

نگاهی به رویکردهای مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی و ارائه مدل استراتژیک مناسب

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۰

کد مقاله: ۹۶۱۰۶

هژیر زارع نژاد*^۱، اسدالله مهرآرا^۲

چکیده

فرهنگ صنعتی یعنی داشتن تعهد و جدیت برای انجام کار که مشخصه امروز دنیای تجاری است و عدم شناسایی فرهنگ صنعتی علاقه به تحقیق و توسعه را در واحدهای صنعتی از بین میبرد. هدف از انجام این پژوهش بررسی مکاتب مدیریت استراتژیک در سازمانهای دولتی و ارائه مدل استراتژیک مقتضی می باشد. تحقیق حاضر از جمله تحقیقات عملی-کاربردی و از نوع روش توصیفی-پیمایشی می باشد. چهار عامل موجود در این مدل، پاسخگویی، سیستم پاداش نامناسب، اعتماد دوجانبه و آموزش در لایه اول مدل جای گرفته اند. پس از بررسی های صورت گرفته و مصاحبه با کارشناسان، سه دلیل عمده شامل سلسله مراتب، بی توجهی به مشتری و مقاومت در برابر تغییر، به عنوان عوامل لایه دوم معرفی گردیدند. عوامل موجود در لایه دوم عواملی هستند که به برنامه ریزی بلند مدت و استراتژیک نیازمند هستند، لذا پس از آن که در زمان اول به بررسی عوامل فرهنگی پرداخته شد توجه خود را بر عوامل لایه اول از قبیل آموزشهای فرهنگی مقطعی در راستای عوامل ۹ گانه، متمرکز نمودیم. فاکتورهای چهارگانه در جامعه آماری اندازه گیری شد و بهبودی معنی دار در هر یک از فرهنگهای عدالت تعهد، پاسخگویی و تفویض اختیار و همچنین عملکرد سازمانی حاصل گردید.

واژگان کلیدی: مکاتب مدیریت، مدیریت استراتژیک، سازمان های دولتی، مدل استراتژیک مقتضی.

۱- مقدمه

تحقیقات انجام شده بر روی نتایج مدیریت عمومی جدید ناتمام است. بعضی محققان در یافته اند که عملکرد در مسئولیت ارتقاء یافته به عملکرد مدیریت وابسته است برخی دیگر معتقدند فقدان پاسخگویی و مسئولیت پذیری با کاهش رضایت شغلی و افزایش اضطراب شغلی در بین مدیران بخش عمومی همراه است (Bogg & Cooper, 1995). برخی دیگر نیز معتقدند عملکرد سازمانی لزوماً از افزایش رقابت و مشوقهای مدیریتی رشد نمی یابد و حتی هزینه های زیادی نیز در بکار گیری تکنیکهای مدیریتی بخش خصوصی در بخش عمومی وجود دارد. درک درست از فرهنگ سازمانی بخش عمومی به نتایج فرآیند اصلاح به منظور دریافت تناسب فرهنگ بخش عمومی با استراتژیها و اهداف اصلاح بسیار مفید است. به همین دلیل مطالعه فرهنگ سازمانی، علاوه بر آشنا ساختن ما با فرهنگ این گونه سازمانها پیاده سازی و بکار گیری و ارزیابی برنامه های مدیریتی را نیز آسان می گرداند چرا که ما با تجربیات مدیریت در این بخش ها آشنا می کند. مدیریت جدید بخش عمومی تلاش میکند تا به سمت تغییر، انعطاف پذیری و نوآوری و بهره وری و کارایی در نتایج پیش رود (Boyle, 1995). این تلاشها با حمایت و وجود ساختار انعطاف پذیر در سازمان و ایجاد حس تعهد بین کارمندان میسر است.

۲- استراتژی P ۵

مینتزبرگ در سال ۱۹۸۷ مقاله ای تحت عنوان " مفهوم استراتژی P ۵ برای استراتژی " ارائه کرد (Mintzberg, 1980) استفاده از این تعاریف میتواند معین کرد که هر کدام از اتفاقات استراتژیک در شرکت با کدام یک از تعاریف تطابق بیشتری داشته است این ۵ تعریف عبارتند: استراتژی بعنوان طرح، استراتژی بعنوان نیرنگ، استراتژی بعنوان الگو، استراتژی بعنوان موقعیت، استراتژی بعنوان نگرش جزئیات هر یک از تعاریف در ادامه ارائه شده است.

۲-۱- استراتژی به عنوان طرح^۱

در این تعریف استراتژی یعنی نوعی کار آگاهانه و یا مجموعه ای از رهنمودها که برای مقابله با وضعیت و یا رخدادی خاص در آینده پیش بینی میشود بر اساس این تعریف استراتژیها دارای دو ویژگی اساسی اند: استراتژیها پیشاپیش نسبت به اتفاقات ساخته می شوند و توسعه آنها آگاهانه و هدفمند است.

۲-۲- استراتژی به عنوان نیرنگ^۲

استراتژی ضمن اینکه مفاهیم مطرح در تعریف قبل را دارا است دارای ویژگی خاصی است که منجر به نیرنگ و ماتوری زیرکانه در مقابل رقبا می شود.

۲-۳- استراتژی به عنوان الگو^۳

بر اساس این تعریف بدنبال توسعه استراتژی که میتواند بصورت طرح با نیرنگ باشد مهمترین کار محقق سازی استراتژیها است. لذا در این تعریف استراتژی الگویی در جریان تصمیمات است. این تعریف برای عملیاتی نمودن استراتژیها ابداع شده است. براساس استراتژی باید در برگزیده کلیه حرکت ها و عملکردهای سازمان برای دستیابی و محقق سازی طرحها و نیرنگ ها نیز باشد.

۲-۴- استراتژی به عنوان موقعیت^۴

استراتژی یک موقعیت است خصوصاً وسیله ای برای قرار دادن سازمان در جایی که نظریه پردازان سازمان مایلند آن را «محیط» بنامند. در این دیدگاه استراتژی یک نیروی میانجی و یا هماهنگ کننده بین سازمان و محیط اش یا به عبارتی بین موقعیت درونی و بیرونی - محسوب میشود.

1 Plan

2 Plot

3 Pattern

4 Position

۲-۵- استراتژی به عنوان نگرش دیدگاه^۱

این تعریف به درون سازمان توجه دارد در استراتژی بعنوان نگرش نه تنها محتوی استراتژی یک موقعیت منتخب در محیط (تعریف استراتژی بعنوان یک موقعیت) را دربر میگیرند بلکه از روشی عمیق و ریشه دار برای درک جهان اطراف تشکیل شده است (علی احمدی، ۱۳۸۲).

۳- مکاتب مختلف برنامه ریزی استراتژیک

۳-۱- مکتب طراحی

براساس این مکتب شکل گیری استراتژی حاصل مواجهه نقاط ضعف و قوت و فرصتها و تهدیدهایی است که محیط خارج و داخل مجموعه مورد نظر را احاطه کرده است طرفداران این مکتب به دنبال خلق استراتژیهای و بی نظیر هستند که بر شکار فرصتها و استفاده مناسب از نقاط قوت استوار است (Keupp et al., 2012). علاوه بر عوامل محدود کننده و پیشبرنده ترغیب کننده محیطی و داخلی دو عامل مهم دیگر نیز در مدل مفهومی این مکتب مورد توجه قرار گرفته است که عبارتند از:

- ارزش های اصلی ← توجه به بایدها و نبایدها و اعتقادات سازمانی ← موضوعاتی هستند که در ایجاد، ارزیابی و مسئولیت های اجتماعی ← معیارهای اخلاقی و ارزش های اجتماعی ← انتخاب استراتژی تاثیر بسزایی دارند
- ویژگی های سازمانهایی که مشتاقند تا راهبردهای خاص خود را بر مبنای این مکتب اتخاذ کنند، عبارتند از:
- جمع آوری و نگهداری کلیه اطلاعات مورد نیاز برای تنظیم استراتژی
 - شناسایی و تعیین اهداف سازمانی با تمرکز بر دانش تجربیات و ارزیابی موقعیت داخلی و خارجی سازمان
 - امکان متحقق سازی اهداف و قابلیت پیش بینی و تعیین موقعیتهای آتی
 - توسعه و تدوین استراتژی بصورت گروهی و با تمرکز بر کلیه امکانات و منابع موجود (علی احمدی ۱۳۸۲)

۳-۲- مکتب برنامه ریزی

این مکتب به دنبال مکتب طراحی رواج یافت در این مکتب یک اصل پایه حاکی از قابلیت تقسیم و اجرای گام به گام توالی منطقی از اقدامات است که طی مکتب طراحی در قالب یک فرایند یکپارچه رواج یافته بود بر اساس این مکتب برنامه ریزی یک فرایند رسمی و قابل مدل سازی است که مبنای آن میتوان اهداف برنامه ها طرح های عملیاتی و بودجه را در قالب برنامه های راهبردی برنامه های عملیاتی و برنامه ریزی بودجه تدوین و در دوره ها و سطوح مختلف زمانی و سازمانی به مرحله اجرا گذاشت در این مکتب نقش اصل بر عهده پرسنل برنامه ریزی بجای مدیران عالی است (علی احمدی ۱۳۸۲).

۴- فرهنگ و استراتژی

بلند مدت بنگاه های بزرگ مقیاس به بعد از جنگ دوم جهانی و روند رو به رشد حجم تجارت جهانی و حضور شرکتهای بزرگ در این عرصه باز میگردد که با گذشت سالها بسیاری از شرکتهای به این مهم پرداخته اند. اثرات برنامه ریزی بلند مدت در شرکتهای بزرگ بسیار گسترده و موردی است. اما مهمترین اثر این برنامه ریزی در ارتباط با تغییر فرهنگ سازمانی است فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزشهای مشترک الگوهای تصمیم گیری و الگوهای رفتار آشکار میباشد رابطه بین فرهنگ سازمانی و برنامه ریزی بلند مدت به دو دلیل مورد توجه محققان قرار گرفته است اول با تغییر محیط راهبردهای شرکت دستخوش تغییر می شود اما فرهنگ گرایش به ثبات دارد لذا بین راهبردها و فرهنگ شرکت اختلاف حاصل می شود. دوم زمانی که فرهنگ سازمان راکد و ساکن باشد تغییر آن و برنامه ریزی راهبردی باید به شکل همزمان صورت گیرد. از اینرو برنامه ریزی بلند مدت با استفاده از روش از بالا به پایین تنظیم میشود و تلاشهایی نیز در راستای تغییر فرهنگ و راهبردهای موجود به عمل می آید.

ارتباط بین استراتژی و فرهنگ تأثیر قابل ملاحظه ای بر عملکرد سازمان دارد باورها ارزشها، هنجارها و فلسفه مدیریت رده بالا فرایند تدوین استراتژی را هدایت می کنند چنین باورهایی ممکن است در بردارنده باورهای اساسی ای مانند رهبری در قیمت یا نوآوری در یک بازار ویژه رفتار عادلانه و منصفانه با کارکنان و مشتریان و آلوده نکردن محیط زیست باشد. استراتژی نیز به نوبه خود زمینه یا دستور کار سازمان را تنظیم میکند. باورهای افراد عبارت انداز، قواعد هنجارها ارزشها و مفروضات مشاهده شده که هنگام درگیر شدن در اجرای استراتژی هدایت میشوند. این باورها ممکن است در بردارنده قواعد، کاری هنجارهای مربوط به تعامل با همکاران زیر دستان یا بالا دستان و انتظاراتی که درباره چگونگی رفتار با مشتریان است، باشند بنابراین مدیریت فرهنگ و استراتژی به نحوی که این دو با یکدیگر هماهنگ و سازگار باشند یک وظیفه کلیدی برای مدیریت به شمار میرود.

فرهنگ راهنمای تدوین و اجرای استراتژی است و زمینه ای فراهم میکند که سازمان استراتژی هایش را دنبال کند. بنابراین بین فرهنگ استراتژی و سازمان باید سازگاری و هماهنگی وجود داشته باشد. «دیویس» رابطه بین فرهنگ و استراتژی و تعامل آنها را در پدید آمدن عملکرد سازمانی نشان میدهد.

فرهنگ از دو نوع باور شکل گرفته است باورهای راهنما که ریشه های فلسفی و اصولی هستند که سازمان بر آنها بنا شده است و باورهای روزمره که قواعد و احساسات مربوط به رفتار هر روزه هستند باورهای روزمره یکی از چهار جزء تشکیل دهنده سازمان هستند با دیدگاه سیستمی فرهنگ ورودی سازمان است که استراتژی را جهت میدهد که خود استراتژی از طریق تعامل بین چهار جزء سازمان توسعه می یابد خروجی این سیستم نیز عملکرد سازمان است.

«ریچارد دفت» پژوهشهای انجام شده در زمینه ارتباط استراتژی فرهنگ و محیط را چنین جمع بندی کرده است (Daft, 2007). استراتژی و محیط خارجی سازمان بر فرهنگ آن تأثیر زیادی دارند فرهنگ سازمان باید انچنان باشد که سازمان برای مؤثر بودن در محیط بدان نیاز دارد بعنوان مثال اگر محیط خارجی نیاز به انعطاف و عکس العمل دارد فرهنگ باید مشوق انطباق پذیری باشد رابطه صحیح بین ارزشها و باورهای فرهنگی استراتژی سازمان و محیط بازرگانی میتواند عملکرد سازمانی را افزایش دهد.

مطالعات مربوط به فرهنگ و اثر بخشی نشان میدهند که تناسب بین استراتژی فرهنگ و محیط با چهار نوع فرهنگ مرتبط میباشد انواع فرهنگها مبتنی بر دو عامل هستند: میزان انعطاف پذیری یا ثباتی که محیط رقابتی ایجاد میکند و میزان داخلی یا خارجی بودن تمرکز و قوت استراتژیک چهار فرهنگی که بر این اساس وجود دارند شامل فرهنگ انعطاف پذیری / کار آفرینی، فرهنگ مأموریتی، فرهنگ خانوادگی (مشارکتی) و فرهنگ بوروکراتیک (Saxby et al., 2002).

۴-۱- فرهنگ انعطاف پذیری کار آفرینی

این فرهنگ با تمرکز استراتژیک بر محیط خارجی از طریق انعطاف پذیری و تغییر برای پاسخ به نیازهای مشتری مشخص میشود چنین فرهنگی هنجارها و باورهایی را تشویق میکند که ظرفیت سازمان را برای کشف، تفسیر و ترجمه علائم محیطی به پاسخهای رفتاری جدید حمایت مینمایند سازمانی با این فرهنگ فقط نسبت به تغییرات محیطی عکس العمل سریع نشان نمیدهد بلکه بصورت فعال به ایجاد تغییر نیز میپردازد. نوآوری، خلاقیت و ریسک پذیری در این سازمانها ارزشمند هستند و پاداش داده میشوند.

۴-۲- فرهنگ مأموریتی

سازمانی که با پاسخگویی به مشتریان خاصی در محیط خارجی سروکار دارد اما نیاز به تغییر سریع ندارد، مناسب برای فرهنگ مأموریتی است. این فرهنگ با تأکید بر دور تمامی روشن از هدف جامع سازمان و دستیابی هدفهای عملیاتی مانند رشد فروش سودآوری و سهم بازار برای دستیابی به هدف جامع مشخص میشود. کارکنان به صورت انفرادی ممکن است مسئول سطح خاصی از عملکرد باشند و سازمان نیز در مقابل متعهد به پاداش به آنان باشد. مدیران با ترسیم آینده مطلوب، سازمان رفتار را شکل میدهند از آنجایی که محیط با ثبات است. مدیران میتوانند دورنمای سازمانی را به هدفهای عملیاتی قابل ستحس ترجمه کنند و عملکرد کارکنان را برای دستیابی به این هدفها ارزیابی نمایند.

۴-۳- فرهنگ خانوادگی (مشارکتی)

تمرکز اصلی این فرهنگ بر درگیری و مشارکت افراد و اعضای سازمان و بر انتظار محیطی است که به سرعت نیز تغییر می کنند این نوع فرهنگ بیشتر از سایر فرهنگها بر نیازهای کارکنان بعنوان منشا عملکرد بالا تأکید دارد. درگیری و مشارکت باعث پدید آمدن نوعی احساس مسئولیت و مالکیت میشود که این تعهد بیشتری را نسبت به سازمان ایجاد می کند.

۴-۴- فرهنگ بوروکراتیک

این فرهنگ دارای تمرکز داخلی و جهت گیری پایدار برای یک محیط باثبات است سازمانی با این فرهنگ از نگرشی متدولوژیک برای انجام آموزش حمایت میکند سبیلها قهرمانان و مراسم از همکاری سنت و دنبال کردن سیاستها و عملیات بعنوان راهی برای دستیابی به هدفها پیشتیبانی میکنند مشارکت شخصی در اینجا تا حدی کمتر است اما با پایداری هم نوایی و همکاری زیاد افراد با یکدیگر وزن زیادی میباشد. این چنین سازمانی با یکپارچگی و کارایی بالا به موفقیت دست مییابد علی رغم اینکه طی سالیان دراز تعاریف مندی از استراتژی بیان شده است ولیکن همگی آنها نقاط مشترک همچنین طرح ریزی برنامه ریزی موفقیت و اهداف محیط مدیریت و رهبری را در بر میگیرند. استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت عبارتست از تجزیه و تحلیل روابط بین

سازمان با محیط خویش و علم و هنر و توجه بکارگیری قدرتها و عوامل سیاسی و اقتصادی و فنی و اجتماعی و نیروهای سازمان برای به دست آوردن و فراهم کردن حداکثر پشتیبانی و خط مشی های سازمان است. عواملی که در بالا ذکر شد همبستگی گسترده ای با هم دارند. جهت دستیابی به موفقیت‌های سازمانی و ملی استفاده همگی عوامل ضروری است. فرهنگ سازمان در قدرت اجتماعی و روانی ظهور میکند شاید استفاده از هیچکدام از عوامل مدیریت استراتژیک به اندازه عامل اجتماعی و روانی پیچیده و منهم نباشد زیرا فرهنگ سازمان پدیده است. در حال حاضر نه تنها دارا بودن توان لازم برای تنظیم واکنشهای استراتژیکی مناسب لازم است. بلکه اجرا بهنگام و سریع آن واکنشها نیز نشانگی برتری رقابتی در بازارهای بین المللی است. برای دست یافتن به این برتری شرکتها باید سرعت عمل داشته باشند اهمیت دادن به استراتژی و تاکید بر فرهنگ سازمان به عنوان وسیله ای که در مورد هدایت و هم در مورد اجرا و یا ممانعت از اجرای آن استراتژی موثر واقع شود. مطالعات گسترده ای که صورت گرفته است نشاندهنده این موضوع است که الگوهای ملی و فرهنگی در مدیریت استراتژیک نقش بسزایی ایفا میکنند (Heine et al., 2016; Zheng et al., 2010).

۴-۵- تاثیر فرهنگ در استراتژی سازمانها

به طور کلی میتوان گفت برنامه ریزی استراتژیک به سازمانها در جهت شکل دادن به سرنوشت موسسه و سازمانها به وسیله موارد زیر کمک میکند:

۱. تعیین ماموریت، دور، نما اهداف کلی، اهداف فرعی
 ۲. ارزیابی مراحل مختلف ای که در استراتژیها شما مشخص شده است.
 ۳. ایجاد یک توافق عمومی در میان هیئت مدیره
 ۴. در یک ردیف قرار دادن ساختار، مردم و فرهنگ برنامه ها، خدمات و تولیدات
- ردیف ۴ به همسوئی اشاره دارد. چنانچه حرکت به سمت دورنمای سازمان یا موسسه را به صورت پیکانی نمایش دهیم اجزای آن پیکان عبارت از ساختار، مردم، برنامه ها و خدمات و تولیدات هستند.

۵- بخش عمومی (دولتی)

۵-۱- ویژگیهای خاص فرهنگ سازمانی در سازمان های بخش عمومی

به طور کلی تفاوت‌های بارزی در سازمانهای بخش خصوصی و عمومی وجود دارد این تفاوت ها عمدتاً مربوط به یکتایی محیط خارجی است که محدودیتها و انتظارات خاصی را از این سازمان ها ایجاد تفاوت ها در محیطها از آن جهت دارای اهمیت است که این باور وجود دارد تفاوتها در صنایع بر نرمهای سازمان اثر گذار است. کند که شکل گیری فرهنگ سازمانی یک فعالیت و عکس العمل داخلی به محرکهای خارجی است. امروزه بیشتر از هر زمان دیگری، سازمانهای بخش خصوصی با فشارهای زیادی برای پذیرش تغییرات عمده در محیط خارجی گریبان گیر هستند این تعبیرات مدیران را بر آن داشته است تا بیش از پیش کارمندان خود را در جهت مطابقت با این تغییرها آماده سازند.

در حقیقت، شکست در تغییر فرهنگ سازمانی و انطباق آن با تغییرات خارجی منجر به ادامه با افزایش جابجایی مدیران در این سازمانها می شود (Valle, 1999). شکست در تغییر منجر به ایجاد اینرسی می شود که اعتماد به نفس سازمانها را در چه بخش عمومی و چه در بخش خصوصی از میان میبرد به طور خاص این موضوع وقتی باید که محیط سازمانهای عمومی شبیه به محیط سازمانهای خصوصی می شود. علیرغم شباهتهای رو به رشد بین محیطهای سازمانهای بخش خصوصی و عمومی همچنان تفاوت‌های خاص و اساسی در سطح عملیاتی و فرهنگی این سازمانها وجود دارد در شکل زیر به چند نمونه از این تفاوت ها اشاره شده است.

جدول ۱- تفاوت سازمانهای عمومی و خصوصی (اسرایدر)

فعالیت	سازمان های بخش خصوصی	سازمان های بخش عمومی
تصمیم گیری	بستگی به ساختار سازمان دارد اما متمایل به مشارکت و کار گروهی است	بین بخش ها: براساس قانون و مقررات و سطوح سیاسی
سیاست های کلی و ارتباطات	حرکت به سمت نتیجه گرایی و دوری از سیاست گرایی	بسیار ساختاری و قانون گرا
مدیریت افراد	وابسته به ساختار سازمان است در ساختارهای بزرگ متمرکز و در سایر سازمان غیر متمرکز است	ترکیبی از افراد رسمی انتخاب شده و کارمندی که از روش های سنتی انتخاب شده اند.
تدارک تجهیزات	بسیاری از سازمان های موفق روابط قوی را با تامین کنندگان خود برقرار نموده اند تا هزینه ها را کاهش و تحویل را دقیق تر نمایند. JIT در این سازمان ها بسیار رایج است.	قراردادها و تعهدات که بسیار زمان گیر هستند و در بسیاری موارد به نتایج کارا نمی انجامند.
مدیریت مالی	بسیاری از امور مربوطه در سطح کل سازمانی با اختیارات مناسب مدیریت می شوند تا تصمیمات مالی واگذار شده به واحدهای مالی بخش ها را مدیریت کنند.	روش ها ممکن است براساس بخش ها یا توجیه ها باشد. فقدان ثبات باعث ایجاد مشکلاتی در تبادل اطلاعات در بین بخش ها می شود.
بازاریابی	بسیار رقابتی است و سازمان های متعددی را برای توسعه برنامه های هوشمند رقابتی توسعه می دهند.	وجود میزان کم رقابت یا عدم وجود رقابت، فعالیت های بازاریابی را متوقف نموده است.

۵-۲- از اجرای دولتی تا مدیریت دولتی فرهنگ سازمانی در تغییر

از دهه ۷۰ میلادی، فشار زیادی بر بخش عمومی و سازمانهایش به وجود آمد که عمدتاً به دلیل وضعیت اقتصادی نامناسب و فشار دولتها بر کاهش هزینه ها بود این فشارها زمینه ای را برای رویکردهای جدید مدیریتی ایجاد نمود که افراد به عنوان پایه و اساس تغییرات سازمانی در بخش عمومی دیده میشوند اصلاحات مدیریتی به عنوان مکانیزم هایی برای غلبه بر شکستهای ناشی از مدلهای بوروکراتیک قدیمی در بخش دولتی پیشنهاد شدند که امکان توسعه مدلهای جدید مدیریتی را که با تغییرات محیط اقتصادی جهانی نیز همخوانی داشتند فراهم می آوردند. سیستمی از قوانین و رویه های منطقی، سلسله مراتب ساختار یافته و فرآیندهای تصمیم گیری رسمی در این سازمانها وجود دارد ثبات و قابل پیش بینی بودن جزء ویژگی های مدل های قدیمی این سازمانها هستند این ویژگیهای سازمانهای دولتی با مدل منطقی - قانونی و بر همخوانی دارد؛ که بوروکراسی را به صورت سلسله مراتب، وجود قوانین و پیاده سازی قوانین بر اساس دانش فنی تعریف می کند (Terpstra, 2011; Wæraas, 2007).

یک ویژگی قدیمی و سنتی سازمانهای سنتی موضوع سیاسی بودن آنهاست این سازمان بیش از بازار، از سیاست ها تاثیر می گیرند کنترلهای خارجی در سازمانهای خصوصی کنترلهای بازار است مانند رقابت. محدودیتهای مشتری و موارد مورد تقاضای ذی نفعان در حالی که سازمانهای دولتی به صورت سنتی توسط اختیارات فعالان های سیاسی محدود شده اند اهداف ساختارها و فرآیندهای آنها اغلب توسط واحدهای مرکزی بوروکراتیک تعریف شده اند و یا توسط قانون و مقررات محدود میشوند پاسخگویی در قبال عموم در طی فرآیندهای سیاسی و تقاضاها از طریق حرکتهای اجتماعی و گروههای خاص صورت می گیرد.

بدلیل این محدودیتهای سیاسی، سازمانهای بخش دولتی کمتر توسط ملاحظات مالی و بیشتر توسط ملاحظات سیاسی تشویق می.شوند همچنین مطالعه بر سازمانهای دولتی نشان میدهد که به طور سنتی جنبه های منطقی و توسعه فرهنگ سازمانی نادیده گرفته شده است چرا که در این سازمانها گرایشی به سمت انطباق پذیری، تغییر و پذیرش ریسک (فرهنگ توسعه ای وجود ندارد و حتی تمایلی به سمت بهره وری و کارایی (فرهنگ منطقی در این سازمانها دیده نمیشود در عوض این سازمانها بر قوانین، رویه ها و ثبات یا همان فرهنگ سلسله مراتبی تاکید می ورزند.

از دهه هشتاد میلادی، تئوریهای مدیریت یک مدل مدیریتی را پیشنهاد نمودند که برای غلبه بر مشکلات و نواقص مدلهای بوروکراتیک سازمانهای دولتی طراحی شده بود و همچنین اساسی را برای افزایش بهره وری و کارایی در تحویل خدمات دولتی فراهم می آورد رویکردهای جدید مدیریت به سرعت توسط کارمندان و عاملان برای بهبود عملکرد در بخش دولتی بکار گرفته شدند در حقیقت حرکت یک سازمان در جهت اهداف طراحی شده یکی از مهمترین ابزارهای مدیریتی در عملکرد سازمانهای موفق است قالب مدیریتی تاکنون بر اساس این بوده است که کارایی و اثر بخشی سازمان بخش دولتی میتواند در طی بکارگیری تکنیکهای مدیریتی توسط سازمانهای خصوصی قبلاً ایجاد شده اند. رشد کنند.

اسبورن و گایبلر (۱۹۹۲) نظریه جدید سازی دولت را مطرح کردند که نقش توسعه سیاست ها را از وظیفه سازد و فشارهایی را از جانب بازار در ارتباط با وظیفه تحویل خدمات نشان می دهد (Osborne, 1992). مدیریت عمومی جدید شامل تغییری از اهمیت قوانین به سمت اهمیت استراتژیهای مدیریت نوآورانه، بیانیه های ماموریت مدیریت عملکرد و مدیریت بر اساس پاداش است. این تغییرها برای دستیابی به انعطاف پذیری و پاسخگویی بیشتر بخش دولتی در محیط اقتصادی در حال تغییر طراحی شده

اند. تاکید بخشی و بهره‌وری با فرهنگ منطقی آمیخته است که با ارزشهای رقابتی تعریف می‌شود. حمایت برای کارآفرینی و انعطاف‌پذیری نیز با فرهنگ توسعه‌ای آمیخته است که در قالب ارزشهای رقابتی تعریف می‌شود. بعلاوه، مدیریت عمومی جدید از تمرکز بر ارتباطات نیروی انسانی تاثیر پذیرفته است چرا که بر ابتکار فردی، تقویت فردی و تمرکز زدایی در تصمیم‌گیری تاکید می‌ورزد. بنابراین دور از انتظار نبوده است که سازمان بخش دولتی در سطح جهانی در وضعیت تغییر از مدل‌های سنتی اداره دولتی به سمت مدیریت اثر بخش و کارایی ناشی از بخش خصوصی بوده‌اند با وجود موانع زیاد در تغییر بخش دولتی مانند وجود زیرگروه‌های فرهنگی و وظایف حرفه‌ای، از بخش دولتی انتظار می‌رود که از مدل بخش خصوصی استفاده نمایند می‌توان به عنوان فرآیند تناظر سازمانی از آن نام برد که سازمان‌های بخش دولتی در تلاش هستند تا از بهترین گزینه‌های موجود در بخش خصوصی استفاده کنند. بنابراین در قالب ارزشهای رقابتی از سازمانهای بخش دولتی انتظار می‌رود که با کاهش اهمیت به فرهنگ سلسله‌مراتبی به دنبال افزایش جنبه‌های منطقی، توسعه‌ای و گروهی فرهنگ باشند.

۵-۳- پیش زمینه توسعه‌های فعلی در بخش دولتی

در سالهای اخیر، نرخ بالای هزینه‌های بخش دولتی در بسیاری کشورها و نیاز به تامین کیفیت خدمات این بخش با کمترین هزینه این بخش را واداشت تا به ارزیابی عملکردها و اجرای این بخش بپردازد تا برنامه‌های تغییری را برای مدرن کردن این بخش پیاده سازند جهانی سازی تاثیر جامعه اطلاعاتی، تغییر دموگرافیک و وجود سطوح بالای بیکاری فشار زیادی را بر دولت و سازمانهایش وارد نموده است (Sotirakou & Zeppou, 2004; Buheji et al., 2014). این نظر که دولتها نیاز به تغییر و اصلاح دارند نظریه جدیدی نیست چرا که در دهه نود میلادی تحقیقات زیادی در خصوص آنچه دولتها انجام میدهند و چگونگی انجام آنها انجام شده است. همچنین این نظریه وجود دارد که رضایت سیاسی بیش از رضایت مشتریان در سازمانهای دولتی نقش دارد (Douglas & Douglas, 2006; Lilja, 2005).

مطرح شده در بران و واتر هوس اواخر قرن بیستم دولتها با این تصویر مواجه شدند که سازمانهای بخش دولتی بسیار بزرگ و ناکارآمد هستند. در پاسخ به چنین فشارهایی و همچنین مواجهه با محیط پیچیده تر، سازمانهای دولتی به سمت پذیرش اصولی تحت عنوان مدیریت عمومی جدید پیش رفتند (Dunleavy, 2005; Lapuente & Van De Walle, 2020). عاملهای کلیدی دولت جدید را چنین تعریف کند:

- افزایش انتظارات شهروندان
- پیشرفتهای تکنولوژیکی سریع که باعث ایجاد یک فاصله
- تمایل سطوح مختلف دولت به مشارکت
- تمرکز دولتها بر نتایج خورجی حاصل از بودجه بندی
- خدماتی می‌شود.
- مشکلات مالیاتی برای دولت و تمایل شهروندان به پرداخت

اصلاحات و پروژههای زیاد و متنوعی تحت عنوان به روز کردن بخش دولتی برای بهبود و ایجاد توسعه و افزایش بهره‌وری و کارایی انجام شده است.

۵-۴- انتقادات به مدیریت دولتی جدید

به مانند سایر سیستمهای مدیریتی که با انتقادات و تحسینها مواجه بوده‌اند این نوع مدیریت نیز خالی از این انتقاد نبوده است و معتقدان را به چند دسته تقسیم می‌کند (Hood, 1991) البته همه این انتقادات از تئوری فرهنگی ناشی می‌شوند.

-معتقدان به سرنوشت

در تئوری، فرهنگی افرادی که به سرنوشت اعتقاد دارند به کنترل کردن طبیعت و تعاملات انسانهای اعتقادی ندارند. در بحث اصلاح بخش اجرایی دولت، یک فرد معتقد به سرنوشت همه مشکلات موجود مانند خطاهای انسانی، خطاهای سیستم برنامه‌های نامناسب، فساد یا حقه بازی و نیت بد افراد را مختص یک مکان نمی‌داند معتقد است در همه جا چنین مشکلاتی وجود دارند و بر این باور است هیچ سیستم مدیریتی قادر به حذف این مشکلات نیست.

-فرد گرایان

در تئوری فرهنگی، فرد گرایان نظرات کاملاً خوش بینانه‌ای به انسان و طبیعت و تعاملات این دو دارند. آنها معتقدند این رویکرد عمومی جدید یک بخش ناکافی و ناقص بین ساختار قدیمی بخش اجرای دولتی و سیستمی است که باید همه حقوق افراد را در نظر بگیرد.

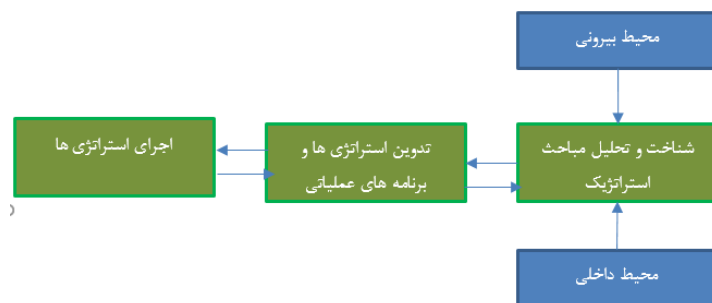
-معتقدان به اصول سلسله مراتب

در تئوری، فرهنگی این گروه بر یک سری نظریات پایبند هستند که با مدیریت مرکزی سیستم‌های برنامه ریزی تخصص گرای و تکنولوژی آمیخته‌اند. این گروه که بر ظرفیت انسانها و طبیعت مدیریت باور دارند معتقدند کسانی که اصلاحات مربوط به

مدیریت اجرایی جدید را پیاده می کنند باید فرایند تغییر را به دقت در دست بگیرند. در تئوری فرهنگی، این گروه بدبینانه ترین دیدگاه نسبت به انسان و طبیعت و ارتباط این دو دارند. این گروه معتقدند که اصلاحات زیاد در ایجاد بازارها خطر فساد را در بخش دولتی بالا می برد.

۶- مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون و الستون

برایسون و الستون در سال ۲۰۰۵ مدل پیشنهادی خود را برای برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک سازمانها ارائه دادند (Bryson, 2005). مدل مذکور در واقع توسعه یافته و تکمیل شده مدل برایسون در سال ۱۹۹۵ است. مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون و الستون، همواره سه سؤال اساسی را مورد توجه قرار میدهد: الف) ما چه کسی و چه چیزی هستیم و در حال حاضر به چه کاری مشغول میباشیم و دلیل آن چیست؟ ب) در آینده میخواهیم چه کاری انجام بدهیم و چرا؟ ج) چگونه از موقعیت کنونی میخواهیم به موقعیت مطلوب برسیم؟ چهار مرحله در این مدل مطرح هستند که هر یک از این مراحل، دارای چندین گام متشکل از فعالیتها و اطلاعات میباشند که در مجموع مدل پیشنهادی برایسون و الستون را تشکیل میدهد. این چهار مرحله عبارتند از: سازماندهی فرآیند برنامه ریزی و تحلیل محیط، شناخت و تحلیل مباحث استراتژیک، تدوین استراتژیها و برنامه های عملیاتی و اجرای استراتژیها (Bryson, 2005). در شکل ۱ مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون و الستون نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون و الستون.

۶-۱- فرایند کنترل استراتژیک از نظر پیرس و رابینسون

فرایند کنترل استراتژیک در راستای پیگیری اهداف در مرحله اجرا تعریف میشود و بعد از فرایند تدوین استراتژی سازمان شکل میگیرد؛ ازینرو، مسایل یا تغییر در فرضیات بنیادین را کشف می کند و تعدیل های لازم را به عمل می آورد. فرایند کنترل استراتژیک بر عکس فرآیندهای مدیریت استراتژیک بعد از عمل و هدایت فعالیت ها سر و کار دارد. این سری از فعالیت ها به نمایندگی از طرف استراتژی، در زمان اجرا و در حالی که نتیجه نهایی سالها بعد مشخص خواهد گردید، اهمیت خود را نشان میدهند. مدیرانی که مسئول یک استراتژی و موفقیت آن هستند؛ معمولاً با دو نوع پرسش روبه رو هستند:

۱. آیا در جهت درست حرکت می کنیم؟ آیا مسایل کلیدی در جای خودشان قرار دارند؟ آیا فرضیات ما درباره روندهای عمده و تغییرات درست است؟ آیا موارد حیاتی و لازم در حال انجام است؟ آیا لازم است این استراتژی را تعدیل یا تعطیل کنیم؟
۲. عملکرد ما چگونه است؟ آیا به هدف ها می رسیم و زمان بندی ها را مراعات می کنیم؟ آیا هزینه ها، درآمدها و گردش نقدی با پیش بینی ها مطابقت دارد؟ آیا تغییر عملیاتی ضرورت دارد؟

فرایند کنترل استراتژیک همراه با چند فرآیند کنترلی در عملیات، برای پاسخ به این پرسش ها تدوین می شوند. به طور معمول بین شروع اجرای استراتژیها و دستیابی به نتایج مورد انتظار، زمان طول و درازی فاصله می افتد. در طول این مدت پروژه های متنوعی اجرا شده، سرمایه گذاری هایی انجام و فعالیت هایی برای اجرای استراتژی جدید صورت می گیرند. همچنین در طول این مدت، موقعیت محیطی و وضعیت داخلی موسسه هر دو در حال تغییر و تحول خواهند بود.

کنترل های استراتژیک برای هدایت سازمان از میان این رویدادها ضروری است. این کنترل ها باید برای تصحیح اقدامات و جهت های سازمان در اجرای استراتژی و سازگار کردن آن با تغییر و تحول در موقعیت های محیطی و درونی موسسه راهنمایی هایی ارایه کند. چهار نوع اساسی فرایند کنترل استراتژیک عبارت است از:

- کنترل فرضیات
- نظارت و پایش استراتژی
- کنترل در اجرا
- کنترل هشدار های ویژه

۷- آمار توصیفی

در این قسمت با استفاده از نرم افزارهای SPSS و MINITAB به توصیف و مقایسه داده های بدست آمده در قسمت های قبل می پردازیم. مدل مفهومی پیشنهادی در این تحقیق شامل متغیرهای زیر هستند. جداول ۲ و ۳ نشان دهنده اطلاعات دموگرافیک پاسخ دهندگان به پرسشنامه ها می باشد. این اطلاعات به چهار دسته شامل: سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه خدمت تقسیم می شود.

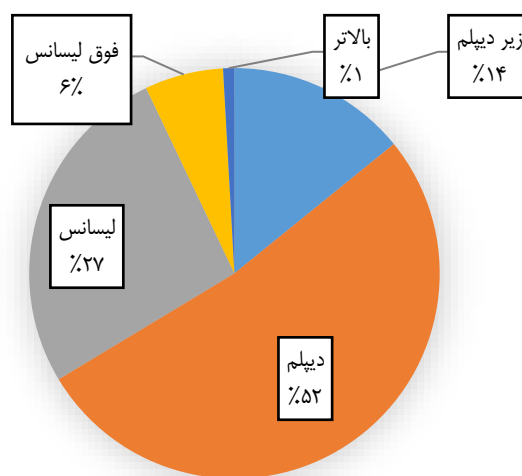
جدول ۲- اطلاعات دموگرافیک پاسخ دهندگان

سن (سال)	زیر ۲۵	۲۶-۳۵	۳۶-۴۵	۴۶-۵۵	۵۶-۶۵
تعداد	۱	۳۰	۳۹	۲۳	۱۰

جدول ۳- اطلاعات دموگرافیک پاسخ دهندگان

سابقه خدمت (سال)	زیر ۲	۲-۵	۵-۱۰	۱۰-۱۵	۱۵-۲۰	بالای ۲۰
تعداد	۶	۵	۱۶	۱۲	۲۲	۴۰

در شکل ۳ نیز می توان تعداد پاسخگویان را براساس مدرک تحصیلی آنان مشاهده نمود.



شکل ۳- مدرک تحصیلی پاسخگویان

جداول ۴ و ۵ میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرهای تحقیق در زمان های ۱ و ۲ را نشان می دهد.

جدول ۴- جدول میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرهای تحقیق در زمان ۱

	۴	۳	۲	۱	انحراف معیار	میانگین	
فرهنگ عدالت					۱,۴۵	۳,۹۶	
فرهنگ تعهد				۰,۸	۱,۳۶	۴,۱۴**	
فرهنگ پاسخگویی			۰,۷۳**	۰,۸۵**	۱,۳۲	۴,۳۹	
فرهنگ تفویض اختیار		۰,۷۳**	۰,۷۴**	۰,۷۳**	۱,۰۵	۴,۹۸	
عملکرد	۰,۶۱**	۰,۵۹**	۰,۶۳**	۰,۵۵**	۱,۰۱	۵,۱	

** P<0.01

جدول ۵- جدول میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرهای تحقیق در زمان ۲

	۴	۳	۲	۱	انحراف معیار	میانگین	
فرهنگ عدالت					۱,۴۱	۴,۴۵	
فرهنگ تعهد				۰,۸**	۱,۰۱	۵,۲۷	
فرهنگ پاسخگویی			۰,۷۱**	۰,۷۷**	۱,۲۱	۵,۱۲	
فرهنگ تفویض اختیار		۰,۶۱**	۰,۵۹**	۰,۶۳**	۱,۱۷	۵,۴	

** P<0.01

جدول ذیل، میانگین هر یک از متغیرها در زمان های ۱ و ۲ و تست t مرتبط با آن را نمایش می دهد.

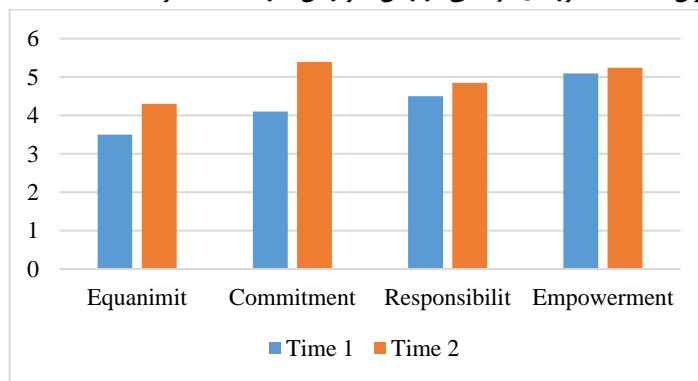
جدول ۶- نتایج آزمون t زوجی در زمان های ۱ و ۲

فاکتور	زمان ۱	زمان ۲	T-test
فرهنگ عدالت	۳,۹۶	۴,۴۵	-۵,۳۳**
فرهنگ تعهد	۴,۱۴	۵,۲۷	-۸,۸۶**
فرهنگ پاسخگویی	۴,۳۹	۵,۱۲	-۲,۰۹*
فرهنگ تفویض اختیار	۴,۹۸	۵,۴۰	-۱,۸۷*

* P<0.05

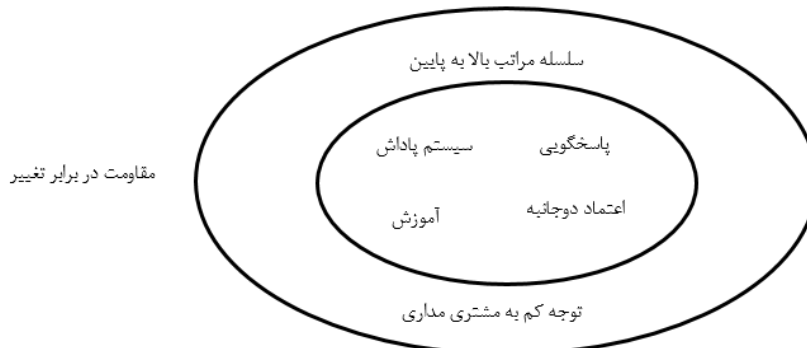
** P<0.01

در شکل ۴ نیز می توان مقایسه فاکتورهای فرهنگی در زمان ۱ و زمان ۲ را مشاهده نمود.



شکل ۴- مقایسه فاکتورهای فرهنگی در زمان ۱ و زمان ۲

همانگونه که مشاهده میگردد میانگین هر چهار فاکتور و همچنین عملکرد سازمانی افزایش معنی داری داشته است و این نشان می دهد که بکارگیری مدل پیشنهادی برای ارزیابی فرهنگ سازمانی و برخی تغییراتی که در راستای بهبود فرهنگ ایجاد شده است، نتایج مثبتی به همراه داشته است. تئوری بخش عمومی با مروری بر ادبیات موضوع موجود در زمینه بخش عمومی میتوان به این نتیجه دست یافت که دیدگاههای متفاوت و بعضاً متضادی در حوزه دستیابی به بهترین روش برای مدیریت فرهنگ در بخش عمومی وجود دارد در نتیجه میتوان چنین اظهار نمود که دیدگاهی متعادل در بین دیدگاه های مختلف ذکر شده تا کنون میتواند مناسب باشد در این پژوهش تلاش شده است تا با در نظر گرفتن جنبه های متفاوت در بخش عمومی مهمترین شاخصه های فرهنگ در این بخش مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. با توجه به موارد مذکور و نتایج حاصل از پرسشنامه میتوان مدل فعالیتهای بخش عمومی را که باید بیشترین تمرکز فرهنگی خود را بر آن قرار دهند در شکل ۵ مشاهده نمود.



شکل ۵- مدل لایه ای مشکلات بخش عمومی

۸- نتیجه گیری

چهار عامل موجود در مدل فوق - پاسخگویی سیستم پاداش نامناسب اعتماد دوجانبه و آموزش - که اکثرا درون فاکتور بی طرفی قرار میگیرند کمترین میانگین را در میان سئوالات موجود در پرسشنامه نشان داده اند. این عوامل در لایه اول مدل جای گرفته اند. پس از بررسی های صورت گرفته و مصاحبه با کارشناسان، موضوع سه دلیل عمده که منجر به چهار عامل ذکر شده می گردند - سلسله مراتب، بی توجهی به مشتری و مقاومت در برابر تغییر - به عنوان عوامل لایه دوم معرفی گردیدند. در واقع عوامل پنهان موجود در لایه دوم منجر به نقائص لایه اول می گردند به عنوان مثال نتایج این تحقیق نشان داد که در بخش عمومی فرهنگی وجود دارد که تنها بر اساس قوانین و مقررات انعطاف ناپذیر سازمانی تاکید دارد و این در حالی است که برای پاسخگویی و توجه مناسب به مشتریان باید اختیارات بیشتری را به کارمندان در مواجهه با مشتریان داد.

عوامل موجود در لایه دوم عواملی هستند که به برنامه ریزی بلند مدت و استراتژیک نیازمند هستند و لذا نمی توان در قالب یک برنامه کوتاه مدت تاثیر شگرفی بر آن گذاشت لذا پس از آن که در زمان اول به بررسی عوامل فرهنگی پرداخته شد توجه خود را بر عوامل لایه اول از قبیل آموزشهای فرهنگی مقطعی در راستای عوامل ۹ گانه - علی الخصوص چهار عامل مذکور در مدل - متمرکز نمودیم. پس از آن که در زمان دوم و پس از اعمال این تغییرات به اندازه گیری فاکتورهای چهارگانه در جامعه آماری پرداخته شد بهبودی معنی دار در هر یک از فرهنگهای عدالت تعهد، پاسخگویی و تفویض اختیار و همچنین عملکرد سازمانی حاصل گردید.

منابع

۱. علی احمدی، مهدی الیاسی، (۱۳۸۲)، تدوین استراتژی های توسعه توانمندیهای تکنولوژی، فصلنامه اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی مدیریت فردا، سال اول شماره ۳ و ۴.
2. Bogg, J., & Cooper, C. (1995). Job satisfaction, mental health, and occupational stress among senior civil servants. *Human Relations*, 48(3), 327-341.
3. Boyle, R. (1995). *Towards a new public service*. Institute of Public Administration.
4. Bryson, J. M. (2005). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*.
5. Buheji, M., Al-Hasan, S., Thomas, B., & Melle, D. (2014). The Influence of Knowledge Management on Learning in Government Organisations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 04(11), 657-670. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.411071>
6. Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design* (9th ed). Thomson South-Western.
7. Douglas, J., & Douglas, A. (2006). Evaluating Teaching Quality. *Quality in Higher Education*, 12(1), 3-13. <https://doi.org/10.1080/13538320600685024>
8. Dunleavy, P. (2005). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
9. Heine, I., Beaujean, P., & Schmitt, R. (2016). Conceptual Framework for Analyzing the Fit between Organizational Strategy and Culture. *Procedia CIRP*, 51, 79-84. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.096>
10. Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
11. Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x>
12. Lapuente, V., & Van De Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
13. Lilja, J. (2005). *Quality practice and customer value: Strengthening the ideal linkage*. Luleå tekniska universitet.
14. Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
15. Osborne, D. T. (n.d.). *Reinventing Government*.
16. Pryor, M. G., Anderson, D., Toombs, L. A., & Humphreys, J. H. (2007). Strategic implementation as a core competency: The 5P's model. *Journal of Management Research*, 7(1), 3-17.

17. Saxby, C. L., Parker, K. R., Nitse, P. S., & Dishman, P. L. (2002). Environmental scanning and organizational culture. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 28–34. <https://doi.org/10.1108/02634500210414747>
18. Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2004). The “MATE” model: A strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization. *Management Decision*, 42(1), 69–88. <https://doi.org/10.1108/00251740410504430>
19. Taneja, S., Atinc, Y., & Pryor, M. (2023). *Redefining Strategic Management: The Alignment and Implementation Perspective*. 30(2).
20. Terpstra, J. (2011). Two theories on the police – The relevance of Max Weber and Emile Durkheim to the study of the police. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 39(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2011.01.009>
21. Valle, M. (1999). Crisis, Culture and Charisma: The New Leader’s Work in Public Organizations. *Public Personnel Management*, 28(2), 245–257. <https://doi.org/10.1177/009102609902800206>
22. Wæraas, A. (2007). The re-enchantment of social institutions: Max Weber and public relations. *Public Relations Review*, 33(3), 281–286. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.05.007>
23. Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>