

## Conceptualization of University Education System; A Culture-oriented Comparison with Verses from the Holy Quran

Elaheh Arabzadeh\*  
Fatemeh Ordoo\*\*

### Introduction

Organizational culture plays a crucial role in shaping the identity of an organization and, consequently, that of a nation. While society is influenced by various economic, political, industrial, and military factors, a strong and effective culture is essential for establishing a distinct identity. At the core of organizational culture are the mental images individuals uphold, which symbolize a face of authority. In this context, authority is synonymous with efficacy. These mental images affect emotions, assessments, interpretations, communication patterns, choices, and decisions. They serve as cognitive representations that shape and empower behaviors. Understanding these mental images is imperative for guiding organizations towards excellence. Universities can achieve this excellence by appointing the most suitable candidates for each position based on these mental images. This study seeks to analyze concepts within the university education system and align them with the principles of the Holy Quran, facilitating the incorporation of a competence-driven organizational culture in the nation's universities.

### Method

This research employed an interpretive paradigm within Glazer's Grounded Theory methodology, involving unstructured interviews

---

\* Faculty member of Payam Noor University, Department of Islamic Studies, Tehran, Iran.

\*\* Assistant Professor, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran.  
Corresponding Author: [f.ordoo@ut.ac.ir](mailto:f.ordoo@ut.ac.ir)

with 35 full-time faculty members from public universities in the country. The interviews were purposefully conducted in alignment with relevant verses and traditions, often spanning multiple sessions for in-depth exploration. The participants included three distinguished professors, twelve full professors, fourteen associate professors, and six assistant professors, all possessing more than ten years of professional experience. The interviews generated primary themes identified through an open coding process, resulting in the extraction of categories.

### **Results**

This study aimed to improve a competency-based organizational culture by identifying six components in the enhancement dimension and seven in the return images of this culture within universities.

### **Discussion**

The general model is approved, which can be used and exploited in the form of circulars and regulations, a theoretical and practical solution for all universities looking for a competence-based organizational culture.

**Keywords:** Images, Education, University, Organizational Culture, Holy Quran

---

**Author Contributions:** Author 2 was responsible for leading the overall research process, research plan design and data collection. Author 2 was responsible for analysis and comparison with verses from the Holy Quran and all authors discussed the results, reviewed and approved the final version of the manuscript.

**Acknowledgments:** The authors thank all dear Participants (Faculty Members) who have helped us in this research.

**Conflicts of interest:** The authors declare there is no conflict of interest in this article.

**Funding:** This research is not sponsored by any institution and all costs have been borne by the authors

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۰۷  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
بهار و تابستان ۱۴۰۳، دوره‌ی ششم، سال ۳۱  
شماره‌ی ۱، صص: ۲۵۸-۲۴۱

مقاله پژوهشی

## انگاره‌یابی در نظام تعلیم و تربیت دانشگاهی؛ تطبیقی فرهنگ‌محور با آیاتی از قرآن کریم

الهه عرب‌زاده\*

فاطمه اردو\*\*

### چکیده

فرهنگ سازمانی مهمترین عنصری است که در هویت یک سازمان و در نهایت یک ملت تأثیرگذار است. در واقع هرچند جامعه از ابعاد دیگر قدرتمند باشد ولی بدون فرهنگ قوی و شایسته، هویت مناسب ندارد. در واقع افراد یک جامعه از فرهنگ تأثیر می‌پذیرند که عمیق‌ترین سطح فرهنگ سازمانی انگاره افراد است. پژوهش پیش‌رو در تلاش است تا با شناسایی و موشکافی انگاره‌ها در نظام تعلیم و تربیت دانشگاهی و تطبیق آن با آیاتی از قرآن کریم امکان نفوذ در فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های کشور را فراهم سازد تا در نهایت بتوان شایسته‌محوری را در آن سازمان‌ها رقم زد. این مطالعه با تکیه بر پارادایم تفسیری به صورت کاربردی به انجام رسیده است و روش آن کیفی داده بنیاد، از نوع نوحاسته می‌باشد که با مصاحبه بدون ساختار با ۳۵ نفر از اعضای هیئت‌علمی تمام وقت در دانشگاه‌های دولتی کشور به روش هدفمند و انطباق با کلام و حیانی (آیات و روایات) صورت گرفته است. الگوی کلی مورد تأیید است که می‌تواند در قالب بخشنامه و آیین‌نامه، راهکاری برای همه دانشگاه‌های جویای فرهنگ سازمانی شایسته مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: انگاره، تعلیم و تربیت، دانشگاه، فرهنگ، قرآن کریم.

\* مربی، دانشگاه پیام‌نور، گروه معارف اسلامی، تهران، ایران..

f.ordoo@ut.ac.ir

\*\* استادیار، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

مقوله فرهنگ را می‌توان به مثابه بالاترین و والاترین عنصری دانست که در هویت یک جامعه نقش اساسی دارد. در واقع هرچند جامعه از ابعاد دیگر اقتصادی، سیاسی، صنعتی و نظامی قدرتمند باشد ولی بدون فرهنگ قوی و شایسته، هویت مناسب نداشته و پوچ و میان تهی است. افراد یک جامعه از فرهنگ تأثیر می‌پذیرند و به نوعی ارتزاق روحی و معنوی خود را از آن بدست می‌آورند. ضمن آنکه خود نیز بر آن تأثیر می‌گذارند و این جزء ابعاد پیچیده فرهنگ است. در دایره‌المعارف بریتانیا نزدیک به دویست تعریف گوناگون از فرهنگ ارائه شده است. از دید تیلور<sup>۱</sup> فرهنگ یا تمدن به مفهوم وسیع کلمه مجموعه‌ای پیچیده است که اعتقادات، باورها، اخلاق، قانون، هنر، عرف و قابلیت‌ها و عادات دیگر را در برمی‌گیرد که انسان به عنوان عضوی از جامعه کسب می‌کند (Moore, 2000). شاین<sup>۲</sup> نیز فرهنگ را الگویی از مفروضات مشترک اساسی و باورهایی که یک گروه اجتماعی برای حل دو مسئله بنیادین تطابق با محیط بیرونی و ایجاد انسجام درونی، خلق، کشف و یا ابداع کرده است، تعریف می‌کند (Schein, 2010).

مطالعات انجام شده نیز در این حوزه نیز بیشتر معطوف بر مسائلی چون: تأثیر فرهنگ سازمانی نهادهای آموزش عالی بر عملکرد دانشگاهی (تعداد مقالات و ارجاع به مقالات) (Köse & Korkmaz, 2019)، نقش تحلیل زبانی در یادگیری زبان و فرهنگ شفاهی و مکتوب به‌ویژه چگونگی تشویق دانشجویان برای ارتباط (Pountain, 2019)، نقش اساتید راهنمای دکتری در فرهنگ‌سازی دانشگاهی (Elliot & Kobayashi, 2018)، شکاف بین حوزه دانشگاهی و عملی و ارتباط متقابل آنها از دیدگاه ارتباطی (Kittler, 2018)، افزون بر آن یافته‌های تحقیقاتی و آمارهای گزارش شده، چالش‌های جدی را در حوزه فرهنگ سازمانی دانشگاه‌خاطر نشان می‌کنند؛ زنان در محیط دانشگاهی (از جمله در جاهایی که هدف کلیشه‌های منفی نبوده‌اند) حس تعلق و خودکارآمدی کمتری داشته و کمتر در پی فرصت‌های علمی و دانشگاهی هستند (Aelenei et al., 2020).

با توجه به توضیحات ذکر شده می‌توان اظهار نمود که فرهنگ؛ با نمادها، تجربیات و هنجارها شکل گرفته است. فرهنگ سازمانی نیز به مفهومی اطلاق می‌شود که در آن

---

1- Frederick Winslow Taylor

2- Schein

شایستگی‌های افراد از ظرفیت‌ها، تلاش و گرایش‌های فردی و نیز از محیط زیست شده سازمانی آنان نشأت می‌گیرد که در ابعاد مصنوعات، ارزش‌ها و باورها بروز و ظهور می‌یابد. اما مهم‌ترین عنصر و کلید فهم چنین فرهنگی درک انگاره‌های افراد<sup>۱</sup> است. پی بردن به این مسأله نیازمند زندگی کردن در آن فرهنگ است که به سادگی درک نخواهد شد. اما در صورتیکه این شناسایی و درک ایجاد شود می‌توان آن سازمان را در جهت تعالی پیشبرد.

فهم مفهوم ناب فرهنگ سازمانی، توانمندسازی کارکنان، و تأمین ابزارهای کافی برای آن‌ها تغییراتی مثبت را در فرهنگ سازمانی دانشگاه به همراه دارد (Grudowski & Wiśniewska, 2019; Balzer, 2020). عمده پژوهش‌ها بر این موضوع تأکید دارند که وجود فرهنگ از ویژگی‌های آموزش عالی است و نیز اذعان شده که مفهوم ناب فرهنگ سازمانی به خودی خود قادر به تغییر فرهنگ سازمانی دانشگاه نیست، بلکه می‌تواند ابزاری برای تحویل فرهنگی باشد (Kamp, 2017). در واقع نکته‌ای که ضرورت این پژوهش را بیش از پیش مورد توجه قرار می‌دهد این است که در فرهنگ سازمانی، درک انگاره‌ها به قدری مهم است که بدون فهم آن، سازمان سیر قهقرایی دارد؛ فرهنگ جزیره‌ای (Kamp, 2017)، فرهنگ مقصرانگاری (Kamp, 2017)، فرهنگ بی‌تفاوتی (Kamp, 2017) و فرهنگ بی‌تغییری (Maciąg & Maciąg, 2019) همگی حاکی از عدم فهم فرهنگ سازمانی است. از این جهت است که پژوهش صورت گرفته نسبت به سایر پژوهش‌ها دارای نوآوری است.

در سند جامع علمی کشور<sup>۲</sup> (Supreme Council of Cultural Revolution, 2024) آمده است «با اتکال به قدرت لایزال الهی و با احیای فرهنگ و برپایی تمدن نوین اسلامی- ایرانی» برای گسترش عدالت و الهام‌بخشی در جهان، ایران کشوری برخوردار از انسان‌های صالح، فرهیخته، سالم و تربیت یافته در مکتب اسلام و انقلاب، با دانشمندانی در تراز برترین‌های جهان، توانا در تولید و توسعه علم و فناوری و نوآوری و به کارگیری دستاوردهای آن و پیشناز در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان خواهد بود.

۱- انگاره، «صورت خیالی دارای قدرت» است. مراد از داشتن قدرت، مؤثر بودن آن است. انگاره در احساسات و عواطف، داوری‌ها و باور، تفسیرها، رفتار ارتباطی، انتخاب و تصمیم، تأثیر دارد. به عبارت دقیق، صورت خیالی از شیء است که در فرآیند ذهنی مشخص همچون اسم، به جای آن شیء می‌نشیند و منشأ تأثیر و قدرت نسبت به آن می‌گردد (Faramarz gharemaleki & Nasekhiayan, 2018).

۲- مصوب ۱۳۸۹/۱۰/۱۴ شورای عالی انقلاب فرهنگی

قرآن کریم، انسان دارای فرهنگ شایسته‌محور را فردی معرفی می‌کند که به لحاظ حکمت نظری و عملی دارای شایستگی و در حد کمال است. این شایستگی فردی با محوریت‌های مختلفی؛ تسلیم در برابر خدا (احقاف/ ۱۵)، تقوا (هود/ ۷۸) رعایت کننده حریم و حقوق دیگران (انبیاء/ ۵۱) مورد تأکید قرار گرفته است. در واقع شخص به جایی می‌رسد که از نظر عقلی درک درستی از حقایق هستی به‌ویژه حقانیت خداوند داشته و از سوی دیگر بر نفس خود مسلط شده و حقوق همه قوای نفسانی را ادا کرده و حقوق دیگران را به عدالت و انصاف مراعات می‌کند. رشد فردی، در سازمان و نهایتاً جامعه‌ای باورمند به شریعت الهی و قوانین، حافظ ارزش‌ها، عدالت‌محور و مراعات‌کننده حقوق دیگران در صورتی به منصف بروز می‌رسد که با اتکا به شناخت انگاره‌های آنان برنامه‌ریزی شود که در عمیق‌ترین سطح فرهنگ سازمانی اتفاق می‌افتد. در اینصورت است که سازمان و جامعه به سمت تعالی سوق می‌یابد. از اینرو تلاش شده است تا به این سؤال پاسخ داده شود که *انگاره‌ها در نظام تعلیم و تربیت دانشگاهی دارای چه مؤلفه‌هایی است؟*

## روش

پژوهشگر از طریق ارائه تفسیر فردی و استقراء از واقعیت به معرفت پدیده‌هایی پرداخته که از نزدیک آنها را تجربه و تبیین کرده است. از لحاظ روش، کیفی داده بنیاد از نوع نوحاسته بوده است. بنابراین مطالعه پیش‌رو از نظر هدف، در دسته پژوهش‌های کاربردی جای دارد. جامعه هدف، اعضای هیئت‌علمی تمام وقت در دانشگاه‌های دولتی کشور بود که با ابزار مصاحبه بدون ساختار و عمیق صورت پذیرفت. یافته‌های حاصل با روش نمونه‌گیری هدفمند تا ۳۵ نفر ادامه یافت. از این تعداد ۵ نفر زن و ۳۰ نفر مرد بودند که نظرات آنان در ۴ دسته؛ استادیار (۶ نفر)، دانشیار (۱۴ نفر)، استاد تمام (۱۲ نفر) و استاد ممتاز (۳ نفر) مورد بررسی قرار گرفت.

رویکرد کلی در این تحلیل نیز ابتدا بصورت کدگذاری باز و سپس بر ماهیت کدگذاری محوری و تشخیص روابط بین مفاهیمی انجام شد که از داده‌های برآمده، پدیده انگاره‌ها در نظام تعلیم و تربیت معنا گردید. سرانجام با کدگذاری گزینشی، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها نهایی گردید. به عبارتی روش اصلی تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمون است. همچنین به جهت احصاء

روایی پژوهش (Glaser & Strauss, 2017)، گزارش نهایی مرحله نخست فرایند تحلیل مقوله‌ها توسط چهار نفر از مشارکت‌کنندگان مورد بازبینی قرار گرفت و پیشنهادهای آنها در پارادایم کدگذاری اعمال شد.

### یافته‌ها

در پاسخ به سؤال انگاره‌ها در نظام تعلیم و تربیت دانشگاهی دارای چه مؤلفه‌هایی است، این بخش در قالب ۸۴ مقوله در جدول شماره ۱ شش مؤلفه جذب شایسته‌محور (۱۸ مقوله)، محبت معلمی (۱۶ مقوله)، نیکویی روابط دانشگاهی (۱۲ مقوله)، تلاش علمی (۱۷ مقوله)، دوستی‌های دانشگاهی (۱۰ مقوله) و کیفی‌گرایی حاصل کار دانشگاه (۱۱ مقوله) مورد شناسایی قرار گرفت.

انگاره‌های منفی نظام تعلیم و تربیت دانشگاهی نیز در قالب ۷۰ مقول به صورت مستقیم و غیرمستقیم از مصاحبه‌ها استخراج شده است؛ هفت بُعد؛ سیاست‌زدگی دانشگاه (۱۵ مقوله)، گفتمان سلطه‌جویانه (۱۴ مقوله)، گمگشتگی برنامه‌محور دانشگاه‌ها (۱۱ مقوله)، حاکمیت مقاله‌شماری (۱۰ مقوله)، منفعت‌گرایی شخصی (۹ مقوله)، پژوهش‌های غیرضروری دانشگاهی و فرسودگی دانشگاهی (۱۱ مقوله) ریشه‌یابی گردید که روابط میان آنها علی- معلولی است. این عوامل در شکل‌گیری، تقویت و نیز نابودی چنین فرهنگی نقش اصلی را ایفا می‌کنند.

### در بررسی سؤال انگاره‌ها در نظام تعلیم و تربیت دانشگاهی دارای چه مؤلفه‌هایی است؟

#### اولین مؤلفه اصلی: جذب شایسته‌محور

جذب استاد اخلاق‌مدار: خداوند تبارک و تعالی می‌فرماید: «لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ (احزاب/۲۱)» از نبی اکرم (صلی الله علیه و آله) نیز روایت شده است که: «إِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ» (Koleini, 1948: 32). پس استاد اخلاق‌مدار می‌تواند برای دانشجویان، أسوة حسنه باشد. اگر افرادی که به عنوان عضو هیأت علمی جذب می‌شوند فاقد اخلاق حسنه باشند، حضورشان نتیجه منفی خواهد داشت. از این‌رو گزینش عضو هیأت علمی می‌بایست مجدانه صورت گیرد. زیرا تعلیم و تربیت دانشجویان به دست آنان سپرده شده است و افکار، گفتار و رفتارشان اثر مستقیم و بی‌بدیلی بر فراگیران علم و معرفت دارد.

عامل اصلی	Factor	عوامل فرعی	نشانه‌ها	Indicators
جذب شایسته‌محمور	جذب	ژرف‌نگری در جذب استاد، جذب استاد اخلاق‌مدار	قدر زر زرگر شناسد، قدر گوهر گوهری (م ۳۲) / فردی را جذب کنیم که به لحاظ اخلاقی و علمی شایسته است (هیئت علمی و کارمند) دانشگاهی می‌کند.	پیش‌خدا مسئول هستم (م ۳۰) / اگر کسی که صلاحیت این کار را ندارد بیاورم در این کار بگمارم، در روز قیامت پیش‌خدا مسئول هستم.
محبت معلمی	مهرورزی به حرفه معلمی، شاکله شخصیت معلمی		مراتب علمی بالاتر (استادان عالم) مویی سفید کرده‌اند (م ۲۶) / احترام به مراتب علمی بالاتر پراهمیت است. معلمی، نقش پدری و مادری است (م ۱۶) / استاد همراه، همکار، مشاور، پدر و مادر دانشجو است.	
نیکویی روابط دانشگاهی	تکریم دانشگاهیان، منزلت دانشجویان		بنی آدم اعضای یکدیگرند که در آفرینش ز یک گوهرند (م ۱۲) / تک‌تک افراد در دانشگاه دارای ارزش هستند. برای مبارزه با تاریکی تنها شمع بی‌افروزم (م ۱۱) / تک‌تک دانشگاهیان دارای شایستگی هستند، دائماً ممیزی نکنیم.	
دوستی‌های دانشگاهی	ساختار شکنی حصارها بین نیروی انسانی، مشارکت فکری اساتید در امور دانشگاه، مهرورزی رئیس دانشگاه به اعضا		برگ درختان سبز در نظر هوشیار، هر ورقش دفتری است معرفت کردگار (م ۲۷) / نگاه تفکیکی به نیروی انسانی، ساختار، قوانین و .. در دانشگاه نداشته باشیم. همه چیز دان نیستم (م ۱۰) / استاد باید هنر این را داشته باشد که اظهار نظر اشتباه نکند. اگر روی باری بنشینید و کار نکنید، آن پول تمام می‌شود (م ۱۳) / شایستگی در تلاش مستمر افراد است. مقطع دکتری دوره دیوانگی است (م ۱۷) / دانشجویان دوره دکتری باید دیوانه علم باشند و مقاصد دیگری نداشته باشند. عضو هیأت علمی در دانشگاه سرباز است (م ۲۵) / مبنای تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی از گروه‌های علمی است. رئیس دانشگاه پدر دانشگاهیان است (م ۱۱) / رئیس دانشگاه تمام افراد دانشگاه را همچون عضو خانواده خود می‌داند	
کیفی‌گرایی حاصل کار دانشگاه	ترویج فرهنگ عبادت‌انگاری، کیفی‌گرایی وظایف فرهنگی، عملکرد صحیح دانشگاهیان، توجه به عملکرد مدیران در دوره‌ها		تو نیکی می‌کن و در دجله انداز، که ایزد در بیابانت دهد باز (م ۸) / جنس شایستگی و شایسته‌پروری بلندمدت است. در سیستم دانشگاهی باید حسینی باشیم نه یزیدی (م ۱) / در سیستم دانشگاهی باید درست عمل کنیم. کار فرهنگی همچون باغبانی است (م ۲۳) / با تدوین قوانین و بخشنامه‌ها کار فرهنگی صورت نمی‌گیرد. أول العلم معرفه الجبار و آخر العلم تفویض الأمر الیه (م ۱۵) / خدا باوری باید در جزء جزء ساختار، آدمها، و قوانین دانشگاه باشد.	

Table 1. Positive Images of university education system

جدول ۱. انگاره‌های مثبت نظام تعلیم و تربیت دانشگاهی



ژرف‌نگری در جذب استاد: عدم توجه به اصول صحیح جذب استاد که می‌بایست الگوهای دانشگاهی باشند، ضعف هویتی - کارکردی جامعه علمی را به دنبال دارد. این امر از تهدیدهای جدی دانشگاه محسوب می‌شود. در مقابل، ژرف‌نگری هر چه بیشتر سران دانشگاه در جذب استادان عالم متعهد، بسیاری از تهدیدهای موجود را تبدیل به فرصت‌هایی مغتنم در راستای تعالی جامعه می‌نماید.

### دومین مؤلفه اصلی: محبت معلمی

توجه به شاكلة شخصیت معلمی: با تأمل و دقت در کلام الله که می‌فرماید: « إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ (فاطر/۲۸) ». شاكلة شخصیت چنین استادان والا مقامی باید حفظ شود. جایگاه استادان فرهیخته معظم که وارث شغل شریف پیامبران (علیهم‌السلام) هستند، جایگاه رفیع پیغمبری است. این شاكلة به هیچ‌وجه نباید خدشه‌دار شود، بلکه می‌بایست برجستگی آن نزد همگان هویدا گردد.

در حدیث قدسی آمده است: «حسنت الابرار سیئات المقربین» (Majlesi, 1983, 205)، یک ترک اولی از سوی یک استاد - که - در دانشگاه، همچون کار زشتی است که یک فرد عادی مرتکب می‌شود.

مهرورزی به حرفه معلمی: خداوند رحمان و رحیم می‌فرماید: «لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ (توبه/۱۲۸)». پس معلمی به معنی هنر ذاتی مهرورزی، عشق و از خود گذشتگی می‌باشد. در آن صورت است که این حرفه مقدس اثر شگرفش را بجای می‌گذارد.

### سومین مؤلفه اصلی: نیکویی روابط دانشگاهی

تکریم دانشگاهیان: خالق یکتا می‌فرماید: «لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ (تین/ ۴)» و نیز «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ (إسراء/۷۰)». شالوده و اساس اخلاق اسلامی توجه به شرافت و کرامت ذاتی انسان بوده و تکریم شخصیت آنان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا دانشگاهیان که برج فرماندهی فکری جامعه بشری را بر عهده دارند و بویژه استادان که سگان هدایتند، به طریق اولی می‌بایست مورد اکرام و احترام واقع شوند.

**منزلت دانشجویان:** منزلت دانشجویان زمانی ارج نهاده می‌شود که حقوق آنان رعایت شود. امام سجاد (علیه‌السلام) در این باره می‌فرماید: حق دانش‌آموختگان این است تا بدانی به راستی خداوند با دانش و گنجینه حکمتی که به تو سپرده است، تو را برای آنان قرار داده است (Horrani, 1962: 457). و اما حق آن کس که جویای تدبیر و نظر توست، این است که اگر تدبیر نیکویی یافتی در پند دهی به او تلاش کنی و آنچه می‌دانی به او بنمایانی، به گونه‌ای که اگر جای او بودی، همانطور عمل می‌کردی و این راهنمایی می‌بایست با نیکویی و نرم‌خویی باشد (همان، ۴۷۱). در این صورت است که شایستگی‌ها در تنوع استعداد دانشجویان معنا می‌یابد.

### چهارمین مؤلفه اصلی: تلاش علمی

**تعهد علمی اساتید:** خمیرمایه و سرمایه همه استادان، علم و دانش مفید توحیدی آنان است و بر اساس کلام رب‌العالمین که می‌فرماید: «أَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا (إسراء/۳۴)»، می‌بایست پایبند به این إفاضه الهی باشند، به گونه‌ای که هر یک از استادان در زمینه‌های تخصصی با گرایش درونی و خودانگیزگی تعهد علمی خود را با «ارائه دانش تخصصی» و فراهم‌سازی بستر یادگیری دانشجویان همواره به نحو احسن بکار گیرند.

**پیگیری مستمر علمی:** علم جز به کسی که کلاً خود را وقف آن کرده مطیع نشود. استادان برای پرتوافشانی این سرمایه الهی باید با تلاشی مستمر سنگر پویایی و شکوفایی علم و دانش را حفظ نمایند (Karimi Firouzjaei et al, 2023). بنابر کلام الهی «وَ أَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى \* وَ أَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَى (نجم/۴۰-۳۹)» همیشه می‌بایست با پیگیری مستمر علمی، فضای خانه امن دانشگاه را معطر سازند.

### پنجمین مؤلفه اصلی: دوستی‌های دانشگاهی

**مشارکت فکری اساتید در امور دانشگاه:** در فرهنگ دانشگاهی تلاش بر آن است که با تمرکز بر آموزش، ابداعات، نوآوری علمی و پرداختن به دنیای علم، جهان کنونی درک و اصلاح شود. در این راستا مدیران دانشگاه‌ها که پدر و خادم خانواده دانشگاهی هستند، برای تحقق این فرهنگ دانشگاهی و تبلور خصایص اصلی دانشگاه، یعنی تولید، انتقال و کاربرد

دانش و نیز آموزش دانشجویان، به نحو شایسته به این رسالت‌ها جامعه‌عمل‌پوشانند و با پاسخ به ندای الهی که می‌فرماید: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (آل عمران/۱۵۹)»، از نظرات همه‌ی استادان فرهیخته‌ی اندیشمند که نقش هدایت‌کنندگی و راهبری مشارکت‌فکری فراگیران علم را دارند، بهره‌گیرند.

**مهرورزی رئیس دانشگاه به اعضا:** «محبت و مهرورزی» حقیقتی جاری و ساری در همه‌ی موجودات عالم است و در فطرت همه‌ی آدمیان به ودیعه‌ی گذارده شده است. پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) جلوه‌ی تام رحمت الهی، همواره در شغف و مهرورزی نسبت به امت، جانفشانی می‌نمود.<sup>۱</sup> چنین رفتاری بهترین الگو برای هر فرد دانشگاهی مؤمن و متعهد است. به ویژه رئیس دانشگاه که می‌بایست همچون پدری دلسوز و دوستی صمیمی و همدل که محبت همه‌ی اعضای خانواده‌ی دانشگاه در دلش جای دارد، با مهرورزی در محیط آموزشی حضور یابد. در واقع رهبر دانشگاه می‌تواند با بهره‌گیری از روش محبت، به عنوان اهرمی برانگیزاننده و تحویل‌آفرین تأثیری سازنده در فضای دانشگاه داشته باشد.

**ساختارشکنی حصارهای بین نیروی انسانی:** ساختارشکنی حصارها بین نیروی انسانی دانشگاه، وحدتی به ارمغان می‌آورد که نتیجه‌ی آن همدلی، صلح و دوستی میان آنان است. چنانکه خداوند تبارک و تعالی می‌فرماید: «و همگی به ریسمان خدا چنگ زنید و پراکنده نشوید و نعمت خدا را بر خود یاد کنید ... پس خداوند میان دل‌هایتان الفت انداخت و در سایه نعمت او برادران یکدیگر شدید<sup>۲</sup>». امام علی (علیه‌السلام) نیز ساختارشکنی حصارهای بین نیروی انسانی را بسیار شیوا، لطیف و زیبا اینگونه تبیین فرموده‌اند: پس آنگاه که در زندگی گذشتگان مطالعه و اندیشه می‌کنید، عهده‌دار چیزی باشید که عامل عزت آنان بود، سلامت و عافیت زندگی آنان را فراهم کرد. کرامت و شخصیت به آنان بخشید که از تفرقه و جدایی اجتناب کردند، و بر وحدت و همدلی همت گماشتند، و یکدیگر را به وحدت واداشته به آن، سفارش کردند. از کارهایی که پشت آنها را شکست، و قدرت آنها را در هم کوبید، چون کینه‌توزی با یکدیگر، پرکردن دل‌ها از بخل و حسد، به یکدیگر پشت کردن و از هم بریدن، و دست از یاری هم کشیدن، بپرهیزید (نهج البلاغه، خطبه ۱۹۲).

۱- «لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ» (توبه/۱۲۸)  
 ۲- «وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ ... فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا» (آل عمران/۱۰۳)

### ششمین مؤلفه اصلی: کیفی‌گرایی حاصل کار دانشگاه

توجه به عملکرد بلندمدت مدیران: مدیر در واقع راهنمای کاروان و قافله‌سالار افراد خود در مسیر حرکت به سوی کمال است که با هژمونی خطرهای راه، حکیمانه و همه‌جانبه نیازهای آنها را در نظر می‌گیرد و با انحرافات و لغزش‌هایشان مبارزه می‌کند. مدیران می‌توانند بر اساس باور صحیح تقوآمدارانه، جامعه علمی را به سوی رشد و تعالی هدایت نمایند و یا به واسطه باوری انحرافی و رفتاری نابخردانه، بالعکس عمل کنند. بایستی به عملکرد بلندمدتشان توجه شود که آیا در طول این قافله‌سالاری در اجرای وظایف خود همواره به اهم اصول پایبند بوده‌اند؟ اصولی همچون: قانون‌مداری<sup>۱</sup>، تدبیر و بصیرت (حدید/ ۲۸)، اخلاق پسندیده (نهج البلاغه/ نامه ۴۶ و ۵۳)، شجاعت و قاطعیت (نجم/ ۴۰-۳۹ و نهج البلاغه/ حکمت ۲۷۴)، حقیقت‌نگری (بقره/ ۴۲ و نهج البلاغه/ خطبه ۱۴۱)، ایجاد تحویل پایدار (از طریق خلاقیت و نوآوری) (بقره/ ۳۰؛ انعام/ ۱۶۵ و نحل/ ۱۷)، دلسوزی و عشق به ادای تکلیف (توبه/ ۱۲۸ و کهف/ ۶)، اقدام به موقع (حجرات/ ۶ و نهج البلاغه/ نامه ۵۳)، استقامت (هود/ ۱۱۲؛ شوری/ ۱۵ و انفال/ ۶۵) و سعه صدر (انعام/ ۱۲۵ و طه/ ۲۶-۲۵).

**عملکرد صحیح دانشگاهیان:** عبادت چیزی جز خدمت به خلق نیست. اعضای خانواده دانشگاه برای اقامه صحیح این عبادت، همواره بایستی با توجه به قاعده طلایی<sup>۲</sup> اخلاق انجام وظیفه کنند. همان قاعده‌ای که حضرت امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) انجام آن را به فرزند دلیندش امام حسن مجتبی (علیه‌السلام) سفارش فرمود.<sup>۳</sup>

**کیفی‌گرایی وظایف فرهنگی:** انگاره‌های توحیدی، مجموعه‌ای منسجم و جهت‌دار در راستای قرب الهی و برگرفته از کلام الهی و گفتار و رفتار معصومین (علیهم‌السلام) است. از این‌رو شایسته است دانشگاهیان وظایف فرهنگی خود را با انگاره‌هایی مبتنی بر ایمان،

۱- اساس همه قوانین، قانون خداست. مشروعیت تمام قوانین قراردادی نیز به قانون حضرت حق برمی‌گردد (مائده/ ۵).

#### 2- Gold Rule

۳- پسر! ... آنچه را برای خود دوست می‌داری برای دیگران دوست بدار و آنچه را که برای خود نمی‌پسندی برای دیگران نیز مپسند. ستم مکن. همان‌گونه که دوست نداری به تو ستم شود. نیکی کن. همان‌طور که دوست داری نسبت به تو نیکی کنند (نهج البلاغه/ نامه ۳۱). بُعد سلبی این قاعده طلایی که به قاعده سیمین (Silver Rule) معروف است و بر اجتناب از عملکرد ناصحیح تأکید می‌ورزد. در کلام امام علی (علیه‌السلام) در حکمت ۳۶۵ و ۴۱۲ به ترتیب چنین آمده است: «تو را در ادب کردن نفس همان بس که از آنچه انجام دادش را برای دیگران نمی‌پسندی بپرهیزی»، «در تربیت خویش تو را بس که از آنچه بر دیگران نمی‌پسندی دوری کنی».

اخلاص، احسان، امانت‌انگاری مسئولیت‌ها، وقار و متانت، عدالت، ادب، امر به معروف و نهی از منکر، حق‌گرایی، صداقت، عمل صالح، سعی و تلاش، رستگاری، رعایت محرمات الهی، دوران‌دیشی، خوش رفتاری و سایر انگاره‌های فرهنگ اسلامی قرار دهد. دین مبین اسلام در برنامه‌های جامع هدایتی خود از شاخص «تَبَيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ»<sup>۱</sup> برخوردار است و دانشگاه اسلامی که نهادی علمی است، بایستی با سرمشق‌گیری از این شاخص در محیطی سرشار از معنویت و مکارم اخلاقی به ایفای مسئولیت خود در جامعه همت گمارد.

**ترویج فرهنگ عبادت‌انگاری:** انسان برای مقصدی متعالی آفریده شده و راه رسیدن به آن، عبادت خداوند تبارک و تعالی است.<sup>۲</sup> بارزترین مصداق عبادت، انجام مراسم و مناسک دینی است.<sup>۳</sup> زیرا از این طریق ضمن ترویج فرهنگ عبادت‌انگاری، خداباوری در جزء جزء ساختار، آدم‌ها، و قوانین دانشگاه متبلور می‌گردد.

### بحث و نتیجه‌گیری

برای هدایت فرهنگ سازمانی بایستی در انگاره اشخاص نفوذ کرد تا در آن جهت بتوان برنامه‌ریزی کارآمدتری را بکار گرفت. عمیق‌ترین لایه فرهنگ سازمانی شایسته‌محور در دانشگاه‌ها، انگاره‌های افراد است. شناخت انگاره‌های اشخاص می‌تواند موفقیت سازمان را به نحو اولی جهت داشتن فرهنگ سازمانی شایسته‌محور محقق نماید. در این بررسی شش شاخص کشف گردید. مؤلفه‌هایی مانند جذب استاد اخلاق‌مدار و ژرف‌نگری در جذب استاد زیر عنوان اولین شاخص یعنی جذب شایسته‌محور بررسی شد. از آنجایی که جذب استاد اخلاق‌مدار همچون الگویی نیکو برای تعلیم و تربیت دانشجویان بسیار حائز اهمیت است، از این‌رو ژرف‌نگری هر چه بیشتر سران دانشگاه در جذب استادان عالم متعهد، بسیاری از تهدیدهای موجود را تبدیل به فرصت‌هایی مغتنم در راستای تعالی جامعه دانشگاهی می‌کند. در شاخص محبت معلمی با توجه به کلام وحیانی، دقت در شاکله شخصیت معلمی و

۱- «وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَ هَدَىٰ وَ رَحْمَةً وَ بُشْرَىٰ لِّلْمُسْلِمِينَ» (نحل/۸۹)

۲- «وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ» (ذاریات/۵۶)

۳- «اتْلُ مَا أُوحِيَ إِلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ» (عنکبوت/۴۵)

مهرورزی به حرفه معلمی از ابعاد این مؤلفه بودند. انگاره نیکویی روابط دانشگاهی با تکریم دانشگاهیان و منزلت دانشجویان به منصفه ظهور می‌رسد. در این باره با استناد به کلام الهی توجه به کرامت ذاتی انسان‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. چهارمین انگاره، تلاش علمی است. علم ریشه همه خوبی‌هاست و استادان باید همواره با عمل به تعهد علمی و الهی خود از طریق «ارائه دانش تخصصی» و فراهم‌سازی بستر یادگیری دانشجویان، این سرمایه الهی پرتو افشانی کنند. و با تلاشی مستمر سنگر پویایی و شکوفایی دانش را حفظ نمایند. دوستی‌های دانشگاهی پنجمین شاخص حائز اهمیت است و با مشارکت فکری اساتید در امور دانشگاه، مهرورزی رئیس دانشگاه به اعضا و ساختارشکنی حصارهای بین نیروی انسانی تحقق می‌یابد. مدیران دانشگاه‌ها برای تحقق شایستگی‌های اصلی دانشگاه، و رسالت‌ها با پاسخ به ندای الهی که فرمان به مشورت داده بایستی از نظرات همه استادان فرهیخته‌اندیشمند که نقش هدایت‌کنندگی و راهبری مشارکت فکری فراگیران علم را دارند، بهره‌مند شوند. مهرورزی امری فطری است که رئیس دانشگاه می‌بایست نسبت به همه اعضا آن را ابراز کند. همانگونه که پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) جلوه تام رحمت الهی، همواره در شرف و مهرورزی نسبت به امت جانفشانی می‌نمود تا بتواند به عنوان اهرمی برانگیزاننده و تحوّل‌آفرین تأثیری سازنده در فضای دانشگاه داشته باشد. ساختارشکنی حصارهای بین نیروی انسانی دانشگاه، وحدت، همدلی، صلح و دوستی ایجاد می‌کند. همچنانکه خداوند تبارک و تعالی بر تمسک به ریسمان الهی و وحدت تأکید فرموده است. آخرین شاخص کیفی‌گرایی حاصل کار دانشگاه است. که به مؤلفه‌هایی مانند؛ توجه به عملکرد بلندمدت مدیران در دوره‌ها، عملکرد صحیح دانشگاهیان، کیفی‌گرایی وظایف فرهنگی، ترویج فرهنگ عبادت‌انگاری اشاره دارد. مدیران می‌توانند بر اساس باور صحیح تقوآمدارانه، جامعه علمی را به سوی رشد و تعالی هدایت نمایند و یا به واسطه باوری انحرافی و رفتار نابخردانه، بالعکس عمل کنند. به هر حال باید به عملکرد بلندمدتشان توجه شود. که آیا در طول این قافله‌سالاری در اجرای وظایف خود همواره به اهم اصول پایبند بوده‌اند؟ اصولی همچون؛ قانون‌مداری، تدبیر و بصیرت، اخلاق پسندیده، شجاعت و قاطعیت، حقیقت‌نگری، ایجاد تحوّل پایدار (از طریق خلاقیت و نوآوری)، دلسوزی و عشق به ادای تکلیف، اقدام به موقع، استقامت و سعه صدر. عملکرد صحیح دانشگاهیان نیز با

توجه به «قاعده طلایی<sup>۱</sup> اخلاق» که در سفارش حضرت امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) به فرزند دل‌بندش امام حسن (علیه‌السلام) آمده است، امکان‌پذیر می‌شود. حضرت فرمود: پسر! ... آنچه را برای خود دوست می‌داری برای دیگران دوست بدار و آنچه را که برای خود نمی‌پسندی برای دیگران نیز مپسند. کیفی‌گرایی و وظایف فرهنگی دانشگاه با انگاره‌هایی مبتنی بر ایمان، اخلاص، احسان، امانت‌انگاری مسئولیت‌ها، وقار و متانت، عدالت، ادب، امر به معروف و نهی از منکر، حق‌گرایی، صداقت، عمل صالح، سعی و تلاش، رستگاری، رعایت محرمات الهی، دوران‌دیشی، خوش رفتاری و سایر انگاره‌های فرهنگ اسلامی می‌گردد. اقامه نماز در زمان مقرر و نیز انجام مراسم و مناسک دینی، ضمن ترویج فرهنگ عبادت‌انگاری، خدا‌باوری را در جزء جزء ساختار، آدم‌ها، و قوانین دانشگاه به بار می‌نشانند.

در خاتمه نکات ذیل را می‌توان به عنوان مهمترین پیشنهادات پژوهشی در نظر گرفت؛

- اصلاح نگرش سیاستمداران و صاحبان قدرت نسبت به جایگاه دانشگاه: مهمترین مسأله در ساختار ذهنی مسئولین قدرتی و سیاسی ما این است که در صورت تبیین علمی با موضوعات عجیب و غریب برخورد ننموده و آنها را بپذیرند. از جایگاه دانشگاه و نقش خطیر آن در جامعه اطلاع کامل داشته و به آن بهاء دهند. چنانچه به دانشگاه و محصولات آن در جامعه اعتمادی نباشد، نقش آفرینی‌ها به درستی ایفاء نمی‌گردد.
- ترویج فرهنگ اسلامی از دوران دبستان: لازم است فرهنگ و باور اسلامی از دوران تحصیلات ابتدایی و دبیرستان رسوخ و ترویج گردد تا تفکرات مذهبی در سازمان دانشگاه بهتر تقویت گردد.
- اصلاح نگرش دانشجویان از رویکرد مدرک‌گرایی به علم‌آموزی و حرفه‌آموزی: انتظار دانشجویان امروز از دانشگاه به مدرک‌گرایی صرف مبدل شده است. در این راستا بسیاری از دانشگاه‌های سطح سوم و چهارم برای تداوم نقش خود با این انتظار همراهی می‌کنند و در ازای شهریه دانشجویان خدمات بی‌کیفیت آموزشی را به آنان ارائه می‌دهند. با مدرک‌گرایی بدون علم نمی‌توان انتظار حل مشکلی از جامعه را داشت و چنین فارغ‌التحصیلان بی‌کیفیتی نه تنها کارایی ندارند، بلکه کشور را درگیر اتلاف منابع و بیت‌المال می‌کند. مشکل کنونی کشور کمبود نیروی انسانی ماهر و توانمند است.

**سهم مشارکت نویسندگان:** در پژوهش حاضر نویسنده اول، نظارت و راهبردی روند کلی پژوهش و تطبیق با آیات قرآن کریم در بخش بحث و نتیجه‌گیری را بر عهده داشته‌اند. نویسنده دوم و مسئول در تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها، نگارش متن مقاله و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله را بر عهده داشته‌اند.

**تضاد منافع:** نویسندگان اذعان دارند که در این مقاله هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

**منابع مالی:** پژوهش حاضر از هیچ موسسه و نهادی حمایت مالی دریافت نکرده و کلیه هزینه‌ها در طول فرآیند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگران بوده است.

**تشکر و قدردانی:** پژوهش حاضر بدون همکاری مشارکت کنندگان امکان‌پذیر نبود؛ بدینوسیله از کلیه مشارکت‌کنندگان تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

## References

The Noble Quran.

Nahj al-balāgha.

Aelenei, C., Martinot, D., Sicard, A., & Darnon, C. (2020). When an academic culture based on self-enhancement values undermines female students' sense of belonging, self-efficacy, and academic choices. *The Journal of social psychology, 160*(3), 373-389. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1675576>

Balzer, W. K. (2020). Lean higher education: Increasing the value and performance of university processes. Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9781351216944>

Darvishi, Zainol-Abedin; Mohajeran, Behnaz; Ashrafi Salim Kendy, Farshid. (2022). Designing and validating the model of research development of faculty members and lecturers of Farhangian University. *Educational Sciences, 29*(2), 235-254. <https://doi.org/10.22055/edus.2022.40862.3365> [Persian]



- Elliot D I. & Kobavashi S (2018) How can PhD supervisors play a role in bridging academic cultures?. *Teaching in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/13562517.2018.1517305>
- Faramarz gharemaleki, A., Nasekhiyan, A. A. (2018). The power of images. Tehran: Majnoon. second edition. [Persian]
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Theoretical sampling. In *Sociological methods* (pp. 105-114). Routledge.
- Grudowski, P., & Wiśniewska, M. (2019). Lean management in higher education institutions. How to begin?. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (137). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.137.4>
- Horrani, Sheikh Abu Mohammad. (1962). *Tohf al-Aqool from Aal al-Rasoul* (Translation: Sadegh Hassanzadeh). Qom: Ali Ali alayhessalam. [Persian]
- Kamn, P. M. (2017). *The Lean Journey for Dutch Higher Education Institutions: a way to go?* (Master's thesis, University of Twente).
- Karimi Firouzjaei, M; Sharifzadeh, H. s., & Karamkhani, Z. (2023). Identifying the components of cultural education and its relationship with mass communication media (with an emphasis on virtual space). *Educational Sciences*, 30(2), 213-234. <https://doi.org/10.22055/edus.2023.44332.3481> [Persian]
- Kittler, M. (2018). Do we understand each other? Discussing academic exchange from a cross-cultural communication perspective. *International Studies of Management & Organization*, 48(3), 333-351. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1480877>
- Koleini, Muhammad. (1948). *Al-Kafi* (correction: Ali Akbar Ghafari). Qom: Al-Islamiya, Vol 1. [Arabic]
- Köse, M. F., & Korkmaz, M. (2019). Why are some universities better? An evaluation in terms of organizational culture and academic performance. *Higher Education Research & Development*, 38(6), 1213-1226. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1634679>
- Maciağ, J., & Maciağ, J. (2019). Lean Management as a Concept of Management in Higher Education. *Lean Culture in Higher Education: Towards Continuous Improvement*, 27-115. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-05686-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-05686-5_2)
- Majlesi, Muhammad Baqarbin Muhammad Taqi. (1983). *Bihar Al-Anwar brings together the pearls of news of the pure Imams*. Beirut: Arab Heritage Revival House. Vol 25. [Arabic]
- Moore, J. D. (2000). *Visions of culture: An introduction to anthropological theories and theorists*. Rowman Altamira.
- Pountain C. J (2019) Modern Languages as an academic discipline: the linguistic component. *Language, Culture and Curriculum*, 32(3), 244-260. <https://doi.org/10.1080/07908318.2019.1661153>

- Razmjoie, P., Zarei, R., Shahamat, N., & Salehi, M. (2023). Designing a model for the development of organizational research culture in education (case study: primary school teachers in Shiraz). *Educational Sciences*, 30(1), 189-210. <https://doi.org/10.22055/edus.2023.42657.3419> [Persian]
- Schein. F. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Supreme Council for Cultural Revolution. (2024). National system of laws and regulations of the Islamic Republic of Iran. Retrieved from <https://qavanin.ir/Law/TreeText/183135> [Persian]
- Tamimi Al-Amdi, Abdul Wahed bin Muhammad (1990). *Gharar al-Hikam wa Durr al-Kalam* (Correction: Seyyed Mehdi Rajaei). Qom: Dar al-Kitab al-Islami. [Arabic]

