

## مطالعه کیفی توسعه و تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمان های دولتی (مورد مطالعه: استان گلستان)

مجتبی رنجبر<sup>۱</sup>، اکبر اعتباریان خوراسگانی<sup>۲</sup>، مهربان هادی پیکانی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی نقاط اهرمی فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار و طراحی الگوی توسعه و تغییر آن در سازمان های دولتی استان گلستان انجام شد. نوع پژوهش کیفی و روش پژوهش گراند تئوری بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۷ نفر از خبره گان سازمان های دولتی استان گلستان بود که با استفاده از مصاحبه داده ها و اطلاعات مورد نیاز پژوهش گردآوری شد. یافته ها در سه مرحله کدگذاری ۱- کدگذاری باز ۲- کدگذاری محوری و ۳- کدگذاری انتخابی اجرا شد که در مجموع ۷۳ مفهوم از مصاحبه ها استخراج و در قالب ۷ مقوله اصلی حول محور اخلاق کار تقسیم بندی شد. نتیجه پژوهش نشان داد: مقوله اول، که رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار نام دارد با نتیجه (۰/۶۰۰)، مقوله دوم که مدیریت ارزش های سازمان نام دارد با نتیجه (۰/۴۴۶)؛ مقوله سوم که مدیریت عملکرد تغییر مدار نام دارد با نتیجه (۰/۵۰۵)؛ مقوله چهارم که رهبری تحول گرا نام دارد با نتیجه (۰/۷۲۹)؛ مقوله پنجم که کارکنان حامی تغییر نام دارد با نتیجه (۰/۶۱۸)؛ مقوله ششم که مدیریت دانش و اطلاعات تغییر نام دارد با نتیجه (۰/۷۳۰)؛ و مقوله هفتم که سازماندهی متناسب باز نام دارد با نتیجه (۰/۶۴۶)، هر مقوله بیشترین و کمترین ضریب مسیر نسبت به پیامدهای اصلاح اخلاق کار را به خود اختصاص داده اند.

**واژگان کلیدی:** توسعه، فرهنگ سازمانی، اخلاق کار، سازمان های دولتی، استان گلستان.

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۶/۲۸

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۱/۲۹

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول) (Email: etebarian@gmail.com)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

## مقدمه

یکی از راهبردهای اساسی سازمان برای اثربخشی بیشتر، ارتقای فرهنگ سازمانی است. از طریق فرهنگ سازمانی، به سادگی می توان تغییرات لازم بر سیستم را اعمال کرد و جهت گیری های جدیدی را در سازمان به وجود آورد (Mohammadpour et al, 2014). در زمینه مفهوم فرهنگ سازمانی، ویژگی ها، نحوه مطالعه، شناخت و اندازه گیری آن، عوامل مؤثر بر شکل گیری و تحول فرهنگ و نیز پیامدهای حاصل از حاکمیت یک فرهنگ خاص بر سازمان، اختلاف نظر قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد. با این حال، بر سر این موضوع، توافق وجود دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت های مدیریت در عصر کنونی و از شروط لازم برای کسب موفقیت است (Choi et al, 2010).

به عبارت دیگر، یکی از راهبردهای اساسی سازمان برای اثربخشی بیشتر، فرهنگ سازمانی است و شاید مهم ترین رسالت مدیران، تنظیم راهبردهای سازمانی در حوزه فرهنگ و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب می باشد. اهمیت فرهنگ سازمانی از آنجا ناشی می شود که در حال حاضر، مدیران، بیش از پیش، تأثیر فرهنگ بر نگرش و رفتار کارکنان را احساس می کنند و همچنین مدیران به اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی به منظور کسب مزیت رقابتی از دیگر سازمان ها پی برده اند (Monavvaryan & Bakhtiy, 2007). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن، به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه ها و نگرش اعضای سازمان، پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر، ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدیدی را در سازمان به وجود آورد (Alvani, 2014: 224).

از آنجا که مقاومت در برابر تغییر، اجتناب ناپذیر است، در مدیریت کارآمد، مجموعه دلایل مشترکی از مقاومت افراد در مقابل تغییر؛ از قبیل حفظ منافع شخصی، عدم اعتماد و سوء تفاهم، ارزیابی های مختلف، تشکیل عادات تازه و ترک عادات دیرینه و ترس از آینده نامعلوم، خلاصه شده است. در حقیقت، فرهنگ هر سازمان، نقش مهمی در پذیرش تغییر از جانب کارکنان و آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. مدیران تغییر، مقاومت در برابر تغییر را پیش بینی می کنند و برای به حداقل رساندن نتایج نامطلوب آن، گام های به موقع، برمی دارند (Hathaway, 2009).

به طور کلی فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت کارکنان، تأثیر می گذارد. پژوهشگرانی مانند آندریوپوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، مارتینز و تربلانچ<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بر این باورند که اگر قرار باشد در یک سازمان، تغییرات کلی پدید آید، باید فرهنگ آن، تغییر نماید. در دیدگاه سازمانی، فرهنگ را زنجیر مستحکمی، تعبیر کرده اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می کند (Korte & Chermack, 2007: 1).

در جامعه ما، با وجود عناصر مثبت بسیار در فرهنگ ملی و دینی (که در آن به کار ارزش بسیار نهاده می شود) در ساختار کلی جامعه ارزش هایی غلبه دارند که اخلاق کار و در پی آن وجدان کاری را تضعیف می کند (Pieri, 2009). اخلاق به عنوان تنظیم کننده روابط انسان ها از اهمیت زیادی برخوردار است، چرا که به عنوان نظامی درونی، بدون آنکه نیاز به اهرم های بیرونی داشته باشد قادر است عملکردهای اخلاقی را در کارکنان تضمین نموده و نظام اخلاقی به وجود آورد. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، تصمیم گیری ها و انتخاب ها و نیز برخورداری ها و ارتباطات مهم و تعیین کننده است (Alvani, 2008).

نیل به ارتقا در هر کشوری، در سایه سخت کوشی حاصل می شود. جامعه باید دارای انسان های کوشا و متعهد به کار باشد. بررسی کارشناسان مسایل اجتماعی ایران و جامعه شناسان نشان می دهد که اخلاق و فرهنگ کار در ایران در مقایسه با جوامع پیشرفته صنعتی در سطح پایینی قرار دارد (Moyedfar, 2003: 2). برخی اخلاق را به مجموعه فرآیندهای عینی و معنوی که

<sup>1</sup> Organizational Culture

<sup>2</sup> Anderipoulos

<sup>3</sup> Martins and Terblanche

دخالت تام در رشد خود واقعی دارد و فرآیندی که طی آن در کارکرد واحدهای صفتی یا ساختار معنوی تبادل ایجاد میشود، تعریف کرده اند (Alvani et al, 2010).

سازمان می تواند اقدامات اولیه در جهت تغییر فرهنگ و توسعه فرهنگ سازمانی را انجام دهد و لذا مدیریت باید به تغییرات اولیه فرهنگ برای توسعه ارزش های مشتری که در راستای استراتژی و رسالت سازمان قرار دارد، اقدام کند تا آموزش کارکنان و مدیران سبب اطمینان از تأمین انتظارات نقش ها و گرایش های جدید در ورود موضوعاتی نظیر سرویس دهی به مشتریان، کیفیت، مدیریت انگیزش افراد در جهت توسعه عملکردی آنها باشد.

اگرچه امروزه سازمان های دولتی بخصوص در استان گلستان که به دلیل تعدد فرهنگی و نژادی نیروی انسانی خود نیاز به اصلاح کیفی خدمات را مورد توجه قرار داده اند و برنامه های زیادی را برای اصلاح کیفیت خدمات تهیه کرده اند، لیکن هنوز کیفیت خدمات بزرگترین مشکل پیش روی این سازمانها محسوب می شود (Shafi Zadeh, 2006: 14) علاوه بر آن ضرورت توجه به اخلاق کار در سازمان های دولتی و در بحث اداره سازمانها مطالعات متعددی به دنبال داشته است، بی گمان تقویت اخلاقیات در سازمانهای دولتی و در فضای فرهنگی مناسب می تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات، بهره‌وری سازمانی، رضایت مشتریان و افزایش مشروعیت این سازمانها در انظار عمومی ایفا کند. لیکن در سازمانهای دولتی نقاط ضعف درونی وجود دارد که موجب شده است بهره‌وری سازمانی رضایت بخش نبوده که یکی از دلایل آن را می توان عدم تغییر فرهنگ جاری در سازمانها و عدم توجه به مشکلات رفتاری و اخلاق کار در نظام اداری دانست (Riahi, 2007). لذا محقق را برآن داشت که به شناسایی نقاط اهرمی فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمان های دولتی پرداخته و الگویی برای تغییر فرهنگ سازمانی ارائه نماید.

### اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

با توجه به جدید بودن موضوع مورد پژوهش و اینکه تاکنون تحقیقی مشابهی با این عنوان در کشور صورت نگرفته و چه بسا که فقط یک متغیر از موضوع با متغیرهای دیگر در نظر گرفته شده و به مطالعه پرداخته شده است. لذا ضرورت انجام این پژوهش که به عنوان موضوع رساله انتخاب شده است؛ این می باشد که؛ پژوهشگر چند سال در بدنه سازمان دولتی (استانداری)، و همچنین همکاری با دیگر سازمانها از نزدیک با این مسأله آشنا بوده و ذهن پژوهشگر را به خود مشغول نموده بود. در خلال مذاکرات و صحبت هایی که با همکاران داشته متوجه این مساله شده است که علت بروز بسیاری از مسایل در سازمانها از قبیل؛ کمبود انگیزه در بین کارکنان علی الخصوص کارکنان صف، پایین بودن بهره وری کارکنان، رفتار و برخورد های نامناسب با مشتریان و حتی برخی از انحرافات از کار، ناشی از نداشتن فرهنگ سازمانی منسجم که به دلیل فرهنگ های متفاوت قومی، نژادی و مذهبی بوده است و این مساله بخصوص در برخی موارد با مشاهده برخی بی عدالتی های شغلی و اخلاق حرفه ای در کار بسیار تشدید می شد. هرچند که اقدامات مفیدی در سالیان اخیر در این زمینه صورت گرفته ولی این اقدامات به دلیل فقدان یک چارچوب منسجم و عدم وجود رویه های مشخص و الگوهای اجرایی شناخته شده با توفیقات اندکی همراه بوده است، لذا یک خلا نظری و عملی در این حوزه مشاهده می شود. خلا نظری اشاره شده از یک طرف و جدید بودن موضوع پژوهش از طرف دیگر ضرورت انجام پژوهش را باعث گردیده است. چرا که طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار هیچگاه با روش تحقیق ترکیبی صورت نگرفته، به عبارتی در این پژوهش قصد داریم با روش تحقیق ترکیبی با اتکای فلسفی و فکری به پارادایم پراگماتیسم<sup>۱</sup> و با ترکیب دو روش شناسی کیفی و کمی در همه مراحل تحقیق به یک مدل مناسب و کاربردی برای سایر نهادهای دولتی که بتوانند از آن بهره برداری کنند دست یابیم.

<sup>۱</sup> فلسفه ای که می گوید آنچه را که کار می کند، به کار برید.

## اهداف

- ۱- طراحی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمانهای دولتی استان گلستان.
- ۲- شناسایی نقاط اهرمی الگوی تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمانهای دولتی استان گلستان.

## پیشینه پژوهش

نیاز آذری و همکاران در سال ۱۳۹۵ در تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی با ارائه مدل مناسب به مطالعه پرداختند. یافته ها نشان داد که بین هویت سامانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بیشترین تأثیر را هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر بعد وظیفه شناسی و کمترین تأثیر را بر بعد احترام در رفتار شهروندی سازمانی داشت. سرمدی در سال ۱۳۹۵ در تحقیقی با عنوان ارایه مدل علی اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی با نقش واسطه ای عدالت سازمانی و ارزش های شغلی به مطالعه پرداخت. نتایج نشان دهنده وجود ارتباط مستقیم و معنادار میان مولفه های اخلاق کار اسلامی و عدالت سازمانی و ارزش های شغلی از یک سو و از سوی دیگر وجود ارتباط مستقیم و معنادار میان عدالت سازمانی و ارزش های شغلی با تعهد سازمانی بود.

اسکندری و ایراندوست در سال ۱۳۹۴ در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه اخلاق کاری و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد سازمانی؛ محمدپور زرنندی و همکاران در سال ۱۳۹۳ در تحقیقی با عنوان تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر؛ کاظمی و همکاران در سال ۱۳۹۳ در تحقیقی با عنوان شناسایی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان مورد مطالعه؛ (اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران)؛ قیومی و همکاران در سال ۱۳۹۳ در تحقیقی با عنوان شناسایی و اولویت بندی مولفه های فرهنگ سازمانی موثر بر تحول سازمانی (مورد مطالعه: معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران)؛ پاتی ونیت<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۵ در تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر کارمندان در شرکت چندملیتی: رویکردی کیفی؛ لاپینا و همکاران<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۵ در تحقیقی با عنوان نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت کیفی دانشگاه؛ جوریس و همکاران<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۵ در تحقیقی با عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی بر فضای سازمانی طی فرایند تغییر؛ توماس و همکاران<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۵ در تحقیقی با عنوان اخلاق کاری پیش بینی کننده ای از تداوم و شدت کاری، به مطالعه پرداخته اند. ژانگ<sup>۵</sup> در سال ۲۰۱۵. در تحقیق با عنوان آیا تیم فناوری اطلاعات اهمیت دارد؟ یک مطالعه تجربی تأثیر همکاران و اخلاق کار کنفوسیوسی بر رفتار انحرافی. به دنبال تعیین همکاری کارکنان فناوری اطلاعات با رفتار انحرافی فرد در سازمان بود و پویو<sup>۶</sup> در سال ۲۰۱۵ تحقیقی با عنوان مدیریت اخلاق در بخش عمومی - پس زمینه و ابزار اصلی، را با هدف شناسایی ابزارهای خاص انجام داد.

## مواد و روش ها

در این پژوهش، از روش گراند تئوری (نظریه مبنایی) استفاده گردید. جامعه مورد مطالعه این پژوهش ۱۷ نفر مدیران سازمان های دولتی استان گلستان بوده اند برای گردآوری داده های مورد نیاز پژوهش از ابزار مصاحبه استفاده شد در بخش مصاحبه با صاحب نظران مدیریت از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. چون در این مصاحبه ها مواردی را که در مصاحبه ها با کارشناسان و مدیران مطرح شده با آنها در میان گذاشته شد. پس از انجام هماهنگی های مقدماتی با افراد و تنظیم وقت، جلسات در محل کار پاسخگو برگزار شد. پیش از شروع جلسه به مدت چند دقیقه توضیحات کاملی درباره هدف از انجام تحقیق و نتیجه گیری مصاحبه به مصاحبه شونده ارائه شده است و سپس جلسه شروع شده است. برای داشتن اطلاعات کامل، ضمن کسب اجازه از مصاحبه شونده، تمام جلسات ضبط شده و بر پایه این مدارک متن مصاحبه ها پیاده شده است هر چند برخی مصاحبه شوندهگان راضی به ضبط نبوده

1 Putthiwanit

2 Lapina et al

3 Juris et al

4 Thomas et al

5 zhang

6 puu

اند که در اینصورت یادداشت برداری شد. متوسط زمان انجام مصاحبه بین چهل و پنج دقیقه تا دو ساعت بود. اطلاعات فراهم آمده از مصاحبه ها کدگذاری شده و در ساخت مقوله های اصلی تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی پژوهش در قسمت کیفی پژوهش، روش تنوری داده بنیاد (گراندد تنوری GT) است که پژوهشگر در سه مرحله اصلی این استراتژی یعنی کدگذاری باز متن مصاحبه های انجام شده با خبرگان سازمانها، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری، مدل تغییر فرهنگ سازمانی را طراحی نمود. یافته ها

#### کدگذاری باز داده ها

در این مرحله کدگذاری باز مصاحبه های پیاده سازی شده و خلاصه نویسی های صورت گرفته از اسناد و مدارک مطالعه شده، صورت گرفت. نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه ها به درون مفاهیم و دسته بندی هایی است که در این سوالات مشابه هستند. کدگذاری باز، موضوعات و مفاهیم را از عمق داده ها به سطح آورد. این موضوعات و مفاهیم از پرسش اولیه تحقیق و مفاهیم در ادبیات و یا واژه های مورد استفاده مصاحبه اخذ شده اند. کدگذاری باز و مقوله پردازی داده در جهت شناسایی معیارها و زیرمعیارهای تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار در سازمان های دولتی صورت گرفت.

#### کدگذاری ثانویه و شکل دهی مقولات

بر اساس کدها و اظهاراتی که در این گام حاصل گردید مفاهیم اولیه شکل گرفتند. در این بخش اطلاعات حاصل از مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان و صاحب نظران حوزه های مدیریت دولتی، مدیریت فرهنگی، علوم سیاسی و جامعه شناسی انجام داده در کشور ایران که شامل ۷۳ مفهوم است که تحت ۸ مقوله قرار گرفته اند، در جدول (۱) به تفکیک ارائه شده اند.

جدول (۱): مقوله ها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها

ردیف	مقولات	کدهای مفهومی
۱	رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار	۱. هدف گذاری پویا(بطور مستمر و به اقتضاء شرایط) ۲. همسوسازی اهداف تغییر با استراتژی ها و مأموریت های سازمان ۳. اهداف روشن و شفاف مرتبط با اخلاق کار ۴. بکار گیری نظام تشویقی متناسب با اهداف تغییر ۵. استفاده از حمایت های سازمانی - سرمایه فیزیکی و مادی - سرمایه اجتماعی - سرمایه معنوی ۶. استفاده از حمایت های بیرونی - خانواده های کارکنان - ارزش های اجتماعی و فرهنگی - خبرگان و متخصصین بیرونی - فرصت های محیطی
۲	مدیریت ارزش های سازمانی	۱. توسعه و ترویج ارزش های حامی تغییر ۲. تقویت و حفظ ارزش های موجود مقوم تغییر ۳. نماد و الگو سازی ۴. مدیریت نمادها و الگوها ۵. توسعه و ترویج ارزش نوآوری و خلاقیت
		۱. مدیریت عملکرد متناسب با تغییر ۲. مدیریت رفتارهای سازمانی متناسب با اهداف رفتاری تغییر

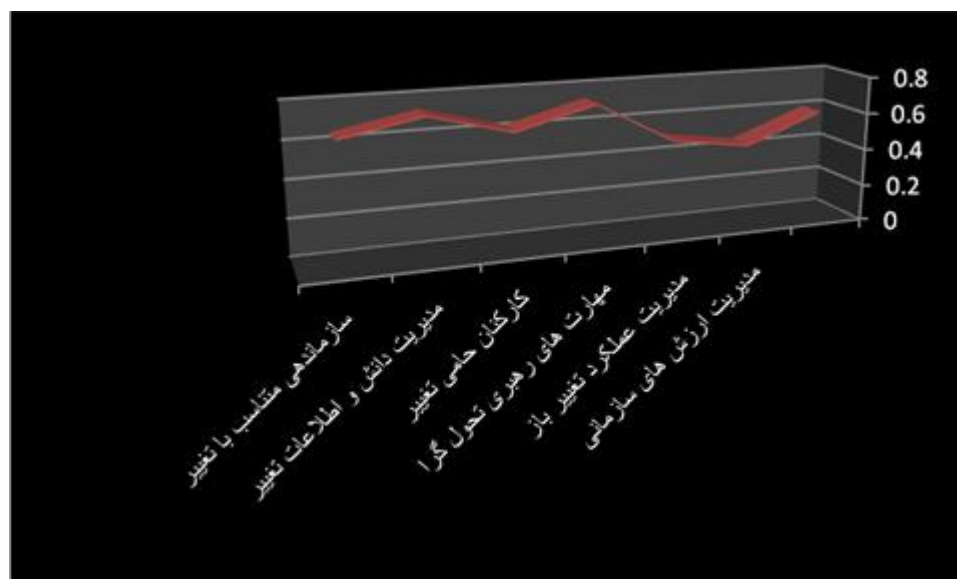
۳	مدیریت عملکرد تغییر مدار	<p>۳. نظام ارزیابی عملکرد متناسب با اهداف تغییر</p> <p>۴. کنترل و نظارت مستمر بر رفتار و عملکرد کارکنان</p> <p>۵. خلق محیط رقابتی در عمل به ارزش ها و اهداف رفتاری تغییر</p>
۴	رهبری تحول گرا	<p>۱. مهارت گشودگی و روابط باز با کارکنان</p> <p>۲. چابکی و هوش هیجانی</p> <p>۳. آرمان گرایی</p> <p>۴. مهارت های ارتباطی</p> <p>۵. توانایی تهییج و بسیج کارکنان</p> <p>۶. توانایی اقناع و متقاعد سازی کارکنان</p>
۵	کارکنان حامی تغییر	<p>۱. مدیریت رفتار و نگرش ها</p> <p>- توسعه تعهد سازمانی کارکنان</p> <p>- توسعه تعلق سازمانی کارکنان</p> <p>- توسعه و تقویت مشارکت جویی کارکنان</p> <p>- توسعه عزت نفس سازمانی کارکنان</p> <p>- توسعه و تقویت نگرش نسبت به ارزشمندی سازمان</p> <p>- بینش مشترک نسبت به چشم انداز و مأموریت سازمان</p> <p>۲. توانمند سازی تغییر محور</p> <p>- آموزش و توسعه مهارت های کاری</p> <p>- تقویت توانایی های تاب آوری و خوش بینی</p> <p>- تفویض اختیار و آزادی عمل</p> <p>- توسعه ظرفیت های مسؤولیت پذیری</p> <p>۳. انگیزه حمایت از تغییر</p> <p>- اقناع کارکنان در مورد تغییر</p> <p>- مشارکت فراگیر کارکنان در تغییر (مشارکت در تصمیم گیری، مشارکت در تحلیل و ارزیابی، مشارکت فکری و دانشی، مشارکت در نظارت بر تغییر)</p> <p>- دسترسی آسان و آزادانه به اطلاعات</p> <p>- مشوق های مادی و معنوی سازمان</p>
۶	مدیریت دانش و اطلاعات تغییر	<p>۱. بکارگیری سیستم های اطلاعاتی سازمان در جهت مدیریت تغییر</p> <p>۲. اطلاع رسانی و هماهنگ سازی</p> <p>۳. انتقال تجارب و دانش و اطلاعات تغییر</p> <p>۴. نگهداری و ذخیره سازی دانش و اطلاعات تغییر (حافظه سازمانی)</p> <p>۵. ایجاد بستر تسهیل ساز برای مشارکت فراگیر</p>
۷	سازماندهی متناسب با تغییر	<p>۱. سازماندهی پویا و انعطاف پذیر در جهت اصلاح کار</p> <p>۲. انسجام و هم راستایی بخش ها و دوایر در جهت اهداف تغییر</p> <p>۳. تناسب قوانین و مقررات، آیین نامه ها و اختیارات با تغییر</p> <p>۴. تغییر در افراد کلیدی سازمان بر اساس اهداف تغییر</p> <p>۵. سازماندهی مبتنی بر تیم های کاری برای مدیریت تغییر</p>
۸	پیامدهای اصلاح اخلاق کار	<p>۱. خوشبینی نسبت به دولت</p> <p>۲. رشد و پیشرفت کشور</p> <p>۳. اعتماد و همدلی در جامعه</p> <p>۴. مسئولیت شناسی</p>

۵. امید به آینده		
۶. بهبود بهره وری		
۷. شایسته سالاری		

در گام بعدی تلاش گردید مقوله های مشابه و مقارن در تم های اصلی جای گیرند بر اساس اشتراک مفهومی که مقولات با یکدیگر داشتند، تم ها، به شکل مفاهیم انتزاعی تری استخراج شدند. پس از تهیه و تنظیم جدول مفاهیم و مقولات اولیه به عنوان گام نخست تحلیل کیفی اطلاعات حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل این فرآیند، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی تر جهت دست یابی به تم های اصلی، گروه بندی شدند. پس از مقایسه مقولات گروه بندی شده، مقولات مرتبط با یکدیگر در یک مضمون کلی دسته بندی شدند و بر اساس عناوین موجود در نظریه های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای این مضمون ها در نظر گرفته شد.

جدول (۲): ضرایب t و سطح معنی داری مسیرهای روابط مدل

وضعیت	آماره t	ضرایب مسیر اصلی	
تایید	۸/۶۳۵	۰/۶۰۰	رویکردهای راهبردی ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۷/۰۸۵	۰/۴۴۶	مدیریت ارزش های سازمانی ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۷/۵۲۴	۰/۵۰۵	مدیریت عملکرد تغییر مدار ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۱۷/۸۱۶	۰/۷۲۹	رهبری تحول گرا ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۶/۸۹۴	۰/۶۱۸	کارکنان حامی تغییر ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۶/۳۵۰	۰/۷۳۰	مدیریت دانش و اطلاعات تغییر ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار
تایید	۸/۹۸۵	۰/۶۴۶	سازماندهی متناسب باز ← پیامدهای اصلاح اخلاق کار



نمودار (۱): نقاط اهرمی

همانطور که در نمودار ۱ نشان داده شده است به ترتیب رهبری تحول گرا، رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار، کارکنان حامی تغییر، و مدیریت دانش و اطلاعات تغییر دارای بیشترین ضریب تاثیر می باشد.

### رتبه‌بندی وضعیت متغیرهای پژوهش

برای رتبه‌بندی وضعیت متغیرهای پژوهش از آزمون فریدمن استفاده می‌شود. این آزمون معادل روش پارامتریک آنالیز واریانس دو عاملی است که در آن  $k$  تیمار به صورت تصادفی به  $n$  بلوک تخصیص داده شده‌اند. نتایج آزمون فریدمن برای تعیین اولویت متغیرها در جدول ۳ آمده است.

جدول (۳): رتبه‌بندی متغیرهای مورد مطالعه

رتبه اهمیت	رتبه فریدمن	ابعاد اصلی
۵	۲/۶۳۰	رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار
۷	۲/۱۳۷	مدیریت ارزش‌های سازمانی
۶	۲/۴۲۲	مدیریت عملکرد تغییر مدار
۱	۳/۲۶۷	رهبری تحول‌گرا
۳	۳/۰۰۱	کارکنان حامی تغییر
۲	۳/۰۵۵	مدیریت دانش و اطلاعات تغییر
۴	۲/۸۹۶	سازماندهی متناسب با تغییر

رهبری تحول‌گرا با رتبه فریدمن  $۳/۲۶۷$  از بالاترین اهمیت برخوردار است. مدیریت دانش و اطلاعات تغییر با امتیاز  $۳/۰۵۵$  در رتبه دوم اهمیت قرار دارد. مدیریت دانش و اطلاعات تغییر با امتیاز  $۳/۰۰۱$  در رتبه سوم اهمیت است. برای بررسی معناداری تفاوت رتبه اهمیت عامل‌ها از آماره  $Z$  استفاده شده است. مقدار معناداری بسیار کوچک و حدود  $۰/۰۰۰$  برآورد گردیده است. بنابراین می‌توان به نتایج اتکا کرد.

جدول (۴): رتبه‌بندی شاخص‌های مولفه رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار

رتبه اهمیت	رتبه فریدمن	شاخص‌ها
۳	۳/۴۵۵	هدف‌گذاری پویا (بطور مستمر و به اقتضاء شرایط)
۶	۲/۹۵۶	همسوسازی اهداف تغییر با استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمان
۴	۳/۱۳۲	اهداف روشن و شفاف مرتبط با اخلاق کار
۵	۳/۱۰۷	بکارگیری نظام تشویقی متناسب با اهداف تغییر
۲	۳/۷۰۹	استفاده از حمایت‌های سازمانی
۱	۳/۸۶۷	استفاده از حمایت‌های بیرونی

جدول (۵): رتبه‌بندی شاخص‌های مولفه مدیریت ارزش‌های سازمانی

رتبه اهمیت	رتبه فریدمن	شاخص‌ها
۵	۳/۱۵۵	توسعه و ترویج ارزش‌های حامی تغییر
۳	۳/۳۱۲	تقویت و حفظ ارزش‌های موجود مقوم تغییر
۱	۳/۷۰۹	نماد و الگو سازی
۲	۳/۶۶۴	مدیریت نمادها و الگوها
۴	۳/۲۰۷	توسعه و ترویج ارزش نوآوری و خلاقیت

جدول (۶): رتبه‌بندی شاخص‌های مولفه مدیریت عملکرد تغییر مدار

رتبه اهمیت	رتبه فریدمن	شاخص‌ها
۵	۳/۰۰۷	مدیریت عملکرد متناسب با تغییر
۱	۳/۷۹۰	۲- مدیریت رفتارهای سازمانی متناسب با اهداف رفتاری تغییر
۲	۳/۶۱۸	نظام ارزیابی عملکرد متناسب با اهداف تغییر
۴	۳/۲۰۱	کنترل و نظارت مستمر بر رفتار و عملکرد کارکنان
۳	۳/۳۲۲	خلق محیط رقابتی در عمل به ارزش‌ها و اهداف رفتاری تغییر



**جدول (۷): رتبه بندی شاخص های مولفه رهبری تحول گرا**

رتبه اهمیت	رتبه فریدمن	شاخص ها
۳	۳/۷۰۵	مهارت گشودگی و روابط باز با کارکنان
۲	۳/۷۱۸	چابکی و هوش هیجانی
۱	۳/۹۷۷	آرمان گرایی
۴	۳/۴۳۹	مهارت های ارتباطی
۵	۳/۳۱۰	توانایی تهیج و بسیج کارکنان
۶	۳/۰۱۹	توانایی اقناع و متقاعد سازی کارکنان

**جدول (۸): رتبه بندی شاخص های مولفه کارکنان حامی تغییر**

رتبه اهمیت	رتبه فریدمن	شاخص ها
۳	۳/۴۱۹	مدیریت رفتار و نگرش ها
۲	۳/۷۰۹	توانمند سازی تغییر محور
۱	۳/۸۶۸	انگیزه حمایت از تغییر

**جدول (۹): رتبه بندی شاخص های مولفه مدیریت دانش و اطلاعات تغییر**

رتبه اهمیت	رتبه فریدمن	شاخص ها
۴	۳/۷۰۰	بکارگیری سیستم های اطلاعاتی سازمان در جهت مدیریت تغییر
۱	۳/۸۰۸	اطلاع رسانی و هماهنگ سازی
۲	۳/۷۴۵	انتقال تجارب و دانش و اطلاعات تغییر
۳	۳/۷۰۵	نگهداری و ذخیره سازی دانش و اطلاعات تغییر (حافظه سازمانی)
۵	۳/۴۱۷	ایجاد بستر تسهیل ساز برای مشارکت فراگیر

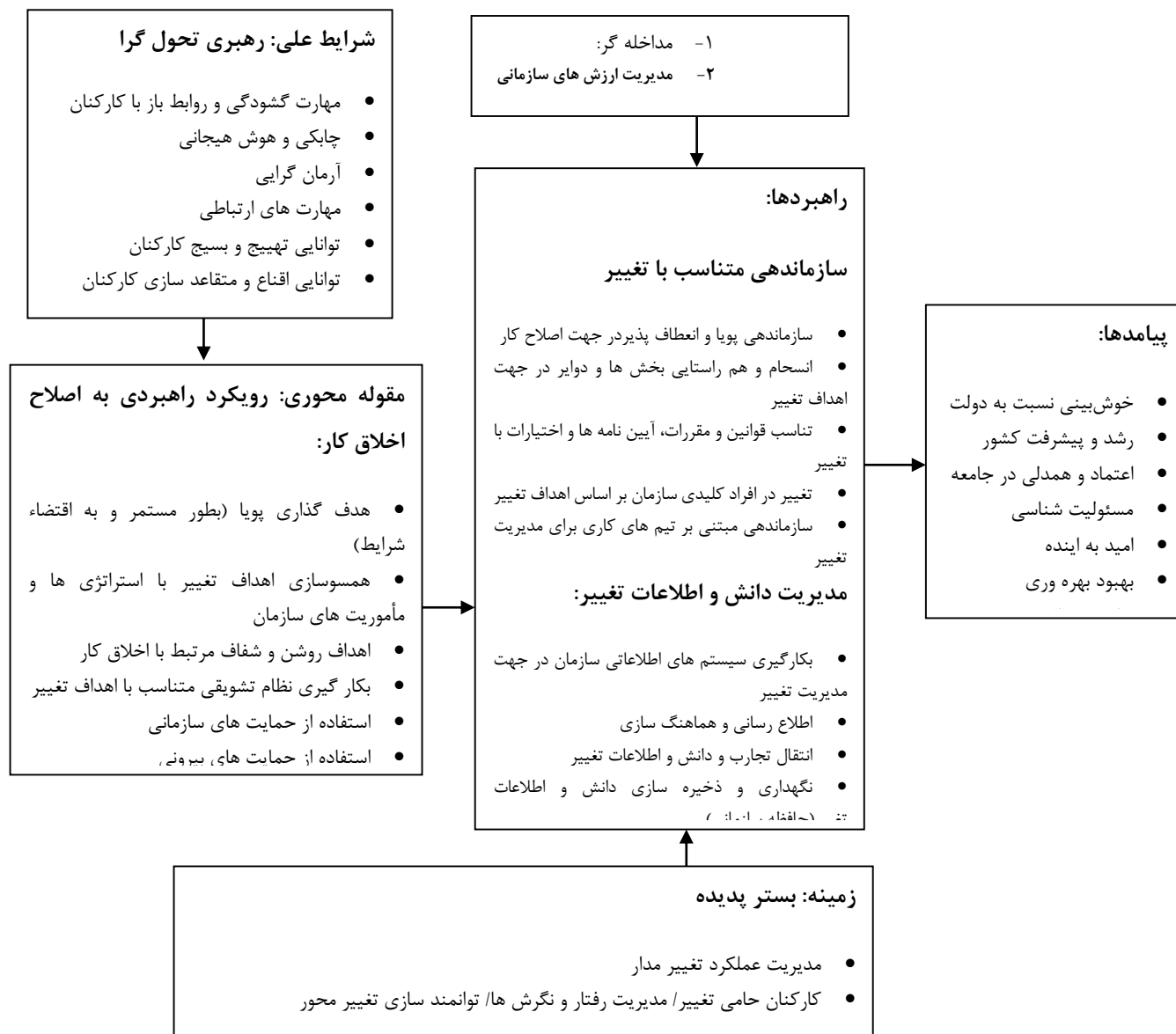
**جدول (۱۰): رتبه بندی شاخص های مولفه سازماندهی متناسب با تغییر**

رتبه اهمیت	رتبه فریدمن	شاخص ها
۵	۳/۰۵۳	سازماندهی پویا و انعطاف پذیر در جهت اصلاح کار
۲	۳/۳۱۰	انسجام و هم راستایی بخش ها و دواير در جهت اهداف تغییر
۳	۳/۲۵۷	تناسب قوانین و مقررات، آیین نامه ها و اختیارات با تغییر
۱	۳/۴۳۲	تغییر در افراد کلیدی سازمان بر اساس اهداف تغییر
۴	۳/۱۴۰	سازماندهی مبتنی بر تیم های کاری برای مدیریت تغییر

**جدول (۱۱): رتبه بندی شاخص های پیامد اصلاح اخلاق کار**

رتبه اهمیت	رتبه فریدمن	شاخص ها
۳	۳/۵۱۹	خوشبینی نسبت به دولت
۷	۳/۰۰۶	رشد و پیشرفت کشور
۵	۳/۳۱۷	اعتماد و همدلی در جامعه
۲	۳/۶۴۴	مسئولیت شناسی
۱	۳/۸۷۰	امید به آینده
۴	۳/۴۰۷	بهبود بهره وری
۶	۱	شایسته سالاری

با توجه به نتایج بدست آمده، با توجه به اینکه فاصله چشمگیری بین اهمیت مؤلفه ها بدست نیامد، بنابراین نمی توان در مورد نقطه اهرمی قضاوت نمود. اما بر اساس جداول رتبه بندی به نظر می آید «رهبری تحول گرا» و «کارکنان حامی تغییر» از جایگاه کلیدی در تغییر فرهنگ سازمانی برخوردار هستند.



نمودار (۱): الگوی پیشنهادی پژوهش

### بحث و نتیجه گیری

الگوی پیشنهادی پژوهش در روش کیفی در زمینه تغییر فرهنگ سازمانی و شناسایی نقاط اهرمی آن با رویکرد اصلاح اخلاق کار مشتمل بر ۷۳ مفهوم از مصاحبه با خبره گان فوق الذکر بدست آمد. در مرحله بعد در کدگذاری ثانویه بعد از پالایش در ۷ مقوله تقسیم بندی گردید که عبارتند از: رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار، مدیریت ارزش های سازمانی، مدیریت عملکرد تغییر مدار، مهارت های رهبری تحول گرا، کارکنان حامی تغییر، مدیریت دانش و اطلاعات تغییر، سازماندهی متناسب با تغییر و پیامدهای اصلاح اخلاق کار. در مرحله بعدی و بر اساس الگوی پارادایم مقوله محوری، شرایط علی، راهبردها، بستر زمینه و پیامدها شناسایی گردید. در آیتم بعدی بعد از شکل گیری الگوی پارادایم و تقسیم بندی عوامل در قسمت بعدی در روش کمی به تعیین شاخص های توصیفی، تعیین بارهای عاملی و ضرایب آن، ضرایب آزمون t، مدل نیکویی برازش و نقاط اهرمی هر یک از مقوله ها پرداخته شد. در رابطه با مقوله اول که **رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار** نام دارد نتایج حاکی از آن داشت که این مقوله با نتیجه (۰/۶۰۰) بعد از مقوله مهارت های رهبری تحول گرا یکی از بیشترین ضریب مسیر نسبت به پیامدهای اصلاح اخلاق کار را به خود اختصاص داده است.

مجموع مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها در رابطه با مقوله رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار عبارت بوده اند از:

۱- هدف گذاری پویا (بطور مستمر و به اقتضاء شرایط)

۲- همسوسازی اهداف تغییر با استراتژی ها و مأموریت های سازمان

۳- اهداف روشن و شفاف مرتبط با اخلاق کار

۴- بکار گیری نظام تشویقی متناسب با اهداف تغییر

۵- استفاده از حمایت های سازمانی

- سرمایه فیزیکی و مادی

- سرمایه اجتماعی

- سرمایه معنوی

۶- استفاده از حمایت های بیرونی

- فرصت های محیطی

- ارزش های اجتماعی و فرهنگی

- خبرگان و متخصصین بیرونی

- خانواده های کارکنان

در مورد مقوله دوم که **مدیریت ارزش های سازمان** نام دارد نتایج حاکی از آن داشت که این مقوله با نتیجه (۰/۴۴۶) در بین تمامی مقوله ها، کمترین ضریب مسیر نسبت به پیامدهای اصلاح اخلاق کار را به خود اختصاص داده است. مجموع مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها در رابطه با مقوله مدیریت ارزش های سازمان عبارت بوده اند از:

۱- توسعه و ترویج ارزش های حامی تغییر

۲- تقویت و حفظ ارزش های موجود مقوم تغییر

۳- نماد و الگو سازی

۴- مدیریت نمادها و الگوها

۵- توسعه و ترویج ارزش نوآوری و خلاقیت

در رابطه با مقوله سوم که **مدیریت عملکرد تغییر مدار** نام دارد نتایج حاکی از آن داشت که این مقوله با نتیجه (۰/۵۰۵) نیز بعد مقوله مدیریت ارزش های سازمان یکی از کمترین ضریب مسیر نسبت به پیامدهای اصلاح اخلاق کار را به خود اختصاص داده است. مجموع مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها در رابطه با مقوله مدیریت عملکرد تغییر مدار عبارت بوده اند از:

۱- مدیریت عملکرد متناسب با تغییر

۲- مدیریت رفتارهای سازمانی متناسب با اهداف رفتاری تغییر

۳- نظام ارزیابی عملکرد متناسب با اهداف تغییر

۴- کنترل و نظارت مستمر بر رفتار و عملکرد کارکنان

۵- خلق محیط رقابتی در عمل به ارزش ها و اهداف رفتاری تغییر

در خصوص مقوله چهارم که **رهبری تحول گرا** نام دارد نتایج حاکی از آن داشت که این مقوله با نتیجه (۰/۷۲۹) بعد از مقوله رهبری تحول گرا، نسبت به سایر مقوله ها، بالاترین ضریب مسیر نسبت به پیامدهای اصلاح اخلاق کار را به خود اختصاص داده است.

مجموع مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها در رابطه با مقوله مهارتهای رهبری تحول گرا عبارت بوده اند از:

۱- مهارت گشودگی و روابط باز با کارکنان

۲- چابکی و هوش هیجانی

۳- آرمان گرایی

۴- مهارت های ارتباطی

۵- توانایی تهییج و بسیج کارکنان

۶- توانایی اقناع و متقاعد سازی کارکنان

درباره مقوله پنجم که **کارکنان حامی تغییر** نام دارد نتایج حاکی از آن داشت که این مقوله با نتیجه (۰/۶۱۸) مشابه مقوله رویکرد راهبردی به اصلاح اخلاق کار یکی از بیشترین ضریب مسیر نسبت به پیامدهای اصلاح اخلاق کار را به خود اختصاص داده است. مجموع مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها در رابطه با مقوله کارکنان حامی تغییر عبارت بوده اند از:

۱- مدیریت رفتار و نگرش ها

- توسعه تعهد سازمانی کارکنان

- توسعه تعلق سازمانی کارکنان

- توسعه و تقویت مشارکت جویی کارکنان

- توسعه عزت نفس سازمانی کارکنان

- توسعه و تقویت نگرش نسبت به ارزشمندی سازمان

- بینش مشترک نسبت به چشم انداز و مأموریت سازمان

۲- توانمند سازی تغییر محور

- آموزش و توسعه مهارت های کاری

- توسعه ظرفیت های مسئولیت پذیری

- تفویض اختیار و آزادی عمل

- تقویت توانایی های تاب آوری و خوش بینی

۳- انگیزه حمایت از تغییر

- اقناع کارکنان در مورد تغییر

- مشارکت فراگیر کارکنان در غیر(مشارکت در تصمیم گیری، مشارکت در تحلیل و ارزیابی، مشارکت فکری و دانشی، مشارکت در نظارت بر تغییر)

- دسترسی آسان و آزادانه به اطلاعات

- مشوق های مادی و معنوی سازمان

در مقوله ششم که **مدیریت دانش و اطلاعات تغییر** نام دارد نتایج حاکی از آن داشت که این مقوله با نتیجه (۰/۷۳۰) در بین تمامی مقوله ها بالاترین ضریب مسیر نسبت به پیامدهای اصلاح اخلاق کار را به خود اختصاص داده است. مجموع مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها در رابطه با مدیریت دانش و اطلاعات تغییر عبارت بوده اند از:

۱- بکارگیری سیستم های اطلاعاتی سازمان در جهت مدیریت تغییر

۲- اطلاع رسانی و هماهنگ سازی

۳- انتقال تجارب و دانش و اطلاعات تغییر

۴- نگهداری و ذخیره سازی دانش و اطلاعات تغییر(حافظه سازمانی)

#### ۵- ایجاد بستر تسهیل ساز برای مشارکت فراگیر

در مقوله هفتم که **سازماندهی متناسب** باز نام دارد نتایج حاکی از آن داشت که این مقوله با نتیجه (۰/۶۴۶) به نسبت مقوله رویکردهای راهبردی و مقوله کارکنان حامی تغییر بیشترین ضریب مسیر نسبت به پیامدهای اصلاح اخلاق کار را به خود اختصاص داده است.

مجموع مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها در رابطه با سازماندهی متناسب با تغییر عبارت بوده اند از:

۱- سازماندهی پویا و انعطاف پذیر در جهت اصلاح کار

۲- انسجام و هم راستایی بخش ها و دوایر در جهت اهداف تغییر

۳- تناسب قوانین و مقررات، آیین نامه ها و اختیارات با تغییر

۴- تغییر در افراد کلیدی سازمان بر اساس اهداف تغییر

۵- سازماندهی مبتنی بر تیم های کاری برای مدیریت تغییر

#### محدودیت های تحقیق

محدودیت های زیر در مورد نتایج کمی حاصل از تحقیق قابل طرح است.

۱- قلمرو مکانی تحقیق سازمان های دولتی استان گلستان هستند بنابراین در تعمیم نتایج به دیگر سازمان ها و دیگر استان ها باید جانب احتیاط رعایت شود.

۲- قلمرو زمانی تحقیق سال ۱۳۹۶ است بنابراین در تعمیم نتایج به زمان های دیگر باید جانب احتیاط رعایت شود

#### پیشنهادها

##### پیشنهادهای کاربردی

با توجه به مدل تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار پیشنهاد می شود:

۱- مدل تحقیق حاضر بمنظور ایجاد تحول در فرهنگ سازمانی سازمان ها و دستگاه های دولتی بکار گرفته شود.

۲- لازم است سازمان ها و دستگاه های دولتی بمنظور کاربست این مدل، تغییرات زیر را در نظام های مدیریتی و ساختاری خود اعمال نمایند:

• جذب و شناسایی و ارتقاء مدیران تحول گرا

• جهت گیری راهبردی نسبت به اصلاح اخلاق کار

• توسعه و پرورش کارکنان حامی تغییر

• توانمند سازی مدیران در موضوع مدیریت عملکرد تغییر محور

• سازماندهی متناسب با تغییر

• آماده سازی زیر ساخت های مدیریت دانش و اطلاعات در سازمان

• توانمند سازی مدیران در مدیریت ارزش های سازمان

۳- امکان آموزش مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد اصلاح اخلاق کار بر اساس مدل تحقیق حاضر به مدیران سازمانها و دستگاه های دولتی فراهم شود

۴- سازمان ها و دستگاه های دولتی بر اساس مدل تحقیق حاضر هر ساله ارزیابی شوند و بر اساس امتیازی که بدست می آورند تشویق شوند

۵- بر اساس نتایج رتبه بندی فریدمن که بدست آمد «رهبری تحول گرا» و «کارکنان حامی تغییر» در اصلاح اخلاق کار، نقش کلیدی دارند، پیشنهاد می شود، در نظام های مدیریت منابع انسانی سازمان های دولتی تغییرات و اصلاحات لازم به منظور تحقق این عوامل کلیدی انجام شود

## References

1. Alvani, S. M. (2003), public Management. Tehran: Publishing Ney, 18th edition. [In Persian]
2. Alvani, S. M. (2004), Ethics and management towards an integrated ethics system in the organization, Quarterly Management Study, 11 (41&42): 1-12. [In Persian]
3. Alvani, S. M. (2014), public Management. Tehran: Publishing Ney. [In Persian]
4. Alvani, S. M. Hosein Por, A. & Davari, A. (2010) using a circular pattern of organizational ethics. Ethical in Science and Technology; 5(3-4): 26. (In Persian).
5. Creswell, J. W. (2002). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, SAGE.
6. Eskandari, A., Irandoost, M. (2015), the Relationship between Work Ethics and Organizational Citizenship Behavior with Organizational Performance. Ethics in science and technology, 10 (4):107-114 [In Persian]
7. Hathaway, P. (2009). Organization and Change. Methods, Models and Theories [Online]. Available from: URL:[http://www.12manage.com/i\\_co.html/](http://www.12manage.com/i_co.html/).
8. Hosseini Sohi, S. A. (2014), the degree of application of the theory of managerial roles of Mintzberg among the managers of the city bank with the approach to productivity development, Quarterly Journal of Economics and Urban Management, 2(6): 159-167 [In Persian]
9. Mohammadpour Zarandi, H Rahimian, h And Tabatabai Mozdabadi, S. M. (2014), Explaining the Role of Organizational Culture in Managing Change in City Bank Staff, Quarterly Journal of Economics and Urban Management, 3(9): 15-28 [In Persian]
10. Mohammadpour, A., Sadeghi, R., Rezaie M. And Partovi, I. (2010), Tradition, Renovation, and Family: An Investigation of the Continuity and Change of the Family in the Nile Communities Using the Approach of the Combined Research Method, Journal of Research in Women, 7(3): 71-93. [In Persian]
11. Monavvarian, A and Bakhtiya, A. (2007). Understanding Organizational Culture Based on the Denison Model (Case Study: Industrial Management Organization), Tehran, Fourth International Management Conference, 1-15. [In Persian]
12. Moyedfar, S. (2003), the study of work ethics and its social factors, Tehran: High Council of Cultural Revolution. [In Persian]
13. Niyaz Azari, k Taghvaei Yazdi, M. And Mohammadi Alborzi, A. (2016), investigating the effect of organizational identity and organizational culture on organizational citizenship behavior by providing a suitable model. Productivity Management. 9(36): 199-221. [In Persian]
14. Pennino, Clare M. (2004). Managers and professional ethics, Journal of Business Ethics, 41:337-47. Wikipedia.com, retrived 15th may 2008
15. Pieri, Z. (2009). A study of work ethic and social factors affective on that among personnels of department Islamic culture in Zanjan city (Master thesis). Islamic Azad University Zanjan Branch.
16. Puiu, S. (2015). Ethics Management in Public Sector-Background and Tools. Procedia Economics and Finance, 23, 604-607.
17. Qayyami A., Mozaffar, H. And Mohammad Panah, M. R. (2014), Identifying and Prioritizing Components of Organizational Culture Affecting Organizational Transformation (Case Study: Social and Cultural Deputy of Tehran Municipality). Cultural management, 8(25): 35-47 [In Persian]
18. Riahi B. (2005), Quality management in the public sector of Iran, Design of high-quality government, First Printing, Tehran: Publication of Iran's Industrial Research and Training Center [In Persian]
19. Sarmadi, M. R. (2016). Presentation of the causal model of Islamic work ethic and organizational commitment with the intermediate role of organizational justice and job values.

- Journal of Research in the New Approach to Educational Management, (3): Sequentially 27: 61-74 [In Persian]
20. Shafizadeh, R. (2006), Evaluation of employee performance, Management Magazine, 115 & 116: 40-45 [In Persian]
  21. Zhang, H., Luo, X. R., Liao, Q., & Peng, L. (2015). Does IT team climate matter? An empirical study of the impact of co-workers and the Confucian work ethic on deviance behavior. Information & Management, 52(6), 658-667. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.05.006>