه خدمات توسط دولت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. براین اساس انجام مطالعات آینده‌پژوهشی برای پیش‌بینی روندهای آینده‌سازمانی، کسب آمادگی برای روبرو شدن و شکل دادن به آینده اهمیت دارد (Kolinko et al., 2018; Becht, 2022; Djukic & Zoric, 2022).

پژوهش‌گران آینده‌پژوهی متعددی به بررسی روند تغییرات اجتماعی- اقتصادی آینده پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال آلون تافلر در کتاب موج سوم به پیشرفت‌های رایانه، الکترونیک، اطلاعات پرداخته و پیش‌بینی کرده بود که روندهای جدید بر ساختار سازمان‌های دولتی مانند تولید انعطاف‌پذیر، کار پاره‌وقت و کار در خانه در دهه ۱۹۸۰ تأثیر می‌گذارند. فرانسیس فوکویاما در کتاب *پایان تاریخ* بیان نموده بود که حاکمیت لیبرالیسم به پایگاه ایدئولوژیک مسلط در حوزه سیاسی- اداری تبدیل خواهد شد. جان ناپسیست و پاتریشیا آبردن در سال ۱۹۹۰ در کتاب *مگاترندهای سال ۲۰۰۰* مهم‌ترین و جامع‌ترین تغییراتی که در ده سال گذشته بر انسان تأثیر گذاشته است را بررسی نموده‌اند که شامل رونق اقتصاد جهانی، تولد دوباره در هنر، و ظهور سوسیالیسم بازار آزاد، ظهور سبک زندگی جهانی و ناسیونالیسم و همچنین خصوصی‌سازی دولت رفاه بود. پاتریک دیکسون (۱۹۹۸) در کتاب *صدسال بعد* به توصیف آینده جهان در قالب واژه‌هایی همچون توسعه سریع شهری، جهانی‌شدن رادیکال و رشد اصول اخلاقی پرداخته است. وی استدلال کرده است که تعداد قابل‌توجهی از این پیش‌بینی‌ها مانند جایگزینی تلویزیون با اینترنت، رشد اقتصادی سریع چین، اعتراضات به جهانی‌سازی و غیره اتفاق افتاده است. در این امتداد سازمان‌های آینده برخلاف سازمان‌های گذشته و سنتی که به دنبال حفظ ثبات و یا کند کردن تغییرات بودند باید واجد ویژگی‌هایی چون پویایی، انعطاف، نوآوری و یادگیرندگی باشند. لزوم توجه به تحول همواره امری انکارناپذیر بوده و موجب دوام و بقای سازمان‌ها خواهد شد. در این مسیر نقش‌آفرینی و تأثیرات استثنایی و تعیین‌کننده نهاد دیوان‌سالاری و کارکرد آن در تحقق این مهم کتمان‌ناپذیر است.

مطالعات انجام شده در خصوص آینده‌پژوهی نظام اداری در ایران نیز نشان‌دهنده توجه ناکافی محققان به طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران با رویکرد آینده‌پژوهی است. به‌عنوان مثال مطالعه مهرآور و خورسندی (۲۰۲۳) به آینده‌پژوهی همکاری‌های علمی بین‌المللی در دانشگاه‌های دولتی کشور براساس سناریوهای رشد و شکوفایی؛ فرصت‌سوزی؛ جریحه‌دارشدن روح دانشگاه و تاریک و

خاموش شدن دانشگاه‌های دولتی کشور پرداخته‌اند. صحرایی و همکاران (۲۰۲۱) به آرایش استراتژی‌های آینده در سازمان‌های پیچیده دولتی و عمومی شامل چابک‌سازی نظام اداری، توسعه دولت الکترونیک، ارتقای بهره‌وری و اقتصادی نمودن خدمات پرداخته‌اند. طاهری عطار و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان نگاهی آینده‌پژوهانه به مقوله مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی از طریق کاربست رویکرد دلفی به دلایل گوناگون اهمیت فزاینده مسئولیت اجتماعی شرکتی ناشی از افزایش فشار رقابت، افزایش آگاهی و انتظارات اجتماعی، دلایل سیاسی، خودپنداره کارکنان، عوامل قانونی و جهانی شدن و جریان سریع اطلاعات پرداخت و موضوع فرهنگ نوآورانه سازمانی را بررسی نکرده است. کارگرشورگی و همکاران (۲۰۱۹) به آینده‌پژوهی وقوع نظام اداری همگرا در ایران پرداخته‌اند. مبینی و معمارزاده (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان آینده‌پژوهی سازمان‌های دولتی ایران متناسب با الزامات اقتصاد مقاومتی عدم قطعیت‌های پیش روی سازمان‌های دولتی ایران در سال ۱۴۰۴ را تبیین نموده‌اند که مؤید وجود خلأ تحقیقاتی در خصوص الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد آینده‌پژوهی است. حال با توجه به نقش انکارناپذیر نظام اداری در مسیر توسعه کشور و لزوم توجه به تغییرات محیطی در حوزه تکنولوژی، اقتصاد، اجتماع و محیط‌زیست و ... ضرورت تدوین الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام اداری با نگاه به آینده، بیش‌ازپیش توجه‌پذیر خواهد بود؛ این پژوهش می‌تواند ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخه‌های مفهوم فرهنگ سازمانی نوآورانه و عوامل مؤثر بر آن را به صورت دقیق‌تر و عملیاتی‌تر تبیین نماید. افزایش شناخت موجود در این زمینه می‌تواند به توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی نوآورانه کمک نماید و زمینه مناسبی برای تقویت فرایندهای نظام اداری ایجاد نماید. از دیدگاه کاربردی نیز می‌تواند، نقش مؤثری در بهبود عملکرد نظام اداری از طریق فرهنگ سازمانی نوآورانه داشته باشد. براین اساس ارائه الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران به عنوان دغدغه و چالش اصلی این پژوهش بوده و سؤال اصلی این گونه مطرح گردید: الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران با رویکرد آینده‌پژوهی شامل چه عناصری است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیشینه نظری پژوهش

فرهنگ سازمانی متشکل از باورها و ارزش‌های مشترکی است که توسط رهبران سازمان ایجاد شده و سپس از طریق روش‌های مختلف ارتباطی تقویت می‌شود و در نهایت ادراکات، رفتارها و ادراکات کارکنان را شکل می‌دهد. فرهنگ سازمانی مجموع تمام فعالیت‌ها، فرایندها، عادات، ارزش‌ها، ساختارها، انگیزه‌ها و

افراد سازمان را شامل می‌شود (Bendak et al., 2020). اهمیت ویژه نوآوری باعث شده تا محققان بکوشند زمینه‌هایی برای بهبود فضای نوآوری ایجاد کنند و موانع نوآوری را تا جای ممکن حذف نمایند. فضایی که در آن بتوان خلاقیت را شکوفا کرد و موجب شد که ایده‌ها به راحتی توسط افراد بیان شوند (Kiefer et al., 2021; Xie et al., 2022). یکی از مهم‌ترین متغیرهای مؤثر در ایجاد چنین فضایی موضوع فرهنگ است. صاحب‌نظران فرهنگ را از متغیرهای اساسی و مؤثر بر نوآوری می‌دانند و اعتقاد دارند فرهنگ نامناسب بزرگ‌ترین مانع در مسیر تحقق نوآوری است. ارزش‌ها و مفروضات بنیادین حاکم بر سازمان می‌تواند به گونه‌ای شکل گیرد که باعث شود فضای حاکم بر سازمان به افراد اجازه دهد به راحتی ایده‌های خود را در سازمان مطرح نمایند (Villaluz & Hechanova, 2021). تعریف فرهنگ نوآوری هنوز در میان محققان بسیار مورد بحث است؛ زیرا معنای فرهنگ همچنان چالش برانگیز است و دیدگاه‌های متعددی در مورد مفهوم نوآوری در یک فرهنگ وجود دارد و تعریف واحدی از فرهنگ نوآوری ایجاد نشده است (Fuad et al., 2022). فرهنگ نوآورانه یکی از راه‌های تفکر و رفتار که ارزش‌ها و گرایش‌های سازمان را شکل می‌دهد و در بردارنده پذیرش و حمایت از ایده‌های جدید و بهبود عملکرد و کارایی سازمان می‌باشد تعریف شده است. در تعریف دیگری از فرهنگ نوآوری، به مجموعه‌ای از مفروضات مشترک، ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و رفتار اعضای سازمان که می‌توانند به ایجاد و توسعه نوآوری در تولید محصول جدید، خدمات، یا فرآیند کار کمک کنند اشاره شده است (Ali & Park, 2016). همچنین فرهنگ سازمانی نوآورانه، نگرش و رفتار تیم‌ها و همچنین سازمان را منعکس می‌کند و یک پل ارتباطی بین عمل سازمانی مؤثر و نتایج با کیفیت بالا ارائه می‌دهد (Cramm et al., 2013). علیرغم چالش‌های موجود در خصوص دیدگاه‌های چندفرهنگی (Hung & Hong, 2017) و عدم وجود معنای مورد توافق جهانی از فرهنگ نوآوری، بسیاری از مطالعات تجربی رابطه بین فرهنگ نوآوری و عملکرد سازمانی را تأیید کرده‌اند (Jan et al., 2014; Naranjo et al., 2016) و دریافته‌اند که فرهنگ یک عامل تعیین‌کننده اساسی برای نوآوری سازمانی است. فرهنگ بر رفتار یک فرد تأثیر می‌گذارد که فرد را برای نوآوری و خلق ارزش برای سازمان توانمند می‌کند. از سوی دیگر، فرد نیز در قبال فرصت‌ها و تشویق‌ها، به سازمان بسیار متعهد خواهد بود. با این حال، مطالعات تجربی موجود قادر به توصیف تأثیر ویژگی‌های فرهنگی که می‌توانند افزایش‌دهنده یا مانع نوآوری باشند نیستند (Fuad et al., 2022). لمون و ساهوتا (۲۰۰۴) استدلال می‌کنند که فرهنگ سازمانی شامل جو کلی شرکت، ارزش‌ها، ساختارهای دانش، ساختار سازمانی و غیره است. دوبنی (۲۰۰۸) استدلال می‌کند که یک فرهنگ نوآورانه به عنوان یک فرهنگ چند زمینه ابعادی،

از جمله قصد نوآوری، زیرساخت برای حمایت از نوآوری و محیط برای اجرای نوآوری است. در شرکتی که هدف آن پاداش دادن به نوآوری، تشویق ریسک‌پذیری، مشارکت در انعطاف‌پذیری و تغییر، الهام بخشیدن به فضای نوآورانه و ترویج اشتراک دانش است (Li & Liu, 2022).

پیشینه تجربی

در این بخش به مرور پژوهش‌های گذشته پیرامون مسئله پژوهش در سطح داخل و خارج از کشور پرداخته‌ایم. مطالعه کریم زاده و همکاران (۲۰۲۳) با عنوان ارائه مدل اندازه‌گیری ظرفیت نوآوری سازمانی با به‌کارگیری سیستم استنتاج فازی در یک سازمان نظامی با روش توصیفی پیمایشی نشان داد که ظرفیت نوآوری سازمانی شامل ۳ بعد وضعیت ورودی (وجود فرهنگ نوآوری، رهبری تحول‌آفرین، نوآوری به‌عنوان بخشی از استراتژی، مأموریت، چشم‌انداز و کارگروهی و تیمی)، وضعیت فرایند (ظرفیت تحقیق و توسعه، نوآوری باز، مدیریت ایده و همکاری‌های پژوهشی) و وضعیت خروجی (بازدهی و کارایی محصولات نوآورانه، سرمایه‌گذاری بر روی تولید محصولات نوآورانه) می‌باشد. مطالعه زارچی و همکاران (۲۰۲۳) با عنوان ارائه مدل تحول فرهنگ تعالی محور در صنعت فولاد نشان داد که با روش کیفی مبتنی بر روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد نشان داد که عوامل فناورانه، فردی و سازمانی، فرهنگ و محیط، ساختار و فرآیند و بلوغ سازمانی و عوامل مرتبط با جامعه، عدالت سازمانی و پایش و ارزیابی، مدیریت مشارکتی، مدیریت انگیزش، توسعه زیرساخت‌ها و توانمندسازی منجر به رشد فردی، توسعه سازمانی و اجتماعی می‌گردد. مطالعه رزم طلب و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان مدل‌سازی روابط فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی با میانجی‌گری جو سازمانی مثبت که با روش کمی و توصیفی پیمایشی انجام شد نشان داد که بین فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی با میانجی‌گری جو سازمانی رابطه مثبت وجود دارد؛ اما بین فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد. مطالعه نصیری فیروز و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ نوآوری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با روش فراترکیب نشان داد که فرهنگ نوآوری شامل هفت عامل گرایش به نوآوری، سازگاری سازمانی، یادگیری سازمانی، خلاقیت و توانمندسازی، بازار محوری، ارزش محوری و زمینه اجرایی است. در مطالعه علی احمدی (۲۰۱۷) با عنوان طراحی الگوی فرهنگ نوآوری و راه‌های ارتقای آن در شرکت‌های تولیدی که با روش کیفی انجام شده گرایش به نوآوری، داشتن چشم‌انداز نوآوری، توسعه ایده‌های جدید و نوآورانه، احترام و اعتماد متقابل، احساس رفتار عادلانه، اشتراک‌گذاری دانش و جستجوی ایده‌ها و نوآوری‌ها به‌عنوان شاخص‌های فرهنگ نوآوری تعیین شد.

نتایج مطالعه وانگ (۲۰۲۳) با عنوان فرهنگ نوآوری سبز: مسیر ردیابی، تحقیقات فعلی و چشم‌اندازهای آینده، نشان داد که یکی از مهم‌ترین موضوعات در تحقیقات بین‌المللی مدیریت نوآوری در سال‌های اخیر، پیشرفت‌های تکنولوژیکی جدید بوده است که بسیاری از سازمان‌ها از آن برای حل چالش‌های فنی «عملکرد سبز» استفاده می‌کنند، مطالعات موجود بر دیدگاه‌های سبز، زیست‌محیطی، محصول و فناوری برای کشف استراتژی‌های سبز پایدار و ایجاد شایستگی‌های اصلی در سطح جهانی متمرکز بوده‌اند، اما آن‌ها همیشه از مسیر کارآمد نوآوری از سطح معنوی برای کمک به عملکرد سبز غفلت کرده‌اند. فؤاد و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان فرهنگ نوآوری در آموزش و بررسی سیستماتیک ۲۸ مطالعه دریافتند که شخصیت فردی، تعامل، همکاری و کار تیمی، حمایت و همچنین رهبری جزو مهم‌ترین ابعاد فرهنگ نوآوری می‌باشد. نتایج مطالعه ژانا مین گالوا و همکاران (۲۰۲۲) با عنوان مدیریت فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک عنصر توسعه نوآورانه و پایدار بنگاه‌ها نشان داد که بین ارزش‌های فردی و سازمانی کارکنان شرکت رابطه وجود دارد و انطباق آن‌ها از الزامات توسعه نوآورانه و توسعه پایدار است. فرهنگ‌سازمانی شرکت‌های نوآور مبنایی برای برنامه‌ریزی استراتژیک در سایر کشورهاست، زیرا پارامترهای اصلی فرآیند نوآوری برای فعالیت‌های خاص جهانی به ملیت وابسته نیستند. مطالعه ابورامادان و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان فرهنگ‌سازمانی، نوآوری و عملکرد مورد مطالعه بخش بانکداری کشور فلسطین نشان داد که حضور یک فرهنگ قوی که با ویژگی‌های کار تیمی، ارتباط، باز بودن، استقلال کاری، تعهد، مشارکت کارکنان، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، مسئولیت، تمرکز مشتری، یادگیری مستمر، ریسک‌پذیری، سازگاری، تفکر کارآفرینانه، انگیزه‌های عملکردی، هیجان، درگیری کاری، تصمیم‌گیری، جهت‌گیری بازاریابی، و سطوح بالای موفقیت بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. مطالعه عبدالحلیم و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان فرهنگ نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط: اهمیت فرهنگ‌سازمانی، یادگیری سازمانی و بازارگرایی که با روش کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد نشان داد که تمامی ابعاد فرهنگ‌سازمانی (انطباق‌پذیری، مشارکت، مأموریت و ثبات) بر فرهنگ نوآوری، یادگیری سازمانی از نظر اکتساب اطلاعات و رفتاری و شناختی بر فرهنگ نوآوری تأثیر دارند. درباره فرهنگ‌سازمانی و نوآوری ویژگی‌های آن در اعصار مختلف پژوهش‌های متعددی انجام شده است و الگوهای متعددی در حوزه مطروحه تدوین و ارائه گردیده؛ اما پژوهشی با عنوان طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران با رویکرد آینده‌پژوهی و در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی ایران یافت نشد. همچنین آینده‌پژوهشی‌های انجام شده در نظام اداری ایران نیز به ارائه

الگو در خصوص فرهنگ نوآوری نپرداخته‌اند و مطالعات انجام شده در خصوص فرهنگ نوآوری الزامات روندهای آینده نظام اداری را در طراحی الگوی فرهنگ نوآورانه مد نظر قرار نداده‌اند؛ که این خود گواه جدید بودن و نوآوری پژوهش حاضر است، لذا می‌توان بیان کرد مطالعه حاضر از منظر موضوع و حوزه مطالعه جنبه نوآوری دارد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف «کاربردی»، از نظر زمان «مقطعی»، از نظر مکان اجرا «میدانی» و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، آمیخته متوالی اکتشافی (کیفی - کمی) بود که مراحل انجام آن به شرح ذیل است:

مرحله کیفی

در این مرحله، با توجه به اینکه پژوهشگران به دنبال درک عمیقی از الگوی فرهنگ‌سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران با رویکرد آینده‌پژوهی بودند. بر این اساس، از رویکرد کیفی از نوع تحلیل محتوا استفاده نمودند. هدف تحلیل محتوا تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌ها است. از آنجاکه در این پژوهش، پژوهشگران به دنبال واکاوی پدیده موردبررسی طبق نظر خبرگان بودند؛ لذا از راهبرد نمونه-گیری هدفمند از نوع سهمیه‌ای استفاده کردند. در روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای، سهم افراد مختلف در پژوهش با در نظر گرفتن ویژگی‌های مشخصی مانند جنسیت، جایگاه، طبقه اجتماعی و... لحاظ می‌شود. بر این اساس، تعداد ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی که از تجارب لازم در خصوص پدیده موردبررسی، برخوردار بودند، انتخاب شدند. لازم به ذکر است در این مرحله، نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی نوآورانه و روندهای مؤثر بر آن مورد شناسایی قرار گرفت و به‌نوعی داده‌های به‌دست‌آمده در مصاحبه‌ها به‌طور فراوانی با داده‌های قبلی مشابهت داشتند؛ به‌نحوی که انتخاب افراد جدید برای انجام مصاحبه، داده‌های بیشتری به پژوهش اضافه نکرد. به همین دلیل پژوهشگران بعد از انجام مصاحبه شانزدهم به این نتیجه رسیدند که حجم زیادی از اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های جدید، تکراری بوده و به‌عبارت‌دیگر به اشباع در داده‌های موردنظر رسیده‌اند؛ لذا فرایند مصاحبه بعد از مصاحبه‌شونده شانزدهم به اتمام رسید. مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ نشان داده شده است. برای احصاء نقطه نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد که به شیوه قیاسی اجرا شد. بدین‌صورت که پژوهشگران پرسش اصلی خود را پیرامون روندهای مؤثر بر فرهنگ‌سازمانی نوآورانه مطرح کردند و متناسب با پاسخ آن‌ها اقدام به مطرح کردن سؤال‌های جزئی‌تری کردند. در پژوهش حاضر جهت تحلیل داده‌ها، از روش هفت مرحله‌ای تحلیل

محتوای کلایزی استفاده شد (شوشا، ۲۰۱۲) که مراحل آن به این ترتیب است: در مرحله اول، پژوهشگران تمام بیانات ارائه شده توسط مشارکت کنندگان در پژوهش را در پایان هر مصاحبه به طور مکرر گوش داده و توصیفات آن‌ها را پیرامون پدیده مورد مطالعه بر روی کاغذ پیاده و سعی کردند برای درک نظرات مشارکت کنندگان چند مرتبه آن‌ها را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد، لذا در پایان این مرحله تعداد ۷۴ کد باز به دست آمد. در مرحله دوم، پژوهشگران جملات و واژگان مرتبط با پدیده مورد مطالعه (روندهای مؤثر بر فرهنگ سازمانی نوآورانه) را مشخص کردند و در مرحله سوم، به هر کدام از مفاهیم و واژگان استخراج شده از مرحله قبل، مفهوم خاصی که بیانگر معنا و مفهوم اساسی تفکر مشارکت کنندگان بود، داده شد و جهت موثق نمودن آن‌ها به بیانات اصلی مشارکت کنندگان مراجعه می‌شد. در مرحله چهارم، پژوهشگران بعد از مطالعه و مرور دقیق بیانات مشارکت کنندگان در پژوهش، مفاهیم مشترک را در دسته‌ها و طبقات خاص موضوعی قرار دادند و در مرحله پنجم، پژوهشگران سعی کردند تا با تشکیل طبقات کلی‌تر، نتایج را برای توصیف دقیق‌تر از پدیده مورد مطالعه به هم پیوند دهند؛ لذا در پایان این مرحله تعداد ۱۵ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی به دست آمد. در مرحله ششم، عقاید استنتاج شده به توصیفی جامع و کامل از پدیده تحت مطالعه تبدیل شد و در مرحله هفتم، یافته‌های نهایی حاصل از تحلیل داده‌ها، به منظور اطمینان از اعتبار آن‌ها با مراجعه به مشارکت کنندگان و پرسیدن پیرامون یافته‌ها مورد تأیید قرار گرفتند. در پژوهش‌های کیفی اعتبار به این معناست که آیا یافته‌های به دست آمده از موضع پژوهشگر، مشارکت کنندگان در پژوهش و یا خوانندگان آن پژوهش درست هست یا خیر. در این پژوهش برای اعتباریابی یافته‌های داده‌های کیفی، از راهبردهای اعتباریابی کرسول (۲۰۰۹) استفاده شد. کرسول (۲۰۰۹) چند راهبرد برای بررسی اعتبار در پژوهش‌های کیفی مطرح کرده است که عبارت‌اند از: ۱) بررسی توسط اعضاء یا مشارکت کنندگان ۲) بررسی توسط هم‌تایان یا همکاران ۳) ممیزی بیرونی ۴) بازتاب پذیری ۵) بهم تنیدگی یا مثلث سازی. در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه پژوهشگران از سه منبع (اعضای هیئت علمی و مدیران) اقدام به جمع‌آوری یافته‌ها کردند، از راهبرد بهم تنیدگی منابع در پژوهش استفاده کردند. افزون بر این، با توجه به اینکه در پایان هر مصاحبه، پژوهشگران اقدام به ارائه برداشت‌های خود از صحبت‌های مصاحبه‌شونده‌ها می‌کردند تا از این طریق صحت و درستی یافته‌ها مورد تأیید آن‌ها قرار بگیرد، از راهبرد بررسی توسط مشارکت کنندگان نیز بهره بردند. در نهایت با در نظر گرفتن این نکته که پژوهشگران بعد از انجام فرایند تحلیل محتوای کلایزی، یافته‌های به دست آمده را در اختیار دو فرد مطلع نسبت به روش کیفی

قرار داده و تأیید ایشان را نسبت به یافته‌های به‌دست‌آمده، گرفتند، لذا آن‌ها از راهبرد بررسی توسط همتایان نیز به‌عنوان یکی دیگر از راهبردهای اعتباربخشی در این مرحله از پژوهش استفاده کردند.

جدول (۱): ویژگی‌های افراد شرکت‌کننده در پژوهش

شماره شرکت‌کننده	جایگاه سازمانی	جنسیت	شماره شرکت‌کننده	جایگاه سازمانی	جنسیت
۱	مدیر	مرد	۹	هیئت‌علمی	زن
۲	مدیر	زن	۱۰	هیئت‌علمی	مرد
۳	مدیر	مرد	۱۱	مدیر	مرد
۴	مدیر	مرد	۱۲	مدیر	مرد
۵	مدیر	مرد	۱۳	هیئت‌علمی	مرد
۶	مدیر	مرد	۱۴	هیئت‌علمی	مرد
۷	هیئت‌علمی	زن	۱۵	مدیر	زن
۸	مدیر	زن	۱۶	هیئت‌علمی	مرد

مرحله کمی

در این مرحله، پژوهشگران در راستای اعتبارسنجی عوامل استخراج‌شده در مرحله کیفی، از تکنیک دلفی کلاسیک استفاده کردند. تکنیک دلفی به‌عنوان یکی از تکنیک‌های مهم در راستای اتفاق‌نظر پیرامون مسئله‌های کیفی است، لذا در پژوهش‌هایی که جنبه اکتشافی دارند و به دنبال شناسایی عناصر اساسی یک پدیده هستند، از تکنیک دلفی استفاده می‌شود (Habibi et al., 2024). براین اساس ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای بود که مبتنی بر روندهای احصاء شده در مرحله کیفی پژوهش و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شده بود. نمونه آماری در مرحله کمی پژوهش، شامل ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی بودند که در کنار دانش و تجربه لازم پیرامون پدیده موردبررسی، از تمایل لازم برای مشارکت در پژوهش نیز برخوردار بودند. ازاین‌رو، پژوهش‌گران با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی اقدام به انتخاب آن‌ها کردند. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری استفاده شد، بدین‌صورت که سؤال‌های پرسشنامه در اختیار دو نفر متخصص حوزه رفتار سازمانی و مدیریت دولتی قرار گرفت و آن‌ها به تأیید سؤال‌ها پرداختند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی نیز از ضریب همابستگی کندال و مقادیر میانه، انحراف معیار، دامنه چارکی در نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۴ استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های مرحله کیفی

یافته‌های به دست آمده از مرحله کیفی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال پژوهش (شاخص‌های فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام اداری و روندهای مؤثر بر آن در آینده کدام‌اند؟) نشان داد که از مجموع ۷۴ کد استخراج شده از مصاحبه با مشارکت کنندگان در پژوهش، ۳۴ کد به روندهای تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی نوآورانه و ۴۰ کد به فرهنگ سازمانی نوآورانه اختصاص داشت. در جدول (۲) مقوله‌های اصلی، فرعی و کدهای استخراجی نشان داده شده است.

جدول (۲): کدها، مقوله‌های اصلی و فرعی الگوی تحقیق

ردیف	مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم (کدها)
۱	روندها	اقتصادی	ظهور اقتصادهای نوظهور (چین و هند و...) در دنیا
			بازارهای نوظهور برای کسب درآمد
			افزایش بودجه‌های بازنشتی و خدمات بهداشتی دولت‌ها ناشی از پیری جمعیت
			اهمیت فقرزدایی
			اقتصاد دیجیتال
			شدت رقابت در اقتصاد
			توسعه تعاملات سریع و الکترونیکی
		فناوری	دسترسی مردم به داده‌های دولت
			پلتفرم محوری به جای محصول محوری
			داده محوری
			توسعه هوش مصنوعی
			رایانش ابری
			اینترنت اشیا
			بلاک چین
			یادگیری ماشین
		اجتماعی فرهنگی	مهاجرت بیشتر نیروی کار ماهر
			کمبود مهارت‌ها
			کاهش جمعیت
			مطالبه‌گری برای رفاه اجتماعی و برابری

ردیف	مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم (کدها)
۲	عوامل (نمادهای) قابل مشاهده فرهنگ سازمانی نوآورانه	زیست محیطی	نسل Z
			تغییرات آب و هوایی
			ضرورت به کارگیری منابع انرژی تجدیدپذیر و پاک
			توجه به اهداف توسعه پایدار
		سازمانی	ترسیم مجدد مرزهای سازمانی
			ظهور سازمان‌هایی با تخصص‌های خاص
			شبکه‌های انعطاف‌پذیر تأمین کنندگان، تولید کنندگان و مصرف کنندگان
			تغییرات ساختار صنعت
			ظهور ابزارهای جدید مدیریت سازمان‌ها
			سازمان‌های داده محور
			از بین رفتن انسجام اجتماعی
			اهمیت دارایی‌های نامحسوس
			ضرورت برخورداری از کارکنان مستعد و ماهر
			حکمرانی نظام سیاسی
			تهدیدات امنیت بین‌المللی
		رهبری استراتژیک نوآوری	تعیین جهت‌گیری و چشم‌انداز نوآوری
			الهام‌بخشی در خصوص نوآوری
			راهبری و هدایت خلاقیت و نوآوری
			ارتباط و تعامل با کارکنان
		منابع سازمانی	توانایی و مهارت‌های کارکنان
			دانش و آگاهی‌های کارکنان
			خلاقیت و نوآوری کارکنان
			داده‌های سازمانی و محیطی
		مدیریت دانش	تجهیزات و فناوری سازمان
			خلق دانش
			انتقال دانش
			به کارگیری دانش
		توسعه و توانمندسازی	تعیین نیازهای آموزشی حوزه نوآوری کارکنان
			آموزش نوآوری به کارکنان

ردیف	مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم (کدها)
		کارکنان	ارزیابی سطح نوآوری کارکنان
		مدیریت ایده‌ها	حمایت از ایده‌پردازی کارکنان
			ارزیابی ایده‌های کارکنان
			ارائه پاداش به ایده‌های برتر
			تبدیل ایده‌ها به محصول/ خدمت
		ارتباطات	تبادل دانش و اطلاعات
			حمایت از افراد حرفه‌ای و تخصصی
			کارتیمی و مشارکتی
		ساختار سازمانی	ساختار منعطف
			شبکه‌های همکاری
۳	شالوده زیربنایی فرهنگ سازمانی نوآورانه	ارزش‌ها	پذیرش خطر
			سرعت عمل
			آزادی عمل
			نوآفرینی
			شفافیت
			انعطاف‌پذیری
			یادگیری سازمانی
			مشتری‌مداری
		نگرش‌ها	نگرش کارآفرینانه
			مسئولیت‌پذیری
			تسهیل‌گری
			تفکر انتقادی
			تفکر خلاق
			رشد و توسعه
			یکپارچگی
			تأکید بر نتایج

یافته‌های مرحله کمی

یافته‌های مرحله کمی پژوهش در راستای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (میزان اعتبار الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران با رویکرد آینده‌پژوهی از دیدگاه خبرگان چگونه است؟) با استفاده از

تکنیک دلفی و بعد از دو بار توزیع پرسشنامه بین خبرگان، بیانگر میزان بالایی از توافق بین خبرگان پیرامون الگو را نشان داد. در ادامه به شرح بیشتر یافته‌های مرحله کمی پرداخته‌ایم. برای تعیین میزان اتفاق نظر در تکنیک دلفی، پژوهشگران در دور اول اقدام به توزیع پرسشنامه‌ای پیرامون عوامل احصاء شده در مرحله کمی، کردند که در این دور هیچ کدام از عوامل احصاء شده در مرحله کیفی حذف نگردید و سه شاخص بهبود سرعت عمل، شفافیت و تفکر انتقادی توسط خبرگان اضافه شد. در دور دوم از اجرای تکنیک دلفی، پژوهشگران اقدام به توزیع مجدد پرسشنامه پس از افزودن برخی از عوامل کردند تا میزان اتفاق نظر خبرگان را به دست آورند. بعد از جمع آوری نظرات با استفاده از روش‌های آماری مانند ضریب هماهنگی کندال، انحراف چارکی، انحراف معیار و میانه اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از نظرات خبرگان کردند. معمولاً در تحلیل دلفی از ضریب هماهنگی کندال برای بررسی میزان توافق پیرامون پرسشنامه استفاده می‌شود. این ضریب به عنوان مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و میزان موافقت بین دیدگاه‌های خبرگان است. مقدار این مقیاس بین صفر و یک است، به این معنی که در زمان عدم اتفاق نظر کامل، مقدار ضریب کندال صفر و در صورت اتفاق نظر کامل میان خبرگان، این میزان برابر با یک است، لذا هرچقدر مقدار این ضریب به یک نزدیک‌تر باشد، بیانگر اتفاق نظر بیشتر است. بر این اساس، مقدار ضریب کندال در تکنیک دلفی نباید کمتر از $0/5$ گزارش شود، لذا مقدار پایین‌تر از $0/5$ بیانگر اتفاق نظر اندک در بین خبرگان پیرامون پدیده مورد بررسی است. علاوه بر بررسی توافق خبرگان پیرامون کل پرسشنامه، می‌توان هریک از عوامل مطرح شده در پرسشنامه را نیز با استفاده از شاخص‌هایی مانند میانگین، میانه، انحراف معیار و انحراف چارکی مورد بررسی قرار داد. در تکنیک دلفی مقدار میانه باید بزرگ‌تر یا مساوی چهار، مقدار انحراف معیار باید کوچک‌تر از یک و دامنه چارکی باید کوچک‌تر یا مساوی یک باشد. نتایج مربوط به آزمون ضریب هماهنگی کندال و همچنین مقادیر مربوط به شاخص‌های گرایش به مرکز و دور از مرکز پیرامون هریک از عوامل مؤثر در جدول‌های (۳) و (۴) نشان داده شده است.

جدول (۳): نتایج آزمون ضریب هماهنگی کندال

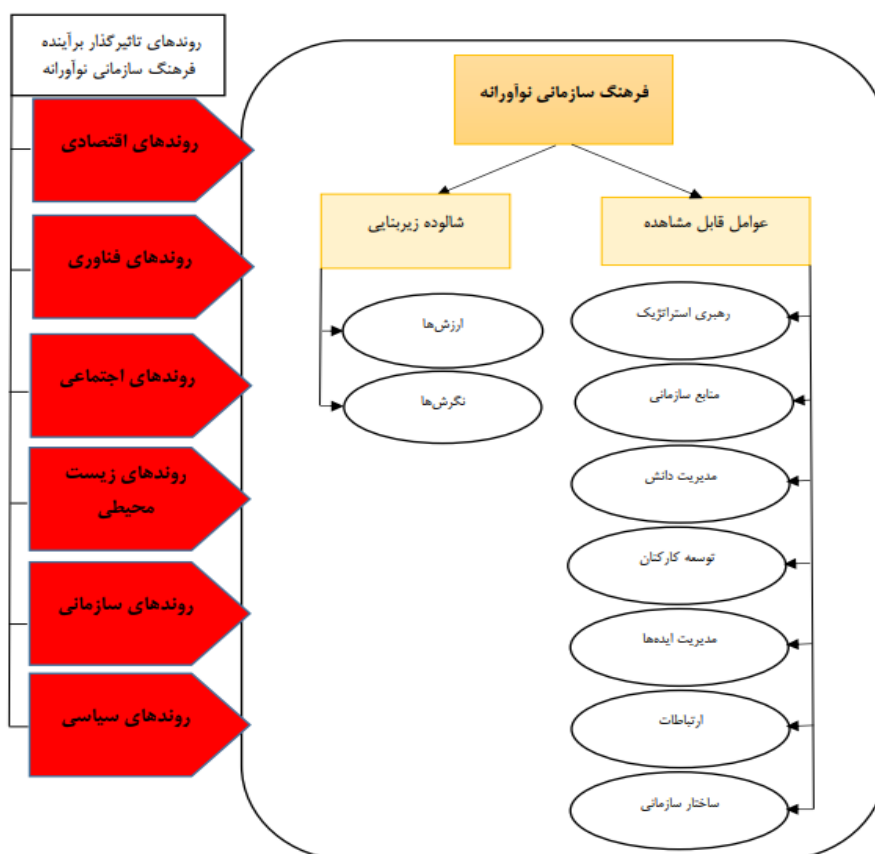
تعداد	مقدار کندال	خی دو	درجه آزادی	معناداری
۱۲	۰/۶۴۱	۵۳/۰۰۱	۹	۰/۰۰۰

همان‌طور که جدول (۳) مشاهده می‌شود، مقدار آزمون ضریب هماهنگی کندال برای کل پرسشنامه برابر با $0/641$ است که بیانگر اتفاق نظر خبرگان پیرامون الگوی به دست آمده است.

جدول (۴): مقادیر میانگین، میانه، انحراف معیار و انحراف چارکی هریک از عوامل پرسشنامه

تغیرها	ارزشها	ساختار سازمانی	ارتباطات	مدیریت ایده‌ها	توسعه کارکنان	مدیریت دانش	منابع سازمانی	رهبری استراتژیک	روندهای سیاسی	روندهای سازمانی	روندهای زیست‌محیطی	روندهای اجتماعی	روندهای فناوری	روندهای اقتصادی	
۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	تعداد
۴/۵	۴/۴	۴/۳	۴/۲	۴/۳	۴/۲	۴/۳	۴/۴	۴/۳	۴/۴	۴/۳	۴/۴	۴/۱	۴/۲	۴/۳	میانگین
۵	۵	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴/۳	۵	میانه
۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۸۸	۰/۶۶	۰/۸۰	۰/۸۱	۰/۷۶	۰/۶۴	۰/۴۹	۰/۸۱	۰/۷۰	۰/۶۳	۰/۶۱	۰/۶۲	۰/۷۱	انحراف معیار
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۷۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	انحراف چارکی

همان‌طور که جدول (۴) مشاهده می‌شود، مقادیر میانگین برای تمامی عوامل، بالای چهار است که بیانگر اتفاق نظر مناسب است. همچنین مقادیر میانه، انحراف معیار و انحراف چارکی برای هریک از عوامل به ترتیب بزرگ‌تر مساوی چهار، کوچک‌تر از یک و کوچک‌تر مساوی یک است، بنابراین اتفاق نظر بالایی بر روی الگوی به دست آمده در بین خبرگان وجود دارد. با توجه به نتایج بخش کیفی و کمی تحقیق، در نمودار ۱ الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران با رویکرد آینده‌پژوهی نشان داده شده است.



شکل ۱: الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران با رویکرد آینده پژوهی

بحث، نتیجه و پیشنهادها

همان‌طور که پیش این نیز گفته شد، روند و سرعت تغییر و تحولات محیطی نظام اداری را با چالش‌های مختلفی مواجه نموده است و نظام اداری باید با رصد روندهای تأثیرگذار، نسبت به توسعه فرهنگ سازمانی نوآورانه در جهت پاسخ به الزامات محیطی گام بردارد. براین اساس در این پژوهش تلاش شد تا الگوی فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام اداری ایران با رویکرد آینده‌پژوهی مبتنی بر بررسی مبانی نظری، ادبیات تحقیق و دیدگاه‌های خبرگان و استفاده از رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی طراحی شود. از این‌رو در مرحله اول پژوهش (کیفی) پس از مبانی نظری و پیشینه، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و مصاحبه با خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی نوآورانه و روندهای مؤثر بر آن در آینده آن

احصاء شد و سپس در مرحله دوم پژوهش (کمی) از طریق به کارگیری تکنیک دلفی، آرای خبرگان پیرامون عوامل احصاء شده در پژوهش کیفی، در دو مرحله با استفاده از پرسشنامه جمع آوری و پس از دستیابی به اتفاق نظر، ارائه شد. یافته‌های به دست آمده نشان داد که روندهای اقتصادی، فناوری، اجتماعی فرهنگی، زیست محیطی، سازمانی و سیاسی جزو روندهای مهم تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی نوآورانه نظام اداری بودند. همچنین عوامل قابل مشاهده شامل مؤلفه‌های رهبری استراتژیک نوآوری، منابع سازمانی، مدیریت دانش، توانمندسازی کارکنان، مدیریت ایده‌ها، ارتباطات، ساختار سازمانی و شالوده زیر بنایی با دو مؤلفه ارزش‌ها و نگرش‌ها ابعاد و مؤلفه‌های مفهوم فرهنگ سازمانی نوآورانه تشکیل می‌دهند.

مدیریت اثربخش فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام اداری مستلزم شناخت روندهای تأثیرگذار محیطی بر آن است. یافته‌ها نشان داد که روندهای اقتصادی، فناوری، اجتماعی فرهنگی، زیست محیطی، سازمانی و سیاسی بر فرهنگ سازمانی نوآورانه تأثیرگذارند. این روندها می‌تواند تعیین کننده سیاست‌های جدید، بلکه تغییری در شیوه رهبری و مدیریت در نظام اداری باشد. براین اساس دستیابی به چشم‌انداز بهتر ارائه خدمات توسط نظام اداری مستلزم، دستیابی به یک تغییر در فرهنگ نظام اداری به سمت فرهنگ نوآورانه است.

براساس نتایج تحقیق، محیط اقتصادی حاکم بر نظام اداری دستخوش تغییرات اساسی و بروز روندهای جدیدی همچون ظهور اقتصاد دیجیتال، رشد اقتصادی بالای قدرت‌های نوظهور همچون چین و هند و... در دنیا، افزایش شدت رقابت در اقتصاد، ایجاد بازارهای نوظهور برای کسب درآمد، افزایش هزینه‌ها و بودجه‌های مورد نیاز ارائه خدمات بازنشستگی و خدمات بهداشتی توسط دولت‌ها ناشی از پیری جمعیت، اهمیت پیدا کردن مقوله فقرزدایی گردیده است که نظام اداری کشور ما را نیز تحت تأثیر خود قرار خواهد داد؛ چراکه نظام اداری کشور همانند یک سیستم باز عمل می‌نماید که با توجه به ماهیت مبادله بین سیستم‌های باز با محیط پیرامونی خود روندهای اقتصادی مذکور بر نظام اداری ایران نیز تأثیرگذار خواهد بود. براین اساس توسعه فرهنگ سازمانی نوآورانه می‌تواند به همسویی آن با تحولات محیطی کمک کند.

براساس نتایج به دست آمده در این تحقیق تحولات در فناوری اطلاعات و رشد زیاد فناوری‌هایی همچون هوش مصنوعی، رایانش ابری، اینترنت اشیا، بلاک چین، یادگیری ماشین و... هم نحوه کار سازمان‌ها و هم نحوه تعامل مردم با دولت، کسب و کارها و یکدیگر را متحول می‌کند. هنجارهای ارتباطات آهسته، از راه دور و مبتنی بر کاغذ با ادارات دولتی به طور فزاینده‌ای با تعاملات سریع، شخصی و الکترونیکی جایگزین

می‌شوند. شهروندان برخلاف گذشته به داده‌های دولت‌های خود دسترسی خواهند داشت و می‌توانند داده‌های خود را نیز به اشتراک بگذارند.

طبق نتایج تحقیق براساس روندهای اجتماعی شناسایی شده شامل مهاجرت بیشتر نیروی کار ماهر و غیرماهر، تقاضاهای نیروی کار در نظام اداری را ایجاد خواهد کرد چراکه مهاجرت نیروی کار، منجر به کاهش افراد متخصص موردنیاز نظام اداری خواهد شد. مضاف بر آن افزایش سطح مطالبه‌گری شهروندان، در کنار ارزش‌های جامعه نسل Z، افزایش روز افزون اعتماد عمومی به فناوری دیجیتال، نظام اداری را با فشار فزاینده‌ای برای رسیدگی به مسائل رفاه اجتماعی و برابری مانند سلامت عمومی یا فقر، مواجه خواهد کرد. مشکلات ناشی از تغییرات اقلیمی و آب و هوایی نیز نیازمند اتخاذ رویکرد فرهنگی نوآورانه در نظام اداری به منظور ایجاد تغییرات فوری و چشمگیر در رفتار کارکنان نظام اداری و متعاقب آن شهروندان است چراکه اتخاذ شیوه‌های نوآورانه برای رویارویی با روندهای موصوف و ایجاد محیطی پایدار ضروری است.

روندهای سازمانی شناسایی شده شامل ترسیم مجدد مرزهای سازمانی، ظهور سازمان‌هایی با تخصص‌های خاص، شبکه‌های انعطاف‌پذیر تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، بروز تغییرات در ساختار صنعت، ظهور ابزارهای جدید مدیریت سازمان‌ها، داده محوری در سازمان‌ها، از بین رفتن انسجام اجتماعی و اهمیت یافتن اهمیت دارایی‌های نامحسوس و ضرورت برخورداری از کارکنان مستعد و ماهر به طور فزاینده‌ای بر نظام اداری تأثیر خواهند گذاشت.

روندهای سیاسی شناسایی شده شامل حکمرانی نظام سیاسی و تهدیدات امنیت بین‌المللی بی‌شک تأثیری انکارناپذیر بر نظام اداری دارند چراکه نظام اداری هر کشور زیر مجموعه نظام سیاسی آن کشور بوده و بعنوان تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده می‌باشد. نظام اداری نقش بسزایی در حکمرانی و سازماندهی اجتماعی دارد و وابستگی این نظام به ساختار و بنیان اجتماعی، اهداف فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور را نمی‌توان به شکلی انتزاعی به بررسی پرداخت، لذا شاید بتوان گفت که وجود تهدیدات امنیتی موجب کاهش همکاری‌های مؤثر و صلح آمیز با سایر کشورها در زمینه‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی شده و نهایتاً منجر به عدم تحقق توسعه پایدار، تبادل دانش و فناوری، بهبود کیفیت خدمات، ارتقای نوآوری و بهره‌وری و توسعه اقتصادی می‌گردد.

طبق نتایج به دست آمده رهبران سازمانی بایستی از طریق تعیین جهت‌گیری و چشم‌انداز نوآوری، الهام-بخشی در خصوص نوآوری، راهبری و هدایت خلاقیت و نوآوری و ارتباط و تعامل با کارکنان

فرهنگ سازمانی نوآورانه در نظام اداری را تحکیم نمایند. در مطالعه انجام شده توسط کریمزاده و همکاران (۲۰۲۳) ظرفیت نوآوری سازمانی مستلزم وجود رهبری تحول آفرین و اتخاذ نوآوری به عنوان بخشی از استراتژی، مأموریت، چشم انداز و کارگروهی و تیمی است. همچنین طبق نتایج مطالعه فؤاد و همکاران (۲۰۲۲) نیز رهبری جزو مهم ترین ابعاد فرهنگ نوآوری است که با یافته های این تحقیق همخوانی دارد.

براساس نتایج تحقیق، منابع سازمانی شامل توانایی و مهارت های کارکنان، دانش و آگاهی های کارکنان، خلاقیت و نوآوری کارکنان، داده های سازمانی و محیطی و تجهیزات و فناوری سازمان جزو الزامات ایجاد فرهنگ سازمانی نوآورانه در آینده شناخته شد. در تحقیق انجام شده توسط زارچی و همکاران (۲۰۲۳) نیز عوامل فناورانه و توسعه زیرساخت ها به عنوان عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ نوآورانه تعیین شده است. همچنین در مطالعه ژانا مین گالوا و همکاران (۲۰۲۲) نیز ارزش های فردی و سازمانی کارکنان به عنوان عوامل مؤثر بر فرهنگ نوآوری شناخته شده است. طبق نتایج مطالعه وانگ (۲۰۲۳) نیز فناوری اطلاعات عامل تأثیر گذار بر نوآوری شناخته شد که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد.

طبق نتایج این مطالعه حمایت از ایده پردازی کارکنان، ارزیابی ایده های کارکنان، ارائه پاداش به ایده های برتر، تبدیل ایده ها به محصول/ خدمت، تبادل دانش و اطلاعات، حمایت از افراد حرفه ای و تخصصی و کار تیمی و مشارکتی در تقویت فرهنگ نوآوری سازمانی تأثیر دارند. مضاف بر آن آموزش نوآوری به کارکنان، ارزیابی سطح نوآوری کارکنان، ساختارهای سازمانی منعطف و توسعه شبکه های همکاری جزو ارکان مهم فرهنگ سازمانی نوآورانه می باشند. نتایج مطالعه مطالعه عبدالحلیم و همکاران (۲۰۱۹) نیز موید اهمیت یادگیری سازمانی در ارتقا فرهنگ سازمانی است.

در نهایت طبق نتایج این مطالعه پذیرش خطر، سرعت عمل، آزادی عمل، نوآفرینی، شفافیت، انعطاف-پذیری، یادگیری سازمانی، مشتری مداری، نگرش کارآفرینانه، مسئولیت پذیری، تسهیل گری، تفکر انتقادی، تفکر خلاق، رشد و توسعه، یکپارچگی و تأکید بر نتایج جزو مهم ترین شاخص های فرهنگ سازمانی نوآورانه تعیین گردیدند. نتیجه مطالعه فؤاد و همکاران (۲۰۲۲) بر همکاری و کار تیمی، ژانا مین گالوا و همکاران (۲۰۲۲) بر ارزش های فردی و سازمانی، ابورامادان و همکاران (۲۰۲۰) بر کار تیمی، ارتباط، باز بودن، استقلال کاری، تعهد، مشارکت کارکنان، انعطاف پذیری، خلاقیت، مسئولیت و مطالعه عبدالحلیم و همکاران (۲۰۱۹) بر اهمیت یادگیری سازمانی به عنوان عوامل بستر ساز نوآوری صحه گذاشته اند که با یافته های این تحقیق همخوانی دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده، پیشنهاد می شود در راستای متناسب سازی فرهنگ نظام اداری با روندهای تأثیرگذار رهبران و مدیران نظام اداری از طریق توسعه تعامل و ارتباط خود با کارکنان نسبت به تعیین جهت گیری و چشم انداز نوآوری در نظام اداری اقدام نمایند و از طریق تعهد عملی به اقدامات نوآورانه در زمینه الهام بخشی برای کارکنان اقدام نمایند تا فرایند راهبری و هدایت خلاقیت و نوآوری در نظام اداری تسهیل گردد. درخصوص تقویت منابع سازمانی مورد نیاز فرهنگ سازمانی نوآورانه از طریق توسعه و تقویت توانایی و مهارت ها، دانش و آگاهی های کارکنان، رصد و پایش محیطی و گردآوری داده های سازمانی و محیطی و تأمین تجهیزات و فناوری سازمانی اقدام نمایند. همچنین از طریق حمایت از ایده پردازی کارکنان، ارزیابی ایده های کارکنان، ارائه پاداش به ایده های برتر، تبادل دانش و اطلاعات در سازمان، حمایت از افراد حرفه ای و تخصصی و تشویق کار تیمی و مشارکتی نسبت به تقویت فرهنگ سازمانی نوآورانه اقدام نمایند.

از آنجایی که در پژوهش های کیفی، پدیده ها در بستر وقوع شان مورد مطالعه قرار می گیرند، نتایج به دست آمده نیز منحصر به بستر مورد مطالعه بوده و امکان تعمیم پذیری نتایج و یافته ها به دیگر شرایط و موقعیت ها محدود است؛ از آنجایی که نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه ها و تجربیات خبرگان نظام اداری ایران حاصل شده، بنابراین به راحتی نمی توان نتایج پژوهش حاضر را به سایر سازمان ها تعمیم داد. محققان آینده می توانند نسبت به مطالعه و اعتباریابی شاخص های فرهنگ سازمانی نوآورانه شناسایی شده در این تحقیق اقدام نمایند.

References

- Abdul-Halim, H.; Ahmad, N. H.; Geare, A., & Thurasamy, R. (2019). Innovation culture in SMEs: The importance of organizational culture, organizational learning and market orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3), 1-14. <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0014>
- Aboramadan, M.; Albashiti, B.; Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: A study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437-451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Adiguzel, Z.; Sonmez Cakir, F., & Kalyar, M. N. (2022). A study of smartphone companies: Do innovation culture and radical innovation affect institutionalization and sustainable competition positively? *International Journal of Innovation - IJI*, 10(1), 95-117. <https://doi.org/10.5585/iji.v10i1.20003>

Al-Essa, S., & Almahamid, S. (2022). Innovation culture, competitive advantage, and organizational performance: A theoretical perspective. *International Journal of Social Science and Technology*, 7(2), 1-19. www.globalinnovationindex.org

Ali Ahmadi, A.; Hosseini, M.; Parhizgar, M., & Sarvi Moghadam, N. (2017). Designing a model of innovation culture and ways to promote it in manufacturing companies. *Strategic Management Studies Quarterly*, 9(35), 19-51. (in Persian)

Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669-1675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.036>

Becht, L. (2022). Potentials and risks of futurology: Lessons from late socialist Poland. In *Perspectives on Public Policy in Societal-Environmental Crises: What the Future Needs from History*, 45-57. Cham: Springer International Publishing.

Bendak, S.; Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>

Cramm, J. M.; Strating, M. M.; Bal, R., & Nieboer, A. P. (2013). A large-scale longitudinal study indicating the importance of perceived effectiveness, organizational and management support for innovative culture. *Social Science & Medicine*, 83, 119-124. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.01.017>

Djukic, S., & Zoric, Z. (2022). Futurology of the private security sector in Bosnia and Herzegovina. In *VIII International Scientific Professional Conference Security and Crisis Management, Theory and Practice (SECMAN): Safety for the future*, 29–30 September.

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.

Dwivedi, O. P. (2005). Administrative culture and values: Approaches, introduction: Administrative culture and values. *Public Administration Quarterly*, 29(1/2), 19-36.

Fuad, D. R. S. M.; Musa, K., & Hashim, Z. (2022). Innovation culture in education: A systematic review of the literature. *Management in Education*, 36(3), 135-149.

- Hung, G. T., & Hong, H. Y. (2017). Fostering innovation-oriented cultural views among college students through knowledge-building pedagogy. *Learning: Research and Practice*, 3(2), 168-182.
- Jan, M. A.; Shah, S. M. A., & Khan, K. U. (2014). The impact of culture on innovation: The moderating role of human capital. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 4(2), 607-627.
- Jreisat, J. (2010). Comparative public administration and Africa. *International Review of Administrative Science*, 76(4), 616-626.
- Kargashorki, H.; Mirghafouri, S. H.; Soltani, A., & Zare Ahmedabadi, H. (2019). The research future of convergent administrative system in Iran. *Management of Public Organizations*, 8(2), 151-166. (In Persian)
- Karimzadeh, S.; Homayoun Far, M., & Rezaei Kalidbari, H. (2023). Presenting the organizational innovation capacity measurement model by using the fuzzy inference system. *Innovation Management in Defense Organizations*, 6(1), 109-130. (In Persian)
- Kiefer, D.; Van Dinther, C., & Spitzmüller, J. (2021). Digital innovation culture: A systematic literature review. In *Innovation Through Information Systems: A Collection of Latest Research on Management*, 3, 305-320.
- Kolinko, M.; Khrypko, S.; Levyk, B., & Iatsenko, G. (2021). Futurology of separatism and national security: Being vs dissipation. *Postmodern Openings*, 12(2), 191-209.
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498.
- Li, Z., & Liu, L. (2022). The impact of organizational innovation culture on employees' innovation behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(12), 1-10.
- Liao, S. H.; Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organizational innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.11.005>
- Mehravar Giglo, Sh.; Khorsandi Taskoweh, A. (2023). Researching the future of international scientific cooperation in the country's public universities and providing policy solutions and recommendations. *Higher Education Letter*, 16(62), 27-54. (In Persian)
- Mobini, M., & Memarzadeh, G. (2015). The future research of Iran's government organizations according to the requirements of resistance economy. *Strategic and Macro Policies*, 4 (Special Issue on Resistance Economy), 1-32. (In Persian)

Naranjo-Valencia, J. C.; Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.

Nasiri Firouz, A.; Abili, M.; Pour Karimi, J., & Karamati, M. R. (2019). Identifying the components of innovation culture in universities and higher education institutions: A meta-composite study. *Medicine and Cultivation*, 29(4), 267-283. (In Persian)

Sahrai, I.; Poursadegh, N.; Mohtamshi, A., & Hamidi, N. (2021). Arrangement of future strategies in complex government and public organizations. *Iran Future Research*, 6(9), 245-271. (In Persian)

Sayad, M.; Khosravi, M.; Sherkhani, A., & Khosravi, M. (2017). The impact of state-oriented culture on the efficiency of the political system in the Islamic Republic of Iran. *Islamic World Political Research Quarterly*, 8(3), 27-47. (In Persian)

Taheri Attar, Gh.; Qolizadeh, N.; Rostam Lo, R., & Namdar Joyimi, E. (2019). A prospective look at the category of social responsibility in governmental and non-governmental organizations, using the Delphi approach. *Management Future Research*, 31(3), 21-34. (In Persian)

Villaluz, V. C., & Hechanova, M. R. M. (2019). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 138-150.

Wang, J. (2023). Green innovation culture: Traceability path, current research and future prospects. *Journal of Innovation and Development*, 4(2), 66-72.

Xie, X.; Wu, Y.; Xie, P.; Yu, X., & Wang, H. (2021). Organizational innovation culture and firms' new product performance in two emerging markets: The moderating effects of institutional environments and organizational cohesion. *Journal of Management & Organization*, 27(5), 972-991.

Zarchi, M.; Rangriz, H.; Abbasian, H., & Soltani, I. (2023). Presenting the transformation model of excellence-oriented culture in the steel industry. *Research in Production and Operations Management*, 14(2), 125-142. (In Persian)