

تجربه زیسته استادان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب از تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها

نازنین صادق‌زاده^۱، علیرضا ابراهیم‌پور^{۲*}، مهناز ربیعی^۳، فائزه درمان^۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف توصیف تجارب اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب از تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌هاست. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات کیفی با استفاده از روش پدیدارشناسی بود و جامعه آماری پژوهش، تمام اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بود و داده‌های موردنیاز از طریق مصاحبه عمیق با ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی که با روش نمونه‌گیری هدفمند نمونه‌ها انتخاب شده بودند، گردآوری شد. پایایی و روایی نتایج بررسی شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات روش اصلاح‌شده استوتیک - کولایزی کن به کار گرفته شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشایندهای تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها شامل ۶ مقوله اصلی پیشایندهای فردی، سازمانی، اخلاقی و مذهبی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی طبقه‌بندی شدند و پیامدهای حاصل از تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها در ۲ طبقه پیامدهای سازمانی و فراسازمانی دسته‌بندی شدند.

کلیدواژه‌ها: پیشایندهای تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها، پیامدهای تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها، پدیدارشناسی، فرهنگ، استادان.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران.
۲. استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران (a_brahimipour@azad.ac.ir) (نویسنده مسئول).
۳. استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران.
۴. استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

Lived experience of professors of Islamic Azad University, Tehran South Branch, of cultural transformation based on values

Nazanin Sadeghzadeh¹
Alireza Ebrahimpour^{2*}
Mahnaz Rabiei³
Faeze Darman⁴

Abstract

The present study aims to describe the experiences of professors of Islamic Azad University, Tehran South Branch, of cultural transformation based on values. The research method was applied in terms of purpose and in terms of collecting qualitative information, phenomenological method was used. The statistical population of the study was all professors of the Islamic Azad University, Tehran South Branch. Samples were selected by purposive sampling method. In order to evaluate the reliability of the results, the three approaches of Rao and Perry were used. For validity of the results, Lincoln and Guba construct validity approaches, external validity, descriptive validity, and interpretive validity were used. A modified static-collage method was used to analyze the data. The research findings showed that the antecedents of value-based cultural transformation were categorized in six main categories of individual, organizational, moral and religious, economic, political, cultural and social antecedents and the consequences of value-based cultural transformation were two categories of organizational and meta-organizational consequences.

Keywords: Ancestors of value-based cultural transformation, consequences of value-based cultural transformation, culture, phenomenology , professors

-
1. Nazanin Sadeghzadeh, PhD Candidate of Management and Planning of Cultural Affairs, Islamic Azad University Tehran South Branch, Tehran, Iran
 2. Alireza Ebrahimpour, Assistant Professor of Management and Planning of Cultural Affairs Department, Islamic Azad University Tehran South Branch, Tehran, Iran (a_ebrahimpour@azad.ac.ir).
 3. Mahnaz Rabiei, Assistant Professor of Economy Department, Islamic Azad University Tehran South Branch, Tehran, Iran
 4. Faeze Darman, Assistant Professor of Management and Planning of Cultural Affairs Department, Islamic Azad University Tehran South Branch, Tehran, Iran

مقدمه

از آنجا که دانشگاه از نظر عملکرد و مأموریت ابعاد چندگانه‌ای دارد، توجه به مسائل فرهنگی نیز ضروری است. بنابراین باید به دنبال روش‌هایی برای شناخت، حفظ، ترویج و توسعه فرهنگ اسلامی ایرانی در دانشگاه بود تا با اهمیت دادن به ارزش‌های ایرانی اسلامی از طریق فرهنگی و اجتماعی به نیازهای جامعه پاسخ گفت (شاگری و صادقی نیارکی، ۱۳۹۷). دانشگاه آزاد اسلامی برای تبدیل شدن به دانشگاه حل مسئله و کارآفرین، به اسلامی شدن دانشگاه توجه ویژه‌ای دارد. وظیفه دانشگاه همچنین تمرکز مستقیم بر نیازهای علمی مردم جامعه، یعنی «تولید علم»، و پرداختن به «پیشرفت علمی کشور به معنای پیشبرد هدفمند تحقیقات و تولید دانش فنی در راستای منافع ملی و براساس برنامه‌های کلی آینده‌نگرانه است. تعمیق بینش توحیدی و اندیشه دینی بر توحید استوار است. ساختار آموزشی ما اگرچه درس‌های لازم و موردنیاز انسان را در حوزه معارف و احکام دینی موردنیاز انسان دربر دارد، اما در کنار این آموزش‌ها، بسترسازی برای درک عمیق‌تر توحید و تعمیق ارتباط با خداوند در تمام ابعاد عملی زندگی دانشجویی، از جمله درس خواندن و کار کردن، شایسته توجه بیشتری است (ساویز، ۱۳۹۶). دانشگاه بایستی منطبق بر ساخت اجتماعی، فرهنگی جامعه باشد تا در درجه نخست، توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه را داشته باشد و در درجه دوم، مردم به آن اعتماد کنند، زیرا به نیازهای آنان پاسخ داده است. از همه بالاتر و مهم‌تر اینکه، در فرایند توسعه و پیشرفت کشور سهم باشد، زیرا با شناسایی نیازهای ملی جامعه، ساختار علم و فناوری بومی شکل می‌گیرد و تشکیل این ساختار علمی، در مراحل بعدی، امر پیشرفت و توسعه را سرعت می‌بخشد (نیستانی و رامشگر، ۱۳۹۲، ص ۱۶۷).

لازمه انطباق دانشگاه با جامعه مفهوم تحول است. تحول مفهوم فراگیری است که در راستای یک چشم‌انداز مطلوب در سطوح فردی، گروهی و سازمانی قابل طرح است. تأکید بر چشم‌انداز مطلوب و چندسطحی بودن عرصه‌های مختلف آن مفاهیمی قابل تأمل در نظریه تحول است که درک آن بدون توجه به آن‌ها امکان‌پذیر نیست. چشم‌انداز مطلوب واژه‌ای مهم برای فهم تحول و تبیین آن در عرصه‌های مختلف فردی، گروهی و سازمانی است. تحول و توسعه سازمان به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از تغییرات سطحی دست بردارند و بتوانند با اتکا به فلسفه‌های ماندگار و مبانی معرفت‌شناختی درست، فرضیات اصلی و ارزش‌هایی را تغییر شکل دهند که سبب هدایت رفتاری آن‌ها می‌شود (چیت‌ساز، ۱۳۹۳).

تحول و به‌ویژه تحول فرهنگی نوعی تغییر است که می‌تواند در کل سازمان یا در بخش‌ها و تیم‌های جداگانه ایجاد شود. قبل از شروع تحول در فرهنگ سازمانی، باید به جوانب مثبت و منفی تغییرات فرهنگی توجه کنیم (کامینگز و وورلی، ۲۰۰۸).

در میان ابزارها و بخش‌های مهم فرهنگی، دانشگاه نقش خطیری در شکل‌دهی فرهنگ بر عهده دارد، زیرا مأمور فرهنگ‌سازی است. فرهنگ سوق‌دهنده ملت به سوی آرمان‌ها و ایدئال‌ها و بستر ساز حرکت به سوی ارزش‌های مطلوب است. (شاه علی، ۱۳۹۸). دانشجویان دیروز دانشگاه‌ها، باید قادر باشند که مسائل امروز جامعه را حل کنند و مشاغل جامعه را عهده‌دار شوند. دانشجویان امروز دانشگاه‌ها نیز باید قادر باشند که مسائل فردای جامعه را حل و نیازها را تأمین کنند، بنابراین، عضو هیئت علمی و هر دانشگاهی، این رسالت را بر عهده دارد که علم مورد نیاز آینده جامعه را تولید کند و به دانشجوی امروز بیاموزد تا در آینده قادر باشد جامعه خود را اداره کند (ناظمی اردکانی، ۱۳۹۴). همین است که حیات و بالندگی جوامع به تلاش عالمان و اندیشمندان و به کارآمدی مراکز علمی بستگی دارد. هرگونه تحول و تکاملی در جامعه، باید توسط عالمان و اندیشمندان آن جامعه، در علوم تولید شود و در مراکز علمی و دانشگاه‌های آن کشور رقم خورده باشد. جامعه برای حل مسائل حل نشده‌اش، به دانشگاه‌ها و مراکز تولید علم مراجعه می‌کند. اگر هم جامعه به چنین مسائلی پی نبرد که ممکن است پی نبرد، اصلی‌ترین جایگاه‌هایی که باید به چنین مسائلی پی ببرند، جایگاهی جز دانشگاه‌ها و مراکز تولید علم نیستند. دانشگاه‌ها می‌توانند محل پرورش اندیشمندانی باشند که مقدرات کشور به دست آن‌ها رقم خواهد خورد، و به منزله یکی از کانون‌های تولید اندیشه برای حل معضلات کشور، انتظارات زیادی از آن‌ها در سطح جامعه وجود دارد. با این حال، بسیاری معتقدند دانشگاه ما با نیازهای واقعی کشور فاصله قابل توجهی دارد. این فاصله علل تاریخی دارد، زیرا دانشگاه به شکل امروز آن، به صورت نهادی اقتباسی متناسب با ساختارهای کشوری دیگر و نه به صورت یک برآمد طبیعی از نیازهای ملی تأسیس شده است. انطباق دانشگاه با نیازهای جامعه ما احتمالاً مستلزم برخی تحولات بنیادین در ساختار امروزی دانشگاه است (ساویز، ۱۳۹۶). این موضوع در کشور ایران هنوز به صورت دقیق و جامع مورد توجه و تحقیق قرار نگرفته است و احتمالاً به دلیل حساس بودن موضوع پژوهشگران فرهنگ سازمانی رغبتی جدی به ورود به این عرصه نداشته‌اند، به دلیل آنکه موضوع تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش به‌ویژه در سازمان‌های فرهنگی از جمله دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب موضوعی

پیچیده و مبهم است و کم‌تر ادبیات پژوهشی در این خصوص می‌توان یافت؛ گاه دیده می‌شود که اهمیت آن در سازمان‌ها نادیده گرفته می‌شود. با آنکه تئوری پردازان فرهنگ سازمانی را به منزله مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که بر خوردهای اعضای سازمان را با همدیگر و با منابع، مشتریان (ارباب رجوع) و افراد دیگر بیرون سازمان کنترل می‌کند، معرفی می‌کنند، اما تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش می‌تواند راه حلی مفید برای اثربخشی، بهره‌وری و کارایی، عملکرد و توسعه در سازمان باشد، تحقیق حاضر از آنجایی که با روش کیفی اعضای هیئت علمی را در مورد تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش مورد ارزش‌را شناسایی کند و یک طبقه‌بندی کیفی از مؤلفه‌های تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش ارائه دهد. در مجموع اهمیت و ضرورت این تحقیق از دو جنبه زیر مدنظر است: ۱. این تحقیق تلاش می‌کند تا تجارب زیسته اعضای هیئت علمی را از تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش و پیشایندها و پیامدهای آن را ارائه دهد، لذا رویکردی که به کار گرفته شده برآمده از دیدگاه واقعی اعضای هیئت علمی بوده و نتایج حاصل از تحقیق نزدیکی بیشتری به واقعیت‌های سازمانی دارد. ۲. این تحقیق از آنجایی که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب صورت گرفته است، می‌تواند مؤلفه‌های ایجاد تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش را مورد بررسی و کنکاش قرار دهد و پیشایندها و پیامدهای آن را از اعضای هیئت علمی شناسایی کند و به مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب کمک کند تا اقداماتی را انجام دهند تا پیشایندها و پیامدهای مثبت ایجاد تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش تا حد ممکن ایجاد شود. بنابراین مسئله اصلی در تحقیق این است که اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب چه تجاربی از تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها دارند؟ مؤلفه‌های آن از نظر آن‌ها کدام است؟ آن را چگونه معنابخشی می‌کنند؟ هر فردی در سازمان می‌بایست تصمیم بگیرد تا ارزش‌ها، باورها و رفتارهایش را برای ایجاد یک فرهنگ مطلوب تغییر دهد که این بخش معمولاً دشوارترین مرحله در تغییر فرهنگ است. در این راستا مهم‌ترین دغدغه اصلی این مسئله بر مبنای پرسش‌های مطرح‌شده آن است که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها می‌تواند به منزله یک عامل مثبت در اثربخشی، بهره‌وری، کارایی، عملکرد و توسعه در سازمان نقش داشته باشد. هنگامی که کارکنان یک سازمان منافع حاصل از تحول فرهنگی

را درک کنند، بیشتر مایل به انجام تلاش برای دستیابی به آن خواهند بود. هنگامی که مسیر راه برای همه روشن باشد، آن‌ها قادر خواهند بود تا منافع تحول فرهنگی را بهتر درک کنند. به نظر می‌رسد با توجه به ادبیات تحقیق شناسایی مؤلفه‌های تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب و پیشایندها و پیامدهای حاصل از آن اهمیت بسیاری دارد و کم‌تر با رویکرد کیفی مدنظر قرار گرفته است. بنابراین در این تحقیق سعی شده است تا با رویکرد پدیدارشناسانه، تجارب اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب از تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش مطرح شده و پیشایندها و پیامدهای آن در قالب مفاهیم و مقوله‌های معنادار استخراج شود. لذا مسئله اصلی این تحقیق شناسایی مؤلفه‌های کلیدی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش حاصل از تجارب اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب است.

تغییر، ممکن است به صورت قدم‌های کوچک و جزئی یا قدم‌های بزرگ و کلی ایجاد شود. قدم‌های کوچک و جزئی تغییر مطمئن‌تر هستند و از آن‌ها می‌توان با عنوان تکامل یا تغییر تدریجی یاد کرد. تغییرات تدریجی در شرایطی نتیجه‌بخش هستند که هدف، تنها حفظ وضعیت کنونی و با فرض عدم تغییر سایر متغیرها باشد. هنگامی که در شرایط محیطی کنونی، برداشتن گام‌های کوتاه و آهسته دیگر نتیجه‌بخش نباشد، سازمان‌ها ممکن است گام‌های بزرگ و سریع را جهت بهبود و ایجاد جهش در عملکرد سازمانی مدنظر قرار دهند. از این حرکات و تغییرات ناگهانی مؤثر اغلب به منزله انقلاب یا تحول یاد می‌شود. تحول در اصل، تغییری بنیادی و اساسی در عملکرد سازمانی است. هدف اصلی در تحول سازمانی، ایجاد بهبود چشمگیر در عملکرد کنونی سازمان از طریق تطابق بهتر آن با شرایط و نیازهای متغیر بازار است. به‌طور معمول تحول سازمانی، تغییر در تمام سطوح سازمانی از مدیران اجرایی تا همه کارکنان سازمان را شامل می‌شود (تیریزی، ۱۳۸۸). تغییر مشخصه همیشه‌حاضر در زندگی سازمانی، هم در سطح عملیاتی و هم در سطح راهبردی است. بنابراین با توجه به اهمیت توانایی سازمان، هیچ‌گونه تردیدی وجود ندارد که آن سازمان می‌باید در آینده نیازهایش را شناسایی کند که در چه زمینه‌ای است و چگونه تغییرات لازم برای رسیدن به آن را مدیریت کند (برنز، ۲۰۰۴؛ رابلی و کلارکسن، ۲۰۰۱). تحول فرهنگی نیز همچون توسعه فرهنگی و مدیریت فرهنگی، واژه‌ای مرکب

است که در آن، بار معنایی تحول به فرهنگ منتقل می‌شود و مراد از آن، تحول در حوزه فرهنگ است. بار معنایی تحول فرهنگی به مدیریت منتقل می‌شود که به معنی برنامه‌ریزی و سامان‌دهی به تحول فرهنگی است. مقوله تحول فرهنگی همچون هر مقوله اجتماعی دیگر، برای وقوع نیازمند شرایط مناسب است و واضح است که ایجاد این شرایط، خود مستلزم اندیشه، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی است. هیچ چیزی بدون مدیریت، در چارچوب مناسب خود اتفاق نمی‌افتد و حتی ممکن است از یک فرصت به تهدید بدل شود. تحول فرهنگی هم بدون مدیریت شدن، مستثنی از این قاعده نیست؛ تحول فرهنگی مدیریت نشده امکان تهاجم فرهنگی را افزایش می‌دهد و این امر در دوران جهانی شدن، احتمال وقوع بیشتری دارد. بنابراین مدیریت فرهنگی و مدیریت تحول فرهنگی برای هر جامعه‌ای ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (سفیدگری، ۱۳۹۴). سنجش و اندازه‌گیری مواردی غیر ملموس و غیر علنی مانند فرهنگ، کار بسیار دشواری است. یکی از نظریه‌ها در حوزه تحول فرهنگی، نظریه تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌هاست. در سال ۲۰۰۶ ریچارد بارت ابزاری به نام ابزارهای تحول فرهنگی طراحی کرد که نقشه کلی ارزش‌های فردی و سازمانی را ترسیم می‌کند. در این ابزار هفت سطح برای خودآگاهی‌های شخصی و هفت سطح برای خودآگاهی‌های سازمانی، در نظر گرفته شده است. مدل خودآگاهی هفت سطحی مذکور در واقع بسط و توسعه مدل انگیزشی و سلسله‌مراتب نیازهای ابراهام مازلو است. مبنای اصلی هفت سطح خودآگاهی سازمانی این است که سازمان‌ها و گروه‌ها از افراد تشکیل شده‌اند و همانند موجودات زنده‌ای عمل می‌کنند که انگیزه‌ها و نیازهای مشابه با آن افراد دارند. این مدل سطوحی از خودآگاهی را جایگزین سلسله‌مراتب نیازهای مازلو کرده و تعریف دقیق‌تر و عمیق‌تری را برای آن دسته از انگیزه‌های روانی که مازلو با عنوان خودشکوفایی از آن‌ها یاد کرده است، ارائه می‌دهد. هر سطح از خودآگاهی بر زمینه‌های معینی از زندگی تمرکز می‌کند. رفتارهای بالقوه محدودکننده، مانند کنترل، دیگران را مقصر دانستن و احتکار اطلاعات، در سه سطح پایین خودآگاهی قرار گرفته‌اند. این سطح جایی است که ترس‌های ناشی از ابعاد ناشناخته شخصیتی بر رفتار فرد غلبه دارد و حوزه منافع شخصی است. سه سطح بالای خودآگاهی نیز نشان‌دهنده انگیزش‌های روحی است که در حوزه منافع عمومی محسوب می‌شود (بارت، ۲۰۱۳).

سطوح هفت‌گانه خودآگاهی شخصی (۱) سطح بقا: این سطح بر موضوعات مرتبط با بقای فیزیکی تمرکز دارد. این سطح ارزش‌هایی نظیر ثبات مالی، ثروت، ایمنی، تغذیه،

سلامتی و خودتنظیمی را دربر می‌گیرد. جنبه‌های بالقوه محدودکننده این سطح ناشی از نگرانی درباره بقا و امنیت فیزیکی است. ارزش‌های محدودکننده عبارت‌اند از: حرص و طمع، کنترل، احتیاط و محافظه‌کاری. (۲) سطح روابط: این سطح به کیفیت روابط بین شخصی در زندگی هر فرد توجه دارد. در این سطح ارزش‌هایی نظیر: ارتباطات باز، خانواده، روابط دوستانه، رفع تضاد و احترام، حاکم است. جنبه‌های بالقوه محدودکننده این سطح عمدتاً ناشی از ترس از مورد علاقه و تعلق قرار نگرفتن، ترس از مورد دوست داشتن دیگران قرار نگرفتن و امنیت شخصی هستند. ارزش‌های محدودکننده نیز عبارت‌اند از: رقابت و هم‌چشمی، عدم تحمل و محبوبیت. (۳) سطح عزت نفس: این سطح نیازهای فرد به بازشناسی و مورد تقدیر واقع شدن را دربر می‌گیرد و شامل ارزش‌هایی نظیر بهترین بودن، جاه‌طلبی، رشد حرفه‌ای و نتیجه‌گرایی می‌شود. جنبه‌های بالقوه محدودکننده این سطح ناشی از اعتماد به نفس پایین است. ارزش‌های محدودکننده در این سطح نیز عبارت‌اند از: ارزش مقام، تکبر و خودبینی، گستاخی. (۴) سطح استحاله و تغییر شکل: این سطح بر روی خودشکوفایی و رشد شخصی تمرکز دارد. ارزش‌های این سطح عبارت‌اند از: شجاعت، مسئولیت، دانش و آگاهی و استقلال. در این سطح افراد تلاش می‌کنند تا بر نگرانی و ترس خود غلبه یابند و این امر مستلزم آن است که عقاید و مفروضات خود را مورد بازنگری قرار دهند و تلاش کنند تا در زندگی خود نوعی توازن برقرار کنند. لازم به توضیح است که در سطوح ۴ تا ۷ ارزش بالقوه محدودکننده‌ای وجود ندارد. (۵) سطح انسجام درونی: افرادی که در این سطح قرار دارند به مواردی چون شغل، مسیر شغلی و ... نمی‌اندیشند، بلکه فراتر از آن به مأموریت می‌اندیشند. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: تعهد، خلاقیت، اشتیاق، خوش‌خلقی، کمال‌جویی، سخاوت و صداقت. (۶) سطح ایجاد تمایز: این سطح بر روی ایجاد تمایز در دنیای فرد، تمرکز دارد. فرد در این سطح به دنبال مشارکت فعال در جامعه محلی خود است. افراد در این سطح به ابتکار و همکاری و مشارکت افتخار می‌کنند. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: مشورت دادن، حضور در فعالیت‌های اجتماعی، ابراز هم‌دردی و ملاحظت با دیگران، آگاهی و حساسیت نسبت به محیط. (۷) سطح خدمت: این سطح بالاترین مرتبه پیوند درونی و بیرونی را منعکس می‌کند و بر ارائه خدمت به دیگران، تمرکز دارد. افرادی که در این سطح قرار دارند با عدم اطمینان، برخوردی راحت و آسان دارند. چنین افرادی از خود خردورزی، دل‌سوزی و بخشش نشان داده و دیدگاهی وسیع و جهان‌شمول دارند. آن‌ها نگران مسائل و

موضوعاتی از قبیل: عدالت اجتماعی، حقوق بشر و نسل‌های آینده هستند (بارت، ۲۰۱۳).

سطوح هفت‌گانه خودآگاهی سازمانی: (۱) سطح بقا: سطح یک بر مسائل مالی و رشد سازمانی تأکید دارد. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: سودآوری، ایجاد ارزش برای سهام‌داران، ثبات مالی و سلامت و ایمنی کارکنان. جنبه‌های بالقوه محدودکننده این سطح ناشی از نگرانی درباره بقا و امنیت فیزیکی است. این نگرانی‌ها باعث پیدایش ارزش‌هایی نظیر کنترل، جهت‌گیری‌های کوتاه‌مدت، احتیاط و بهره‌کشی می‌شوند. (۲) سطح روابط: این سطح بر کیفیت روابط بین شخصی در سازمان، روابط بین کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان، تمرکز دارد. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: ارتباطات باز، رفع تضاد، رضایت مشتری، تواضع و احترام. جنبه‌های بالقوه محدودکننده این سطح از فقدان دارایی، فقدان روابط دوستانه و فقدان امنیت شخصی، ناشی شده است و این امر به عیب‌جویی کردن و دیگران را مقصر دانستن و رقابت‌های درونی منجر می‌شود. (۳) سطح عزت نفس: این سطح بر عملکرد، سنجش و اندازه‌گیری بهینه‌کاو و سیستم‌ها و فرایندهایی که روش‌های کاری و ارائه کالاها و خدمات را بهبود می‌بخشد، تمرکز دارد. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: بهره‌روی، کارایی، رشد حرفه‌ای، توسعه مهارت‌ها و کیفیت. جنبه‌های بالقوه محدودکننده این سطح ناشی از اعتماد به نفس پایین و بی‌توجهی به نظم و اندازه‌گیری است. این جنبه‌ها باعث بروز ارزش‌های بالقوه محدودکننده‌ای از قبیل: مقام‌طلبی، گستاخی، دیوان‌سالاری و بی‌خیالی و رضایت از وضع موجود می‌شوند. (۴) سطح استحاله و تغییر شکل: این سطح بر روی تجدید حیات و بازآفرینی مستمر، یادگیری مستمر و توسعه کالاها و خدمات جدید، تمرکز دارد و ارزش‌هایی بر این سطح حاکم است که به دنبال غلبه بر ابعاد بالقوه محدودکننده سطوح ۱ تا ۳ است. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: پاسخ‌گویی، مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری، کار گروهی، توسعه فردی و انتشار و تسهیم دانش. گفتنی است که در سطوح ۴ تا ۷ ارزش بالقوه محدودکننده‌ای وجود ندارد. سطوح ۵، ۶، ۷ میزان افزایش درجه ارتباط، پیوند و هم‌بستگی در درون سازمان و نیز بین سازمان و شرکای خارجی را نشان می‌دهد. ۵. سطح انسجام درونی: این سطح بر ایجاد انسجام درونی و همچنین حس روحیه جمعی در سازمان از طریق ارزش‌ها و چشم‌انداز مشترک، تمرکز دارد. ارزش‌های حاکم بر این سطح عبارت‌اند از: اعتماد و اطمینان، یکپارچگی، صداقت، همکاری، تعهد و انصاف. این ارزش‌ها به ایجاد لذت، شور و شوق و اشتیاق، همدردی، فداکاری و خلاقیت در میان کارکنان منجر می‌شود. لازم به توضیح است که سطوح ۶ و ۷ علاوه بر ایجاد

هم‌بستگی درون‌سازمانی، بر روابط و پیوندهای برون‌سازمانی نیز تأکید دارند. (۶) سطح ایجاد تمایز: این سطح بر تقویت و تحکیم روابط و پیوندهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، تمرکز دارد. در درون سازمان این سطح حاوی ارزش‌هایی نظیر: توسعه رهبری، هدایت، مربی‌گری و توفیق‌طلبی کارکنان هستند. در مورد روابط و پیوندهای برون‌سازمانی نیز ارزش‌های حاکم عبارت‌اند از: مشتری‌گرایی و تشریک‌مساعی با تأمین‌کنندگان منابع مورد نیاز سازمان، مشارکت، ائتلاف‌های استراتژیک، مشارکت اجتماعی و حساسیت و آگاهی محیطی و ایجاد تمایز. (۷) سطح خدمت: در موضوعات درون‌سازمانی بر ارزش‌هایی نظیر: دلسوزی، بخشش و فروتنی تأکید می‌شود. در مورد روابط برون‌سازمانی نیز بر ارزش‌هایی نظیر: حقوق بشر، مسئولیت اجتماعی، نوع‌دوستی، عدالت، صلح، منافع عمومی اجتماعی و توجه به نسل‌های آتی تمرکز دارد (بارت، ۲۰۱۳).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ابهام نقش و تعارض نقش ارتباط منفی با آمادگی تغییر دارد که این آمادگی تغییر بخشی از رابطه بین ابهام نقش و اهداف گردشگری است (چنورت^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). در یک پژوهش رهبری تحول‌گرا و ارتباطات شفاف با اعتماد به نفس سازمانی کارکنان رابطه مثبت داشتند، که به نوبه خود بر پذیرا بودن کارکنان نسبت به تغییر تأثیر مثبت گذاشت (یو^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). ماتوسامی^۳ (۲۰۱۹) در تحقیقی ۱۷۴ نفر از متخصصان مدیریت را که اخیراً قسمت‌های تغییر سازمانی مانند تجدید ساختار، مهندسی مجدد، تصویب مدیریت کیفیت جامع یا اجرای راهبرد جدید را تجربه کرده‌اند بررسی کرد. نتایج تحقیق ارتباط مثبت و تأثیر آن بر میزان دریافت احساسات، یادگیری و تحول در سطح فردی را نشان داد. حسینی و علیزاده‌جورکویه (۱۳۹۷) در میان ۷۱۵ نفر از کارکنان شرکت دخانیات استان گیلان و با روش توصیفی هم‌بستگی معلوم کردند که رهبری تحول‌گرا رابطه مستقیمی با یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری دارد. در پژوهش دیگری مشخص شد که اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل استانداردشده سرمایه روان‌شناختی و هوش فرهنگی بر روی فرسودگی تحصیلی، منفی و معنادار است و نقش میانجی هوش فرهنگی نیز در این رابطه تأیید شد (رحیمی و همکار، ۱۳۹۸). در پژوهشی، عطارنیا و همکاران (۱۳۹۷) در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران معلوم کردند که درجه تناسب مدل ارائه‌شده رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی

1. Chênevert
2. Yue
3. Muthusamy

تأثیر مثبت و معناداری دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در جوامع جمع‌گراتری مانند ایران تصمیم‌ها و رفتارهای اخلاقی بیشتر متأثر از عامل‌های شخصیتی مرتبط با نوع دوستی متقابل و ارزش‌های جمع‌گرایانه‌ای چون رعایت انصاف در تعامل با دیگران‌اند. این پژوهش، با برجسته کردن نقش فرهنگ در روابط میان متغیرها، توجه به تعامل فرهنگ و اخلاق را برای داشتن تصویری درست‌تر از بُعد اخلاقی تجربه بشری لازم می‌شمارد (آقابابائی و همکاران، ۱۳۹۶)

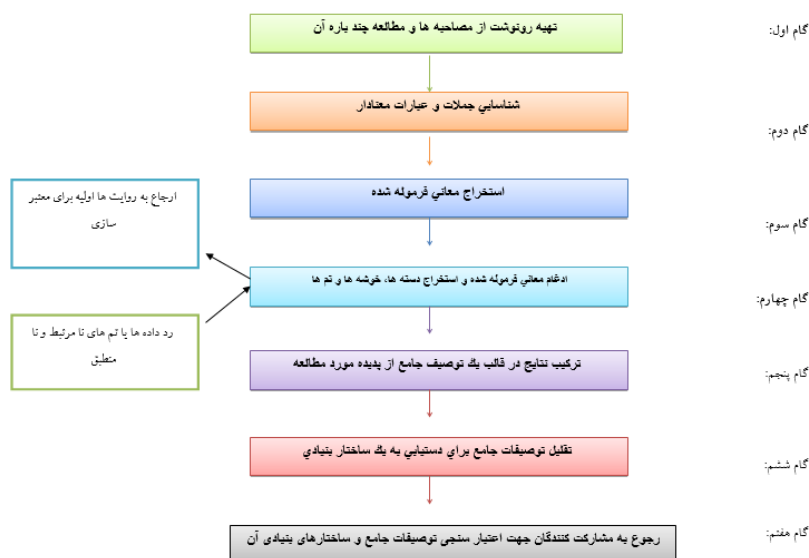
در ایران برخلاف کشورهای دیگر پیشرفته به تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها در دانشگاه‌ها به خصوص دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب توجه زیادی نمی‌شود و این تحقیق چون با روش کیفی تجارب زیسته (واقعی) اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب را می‌تواند استخراج کند و این تجارب زیسته (واقعی) می‌تواند طبقه‌بندی جدیدی از پیشایندها و پیامدها را ترسیم کند که تا به حال در کشور ما انجام نشده و می‌تواند به سیاست‌گذاران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب کمک کند تا در برنامه‌ریزی‌ها و مدیریت خود در این سازمان از این مؤلفه‌ها استفاده کنند.

روش

با توجه به اینکه موضوع محوری تحقیق، پدیده تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌هاست و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب نیز این پدیده را به‌طور مستقیم تجربه کرده‌اند، نیاز است از تجربیات، احساسات، افکار و عواطف ایشان استفاده شود. بنابراین بهترین روش پژوهشی که می‌تواند پاسخ‌گوی پرسش‌های پژوهش و رفع ابهام آن باشد، روش پژوهش کیفی و از نوع پدیدارشناسی و براساس روش پدیدارشناسی مبتنی بر الگوی اصلاح‌شده استیویک - کولایزی - کن^۱ است. مشارکت‌کنندگان در تحقیق تمام اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب و شامل ۴۰۰ نفر بودند. روش تعیین مشارکت‌کنندگان در این تحقیق بر مبنای روش نمونه‌گیری هدفمند تمایز حداکثری بود. پژوهشگر به منظور گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه استفاده کرده است. تعدادی از سؤالات که در این پژوهش راهنمای پژوهشگران بود: تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها برایتان چه معنایی دارد؟ تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها روی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب چه اثری گذاشته است؟ آیا تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها

برای دانشگاه محدودیت بوده است؟ سایر محدودیت‌هایی را که ممکن است دانشگاه با آن مواجه شده باشد بگویید. چه احساسی درباره تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها دارید؟ برای مصاحبه ابتدا مشارکت کنندگان در پژوهش که اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بودند به منزله مشارکت کننده انتخاب شدند. سپس آن قدر مصاحبه‌ها با رویکرد پدیدارشناسانه انجام گرفت تا به اشباع اطلاعات برسد. به منظور بررسی اشباع اطلاعات از روش نمونه‌گیری تمایزی استفاده شد، هفت عدد نمونه گرفته و بررسی شد که آیا کدهای استخراج شده با کدهای ۲۰ نفر مصاحبه‌شونده یکسان است یا خیر؟ نتایج نشان داد که اشباع اطلاعات رخ داده است و این هفت نفر چیز جدیدی را ارائه ندادند. سپس قابلیت اعتماد و اعتبار انجام گرفت. بنابراین در این مطالعه مصاحبه با اولین مشارکت کننده آغاز و تا رسیدن به حد اشباع اطلاعات، یعنی ۲۰ نفر مشارکت کننده به اتمام رسیده است. در این تحقیق استادان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب که در حوزه تحقیق (تحول فرهنگی) خبره هستند، مشارکت داشتند. موثق بودن نتایج تحقیق، باتوجه به ویژگی‌های تخصص به روش تحقیق کیفی و تخصص بر مبحث تحول فرهنگ سازمانی مورد استفاده واقع خواهد شد.

در این پژوهش از روش تجزیه و تحلیل اطلاعات براساس روش اصلاح‌شده استیویک - کولایزی - کن، شامل هفت مرحله، به کار رفت.



شکل ۱ روند تجزیه و تحلیل داده‌های پدیدارشناسی توصیفی با روش کولایزی (۱۹۷۸)

روایی سازه در بخش کیفی براساس رویکرد لینکلن و گوبا^۱ (۲۰۰۷) به روش‌های زیر مورد بررسی قرار گرفته است: (۱) روش سه‌سویه‌نگر: در این رویکرد هر سؤال مصاحبه از طریق دو یا چند سؤال دیگر، از مشارکت کنندگان پرسیده شده است به طوری که از زوایای مختلف به پدیده مورد نظر نگریده شود. در این تحقیق محقق سه گروه سؤال مشابه طراحی کرد و سپس در هر مرحله برای دستیابی به صحت و دقت اطلاعات این سؤالات را مطرح کرد که نتایج نشان داد که تمام زوایای سؤال مشخص شده و از زوایای متفاوت به مسئله نگریده شده است. (۲) رویکرد انعطاف روش: محقق تمام مصاحبه‌ها را پس از پیدا شدن نهایی مفاهیم و طبقه‌بندی، مجدداً ارزیابی کرد. همچنین محتوا، طبقه‌بندی و کدگذاری را بازبینی کرد و در این راه دیدگاه چندین نفر از متخصصان حوزه مدیریت و مصاحبه‌شوندگان را در زمینه کدگذاری جویا شده و براساس این دیدگاه این افراد، طبقه‌بندی صورت گرفته، و طبقه‌بندی نهایی را انجام داده است.

برای رسیدن به پایایی در این تحقیق از رویکرد راتو و پری^۲ (۲۰۰۳) استفاده شده است: الف) استفاده از فرایندهای ساخت یافته و دقیق در تنظیم مصاحبه‌های تحقیق تمام مصاحبه‌های انجام شده به صورت اصولی، منطقی و منظم تنظیم شوند. ب) سازماندهی فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن، کدگذاری و تغییر داده‌ها از رویکرد اصلاح شده استیو ک - کن - کلایزی استفاده شود و تمام موارد به صورت گام به گام و دقیق بر مبنای رویکرد موجود انجام شود. ج) وجود هفت مصاحبه‌کننده یا چند مشاهده‌گر برای انجام مصاحبه و اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه‌ها، از چند پرسشگر استفاده شده و نتایج حاصل با یکدیگر مقایسه شده است تا سازگاری یا اطمینان مناسب حاصل آید.

یافته‌ها

گام ۱: پس از انجام هر مصاحبه، تمام مطالبی که مصاحبه‌شوندگان بیان کردند، به صورت متن در فایل ورد وارد شدند. حالات و احساسات چهره یا لحن صدا نیز به صورت اموجی در متون ترسیم شد. فایل صوتی ضبط شده نیز به دفعات گوش داده شد و هر یک از متون بارها خوانده شدند. در حین انجام این کار نیز پژوهشگران هر گونه

1. Lincoln and Guba
2. Rao and Perry

فکر، احساس یا ایده‌ای که بنا به پژوهش‌های قبلی داشت پرانتز‌گذاری^۱ کرد که این امر به کشف پدیده تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها، تجربه‌ای که اعضای هیئت علمی خود تجربه کرده بودند، کمک کرد. از نظر هوسرل، در پرانتز‌گذاری (اپوخه^۲، یا براکت کردن)، اصلی‌ترین مفهوم پدیدارشناسی است که نیاز است در اجرای پژوهش مدنظر قرار گیرد (توفورد و نیومن^۳، ۲۰۱۲) و در آن همه قضاوت‌ها و دانسته‌های قبلی پژوهشگر در مورد واقعیت کنار گذاشته شود (نگرش خنثی)، تا زمانی که در مبنای مشخص تری درک شوند.

گام ۲: در این مرحله جملات و عبارات‌های معنادار مربوط به چگونگی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها از هر متن مصاحبه استخراج شدند. این عبارات‌ها در فایل جداگانه‌ای ثبت و براساس شماره مصاحبه و شماره پاراگراف کدگذاری شدند. ۱۲۵۷ عبارت معنادار از ۲۰ متن مصاحبه شناسایی شدند. جدول ۱ چند نمونه از عبارات‌های معنادار شناسایی شده و استخراج شده توسط اعضای هیئت علمی را ارائه می‌کند.

جدول ۱ نمونه‌هایی از عبارت معنادار

شماره پاراگراف	شماره مصاحبه	عبارات معنادار
۵	۱	بنابراین همیشه دانشگاه آزاد جزو متضررترین بحثا هست توی بحث کارمند و اینکه کارشناسی رو بخواد استخدام بکنه. تسهیلاتی رو برای استاد و کارمند نداره برای همین هست که همیشه اینا میشن مانع. یعنی وقتی تسهیلات نباشه سراسری مثل دولت جاهای دیگه، امکاناتی نداشته باشند طبیعتاً همه اهداف میره به سمت مادی
۶	۲	دانشگاه آزاد چون خودگردان هست همیشه از نظر مالی دچار مشکل هست هر اقدامی هم که میخواد بکنه مالی مانعش میشه. مخصوصاً الان که تعداد دانشجو هم کم شده. ولی به نظر من اولین کار باید اهداف بلندمدت‌شو باید پیش‌بینی کنه. در این سه یا چهار سال به چه جایی برسیم، چیکار بکنیم و همون بحث نگاه به چشم‌اندازه.
۲	۳	چون کارمندی که استخدام میشه با فرهنگ سازمانی آشنا نیستی. برای اینکه ابعاد فرهنگ سازمانی برایش مشخص بشه حتماً نیاز به یه یادگیری‌هایی داره که این یادگیری‌ها تو کارگاه‌های آموزشیه.

1. Bracketing
2. Epoche
3. Tufford & Newman

گام ۳: معنای عبارتهای معنادار استخراج و فرموله و هر یک از معانی به یک دسته کدگذاری شدند. از هزار و دویست و پنجاه و هفت (۱۲۵۷) مورد، هزار و دویست و پنجاه و هفت (۱۲۵۷) عبارت معنادار به وجود آمدند. همه عبارتها و معانی آنها برای ایجاد اطمینان از صحیح بودن فرایند و سازگار بودن معانی بارها بررسی شدند. جدول ۲ نمونه‌هایی از چگونگی تبدیل عبارتهای معنادار به معانی فرموله‌شده را نشان می‌دهد.

جدول ۲ نمونه‌هایی از معانی فرموله‌شده

عبارتهای معنادار	معانی فرموله‌شده
انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات و ایده‌های نو [م ۲، پ ۳].	انعطاف‌پذیری سازمانی
خلق، ارائه و اجرای ایده‌های جدید در راستای بهبود عملکرد دانشگاه. [م ۱۰، پ ۵].	خلاقیت و نوآوری در دانشگاه
استفاده از تجربیات و تخصص در جهت دستیابی به بهترین نتیجه ممکن [م ۳، پ ۳].	حرفه‌گرایی
عدم تدوین محتوای آموزشی و زیرساخت‌های مناسب این نوع آموزش و همچنین مشکلاتی از قبیل شیوه ارزیابی فراگیران، آموزش درس‌های عملی، یا نوع شکل‌گیری شخصیتی افراد تحت تعلیم این نوع آموزش از نظر ارتباطات اجتماعی و فنون همکاری، وجود دارد. [م ۲۰، پ ۳].	عدم تدوین محتوای آموزشی الکترونیکی فراهم نبودن زیرساخت مناسب مشکل در شیوه ارزیابی فراگیران مشکل در ارتباطات اجتماعی مشکل در فنون همکاری

گام ۴: معانی فرموله‌شده دسته‌بندی و گروه‌بندی شدند. این دسته‌ها بیانگر ساختار منحصر به فردی از خوشه‌ها هستند. هر خوشه به صورتی کدگذاری شد که تمامی معانی فرموله‌شده مربوط به گروه معانی را شامل شود. سپس گروه‌های خوشه‌ها که منعکس‌کننده دیدگاه خاصی هستند، با یکدیگر ادغام شدند تا ساختار متمایزی از تم را شکل دهند. در واقع، همه این تم‌ها از نظر درونی همگرا و از نظر بیرونی واگرا هستند، به این معنا که هر یک از «معانی فرموله‌شده» فقط در یک خوشه‌تمی که از نظر معنای متمایز از ساختارهای دیگر است قرار می‌گیرد (شوشا، ۲۰۱۲). ۲ خوشه پدیدآمده در ۶ تم دسته‌بندی شدند. جدول ۳ فرایند ساخت نخستین تم «تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها» از ادغام خوشه‌ها را نشان می‌دهد. نقشه تماتیک نهایی نیز در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۳ نمونه پدید آمدن نخستین تم «تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها» با استفاده از معانی فرموله شده و خوشه‌ها

تم پدید آمده	خوشه‌ها	نمونه‌هایی از معانی فرموله شده
پیشایندهای سازمانی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها	پیشایندهای تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها	خلاصیت و نوآوری در دانشگاه تشکیل اتاق‌های فکر جذب دانش جدید سازمان یادگیرنده
پیامدهای سازمانی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها	پیامدهای تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها	کنترل و ارزیابی مبتنی بر ارزش‌ها تخصیص منابع و بسیج سرمایه‌های انسانی تعهد مدیران ارشد به یادگیری

جدول ۴ نقشه تماتیک نهایی

تم اول: پیشایندهای سازمانی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها
تم دوم: پیشایندهای فردی تحول فرهنگی مذهبی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها

تم اول: پیشایندهای سازمانی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها	تم دوم: پیشایندهای فردی تحول فرهنگی مذهبی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها
● جذابیت و کاربردی بودن منابع آموزشی	● اراده و پشتکار
● به کارگیری نیروی انسانی متخصص	● مسئولیت‌پذیری
● برنامه‌ریزی دقیق	● آزادی و استقلال
● قوانین مناسب	● عمل
● ارزیابی آمادگی برای تحول	● قدرت
● گذار از شیوه‌های سنتی و قدیمی	● موفقیت
● شفافیت سازمانی	● کمال‌جویی
● شایسته‌سالاری	● برانگیختگی
● تخصص‌گرایی	● خیر خواهی
● توانمندسازی کارکنان	● هم‌نوایی
● آموزش کارکنان در جهت تحول فرهنگی	● هم‌رنگی
● احترام به کارکنان	● امنیت
● نوآوری و خلاصیت در آموزش و پرورش	● مدرن‌گرایی
● ایجاد انگیزه مثبت	● فداکاری
● رضایت دانشجویان	● بردباری
● صداقت و درستی	● رفاه
	● صادق بودن
	● بخشنده
	● حل مشکل دانشگاه
	● مراعات منشور اخلاقی دانشگاه
	● ضابطه‌مندی
	● تعهدگرایی
	● دلسوزی برای همکاران
	● انصاف در رفتار و عملکرد
	● تسهیم قدرت در دانشگاه
	● پرهیز از خشونت
	● هدایت اخلاقی
	● تحول اخلاقی
	● دانش شریعت اسلامی
	● پیروی از خدا
	● پیروی از رفتارهای اسلامی
	● آزادی اندیشه‌ها
	● منابع فقه اسلامی
	● عزت کار
	● اخلاص در کارها

ادامه جدول ۴

• حل مشکل همکاران	• حمایت‌گر بودن	• کار گروهی
• وفای به عهد	• پیشرفت	• حرفه‌گری
• حسن ظن	• متواضع بودن	• انعطاف‌پذیری
• دوری از غیبت	• محافظه‌کار بودن	• روحیه انقلابی و جهادی
• مشورت با دیگران	• خودافزایی	• اعتمادسازی
• نیکی کردن	• خودارتقای	• سلامت اداری
• انفاق	• شجاعت	• مدیریت دانش
• پرهیز از بخل و جفا	• جسارت	• تعهد سازمانی
• زهد	• منطقی بودن	• اخلاق‌مداری
• فروتنی	• وظیفه‌شناس بودن	• مشارکت و تعامل گروهی
• پرهیز از حقه و کینه	• مودب بودن	• پکیارچگی و هم‌افزایی
• پرهیز از بد زبانی	• باهوش بودن	• جوان‌گرایی
	• مفید بودن	• نگرش راهبردی
	• عزت نفس	• نگرش تخصصی
	• دانش و آگاهی	• رهبری اخلاقی
	• مشورت دادن	• رهبری معنوی
	• اشتیاق،	• رهبری اسلامی
	• خوش‌خلقی	• رهبری سخاوتمندانه
	• کمال‌جویی	• تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی
	• سخاوتمند بودن	• رهبری تحول‌گرا
	• واقع‌بین بودن	• مدیریت تغییرات سازمانی
	• وجدان کاری	• شبکه‌سازی
		• پژوهش محوری
		• دانش محوری
		• معیار‌گذاری و تعیین شاخص فعالیت‌ها
		• مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی
		• آینده‌نگری
		• اعتباربخشی به دانشگاه
		• شهرت دانشگاه
		• عدالت سازمانی
		• ایجاد ارزش برای هیئت‌امنا
		• سلامت و ایمنی کارکنان
		• رشد و توسعه دانشگاه
		• مربی‌گری سازمانی

	<ul style="list-style-type: none"> • انسجام درونی دانشگاه • تقویت مسئولیت اجتماعی کارکنان • تشریک مساعی • مشارکت کارکنان در امور دانشگاه • یادگیری سازمانی • قانون‌مداری • نظم و انضباط • دانایی محوری و خردورزی • تقویت هویت سازمانی • تقویت جو مثبت سازمانی
<p>تم چهارم: پیشایندهای اقتصادی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> • سودآوری برای دانشگاه • ثبات مالی • کارآفرینی • توسعه مزیت‌های رقابتی • تولید علم • ایجاد فناوری‌های IT • تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت 	<p>تم پنجم: پیشایندهای تم ششم: پیشایندهای فرهنگی و سیاسی تحول فرهنگی اجتماعی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> • ایجاد نفوذ در کارکنان • ایجاد قدرت در شغل • شهرت در شغل • امنیت در شغل • توسعه مسیر پیشرفت در دانشگاه • جلوگیری از باندبازی • جلوگیری از حزب‌گرایی • کاهش فشارها سیاسی
<p>تم ششم: پیشایندهای فرهنگی و اجتماعی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> • فرهنگ‌سازی • خلق ارزش‌های اخلاقی • توانمندی فرهنگی • ایجاد شاخص‌های فرهنگی • مدیریت تنوع فرهنگی • ایجاد سبک زندگی مناسب • تقویت هوش فرهنگی • امنیت فرهنگی • تقویت مشارکت فرهنگی • جامعه‌پذیری سازمانی • کاهش فاصله قدرت • جمع‌گرایی • افزایش ریسک‌پذیری • برنامه‌ریزی بلندمدت فرهنگی • گشودگی در برابر تغییرات فرهنگی • آمادگی برای تغییرات فرهنگی • تعهد به تغییرات فرهنگی • ایجاد روابط انسانی توأم با 	

احترام متقابل و برخوردار

از حمایت اجتماعی

• نیل به اهداف و

کمال‌گرایی کارکنان

• تقویت معنویت کارکنان

• ایجاد امید و نشاط در امور

دانشگاه

• توانمندی فرهنگی در

هماهنگی ارزش‌ها و باورها

تم هفتم: پیامدهای فراسازمانی تحول فرهنگی مبتنی بر

ارزش‌ها

• تقویت ارتباطات برون‌سازمانی

• افزایش رفاه جامعه

• تولید و خلق علوم کاربردی

• رشد و تعالی جامعه

• نیل به اهداف اجتماعی

• نیل به اهداف اقتصادی

• نیل به اهداف فرهنگی

• انعقاد قراردادهای همکاری با صنعت

• حل مشکلات صنعت

• تربیت نیروی کار اثربخش

• مرجعیت و مقبولیت علمی در عرصه ملی و بین‌المللی

تم هفتم: پیامدهای سازمانی تحول

فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها

• چابکی سازمانی

• تقویت فناوری اطلاعات و ارتباطات

• تقویت اجرای مدیریت دانش

• تقویت مدیریت استعداد

• تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی

• ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری دانشگاه

• تقویت ارتباطات درون‌سازمانی سازمانی

• ارتقای سطح تعهد سازمانی

• ارتقای سطح اعتماد سازمانی

• بهره‌گیری از سرمایه فکری کارکنان

• توانمندسازی کارکنان

• توانمندسازی دانشجویان

• بالندگی کارکنان

• تعالی سازمانی

• استقرار نظام ارزشیابی مبتنی بر ارزش‌ها

• بهره‌وری مستمر

• مصرف بهینه منابع

• پاسداشت محیط زیست

• افزایش یادگیری سازمانی

• تقویت کیفیت فرایندهای یاددهی

• تخصیص منابع و بسیج سرمایه‌های انسانی

• تعهد مدیران ارشد به یادگیری

گام ۵: در این مرحله از تجزیه و تحلیل، همه تم‌ها به صورت توصیف جامعی تعریف شدند. پس از ادغام همه تم‌های مطالعه، «شناخت، احساس، ارزیابی و تصمیم‌گیری» ساختار کلی پدیده استخراج شد. توضیحات بیشتر در بخش نتیجه‌گیری ذکر می‌شود.

گام ۶: این مرحله تا حدودی شبیه مرحله پیش است، اما به دنبال معانی جامع نبودیم. در این مرحله تحلیل یافته‌ها انجام شد و توصیفات زائد و اشتباه از ساختار کلی حذف شدند. برخی اصلاحات به منظور ایجاد ارتباط شفاف بین خوشه‌ها و تم‌های استخراج شده، انجام شد و برخی از عبارات‌های مبهم که توصیف کلی را ضعیف می‌کردند، حذف شدند.

گام ۷: در این مرحله سعی در اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش داشتیم. امانتداری در پژوهش، روایی و اعتبار یافته‌ها جزو مبانی اولیه پژوهش کیفی هستند که در روش پژوهش پدیدارشناسی نیز اهمیت فراوانی دارند. کولایزی به اعتبار نهایی که با مراجعه به هر یک از افراد مطلع صورت می‌گیرد، اشاره می‌کند و مهم‌ترین معیار ارزیابی یافته‌های پژوهش پدیدارشناختی را از طریق اعتباریابی توصیف‌های جامع از پدیده مورد مطالعه از سوی خود مشارکت‌کنندگان می‌داند (کرسول^۱، ۲۰۰۳). بنابراین این اعتبارسنجی با رجوع مجدد به مصاحبه‌شوندگان، نشان دادن یافته‌های نتایج و مباحثه با آن‌ها انجام شد. در نهایت همه شرکت‌کنندگان رضایت خود را نسبت به این نتایج، که نشان‌دهنده احساسات و تجارب ایشان بود، اعلام کردند. پژوهشگران نیز به منظور امانتداری در پژوهش، تمام مفروضات قبلی خود در زمینه پدیده خرید احساسی را از قبل یادداشت و طی فرایند پژوهش نیز سعی بر درپراختن‌گذاری (جیرینگ^۲، ۲۰۰۴) تمام مفروضات پیشین کردند.

هدف پژوهش حاضر توصیف تجارب اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب از تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌هاست. نتایج پژوهش نشان داد که دانشگاه‌های کشور و به خصوص دانشگاه آزاد اسلامی، در نهایت برای رسیدن به اهداف سازنده‌تر خود نیازمند خویش‌شناسی فرهنگی براساس یک طبقه‌بندی مطلوب است تا در مسیر درست هدایت شود و از ارزش‌های والای خود دور نشود. از سوی دیگر، دانشگاه‌ها

1. Creswell
2. Gearing

در این سال‌ها بالاترین تغییرات و تحولات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را تجربه کرده‌اند و تحقیقات جهانی نیز شاهد بر این تغییرات است. در دهه اخیر که با تغییر و تحولات عظیمی از لحاظ ارزشی و فرهنگی مواجه بوده‌ایم، در عرصه عمل، آن چیزی که صاحب‌نظران، مدیران بخش فرهنگی و سیاست‌مداران با آن مواجه‌اند، تضادها و تناقض‌هایی است که در نتیجه جزئی‌نگری و بخشی‌نگری آن‌ها را از پدیده‌های کلی و کلان غافل کرده است، لذا در عرصه فرهنگی و در دنیای کنونی دچار مشکل شده‌ایم و با طرح‌های گوناگونی که وارد نظام فرهنگی کرده‌ایم از مسائل اصلی دور شده‌ایم.

با توجه به توضیحات فوق و در تبیین تجارب اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب باید گفت، چون از قبل پیشایندها و پیامدهایی برای تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها نداشته و ساختار ما نیز ساختار وارداتی بوده است و در سال‌های پس از انقلاب نیز پژوهشی اساسی صورت نگرفته است، این پیشایندها و پیامدهایی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها براساس دانش روز و متناسب با نوع نگرش، گرایش و هدفی متناسب با ارزش‌های فرهنگی مان تعریف شده که شامل نظام باورها، ارزش‌ها، هویت و الگوی رفتاری یک جامعه دانشگاهی است. از سوی دیگر، در این پژوهش شرایطی مدنظر قرار داده شده است که اقتضائات جهانی فراهم می‌کند و تکلیف ما را در برابر تمدن جدید و تمام لوازم و الحاقات آن تعیین می‌کند. لذا در این پژوهش می‌خواهیم ویژگی‌های روحی و عمل فرهنگی موردنیاز را شناسایی و تبیین کنیم؛ یعنی همان آموزه‌های ۴۰ سال کارهای فرهنگی مدیران حوزه‌های مختلف که با افکار و رفتار متعالی و خودباوری، باوجود همه کمبودها، تحریم‌ها و تهدیدهای دشمنان و موانع مختلف بتواند برای تولید قدرت فرهنگی نظام اسلامی، با اتکا به ظرفیت‌های درون کشور، گفتمان انقلاب اسلامی را به عمل تبدیل کند و محصول خودکفایی فرهنگی ایرانی را به رخ دشمنان بکشد.

پیشایندهای به‌دست آمده در پژوهش شامل شش بُعد سازمانی، فردی، اخلاقی و مذهبی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی و پیامدها در دو بُعد سازمانی و فراسازمانی بوده است. بنابر نتایج به‌دست آمده لازم است مدیران دانشگاه آزاد به این عوامل توجه کنند. در سطح رهبری مطالعات مختلفی اهمیت و نقش رهبران را در فرایند تغییر و تحول نشان دادند. در بخش اهمیت رهبری نتیجه به‌دست آمده با مطالعه عطارنیا و همکاران (۱۳۹۷)، آقاجانی و مهداد (۱۳۹۸)، هیث (۲۰۱۸)، برونز و همکاران^۱ (۲۰۱۷) همخوانی دارد. در بخش اهمیت

1. Brones, de Carvalho & de Senzi Zancul

سطح تعهد کارکنان و تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها نتیجه به دست آمده با مطالعه لاک و کروفورد^۱ (۱۹۹۹)، رمدهانی و همکاران^۲ (۲۰۱۷) و اینانلو و همکاران^۳ (۲۰۱۷) همخوانی دارد. در بخش ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری و تحول فرهنگی نتیجه به دست آمده با مطالعه پارنت و لولاک^۴ (۲۰۱۸) مطابقت دارد. در بخش مربی‌گری و تحول فرهنگی نتیجه به دست آمده با مطالعه کاسادو لومبراس^۵ (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

توسعه مسیر پیشرفت در دانشگاه با مطالعه هیث^۶ (۲۰۱۸)، برونز و همکاران (۲۰۱۷)، عطارنیا و همکاران (۱۳۹۷)، آقاجانی و مهداد (۱۳۹۸)، سفیدگری (۱۳۹۴)، محمدپور و همکاران (۱۳۹۸)، بالی و کیم (۲۰۱۵) و وانخاد و برینکمن^۷ (۲۰۱۴) مطابقت دارد.

در جوامع و نظام‌های اجتماعی، اعتقادات، باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مشترکی وجود دارد که در مجموع، فرهنگ و نظام‌های اجتماعی آن جامعه را تشکیل می‌دهد. جوامع با توجه به مبانی فکری و اعتقادی خویش، فرهنگ‌های متفاوت و مختص به خود دارند و تمام اعمال انسان‌ها، به منزله مهم‌ترین عنصر در جوامع، تحت تأثیر فرهنگی است که بدان خو گرفته‌اند. سازمان‌ها نیز، به منزله یک نظام اجتماعی، بر حسب جهان‌بینی، تعهدها، هدف‌ها، فناوری، ساختار سازمانی و روش‌های اجرایی خود، فرهنگ‌های متفاوت دارند. فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات مهم مدیریت علوم رفتاری است؛ و توجه بسیاری از دانشمندان را، در دهه گذشته به خود جلب کرده است. این فرهنگ بر تمام جنبه‌های سازمان نفوذ دارد؛ و اهمیت آن، امروزه به حدی است که دانشمندان مدیریت، مهم‌ترین وظیفه رهبران سازمان را وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب و توسعه آن در سطح سازمان می‌دانند. پرورش و توسعه فرهنگ سازمانی، با توجه به تعریف عمیق آن، در مکتب اسلام اهمیتی دوچندان دارد، زیرا، با حاکم شدن ارزش‌های اسلامی، نه تنها اهداف متعالی سازمان تحقق می‌یابد، بلکه جنبه‌های تولیدی و سودآوری سازمان نیز رشد می‌یابد. در این مقاله، مؤلفه‌های تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

1. Lok & Crawford

2. Ramdhani, Ramdhani & Ainissyifa

3. Inanlou & Ahn

4. Parent & Lovelace

5. Casado-Lumbreras, Colomo-Palacios, Soto-Acosta & Misra

6. Hayes

7. Wankhade & Brinkman

و پیشایندها و پیامدهای حاصل از آن شناسایی شد.

در پژوهش حاضر محققان با موانع و محدودیت‌هایی همچون محدودیت زمانی در راستای انجام پژوهش و محدودیت انتخاب افراد واجد شرایط مواجه بودند. از آنجایی که همه داده‌های گردآوری شده بر مبنای نظر پاسخ‌دهنده بوده، بنابراین یاری نکردن حافظه افراد باعث ایجاد محدودیت در پاسخ آنان می‌شود. یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش جاری تعیین وقت قبلی و زمان مناسب برای انجام مصاحبه با خبرگان بود، که به دلیل حجم کاری بالای مصاحبه‌شوندگان، محقق می‌بایست مدت زمان طولانی را صرف کند که به لحاظ زمانی در روند گام‌های پژوهش بسیار اثرگذار بود.

پیشنهاد می‌شود که مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، ویژگی‌های شناسایی شده در تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها را به منظور ارتقا و بهبود شاخص‌های عملکردی آموزش و پژوهش به صورت عملی و کاربردی به کار گیرند و با اخلاق محوری و ارزش‌مداری در دانشگاه پویایی و نشاط سازمانی را ایجاد کنند. همچنین در تدوین و تألیف شاخص‌های ارزش‌ها در دانشگاه آزاد اقدام شود. برای طراحی و پیاده‌سازی ارزش‌های محوری دانشگاه‌ها در فعالیت‌ها و برنامه‌های دوره‌ای سالانه میزان دقت و توجه کارکنان، مدیران و اعضای هیئت علمی در تنظیم اهداف و برنامه‌های دانشگاه مورد بررسی قرار گیرد. کاتالوگ‌ها، بروشورها، گزارش ارزشیابی مبتنی بر ارزش‌ها، اطلاعیه‌ها و پوسترهای تبلیغاتی به منظور آماده‌سازی بستر مناسب فرهنگی و گسترش و پیاده‌سازی این طبقه‌بندی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب تهیه و تولید شود. در پایان پیشنهاد می‌شود که یک برنامه اثربخش بالندگی اعضای هیئت علمی نیازمند برنامه‌نیازسنجی دقیق و جامع است. در همین خصوص، پیشنهاد می‌شود از طریق یک برنامه‌نیازسنجی نظام‌مند، نیازها و اولویت‌های بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها شناسایی شود و اعضای هیئت علمی بخشی از روز را به مطالعه (عمومی و تخصصی) اختصاص دهند. همچنین دسترسی به کتب، مجلات و مقالات الکترونیکی نمایه‌شده در کتابخانه نیازمند دسترسی به رایانه است که با اتخاذ تصمیم در این خصوص می‌توان سطح یادگیری اعضای هیئت علمی را از این روش یادگیری غیررسمی ارتقا داد. امید است که پژوهشگران در آینده، بتوانند با بررسی‌های بیشتر به پیشایندها و پیامدهای دیگری دست یابند و باعث بهبود الگوی تحول فرهنگی بیان‌شده در این پژوهش، شوند.

منابع

- آقابابائی، ن.، طلائی پاشیری، ا.، و کوانتس، ک. (۱۳۹۶). بررسی روابط میان ویژگی‌های شخصیتی، بنیان‌های اخلاقی، و اخلاق کاری در دانشجویان ایرانی و کانادایی، روان‌شناسی فرهنگی، ۱، ۱-۲۲.
- آقاجانی، م.، و مهداد، ع. (۱۳۹۸). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه در کارکنان دانشگاه آزاد اصفهان: نقش میانجی گرانه اشتیاق شغلی. دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۲۰، ۳۵-۴۶.
- تبریزی، ب.، و دل‌آسا، م. (۱۳۸۸). تحول سریع: برنامه ۹۰ روزه برای تغییر چالاک و مؤثر. تهران: آسیا.
- چیت‌ساز، ع. (۱۳۹۳). تحول سازمانی نوین: فلسفه‌های تغییر سازمان و مدیریت. تهران: کنکاش.
- حسینی، س. س.، و علیزاده جورکویه، ا. (۱۳۹۷). بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا و فرایند توسعه محصول جدید با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۷، ۱-۱۴.
- رحیمی، ح.، و حلوائی، م. (۱۳۹۸). اثر سرمایه روان‌شناختی بر فرسودگی تحصیلی دانشجویان دانشگاه کاشان: نقش میانجی هوش فرهنگی. روان‌شناسی فرهنگی، ۳، ۳۳-۵۳.
- رضایی، ع.، و شادالویی، ن. (۱۳۹۲). بررسی تحول فرهنگی در سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور. مدیریت فرهنگی، ۳ (۲۱)، ۱-۲۳.
- ساویز، س. ا. (۱۳۹۶). مدیریت تحول‌گرا در دانشگاه: تحلیل‌ها و راهکارهای رشد کیفی دانشگاه برای مدیران و اعضای هیئت علمی. ناشر: جهاد دانشگاهی.
- سفیدگری، ع. (۱۳۹۴). بررسی تطبیقی اجرای خط‌مشی تحول فرهنگی در دانشگاه با فرامین و راهبردهای ابلاغی مقام معظم رهبری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان تهران.
- شاکری، م.، و صادقی نیارکی، ا. (۱۳۹۷). نقش فناوری فرهنگ در جامعه و دولت فرهنگ‌محور. مطالعات میان فرهنگی، ۱۳، ۱۳۵-۱۶۵.
- شاه‌علی، ا. (۱۳۹۸). شاخص‌های دانشگاه فرهنگ‌ساز از دیدگاه مقام معظم رهبری. فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۳، ۲۲-۳۹.
- عطارنیا، ا.، شعله‌کار، ش.، و شوقی، ب. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی: شهر تهران). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶، ۶۹۵-۷۲۴.
- محمدپور، س.، حبیب‌الله سالارزهی، ز.، وظیفه یعقوبی، ن.، و کمالیان، ا. ر. (۱۳۹۸). طراحی و تدوین الگوی جامع دانشگاه کارآفرین با رویکرد فزاینده. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۸، ۳۶۹-۳۸۶.
- ناظمی اردکانی، م. (۱۳۹۴). الگوی تحول همه‌جانبه دانشگاه. تهران: آثار فکر.
- نیستانی، م.، و رامشگر، ر. (۱۳۹۲). نقش فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه‌ها در توسعه جامعه. مطالعات اجتماعی، ۷۶، ۱۴۷-۱۶۹.

Barrett, R. (2013). *Liberating the corporate soul*. Routledge.

Brones, F. A., de Carvalho, M. M., & de Senzi Zancul, E. (2017). Reviews, action and learning on change management for ecodesign transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 8-22.

Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. 4th edition.

- Casado-Lumbreras, C., Colomo-Palacios, R., Soto-Acosta, P., & Misra, S. (2011). Culture dimensions in software development industry: The effects of mentoring. *Scientific Research and Essays*, 6, 203-212.
- Chênevert, D., Kilroy, S. and Bosak, J. (2019), "The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32, 2, 208-223.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Dackert, I., Jackson, P., Brenner, S., & Johansson, C. (2003). Eliciting and analyzing employees' expectations of a merger. *Human Relations*, 56(6), 705-725.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gearing, R. E. (2004). Bracketing in research: A typology. *Qualitative Health Research*, 14(10), 1429-1452.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Palgrave.
- Inanlou, Z., & Ahn, J. Y. (2017). The Effect of Organizational Culture On Employee Commitment: A Mediating Role of Human Resource Development in Korean Firms. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(1), 87-94.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2007). *The sage handbook of qualitative research*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (7), 365-374.
- Muthusamy, S. K. (2019). Power of positive words: communication, cognition, and organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 103-122.
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual framework of corporate culture influenced on employees' commitment to organization. *International Business Management*, 11(3), 826-830.
- Rao, S. Perry. C (2003), Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships, *Qualitative Market Research. An International Journal*, 6, 236-247.
- Rieley, J. B., Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2, 2, 160-172.
- Shosha, G. A. (2012). Employment of Colaizzi's strategy in descriptive phenomenology a reflection of a researcher. *European Scientific Journal*, 8(27), 31-43.
- Tufford, L., & Newman, P. (2012). Bracketing in Qualitative Research. *Qualitative Social Work*, 1(1), 80-86.
- Wankhade, P., & Brinkman, J. (2014). The negative consequences of culture change management: Evidence from a UK NHS ambulance service. *International Journal of Public Sector Management*, 27(1), 2-25.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 1-13.