

Providing a Model for Evaluating Cultural Management Indicators in Islamic Azad Universities of Tehran and Alborz Provinces

ARTICLE INFO

Article Type

Analytical Review

Authors

Morteza Dekamei¹,
Hassan Shahrakipour^{*2},
Mohammad Taghi Imani³

How to cite this article

Morteza Dekamei, Hassan Shahrakipour, Mohammad Taghi Imani, Providing a Model for Evaluating Cultural Management Indicators in Islamic Azad Universities of Tehran and Alborz Provinces. *Journal of Islamic Life Style*, 2021:5(1): 97-107.

1. PhD student, Department of Educational Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Roodehen, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Roodehen, Iran (Corresponding Author).

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

ABSTRACT

Purpose: To develop human resources and proper management and to pay attention to the influential factors and indicators in organizations and educational centers, especially higher education, can lead to progress in all directions and the rapidly increasing competitiveness of the international community. The title of the symbol of higher education in the country is an influential institution in the culture of the society and the issue of culture in the university organization is doubly important.

Materials and Methods: The present study tries to answer the question of whether cultural indicators can be identified by adopting a qualitative approach based on the method of content analysis, which seeks the output of basic, organizational and comprehensive themes related to the research problem. Which causes the development of culture in the university? This research is based on the purpose of exploratory research and how to collect information of library and field type. The statistical population of the study for conducting semi-structured interviews included professors, policy makers, executives, cultural managers. Sampling was selected by snowball method and data analysis was performed using MAXQDA software. A total of 69 basic themes and 6 organizing themes were extracted under three comprehensive themes of appearances, values and beliefs.

Findings: At the level of professional ethics, 3 categories: personal, intrapersonal, intra-organizational; At the level of cultural capital, there are 3 categories of tendencies and desires, effort and endeavor, implementation at the level of identity seeking, 3 categories: job conflict, professional orientation, mastery of work and progress, and achievement of individual and organizational competence.

Conclusion: Based on the results of the study, all sub-themes identified in the whole research were more generally categorized, which led to the identification of the main themes "professional ethics", "cultural capital", "identity seeking", "organizational justice", "organizational maturity" Is "resilience".

Keywords: Management Indicators, Cultural Management, Evaluation Of Indicators, Professional Ethics

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: hshahrakipour44@gmail.com

Article History

Received: 2021/02/16

Accepted: 2021/03/08

ارائه مدلی برای ارزیابی شاخص‌های مدیریت فرهنگی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران و البرز

مرتضی دکامی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

حسن شهرکی پور^{۲*}

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول).

محمدتقی ایمانی^۳

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

چکیده

هدف: توسعه منابع انسانی و نحوه صحیح مدیریت و توجه به عوامل و شاخص‌های تأثیرگذار در سازمان‌ها و مراکز آموزشی خصوصاً آموزش عالی می‌تواند باعث پیشرفت در همه جهات و قدرت رقابت‌پذیری با سرعت رو به افزون جامعه جهانی باشد. از این رو دانشگاه به‌عنوان نماد آموزش عالی کشور، نهادی اثرگذار در فرهنگ جامعه می‌باشد و موضوع فرهنگ در دانشگاه، اهمیتی دوچندان می‌یابد.

مواد و روش‌ها: پژوهش حاضر در تلاش است با اتخاذ رویکرد کیفی مبتنی بر روش تحلیل مضمون که به دنبال خروجی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با مسأله تحقیق است به این پرسش پاسخ دهد که آیا می‌توان شاخص‌های فرهنگ شناسایی کرد که باعث توسعه فرهنگ در دانشگاه گردد. این پژوهش بر اساس هدف تحقیق، از نوع اکتشافی و نحوه گردآوری اطلاعات از نوع کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق جهت انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته شامل اساتید، سیاست‌گذاران، عوامل اجرایی، مدیران فرهنگی بودند. نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی انتخاب شد و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA صورت پذیرفت که در مجموع ۶۹ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان‌دهنده ذیل سه مضمون فراگیر ظواهر، ارزش‌ها و باورها استخراج شد.

یافته‌ها: در سطح اخلاق حرفه‌ای ۳ مقوله شخصی، درون‌شخصی، درون‌سازمانی؛ در سطح سرمایه فرهنگی ۳ مقوله گرایش‌ها و تمایلات، تلاش و کوشش، اجرا در سطح هویت‌خواهی ۳ مقوله درگیری شغلی، جهت‌گیری حرفه‌ای، تسلط به کار و پیشرفت، تحصیل شایستگی فردی و سازمانی می‌باشد.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج پژوهش تمامی تم‌های فرعی شناسایی شده در کل تحقیق دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که منجر به شناسایی تم‌های اصلی «اخلاق حرفه‌ای»، «سرمایه فرهنگی»، «هویت‌خواهی»، «عدالت سازمانی»، «بلوغ سازمانی»، «تاب‌آوری» است.

کلید واژه‌ها: شاخص‌های مدیریت، مدیریت فرهنگی، ارزیابی شاخص‌ها، اخلاق حرفه‌ای.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۶

*نویسنده مسئول: hshahrakipour44@gmail.com

مقدمه

امروزه دانشگاه‌ها به سازمان‌های پیچیده‌ای تبدیل شده‌اند که وظیفه تربیت متخصصان جامعه را در رشته‌های گوناگون بر عهده دارند. این مراکز با در اختیار داشتن امکانات وسیع، انبوه دانشجویان و پژوهشگران و ابزارهای تحقیقاتی در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند در زمینه‌های مختلف به تحقیق بپردازند و به پیشرفت و پیشبرد تمدن در جامعه آتی خود کمک کنند؛ به‌علاوه، دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم به‌سرعت در حال تغییر و تحول است و در این محیط پیچیده، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند با طراحی استراتژی‌های مناسب و اجرای مؤثر آن‌ها بقای خود را تضمین کنند. مهم‌ترین عامل موفقیت در این حرکت نیز فرهنگ سازمانی است؛ زیرا ممکن است، اعمال یک استراتژی به دلیل مخالفت فرهنگ سازمانی که مجموعه اعتقادات سازمان است به تأخیر افتد یا گاهی رد شود. با توجه به ارتباط استراتژی‌های جدید با فرهنگ سازمانی، لازم است که شناخت کامل و دقیقی از آن صورت گیرد (۱).

فرهنگ سازمانی هویت، ارزش‌ها و باورهای افراد را در یک محیط سازمانی قرار می‌دهد (۲). فرهنگ سازمانی چگونگی ادراک، فکر و واکنش مناسب اعضای سازمان را نسبت به محیط‌های داخلی و خارجی مشخص می‌کند (۳). در دهه گذشته، فرهنگ سازمانی در زمینه‌های تحقیقاتی مورد استفاده گسترده قرار گرفته و به‌عنوان یکی از عوامل مهم راهنمای تدوین و اجرای استراتژی سازمانی شناخته شده است (۴). با اینکه اختلاف نظر قابل‌توجهی بین پژوهشگران در موضوع فرهنگ سازمانی وجود دارد، اما درباره اینکه فرهنگ سازمانی یکی از ارکان اساسی سازمان‌های امروزی به‌شمار می‌رود (۵) شکی نیست. فرهنگ سازمانی سراسر یک سازمان را احاطه می‌کند و بر همه‌چیز آن اثرگذار است و اهرمی قدرتمند در جهت تقویت ابعاد مختلف آن به‌شمار می‌رود (۶)؛ به‌همین دلیل است که دنیسون (۷) بر پیچیدگی موضوع فرهنگ اشاره دارد و معتقد است ارتباط بین فرهنگ و عملکرد ناگسستگی است و اگر با تغییرات محیطی سازگار باشد و با ارزش‌های سازمانی هم‌خوانی داشته باشد، روز به‌روز منحصر به فردتر و غیرقابل تقلیدتر می‌شود. فرهنگ سازمانی می‌تواند باعث شکل‌گیری مناسب یا نامناسب شود (۸). فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضاتی است که کشف، توسعه و پیشرفت سازمان را دگرگون می‌کند و روش صحیح درک، تفکر و احساس را در رابطه با مشکلات سازمانی به‌خوبی نمایان می‌کند (۹). تعابیر و برداشت‌های متفاوتی از فرهنگ وجود دارد؛ هنگام بحث در خصوص «امور فرهنگی» یا «برنامه‌ریزی فرهنگی» ابهام و پیچیدگی زیادی مشاهده می‌شود. مطالعه‌ها نشان می‌دهند که مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی هنوز از لحاظ قانون‌گذاری و پژوهش، دوران کودکی خود را می‌گذراند و هنوز روش‌شناسی مدیریتی یا مفهومی از هدف‌های خود ارائه نداده است (۱۰).

پیش از دهه‌ی ۱۹۵۰ وظیفه‌ی دانشگاه‌ها به انتقال دانش موجود به دانشجویان خلاصه می‌شد، ولی به‌تدریج از دهه‌ی ۱۹۶۰ به بعد عهده‌دار تولید دانش، پژوهش و تحقیق در زمینه‌های علمی و اجتماعی نیز شدند و به‌مرور زمان وظیفه انتقال بازسازی و ارتقای فرهنگ جامعه نیز بر عهده‌ی دانشگاه‌ها گذاشته شد؛ بنابراین پرداختن به

هستند. این‌ها شامل رفتارهای مشهود و همین‌طور ساختارها، رویه‌ها، قوانین و ابعاد فیزیکی سازمان هست.



شکل ۱. عناصر اصلی فرهنگ سازمانی

مدل در برگیرنده چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمانی با ۱۲ شاخص می‌باشد که در ذیل می‌آید (۷):

تعهد به مشارکت: فرهنگ سازمانی که ویژگی آن درگیر شدن بالای کارکنان در کار باشد، به‌طور قوی مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌دهد و حس مالکیت، تعهد و مسئولیت را در آن‌ها به‌وجود می‌آورد که شامل تیم‌گرایی^۱، توانمندسازی^۲ و توسعه قابلیت‌ها^۳ می‌باشد.

سازگاری: در سازمانی که دارای ویژگی بارز سازگاری باشد، رفتار اعضای آن ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های مرکزی دارد و پیرامون آن‌ها دارای مهارت بالایی برای دستیابی به توافق حتی بر سر مسائل پیچیده هستند که هماهنگی، انسجام^۴ و ارزش‌های بنیادین^۵ را در بر می‌گیرد.

انطباق‌پذیری^۶: انطباق‌پذیری عبارت است از توجه به الزامات محیط کار در فعالیت‌ها شامل مشتری‌مداری^۷، ایجاد تغییر و یادگیری سازمانی^۸ است.

رسالت: رسالت یک سازمان نشان‌دهنده اهداف، مفاهیم و معنایی سازمان است که به‌وسیله تعریف نقش اجتماعی و تعریف اهداف بیرونی سازمان به‌دست آمده است و نیت جهت‌آفرین^۹، اهداف اهداف و مقاصد راهبردی^{۱۰} و چشم‌انداز^{۱۱} را شامل می‌شود.

فرهنگ و مقولات مرتبط با آن یکی از رسالت‌های اصلی دانشگاه‌ها محسوب می‌شود (۱۱).

مشکلات مرتبط با ماهیت فرهنگ:

- ۱- ابهام در تعریف فرهنگ
- ۲- وسعت حوزه و تعدد ابعاد فرهنگ
- ۳- آمیختگی فرهنگ و سیاست
- ۴- وابستگی به سایر فعالیت‌ها
- ۵- فقدان نتایج آنی
- ۶- ماهیت کیفی
- ۷- فقدان شاخص‌های مشخص برای سنجش (۱۲).

با وجود تفاوت ظاهری در مسایل مطرح شده در خصوص چالش‌ها و مشکلات فرا روی انجام فعالیت‌های فرهنگی در دانشکده‌های مختلف، ریشه‌های مشترک در همه‌ی آن‌ها قابل تشخیص می‌باشد. پاره‌ای از مشکلاتی که به‌طور تقریبی در همه‌ی امور فرهنگی وجود دارد، مرتبط با ماهیت و طبیعت فرهنگ است که در اغلب مواقع به‌عنوان مانع اجرای موفق فعالیت فرهنگی در نظر گرفته می‌شود.

هم‌چنین عامل دیگری که به‌طور جدی از انجام کارهای فرهنگی ممانعت می‌کند و مرتبط با ذات و ماهیت فرهنگ است، نبود شاخص‌های معین و مدون و تعریف‌شده برای ارزیابی‌است. چرا که این‌گونه فعالیت‌ها دارای ماهیت کیفی هستند و استفاده از سنجش کیفی در حال حاضر چندان مرسوم و متداول نیست؛ لازم است در این خصوص اقدامات شایسته‌ای صورت گیرد.

از این‌رو بر آن شدیم با توجه به مشکلات و مسایل مربوط به فرهنگ که امروزه در کشور و به‌ویژه در دانشگاه‌ها وجود دارد، بتوانیم اولاً آن‌ها را شناسایی نموده و در مرحله بعد ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به آن را شناسایی و هم‌چنین شاخص‌های مهم مدیریت فرهنگی را با استفاده از نظرات متخصصان و کارشناسان شناسایی نموده و در نهایت بر آن شدیم که پژوهش در مقوله ارزیابی شاخص‌های مدیریت فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی را انجام داده و نتایج حاصل از آن را جهت بهبود مدیریت فرهنگی در دانشگاه به کار ببریم.

مارتین (۹) فرهنگ سازمان را شامل عناصری می‌داند که می‌توان از میان آن‌ها چهار عنصر اصلی را به شرح شکل (۱) استخراج کرد:

مفروضات اساسی: در عمیق‌ترین سطح آگاهی‌های فرهنگی، مفروضات ناخودآگاه و مسلم درباره چگونگی حل مسائل سازمانی می‌باشند که به اعضا می‌گویند که چگونه به امور بنگرند و درباره آن‌ها فکر کرده و آن‌ها را احساس کنند.

ارزش‌ها: ارزش‌ها به اعضا می‌گویند که چه چیزی در سازمان‌ها مهم است. از آنجا که ارزش‌های برخی از سازمان‌ها توجه به مشتری است، اعضا توجه زیادی به این دارند که چگونه با ارباب‌رجوع رفتار نمایند.

هنجارها: در سطحی بالاتر از ارزش‌ها، هنجارها قرار دارند که اعضا را در اینکه چگونه باید در موقعیت‌های خاص عمل نمایند، راهنمایی می‌کنند.

سنت و تشریفات: در بالاترین سطح آگاهی‌های فرهنگی، سنت و تشریفات قرار دارند که آشکارتر از سایر سطوح عناصر فرهنگی

¹ Team Orientation

² Empowerment

³ Capability Development

⁴ Coordination and Integration

⁵ Agreement

⁶ Adaptation

⁷ Customer Focus

⁸ Organizational Learning

⁹ Goal Directed

¹⁰ Strategic Direction and Intent

¹¹ Vision

مورد نیاز - که بر وجود مضمون یا اطلاق آن دلالت کند - چقدر است؛ بنابراین، مضمون، لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد؛ بلکه به این بستگی دارد که چقدر بهنگه مهمی درباره سؤالات تحقیق می‌پردازد (۱۲). طبقه‌بندی مضمون‌ها بر اساس جایگاه مضمون در شبکه مضمون‌هاست که آن‌ها را در سه دسته قرار می‌دهد: مضمون‌های پایه که مبین نکته مهمی در متن است. مضمون‌های سازمان‌دهنده که واسط مضمون‌های فراگیر و مضمون‌های پایه شبکه است و از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه به دست می‌آید و مضمون‌های فراگیر که در کانون شبکه مضمون‌ها قرار می‌گیرد و مضمون‌های عالی است که در برگزیده اصول حاکم بر متن به عنوان کل است (۱۳).

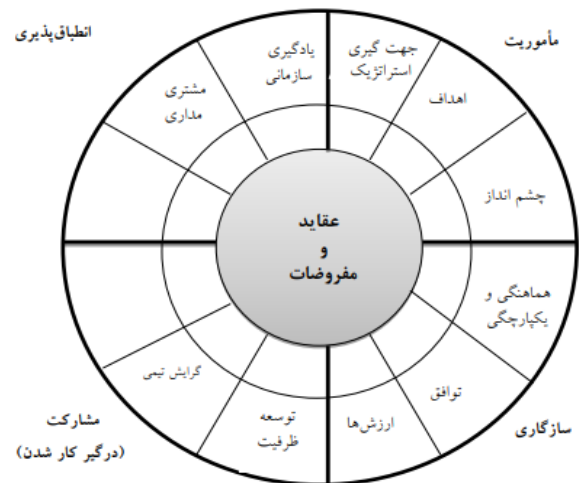
مراحل تحلیل مضمون عبارت‌است از: ۱. آشنا شدن با داده‌ها (پس از مطالعه متن، افکار خوبی درباره شناسه گذاری‌ها و الگوها در ذهن محقق شکل می‌گیرد. ۲. ایجاد شناسه‌های اولیه و شناسه گذاری (در شناسه گذاری، بخش‌هایی از داده‌ها از بافت اصلی خود جدا و به روشی برجسته زده می‌شود که همه داده‌های دارای یک برجسته واحد را بتوان بازبایی و با یک‌دیگر بررسی کرد. ۳. جست‌وجو و شناخت مضمون‌ها (در این مرحله، شناسه‌ها تجزیه و تحلیل و به چگونگی ترکیب و تلفیق شناسه‌های مختلف برای تشکیل مضمون پایه، توجه می‌شود. ۴. ترسیم شبکه مضمون‌ها (این مرحله وقتی شروع می‌شود که محقق، مجموعه‌ای از مضمون‌ها را پیشنهاد و بخواهد آن‌ها را پالایش کند. مضمون‌های شناخته، منبع اصلی تشکیل شبکه‌های مضمون‌ها است. ۵. تحلیل شبکه مضمون‌ها (هنگامی که محقق به شبکه مضمون‌های رضایت‌بخشی دست یابد در این مرحله شبکه‌های مضمون‌های ترسیم شده بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. ۶. تدوین گزارش (۱۴).

از آنجا که تحلیل مضمون، تحلیلی کیفی است، پاسخ روشن و سریعی برای این وجود ندارد که مقدار داده‌های مناسب و مورد نیاز - که دلالت بر وجود مضمون یا اطلاق آن کند - چقدر است؛ بنابراین، مضمون لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد، بلکه به این بستگی دارد که چقدر به نکته مهمی درباره سؤالات تحقیق می‌پردازد (۱۴). با توجه به ماهیت تفسیری روش تحلیل مضمون روایی و پایایی آن نیز مورد توجه قرار گرفت. برای سنجش روایی از روش ممیزی کردن از سوی داور و توسط دو داور مورد تأیید قرار گرفت. در این روش، محقق با توضیح در مورد چگونگی جمع‌آوری داده‌ها، چگونگی مشتق شدن مقوله‌ها و چگونگی اخذ تصمیم در طول پژوهش برای ممیزی و تأیید آن به دست داور، قابلیت اطمینان نتایج پژوهش را افزایش می‌دهد که در پژوهش پیش‌رو این کار توسط آگاهان کلیدی در یک فرآیند مشاوره‌ای فی‌مابین محقق و اساتید انجام پذیرفت.

همچنین برای محاسبه پایایی، کدگذاری با مطالعه سطر به سطر منابع منتخب و به صورت دستی توسط دو نفر به صورت جداگانه انجام شد و بعد از اتمام کدگذاری، نتایج این دو کدگذاری با یکدیگر مقایسه و از روش هولستی طبق فرمول زیر برای محاسبه پایایی استفاده شد:

$$PAO=2M(n1+n2)$$

که در آن PAO به معنی درصد توافقی مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافقی در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد



شکل ۲. مدل فرهنگ سازمانی (دنسون، ۲۰۰۰)

مواد و روش‌ها

تحقیق کیفی، فرآیندی است از تحقیق که داده‌ها را از زمینه‌ای که رویدادها در آن رخ می‌دهد، استخراج و تلاش می‌کند تا این رویدادها را از طریق فرایندی که در آن، جاسازی شده است و دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان در آن‌ها را وصف و از ابزار استنتاج برای ایجاد تبیین‌های ممکن بر اساس پدیده مشاهده شده، استفاده کند. بدین-منظور در تحقیق برای پاسخ به سؤالات پژوهش از روش تحلیل مضمون و شیوه مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شده است. تحلیل مضمون، یکی از روش‌های تحلیل کیفی است که بر اساس آن متن مصاحبه‌های کیفی کاهش می‌یابد و بخش‌بندی، مقوله‌بندی و تلخیص و سپس به‌گونه‌ای بازسازی می‌شود که مفاهیم مهم درون مجموعه‌ای از داده‌ها استخراج شود. تحلیل مضمون بر خلاف دیگر روش‌های پژوهش کیفی مانند پدیدارشناسی تفسیری نظریه داده‌بنیاد، تحلیل گفتمان و تحلیل محتوا به چارچوب نظری که از قبل وجود داشته باشد، وابسته نیست و لذا از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوتی استفاده کرد (البته نه در همه چارچوب‌ها) و همچنین می‌توان از آن برای کارهای مختلف بهره گرفت، واحد تحلیل در روش تحلیل مضمون بر خلاف روش تحلیل محتوا - که بیشتر بر سطوح خردتر تمرکز دارد و معمولاً به بافت داده‌ها توجه نمی‌کند یا بسیار کم توجهی می‌کند و این امر باعث می‌شود که غنای داده‌ها به-شدت کاسته شود و غالباً فراوانی داده‌ها را نشان می‌دهد و امکان تحلیل کمی داده‌های کیفی را فراهم می‌کند - بیشتر از یک کلمه یا اصطلاح است و به بافت داده‌ها و نکات ظریف آن‌ها بیشتر توجه می‌شود. همچنین، تحلیل مضمون از شمارش کلمات و عبارات آشکار، فراتر می‌رود و بر شناخت و توضیح افکار صریح و ضمنی تمرکز می‌کند؛ سپس از شناسه‌های مضمون‌های اصلی برای تحلیل عمیق‌تر داده‌ها استفاده می‌شود. شناخت مضمون، یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین کارها در تحقیقات کیفی است و به‌عبارتی، قلب تحلیل مضمون است.

شعور متعارف، ارزش‌های محقق، جهت‌گیری‌ها و سؤالات پژوهش و تجربه محقق درباره موضوع در چگونگی شناخت مضمون‌ها تأثیرگذار است. از آنجا که تحلیل مضمون تحلیلی کیفی است، پاسخ روشن و سریعی برای این وجود ندارد که مقدار داده‌های مناسب و

به نظر شما عوامل، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و ارزیابی مدیریت فرهنگی در وضعیت موجود و مطلوب چگونه است؟

جدول ۲. مقوله‌ها

طبقه‌های محوری	زیر طبقه‌ها	تم‌ها	فراوانی پاسخ مصاحبه	درصد
شخصی		مدیریت زمان	۳	۱/۱۷
		صبر و شکیبایی	۳	۱/۱۷
		قاطعیت	۴	۱/۵۶
اخلاق حرفه‌ای	درون شخصی	دوری از طمع	۵	۱/۹۵
		تحقیر نکردن	۴	۱/۵۶
		صلاحیت و شایستگی	۵	۱/۹۵
درون سازمانی		مسئولیت پذیری	۶	۲/۳۴
		عدالت پذیری	۳	۱/۱۷
		علم و خبرگی در کار	۴	۱/۵۶
گرایش و تمایلات		مصرف نکردن کالای خارجی	۴	۱/۵۶
		استفاده از محصولات فرهنگی داخلی	۶	۱/۵۶
		کسب مدارک تحصیلی در محیط داخل	۷	۲/۷۳
سرمايه فرهنگي	تلاش و کوشش	تلاش برای فراگیری مهارت‌های فرهنگی	۵	۱/۹۵
		تلاش برای انتقال تجارب فرهنگی از نسلی به نسل بعد	۳	۱/۱۷
		تلاش برای استفاده از کالاها و تجهیزات فرهنگی در محیط دانشگاهی	۴	۱/۵۶
اجرا		تشویق منابع	۳	۱/۱۷

واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و $n2$ تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم است. این رقم میان صفر هیچ توافق (تا یک) توافق کامل متغیر است. پاسخ نتیجه محاسبه برای پژوهش حاضر که ۰/۹۳ محاسبه شد، نشان می‌دهد که مضامین از پایایی (قابلیت اعتماد) بالایی برخوردار است.

جامعه آماری تحقیق را مدیران ارشد و کارشناسان در حوزه فرهنگ سازمانی (با بیش از ۱۰ سال سابقه) که تعداد ۱۲ نفر (جدول شماره ۱) با روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. به‌منظور انجام مصاحبه‌ها دستورالعملی تهیه شد. در ابتدای مصاحبه به‌طور کلی هدف پژوهش ذکر شد و تأکید گردید که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت

افراد به‌هیچ‌وجه در گزارش‌های تحقیق و مقالات منتشره مشخص نخواهد شد. در مصاحبه، به مصاحبه‌شوندگان اجازه داده می‌شد تا درباره جزئیات مربوط به موضوع اصلی به‌اندازه شناخت و تجربه‌های خود نظر دهند. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. فاصله زمانی جمع‌آوری داده‌ها، تیرماه تا آبان ماه ۱۳۹۹ می‌باشد. برای افزایش دقت و درستی تجزیه و تحلیل داده‌ها، تمام مصاحبه‌های ضبط و سپس هر مصاحبه به‌طور جداگانه، واژه به واژه تایپ شد. پژوهشگر هر مصاحبه و یادداشت‌ها را بلافاصله در ۲۴ ساعت اول با دقت و سطر به سطر مطالعه کرده و مفاهیمی که به ذهن او می‌رسید، یادداشت می‌کرد.

یافته‌ها

برابر جدول (۱) بیشترین تعداد مصاحبه‌شوندگان دارای تحصیلات دکتری بودند به تعداد ۱۲ نفر که ۵۰ درصد آمار مصاحبه‌شوندگان را تشکیل می‌دهند. هم‌چنین بیشترین تعداد مصاحبه‌شوندگان دارای سابقه کاری بالای ۲۱ سال بودند به تعداد ۱۹ نفر که ۷۹ درصد آمار مصاحبه‌شوندگان را شامل شدند.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی صاحب‌نظران

عنوان	فراوانی	درصد
تحصیلات		
دکتری	۶	۵۰
دانشجوی دکتری	۲	۱۶.۶
کارشناس ارشد	۴	۳۳.۴
سابقه خدمت		
۲۰-۱۱	۲	۲۱
۲۱+	۱۰	۷۹

با توجه به سؤالات تحقیق، سؤالات زیر در مصاحبه به‌عنوان سؤالات اصلی در نظر گرفته شد و با توجه به ماهیت نیمه ساختاریافته آن، سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌ها و به‌منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه‌شده امکان طرح داشت. در پایان هر جلسه مصاحبه نیز از مصاحبه‌شدگان درخواست شد که چنانچه مطلب دیگری برای طرح دارند اضافه کنند.

۱/۹۵	۵	استمرار در اجرای عدالت	چگونگی فرایندی	انسانی برای استفاده از کالا		
۰/۷۸	۲	خود اصلاحی نحوه توزیع منابع در صورت اشتباه	تخصیص	و تجهیزات فرهنگی		
۱/۱۷	۳	فلوی جریان سازی اطلاعات مداوم اطلاعات برای همگان	عدالت بر اساس رفتار	کار آفرینی فرهنگی		
۱/۱۷	۳	رفتار احترام آمیز و مؤدبانه با منابع انسانی دانشگاهی	بین افراد و منابع انسانی دانشگاهی	فکر کردن درباره کار هنگامی که دور از کار هستیم		
۱/۵۶	۴	دقت در گفتار و رفتار	توسعه سازگاری دانشگاهی	احساس رضایت از کار		
۱/۵۶	۴	کاهش تنش و عصبانیت در محیط دانشگاهی		سرزنش به خاطر اشتباهات	درگیری شغلی	هویت خواهی
۱/۱۷	۳	دل بستگی به محیط دانشگاهی		جاه طلبی در کار		
۱/۱۷	۳	ایجاد الگوی پایدار برای تداوم رفتار		افزایش مهارت‌ها		
۱/۱۷	۳	افزایش مقابله با شرایط دشوار	قدرت مبتنی بر انعطاف	اجرای مهارت‌ها و دانش	تسلط به کار و پیشرفت	
۱/۵۶	۴	افزایش احساس ارزشمندی		تحصیل شایستگی فردی و سازمانی		
۱/۱۷	۳	مهارت‌های حل مسئله		ترسیم استانداردهای مطلوب مالی		
۱/۵۶	۴	ترغیب عناصر دانشگاهی برای پیروی از سبک زندگی دینی	سازگاری فرهنگی	ترسیم چگونگی سیاست‌های رتبه بندی و ارتقای منابع پرداختنی	عدالت تقسیمی	عدالت دانشگاهی
۱/۱۷	۳	الگوی ارتباطی باز		چگونگی اختصاص		
۰/۷۸	۲	فرهنگ متعالی کار		پژوهانه‌ها و پروژه‌های دانشگاهی		
۱/۵۶	۴	توسعه گروه‌های حامی	مشارکت‌های مدنی	دقت در اجرای عدالت	عدالت بر پایه	

۱/۱۷	۳	یکپارچگی فرایندها آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	محیط‌زیست در دانشگاه	۱/۵۶	۴	کرسی‌های آزاداندیشی در دانشگاه	
۰/۷۸	۲	چابکی فرایندهای آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	مشارکت‌های مدنی برای توسعه پایدار توسعه سرمایه اجتماعی و ایجاد شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر اعتماد	۱/۵۶	۴		
۱/۱۷	۳	نظام‌ها و سیستم‌های پشتیبانی‌کننده از فرایندها	ایجاد شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر اعتماد	۱/۱۷	۳		
۱/۵۶	۴	الگوبرداری از فرایندهای آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	بلوغ اجتماعی کارکنان و اساتید دانشگاه	۱/۵۶	۴		
۰/۷۸	۲	صاحبان فرایندهای آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	بلوغ عقلی کارکنان دانشگاه	۱/۵۶	۴		بلوغ فردی
۱/۵۶	۴	رهبری سازمان آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	بلوغ حرفه‌ای کارکنان	۱/۱۷	۳		
۱/۹۵	۵	مهارت‌های کارکنان دانشگاه	بلوغ عاطفی کارکنان	۱/۵۶	۴		
۱/۹۵	۵	سیستم‌ها و نظام‌های سازمان آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	تعریف فرایندهای آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	۱/۵۶	۲		بلوغ دانشگاهی
۱/۹۵	۵	تغییر و تحول سازمانی	طراحی فرایندها آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	۱/۱۷	۳		بلوغ فرایندی
۱/۹۵	۵	یادگیری سازمانی	ارزیابی فرایندها آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	۱/۵۶	۴		
۱/۱۷	۳	ساختار سازمانی	بهبود مداوم فرایندهای آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	۰/۷۸	۲		

کارآفرینی فرهنگی از دیگر شاخص‌هایی است که به منظور توسعه فرهنگ توسط خبرگان تأکید شده است، خبرگان احیای ارزش‌های فرهنگی موجود و دلخواه را در دانشگاه و دانشگاهیان توسط کارآفرینی فرهنگی بیان نمودند.

یکی دیگر از شاخص‌هایی که می‌توان توسعه فرهنگ را در آن شناسایی کرد، احساس رضایت از کار است. همه مصاحبه‌شدگان بر اهمیت احساس رضایت از کار تأکید کردند؛ اما سه نفر از آنها بیان کردند که به دلایل مختلف مانند حجم فعالیت‌ها، مشکلات معیشتی و اختصاص وقت زیاد به آموزش نتوانسته‌اند رضایت کسب کنند. یکی دیگر از مصاحبه‌شدگان عنوان کرد که:

«حضور افسرده و بی‌انگیزه استاد در کلاس درس که ناشی از عدم احساس رضایت از کار می‌باشد، مؤثرترین پیام ضد فرهنگی و ضد علمی به دانشجویان است که می‌تواند در لحظه، جوانه‌های دانش‌دوستی و دانشجویی را بخشکاند».

در این مصاحبه‌ها به جاه‌طلبی به‌عنوان شاخص فرهنگی اشاره شده است که می‌تواند در ترویج فرهنگ سازمان اثرگذار باشد. به نظر یکی از خبرگان، سازمانی شاداب، سالم، مفرح، پرتلاش، سخت‌کوش و آینده‌نگر و همراه با جاه‌طلبی سازمانی می‌خواهم چراکه تلاش برای ارتقا، موجب حرکت سازمان می‌شود.

سرزنش به خاطر اشتباهاتی از عواملی بود که بیش از نیمی از مصاحبه‌شدگان بر آن تأکید داشتند، یکی از مصاحبه‌شدگان اظهار کرد که در سازمان‌ها به‌خصوص دانشگاه به‌علت وجود جاه‌طلبی‌های شخصی، سیاسی کاری‌ها و وجود پاره‌ای حق‌کشی‌ها چقدر نادر است. هرگاه افراد یک سازمان به‌خصوص دانشگاه دریابند که بهترین راه برای خوب جلوه کردن این است که کاری بکنند تا افراد دیگر بد به نظر بیایند، در آن صورت اشتباهات بزرگ‌نمایی می‌شوند، افراد ریسک‌پذیری که مرتکب خطا می‌شوند مورد اهانت قرار گرفته و تحقیر می‌شوند و جوی از ترس و ناامنی بر فضا حاکم می‌شود. افراد برای همدیگر خط‌ونشان می‌کشند و این‌طور می‌شود که افراد برای دور ماندن از نشانه رفتن انگشت سرزنش به سویشان، در رفتارشان احتیاط به خرج داده و بی‌خیال ریسک کردن و درس گرفتن از شکست‌هایشان می‌شوند.

یکی دیگر از مصاحبه‌شدگان اظهار کرد که:

کارکنان را آگاه سازیم که شکست یک گزینه نیست و هیچ‌کس نباید عمداً و از روی اختیار آن را انتخاب کرد، اما تلاش بیش از اندازه برای دور ماندن از آن به معنی از دست دادن شانس‌های تغییر و دگرگونی است. برای تفهیم بهتر این موضوع می‌توان به آن‌ها گفت که شکست محصول جانبی ریسک‌پذیری است و به آنان اطمینان داد که اشتباهات غیرعمدی آن‌ها در این راه بخشیده خواهد شد.

امروزه کمتر کشوری است که به توسعه نیاندیشد و رسیدن بدان را جزئی از اهداف خود قرار ندهد. توسعه چنان اهمیت یافته که دیرگاهی است، ذهن اندیشمندان اجتماعی و انسانی را به خود مشغول کرده است. در این میان، توسعه فرهنگی، یکی از اساسی‌ترین ابعاد توسعه و زیربنای توسعه اقتصادی و اجتماعی، اهمیتی روزافزون یافته است. به عبارت دیگر؛ یکی از پیش‌شرط‌های ضروری برای توسعه یک کشور، حاکمیت نگرش علمی بر فرهنگ جامعه است و دانشگاه از عمده‌ترین مراکزی است که قادر است، چنین نگرشی را

الگوی دانشجویان و دیگر همکاران قرار داد. به نظر ایشان این عامل را می‌توان به صورت زیر توصیف کرد:

«زندگی سازمانی، که بخش عمده‌ای از زندگی انسان‌های امروزی را تشکیل می‌دهد به دلیل ماهیت اجتماعی آن نیازمند صبر بیشتری است. از این رو نیازمند آنیم که در سازمان نیروی فوق‌العاده صبر را به گونه‌ای مؤثر تسری دهیم».

سرمایه فرهنگی: چهار نفر از مصاحبه‌شدگان به ضرورت شاخص‌هایی اشاره کردند که توسعه فرهنگ در آن مرتبط است. به نظر آن‌ها این عوامل گرچه ممکن است به‌عنوان فعالیت‌های دانشگاهی تلقی نشود از مسئولیت‌های مهم جامعه دانشگاهیان به منظور رواج فرهنگ است. یکی دیگر از مصاحبه‌شدگان به عدم مصرف کالاهای خارجی در دانشگاه اشاره کرد. بنا بر نظر ایشان:

«مصرف کالاهای خارجی و توجه نکردن به تولیدات داخلی هم‌چون ویروسی در کشور در حال گسترش است و عوارض سوء آن در تمامی جنبه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور قابل مشاهده است، علاوه بر دانشگاه و دانشکده در جامعه استفاده از کالاهای داخلی را باید ارتقا دهیم، پس باید فضایی ایجاد کنیم که نه تنها دانشگاهیان بلکه تمامی مردم را به مصرف کالاهای داخلی تشویق کنیم».

یکی دیگر از عوامل مطرح شده در مصاحبه‌ها علل عدم استفاده از تجهیزات و کالاهای فرهنگی است. تقریباً نیمی از مصاحبه‌شدگان به صراحت عدم رغبت منابع انسانی را به استفاده از کالا و تجهیزات فرهنگی مطرح کردند و مدیریت دانشگاه باید به گونه‌ای باشد که اعضای هیأت علمی و دیگر کارکنان دانشگاه، و دانشجویان به استفاده از کالاهای فرهنگی گرایش داشته باشند.

یکی دیگر از عوامل مطرح شده در مصاحبه، مدیریت زمان است. به نظر آن‌ها مدیریت زمان در رواج فرهنگ مؤثر است، آن‌ها با اشاره به فرهنگ ایرانی-اسلامی، به منظور نیل به کمال و سعادت ابدی، از بطالت در گذراندن عمر پرهیز نموده و با شناخت نیازها، اولویت‌بندی آنها و برنامه‌ریزی صحیح، از به تأخیر انداختن کارها باید پرهیز کرد و همانند شریکی سخت‌گیر به محاسبه نفس خود پرداخته و بر چگونگی صرف عمر گران‌مایه نظارت نمود.

انتقال تجارب فرهنگی از نسلی به نسل دیگر و از فردی به فرد دیگر برای پیشبرد امور فرهنگی صورت گیرد و یکی از مصاحبه‌شدگان به منظور پیشبرد امور فرهنگی، انتقال تجارب را کاری کلان دانست. به گفته وی دانشگاه‌ها باید در جهت تحقق این انتقال تجربه به دیگر نسل‌ها سرمایه‌گذاری نماید.

هویت‌خواهی: سرگشتگی دانشجویان بین آموزه‌های مذهبی و برخورد ناگزیر آن‌ها با مکاتب غربی بحران هویت را در محیط‌های علمی کشور دامن زده است. دانشجو اولاً در کسب اطلاعات و آگاهی در هر دوی این زمینه‌ها مشکل دارد و ثانیاً کسب اطلاع هم درد را دوا نمی‌کند. برای اینکه انتخاب بین این دو، یا جمع بین آن‌ها اصلاً کار آسانی نیست.

پنج نفر از مصاحبه‌شدگان به درگیری شغلی کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه اشاره کردند و اظهار کردند که کارکنان با درگیری شغلی بالا پیوند تنگاتنگی با هویت‌ها، رغبت‌ها، فرهنگ دانشگاهی دارند.

رفتار احترام‌آمیز، دقت در رفتار و گفتار از شاخص‌هایی است که تمامی خبرگان بر آن تأکید داشته‌اند و به‌نوعی در توسعه فرهنگ اثرگذار دانسته‌اند و خبرگان این‌طور اظهار کردند که «تعاملات و مناسبات رفتاری و کلامی بین مدیران و کارکنان دانشگاهی و اساتید باید صورت گیرد و رفتار مدیران می‌بایست مبتنی بر احترام، اطلاعات، اخلاق و کرامت انسانی باشد در فضای برقراری عدالت سازمانی انگیزه و تعلق خاطر کارکنان و تلاش آنان بیشتر می‌شود و مجموعه‌ی دانشگاهی سریع‌تر و بیشتر به اهداف خود می‌رسد و در نهایت نظام اجتماعی کل به سمت توسعه پایدار در حرکت است.»

تاب‌آوری: ایجاد و حفظ انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با وضعیت‌های غیرمنتظره و اختلالی می‌تواند تأثیر بسیار مهم‌تری داشته باشد. انعطاف‌پذیری در اینجا شامل عناصری مانند انسجام یا توان گرفتن تصمیمات سودمند جمعی، قابلیت انطباق یا بازطراحی ساختار، چابکی یا قدرت تصمیم‌گیری و اجرای آن‌ها با سرعت بالا، ارتباط مداوم و مستمر با ذی‌نفعان، اعتبار و اطمینان‌بخشی و اعتمادسازی است. در واقع سازمان‌ها ادعان دارند که سهم عمده تاب‌آوری کلی از فرهنگ سرچشمه می‌گیرد و بیشترین تهدیدها و مخاطرات برای تاب‌آوری آن‌ها نیز متوجه فرهنگ سازمانی آن‌ها است. در نتیجه عمده تمرکز آن‌ها نیز طبیعتاً بر حوزه فرهنگ خواهد بود. در واقع هیچ سازمانی نمی‌تواند تاب‌آوری بالایی داشته باشد مگر اینکه این امر را در هسته فرهنگ سازمانی خود نهادینه کرده باشد.

نمونه‌ای از این مطلب، در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان چنین اشاره شده است:

بیشترین تهدیدها و مخاطرات برای تاب‌آوری دانشگاه متوجه فرهنگ سازمانی است.

بلوغ دانشگاهی: سطح بلوغ فرهنگی، فرهنگ نیروی انسانی دانشگاه برای اجرای یک طرح استراتژیک، میزان آگاهی آن‌ها نسبت به تغییرات آتی ناشی از اجرای استراتژی در سازمان، کارکردها و ارزش‌های برنامه استراتژیک و نیز درجه آمادگی نیروی انسانی برای اجرای فعالیت‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه است.

یکی از خبرگان اشاره کرد: «مدیران با رفتار سازمانی خود در دانشگاه‌ها، با روش‌هایی که برای مدیریت بحران‌ها و رفع مشکلات باید به کار گیرند، با مراسم‌ها و نمادها و تنبیه‌ها و تشویق‌ها، نقش مهمی در شکل‌گیری و تغییر و تعدیل فرهنگ‌ها ایفا خواهند کرد.

این پژوهش مانند سایر پژوهش‌های کیفی، قابلیت تعمیم ندارد و در واقع؛ نوعی محدودیت برای آن محسوب می‌شود. لذا پیشنهاد می‌شود تا با مثلث‌سازی روش در مطالعات آتی، پژوهش حاضر در فاز کمی دنبال شود. این پژوهش در دانشگاه شکل گرفته است؛ از این‌رو، در بهره‌گیری از نتایج آن برای سایر سازمان‌ها باید دقت شود. پیشنهاد می‌شود که موضوع این پژوهش در سایر سازمان‌ها نیز اجرا شود.

نمونه آماری این پژوهش، افراد زیادی را شامل نمی‌شود؛ در واقع این پژوهش نیز با محدودیت رایج پژوهش‌های کیفی مواجه است. شاید افراد منتخب نتوانسته باشند تا تمام مفاهیم مدنظرش و مقوله پژوهش‌ها را شکل دهند که این مسأله، امکان تعمیم نتایج را کاهش می‌دهد. در این راستا پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در فاز کمی و با نمونه آماری بیشتری اجرا شود.

به جامعه منتقل کند. دانشگاه‌ها به‌عنوان رأس هرم نهادهای علمی یک جامعه در فرآیند توسعه و پیشرفت کشور مطرحند و به‌عنوان مراکزی که به تربیت و آماده ساختن نیروی انسانی کارآمد، شایسته و دارای مهارت برای پاسخ‌گویی به نیازهای واقعی جامعه در زمینه‌های مختلف می‌پردازند، نقش حیاتی و کلیدی به عهده دارند؛ چرا که دانشگاه‌ها با بروندادهای خود به "جامعه، عمل در راه توسعه گام برمی‌دارند. به عبارت دیگر؛ عملکرد صحیح دانشگاه از یک‌سو، توسعه و پیشرفت را برای جامعه به ارمغان می‌آورد و از سوی دیگر، روند توسعه جامعه را به‌عنوان بازخوردی مثبت، به مکانی رفیع‌تر انتقال می‌دهد.

ارزش تغییر فرهنگ سازمانی از فرهنگی که ترس و اضطراب را در سازمان ترویج می‌دهد به فرهنگی که احساس امنیت به افرادش ارزانی می‌دارد، در تحقیقی علمی که توسط یکی از استادان دانشگاه هاروارد به نام ادmondسون^۱ انجام شده به‌وضوح نمایان است. بر اساس اساس این تحقیق در سازمان‌هایی که مدیران آن پیوسته افرادی را که شجاعت سخن گفتن در مورد شهتات، موفقیت‌ها و شکست‌هایشان را دارند و همیشه در تلاش هستند تا دفعه بعد کارشان را بهتر انجام دهند مورد تحسین، تشویق و ترفیع قرار می‌دهند، افراد از نظر روانی از احساس امنیت بالایی برخوردار هستند.

بنابراین، اگر مدیری می‌خواهد تا قاعده‌های سازمانش را طوری تنظیم کند تا افرادش از احساس امنیت روانی برخوردار باشند، باید قادر باشد خطاهای آنان را حتی آن‌هایی هم که تهدیدآمیز به حساب می‌آیند، ببخشد. در آن صورت یادگیری در آن سازمان همیشگی و متداوم خواهد بود؛ اما این بخشش نباید تبدیل به اصل «ببخش و فراموش کن» بشود.

عدالت سازمانی: دقت و استمرار در اجرای عدالت: خبرگان احیای ارزش‌های فرهنگی را در دقت اجرای عدالت و استمرار اجرای عدالت دانستند، در صورتی که کارکنان عدالت را در دانشگاه احساس نمایند، هماهنگی اجتماعی و همکاری گروهی بیشتری حاصل می‌شود.

ترسیم چگونگی سیاست‌های رتبه‌بندی و منابع پرداختی مورد توجه بیشتر خبرگان بوده است و بر اهمیت آن در شاخص فرهنگی دانشگاهی تأکید داشتند، یکی از خبرگان اظهار داشتند که: «دانش، تجربه، مهارت، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، توانمندی‌های کارکنان و اساتید برای ایفای مسؤولیت و تلاشی که برای ارتقای دانش و صلاحیت‌های خود به عمل می‌آورند، جزو معیارهایی باید باشد که کارکنان و اساتید را در گروه‌های مختلف قرار می‌دهد.»

خود اصلاحی نحوه توزیع منابع در صورت اشتباه از دیگر شاخص‌هایی است که خبرگان نظر داشتند، همان‌طور که توزیع عادلانه سبب افزایش انگیزه کارکنان می‌شود و در صورت اشتباه اثرات بالعکسی دارد، در صورت اشتباه به‌صورت عمد یا غیر عمد در توزیع منابع، اصلاحات صورت گیرد که به‌نوعی سبب بازدهی و کارایی دانشگاه شوند. خبرگان تأکید داشتند که توزیع منابع چه به‌صورت اشتباه و به‌غلط می‌تواند انگیزش، نگرش، خشم، و عاطفه کارکنان را متأثر نماید.

¹ Edmondson

11. Pscul J. European commission European governance, Awhile paper: COM.cultural Development public policies & local strategies', in policies for culture. local cultural strategy, development in south - East Europe Building on practice and experience. 2002.
12. Amidi M. Challenges of cultural, social and educational activities in Isfahan University of Medical Sciences. 2011.
13. Stirling AJ. Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Journal of Qualitative Research*. 2001; 1(3): 385-405.
14. Abedi Jafari H, Taslimi MS. Theme Analysis and Theme Network: A simple and efficient way to explain the patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*. 2011; 2: 151-98.

References

1. Khmesh Aria A, Rokhideh MR. The effect of organizational culture on organizational performance with emphasis on the mediating role of cultural intelligence. *Ilam Culture*. 2019; 62:212-44.
2. Driskill G. organizational culture in action: a cultural analysis workbook routledge. 2018.
3. Shao Z. interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on is-business alignment and employees performance. 2019.
4. Kavala H. Does organizational culture matter for shaping up hotels agility? An empirical investigation global health & medical tourism. 2019.
5. Taylor A, Santiago F. relationships among leadership, organizational culture and support for innovation. In effective and creative leadership in divers workforces. 2019; 3:121-43.
6. Eksbach K, Stigliani I. Design thinking and organizational culture: a review and framework for research. *journal of management*. 2018; 44: 2274-306.
7. Denison DR, Adkins B. An Action Learning Approach to Organizational Culture: Rethinking the Balance Between Action and Learning: In Dulworth, M and Bordonaro F. (Eds), *From Promise to Payoff. The Art and Science of the Learning Organization*, Sanfrancisco: Jossey Bass. 2007.
8. Kkasemsap K. unifying a framework of organizational culture organizational climate, knowledge management, and job performance. *entrepreneurship: concepts, methodologies, tools, and applications:concepts, methodologies, tools, and plications*. 2017;27: 119-35.
9. Martinez E, Beaulieu N. Organizational culture and performance. *American economic review*. 2015; 5:331-5.
10. Zandpour T. work culture & ethics. *Counseling Research & Developments*. 2005; 4(16):47-62.