

قوم نگاری: استراتژی برای فهم فرهنگ سازمانی

یوسف رضانی*

دکتر فریبرز رحیم نیا**

دکتر سعید مرتضوی***

دکتر غلامرضا ملک زاده****

چکیده

تحقیق قوم نگاری براساس رویکرد کل گرایانه و جامع، نه تنها بر پایه دیدگاه نظری خاصی قرار ندارد، بلکه اساساً به آزمون نظریه نیز توجه چندانی ندارد. نظریات در تحقیقات قوم نگارانه صرفاً برای تغذیه فکری محقق برای تعمیق بخشیدن به درک او در دریافت چارچوب‌های مفهومی مرسوم در علوم انسانی می‌باشد. بدین لحاظ اظهارات نظری تئوری‌ها زمانی وارد فرآیند تحقیق می‌شوند که رابطه آنها با پژوهش موردنظر مشخص شده باشد. این دیدگاه، یک شیوه تحقیق در رویکرد پدیدار شناختی است که بر ماهیت ذهنی و رفتار تاکید دارد. انسان شناسان و قوم‌نگاران، به تمرکز بر روی داده‌ها سطحی و یا صرفاً جمع‌آوری از تعداد کمی از مردم علاقه‌مند نیستند، آنها به مطالعات عمیق درباره مردم و یا فرهنگ می‌پردازند. در این راستا از نظر تحقیق قوم‌نگاری، اطلاعاتی سودمند است که از طریق زندگی و یا حضور فعال محقق در جامعه مورد مطالعه او بدست می‌آید. در این تحقیق با ورود به یک سازمان محلی و استفاده از ابزارهای مشاهده و مصاحبه به شناخت فرهنگ سازمانی آن پرداخته شد و از تحلیل اطلاعات ۱۱ مولفه شامل: ۱- احترام به شعائر و ارزشهای مذهبی ۲- تبعیت پذیری ۳- رفتارهای رسمی ۴- هویت سازمانی ۵- نمادهای فیزیکی ۶- فردگرایی ۷- شعار تکریم ارباب رجوع ۸- درآمدزایی ۹- تاکید بر قوانین سازمانی ۱۰- مقاومت در برابر مدیران بیگانه (خارج از سازمان) ۱۱- زبان، در پنج سطح مصنوعات (زبان) مصنوعات (نمادها) مصنوعات (الگوهای رفتاری)، ارزشها و مفروضات و باورهای اساسی بدست آمد.

واژه‌های کلیدی: قوم نگاری، فرهنگ، فرهنگ سازمانی

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، عضو هیئت علمی گروه مدیریت موسسه آموزش

عالی عطار

** نویسنده مسئول - استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

*** استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

**** استادیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

مطالعه توصیفی دقیق از مردم، بخصوص در زمینه‌های فرهنگی مربوط به قومیتها، جوامع سنتی، گروههای خرد و گروههای دچار انحرافات، از اهداف اساسی تحقیق در علوم انسانی به شمار می‌آید که امروزه تحت عنوان "قوم نگاری" شهرت یافته است. بر این اساس، قوم نگاری به معنای تحت الفظی توصیفی از مردم و فرهنگهاست. قوم نگاری اساساً در زمینه‌های مطالعات انسان شناسی، سابقه‌ای طولانی دارد که بعضاً تحت عناوینی مانند تحقیق میدانی و تحقیق کیفی نیز ارائه می‌شود. تحقیق قوم‌نگاری اگرچه در گذشته بصورت انحصاری در خدمت انسان شناسی قرار داشته و در مواردی خاص به حوزه‌های دیگر علوم انسانی وارد شده است. در طول ۲۰ سال اخیر، بخصوص در دهه ۱۹۸۰ این گونه تحقیقات در زمینه‌های دیگر نیز بصورت منظم مورد استفاده قرار گرفته است. بطور مثال؛ تعدادی از تحقیقات مارکسیستی و فمینیستی به همین اندازه و در موارد دیگر مانند آموزش و پرورش نیز این گونه تحقیقات فعال می‌باشند. بطور کلی زمانی که هدف تحقیق کشف شرایط اجتماعی، نگرشها، نقشها و روابط بین فردی در ارتباط با ساختار کلی فرهنگ باشند، قوم نگاری یک شیوه فعال تحقیق پیشنهاد می‌گردد. قوم نگاری از همان بدو شکل‌گیری اش در حوزه انسان شناسی اجتماعی، شعبات متعددی پیدا کرد که برخی از مهمترین آنها عبارتند از قوم نگاری کلاسیک یا واقع‌گرا، قوم‌نگاری تفسیری و قوم نگاری انتقادی. قوم نگاری کلاسیک روش سنتی مورد استفاده انسان شناسان اجتماعی است که در آن پژوهشگر شرحی عینی‌گرا از وضعیت به صورت سوم شخص ارائه می‌دهد و خود در پس واقعیت گزارش شده می‌ماند (Creswell, 2007). اما چنان‌که ون در وال^۱ (۲۰۰۹) عنوان می‌کند، یک مطالعه صرفاً توصیفی چیزی نیست که برای انجام یک پژوهش در حوزه قوم نگاری سازمانی کفایت کند. از این رو وندروال بیشتر متمایل به رویکردهای تفسیری و انتقادی است.

رویکرد تفسیری به قوم نگاری حالتی میانه دارد، نه صرفاً به توضیح می‌پردازد و نه در پی تغییر و رهایی بخشی است. بلکه هدف این نوع قوم نگاری کشف معانی تعاملات اجتماعی مشاهده شده است (Mooc, 1994) این نوع قوم نگاری در پی تحلیل و معنایابی رفتارهای مشاهده شده و ذهنیت‌های فرهنگ مورد مطالعه است و در اصطلاح موک (۱۹۹۴) قوم نگاری را به سطح تحلیلی بالاتری می‌برد. اگر سازمان را به عنوان مجموعه‌های

1-Van der Wall

اجتماعی بدانیم که از طریق فرهنگ سازمانی از یکدیگر متمایز می‌شوند، روش قوم‌نگاری در مطالعات فرهنگ سازمانی بیشترین اثربخشی را دارد. از طرف دیگر فرهنگ سازمانی، مشخصاً از دهه ۱۹۸۰ به بعد به عنوان یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. در ابتدا تعداد قابل توجهی از پژوهشگران نظیر هافستد و شاین، از نگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی نگریده و توجه گسترده‌ای به این مقوله به عمل آوردند. این افراد معتقدند با نگاه کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ، می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد. نقش فرهنگ سازمانی ابتدا در قالب کلی تری تحت عنوان اثربخشی سازمانی، توسط نویسندگان و پژوهشگرانی نظیر پیترز و واترمن^۱ (۱۹۸۲) و دیل و کندی (۱۹۸۲) بیان شد و سپس کاتر و هسکت (۱۹۹۲) با تأکید بر اهمیت تناسب بین سازمان و محیط پیرامون آن و ضرورت انطباق‌پذیری سازمان، این مفهوم را توسعه دادند. فرهنگ هم به عنوان یک فرایند شناختی سازگاری با مفاهیم خاص تنوع و یکپارچگی سازمانی (Schein, 2004)، هم به عنوان منبعی برای عمل و نظم درک می‌شود که با آن افراد، از نحوه‌ی "عملکرد خود" آگاه می‌شوند (Pettigrew and etal, 2003). مفهوم فرهنگ را می‌توان برای توصیف شرایط داخلی استفاده کرد. افراد اگر براساس ارزشهایی که به اشتراک می‌گذارند عمل کنند، رفتارشان، می‌تواند اثر قابل توجهی روی فعالیتهای سازمانی داشته باشد (Pietkiewicz, 1999). پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقدند نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت به فرد است و همچنین اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود. یکی از مسائل موجود در زمینه فرهنگ سازمانی، فقدان تحقیقات کیفی در کشور می‌باشد که نتوانسته فرهنگ سازمانی سازمانهای ایرانی را به تصویر بکشد. تحقیقات انجام شده به مؤلفه‌های خاص فرهنگ سازمانی سازمانها نپرداخته‌اند و صرفاً به تست مدل‌های پیشین بسنده کرده‌اند و این امر اثر تحقیقات در زمینه فرهنگ سازمانی را به طور کامل منعکس نمی‌کند. لذا این پژوهش تلاش می‌کند از طریق روش قوم‌نگاری مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی حاکم بر یک سازمان عمومی در ایران را تبیین نماید.

1 -Piterz and Waterman

مبانی نظری

قوم‌نگاری و انسان‌شناسی بر مفهوم فرهنگ متمرکزند. آنها درصددند که به یک رشته سؤالات اساسی از جمله ((ماهیت فرهنگ چیست؟)) ((فرهنگ چگونه ارائه، تثبیت، تغییر، منتقل و یا مستحیل می‌گردد؟)) جواب دهند. فرهنگ در این رویکردهای فکری، یک سیستم معانی مشترک بین افراد، گروه، سازمان و یا اجتماع می‌باشد. این سیستم معانی بر اساس کنش متقابل و از طریق زندگی در زمینه اجتماعی آموخته و نهایتاً منتقل می‌شود. بر این اساس انسان‌شناسی بر درک ساخت و فرآیند فرهنگ از طریق الگوی رفتاری، ارزشها و استانداردهائی تاکید دارد که توسط مردم تجربه می‌کنند (*Peoples and Bailey, 1998*). قوم‌نگاری با تمرکز بر فرهنگ، معتقد است که سازمانها و اجتماعات، مجموعه‌ای از فرهنگ‌های مختلف می‌باشند. بطور مثال، مدرسه یک سازمان، متشکل از فرهنگ دانش‌آموزان، معلمان، مدیران، دفترداران و معاونان است که از طریق تجربه و نهایتاً تفسیر از آن تجربه بدست می‌آورند. دانستنیهای فرهنگی بستری است که دیدگاه کنشگران از آن صادر می‌شود و دیدگاهها، رفتار افراد و گروهها را هدایت می‌کند و در اصل هسته اصلی مطالعات قوم‌شناسی را تشکیل می‌دهند. به همین لحاظ، دیدگاه گروهی نیز از عقایدی تشکیل شده است که گروه در رویارویی با مسائل اعمال می‌کند. تحقیقات قوم‌نگاری، برای توصیف و تفسیر فرهنگ گروهی با سازمانی، در پی دستیابی به دیدگاه‌های مسلط سازمان یا گروه است. چنانچه دیدگاه مسلط بر سازمان یا گروه تحت عنوان سیستم معانی مشترک کشف گردد. در واقع یک توصیف معتبر و گاهی عمیق از آن ارائه می‌شود. در واقع کنشگران گروهی و یا سازمانی در تجربیات با یکدیگر سهیم می‌شوند و درباره آنها به بحث می‌پردازند و بر این اساس، قواعد، اندیشه‌ها و ارزشهایی را در روابطشان می‌پذیرند. آنها برای برخورد با جهانی که با آن روبرو می‌شوند، شیوه‌هایی طرح می‌کنند. آنها زبانی به وجود می‌آورند که برایشان معنای منحصر به فردی دارد. به طور خلاصه آنها فرهنگ بوجود می‌آورند (صبوری، ۱۳۷۹). فرهنگ سازمانی شیوه نگرش و تفکر نسبت به عملکرد سازمانهاست، دیدگاهی برای شناخت آنچه رخ می‌دهد. وقتی از این جهت استفاده می‌شود، فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از تئوریهایی اشاره می‌کند که تلاش می‌کنند چگونگی عملکرد سازمانها و افراد درون آنها در موقعیتهای و شرایط گوناگون را شرح داده و پیش‌بینی کنند. برای وضوح آن، فرهنگ سازمانی در این تحقیق به معنای فرهنگ یک سازمان بکار می‌رود و دیدگاه فرهنگ سازمانی به معنای کاربرد فرهنگ سازمان بعنوان چهارچوب مرجع

برای شیوه نگرش، تلاش برای درک و شناخت و کار با سازمان می‌باشد. همچنین فرهنگ سازمانی جدیدترین و شاید بحث‌انگیزترین دیدگاه تئوری سازمان است. و تئوری‌های آن مبتنی بر فرضیاتی در مورد سازمانها متفاوت از دیدگاه‌های اصلی و برجسته می‌باشند. یک تفاوت مهم آنست که دیدگاه فرهنگ سازمانی معتقد نیست که تحقیقات کمی، آزمایشی، علمی، مثبت‌گرا- منطقی بخصوص برای بررسی سازمانها مفید است. در دیدگاه‌های سیستمی و ساختاری تئوری سازمان، تصور می‌شود که سازمانها نهادهایی هستند که اهداف اصلی شان دستیابی به اهداف تعیین شده می‌باشد. این اهداف توسط افراد در سیستمها و مقامهای رسمی و مدیریت و صاحب اختیار تعیین می‌شوند. در این دو مکتب فکری، سوالات اصلی برای تئوری سازمان شامل چگونگی بهترین طراحی و مدیریت سازمانها هستند به طوری که بطور مفید و موثری به اهداف اعلان و تعیین شده شان دست یابند. اولویتهای فردی اعضای سازمان با نظامهای قوانین رسمی، اقتدار و اختیار و معیارهای رفتار و عمل منطقی محدود و مهار می‌شوند. مکتب فرهنگ سازمانی، فرضیات مکاتب جدید ساختاری و سیستمی را رد می‌کند. در عوض، فرض می‌کند که بسیاری از رفتارها و تصمیمات سازمانی با الگوهای فرضیات اساسی موجود در سازمان از پیش تعیین می‌شوند. این الگوهای فرضیات همچنان وجود دارند و بر رفتارها و عملکردها تأثیر می‌گذارند چون مکرراً افراد را به سوی تصمیم‌گیری سوق داده‌اند که معمولاً برای سازمان کار کرده‌اند. با استفاده مکرر، فرضیات بتدریج از آگاهی و ذهن افراد خارج می‌شوند اما همچنان بر تصمیمات و رفتارهای سازمانی تأثیر می‌گذارند- حتی وقتی محیط سازمان تغییر می‌کند. آنها دلایل اصلی، بررسی نشده اما فراموش شده‌ای برای " شیوه انجام امور " می‌شوند، حتی وقتی روشها دیگر مناسب نیستند. آنها بسیار اساسی، فراگیر و بعنوان یک حقیقت پذیرفته شده هستند که هیچ کس در مورد آنها فکر نمی‌کند و آنها را به یاد نمی‌آورد. بنابراین یک فرهنگ سازمانی قوی، رفتار و عمل سازمانی را کنترل می‌کند. مثلاً می‌تواند سازمانی را از ایجاد تغییرات مورد نیاز برای سازگاری با محیطی متغیر باز دارد. از دیدگاه فرهنگ سازمانی، اولویتهای فردی اعضای سازمان با نظام قوانین رسمی، اقتدار و اختیار و معیارهای رفتار و عمل منطقی مهار و محدود نمی‌شوند. در عوض با معیارهای فرهنگی، ارزشها، اعتقادات و فرضیات کنترل می‌شوند. برای شناخت یا پیش‌بینی چگونگی عملکرد سازمان در شرایط مختلف، باید از الگوهای فرضیات اساسی آن آگاه باشیم - از فرهنگ سازمانی آن. هر فرهنگ سازمانی به چند دلیل متفاوت است. اول، آنچه مکرراً برای یک سازمان عملی و

موثر بوده است، برای دیگری نخواهد بود، بنابراین فرضیات اصلی و پایه‌ای متفاوت هستند. دوم، فرهنگ سازمانی با عوامل متعددی شکل می‌گیرد، از جمله فرهنگ جامعه‌ای که به آن وابسته است. فناوریه‌ها، بازارها و رقابتهای آن، و شخصیت موسسان یا برترین مدیران و پیشگامان آن، برخی فرهنگهای سازمانی متمایزتر از بقیه هستند. برخی سازمانها دارای فرهنگهای قوی، متحد و یکپارچه، و فراگیر می‌باشند؛ در حالی که برخی دیگر دارای فرهنگهای ضعیفتری هستند. برخی فرهنگهای سازمانی کاملاً فراگیر هستند، در حالی که برخی دیگر دارای زیر فرهنگهای بسیاری در بخشهای مختلف کاربردی و جغرافیایی می‌باشند. مدلهای نظری فراوانی برای توصیف فرهنگ سازمانی بیان شده‌اند (ایمانی، ۱۳۸۱).

پیشینه تحقیق

لاکاس (۲۰۱۰) در تحقیق خود تحت عنوان تحلیل چند روشی فرهنگ سازمانی با استفاده از مطالعه بهبود یافته فرهنگ سازمانی دنیسون در آمریکا از روش زمینه‌ای جهت شناخت فرهنگ سازمانی استفاده کرده است. در این تحقیق پس از بررسی مستندات و مشاهدات، متغیرهای اولیه استخراج و سپس با توجه به نظر دنیسون (۲۰۰۷) و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختارمند با مدیران سازمانهای خدماتی مورد بررسی، متغیرهای فرهنگ سازمانی استخراج شده است. سپس با استفاده از پرسشنامه متغیرها سنجش شده و فرهنگ سازمانی موجود در سازمان‌های مورد بررسی مشخص شده است. در نهایت با ارائه پیشنهادها و الگوهای مربوطه راهکارهای مدیریت فرهنگ سازمانی و بهبود آن جهت مطابقت و همسویی با تغییرات محیطی ارائه گردیده است. مکینتوش و دوهرتی (۲۰۱۰) نیز در تحقیق خود با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک سازمان» که در مورد سازمانهای ورزشی کانادا انجام گرفته از روش زمینه‌ای برای شناخت فرهنگ سازمانی سازمانی استفاده کرده‌اند. در این مطالعه ابتدا با مشاهده برخی از سازمانها، متغیرهای اولیه فرهنگ سازمانی استخراج و برای تأیید آنها با ۲۱ نفر از مدیران سازمان‌های ورزشی مصاحبه نیمه ساختارمندی را انجام داده و ۱۱ متغیر تمرکز بر اهداف، اخلاق کار، مسئولیت‌پذیری و غیره تأیید و استخراج شده و سپس با ابزار پرسشنامه این متغیرها مورد سنجش قرار گرفته‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که

فرهنگ سازمانی موجود در این سازمان‌ها دارای تأثیر مثبت بر رضایت شغلی و تأثیر منفی بر ترک سازمان می‌باشد. بریسون (۲۰۰۸) در شرکت‌های رو به رشد فعال در حوزه فناوری اطلاعات (IT) در کشور نیوزلند تحقیقی را با عنوان «فرهنگ موجود، مطلوب و منسوخ: تغییر سازمانی پویا» انجام داده است. در این تحقیق سعی شده تا ضمن شناخت درست فرهنگ سازمانی شرکت‌های فعال در حوزه IT، چگونگی مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی این شرکت‌ها ارائه گردد. جهت شناخت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب این شرکت‌ها از روش‌های مصاحبه، مشاهده مستقیم، گوش دادن به صداها و دیدن فیلم‌های ضبط شده از سازمان، بررسی مستندات شرکت و پرسشنامه (به صورت محدود) استفاده شده است (روش زمینه‌ای). پس از شناخت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب نیز به بررسی موارد فرهنگی که باید از بین برده شود و تغییراتی که باید ایجاد گردد تا فرهنگ سازمانی مطلوب حاکم گردد اشاره می‌شود و در نهایت چگونگی مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی و اجرای موارد قابل تغییر با همکاری کلیه کارکنان ارائه می‌گردد. گرین (۲۰۰۷) در تحقیق خود در مورد سازمان‌های گردشگری کانادا که تحت عنوان «ساختاردهی مجدد در روابط: شناخت فرهنگ سازمانی جهت شروع ایجاد تحول» انجام داده است، جهت ایجاد شناخت فرهنگ سازمانی موجود، تغییر فرهنگ سازمانی و مدیریت فرهنگ سازمانی در سازمان‌های گردشگری کانادا از مصاحبه با مدیران و ایجاد بحث‌های گروهی متخصصان و فعالان صنعت گردشگری کانادا استفاده کرده است. پس از شناخت این متغیرها و بررسی آنها و مشخص شدن فرهنگ حاکم بر سازمان‌های گردشگری کانادا، چگونگی ایجاد تغییر فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر و تحول فرهنگ سازمانی جهت رسیدن به فرهنگ سازمانی مطلوب تشریح شده است. ریمن و دیگران (۲۰۰۵) در تحقیقی تحت عنوان «ویژگی‌های (متغیرهای) فرهنگ سازمانی در واحدهای نگهداری دو کارخانه تولیدکننده انرژی هسته‌ای در شمال اروپا» بیان می‌دارند که برای شناخت فرهنگ سازمانی نمی‌توان فقط از روش‌های کیفی (مشاهده و مصاحبه) و یا کمی (پرسشنامه) استفاده نمود؛ بلکه جهت شناخت بهتر فرهنگ سازمانی باید از روش ترکیبی و از ابزارهای کیفی و کمی استفاده کرد. بر این اساس، در این تحقیق که در مورد دو کارخانه تولیدکننده انرژی هسته‌ای در سوئد و فنلاند انجام گرفته، از مصاحبه نیمه ساختارمند برای شناسایی متغیرها و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و از پرسشنامه، برای تأیید و

سنجش آن متغیرها استفاده کرده‌اند. در پایان تحقیق نیز با توجه به تحقیقات انجام شده و لزوم استفاده از روشها و فرایندهای جدید و ایجاد تغییر در واحدهای نگهداری کارخانه‌های تولیدکننده انرژی هسته‌ای در اروپا، لزوم ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی این واحدها و مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی را مطرح نموده و راهکارهایی را برای این کار بیان می‌کنند.

روش‌شناسی قوم‌نگاری

قوم‌نگاری، به عنوان یکی از رویکردهای تحقیقاتی در علوم انسانی با تمرکز بر شناخت دقیق از فرهنگ جامعه مورد مطالعه، توجه انسان شناسان و اخیراً جامعه شناسان را به خود جلب نموده است. هدف قوم‌نگاری ارائه توصیفی دقیق و عمیق است که با جهان‌بینی افراد مشارکت‌کننده در محیط اجتماعی مورد مطالعه انطباق داشته باشد. با توجه به حضور فعال سه روش‌شناسی در تحقیقات علوم انسانی تحت عناوین «روش‌شناسی اثبات‌گرایی»، «روش‌شناسی تفسیری» و «روش‌شناسی انتقادی» که نظریه و روش تحت هدایت آنها تعیین می‌شود (ایمانی، محمد تقی، ۱۳۷۶). تحقیق قوم‌نگاری نیز می‌تواند بر اساس هر کدام از این روش‌شناسی‌ها انجام می‌پذیرد (Sarantacas, 1993). چنانچه قوم‌نگاری بر پایه روش‌شناسی اثباتی ارائه می‌شود، به کاربرد رویکرد کمی تحقیق، در جهت توصیف پدیده مورد مطالعه اهتمام خواهد داشت. در این روش‌شناسی سعی بر این است که محقق بتواند با توجه به تکنیک‌های رویکرد کمی تحقیق، به نوعی به توصیف، تبیین و دسته بندی وقایع قادر شود. روش‌شناسی تفسیری تحقیق قوم‌نگاری را به سمت فهم و درک پویا از سیستم اجتماعی هدایت می‌کند تا از طریق آن بر چگونگی شکل‌گیری نظام اجتماعی، وقوف یابد. هدف این روش‌شناسی، توصیف دقیق و عمیق از مورد مطالعه با استفاده از رویکرد کیفی تحقیق می‌باشد. روش‌شناسی انتقادی، یکی از بسترهای تحقیقات قوم‌نگاری در جهت هدایت این گونه تحقیقات براساس پیش فرض‌های اساسی خود مانند اصالت، تحول، عدالت و آزادی فعال می‌باشد. از قوم‌نگاری براساس روش‌شناسی انتقادی، تحت عنوان «قوم‌نگاری انتقادی»^۱ یا «قوم‌شناسی»^۲ یاد می‌شود که امروزه توسط فنیست‌های رادیکال مورد استفاده قرار

1 -Critical Ethnography

2 -Ethnology

می‌گیرد. این اندیشمندان از طریق قوم‌نگاری انتقادی، تحقیق فمینیستی را وارد عرصه‌ای از مبارزات سیاسی کرده‌اند که در آن جنسیت در قالب یک فرهنگ کلی مرد سالارانه تعریف می‌شود. براساس روش‌شناسی‌ها که بنیان تحقیقات قوم‌نگاری را تشکیل می‌دهند، این گونه تحقیقات از رویکرد متفاوت تفریدی^۱ و تعمیمی^۲ پیروی می‌کنند. عده‌ای از نظریه‌پردازان، قوم‌نگاری را صرفاً تفریدی می‌دانند. بر این اساس توصیف شرایط خاص، هدف اصلی این شاخه قوم‌نگاری است. در این جا بحثی از تعمیم نمی‌شود، اگرچه اطلاعات می‌توانند به عنوان مینا مورد استفاده قرار گیرند. رویکرد دیگری در قوم‌نگاری اعتقاد به قانون عام یا تعمیم دارد که در این حالت بحث از تعمیم، مقایسه و تئوری می‌شود (Woods, 1979). تحقیق قوم‌نگاری به لحاظ علمی، براساس روش‌شناسی‌های موجود در علوم انسانی، می‌تواند در طیف وسیعتری که در یک طرف آن ایده کمی و در طرف دیگر ایده کیفی حاکم است، انجام پذیرد. «در میانه طیف با عدم تمایز بین ایده تفریدی و تعمیمی، به توصیفی غنی و فشرده که به نوعی به تعمیم نیز رسیده، اعتقاد دارد.» در اصل تحقیق قوم‌نگاری با تبعیت از انسان‌شناسی با هدف توصیف شروع گردید ولی در مراحل بعد به مباحث تعمیم و حتی استفاده از تئوری و آزمون آن در واقعیت رسید. هامرسلی معتقد است که قوم‌نگاری با هدف تولید و گسترش توصیفات تئوریکی^۳، تحلیلی^۴ و یا فشرده^۵ از جوامع، اجتماعات خرد، سازمان، مکان‌های فضائی و یا دنیای اجتماعی انجام می‌شود. این توصیفات باید نزدیک به واقعیت پدیده‌های خاص باشند و در همان زمان اشکال عمومی از زندگی اجتماعی انسان را آشکار سازند (Hammersley, 1990). در همین حال بعضی از دانشمندان از این هم فراتر می‌روند و معتقدند که «هدف تحقیق قوم‌نگاری باید روشن سازی ابعادی در زندگی اجتماعی انسان براساس تئوری باشد. در این راستا تئوری یا حتی ارزیابی آن در تحلیل رویدادهای زندگی واقعی انسان از مقاصد اساسی قوم‌نگاری به حساب می‌آید (Porter, 1993). پژوهش درباره فرهنگ سازمانی، اغلب با تحقیق سنتی اجتماعی علمی کاملاً متفاوت است. پژوهشگر، معمولاً از روش‌های کیفی نظیر مشاهده شرکت کننده، مشاهده غیرشرکت-

1 -Ideographic

2 -Nemothetic

3 -Theoretical

4 -Analytical

5 -Thick

کننده و مصاحبات استفاده می‌کند. سپس تلاش می‌کند تا از فرهنگی که بر پایه این مشاهدات خاص است، درک و فهم کاملی به دست بیاورد و در نهایت با استفاده از شرحهایی که ممکن است واقع‌گرا، اعترافی و یا برداشت‌گرایانه باشد، خواننده را در این فهم فرهنگی خود شریک می‌گرداند. از نظر مانن سه نوع شرح فرهنگی وجود دارد:

شرح واقع‌گرا: همانند یک مستند است، در این شرح قوم‌نگار سعی می‌کند تا شرحی کامل و نسبتاً واقع‌بینانه از آنچه که در یک سازمان مشاهده شده، داشته باشد.

شرح اعترافی: پژوهشگر به طور کاملاً شخصی درباره آنچه که او در فرهنگ تحت بررسی تجربه کرده است، گفتگو می‌کند.

شرح برداشت‌گرایانه: داستانی است که در آن اطلاعات درباره فرهنگ در قالب یک داستان بیان می‌شود، که می‌تواند امتیازات خاص خود را داشته باشد.

مراحل تحقیق قوم‌نگاری

قوم‌نگاران در اولین مراحل از فرآیند تحقیق، به‌گزینه‌ش موضوع و گروه مورد بررسی اقدام می‌کنند. این‌گزینه‌ش معمولاً براساس علایق علمی و تجربیات شخصی آنان انجام می‌گیرد که مسلماً آنچه به آن شکل علمی و اجرایی می‌دهد، تأثیر و تأثر فرض‌های نظری، علایق محقق، روش‌های تحقیق و نهایتاً محدودیت‌های مورد مطالعه در میدان تحقیق خواهد بود. در این راستا می‌توان با بوسک (۱۹۷۹) هم‌رای بود که امتیاز مشاهده‌گر بودن (در تحقیق قوم‌نگاری) هدیه‌ای است که میزبان و موضوع‌های مورد بررسی مشاهده‌گر به او می‌دهند (ثلاثی، ۱۳۷۶). پس از تعیین موضوع و دسترسی به گروه مورد مطالعه، مراحل واقعی تحقیق آغاز می‌شود. در این مرحله فعالیت‌های گسترده منظم، برای حضور فعال و بدون تعصب محقق انجام می‌شود. محقق با استفاده از تجربیات علمی سعی دارد تا به موازات عضویت در گروه، فاصله خود را نیز حفظ کند. در این مرحله به تدریج فعالیت تحقیقاتی محقق تشدید می‌گردد تا از همه جهات، اطلاعات توصیفی فشرده و عمیق برای اکتشاف بستر و زمینه بروز کنش‌ها جمع‌آوری شود. به موازات پیشرفت تحقیق، اندیشه‌های محقق نیز روشن‌تر می‌شود که این امر به چگونگی ارتباط فعال محقق با افراد مورد مطالعه و حتی نخبگان آنها کمک به سزائی می‌کند. در این فرآیند رو به جلو، شکل‌گیری سوالات جدید یا فرضیاتی احتمال وقوع دارند که محقق از آنها برای کسب اطلاعات زیادتر استفاده لازم می‌برد. در آخرین مرحله تحقیق، محقق

در وضعیتی قرار می‌گیرد که بتواند چارچوب‌های مفهومی، سوالات و فرضیات تحقیق (در صورت موجود بودن) را براساس واقعیت مورد مطالعه به آزمون کشد و الگوهای رفتاری را تشخیص دهد. در این مرحله، گزارش توصیفی محقق از حالت سطحی فراتر می‌رود و شکلی عمیق‌تر و فشرده‌تر پیدا می‌کند.

بازنمایی گام‌های قوم‌نگاری در قالب یک کار تحقیقی:

برای درک بهتر استفاده از روش قوم‌نگاری جهت درک فرهنگ سازمانی در مقاله حاضر به یک مورد مطالعه در یک سازمان محلی پرداخته شده است. اولین مرحله گزینش موضوع مورد بررسی است. با توجه به رشته تحصیلی و زمینه تحقیقاتی قبلی محقق، فرهنگ سازمانی به عنوان موضوع مورد بررسی انتخاب شد. برای تعیین میدان مطالعه نخستین سوالی که پرسیده شد این بود که در کدام نوع از سازمانها پویایی و فرهنگ سازمانی جالب‌تر خواهد بود. با توجه به گرایش تحصیلی محقق که مدیریت دولتی می‌باشد، تمایل به حضور در سازمانهای محلی بیشتر بود. ابتدا درخواست همکاری و حضور در سازمان مورد نظر به دانشکده داده شد و طی انجام مکاتبات اداری در نهایت در دیماه ۹۳ مجوز حضور در سازمان به مدت ۵ ماه دریافت گردید. مرحله بعد مرور ادبیات موضوع و بررسی اسناد و مدارک موجود است. در مطالعه حاضر به بررسی مطالعات داخلی و خارجی در زمینه فرهنگ در سازمانهای عمومی غیردولتی می‌باشد، پرداخته شد.

مرحله سوم جمع‌آوری داده است. این مرحله یکی از کلیدی‌ترین مراحل در فرایند قوم‌نگاری است. معمولاً روش قوم‌نگاری به این عمل شهرت دارد که در طی فرایند تحقیق از روشهای متعددی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌کند. مایرز (۱۹۹۹) عنوان می‌دارد که گردآوری داده در این حوزه اساساً مبتنی بر مشاهده است که ممکن است با مصاحبه‌ها و تحلیل مستندات نیز تکمیل شود. در این میان عموم نویسندگان بر مشاهده تمرکز دارند تا حدی که برخی قوم‌نگاری را معادل با مشاهده می‌دانند (Hammersley and Atkinson, 2007).

پس از انجام مکاتبات اداری در اواسط دیماه به طور رسمی گردآوری اطلاعات لازم برای این پژوهش از داخل سازمان آغاز شد. یکی از مسائل مبتلا به هر قوم‌نگاری پس از ورود این است که برای اعضای میدان مطالعه حضورش را توجیه کند. همه ممکن است

برایشان چنین سئوالی پیش آید که "تو از کجا سبز شدی؟" اما به دلیل رفت آمدهایی که از قبل به سازمان وجود داشت و آشنایی نسبی افراد، ورود به سازمان خیلی سخت نبود اما به هر حال وقتی قرار باشد در مورد موضوعی تحقیق شود و سوالاتی از افراد پرسیده شود که علت و کاربرد نهایی آن برای آنها مشخص نیست معمولاً مشکلاتی بوجود خواهد آمد. اگر مشغول به قوم نگاری هستید تجربه این پژوهش این است که آبدارچی‌ها و نیروهای خدماتی اولین رسانه بعد از ورود محقق برای ایجاد تصویر مطلوب، هستند. آنها تنها کسانی هستند که در روزهای اول با محقق ارتباط دارند و شخصیت او را به دیگر اعضای میدان مطالعه معرفی می‌کنند. آبدارچی‌ها کسانی هستند که به محرمانه‌ترین جلسه‌ها در اداره دسترسی دارند و به همه جای اداره می‌روند و به همین جهت نیز بسیاری از اوقات تحت فشار شدید افراد قرار دارند تا اطلاعاتی را که از اتاق مدیریت به دست می‌آورند بازگو کنند یا اصلاً به قصد کسب این اطلاعات وارد اتاق مدیر می‌شوند.

با توجه به اینکه در این روش، جمع آوری اطلاعات بر اساس نیازهای محقق صورت می‌گیرد در مطالعه حاضر با توجه به سخت‌گیری‌های انجام شده، اجازه مشاهده مشارکتی داده نشد لذا مشاهده غیر مشارکتی، مصاحبه و نیز بررسی مستندات، به عمل آمد. در طی زمان حضور در شهرداری (۵ ماه) مشاهدات غیرمشارکتی یادداشت می‌شد و در نهایت پس از اتمام مصاحبه‌ها موارد ذکر شده در مصاحبه‌ها توسط افراد و نیز موارد مشاهده شده در طول زمان مورد بررسی قرار گرفت. در عمده پژوهش‌های کیفی مبتنی بر مصاحبه مانند پدیدار شناسی یا نظریه داده بنیاد بخشی مفصل به استراتژی نمونه‌گیری کیفی، حجم نمونه و اشباع نظرات اختصاص داده می‌شود اما در این پژوهش بحث از نمونه‌گیری به این معنا چندان صحیح به نظر نمی‌آید. تنها چیزی که می‌توان عنوان کرد این است که در قوم‌نگاری پس از انتخاب مکان مطالعه پژوهشگر، پژوهشگر به مرور تصمیم می‌گیرد چه کسی یا چه چیزی در کانون تمرکز قرار گیرد که از این شیوه به نام نمونه‌گیری درون فرهنگی یاد می‌شود که مطابق نظر هامرسلی و اتکینسون (Creswell, 2007). انتخاب این اعضای نمونه باید بر اساس کسب نوعی دیدگاه تقویمی از زندگی اجتماعی گروه، اینکه چقدر آن فعل یا فرد معرف فرهنگ گروه است، و بسترهایی که منجر به اشکال متفاوت رفتار می‌شوند باشد. بر این اساس در این پژوهش نیز در طول حضور در میدان مطالعه و کار میدانی، نخست طبق توصیه فترمن (۱۹۹۸) مبنی بر استفاده از "رویکرد تور بزرگ" به هر آنچه و هرآنکه می‌شد و رفتارهای افرادی که توجه را جلب می‌کرد سعی در برقراری

ارتباط با اعضای مختلف سازمان شد. در طول زمان نیز کانون تمرکز بر وقایع و افراد خاص متمرکز شد. جهت انجام مصاحبه‌ها، با ۲۵ نفر از مدیران سازمان محلی که در بخشهای پژوهشی و توسعه، معاونت نیروی انسانی، مدیریت اداری و مالی و مدیریت امور فرهنگی فعالیت دارند مصاحبه شد. این افراد داری تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر با حداقل پانزده سال تجربه کاری می‌باشند.

مرحله چهارم تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده است. در قوم‌نگاری، تحلیل عبارت است از تنظیم داده‌های حاصل از مشاهده، مصاحبه، اسناد و مدارک و سایر منابع در مقوله‌های مورد نظر و یافتن رابطه میان آنها. این عمل شامل بررسی منظم، بینش خلاق و نیز توجه دقیق به اهداف پژوهش است. این مرحله فرایندی تفسیری و مفهومی می‌باشد. فترمن^۱ (۲۰۱۰) شیوه‌های مختلفی را برای انجام تحلیل در قوم‌نگاری ارائه می‌دهد که عبارتند از: همه جانبه نگری، شناسایی الگوها، تحلیل رویدادهای کلیدی، نقشه‌ها و نمودارهای جریان، ماتریسها، تحلیل محتوا، تحلیل‌های آماری و ارقامی، بلورسازی (Elingson, 2008). در مطالعه حاضر از تحلیل محتوا به عنوان روش اصلی تحلیل استفاده شده است. هیسسه و شانن (۲۰۰۵) سه رویکرد را برای مقوله‌بندی تحلیل محتوای کیفی عنوان کردند. این سه رویکرد، بر اساس درجه استقرایی بودن عنوان شده‌اند. رویکرد اول، رویکرد قراردادی است. در این رویکرد، کدگذاری به صورت مستقیم از داده‌های خام انجام می‌شود. این رویکرد مشابه با تئوری داده بنیاد می‌باشد. رویکرد دوم، رویکرد هدایتی است. در این رویکرد، کدگذاری اولیه از نتایج تحقیقات گذشته یا یک تئوری آغاز می‌شود. سپس در طول تحلیل داده، محقق خودش را در داده‌ها غرق می‌کند و به موضوعات اجازه پدیدار شدن از داده را می‌دهد. هدف این رویکرد، توسعه‌ی یک چهار چوب مفهومی یا تئوری می‌باشد. سومین رویکرد، تحلیل محتوای تلخیصی است. این رویکرد با شمارش کلمات یا محتوای اصلی آغاز می‌شود، سپس تحلیل را گسترش می‌دهد. این رویکرد، در مراحل اولیه‌اش کمی به نظر می‌رسد اما هدفش این است که استفاده‌ی این کلمات را در یک حالت استقرایی اکتشاف کند. رویکرد تحقیق مورد نظر برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان محلی، رویکرد قراردادی بود چرا که با کنکاش در داده‌های خام، قصد شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان محلی را داشت. اطلاعات موجود در این تحقیق اطلاعات حاصل از مشاهدات و مصاحبه‌ها

1 -Fetterman

می‌باشد. جهت سازماندهی یادداشتهای حاصل از مشاهدات غیرمشارکتی روشهای مختلفی وجود دارد (دلاور، علی، ۱۳۸۹).

در این پژوهش از روش نام‌گذاری استفاده شد. در مشاهدات صورت گرفته با توجه به اینکه هدف، رسیدن به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بوده است برخی مضامین کم‌بیشتری به استخراج مؤلفه‌ها داشته است.

جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از شیوه تحلیل محتوای مضمونی بهره‌گرفته شد. به اعتقاد باردن (۱۳۷۴) واحد تحلیل در یک طرح تحلیل محتوا می‌تواند کلمه، مضمون، موضوع یا مرجع، اشخاص نمایش، حادثه یا رویداد و یا اسناد باشد. در صورتی که مضمون به عنوان واحد تحلیل در فرآیند تحلیل محتوای انتخاب گردد روش مورد استفاده پژوهشگر تحلیل محتوای مضمونی خواهد بود. تحلیل مضمونی یکی از روش‌های تحلیل کیفی است که با تحلیل مضمون از تفسیر در کمترین حد ممکن استفاده و صرفاً از آن برای نامگذاری و گروه‌بندی مضامین استفاده می‌شود. در این شیوه به احساسات و افکار پژوهشگر درباره مضامین اعتنایی نشده و به همین دلیل از هرگونه تفسیر و توضیح معانی مضامین پرهیز می‌کند و صرفاً در بحث نتیجه‌گیری به طور مختصر مضامین را توضیح می‌دهد (عابدی، جعفری، و همکاران، ۱۳۹۰؛ اندرسون و همکاران، ۲۰۰۷) گام‌های زیر برای استخراج مضامین در این پژوهش طی شده است که نمونه‌ای از مصاحبه‌ها به عنوان مثال آورده شده و باقی مصاحبه‌ها نیز به طریقی مشابه، مورد تحیل قرار گرفته‌اند. -قبل از شروع تحلیل محتوا، متن مصاحبه‌ها پیاده شده و موارد مرتبط با فرهنگ سازمانی سازمان مورد نظر جداسازی شد.

-درگام بعدی مطالب مورد بررسی قرار گرفت و با فایل صوتی اصلی تطبیق داده شد. -پس از بررسی اولیه، اقدام به برجسته‌سازی مفاهیم مهم در متن شد و هر واحد مجزای معنایی مشخص شد. برای مثال در متن مصاحبه‌ای که در زیر آمده است، واحدهای معنایی به صورت زیر خط دار برجسته شده‌اند:

" از زمان حضور در سازمان، هر وقت مراسم مذهبی و جشنی در سازمان برگزار بوده است شرکت کردم. تقریباً تمام مراسم‌ها، مراسم مذهبی می‌باشد. معمولاً جشنها کوتاه و همراه با سخنرانی امام جماعت و معمولاً بعد از اقامه نماز ظهر انجام می‌شود. به دلیل حساسیت سازمان سعی می‌شود در نماز جماعت شرکت می‌کنم."

-واحدهای برجسته‌سازی شده جهت درک بهتر، برش داده شده و فشرده‌سازی شد. برای مثال در مصاحبه فوق جمله "هر وقت مراسم مذهبی و جشنی در سازمان برقرار بوده است شرکت کردم" به صورت عبارت "شرکت در مراسمی مذهبی" و یا جمله "معمولاً جشنها کوتاه و همراه با سخنرانی امام جماعت و معمولاً بعد از اقامه نماز ظهر انجام می‌شود" به صورت "همزمانی مراسمها و جشنها با نماز جماعت" و یا جمله "سعی می‌شود در نماز جماعت شرکت می‌کنم." به صورت عبارت "شرکت در نماز جماعت"

-در گام بعدی واحدهای فشرده سازی شده مشابه، در یک مجموعه قرار داده شد. به عنوان مثال در مصاحبه فوق عبارات "شرکت در مراسمی مذهبی"، "همزمانی مراسمها و جشنها با نماز جماعت"، "شرکت در نماز جماعت" در یک مجموعه قرار می‌گیرد.

-واحدهای معنایی مشابه بررسی شده و برجسته‌گذاری شد. به این مفهوم که نزدیک‌ترین مفهومی که با توجه به واحدهای معنایی مشابه به ذهن متبادر می‌گردد به عنوان برجسته آن مجموعه قرار گرفته و یک مؤلفه را شکل می‌داد. به عنوان مثال در مصاحبه فوق مؤلفه "احترام به شعائر و ارزشهای مذهبی" انتخاب گردید.

-تمام واحدهای معنایی در هر دسته‌بندی مجدداً بررسی و هر جا که لازم بود دسته‌بندی‌ها تغییر داده شد.

-پس از چند روز متن اصلی مصاحبه و خود متن بدون توجه به واحدهای معنایی و دسته‌بندی‌های اولیه بازخوانی شد تا موردی از قلم نیافتاده باشد و در صورت مشاهده مضمون جدید، به دسته‌بندی اضافه می‌شد.

-واحدهای معنایی و دسته‌بندی‌های ایجاد شده در دوره اول بازبینی شد تا موردی از قلم نیافته باشد.

-دسته‌بندی‌ها به عنوان یک مجموعه‌ی واحد مورد بررسی قرار گرفت تا میزان تحقق اهداف برآورد شود.

-دسته‌بندی نهایی شد و پس از چند روز مجدداً مورد بررسی قرار گرفت و موارد مشابه حذف شد.

-در نهایت فرایند فوق‌الذکر به طریقی مشابه برای نام‌گذاری کلیه مؤلفه‌ها بکار گرفته شد.

از تحلیل مشاهدات و مصاحبه‌ها، ۱۱ مؤلفه زیر به دست آمد: احترام به شعائر و ارزشهای مذهبی ۲- تبعیت‌پذیری ۳- رفتارهای رسمی ۴- هویت سازمانی ۵- نمادهای فیزیکی

۶- فردگرایی ۷- شعار تکریم ارباب رجوع ۸- درآمدزایی ۹- تاکید بر قوانین سازمانی ۱۰- مقاومت در برابر مدیران بیگانه (خارج از سازمان) ۱۱- زبان گویه‌های مرتبط با هر یک از این مؤلفه‌ها در جدول شماره ۱ آورده شده است:

جدول ۱: مؤلفه‌ها و گویه‌های استخراج شده فرهنگ سازمانی

مؤلفه	گویه
فردگرایی	عدم تعامل مستمر بین افراد در واحدهای سازمان
	ارائه گزارشات فردی
	سرعت بیشتر کارهای انفرادی
شعار تکریم ارباب رجوع	عدم شکل‌گیری کار مشارکتی
	نارضایتی ارباب رجوع
	شفاف نبودن قوانین جاری در سازمان
	شفاف نبودن فرایندهای کاری
تاکید بر قوانین سازمانی	مراجعات مکرر به شهرداری جهت دریافت نتیجه
	تفکیک جنسیت
	آمدگی همیشگی برای پاسخگویی به ارباب رجوع
	ساعت معین صرف صبحانه برای مدیران
درآمد زایی	تاکید بر ساعت معین کاری
	خودگردانی سازمانهای محلی
	جریمه های مالی
مقاومت در برابر مدیران بیگانه	صدور مجوزهای موقت
	کم کاری
	کارشکنی
	جابجایی درون سازمانی
احترام به شعائر و ارزشهای مذهبی	عدم تمایل به همکاری در انتقال اطلاعات سازمانی
	پوشش متناسب با ایام خاص
	شرکت در نماز جماعت
	همزمانی مراسم ها و جشنها با نماز جماعت
تبعیت پذیری	پوشش و حجاب اسلامی
	تائید نظرات رئیس جلسه
	عدم ارائه نظرات مخالف
	نزدیکی به کانون قدرت با جابجایی و دورویی
رفتارهای رسمی	سکوت جهت حفظ وضع موجود
	روابط مکتوب بین همکاران
	صحبت ها محدود به مسائل کاری
	پوشش رسمی در محیط کار
وابستگی سازمانی	صمیمیت ناشی از کار
	خشنودی از عضویت در سازمان
	معرفی خود در بیرون از سازمان (اعتبار بیرونی سازمان)
نمادهای فیزیکی	وجود رفتار متناسب با جو سازمانی
	عدم استفاده از چینش میز کار دایره ای
	عدم تمایل به استفاده اشتراکی از اتاق کار
	استفاده از گل و گیاه طبیعی در اتاق
زبان	اعمال سلیقه کارکنان در چینش اتاق
	تغییر فضای فیزیکی متناسب با ایام در سازمان
	بکار گیری القاب غیر واقعی (مهندس، دکتر) در نامه نگاری های سازمان
	بکار گیری القاب غیر واقعی (مهندس، دکتر) در گفتار سازمان
	مقدمه چینی در درخواست های سازمانی همراه با گردن کجی از پایین به بالا
	مراقبت درباره نوع نگارش نامه ها (مؤدبانه و محتاط) خصوصا از پایین به بالا
	مقدمه چینی در درخواست های سازمانی همراه با طنز، جوک، صحبت دوستانه در اعضا، هم سطح

آخرین مرحله تحقیق قوم‌نگاری نوشتن گزارش تحقیق و نتیجه‌گیری می‌باشد. در این مرحله محقق می‌تواند اندیشه‌هایش را به آزمون کشد و الگوهای رفتاری را تشخیص دهد (پویا و ملکی، ۱۳۹۱). در مطالعه حاضر نتیجه‌گیری به شرح زیر ارائه می‌شود: در بین مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی می‌توان به مدل‌های شاین، مدل آت و مدل ریگل اشاره نمود که در پژوهش حاضر از سطح‌بندی تلفیقی مدل شاین، آت و ریگل استفاده شده است. شاین فرهنگ سازمانی را در سه سطح طبقه‌بندی کرده است این سه سطوح از مفاهیم و اشیا خیلی مشهود و قابل رویت به سمت مفاهیم و مفروضات اساسی و غیرقابل رویت سوق داده می‌شود.

سطح اول- مصنوعات و چیزهای قابل رویت. آشکارترین سطح فرهنگ در مدل شاین محیط مادی و اجتماعی است که اعضای سازمان آن را ایجاد کرده‌اند. این سطح شامل تمام پدیده‌های است که دیده و درک و احساس می‌شود. در این سطح می‌توان نشانه‌های مختلف فرهنگی را قرار داد مثل معماری ساختمان، جلوه‌های تکنولوژی، هنر، شیوه‌ها، برون داد افراد، سبک تصمیم‌گیری، ارتباطات سازمانی، اسناد، زبان، طرز لباس پوشیدن، افسانه‌ها و داستان‌ها و غیره (Schein, 2004)

سطح دوم- ارزش‌های حمایتی: در این سطح اعمال و رفتارهای که موفقیت‌آمیز بوده‌اند به عنوان الگویی برای دیگر اعضای سازمان می‌شوند. این اعمال و رفتارها به ارزش‌های مشترک سازمان تبدیل می‌شوند. در این سطح ارزش‌های سازمان پدیدار می‌شوند که تعبیر و تغییر آن مشکل می‌باشد. سطح دوم فرهنگ، اشاره به معیار ارزش‌گذاری شده از جمله زشت و زیبا، خوب و بد و باید و نباید دارد.

سطح سوم- مفروضات اساسی. مفروضات اساسی و بنیادی در سازمان‌ها برای اعضای سازمان بدیهی و روشن و پذیرفتنی است. به طوری که در درون سازمان اختلاف بسیار کمی در خصوص این مفروضات وجود دارد. مفروضات اساسی و بنیادی به صورت ضمنی هستند طوری که رفتار شخص را هدایت کرده و اعضای گروه می‌توانند در رابطه با چگونگی درک کردن، فکر کردن و احساس کردن ر امور مختلف آگاهی و راهنمایی شوند. این سطح نسبت به سطوح دیگر به سختی قابل تغییر است (شاین، ۲۰۰۴). همچنین آت در سال ۲۰۰۶ عناصر فرهنگ سازمانی را در چهار طبقه که برگرفته از مدل شاین است تقسیم می‌کند. این چهار طبقه شامل ۱- مصنوعات ۲- الگوهای رفتاری ۳- ارزشها ۴- مفروضات می‌باشد. از طرف دیگر ریگل ۲۰۰۳ از همین سنخ جنبه‌های فرهنگ سازمانی را

شامل ۱- زبان ۲- مصنوعات (نمادها) ۳- الگوهای رفتاری ۴- ارزشها ۵- مفروضات مورد مطالعه قرار داد. در واقع مطالعه حاضر تلفیقی از سطح بندی مذکور می‌باشد اما از یک سنخ است. با توجه به مؤلفه‌های بدست آمده و تقسیم‌بندی جدول شماره ۲ سطح‌بندی جدیدی برای فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه ارائه گردید.

جدول ۲: سطح‌بندی تلفیقی فرهنگ سازمانی

سطح	مولفه	گویه
مصنوعات (زبان)	زبان	بکارگیری القاب غیر واقعی (مهندس، دکتر) در نامه‌نگاری‌های سازمان
	زبان	بکارگیری القاب غیر واقعی (مهندس، دکتر) در گفت‌وگوهای سازمان
	زبان	مقدمه‌چینی در درخواست‌های سازمانی همراه با گردن‌کشی از پایین به بالا
	زبان	مراقبت درباره نوع نگارش نامه‌ها (مؤدبانه و محتاط) خصوصا از پایین به بالا
مصنوعات (الگوهای رفتاری)	رفتارهای رسمی	مقدمه‌چینی در درخواست‌های سازمانی همراه با طنز، جوک، صحبت دوستانه در اعضاء هم سطح
	رفتارهای رسمی	روابط مکتوب بین همکاران.
	رفتارهای رسمی	پوشش رسمی در محیط کار
	تاکید بر قوانین سازمانی	تاکید بر ساعت معین کاری
	تاکید بر قوانین سازمانی	تفکیک جنسیت
	تاکید بر قوانین سازمانی	ساعت معین صرف صبحانه برای مدیران
	تاکید بر قوانین سازمانی	آمدگی همیشگی برای پاسخگویی به ارباب رجوع
	شعار تکریم ارباب رجوع	نارضایتی ارباب رجوع
	مقاومت در برابر مدیران بیگانه	کم کاری
	مقاومت در برابر مدیران بیگانه	کارشکنی
	مقاومت در برابر مدیران بیگانه	جابجایی درون سازمانی
	مقاومت در برابر مدیران بیگانه	عدم تمایل به همکاری در انتقال اطلاعات سازمانی
	تبعیت پذیری	سکوت جهت حفظ وضع موجود
	رفتارهای رسمی	صحبت‌ها محدود به مسائل کاری
فرد گرایی	عدم تعامل مستمر بین افراد در واحدهای سازمان	
مصنوعات (نمادها)	احترام به شعائر و ارزشهای اسلامی	همزمانی مراسم‌ها و جشنها با نماز جماعت
	نماد فیزیکی	عدم استفاده از چینش میز کار دایره‌ای
	نماد فیزیکی	عدم تمایل به استفاده اشتراکی از اتاق کار
	نماد فیزیکی	استفاده از گل و گیاه طبیعی در اتاق
ارزشها	نماد فیزیکی	تعبیر فضای فیزیکی متناسب با ایام در سازمان
	فرد گرایی	ارائه گزارشات فردی
	فرد گرایی	سرعت بیشتر کارهای انفرادی
	احترام به شعائر و ارزشهای اسلامی	پوشش متناسب با ایام خاص
	احترام به شعائر و ارزشهای اسلامی	شرکت در نماز جماعت
	احترام به شعائر و ارزشهای اسلامی	پوشش و حجاب اسلامی
	رفتارهای رسمی	صمیمیت ناشی از کار
	هویت سازمانی	خشنودی از عضویت در سازمان
	هویت سازمانی	معرفی خود در بیرون از سازمان (اعتبار بیرونی سازمان)
	هویت سازمانی	وجود رفتار متناسب با جو سازمانی
	درآمدزایی	جریمه‌های مالی
	درآمدزایی	صدور مجوزهای موقت
	درآمدزایی	خودگردانی سازمانهای محلی
	تبعیت پذیری	تائید نظرات رئیس جلسه
تبعیت پذیری	عدم ارائه نظرات مخالف	
تبعیت پذیری	نزدیکی به کانون قدرت با چاپلوسی و دورویی	
فرد گرایی	عدم شکل‌گیری کار مشارکتی	
شعار تکریم ارباب رجوع	مراجعات مکرر به شهرداری جهت دریافت نتیجه	
شعار تکریم ارباب رجوع	شغاف نبودن قوانین جاری در سازمان	
شعار تکریم ارباب رجوع	شغاف نبودن فرآیند‌های کاری	

نتیجه گیری

در پیشینه تحقیق بیش از ۳۳ مدل فرهنگ سازمانی ارائه شده است. اگر آنها را به سه دسته انسان محور، ارزش محور و سازمان محور تقسیم کنیم می‌توان گفت که مدل فرهنگ سازمانی استانی دیویس (۱۹۹۴) و هافستد (۱۹۸۳) انسان محور می‌باشد. مدل‌های هریسون/هندی (۱۹۷۸)، کوک و لافرتی (۱۹۸۳)، کویین و مک‌گردد (۱۹۸۵)، دیدگاه شولز (۱۹۸۷)، مدل گوردون (۱۹۹۶)، لینوین و استرینگر (۲۰۰۲)، پارسونز (۱۹۵۸) ارزش محور و مدل‌های هاروی و براون (۱۹۹۶)، کامرون و کوئین (۲۰۰۶)، ترامپنارس (۲۰۰۵)، شاین (۲۰۰۴)، آلن ج. اسلوبودینک و دبورا لیپمن اسلوبودینک (۲۰۰۱)، ریچارد دفت (۱۹۹۸)، هلریگل و سلوکوم (۱۹۹۶)، کارتر و هسکت (۱۹۹۲)، بتینگر (۱۹۸۹)، دیل و کندی (۱۹۸۸)، کوئین (۱۹۸۵)، میلر (۱۹۸۴)، پیترز و واترمن (۱۹۸۲)، چارلز هندی (۱۹۸۱) و مدل مکانیکی ارگانیکی استاکر و برنز (۱۹۶۱) سازمان محور می‌باشند. مدل‌های دیگر فرهنگ سازمانی ترکیبی از انسان محور، ارزش محور و سازمان محور می‌باشند. مثلا مدل اوچی (۱۹۹۱)، مدل ریچارد اچ هال (۱۹۹۷)، مدل گیت هافستد (۲۰۰۰) انسان محور و سازمان محور می‌باشند. مدل هرسی بلانچارد (۱۹۸۸)، فرن هام و گانتر (۱۹۹۳)، رایبیز، دانیل دنیسون (۱۹۹۰)، سونن فیلد (۱۹۸۹) و سبک فرهنگی قاسمی (۱۳۸۲) نیز ارزش محور و سازمان محور هستند. محقق بر این اعتقاد است که هیچ کدام از مدل‌های یاد شده نمی‌تواند بازنمای درستی از فرهنگ سازمانی حاکم بر شهرداری مشهد داشته باشد لذا مدل فرهنگ سازمانی جدیدی ارائه می‌کند. یکی از ویژگی‌های مدل حاضر این است که در این پژوهش از سطح‌بندی تلفیقی مدل شاین (۱۹۸۹)، آت (۲۰۰۲) و ریگل (۲۰۰۳) استفاده شده است. به عبارت بهتر مؤلفه‌های یازده گانه فرهنگ سازمانی استخراج شده در سطح‌بندی متفاوتی طبقه‌بندی شده است.

هدف از تحقیق حاضر فهم فرهنگ سازمانی یک سازمان محلی از طریق قوم‌نگاری بود. همانگونه که مشخص شد با ورود به سازمان و با استفاده از روش قوم‌نگاری و ابزار مشاهده غیرمشارکتی و مصاحبه و پس از آن با نام‌گذاری مشاهدات و تحلیل محتوای مضمونی مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی سازمان محلی مورد مطالعه استخراج گردید. با اقتباس از مدل‌های شاین، آت و ریگل تلفیقی از سطح‌بندی‌های آنها انجام گرفت و سطح‌بندی جدید ارائه شد. در این سطح‌بندی ۵ سطح مصنوعات (زبان)، مصنوعات (الگوهای رفتاری)، مصنوعات (نمادها)، ارزشها و مفروضات و باورهای مشترک ارائه گردید که در جدول شماره دو ارتباط این سطوح با مؤلفه‌ها و گویه‌های فرهنگ سازمانی مذکور قابل مشاهده است.

منابع و مأخذ

- ۱-ایمانی، محمدتقی، (۱۳۸۱). تحقیق قوم‌نگاری در رویکردهای کمی و کیفی تحقیق، نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی(تبریز)، شماره ۴۵.
- ۲-جوئل شارون،(۱۳۷۹) ده پرسش از دیدگاه جامعه‌شناسی، ترجمه منوچهر صبوری.
- ۳-ایمان، محمد تقی، (۱۳۷۶) «نگاهی به اصول روش‌شناسی‌ها در تحقیقات علمی» «مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی تبریز، ش ۱۶۹، زمستان ۱۳۷۶.
- ۴-مک نیل پاتریک، (۱۳۷۶)، روشهای تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه محسن ثلاثی، تهران، آگاه.
- ۵-عابدی جعفری، حسین و محمدتسلیمی و ابوالحسن فقیهی و محمد شیخ زاده، (۱۳۹۰) ، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۲۳.
- 6-Ronda F. REIGLE, (2003), Organizational culture assessment: development of a descriptive test instrument.
- 7-J. Steven Ott, 2006, the organizational culture perspective.
- 8-Schein, E.H. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- 9-Sarantakas, s, (1993).social research, published 1993.
- 10-Creswell, J., W. and V. L Plano Clark, (2007). Designing and Conducting Mixed Methods Research, London: Sage Publication Inc.
- 11- Van der Waal, K. (2009). Getting going: Organizing ethnographic fieldwork. Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life.
- 12-Peoples, J., & Bailey, G. (1988). Humanity: An introduction to cultural anthropology. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- 13-Woods, P. (1979) the Divided School, London: Routledge and Kegan Paul.
- 14-Hammersley, M. (1990). Reading Ethnographic Research: A Critical Guide. London: Longman.
- 15-Charles L. Bosk, (1979), (2003), Forgive and Remember, Managing Medical Failure, 2nd Edition.
- 16-Anderson, L. M. , Shinn, C. , Fullilove, M. T. , Scrimshaw, S. C. , Fielding, J. E. , Normand, J, & et al. (2003). The effectiveness of early childhood development programs: A systematic review. American Journal of Preventive Medicine 24(35).

