

## Research Article

### Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud  
Spring & Summer 2021, 8(1), 75-96  
DOI: 10.22055/JIOPS.2021.37585.1226

Received: 18.07.2021  
Accepted: 18.09.2021

## Identifying Human Capital Enablers in Regards to Performance of Cultural Organizations

Iraj Soltani<sup>1\*</sup>

Mansoor Noroozi<sup>2</sup>

Akbar Etebarian<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Department of Cultural Management and Planning, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran
2. PhD Student in Cultural Management and Planning, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran
3. Associate Professor, Department of Cultural Management and Planning, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran

**Citation:** Soltani, I., Noroozi, M., & Tebarian, A. (2021). Identifying human capital enablers in regards to performance of cultural organizations. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 8(1), 75-96.

### Abstract

#### Introduction

Employees of cultural organizations have characteristics that set them apart from other employees. Therefore, the development of human capital requires a specific model. The purpose of this study was to identify key themes of human capital development for empowering employees to enhance performance of cultural organizations, determine value and prioritize each theme.

---

\* **Corresponding Author:** Iraj Soltani  
**Email:** soltani134@gmail.com



© 2021 The Author(s). Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

### **Method**

This study was a mixed method study. The qualitative phase was carried out through the qualitative content analysis of the sources and articles presented in 2014 and later. Quantitative phase of fuzzy Delphi method was used. The statistical population consisted of 50 professors, managers and cultural experts. The sample size was 12 persons eligible for Delphi method. The qualitative section was based on qualitative content analysis and data coding and categorization. In the quantitative section, the results of the content analysis were fuzzy Delphi exposed to the opinions of experts, analyzed with triangular fuzzy techniques and prioritized.

### **Results**

The results indicated that the development of human capital in cultural organizations should shift towards cultural employees. The themes obtained for the development of human capital were in order of priority, the general conditions of employees (motivational) with a definite value of 8 out of 10, organizational culture with a definite value of 7.92 out of 10, moral intelligence with a definite value of 7.56 out of 10, cultural intelligence with a definite value of 6.92 out of 10 and spiritual intelligence with a definite value of 6.27 out of 10.

### **Discussion**

Categories of general conditions include: human resource planning, personal characteristics, job capabilities, organizational conditions and management techniques. Organizational culture includes the categories: mission, adaptation, engagement, adaptability, power distance, uncertainty avoidance, future-orientation, individualism/ collectivism, avoidance of extravagance, femininity/masculinity, and symbolism. Categories of moral intelligence include; Empathy and vigilance are fair and self-controlled behavior, attention and respect, kindness and patience. Cultural intelligence includes categories of motivational-emotional, metacognitive, cognitive and behavioral, and the categories of spiritual intelligence are self-awareness, spontaneity, central vision, arrogance, altruism, acceptance of difference, independence of opinion, humility, the design of fundamental whys, the ability to change the mental framework and the sense of mission.

**Keywords:** Job performance, cultural organizations, human capital enablers

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۷

بهار و تابستان ۱۴۰۰، ۸(۱)، ۷۵-۹۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۲۷

DOI: 10.22055/JIOPS.2021.37585.1226

شناسایی عوامل توانمندساز سرمایه انسانی در رابطه با ارتقای عملکرد سازمان‌های فرهنگی

ایرج سلطانی<sup>۱\*</sup>

منصور نوروزی<sup>۲</sup>

اکبر اعتباریان<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۳. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

چکیده

کارکنان سازمان‌های فرهنگی دارای ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از سایر کارکنان مجزا کرده لذا، بالندگی سرمایه انسانی در آن‌ها نیاز به مدل خاصی دارد. تحقیق حاضر با هدف شناسایی تم‌های کلیدی بالندگی سرمایه انسانی برای توانمندسازی کارکنان به‌منظور تعالی سازمان‌های فرهنگی، تعیین ارزش و اولویت هر تم انجام شد. این تحقیق به‌صورت آمیخته انجام گردید. مرحله کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی منابع و مقالات ارائه‌شده در سال‌های ۲۰۱۴ و ۱۳۹۳ به بعد انجام شد. مرحله کمی از روش دلفی فازی که جامعه آماری آن را تعداد ۵۰ نفر از استادان، مدیران و کارشناسان فرهنگی تشکیل داده، و حجم نمونه برابر ۱۲ نفر واجدین شرایط دلفی بودند، انجام شد. بخش کیفی بر اساس مراحل تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری و مقوله‌بندی داده‌ها انجام شد. در بخش کمی نتایج حاصل از تحلیل محتوا به‌صورت دلفی فازی در معرض

این مقاله از رساله دکتری با عنوان "ارائه مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی" استخراج شده و تحت حمایت شهرداری اصفهان اجرا گردیده است.

\* نویسنده مسئول: ایرج سلطانی

رایانامه: soltani134@gmail.com

نظرات خبرگان قرار داده شد، با تکنیک‌های فازی مثلثی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و اولویت‌بندی گردید. نتایج بیانگر این است که نگاه به توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های فرهنگی باید به سمت کارکنان فرهنگی تغییر جهت دهد. تم‌های به‌دست‌آمده برای توسعه سرمایه انسانی به ترتیب اولویت عبارت از شرایط عمومی کارکنان (انگیزشی) با مقدار قطعی ۸ از ۱۰، فرهنگ سازمانی با مقدار قطعی شده ۷/۹۲ از ۱۰، هوش اخلاقی با امتیاز ۷/۵۶ از ۱۰، هوش فرهنگی با ۶/۹۲ از ۱۰ و هوش معنوی با مقدار ۶/۲۷ از ۱۰ هستند. مقوله‌های شرایط عمومی عبارت است از: برنامه‌ریزی منابع انسانی، ویژگی‌های فردی، قابلیت‌های شغلی، شرایط سازمانی و فنون مدیریتی. فرهنگ سازمانی شامل مقوله‌های: رسالت، سازگاری، درگیر شدن، انطباق‌پذیری، فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، آینده‌نگری، فردگرایی / جمع‌گرایی، اجتناب از زیاده‌روی، زنانگی / مردانگی و نمادسازی. مقوله‌های هوش اخلاقی؛ همدردی و هوشیاری، رفتار منصفانه و خودکترلی، توجه و احترام، مهربانی و صبر و بردباری است. هوش فرهنگی شامل مقوله‌های: انگیزشی - احساسی، فراشناختی، شناختی و رفتاری است و مقوله‌های هوش معنوی عبارت از؛ خودآگاهی، خودانگیختگی، چشم‌انداز محوری، کل‌نگری، نועدوستی، استقبال از تفاوت، استقلال رأی، تواضع و فروتنی، طرح چراهای بنیادی، توانایی تغییر چارچوب ذهنی و حس تعهد به رسالت سازمان است.

**کلیدواژگان:** عملکرد شغلی، سازمان‌های فرهنگی، توانمندسازهای سرمایه انسانی

## مقدمه

به نظر می‌رسد استفاده از الگوها و مدل‌های مرسوم در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها برای سازمان‌های فرهنگی به خصوص معیار کارکنان نمی‌تواند به نتیجه مناسب منتهی گردد و با توجه به ماهیت سازمان‌های فرهنگی باید مورد تجدیدنظر قرار گیرد. در اکثر مدل‌های ارزیابی عملکرد، منابع انسانی به‌عنوان بخشی از توانمندسازها در نظر گرفته شده است اما کارکنان در سازمان‌های فرهنگی دارای پیچیدگی‌های مخصوص به خود هستند. گرچه این معیار در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های فرهنگی مؤثر است، اما مؤلفه‌ها و شاخص‌های دیگری نیز باید در نظر گرفته شوند.

این پژوهش در دو بخش انجام گرفت. در بخش اول به روش کیفی و با فن تحلیل محتوای کیفی نسبت به شناخت مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به کارکنان اقدام شد. در فرایند تحلیل از کدگذاری باز استفاده گردید. پس از مفهوم‌سازی؛ مقوله‌بندی در سه سطح انجام گرفت. تم‌های

حاصل به روش دلفی در معرض قضاوت خبرگان قرار گرفت و پایش گردید. سپس به روش کمی و با استفاده از فن دلفی فازی مثلثی شاخص‌های به دست‌آمده اولویت‌بندی گردید. سپس نتیجه‌گیری دو بخش انجام و بر اساس نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادها ارائه گردید. همان‌گونه که پیش‌بینی می‌شد نتایج نشان داد گرچه مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح‌شده در سایر مدل‌ها برای کارکنان سازمان‌های فرهنگی لازم است و در درجه اول اولویت قرار دارد ولی کافی نیست. مؤلفه‌های دیگر شامل فرهنگ‌سازمانی، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی و هوش معنوی نیز در ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی باید در نظر گرفته شوند. نکته قابل‌توجه وجود فرهنگ سازمانی در معیار کارکنان است که نقش کارکنان در فرهنگ‌سازمانی سازمان‌های فرهنگی را نشان می‌دهد.

سازمان‌ها برای دستیابی به سطوح بالاتر تعالی نسبت به ارزیابی عملکرد خود اقدام می‌نمایند؛ لذا ارزیابی عملکرد سازمان‌ها مدت زیادی است که مورد توجه طالبان دستیابی به تعالی سازمانی قرار دارد. هر یک از مدل‌های ارزیابی عملکرد بر اساس مفاهیم بنیادینی بنا نهاده شده‌اند و ابعاد اثربخشی، بهره‌وری و تعالی را از دیدگاه خود می‌سنجند. چشم‌انداز و مأموریت سازمان، تفکر استراتژیک، رهبری، فرایندها، تمرکز بر مشتری، توجه به کارکنان، نوآوری، تحول و اثربخشی از جمله مفاهیمی هستند که مدل‌ها بر اساس آن شکل گرفته‌اند. بر اساس این مفاهیم بنیادین، ابعادی تعریف‌شده و مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرند. یکی از معیارها و ابعاد مشترک و اصلی همه مدل‌ها معیار سرمایه انسانی است.

سازمان‌های فرهنگی دارای ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از سایر سازمان‌ها مجزا کرده است. یکی از آنها ویژگی‌های کارکنان است. سؤال این است که آیا مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارکنان در مدل‌های ارزیابی متداول تمامی ویژگی‌های کارکنان سازمان‌های فرهنگی را پوشش می‌دهد و آیا ارزشی (امتیازی) که این مدل‌ها به معیار کارکنان می‌دهند، متناسب با نقش آنان در سازمان‌های فرهنگی است.

در سازمان‌های فرهنگی بیشتر از سایر سازمان‌ها خشنودی، اهداف و ارزش‌های کارکنان، اهداف و ارزش‌های مشتریان مرتبط هستند. این نشان می‌دهد شاخص‌ها و امتیاز معیار کارکنان در ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی باید متفاوت از ارزیابی سایر سازمان‌ها باشد. لذا دغدغه و رویکرد محققین در این پژوهش شناخت مؤلفه‌ها و شاخص‌های معیار کارکنان و اولویت آن‌ها در ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی بود.

### الگوهای ارزیابی عملکرد و مدل‌های تعالی

عملکرد سازمان، تمامی مفاهیمی را که یک سازمان برای دستیابی به موفقیت مورد توجه قرار می‌دهد، پوشش می‌دهد. تاکنون الگوهای متفاوت و متنوعی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها ارائه شده است. از جمله متداول‌ترین این مدل‌ها جایزه دمینگ (Deming Award)، جایزه کیفیت مالکوم بالدريج (Malcolm Baldrige)، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (European Foundation for Quality Management) و مدل کارت ارزیابی متوازن (Balanced Score Card) هستند.

در مدل جایزه دمینگ، کیفیت مربوط به میزان یکنواختی کالاها و خدمات است و وجود نوسانات و انحراف از مشخصه‌های تعیین‌شده منجر به کاهش کیفیت می‌گردد. بر این اساس، از طریق نمودارهای آماری کنترل فرایند، می‌توان به میزان کیفیت کالاها و خدمات دست‌یافت (Ghasemi et al., 2015). مدل دمینگ به دنبال تشویق نگرشی سیستماتیک به حل مسائل است. نحوه این نگرش بعدها به چرخه دمینگ<sup>۱</sup> (PCDA) شهرت یافت.

جایزه بالدريج بر اساس ده ارزش و مفهوم بنا نهاده شده است مفاهیم و ارزش‌های بیان‌شده در هفت دسته (معیار) و ۱۸ زیرمعیار تقسیم می‌گردند (Shahin & RabbaniMehr, 2013).

مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت دارای نه معیار است که در دو بعد توانمندسازها و نتایج تقسیم‌بندی شده است. توانمندسازها آن چیزهایی هستند که سازمان باید انجام دهد تا به نتایج عالی برسد و معیارهای نتایج، بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. این مدل بر مبنای هشت اصل و ارزش محوری بنا نهاده شده است.

مدل کارت ارزیابی متوازن ابتدا به‌عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به‌عنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی مطرح شد. هدف این مدل، متوازن نمودن سنجش عملکرد کلیه فعالیت‌های سازمان است. عملکرد سازمان را از چهار دیدگاه مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری مدنظر قرار می‌دهد. با این روش، سازمان می‌تواند هم‌زمان با دنبال کردن نتایج مالی پیشرفت، در زمینه ایجاد قابلیت‌ها و تحصیل دارایی‌های نامشهود موردنیاز برای رشد آتی را نیز در نظر داشته باشد.

۱- چرخه دمینگ شامل چهار مرحله برنامه‌ریزی (Plan) - اجرا (Do) - کنترل (Check) و بررسی و اقدام (Act) است که با فاز "برنامه‌ریزی" شروع شده و راه‌حل‌های بالقوه تولیدشده، در یک مقیاس کوچک در مرحله "اجرا" آزمون می‌شوند. سپس نتایج حاصل از این آزمایش در مرحله ورود به فاز "کنترل" قبل از انجام فاز "اقدام" چندین بار بررسی می‌شود و سپس در فاز "اقدام" اقدام لازم جهت بهبود صورت می‌گیرد.

### سازمان‌های فرهنگی

سازمان‌های فرهنگی را می‌توان مانند سایر سازمان‌ها، پدیده‌ای اجتماعی، هدفمند با نقش‌ها و کارکردهای اساسی و فعالیت‌های مشخص دانست که تحقق اهداف فرهنگی را دنبال می‌کنند. این سازمان‌ها ضمن مشترک بودن در اصول و قواعد کلی مدیریتی، با سایر سازمان‌ها تفاوت عمده‌ای دارند. این تفاوت‌ها را می‌توان در اهمیت اجتماعی مأموریت و وظایف آن‌ها دانست. اعتباریان (Etebarian, 2013) معتقد است سازمان‌های فرهنگی با توجه به موضوع کارشان پنج هدف عمده شامل: حفظ و پاسداری؛ ترویج و تعمیق و تقویت (تقویت و استمراربخشی)؛ بهبود و اصلاح و فرهنگ‌سازی؛ تغییر، نوآوری و تحول؛ توسعه جهان‌بینی و تغییر آن را به عهده دارد. سازمان‌های فرهنگی به دلیل پیچیدگی دارای ویژگی‌های سیستم‌های پیچیده بوده و در پارادایم پیچیدگی قرار می‌گیرند (Etebarian, 2014). به‌طور کلی، سازمان‌های فرهنگی دارای ویژگی‌هایی هستند که عبارت‌اند از: چندوجهی بودن، عدم تطابق اهداف، اهداف غیرمنطقی (غیرعقلانی)، رفتار غیرخطی (هولستیک)، خودتنظیمی و سازگاری پویا، پیامدهای ناخواسته، پارادوکسی بودن، وابستگی به قلمرو زمان، وابستگی به قلمرو امکان، کارکنان پیچیده، دارای حلقه‌های علی پیچیده، ساختار پیچیده، هم‌افزایی هم‌کاستی، حساسیت به شرایط اولیه، هم‌تکاملی، تعادل پویا در لبه آشوب، تحت تأثیر اثر پروانه‌ای، خودمانایی و جاذبه‌های غریب، استراتژی گفتمان محور (استراتژی در گفتمان شکل می‌گیرد)، مخاطب‌محوری، مبتنی بر قراردادهای روان‌شناختی، محصولات ناهمگون و نقاط اهرمی پیچیده. از بین منابع سازمانی بارزترین منبعی که بر ویژگی‌های فوق در سازمان‌های فرهنگی مؤثر است و آن‌ها را واجد این شرایط کرده است، منابع انسانی است.

### توانمندسازی کارکنان

توسعه توانمندی‌های سرمایه انسانی به معنای ارتقای توانمندی‌های سازمان و مهم‌ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. برای توانمندسازی سرمایه انسانی تعاریف متعددی ارائه شده است از جمله فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارهای کارکنان سازمان.

توانمندسازی کارکنان تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد که توسعه آن‌ها می‌تواند کارکنان را به سرمایه‌های انسانی توسعه‌یافته تبدیل کند، توان ذهنی (mental ability)، توان جسمی (physical power) و توان انگیزشی (motivational) از جمله این عوامل هستند. توانایی ذهنی چیزی است

که فرد برای کارهای فکری به آن نیاز دارد و معمولاً به آن هوش (Intelligence) گفته می‌شود. هوش استعداد زیستی-روانشناختی است که به‌وسیله تجربه، فرهنگ و عوامل انگیزشی تحت تأثیر قرار می‌گیرد (Mirfakhr-Aldini et al., 2014).

توانایی فکری و بهره‌هوشی باید با وظایف محوله هر شغل متناسب باشد. فعالیت‌های فرهنگی به‌طور ذاتی نیازمند توانمندی‌های فکری متناسب هستند. لذا کارکنان این مشاغل نیز باید از هوش مورد نیاز شغل، برخوردار باشند. سازمان‌های فرهنگی جزء سازمان‌های یادگیرنده هستند؛ بنابراین نیاز به کارکنان خلاق، نوآور و هوشمند دارند. (Handy (1996) معتقد است ذکاوت تمرکز یافته منبع جدیدی از ثروت است و هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را نیز مانند بازوان آنان به کار اندازد. توسعه سرمایه انسانی با توجه به توانایی‌های ذهنی و استعدادهای افراد (هوش) و ایجاد محیط مناسب، شکل می‌گیرد.

هوش را به انواع مختلفی تقسیم می‌کنند هوش فرهنگی، هوش معنوی و هوش اخلاقی از جمله این هوش‌ها هستند. هوش معنوی (Spiritual Intelligence)، عبارت است از مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازش روانی مبتنی بر جنبه‌های غیرمادی و متعالی است، به‌ویژه آن‌هایی که با ماهیت هستی فرد، معنای شخصی، تعالی و سطوح بالای هشیاری مرتبطند. هنگامی که این قابلیت‌ها به کار بسته شوند، توانایی منحصر به فرد مسئله‌گشایی، تفکر انتزاعی و کنار آمدن را تسهیل می‌کنند.

هوش فرهنگی قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوهاست در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدیدی که به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست. (Hughes & Halsall, 2002). هوش فرهنگی قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند (Peterson, 2004).

هوش اخلاقی ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آن‌ها و رفتار در جهت صحیح و درست است (Mahsa Naqashzadeh & Sabahzadeh, 2016). هوش اخلاقی ظرفیت روانی برای تعیین این‌که اصول کلی یا جهان‌شمول انسانی چگونه باید در ارزش‌ها، اهداف و عملکردهای افراد به کار گرفته شوند؛ می‌دانند. هوش اخلاقی توانایی تشخیص درست از اشتباه است که با اصول جهانی سازگار باشد.



یکی دیگر از منابع ناملموس سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی است. در سازمان‌های فرهنگی، فرهنگ سازمانی تحت تأثیر مستقیم کارکنان (خبرگان) فرهنگی است، یعنی وجود سیستمی از ارزش‌های مشترک در بین اعضا، پدیده‌ای نسبتاً جدید است. تا اواسط دهه ۱۹۸۰ سازمان‌ها را بیشتر ابزاری عقلایی برای هماهنگی و کنترل گروه‌های مردم می‌پنداشتند، اما آن‌ها فراتر از این هستند، مثل انسان‌ها شخصیت هم دارند و ممکن است انعطاف‌ناپذیری یا منعطف، غیردوستانه یا حامی و نوآور یا محافظ کار باشند (Daft, 2015). (Robbins and Judge (2013) معتقدند: فرهنگ سازمانی به سیستمی از ارزش‌های مشترک میان اعضا اشاره دارد که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند.

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

با توجه به هدف اصلی پژوهش، روش تحقیق به کار گرفته‌شده از نوع آمیخته است. از آنجایی که تحقیق درصدد شناخت توانمندسازهای سرمایه انسانی در سازمان‌های فرهنگی است در فاز اول (کیفی)، ابتدا به روش کتابخانه‌ای منابع مرتبط با مفاهیم سازمان‌های فرهنگی، مدل‌های ارزیابی عملکرد متداول و تعالی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی و مدل‌های ارتقای آن‌ها به روش تحلیل محتوی کیفی مورد مطالعه قرار گرفت. داده‌های به‌دست‌آمده (مفاهیم) از این مرحله تجزیه و تحلیل شده و تم‌های کلیدی استخراج گردید. در فاز دوم (کمی) معیارها و مؤلفه‌ها به روش دلفی فازی مورد ارزیابی قرار گرفته و پالایش شدند.

### مروری بر تحلیل محتوای کیفی

تحلیل محتوی کیفی را می‌توان روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته‌شده دانست (Hsieh & Shannon, 2005). هر چند درباره تعریف مفاهیم در تحلیل محتوای کیفی توافق اصولی وجود ندارد، ولی می‌توان نُه مفهوم را ذکر کرد که عبارت از محتوای آشکار و پنهان (Manifest and Latent Content)، واحد تحلیل، واحد معنا، فشرده‌کردن، جداسازی و خلاصه کردن، منطقه محتوایی، رمز، مقوله و تم هستند.

آن بخش از تحلیل که به توصیف جنبه‌های مشاهده‌پذیر و جزئیات ملموس محتوا می‌پردازد، صورت آشکار از تحلیل محتواست و آن بخش که درباره چگونگی درگیر شدن در تفسیر معانی اساسی و جنبه‌های ارتباطی این معانی در متن صحبت می‌کند، صورت پنهان تحلیل محتواست.

مقداری از فضایی را که به یک موضوع یا یک عمل تحت مطالعه اختصاص داده می‌شود، واحد تحلیل گویند. هم‌چنین بخش‌هایی از متن که جدا و رمزگذاری می‌شود، یا هر عبارتی که در نسخه مورد مطالعه ما وجود دارد، می‌تواند به منزله واحد تحلیل در نظر گرفته شود.

واحد معنا عبارت است از مجموعه‌ای از واژگان یا جمله‌ها که بتوان ارتباطی از معانی مشابه و یکسان در آن‌ها یافت و بر اساس این معنای مشابه آن‌ها را تقسیم‌بندی کرد. این تقسیم‌بندی می‌تواند نام‌های متفاوتی، از قبیل واحد تحلیل یا واحد رمزگذاری، [http://pajohesh.nashriyat.ir/node/62\\_edn75](http://pajohesh.nashriyat.ir/node/62_edn75)، یک واحد ایده، [http://pajohesh.nashriyat.ir/node/62\\_edn76](http://pajohesh.nashriyat.ir/node/62_edn76) واحد لفظی مربوط به متن، [http://pajohesh.nashriyat.ir/node/62\\_edn77](http://pajohesh.nashriyat.ir/node/62_edn77) یک عبارت کلیدی [http://pajohesh.nashriyat.ir/node/62\\_edn78](http://pajohesh.nashriyat.ir/node/62_edn78) داشته باشد.

ساده‌سازی تنها به کاهش اندازه بدون اشاره به کیفیت موضوع اشاره دارد. تلخیص به کیفیت مختصرشده متن مربوط است که به منزله مرحله اضافی در فرایند تحلیل دیده می‌شود. فشردگی، فرایندی که به موجب آن متن فشرده می‌شود؛ به صورت مجزا در می‌آید و با متن‌های فشرده هم‌معنا جمع می‌شود و آن‌ها با هم درون دسته بزرگ‌تر قرار می‌گیرند، این دسته بزرگ‌تر مجموعه نامیده می‌شود.

منطقه یا خوشه محتوایی به بخش‌هایی از متن که با موضوعی سروکار دارد، اشاره می‌کند. یک منطقه محتوایی می‌تواند بر اساس مشاهده یا بر اساس فرض‌های نظری به دست آید.

واحد معنا، مبنا و پایه ساخت رمزگذاری است و از واحد معنا می‌توان به رمزگذاری رسید. رموزها ابزارهایی برای تفکر و ابتکارند؛ یک مقوله، گروهی از مضامین است که در یک وجه اشتراک دارند. مقوله‌ها دارای هماهنگی درونی و ناهمگونی بیرونی‌اند، باید جامع و مانع باشند. یک مقوله اغلب دربردارنده شماری از زیر مقوله‌هاست که سطوح متفاوتی از ایجاز را دارند.

تم دارای معنای چندگانه است و ایجاد تم‌ها شیوه‌ای است که مضامین و معانی اساسی را در مقوله‌ها با هم مرتبط می‌سازد. تم‌ها را رشته‌ای از معانی و مضامین است که حوزه به حوزه

تکرار می‌شوند. تم رشته‌ای از معانی برجسته، واحدهای معنای فشرده، رمزها یا مقوله‌ها بر اساس سطوح تفسیری است که می‌تواند مبین محتوای پنهان متن در نظر گرفته شود. همه رویکردهای تحلیل محتوای کیفی از یک فرایند مشابه پیروی می‌کنند که هفت مرحله را در برمی‌گیرد این مراحل عبارت از: تنظیم کردن پرسش‌های تحقیقی که باید پاسخ داده شوند؛ برگزیدن نمونه مورد نظر که باید تحلیل شود؛ مشخص کردن رویکرد تحلیل محتوایی که باید اعمال شود؛ استخراج داده‌ها و رمزگذاری (کدگذاری)؛ اجرا کردن فرایند رمزگذاری؛ تعیین اعتبار و پایایی و تحلیل کردن نتایج حاصل از فرایند رمزگذاری هستند.

### مروری بر روش دلفی فازی

در این روش پنل‌هایی از متخصصان مرتبط با موضوع تشکیل می‌شود. مبنای این روش، جمع‌آوری نظرات و رسیدن به اجماع گروهی بین شرکت‌کنندگان در پنل است. در روش دلفی داده‌های ذهنی افراد خبره با استفاده از تحلیل‌های آماری به داده‌های تقریباً عینی تبدیل می‌شود. دلفی یک روش یا رویکرد سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است و یا رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک مجموعه از راندهای پرسش‌نامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان و بازخورد نظرات به آن‌هاست (Mirfakhr-Aldini et al., 2014).

به عبارتی دلفی درخواست قضاوت‌های حرفه‌ای از متخصص همگن و مستقل در مورد یک موضوع ویژه با استفاده از پرسش‌نامه‌ها است که تا زمان دستیابی به اجماع نظرات مدام تکرار می‌شود و روش مطالعه چندمرحله‌ای برای گردآوری نظرات در موارد ذهنی بودن موضوع و استفاده از پاسخ‌های نوشتاری بجای گرد هم آوردن یک گروه متخصص است.

با توجه به اهمیت و کاربردهای مختلف، انواع گوناگونی از دلفی وجود دارد. صرف نظر از دسته‌بندی‌های انتزاعی و محتوایی که برای انواع دلفی در نظر گرفته می‌شود از نظر منطبق اخذ نظر خبرگان دلفی را می‌توان به دلفی معمولی و دلفی فازی تقسیم کرد.

در روش معمولی موضوعات در دو یا چند گروه سیاه یا سفید تقسیم می‌شوند چرا که از اعداد قطعی در کسب نظر خبرگان استفاده می‌شود. این در حالی است که در بسیاری از موارد

(مخصوصاً مقوله‌های مربوط به فرهنگ) استفاده از متغیرهای زبانی<sup>۱</sup> توسط خبرگان متداول‌تر و آسان‌تر است؛ از طرفی افراد خبره از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی خود برای پیش‌بینی استفاده می‌کنند که نشان‌دهنده حاکم بودن عدم قطعیت بر شرایط است. عدم قطعیت، سازگاری بیشتری با مجموعه‌های فازی دارد. لذا در خصوص کسب نظرات خبرگان فرهنگی استفاده از روش دلفی فازی مناسب‌تر است.

### مراحل دلفی فازی

انتخاب خبرگان: هیچ قانون صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد و تعداد آن‌ها بستگی فاکتورهای: متجانس یا نامتجانس بودن نمونه‌ها، هدف یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی محقق در اداره اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع‌آوری اطلاعات و منابع در دسترس دارد، اما در گروه‌های هموزن ۱۰ نفر کافی است. در این روش نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده می‌شود (Powell, 2003) اما در صورت عدم شناسایی متخصصین، نمونه‌گیری گلوله برفی نیز بکار می‌رود (Windle, 2004).

تنظیم پرسشنامه: استفاده از متغیرهای زبانی توسط خبرگان و استفاده آن‌ها از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی خود برای پیش‌بینی سبب می‌شود پرسش‌نامه به‌صورت فازی مثلثی (سه دیدگاه) یا دوزنقه‌ای (چهار دیدگاه) تنظیم می‌گردد (Mirfakhr-Aldini et al., 2014). توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه: پرسش‌نامه دلفی معمولاً به دو صورت حضوری و الکترونیکی ارسال و جمع‌آوری می‌گردد.

دریافت پاسخ خبرگان و تجزیه و تحلیل آن‌ها (محاسبات فازی): با استفاده از تکنیک‌های میانگین‌گیری فازی میانگین نظر خبرگان و میزان اختلاف نظر هر فرد از میانگین محاسبه می‌شود. اختلاف می‌تواند مثبت، منفی یا تهی (صفر) باشد. میانگین از رابطه ۱ به دست می‌آید و اختلاف نظر هر خبره از میانگین دسته رابطه ۲ محاسبه می‌شود.

$$A_{ave} = (m_1, m_M, m_2) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_M^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)} \right) \quad (1)$$

۱. متغیرهایی هستند که مقادیر آن‌ها کلمات یا جملاتی است که در زبان طبیعی وجود دارد

$$\begin{aligned}
 A_{ave} - A_i &= (m_1 - a_1^{(i)}, m_M - a_M^{(i)}, m_2 - a_2^{(i)}) \\
 &= \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)} \right. \\
 &\quad \left. - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_M^{(i)} - a_M^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)} - a_2^{(i)} \right) \quad (2)
 \end{aligned}$$

طبقه‌بندی دسته‌ها و اعلام توافقات: پس از این که میانگین دسته‌ها محاسبه و اختلاف هر یک با میانگین به دست آمده محاسبه گردید فاصله دو عدد فازی  $\tilde{N}(a_1, a_M, a_2)$  و  $\tilde{M}(b_1, b_M, b_2)$  به کمک رابطه ۳ محاسبه می‌گردد.

$$(\tilde{N}, \tilde{M}) = \frac{1}{2} \left[ \left( \frac{a_1 + a_M}{2} - \frac{b_1 + b_M}{2} \right) + \left( \frac{a_M + a_2}{2} - \frac{b_M + b_2}{2} \right) \right] \quad (3)$$

تصمیم‌گیری در خصوص توقف یا ادامه راندهای دلفی: در صورتی که نظرات به اندازه کافی باثبات شود یا ضریب توافق قوی به دست آید، اجماع لازم به دست آمده و باید دورهای دلفی متوقف شود. ثبات نظرات با محاسبه‌ی اختلاف میانگین دو راند دلفی (فاصله دو عدد فازی) و مقایسه آن با حد آستانه کم (برای مثال ۰/۲) مشخص می‌شود و ضریب توافق بر اساس مقدار ضریب هماهنگی  $w$  کندال تعیین می‌شود. دامنه ضریب توافق کندال از ۰ تا ۱ است که درجه به اجماع رسیدن پانلیست‌ها را نشان می‌دهد.  $w > ۰/۷$  اجماع قوی،  $w > ۰/۵$  اجماع متوسط و  $w > ۰/۳$  اجماع ضعیف را نشان می‌دهد (Habibi, Sarafrazi, & Izadyar, 2014).

پایایی و روایی: کنترل روایی و پایایی دلفی آسان نیست. اگر اعضای شرکت‌کننده در مطالعه، نماینده گروه یا حوزه دانش مورد نظر باشند، اعتبار محتوی تضمین می‌شود (Turoff & Linstone, 2002). نباید دلفی را با رویکرد کمی (پوزیتویست) مورد قضاوت قرار داد و استفاده از معیارهای انتقال‌پذیری، اعتبارپذیری، کاربردپذیری و تأییدپذیری برای اعتبار و اعتماد نتایج صحیح‌تر است (Habibi et al., 2014).

تهیه گزارش نهایی: در این مرحله اطلاعات فازی زدایی (قطعی‌سازی) می‌گردید تا در ادامه تحقیق مورد استفاده قرار گیرد. به عبارتی میانگین فازی با یک مقدار قطعی بیان می‌گردد که نشان‌دهنده‌ی بهترین مقدار متناظر میانگین است. مقدار قطعی میانگین مثالی  $A_{ave} = (m_1, m_M, m_2)$  از یکی از روابط ۴ به دست می‌آید.

$$\begin{aligned} x_{\max}^{(3)} &= \frac{m_1 + 4m_M + m_2}{6} & x_{\max}^{(2)} &= \frac{m_1 + 2m_M + m_2}{4} \\ x_{\max}^{(1)} &= \frac{m_1 + m_M + m_2}{3} \end{aligned} \quad (۴)$$

در این تحقیق با توجه به ساختار منطق فازی، پرسش‌نامه (شاخص‌های به‌دست‌آمده از تحلیل محتوای کیفی) به‌صورت فازی مثلثی تنظیم و با نظر خبرگی مورد تأیید قرار گرفت. بدین ترتیب هر یک از شرکت‌کنندگان برای هر سؤال سه جواب در دامنه یک تا ده را به‌عنوان کمترین مقدار، مناسب‌ترین مقدار و بیشترین مقدار اعلام نمودند.

کمترین مقدار ممکن؛ بیانگر این است که مقوله موردنظر در بدترین شرایط چه مقداری را به خود می‌گیرد. ممکن‌ترین یا مناسب‌ترین مقدار؛ مشخص‌کننده این است که از دیدگاه پانلیست ایدئال‌ترین مقدار برای مقوله موردنظر چقدر است و بیشترین مقدار ممکن؛ نشان‌دهنده این است که در خوش‌بینانه‌ترین حالت چه مقداری برای مقوله موردنظر باید در نظر گرفته شود. جدول ۱ یک نمونه از پرسش‌نامه در سطح معیار را نشان می‌دهد.

**Table 1. Part of a sample of fuzzy Delphi questionnaire**

Criterion	As much as possible (m <sub>2</sub> )	The most appropriate amount (m <sub>M</sub> )	As little as possible (m <sub>1</sub> )
Organizational Culture	10	9	7
Cultural Intelligence	8	7	6
Moral Intelligence	9	8	7
knowledge management	9	7	6
Spiritual Intelligence	9	8	7
Staff	9	8	8

## یافته‌ها

### یافته‌های تحلیل محتوای کیفی

با توجه فرایند تحلیل محتوای کیفی واحدهای تحلیل بر اساس پرسش تحقیق تعیین گردید و منابع مورد نیاز بالغ بر ۷۰ مقاله، ۱۸ پایان‌نامه و کتب مرتبط با ارزیابی عملکرد، تعالی سازمانی، منابع انسانی، سازمان‌های فرهنگی و ویژگی‌های سرمایه انسانی فرهنگی برگزیده شد. با در نظر گرفتن واحدهای تحلیل، از هر سند منطقه‌های محتوایی آن مشخص گردید و سپس واحدهای معنایی هر متن به تعداد ۱۱۲۰ مورد استخراج و انتزاعی (فشرده‌سازی) شد.

با توجه به تعداد زیاد واحدهای معنای استخراج شده، واحدهای معنایی طی چندین مرحله رمزگذاری و خلاصه گردید. سپس رمزهایی که مضامین آنها وجه اشتراک داشتند دسته‌بندی گردیدند. به منظور جامع و مانع بودن دسته‌ها (زیرمقوله‌ها) هیچ داده مرتبطی از مقوله‌ها بیرون نگاه داشته نشد و هیچ داده‌ای در دو یا بیش از یک مقوله وارد نگردید. پس از این که زیر مقوله‌ها ایجاد شدند، با در نظر گرفتن واحد تحلیل و شرایط مقوله‌سازی، مقوله‌ها ایجاد گردید. در آخرین مرحله تحلیل محتوی، مضامین و معانی اساسی در مقوله‌ها با هم مرتبط شدند و رشته‌ای از معانی برجسته، واحدهای معنای فشرده، رمزها یا مقوله‌ها بر اساس واحد تحلیل که مبین محتوای پنهان و آشکار متن‌ها بود به تعداد ۳۶ مؤلفه استخراج گردید. مؤلفه‌ها مجدداً طی چندین مرحله رمزگذاری و خلاصه گردید و در هفت تم دسته‌بندی گردید. نتایج به دست آمده طی یک نظرخواهی از خبرگان میزان ارتباط یا عدم ارتباط تم‌ها با موضوع تحقیق به دست آمد و پس از پالایش اطلاعات در نهایت تعداد پنج تم؛ فرهنگی سازمانی، هوش معنوی، هوش فرهنگی، هوش اخلاقی و شرایط عمومی (انگیزشی) به عنوان تم‌های اصلی توانمندسازی به دست آمد؛ که در جدول ۲ آورده شده است.

Table 2. Qualitative content analysis

Theme	Categories
Organizational Culture	prophecy, Compatibility, Involvement, Adaptability, Power distance, Ambiguity, Futurism, Individualism / Collectivism, Avoidance of Exaggeration, Femininity / Masculinity and Symbolism
Cultural Intelligence	Motivational - emotional, metacognitive, cognitive and behavioral
Moral Intelligence	Empathy and vigilance, fair behavior and self-control, attention and respect, kindness and patience
Spiritual Intelligence	Pivotal vision, spontaneity, central vision, holistic, altruism, acceptance of difference, independence of opinion, humility, the design of fundamental whys, the ability to change the mental framework and the sense of mission
Staff	Human resource planning, personal characteristics, job capabilities, organizational conditions and management techniques

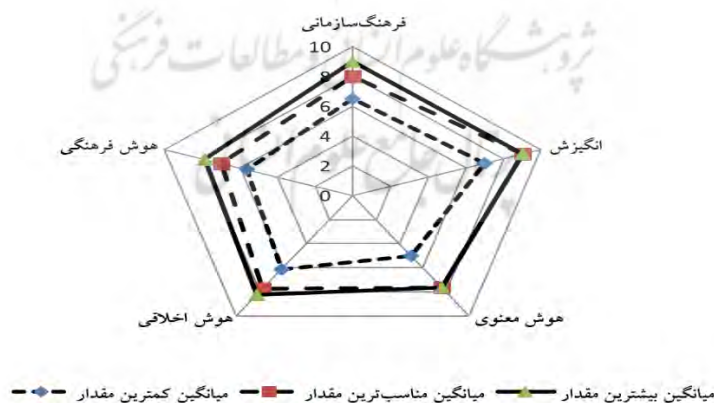
### یافته‌های دلفی فازی

در این مرحله به منظور تأیید نهایی یافته‌های مرحله تحلیل محتوا و امتیازدهی به تم‌ها با روش دلفی فازی، یافته‌ها در دو دور (رانند) مورد بررسی قرار گرفت. پرسش‌نامه دلفی فازی مثلی در اختیار

- ۱۲ نفر خبره (پانلیست) قرار گرفت و داده‌های ذهنی آن‌ها با استفاده از تحلیل‌های آماری به داده‌های تقریباً عینی تبدیل گردید. بدین منظور گام‌های زیر به ترتیب انجام شد.
- میانگین فازی نظرات خبرگان برای تم‌ها محاسبه گردید.
  - نظر هر خبره (کمترین مقدار ممکن، مناسب‌ترین مقدار ممکن و کمترین مقدار ممکن) با مقادیر میانگین مقایسه گردید. این مقایسه به ازای تک‌تک تم‌ها انجام گرفت.
  - اختلاف بین نظرات خبرگان و میانگین در دو بخش تم‌ها و مقوله‌ها محاسبه گردید
  - برای تصمیم‌گیری درباره ادامه دوره‌های دلفی ابتدا ضریب توافق بین نظرات خبرگان از طریق آزمون ناپارامتریک  $w$  کندال با کمک نرم‌افزار SPSS بر روی اعداد قطعی شده محاسبه گردید که پس از دو دور ضریب کندال، توافق نسبتاً قوی (۰/۷۱) را نشان داد.
  - به‌منظور جمع‌بندی نظرات خبرگان میانگین فازی کل مؤلفه‌ها محاسبه گردید و داده‌های حاصل قطعی‌سازی گردید؛ که نتایج در جدول ۳ و شکل ۱ نشان داده شده است.

**Table 3. Fuzzy Delphi Findings**

Theme	Average maximum value	The most appropriate average value	Average minimum value	Definite amount
Organizational Culture	9.00	8.00	6.50	7.92
Cultural Intelligence	7.88	7.00	5.63	6.92
Moral Intelligence	8.25	7.75	6.13	7.56
Spiritual Intelligence	7.63	6.25	5.00	6.27
Motivation (general)	9.00	8.00	7.00	8.00



**Figure 1. Scores of human resource themes at three levels of fuzzy Delphi triangulation**

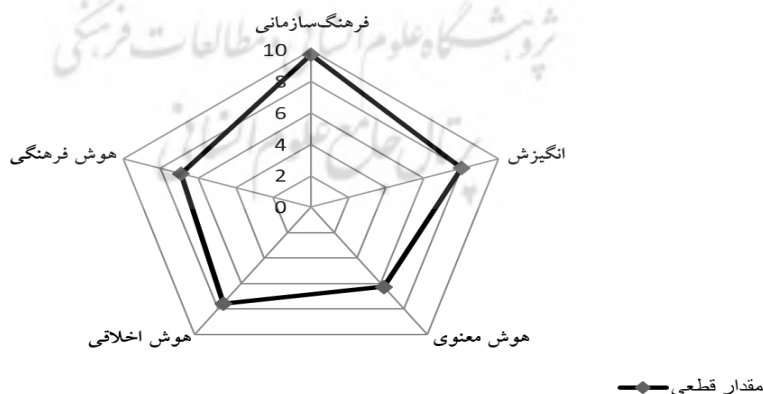


بر اساس مقادیر قطعی شده دلفی فازی تم‌ها اولویت‌بندی گردیدند که در جدول ۵ اولویت‌ها و در شکل ۲ نمایش گرافیکی آن‌ها نشان داده شده است.

**Table 4. Prioritization of components**

Priority	Theme	Categories	Definite amount
1	Motivation (general)	Human resource planning, personal characteristics, job capabilities, organizational conditions and management techniques	8.00
2	Organizational Culture	prophecy, Compatibility, Involvement, Adaptability, Power distance, Ambiguity, Futurism, Individualism / Collectivism, Avoidance of Exaggeration, Femininity / Masculinity and Symbolism	7.92
3	Moral Intelligence	Empathy and vigilance, fair behavior and self-control, attention and respect, kindness and patience	7.56
4	Cultural Intelligence	Motivational-emotional, metacognitive, cognitive and behavioral	6.92
5	Spiritual Intelligence	Pivotal vision, spontaneity, central vision, holistic, altruism, acceptance of difference, independence of opinion, humility, the design of fundamental whys, the ability to change the mental framework and the sense of mission	6.27

تأثیر توسعه سرمایه انسانی بر عملکرد سازمان های فرهنگی



**Figure 2. The Impact of Human Capital Development Themes on the Performance of Cultural Organizations**

## بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی به‌عنوان یک تم تأثیرگذار در مدل‌های ارزیابی عملکرد مورد توجه مستقیم قرار گرفته است ولی نگاه به منابع انسانی در این مدل‌ها بیشتر نگرش مکانیکی و ابزاری است و به روش‌های انگیزشی بیشتر از توسعه توانایی‌های ذهنی سرمایه انسانی توجه شده است. نیروی انسانی بخش مهم و اساسی سازمان‌های فرهنگی است چرا که محصولات (تولیدات و خدمات) این سازمان‌ها تا حد زیادی به نیروی انسانی وابسته است. کارکنان فرهنگی ابتدا محصول را در ذهن خویش می‌سازند و سپس آن را عینیت می‌بخشند؛ بنابراین هر چه ذهن کارکنان پویاتر باشد محصولات سازمان مؤثرتر و عملکرد سازمان بالاتر خواهد بود. از طرفی کارکنان فرهنگی دارای پیچیدگی‌های بیشتری نسبت به سایر کارکنان می‌باشند و خواه ناخواه باورها و ارزش‌های خود را در محصولات بازتولید می‌کنند. مدیریت سازمان‌های فرهنگی مدیریت اذهان پیچیده است لذا بیشتر سرمایه‌گذاری آن‌ها باید بر روی ذهن کارکنان باشد. ویژگی‌های سازمان‌های فرهنگی نشان می‌دهد که این سازمان‌ها جزء سازمان‌های پیچیده (complex organizations) بوده و پیچیدگی اصلی آن‌ها در منابع انسانی نهفته است. سازمان‌های پیچیده در تئوری آشوب (chaos theory) در لبه‌ی آشوب قرار دارند و باید در خود تعادل پویا (dynamic equilibrium) ایجاد کنند تا بتوانند بر اساس نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی (dynamic equilibrium) به حیات خود ادامه دهند. برای داشتن تعادل پویا سازمان باید نقاط اهرمی (lever point) خود را در کنترل داشته باشد و نقطه اهرمی در سازمان‌های فرهنگی کارکنان هستند؛ بنابراین ارتقای عملکرد سازمان‌های فرهنگی به توجه خاص به ویژگی‌های ذهنی کارکنان و توانمندسازی آن دارد. بر اساس نتایج این تحقیق توانمندی‌های ذهنی‌ای همچون هوش فرهنگی، هوش اخلاقی و هوش معنوی در منابع انسانی سازمان‌های فرهنگی تأثیر به‌سزایی دارد. از طرفی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نیز بنا بر نظرات خبرگان در زمره توانمندسازهای منابع انسانی قرار گرفت درحالی‌که معمولاً این تم جز ویژگی‌های سازمان به حساب می‌آید. این نتیجه مهم نشان‌دهنده این است که فرهنگ سازمانی در سازمان‌های فرهنگی بیشتر از آن‌که تحت تأثیر رهبران یا بنیان‌گذاران سازمان باشد در دست کارکنان است. نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی ضمن این‌که خود عامل تعالی سازمان است، عاملی مهم در توسعه سرمایه انسانی نیز هست. باوجود دست یافتن به چند تم جدید،

مواردی که در سایر مدل‌های تعالی مورد توجه قرار گرفته است نیز از جمله نتایج این پژوهش (با عنوان شرایط عمومی یا عوامل انگیزشی) است.

نتیجه اصلی که از یافته‌های این پژوهش به دست می‌آید این است که نگاه به منابع انسانی و توسعه آن‌ها در سازمان‌های فرهنگی باید با منابع انسانی در سازمان‌های دیگر متفاوت باشد. همان‌گونه که نگاه به کارکنان سازمان‌های دانشی از منابع انسانی به کارکنان دانشی (knowledge worker) تغییر کرده است، نگرش به منابع انسانی سازمان‌های فرهنگی نیز به کارکنان فرهنگی (cultural worker) تغییر یابد.

در مقایسه با تحقیقات انجام شده، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که یکی از نقاط ضعف الگوهای ارزیابی عملکرد و تعالی سازمان متداول برای سازمان‌های فرهنگی عدم توجه جامع به منابع انسانی است. به عبارتی نیروی انسانی را همچون سایر منابع در نظر گرفته و توجه خاص آن‌ها به بعد انگیزشی کارکنان است در صورتی که نیروی انسانی به عنوان یک سرمایه در سازمان‌های فرهنگی باید توسعه یابد.

نتایج نشان می‌دهد توسعه سرمایه انسانی همچنان نقش اصلی در تعالی سازمان را ایفا می‌کند. همان‌گونه که اولویت‌های جدول شماره ۵ نشان می‌دهد شرایط عمومی انگیزشی کارکنان، توجه به ویژگی‌های فردی، قابلیت‌های شغلی، شرایط سازمانی و تکنیک‌های مدیریتی کماکان همانند سایر انواع سازمان در اولویت اول است و فرهنگ سازمانی اولویت دوم را دارد. نگاه به فرهنگ سازمانی در این‌گونه سازمان‌ها باید بسیار عمیق‌تر بوده و برای ارتقای آن با توجه به ارزش‌ها، مأموریت و استراتژی سازمان دقت بیشتری شود.

اولویت سوم در سازمان‌های فرهنگی اخلاق است که یکی از مؤثرترین معیارهای موفقیت آن‌هاست. توجه به مقوله‌های هوش اخلاقی باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. بر اساس نتایج این تحقیق، مقوله‌های تم هوش فرهنگی چهارمین اولویت را به دست آورد و اولویت پنجم توجه به معنویت و هوش معنوی در سازمان‌های فرهنگی نیز از جمله نتایج پژوهش است.

### پیشنهادات

بر اساس نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های فرهنگی برای ارتقای عملکرد از طریق توانمندسازی کارکنان علاوه بر توجه به عوامل انگیزشی عمومی کارکنان اقدامات زیر را انجام دهند.

- نسبت به تقویت ابعاد فرهنگ سازمانی خود از پائین به بالا اقدام نمایند بدین منظور اقدامات زیر توصیه می‌شود.
- ۱- به دیدگاه مشترک اعضای سازمان در دستیابی به اهداف سازمان توجه زیادی شود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که سازمان باید طی کند، نقش و هدف آن قرار گیرند.
  - ۲- به سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی اهمیت زیاد داده شود. ارزش‌های اساسی برای کارکنان تبیین گردد.
  - ۳- افراد در کارها مشارکت داده شوند تا حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمان ایجاد شود. این کار از طریق قدرتمند سازی، تیم محوری و توسعه قابلیت‌ها در سازمان قابل اجراست.
  - ۴- هنجارها و باورهایی که به‌وسیله آن‌ها علائم (نمادهای) سازمانی برای کارکنان تفسیر و تبیین شوند.
  - ۵- مدیریت سازمان با حرکت از مدیریت به رهبری فاصله قدرت در سازمان به حداقل برسد.
  - ۶- با توانمندسازی و افزایش تاب‌آوری کارکنان تحمل آن‌ها را در مقابل ریسک‌ها و عدم اطمینان‌ها و ابهامات افزایش دهند.
  - ۷- با آموزش و سایر روش‌های انگیزشی تمایل افراد به وابستگی به گروه‌ها یا اجتماعات و مراقبت از یکدیگر و تعهد نسبت به یکدیگر را افزایش دهند.
- هوش اخلاقی در سازمان ارتقا یابد. مراحل سه‌گانه ارتقای هوش اخلاقی به شرح زیر است.
- ۱- رفتار اخلاقی افراد بر اساس اجتناب از تنبیه و کسب پاداش تبیین شود اگرچه معیارهای اخلاقی به‌طور حقیقی و واقعی وجود نداشته باشند (استقرار نظام پاداش - تنبیه).
  - ۲- رعایت اخلاق (احترام به قانون) به خاطر حفظ نظم اجتماعی و هماهنگی و جلوگیری از هرج‌ومرج الزامی گردد (تهیه و ابلاغ دستورالعمل‌های ایجاد نظم و پیگیری‌کننده از هرج و مرج).
  - ۳- اخلاق مبتنی بر اصولی جهانی و برتر از قراردادهای اجتماعی، نهادینه شود تا رفتار اخلاقی به تصویب و اجازه یا جلوگیری و نهی دیگران بستگی نداشته باشد و سرپیچی از اصول اخلاقی برای فرد احساس گناه به وجود آورد (برگزاری دوره‌های نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی).

- هوش فرهنگی کارکنان پرورش داده شود برای این کار کارکنان باید:
- ۱- دوره‌های آموزشی برگزار گردد تا کارکنان ضمن اعتمادبه‌نفس به توانایی‌های فرهنگ خود ایمان آورند.
  - ۲- تفاوت‌های و شباهت‌های فرهنگی نژادی، ملی، جغرافیایی؛ خرده‌فرهنگ‌ها، فرهنگ‌های سازمانی در سازمان‌های مختلف برای کارکنان تبیین گردد تا آن‌ها به درک متقابل برسند.
  - ۳- دانش عمومی کارکنان جهت تبیین نقشه ذهنی، شناختی از فرهنگ‌های دیگر ارتقاء یابد.
  - ۴- توانمندی‌های لازم جهت شناخت هنجارهای فرهنگ غالب و ارزش‌های فرهنگی در کارکنان به گونه‌ای ایجاد شود که بر اساس آن رفتار نمایند.
- هوش معنوی کارکنان در سه سطح فردی، سازمانی و جامعه با روش‌های زیر ارتقاء یابد.
- ۱- کارکنان با شرکت در کارگاه‌های مهارت‌های خودآگاهی، خودانگیختگی، همدلی، تفکر خلاق و تفکر نقاد توانمند گردند.
  - ۲- تفکر سیستمی جهت چشم‌انداز و ارزش محوری، کل‌نگری در سازمان نهادینه گردد.

### تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### References

- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Translated by A. Parsaeian & S. M. Aarabi (2019). Tehran: Publication Daftar Pajohesh-haye Farhangi. (Persian)
- Etebarian, A. (2014). *Management in complex organizations*. Isfahan: Publication Islamic Azad University Isfahan Branch. (Persian)
- Ghasemi, A. R., Asgharzade, A., & Jafarzade, M. (2015). *Sustainable excellence in high-risk industries*. Tehran: Publicstion National Petrochemical Company. (Persian)
- Handy, C. B. (1996). *Gods of management: The changing work of organizations*. Oxford: Oxford University Press. (Persian)
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.

- Hughes, A., & Halsall, D. N. (2002). Comparison of the 14 deadly diseases and the business excellence model. *Total Quality Management*, 13(2), 255-263.
- Izadyar, S., Habibi, A., & Sarafrazi, A. (2014). *Fuzzy multi-criteria decision making*. Tehran: Simai Danesh Publications. (Persian)
- Mahsa Naqashzadeh, M., & Sabahizadeh, M. (2016). *The effect of training moral intelligence component on the social interaction of female junior high school students*. *Academic Journal of Psychological Studies*, 5(2), 152-168
- Mirfakhr-Aldini, S. H., Azar, A. & Pourhamidi, M. (2014). *Fuzzy logic and its application in management*. Yazd :Publication Yazd University (Persian)
- Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. Yurmouth, ME: Intercultural Press.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: Myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376-382.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education. (Persian)
- Shahin, A., & Rabbanimehr, M. (2013). Prioritising enablers of EFQM based on manager performance: an integration of 360 evaluation and house of quality (HoQ). *International Journal of Procurement Management*, 6(3), 329-349. (Persian)
- Turoff, M., & Linstone, H. A. (2002). *The Delphi method-techniques and applications*. <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/index.html>.
- Windle, P. E. (2004). *Delphi technique: Assessing component needs*. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 19(1), 46-70.