



## A Strategic Analysis of the Components of a Dynamic and Intelligent Organizational Culture for Business Sustainability and Development: A Systematic Review Approach

Mohammadraza Hamidizadeh<sup>1</sup> , Hesamedin Nemati<sup>2</sup> 

1. Corresponding author, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: [m-hamidizadeh@sbu.ac.ir](mailto:m-hamidizadeh@sbu.ac.ir)
2. Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: [he\\_nemati@sbu.ac.ir](mailto:he_nemati@sbu.ac.ir)

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**  
Received 5 October 2025  
Received in revised form 1  
December 2025  
Accepted 11 December 2025  
Available online 22 December  
2025

**Keywords:**  
Dynamic Organizational  
Culture,  
Intelligentization,  
Business Sustainability,  
Business Development,  
Systematic Review

### ABSTRACT

**Objective:** This study aimed to strategically analyze the components of dynamic and intelligent organizational culture and provide a comprehensive model to explain its role in achieving sustainability and business development.

**Method:** This study was conducted with a qualitative approach and through a systematic review. The statistical population of the study was scientific articles published in the field of organizational culture, which were searched using relevant keywords and after applying a standard screening process, 43 articles were selected for the final analysis. Textual data were analyzed using qualitative content analysis and the relationships between the extracted concepts were drawn in the form of causal-circular diagrams.

**Results:** The findings revealed a comprehensive model consisting of six key constructs for a dynamic and intelligent organizational culture: 1) Identity-value construct (including dimensions such as strategic thinking, environmental intelligence, and value creation), 2) Structural construct (including inclusive leadership, social capital, and group culture), 3) Mechanism construct (including participation, trust-building, social responsibility, and flexibility), 4) Functional construct (including talent management, empowerment, and performance improvement), 5) Dynamic construct (including learning, problem-solving, and feedback) and 6) Consequence construct (including innovation, agility, intelligence, and effectiveness). These constructs encompass a total of 40 dimensions.

**Conclusions:** Establishing a dynamic and intelligent culture as a complex and living system empowers the organization to create continuous value, learn, and make intelligent decisions. Establishing this culture ensures organizational sustainability and accelerates business development by promoting innovation and stakeholder satisfaction. The presented model is a local and systematic roadmap for managers and researchers in line with the cultural transformation of Iranian organizations.

**Cite this article:** Hamidizadeh, M., & Nemati, H. (2025). A Strategic Analysis of the Components of a Dynamic and Intelligent Organizational Culture for Business Sustainability and Development: A Systematic Review Approach. *Innovative Business Development Strategies*, 1 (4), 143-178.



© Author(s) retain the copyright.

**Publisher:** Khatam University.

## **Introduction**

In today's hyper-competitive and rapidly evolving global landscape, organizations face unprecedented pressure to adapt, innovate, and operate responsibly to ensure long-term viability. While technological advancements and strategic planning are critical, this study argues that the most fundamental asset for achieving sustainable business development is an organization's culture. The research is anchored in the well-established adage that "culture eats strategy for breakfast," highlighting that even the most sophisticated strategies will fail if they are not supported by a conducive cultural environment. This systematic review addresses a significant gap in the existing literature. While the impact of organizational culture on performance is widely acknowledged, most prior studies have examined static or isolated aspects of culture, such as innovation or learning culture. There is a lack of a comprehensive, systemic model that conceptualizes a "dynamic and intelligent organizational culture" as a living, interactive system explicitly designed to drive sustainability and business growth. This study, therefore, seeks to answer the core research question: *What is the comprehensive model (constructs, dimensions, and relationships) of a dynamic and intelligent organizational culture, and how does it lead to sustainability and business development?* Its primary objectives are to identify the constitutive components of this culture, present a systemic model mapping their causal relationships, and explain the mechanisms through which this culture influences organizational outcomes.

## **Method**

This research employed a rigorous qualitative methodology, combining a systematic review approach with qualitative content analysis to ensure a comprehensive and nuanced understanding of the topic. The process was executed in several key stages. First, a systematic search was conducted across reputable Persian and English academic databases (e.g., SID, Magiran, Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald) using a defined set of keywords related to organizational culture, dynamism, and intelligence. An initial pool of 167 articles was identified. Following a strict screening process—which involved removing duplicates, reviewing titles and abstracts, and conducting full-text assessments against inclusion criteria—a final sample of 43 highly relevant articles was selected for in-depth analysis. Data from these articles were then analyzed using a deductive-inductive content analysis method. This involved line-by-line open coding to extract initial concepts, which were subsequently grouped into broader categories (dimensions). These categories were then abstracted into higher-level

themes, ultimately forming the key constructs of the final model. To map the complex interdependencies within the model, the study utilized System Dynamics logic. This involved creating Causal Loop Diagrams (CLDs) to visualize the reinforcing feedback loops between different dimensions and constructs, illustrating how the culture functions as an integrated system rather than a collection of independent parts.

### **Results**

The analysis yielded a rich, multi-layered model positioning a dynamic and intelligent organizational culture as a complex, living system. The core framework consists of six key constructs encompassing forty dimensions. The Identity-value construct forms the strategic core, with dimensions like Strategic Thinking and Environmental Intelligence setting the foundational purpose. The Structural construct, featuring Inclusive Leadership and Social Capital, establishes the enabling relational architecture. Daily collaboration and cohesion are governed by the Mechanism construct, including Participation, Trust-Building, and Professional Ethics. The Functional construct translates cultural principles into operational excellence through Talent Management and Performance Improvement. Critically, the Dynamism construct embeds the capacity for continuous adaptation via Organizational Learning and Feedback Systems. Finally, these elements converge in the consequence construct, producing tangible results like Innovation and Agility. Systems analysis revealed these constructs are linked by reinforcing causal cycles; for example, leadership fosters trust, which enhances learning, leading to innovation that reinforces strategic identity.

### **Conclusions**

This systematic review concludes that a dynamic and intelligent organizational culture is a complex and living system—the most critical intangible asset for organizations navigating the path toward sustainability and development. The proposed six-construct model provides a comprehensive, systemic roadmap that explains how strategic values, leadership, collaborative mechanisms, operational functions, learning processes, and performance outcomes interact to create a self-reinforcing cycle of value creation, adaptation, and intelligent decision-making. The study makes a significant contribution by moving beyond static cultural typologies to propose a dynamic, process-oriented model that explains *how* culture evolves and creates impact. It demonstrates that establishing such a culture ensures organizational resilience, accelerates business development through enhanced innovation and stakeholder satisfaction, and provides a localized, systematic guide for managers and researchers, particularly within the

context of Iranian organizations seeking cultural transformation. Practical Recommendations stemming from the research include: developing a phased cultural transformation roadmap based on the model; designing leadership development programs focused on the key competencies; establishing a formal organizational hyper-intelligence system; and redesigning reward structures to incentivize behaviors aligned with the desired culture. The study acknowledges limitations, including its qualitative and theoretical nature, suggesting avenues for future research such as empirical testing of the model, in-depth case studies, and the development of validated measurement tools for the identified constructs and dimensions.

### ***Author Contributions***

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

### ***Data Availability Statement***

Data available on request from the authors.

### ***Acknowledgements***

The authors would like to thank all participants in the present study.

### ***Ethical Considerations***

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and any form of misconduct.

### ***Funding***

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

### ***Conflict of Interest***

The authors declare no conflict of interest.



## تحلیل راهبردی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پویا و هوشمند در راستای پایداری و توسعه کسب و کار با رویکرد مرور نظام‌مند

محمد رضا حمیدی زاده<sup>۱</sup>✉، حسام‌الدین نعمتی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: [m-hamidizadeh@sbu.ac.ir](mailto:m-hamidizadeh@sbu.ac.ir)

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: [he\\_nemati@sbu.ac.ir](mailto:he_nemati@sbu.ac.ir)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**هدف:** این پژوهش با هدف تحلیل راهبردی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پویا و هوشمند و ارائه مدلی جامع برای تبیین نقش آن در دستیابی به پایداری و توسعه کسب و کار انجام شده است.

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

**روش پژوهش:** این مطالعه با رویکردی کیفی و از طریق مرور نظام‌مند انجام پذیرفت. جامعه آماری پژوهش، مقالات علمی منتشرشده در حوزه فرهنگ سازمانی بودند که با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط جستجو و پس از اعمال فرآیند غربال‌گری استاندارد، تعداد ۴۳ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شده‌اند. داده‌های متنی با روش تحلیل محتوای کیفی تحلیل شدند و روابط میان مفاهیم استخراج‌شده در قالب نمودارهای علی-حلقوی ترسیم گردید.

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۳/۰۷/۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۰/۰۹/۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۰/۰۹/۱۴۰۴

تاریخ انتشار: ۰۱/۱۰/۱۴۰۴

**یافته‌ها:** یافته‌ها مدلی جامع متشکل از شش سازه کلیدی را برای فرهنگ سازمانی پویا و هوشمند آشکار ساخت: (۱) سازه هویتی-ارزشی (شامل ابعادی مانند تفکر راهبردی، هوش محیط‌شناسی و خلق ارزش)، (۲) سازه ساختاری (شامل رهبری فراگیر، سرمایه اجتماعی و فرهنگ گروهی)، (۳) سازه سازوکاری (شامل مشارکت، اعتمادسازی، مسئولیت اجتماعی و انعطاف‌پذیری)، (۴) سازه عملکردی (شامل مدیریت استعداد، توانمندسازی و بهبود عملکرد)، (۵) سازه پویایی (شامل یادگیری، حل مسئله و بازخوردگیری) و (۶) سازه پیامدی (شامل نوآوری، چابکی، هوشمندسازی و اثربخشی). این سازه‌ها در مجموع ۴۰ بعد را دربر می‌گیرند.

کلیدواژه‌ها:

فرهنگ سازمانی پویا،

هوشمندسازی،

پایداری کسب و کار،

توسعه کسب و کار،

مرور نظام‌مند.

**نتیجه‌گیری:** استقرار فرهنگ پویا و هوشمند به‌عنوان یک سامانه پیچیده و زنده، سازمان را برای خلق ارزش مستمر، یادگیری و تصمیم‌گیری هوشمندانه توانمند می‌سازد. استقرار این فرهنگ با ارتقای نوآوری و رضایت ذینفعان، پایداری سازمانی را تضمین و توسعه کسب و کار را تسریع می‌کند. مدل ارائه‌شده، نقشه‌راهی بومی و نظام‌مند برای مدیران و پژوهشگران در راستای تحول فرهنگی سازمان‌های ایرانی به شمار می‌آید.

**استناد:** حمیدی زاده، محمد رضا؛ نعمتی، حسام‌الدین (۱۴۰۴). تحلیل راهبردی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پویا و هوشمند در راستای پایداری و توسعه کسب و کار با

رویکرد مرور نظام‌مند. راهبردهای نوآورانه توسعه کسب و کارها، ۱ (۴)، ۱۴۳-۱۷۸.



© نویسنندگان.

ناشر: دانشگاه خاتم.

## مقدمه

در زیست‌بوم رقابتی امروز، پایداری سازمان‌ها بیش از هر زمان، به توانایی آن‌ها در بازآرایی مستمر منابع نامشهود و هم‌راستا کردن رفتارهای روزمره با الزامات بلندمدت وابسته است. در این میان، فرهنگ سازمانی نه صرفاً یک مجموعه ارزش‌های ایستا، بلکه یک سازوکار راهبردی برای هماهنگ‌سازی تصمیم‌ها، الگوهای تعامل و کیفیت اجراست؛ به گونه‌ای که پژوهش‌های کلاسیک اثربخشی فرهنگ نشان می‌دهند ویژگی‌هایی مانند سازگاری‌پذیری، درگیرسازی، انسجام و مأموریت‌مندی با پیامدهای عملکردی سازمان پیوند معنادار دارند (دنيسون و ميشرا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). از سوی دیگر، ادبیات پایداری کسب و کار تأکید می‌کند که «پایداری» با «مسئولیت‌پذیری» یکسان نبوده و مستلزم مدیریت مبادله‌های بین‌دوره‌ای (کوتاه‌مدت/بلندمدت) و شکل‌دهی قابلیت‌های سازمانی برای تداوم ارزش‌آفرینی می‌باشد (بانسال و دسجاردین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

در چنین چارچوبی، فرهنگ سازمانی زمانی می‌تواند به پایداری و توسعه کسب و کار منجر شود که از حالت ایستا به وضعیت پویا، یادگیرنده و هوشمند تغییر ماهیت دهد؛ یعنی فرهنگی که بتواند تغییرات محیطی را حس نموده، فرصت‌ها را تصاحب کرده و در صورت لزوم، منابع و رویه‌ها را بازبیکربندی کند. این منطبق با نظریه «قابلیت‌های پویا<sup>۳</sup>» و «چابکی سازمانی<sup>۴</sup>» هم‌راستا است که چابکی را نتیجه‌ی ظرفیت‌های سازمان برای بازآرایی منابع در شرایط عدم قطعیت می‌داند (تیس، پیتراف، و لی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). بعد «هوشمندی» در فرهنگ پویا، در ادبیات جدید سازمان و فناوری، با رشد زیرساخت‌های داده، تحلیل‌گری و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد تقویت شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند توسعه قابلیت تحلیل‌گری داده‌های کلان<sup>۶</sup> می‌تواند از مسیر تقویت قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های عملیاتی (مثل قابلیت‌های بازاریابی و فناوری) به مزیت رقابتی و عملکرد بهتر منجر شود (گوپتا و جورج<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین، «هوشمندسازی فرهنگی<sup>۸</sup>» را می‌توان به‌مثابه برهم‌کنش (۱) ارزش‌ها و هنجارهای پشتیبان یادگیری و سازگاری، و (۲) ظرفیت‌های فناوریانه و تحلیلی برای تبدیل داده به بینش و بینش به کنش تبیین کرد (میکالف و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰).

از منظر انسانی- اجتماعی نیز، فرهنگ پویا و هوشمند بدون ارتقای کیفیت تعاملات و قابلیت کارکرد مؤثر در تنوع فرهنگی شکل نمی‌گیرد. ادبیات «هوش فرهنگی» نشان می‌دهد این قابلیت چندبعدی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با قضاوت و تصمیم‌گیری بین‌فرهنگی، سازگاری و عملکرد تکلیف در محیط‌های متنوع مرتبط است (انگ و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷). همچنین پژوهش‌های هوش جمعی نشان می‌دهند، گروه‌ها می‌توانند یک عامل کلی هوش داشته باشند که عملکرد آن‌ها را در طیف متنوعی از تکالیف پیش‌بینی نموده و به کیفیت تعامل و حساسیت اجتماعی گره می‌خورد (وولی و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). بر این اساس، آنچه در متن حاضر از آن با تعبیر «ابرهوش سازمانی<sup>۱۲</sup>» یاد می‌شود، می‌تواند به صورت مفهومی به‌عنوان خاصیت برآیندی شبکه‌ای از: هوش فرهنگی (سطح فردی و تیمی)، هوش جمعی (سطح گروهی) و قابلیت‌های تحلیلی فناوریانه (سطح سازمانی) صورت‌بندی شود (ریدل و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۱).

در امتداد این مبانی، ابرهوش سازمانی (به‌مثابه موتور نوآوری و پایداری) را می‌توان در شش ساحت مکمل بازتعریف کرد که هر یک به یک نیاز راهبردی پاسخ می‌دهد:

**۱. هوش نتایج و دستاوردها:** جهت‌دهی فرهنگ به‌سوی معیارمندی، یادگیری از پیامدها و پیگیری اثربخشی (هم‌راستا با ادبیات اثربخشی فرهنگ) (دنيسون و ميشرا، ۱۹۹۵).

1. Denison & Mishra

2. Bansal & DesJardine

3. Dynamic Capabilities

4. Organizational Agility

5. Teece, Peteraf, & Leih

6. Big Data Analytics Capability

7. Gupta & George

8. Cultural Intelligentization

9. Mikalef et al.

10. Ang et al.

11. Woolley et al.

12. Organizational Superintelligence

13. Riedl et al.

۲. **هوش مخاطب‌شناسی/ذینفعان:** تمرکز بر ارزش‌آفرینی و کیفیت تجربه ذینفعان و مشتریان، به‌عنوان پیش‌ران تداوم کسب‌وکار (اکلس، لونو و سرافیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

۳. **هوش محیط‌شناسی:** رصد سیگنال‌های محیطی و مدیریت عدم‌قطعیت به‌عنوان پیش‌شرط چابکی (تیس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

۴. **هوش مدیریتی:** توان هم‌راستا کردن باورها، مرزها و سازوکارهای کنترل/تعامل برای هدایت توجه مدیریتی به عدم‌قطعیت‌های راهبردی (لوئیس، ساتون و براون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴).

۵. **هوش برنامه‌ریزی:** تبدیل بینش‌ها به تصمیم‌ها و برنامه‌های چابک و قابل بازنگری (میکالف و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

۶. **هوش آینده‌شناختی:** توان ایجاد تعادل بین اهداف کوتاه‌مدت و ارزش‌آفرینی بلندمدت، که هسته تمایز پایداری است (بانسال و دسجاردین، ۲۰۱۴).

استقرار فرهنگ پویا و هوشمند، رویکردی راهبردی است که در آن پویایی‌های محیطی و نیازهای ذینفعان در کانون توجه قرار می‌گیرند. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد شرکت‌هایی که رویکردهای پایداری را به‌صورت داوطلبانه و نظام‌مند در فرایندها نهادینه می‌کنند، در ابعاد مختلف فرایندهای سازمانی و عملکرد نیز متمایز می‌شوند (اکلس و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین ادبیات فرهنگ پایداری گرا تأکید می‌کند مسیر نهادینه‌سازی پایداری، از فرهنگ می‌گذرد و تغییر فرهنگ می‌تواند اهرم کلیدی تغییر رفتارهای سازمانی در جهت پایداری باشد (لیننلوکه و گریفیث<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

بر همین مبنا، جهت‌دهی فرهنگ سازمانی در مسیر هوشمندی، مستلزم پیاده‌سازی سازوکارهای نوآورانه‌ای است که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- تحلیل هوشمند نیازهای نوظهور مخاطبان و شناسایی فرصت‌های بازار؛
- مهندسی فرایندها و خط‌مشی‌های ارزش‌محور با رویکرد چابکی؛
- اتخاذ تصمیمات مبتنی بر داده‌های راهبردی و نهادینه‌سازی «فرهنگ داده‌محور»<sup>۶</sup> در سطوح مختلف سازمان (گوپتا و جورج، ۲۰۱۶).

○ نهادینه‌سازی مسئولیت‌پذیری و تعهد در سرمایه‌های انسانی و تقویت قابلیت عمل در تنوع و تعاملات بین‌فرهنگی (انگ و همکاران، ۲۰۰۷).

○ ایجاد نظام‌های تعاملی پویا برای دریافت اطلاعات محیطی و بازخورد ذینفعان، به‌گونه‌ای که توجه مدیریتی به عدم‌قطعیت‌های راهبردی به‌طور مستمر سازمان‌دهی شود (لوئیس و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴).

○ ارزیابی مستمر شاخص‌های پایداری و طراحی نظام‌های انگیزشی/پاداش‌دهی هم‌راستا با خلق ارزش (اکلس و همکاران، ۲۰۱۴).

از این منظر، اطلاعات و دانش (به‌ویژه دانش فرهنگی و دانش مبتنی بر داده) به‌عنوان دارایی‌های نامشهود و استراتژیک، نقش موتور محرک را در ارتقای کیفیت تصمیم‌ها، نوآوری و ارزش‌آفرینی پایدار ایفا می‌کنند؛ زیرا قابلیت‌های تحلیلی داده‌های کلان، زمانی به عملکرد برتر منجر می‌شوند که در متن قابلیت‌های سازمانی و فرهنگ مناسب جا بیفتند و به چرخه یادگیری و بازپیکربندی سازمان متصل شوند (میکالف و همکاران، ۲۰۲۰).

با وجود این تأکیدات، شکاف دانشی معناداری در ادبیات قابل‌شناسایی است. نخست آنکه بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها، مقوله فرهنگ را به‌صورت محدود و عمدتاً در قالب ابعادی همچون فرهنگ یادگیری یا نوآوری و با نگاهی نسبتاً ایستا بررسی

1. Eccles, Ioannou, & Serafeim

2. Teece et al.

3. Lewis, Sutton, & Brown

4. Mikalef et al.

5. Linnenluecke & Griffiths

6. Data-driven Culture

7. Lewis et al.

کرده‌اند. این در حالی است که ادبیات پایداری‌گرا به‌روشنی بر ضرورت فهم عمیق‌تر «فرهنگ هم‌راستا با پایداری» و سازوکارهای تحول آن تأکید می‌کند (لیننلوکه و گریفیث، ۲۰۱۰). دوم، اگرچه در پژوهش‌های پیشین به ضرورت چابکی و قابلیت‌های پویا اشاره شده است، اما پیوند مفهومی و تجربی میان «فرهنگ سازمانی - هوشمندی داده‌محور - قابلیت‌های پویا» به‌ندرت در قالب مدلی منسجم و قابل سنجش بررسی شده است. این در حالی است که شواهد تجربی نشان می‌دهد تأثیر قابلیت‌های تحلیلی بر عملکرد و مزیت رقابتی، اغلب از مسیر قابلیت‌های پویا منتقل می‌شود (میکالف و همکاران، ۲۰۲۰). سوم، مسیر علی و حلقوی تبدیل این منظومه فرهنگی پیچیده به پیامدهای ملموس پایداری و توسعه کسب و کار، هنوز به‌صورت نظام‌مند تبیین نشده است؛ خلأیی که در سطح عملی، تصمیم‌گیران را در چگونگی پیاده‌سازی و مدیریت فرهنگ هم‌راستا با پایداری با ابهام مواجه می‌سازد (گوپتا و جورج، ۲۰۱۶). بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی مؤلفه‌ها، شاخص‌های قابل سنجش و روابط درونی میان آن‌ها، در پی ارائه مدلی جامع از «فرهنگ منظومه‌ای پویا و هوشمند» است؛ مدلی که بتواند مسیر توسعه پایدار کسب و کار را از مجرای هوشمندی فرهنگی تبیین کرده و به درک یکپارچه‌تری از نقش فرهنگ در پویایی و مزیت رقابتی سازمان‌های خدمات‌محور بینجامد.

بر این اساس، پرسش بنیادین این پژوهش به شرح زیر مطرح می‌گردد: «مدل جامع فرهنگ سازمانی پویا و هوشمند، شامل سازه‌ها، ابعاد و روابط میان آن‌ها، کدام است و این فرهنگ چگونه و از چه مسیرهایی به دستیابی به اهداف پایداری و ارتقاء توسعه کسب و کار در سازمان‌ها کمک می‌کند؟»

به‌طور مشخص، این پژوهش با اتخاذ رویکرد مرور نظام‌مند، در پی دستیابی به اهداف زیر است:

۱. شناسایی و استخراج سازه‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی پویا و هوشمند؛
۲. ارائه یک مدل منظومه‌ای و ترسیم روابط علی - حلقوی میان این ابعاد؛
۳. تبیین سازوکارها و مسیرهای تأثیرگذاری این فرهنگ بر تحقق پایداری و توسعه کسب و کار.

## ادبیات موضوع

### ماهیت فرهنگ و دلالت‌های آن در پایداری کسب و کار

فرهنگ، مجموعه‌ای پیچیده از باورها، ارزش‌های عرفی و گروه‌های فکری مشترک است که به‌عنوان قطب‌نمای رفتاری در یک زیست‌بوم عمل می‌کند. در تحلیل راهبردی کسب و کار، فرهنگ صرفاً یک پدیده اجتماعی نیست، بلکه زیربنای تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه و واکنش‌های سازمانی به تغییرات محیطی است. ویژگی‌های فرهنگ (مطابق شکل ۱) در بستر پایداری کسب و کار دلالت‌های زیر را به همراه دارند:

**تجویزی بودن:** فرهنگ با تبیین الگوهای مورد پذیرش، فرآیند تصمیم‌گیری را برای مشتریان و ذینفعان از طریق محدود کردن انتخاب‌ها به گزینه‌های باصالت، تسهیل می‌کند.

**اشتراک اجتماعی:** فرهنگ در بستر تعاملات شکل می‌گیرد؛ لذا در کسب و کار، هویت برند در سایه تعاملات مشترک کارکنان و مشتریان معنا می‌یابد.

**تسهیل‌گری ارتباطات:** ارزش‌های فرهنگی مشترک، زبان گویای کسب و کار در بازارهای هدف هستند و فقدان این اشتراک، برندینگ بین‌المللی را با چالش مواجه می‌سازد.

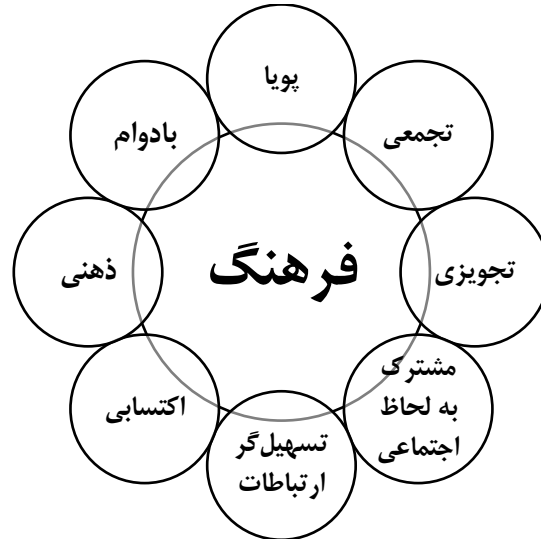
**اقتسابی بودن:** فرهنگ از طریق آموزش و فرهنگ‌پذیری<sup>۱</sup> منتقل می‌شود؛ لذا سازمان‌ها می‌توانند با راهبردهای یادگیری سازمانی، هوشمندسازی را به بخشی از فرهنگ آموخته‌شده تبدیل کنند.

**ذهنی بودن:** به دلیل تفاوت در ادراکات فرهنگی، یک محصول یا خدمت ممکن است در بازارهای مختلف، معانی متفاوتی یابد که مستلزم پایش هوشمندانه ذهنیت مخاطب است.

<sup>۱</sup>. Acculturation

**دوام و انباشتگی:** فرهنگ حاصل هزاران سال تجربه است که با گذشت زمان غنی‌تر می‌شود. در کسب‌وکار، این میراث جمعی می‌تواند به عنوان «سرمایه نمادین»<sup>۱</sup> و مزیت رقابتی پایدار عمل کند.

**پویایی:** مهم‌ترین ویژگی فرهنگ در عصر حاضر، تغییرپذیری و سازگاری با منابع اطلاعاتی جدید است. این جنبه از فرهنگ است که امکان گذار از مدل‌های سنتی به مدل‌های هوشمند کسب‌وکار را فراهم می‌آورد (حمیدی‌زاده، ۱۴۰۱).



شکل ۱. ویژگی‌های فرهنگ

### فرهنگ سازمانی؛ پیشران هوشمندی و توسعه کسب‌وکار

فرهنگ سازمانی، به‌عنوان یکی از مفاهیم بنیادین در تحلیل رفتار سازمانی، تعاریف متعددی را به خود اختصاص داده است. در یکی از تعاریف رایج، فرهنگ سازمانی به مثابه «نظامی از معانی مشترک» تعریف می‌شود که اعضای یک سازمان به آن باور داشته و آن را ارزش‌گذاری می‌کنند (رابینز و جاج،<sup>۲</sup> ۲۰۱۳). این نظام معانی مشترک، دربرگیرنده مجموعه‌ای از ویژگی‌های کلیدی است که سازمان برای آن‌ها اهمیت قائل است و در بطن خود، هویت منحصر به فرد سازمان را بازتاب می‌دهد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی، «هویت» سازمان است؛ آن‌گونه که سازمان خود را می‌بیند و جهان بیرون نیز آن را درک می‌کند. با این حال، شکل‌دهی و ایجاد فرهنگی که سازمان به دنبال آن است، چالش‌هایی پیچیده‌تر از تصور اولیه را به همراه دارد (اسمیت،<sup>۳</sup> ۲۰۱۷).

در همین راستا، فرهنگ سازمانی به‌عنوان سیستمی از معناها و مفاهیم مشترک در میان اعضای یک سازمان، عاملی متمایزکننده در مقایسه با سایر سازمان‌ها تلقی می‌شود (بورگ و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۱). این فرهنگ، نقشی بنیادین در ایجاد و پیشبرد تغییرات و تحولات اساسی در سازمان ایفا می‌کند، به‌طوری‌که سطح کیفیت زندگی کاری و عملکرد حرفه‌ای کارکنان را مستقیماً تحت تأثیر قرار می‌دهد (شاین،<sup>۵</sup> ۲۰۱۰). رهبران سازمانی نقشی حیاتی در شکل‌دهی، ارتقاء و حفظ فرهنگ سازمانی مطلوب ایفا می‌کنند و از این طریق می‌توانند بر پویایی و اثربخشی کلی سازمان تأثیرگذار باشند.

رفتارها و شایستگی‌های مدیران و رهبران، به‌طور قابل توجهی بر میزان مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارد و این تأثیر می‌تواند جنبه‌های مثبت و منفی را در برگیرد (مدلاک و کندی - لایتسی،<sup>۶</sup> ۲۰۱۰). علاوه بر این، مشوق‌های سازمانی و حمایت‌های تیمی، تأثیر مستقیم و مثبتی بر عملکرد کلی سازمان دارند. در بطن فرآیندهای سازمانی، افراد به‌طور معمول برای به انجام رساندن وظایف خود نیازمند تبادل اطلاعات و برقراری ارتباط با سایر اعضای سازمان هستند. این تعاملات و تبادل اطلاعات، بستری برای

1. Symbolic Capital

2. Robbins & Judge

3. Smith

4. Borg et al.

5. Schein

6. Madlock & Kennedy-Lightsey

شکل‌گیری و تقویت فرهنگ سازمانی فراهم می‌آورد. به‌طور خاص، فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان مانعی در برابر اثربخشی شبکه‌های ارتباطی و پویایی‌های تعاملی عمل کرده یا برعکس، تسهیل‌کننده این روابط و تعاملات باشد.

فرهنگ سازمانی، نظام معنایی مشترکی است که هویت یکپارچه سازمان را در برابر رقبا متمایز می‌کند (رابینز و جاج، ۲۰۱۳). از منظر راهبردی، فرهنگ سازمانی صرفاً محیطی برای همکاری نیست، بلکه زیربنای تغییرات بنیادی و تعیین‌کننده سطح کیفیت زندگی کاری و عملکرد حرفه‌ای است (شاین، ۲۰۱۰). در کسب‌وکارهای نوین، فرهنگ سازمانی به مثابه یک «فناوری نرم» عمل می‌کند که اگر با مؤلفه‌های هوش سازمانی پیوند بخورد، منجر به پایداری و تاب‌آوری سازمان می‌گردد. در این میان، نقش رهبران در هدایت پارادایم‌های فرهنگی بسیار برجسته است. شایستگی‌های مدیریتی و رفتارهای رهبری، جهت‌دهنده تعاملات کارکنان و میزان مشارکت آن‌ها در فرآیندهای نوآورانه است (مدلاک و کندی - لایتسی، ۲۰۱۰). فرهنگ سازمانی هوشمند، فضایی را ایجاد می‌کند که در آن تبادل اطلاعات به شکلی نظام‌مند صورت گرفته و دانش فردی به ابرهوش سازمانی تبدیل می‌شود. این فرهنگ، با همسوسازی اهداف فردی و سازمانی، فرآیندهایی را خلق می‌کند که خروجی نهایی آن‌ها، ارزش‌آفرینی مستمر برای کسب‌وکار و افزایش قدرت رقابت‌پذیری در بازارهای پویا خواهد بود.

### گونه‌شناسی راهبردی فرهنگ سازمانی؛ از الگوهای سنتی تا هوشمندی نوآورانه

در ادبیات مدیریت، طبقه‌بندی‌های متعددی برای بازشناسی هویت فرهنگی سازمان‌ها ارائه شده است. علیرغم تفاوت در برجسب‌های واژگانی، اجماعی نسبی میان نظریه‌پردازان برجسته‌ای چون وبر (۱۹۴۷)، لیتوین و استرینگر (۱۹۶۸)، اوچی (۱۹۸۰) و والاک (۱۹۸۳) مشاهده می‌شود که فرهنگ‌های شرکتی را در سه دسته کلی «بوروکراتیک»، «حمایتی» و «نوآورانه» خوشه‌بندی کرده‌اند. با این حال، در پارادایم نوین توسعه کسب‌وکار، این الگوهای کلاسیک نیازمند بازتعریف در قالب پویایی‌های سیستمی هستند.

فرهنگ بوروکراتیک، الگویی قدرت‌محور است که با درجه بالایی از رسمیت و ساختارهای صلب شناخته می‌شود. در این گونه فرهنگی، روابط مافوق و زیردست به شکلی صلب تعریف شده و تعاملات بین بخشی به حداقل می‌رسد. اگرچه این الگو در دوران ثبات کارآمد بود، اما در مسیر توسعه کسب‌وکارهای مدرن که نیازمند چابکی و هوشمندی هستند، غالباً به‌عنوان یک مانع راهبردی عمل می‌کند.

در مقابل، فرهنگ حمایتی (معادل فرهنگ قبیله‌ای از دیدگاه اوچی و وبر)، سازمان را در قالب یک خانواده گسترده می‌بیند که بر تعهد متقابل و روابط انسانی عمیق استوار است. لیتوین و استرینگر بر این باورند که ایجاد فضای گرم و حمایت‌گر، زمینه‌ساز وفاداری کارکنان می‌شود؛ امری که برای پایداری درونی کسب‌وکار الزامی است. با این حال، تکیه صرف بر این بعد ممکن است سازمان را از پویایی‌های رقابتی محیط غافل سازد.

گونه سوم که بر نوآوری، دستاوردگرایی و ویژگی‌های کاریزماتیک تأکید دارد، به مدل فرهنگ پویا نزدیک‌تر است. در فرهنگ نوآورانه، خلاقیت و نتایج درخشان اولویت دارند. با این وصف، ادبیات تحقیق (مک کلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) هشدار می‌دهد که این نوع فرهنگ در صورت فقدان «هوشمندی سیستمی»، می‌تواند به فرسودگی منابع انسانی یا رقابت‌های مخرب برای نزدیکی به رأس هرم قدرت منجر شود.

### پیشینه پژوهش

تحلیل پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که سازمان‌های پیشرو برای دستیابی به پایداری راهبردی، دیگر نمی‌توانند صرفاً در یکی از این کلیشه‌های فرهنگی محصور بمانند. «فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی»، پاسخی هوشمندانه به الزامات محیط‌های پرشتاب و پیچیده است. از آنجا که در ادبیات موجود، نوعی ابهام در تبیین دقیق مؤلفه‌های این فرهنگ نوین دیده می‌شود، مسئله اصلی این پژوهش، تحلیل چگونگی تبدیل این انگاره‌های فرهنگی به «الگوهای سازگار رفتاری» است تا در پیوندی نظام‌مند با برنامه‌های راهبردی و نیازهای مخاطبان، مسیر پایداری و توسعه نوآورانه کسب‌وکار هموار گردد (مک کلر، ۲۰۱۰).

1. Soft Technology

2. McClure

مفهوم فرهنگ سازمانی و پیوند آن با عملکرد و پایداری کسب‌وکار، به‌ویژه طی دهه‌های اخیر، به یکی از محورهای اصلی توجه پژوهشگران و نظریه‌پردازان مدیریت تبدیل شده است. ریشه‌های این توجه را می‌توان در نظریه‌های کلاسیک مدیریت و به‌ویژه در آثار پیشگام شاین<sup>۱</sup> یافت؛ کسی که فرهنگ سازمانی را «مجموعه‌ای از الگوهای مفروضات اساسی مشترک» تعریف می‌کند؛ الگوهایی که یک گروه در جریان مواجهه با مسائل تطبیق بیرونی و انسجام درونی فراگرفته و آن‌چنان اثربخش یافته است که آن‌ها را به‌عنوان شیوه صحیح ادراک، تفکر و احساس درباره این مسائل به اعضای جدید منتقل می‌کند (شاین، ۱۹۸۵). این تعریف بنیادین، مبنایی نظری برای درک فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیری عمیق، نهادینه و تأثیرگذار بر رفتار و عملکرد سازمان فراهم ساخته است.

در راستای نقش فرهنگ در موفقیت سازمانی، مطالعات متعددی به بررسی تأثیر ابعاد مختلف فرهنگ بر پیامدهای سازمانی پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال، پژوهش کمرون و کوئین<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) با ارائه مدل رقابتی ارزش‌های رقابتی (CVF)، چهار گونه فرهنگ غالب (قبیله‌ای، ویژه‌سالاری، بازار و سلسله‌مراتبی) را شناسایی و نشان داد که هر گونه فرهنگی، منجر به پیامدهای عملکردی متفاوتی می‌شود. این مدل ابزاری قدرتمند برای تشخیص و مدیریت فرهنگ سازمانی فراهم آورد.

با ظهور پارادایم توسعه پایدار، محور تحقیقات از صرف بهبود عملکرد مالی، به سمت نقش فرهنگ در تحقق مسئولیت اجتماعی و پایداری محیطی گسترش یافت. مطالعه مهم لوسون و شن<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) از نخستین کارهایی بود که به‌طور صریح رابطه بین فرهنگ سازمانی و اجرای موفق برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM) را بررسی کرد و نشان داد فرهنگ‌های حمایتی و مشارکتی، بستر ضروری برای موفقیت چنین برنامه‌های بهبود مستمری هستند. این ایده بعدها به حوزه پایداری تعمیم یافت.

در سال‌های اخیر، ادبیات پژوهشی مرتبط با فرهنگ سازمانی و پایداری شرکتی رشد چشمگیری داشته و از منظر نظری و تجربی غنی‌تر و نظام‌مندتر شده است. در همین راستا، مطالعه مروری ویمبلدون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) با عنوان «نقش فرهنگ سازمانی در پایداری شرکتی: یک مرور نظام‌مند»، با تحلیل ۷۵ مقاله علمی، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی یکی از نیرومندترین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده رفتارهای پایدار در سازمان‌ها محسوب می‌شود. یافته‌های این مرور نظام‌مند بیانگر آن است که مؤلفه‌های اصلی یک «فرهنگ پایداری» شامل ارزش‌های مشترک پیرامون مسئولیت‌پذیری، شفافیت، نگرش بلندمدت و یادگیری سازمانی است؛ مؤلفه‌هایی که می‌توانند زمینه‌ساز توسعه و نهادینه‌سازی رفتارهای پایدار در سطوح مختلف سازمان شوند.

همزمان، پژوهشگران به ارتباط فرهنگ با مفاهیم نوظهور مدیریتی مانند چابکی و تاب‌آوری نیز پرداخته‌اند. پژوهش دنیسی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) در مقاله «فرهنگ سازمانی و تاب‌آوری: یک مرور فراتحلیلی» نشان دادند سازمان‌هایی که دارای فرهنگ‌های سازگارپذیر<sup>۶</sup> با ارتباطات باز و تمرکز بر یادگیری هستند، در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات ناگهانی، تاب‌آوری بسیار بالاتری از خود نشان می‌دهند و سریع‌تر به وضعیت تعادل بازمی‌گردند.

در بستر فناوری و هوشمندی، مطالعه لی و چن<sup>۷</sup> (۲۰۲۲) با عنوان «ترویج یک فرهنگ دیجیتال برای نوآوری پایدار: نقش میانجی قابلیت‌های پویا» به این نتیجه رسید که فرهنگ دیجیتال که بر مشارکت، آزمایشگری و پذیرش فناوری تأکید دارد، از طریق تقویت قابلیت‌های پویای سازمان (مانند جذب و ادغام دانش)، نوآوری پایدار را ممکن می‌سازد. این پژوهش، حلقه ارتباطی میان فرهنگ، فناوری و پایداری را روشن ساخت. در دهه‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی به بررسی نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر پایداری و توسعه کسب‌وکار پرداخته‌اند. این تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی نه تنها به‌عنوان یک بستر نرم، بلکه به‌عنوان یک عامل پیشران و استراتژیک در موفقیت بلندمدت سازمان‌ها عمل می‌کند. پیشینه حاضر با استناد به مطالعات اخیر، چارچوبی از مهم‌ترین یافته‌ها در این حوزه را ارائه می‌دهد.

1. Edgar Schein

2. Cameron & Quinn

3. Lawson & Shen

4. Wimbleton et al.

5. Denisi et al.

6. Adaptable

7. Li & Chen

مطالعه ون رامپوی و دو وایلد<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) به‌طور صریح بر این نکته تأکید می‌کنند که یک فرهنگ قوی و پایداری‌محور، که با ارزش‌های مشترک زیست‌محیطی و رفتار اخلاقی مشخص می‌شود، برای نهادینه‌سازی شیوه‌های کسب‌وکار پایدار (SBPs) حیاتی است. تحلیل استراتژیک این مؤلفه‌های فرهنگی می‌تواند تعهد سازمانی به پایداری و مسئولیت اجتماعی را به‌طور معناداری افزایش دهد.

از منظری راهبردی، مقاله لوفردو<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) استدلال می‌کند که فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم بر عملکرد پایداری تأثیرگذار است. وی معتقد است که رهبران و اعضای سازمان از طریق استفاده یا تغییر آگاهانه رویه‌های فرهنگی موجود، قادر به ارتقاء سطح پایداری سازمان خود هستند و از این رو، رویکردی نظام‌مند را برای همسوسازی مؤثر فرهنگ با اهداف پایداری پیشنهاد می‌دهد. این ایده همسوسازی استراتژیک، در پژوهش ساراتیان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۵) نیز مورد تأکید قرار گرفته است؛ جایی که نشان داده می‌شود چگونه فرهنگ سازمانی می‌تواند فرایند گذار به سوی پایداری را هدایت کند. این پژوهش همچنین حاکی از آن است که ادغام ارزش‌های زیست‌محیطی در کانون فرهنگ سازمانی، ضمن تقویت موفقیت ابتکارات استراتژیک سبز، توانایی سازگاری ساختاری سازمان را در مواجهه با چالش‌های پایداری افزایش می‌دهد.

یکی از مفاهیم کلیدی در ادبیات نوین، ارتباط فرهنگ با قابلیت‌های پویا و تاب‌آوری سازمانی است. معاذ و سوریانتو<sup>۴</sup> (۲۰۲۴) در مرور نظام‌مند خود بر این نتیجه تأکید دارند که سیاست‌های استراتژیک منابع انسانی که یک فرهنگ حمایتی، انعطاف‌پذیر و با ارتباطات باز را تقویت می‌کنند، برای افزایش تاب‌آوری سازمانی و در نتیجه پایداری و توسعه کسب‌وکار ضروری هستند.

در عصر فناوری، نقش فرهنگ در پذیرش و یکپارچه‌سازی نوآوری‌های دیجیتال نیز مورد توجه قرار گرفته است. منصور و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۳) ادغام سیاست‌های نوآورانه توسعه پایدار را در فرهنگ سازمانی بررسی کرده و گذار به یک فرهنگ دیجیتال را که با رهبری مسئولانه هدایت می‌شود، به‌عنوان عاملی کلیدی برای ارتقای پایداری و عملکرد کسب‌وکار معرفی می‌کنند. این موضوع توسط کولوای و پریهادوکو<sup>۶</sup> (۲۰۲۵) نیز پیگیری شده است. آن‌ها بر نقش هوش مصنوعی در افزایش پایداری سازمانی از طریق مدیریت بهینه اطلاعات تأکید کرده و نیاز به ادغام استراتژیک فناوری‌های هوشمند را برای تقویت نوآوری و بهره‌وری عملیاتی که خود از ارکان شیوه‌های کسب‌وکار پایدار است، خاطر نشان می‌سازند.

در نهایت، مقاله لاکسمی و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۴) به‌طور کلی‌تر، یک فرهنگ سازمانی قوی را که با سازگاری و یادگیری مستمر شناخته می‌شود، برای پایداری و توسعه کسب‌وکار حیاتی می‌دانند. آن‌ها از مدیریت استراتژیک فرهنگ برای همسو کردن آن با اهداف سازمانی، افزایش انعطاف‌پذیری و تقویت نوآوری در محیط‌های پویا حمایت می‌کنند. نویسندگان در مرور جامع خود بر اساس نظریه مبتنی بر منابع، بر اهمیت تحلیل اجزای فرهنگی و ضرورت تعادل عوامل فرهنگی با ملاحظات فناورانه و اقتصادی برای دستیابی به پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکار تأکید می‌ورزند.

در مجموع، ادبیات پیشین به وضوح بر نقش محوری و چندوجهی فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک اهرم راهبردی برای دستیابی به عملکرد برتر، نوآوری و در نهایت پایداری بلندمدت تأکید دارد. با این حال، اغلب این مطالعات بر بررسی تأثیر یک یا چند بعد خاص از فرهنگ (مانند فرهنگ یادگیری یا فرهنگ نوآوری) بر یک پیامد خاص متمرکز بوده‌اند. شکاف پژوهشی محسوس، فقدان یک مدل یکپارچه و منظومه‌ای است که بتواند کلیه مؤلفه‌های کلیدی یک «فرهنگ سازمانی پویا و هوشمند» را در تعامل با یکدیگر شناسایی کرده، روابط علی- معلولی پویای بین آنها را ترسیم نموده، و در نهایت، مسیر تأثیرگذاری این منظومه فرهنگی را بر «پایداری و توسعه کسب‌وکار» به‌طور کامل تبیین کند. پژوهش حاضر با رویکرد مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای کیفی، درصدد پر کردن این شکاف و ارائه چارچوبی جامع است.

1. Van Rompuy & de Wilde

2. Loffredo

3. Saratian et al.

4. Muadzah & Suryanto

5. Mansour et al.

6. Koloay & Prihandoko

7. Laksmi et al.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف گونه‌شناسی و مدل‌سازی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پویا و هوشمند و تبیین روابط میان آنها، با رویکردی کیفی و از طریق مرور نظام‌مند و تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. روش‌شناسی این تحقیق در چند مرحله طراحی و اجرا گردید که به شرح زیر است:

### نوع پژوهش و اهداف

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش گردآوری و تحلیل داده‌ها، کیفی است. اهداف پژوهش عبارتند از:

۱. شناسایی و استخراج سازه‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی؛

۲. گونه‌شناسی و ارائه مدلی جامع از این فرهنگ؛

۳. تبیین روابط علی- معلولی میان ابعاد شناسایی‌شده.

### جامعه و نمونه پژوهش

جامعه آماری پژوهش، مقالات علمی ارزیابی‌شده و منتشرشده در حوزه «فرهنگ سازمانی» با تأکید بر مفاهیم «پویایی» و «هوشمندی» بود. بر اساس پروتکل مرور سیستماتیک، جستجوی جامع و ساختاریافته در پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی مشخصی انجام گرفت. به‌منظور پوشش کامل ادبیات بین‌المللی، پایگاه‌های استنادی معتبر اسکوپوس<sup>۱</sup> و وب آو ساینس<sup>۲</sup> به‌عنوان مراجع اصلی جستجو مینا قرار گرفتند و در کنار آنها از پایگاه‌های اطلاعاتی ساینس‌دایرکت<sup>۳</sup> و امرالد<sup>۴</sup> نیز استفاده شد. برای بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی، جستجو به‌طور دقیق و جامع در پایگاه‌های مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۵</sup>، مگیران<sup>۶</sup> و پرتال جامع علوم انسانی صورت پذیرفت. بازه زمانی جستجو برای مقالات خارجی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ میلادی و برای مقالات داخلی در بازه زمانی معادل شمسی آن تعیین گردید تا جدیدترین و معتبرترین دستاوردهای علمی در نمونه نهایی لحاظ شوند.

### روش گردآوری داده‌ها و گزینش مطالعات

روش اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مرور نظام‌مند بود که مراحل جستجو، غربالگری و انتخاب مطالعات، دقیقاً بر اساس دستورالعمل استاندارد پریزما<sup>۷</sup> و به شرح زیر اجرا گردید:

#### ۱. مرحله شناسایی<sup>۸</sup>

ابتدا جستجوی جامع در پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی با استفاده از کلیدواژه‌های اصلی شامل «فرهنگ سازمانی پویا»<sup>۹</sup>، «فرهنگ سازمانی هوشمند»<sup>۱۰</sup>، «پویایی سازمانی»<sup>۱۱</sup>، «هوشمندسازی فرهنگی»<sup>۱۱</sup>، «ابرهوش سازمانی» و معادل‌های انگلیسی آنها (با بهره‌گیری از عملگرهای منطقی AND و OR) انجام شد. معیار ورود در این گام، انتشار مقالات در بازه زمانی سال ۲۰۰۰ میلادی تا زمان انجام پژوهش بود تا تمرکز بر رویکردهای نوین حفظ گردد. در جستجوی اولیه، تعداد ۱۶۷ رکورد شناسایی شد. سپس با بررسی هم‌پوشانی‌ها در پایگاه‌های مختلف، تعداد ۳۴ مقاله تکراری حذف گردید و ۱۳۳ مقاله مستقل وارد مرحله غربالگری شد.

1. Scopus

2. Web of Science

3. ScienceDirect

4. Emerald

5. SID

6. Magiran

7. PRISMA 2020

8. Identification

9. Dynamic Organizational Culture

10. Intelligent Organizational Culture

11. Organizational Dynamics

## ۲. مرحله غربالگری<sup>۱</sup>

در این مرحله، عنوان و چکیده ۱۳۳ مقاله باقی مانده مورد بررسی قرار گرفت. مقالاتی که در عنوان یا چکیده به وضوح با سؤالات و محورهای اصلی پژوهش بی ارتباط بودند، کنار گذاشته شدند. در نتیجه، تعداد ۴۱ مقاله حذف شد و ۹۲ مقاله جهت بررسی متن کامل به مرحله بعد راه یافتند.

## ۳. مرحله ارزیابی صلاحیت<sup>۲</sup>

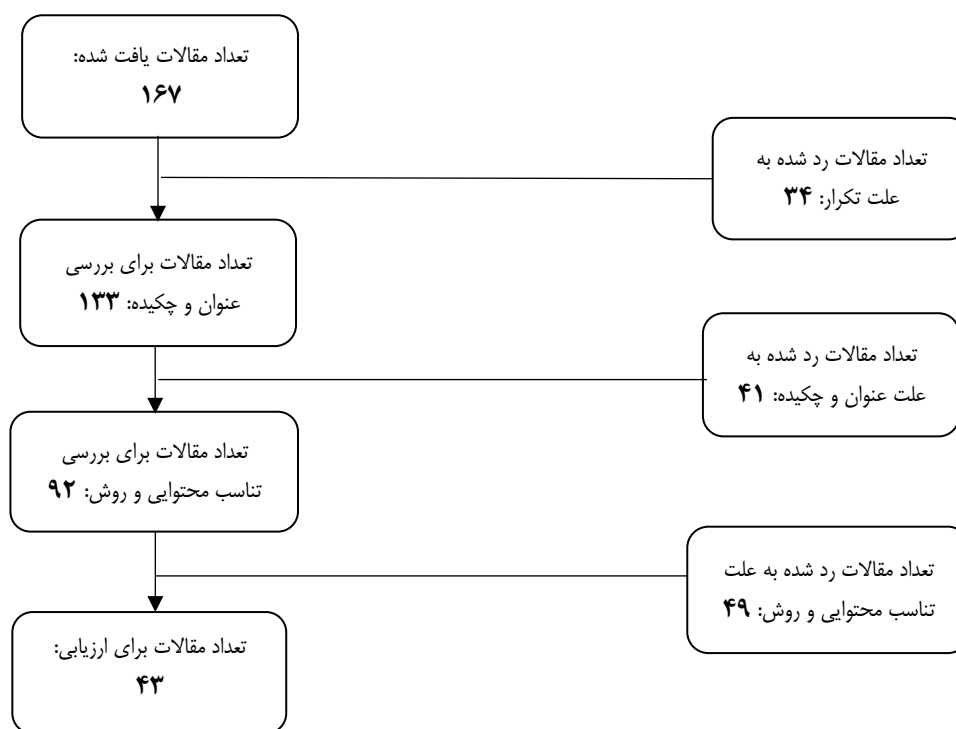
در این گام، متن کامل ۹۲ مقاله باقی مانده به دقت مطالعه شد تا تناسب محتوایی و اعتبار متدولوژیک آن‌ها سنجیده شود. در این مرحله، در مجموع ۴۹ مقاله بر اساس دو دلیل مشخص از فرآیند پژوهش خارج شدند:

○ **دلیل اول (عدم تناسب محتوایی):** تعداد ۲۳ مقاله به دلیل عدم تمرکز کافی بر مؤلفه‌های فرهنگی، پویایی، هوشمندی سازمانی یا نقش رهبری حذف شدند.

○ **دلیل دوم (فقدان اعتبار علمی و روش شناختی):** تعداد ۲۶ مقاله به دلیل «عدم اعتبار» کنار گذاشته شدند. مبنای قطعی پژوهشگران برای نامعتبر دانستن این مقالات، «عدم دسترسی به متن کامل» (که امکان ارزیابی کیفیت را سلب می‌کرد) و یا «عدم شفافیت در روش تحقیق» (نامشخص بودن جامعه، نمونه، و ابزارهای سنجش روایی و پایایی) بود.

## ۴. مرحله ورود به مطالعه<sup>۳</sup>

با اعمال معیارهای خروج در مراحل پیشین، در نهایت تعداد ۴۳ مقاله که بالاترین سطح اعتبار علمی و بیشترین غنای محتوایی را در راستای اهداف پژوهش داشتند، جهت استخراج داده‌ها انتخاب شدند. فرآیند کامل پایش مطالعات در فلوجارت پریزما (شکل ۲) نشان داده شده است.



شکل ۲. مراحل پایش مقالات حوزه فرهنگ سازمانی پویا و هوشمند

1. Screening  
2. Eligibility  
3. Included

## روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های متنی استخراج‌شده از مقالات نهایی، از روش تحلیل محتوای کیفی (قیاسی - استقرایی) استفاده شد. مراحل تحلیل به شرح زیر بود:

۱. **کدگذاری اولیه (باز):** محتوای مقالات مرتبط، جمله به جمله و پاراگراف به پاراگراف مطالعه و مفاهیم اولیه (کدها) استخراج شد.

۲. **ایجاد مقوله‌ها (مفهوم‌سازی):** کدهای مشابه و مرتبط از نظر مفهومی در ذیل مقوله‌های وسیع‌تری دسته‌بندی شدند. این مقوله‌ها در واقع ابعاد فرهنگ پویا و هوشمند را تشکیل دادند.

۳. **تعیین سازه‌های اصلی (تم‌ها):** مقوله‌های ایجادشده، بر اساس اشتراکات موضوعی و سطح انتزاع بالاتر، در قالب سازه‌ها (تم‌های اصلی) سازماندهی شدند. این سازه‌ها، اجزای کلیدی مدل نهایی را شکل دادند.

۴. **ترسیم مدل و روابط:** پس از شناسایی سازه‌ها و ابعاد، با استفاده از منطق پویایی‌های سیستم<sup>۱</sup>، روابط علی- معلولی و حلقوی میان ابعاد هر سازه و نیز میان سازه‌ها با یکدیگر، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و در قالب نمودارهای علی- حلقوی ترسیم شد.

۵. **اعتباربخشی:** به منظور افزایش پایایی و اعتبار تحلیل، فرآیند کدگذاری توسط دو پژوهشگر به صورت مستقل انجام شد. میزان توافق بین کدگذاران با استفاده از شاخص کاپای کوهن محاسبه گردید که مقدار آن برابر با ۰.۸۵ به دست آمد و نشان‌دهنده سطح توافق قابل قبول و قوی میان کدگذاران بود. در موارد اختلاف، کدها از طریق بحث و اجماع مشترک مورد بازبینی قرار گرفتند و در صورت عدم توافق اولیه، با رجوع مجدد به متن مقاله و چارچوب مفهومی پژوهش، تصمیم نهایی اتخاذ شد. همچنین، برای تقویت اعتبار محتوایی، سازه‌ها و روابط استخراج‌شده در برابر مبانی نظری و یافته‌های مطالعات پیشین تطبیق داده شد تا از انسجام مفهومی و سازگاری نظری مدل اطمینان حاصل شود.

## یافته‌های پژوهش

### سازه‌ها و ابعاد فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی

با مطالعه و تحلیل ۴۳ مقاله درباره «فرهنگ سازمانی»، «پویایی سازمانی»، «هوشمندسازی فرهنگی» و «رهبری سازمانی»، مدل فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی در شش سازه احصا گردید. بنابراین، فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی با شش سازه قابل تمایز است که منظومه فرهنگی برای سطوح و لایه‌های وظیفه‌ای سازمان‌ها را می‌سازند. این سازه‌ها عبارتند از: (۱) هویتی- ارزشی، (۲) ساختاری، (۳) سازوکاری، (۴) عملکردی، (۵) پویایی و (۶) پیامدی. در جدول ۱، طبقه‌بندی سازه‌ها و ابعاد منظومه فرهنگی پویا و هوشمند سازمانی با ذکر شاخص‌های هر طبقه نشان داده شده که پس از آن، گونه‌شناسی فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی متناسب با هر یک از سازه‌ها ارائه خواهد شد.

<sup>۱</sup>. System Dynamics

جدول ۱. سازه‌ها و ابعاد فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی

سازه‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
هویتی - ارزشی	خلق ارزش	ارزش اقتصادی - ارزش فرهنگی - تولید ارزش - خلق ارزش - خلق ارزش مشترک - ارزش مشترک - موفقیت شرکت - پیشرفت اجتماعی - آشتی جامعه و کسب و کار - رسیدگی به چالش‌های جامعه (لپاک و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۷؛ آمیت و زوت <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۱؛ بومن و آمبروسینی <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۰).
	تفکر راهبردی	تفکر استراتژیک - پیش‌بین آینده - آینده‌نگری - آینده‌پژوهی - تشخیص خصوصیات میدان رقابت - دیدن فرصت‌ها - بهره‌گیری از فرصت‌ها - توجه به رقبا - برنامه‌ریزی استراتژیک - مدیریت استراتژیک - تغییرات اقتصادی - تغییرات اجتماعی - تغییرات فناورانه - پاسخگویی به تغییرات (لیدکا <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۱؛ بون <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۵؛ گلدمن <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۲).
	کیفیت	کیفیت خدمات - کیفیت ارائه خدمات - سرمایه‌گذاری بر کیفیت - تمرکز بر کیفیت - کیفیت محصول - مدیریت کیفیت - رعایت استانداردها - استاندارد تولید با کیفیت - خدمات با کیفیت (نور و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۸؛ زو و همکاران <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۰؛ بیرد و همکاران <sup>۹</sup> ، ۲۰۱۱).
	رضایت	کسب رضایت مشتری - رضایت ارباب رجوع - رضایت محوری - جذب مشتری - خدمت به ارباب رجوع - دریافت خدمات - مشتریان وفادار - خوشحالی پس از مراجعه
	هوش محیط‌شناسی	هوشمندی محیطی - ایجاد هوشمندی بازار - هوشمندی عمودی - هوشمندی افقی - هوشمندی در سازمان - سازمان هوشمند - حساسیت نسبت به محیط - جمع‌آوری داده - تحلیل داده‌های محیطی - هوش بازار - بخش‌بندی بازار - ایجاد فرصت‌های محیطی - تقویت نقاط قوت - بهبود نقاط ضعف - دوری از تهدیدها - تبدیل تهدید به فرصت - رصد معیارهای محیطی - رصد محیط - نفوذ در محیط (ژنگ و همکاران <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۱۲؛ کرکا و همکاران <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۰۵).
	محیط‌محوری	توجه به نیازهای محیط - توجه به محیط - توجه به نیازهای مشتریان - توجه به نیازهای موجود سازمان - توجه به اقتضایات محیطی - در نظر گرفتن تغییرات بازار و محیط - برنامه‌ریزی برای خواسته‌های مراجعه‌کنندگان - بازارگرایی - محیط‌گرایی - توجه به محیط سازمان (کرکا و همکاران، ۲۰۰۵؛ ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰).
	استقرار نظام تحول	تحول‌گرایی - تحول سازمان - مدیران تحول‌گرا - تغییرگرایی - بهبود سازوکارها - تحول خواهی - ایجاد تغییرات مثبت - تغییرات اثربخش - تغییرات فردی - تغییر سازمانی - تغییر کارکنان - تغییر رویه‌ها - تحول ساختاری (کوتر <sup>۱۲</sup> ، ۲۰۱۲؛ وینر <sup>۱۳</sup> ، ۲۰۰۹؛ برنز <sup>۱۴</sup> ، ۲۰۰۴).
رهبری فراگیر	عامل وحدت - وحدت‌بخش - رویکرد حداکثری - جامعیت - رهبری اثربخش - رهبر توانمند - توانایی رهبری بالا - رهبری سازمان - رهبری حداکثری - تعامل با کلیه کارکنان - ایجاد ارتباط بین بخشی	

1. Lepak et al.

2. Amit &amp; Zott

3. Bowman &amp; Ambrosini

4. Liedtka

5. Bonn

6. Goldman

7. Naor et al.

8. Zu et al.

9. Baird et al.

10. Zheng et al.

11. Kirca et al.

12. Kotter

13. Weiner

14. Burnes

شاخص‌ها	ابعاد	سازه‌ها
(راندل و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۸؛ کارملی و همکاران <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۰؛ نمبارد و ادمنسون <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۶).		
تعمیق روابط- دوستی عمیق- اعتماد- درک متقابل- سرمایه اجتماعی مدیر- سرمایه اجتماعی سازمان- رابطه شخصی- روابط کاری- اعتماد متقابل (چیو و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۶؛ اینکپن و تسانگ <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۵؛ آدلر و کون <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۲).	سرمایه اجتماعی	
کار تیمی- کار گروهی- فعالیت تیمی- رویکرد انسان‌گرایانه- شکل دهی محیط دوستانه- روابط دوستانه- محیط حمایتی- فضای کاری صمیمی- فضای منصفانه- اعتماد به گروه- وفاداری گروهی- تشویق- مشارکت گروهی- فرهنگ مشارکت (هارتنل و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۱؛ کامرون و کون <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۱؛ برسون و همکاران <sup>۹</sup> ، ۲۰۰۴).	فرهنگ گروهی (حمایتی)	
آموزش چگونه اندیشیدن- مشارکت در مباحث- مشارکت در گفتگوها- نقشه‌شناختی جمعی- مدیریت مشارکتی- مشارکتجویی از کارکنان- مشارکت در تصمیم‌گیری- تأمین مشارکت- دعوت به مشارکت (شیا و همکاران <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۱۴؛ بلک و گرگرسن <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۰۱).	مشارکت	
اخلاقیات کار- بهبود وضعیت کاری- حاکمیت اخلاق- رعایت اخلاق- مدیران با اخلاق- کارکنان با اخلاق- اخلاق‌گرایی- خوش رفتاری با ارباب رجوع- اخلاق‌سازنده- افزایش اثربخشی از طریق رعایت اخلاق- نیل به آرمان‌های حرفه‌ای- تنظیم نظام اخلاق حرفه‌ای- اخلاق سازمانی- رفتار سازمانی- رفتار مطلوب- تأثیر اخلاق بر اعداف سازمان- تأثیر اخلاق بر عملکرد سازمانی- اخلاق و رشد سازمانی (روئیز-پالومینو و همکاران <sup>۱۲</sup> ، ۲۰۱۱؛ کاپتین <sup>۱۳</sup> ، ۲۰۰۸؛ تروینو و همکاران <sup>۱۴</sup> ، ۲۰۰۳).	اخلاق حرفه‌ای	سازوکاری
تأثیر آزادی عمل بر ایجاد تیم‌های خلاق- آزادی عمل کارکنان (اسپکتور <sup>۱۵</sup> ، ۲۰۰۶؛ مورگسون و همکاران <sup>۱۶</sup> ، ۲۰۰۵؛ لانگفرد <sup>۱۷</sup> ، ۲۰۰۴).	آزادی عمل	
روابط غیر سلسله‌مراتبی- رابطه غیر رسمی- فرایند تأثیر تعاملی پویا- تعامل با مدیران- تعامل با همکاران- تعامل با ارباب رجوع- تعامل با رقبا- روحیه کار جمعی	روحیه تعاملی	

1. Randel et al.
2. Carmeli et al.
3. Nembhard & Edmondson
4. Chiu et al.
5. Inkpen & Tsang
6. Adler & Kwon
7. Hartnell et al.
8. Cameron & Quinn
9. Berson et al.
10. Xia et al
11. Black & Gregersen
12. Ruiz-Palomino et al.
13. Kaptein
14. Treviño et al.
15. Spector
16. Morgeson et al.
17. Langfred

فرهنگ سازمانی قوی- تعهد به سازمان- کارکنان متعهد- شکل دهی به رفتار کارکنان- باورهای مشترک- هویت سازمانی- هویت کارکنان- هویت مشترک- تعهد به مأموریت- تعهد به اهداف سازمان (مایر و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۲؛ رودز و آیزنبرگر <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۲).	تعهد کاری	
احساس تعلق- احساس تعهد به اهداف سازمان- عدم احساس جدایی از سازمان- احساس تعلق به سازمان- نقش مدیران در ایجاد احساس تعلق- نقش احساس تعلق کارکنان در اثربخشی سازمانی- فراهم آوردن محیط مناسب	احساس مالکیت (تعلق)	
شاخصی برای کیفیت خدمات مورد انتظار و درک شده- تداوم تعهد کسب و کار- رفتار اخلاقی- کمک به توسعه اقتصادی- بهبود کیفیت زندگی کارکنان- مشارکت سازمانها در توسعه پایدار- نقش سازمان در ایجاد رفاه اجتماعی- نقش سازمان در حفظ محیط زیست- فرهنگ سازمانی مسئول- مسئولیت پذیری- فرهنگ سازمانی سبز- مسئولیت سازمان در حفظ بهداشت عمومی- رشد توانان سازمان و جامعه (آگینیس و گلاواس <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۲؛ کارول و شابانا <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۰؛ برامر و همکاران <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۷).	مسئولیت اجتماعی	
تغییر و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب- فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر- مدیریت منعطف- تغییر الگوی تعامل بین افراد- بهره گیری از پتانسیل کارکنان به عنوان مزیت رقابتی	انعطاف پذیری	
ارتباط صادقانه- ارتباط مبتنی بر اعتماد- اعتماد میان کارکنان- از مهمترین جنبه های روابط انسانی- زمینه ساز مشارکت- زمینه ساز همکاری میان اعضای جامعه	اعتمادسازی	
منابع انسانی با انگیزه- حفظ و بقای سازمان- انگیزه برای فعالیت- فرهنگ انگیزه بخش- نقش مدیران در ایجاد انگیزه (پینک <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۹؛ گرانٹ <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۸؛ گاگنه و دسی <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۵).	انگیزه	
نقش استراتژیک منابع انسانی- مدیریت منابع انسانی- جذب نیروی با استعداد- نگهداشت نیروی مستعد- منابع انسانی ماهر- منابع انسانی دانش محور- نیروی انسانی نخبه- نیروی انسانی توانمند- کارکنان شایسته- فرایند یکپارچه منابع انسانی- توسعه منابع انسانی- انگیزش کارکنان- حفظ کارکنان بهره ور- حفظ کارکنان با عملکرد بالا- سلاح پنهان در جنگ جهانی کسب استعدادها (تاریک و شولر <sup>۹</sup> ، ۲۰۱۰؛ مک دانل و همکاران <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۱۰؛ کالینگز و ملاحی <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۰۹).	مدیریت استعداد	عملکردی
وجه ممیز سازمان های اثربخش- مزیت رقابتی سازمان- جبران نقص یا فقدان دیگر منابع- افزایش بهره وری کارکنان- استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی- آموزش منابع انسانی- ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان- پرورش منابع انسانی (فرناندز و مولدوگازیف <sup>۱۲</sup> ، ۲۰۱۳؛ سیبرت و همکاران <sup>۱۳</sup> ، ۲۰۱۱؛ آهارن و همکاران <sup>۱۴</sup> ، ۲۰۰۵).	توانمندسازی کارکنان	
نقش آموزش در افزایش بهره وری- افزایش اثربخشی و کارایی	بهره وری	

1. Meyer et al.

2. Rhoades &amp; Eisenberger

3. Aguinis &amp; Glavas

4. Carroll &amp; Shabana

5. Brammer et al.

6. Pink

7. Grant

8. Gagné &amp; Deci

9. Tarique &amp; Schuler

10. McDonnell et al.

11. Collings &amp; Mellahi

12. Fernandez &amp; Moldogaziev

13. Seibert et al.

14. Ahearn et al.

(پستوما و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۳؛ بکر و هوسلید <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۶؛ داتا و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۵).		
نقش سرمایه انسانی در بهبود کارایی - نقش دانش و مهارت‌های کارکنان در کارایی سازمان (پستوما و همکاران، ۲۰۱۳؛ بکر و هوسلید، ۲۰۰۶؛ داتا و همکاران، ۲۰۰۵).	کارایی	
بهبود عملکرد سازمان - نقش کارکنان آموزش دیده در بهبود عملکرد سازمان - تحقق اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت	بهبود عملکرد	
تاثیر فرهنگ سازمانی قوی در ایجاد هماهنگی در رفتار - رفتار هماهنگ - ایجاد نظم	نظم و هماهنگی	
فرایند ترکیبی - ایجاد چالش - تصحیح و بهبود ادراک - درک مفاهیم جدید - گسترش دیدگاه‌ها - نیاز به خلاقیت - نیاز به ابتکار (گاروین و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۸؛ سگه <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۶؛ مارسیک و واتکینز <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۳).	یادگیری	
استفاده از ایده‌های کارکنان - تبدیل ایده‌های کارکنان به روش‌های نو از طریق خلاقیت و نوآوری - ارتباط صمیمانه میان مدیران و کارکنان در سازمان‌های متعالی - فراهم‌سازی زمینه ایده‌پردازی در سازمان (کارملی و همکاران، ۲۰۱۳؛ بسادور <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۴؛ ریتر پالمون و ایلیز <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۴).	ایده پردازی	
قبول نقاط ضعف - پذیرش خطا - نقش فهم مسئله در ارتقای یادگیری سازمانی - قبول خطا و شکست‌های سازمانی (کارملی و همکاران، ۲۰۱۳؛ بسادور، ۲۰۰۴؛ ریتر پالمون و ایلیز، ۲۰۰۴).	فهم مسئله	پویایی
مدیریت خطا - جبران نقاط ضعف - استقرار فرهنگ مدیریت خطا - تسهیل یادگیری از خطاهای سازمانی - بهبود بلندمدت عملکرد سازمانی - پایداری در نوآوری - پایداری سازمانی - ایجاد ثبات در سازمان (کارملی و همکاران، ۲۰۱۳؛ بسادور، ۲۰۰۴؛ ریتر پالمون و ایلیز، ۲۰۰۴).	حل مسئله	
رهبری سازمانی از طریق هم‌افزایی - حرکت همگانی - عملکردهای همسو - تمرکز حاکمیت رهبری فراگیر بر ایجاد هم‌افزایی (مک کورتین و همکاران <sup>۹</sup> ، ۲۰۱۰؛ مسمر - مگنوس و دی چرچ <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۰۹؛ هاس و هانسن <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۰۷).	هم افزایی	
مسئولیت‌پذیری افراد در قبال وظیفه محوله دارد - پاسخگویی رهبران فراگیر در قبال تمامی امور	پاسخگویی	

1. Posthuma et al.

2. Becker & Huselid

3. Datta et al.

4. Garvin et al.

5. Senge

6. Marsick & Watkins

7. Basadur

8. Reiter-Palmon & Illies

9. MacCurtain et al.

10. Mesmer-Magnus & DeChurch

11. Haas & Hansen

<p>طرح سوال - تکنیک سوال پرسیدن - کشف ایده‌ها - فهم بهتر مباحث - طرح پرسش‌های ظریف - پرسش ماهرانه - تحریک خلاقیت افراد - تاثیر تبادل اطلاعات در ایجاد یادگیری (مک کورتین و همکاران، ۲۰۱۰؛ مسمر - مگنوس و دی چرچ، ۲۰۰۹؛ هاس و هانسن، ۲۰۰۷).</p>	تبادل اطلاعات	
<p>بازخوردگیری نتیجه پاسخگویی - گرفتن بازخورد از کارکنان و مشتریان - پی بردن به نقاط ضعف سازمان - بازخوردگیری برای حل مسائل - بازخوردگیری برای ارتباط مستمر با مشتریان (اشفورد و همکاران، ۲۰۱۶؛ بیکر و سینکولا، ۲۰۰۹؛ کامرون و کوین، ۲۰۱۱؛ ادmondسون، ۲۰۱۸؛ گروئن و همکاران، ۲۰۱۷؛ لوی و ویلیامز، ۲۰۰۴؛ لندن و اسمیتز، ۲۰۰۲؛ ون دایک و همکاران، ۲۰۰۵؛ زابلا و همکاران، ۲۰۱۲).</p>	بازخوردگیری	
<p>افزایش سرعت ارائه خدمات - چابک‌سازی سازمان - تاثیر چابک‌سازی سازمانی در حفظ مشتریان و رضایت ارباب رجوع - توانایی سازمان برای پاسخگویی به تغییر - بهره‌برداری از فرصت‌های ایجاد شده بر اساس تغییرات - توانایی‌ها و قابلیت‌های چابکی - چابک‌سازی در فعالیت‌های درونی و برونی - رسیدن به راه حل مناسب در کوتاه‌ترین زمان ممکن - نیاز به چابک‌سازی در مواجهه با تغییرات محیط (تالون و همکاران، ۲۰۱۹؛ تیس و همکاران، ۲۰۱۶؛ اوربی و همکاران، ۲۰۰۶).</p>	چابک سازی	
<p>تولید ایده‌های جدید - روش‌های متفاوت نگریستن - موضوعات و محصولات نوین (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ کراسان و آپایدین، ۲۰۱۰؛ شالی و همکاران، ۲۰۰۴).</p>	نوآوری	
<p>تفکر خلاق - کارکنان خلاق - فرایند فعال - دخیل در فرایند نوآوری (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ کراسان و آپایدین، ۲۰۱۰؛ شالی و همکاران، ۲۰۰۴).</p>	خلاقیت	پیامدی
<p>فرهنگ سازمانی پویا - فرهنگ پویا - واکنش سریع - واکنش در برابر تغییرات - کمک به پیشرفت و ترقی سازمان (تالون و همکاران، ۲۰۱۹؛ تیس و همکاران، ۲۰۱۶؛ اوربی و همکاران، ۲۰۰۶).</p>	پویاسازی	
<p>پیشرفت تکنولوژی - تمرکز بر مدیریت دانش - رویکرد فناورانه - سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات - فناوری اطلاعات - بهبود عملکرد - تاثیر هوشمندسازی بر بهبود عملکرد - تاثیر هوشمندسازی بر ارتقای بهره‌وری - تاثیر هوشمندسازی بر اثربخشی سازمانی - راه‌اندازی سخت‌افزارها - استفاده از فناوری‌های تجهیزاتی - یکپارچگی نرم‌افزارها و مغزافزارها - فنون ایجاد توانمندی - کسب مزیت‌های پایدار - هوش مصنوعی - تاثیر هوشمندسازی در اتخاذ تصمیم‌های راهبردی</p>	هوشمندسازی	

1. Ashford et al.

2. Baker & Sinkula

3. Edmondson

4. Groen et al.

5. Levy & Williams

6. London & Smither

7. Van Dyck et al.

8. Zablah et al.

9. Tallon et al.

10. Teece et al.

11. Overby et al.

12. Anderson et al.

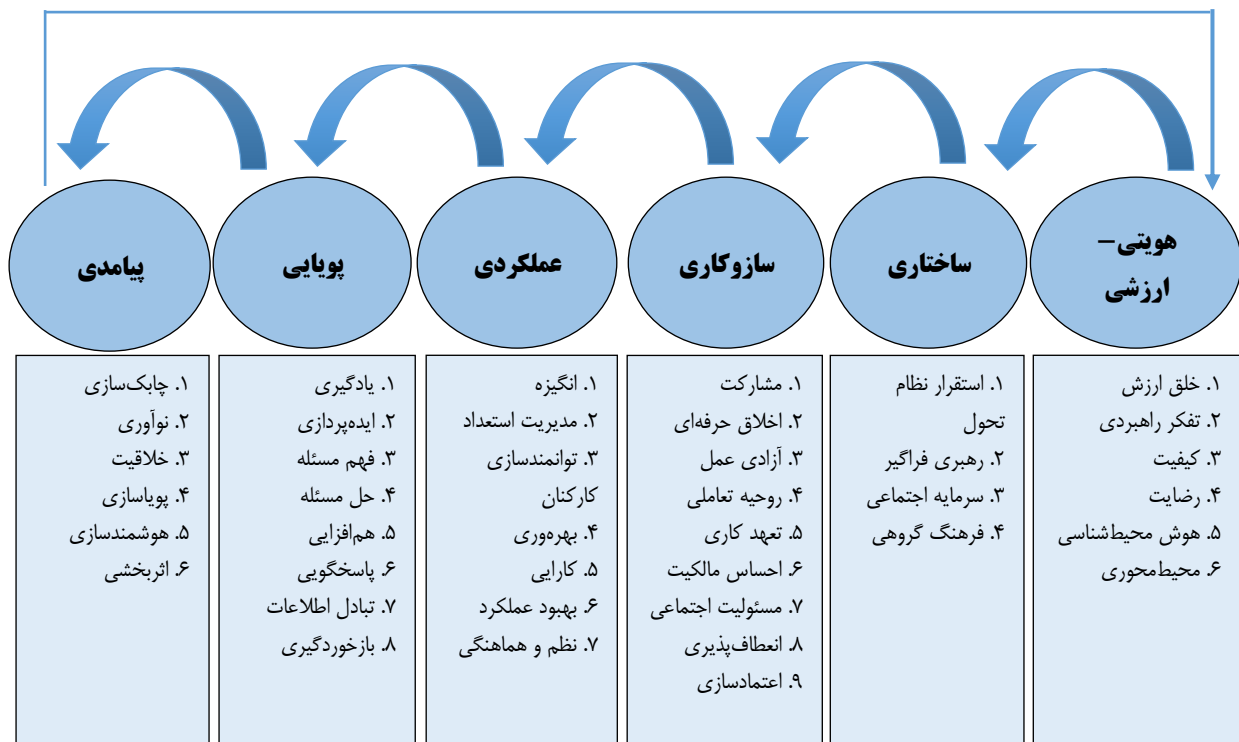
13. Crossan & Apaydin

14. Shalley et al.

<p>(علوی و لیدنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ براک و ون وانگنهایم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ دی لانگ و فاهی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ دوان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ لیدنر و کای‌ورث<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ ملویل و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴؛ میکالف و گوپتا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱؛ میتاس و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱؛ تیس، ۲۰۱۸؛ وامبا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷).</p>	
<p>نقش اثربخشی در توسعه سازمانی و نیروی انسانی - پیچیده بودن مفهوم اثربخشی سازمانی - اثربخشی مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوت - درجه و میزان حصول به هدف - از مهمترین موضوعات در درک حوزه رفتار سازمانی - موضوعی اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی - مشکل بودن تصور سازمانی بدون ساخت اثربخشی (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰؛ گرگوری و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹).</p>	<p>اثربخشی</p>

### مدل فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی

طبقه‌بندی مفاهیم در جدول ۱ نشان از آن دارد که فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی شامل شش سازه‌ی هویتی-ارزشی، ساختاری، سازوکاری، عملکردی، پویایی و پیامدی بوده و همچنین در مجموع دارای ۴۰ بعد می‌باشد که به تفکیک، سازه هویتی-ارزشی شامل ۶ بعد، سازه ساختاری شامل ۴ بعد، سازه سازوکاری شامل ۹ بعد، سازه عملکردی شامل ۷ بعد، سازه پویایی شامل ۸ بعد و سازه پیامدی شامل ۶ بعد است. بنابراین مدل فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳. منظومه فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

1. Alavi & Leidner
2. Brock & von Wangenheim
3. De Long & Fahey
4. Duan et al.
5. Leidner & Kayworth
6. Melville et al.
7. Mikalef & Gupta
8. Mithas et al.
9. Wamba et al.
10. Gregory et al.

### نظام فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی

پویایی‌های سیستم روش درک انواع مشخصی از رفتارها، سازوکارها و مسائل پیچیده سیستم است. این پدیده در واقع به روش درک و شناخت انواع مشخصی از مباحث ساختاری، ماهیتی، فرایندی، سازوکاری و عملکردی و نیز مسائل پیچیده در یک سیستم، حل، برنامه‌ریزی، نظارت و هماهنگی شناخته می‌شود. مباحث موجود در این سیستم از سه ویژگی (۱) پویایی، (۲) رفتار تعاملی و (۳) ساختار بازخوردی برخوردار است. بر اساس ویژگی پویایی، ابعاد کمی و کیفی سیستم در طول زمان دستخوش کسب اندازه‌های مختلف و تغییر است و بر اساس رفتار تعاملی، مولفه‌ها و متغیرهای متنوع جنبه علی- معلولی دارند که تشکیل شبکه‌های خاص رفتاری می‌دهند (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۴). نخستین مرحله از مدل‌سازی پویایی‌های سیستم که در این پژوهش بدان بسنده شده، تشکیل و ترسیم نمودارهای علی- حلقوی است.

پویایی‌های سیستم بر اساس رفتار حلقه‌های بازخوردی تبیین می‌شوند. ساختار تحلیل‌های پویا مبتنی بر نمودارهای علی- معلولی (حلقوی)، جریان و معادلات ریاضی است. نمودارهای علی- حلقوی در واقع یکی از شیوه‌های تشریح متغیرها، تنوع، روابط، جهت و تاثیر آن‌ها برای مدل به حساب می‌آیند (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۴).

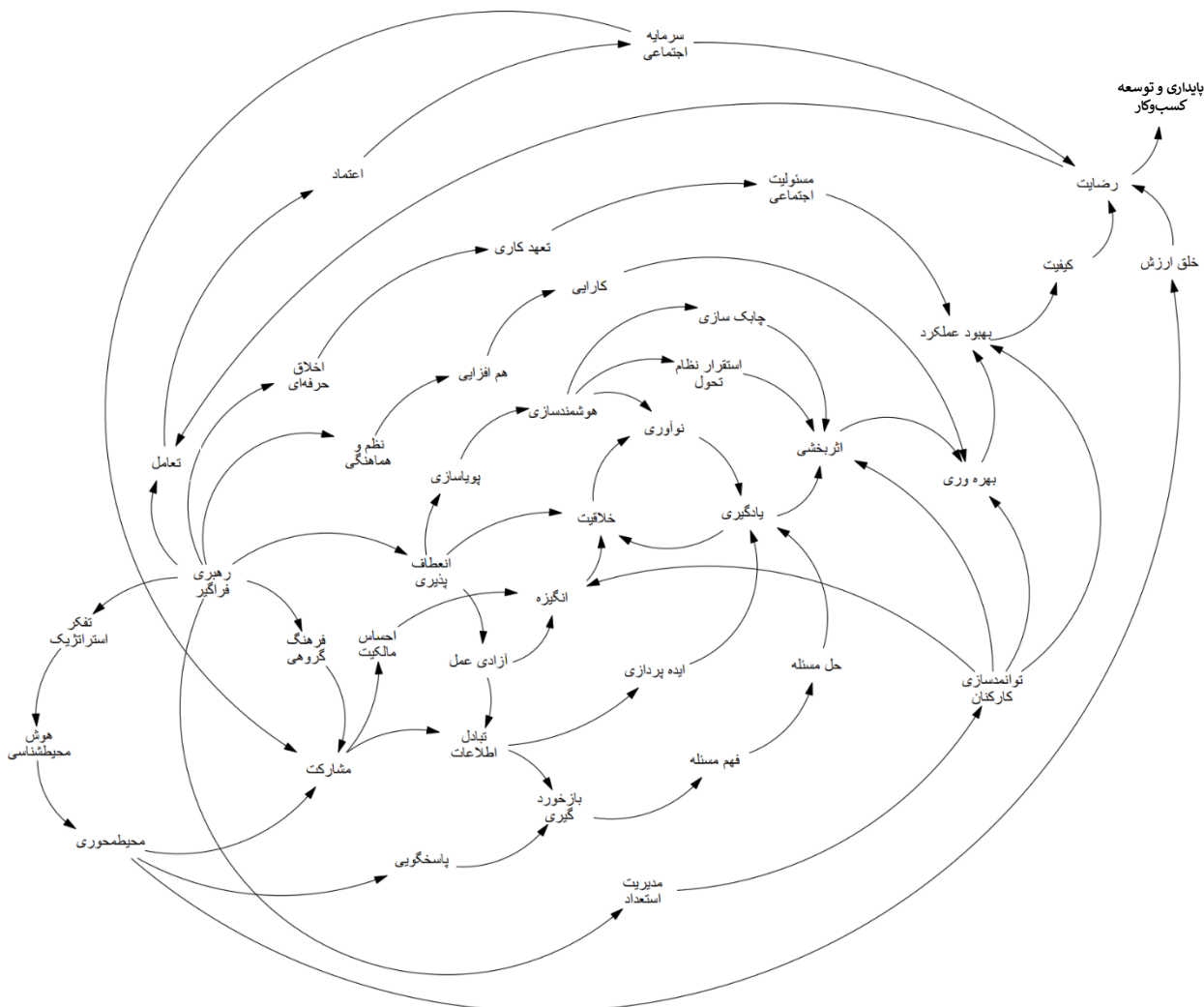
اعتبارسنجی ساختار حلقه‌ها در این پژوهش از طریق چند گام انجام شده است:

**(۱) بازبینی خبرگان:** ساختار اولیه نمودارها در اختیار متخصصان حوزه مدیریت و پویایی‌های سیستم قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس نظرات آنان اعمال شد (اعتبار صوری و محتوایی).

**(۲) انطباق با ادبیات نظری:** روابط علی و جهت اثرگذاری متغیرها با مبانی نظری و یافته‌های پژوهش‌های پیشین تطبیق داده شد تا از سازگاری نظری ساختار اطمینان حاصل شود.

**(۳) بررسی منطق حلقه‌ها:** هر حلقه از نظر انسجام علی، قطبیت و سازگاری رفتاری تحلیل شد تا از عدم وجود روابط متناقض یا حلقه‌های غیرمنطقی اطمینان حاصل گردد.

بر اساس آنچه گفته شد و همچنین بر پایه یافته‌های پژوهش، نمودار علی- حلقوی متغیرهای احصا شده‌ی فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی در شکل ۴ نمایش داده شده است.



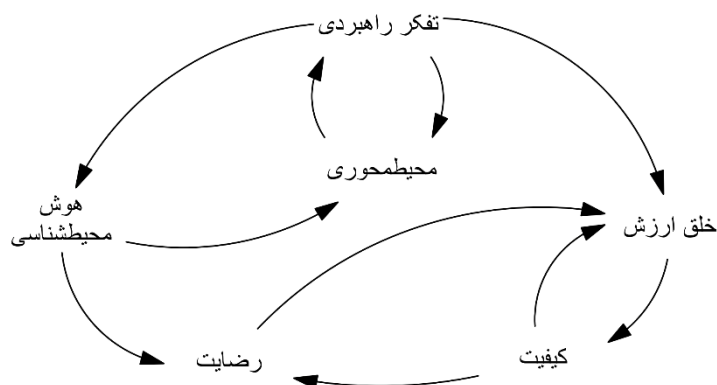
شکل ۴. حلقه‌های علی مولفه‌های فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

### سازه ارزشی و هویتی

در این سازه، هویت و ارزش‌های حاکم بر سازمان مورد بررسی و توجه قرار می‌گیرند. این ارزش‌ها در لایه کلان و راهبردی سازمان قرار گرفته و کلیه رویه‌ها، روندها، عملکردها و اهداف سازمان را راهبری و هدایت می‌کنند. همانطور که در شکل ۵ مشخص است، ابعاد سازه ارزشی عبارت‌اند از: تفکر راهبردی، خلق ارزش، کیفیت، رضایت، محیط‌محوری و هوش محیط‌شناسی. در اینجا تفکر راهبردی منجر به خلق ارزش شده و خلق ارزش با کیفیت رابطه دوسویه دارد، از طرفی، افزایش کیفیت منجر به رضایت شده و رضایت نیز مجدداً ارزش خلق می‌کند. تفکر راهبردی نیز با محیط‌محوری رابطه دوسویه داشته و همچنین منجر به فعال شدن هوش محیط‌شناسی می‌گردد. در نهایت هوش محیط‌شناسی به‌طور مجزا منتج به محیط‌محوری و افزایش رضایت مخاطبان می‌شود.

فرایند تفکر راهبردی، جنبه ترکیبی داشته و واگراست؛ زیرا تنوع فکر در عرصه اندیشیدن از دیدگاه‌های مختلف مطرح می‌شود. با مطرح شدن این اندیشه‌ها، وسعت و بصیرت فکری بالا می‌رود. این تفکر خصیصه‌های ترکیبی، تحلیل‌گرایی، واگرا بودن، خلاق بودن، ادراکی و نوآورانه دارد. تفکر راهبردی در واقع مهم دیدن چیزهایی است که دیگران نمی‌بینند و به دنبال یافتن نوآوری و تصاویر ذهنی جدید و آینده‌ای بسیار متفاوت است تا سازمان و حتی کسب‌وکار و صنعت مرتبط با آن را بر اساس راهبردهای اصلی‌اش دوباره تعریف کند (حمیدی‌زاده، ۱۴۰۲).

سازمان‌های سرآمد سطحی از عملکرد را کسب و حفظ می‌نمایند که نه تنها تمام انتظارات ذینفعان‌شان را برآورده می‌نمایند، بلکه از آن‌ها نیز فراتر می‌رود. این سرآمدی، نه تنها برآورد نیازهای مشتری، بلکه فرارفتن از انتظارات مشتری نیز می‌باشد. در تعریفی دیگر، سرآمدی عبارت است از برآورد کامل نیازهای ذینفعان با کمترین هزینه سازمانی و با بالاترین سطح کیفیت (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶).

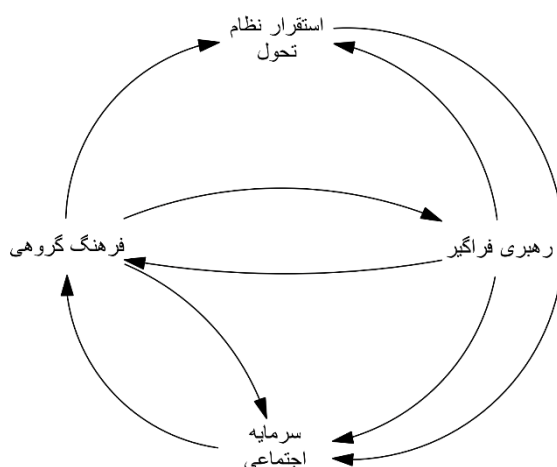


شکل ۵. سازه «هویت-ارزشی» فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

### سازه ساختاری

پس از مشخص شدن هویت و ارزش‌ها در فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی، ساختار فرهنگ سازمانی ایجاد می‌شود. ساختار فرهنگی سازمان در واقع همان نظام پدید آمده از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی است که نتیجه تفکر منظومه‌ای و راهبردی می‌باشد. ابعاد سازه ساختاری فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی مطابق شکل ۶ عبارت‌اند از: استقرار نظام تحول، رهبری فراگیر، سرمایه اجتماعی و فرهنگ گروهی (حمایتی). رهبری فراگیر به‌عنوان عنصری فعال و موثر در موفقیت سازمانی، نقش برجسته‌ای در ارتقای سرمایه اجتماعی دارد. همچنین رهبری فراگیر، نظام تحول را در سازمان مستقر می‌کند. از طرفی، سرمایه اجتماعی با فرهنگ گروهی و همچنین فرهنگ گروهی با رهبری فراگیر، به صورت دو به دو با یکدیگر، رابطه دوسویه دارند.

به‌طور معمول، رهبری نقش مهمی در خلاقیت، بقا، رشد و اضمحلال سازمان‌ها ایفا می‌کند. بر همین اساس، اهمیت رهبری مؤثر قابل درک است. رهبران، نه تنها می‌توانند دستاوردهای سازمان خود را متحول کرده، که می‌توانند بر میزان رضایت کارکنان خود نیز بیفزایند (حمزه‌پور، ۱۳۹۵).

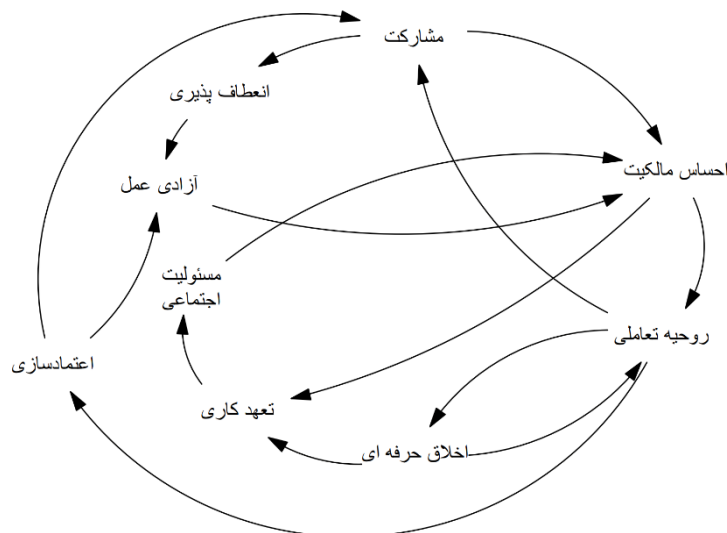


شکل ۶. سازه «ساختاری» فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

## سازه سازوکاری

با شکل‌گیری و قوام سازه ساختاری فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی، زمینه برای ارتباط و تعامل میان کلیه اجزای سازمان و همچنین کارکنان با یکدیگر و کارکنان با مراجعه‌کنندگان فراهم خواهد شد. ابعاد سازه سازوکاری عبارت‌اند از: مشارکت، احساس مالکیت (تعلق)، روحیه تعاملی، اخلاق حرفه‌ای، تعهد کاری، مسئولیت اجتماعی، اعتمادسازی، آزادی عمل و انعطاف‌پذیری. مشارکت درون یک سازمان، منجر به انعطاف‌پذیری و احساس تعلق کارکنان به سازمان می‌گردد. احساس تعلق (مالکیت) نیز روحیه تعاملی را تقویت نموده و منجر به اعتمادسازی می‌گردد، اعتمادسازی نیز علاوه بر افزایش مشارکت، آزادی عمل کارکنان را میسر می‌سازد و این حلقه بازخوردی با تاثیر آزادی عمل بر احساس مالکیت پایان می‌یابد. از طرفی، روحیه تعاملی با اخلاق حرفه‌ای ارتباط دوسویه داشته و اخلاق حرفه‌ای منجر به تعهد کاری شده و مسئولیت اجتماعی را ارتقا می‌دهد که در نهایت منجر به احساس مالکیت می‌شود. لازم به ذکر است روحیه تعاملی خود نیز بر روی مشارکت اثر مستقیم می‌گذارد.

سازمان‌های متعالی سازمان‌هایی هستند که غالباً تلاش می‌کنند تا به وضعی دست یابند که در آن شرایط، همه کارکنان در فرهنگی مملو از دیدگاه‌ها و ارزش‌های مشترک، اعتماد و توانمندسازی که بهبود مداوم را دربر دارد و سبب ایجاد سرمایه اجتماعی گردد، با یکدیگر همکاری نمایند (ابزری، رادمهر و حاتم‌پور، ۱۳۹۲).



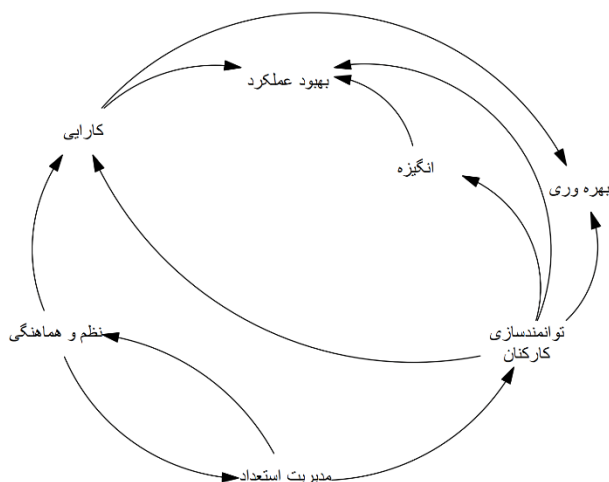
شکل ۷. سازه «سازوکاری» فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

## سازه عملکردی

با ایجاد ارتباطات منسجم و موثر در لایه‌های مختلف سلسله‌مراتبی سازمانی، عملکرد در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی نمود پیدا می‌کند. هدف این مرحله از فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی، پیشبرد اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت سازمان و متناسب‌سازی ظرفیت‌های سازمانی در راستای تحقق مأموریت و چشم‌انداز سازمانی و اجرای راهبردهای کلان می‌باشد. ابعاد این سازه عبارت‌اند از: بهبود عملکرد، انگیزه، بهره‌وری، توانمندسازی کارکنان، مدیریت استعداد، نظم و هماهنگی و کارایی. ایجاد نظم و هماهنگی در سازمان می‌تواند منجر به کارایی و بهبود عملکرد سازمان گردد. همچنین ایجاد نظم می‌تواند فرایند مدیریت استعداد را تسهیل نموده و از طریق توانمندسازی کارکنان، افزون بر افزایش بهره‌وری، موجب انگیزه‌بخشی به کارکنان شده و عملکرد را بهبود بخشد. لازم به ذکر است نظم و هماهنگی و مدیریت استعداد با یکدیگر رابطه دوسویه داشته و توانمندسازی کارکنان نیز بر کارایی تاثیر می‌گذارد.

امروزه نیاز به استفاده بهینه از منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان، بیش از پیش احساس می‌شود. در همین زمینه، مدیریت صحیح استعدادها و توانایی‌های کارکنان امری ضروری به شمار می‌رود. مدیریت استعداد بیانگر تغییر پارادایمی از مدیریت

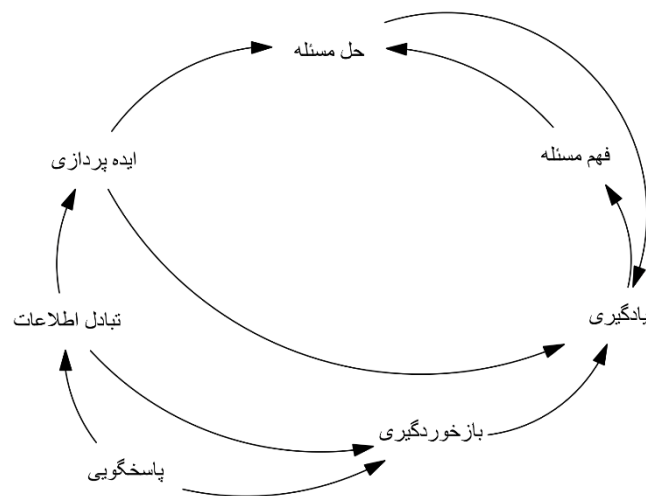
منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین است. مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرایندهای یکپارچه منابع انسانی است که برای جذب، توسعه، انگیزش و حفظ کارکنان بهره‌ور و با عملکرد بالا طراحی شده است. مدیریت استعداد را می‌توان نوعی سلاح پنهان در جنگ جهانی کسب استعدادها به شمار آورد (جواهری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت استعداد به دو دلیل حائز اهمیت است؛ اول اینکه اجرای مدیریت استعداد موثر باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند (حاجی‌نبی و همکاران، ۱۳۹۲). مدیریت استعداد فرایندهای منابع انسانی را مبتنی بر مدل‌های شایستگی طراحی و اجرا می‌کند و بر توسعه و یادگیری در این رویکرد تاکید دارد (مددی، ۱۳۹۳).



شکل ۸. سازه «عملکردی» فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

### سازه پویایی

پس از اینکه مرحله اجرایی آغاز شد، لازم است جهت جبران و برطرف نمودن ایرادات و شکاف‌های عملکردی موجود، نسبت به ایجاد تغییراتی درون سیستم عملکردی اقدام نمود. از این رو، با استفاده از رویکرد پاسخگویی، نسبت به گرفتن بازخورد از کارکنان و دریافت کنندگان خدمت (مشتریان) اقدام نموده که از این طریق یادگیری رخ داده و می‌توان نقاط ضعف و مسائل موجود را فهم و شناسایی کرد، سپس نسبت به جبران نقاط ضعف و حل مسائل موجود اقدام نمود. لازم به ذکر است حل مسئله خود، یادگیری را تقویت می‌کند. با اتخاذ رویکرد پاسخگویی، فرایند تبادل اطلاعات رخ داده و ایده‌پردازی شکل می‌گیرد که این امر نیز می‌تواند کمک شایانی به حل مسئله نماید. همچنین ایده‌پردازی می‌تواند به تنهایی منجر به یادگیری شود.

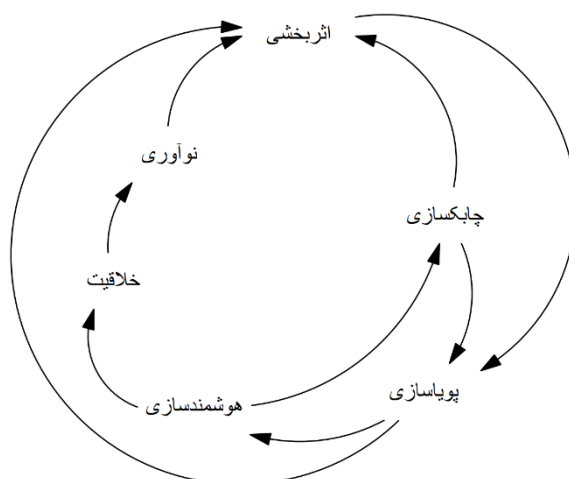


شکل ۹. سازه «پویایی» فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

### سازه پیامدی

با برطرف نمودن شکاف‌های عملکردی، عملکرد سازمان بهبود پیدا کرده و این امر منجر به افزایش اثربخشی خواهد شد. سازه پیامدی در فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی، به مجموعه‌ای از عوامل و عناصر کارکردی مرتبط با افزایش اثربخشی و اثرگذاری سازمان بر محیط پیرامون خود اشاره دارد. این سازه شامل ابعاد مختلفی است که به‌طور جامع، بهبود عملکرد سازمان را تضمین می‌کند.

بعد اثربخشی، به بهره‌وری و کارایی منابع سازمان مرتبط است. اثربخشی به میزان توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف و وظایف خود با استفاده بهینه از منابع اشاره دارد. پویاسازی به توانایی سازمان برای انجام تغییرات مثبت و بهبودهای مداوم در فرآیندها، ساختار و فرهنگ سازمانی اشاره دارد. با پویاسازی سازمان می‌توان زمینه را برای هوشمندسازی در سازمان فراهم نمود. هوشمندسازی به کاربرد هوش مصنوعی، فناوری‌های پیشرفته و داده‌کاوی برای بهبود فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های سازمان مرتبط است. هنگامی که ابزارها، سازوکارها و ساختار سازمان هوشمند می‌شود، توانایی سازمان برای پیدا کردن راه‌حل‌های نوآورانه و خلاقانه برای مسائل و چالش‌های پیش رو و همچنین ایجاد و اجرای ایده‌های نوآورانه و پیشرو برای بهبود فرآیندها، محصولات و خدمات تقویت می‌گردد که این امر منجر به افزایش اثربخشی در سازمان خواهد شد. همچنین با هوشمندسازی سازمان می‌توان زمینه چابک‌سازی را فراهم کرده که این به معنای انعطاف‌پذیری و تسریع فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های سازمان است. چابکی سازمان نشان‌دهنده توانایی سازمان برای سرعت در تطبیق با تغییرات و نوآوری‌ها است که این خود اثربخشی را در سازمان افزایش می‌دهد. لازم به ذکر است افزایش اثربخشی نیز منجر به پویایی سازمان می‌گردد. به‌طور کلی، سازه پیامدی در فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی به توانایی سازمان برای بهبود عملکرد، انعطاف‌پذیری، نوآوری و کارآمدی در مواجهه با چالش‌های مختلف مرتبط است.



شکل ۱۰. سازه «پیامدی» فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش بر اساس مرور نظام‌مند و تحلیل کیفی ۴۳ مقاله منتخب، به ارائه مدلی جامع از «فرهنگ سازمانی پویا و هوشمند» انجامید که می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی نظری و کاربردی برای سازمان‌های جویای پایداری و توسعه مورد استفاده قرار گیرد. مدل شش‌سازه‌ای استخراج‌شده شامل سازه‌های هویتی-ارزشی، ساختاری، سازوکاری، عملکردی، پویایی و پیامدی است و نشان می‌دهد فرهنگ پویا و هوشمند صرفاً مجموعه‌ای از ارزش‌های ایستا یا اقدامات منفرد نیست، بلکه یک سامانه پیچیده، چندسطحی و زنده با سازوکارهای بازخوردی درونی است.

در مقایسه با تعریف بنیادین ارائه شده توسط شاین (۱۹۸۵)، که فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از مفروضات اساسی مشترک تلقی می‌کند که در طول زمان برای حل مسائل مربوط به انطباق بیرونی و انسجام درونی شکل می‌گیرند، مدل حاضر رویکردی پیشرفته‌تر را اتخاذ کرده و فرهنگ را به‌مثابه یک سیستم انطباقی پویا بازنمایی می‌کند. در حالی که تمرکز اصلی شاین بر لایه‌های فرهنگ (شامل مصنوعات، ارزش‌ها و مفروضات بنیادین) قرار دارد، یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده آن است که فرهنگ پویا و هوشمند، فراتر از لایه هویتی، مجهز به موتورهای درونی قدرتمندی برای یادگیری، دریافت بازخورد، حل مسئله و هوشمندسازی است. این موتورها از طریق حلقه‌های علی-معلولی (حلقه‌های بازتولید شونده) به‌طور مستمر فعال باقی می‌مانند. از این رو، سهم نظری پژوهش حاضر در بسط و گسترش درک از فرهنگ، با گذار از نگاهی ایستا به سمت اتخاذ رویکردی سیستمی و پویا محور، قابل تبیین است.

در مقایسه با مدل ارزش‌های رقابتی که توسط کمرون و کوئین (۱۹۹۹) معرفی شده و سازمان‌ها را در چهار دسته فرهنگی طبقه‌بندی می‌کند، مدل ارائه‌شده در این پژوهش، رویکرد گونه‌شناختی را کنار گذاشته و چارچوبی منظومه‌ای و ترکیبی را پیشنهاد می‌دهد. در حالی که مدل ارزش‌های رقابتی بر غلبه یک نوع فرهنگ خاص تأکید دارد، یافته‌های این تحقیق موید آن است که فرهنگ پویا و هوشمند، نتیجه تعامل هم‌زمان و بازخوردی میان ابعاد ارزشی، ساختاری، سازوکاری و پویایی است. در نتیجه، نوآوری ساختاری این پژوهش در حرکت از چارچوب‌های طبقه‌بندی ایستا به سوی ارائه مدلی شبکه‌ای و یکپارچه، قابل دفاع است.

در حوزه پیوند فرهنگ و پایداری، مطالعاتی مانند ویمبلدون و همکاران (۲۰۲۰) فرهنگ را یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی رفتارهای پایدار معرفی کرده‌اند و لاوسون و شن (۱۹۹۸) و لوفردو (۲۰۲۲) بر همسوسازی فرهنگ با اهداف پایداری تأکید داشته‌اند. پژوهش حاضر ضمن تأیید این نتایج، مکانیزم انتقال اثر فرهنگ به پیامدهای پایداری را به‌صورت مرحله‌ای و علی تبیین می‌کند. به بیان دقیق‌تر، مدل نشان می‌دهد که ارزش‌ها و هویت سازمانی از طریق ساختارها و سازوکارهای مشارکتی، به عملکرد تبدیل شده و از رهگذر سازه پویایی (یادگیری، بازخوردگیری، حل مسئله و ایده‌پردازی) به پیامدهایی همچون چابکی، نوآوری، هوشمندسازی و اثر بخشی منتهی می‌شوند. این زنجیره علی در ادبیات پیشین به صورت منسجم و سیستماتیک ترسیم نشده بود.

در ارتباط با ادبیات قابلیت‌های پویا و فرهنگ دیجیتال (دنسی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱؛ لی و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲)، یافته‌ها نشان می‌دهد سازه «پویایی» در مدل حاضر نقش موتور قابلیت‌های پویا را ایفا می‌کند و سازه «پیامدی» تجلی عینی فعال شدن این موتور در قالب هوشمندسازی و چابک‌سازی سازمان است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر حلقه واسط میان فرهنگ، قابلیت‌های پویا، تحول دیجیتال و پایداری را در قالب یک چارچوب سیستمی منسجم ارائه می‌دهد.

وجه تمایز اصلی این پژوهش با مدل‌های سنتی فرهنگ، که عمدتاً بر جنبه‌های توصیفی و ایستا متمرکز بوده‌اند، تأکید بر سازه‌های «پویایی» و «پیامدی» است. سازه پویایی، که شامل ابعادی چون یادگیری، حل مسئله و دریافت بازخورد است، مکانیزم درونی انطباق و تکامل فرهنگ را تبیین می‌نماید. سازه پیامدی نیز فرهنگ را به نتایج ملموس کسب‌وکار، از قبیل چابکی، نوآوری و اثربخشی، پیوند می‌زند. این ارتباط صریح میان فرهنگ و پیامدهای راهبردی، سهم تبیینی قابل توجهی برای این پژوهش محسوب می‌شود.

نقش محوری رهبری نیز در یافته‌های این تحقیق برجسته شده است. تأکید بر «رهبری فراگیر» در سازه ساختاری، با دیدگاه شاین و دیگر پژوهشگرانی که رهبران را معماران فرهنگ می‌دانند، هم‌راستا است. با این حال، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رهبری نه تنها در شکل‌دهی به ارزش‌ها نقش دارد، بلکه در فعال‌سازی حلقه‌های بازخوردی میان سرمایه اجتماعی، فرهنگ گروهی و نظام تحول نیز جایگاه کانونی ایفا می‌کند. بنابراین، سهم این مقاله در تبیین جایگاه رهبری در شبکه علی فرهنگ، شایان توجه است.

از سوی دیگر، هوش محیط‌شناختی و محیط‌محوری در سازه هویتی - ارزشی به‌عنوان مکانیزم هوشمندسازی فرایند تصمیم‌گیری معرفی شده‌اند. برخلاف مطالعاتی که هوشمندی را عمدتاً در سطح فناوری مورد بررسی قرار داده‌اند، این پژوهش نشان می‌دهد که هوشمندسازی زمانی اثربخشی خود را به دست می‌آورد که در بستر فرهنگی نهادینه شده و از طریق سازوکارهای یادگیری و مشارکت فعال صورت پذیرد.

نوآوری و سهم علمی این مقاله را می‌توان در چند سطح مشخص و قابل دفاع تبیین کرد:

۱. **نوآوری مفهومی:** ارائه مفهوم «فرهنگ سازمانی پویا و هوشمند» به‌عنوان یک سامانه شش‌سازه‌ای با ۴۰ بعد مشخص، که از ادغام ادبیات فرهنگ، پایداری، رهبری، قابلیت‌های پویا و هوشمندسازی حاصل شده است.
۲. **نوآوری ساختاری:** عبور از مدل‌های ایستا و گونه‌شناختی و ارائه یک مدل منظومه‌ای مبتنی بر روابط علی - حلقوی که تعاملات درونی مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد. این رویکرد امکان تحلیل مداخلات مدیریتی در سطح سیستم را فراهم می‌سازد.
۳. **نوآوری تبیینی:** مشخص‌سازی مسیر علی اثرگذاری فرهنگ بر توسعه و پایداری کسب‌وکار از طریق سازه‌های واسط (ساختاری، سازوکاری، عملکردی و پویایی) تا سازه پیامدی. این زنجیره علی در ادبیات پیشین به‌صورت منسجم ترسیم نشده بود.
۴. **نوآوری روش‌شناختی:** ترکیب مرور نظام‌مند، تحلیل محتوای قیاسی - استقرایی و مدل‌سازی مبتنی بر پویایی‌های سیستم برای ساخت یک چارچوب نظری یکپارچه. این تلفیق روش‌ها به افزایش انسجام نظری مدل انجامیده است.

### پیشنهادات کاربردی

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر برای مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها ارائه می‌گردد:

۱. **تدوین نقشه راه تحول فرهنگی:** سازمان‌ها باید با استفاده از مدل شش‌سازه‌ای این پژوهش، وضعیت موجود فرهنگ خود را در هر یک از سازه‌ها و ابعاد ارزیابی کنند. بر این اساس، برنامه‌ای گام‌به‌گام و اولویت‌بندی شده برای تقویت نقاط ضعف و توسعه نقاط قوت طراحی شود.

<sup>1</sup>. Denisi et al.

<sup>2</sup>. Li & Chen

**۲. طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه شایستگی رهبری:** لازم است شایستگی‌های کلیدی رهبران سازمانی جهت تحقق فرهنگ پویا و هوشمند شناسایی شده و برنامه‌های آموزش و مربی‌گری مدیران در تمام سطوح برگزار شود. مدیران ارشد باید به‌طور فعالانه الگوی رفتاری برای کارکنان باشند.

**۳. استقرار نظام ابرهوش سازمانی:** پیشنهاد می‌شود واحد یا فرآیندی رسمی برای جمع‌آوری، تحلیل و انتشار نظام‌مند اطلاعات محیطی، رقابتی و مشتری (مطابق چرخه شش مرحله‌ای ابرهوش) ایجاد شود. خروجی این نظام باید مستقیماً در جلسات برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های کلان مورد استفاده قرار گیرد.

**۴. تقویت سازوکارهای یادگیری و بازخورد:** ایجاد کانال‌های متنوع، ایمن و بدون تبعات منفی برای دریافت بازخورد از کارکنان و مشتریان ضروری است. برگزاری جلسات مرور درس‌های آموخته‌شده و نهادینه‌سازی فرهنگ «یادگیری از شکست» می‌تواند سازه «پویایی» را تقویت کند.

**۵. بازطراحی سیستم‌های پاداش و شناسایی:** سیستم‌های جبران خدمت، ارزیابی عملکرد و ترفیع باید به گونه‌ای طراحی شوند که رفتارها و نتایج هم‌سو با ابعاد فرهنگ پویا و هوشمند (مانند خلاقیت، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ایجاد ارزش برای مشتری) را تشویق و تقدیر کنند.

**۶. سرمایه‌گذاری هدفمند در فناوری به‌عنوان بستر:** هوشمندسازی (سازه پیامدی) باید در خدمت تسهیل و تقویت سایر سازه‌ها باشد. به‌عنوان مثال، استفاده از پلتفرم‌های همکاری برای تقویت «مشارکت» یا ابزارهای تحلیل داده برای پشتیبانی از «هوش محیط‌شناسی».

### محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش با وجود کوشش برای انجام دقیق، از محدودیت‌های زیر برخوردار است که باید در تعمیم‌دهی یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد:

**۱. محدودیت روشی:** این پژوهش بر اساس مرور نظام‌مند و تحلیل کیفی متون موجود بنا شده است. اگرچه این رویکرد، چارچوبی جامع و نظری را فراهم می‌آورد، اما قادر به آزمون تجربی و سنجش کمی روابط علی پیشنهادی در مدل پژوهش نیست.

**۲. محدودیت در تعمیم‌پذیری:** یافته‌ها و مدل ارائه‌شده از ماهیتی کل‌نگر و عمومی برخوردارند. با این حال، اهمیت نسبی یا چگونگی بروز برخی سازه‌ها و ابعاد ممکن است بسته به صنایع مختلف (مانند خدمات در مقابل تولید)، حجم سازمان (کوچک در مقابل بزرگ) یا تفاوت‌های فرهنگی در سطح ملی، دگرگون شود.

**۳. محدودیت زاویه دید:** از آنجایی که تحلیل حاضر بر پایه متون منتشرشده صورت گرفته است، دیدگاه‌های مستقیم و تجربیات دست‌اول مدیران و کارکنان سازمان‌های ایرانی که احتمالاً در مقالات منعکس نشده‌اند، به‌طور مستقیم در این پژوهش مورد لحاظ قرار نگرفته‌اند.

### پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های این پژوهش، مسیرهای زیر برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود:

**۱. آزمون تجربی مدل:** طراحی و اجرای پژوهش‌های پیمایشی یا ترکیبی در سازمان‌های ایرانی به‌منظور آزمون روابط علی بین سازه‌ها و ابعاد مدل و سنجش میزان تأثیر هر یک بر شاخص‌های نهایی پایداری و توسعه کسب و کار (مانند رضایت مشتری، سودآوری، نوآوری).

**۲. مطالعات موردی عمیق:** انجام مطالعات موردی در سازمان‌های پیشرو ایرانی که مدعی داشتن فرهنگ پویا و هوشمند هستند. این مطالعات می‌تواند به درک عمیق‌تری از فرآیندهای تحول، چالش‌های اجرایی و راهکارهای عملی در بستر خاص ایران یاری رساند.

**۳. مطالعات تطبیقی بین صنعتی:** مقایسه وزن و اولویت مؤلفه‌های فرهنگ پویا و هوشمند در صنایع مختلف (مانند بانک‌داری، فناوری اطلاعات، تولیدی) و سازمان‌های با مالکیت متفاوت (دولتی، خصوصی، دانش‌بنیان).

۴. توسعه ابزار سنجش: طراحی و اعتبارسنجی یک پرسشنامه یا مقیاس استاندارد به زبان فارسی، جهت سنجش هر یک از شش سازه و چهل بُعد فرهنگ پویای هوشمند سازمانی، که برای استفاده در پژوهش‌ها و تشخیص‌های سازمانی مناسب باشد.
۵. بررسی نقش میانجی گر‌ها و تعدیل گر‌ها: بررسی متغیرهای تعدیل‌کننده (مانند سبک رهبری خاص، بلوغ فناوری اطلاعات سازمان، یا ویژگی‌های بازار) در رابطه بین فرهنگ پویای هوشمند سازمانی و پیامدهای سازمانی.
۶. پژوهش‌های طولی: انجام مطالعات طولی<sup>۱</sup> برای بررسی تحول فرهنگ یک سازمان در طول زمان و درک چگونگی تأثیر مداخلات خاص بر این تحول.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

### مشارکت نویسندگان

مشارکت نویسندگان در نگارش این مقاله مساوی بوده است.

### تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

### حامی مالی

مقاله حاضر هیچ‌گونه حمایت مالی از سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

### سپاسگزاری

پژوهشگران مراتب سپاس خود را از تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش اعلام می‌نمایند.

<sup>۱</sup>. Longitudinal

## References

- Abzari, Mehdi; Radmehr, Reza & Hatampour, Fatemeh (2013). The Impact of Electronic Human Resource Management Subsystems on Talent Management Strategies. *Journal of Health Information Management*, 10(7), pp. 1007-1013. [In Persian]
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about CSR: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., & Niven, K. (2016). To seek or not to seek: Is that the only question? Recent developments in feedback-seeking literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 213-239.
- Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Borg, I. Groenen, P., Jehn, K. A., Bilsky, W., Schwartz, Sh. (2011). *Embedding the Organizational Culture Profile into Schwartz's Theory of Universals in Values*. *Journal of Personnel Psychology*. (10.1027), 1866-5888.
- Brock, J. K. U., & von Wangenheim, F. (2019). Demystifying AI: What artificial intelligence is and what it means for corporate strategy. *California Management Review*, 61(4), 110-134.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Denisi, A. S., Murphy, K. R., & Gioia, D. A. (2021). Organizational Culture and Resilience: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 47(4), 923-954.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data—evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63-71.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, innovative behavior, and job satisfaction. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, 86(3), 109.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25-40.
- Groen, B. A., Wouters, M. J., & Wilderom, C. P. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66.
- Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, 53(8), 1049-1064. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.07.004>
- Hajinabi, Kamran; Raeisi, Poursan & Ajagh, Narges Alsadat (2013). The Relationship between Talent Management and the Performance of Nursing Staff in Hospitals of Karaj City. *Journal of Health Information Management*, 10(7), pp. 964-971. [In Persian]
- Hamidi Zadeh, Mohammad Reza (2015). *System Dynamics*. Tehran: Shahid Beheshti University Publications. [In Persian]

- Hamidi Zadeh, Mohammad Reza (2022). Intelligent and Dynamic Organizational Cultures. *7th National Conference on Organizational Culture (with a Leadership and Excellence Approach)*, Tehran, Iran. [In Persian]
- Hamidi Zadeh, Mohammad Reza (2022). *Strategic Knowledge and Wisdom*. Tehran: Adiban-e Rooz Publications. [In Persian]
- Hamidi Zadeh, Mohammad Reza (2023). *Strategic and Long-Term Planning*. Tehran: SAMT Publications. [In Persian]
- Hamidi Zadeh, Mohammad Reza; Gholizadeh, Maryam & Soltani, Iraj (2017). Explaining Excellence Patterns for Striving Organizations. *Journal of Future Management Research*, 16, pp. 97-110. [In Persian]
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677.
- Javahrizadeh, Ebrahim; Maghami, Seyed Mohammad; Gholipour, Arian & Tahmasebi, Reza (2014). Organizational Talent Management: Identifying Indicators and Characteristics of Key Employees. *Journal of Organizational Culture Management*, 12(2), pp. 149-171. [In Persian]
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947.
- Koloay, S. J., & Prihandoko, D. (2025). Exploring Artificial Intelligence's Contribution to Organizational Sustainability Through a Literature Review. 2025 International Conference on Computer and Information Technology (ICCIT). <https://doi.org/10.1109/ICCIDT65724.2025.11167462>
- Laksmi P, K. W., Purbawangsa, I. B. A., Baskara, I. G. K., & [Author +1]. (2024). The Role of Culture in Business Sustainability in Resource Based Theory: A Comprehensive Review. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora (JISH)*, \*13\*(3). <https://doi.org/10.23887/jish.v13i3.80726>
- Lawson, M. B., & Shen, Z. (1998). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.
- Lepak, D. P., Smith, C. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Lewis, R. L., Sutton, N., & Brown, D. A. (2024). How senior managers use interactive control to manage strategic uncertainties: An attention-based view. *Management Accounting Research*, 62, 100864. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100864>
- Li, Y., & Chen, H. (2022). Fostering a Digital Culture for Sustainable Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121445.

- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Loffredo, A. M. (2022). Organizational culture for sustainability. In *Handbook of Sustainability-Driven Business Strategies in Practice*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839105340.00016>
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- Madadi, Masoumeh (2014). *Determining the Relationship between Talent Management Capabilities and the Feasibility of Establishing Organizational Agility: A Case Study of Managers and Supervisors of Giti Pasand Company in Isfahan*. Master's Thesis, University of Isfahan, Educational Management. [In Persian]
- Madlock, P.E.; Kennedy-Lightsey, C (2010). *The Effects of Supervisors' Verbal Aggressiveness and Mentoring on Their Subordinates*. *J. Bus. Commun*, 47, 42–62.
- Mansour, L., Spatariu, E. C., & Gheorghiu, G. (2023). Organizational Culture - Promoter of Technological Innovation and Sustainable Development. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, \*23\*(1). <https://doi.org/10.61801/ouaess.2023.1.88>
- McClure, R. E. (2010). *The influence of organizational culture and conflict on market orientation*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 514–524. doi:10.1108/08858621011077745
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434.
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004>
- Muadzah, S., & Suryanto, S. (2024). Organizational culture and resilience: Systematic literature review. *Jurnal ilmiah Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi*, \*8\*(2). <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4175>
- Randel, A. E., et al. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Riedl, C., Kim, Y. J., Gupta, P., Malone, T. W., & Woolley, A. W. (2021). Quantifying collective intelligence in human groups. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(21). <https://doi.org/10.1073/pnas.2005737118>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.

- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior*. (Translated by: Seyed Mohammad Erabi & Mohammad Taghizadeh Motlagh). (2013). Tehran: Cultural Research Bureau Publications. [In Persian]
- Saratian, E. T. P., Akbar, T., Suparno, S., & Mukhtar, S. (2025). Restructuring for Sustainability: How Organizational Culture Drives Green Strategic Initiatives. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, \*7\*(2). <https://doi.org/10.37034/infFeb.v7i2.1132>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E.H (2010). *Organizational Culture and Leadership; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA, Volume 2*.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981.
- Smith David (2017), *How to define and Build a Great Organizational Culture in 2018, The Mission podcasts*, Dec 18.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Bosch, P., & Coltman, T. (2019). Information technology and the search for organizational agility. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 218-253.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228.
- Van Rompuy, I., & de Wilde, P. (2025). The Influence of Organizational Culture on Sustainable Business Practices. *International Academic Journal of Innovative Research*, \*12\*(3). <https://doi.org/10.71086/iajir/v12i3/iajir1219>
- Wimbledon, A., Cortes, A. F., & Green, K. W. (2020). The Role of Organizational Culture in Corporate Sustainability: A Systematic Review. *Journal of Cleaner Production*, 263, 121500.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686–688. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20929725>
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.