

مدیریت فرهنگ سازمانی

دوره ۱۳، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۴

صفحات ۳۴۵ - ۳۴۱

ISSN: 1735-6571

<http://jomc.ut.ac.ir>

## الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی (EOCM) (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر بیرجند)

نرگس قدسیان<sup>۱\*</sup>، کمال درانی<sup>۲</sup>، هادی پورشافعی<sup>۳</sup>، محمدرضا اسدی یونسی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، ایران

۳. استادیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه بیرجند، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۱۶)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش بوده است. این تحقیق از نوع زمینه‌یابی است که در آن رویکرد استقرایی و روش کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد چندانکه، با به‌کارگیری مصاحبه مسئله‌محور و الگوی شاین برای سنجش فرهنگ، به‌کار گرفته شده است. پس از تحلیل داده‌ها، الگوی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش در سه بعد «انطباق بیرونی» با چهار شاخص یادگیری سازمانی، مشتری‌مداری، چشم‌انداز، و پیشرو و فعال؛ «هماهنگی درونی» با چهار شاخص دانش‌گرایی، مشارکت قانونمند، ارزش‌های محوری، نگاه سرمایه‌ای به انسان و «روابط انسانی» با چهار شاخص کرامت ذاتی و اکتسابی، انگیزه، منافع ملی، رشد و تعالی، با مرکزیت آموزه‌های دینی، «حیات طیبه» طراحی شد. برای تأیید یافته‌ها، ضمن به‌کارگیری مبادی متعدد تولید داده‌ها، در مراحل کدگذاری، یافته‌ها به مصاحبه‌شوندگان بازخورد داده و واکنش و نظرات آنان لحاظ شد. قابلیت فهم و مفیدبودن یافته‌ها از نظر خبرگان و استادان دانشگاه تأیید شد. لذا الگوی طراحی شده اتکاپذیری لازم را دارد.

### کلیدواژگان

آموزش و پرورش، الگوی فرهنگ سازمانی ادگار شاین، فرهنگ سازمانی.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [nargesghodsian@yahoo.com](mailto:nargesghodsian@yahoo.com)

## مقدمه

باورهای اساسی و ارزش‌های مورد حمایت بنیان‌گذاران سازمان شالوده اصلی فرهنگ آن سازمان را تشکیل می‌دهند. وجود تفاوت‌های چشمگیر در ارزش‌ها و مبانی فلسفی جوامع مختلف، مؤید نیاز به شناخت ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در زمینه‌های بومی بوده است. علاوه بر این، توجه به جنبه‌های پویای فرهنگ در رابطه با نوع و ماهیت کار سازمان‌ها و پویایی‌های نامحسوس فرهنگ سازمانی در مسیر رشد و تعاملات محیطی، از جمله دلایلی است که لزوم نوسازی جنبه‌ها و ابعاد فرهنگ سازمان را تبیین می‌کند. به‌طور کلی، توانایی شناخت فرهنگ سازمان، نیازی است که مدیران را در ارزیابی آن به منظور بهبود عملکرد سازمان یاری می‌کند، چنین نیازی در سازمان‌های فرهنگی، مانند آموزش و پرورش که کانون رشد و تغییر فرهنگ، و پلی برای انتقال ارزش‌هاست، مضاعف است. از تعریف‌های متعدد فرهنگ سازمانی، تعریف شاین (۱۹۹۲) به این دلیل که فرهنگ را با توجه به جنبه‌های پویایش و از دیدگاه هماهنگی درون‌سازمانی و تطابق با محیط بیرونی معرفی کرده است، تعریفی جامع و کامل است. شاین، برای فرهنگ سه سطح متداخل در نظر گرفته است که به ترتیب، از آشکار به نهان گرایش دارد. سطح اول، مصنوعات؛ سطح دوم، ارزش‌های مورد حمایت سازمان؛ سطح سوم، باورهای مشترک (مفروضات اساسی) است. شاین معتقد است، برای فهم فرهنگ، باید لایه سوم و درون‌مایه آن را کاوید. او تفاوت اساسی در فرهنگ‌ها را ناشی از تفاوت‌های گسترده در مفروضات اساسی، ارزش‌ها و مبانی فلسفی آنان می‌داند و معتقد است، برای شناخت فرهنگ باید باورهای نهفته سازمان را درباره انسان و طبیعت، سرشت انسان، جایگاه انسان، راستی و درستی، و زمان و فضا کاوید. لذا هدف محقق در این پژوهش آن است تا با زیربنای قراردادادن سطوح و مفاهیم الگوی فرهنگ سازمانی شاین، و پیشنهاد او برای دستیابی به درون‌مایه فرهنگ، ابعاد فرهنگ سازمانی سازمان آموزش و پرورش تعیین و توصیف شود. از این رو، هدف پژوهش تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش مبتنی بر الگوی شاین است و به این سؤال پاسخ داده می‌شود که ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش بر اساس الگوی ادگار شاین کدامند؟

## متون نظری و پیشینه پژوهش

از آنجا که فرهنگ در سازمان‌ها در تعامل متقابل با عناصر و کارکردهای فراوان موجود در سازمان‌هاست، تعریف‌های متعدد برای آن مطرح شده است. فرنچ (۱۹۸۴) معتقد است سازمان مانند کوه یخی است که بخش عمده آن نامرئی است و این بخش که در زیر آب قرار دارد، فرهنگ سازمان است. رایبیز (۱۳۷۴) فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترکی که اعضا نسبت به سازمان دارند و موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود، می‌داند. از نظر شاین (۱۹۹۲)، فرهنگ الگویی از مفروضات اساسی و باورهای است که توسط یک گروه اجتماعی برای حل دو مسئله بنیادین تطابق با محیط بیرون و ایجاد انسجام درونی خلق، کشف، یا ایجاد می‌شود. این الگو در مسیر حرکت گروه اعتبار یافته و ثابت کرده است که سودمند و کارساز است، در نتیجه، به‌عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار به نسل بعد منتقل می‌شود. با توجه به این تأثیرپذیری، فرهنگ خاصیتی پویا دارد (مشبکی، ۱۳۸۶، ص ۳۱۰) و در عین ثبات نسبی، ابعاد و شاخص‌های متنوعی دارد که به‌شدت زمینه‌محورند (Fey & Denison, 2003). برای شناخت فرهنگ سازمانی الگوهایی مختلف توسط مشاوران سازمانی، پژوهشگران و دانشمندان مدیریت طراحی شده است (جدول ۱).

جدول ۱. الگوهای فرهنگ سازمانی

نام الگو	ابعاد فرهنگ و شاخص‌های فرهنگ
ابعاد فرهنگی هافستد	شاخص فاصله قدرت، شاخص اجتناب از عدم اطمینان، شاخص مردسالاری، شاخص فردگرایی، گرایش بلندمدت (Hofstede et al., 1990)
الگوی پیترز و واترمن	پیش‌داوری در اقدام، نزدیکی با مشتریان، بهره‌وری از طریق اشخاص، استقلال و کارآفرینی، دست‌اندرکاربودن مدیریت، وفادارماندن به رشته تخصصی، ستاد ساده و کوچک، سازمان‌دهی منعطف و غیرمنعطف همزمان (Peters & Waterman, 2009)
الگوی ویلیام اوچی	تعهد نسبت به کارکنان، ارزیابی، کارراهه، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت، توجه به افراد (Ouchi, 1981)
ابعاد فرهنگ سازمانی رایبیز	خلاقیت فردی، مخاطره‌پذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض، الگوهای ارتباطی (رایبیز، ۱۳۷۴)

## ادامه جدول ۱. الگوهای فرهنگ سازمانی

نام الگو	ابعاد فرهنگ و شاخص‌های فرهنگ
شاخص‌های فرهنگ سازمانی مکینتاش و دوهرتی (۲۰۰۹)	حضور سازمانی، موفقیت، ارتباط، رسمیت، خلاقیت، فروش، یکپارچگی سازمانی، بهداشت و هماهنگی، خدمات، اخلاق کاری، جو سازمانی (Khan et al., 2010).
ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون	درگیر شدن در کار، با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی، و توسعه قابلیت‌ها، سازگاری، با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق، هماهنگی و انسجام، انطباق‌پذیری، با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی، رسالت، با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری راهبردی، اهداف، مقاصد و چشم‌انداز (Denison, 1990).

## مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی از دیدگاه ادگار شاین

شاین بدون مطرح کردن مؤلفه کاربردی از فرهنگ سازمانی، مدیران و مشاوران سازمانی را به تفکر عمیق در زیرلایه‌های فرهنگی سازمانشان در رابطه با مؤلفه‌های اصلی فرهنگ رهنمون می‌شود، تا به‌طور ویژه به مؤلفه‌های کاربردی فرهنگ سازمان خود دست یابند. از دیدگاه شاین پنج مؤلفه اصلی که برای شناخت فرهنگ سازمان باید درباره آن‌ها در سازمان جست‌وجو کرد عبارت‌اند از رابطه انسان با طبیعت، بدین معنی که واکنش انسان در مقابل طبیعت در کدام یک از دیدگاه‌های سه‌گانه سلطه‌گری، سلطه‌پذیری و هماهنگی قرار دارد (رابینز، ۱۳۸۱، ص ۲۹۱)؛ سرشت انسان، یعنی باور به خوبی یا بدی انسان و چگونگی تغییرپذیری یا تغییرناپذیری او از محیط؛ جایگاه انسان، یعنی چگونگی توجه به کار و فعالیت و چگونگی چیره‌شدن انسان‌ها بر خواسته‌ها و تمایلات خود؛ و چگونگی روابط انسانی به معنی فردگرایی و اعتقاد به منافع فردی در مقابل گروه‌گرایی و اعتقاد به اشتراک منافع؛ راستی و درستی، بدین معنا که «قانون»، اخلاق یا مذهب ملاک تشخیص راستی از ناراستی است (شاین، ۱۳۸۳، ص ۵۶)؛ مفهوم زمان و فضا، تفاوت‌های

فرهنگی از نظر نگرش به زمان، به دو دیدگاه ترتیبی (خطی) و همزمان (چرخشی) نسبت به زمان مربوط می‌شود. در دیدگاه اول در هر زمان یک کار انجام می‌گیرد و بر شغل تأکید می‌شود، در حالی که در دیدگاه دوم کارهای متعدد همزمان انجام می‌شود. علاوه بر این، میزان دقت در اندازه‌گیری زمان و مفهوم تأخیر نیز در جوامع متفاوت است (جوینت و ملکم، ۱۳۸۵، ص ۴۲۶). فضا نیز مانند زمان معنای نمادین ژرفی دارد. فضای باز کاری، به معنای توانایی برقراری ارتباط آسان افراد با یکدیگر است، اما دفترهای خصوصی با درهای بسته به معنای نیاز به اندیشیدن است.

### ریشه‌های فرهنگی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

ریشه‌های فرهنگ را می‌توان در سه زمینه بنیان‌گذاران سازمان؛ محیط؛ ماهیت و طبیعت کار جست‌وجو کرد (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۰، ص ۵۳۱).

اعتقادهای اولیه مؤسسان یک سازمان می‌تواند به‌عنوان منبع و سرچشمه اصلی فرهنگ باشد. فرهنگ در چشم‌انداز و بیانیه رسالت و ارزش‌ها که توسط رهبران سازمان تدوین می‌شوند، آشکار است. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، مبانی نظری تعلیم و تربیت در سه محور توصیف واقعیت انسان، موقعیت او در هستی و ترسیم جایگاه شایسته و مطلوب آدمی در هستی بنا بر جهان‌بینی توحیدی و نظام ارزشی دین اسلام بیان شده است. از این منظر، قرب الی‌الله هسته اصلی زندگی انسان از منظر دین است و شرط اصلی قرب الی‌الله، تحقق توحید ربوبی در همه مراتب و ابعاد زندگی انسان است و تحقق حیات طیبه بر اساس انتخاب و التزام آگاهانه و اختیاری نظام معیار ربوبی، تنها راه قرب الی‌الله است. با توجه به این سند، به‌خوبی می‌توان بر زمینه‌محور بودن فرهنگ سازمانی و وابستگی آن به ماهیت و طبیعت کارهای آموزشی، رسالت و اهداف آموزش و پرورش پی برد.

### پیشینه تحقیق

پژوهشگران متعدد با روش کیفی یا روش ترکیبی زیرلایه‌های فرهنگی سازمان‌های خود را بررسی کرده‌اند و ضمن بررسی ارزش‌ها و باورهای اساسی افراد سازمان، با توجه به وضعیت بومی -

منطقه‌ای الگوهایی جهت شناخت و سنجش فرهنگ، در سازمان مورد مطالعه خود طراحی کرده‌اند. زارعی‌متین (۱۳۷۷) الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در محیط کار را تبیین کرده است و الگویی شامل ۳۶ عامل را طراحی کرده است. شاه‌آبادی و عابدی جعفری (۱۳۹۰) نیز در پژوهشی مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی را از دیدگاه قرآن کریم، ایمان و تقوا، عدالت، محبت و ولایت، وحدت و اتحاد، خدمت‌محوری، وفای به عهد، ایثار، وجدان کاری، تعاون به خیر و تعظیم شعائر دینی دانسته‌اند. سلطانی (۱۳۹۱) نیز با به‌کارگیری شیوه فراتحلیل با تحلیل ۱۶ پژوهش با بررسی وضعیت، الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی سازمان نیروهای مسلح را طراحی کرده است. در نهایت، او چهار نوع فرهنگ بومی شامل فرهنگ‌های تربیت‌محور، دانش‌محور، معناگرا و رابطه‌گرا (انسان‌گرا) را معرفی کرده است.

از آنجا که الگوی فرهنگ شاین چارچوبی کلی و غیرابعدی و راهنمایی عملی است، که در درجه بالایی از انتزاع و سادگی قرار دارد (Dauber et al., 2012, p.12)، در مطالعات کیفی فرهنگ، شالوده کار محققان قرار گرفته است تا الگوهای ابعادی فرهنگ به‌طور عینی‌تر و با درجه انتزاع کمتر، اما پیچیده‌تر، بومی‌تر، کاربردی‌تر و سنجش‌پذیرتر از آن به‌دست آید. مارسلو و گارسه (۲۰۱۰)، مدلی شامل چهار مؤلفه محتوا، اجماع، انسجام، استحکام و ثبات را برای تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی نیروگاه‌های هسته‌ای اسپانیایی طراحی کرده‌اند. موحدی (۱۳۸۹)، در پژوهش خود با عنوان «ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های صنعتی بزرگ ایران» کوشیده است با ترکیب مزایای دو مدل هافستد و شاین، مدلی ترکیبی شامل سه سطح عمل‌ها، ارزش‌ها، و مفروضات اساسی طراحی کند که از چارچوب نظری شاین پیروی می‌کند. عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر جهان‌بینی اسلامی را بررسی و شناسایی کرده‌اند و با به‌کارگیری استنباط در متون حوزوی و الگوی شاین، و مشورت خبرگان، الگوی خود را در سه سطح بینشی، ارزشی و رفتاری طراحی کرده‌اند.

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر زمینه‌یابی است. در این پژوهش پژوهشگر روش کیفی و راهبرد

نظریه‌پردازی داده‌بنیاد چندگانه<sup>۱</sup> را به کار گرفته است که در آن روش‌های استقرایی و قیاسی به طور ترکیبی به کار گرفته شده است و تمرکز آن بر بهره‌برداری از منابع اطلاعات گوناگون است (پویا، ۱۳۹۰، ص ۳۹). در این روش عیب «نامتمرکز بودن» نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بر طرف شده است به طوری که هدف تحقیق به طور دقیق تعریف می‌شود. لذا در پژوهش حاضر «هدف» که یافتن ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش شهر بیرجند بود، کاملاً مشخص شده و مبانی نظری موضوع به طور کامل مطالعه شد و مسیر تحقیق بر «رهیافت نظام‌مند»<sup>۲</sup> اشتروس و کوربین شامل چهار مرحله پایه‌گذاری شد. جامعه پژوهش مدیران، مشاوران و معاونان در اداره‌های آموزش و پرورش شهر بیرجند در سال تحصیلی ۹۱-۹۲ بود. در این پژوهش روش نمونه‌گیری کیفی بوده است و به طور نظری بر اساس مفاهیمی که در خلال تحلیل داده‌ها ایجاد شده‌اند، رشد یافته است. لذا ابتدا مشاور مدیر کل و هفت نفر از معاونان سازمان انتخاب شدند و مصاحبه انجام گرفت. در خلال تحلیل همزمان داده‌ها و کدگذاری‌ها، تقریباً اشباع نظری مطلب حاصل شد. اما برای رسیدن به اشباع کامل، فرایند مصاحبه با پنج عضو دیگر جامعه ادامه یافت، طوری که ضمن تفسیر و تحلیل داده‌ها کفایت حاصل شد. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق مصاحبه بوده است. سؤال‌های مصاحبه پیرامون مفروضات اساسی جامعه درباره ابعاد اصلی فرهنگ مطرح شده است تا بدین وسیله بتوان زیرلایه‌های فکری فرهنگ را در جامعه آموزش و پرورش جست‌وجو کرد. سپس، پژوهشگر با رعایت همه اصول اخلاقی پژوهش‌های کیفی و رضایت کامل مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها را ضبط کرد. سپس، همه مصاحبه‌ها به طور دقیق به متن برگردانده شد و کدگذاری باز به صورت پاراگراف به پاراگراف انجام گرفت. پس از آن، ضمن حفظ حساسیت نظری، کدگذاری محوری توسط محقق انجام گرفت. این عمل شامل فرایند پیچیده تفکر استقرایی و قیاسی است که مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز را به

- 
1. Multi Grounded theory
  2. Systematic

سمت هم می‌کشاند تا ارتباط طبقه‌بندی‌ها و زیرطبقه‌بندی‌ها را در شکلی جدید نشان دهد، تا تبیینی کامل‌تر از پدیده بیان کند (ایمان و محمدیان، ۱۳۸۷، ص ۴۴). محقق سعی کرده است علاوه بر انتخاب موضوع، در فرایند کدگذاری نیز با به‌کارگیری منابع حساسیت نظری، مانند بررسی بنیان‌های نظری تحقیق و مدارکی مانند اسناد بالادستی، حساسیت نظری خود را ارتقا بخشد تا فرایند کدگذاری با کیفیت بیشتری انجام گیرد. در این فرایند «نمونه‌گیری محوری» یعنی نمونه‌گیری از مفاهیم حاصل از کدگذاری باز بر مبنای ارتباط نظری آن‌ها با هدف نیز به‌کار گرفته شد. سپس، وارد مرحله کدگذاری انتخابی شد. کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ص ۸۷). در این مرحله پژوهشگر با به‌کارگیری سازه‌های شعوری خود و اصطلاحات فنی که از پیشینه نظری و تخصصی تحقیق به‌دست آورده است و زبانی که مصاحبه‌شوندگان به‌کار گرفته‌اند، یافته‌های مراحل قبل را در نظر گرفته، مقوله محوری را انتخاب کرده و به‌طور نظام‌مند آن را به مقوله‌های مربوط ارتباط داده است. هنگامی که کفایت نظری حاصل شد، شالوده الگوی نظری فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش شکل گرفت و در گام آخر نظریه بیان‌شده با چارچوب‌های مشابه و متضاد موجود مقایسه شد تا تضمینی بر اتکاپذیری و انتقال‌پذیری الگو باشد.

### یافته‌ها

در این پژوهش سؤال‌های مصاحبه با به‌کارگیری ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی شاین درباره آنچه در سازمان وجود دارد، طرح شده است و پاسخ‌دهندگان حال فعلی سازمان را ملاک پاسخ قرار داده‌اند. برای هر سؤال جدولی ترسیم شد و ضمن کدگذاری افراد (پیوست ۱)، کدگذاری متن به صورت پاراگراف به پاراگراف انجام گرفت. از مجموع ۱۲ مصاحبه پیرامون شش پرسش اصلی در ارتباط با ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش، ۱۲۲ کد باز به‌دست آمد (برای نمونه جدول ۲). پس از تمام‌شدن مرحله کدگذاری باز، ابتدا جدول‌هایی از کدهای باز به همراه سؤال‌هایی تنظیم شد و به همه مصاحبه‌شوندگان بازخور داده شد تا ضمن بررسی واکنش آنان در تشخیص مفاهیم، معلوم شود مفاهیم از داده‌ها استخراج شده است، یا خیر. در این مرحله



مصاحبه‌شوندگان کدهای باز را شناسایی و تأیید کردند. سپس، فرایند کدگذاری محوری به عنوان دومین مرحله کدگذاری آغاز شد.

جدول ۲. تعدادی از کدهای باز مربوط به پاسخ‌های سؤال اول

شماره کد باز	کد باز	کد مصاحبه‌شوندگان
۱	مجموعه آموزش و پرورش روابط انسانی دارد.	۱
۲	بخش‌نامه‌ها محور کارند.	۱ و ۲ و ۳ و ۴
۳	اداره کارها شورایی است.	۱
۴	مصوبات شورای آموزش و پرورش به ریاست استاندار حکم قانون را دارد.	۱
۵	ملاک عمل تلفیقی از بخش‌نامه، مشارکت، توافق و نظر مدیر است.	۲ و ۸ و ۱۲
۶	جایی که بخش‌نامه صراحت دارد، مطلقاً بخش‌نامه اجرا می‌شود.	۲ و ۹
۷	پس از مشارکت و توافق، نظر مدیر کل اعمال می‌شود.	۱ و ۸ و ۵ و ۱۲
۸	در تعامل با دواير ديگر کار مشارکتی است.	۲
۹	شورا و مشورت طبق بخش‌نامه است.	۳
۱۰	سیستم متمرکز است و در ۹۰ درصد شرایط بخش‌نامه حرف اول را می‌زند.	۴
۱۱	شوراها براساس نیاز مردم تشکیل می‌شوند.	۴
۱۲	مشورت، گروهی، و تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری فردی است.	۵
۱۳	منافع گروهی و ملی ارجح است.	۶
۱۴	ملاک حق و عدل منفعت دانش‌آموز است.	۶ و ۱۰

سؤال ۱. در سازمان محل خدمت شما برای دست‌یابی به واقعیت و درستی برخی از اقدامات مدیریت و برنامه‌ریزی، فرایند کار چگونه است؟ (نظر شخص مدیر، بخش‌نامه‌ها و مقررات، اجماع و مشارکت افراد مرتبط و...) تحلیل نمایید.

در این مرحله از میان کدهای باز با هدف کاهش دادن مجموعه اولیه کدها و طبقه‌بندی آنها در چارچوب تبیینی مقوله‌های سطح بالا نمونه‌گیری محوری انجام گرفت. این کار با در نظر گرفتن یافته‌های نظری با رفت‌وآمدهای متوالی بین کدهای باز و مقوله‌های محوری اولیه انجام گرفت. در

نهایت، مقوله‌هایی که قدرت مفهومی بیشتر داشتند و بهتر می‌توانستند مفاهیم و خُرده‌مقولات را پیوند دهند، انتخاب شد. در این مرحله، ۱۰۱ کد انتخاب شد و در ۱۴ مقوله جای‌گرفت. جدول ۳ ارتباط این کدها با کدهای باز و فراوانی هر مقوله را نشان می‌دهد.

جدول ۳. کدهای محوری و فراوانی‌ها

شماره کد محوری	کد محوری (مقوله اصلی)	کدهای باز مربوطه	فراوانی در کدهای باز	فراوانی در نمونه
۱	حیات طیبه	۹۷، ۹۶، ۹۵، ۹۲، ۲۹، ۲۷، ۱۱۲	۷	۹
۲	مشتری‌مداری	۳۹، ۱۶، ۱۱، ۲۲، ۳۰، ۳۸، ۳۷	۷	۶
۳	یادگیری سازمانی	۱۰۷، ۱۰۶، ۱۰۰، ۷۱، ۶۳، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸	۹	۵
۴	چشم‌انداز	۱۲۱، ۹۸، ۴۱، ۲۵	۴	۶
۵	پیشرو با فناوری	۴۰، ۳۶، ۳۴، ۳۲، ۲۸، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۰، ۸۷، ۷۲، ۴۷، ۴۶، ۴۵	۱۵	۱۱
۶	مشارکت قانونمند	۶۷، ۶۴، ۶۳، ۱۸، ۱۶، ۱۲، ۹، ۸، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱۱۲، ۷۶، ۷۵، ۷۴، ۷۳	۱۵	۱۰
۷	نگاه سرمایه‌ای به کارکنان	۳۳، ۳۱	۲	۲
۸	توافق حول ارزش‌های محوری	۱۹، ۹۲، ۸۹، ۱۵، ۱۰، ۷، ۵	۷	۹
۹	دانش‌گرایی	۱۱۰، ۱۰۲، ۹۹، ۹۱	۴	۴
۱۰	کرامت ذاتی و اکتسابی انسان	۱۲۰، ۱۱۱، ۱۰۵، ۱۰۳، ۵۴، ۵۰، ۴۴، ۴۳	۹	۸
۱۱	منافع ملی	۵۱، ۳۰، ۱۴، ۱۳، ۱۱	۵	۸
۱۲	انگیزه	۶۵، ۶۲	۲	۲
۱۳	رشد و تعالی	۱۱۳، ۸۸، ۵۳، ۵۲، ۴۹	۵	۵
۱۴	زمان	۸۹، ۸۶، ۸۵، ۸۴، ۸۳، ۸۲، ۸۱، ۸۰، ۷۹، ۷۷	۱۰	۱۲

هدف سومین کدگذاری که کدگذاری گزینشی است، تشخیص مفهوم یا مفاهیم اصلی بود که همه مقوله‌های سطح بالاتر را به یکدیگر پیوند داده است. در این تحقیق بعد از چندبار

رفت و برگشت‌هایی میان مفاهیم و مقوله‌ها، یک مقوله در اسناد بالادستی و مصاحبه‌ها بیش از همه نمایان شد. بنابراین، هسته مرکزی تشکیل‌دهنده الگوی فرهنگ سازمانی «حیات طیبه» قرار گرفت که دربرگیرنده سه مقوله «تطابق بیرونی»، «هماهنگی درونی» و «روابط انسانی» است (جدول ۴).

جدول ۴. کدهای گزینشی و محوری الگوی اولیه پیش‌بینی‌شده فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش

کد محوری	کد گزینشی	هسته مرکزی
مشتری‌مداری		
یادگیری سازمانی		
چشم‌انداز	تطابق بیرونی	
پیشرو با فناوری		
مشارکت قانونمند		
نگاه سرمایه‌ای به کارکنان		
توافق حول ارزش‌های محوری	هماهنگی درونی	آموزه‌های دینی (حیات طیبه)
دانش‌گرایی		
کرامت ذاتی و اکتسابی انسان		
منافع ملی		
انگیزه	روابط انسانی	
رشد و تعالی		
زمان	زمان	

برای بررسی اعتبار و ارزیابی واکنش مصاحبه‌شوندگان و تبیین اینکه یافته‌ها از زبان داده‌ها سخن می‌گویند، به آنان بازخورد داده شد. نتایج نشان داد مصاحبه‌شوندگان مفاهیم و کدهای بیان‌شده را شناسایی کرده و آن‌ها را به‌عنوان نشانه‌هایی قوی از فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش تأیید کردند. استادان (خبرگان فرهنگ سازمانی) نیز این مفاهیم را به‌عنوان شاخص‌های برجسته فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش تأیید کردند. سپس، بر اساس این کدهای محوری و کدهای گزینشی به‌دست‌آمده از مصاحبه، شمای دایره‌ای از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش ترسیم شد.

## توصیف یافته‌ها و نتیجه‌گیری

### ۱. مشتری‌مداری

در این پژوهش نیمی از مصاحبه‌شوندگان بر شاخص فرهنگی «مشتری‌مداری» تأکید کردند. سازمان‌های پیشرو برای رسیدن به توفیق، نه تنها به دنبال ایجاد اشتراک در اهداف کارکنان، مدیران و سازمانند، بلکه در پی همسوسازی این اهداف با اهداف مشتریان نیز می‌باشند. سازمان‌های آموزشی نیز مستثنا نیستند، مدیری (کد ۵) معتقد بود: «دانش‌آموز سرمایه است». دیگری (کد ۶) اظهار کرد: «اصل وجودی همه ما در آموزش و پرورش دانش‌آموز است». لذا، «رضایت ارباب‌رجوع در ارتباط با سازمان»، «شناخت ارباب‌رجوع» و «شناخت و پیش‌بینی نیازهای او» سه جنبه‌ای است که توجه به آن، موجب تقویت شاخص مشتری‌مداری خواهد شد. این مفهوم در الگوهای پیترز و واترمن (۲۰۰۹) به عنوان «بهادادن به مشتری»؛ مکینتاش و دهرتی (۲۰۱۰) به عنوان «خدمات»؛ دنیسون (۱۹۹۰) به عنوان «مشتری‌مداری»؛ شاه‌آبادی و عابدی‌جعفری (۱۳۹۰) به عنوان «خدمت‌محوری» مطرح شده است.

### ۲. چشم‌انداز

چشم‌انداز جایگاهی است واقع‌گرایانه، قابل تحقق و منحصر به فرد، که به راحتی رقبا نمی‌توانند به آن دست یابند. نیمی از مصاحبه‌شوندگان وجود چشم‌انداز منحصر به فرد در سازمان را افتخار دانسته و خود را به آن متعهد می‌دانستند. در بررسی اسناد بالادستی نیز ترسیم چشم‌انداز و مأموریت سازمان، نشانه فرهنگ قوی آن بود. کوک و لفرتی (۱۹۸۹) مفهوم «کمال‌گرایی»، دنیسون (۱۹۹۰)، «چشم‌انداز»، سلطانی (۱۳۹۱)، «رسالت محوری» را در الگوهای فرهنگی خود به این مفهوم به‌کار گرفته‌اند.

### ۳. پیشرو با فناوری (فعال)

این شاخص با فراوانی ۱۱، از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در رابطه با محیط متغیر بیرون سازمان بیشترین اهمیت را داشت. تغییرات در فناوری از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر محیط‌های آموزشی

بوده است. یکی از مدیران (کد ۳) بیان کرد: «حدود ۱۰ سال پیش استفاده از فناوری در مدارس معمول نبود، اما الان به جایی رسیده‌ایم که بحث استفاده از کتاب الکترونیک پیش‌بینی شده است» البته «پیشرو و فعال بودن» مفهومی است که نه تنها در به‌کارگیری فناوری، بلکه در رصد و پالایش تغییرات محیطی مؤثر بر سازمان، نیز نهفته است. سازمان‌های پیشرو، تعلل در تصمیم‌گیری را مانند عدم تصمیم‌تلقی می‌کنند. یکی از مدیران ارشد سازمان (کد ۱) بیان کرد: «ما سریع عمل می‌کنیم. اگر این کار را نکنیم دیگران برای ما برنامه می‌ریزند و ما مجبور به تغییر در برنامه‌های خود می‌شویم». این مفهوم در پژوهش‌های زارعی‌متین (۱۳۷۷) با عنوان «خلاقیت و نوآوری»، پیترز و واترمن (۲۰۰۹)، با عنوان «پیش‌دآوری در اقدام» و دنیسون (۱۹۹۰)، با عنوان «ایجاد تغییر» بیان شده است.

#### ۴. یادگیری سازمانی

تنها سازگاری ساده سازمان با محیط، نمی‌تواند کارآمد باشد، باید سازوکارهایی برای رصد و پالایش روند واقعی تغییرات محیطی طراحی شود، تا ضمن افزایش قابلیت نوآوری و خلاقیت در سازمان، فعالیت‌های سازمان به‌طور مداوم اصلاح و تعدیل شود. در این پژوهش مصاحبه‌شوندگان بر شاخص فرهنگی «یادگیری سازمانی» با فراوانی پنج تأکید شده است. مدیری (کد ۱) بیان کرد: «کارشناسان و کارکنانی که در کارشان به دنبال خلاقیت و نوآوری بوده و مجدانه تلاش می‌کنند، تشویق می‌شوند» ترغیب و تشویق کارکنان در جهت تبادل تجربه‌ها و جسارت در زیرسؤال‌بردن امور روزمره و نوآوری در روش‌های انجام دادن کار، بیشترین سهم را در فرهنگ‌سازی برای کاربرد اصول سازمان یادگیرنده دارد. در سند تحول آ.پ. مدرسه در افق ۱۴۰۴، «یادگیرنده، کمال‌جو، خواستار تعالی مستمر فرصت‌های تربیتی» توصیف شده است (دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰، ص ۱۲). بنابراین، کاربرد عملی اصول سازمان‌های یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش نشان‌دهنده وجود فرهنگ سازمانی قوی و مطلوب خواهد بود. سلطانی (۱۳۹۱)،

عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱)، و دلوب و هاگون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در ابزار سنجش فرهنگ سازمانی تحت عنوان ECO<sup>۲</sup> «یادگیری مداوم» را به عنوان یکی از ابعاد الگوی فرهنگی خود مطرح کردند.

### بُعد «تطابق بیرونی»

«تطابق بیرونی» به شیوه ادامه بقای سازمان در محیط اشاره می‌کند که در فرایند کدگذاری انتخابی، با شاخص‌های مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، پیشرو و فعال‌بودن، چشم‌انداز، یکی از ابعاد سه‌گانه الگوی فرهنگ سازمانی آموزش را تشکیل داد.

#### ۱. مشارکت قانونمند

مصاحبه‌شوندگان با فراوانی ۱۰ بر این شاخص تأکید کردند. در این زمینه یکی از مدیران ارشد (کد ۱) بیان کرد: «بخش‌نامه‌ها راهکار را نشان می‌دهد اما کارها شورایی اداره می‌شود؛ ما شورای آموزش و پرورش به ریاست استاندار را داریم که مصوبات آن حکم قانون را دارد». مدیری دیگر (کد ۱۲) معتقد بود «آنچه بر اساس اهداف کلان وزارتخانه آمده موظفیم انجام دهیم اما درباره اهداف استانی خودمان کار را به صورت مشارکتی طراحی و اجرا می‌کنیم». تلاش گروهی و مشارکت فکری و عملیاتی در مسیر قانون نشانه فرهنگ قوی، انعطاف‌پذیر و نوآور است. در الگوهای فرهنگ سازمانی علی‌احمدی (۱۳۸۳)، علی‌عسکری و همکاران (۱۳۹۱)، زارعی‌متین (۱۳۷۷)، و دنیسون (۱۹۹۰) نیز بیان شده است.

#### ۲. نگاه سرمایه‌ای به انسان

توجه به جنبه‌های مثبت افراد و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های آموزشی سودآور است و باعث پیشرفت سازمان می‌شود. در این زمینه مدیری (کد ۵) معتقد بود که «نباید به آموزش‌های ضمن خدمت و سرمایه‌گذاری‌ها برای توانمندسازی کارکنان و معلمان به چشم امور هزینه‌ای

1. Dellobbe & Haccoun

2. Echelles de Culture Organization

بنگریم، بلکه باید با دید سرمایه‌ای نگاه کنیم. چرا که منافع آن صدها برابر به جامعه برمی‌گردد.» در سند تحول آپ، راه‌اندازی دانشگاه فرهنگیان با رویکرد آموزش تخصصی و حرفه‌ای تربیت‌محور، در واقع حکایت از نوعی نگاه سرمایه‌ای به کارکنان به‌ویژه معلمان دارد. این شاخص فرهنگی با فراوانی دو، در حد قابل قبولی شناخته شد. زیرا توسعه حرفه‌ای کارکنان، معلمان و مدیران نقشی ویژه در قوت شاخص‌های فرهنگی «یادگیری سازمانی» و «پیشروبودن» دارند. عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱) این مفهوم را با عنوان «رشد افراد کاردان و شایسته» و دنیسون با عنوان شاخص «توانمندسازی» کارکنان مطرح کردند. اوچی (۱۹۸۱) «تعهد نسبت به کارکنان» و «توجه به افراد» را دو ویژگی فرهنگی شرکت‌های ژاپنی و نوع Z می‌داند.

### ۳. توافق حول ارزش‌های محوری

هر سازمان مجموعه‌ای از ارزش‌های محوری مدون دارد که موجب تقویت مهارت‌های کارکنان برای رسیدن به توافق می‌شود. در آموزش و پرورش نیز بیانیه ارزش‌ها جهت‌دهنده تصمیم‌های مدیران است. این شاخص با فراوانی ۸، از برجسته‌ترین مقوله‌های مطرح شده توسط مدیران ارشد سازمان بود. یک مدیر ارشد سازمان (کد ۱۱) بیان کرد: «بیانیه ارزش‌ها و بخش‌نامه‌ها چراغ راه ما برای حرکت و رسیدن به اهداف سازمانی‌اند، اگر در اجرای برنامه‌ها و اقدامات نظر شخص مدیر و یا مشارکت محض کارکنان را داشته باشیم، دچار تعدد نظرات و خلط در عملکرد می‌شویم و به هدف نمی‌رسیم، باید این‌ها بر اساس ارزش‌ها باشد». پیترز و واترمن (۲۰۰۹) تأکید می‌کنند داشتن ساختار منعطف فقط از طریق داشتن ارزش‌های مشترک امکان‌پذیر است. رابینز (۱۳۷۴)، «سازش با پدیده تعارض» را یکی از مؤلفه‌های شکل‌دهنده فرهنگ دانسته است. دنیسون (۱۹۹۰)، «ارزش‌های بنیادین» را همراه «توافق» و «هماهنگی» سه شاخص یکپارچگی سازمان مطرح کرد و شاه‌آبادی و جعفری (۱۳۹۰) «وحدت و اتحاد» را شاخص فرهنگی از دیدگاه قرآن کریم معرفی می‌کنند.

#### ۴. دانش‌گرایی

از نشانه‌های فرهنگ پیشرو و قوی در سازمان تسهیل فرایند چرخه دانش در سازمان است که علاوه بر قراردادادن سازمان در مسیر پیشرفت، موجب هماهنگی سازمان نیز می‌شود. در این زمینه بر توسعه ظرفیت پژوهش و نوآوری، نظریه‌پردازی و مستندسازی تجربه‌های تربیتی بومی در سند تحول نیز تأکید شده است. در زمینه اهمیت مستندسازی، یکی از مدیران ارشد (کد ۸) بیان کرد: «وقتی تعویض یا جابه‌جایی کارکنان انجام می‌شود، مدیران دقت دارند که دوایر مختلف کاملاً از نیروهای قدیمی خالی نشود چرا که باید افرادی برای انتقال برنامه‌ها و رویه‌های انجام کار به نیروهای جدید وجود داشته باشد.» در واقع، مستندسازی مدیران در سازمان را می‌توان معادل انتقال فرهنگ سازمان از نسلی به نسل دیگر دانست. در این پژوهش این شاخص با فراوانی چهار جایگاه قابل قبولی را به خود اختصاص داد. عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱) دو شاخص «توسعه اعتماد در پرتو گفت‌وگو» و «تلاش در جهت برقراری ارتباط صمیمانه»، پیترز و واترمن «دست‌اندرکاربودن مدیران»، رابینز (۱۳۷۴) «حمایت مدیریت»، و طوسی «کار درگروه» را مطرح کردند. همچنین، سلطانی (۱۳۹۱) در الگوی فرهنگی خود، فرهنگ دانش‌محور را به عنوان یکی از انواع فرهنگ‌های سازمانی چهارگانه معرفی کرده است.

#### هماهنگی و انسجام درونی

در فرهنگ‌هایی که امور با مشارکت همه کارکنان اداره می‌شود، مدیران کارکنان را سرمایه‌های ارزشمند سازمان تلقی می‌کنند و به نظرهای آنان اهمیت می‌دهند، لذا در کارکنان سطحی بالا از مسئولیت‌پذیری به همراه تعهد و تلاش سازمانی ایجاد می‌شود، توافق و هماهنگی روشنی حول محور ارزش‌های سازمانی به وجود می‌آید که باعث تسهیل جریان اطلاعات شده، به‌طوری که اعضای سازمان در خلق، ذخیره‌سازی و کاربرد دانش به‌طور هماهنگ عمل می‌کنند. لذا مؤلفه «هماهنگی و یکپارچگی درونی» با شاخص‌های مشارکت قانونمند، نگاه سرمایه‌ای به کارکنان، توافق حول ارزش‌ها، دانش‌گرایی، به عنوان یکی از ابعاد سه‌گانه فرهنگ سازمانی لحاظ شد.



### ۱. کرامت ذاتی و اکتسابی

مصاحبه‌شوندگان با فراوانی هشت بر این شاخص تأکید کردند. درباره اهمیت این شاخص یک مدیر ارشد سازمان (کد ۶) اعتقاد داشت «محیط کار در آموزش و پرورش در سطح بالایی از روابط انسانی قرار دارد. اگر وارد اتاق شوید، متوجه نمی‌شوید که مسئول مافوق چه کسی است». داشتن حس احترام، به کارکنان احساس ارزشمندی می‌دهد. مثبت‌اندیشی نسبت به کارکنان زمینه اعتماد را فراهم می‌کند و اعتماد لازمه تفویض اختیار و باعث افزایش عملکرد می‌شود. ماتسوشیتا (۱۳۷۳)، مدیر موفق ژاپنی، نخستین توصیه به همکارانش را داشتن حس اعتماد به یکدیگر می‌داند.

### ۲. منافع ملی

در بیانیه ارزش‌های سازمان بر توجه توأم به منافع و مصالح فردی و اجتماعی در چارچوب منافع و مصالح ملی، تأکید شده است، لذا در شوراها و آموزش منافع دانش‌آموزان و منافع ملی بر منافع افراد ترجیح داده می‌شود. در مصاحبه با مدیران ارشد نیز این شاخص با فراوانی هشت مورد تأکید مدیران بود. در این زمینه یکی از معاونان مدیر کل (کد ۵) اظهار کرد: «گاهی که نظرات متفاوت است؛ بعضی از همکاران منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند ولی ما منافع جمع را در نظر می‌گیریم». این شاخص در الگوی علی‌احمدی (۱۳۸۳) با عنوان «از خودگذشتگی و منافع جمعی» مطرح شده است. همچنین، هافستد (۱۹۹۱)، شاخص فردگرایی را برای سنجش فرهنگ به کار گرفت. بدین معنی که افراد یک سازمان تا چه حد منافع ملی را بر منافع فردی مقدم می‌دانند.

### ۳. انگیزه

انگیزه در تعامل فرد با سازمان معنا می‌یابد. محیط با فرهنگ مطلوب محیطی است که افراد فعال و با انگیزه با شور و شوق جهت دستیابی به اهداف سازمانی با یکدیگر همکاری می‌کنند. این شاخص فرهنگی با فراوانی دو در حد قابل قبول بود، زیرا این مقوله در ارتباط تنگاتنگ با شاخص «کرامت ذاتی و اکتسابی انسان» و «رشد و تعالی» سهمی قابل ملاحظه در فرهنگ سازمانی ایفا

می‌کند. عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱)، معنابخشی به کار و رضای خدا را به عنوان انگیزه‌هایی که قوت آن‌ها می‌تواند در تقویت فرهنگ سازمان مؤثر باشد، مطرح می‌کنند. سلطانی (۱۳۹۱) شاخص «روابط انسانی» و زارعی‌متین، «نظام پاداش در برابر عملکرد»، و اوچی (۱۹۸۱) سه عامل یعنی «توجه به افراد»، «ارزیابی افراد» و «تعهد نسبت به کارکنان» را به عنوان شاخص فرهنگی معرفی کرده‌اند.

#### ۴. رشد و تعالی

کار و محیط کاری قسمتی از زندگی انسان‌هاست و فقط تلفیقی مؤثر از کار و زندگی نشاط‌آور و تعالی‌بخش است. سخت‌کوشی با کارزدگی متفاوت است. یک انسان کارزده که هیچ دلبستگی‌ای به هنر، یا دلخوشی دیگری در زندگی ندارد؛ ناگزیر انسانی خموده و بی‌نشاط خواهد بود، اما یک فرد پرتلاش همواره درصدد تعالی دادن وضعیت موجود بوده و در راه رسیدن به کمال بی‌انتهای خستگی‌ناپذیر است. در یک فرهنگ مطلوب افراد تلفیقی فعال از کار و زندگی دارند و در جهت تعالی‌بخشی وضع موجود مجدانه تلاش می‌کنند. علی‌احمدی و همکاران (۱۳۸۳)، شاخصی با همین عنوان در الگوی خود مطرح کرده است. عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱) این مفهوم را با شاخص «توسعه اهداف تعالی» و سلطانی (۱۳۹۱) آن را با شاخص «تعالی معنوی» مطرح کرده است.

#### روابط انسانی

روابط انسانی عبارت است از توان برقراری ارتباط انسانی با معلمان و دانش‌آموزان از طریق پذیرفتن وجود، شخصیت، ویژگی‌های فردی و همه تفاوت‌هایی که احتمالاً با شخص مدیر دارند (میرکمالی، ۱۳۸۴، ص ۲۲۵). احترام به شخصیت افراد و ایجاد حس ارزشمندی در آنان یکی از اصلی‌ترین شاخص‌های روابط انسانی است. لذا «روابط انسانی» با شاخص‌های کرامت ذاتی و اکتسابی انسان، منافع ملی، انگیزه، رشد و تعالی یکی از ابعاد سه‌گانه فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش را تشکیل داد.

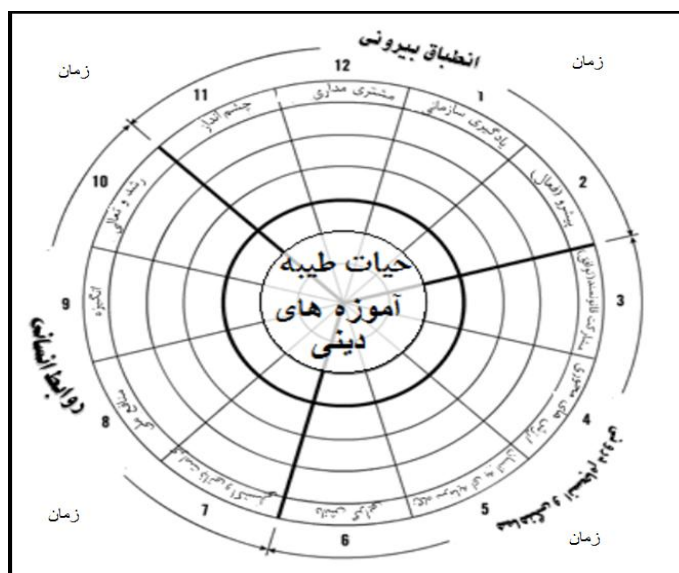
## زمان

این شاخص با فراوانی ۱۲، بالاترین فراوانی را دارد و به عنوان شاخصی میانی، که بر همه ابعاد و شاخص‌های دیگر فرهنگ تأثیر متقابل دارد، در نظر گرفته شد. تعداد کارهایی که کارکنان می‌توانند به‌طور همزمان و مطلوب انجام دهند، همچنین، فاصله زمانی تصمیم‌گیری مدیران تا اجرای آن، نشانه‌هایی از چگونگی استفاده بهینه از زمان و ارزشمندی آن نزد کارکنان بود. مدیری (کد ۱۲) بیان کرد: «عدم استفاده بهینه از زمان، یعنی انحراف از اهداف سازمانی»؛ و مدیری دیگر (کد ۶) معتقد بود: «مدیریت انجام چندین کار به صورت همزمان است مدیری که تک‌محور باشد، ناموفق است». همان‌طور که از مصاحبه با مدیران دریافت شد، اهمیت زمان و استفاده بهینه از آن و رعایت حقوق دیگران درباره زمان، سه بعد «روابط انسانی» سازمان، «هماهنگی» درون سازمان و «تطابق» با محیط بیرونی سازمان را متأثر کرده است، لذا در الگوی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش، ۱۲ مؤلفه دیگر فرهنگ سازمانی در ظرفی از زمان قرار داده شده است تا این تأثیر به‌خوبی مشهود شود.

## آموزه‌های دینی (حیات طیبه)

مؤلفه مرکزی الگوی فرهنگ سازمانی علاوه بر این که با فراوانی نه مورد تأکید مدیران قرار گرفت، با مشاهده‌های درون سازمان و مطالعه اسناد بالادستی نیز تأیید شد. در فلسفه تربیتی جامعه اسلامی ایران، آموزه‌های دینی نقشی محوری و بی‌بدیل دارند. لذا ایمان و تقوا، وجه تمایز اساسی حیات طیبه از زندگی غیردینی محسوب می‌شود. مدیری (کد ۱۰) بیان کرد: «خشت اول سند تحول در آموزش و پرورش حیات طیبه است». از آنجا که مقصود اصلی دین تنظیم و هدایت حیات انسان و دربرگیرنده همه شئون زندگی فردی و اجتماعی است، لذا «آموزه‌های دینی و حیات طیبه» اصلی‌ترین هسته فرهنگی آموزش و پرورش را تشکیل داد.

در مرحله آخر برای افزایش قابلیت فهم، یافته‌های جدول ۴ به صورت شمای دایره‌ای از ابعاد فرهنگ آموزش و پرورش ترسیم شد که در آن آموزه‌های دینی بر محور حیات طیبه، هسته مرکزی است که همه ابعاد فرهنگ را به‌طور متقابل تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.



شکل ۱. ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش

### ارزیابی الگو و پیشنهادها

بر اساس پیشنهاد کوربین و اشتروس باید ارزیابی پژوهش کیفی در چهار زمینه اعتبار، پایایی و باورپذیری داده‌ها، معقول بودن نظریه، کفایت فرایندهایی که نظریه طی آن ایجاد شده است، و قرارداد داشتن یافته‌ها بر بنیان‌های تجربی انجام گیرد (فلیک<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸، ص ۴۲۲). در پژوهش‌های کیفی اتکاپذیری<sup>۲</sup> یعنی «معقول بودن»<sup>۳</sup> و «مفید بودن» را می‌توان جانشین اعتبار دانست. در صورتی که یافته‌ها متقن و با دیاگرامی واضح باشد، دقت، ثبات و هماهنگی نیز دارد. در این پژوهش، برای اعتبار دادن به طرح، ابزار و روش‌های مختلف جمع‌آوری داده‌ها (مصاحبه، اسناد بالادستی، مبانی نظری و مشاهده) به کار گرفته شد. برای جلوگیری از سوگیری محقق، یافته‌ها در هر مرحله به

1. Flick
2. Dependability
3. Soundness

صورت جدولی از مقوله‌های فرهنگ سازمانی تنظیم، و به مصاحبه‌شوندگان بازخورد داده شد. سپس، علاوه بر مشاهده، واکنش آن‌ها در پاسخ به این سؤال که آیا مقوله‌ها توسط آن‌ها قابل شناسایی است یا نه، و نظرهایشان درباره میزان اهمیت هر مقوله دریافت شد و طبق نظر خبرگان تغییرات لازم اعمال شد. درباره مؤلفه‌های جدول نهایی نیز اکثر مصاحبه‌شوندگان مؤلفه‌ها را مستخرج از داده‌های مصاحبه و ارزش‌های سازمان دانستند و ارتباط اجزای الگوی فرهنگ سازمانی را درک کرده و معقول دانستند. به علاوه، مطالب تأییدشده دیگری نیز از مطالعه اسناد بالادستی به دست آمد. در سند تحول آموزش و پرورش بر «مناسب‌سازی فرهنگ سازمانی بر اساس معیارهای اخلاق اسلامی با تأکید بر تقویت روحیه اخوت و تعاون و خلاقیت و آموزش مستمر» تأکید شده است (دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۰، ص ۲۹). همان‌طور که مشخص است، در این گزاره، فرهنگ در سه بُعد روابط انسانی (روحیه اخوت)، و هماهنگی درونی (تعاون) و تطابق بیرونی (خلاقیت و آموزش مستمر) توصیف شده است. این گزاره تأییدی بر یافته‌های توصیف‌شده در ارتباط با ابعاد سه‌گانه فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش بود که تا حدی قابل ملاحظه بر معقول بودن و اعتبار الگو افزوده است.

به دلیل تأثیرپذیری فرهنگ سازمان از افکار، اعتقادات و اعمال مدیران، نمونه اولیه متشکل از تعدادی از مدیران ارشد سازمان بود که حجم آن با توجه به اشباع نظری طی فرایند مصاحبه افزایش یافت. مصاحبه‌ها پس از ضبط، روی کاغذ پیاده شد و پاراگراف به پاراگراف همزمان با فرایند کار، تحلیل شد. پس از دریافت بازخورد نتایج تحلیل از مصاحبه‌شوندگان و بررسی توسط خبرگان دانشگاهی، ۱۲۲ کد باز تثبیت شد. از این تعداد ۱۰۱ مقوله که قدرت مفهومی بیشتر داشتند، انتخاب و در ۱۴ مقوله جای داده شد. ملاک انتخاب، علاوه بر کفایت مفهومی، فراوانی زیرمقوله‌ها بود. در حالی که مطالعات نظری درباره هر یک از مقوله‌ها به این فرایند کمکی شایان کرد، ویژگی‌های ثانویه‌ای که بین مقوله‌های طبقات مختلف اشتراک ایجاد می‌کرد، در این مرحله مشکل‌ساز بود که تا حد امکان با بررسی بنیان‌های نظری و رفت و آمد بین مقوله‌ها در فرایند کدگذاری رفع شد. یافتن ناگهانی ارتباط بین تعدادی از مقولات با عملکردهای درونی، بیرونی و

انسانی سازمانی باعث شد در کدگذاری گزینشی در سه طبقه قرار داده شوند. انتخاب آموزه‌های دینی به عنوان هسته مرکزی فرهنگ سازمانی به‌طور تدریجی و از آنجا ناشی شد که فرهنگ سازمانی نشأت گرفته از باورهای اساسی افراد و فلسفه حاکم بر سازمان است. به‌طور کلی، چهار مرحله و نه گام مطرح شده توسط اشتروس و کوربین به دقت و حساسیت ضمن اعتباریابی مرحله به مرحله درباره اینکه یافته‌ها از زبان داده‌ها سخن می‌گویند و تعیین اهمیت یافته‌ها انجام گرفته است. از نظر مفید بودن نیز هومن (۱۳۸۵) معتقد است «نتایج و یافته‌های پژوهش‌های کیفی به سبب اینکه از بافت واقعی زندگی منتج شده‌اند، بیشتر مبتنی بر واقعیت‌اند» و معمولاً برای جامعه پژوهش مفید و قابل استفاده می‌باشند. لذا در پاسخ به سؤال پژوهش، الگوی مقدماتی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش<sup>۱</sup> (EOCM) در سه بُعد اصلی «تطابق با محیط بیرون»، «هماهنگی درونی» و «روابط انسانی» با دوازده شاخص طراحی شد. پیشنهاد می‌شود این الگو در پژوهشی کمی اعتباریابی شود.

---

1. Educational Organizations Culture Model

## منابع و مأخذ

۱. ایران‌زاده، سلیمان (۱۳۷۷). مدیریت فرهنگ سازمان. تهران، انتشارات نیکنام.
۲. ایمان، محمدتقی؛ محمدیان، منیژه (۱۳۸۷). «روش‌شناسی نظریه بنیادی». فصل‌نامه علمی - پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، سال ۱۴، شماره ۵۶، صفحات ۵۴-۳۱.
۳. پویا، علیرضا؛ طباطبایی، حسنیه (۱۳۹۰). «راهبرد کیفی پژوهش نظریه مفهوم‌سازی بنیادی: مفهوم، پارادایم، ویژگی‌ها و مباحث تکمیلی»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، دوره ۸، شماره ۳۷، صفحات ۳۸-۱۱.
۴. جوینت، پت؛ ملک، وارنر (۱۳۸۵). مدیریت در عرصه فرهنگ‌ها: مباحث و دیدگاه‌ها. ترجمه محمدتقی نوروزی، چاپ اول، تهران، سمت.
۵. حقیقی، محمدعلی؛ رحیمی‌نیک، اعظم؛ برهانی، بهاء‌الدین؛ ممی‌زاده، جعفر؛ علیپور، محمدحسن (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران، نشر ترمه.
۶. دانایی‌فرد، حسن؛ امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). «استراتژی‌های پژوهش کیفی. تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد». اندیشه مدیریت، شماره دوم، صفحات ۹۷-۶۹.
۷. دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰).
۸. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۱). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه و کاربردها. ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه.
۱۰. زارعی‌متین، حسن (۱۳۷۷). «تبیین الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش اسلامی در محیط کار و اثر آن بر رضایت شغلی»، مجله مجتمعات آموزش عالی، شماره اول، صفحات ۱۳۸-۱۱۹.
۱۱. سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۱). «تحلیل وضعیت و طراحی الگوی فرهنگ سازمانی یکی از

- سازمان‌های نیروهای مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی». *دوفصل‌نامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی*، سال ۲۰، شماره اول، صفحات ۹۹-۱۲۲.
۱۲. شاه‌آبادی، محمدمهدی؛ عابدی جعفری، حسن (۱۳۹۰). «درآمدی بر روش بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی با نگاه به قرآن کریم»، *فصل‌نامه علمی- پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی*، شماره ۶۶، صفحات ۹۷-۱۱۶.
۱۳. شاین، ادگار (۱۳۸۳). *فرهنگ سازمانی*. ترجمه محمدابراهیم محجوب. تهران، فرا.
۱۴. عسکری وزیری، علی؛ زارعی‌متین، حسن؛ امیری، علی‌نقی (۱۳۹۱). «ارائه الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی مبتنی بر نهج البلاغه». *مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی*، سال سوم، شماره سوم، صفحات ۴۰۱-۴۲۲.
۱۵. علی‌احمدی، علیرضا؛ علی‌احمدی، حسین؛ مالکی، ناصر؛ نصر اصفهانی، محمد؛ ذیبهی، علی (۱۳۸۳). *شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن*. تهران، تولید دانش.
۱۶. فلیک، اووه (۱۳۸۷). *درآمدی بر تحقیق کیفی*. ترجمه هادی جلیلی، تهران، نشر نی.
۱۷. ماتسوشیتا، کونوسوکی (۱۳۷۲). *نه برای لقمه‌ای نان*. ترجمه محمدعلی طوسی، تهران، نشر شب‌ویز.
۱۸. مشبکی، اصغر؛ روحانی، محمدحسین (۱۳۸۶). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران، اقبال.
۱۹. موحدی، مسعود (۱۳۸۹). «ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های صنعتی بزرگ ایران». *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال دوم، شماره دوم، پیاپی ششم، صفحات ۹۱-۱۱۵.
۲۰. مورهد، گریفین (۱۳۷۴). *رفتار سازمانی*. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.
۲۱. میرکمالی، محمد (۱۳۸۴). *روابط انسانی در آموزشگاه*. تهران، نشر یسترون.
۲۲. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵). *راهکارهای عملی پژوهش کیفی*. تهران، سمت.

23. Cooke, R. A.; Lafferty, J. C. (1987). *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergetics.



24. Dauber, D.; Fink, G.; Yolles, Y. (2012). "A configuration model of organizational culture". Retrieved January 12, 2013, Available at: <http://sgo.sagepub.com>, pp.1-16.
25. Delobbe, N.; Haccoun, R. R.; Vandenberghe, C. (2002). *Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument*. Unpublished manuscript, Université catholique de Louvain, Belgium.
26. Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, John Wiley & Sons.
27. Fey, C. F.; Denison, D. R. (2003). "Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?". *Organization science*, 14(6), 686-706.
28. French, W.; Bell, C. H. (1984). "Organization development". *Behavioral science cliffs interventions for organization improvement*, Third edition, New Jersey Englewood, pp.18.25.
29. Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D.; Saders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
30. Khan, I.; Usoro, A.; Majewski, G. (2010). "An Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View". *International Journal of Global Business*, 3(1), 53-82.
31. Macintosh, E. W.; Doherty, A. (2010). "The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave sport management association of Australia and New Zealand". Retrieved January 12, 2013, at: <http://www.sciencedirect.com>.
32. Maecillo, P.; Graces, I. (2010). "The cultural organization model: A review of the organizational culture literature". Retrieved at: [www.pateiciomorcillo.com/otras.html](http://www.pateiciomorcillo.com/otras.html).
33. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenges*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
34. Peters, T. J.; Waterman, R. H. (2009). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York, Collins business essentials.
35. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.