

Designing a Cultural Engineering Model for Iranian Cultural Organizations and Institutions

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Changiz Panahi¹
Mohsen Ghadami^{2*}
Reza Najaf Beigy³
Mohammad Ali Afsharkazemi⁴

How to cite this article

Changiz Panahi, Mohsen Ghadami, Reza Najaf Beigy, Mohammad Ali Afsharkazemi, Designing a Cultural Engineering Model for Iranian Cultural Organizations and Institutions, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020;4(3):178-190.

1. PhD Student, Department of Cultural Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Cultural Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
3. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: m.ghadami@srbiau.ac.ir

Article History

Received: 2020/09/23

Accepted: 2020/12/15

Published: 2020/12/20

ABSTRACT

In this article, first, according to the 20-year perspective of Iran and the country's cultural policies, the desired levels and components were identified based on the views of Edgar Schein and Parsons to identify the desired culture, and then the importance and weight of each level and components based on Measurement of cultural experts and the target community were determined using mathematical software (MAT LAB) and other statistical methods, and finally a quantitative model and a desirable culture map were designed for cultural organizations and institutions.

Keywords: Cultural Engineering, Edgar Schein's Viewpoint, Parsons Viewpoint, Quantitative Model of Cultural Engineering

طراحی مدل مهندسی فرهنگ برای سازمانها و

نهادهای فرهنگی ایران

چنگیز پناهی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

محسن قدمی^{۲*}

دانشیار، گروه مدیریت فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسؤل).

رضا نجف بیگی^۳

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

محمدعلی افشار کاظمی^۴

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران..

چکیده

در این مقاله ابتدا با توجه به چشم انداز بیست ساله ایران و سیاستهای فرهنگی کشور سطوح و مولفه های مورد نظر بر اساس نظرات ادگار شاین و پارسونز جهت شناسایی فرهنگ مطلوب شناسایی شدند و سپس میزان اهمیت و وزن هر یک از سطوح و مولفه ها بر اساس نظر سنجی از خبرگان فرهنگی و جامعه هدف با استفاده از نرم افزار ریاضی (MAT LAB) و سایر روشهای آماری مشخص گردید و در نهایت مدل کمی و نقشه مطلوب فرهنگ برای سازمانها و نهادهای فرهنگی طراحی گردید.

واژگان کلیدی: مهندسی فرهنگ، دیدگاه ادگار شاین، دیدگاه پارسونز، مدل کمی مهندسی فرهنگی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۵

*نویسنده مسؤل: m.ghadami@srbiau.ac.ir

مقدمه

یکی از مهم ترین وظایف سازمان ها در تمامی کشورها مدیریت فرهنگ می باشد که عبارت است از فرآیندی که به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود پرداخته و در قالب مهندسی فرهنگ سازمان به شناسایی فرهنگ مطلوب اهتمام نموده و به منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزش ها و الگوهای مطلوب شامل شناسایی فرهنگ موجود، تعیین فرهنگ مطلوب، مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب، تغییر و بهینه سازی فرهنگ موجود، ارزیابی برنامه های تغییر و در نهایت حفظ و نگهداری و حمایت از فرهنگ می باشد.

سامان دهی و سازمان دهی مجدد امور فرهنگی دستگاهها و نهادهای فرهنگی، با توجه به مسائل و مشکلات حادی که در زمینه های عملکردی این نهادها از قبیل تعدد، پراکندگی، ناهمگنی و بعضاً غیر کارآمدی وجود دارد، امری حائز اهمیت و مورد توجه جدی سیاست گذاران فرهنگی کشور است و دستیابی به اصول، قواعد و راهبردهای مشخص برای رفع این مجموعه از چالشها و ارائه الگویی قابل قبول از تقسیم کار ملی در این حوزه از خدمات اجتماعی همواره مورد توجه مسؤلین فرهنگی کشور بوده است. (۱).

موفقیت چشمگیر سازمان های کوچک با حداقل سرمایه و امکانات و شکست سازمان های بزرگ با حداکثر سرمایه و امکانات بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت سازمانها بوده که در میان این عوامل فرهنگ سازمانی^۱ به عنوان یک عامل موثر نقش مهمی در عملکرد سازمانها دارد (۲). همچنین بررسی نظریه های مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان در سازمان را شکل می دهد و بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان تاثیر می گذارد (۳).

رشد و توسعه فرهنگی هر جامعه، مدیون مدیریت مدیران و مقتدرانه ای است که بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی، جامعه را از مرحله ای محدود و نامناسب- که فضای تنفس را تنگ کرده- عبور دهد و افراد آن جامعه را به بالندگی و توسعه برساند. اگر چنین مدیریتی در جامعه وجود نداشته باشد یا مردم با مدیران ضعیف، کم هوش، ناآگاه و بی تدبیر روبه رو باشند طبعاً نباید انتظار شکوفایی فرهنگ و مقولات فرهنگی را داشت (۴).

از سوی دیگر در دو دهه اخیر، اهمیت و نقش فرهنگ سازمانی در نزد مدیران و سازمانها تغییر چشمگیری کرده است. در گذشته نه چندان دور، مدیران سازمانها به شش عامل مؤثر در بهره وری توجه داشتند؛ این عوامل عبارت بودند از: نیروی کار، سرمایه، فنآوری، مواد اولیه، بازار و مهارت مدیریتی. در این میان دانشمندان علم مدیریت معتقدند که عامل مهم تری نیز وجود دارد که به شکل دهی، هدایت و تقویت شش عامل یاد شده می پردازد و آن، فرهنگ سازمانی است. به همین دلیل، به عقیده افرادی مثل چستر بارنارد، فیلیپ سلز نیک، پیترز و و اترمن، وظیفه اصلی مدیریت، هدایت و شکل دهی ارزش های اساسی و فرهنگ

نظریه پردازان در دهه‌ی اخیر به اهمیت و نقش فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان تأکید بسیار داشته‌اند. برخی از این صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی را به طور عام جنبه‌ی انسانی سازمان را به عنوان کوششی تلقی می‌کنند که جنبه‌های گوناگون مطالعات محققان سازمان و مدیریت در گذشته را به روش‌های جدید ارائه می‌دهد؛ آن‌ها کوشش‌های انجام شده پیرامون روابط انسانی، مدیریت بر مبنای هدف، ساختار سازمانی، استراتژی‌های سازمانی و توجه به گروه‌های کاری و گروه‌های سازمانی را به عنوان جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی و به منظور بهبود عملکرد و کیفیت کار، معرفی می‌نمایند. از آنجایی که در حال حاضر بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه صاحب‌نظران قرار دارد، فرهنگ سازمانی به عنوان سرچشمه‌ی همه‌ی توانایی‌های سازمان تلقی می‌گردد. صاحب‌نظران بر این باورند که موفقیت سازمان منوط به شناخت ارزش‌های کلیدی، باورها و تفاهم‌هایی است که در اعضای یک سازمان، مشترک می‌باشد (۱۱).

فرهنگ سازمانی دارای چهار مولفه ارزش‌ها، باورها، اسطوره‌ها و سنت‌ها است. ارزش‌ها: ارزش‌ها معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها، تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به عنوان راه حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شدند. باورها: معمولاً افراد باورها و اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا و اعتقاد به کارهای گروهی. باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی یا استراتژیک و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی می‌نامند. همسو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می‌کند و در غیر این صورت انرژی‌ها باعث اخلال و مانع حلکت سازمان به سوی هدف می‌شود. اسطوره‌ها: اسطوره‌ها نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موقعیت‌ها و کارهای برجسته موسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوهاست؛ به طوری که در کارکنان وابستگی ایجاد کند و باعث شود آنها از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. سنت‌ها: سنت‌ها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر سنت‌ها نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع همگی بیان‌کننده انتظار سازمان از افراد و افراد از سازمان می‌باشد (۱۲).

در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند. و وظایف گوناگونی دارد. این وظایف عبارتند از: فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمانی هویتی سازمانی می‌بخشد؛ فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد؛ فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند؛ فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد (۱۳)؛ فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند (۱۴).

3. Peter & Waterman

سازمانی است. در واقع، آنان نقش اصلی رهبران سازمان را مدیریت ارزشها در سازمان می‌دانند (۵). اهمیت فرهنگ سازمانی چنان است که شماری از صاحب‌نظران، یالندگی و تعالی سازمانی را به عنوان یک فراگرد دگرگونی برنامه‌ریزی شده می‌خوانند و آن را با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر می‌شمارند. به نظر آنان، یالندگی سازمانی یعنی دگرگون کردن فرهنگ سازمانی. فرهنگ سازمانی نقش مهم و عمده‌ای در سازمان‌ها ایفا می‌کند، یعنی خود را با اوضاع و احوال پیرامون سازگار می‌سازد، کارکنان را به دست‌یابی به هدف‌ها بر می‌انگیزاند، وحدت و یکپارچگی سازمان را فراهم می‌آورد و مشروعیت و مقبولیت آن را در جامعه و محیط محفوظ نگه می‌دارد (۶).

فرهنگ سازمانی قسمتی مهم از کل یک سازمان است و حقیقتی اجتماعی که بر اساس آن تعاملات اعضای سازمان شکل می‌گیرد. فرهنگ سازمانی یک گروه، آموخته‌های مشترک مترجم شده گروه به عنوان راه حل مشکلات برای تطابق بیرونی و انسجام درونی تعریف می‌شود؛ که به اندازه کافی خوب عمل کرده تا معتبر انگاشته شود. با افزایش عمر و ادامه موفقیت گروه، باورها و ارزش‌ها به بخشی از هویت آن‌ها تبدیل شده، به طور خودکار به افراد جدید به عنوان کیستی گروه، آنچه انجام می‌شود، و باورهای جمعی آموزش داده می‌شود. (۷)

فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرامی‌گیرد به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخل گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر مثبت بر گروه با اهمیت است (۸). فرهنگ با ظهور انسان روی زمین پدید آمد، اما فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی وارد بحث‌های مدیریت شده است. فرهنگ سازمانی با فرهنگ عمومی جامعه پیوند نزدیک دارد و بخش گسترده‌ای از رفتار و یالندگی سازمان را پوشش می‌دهد.

با نگاهی به سازمان‌های موفق به وجود عوامل کلیدی و مشترک بین آنها پی می‌بریم که زمینه‌ساز و شاید عامل اصلی موفقیت آنها بوده است. پژوهشگرانی هم‌چون شاین ۱، ویلیامز و دابسون ۲ و پیتز و واترمن ۳، فرهنگ سازمانی را از عوامل موفقیت سازمان‌ها می‌دانند (۹).

توجه به نقش فرهنگ در پدیده‌ها و مسائل سازمانی می‌تواند دستاوردهای بسیار مهمی را برای دانش مدیریت و سازمان به ارمغان آورد؛ همانگونه که نادیده گرفتن آن به سوء فهم‌های تأثیرگذار و مهمی در تحلیل پدیده‌های سازمانی منجر خواهد شد. در جامعه امروز که تنوع فرهنگی در همه‌جا وجود دارد، توانمندی در برقراری ارتباط‌های خوب و مؤثر به چالش بزرگی تبدیل شده است. شناخت، ارزش‌گذاری و حمایت از این تفاوت‌ها می‌تواند بهره‌وری هر فرد را در محل کارش به حداکثر برساند (۱۰)

1. Shine & Schein
2. Williams & Dobson

چه الگو و نقشه ای را می توان برای مهندسی فرهنگ در سه سطح نمادها، ارزشها و مفروضات برای سازمانها و نهادهای فرهنگی ایران طراحی نمود؟

ادبیات و پیشینه تحقیق:
الگوی اولیه مهندسی فرهنگ در دو سطح کلان و خرد ارائه می گردد.

سطوح و لایه های فرهنگ
در طراحی مدل ابتدا جهت شناسایی دقیق فرهنگ از مدل ادگار شاین استفاده شد. ادگار شاین فرهنگ را دارای سه لایه می داند. لایه اول: نماد و مصنوعات

در سطح بیرونی، نمادها، مصنوعات یا دست ساخته ها قرار دارد که شامل تمامی پدیده هایی می شود که دیده می شود، شنیده می شود و احساس می شود. هنگامی که فرد به یک گروه جدید دارای یک فرهنگ نا آشنا وارد می شود. این مصنوعات شامل محصولات قابل رؤیت گروه از قبیل موارد زیر می گردد: معماری (ساختمان)، محیط فیزیکی، زبان، تکنولوژی، خلاقیت های هنری، سبک زندگی آنها آن طور که در پوشش و لباس آنها شکل می گیرد، شیوه های معرفی و آدرس دهی، نمایشهای احساسی و عاطفی، افسانه ها و داستانهای گفته شده و می باشد. در عرف دینی به این لایه طریقت گفته می شود. شناسایی این سطح از طریق مشاهده امکان پذیر است. اگر مشاهده گر در گروه به مدت کافی زندگی کند، معانی مصنوعات به تدریج برایش آشکار می شود. از این رو اگر کسی بخواهد سریعتر به این سطح از درک دست یابد، می تواند تلاش کند ارزشهای حمایت شده، هنجارها و مقرراتی که اصول عملی روزه مره را فراهم می کند و اعضای گروه رفتارشان را از طریق هدایت می کند، تجزیه و تحلیل نماید. این نوع پژوهش و بررسی ما را به سطح بعدی تحلیل فرهنگی هدایت می کند.

لایه دوم: ارزشها

گروه یادگیری نهایتاً، ارزشهای اصولی خود را منعکس می سازد؛ یعنی درک هر فرد از اینکه چه چیزی باید باشد جدا از آن که چه هست. هنگامی که گروهی برای اولین بار شکل می گیرد و با زمانی که با یک وظیفه، موضوع یا مشکل جدید مواجه می شود، اولین راه حل پیشنهاد شده برای برخورد با آن، برخی از مفروضات فرد را درباره اینکه چه چیزی درست یا غلط است و یا چه کاری خواهد شد یا نخواهد شد، منعکس می کند. افرادی در این مسئله پیروز می شوند که بتوانند بر گروه تأثیر بگذارند تا راه حل معینی را برای حل مشکل بیابند؛ این افراد بعدها به منزله رهبران یا بنیانگذاران شناخته می شوند؛ اما این گروه هنوز به منزله یک گروه، به دانش مشترکی دست نیافته است. زیرا تاکنون اقدام مشترک معمولی را در پاسخ به مشکل جدید انجام نداده است. بنابراین هر قدر پیشنهاد مطرح شود تنها می تواند جایگاه یک ارزش را از نظر گروه داشته باشد، بدون در نظر گرفتن اینکه پیشنهاد دهنده با چه شدتی ممکن

تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن، به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه ها و نگرش اعضای سازمان، پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر، ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدیدی را در سازمان به وجود آورد (۱۵).

فرهنگ سازمان، موجبات تعهد گروهی را فراهم می کند. به عنوان یک کنترل کننده اجتماعی قوی، جهت تقویت رفتارهای اجتماعی مشخص و ارزش های غالب عمل می کند. و بر روی تمام تعاملات سازمانی تأثیر دارد. بنابراین، شناخت فرهنگ سازمان و عواملی که می تواند هم نوایی با فرهنگ سازمان را تغییر دهد، از اهمیت برخوردار است. (۱۶).

با وجود تمام پیشرفت هایی که در عصر حاضر در جهان فناوری و صنعت به دست آمده است، مسئله فرهنگ سازمانی ۱ به عنوان یک پدیده جایگاه خود را به عنوان عاملی کلیدی در موفقیت سازمانها باز کرده است به عبارت دیگر برنامه ریزان و مدیران سازمانها در اتخاذ تصمیمات و تدوین خط مشی سازمانی نسبت به مقوله فرهنگ سازمانی با حساسیت و دقت نظر برخورد می کنند. آنان سعی می کنند تا ضمن پرهیز از تبعات منفی ناشی از بی توجهی به باورهای فرهنگی اعضای سازمان از آن به عنوان پشتوانه ای برای پیاده سازی تصمیمات و تعالی سازمان استفاده کنند. امروزه هر سازمان دارای فرهنگ خاص خویش می باشد که شامل قوانین و آئین نامه های نانوشته و زبان خاصی که برقراری ارتباط میان اعضا را تسهیل می کند، معیارهای مشترک مربوط در خصوص جنبه های خطیر کاری که باید صورت پذیرد معیارهایی برای ادب و اخلاق، آداب و رسوم ثابتی در مورد نحوه ارتباط اعضا با هم افراد هم سطح، فرودستان، فرادستان و سایر افراد و دیگر اصول و مبانی می باشد؛ به طوری که بتواند به اعضا، بگوید: چه رفتاری درون سازمان و حتی خارج از سازمان به عنوان نماینده سازمان مناسب است و چه چیزی مناسب نیست. در زمینه ی مفهوم فرهنگ سازمانی، ویژگی ها، نحوه مطالعه، شناخت و اندازه گیری آن، عوامل مؤثر بر شکل گیری و تحول فرهنگ و نیز پیامدهای حاصل از حاکمیت یک فرهنگ خاص بر سازمان، اختلاف نظر قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد. با این حال، بر سر این موضوع، توافق وجود دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت های مدیریت در عصر کنونی و از شروط لازم برای کسب موفقیت است (۱۷).

بنابراین از آنجا که در سازمان های فرهنگی کشور ما الگوی مناسب جهت مهندسی فرهنگ، که با درک و فهم عمیق ارزش های فرهنگی جامعه به وجود آمده باشد موجود نیست. این پژوهش در پی آن است که با توجه به مدل تلفیقی شاین و پارسونز کارکرد فعلی سازمانها و نهادهای فرهنگی را بررسی نموده و مولفه های مورد نظر جهت مهندسی فرهنگ (از دیدگاه خبرگان) را مشخص خواهد کرد. سوال اصلی که این مقاله بدان پاسخ خواهد داد به شرح زیر است:

1. Organizational Culture

- در کنار این موارد مثبت و سازنده، در فرهنگ عمومی هر جامعه، یک سلسله اعتقادات، باورها، احساسات و رفتارهای غلط وجود دارد که بسته به گستردگی و نوع آنها منشا یک سلسله مشکلات در جامعه می‌گردد، که می‌بایست با برنامه‌ریزی برای رفع آنها اقدام کرد.

- در جریان مبادله فرهنگی هر جامعه یا جوامع دیگر، این احتمال وجود دارد که به واسطه ضعف فرهنگی جامعه، یک سلسله اعتقادات، گرایش‌ها و رفتار غلط در جامعه رشد پیدا کند، که می‌بایست با برنامه‌ریزی برای رفع آنها اقدام کرد (۲۰)

لایه‌های فرهنگ و نوع متغیر

با توجه به تئوری ادگار شاین و تئوری رنسیس لیکرت سه لایه فرهنگ را می‌توان به سه نوع متغیرهای علی، میانجی و بازده تقسیم نمود: طبق تئوری لیکرت متغیرهای علی (مستقل) به عناصری گفته می‌شود که علت اصلی جریان‌ها و دستاوردهای سازمان هستند و متغیرهای میانجی (واسطه) نماینده شرایط جاری و حالات درونی افراد و محیط روانی حاکم است و متغیرهای بازده (وابسته) منعکس کننده متغیرهای علی هستند. لذا از ترکیب این دو تئوری می‌توان بیان کرد (۲۲)

• نمادها تحت عنوان متغیرهای بازده (وابسته) در مدیریت نام برده می‌شود.

• ارزش‌ها تحت عنوان متغیرهای میانجی (واسطه) در مدیریت نام برده می‌شود.

• مفروضات اساسی تحت عنوان متغیرهای علی (مستقل) در مدیریت نام برده می‌شود.

بستر الگو (مدل AGIL)

در ادامه طراحی الگوی مهندسی فرهنگ عمومی در سطح کلان از مدل پارسونز بعنوان بستر طراحی مدل استفاده شده است. در این قسمت لازم است به طور مختصر این الگو تشریح گردد.

مدل پارسونز با سرواژه‌های AGIL شناخته می‌شود که ۴ وظیفه‌ی اساسی هر سیستم اجتماعی، اعم از جامعه، اقتصاد و یا یک سازمان، را مطرح می‌کند که باید برای بقای سیستم انجام شوند. (شکل ۴) این وظایف براساس حروف اختصاری AGIL به ترتیب عبارتند از:

۱- سازش (انطباق)؛

۲- کسب هدف؛

۳- یکپارچگی (انسجام)؛

۴- حفظ الگو (نهفتگی).

پارسونز عقیده دارد جامعه و تمامی سیستمها دارای چهار نیاز جهت اثر بخشی و کارامدی هستند. این نیازها عبارتند از:

(A) انطباق، (G) دستیابی به اهداف (I) انسجام، (L) حفظ الگو (نهفتگی)

(A) انطباق: یک نظام باید با پیشامدهای موقعیتی خارجی کنار بیاید. باید خود را با محیط و محیط را با نیازهایش منطبق کند.

است معتقد باشد که او در حال بیان حقیقت ثابت شده مطلق است. تا زمانی که گروه اقدامات مشترکی را اتخاذ کند و اعضای آن با هم حاصل و نتیجه آن اقدام را مشاهده کنند، مبنای مشترکی برای تعیین اینکه چه چیزی حقیقی و واقعی است وجود ندارد. در عرف دینی به این لایه شریعت گفته می‌شود. شناسایی این سطح از طریق مصاحبه و پرسشنامه امکان پذیر است (۱۸)

لایه سوم: مفروضات اساسی

زمانی که راه حلی برای یک مشکل به طور مکرر کاربرد داشته باشد، مورد توجه و پذیرش قرار می‌گیرد. آنچه زمانی یک پیش فرض بود و تنها از طریق یک ایده یا ارزش مورد حمایت قرار می‌گرفت، به تدریج به منزله یک واقعیت مورد عمل و رفتار قرار می‌گیرد. ما معتقدیم که طبیعت واقعا بدین روش عمل می‌کند. در این معنا، مفروضات اساسی با آنچه که برخی از مردم شناسان آن را جهت‌گیری‌های ارزشی غالب می‌نامند، متفاوت‌اند که در آن چنین محورهای غالبی راه حل مرجعی را از بین چندین گزینه اصلی منعکس می‌کند، اما همه گزینه‌های مختلف با وجود این در فرهنگ قابل رؤیت هستند و هر عضو معین فرهنگ، در زمانهای مختلف می‌تواند براساس گونه‌های دیگر، مثال جهت‌گیری‌های غالب، رفتار نماید.

مفروضات اساسی آن قدر مورد توجه و پذیرش قرار گرفته است که فرد اختلاف کمی درون واحد فرهنگی پیدا می‌کند. در حقیقت، اگر مفروض اساسی در هر گروه بشدت حفظ شود، اعضا رفتارشان را بر اساس هر فرضیه دیگر غیر قابل باور و درک می‌یابند.

مفروضات اساسی مثل تئوریا در عمل، مفروضاتی هستند که ما نه با آنها مقابله، و نه در مورد آنها بحث می‌کنیم و از این رو تغییرشان بی‌اندازه مشکل است. در عرف دینی به این لایه حقیقت گفته می‌شود. شناسایی این سطح از طریق استنتاج امکان پذیر است (۱۹)

مفروضات فرهنگ مطلوب در جامعه اسلامی تنها بر اساس رفتار تأثیرگذاران، بنیانگذاران، تأثیرگذاران، طبیعت و حوادث و... شکل نمی‌گیرد بلکه از دین نیز نشأت می‌گیرد. لذا در این الگو مفروضات بر اساس دین و رفتار تأثیرگذاران، بنیانگذاران و حوادث و... شکل گرفته است. گرچه در جوامع اسلامی فرهنگ عمومی رابطه تنگاتنگی با فرهنگ دینی دارد اما مواردی در فرهنگ یک جامعه وجود دارد که خارج از حوزه فرهنگ دینی است اما به واسطه کارکرد مثبت آن باید مورد توجه دولت‌ها قرار گیرد از جمله این موارد:

- وجود آداب و رسوم اقوام مختلف جامعه موجود در نقاط مختلف جغرافیایی کشور.

- وجود آداب و رسوم در تاریخ گذشته جامعه که از طریق نسل‌های متمادی به جامعه امروز منتقل شده است.

- وجود آثار باستانی و مکتوبات فرهنگی است که نشان دهنده خصوصیات فرهنگی اقوام گذشته است و به عنوان میراث گرانبهایی مورد بهره‌برداری و مطالعه قرار گیرد.

3 - Integration

4 - Latency

1 - Adaptation

2 - Goal Attainment

جامعه از سوی مردم، خود نیازمند یک کار فرهنگی منسجم و بلندمدت است.

وقتی بستر مشارکت مردم در حاکمیت جامعه اسلامی شکل می‌گیرد که باورها و تمایلات و رفتارهای تمام سطوح مدیریت و با خواسته‌های برخاسته از باورها و تمایلات و رفتارهای مردم از یک منبع اعتقادی و فکری نشئت گرفته باشد و اگر چنین نشد و خواسته‌های مردم پیش از آنکه زائیده مدیریت فرهنگ داخلی باشد نشئت گرفته از فرهنگ تهاجم خارجی شود آغاز رشد بحران‌های سیاسی و استحاله نظام اسلامی خواهد بود.

۲. نظام اعتقادی

نظام اعتقادی که از طریق انتقال هنجارها و ارزشهای فرهنگی به کنشگران، کارکرد سکون یا نگهداشت الگو را انجام می‌دهد و کارکرد پنهان آن بوسیله انتقال فرهنگی (هنجارها و ارزشها) کنشگران و پذیرفتن آنها درونی می‌شود.

حوزه فرهنگ اعتقادی، منظور اندیشه‌ها، احساسات و رفتارهایی است که ریشه در اعتقادات و باورهای دینی افراد دارد. این حوزه توجه به متغیرهایی مانند عقیده و باور به جهان، انسان، نوع ارزشها، خدامحوری، ظلم‌ستیزی، راستی و درستکاری و... دارد (۲۶)

۳. نظام اجتماعی

خرده نظام اجتماعی که با هماهنگ‌سازی عناصر گوناگون اجتماعی از طریق تنظیم و اجرای قواعد و قوانین اجتماعی، کارکرد یکپارچگی و بقاء را انجام می‌دهد.

- حوزه اجتماعی به رفتارها و بازتاب عملی اندیشه‌ها، احساساتی است که اکثریت افراد جامعه در ارتباطات اجتماعی از خود نشان می‌دهند. این حوزه توجه به متغیرهایی مانند نوع خانواده، پایگاه اجتماعی، تحصیلات، روابط زن و مرد و فرزندان، ظواهر، مشارکت عمومی، نظم و انضباط، قانونمندی، علم محوری، اوقات فراغت، آداب و رسوم، قوانین و مقررات و... دارد (۲۷).

ترکیب مدل شاین و پارسونز

جهت شناخت فرهنگ بومی در سطح کلان از مدل‌های متفاوتی استفاده می‌شود. در این تحقیق جهت طراحی الگوی مهندسی فرهنگ بومی در سطح کلان از ترکیب مدل ادگار شاین، مدل پارسونز AGIL استفاده شده است. در این الگو مفروضات اساسی در تئوری ادگار شاین بعنوان اساس و زیر بنا در مدل پارسونز در نظر گرفته شده است. نمادها، مصنوعات و ارزشها در هر خرده نظام بر اساس (پیوست د) شناسایی و احصاء گردیدند.

مدل مفهومی تحقیق

(G) دستیابی به اهداف: یک نظام باید مشخص و اهداف نخستینش قابل دسترس باشد.

(I) انسجام: یک نظام باید روابط بین اشخاص را در قسمتهای مشترک تنظیم کند. همچنین باید روابط بین سه کارکرد ضروری دیگر را بعهد بگیرد (A.G.L).

(L) بقاء: یک نظام باید فراهم کننده، محافظ و احیاگر انگیزه های افراد و الگوی فرهنگی باشد.

بر همین مبناء پارسونز چهار ساخت یا خرده نظام را در جامعه جهت برآورده نمودن این نیازها شناسایی و متمایز می‌نماید (۲۲).

نظام اقتصادی:

خرده نظامی است که وظیفه انطباق را اجراء می‌کند. خرده نظامی که از طریق کار، تولید و تخصیص مشاغل، کارکرد تطبیق با محیط را انجام می‌دهد. اقتصاد، محیط را با نیازهای جامعه منطبق می‌کند و به انطباق جامعه در واقعیت‌های جهانی کمک می‌کند.

آگاهی‌ها، باورها، تمایلات و عادات انسان‌ها در کنار انگیزه‌های مادی در لابلای تمامی فعالیت‌های اقتصادی جامعه ایفای نقش می‌کند (۲۳)

در پس‌انداز؛ در سرمایه‌گذاری؛ در مصرف؛ در نوه مدیریت اقتصادی به عنوان مدیر بنگاه؛ در نحوه انجام وظیفه به عنوان کارگر کارخانه؛ به عنوان مدیر بنگاه صادر کننده؛ به عنوان پرداخت کننده مالیات؛ در سرمایه‌گذاری کردن در داخل یا خارج؛ به عنوان سرمایه انسانی در خدمت اقتصاد ملی بودن یا در خدمت جوامع دیگر بودن؛ و ...

این ویژگی‌های اعتقادی است که به دنبال آن نظم، تلاش، نوآوری، کار جمعی، تولید علم، نشر علم، تولید فناوری را به دنبال خواهد داشت و زمینه‌ساز توسعه اقتصادی خواهد بود (۲۴)

۱. نظام سیاسی

نظامی است که وظیفه دستیابی به اهداف را اجراء می‌کند. این نظام از طریق پیگیری هدفهای اجتماعی و بسیج کنشگران و منابع اجتماعی دستیابی به هدف را انجام می‌دهد.

تحقق بسیاری از آرمان‌های اسلامی در گرو مشارکت و حضور فعال آحاد مردم در جریان فرآیند توسعه است و مدیریت فرهنگ سیاسی، جزیی از اعمال مدیریت امور مربوط به مدیریت توسعه است. مفهوم مدیریت فرهنگ سیاسی را می‌توان در این جمله خلاصه کرد «نیرومندترین فرد جامعه هرگز چندان نیرومند نیست که بتواند همیشه سروری کند مگر آن که، نیرو را به حق و فرمانبری را به وظیفه تبدیل سازد».

ملاحظه می‌گردد ایجاد چنین بستری از باورها و اعتقادات و گرایشات و به دنبال آن رفتارسازی برای حضور و مشارکت در اداره

یافته ها

در این بخش تمامی مراحل اجرایی رسیدن به مدل و الگوی مهندسی فرهنگ را با ارقام و اعداد مشاهده خواهیم کرد. محقق برای تعیین

وزن هریک از سطوح فرهنگ کشور از نظر ۱۰ تن از خبرگان این رشته به کمک سه نوع پرسشنامه (مقایسه زوجی، مقایسه نیمه

نام ابعاد	نام مولفه ها	نام مفهوم : مهندسی فرهنگ
مصنوعات و نمادها	خرده نظام اجتماعی	سوالات شناسائی شاخص ها ظواهر و پوشش بدنی-آداب و رسوم-مراسم و تشریفات-قوانین و مقررات-آثار هنر-تجسلات...
ارزشها و هنجارها	خرده نظام سیاسی	نوع کنترل-میزان مشارکت-عدالت-مساوات-نوع تصمیم گیری-درجه پاسخگویی-حقوق مدنی-حقوق سیاسی و...
مفروضات اساسی	خرده نظام اقتصادی	نگرش به کار-نگرش به تولید-نگرش به سود-رقابت-توسعه انسانی-رفع فقر-توزیع عادلانه-رشد علمی-ایجاد رفاه نسبی-نرخ سرمایه گذاری عقیده و باور-صبر-زهد-تفکر-توکل-راستگویی-نگرش به اخلاق-نگرش به هنر-خدامحوری-راستی و درستکاری-نگرش به انسان و...

مفروضات اساسی فرهنگ جامعه می باشد و ۳۴ درصد تغییرات فرهنگ جامعه متأثر از مصنوعات یا دست ساخته های بشری می باشد و مابقی تغییرات فرهنگ جامعه سهم ارزشها و هنجارها می باشد.

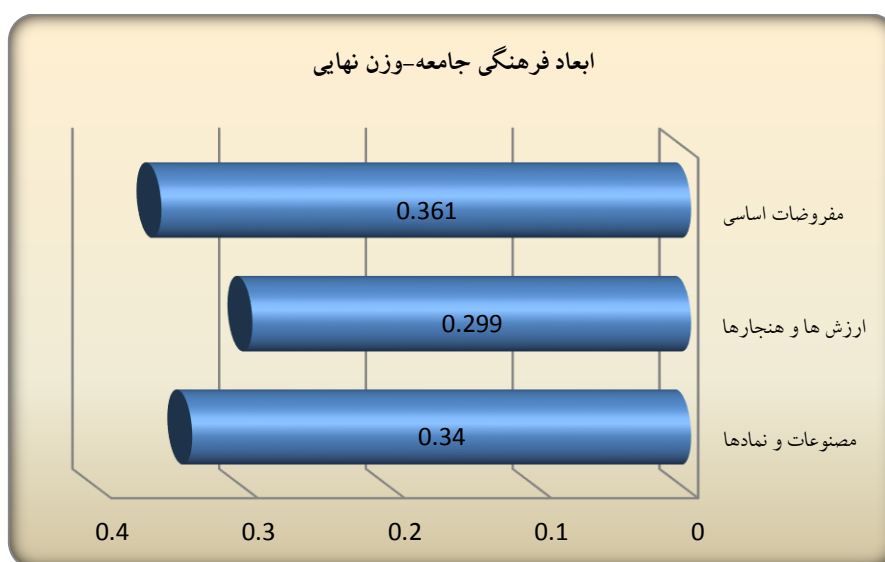
متریک و مقایسه لیکرت) استفاده نموده است که خلاصه اطلاعات استخراج شده در محاسبه ضریب فنی مدل استفاده گردید.

• تعیین اهمیت هریک از ابعاد و مولفه های فرهنگ جهت طراحی مدل و الگوی تحقیق

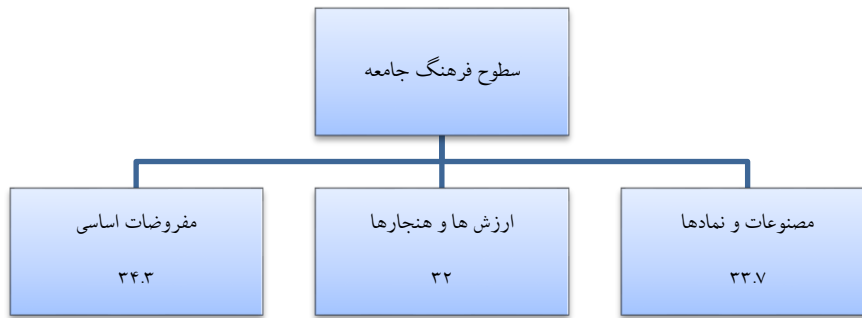
۱-۴- اهمیت ابعاد فرهنگ جامعه از دیدگاه خبرگان
باتوجه به جدول و نمودارهای زیر از دیدگاه خبرگان ۳۶ درصد تغییرات و تحولات فرهنگ جامعه ناشی از تغییر و دگرگونی

جدول ۱. اهمیت ابعاد فرهنگ جامعه از دیدگاه خبرگان

ضریب فنی	جمع امتیازات	وزن لیکرت	وزن نیمه متریک	مقایسه زوجی	ابعاد فرهنگ جامعه
۰.۳۴۰	۰.۳۳۹	۰.۳۳۷	۰.۳۴۱	۰.۳۳۹	مصنوعات و نمادها
۰.۲۹۹	۰.۲۹۸	۰.۳۲	۰.۳۱۶	۰.۲۶۳	ارزشها و هنجارها
۰.۳۶۱	۰.۳۶۰	۰.۳۴۳	۰.۳۴۲	۰.۳۹۸	مفروضات اساسی
۱.۰۰۰					جمع کل



نمودار ۱. اهمیت ابعاد فرهنگ جامعه از دیدگاه خبرگان

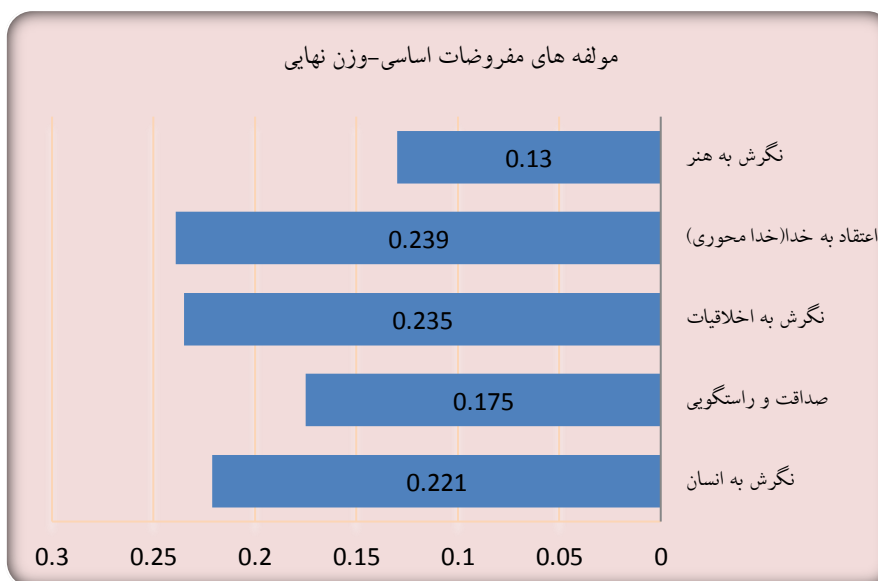


نمودار ۲. اهمیت مولفه های بعد مفروضات اساسی از دیدگاه خبرگان

باتوجه به جدول و نمودار زیر از دیدگاه خبرگان در وزن نهایی بیشتر در صد تغییرات و تحولات در مولفه های مفروضات اساسی از تغییر و دگرگونی در مولفه های اعتقاد به خدا و نگرش به اخلاقیات می باشد و مولفه نگرش به انسان در رده دوم اهمیت قرار دارد و عوامل باقیمانده (صداقت و راستگویی و نگرش به هنر) در تغییرات مفروضات اساسی سهم کمتری دارند.

جدول ۲. اهمیت مولفه های بعد مفروضات اساسی از دیدگاه خبرگان

مولفه های مفروضات اساسی	مقایسه زوجی	وزن نیمه متریک	وزن لیکرت	میانگین امتیازات	ضریب فنی
نگرش به انسان	۰.۲۴۰	۰.۱۹۶	۰.۲۲۹	۰.۲۲۱	۰.۲۲۱
صداقت و راستگویی	۰.۱۷۰	۰.۱۸۱	۰.۱۷۱	۰.۱۷۴	۰.۱۷۵
نگرش به اخلاقیات	۰.۲۳۶	۰.۲۳۹	۰.۲۲۹	۰.۲۳۵	۰.۲۳۵
اعتقاد به خدا (خدا محور)	۰.۲۴۵	۰.۲۴۵	۰.۲۲۷	۰.۲۳۹	۰.۲۳۹
نگرش به هنر	۰.۱۰۸	۰.۱۳۹	۰.۱۴۴	۰.۱۳۰	۰.۱۳۰
جمع					۱.۰۰۰



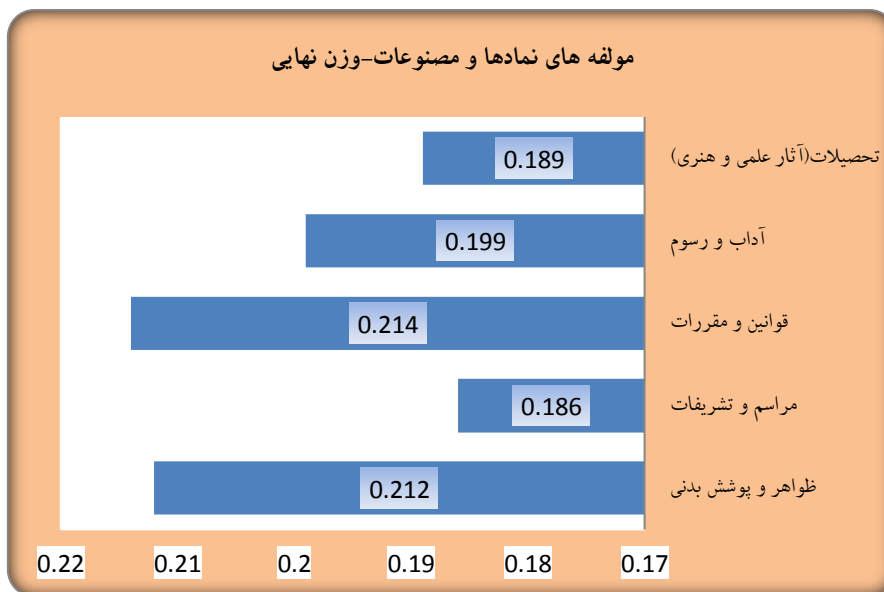
نمودار ۳. اهمیت مولفه های بعد مفروضات اساسی از دیدگاه خبرگان

تغییر و دگرگونی در قوانین و مقررات می باشد و مولفه ظواهر و پوشش بدنی در رده دوم اهمیت قرار دارد و عوامل باقیمانده (تحصیلات، آداب و رسوم و مراسم و تشریفات) در تغییرات نمادها و مصنوعات سهم کمتری دارند.

اهمیت مولفه های بعد نمادها و مصنوعات از دیدگاه خبرگان باتوجه به جدول و نمودار زیر از دیدگاه خبرگان در وزن نهایی درصد بیشتر تغییرات و تحولات مولفه های نمادها و مصنوعات از

جدول ۳. اهمیت مولفه های بعد نمادها و مصنوعات از دیدگاه خبرگان

مؤلفه های نمادها و مصنوعات	مقایسه زوجی	وزن نیمه متریک	وزن لیکرت	میانگین امتیازات	ضریب فنی
ظواهر و پوشش بدنی	۰.۲۰۱	۰.۲۱۹	۰.۲۱۵	۰.۲۱۲	۰.۲۱۲
مراسم و تشریفات	۰.۱۸۳	۰.۱۹۱	۰.۱۸۴	۰.۱۸۶	۰.۱۸۶
قوانین و مقررات	۰.۲۴۳	۰.۱۹۹	۰.۲۰۲	۰.۲۱۴	۰.۲۱۴
آداب و رسوم	۰.۱۹۰	۰.۲۰۴	۰.۲۰۴	۰.۱۹۹	۰.۱۹۹
تحصیلات (آثار علمی و هنری)	۰.۱۸۳	۰.۱۸۷	۰.۱۹۶	۰.۱۸۹	۰.۱۸۹
جمع					۱.۰۰۰



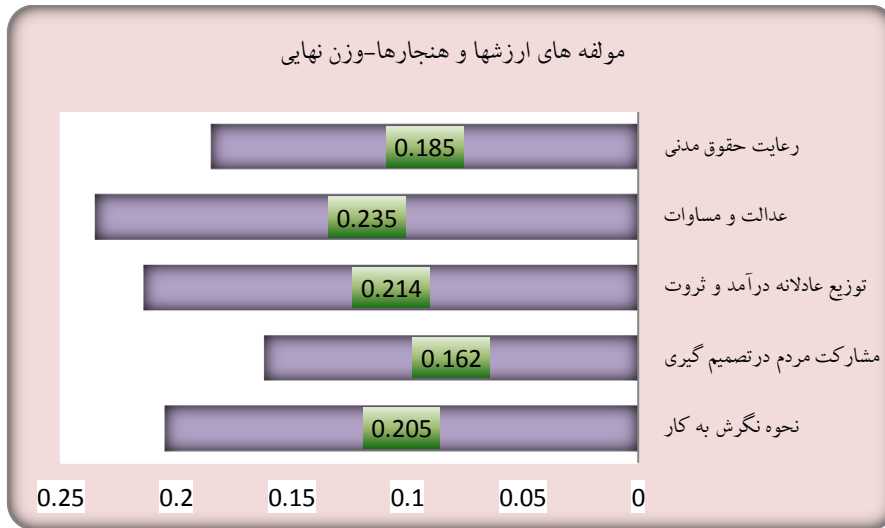
نمودار ۴. اهمیت مولفه های بعد نمادها و مصنوعات از دیدگاه خبرگان

امتیاز به این مولفه ۲۳,۵ امتیاز دارند و مولفه توزیع عادلانه درآمد و ثروت با امتیاز ۲۱,۴ در رده دوم اهمیت قرار دارد و عوامل باقیمانده (رعایت حقوق مدنی با امتیاز ۱۸,۵، مشارکت مردم در تصمیم گیری با امتیاز ۱۶,۲ و نحوه نگرش به کار با امتیاز ۲۰,۵ در تغییرات ارزشها و هنجارها سهم کمتری دارند.

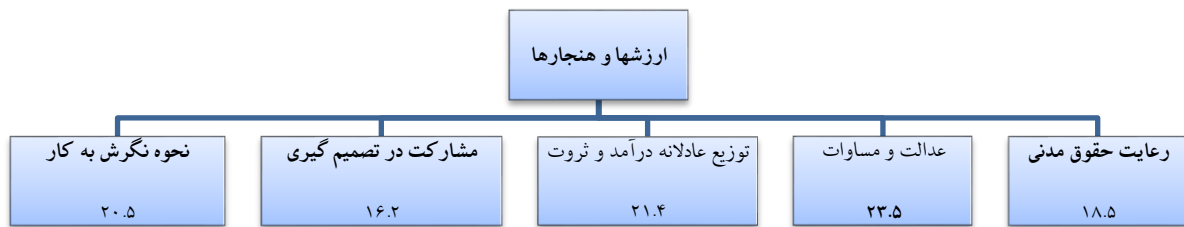
اهمیت مولفه های بعد ارزشها و هنجارها از دیدگاه خبرگان باتوجه به جدول و نمودار فوق از دیدگاه خبرگان در وزن نهایی درصد بیشتر تغییرات و تحولات مولفه های ارزشها و هنجارها از تغییر و دگرگونی در عدالت و مساوات می باشد و خبرگان از ۱۰۰

جدول ۴. اهمیت مولفه های بعد ارزشها و هنجارها از دیدگاه خبرگان

مؤلفه های ارزشها و هنجارها	مقایسه زوجی	وزن نیمه متریک	وزن لیکرت	میانگین امتیازات	ضریب فنی
نحوه نگرش به کار	۰.۲۰۹	۰.۱۹۵	۰.۲۰۸	۰.۲۰۴	۰.۲۰۵
مشارکت مردم در تصمیم گیری	۰.۱۰۹	۰.۱۹۷	۰.۱۹۲	۰.۱۶۰	۰.۱۶۲
توزیع عادلانه درآمد و ثروت	۰.۲۵	۰.۱۹۹	۰.۱۹۲	۰.۲۱۲	۰.۲۱۴
عدالت و مساوات	۰.۲۴۹	۰.۲۲۸	۰.۲۲۳	۰.۲۳۳	۰.۲۳۵
رعایت حقوق مدنی	۰.۱۸۴	۰.۱۸۰	۰.۱۸۶	۰.۱۸۳	۰.۱۸۵
جمع کل					۱.۰۰۰



نمودار ۵. اهمیت مؤلفه های بعد ارزشها و هنجارها از دیدگاه خبرگان

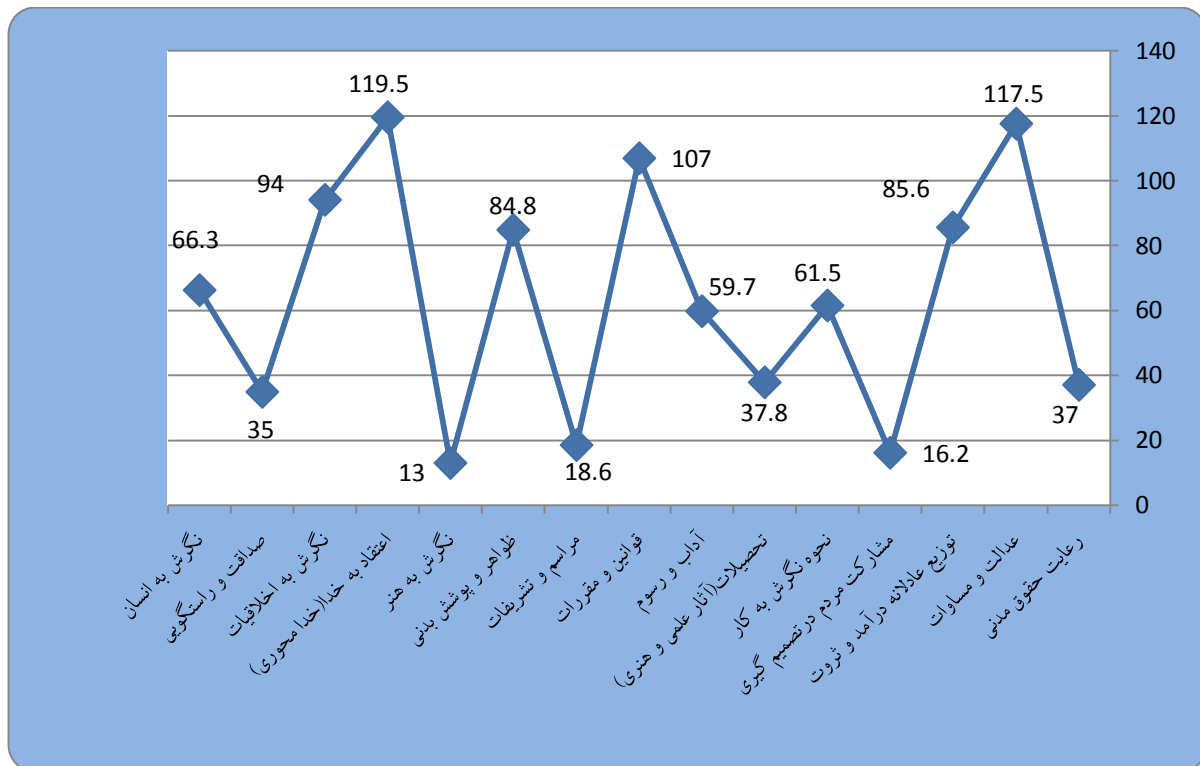


جدول زیر ارزش هر یک از نقاط مهندسی فرهنگ کشور ایران را نشان می دهد که بر اساس الویت ابعاد اصلی و حاصل ضرب هر یک در مقادیر مؤلفه ها بدست آمده است. ابعاد اصلی به ترتیب اولویت از عدد ۵ بالاترین تا عدد ۱ پایین ترین ضرب شده است.

مدل کمی مهندسی فرهنگ کشور:

با توجه به اطلاعات جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل آنها در ادامه مدل تحقیق در قالب اعداد و اشکال به تصویر کشیده شده است. این مدل بر اساس اهمیت و وزن هر یک از مؤلفه ها و شاخص های مربوطه بر اساس وضعیت مطلوب فرهنگ تعیین شده است.

اولویت و ارزش نقاط مسیر فرهنگ	نگرش به انسان	صدافت و راستگویی	نگرش به اخلاقیات	اعتقاد به خدا (خدا محوری)	نگرش به هنر	ظواهر و پوشش بدنی	مراسم و تشریفات	قوانین و مقررات	آداب و رسوم	تحصیلات (آثار علمی و هنری)	نحوه نگرش به کار	مشارکت مردم در تصمیم گیری	توزیع عادلانه درآمد و ثروت	عدالت و مساوات	رعایت حقوق مدنی
	۶۶.۳	۳۵	۹۴	۱۱۹.۵	۱۳	۸۴.۸	۱۸.۶	۱۰.۷	۵۹.۷	۳۷.۸	۶۱.۵	۱۶.۲	۸۵.۶	۱۱۷.۵	۳۷



References

- Haji Karimi, Abbas Ali - Human Resources Development and Its Role in Promoting Social Responsibility of Organizations, Culture, Values and Ethics - Management Message, No. 10 and 9-Winter 2003 and Spring 2004 pp. 115-97.
- Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. Proceedings - Social and Behavioral Sciences, 213, 944-950.
- Desselle, S. P., Raja, L., Andrews, B., & Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy. Currents in Pharmacy Teaching and Learning, 10 (4), 403-412.
- Oberguggenberger, A. S., Nagele, E., Inwald, E. C., Tomaszewski, K., Lanceley, A., Nordin, A., ... & Arraras, J. (2018). Phase 1-3 of the cross cultural development of an EORTC questionnaire for the assessment of sexual health in cancer patients: the EORTC SHQ - 22. Cancer medicine, 7 (3), 635-645.

نتیجه گیری

با توجه به داده های حاصله پیرامون تعیین اهمیت سطوح فرهنگ و مروری بر نتایج جداول و نمودارها مشخص گردیده است که سطح مفروضات اساسی از دیدگاه خبرگان بیشترین تأثیر و اهمیت را در شکل دهی فرهنگ جامعه بر عهده دارد. اهمیت دوم را خبرگان به مولفه های سطح مصنوعات و نمادها داده و اهمیت کمتر را به مولفه های سطح ارزشها و هنجارها تخصیص داده اند از طرفی به نظر خبرگان مولفه های سطح مفروضات اساسی به میزان ۳۶٪ و مولفه های سطح مصنوعات و نمادها به میزان ۳۴٪ و مولفه های سطح ارزشها و هنجارها به میزان ۳۰٪ در ایجاد تغییرات فرهنگ کشور نقش دارند. پس از تعیین میزان اهمیت سطوح سه گانه فرهنگ از دیدگاه خبرگان اهمیت مولفه های هر یک از سطوح سه گانه نیز تعیین شده است.

• در میان مولفه های تشکیل دهنده سطح مفروضات اساسی بیشترین تأثیر به "اعتقاد به خداوند" و پس از آن "نگرش به اخلاقیات" اختصاص داده شده و کمترین میزان اهمیت به "نگرش به هنر" داده شده است.

• در رابطه با تعیین میزان مولفه های سطح نمادها و مصنوعات، نخبگان بیشترین میزان اهمیت و تأثیرگذاری را به مولفه "قوانین و مقررات" و کمترین اهمیت را به "مراسم و تشریفات" اختصاص داده اند.

• در میان مولفه های تشکیل دهنده سطح ارزشها و هنجارها بیشترین تأثیر به "عدالت و مساوات" و کمترین میزان اهمیت به "مشارکت مردم در تصمیم گیری" اختصاص داده شده است.

13. Jamshidi, Mina; Mirabi, Vahid Reza (1389). *Advanced Management Theories*. Tehran: Islamic Azad University, Central Tehran Branch.
14. Rahimnia, Fariborz and Nikzad, Nasrin. (1392). Investigating the effect of organizational culture dimensions on environmental management system standards, ISO (14001) Case study: Small and medium industries located in Toos industrial town of Mashhad, *Quarterly Journal of Environmental Science and Technology*, 15 (3).
15. Alwani, Sayyid Mahdi (1393). *General Management*. Tehran: Ney Publishing.
16. Shah Hosseini, M.A., Stiri, M. And discovery, m. (۱۳۹۵). Investigating the effect of perceived organizational support and perceived supervisor support on organizational commitment and individual performance of employees. *Journal of Public Management*, 8 (2), 373-391.
17. Ivanova, M., & Kokina, I. (2016). The analysis of organizational culture values in public sectors in latvia. *Review of Innovation and Competitiveness*, 2 (4), 19-36.
18. Nutt, p. c. (2004), "Strategic Decision Made by Top executive and middle Managers white Data and process dominant style", *journal of management studies*, 27 (2).
19. Leonard, N. H. Scholl, R. W. & Kowalski K. B. (2004), "Information processing style and Decision Making", *journal of Organization of Behavior*, 20.
20. George G. cordon, (2007), "predicating corporate, performance forme organizational culture", *Journal of Management studies*.
21. Pheysey, Diana, C. (2006), "Organizational culture types And Transformation", London, Routledge.
5. Hadizadeh Moghadam, Akram and Hosseini, Abolhassan - A Study of the Relationship between Productive Organizational Culture and Innovation in Kosar Economic Organization (focusing on the staff section) *Management Message*, No. 10 and 9-Winter 2003 and Spring 2004 pp. 95-77.
6. Baghi Nasrabadi, Ali; Soleimani, Majid. (2013). The role of organizational culture in the excellence of professional ethics in organizations (Case study of research organizations in Qom province). *Cultural Management*, 7 (22), 88-102.
7. Schein, E. H. (2017), "Organizational socialization and the Profession of Management", *Industrial Management Review* 9.
8. Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation in the public sector: the case of the city of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.
9. Schein, P., & Schein, E.H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Publisher: John Wiley & Sons, 5th Edition.
10. Alaei, Susan; Mir Mohammadi, Mahsa (1393). The Relationship between Cultural Intelligence and Optimal Organizational Culture (Case Study: Postgraduate Students of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch). *Journal of Cultural Management*, 8 (23), 11-30.
11. Bliad M. Lerni, M. and Manafi Sharafabad, K. (1395). *Organizational culture management with cultural intelligence approach*, Tehran: Hormozd Publications.
12. Zerella, S., Treuer, K. V., & Albrecht, S. L. (2017). The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1-10.

22. Mintzberg, H. and Westley, F. (2001), "It's what you think", *Mit Sloan Management Review*.
23. Abolghasemieh, Mohammad Javad (2005) *Towards the Development of Religious Culture in Iranian Society* - Arsh Pajoo Publications - First Edition.
24. Orei Yazdani, Badraddin - *A Critical Review of Performance Evaluation and How It Applies to Organizations with Reflection on Some Iranian Organizations* - *Kamal Management*, No. 3 and 2 - Summer and Fall 2003, pp. 129-97.
25. Alan, E, Cooper, (2002), "Business Process Reengineering and Organizational Change", *Henley Management College*, England.
26. Anderson, J. A, (2004), "Are Intuitive Managers More Effective?", *Journal of Managerial Psychology*, 12 (p.
27. Gholipour, Arian, *Sociology of Perspective: Retrospective Culture and Futuristic Structure - Perfection of Management*, No. 9-8 - Winter 2004 and Spring 2005, pp. 141-133.