



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Spring 2023 (Serial No. 45), Vol. 12, No. 1

## Identifying The Ideal Organizational Culture Model in the Information Centers of Payam Noor Universities Across the Country

Shahrzad Ghasemi<sup>1</sup>  
Aliasghar Razavi (Ph. D.)<sup>2</sup>  
Safiyeh Tahmasebi Limooni (Ph. D.)<sup>3</sup>

### Abstract

Organizational culture is widely recognized as a critical factor for the survival and growth of organizations. Consequently, this study aims to identify and propose the ideal organizational culture model for libraries and information centers in Payam Noor universities across the country. Given the nature and purpose of this research, a hybrid approach was employed. The target population comprises academic experts, librarians, and library managers from Payam Noor universities nationwide. Through snowball sampling, a total of 18 participants were selected, ensuring theoretical saturation. Semi-structured interviews served as the primary research instrument. The interview transcripts were subjected to content analysis, resulting in the identification of four dimensions, nine main categories, and 25 subcategories. These dimensions encompass human-oriented culture (scientific selection, knowledge improvement), law-oriented culture (standardization and organizational adaptability), interactive culture (perspectivism, institutional justice, adaptation, and environmental flexibility), and aesthetic culture (refreshment and standardization). By presenting and validating the ideal organizational culture model, this research establishes a foundation for understanding and applying this concept correctly within libraries and information centers in Payam Noor universities across the country.

**Keywords:** *Organizational Culture, information Centers, Qualitative Method, Payam Noor University, Iran*

- 
1. Ph. D. Candidate, Department of Information Science and Knowledge, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran,
  2. Assistant Professor, Department of Information Science and Knowledge, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran (Corresponding Author), aa\_razavi@yahoo.com
  3. Assistant Professor, Department of Information Science and Knowledge, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran



## شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام‌نور کشور

شهرزاد قاسمی\*، سید علی اصغر رضوی\*\*، صفیه طهماسبی لیمونی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۱۲/۱۴

### چکیده

فرهنگ سازمانی، به‌عنوان عامل بقای سازمان‌ها و فراهم‌نمودن رشد سازمانی آنها در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، این مطالعه با هدف شناسایی و ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام‌نور کشور انجام پذیرفت. با توجه به ماهیت و هدف این پژوهش، رویکرد آن ترکیبی است. جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان دانشگاهی، کتابداران و مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های پیام‌نور سراسر کشور است که ۱۸ نفر تا رسیدن به اشباع نظری با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. متن مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون بررسی و در مجموع ۴ بعد، ۹ مقوله اصلی و ۲۵ زیرمقوله شناسایی شدند که به صورت ابعاد فرهنگ انسان‌محور (به‌گزینی علمی، بهسازی دانشی)، فرهنگ قانون‌محور (استانداردگرایی و انطباق‌پذیری سازمانی)، فرهنگ تعاملی (چشم‌اندازگرایی، عدالت نهادی، انطباق و انعطاف‌پذیری محیطی)، فرهنگ زیبایی‌شناسی (شاداب‌سازی و استانداردسازی) دسته‌بندی شدند. در نهایت، این پژوهش با ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب و تأیید آن، زمینه لازم را برای فهم و شناخت این مفهوم و به‌کارگیری درست آن در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام‌نور کشور فراهم آورده است.

**کلیدواژه:** فرهنگ سازمانی؛ مراکز اطلاع‌رسانی؛ روش کیفی، دانشگاه پیام‌نور؛ ایران

\*. کارمند پیام‌نور و دانشجوی دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران  
sh.gh\_20@yahoo.com

\*\* . استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران (نویسنده مسئول)  
aa\_razavi@yahoo.com

\*\*\*. استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران  
sa.tahmasebi2@gmail.com

## مقدمه

پیچیدگی قرن بیست و یکم و تحولات فناورانه در این قرن، سازمان‌ها را وادار کرده تا توانایی‌های خود را در پاسخگویی به تغییرات محیطی، افزایش دهند (امیری و همکاران، ۱۳۹۷). از طرفی، دگرگونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و چالش‌زا و تکوین رسالت‌های جدید در سازمان‌ها، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است (نیاز آذری و تقوایی یزدی، ۱۳۹۵). بنابراین، در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود باید رفتار و عملکرد مناسب کارکنان را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود که رسیدن به این مهم، نیازمند فرهنگی مناسب است (دنگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). فرهنگ در یک سازمان، به‌مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها به‌عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل می‌دهد و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کند (نمایان و فیض‌اللهی، ۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی را در یک سازمان نمی‌توان دست کم گرفت؛ زیرا فرهنگ سازمانی در هویت‌بخشیدن به سازمان نقش دارد (فرنیه و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). فرهنگ سازمانی، یکی از عوامل اساسی برای نیل به اهداف سازمانی است و به‌لحاظ تأثیری که بر متغیرهای موقعیتی در چارچوب سازمان می‌گذارد، موضوعی ویژه در علم مدیریت است که هنوز از محبوبیت آن کاسته نشده است (امیری و همکاران، ۱۳۹۷).

بدون وجود یک فرهنگ سازمانی اثربخش در عصر کنونی، به‌دست آوردن یک عملکرد بهینه، دور از انتظار است (گلی‌زاده، ۱۳۹۰)؛ چراکه فرهنگ سازمانی، بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها و عقاید کارکنان را تشکیل می‌دهد و این ارزش‌ها و بر نحوه نگرش و درنهایت بر رفتار آنها در محیط کار تأثیر می‌گذارد. با وجود یک فرهنگ ضعیف، کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمانی عادت کرده و تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید ندارند و حتی دانسته‌های خود را با دیگران به‌اشتراک نمی‌گذارند و به تغییرات، واکنش مناسبی نشان نمی‌دهند. این شرایط باعث می‌شود که بقای سازمان به‌خطر بیفتد (جنوی و همکاران، ۱۳۹۹). فرهنگ سازمانی مناسب در سازمان می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و

1. Dong  
2. Ferine

بهره‌وری، ایجاد انگیزش در کارکنان منجر شود که از عوامل مؤثر در بروز تعهد و رضایت شغلی در یک سازمان، زمینه‌سازی و بسترسازی فرهنگ مناسب است، که تشویق‌کننده افکار جدید و نو است. این ادعا در پیشینه مباحث مربوطه مطرح شده که وجه تمایز سازمان‌های موفق و غیرموفق در فرهنگ آنهاست. به عبارتی، موفقیت چشمگیر سازمان‌های موفق در عوامل غیرملموس قدرت‌مند در فرهنگ سازمانی آنها، ارزش‌ها و باورهای کارکنان نهفته است (زبردست، ۱۳۹۶). در رابطه با تأثیرات فرهنگ سازمانی بر سازمان، حق‌شناس قاضی‌محله (۱۳۹۹) معتقد است که، فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و اعتماد سازمانی تأثیر بسزایی دارد. کومارسن و رانی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) معتقدند که فرهنگ سازمانی بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیر شگرفی دارد. کیم و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نشان دادند که وجود فرهنگ مناسب باعث اثربخشی سازمان می‌شود. فرنیه و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که وجود فرهنگ سازمانی به همراه رهبری مؤثر نقش بسزایی در عملکرد کاری سازمان‌ها دارد. پاپیروسومارتو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) و گراهام و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین عوامل در پیشبرد اهداف سازمانی است.

اهمیت فرهنگ در به‌کارگیری توانایی‌های افراد در سازمان غیرقابل انکار است. فرهنگ سازمانی، نیرویی است که باعث حرکت افراد در سازمان می‌شود و تأثیر شگرفی بر اجزای مختلف سازمان می‌گذارد. از آنجا که فرهنگ بر رفتار کارکنان تأثیرگذار است، با مطالعه فرهنگ سازمان می‌توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد (مهدی و همکاران، ۱۴۰۱). در مجموع، این عوامل به ارتقای سطح علمی مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های دانشگاهی و ایجاد وجهه معتبر علمی و اجتماعی برای این سازمان منجر می‌شود. وجود تعاریف متعدد و نبود یک تعریف مشترک از فرهنگ سازمانی و ابعاد و مؤلفه‌های آن، مؤید نیاز به شناخت ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در زمینه بومی، خصوصاً کتابخانه‌های دانشگاهی است. زیرا کتابخانه‌های دانشگاهی، کانون و مرکز عرضه دانش هستند و فرصت آموزش مستمر را در طول تحصیل دانشجویان به‌وجود می‌آورند، به‌طوری‌که از طرفی موجب شکوفایی استعدادها و خلاقیت‌های فردی می‌شوند و از طرف دیگر، روحیه نواندیشی و نوآوری را در جامعه گسترش داده، امکان

1. Kumaresan  
2. Kim  
3. Pawirosumarto  
4. Graham

بروز استعدادها را برای تمام دانشجویان فراهم می‌کند. به‌بیان‌دیگر، کتابخانه‌ها، زمینه مؤثری برای شکل‌گیری و توسعه تفکر خلاق در دانشگاه‌ها هستند (امیری و همکاران، ۱۳۹۷). با توجه به اهمیت مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاهی و رسالت عظیمی که این سازمان برعهده دارد، مبحث فرهنگ سازمانی، از مهم‌ترین موضوعاتی است که هنگام سرمایه‌گذاری در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاهی باید مدنظر قرار گیرد؛ چراکه در سایه فرهنگ سازمانی مطلوب و پویاست، که کارکنان در نتیجه مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، استقلال عمل و احساس مهم قلمدادشدن برای سازمان، گرایش به مسئولیت‌پذیری و تعهد در میان آنان افزایش و در پی آن، عملکرد شغلی و سازمانی آنان و فرصت برای عرضه خدمات و یادگیری و پذیرش دانش جدید افزایش می‌یابد. با عنایت به نقش و اهدافی که کتابخانه‌های دانشگاهی دارند و با توجه به نبود مدل بومی مناسب جهت فرهنگ سازمانی مطلوب در کتابخانه‌های دانشگاهی دانشگاه‌های پیام نور این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب در کتابخانه‌های دانشگاه‌های پیام نور کشور انجام شده است.

به‌لحاظ عملی، این پژوهش مضامین متعدد کاربردی خواهد داشت. روشن‌شدن نوع فرهنگ سازمانی سبب می‌شود تا مدیران کتابخانه بر مبنای درک حداکثری از تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر عملکرد مراکز به جهت استفاده بهتر و بهره‌گیری از آن تلاش نموده و موانع پیش رو را آسیب‌شناسی کرده که این امر می‌تواند به برنامه‌ریزی بهتر در فرایندهای کتابخانه در راستای ایجاد بهبود عملکرد و افزایش کارایی و اثربخشی کمک نماید. از آنجا که نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند کمک شایانی به بهبود عملکرد، جلوگیری از اتلاف وقت و منابع و نیز ایجاد ارزش افزوده برای سازمان، کارکنان و جامعه نماید، لذا منبعی انگیزشی برای پژوهشگر محسوب می‌شود. در واقع، می‌توان گفت اهمیت نظری این پژوهش از آن جهت ضروری است که درک ذهنیت‌ها و تصورات کارکنان و مدیران در خصوص فرهنگ سازمانی می‌تواند راهنمای بسیار خوبی برای کارکنان و مدیران مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاهی باشد، تا بتوانند برای استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب راهبردهای مؤثری تدوین کنند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تعریف فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، نظامی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و

همین ویژگی، موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند، تعریف می‌کند (نماینان و فیض‌اللهی، ۱۳۹۴). ادگار شاین<sup>۱</sup> نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به‌عضای جدید آموخته می‌شود (شاه‌محمدی و همکاران، ۱۴۰۰). جیمز پرسی<sup>۲</sup> معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند. علی‌رغم اینکه تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند، همگی توافق دارند که فرهنگ (رایبیز، ۲۰۱۸):

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است؛
- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند؛
- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود؛
- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند، شکل گرفته است؛
- حرکت آن کند و سخت است؛
- تغییر آن به‌سختی صورت می‌گیرد.

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه (ارزش‌ها و باورها)، لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست (کلابی، ۱۴۰۱). لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرایندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمان عبارتند از: هنجارها، سنت‌ها و تشریفات و مفروضات (محمدی و قیاسوند، ۱۳۹۹).

1. Edgar Schein  
2. Persi

ادگار شاین نیز برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

۱. مصنوعات و ابداعات: این سطح شامل تمام پدیده‌هایی است که یک فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند؛ مانند زبان، فناوری، مراسم، داستان‌ها و جشن‌ها. این سطح قابل مشاهده است.
۲. ارزش‌های حمایتی: شامل ارزش‌هایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند. این سطح، کمتر قابل مشاهده است.
۳. مفروضات اساسی: شامل عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند. به‌عنوان مثال، تصمیم‌گیری در یک سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه عالی هستند، صورت بگیرد یا به‌وسیله افرادی که در رتبه بالا قرار دارند. این سطح قابل مشاهده نیست (باتمانی و توکلی، ۱۴۰۱).

شاید جامع‌ترین تقسیم‌بندی که در زمینه فرهنگ سازمانی ارائه شده است، تقسیم‌بندی کوئین (۱۹۹۹)<sup>۱</sup> باشد که فرهنگ سازمانی را به چهار دسته «فرهنگ گروهی»، «فرهنگ عقلایی»، «فرهنگ سلسله‌مراتبی» و «فرهنگ توسعه‌ای» تقسیم‌بندی می‌کند (افجه ای، ۱۳۹۴):

- فرهنگ گروهی: جهت‌گیری انعطاف‌پذیری دارد، تمرکز درونی را نشان می‌دهد و به مدل ارتباطی انسان، معروف است (کووین و رهیرت<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳). ارزش سیستمی فرهنگ گروهی به‌وسیله نگرانی کارکنانش بیان می‌شود و بر ارتباط کاری تأکید دارد (بونجر و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). هدف گروه، توسعه منابع انسانی با تمایلات نوآورانه است. خلق و حفظ متخصص از طریق آموزش، یک نوع پیش‌بینی برای تولید و پذیرش نوآوری است (بوسبای و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).
- فرهنگ عقلایی: هدف آن، بهره‌وری و کارایی است که به‌صورت رقابتی، نتایج خلاقانه و احتیاجات محیط شرکت را به‌دست می‌آورد (ثورستن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

---

1. Quinn
2. Quinn and Rohrbaugh
3. Buenger
4. Boothby
5. Thorsten

- فرهنگ سلسله‌مراتبی: این رفتار به مدل فرایند درونی اشاره دارد. ثبت، هدف اصلی رفتار سلسله‌مراتبی است و به‌طور مثبتی با احساس رضایت کارکنان مرتبط است؛ چراکه حس امنیت بالایی را فراهم می‌کند (جاوورسکی و همکاران، ۱۹۹۳).
- فرهنگ توسعه‌ای: جهت‌گیری انعطاف‌پذیر، پذیرش انحراف از رویه‌های موجود و اجرای نوآوری را میسر می‌سازد. ترکیب ارزش‌های انعطاف‌پذیر و جهت‌گیری بیرونی، به پذیرش و نیاز به محیط متغیر اشاره دارد (بوونجر و همکاران، ۱۹۹۶).

### الگوهای فرهنگ سازمانی

نظریه پردازان مختلفی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی نقش داشته و مطالعات آنها به پیدایش الگوهای مختلفی منجر شد که این الگوها را می‌توان در سه دسته طبقه‌بندی نمود: طبقه اول: شامل نظریاتی است که به شاخص‌های کلان فرهنگی می‌پردازد و عناصر آن بر الگوهای فرهنگ سازمانی اثرگذار هستند. طبقه دوم، ویژگی‌هایی هستند که در کلیه فرهنگ‌ها مشترک بوده و فرهنگ از طریق آنها اهداف سازمان را تأمین می‌نماید. طبقه سوم: الگوها و یا مدل‌هایی از فرهنگ سازمانی هستند که بر سنخ‌شناسی تأکید داشته و قابل دسته‌بندی هستند (بابایی و همکاران، ۱۴۰۰). که در ادامه این دسته‌بندی‌ها در قالب جدول ارائه شده است:

جدول ۱. طبقه اول: عناصر الگوی کلان فرهنگی

صاحب‌نظران	مصادیق فرهنگی
تالکوت پارسونز (۱۹۸۵)، هافستد (۱۹۸۳)، شرمهورن (۱۹۹۴). نانسی آدلر (۱۹۹۷)، هانگر، دیکسون، هال (۱۹۷۶)	مردسالاری - زن‌سالاری، درون‌نگری - برون‌نگری، نگرش بلندمدت - کوتاه‌مدت، تفکر سیستمی - تحلیلی، فردگرایی - جمع‌گرایی، سلسله‌مراتبی - برابری، عام‌نگری - خاص‌نگری، تمایل به فضا و مکان، رابطه با زمان



جدول ۲. طبقه دوم: ویژگی‌ها و خصیصه‌های فرهنگ سازمانی

صاحب‌نظران	مصادیق فرهنگی
کرت لوین (۱۹۶۷)، هفت‌مکنزی (۱۹۸۰)، لیت وین و استرینگر (۱۹۶۸)، اوجی (۱۹۸۱)، پیترز و واترمن (۱۹۸۲)، رابینز (۱۹۹۷)، تایرنی (۱۹۸۸)، گرینبرگ و بارون (۱۹۹۷)، لوتازن (۲۰۰۸)، گوردون و مامینگز (۱۹۹۴)، دیپ و اسسمن (۲۰۱۱)، مکینتاش و دوهرتی (۲۰۰۹)	رشد فردی - جمعی، کار فردی - گروهی - تیمی، هدف گذاری فردی - مشترک، راه‌حل اساسی - مقطعی، فرایندگرایی - نتیجه‌گرایی ثابت - تغییر، تعصب عملی، آزادی بیان، سامانه ارتباطی، قانون‌گرایی، سامانه ارزیابی، مشتری‌مداری، نظام پاداش، تأکید بر وظایف، اطلاعات و دانش، صمیمیت و گرمی رفتار، منافع فردی؛ صداقت و راستگویی، تشویق و ترغیب، نوآوری و خلاقیت، شجاعت و جسارت

جدول ۳. طبقه سوم: سنخ‌شناسی الگوهای فرهنگ سازمانی

ماهیت	صاحب‌نظران	اجزا و عناصر فرهنگی
ابعاد فرهنگی سازمانی	چارلز هندی (۱۹۷۸)، دیل و کندی (۱۹۸۲)، کامرون (۲۰۰۶)، نیک‌شولز (۱۹۸۷)، لانگتن (۲۰۰۱).	کانون توجه به داخل و خارج، انعطاف و کنترل، ریسک‌پذیری، سرعت‌بازخورد، میزان رسمیت سازمان، تشویق و تهدید، میزان کنترل مدیریت، بعد تحول، بعد عوامل داخلی بعد عوامل خارجی، سازگاری با محیط، راهبرد سازمان
نوع فرهنگ	رکای (۲۰۱۰)، کوفای (۲۰۱۰)، بامبرگر (۲۰۰۶)	سیستم باز و بسته، وظیفه‌گرا، کارمندگرا، کارآفرینانه، توافقی، اشتراکی، ارتباطی، موافقتی، دستوری، تدافعی، تقابلی، توفیق‌مدار، قدرت‌مدار، حمایت‌مدار، نقش‌مدار، وظیفه‌ای، اصالت وجود،
متغیرهای فرهنگی	دنیسون (۲۰۰۰)	مشارکتی، سازگاری، مأموریتی، انطباق‌پذیری
فرهنگ سازمانی	رابینز (۱۹۹۸)	خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به ره-آورد، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم، جاه‌طلبی و تهورطلبی و پایداری
	هافستد (۱۹۸۶)	مردسالاری - زن‌سالاری، فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، اجتناب از عدم اطمینان، دامنه توزیع قدرت
	ادگار و شاین (۱۹۸۰)	سازگاری بیرونی و انسجام درونی

با بررسی ادبیات می‌توان دریافت اکثر پژوهش‌ها به فرهنگ سازمانی اغلب نگاهی درون‌سازمانی داشته‌اند و عوامل محیطی را مورد بررسی قرار نداده‌اند که به دلیل شکاف تحقیقاتی موجود، در پژوهش حاضر بدان پرداخته شده است. از سوی دیگر، اکثر پژوهش‌های موجود در حوزه فرهنگ سازمانی به لحاظ روش‌شناسی، در قالب رویکردهای کمی انجام شده‌اند و جای پژوهش‌های کیفی مشهود است که پژوهش حاضر با رویکرد کیفی به سهم‌افزایی در ادبیات موجود پرداخته است. بنابراین، باتوجه به این موارد، پژوهشگر در پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگویی دقیق و جامع از فرهنگ سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های پیام‌نور سراسر کشور است.

در این زمینه، بابایی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های حاکمیتی- میانداری» انجام دادند. یافته‌های پژوهش تعداد ۵ بعد، ۱۷ مقوله، ۷۰ زیرمقوله را به عنوان عناصر مدل فرهنگ سازمانی در جامعه مورد مطالعه نشان می‌دهد. بعد اول، فرهنگ انسان‌محوری با ۳ مقوله و ۱۵ زیرمقوله، بعد دوم (فرهنگ تعاملی - محیط‌محوری) با ۵ مقوله و ۱۹ زیرمقوله، بعد سوم (فرهنگ جهت‌محوری) با ۳ مقوله و ۱۱ زیرمقوله، بعد چهارم (فرهنگ سرآمدی و تعالی‌محوری) با ۲ مقوله و ۱۳ زیرمقوله و در نهایت بعد پنجم (فرهنگ قانون‌محوری) با ۴ مقوله و ۱۲ زیرمقوله شناسایی شدند. اکبری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «مدل فرهنگ سازمانی مؤثر بر راهبردهای سرمایه انسانی در کتابخانه ملی تهران» نشان دادند که متغیرهای فرهنگ سازمانی با متغیرهای راهبردهای سرمایه انسانی، روابط مثبت و معنی‌داری دارند. مهدی و مجتبی‌زاده (۱۳۹۹) پژوهشی تحت عنوان «طراحی و اعتبار‌یابی الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران» انجام دادند. نتایج بخش کیفی، ۲۴ مقوله هسته‌ای و ۱۰۵ مقوله عمده و ۸۰۵ مفهوم بود. همچنین در بخش کمی نتایج تحلیل عاملی بیانگر برآزش مطلوب داده‌ها بود. باقری کراچی و قاسمی‌زاد (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی نشان دادند که تفکر و نواندیشی، مشتری‌محوری، روحیه کار تیمی، مسئولیت‌پذیری، قداست کار و کسب دانش‌بنیان، تعامل و شراکت، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی هستند. محمدیان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی فرهنگ سازمانی یک سازمان با رویکرد نهادی» نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی در پنج بعد مکتبی، محیط‌محور، انسان‌محور، آرمان‌محور و قانون‌محوری است. بالاترین، پایین‌ترین میانگین به ترتیب مربوط به بعد مکتبی و بعد محیط‌محور بوده است. فرهی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت

عنوان «سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته» نشان دادند که الگوی فرهنگ سازمانی در ۵ بعد، ۲۶ مؤلفه و ۲۱۸ شاخص قابل تدوین است، همچنین نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بانک‌ها در وضعیت قابل قبولی قرار دارد. امیری و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران» انجام دادند. براساس داده‌های حاصل از این پژوهش، ۶ مقوله اصلی و ۱۶ مقوله فرعی به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی مفهوم‌سازی شد. عللی که باعث تبیین ارزش‌های متناسب با مقوله محوری شدند، عبارت بودند از: کاهش مخاطب، کاهش انگیزه کارکنان، عدم تحقق اهداف و نقش‌ها و گرایش به فضای مجازی. همچنین شرایط مؤثر بر راهبردها عبارت بودند از: تنوع مخاطبان، تنوع نیازها، فرهنگی بودن، عمومی بودن خدمات و غیرانتفاعی بودن. در نهایت پیامد اجرای راهبردها، جلب مخاطب و تعالی اجتماعی بود. زانون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی نشان دادند که با شناسایی مشخصات فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی، امکان اولویت‌بندی، پیش‌بینی و توسعه دستورالعمل‌ها و برنامه‌های عملیاتی برای سازمان‌های فراهم می‌باشد. فهاد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی نشان دادند که اختلافات فرهنگی، مانعی برای نوآوری نیست و فرهنگ سازمانی می‌تواند بین اختلاف فرهنگی در شرکت‌های چندملیتی تعادل ایجاد نماید. زوان<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای تحت عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها: مطالعه موردی در دانشگاه بین‌المللی ماهیدول تایلند نشان دادند که فرهنگ این دانشگاه از منظر کارکنان در ربع C مدل دیویس قرار دارد و توسعه فرهنگی کارآفرینی موجب بهینه‌شدن فرایند بین‌المللی‌سازی دانشگاه می‌شود. هوگان و کووت<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد مبتنی بر مدل شاین نشان دادند که لایه‌های فرهنگ سازمانی به‌ویژه هنجارها، مصنوعات و رفتارهای ابتکاری از نوآوری سازمان حمایت و ارزش‌های فرهنگی می‌تواند به‌عنوان واسطه در معیارهای عملکرد شرکت لحاظ شود. کلارک<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۲) مقیاسی برای سنجش فرهنگ در یک مدرسه پرستاری طراحی و اعتباریابی کرده‌اند که شامل ۷۳ شاخص در ۵ مؤلفه ارتباط، حمایت، تصمیم‌گیری، سطح تعارض، کار تیمی و رضایت از کار عمومی است.

1. Zanon.
2. Fahad
3. Xvan
4. Hogan & Coote
5. Clark

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ ماهیت داده از نوع ترکیبی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی است. از آنجاکه هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی مطلوب در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام‌نور کل کشور است، استفاده از یک روش کیفی که بتواند با اتخاذ رویکردی اکتشافی و با توجه به تفاسیر کنش‌گران از لایه‌های پنهان این پدیده، پرده بردارد، و در نهایت تأیید آن (در بخش کمی) انتخابی عاقلانه به نظر می‌آید. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان دانشگاهی، کتابداران و مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های پیام‌نور سراسر کشور بود. نمونه‌گیری در دو بعد صورت گرفت. در بعد اول، نمونه‌گیری از افراد مورد‌مصاحبه صورت گرفته که عموماً نمونه‌گیری از نوع هدف‌مند است، اما در بعد دوم، با نمونه‌گیری نظری مواجه هستیم. در نمونه‌گیری نظری محققان داده‌ها را تحلیل می‌کنند و از نتایج حاصل از این تحلیل جهت تصمیم‌گیری در خصوص جایگاه بعدی نمونه‌گیری استفاده می‌کنند. این فرایند را نمونه‌گیری نظری می‌گویند، زیرا نظریه حاصله سمت و سوی گردآوری داده‌ها در آینده را تعیین می‌کند (ضرغامی و آذر، ۱۳۹۲). تعداد نمونه‌ها در این پژوهش ۱۸ نفر بوده است که با روش گلوله‌برفی از مصاحبه‌شوندگان خواسته شده است تا افرادی مطلع در رابطه با موضوع پژوهش را جهت انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. مبنای اتمام مصاحبه‌ها، اشباع نظری بوده است. نظری بودن نمونه به این معناست که کفایت لازم برای رساندن ما به سطح انتزاع نظری را داشته باشد، به همین دلیل، نمونه‌گیری نظری، فرایند تکرار شونده تا زمانی است که به کفایت محتوایی برسد و ما را به سطح انتزاع نظری و اکتشاف نظریه (یا گزاره‌های فرضیه‌ای معتبر) برساند (کرسول<sup>۱</sup>، ۱۳۹۱). برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها از چهار معیار لینکلن و گوپا<sup>۲</sup> استفاده شد. برای بررسی واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌ها از معیار اعتبارپذیری<sup>۳</sup> استفاده شد. در اینجا پژوهشگران با ثبت دقیق مراحل پژوهش و بحث در مورد یافته‌ها بارها متن مصاحبه را بازنگری و بررسی کردند. معیار بعدی انتقال‌پذیری<sup>۴</sup> یعنی درجه تعمیم‌پذیری نتایج به محیط‌ها و زمینه‌های دیگر است. در پژوهش حاضر نتایج با جزئیات کافی بیان شدند. در پژوهش کیفی اطمینان‌پذیری<sup>۵</sup>

1. Creswell
2. Guba & Lincoln (1985)
3. Credibility
4. Transferability
5. Dependability

جایگزینی برای مفهوم پایایی است. برای توصیف دقیق تغییرات و وضعیت پژوهش، تمامی مصاحبه‌ها، یادداشت‌های پژوهشگران و مقوله‌های استخراج شده ثبت شده است. تأییدپذیری<sup>۱</sup> بیانگر عدم سوگیری است. در این پژوهش با روشی نظام‌مند تمامی یافته‌ها، تفسیرها و به‌طور کلی داده‌های مرتبط ثبت شدند و دوباره به اطلاع مصاحبه‌شوندگان رسانده شد تا نظرات اصلاحی آنان اعمال شود و در نهایت به تأیید خبرگان رسید. در انجام مصاحبه با طرح پرسش‌هایی ابتدا چارچوب مصاحبه، شامل معارفه، بیان علت مصاحبه و تعریف کلی از فرهنگ سازمانی و عوامل مؤثر بر آن ارائه و سپس سؤال‌های پژوهش براساس ساختار طراحی شده از مصاحبه‌شونده پرسیده شد. ساختار پایه‌ای مصاحبه شامل پرسش‌های ذیل بود:

عوامل تشکیل‌دهنده الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب در کتابخانه دانشگاه پیام نور کدامند؟ و ملاک‌های مؤثر در هر یک از این عوامل کدامند؟

پس از انجام مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی شد و به همراه یادداشت‌های برداشته شده برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل مضمون<sup>۲</sup> که در پژوهش‌های کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد، استفاده شد. مصاحبه‌ها تا زمانی که اشباع نظری به دست آمد، ادامه داده شد، از مصاحبه ۱۵ام به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد، اما این روند برای اطمینان تا مصاحبه هجدهم ادامه یافت، پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌نمودن آنها، با برش زدن متن مصاحبه، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و دسته‌بندی آنها در مقوله‌های اصلی و فرعی، تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد تحلیل تفسیری و به روش تحلیل مضمون انجام شد. رویکرد تحلیل مضمون رویه‌ای است که اطلاعات گسسته و پراکنده را به داده‌های غنی و تفصیل تبدیل می‌کند (براون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). از بین چهار روش تحلیل مضمون یعنی (الف: قالب مضامین، ب) ماتریس مضامین، ج، شبکه مضامین. د: تحلیل مقایسه‌ای) در این تحقیق از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شد. تحلیل شبکه مضمونی را می‌توان به‌طور کلی در سه بخش اصلی تقسیم نمود: اول تجزیه متن، دوم اکتشاف متن و سوم یکپارچه کردن اکتشاف‌ها. لذا ابتدا پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان استخراج و توسط محققان به کدهای اولیه تبدیل شد. سپس با دسته‌بندی کدهای اولیه، مضامین پایه استخراج و در ادامه با انتزاعی کردن دسته‌بندی‌ها،

1. Confirmability  
2. Thematic analysis  
3. Brown

مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر شکل گرفت. در جدول زیر، نمونه‌ای گزاره‌های کلامی شناسایی شده در تحلیل مضمون ذکر شده است:

### یافته‌های پژوهش

برای پاسخگویی به سؤال پژوهش خلاصه صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان و پاسخ‌های ارائه‌شده آنان، به صورت داده‌های کیفی و قابل‌استناد جمع‌آوری شد. با بازخوانی چندباره مصاحبه‌ها، ۳۵ کد منحصر به فرد و مفاهیم (کدهای اولیه) شناسایی و استخراج شد:

جدول ۴. نمونه‌ای از مفاهیم اولیه استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان

کد	مفهوم کد	کد مصاحبه
A1	درقبال حفاظت و صیانت از کتب و اسناد موجود در کتابخانه، مسئول بوده و به دانشجویان و مراجعین پاسخگو باشند.	M3,M13,M7,M8,M9,M16,M5, M11,M17,M1,M4
A2	تسهیلاتی در کتابخانه‌های دانشگاه فراهم شود که امکان برخورداری افراد غیردانشجو از اسناد و کتب داخل کتابخانه وجود داشته باشد. (دسترسی عموم به کتابخانه‌های دانشگاه)	M3,M13,M7,M9,M16, M17,M1, M11
A3	از افراد و نیروهای توانمند علمی در کتابخانه استفاده شود	M1,M17, M5,M13, M6,M12,
A4	چشم‌انداز، مأموریت، اهداف اصلی کتابخانه و کارکنان آن شفاف و مشخص باشد	M14,M2,M5,M1,M2,M12,
A5	اهداف ای‌دئال، کیفی و کمی کتابخانه به‌طور هوشمند و با مشارکت کلیه کارکنان تدوین شود.	M7,M16, M17,M14,M9,M8

پس از استخراج کدهای اولیه مربوط به فرهنگ سازمانی، محقق در جستجوی تم‌های ثانویه (فرعی) با این پیش‌فرض که چگونه کدهای اولیه مختلف می‌توانند برای ایجاد تم‌های ثانویه ترکیب شوند، به دسته‌بندی کدها پرداخته و از ترکیب آنها تم‌های ثانویه را مشخص کرده است. جدول (۵) کدگذاری محوری را در چهارچوب شناسایی تم‌های ثانویه نشان می‌دهد:

جدول ۵. تم‌های ثانویه مشخص شده

کدهای اولیه ترکیب شده	تم ثانویه	کد تم ثانویه
A3,A7,A18	به‌گزینی علمی	B1
A6,A13,15,A16,A20	بهسازی دانشی	B2
A17,A23	استانداردگرایی	B3
A2,A12,A21	انطباق‌پذیری سازمانی	B4
A4,A14	چشم‌اندازگرایی	B5
A1,A10,A11	عدالت نهادی	B6
A23	شاداب‌سازی	B7
A24,A25	استانداردسازی	B8
A8,A9,A19	انطباق‌پذیری محیطی	B9

پس از ایجاد تم‌های ثانویه براساس کدهای اولیه استخراج شده، محقق در جستجوی تم‌های اصلی با این پیش فرض که چگونه تم‌های ثانویه می‌توانند برای ایجاد تم‌های اصلی ترکیب شوند، به دسته‌بندی کدها پرداخته و از ترکیب آنها تم‌های ثانویه را مشخص کرده است. این تم‌های از لحاظ انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مرحله قبل قرار دارند. در ادامه با بررسی و بازبینی مجدد تم‌های ثانویه و تحلیل محتوای مضامین، تم‌های اصلی شناسایی می‌شوند.

جدول ۶. تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و مفاهیم مرتبط با تم‌های اصلی

تم اصلی	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
فرهنگ انسان‌محور	به‌گزینی علمی	انتصابات شایسته محور
		جامعه‌پذیری انطباقی - بینش افزا
		دانش‌گرایی در جذب
	بهسازی دانشی	توانمندسازی جامع
توجه به سرمایه اجتماعی		
جانشین‌پروری		
فرهنگ قانون‌محور	استانداردگرایی	انضباط‌گرایی فردی - سازمانی

تم اصلی	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
	انطباق‌پذیری سازمانی	رعایات دستورالعمل‌های، آیین‌نامه‌ها و غیره
		بازمهندسی مستمر
		تمرکززدایی توان افزا
		وظایف منعطف
فرهنگ تعاملی	چشم‌انداز‌گرایی	مأموریت شفاف و روشن
		هدف‌گذاری‌های الهام‌بخش
		برنامه‌ریزی جامع و الهام‌بخش
		راهبردهای اقتضایی
	عدالت نهادی	رفتار غیرجانبدارانه سیاسی، حزبی و جناحی
		عدالت توزیعی (مانع و امکانات)
		انتقادپذیری
		تجلیل از نخبگان
انطباق و انعطاف‌پذیری محیطی		واکنش‌گرایی علمی عقلایی
		انعطاف‌پذیری
		توجه به انگیزش‌های مادی، فضای سبز، توجه به انگیزش‌های معنوی
		تناسب ساختمان و تجهیزات با نقش. تناسب فضا با نقش
فرهنگ زیبایی‌شناسی	شاداب‌سازی	
	استانداردسازی	

### فن دلفی فازی برای تأیید الگوی طراحی شده (بخش کمی)

همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره شد، برای اطمینان از اینکه ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها واقعی بوده و برای رسیدن به اجماع در زمینه مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده و بررسی اعتبار الگوی اولیه و به‌منظور طراحی الگوی نهایی و اعتبارسنجی کیفی الگو، از فن دلفی فازی استفاده شده است. در این فن نیز نمونه بخش کیفی مشتمل بر ۱۸ نفر از خبرگان مورد پرسش قرار گرفته است. در ادامه مراحل و نتایج دلفی فازی مربوط به مؤلفه‌ها ارائه شده است.

**گام ۱. تعریف متغیرهای زبانی:** پس از تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مربوط به الگوی اولیه بازاریابی محتوایی، پرسشنامه دلفی فازی با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با مؤلفه‌های



شناسایی شده، طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد برای تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیر کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول شماره ۳-۶ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.

جدول ۷. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی	عدد فازی مثلثی
خیلی زیاد	۵	(۱ و ۱ و ۰/۷۵)
زیاد	۴	(۱ و ۰/۷۵ و ۰/۵)
متوسط	۳	(۰/۷۵ و ۰/۵ و ۰/۲۵)
کم	۲	(۰/۵ و ۰/۲۵ و ۰)
خیلی کم	۱	(۰/۲۵ و ۰/۰ و ۰/۰)

نکته مهم در اجرای فن دلفی اندازه پانل خبرگان است. در ارتباط با اندازه پانل مورد نیاز برای دلفی ستی و دلفی فازی اجماع نظر وجود ندارد، اما اندازه معمول پانل خبرگان بین ۸ تا ۱۲ یا ۱۰ تا ۱۸ نفر است. در پژوهش حاضر اعضا پانل خبرگان ۱۸ نفر بوده که در قبل اشاره شده است.

جدول ۸. دیدگاه خبرگان در خصوص مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (نظرسنجی مرحله اول)

مؤلفه‌ها	گویه‌ها	(l, m, u)	S <sub>1</sub>
فرهنگ انسان محور	انتصابات در کتابخانه براساس شایسته‌محوری صورت می‌پذیرد.	(۰/۸۹ و ۰/۷۶ و ۰/۵۱)	۰/۷۲
	کتابخانه بر رشد کارکنان و افزایش دانش کارکنان تأکید دارد.	(۰/۹۷ و ۰/۸۱ و ۰/۵۶)	۰/۷۸
	این سازمان به‌طور مستمر توانایی همکاران را بهبود می‌بخشد	(۰/۹۸ و ۰/۸۷ و ۰/۶۲)	۰/۸۲
	کتابخانه گردهمایی و نشست‌های آموزشی منظمی برای اشاعه و جذب دانش در کارکنان و کاربران دارد.	(۰/۹۷ و ۰/۸۳ و ۰/۵۷)	۰/۷۹

$S_i$	$(l, m, u)$	گویه‌ها	مؤلفه‌ها
۰/۸۱	(۰/۶۰ و ۰/۸۵ و ۰/۹۸)	کتابخانه به همفکری و ایده‌های نو کارکنان اهمیت بسزایی می‌دهد.	
۰/۸۰	(۰/۵۹ و ۰/۸۵ و ۰/۹۶)	کتابخانه ایده‌ها و تجربه‌های کتابداران را برای کتابداران بعدی بایگانی می‌کند.	
۰/۷۹	(۰/۵۶ و ۰/۸۱ و ۰/۹۶)	به نظم فردی و گروهی در کتابخانه توجه بسیاری می‌شود.	فرهنگ قانون‌محور
۰/۷۹	(۰/۵۹ و ۰/۸۴ و ۰/۹۶)	قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها به‌خوبی و درستی در این کتابخانه رعایت می‌شود.	
۰/۷۴	(۰/۵۳ و ۰/۷۴ و ۰/۹۶)	کتابخانه ما به‌طور مدام شیوه‌های جدید و بهبودیافته‌ای برای انجام کارها اتخاذ می‌کند.	
۰/۶۵	(۰/۴۷ و ۰/۶۲ و ۰/۸۶)	سازمان دارای نظامنامه اخلاقی است که رهنمود رفتار و گفتار ما در تمیز درست و نادرست است.	
۰/۷۸	(۰/۵۷ و ۰/۸۲ و ۰/۹۶)	در این کتابخانه، مجموعه‌ای صریح و شفاف از ارزش‌های شیوه‌ای که کارها براساس آن انجام می‌شود، حاکم است.	
۰/۷۸	(۰/۵۷ و ۰/۸۲ و ۰/۹۷)	پیشنهادات و نظرات اغلب به تغییر در این سازمان منجر می‌شود.	
۰/۷۶	(۰/۵۷ و ۰/۸۲ و ۰/۹۶)	در این سازمان به‌جای سلسله‌مراتب بر نظارت و هماهنگی تأکید می‌شود.	
۰/۸۲	(۰/۶۲ و ۰/۸۷ و ۰/۹۷)	درباره اهداف این سازمان توافق همه‌جانبه‌ای وجود دارد.	
۰/۸۲	(۰/۶۲ و ۰/۸۷ و ۰/۹۹)	سازمان ما، اهداف بلندمدت دارد.	فرهنگ تعاملی
۰/۷۸	(۰/۵۷ و ۰/۸۲ و ۰/۹۷)	درون‌دادهای مراجعان مستقیماً در تصمیمات تأثیر می‌گذارد.	
۰/۶۲	(۰/۴۲ و ۰/۶۵ و ۰/۸۷)	مدیر سازمان در عین اینکه مجموعه‌ای از اهداف آرمان‌گرایانه دارد، اما واقع‌بین است.	
۰/۸۳	(۰/۶۲ و ۰/۸۷ و ۰/۹۷)	کتابخانه خط‌مشی‌هایی برای اینکه به کارکنان اجازه دهد ایده‌ها و دانش جدید خود را بدون ترس عرضه کنند، دارد.	
۰/۷۸	(۰/۵۷ و ۰/۸۲ و ۰/۹۶)	امکانات و منابع بدون هیچ رفتار جانبدارانه‌ای در قسمت‌های مختلف کتابخانه توزیع می‌شود.	

$S_1$	$(l, m, u)$	گویه‌ها	مؤلفه‌ها
۰/۷۰	(۰/۴۹ و ۰/۷۴ و ۰/۸۸)	کتابخانه بر اقدامات و دستاوردهای رقابت‌جویانه تأکید می‌کند و رقابت‌جویی و انتقادپذیری مد نظر است.	
۰/۷۸	(۰/۵۷ و ۰/۸۲ و ۰/۹۷)	کتابخانه کسانی را که در کارها ریسک‌پذیر هستند، تشویق کرده و پاداش می‌دهد.	
۰/۷۷	(۰/۵۶ و ۰/۸۱ و ۰/۹۶)	در این کتابخانه از افراد با ایده‌های نو و منحصربه‌فرد، به‌خوبی استقبال و تجلیل می‌شود.	
۰/۸۲	(۰/۶۲ و ۰/۸۷ و ۰/۹۷)	کار گروهی، توافق عمومی و مشارکت از ویژگی‌های مهم در این کتابخانه است.	
۰/۳۷	(۰/۴۴ و ۰/۶۹ و ۰/۸۶)	ریسک‌پذیری فردی، نوآوری، آزادی و بی‌همتایی در سبک مدیریت از ویژگی‌های مهم این کتابخانه است.	
۰/۸۰	(۰/۵۹ و ۰/۸۴ و ۰/۹۷)	در این کتابخانه معیار موفقیت براساس رشد منابع انسانی، تعهد کارکنان و اهمیت دادن به آنها تعیین می‌شود.	
۰/۸۰	(۰/۶۰ و ۰/۸۵ و ۰/۹۷)	دستیابی به توافق حتی در موضوعات دشوار نیز آسان است.	
۰/۷۶	(۰/۵۴ و ۰/۷۹ و ۰/۹۶)	وقتی تعارضی روی می‌دهد ما درصدد دستیابی به راه حلی هستیم که هر دو طرف تعارض در آن برنده باشند.	
۰/۷۸	(۰/۵۷ و ۰/۸۲ و ۰/۹۶)	توجه به انگیزش‌های مادی، فضای سبز، توجه به انگیزش‌های معنوی	فرهنگ زیبایی‌شناسی
۰/۷۶	(۰/۵۴ و ۰/۷۹ و ۰/۹۶)	بین میز و صندلی کتابخانه با فضای سالن مطالعه تناسب کافی وجود دارد.	
۰/۷۸	(۰/۵۷ و ۰/۸۲ و ۰/۹۶)	تعداد میز و صندلی برای مطالعه با توجه به تعداد دانشجویان و اساتید دانشگاه کافی است.	
۰/۸۲	(۰/۶۲ و ۰/۸۷ و ۰/۹۷)	به فضای سبز در این کتابخانه توجه ویژه‌ای شده است.	
۰/۷۸	(۰/۵۷ و ۰/۸۲ و ۰/۹۶)	بین معماری ساختمان کتابخانه و نوع کاربرد آن تناسب وجود دارد.	
۰/۷۲	(۰/۵۰ و ۰/۷۵ و ۰/۹۱)	بین تجهیزات با فضای کتابخانه تناسب کافی وجود دارد.	

باتوجه به نتایج به‌دست آمده در جدول (۸) مشاهده می‌شود که آستانه تحمل توافق نظر خبرگان در مؤلفه فرهنگ تعاملی، فرهنگ انسان‌محور و فرهنگ قانون‌محور و فرهنگ زیبایی‌شناسی هماهنگ است، در گویه‌هایی که نمره توافق خبرگان کمتر از ۰/۷ شده است، این زیرعوامل از پژوهش حذف می‌شود.

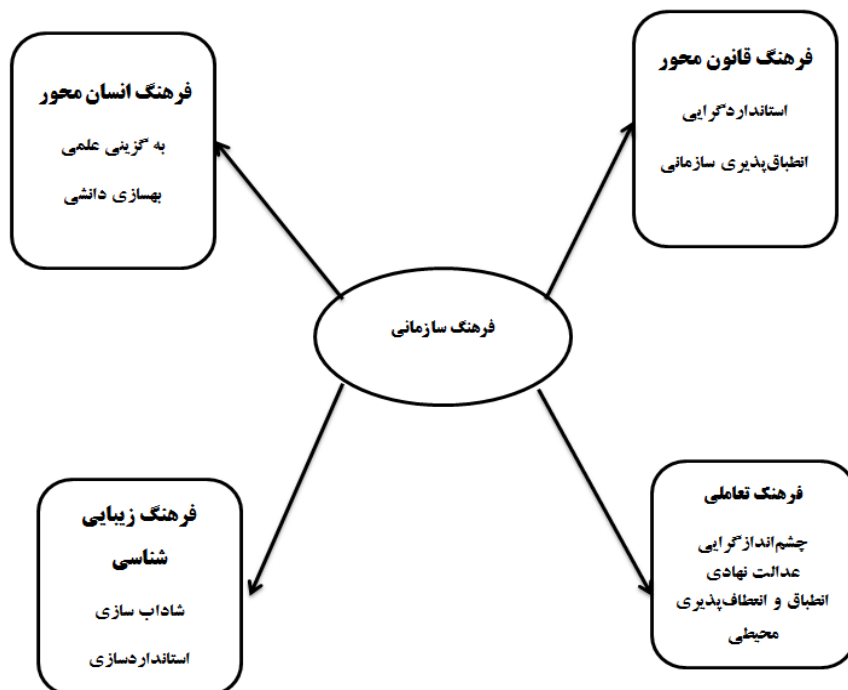
جدول ۹. دیدگاه خبرگان در خصوص مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (نظرسنجی مرحله دوم)

مؤلفه‌ها	گویه‌ها	(l, m, u)	S <sub>2</sub>	S <sub>1</sub> - S <sub>2</sub>
فرهنگ انسان‌محور	انتصابات در کتابخانه براساس شایسته‌محوری صورت می‌پذیرد.	(۰/۹۷ و ۰/۸۷ و ۰/۶۲)	۰/۸۲	۰/۱۰
	کتابخانه بر رشد کارکنان و افزایش دانش کارکنان تأکید دارد..	(۰/۹۹ و ۰/۸۷ و ۰/۶۲)	۰/۸۲	۰/۰۴
	این سازمان به‌طور مستمر توانایی همکاران را بهبود می‌بخشد	(۰/۹۶ و ۰/۸۴ و ۰/۵۹)	۰/۷۹	۰/۰۳
	کتابخانه گردهمایی و نشست‌های آموزشی منظمی برای اشاعه و جذب دانش در کارکنان و کاربران دارد.	(۰/۹۷ و ۰/۸۸ و ۰/۶۳)	۰/۸۳	۰/۰۴
	کتابخانه به همفکری و ایده‌های نو کارکنان اهمیت بسزایی می‌دهد.	(۰/۹۹ و ۰/۸۸ و ۰/۶۳)	۰/۸۳	۰/۰۲
	کتابخانه ایده‌ها و تجربه‌های کتابداران را برای کتابداران بعدی بایگانی می‌کند.	(۰/۹۳ و ۰/۷۸ و ۰/۵۳)	۰/۷۵	۰/۰۵
فرهنگ قانون‌محور	به نظم فردی و گروهی در کتابخانه توجه بسیاری می‌شود.	(۰/۹۷ و ۰/۸۵ و ۰/۶۰)	۰/۸۱	۰/۰۲
	قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌ها به‌خوبی و درستی در این کتابخانه رعایت می‌شود.	(۰/۹۹ و ۰/۸۸ و ۰/۶۳)	۰/۸۳	۰/۰۴
	کتابخانه ما به‌طور مدام شیوه‌های جدید و بهبودیافته‌ای برای انجام کارها اتخاذ می‌کند.	(۰/۹۷ و ۰/۸۷ و ۰/۶۲)	۰/۸۲	۰/۰۸
	در این کتابخانه، مجموعه‌ای صریح و شفاف از ارزش‌های شیوه‌ای که کارها براساس آن انجام می‌شود، حاکم است.	(۰/۹۷ و ۰/۸۵ و ۰/۶۰)	۰/۸۱	۰/۰۳

$ S_1 - S_2 $	$S_2$	$(l, m, u)$	گویه‌ها	مؤلفه‌ها
۰/۰۳	۰/۸۱	(۰/۶۰ و ۰/۸۵ و ۰/۹۷)	پیشنهادات و نظرات اغلب منجر به تغییر در این سازمان می‌شود.	فرهنگ تعامل و یاد
۰/۰۶	۰/۸۲	(۰/۶۲ و ۰/۸۷ و ۰/۹۷)	در این سازمان به جای سلسله‌مراتب بر نظارت و هماهنگی تأکید می‌شود.	
۰/۰۲	۰/۸۰	(۰/۵۹ و ۰/۸۴ و ۰/۹۷)	درباره اهداف این سازمان توافق همه‌جانبه‌ای وجود دارد.	
۰/۰۲	۰/۸۰	(۰/۶۰ و ۰/۸۵ و ۰/۹۶)	سازمان ما، اهداف بلندمدت دارد.	
۰/۰۰	۰/۷۸	(۰/۵۷ و ۰/۸۲ و ۰/۹۶)	درون داده‌های مراجعان مستقیماً در تصمیمات تأثیر می‌گذارد.	
۰/۰۸	۰/۸۱	(۰/۶۰ و ۰/۸۵ و ۰/۹۹)	کتابخانه خط‌مشی‌هایی برای اینکه به کارکنان اجازه دهد ایده‌ها و دانش جدید خود را بدون ترس عرضه کنند، دارد.	
۰/۰۳	۰/۸۱	(۰/۶۰ و ۰/۸۵ و ۰/۹۷)	امکانات و منابع بدون هیچ رفتار جانبدارانه‌ای در قسمت‌های مختلف کتابخانه توزیع می‌شود.	
۰/۰۹	۰/۷۹	(۰/۵۹ و ۰/۸۴ و ۰/۹۶)	کتابخانه بر اقدامات و دستاوردهای رقابت‌جویانه تأکید می‌کند و رقابت‌جویی و انتقادپذیری مد نظر است.	
۰/۰۴	۰/۸۲	(۰/۶۲ و ۰/۸۷ و ۰/۹۷)	کتابخانه کسانی را که در کارها ریسک‌پذیر هستند، تشویق کرده و پاداش می‌دهد.	
۰/۰۵	۰/۸۱	(۰/۶۰ و ۰/۸۵ و ۰/۹۷)	در این کتابخانه از افراد با ایده‌های نو و منحصر به فرد به خوبی استقبال و تجلیل می‌شود.	
۰/۰۳	۰/۷۹	(۰/۵۷ و ۰/۸۲ و ۰/۹۷)	کار گروهی، توافق عمومی و مشارکت از ویژگی‌های مهم در این کتابخانه است.	
۰/۰۱	۰/۸۱	(۰/۶۰ و ۰/۸۵ و ۰/۹۷)	در این کتابخانه معیار موفقیت براساس رشد منابع انسانی، تعهد کارکنان و اهمیت‌دادن به آنها تعیین می‌شود.	

$ S_1 - S_2 $	$S_2$	$(l, m, u)$	گروه‌ها	مؤلفه‌ها
۰/۰۱	۰/۸۱	(۰/۶۰ و ۰/۸۵ و ۰/۹۷)	دستیابی به توافق حتی در موضوعات دشوار نیز آسان است.	
۰/۰۴	۰/۸۰	(۰/۵۹ و ۰/۸۴ و ۰/۹۷)	وقتی تعارضی روی می‌دهد ما درصدد دستیابی به راه‌حلی هستیم که هر دو طرف تعارض در آن برنده باشند.	
۰/۰۴	۰/۸۲	(۰/۶۲ و ۰/۸۷ و ۰/۹۷)	توجه به انگیزش‌های مادی، فضای سبز، توجه به انگیزش‌های معنوی	روند توسعه رشد
۰/۰۱	۰/۷۷	(۰/۵۶ و ۰/۸۱ و ۰/۹۶)	بین میز و صندلی کتابخانه با فضای سالن مطالعه تناسب کافی وجود دارد.	
۰/۰۵	۰/۸۳	(۰/۶۳ و ۰/۸۸ و ۰/۹۹)	تعداد میز و صندلی برای مطالعه با توجه به تعداد دانشجویان و اساتید دانشگاه کافی است.	
۰/۰۶	۰/۷۶	(۰/۵۴ و ۰/۷۹ و ۰/۹۶)	به فضای سبز در این کتابخانه توجه ویژه‌ای شده است.	
۰/۰۵	۰/۷۳	(۰/۵۰ و ۰/۷۵ و ۰/۹۳)	بین معماری ساختمان کتابخانه و نوع کاربرد آن تناسب وجود دارد.	
۰/۰۹	۰/۸۱	(۰/۶۰ و ۰/۸۵ و ۰/۹۷)	بین تجهیزات با فضای کتابخانه تناسب کافی وجود دارد.	

باتوجه به نتایج جدول (۹) مشاهده می‌شود که اختلاف نظر خبرگان در گام اول و دوم دارای تفاوت معنی‌داری نیست و نمره توافق خبرگان در تمام عوامل بیش از ۷۰ درصد بوده است، تمامی عوامل تأیید می‌شوند. در ادامه باتوجه به نتایج به دست آمده از تحلیل مضمون و فن دلفی فازی، الگوی نهایی پژوهش با رویکرد کاربردی شامل ۴ بعد، ۹ مقوله اصلی و ۲۵ زیرمقوله در قالب نمودار به شرح الگوی (۱) برای جامعه مورد مطالعه ترسیم شد:



شکل ۱. الگو مفهومی پژوهش

### نتیجه گیری و پیشنهادها

کتابخانه‌های دانشگاهی از سازمان‌های بسیار مؤثر در جامعه هستند که می‌توانند باعث توسعه و ارتقای یک جامعه شوند و تعالی اجتماعی را به‌بار آورند. از طرفی، آنچه که به یک کتابخانه، صرف نظر از نوع آن هویت می‌بخشد و آن را به یک موجود زنده مبدل می‌سازد، میزان مراجعه و استفاده از آن است. ایجاد شوق و انگیزه در افراد برای مطالعه، جدای برخی دلایل اجتماعی تا حدود زیادی از وجود خود کتابخانه برمی‌آید و این رسالتی است که کتابخانه‌ها از بدو پیدایش تاکنون همواره به دوش کشیده‌اند. اینکه کتابخانه‌ای مورد استقبال و کتابخانه‌ای مورد بی‌مهری مراجعان قرار می‌گیرد، می‌تواند نشئت گرفته از عوامل بیرونی و درونی باشد. یکی از این عوامل فرهنگ و ارزش حاکم بر کتابخانه‌هاست. به همین دلیل، پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های

پیام‌نور کشور انجام شد. الگوی نهایی پژوهش شامل ۴ بعد، ۹ مقوله اصلی و ۲۵ زیرمقوله است. نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش با نتایج پژوهش‌های بابایی و همکاران (۱۴۰۰)، مجتبی‌زاده (۱۳۹۹)، باقری کراچی و قاسمی‌زاد (۱۳۹۸)، محمدیان و همکاران (۱۳۹۷)، امیری و همکاران (۱۳۹۷)، زانون و همکاران (۲۰۲۱)، کلارک و همکاران (۲۰۱۲) همسو است.

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب برای کتابخانه‌های دانشگاه‌های پیام‌نور که در این پژوهش استخراج شد، شامل فرهنگ قانون‌محور، فرهنگ انسان‌محور، فرهنگ زیبایی‌شناسی و فرهنگ تعاملی است. فرهنگ انسان‌محور، بر محیط داخلی سازمان تأکید داشته و تلاش دارد تا توجه مدیران سازمان را به منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل و مزیت رقابتی معطوف نماید. مهم‌ترین ارزش‌های حاکم بر این بعد بر سه فرایند اصلی در نظام مدیریت منابع انسانی تأکید داشته و ویژگی‌هایی نظیر جذب مبتنی بر دانش، تغییر بینش و نگرش کارکنان جدیدالورود به سازمان، شایسته‌سالاری در انتصابات، توانمند نمودن کارکنان در همه ابعاد، ایجاد ارزش و رضایت‌مندی برای کارکنان، توجه به ابعاد اخلاقی و احترام مبتنی بر ارزش‌های اسلامی مورد تأکید است. ارزش‌های حاکم در فرهنگ قانون‌محور بر ایجاد استاندارد و انضباط در کل سازمان، توجه به فرایندها و تبعیت‌پذیری از قانون، تأکید دارد. مهم‌ترین ویژگی موردتوجه بر نظام‌مند نمودن، ایجاد چارچوب و الزامات شغلی، گسترش نمادهای سازمانی، نگاه جامع به کلیه قوانین و مقررات، تأکید بر اجرای دقیق قانون و نظارت‌های درونی و بیرونی تأکید دارد. فرهنگ تعاملی به‌معنای مشارکت دادن کتابداران در تصمیم‌گیری‌های کتابخانه و ایجاد انگیزه در آنها برای تحقق هدف تعالی‌بخشی اجتماعی است. این فرهنگ به بعضی از ویژگی‌های کتابخانه‌های دانشگاهی برمی‌گردد که این ویژگی‌ها، اعتقاد به رهبری مشارکتی و انگیزشی را به امری ضروری در مدیریت و فرایند عملکردی کتابخانه‌های دانشگاهی تبدیل نموده است. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به فرهنگی بودن و ارتباط کتابداران با جامعه مورد استفاده‌کننده، اشاره کرد. از آنجا که کتابدارانی که در کتابخانه مشغول کار هستند، بیشتر با کاربران و ارباب‌رجوع در ارتباط هستند و از نیازها و رفتارهای آنها بیشتر اطلاع دارند، استفاده از نظرات آنها و مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به خلاقیت و اثربخشی در کتابخانه منجر گردد. فرهنگ زیبایی‌شناسی در مدیریت کتابخانه‌ها به شناخت ابزارها و شیوه‌های محسوسی اطلاق می‌شود که باعث ایجاد حس خوشایند در کاربران به‌محض برخورد با آنها می‌شود. در این فرهنگ کتابخانه‌ها و کتابداران باید شرایطی را فراهم کنند که دانشجویان به سمت کتابخانه‌ها جذب شوند.



از این رو، کتابخانه‌های دانشگاهی برای جذب مخاطب باید بر فرهنگ زیبایی‌شناسی در کتابخانه‌ها توجه خاص داشته باشند و آن را به‌عنوان یک باور و اعتقاد، مبنای عملکرد خود برای جذب مخاطب قرار دهند. این فرهنگ شامل دو مؤلفه استانداردسازی و شاداب‌سازی است که هر کدام می‌تواند باعث ایجاد حس خوشایند در کاربران شود. با توجه به نتایج به‌دست آمده و با عنایت به اهمیت فرهنگ سازمانی مطلوب در مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌ها، پیشنهاد می‌شود جهت برقراری فرهنگ سازمانی مطلوب در مراکز اطلاع‌رسانی، کنترل و هماهنگی کارها به‌صورت افقی باشد نه سلسله‌مراتبی، و مدیران به ارزش‌های بنیادین مراکز توجه ویژه‌ای داشته باشند و از نوآوری و خلاقیت کارکنان حمایت شود تا ارتباط نزدیکی بین مدیران و کارکنان ایجاد شود. همچنین پیشنهاد می‌شود، پژوهشی برای ابزارسازی سنجش فرهنگ سازمانی براساس الگوی به‌دست آمده در این پژوهش انجام شود و تحقیقی پیرامون میزان تطبیق فرهنگ سازمانی موجود در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دیگر کشور با ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کتابخانه‌ای حاصل از این پژوهش صورت گیرد. در نهایت می‌توان به این نکته اشاره کرد که ویژگی مهم و وجه تمایز این پژوهش با سایر تحقیقات در حوزه فرهنگ سازمانی کتابخانه‌ها در این است که پژوهش حاضر با رویکرد زمینه‌ای انجام شده است که متناسب با مطالعات فرهنگ سازمانی در سازمان‌هایی با ماهیت متفاوت مثل کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی عمومی است. از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه و نمونه مورد مطالعه به مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه‌های پیام نور کشور اشاره کرد که این امر تعمیم نتایج را به سایر دانشگاه‌ها تا حدودی محدود می‌کند.

## منابع

- افجه‌ای، سیدعلی‌اکبر (۱۳۹۴)، **مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی**، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- اکبری، مرضیه‌السادات؛ قدمی، محسن؛ زمانی مقدم، افسانه؛ صالحی امیری، سیدرضا و فراهانی عزیزآبادی، فاطمه (۱۳۹۹)، مدل فرهنگ سازمانی مؤثر بر راهبردهای سرمایه انسانی در کتابخانه ملی تهران، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، شماره ۹، دوره ۳: ۲۱۴-۱۹۱.
- امیری، محمدرضا؛ ضیایی، ثریا؛ شریف‌مقدم، هادی و فیاضی، بی‌بی‌مرجان (۱۳۹۷)، طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران، **تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی**، شماره ۲۴، دوره ۴: ۵۲۱-۵۰۱.
- بابایی، بهزاد؛ میرسپاسی؛ آزاد، ناصر و قجری، سمیه (۱۴۰۰)، طراحی الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های حاکمیتی - میانداری، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، شماره ۱۱، دوره ۱: ۱۸۳-۱۱۴.
- باتمانی، فردین و توکلی، معصومه (۱۴۰۱)، بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی، **فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و علوم انسانی**، سال ۳، شماره ۶: ۷۴-۶۳.
- باقری کراچی، امین و قاسمی‌زاد، علی‌رضا (۱۳۹۸)، شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی، **مجله توسعه آموزش جندی‌شاپور**، شماره ۱۰، دوره ۱: ۵۷-۴۹.
- جنوی، المیرا؛ رضایی، زهره و پورگشسب، ساناز (۱۳۹۸)، مطالعه ارتباط بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، **علوم و فنون مدیریت اطلاعات**، شماره ۶، دوره ۱: ۵۰-۲۳.
- حق‌شناس قاضی‌محله، لیلا (۱۳۹۹)، تأثیر فرهنگ سازمانی و عملکرد رهبری بر رضایت شغلی بیمه‌گزاران شرکت بیمه استان گیلان، **فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری**، شماره ۴۴، دوره ۴: ۱۸۲-۱۶۲.
- رایینز، استیفن پی (۲۰۱۸)، **رفتار سازمانی**، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۴۳.
- زبردست، کریم (۱۳۹۶)، **بورسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران متوسطه**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه تهران، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، شهر تهران.

شاه‌محمدی، محمد؛ عامری، مهدی و شاه‌محمدی، سعید (۱۴۰۰)، مدل پارادیمی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح از منظر امامین انقلاب در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی، **فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی**، سال ۱۱، شماره ۴۵: ۹۵-۱۲۰.

شاین، ادگار (۲۰۰۳)، فرهنگ سازمانی، ترجمه محمدابراهیم محبوب، تهران: نشر فرا، چاپ اول. ضرغامی‌فر، مژگان و آذر، عادل (۱۳۹۲)، تحلیلی بر شیوه نگاشت‌شناختی در ساختار بندی داده‌های کیفی مطالعات سازمانی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، شماره ۳، دوره ۱: ۱۵۹-۱۸۵. فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۴)، **نظریه پردازان و مشاهیر مدیریت**، نشر فراندیش. فرهی، علی؛ ابراهیمی، الهام؛ سلطانی، محمدرضا و هوشنگی، مهدی (۱۳۹۶)، سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با توجه به الگوی مطلوب: کاربرد رویکرد آمیخته، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، شماره ۶، دوره ۲: ۱-۲۵.

کرسول، جان‌دبلیو (۱۳۹۱)، **طرح پژوهشی رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی**، ترجمه علی‌رضا کیامنش و مریم دانای طوس، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه علامه طباطبایی. کلایی، امیرمحمد (۱۴۰۱)، مدل تعهد سازمانی با تبیین جایگاه نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و خلق ارزش مشترک، **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، شماره ۱۵، دوره ۵۶: ۱۹۴-۱۶۵.

گلی‌زاده، حسن (۱۳۹۰)، **بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در کتابخانه‌های سه قوه (مقننه، مجریه، قضائیه) مستقر در شهر تهران**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.

محمدی، زهرا و قیاسوند، مصطفی (۱۳۹۹)، نقش رسانه‌های جمعی بر فرهنگ سازمانی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران تهران بزرگ، **مجله مدیریت فرهنگی**، سال ۱۲، شماره ۴۶: ۱۳-۱. محمدیان، محمد و شهبواری، هادی (۱۳۹۷)، بررسی فرهنگ سازمانی یک سازمان با رویکرد نهادی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، شماره ۱۰، دوره ۴: ۲۳۲-۲۱۷.

مهدی، فیروز؛ مجتبی‌زاده، محمد و کمالی، نقی (۱۴۰۱)، طراحی و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های کشور، **مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی**، دوره ۱۵، شماره ۱: ۱-۹.

- مهدی، فیروز؛ مجتبی‌زاده، محمد و کمالی، تقی (۱۳۹۹)، طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران، *مجله مدیریت فرهنگی*، شماره ۵۰، دوره ۱۳: ۱۹۱-۱۷۳.
- نماینان، فرشید و فیض‌اللهی، صادق (۱۳۹۴)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام)، *فرهنگ ایلام*، شماره ۴۶، دوره ۱۵۶: ۱۷۴-۱۶۱.
- نیازآذری، کیومرث و تقوایی‌یزدی، مریم (۱۳۹۵)، *فرهنگ سازمانی در هزاره سوم*، تهران: انتشارات آگاه.
- Amiri, M. R., Ziaei, S., SharifMoghadam, H., & Fayyazi, B. M. (2019). Designing the effective organizational culture pattern of public libraries in Iran. **Research on Information Science & Public Libraries**; 24 (4) ,501-521
- Akbari, M. S., Ghadami, M., Zamani Moghadam, A., Salehi Amiri, S. R., & Farahani Azizabadi, F. (2020). Corporate Culture Model Affecting Human Capital Strategies in Tehran National Library. **Organizational Behaviour Studies Quarterly**, 9(3), 191-214.
- Afjeei, S.A. (2014). **Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior**. Organization for the study and editing of university humanities books, Tehran.
- bagherikerachi, A., & Ghasemizad, A. (2019). Identifying the components of an optimal organizational culture in medical universities. **Educational Development of Judishapur**, 10(1), 49-57.
- Batmani, F. & Tavakoli, M. (2022). Examining dimensions of organizational culture in educational organizations. **Journal of Applied Research in Management and Humanities**, 3(6),63-74.
- babaei, B., mirsepassi, N., azad, N., & ghajari, S. (2022). Design a Model of Organizational Culture in Government- HubCoordinatorOrganizations (Case Study: Ministry of Interior). **Organizational Behaviour Studies Quarterly**, 11(1), 83-114.
- Boothby, D., Dufour, A., Tang, J., (2010).Technology adoption, training andproductivity performance. **Research Policy**, 35(5),650-661.
- Buenger, V., Daft, R. L., Conlon, J., Austin, J.,(1996). Competing values in organizations: Contextual influences & structural consequences. **Organization Science** ,7,557-576.
- Clark, C.M., Belcheir, M., Strohfus,P., Springer, P.J. (2012). development and description of the culture/climate assessment scale, **Journal of nursing Education**, 51(2),75-80.
- Colabi, A. M. (2022). Organizational Commitment Model by Explaining the Role of Organizational Innovation, Organizational Culture and Creating Shared Value. **Public Management Researches**, 15(56), 165-194.
- Creswell, J W. (2011). **Research project of qualitative, quantitative and hybrid approaches**, translated by: Alireza Kiamanesh and Maryam Danai Tous. Academic Jihad Publications of Allameh Tabatabai University, Tehran.
- Dong, W., Zhongfeng, S., & Dongtao, Y. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. **Journal of knowledge management**, 15(3), 363-373.
- Doherty, A. , & Macintosh, W. E. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. **Sport Management Review**, 13, 106-117. org/p/fth/montri/99-05. html.

- Fahad A. O., Stephen C., & Hao T.(2020). National cultural distance, Organizational culture and Adaptation of management Innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia. **Journal of Business Research**, 109,184-199.
- farahi, A., ebrahimi, E., soltani, M. R., & hooshanghi, M. (2017). Measuring Organizational Culture According to its Desired Model: Mixed Approach Application. **Organizational Behaviour Studies Quarterly**, 6(2), 1-25.
- Ferine, K. F., Aditia, R., & Rahmadana, M. F. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. **Heliyon**, 7(7), e07698.
- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. **Journal of Financial Economics**, 146(2), 552-593.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. **J. Financ. Econ**, 117 (1), 60–76.
- Gray, D.H. (2007). Standards of corporate responsibility are changing, **Financial Analysts Journal**, 27(5), 28-35.
- Golizadeh, H. (2010). **Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management in libraries of three branches (legislative, legislative, and judicial) located in Tehran, master's thesis in psychology and educational sciences**, Allameh Tabatabai University, Tehran.
- Hogan, S.J & Coote, L.V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, 67(8), 1609-1621.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H.S.(1993). Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. **Journal of Marketing**, 57, 57-69.
- Janavi, E., Rezaei, Z., & Poroushasb, S. (2020). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in View of the Staff of Deputy of Research and Technology Ministry of Health and Medical Education. **Sciences and Techniques of Information Management**, 6(1), 22-50
- Kumaresan, S. & Rani, B. S. (2013). Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing Activities in Higher Educational Libraries in Qatar. **Journal of Current Trends in Education and Research**, 5(2), 56-63.
- Kim, H.; Tracy, E. M.; Biegel, D. E.; Min, M. O. & Munson, M. R. (2015). The Effects of Organizational Culture on Mental Health Service Engagement of Transition Age Youth. **The Journal of Behavioral Health Services & Research**, 42(4), 466-485.
- Liu, H, Ke, W, Wei, KK, Gu, J, Chen, H (.2010). The Role of Education Sector of Pakistan, **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, 10(1) 1, 237-258 .
- Mohammadian, M., Shahsavari, H. (2019). An Investigation of Organizational Culture of a Military Unit by Institutional Approach. **Journal of Research in Human Resources Management**, 10(4), 217-232.
- Mehdi, F; Mojtabizadeh, M. and Kamali, N. (1401). Designing and validating a scale to measure the organizational culture of the country's universities, **Journal of Education Strategies in Medical Sciences**, 15(1), 1-9.

- mahde, F., Mojtaba Zadeh, M., & Kamali, N. (2021). Designing and validating the organizational culture model for the Iranian higher education system. **Journal of Cultural Management**, 14(50), 173-191.
- Mohammadi, Z., & Qiyasavand, M. (2020). The role of mass media on the organizational culture of the staff of the Martyr and Veterans Affairs Foundation of Greater Tehran. **Journal of Cultural Management**, 13(46), 1-13.
- Niaz Azari, K., & TaghvaiYazdi, M. (2016). **Organizational culture in the third millennium**. Publication method. Cameron, KS.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of organizational behavior**, 26(4), 379-408.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K., & Gunawan, R.(2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. **Int. J. Law Manag**, 59 (6), 1337–1358.
- Quinn. R. (1999). **Diagnosing culture and changing organizational culture**. Addison Wesley, Newyork.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectivenesscriteria: Towards a competing values approach to organizational analysis.**Management Science**,29(3) 29.363-77
- Robbins, S.(2018). **Organizational behavior**, translated by Ali Parsayian and Sayyed Mohammad Arabi. Cultural Research Office Publications, Tehran.
- Schein, E.(2003). **Organization culture**, translated by Mohammad Ebrahim Mahjoub, Fara Publishing House, Tehran.
- Shahmohammadi, M., Ameri, M., & shahmohammadi, S. (2022). Designing Organizational Cultural model of IR Armed Forces Using Grounded Theory Method. **Strategic Management Studies of National Defence Studies**, 11(45), 120-95.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. **Journal of product innovation management**, 30(4), 763-781.
- Zanon, L. G., Marcelloni, F., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2021). Exploring the relations between supply chain performance and organizational culture: A fuzzy grey group decision model. **International Journal of Production Economics**, 233, 108023.
- Zarghami Fard, M., & Azar, A. (2015). An Analysis of Cognitive Mapping Method in the Qualitative Data Structuring of Organizational Studies. **Organizational Behaviour Studies Quarterly**, 3(1 & 2), 185-159.
- Zabardast, K. (2016). **Investigating the relationship between organizational culture and the performance of secondary managers**. Master's Thesis: University of Tehran, Faculty of Psychology and Educational Sciences. Tehran City.
- Xuan, Q. (2018). The influence of organizational culture on internationalization of universities: A case study of Mahidol University International College. **Journal of Human Sciences**. 10(1):1-13.