

شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش شغلی در کتابخانه‌های عمومی ایران: تحلیل محتوای کیفی

ثریا ضیایی^۱، محمدرضا امیری^{۲*}، هادی شریف مقدم^۳، بی‌بی‌مرجان فیاضی^۴

^۱ استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

^۲ دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

^۳ استاد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

^۴ استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

* نویسنده مسئول: محمدرضا امیری، دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور،

تهران، ایران. ایمیل: m.r.amirilib@gmail.com

DOI: 10.21859/joe-05024

چکیده

مقدمه: انگیزش شغلی یکی از متغیرهای مؤثر در رفتار کتابداران است که می‌تواند باعث عملکرد بهتر آنها گردد. فرهنگ سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار بر انگیزش شغلی محسوب می‌شود. هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر در انگیزش کتابداران کتابخانه‌های عمومی ایران از دیدگاه کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی ایران است.

روش کار: این پژوهش کیفی با روش تحلیل محتوا انجام شده است که ۱۹ نفر از کتابداران و مدیران شاغل در کتابخانه‌های عمومی در ۱۰ استان کشور به شکل هدفمند مورد مصاحبه عمیق و نیمه‌سازمان‌یافته قرار گرفتند. پس از استخراج کدهای اولیه حاصل از تحلیل داده‌ها و بازبینی و طبقه‌بندی آنها، در نهایت ۳ بُعد و ۸ مؤلفه به عنوان فرهنگ سازمانی مؤثر در انگیزش کتابداران بدست آمد.

یافته‌ها: براساس داده‌های حاصل از این پژوهش، فرهنگ دانش محوری و توانمندی (شامل مؤلفه‌های تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری، توانمندی حرفه‌ای، استفاده از فن‌آوری، یادگیری سازمانی)، فرهنگ استقلال‌گرایی (شامل مؤلفه‌های عدم سیاست‌زدگی در کتابخانه، تمرکززدایی)، فرهنگ رهبری مشارکتی و انگیزشی (شامل مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی، مدیریت انگیزشی)، به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر در انگیزش کتابداران برای کتابخانه‌های عمومی ایران بدست آمد.

نتیجه‌گیری: ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش شغلی کتابداران حاصل از این پژوهش می‌تواند به عنوان الگویی مناسب برای مدیریت فرهنگ سازمانی و یا تلاش برای حاکمیت این مؤلفه‌های فرهنگی در کتابخانه‌های عمومی ایران گردد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۳/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۰۶

واژگان کلیدی:

کتابداران

فرهنگ سازمانی

انگیزش شغلی

کتابخانه‌های عمومی

تمامی حقوق نشر برای دانشگاه

علوم پزشکی همدان محفوظ است.

مقدمه

منابع انسانی در مباحث مدیریتی نوین، عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود و در مقایسه با سایر منابع درون‌سازمانی (منابع مادی، مالی و اطلاعاتی) حائز اهمیت زیادی است. از این رو توجه به نیروی انسانی و مطالعه رفتار آنها در محیط کار از اهمیت زیادی برخوردار است و سازمان‌ها روی منابع انسانی سرمایه‌گذاری کرده و سعی در بهره‌وری هرچه بیشتر آن دارند. اثربخشی منابع انسانی به فعالیت‌ها و رفتار مطلوب آنها در راستای اهداف سازمان بستگی دارد. انسان برای رفتار مطلوب سازمانی باید انگیزه داشته باشد. انگیزش شغلی یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر فعالیت کارکنان است و پیامد آن رضایت شغلی و در نهایت بهره‌وری کارکنان می‌باشد. انگیزش عبارتست از فرآیندی که تلاش افراد را به سمت یک هدف خاص بسیج، هدایت و حمایت می‌کند [۱]. انگیزش شغلی

متغیری است که جهت، شدت و تدام رفتار شغلی را باعث می‌شود [۲]. انگیزش برای سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های عمومی مثل کتابخانه‌های عمومی بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا به درک رفتار کارکنان، پیش‌بینی نتایج یک تصمیم مدیریتی و ترغیب کارکنان به منظور تحقق اهداف خودشان و سازمان کمک می‌کند [۳]. مطالعه انگیزش شغلی کوششی است برای شناخت و پاسخ به چارهای رفتار است [۴]. کتابخانه‌های عمومی را می‌توان از مهم‌ترین کانونهای فرهنگی - اجتماعی جوامع پیشرفته امروز به شمار آورد. با توجه به وسعت مخاطبان کتابخانه‌های عمومی که قشرهای مختلف جامعه را شامل می‌شوند، این مراکز نقشی زیربنایی در توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوامع را بر عهده دارند و یکی از مهم‌ترین ارکان تحولات بنیادی جوامع به شمار می‌روند. امروزه، نقش اساسی نیروی

انسانی فعال و کارآمد در این سازمانها نیز همانند سایر نهادهای اجتماعی بر کسی پوشیده نیست. رسالت اجتماعی خطیری که بر عهده کتابخانه‌های عمومی قرار دارد، توجه جدی به شرایط کاری نیروی انسانی شاغل در این کتابخانه‌ها را ایجاب می‌کند [۵]؛ زیرا ماهیت سازمان کتابخانه‌ها متمایز از سایر سازمان‌ها می‌باشد. کتابخانه‌های عمومی سازمان‌هایی غیرانتفاعی و فرهنگی هستند که مخاطبان آن، اجباری به استفاده از آن ندارند و خود کتابخانه‌ها و کتابداران هستند که با رفتار و عملکرد مناسب باید باعث جذب مخاطبان گردند. از طرفی انگیزش شغلی کتابداران برای اثربخشی کتابخانه‌ها مهم بوده و انگیزش بالا برابر با کیفیت همکاری کتابداران در تحقق اهداف کتابخانه می‌باشد و بین انگیزش شغلی کتابداران و بهره‌وری آنها رابطه معنادار وجود دارد. [۶] از این‌رو کتابداران برای عملکرد شغلی بهتر باید برانگیخته شوند و به انگیزش آنها باید توجه کافی شود [۷]. تحقیقات پیرامون انگیزش و رضایت شغلی کتابداران کتابخانه‌های عمومی حاکی از عدم رضایت شغلی آنان نسبت به بعضی ابعاد است. از جمله می‌توان به پژوهش‌های حریری و اشرفی ربزی [۵]، فرج‌پهلوی و آخشیکی [۸]، ترکیان تبار [۹] اشاره کرد که نتایج آنها نشان می‌دهد که کتابداران از ابعادی مثل، امکانات رفاهی و مادی، حقوق، ارتقاء شغلی و علمی، مدیریت غیر تخصصی و کمبود نیروی متخصص رضایت چندانی ندارند.

براساس تحقیقات مختلف، انگیزش تحت تأثیر عوامل مختلف از جمله احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش مؤثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط، موفقیت در کار، قدردانی و تشویق، رشد و پیشرفت فرد، ارتقاء و ترفیع و غیره می‌باشد [۴]. اما در ورای همه این عوامل، نقش عامل نامرئی فرهنگ سازمانی بسیار حائز اهمیت است. فرهنگ تقریباً همه جنبه‌های زندگی بشر را تحت تأثیر قرار داده است و در این میان، مدیریت بیشتر از سایر علوم دیگر تحت تأثیر فرهنگ یا به طور اخص فرهنگ سازمانی قرار دارد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از معانی مشترک یا مجموعه‌ای از ویژگی‌های بسیار مهم است که ارزش‌های یک سازمان را تشکیل می‌دهد و برای کارکنان یک مجموعه شیوه انجام امور و رفتار آنها را در سازمان مشخص می‌کند [۱۰]. فرهنگ سازمانی نقش مهمی در عملکرد کلی یک سازمان دارد و یک پارامتر مهم در اثربخشی سازمان محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان کمک می‌کند در وهله اول احساس هویت داشته باشند و درک کنند که به یک اجتماع سازمانی که دارای ارزش‌ها و باورها و ایدئولوژی معینی هستند، تعلق دارند و در وهله دوم آنها یک حس تعهد نسبت به چیزی فراتر از سود شخصی پیدا می‌کنند [۳]. فرهنگ سازمانی رفتار کارکنان را شکل می‌دهد [۱۱] و باعث تسهیل تغییرات استراتژیک در سازمان می‌شود [۱۲]. بررسی‌ها نشان داده است که فرهنگ سازمانی بر تدوین اهداف و استراتژی، رضایت شغلی، انگیزش

شغلی، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، میزان مشارکت کارکنان، تصمیم‌گیری، و غیره تأثیر می‌گذارد [۱۳]. از جمله می‌توان به پژوهش‌های وبر و پلسکین (Weber and Pliskin) [۱۴]، جیوتی (Jyoti) [۱۵] و رداد و اخگری [۱۶] اشاره کرد که نشان دادند فرهنگ سازمانی و جو سازمانی با عملکرد و انگیزش کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. تأثیرات و اهمیت فرهنگ سازمانی و ضرورت توجه به آن در سازمان، به مدیران این جهت را می‌نمایاند که همان‌گونه که فرهنگ سازمانی بر شیوه‌های مدیریتی و موفقیت سازمان تأثیر داشته، از طرفی مدیران نیز می‌توانند با بررسی فرهنگ سازمانی، تغییرات یا تعدیل‌هایی در آن بوجود آورند که منجر به بهبود وضع سازمان و عملکرد آن، انگیزش و اثربخشی کارکنان گردد. این فرآیند را مدیریت فرهنگ سازمانی گویند. مدیریت فرهنگ سازمان را می‌توان شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته، تقویت باورها، ارزش‌ها و هنجارهای خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب دانست. مدیریت فرهنگ سازمانی فرآیندی است که به‌طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازمانی پرداخته و به این منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه پرورش ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب اقدام شود. در الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی، اقدام اساسی شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ اثربخش است. فرهنگ اثربخش یا شایسته بیان‌کننده وجود هماهنگی و تطبیق مؤلفه‌های فرهنگ سازمان با نظام ارزش‌ها، اهداف و استراتژی سازمان و انسجام بین مؤلفه‌ها بوده و مشتاقانه توسط افراد آن سازمان حفظ و رعایت می‌شود و می‌تواند برای سازمان نقش یک سرمایه اصلی را ایفا کند [۱۷]. سازمان برای دستیابی به این امر باید از طریق پژوهش‌ها، مهم‌ترین مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر جهت دستیابی به اهداف و خدمت بهتر به مشتریان را شناسایی و ترویج دهد [۱۸]. با توجه به اینکه انگیزش شغلی یکی از متغیرهای متأثر از فرهنگ سازمانی بوده و خود در عملکرد کارکنان بسیار حائز اهمیت است، توجه به شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر آن به منظور مدیریت فرهنگ سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. از این‌رو هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش شغلی کتابداران کتابخانه‌های عمومی ایران است و با این پرسش اساسی شکل گرفته است که ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش شغلی کتابداران کتابخانه‌های عمومی ایران کدامند؟

روش کار

برای پژوهش روش‌های متعددی وجود دارد، ولی نکته مهم و قابل توجه این است که انتخاب روش پژوهش اغلب اختیاری نیست، بلکه ماهیت موضوع تحقیق و شرایط آن موضوعاتی هستند که پارادایم، استراتژی و روش تحقیق مناسب را مشخص

و تعیین می‌کند. هدف این مطالعه شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش شغلی کتابداران کتابخانه‌های عمومی ایران می‌باشد. در شناخت فرهنگ سازمانی، دو روش کلی وجود دارد: روش استفاده از الگو و روش زمینه‌ای [۱۹]. در روش استفاده از الگو، از مدل‌های موجود استفاده می‌شود و محقق می‌بایست در داخل این چارچوب حرکت کند و امکان حرکت بیرون از آن وجود ندارد. در روش زمینه‌ای به دلیل منحصر به فرد بودن فرهنگ در هر سازمانی از روش‌ها و ابزارهای کیفی و کمی یا هر دو (روش ترکیبی) در شناخت فرهنگ سازمانی استفاده می‌شود. روش‌های تحقیق کیفی که رویکرد تفسیری دارند، به ایجاد و شکل‌گیری نوع خاصی از دانش درباره جهان منجر می‌شود که کاملاً متفاوت با دانش و شناخت ایجاد شده از طریق دیگر روش‌های تحقیق است. در پژوهش‌های کیفی بررسی معنایی، درک عمیق و همه جانبه پدیده‌ها، مطالعه پدیده‌ها در بافت و موقعیت طبیعی آنها مورد تأکید قرار می‌گیرد. ماهیت فرهنگ سازمانی که بخش زیادی از آن به شکل پنهان می‌باشد، ایجاد می‌کند که برای کشف و درک معنا و مفهوم در یک سازمان خاص، نگرشی تفسیرگرا در پیش گرفته شود [۲۰]. با توجه به اینکه ماهیت و فلسفه وجودی بعضی از سازمان‌ها مثل کتابخانه‌های عمومی با سایر سازمان‌ها متفاوت است، و الگوهای فرهنگ سازمانی موجود، توانایی نمایاندن همه ابعاد فرهنگ سازمانی کتابخانه‌های عمومی را ندارند، و از آنجایی که درک و کشف مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از طریق رویکرد تفسیری بهتر صورت می‌گیرد، و تجربیات نهفته در ذهن افراد درگیر در یک سازمان کشف می‌گردد، لذا این پژوهش از نوع کیفی و با رویکرد تحلیل محتوا انجام شده است.

جامعه مورد مطالعه شامل کتابداران کتابخانه‌های عمومی ایران زیر نظر نهاد کتابخانه‌های عمومی ایران می‌شود. با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌ها به طور هدفمند انتخاب شده‌اند تا منبع غنی و تأمین کننده اطلاعات مورد نیاز پژوهش باشد. در این پژوهش ملاک اصلی برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، داشتن تجربه و سابقه بیش از ۵ سال سابقه کار و داشتن مدرک تحصیلی علم اطلاعات و دانش‌شناسی بوده است. حجم نمونه در پژوهش‌های کیفی، در حین کار مشخص می‌گردد و نمونه‌گیری آنقدر ادامه می‌یابد که داده‌های به اشباع برسند و محقق به این نتیجه برسد که اطلاعات جدید همان تکرار اطلاعات قبلی است که نیاز به کد جدید یا گسترش کدهای موجود ندارد. محقق از طریق بررسی مرتب داده‌ها و پرسیدن سؤالات، نهایتاً به این نتیجه می‌رسد که داده‌ها به اشباع رسیده‌اند، در این زمان نمونه‌گیری خاتمه می‌یابد [۲۱]. در این مطالعه تعداد نمونه‌ها را ۱۹ نفر از مدیران و کتابداران کتابخانه‌های عمومی در ۱۰ استان

کشور تشکیل می‌دهد که مشخصات آنها در جدول ۱ ارائه شده است.

روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه عمیق نیمه‌سازمان‌یافته فردی بود. در مصاحبه نیمه‌سازمان‌یافته اگر چه محقق از قبل موضوعات و عناوینی را که برای پوشش دادن به اطلاعات لازم هستند، تهیه خواهد کرد، اما کلیه سؤالات از قبل تهیه نشده‌اند و جریان مصاحبه تا حد زیادی متکی بر سؤالاتی است که خودبخود در تعامل مصاحبه‌گر و مصاحبه شونده پیش می‌آیند. تجزیه و تحلیل در این پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا انجام شده است. پژوهشگر در طی مصاحبه تلاش می‌کند با توجه به اشرافی که بر موقعیت داشت، ارتباط سؤالات و اهداف مصاحبه را حفظ نماید. همه مصاحبه‌ها در یک جلسه به اتمام می‌رسید و مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه ضبط صوت (MP3 voice Recorder) ضبط می‌شد و پس از انجام هر مصاحبه، پس از چند بار گوش دادن به منظور اطمینان از پایایی نسخه‌برداری و کلمه به کلمه از دستگاه پیاده می‌شد. سپس با استفاده از تحلیل محتوای کیفی تلخیصی و استقرایی، مقوله‌ها بر اساس سطح انتزاع از کم به زیاد ساماندهی و به این طریق، داده‌ها در واحدهای اطلاعاتی خلاصه‌تر طبقه‌بندی شد. برای نام‌گذاری مقوله‌ها، از سه روش متون تخصصی در موضوع تحقیق، واژگان خود مصاحبه شوندگان و ذخیره مفاهیم پژوهشگران استفاده شد. در این پژوهش برای صحت‌سنجی (Rigour) مطالعه از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۶) (Lincoln and Guba) یعنی اعتبار (Credibility)، تأییدپذیری (Verification)، اطمینان‌پذیری (Dependability) و انتقال‌پذیری (Transferability) [۲۱] استفاده شده است. برای اعتبار مطالعه، محقق درگیری مداوم و طولانی با داده‌ها و مشارکت‌کنندگان داشته و از تکنیک بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده کرد. به این صورت که محقق خلاصه‌ای از متن مصاحبه، همراه با کدهای اولیه در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده و از آنها در مورد صحت برداشت محقق سؤال کرد. تلاش محقق این بود که در فرآیند تحقیق به طور کامل درگیر تحقیق شود، با مشارکت‌کنندگان ارتباط صحیح و مناسب برقرار نموده و پذیرای مفاهیم عمیقی باشد که در فرآیند مطالعه آشکار می‌شوند. برای تأمین تأییدپذیری نیز از روش بازبینی همکار استفاده شد. به این صورت که محقق تحلیل‌های ابتدایی و جمع‌آوری شده داده‌ها را پس از کدگذاری اولیه و تشکیل طبقات، در اختیار همکاران تیم خود برای ارزشیابی و اصلاح قرار داد. برای تأمین اطمینان‌پذیری هم داده‌های خام، کدها و طبقات را نزد خود برای حسابرسی حفظ کرده و دیگر اینکه برای نقل قول‌ها از عین عبارت مشارکت‌کنندگان استفاده شد. برای تعمیم‌پذیری هم از نمونه‌گیری با حداکثر تنوع استفاده شد.

جدول ۱: مشخصات فردی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

مشارکت‌کنندگان	سن (سال)	جنس	سوابق خدمت $X \pm SD$	مدرک تحصیلی	
				لیسانس	فوق لیسانس
کتابدار و مسئول	$36/9 \pm 3/25$	زن ۲	$7/16 \pm 1/32$	-	۳
کتابدار	$38 \pm 5/45$	زن ۷	$12/33 \pm 5/89$	۲	۷

جدول ۲: مقوله‌های اصلی و فرعی فرهنگ سازمانی اثربخش کتابخانه‌های عمومی ایران

مقوله‌های فرعی (ابعاد فرهنگ سازمانی)	مفاهیم (ویژگی‌ها)
فرهنگ دانش‌محوری و توانمندی	مدیریت تخصصی
تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری	کتابداران متخصص
توانمندی حرفه‌ای	توانایی ارتباطی کتابدار
استفاده از فن‌آوری	توانایی فنی کتابدار
یادگیری سازمانی	استفاده از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی
	استفاده از منابع دیجیتالی
	پژوهش محور کردن فعالیت‌ها
	آموزش مداوم کتابدار
فرهنگ استقلال‌گرایی	
عدم سیاست‌زدگی در کتابخانه	بی‌طرفی در انتخاب منابع
تمرکززدایی	بی‌طرفی در انتخاب مدیران
	مجموعه‌سازی غیرمتمرکز و محلی
	مدیریت غیرمتمرکز و محلی
فرهنگ رهبری مشارکتی و انگیزشی	
مدیریت مشارکتی	مدیریت مشارکتی
مدیریت انگیزشی	توجه به انگیزش‌های معنوی
	توجه به انگیزش‌های مادی

یافته‌ها

در این پژوهش در پایان مرحله کدگذاری، در مجموع ۹۸۶ کد اولیه حاصل و پس از مراحل تجزیه و تحلیل و ادغام و همپوشانی، کدها در ۳ مقوله اصلی به عنوان ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش شغلی کتابداران و کتابخانه‌های عمومی ایران، و ۸ مؤلفه فرعی طبقه‌بندی شدند (جدول ۲).

فرهنگ دانش‌محوری و توانمندی

این طبقه به عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش کتابداران از داده‌ها استخراج شده و شامل مؤلفه‌های "تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری"، "توانمندی حرفه‌ای"، "استفاده از فن‌آوری" و "یادگیری سازمانی" است. در زیر به بعضی از اظهارات مشارکت‌کنندگان در این مورد اشاره می‌شود: "مدیران نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور اکثراً مدیرانی هستن مقطعی یعنی مدیرانی که میان برای کسب تجربه بعد دو سال، سه سال که تجربه کسب کردن میرن دانش رو کامل با خودشون میبرن دوباره سری جدید میان تا یکی دو سال با اصطلاحات با ادبیات کتابخانه آشنا میشه باز دوباره اینها میرن مدیران جدید میان

یعنی دانش هم از سازمان از دسترس مدیریتی میره سطوح کتابخونه هم باعث بی انگیزشی، حالا رفتن دانش به طرف، باعث بی انگیزگی خود کتابدارها میشه یعنی رفتن اونها باعث بی انگیزگی کتابدارا میشه" (L.M.7). مشارکت‌کنندگان به منظور جذب مخاطب بیشتر، افزایش اثربخشی کتابخانه و تحقق رسالت خود، به ضرورت "توانمندی حرفه‌ای" کتابداران از دو بُعد توانمندی ارتباطی و توانمندی فنی و تأکید دارند: "برای توانمند سازی این نیروی انسانی که عمدتاً هم تحصیل کرده هستند باید برنامه‌های مدون و برنامه‌ریزی شده خوبی اجرا بشه که این متأسفانه الان توی نهاد خیلی بهش بها داده نمیشه و متأسفانه انگیزه‌ها را می‌گیره" (L.6). استفاده از فن‌آوری یکی دیگر از مؤلفه‌های فرهنگ دانش‌محوری و توانمندی است: "در نهایت اینکه کتابخونه‌ها بر خلاف اکثر سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر فن‌آوری اطلاعات هستند. ما جز اولین سازمان‌هایی هستیم که باید از این فن‌آوری‌ها استفاده بکنیم، نتونیم آگه به موقع و درست از این فن‌آوری‌ها استفاده بکنیم مردم کتابخونه‌های عمومی رو پس میزنن، سمت کتابخونه‌های عمومی نمیان، تأثیری که فن‌آوری بر کتابخونه‌ها داره خیلی بیشتر از بقیه

سازمان‌هاست (L.M.7). یادگیری سازمانی در کتابخانه‌های عمومی شامل پژوهش‌محور کردن فعالیت‌ها و کاربست نتایج پژوهش‌ها در کتابخانه‌های عمومی و آموزش مداوم کتابدار در جهت یادگیری مهارت‌های نوین و تحولات اجتماعی پیرامون خود است که مشارکت‌کنندگان بر آن به عنوان یک عامل انگیزشی و رضایت‌شغلی تأکید داشتند: “تقویت بنیه پژوهشی کارکنان نهاد کتابخانه‌ها و حمایت بی‌حد و حصر از نتایج یافته‌های پژوهشگران در حیطه کتابخانه‌های عمومی و در نهایت کاربست آنها در دنیای واقعی باید یک ارزش باشد” (L.M.12).

فرهنگ استقلال‌گرایی

یکی دیگر از ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر در انگیزش کتابداران از نگاه مشارکت‌کنندگان “فرهنگ استقلال‌گرایی” است که شامل مؤلفه‌های “عدم سیاست‌زدگی” و “تمرکززدایی” می‌باشد. “خب باید رهایی از سیاست‌زدگی در حوزه منابع و در واقع انتصابات و انتخاب مدیران کل باید انجام بشه” (L.M.11). مشارکت‌کنندگان متمرکز بودن در ساختار مدیریتی نهاد کتابخانه‌های عمومی را یکی از موانع مهم در اثربخش نبودن کتابخانه‌ها در جذب مخاطب و کاهش انگیزش شغلی کتابداران می‌دانند: “ببیند از آنجا که کتابها متمرکز خریداری میشه و متمرکز ارسال می‌شود قطعاً نمی‌تواند نیاز را پوشش بدهد. وقتی که خود نهاد دارد برای ۳۲۰۰ کتابخانه نهادی و مشارکتی کتاب می‌خرد و خودش می‌فرستد این حجم کتابخانه‌ها و آن حجم تولید کتاب اصلاً اجازه نیازسنجی را به خود نهاد نمی‌دهد، و ما نتوانیم پاسخگوی نیازهای مخاطبانمان باشیم، قطعاً انگیزه ما را کاهش میده” (M.4). “مدیریت در کتابخانه‌های عمومی واقعاً متمرکز است. من نوعی که اینجا نشستیم، استان خودم را خیلی خوب می‌شناسم، نیازهای مردم خودم را خیلی خوب می‌شناسم، نیازهای کتابدار خودم را خیلی خوب می‌شناسم،” (M.1).

فرهنگ رهبری مشارکتی و انگیزشی

فرهنگ مشارکتی و انگیزشی به معنای مشارکت دادن کتابداران در کتابخانه‌های عمومی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و ایجاد انگیزه در آنها جهت مشارکت در تصمیم‌ها و انجام کارهای کتابخانه‌ها برای تحقق هدف تعالی‌بخشی اجتماعی. “مدیریت مشارکتی” و “رهبری انگیزشی” دو مؤلفه این فرهنگ می‌باشد. از آنجایی که کتابدارانی که در کتابخانه‌های عمومی مشغول کار هستند، بیشتر با کاربران و ارباب‌رجوع در ارتباط هستند، و از نیازها و رفتارهای آنها بیشتر مطلع می‌شوند، استفاده از نظرات آنها و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند منجر به انگیزش، رضایت شغلی و خلاقیت و اثربخشی در کتابخانه می‌گردد: “مشورت گرفتن از کتابدار بعنوان کسی که بیشتر با ارباب رجوع سرو کار داره بیشتر با مراجع کننده سرکار داره می‌تواند خیلی

به مدیریت مدیر کمک کند حتماً مدیر باید از نقطه نظرات افراد همکارش کمک بگیرد” (M.4). “وقتی به کتابدار تأمین باشه، رفاه داشته باشه که متأسفانه تو کتابخانه‌های عمومی این پایینه این سطح رفاه برای کارکنان. رفاه مادی پایینه؛ وقتی از نظر حالا مزایا و حقوق و اینجور چیزا تو موقعیت خوبی قرار بگیره، هم سطح دیگر کارمندان هم سطح خودش باشه تو سازمان‌های دیگه این خیلی بهش کمک میکنه آرامش که براش ایجاد میشه، اون آرامش ذهنی و دیگه فکرش مشغول این نیست که مثلاً حقوق من مثلاً نصف حقوق یه کتابدار دانشگاهیه یا نصف حقوق فلان جاست، یا کارمند فلان جاست” (L.M.9). “کار فرهنگی یه نیاز عاطفی دیگران را بر طرف می‌کنی، دوست داری نیاز عاطفیت از نظر مدیران، از نظر همکارا بالاخره برطرف بشه. من نمیگم حتماً یه چیزایی به بچه‌ها بدن ولی همینکه یه تشویقی به بچه‌ها بدن همینکه مثلاً یه سرکشی، یه تشکری خیل خوبه اینا متأسفانه تو سازمان ما خیلی کم رنگه” (L.2).

بحث

توجه به منابع انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منبع برای سازمان‌ها از اهمیت وافری برخوردار است، هر فردی در سازمان برای ارائه رفتار مناسب و مطلوب در راستای تحقق اهداف سازمانی باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شده باشد. عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان متعدّدند. یکی از عوامل بسیار تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان می‌باشد. نتایج تحقیقات انجام شده هم حکایت از تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی و فعالیت‌های کارکنان و در نهایت اثربخشی سازمان دارد. کتابخانه‌های عمومی از سازمان‌های بسیار مؤثر در جامعه می‌باشد که می‌تواند باعث توسعه و ارتقاء یک جامعه گردد، یا به عبارتی نقش تعالی اجتماعی را داشته باشد. برای ایفای این نقش و اثربخشی بیشتر کتابداران نیازمند انگیزش لازم و رضایت شغلی از سازمان خود هستند. هر سازمانی برای اثربخشی سازمان خود و در مقیاس خرد برای افزایش انگیزش شغلی کارکنان نیازمند ایجاد فرهنگ سازمانی اثربخش و شایسته مختص خود می‌باشد. فرهنگ اثربخش و شایسته فرهنگی است که در درجه اول قوی باشد، یعنی جنبه‌های اساسی فرهنگ به طور جدی مورد قبول اکثریت قریب به اتفاق اعضاء سازمان قرار گیرد و همچنین باید دارای ویژگی‌های کلیدی معینی، مطابق با شرایط محیطی باشد. فرهنگ قوی اگر با شرایط داخلی و بیرونی سازگاری داشته باشد منجر به اثربخشی سازمانی خواهد شد [۲۲]. نکته مهم که باید توجه داشت این است که فرهنگ‌سازی و الگوسازی فرهنگی مناسب برای سازمان‌ها یک هنر است و باید هنرمندانه به آن پرداخته شود [۲۳]. براساس یافته‌های این پژوهش، یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش شغلی کتابداران کتابخانه‌های عمومی ایران، “فرهنگ دانش‌محوری و

توانمندی" است. این فرهنگ شامل مؤلفه‌های تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری، توانمندی حرفه‌ای، استفاده از فن‌آوری، یادگیری سازمانی می‌باشد. باور به تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری از نظر بیشتر مشارکت‌کنندگان هم در انتخاب مدیران و هم انتخاب کتابداران برای افزایش انگیزش شغلی و کارایی و اثربخشی کتابخانه، و همچنین افزایش تعهد سازمانی کتابداران حائز اهمیت است. این بخش از یافته‌ها با نتیجه پژوهش امیری [۲۴] در خصوص نقش تخصص در عملکرد مدیران و کتابخانه تا حدودی همسو می‌باشد. با توجه به اینکه کتابخانه‌های عمومی با کاربران مختلفی از همه اقشار جامعه سروکار دارند، و تلاش در جهت جذب همه آنها دارند، بنابراین داشتن و تلاش برای کتابدارانی توانمند باعث افزایش انگیزش شغلی کتابداران جهت ارتقاء شغلی خود خواهند بود از این‌رو توانمندی حرفه‌ای کتابداران می‌تواند انگیزش آنها را در ارائه خدمات افزایش دهد که این نتیجه با نتیجه پژوهش اصغری و همکاران [۲۵] مبنی بر رابطه مستقیم توانمندی و رضایت و انگیزش شغلی همسوست. توانمندی حرفه‌ای شامل توانمندی ارتباطی و توانمندی فنی است که این دو مؤلفه از مؤلفه‌های مختص کتابداران در سازمان کتابخانه‌ها می‌باشد. باور به "استفاده از فن‌آوری‌ها" و به دنبال آن توجه به فن‌آوری‌ها و همگامی و استفاده درست از آن در خدمات کتابخانه‌ها، می‌تواند عاملی مهم در انگیزش کارکنان در خدمت به کاربران و جذب کاربران به کتابخانه و متعاقب آن پیاده‌سازی برنامه‌های مفید برای تعالی‌گرایی اجتماعی باشد. در فرهنگ دانش‌محوری و توانمندی، مؤلفه "یادگیری سازمانی" عامل مهمی در اثربخشی سازمان و انگیزش کارکنان می‌باشد. با توجه به تغییر و تحولات شتابان در عرصه اجتماعی و همچنین فن‌آوری، کتابخانه‌های عمومی برای جلوگیری از خطاها و نیز به جهت رشد و توسعه سازمان به منظور بهبود خدمات خود نیاز به کسب و کاربرد دانش و مهارت‌های جدید دارد مؤلفه یادگیری سازمانی با نتیجه پژوهش لی (Lee) و همکاران [۲۶] که مبنی بر تأثیر مدیریت دانش به عنوان فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش کارکنان همسو می‌باشد.

براساس داده‌های پژوهش، یکی دیگر از ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش شغلی کتابداران "فرهنگ استقلال‌گرایی" است که لازم است بر ساختار مدیریتی و عملکردی کتابخانه‌های عمومی حاکم گردد. استقلال‌گرایی به معنای بی‌طرفی و داشتن اختیار در انجام خدمات و مدیریت کتابخانه‌های عمومی با در نظر گرفتن کثرت‌گرایی در جامعه استفاده‌کننده است. عدم سیاست‌زدگی هم در انتخاب مدیران و هم در انتخاب منابع می‌بایست به عنوان ارزش قلمداد گردد و به آن پایبند بود. در کنار عدم سیاست‌زدگی، با توجه ماهیت محلی کتابخانه‌های عمومی، تمرکززدایی به طور کلی در مدیریت و به طور اخص در

مجموعه‌سازی از دیگر مقوله‌های فرعی یا مؤلفه‌های فرهنگ استقلال‌گرایی است. کتابخانه‌های عمومی سازمان‌های مشتری‌محوری هستند که اگر نیازهای اطلاعاتی آنها برآورده نشود، عدم رضایت آنها را به دنبال دارد. از طرفی آگاهی از نیازهای اطلاعاتی کاربران کتابخانه‌های عمومی نیاز به عدم سیاست‌زدگی و عدم تمرکز در مدیریت و مجموعه‌سازی منابع اطلاعاتی دارد. از این‌رو عدم توجه به این فرهنگ، عدم انگیزش کتابداران را هم به دنبال دارد. "فرهنگ رهبری مشارکتی و انگیزشی" به بعضی از ویژگی‌های کتابخانه‌های عمومی برمی‌گردد که این ویژگی‌ها، اعتقاد به رهبری مشارکتی و انگیزشی را به امری ضروری در مدیریت و فرایند عملکردی کتابخانه‌های عمومی تبدیل نموده است. از جمله این ویژگی‌ها غیرانتفاعی بودن، فرهنگی بودن، عمومی بودن خدمات کتابخانه‌ها و ارتباط کتابداران با جامعه استفاده‌کننده می‌باشد. کتابخانه‌های عمومی محیطی فرهنگی و بسیار تأثیرگذار بر فرهنگ‌سازی و رشد و ارتقاء یک جامعه (تعالی اجتماعی) می‌باشند که کارکنان آن باید انگیزه‌های لازم برای انجام وظایف به شکلی بهینه را داشته باشند. هر چند نهاد کتابخانه‌های عمومی به دلیل غیرانتفاعی بودن، مثل سازمان‌های درآمدزا، توان پرداخت پاداش‌ها و حقوق زیاد به کارکنان خود را ندارند، اما توجه به انگیزه‌های معنوی و تا حدودی انگیزه‌های مادی کتابداران می‌توان عملکرد مناسب و افزایش تعهد سازمانی آنها را انتظار داشت. همچنین با توجه به ارتباط مستقیم کتابدارانی که در کتابخانه‌های عمومی مشغول کار هستند، با کاربران و ارباب‌رجوع، و اطلاع از نیازها و رفتارهای اطلاعاتی آنها، استفاده از نظرات آنها و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند منجر به انگیزش، رضایت شغلی و خلاقیت و اثربخشی در کتابخانه می‌گردد. به طور کلی نتایج این پژوهش در راستای عوامل انگیزش شغلی حاصل از نتایج پژوهش‌های حریری و اشرفی‌ریزی [۵]، عباسی [۲۷]، باقری [۲۸]، اشرفی‌ریزی و کاظم‌پور [۲۹]، فرچ‌پهلوی و آخشیکی [۸]، کایا (Kaya) [۳۰]، و مک‌گین (McGinn) [۳۱] می‌باشد. این پژوهش‌ها بر عوامل انگیزشی تخصص، حقوق، ارتقاء و مشارکت در تصمیم‌گیری تأکید داشته و بر آن صحنه گذاشته‌اند.

نتیجه‌گیری

سازمان‌ها به طور کلی به دنبال اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی و به طور اخص بهبود عملکرد فعالیت‌های منابع انسانی خود به عنوان مهم‌ترین منابع سازمانی هستند. عملکرد کارکنان تابعی از انگیزش شغلی و رضایت شغلی آنها می‌باشد. از عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان است که می‌تواند به رفتار کارکنان و دیدگاه آنها جهت ببخشد. از این‌رو مدیریت فرهنگ سازمانی به عنوان یک مبحث

شغلی کتابداران کتابخانه‌های عمومی ایران شده که این ابعاد و مؤلفه‌ها می‌تواند الگویی مناسب برای مدیریت فرهنگ سازمانی کتابخانه‌های عمومی و یا تلاش برای حاکمیت این مؤلفه‌های فرهنگی در کتابخانه‌های عمومی ایران گردد.

مهم در مدیریت امروز مطرح می‌باشد. در مدیریت فرهنگ سازمانی یکی از مراحل آن، شناسایی فرهنگ سازمانی اثربخش و مقایسه فرهنگ موجود با آن می‌باشد. نتایج این تحقیق منجر به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش

References

- Robbins S, Judge T. Essentials of organizational behavior. Essex: Pearson; 2012.
- Kanfer R, Ackerman P. Individual Differences in Work Motivation: Further Explorations of a Trait Framework. *Appl Psychol*. 2000;49(3):470-82. DOI: [10.1111/1464-0597.00026](https://doi.org/10.1111/1464-0597.00026)
- Panagiotis M, Alexandros S, George P. Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Econ Fin*. 2014;14:415-24. DOI: [10.1016/s2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00730-8)
- Gholami Heydar Abadi Z. [A Studying the relation between the elements of organizational culture with job motivation and exhaustion of consultants in Tehran]. *Counsel Cult Psychother*. 2011;2(7):103-21.
- Hariri N, Ashrafi Rizi H. [A study of job satisfaction among librarians of Iranian public libraries in the capital cities of Iranian province]. *Libr Inf Sci*. 2009;12(1):5-30.
- Babalola G, Nwalo D. Influence of job motivation on the productivity of librarians in colleges of education in Nigeria. *Commitment*. 2013;3(5).
- Saka KA, Salman AA. An Assessment of the Levels of Job Motivation and Satisfaction as Predictors of Job Performance of Library Personnel in Nigerian Universities. *J Balkan Libr Union*. 2014;2(2):26. DOI: [10.16918/bluj.34774](https://doi.org/10.16918/bluj.34774)
- Farajpahlou H, Akhshik S. [A survey of job satisfaction among librarians in public libraries in south-west-iran]. *J Educ Psychol*. 2008;14(4):159-80.
- Torkiantabar M. [A survey of job satisfaction among librarians in public and academic libraries in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province]. Ahwaz: Islamic Azad university; 2003.
- Hampton D. Contemporary management. 2nd ed. New Delhi: McGraw Hill; 2007.
- Adeyoyin SO. Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. *Libr Philos Pract*. 2006;75.
- Shepstone C, Currie L. Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success. *J Acad Librariansh*. 2008;34(4):358-68. DOI: [10.1016/j.acalib.2008.05.008](https://doi.org/10.1016/j.acalib.2008.05.008)
- Edgard N. An empirical investigation the relationship between organizational culture and organizational performance in a large public sector organization. Washington, D.C.: George Washington University; 2001.
- Weber Y, Pliskin N. The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Inf Manage*. 1996;30(2):81-90. DOI: [10.1016/0378-7206\(95\)00046-1](https://doi.org/10.1016/0378-7206(95)00046-1)
- Jyoti J. Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *J Busin Theory Pract*. 2013;1(1):66. DOI: [10.22158/jbtp.v1n1p66](https://doi.org/10.22158/jbtp.v1n1p66)
- Radad I, Akhgari M. [A survey of relationship between organizational climate of library and job satisfaction]. *Libr Inf*. 2015;18(3):21-52.
- Ranaee Kordshooli H. [Organizational Culture Management: A Model Based on The Competing Values Framework]. *Iranian J Manage Sci*. 2007;2(6):69-94.
- Stewart S. Cultural competence guidelines and protocols. Ethnic communities' council of Victoria: SRC; 2006.
- Ansari M, Shaemi Barzoki A, Safari A. [Representation a model of organizational culture management with contextual approach (case study: An industrial company)]. *J Appl Sociol*. 2011;22(2):121-42.
- Schneider S, Barsoux L. Managing across cultures. Tehran: Cultural Research Bureau; 1999.
- Creswell J. Qualitative inquiry and research design: choosing among five. Tehran: Negah Danesh; 2011.
- Delia S. Cultural competency: A practical guide for mental health service providers. Austin: The university of Texas; 2001.
- Wilenius M. Cultural competence in the business world: a Finnish perspective. *J Busin Strategy*. 2006;27(4):43-9. DOI: [10.1108/02756660610677119](https://doi.org/10.1108/02756660610677119)
- Amiri M. [A comparison on the performances of the managers of some of the governmental university libraries of Iran who have not any certificate in library and information sciences from their librarians' point of view]. *Nat Stud Librariansh Inf Organ*. 2007;17(4):173-86.
- Asghari A, Khodapanahi MK, Sedghpour Saleh B. The relationship between empowerment and self-efficacy with job satisfaction. *J Psychol*. 2008;12(2):227-39.
- Lee MT, Raschke RL, Louis RS. Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation. *J Busin Res*. 2016;69(11):5442-7. DOI: [10.1016/j.jbusres.2016.04.152](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.152)
- Abbasi Z. [Survey on Level of Occupational Satisfaction among librarians of Ferdosi university and factors affecting it]. *Libr Inf*. 1999;3(4):1-22.
- Bagheri F. [On Level of Occupational Satisfaction among librarians of special and academic libraries in Karaj]. *Libr Inf*. 1999;3(1):81-98.
- Ashrafi Rizi H, Kazempour Z. [A Survey on Level of Occupational Satisfaction among Managers of Iran Public Libraries Foundation in Centers of Provinces]. *Res Inf Sci Public Libr*. 2010;16(1):127-41.
- Baur ME, Kaya HK, Peng YS, Jiang J. Nonsusceptibility of the Honey Bee, *Apis mellifera* (Hymenoptera: Apidae), to Steinernematid and Heterorhabditid Nematodes. *J Nematol*. 1995;27(3):378-81. PMID: [19277302](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19277302/)
- McGinn H. Investigation into factors that influence job satisfaction of African American librarians in some urban public library systems in the United States. Kansas, U.S: Emporia state University; 2003.

Identifying Dimensions of Organizational Culture Affecting Job Motivations in Public Libraries in Iran: A Qualitative Research

Soraya Ziaei ¹, Mohammad Reza Amiri ^{2*}, Hadi Sharif Moghadam ³, Marjan Fayyazi ⁴

¹ Assistant Professor, Department of Knowledge and Information, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran

² PhD Candidate, Department of knowledge and information, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran

³ Professor, Department of Knowledge and Information, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran

⁴ Assistant Professor, Department of Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran

* **Corresponding author:** Mohammad Reza Amiri, PhD Candidate, Department of knowledge and information, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran. E-mail: m.r.amirilib@gmail.com

DOI: 10.21859/joe-05024

Received: 21/06/2017

Accepted: 28/08/2017

Keywords:

Organizational Culture

Librarians

Public Libraries

Motivation

© 2017 Hamadan University of Medical Sciences

Abstract

Introduction: Job motivation as one of the factors that affect the behavior of librarians can improve their performance. Considering that organizational culture is one of the factors influencing job motivation, the aim of this study was to identify dimensions of organizational culture that can affect job motivation of librarians in public libraries of Iran.

Methods: This qualitative study was conducted using content analysis. Using the purposive sampling, 19 people of librarians of public libraries in 10 provinces were interviewed using depth and semi-structured interviews. After extracting the primary codes, they classified into three dimensions and eight components.

Results: Based on the results of this study, dimensions of organizational culture, which can affect job motivation included knowledge-oriented and capability-oriented culture (professionalism and meritocracy, professional capability, use of technology, and organizational learning), independency culture (non-politicization in the library, and decentralization), and participatory and motivational leadership culture (participatory management, and motivational management).

In view of nature and social roles of public libraries and broad impressive factors on them, these models have limitations to assess status of organizational culture in public libraries. So, it is necessary to identify dimensions and components of effective organizational culture in public libraries of Iran and then manage the organizational culture on the basis of this effective culture.

Conclusions: Dimensions and components of effective organizational culture resulted from this study can be used as an ideal model for managing organizational culture or efforts to rule these cultural components in the public library of Iran.

How to Cite this Article:

Ziaei S, Amiri MR, Sharif Moghadam H, Fayyazi M. Identifying Dimensions of Organizational Culture Affecting Job Motivations in Public Libraries in Iran: A Qualitative Research. *J Ergo*. 2017; 25(2):26-33. DOI: 10.21859/joe-05024