

ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز

مریم ساسانیان^۱، عباس خورشیدی^۲، فاطمه حمیدیفر^۳، اصغر مشبکی^۴، علیرضا عراقیه^۵

Presentation of organizational culture model of elementary schools of alborz province

Maryam Sassanian¹, Abbas Khorshidi², Fatemeh Hamidifar³, Asghar Moshbaki⁴, Alireza Iraqiya⁵

چکیده

زمینه: فرهنگ سازمانی در رفتار انسان نقش ایفا می‌کند و یکی از مهمترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد. اما تاکنون به طور کامل مورد ارزیابی قرار نگرفته است. **هدف:** ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز بود. **روش:** پژوهش از نوع کیفی بود. جامعه آماری شامل متخصصان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش و اساتید دانشگاهی استان البرز بودند. ۳۰ نفر به روش نمونه-گیری هدفمند گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش عبارتند از: بررسی اسناد ملی و بین‌المللی مرتبط با موضوع و مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته. تحلیل داده‌ها با روش داده‌بنیاد و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، انجام شد. **یافته‌ها:** عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی ابعادی چون ساختار سازمانی، اهداف سازمانی، سرمایه انسانی، رهبری، راهبرد، سرمایه اجتماعی، محیط سازمانی، تکنولوژی سازمانی و سرمایه روانشناختی می‌باشند. **نتیجه‌گیری:** ابعادی ساختار سازمانی، اهداف سازمانی، سرمایه انسانی، رهبری، راهبرد، سرمایه اجتماعی، محیط سازمانی، تکنولوژی سازمانی و سرمایه روانشناختی بر فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی تأثیرگذار هستند.

واژه کلیدها: فرهنگ سازمانی، مدیران، مدارس ابتدایی

Background: Organizational culture plays a role in human behavior and is one of the most important concepts in behavioral sciences. But so far it has not been fully evaluated. **Aims:** To present a model of organizational culture of primary schools in Alborz province. **Method:** The research was a qualitative one. The statistical population consisted of education experts and professors of Alborz province. Thirty people were selected by purposeful sampling method. Research tools include: reviewing national and international documents related to the subject and semi-structured exploratory interviews. Data analysis was done using the data base and coding method (open, axial and selective). **Results:** The factors affecting the organizational culture of elementary schools are: organizational structure, organizational goals, human capital, leadership, strategy, social capital, organizational environment, organizational technology and psychological capital. **Conclusions:** Dimensions of organizational structure, organizational goals, human capital, leadership, strategy, social capital, organizational environment, organizational technology, and psychological capital influence the organizational culture of primary schools. **Key Words:** Organizational culture, principals, primary schools

Corresponding Author: A_khorshidi40@yahoo.com

^۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد امارات

^۱. Ph.D Student Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, U.A.E. Branch

^۲. استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران (نویسنده مسئول)

^۲. Professor, Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Islamshahr branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran (Corresponding Author)

^۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳. Assistant Professor, Department of Educational Management, central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

^۴. استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

^۴. Professor, Department of Educational Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

^۵. استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

^۵. Professor, Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Islamshahr branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran

مقدمه

در هزاره سوم، سازمان‌ها به جای تأکید و توجه بر دستگاه‌ها و تجهیزات خود، بر منابع انسانی تأکید داشته، به دنبال آن هستند تا از این طریق مزیت رقابتی پایداری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق نمایند. فرهنگ سازمانی نیز عاملی است که توسط منابع انسانی سازمان مورد تقویت و نهادینه سازی قرار می‌گیرد و همچنین بر منابع انسانی به عنوان منبع مهم و استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد و یکی از عوامل مهم و مؤثر در بهره‌وری، رشد و شکوفایی استعدادها و استفاده از توانمندی منابع انسانی سازمان است. بنابراین توجه و شناخت فرهنگ سازمانی و مدیریت آن در راستای اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان می‌تواند تأثیر بسزایی را در رشد و پیشرفت سازمان‌ها داشته و زمینه ساز ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر منابع انسانی گردد.

فرهنگ سازمانی به طور مشخص از دهه ۱۹۸۰ به بعد به مثابه 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 (۱۹۹۰) از دیدگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی نگریسته و توجه گسترده‌ای به این مقوله به عمل آوردند. این افراد اعتقاد داشتند که با نگاه کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ می‌توان از آن به مثابه ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد و به همین دلیل معتقدند که باید فرهنگ را در سازمان مدیریت کرد (رعنایی کردشولی، ۱۳۸۷). نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی، ابتدا در قالب کلیتری تحت عنوان اثربخشی سازمانی به وسیله نویسندگان و پژوهشگرانی مانند پیترو و واترمن (۱۹۸۲) و دیل و کندی (۱۹۸۲) ارائه 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. در همین زمینه، کولیر (۲۰۰۰). عیدی و همکاران (۲۰۱۱) و ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳) فرهنگ سازمانی را به مثابه یک پیش‌بینی‌کننده ضروری برای اثربخشی سازمانی معرفی کردند و علاوه بر محققان، نظریه پردازان سازمانی (مانند دوهرتی و چلادورای، ۱۹۹۹، آمیس و اسلاک، ۲۰۰۴ و ۲۰۰۲، شیلبری و مور، ۲۰۰۶، اسلاک و پارت، ۲۰۰۶، والاس و ویز، ۱۹۹۵، ویز، ۱۹۹۶،

اسکات، ۱۹۹۷) نیز نشان دادند که فرهنگ سازمانی اثر بسیار زیادی بر عملکرد و اثربخشی بلندمدت در سازمان دارد.

از آنجا که بسیاری از تعاریف مختلف برای فرهنگ سازمانی پیشنهاد شده است، بسیاری از پژوهشگران موافقند که آن را به یک نظام از ارزش‌ها، باورها و رفتار مشترک که در میان کارکنان اشاره دارد، تعریف کنند (ژیاثومینگ و ژونچن، ۲۰۱۲، بلیاس، کوستلیوس، و ایراکتاراکس و اسدرولیاس، ۲۰۱۵، راوازی و شولتز، ۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی با تعدادی از ویژگی‌های خاص و مشترک تعریف می‌شود. در ابتدا همه آنها عبارتند از مفهوم به اشتراک-گذاری، که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی در درون گروه توسعه یافته است. در وهله دوم، فرهنگ سازمانی به عنوان یک زیربنای اجتماعی در نظر گرفته می‌شود، این مقوله مربوط به هر سازمان و کارکنانش، همچنین تاریخ، محیط کار و رویدادهای خاص، نیز می‌شود. در نهایت بسیاری از تعاریف این مفهوم را می‌رسانند که فرهنگ سازمانی چندبعدی و چند سطحی است و شامل بسیاری از اقسام شناختی و نمادین است (بلیاس و کوستلیوس، و ایراکتاراکس و اسدرولیاس، ۲۰۱۵). فرهنگ سازمانی نقش مهمی در عملکرد کلی یک سازمان ایفا می‌کند. در اصل یک سنجه مهم از عملکرد سازمان و اثربخشی است. در مرحله اول، فرهنگ سازمانی کمک می‌کند تا اعضای یک سازمان، احساس هویت بدست آوردند و کارکنان درک کنند که آنها متعلق به یک سازمان - جامعه هستند که این فرهنگ، شامل برخی از ارزش‌ها، اعتقادات و ایدئولوژی‌ها می‌شود (پاناگوتیس، ۲۰۱۴).

در سال‌های اخیر، ارائه مدل‌های متعدد فرهنگ سازمانی در ادبیات تئوری‌های سازمان در سطح کلان موجب شده است تا سایر محققان مدل‌های چندبعدی را در عمل به بوته آزمایش بگذارند. در حقیقت، شناسایی عوامل چندبعدی به نظریه پردازان و محققان کمک می‌کند که فرهنگ‌های مبتنی بر دامنه‌های کلان را با یکدیگر پیوند دهند و تعادل منطقی را برای هر یک از سازمان‌ها بر اساس ماهیت و اهدافشان معرفی کنند. مثلاً کامرون و اتینگتون (۱۹۸۸) در تحقیقی تحت عنوان مبانی و پایه‌های شناختی فرهنگ سازمانی، بیش از بیست عامل را در تحقیق خود به مثابه یافته‌هایشان معرفی کردند، که از جمله می‌توان به ویژگی‌های بارز و آشکار، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان و غیره اشاره کرد. با سیر در تطور مفروضات مبتنی بر جهان شمول‌گرایی و عمومیت‌پذیری

پژوهش، مطالعاتی مشاهده می‌شوند که در صدد تبیین ویژگی‌ها و ارائه گونه‌شناسی‌های فرهنگی بوده و تا حدود زیادی مدعی کاربرد همگانی مدها در سازمان‌ها و جوامع مختلف هستند. تحقیق هافستد (۱۹۸۰) نمونه‌ای از این نوع مطالعات است که چهار خصیصه اصلی فرهنگ‌های کاری را در سطح ملی مشخص کرده و بر مبنای آن بین تعداد زیادی از فرهنگ‌های ملی موجود در یک سازمان تمایز قائل شد. این چهار خصیصه یعنی فاصله قدرت، فردگرایی - جمع‌گرایی، مردسالاری - زنسالاری و اجتناب از عدم اطمینان، از طریق تحلیل‌های چند متغیره داده‌های کمی حاصل از پیمایش به دست آمده‌اند. بر اساس، محققان مطالعات خود را به فرهنگ سازمانی تسری بخشیده و با استفاده از رویکردی که روش‌های کمی و کیفی را با هم در می‌آمیزند، چندین بعد دیگر از قبیل کار محور بودن را به ابعاد قبلی افزوده‌اند.

با توجه به مطالب مطرح شده در باب فرهنگ سازمانی و بیان مشکل، باید به طور خاص به نظام‌های آموزشی کشور پرداخت و این موضوع را توجه کرد که نظام آموزشی کشور با گستردگی زیاد آن در کل مناطق کشور دارای مسائل و مشکلاتی در حوزه فرهنگی می‌باشند. قبلاً گفته شد که هر سازمانی، فرهنگ سازمانی مختص به خود را دارد و از این حیث وجه تمایز هر سازمانی از سازمان دیگر فرهنگ سازمانی آن سازمان است. در حوزه آموزش و پرورش و مدارس نیز به دلایل مختلفی از جمله آیین و رسوم منطقه‌ای، دین و مذهب، قومیت، بافت اجتماعی، شرایط جغرافیایی و... این نکته قابل توجه است که فرهنگ سازمانی مدارس در هر منطقه‌ای از مناطق دیگر کاملاً متمایز است و مطالعه آن دارای اهمیت است. این موضوع از نقطه نظر سند تحول بنیادین نیز قابل مطالعه و بررسی است.

با توجه به این که اکثر پژوهش‌های انجام شده پیرامون فرهنگ سازمانی در محیط‌های صنعتی انجام گرفته است از این رو، فقدان ابزاری معتبر و نیز عدم وجود الگویی مناسب، جهت توسعه و شناخت نقاط قوت و ضعف‌های فرهنگ سازمانی و عدم شناخت ارزش‌های فرهنگی حاکم بر نظام‌های آموزشی و مدارس به مثابه مشکلاتی اساسی مطرح هستند. به همین دلیل، می‌توان با شناسایی ارزش‌ها و باورهای فرهنگی حاکم بر نظام آموزشی راهکارهای کاربردی فراهم کرد.

با این حال، در زمینه درک مفهوم فرهنگ سازمانی در سازمان‌های (با ماهیت پویا) در قالب مدل‌ها و الگوهای معین و روابط آن با متغیرهای خرد و کلان سازمانی شواهد ضد و نقیضی وجود دارند. همچنین با توجه به تأثیر مهم مبحث فرهنگ سازمانی با مقوله‌های مختلفی مانند اثربخشی، عملکرد، بهره‌وری و با وجود عدم شناخت گونه‌های فرهنگی سازمان‌ها به ویژه در نظام‌های آموزشی، به نظر می‌رسد اجرای چنین پژوهش‌هایی به منظور تعیین عوامل مهم فرهنگ سازمانی در جهت توازن فرهنگی مدارس در راستای ارتقای سطح عملکرد و اثربخشی آنها امری ضروری و قابل کاربرد باشد. همچنین، با تعیین و بررسی وضعیت فرهنگ موجود و مطلوب سازمان‌های آموزشی می‌توان به شناسایی نقاط ضعف و قوت‌های فرهنگی پرداخت و راهکارهای مؤثری را ارائه کرد.

با این که در مورد نحوه مطالعات و شناخت فرهنگ سازمانی بین پژوهشگران توافق اندکی وجود دارد و حتی بعضی از آنها

محوری گرایش دارد و در نتیجه تمرکز آن بر انضباط، هم‌رسانی، کارآمدی، استانداردها و مقررات است. سازمان‌هایی که این نوع فرهنگ در آنها غلبه دارد، به عنوان سازمان‌هایی منظم و رسمی شناخته می‌شوند. در نهایت فرهنگ اثربخشی است که تمرکز آن بر بیرون از سازمان است و گرایش به کنترل دارد. در نتیجه رقابتی بودن، دستیابی به اهداف، تولیدگرایی، اثربخشی و اقدامات سودمحور در این نوع فرهنگ تقویت می‌شود و این سازمان را نتیجه‌گرا می‌سازد.

گرین (۲۰۱۴) در تحقیق خود 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 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.

لاکاس (۲۰۱۳) در پژوهش خود تحت عنوان «تحلیل چند روشی فرهنگ سازمانی با استفاده از مطالعه بهبود یافته فرهنگ سازمانی دنیسون» در امریکا 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 ساختاریافته با مدیران سازمان‌های خدماتی مورد بررسی، متغیرهای فرهنگ سازمانی استخراج شده است. عباسی و همکاران (۱۳۹۶) نتایجشان نشان داد که بیشترین همبستگی درونی میان عوامل تأکیدات راهبردی و معیارهای موفقیت وجود دارند و بهترین منعکس کننده‌های فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی کشور، ابعاد تأکیدات راهبردی ویژگی‌های بارز هستند. علاوه بر ابعاد دیگر فرهنگ سازمانی مانند رهبری سازمانی و مدیریت کارکنان، براساس این یافته‌ها می‌توان انتظار داشت که با تمرکز بر تأکیدات راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی زیربنا و پایه‌های کاربردی و اجرایی برای موفقیت و اثربخشی ورزش کشور فراهم شوند. زرنندی و معدنی (۱۳۹۵) در پژوهش خود ۴ نوع فرهنگ (مشارکت محور، راهبردمحور، سلامت محور، قانون محور) و ۳۰ شاخص فرهنگی را شناسایی کردند که با تحلیل‌های صورت گرفته، در قالب یک مدل مفهومی مبتنی بر مطلوب

ماهیت و طبیعت کارهای آموزشی، رسالت و اهداف آموزش و پرورش پی برد. بریسون (۲۰۱۶) در شرکت‌های رو به رشد فعال در حوزه فناوری اطلاعات 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 فناوری اطلاعات، 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.

ریمن و دیگران (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان «ویژگی‌های (متغیرهای) فرهنگ سازمانی در واحدهای نگهداری دو کارخانه تولید کننده 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.

چنگ و لین (۲۰۱۵) با الهام از گونه‌شناسی کویین و اسپریتزر (۱۹۹۱) مدلی ارائه کردند. در مدل ارائه شده توسط آنها بر اساس دو بعد ارائه شده کویین، چهار نوع فرهنگ را به وجود آوردند. این چهار نوع فرهنگ عبارتند از: فرهنگ مشارکتی، نوآورانه، اثربخشی و تداوم رویه. فرهنگ مشارکتی که گرایش این فرهنگ به داخل سازمان و انعطاف‌پذیری است. این نوع فرهنگ موجب تقویت مشارکت کارکنان، تبادل اطلاعات و دانش، اعتماد، توانمندسازی و کار تیمی می‌شود. چنین فرهنگی یک محیط دوستانه و شبیه به محیط خانوادگی را فراهم می‌سازد. فرهنگ دوم فرهنگ نوآورانه است و گرایش به محیط بیرونی و انعطاف محوری است. این فرهنگ بر خلاقیت، خطرپذیری، کارآفرینی، انطباق‌پذیری و پویایی تأکید دارد. فرهنگ تداوم رویه، به داخل سازمان و کنترل

هوشیاری)، تدین و پارسایی انقلابی (تعالی معنوی، عدالت و انصاف، وجدان‌کاری، الگوی زیست انقلابی، ولایت مداری)، انسجام سازمانی (قانون‌گرایی، همبستگی سازمانی، روابط انسانی، رهبری) و بعد تعالی سازمانی (مشتری‌مداری، نگاه برترساز، یادگیری سازمانی) از مجموع منابع مذکور استخراج و برای هر کدام از این ابعاد مؤلفه‌هایی تنظیم و سپس در آزمون اعتبارسنجی نهایی شد.

فرهی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی پرداختند. برابر یافته‌های تحقیق، فرهنگ مکتبی با نمره ۳/۵۲ اولین رتبه و فرهنگ تحول‌گرا با نمره ۲/۹۶ آخرین رتبه را از منظر پاسخ‌گویان سازمان مورد مطالعه، به خود اختصاص داده است. سنجقی، اخوان و اجاقی (۱۳۹۲) در پژوهشی به دنبال ارائه چارچوبی در تبیین ارتباط بین توسعه‌ی فرآیندهای مدیریت دانش با انواع فرهنگ‌های سازمانی بودند در نهایت، چهار فرضیه برآمده از چارچوب پژوهش آزمون شدند که دو فرضیه مربوط به دو فرهنگ اخیر به علت نوپایی برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های منتخب، مورد پذیرش قرار نگرفت.

عسکری وزیری، زارعی متین و امیری (۱۳۹۱) در پژوهشی به ارائه الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج‌البلاغه پرداختند. که حاصل آن به صورت الگوی نهایی فرهنگ سازمانی با ابعاد اخلاص، رهبری خدمت‌گزار، یادگیری و دانش افزایی، وجدان‌کاری، شایسته‌سالاری، بهبود مستمر، مردم‌داری، نظم و انضباط، مشورت و هم‌اندیشی، خودارزیابی، معنویت، عدالت نمود یافته است. بر اساس آنچه گفته شد و از آنجا که الگوی مناسبی در زمینه فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز وجود ندارد، لذا پژوهش حاضر درصدد ارائه الگوی مناسبی برای فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز و پاسخ‌گویی به این سؤالات پژوهش می‌باشد. ابعاد الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز کدامند؟ مؤلفه‌های سازنده هر یک از ابعاد الگوی مزبور کدامند؟ شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های سازنده الگوی مزبور کدامند؟

روش

پژوهش حاضر از نوع کیفی و از نظر روش داده بنیاد بود. متخصصان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش (که سوابق علمی و

فرهنگ سازمانی اسلامی برای مقابله با فساد اداری در سازمان‌ها ارائه شده است. وظیفه دوست و رادمرد قدیری (۱۳۹۵) دریافتند فرهنگ سازمانی به عنوان بستری که بر کلیه تعاملات سازمان اثرگذار است، قادر خواهد بود به تقویت مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و اجرای موفقیت‌آمیز مربی‌گری مدیریت کمک نماید. از این رو، مدل مفهومی ارائه شده در این مطالعه، به بررسی روابط متقابل مربی‌گری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمان می‌پردازد. این مدل، راهنمایی جهت تحقیقات آتی بوده و به عنوان الگویی به منظور تقویت ابعاد مربی‌گری مدیریت از طریق توجه به اعتماد سازمانی و درک نقش مؤثر آن در مربی‌گری اثربخش، مطرح می‌گردد.

در پژوهش قدسیان و همکاران (۱۳۹۴) الگوی فرهنگ سازمانی آموزش در سه بعد «انطباق بیرونی» با چهار شاخص یادگیری سازمانی، مشتری‌مداری، چشم‌انداز، و پیشرو فعال؛ «هماهنگی درونی» با چهار شاخص دانش‌گرایی، مشارکت قانون-مند، ارزش‌های محوری، نگاه سرمایه‌ای به انسان و «روابط انسانی» با چهار شاخص کرامت ذاتی و اکتسابی، انگیزه‌ی هدف منافع ملی، رشد و تعالی، با مرکزیت آموزه‌های دینی، «حیات طیبه» طراحی شد. مرادی و زائری تمبکی (۱۳۹۴) در پژوهشی به طراحی الگوی فرهنگ سازمانی برای سازمان‌های آموزشی پرداخته‌اند و در نهایت با بهره‌گیری از ادبیات پژوهش و همچنین ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده مدلی برای فرهنگ سازمانی با عنوان مدل ستاره‌ای فرهنگ سازمانی برای سازمان‌های آموزشی ارائه کردند.

در پژوهش ربیعی (۱۳۹۲) نتایج نشان داد که مؤلفه‌های خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، هدایت و رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل و نظارت، تعیین هویت، سیستم پاداش، تحمل تضاد و تعارض و الگوهای ارتباطی مناسب با فرهنگ سازمانی دانش‌محور در سازمان آموزش و پرورش شهرستان شاهرود می‌باشند. همچنین، بیشترین سهم مربوط به مؤلفه الگوهای ارتباطی و کمترین سهم مربوط به مؤلفه سیستم پاداش می‌باشد. فضایی و شمشیشیری (۱۳۹۲) در پژوهشی به «ارائه چارچوب مفهومی مدل فرهنگ سازمانی فقه‌محور، ولایت‌مدار و مبتنی بر کرامت انسانی در سازمان‌های نظارتی» پرداختند. در نهایت چارچوب مفهومی مدل با چهار بعد هوشیاری و آینده‌پژوهی (بصیرت سیاسی، خلاقیت و نوآوری، تحلیل‌گری، دانایی محوری،

شرکت در پژوهش بود. به منظور رعایت اصول اخلاقی در مورد محرمانه بودن اطلاعات به نمونه‌های پژوهش اطمینان داده شد. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از سه نوع کدگذاری استفاده شد که عبارت‌اند از: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. بر این اساس ضرورتاً محقق در این پژوهش ابتدا به کدگذاری باز، سپس محوری و در نهایت به کدگذاری انتخابی پرداخت.

یافته‌ها

در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفتند، عبارات و مفاهیم مناسب و مقوله‌های مربوط مشخص شدند، ابعاد و ویژگی‌ها تعیین شد و الگو مورد بررسی قرار گرفت. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق عنوان‌گذاری توسط محقق، به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان (کدهای زنده) و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آنها ایجاد شدند. نسخه‌های پیاده شده مصاحبه‌ها برای یافتن گویه‌های اصلی به طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند که در مجموع ۱۷۰ گویه از مصاحبه‌ها بدست آمد. در ادامه سؤالاتی که به نظر می‌رسید با یکدیگر همخوانی داشته باشند یا اینکه دارای تأثیر قابل ملاحظه‌ای نباشند حذف شدند. در نتیجه ۱۶۱ گویه به عنوان گویه‌های الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز شناسایی شد.

اجرائی در آموزش و پرورش دارند) و اساتید دانشگاهی (عضو هیات علمی، دارای سوابق پژوهشی مرتبط با فرهنگ سازمانی) به عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شده‌اند که با روش هدفمند گلوله برفی انتخاب شدند. با انجام ۳۰ مصاحبه، تشخیص محقق این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده است. ابزار گردآوری داده‌ها بررسی اسناد ملی و بین‌المللی مرتبط با موضوع و همچنین مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته بود. در نهایت پس از جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌های مصاحبه و بررسی منابع، در این مرحله از روش داده بنیاد و کدگذار (باز، محوری و انتخابی)، برای طبقه‌بندی داده‌ها استفاده شد. اعتبار درونی (قابلیت اعتبار) یافته‌ها، علاوه بر اینکه داده‌ها با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، منابع، مصاحبه با افراد کانونی انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. برای تأیید دقت و صحت داده‌ها، در مورد اعتبار مطالعه از شیوه بررسی به وسیله اعضای پژوهش استفاده گردید. جهت تعیین اعتبار بیرونی (انتقال‌پذیری) یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری، استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها، بهره گرفته شد. معیارهای ورود به پژوهش داشتن سابقه هیئت علمی و پژوهشی در دانشگاه و داشتن سوابق علمی و اجرایی در آموزش و پرورش بود. ملاک خروج از پژوهش نیز نداشتن رضایت برای

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های بدست آمده طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
بیچیدگی		تنوع در عناوین شغلی وجود آحاد منابع انسانی دارای درجات عالی تحصیلی وجود تعداد زیادی سلسله مراتب از بالاترین تا پایین‌ترین رده سازمانی وجود واحدهای سازمانی توجه به ارتباطات متعدد برون سازمانی توجه به ارتباطات متعدد درون سازمانی درک بیچیدگی‌های سازمان
ساختار سازمانی		برخورداری کلیه مشاغل از شرح وظایف سازمانی وجود آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های شغلی اتخاذ تصمیمات مبتنی بر نظام ارزشی حاکم بر سازمان توسط روسای ادارات در همه موارد
رسمیت		وجود شناسنامه عملکردی آحاد منابع انسانی در سازمان تعیین مدار توسعه نیافتگی
تمرکز		وجود سیستم نظارت برای انجام وظایف آحاد منابع انسانی در سازمان الزام به رعایت ضوابط و قوانین حاکم بر سازمان برای آحاد منابع انسانی مستند بودن قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های موجود در سازمان جمع‌آوری اطلاعات لازم برای اخذ تصمیمات بصورت مستقیم و غیرمستقیم توسط مدیران سازمان تبیین اطلاعات جمع‌آوری شده توسط مدیران سازمان کنترل تصمیمات متخذه در اجرا بصورت مستقیم توسط مدیران عالی سازمان

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های بدست آمده طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
اهداف سازمانی	نیازسنجی	واگذاری تعیین، تنظیم و مصرف بودجه واحد به مدیران تفویض اختیار به مدیران در ارزیابی عملکرد واحد خود تفویض اختیار به مدیران در جذب و تعدیل نیروی انسانی واحد خود تفویض اختیار به مدیران جهت تشویق آحاد منابع انسانی واحد خود تفویض اختیار در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های فرهنگی به مدیران واحدها اختیار داشتن مدیران در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید توجه کامل آحاد منابع انسانی به قوانین و مقررات حاکم بر سازمان در دسترس بودن قوانین
	پایداری	تفویض اختیار در تعیین، تنظیم و تخصیص منابع توسط مدیر شناسایی نیازهای فرهنگی برای نیازآفرینی آحاد منابع انسانی در سازمان کاربست روش‌های نیازسنجی متناسب با شرایط فرهنگی حاکم بر سازمان تبدیل ساختارمند نیازهای شناسایی شده به اهداف سازمانی ارزیابی قابلیت اجرایی اهداف شناسایی شده مبتنی بر نیاز توجه به توسعه سازمان در آینده بیش از وضعیت فعلی آن تنظیم امور به منظور زمینه‌سازی پیشرفت‌های آتی سازمان تأکید بیشتر بر تحقق وضع موجود
نتایج	توجه	تجهیز آحاد منابع انسانی به ابزارهای مورد نیاز برای انجام موفق کارها وحدت رویه در فعالیت‌های فرهنگی سازمان تأکید مدیران به فرآیند انجام کار تأکید مدیران بر نتایج انجام کار اهمیت بیشتر به سرعت دستیابی به نتایج مورد دلخواه نسبت به نحوه انجام آن توجه به اثربخش بودن نتایج حاصل از انجام امور توجه آحاد منابع انسانی از فرآیند انجام کار توجه آحاد منابع انسانی از نتیجه انجام کار اجازه اظهارنظر به آحاد منابع انسانی در تصمیمات مربوط به کار خود فرصت به آحاد منابع انسانی در جهت بهبود کیفیت کار خود مشارکت آحاد منابع انسانی با مسئولان در انجام امور سازمان فراهم بودن امکان ایجاد ارتباط با سایر همکاران در جهت حل مشکلات کاری آگاهی مدیریت از توانمندی‌های افراد مشارکت دادن آحاد منابع انسانی در تصمیمات مربوط به کار خود ارائه اطلاعات مقتضی به آحاد منابع انسانی برای انجام دادن کارها تفویض اختیار پذیرگی فردی در آحاد منابع انسانی
	خطرپذیری	تشویق آحاد منابع انسانی به استقبال از موقعیت‌های دشوار کاری پذیرش خطرپذیری آحاد منابع انسانی برای انجام وظایف تشویق آحاد منابع انسانی به طرح روش‌های جدید انجام کار تشویق آحاد منابع انسانی به اجرای روش‌های جدید انجام کار معرفی روش‌های جدید انجام کار توسط مدیریت احساس استقلال آحاد منابع انسانی در انجام وظایف شغلی آمادگی آحاد منابع انسانی برای پذیرش و قبول مسئولیت بیشتر تشویق آحاد منابع انسانی خلاق و نوآور داشتن انگیزه در مواجهه با مسائل کاربست سبک رهبری مقتضی عملیاتی کردن امور فرهنگی در مدارس کاربست رهبری ارکستر
رهبری	پیشرفت‌گرایی	داشتن نقش تسهیل‌کننده مدیران در تحقق فرآیندهای فرهنگی مدارس تسهیل کار تیمی در قالب امور فرهنگی مدرسه مدیریت آحاد منابع انسانی برای توسعه دادن آزادی‌های فردی جهت توسعه فرهنگی مدارس کاربست مسابقات فرهنگی در مدارس ایجاد امنیت شغلی برای آحاد منابع انسانی در مدارس
	سبک	
هدایت		

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های بدست آمده طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	اقتدار	<p>ایجاد مالکیت روانی برای آحاد منابع انسانی</p> <p>آگاهی مدیران به سازماندهی کار به طور گروهی</p> <p>اعتقاد مدیر به کار گروهی در مدارس</p> <p>توسعه اقتدار ایدئولوژیکی برای آحاد منابع انسانی</p> <p>توسعه اقتدار اجتماعی برای آحاد منابع انسانی</p> <p>توسعه اقتدار فرهنگی برای آحاد منابع انسانی</p> <p>توسعه اقتدار سیاسی برای آحاد منابع انسانی</p> <p>توسعه اقتدار علمی به ویژه در بعد فرهنگی</p> <p>داشتن مقبولیت عامه مردم</p>
	قابلیت اجرا	<p>داشتن شخصیت کاریزما برای مسئولان فرهنگی مدارس</p> <p>تأکید سازمان بر توسعه انسانی از طریق اعتماد بالا، شفافیت و مشارکت</p> <p>تأکید سازمان بر کسب منابع و خلق چالش‌های جدید</p> <p>ارزشمند بودن ابتکار و جستجوی فرصت‌های جدید در سازمان</p> <p>تأکید سازمان بر اقدامات و دست‌آوردهای رقابت‌جویانه</p> <p>اهمیت دادن سازمان به دستیابی به اهداف تعیین شده و موفقیت در بازار</p> <p>تأکید سازمان بر ثبات و پایداری</p> <p>اهمیت دادن سازمان به کارایی، کنترل و کارکرد روان سیستم</p> <p>تدوین راهبردهای تحقق اهداف به کمک کارکنان</p> <p>توسعه کارهای مرتبط با تخصص و تجربه</p> <p>بکارگیری آحاد منابع انسانی با کیفیت</p> <p>وحدیت رویه بین مجریان فرهنگی</p> <p>توسعه سرمایه انسانی در سازمان</p> <p>توسعه کار تیمی در سازمان</p> <p>توسعه وجدان کاری در سازمان</p>
	راهبرد	<p>تأکید بر تولید جدیدترین و منحصر به فردترین محصول</p> <p>پیشگامی مدارس در مبتکر بودن و خلق ایده‌های جدید فرهنگی</p> <p>پیشی گرفتن از رقبای مدارس در بعد فرهنگی</p> <p>تقویت بهره‌وری فرهنگی در مدارس</p> <p>تخصیص هزینه‌های مقتضی اثربخش (زمان، مادی، فرد و ...)</p> <p>پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق وفاداری و اعتماد متقابل</p> <p>تأکید بر توسعه همه جانبه فرهنگ در مدارس</p> <p>پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق تعهد به نوآوری و توسعه سازمانی</p> <p>توسعه همه جانبه فرهنگ در مدارس</p> <p>پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی</p> <p>پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق قواعد و خط‌مشی‌های سازمانی</p> <p>تعامل بین فعالیت‌های فرهنگی مدارس و ارزش‌های اصیل جامعه</p> <p>تأکید بر حفظ کارکرد روان سازمان</p>
	اثربخشی	<p>هماهنگی رسانه‌ها به ویژه رسانه ملی با مدارس جهت توسعه فرهنگی مدارس</p> <p>ترغیب آحاد منابع انسانی به همکاری توسط مدیران مدارس</p> <p>توسعه روحیه همکاری در فرآیند برنامه‌ریزی مدارس</p> <p>توسعه روحیه همکاری در سازماندهی مدارس</p> <p>ساری و جاری نمودن شرکت سهامی فکر در مدرسه</p> <p>راه‌اندازی اندیشه‌کده‌های فرهنگی در آحاد منابع انسانی مدرسه</p> <p>درک افراد از ارتباط بین کار خود و اهداف سازمان</p> <p>تشویق آحاد منابع انسانی به انجام وظایف به صورت گروهی</p> <p>امکان انجام وظایف به صورت گروهی یا تیمی</p> <p>در اختیار بودن اطلاعات مقتضی برای همه به طور وسیع</p> <p>اعتقاد به توان اثرگذاری مثبت افراد بر کارها و نتایج</p>
	انسجام	
	سرمایه اجتماعی	
	مشارکت	

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های بدست آمده طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
محیط سازمانی	درونی	تأکید بر محیط غیررسمی در مدارس
		تأکید بر محیط پویا در مدارس
		تأکید بر محیط کارآفرین در مدارس
		تأکید بر محیط رسمی در مدارس
		سلامت درونی محیط مدرسه
		انعطاف پذیر بودن محیط درونی در مدرسه
		هماهنگ کردن محیط غیررسمی در راستای محیط رسمی در مدارس
		وجود ارتباطات سازمانی زیاد با عوامل برون سازمانی
		تأمین منابع و امکانات مورد نیاز سازمان از عوامل برون سازمانی
		توجه به تأثیر عوامل بیرونی بر تصمیمات درونی مدرسه
بیرونی	بیرونی	توجه به تغییرات محیط بیرونی (ملی و فراملی)
		نقش آفرینی عوامل بیرونی در تصمیمات سازمانی
		پاسخ گو بودن مدارس به ذینفعان بیرونی
		توجه به تأثیر عوامل بیرونی در تعیین اهداف و استراتژی‌های سازمانی
		مقابله با فرهنگ بیگانه در مدارس
		تعامل محیط درونی و بیرونی در مدرسه
		ماشینی و بی هویت شدن ارزش‌ها و اهداف زندگی سازمانی از طریق ورود تکنولوژی
		تأکید و توجه به فرهنگ بومی در مقابل تکنولوژی وارداتی
		آموزش تکنولوژی وارداتی در راستای کسب منافع فرهنگی در مدارس
		استفاده از تکنولوژی برای تأمین نیازهای اولیه و حل مشکلات اقتصادی و اجتماعی سازمان
وارداتی	وارداتی	تأکید و توجه به انفجار ارزش‌ها از طریق ورود تکنولوژی وارداتی
		در نظر گرفتن تکنولوژی به عنوان بخش مادی فرهنگ سازمانی
		توسعه تکنولوژی به عنوان یک هدف استراتژیک
		تلاش در جهت متناسب سازی تکنولوژی با فرهنگ سازمانی
		هم‌راستایی باورهای اجتماعی و فرهنگی با توسعه تکنولوژی
		تغییر فرهنگ برای توسعه تکنولوژی از طریق برانگیختن احساسات عمومی و ایجاد انگیزه‌ها با گسترش آگاهی و شناخت وضع موجود و آینده
		تقویت استعداد ذاتی و ضروری برای ایجاد فرهنگ علمی و تکنولوژیکی قوی از طریق جلوگیری از ورود بیش از اندازه تکنولوژی‌های غیروومی
		تقویت امید
		حل مسئله به روش‌های مختلف
		استفاده از فرهنگ اصیل
تکنولوژی سازمانی	بومی	تقویت آستانه تحمل
		تلاش برای رسیدن به هدف
		استدلال پذیری
		هدف گذاری
		توانایی سازگاری با شرایط
		کمک گرفتن از دیگران
		ایمان توحیدی
		سخت کوشی
		توانایی حفظ آرامش خود
		مثبت اندیشی
بومی	بومی	اعتماد به محیط
		اطمینان به محیط
		خودباوری
		توانایی اصلاحی خود
		دقت در انجام امور
		یادگیری مداوم
		امیدواری
		سرمايه روانشناختی
		تاب آوری
		خود کارآمدی

فرهنگ سازمانی را نظامی از استنباط مشترک می‌داند که اعضا نسبت به یک سازمان دارند همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود، بدین ترتیب فرهنگ سازمانی هویت اجتماعی هر سازمان را تعیین می‌کند و به ساده‌ترین وجه می‌توان فرهنگ سازمانی را ترکیبی از باورها، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌هایی دانست که در سازمان وجود دارد و همه اعضای سازمان، کم و بیش بطور یکسان در معرض آن قرار می‌گیرند و تا حدودی نسبت به آن توافق و هم رأی وجود دارد (صفائی قادیکلایی، اندرخورا، ۱۳۸۸). دنیسون فرهنگ سازمانی را دارای چهار بعد می‌داند: درگیری در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت.

غالباً کشورهای در حال توسعه با نوعی پایین بودن اثربخشی و کارایی سازمانی مواجه هستند و این در حالی است که جهت رفع این مشکل، وجود افرادی با تعهد بالای سازمانی که دارای ارزش‌ها و باورهای مشترکی می‌باشند، لازم و ضروری است. اهمیت این امر وقتی نمایان می‌شود که نظام اداری و سازمانی را به منزله ابزاری برای تحقیق اهداف توسعه در ابعاد مختلف تلقی کنیم. با این تعبیر، وجود یک حس و باورهای مشترک میان مجموعه اعضای سازمان جهت انسجام بخشیدن به بخش‌ها و مؤلفه‌های مختلف الزامی است. جهان در ۳۰ سال گذشته شاهد احیای توجه پژوهشگران به ماهیت و تأثیر فرهنگ سازمانی در رابطه با سازمان و کار مدرن بوده است (هاو کینز، ۱۹۹۷). رابینز؛ ترجمه پارسائیان و اعرابی (۱۳۹۴) معتقد است که فرهنگ سازمانی قوی، نوعی ثبات رفتاری ایجاد می‌کند و می‌تواند به عنوان یک ابزاری قدرتمند جایگزین قوانین و مقررات رسمی پیچیده در سازمان باشد. به عبارت دیگر فرهنگ سازمان وسیله‌ای است که برخورد ما را با مسائل سازمان تسهیل کرده است و نحوه تغییر و تفسیر ما را از رویدادهای اطرافمان شکل می‌دهد. یکی از ویژگی‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی، تمرکز بر روی کارمندان به عنوان یک امتیاز با ارزش است. سازمان‌ها به معنای وسیله رکن اجتماع کنونی و مدیریت مهمترین عامل در حیات رشد و بالندگی سازمان‌هاست و بی شک این وظیفه مدیران است که با توجه به اهداف سازمانی روند حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب را هدایت کنند از طرفی تغییرات گسترده در سطح جهانی سازمان‌ها را برای رسیدن به هدف خود هر روز با مشکلات و تغییرات متعددی مواجه ساخته است. این تغییرات موجب شد که روز به روز تحولات جدیدی در خصوص نظریه‌های مدیریت

در نهایت پس از استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌ها، عوامل مؤثر در فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز با ۹ بعد، ۲۳ مؤلفه و ۱۶۱ گویه مورد تأیید قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش بیانگر آن بود که ابعاد شناسایی شده برای الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز ابعادی چون، ساختار سازمانی، اهداف سازمانی، سرمایه انسانی، رهبری، راهبرد، سرمایه اجتماعی، محیط سازمانی، تکنولوژی سازمانی و سرمایه روانشناختی می‌باشد که با نتایج پژوهش‌های فضایی و شمشیشیری (۱۳۹۲)، زرنیدی و معدنی (۱۳۹۵)، ربیعی (۱۳۹۲)، فرهی و همکاران (۱۳۹۲)، پیترز و واترمن (۲۰۰۹)، مکینتوش و دوهرتی (۲۰۱۰)، مارسلو و گارسه (۲۰۱۰) همسو می‌باشد، چراکه آنها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی دست پیدا کردند. امروزه سازمان‌ها جایگاه والا و برجسته‌ای در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع پیدا کرده‌اند. بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مربوط به زندگی در سازمان‌ها انجام می‌گیرد و زندگی بدون وجود سازمان‌های گوناگون غیر مقدور است. با وجود این، نیل به موفقیت و پیشرفت همه جانبه و تأمین و رفاه و آسایش به صرف وجود سازمان‌ها تحقق نمی‌یابد، بلکه برای این منظور به سازمان‌های کارآمد و اثر بخش نیاز است (انعامی، ۱۳۸۱). استیفن رابینز؛ به نقل از الوانی و دانایی‌فرد، (۱۳۹۰)، سازمان را چنین تعریف کرده است: سازمان پدیده‌های اجتماعی به شمار می‌آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند.

از ارکان مهم در سازمان‌ها فرهنگ سازمانی است چسبندار در مورد فرهنگ سازمانی می‌گوید: آنچه امروز بخش پنهان و پوشیده سازمان (کوه یخ سازمان) نامیده می‌شود فرهنگ آن سازمان خوانده می‌شود و از فرهنگ به عنوان یک ضرورت، برای عملکرد موفق سازمان اشاره کرده است (مارتین و لینکوک، ۲۰۰۹). تلاش‌های پژوهشی «آلتون مایو» و همکارانش فرهنگ را نظام‌هایی که از هنجارها و نهادهای اجتماعی که در میان دسته‌های گوناگون پدید می‌آید و بر رفتار آنان اثر می‌گذارد، تعریف کرد (زارعی متین، ۱۳۹۲).

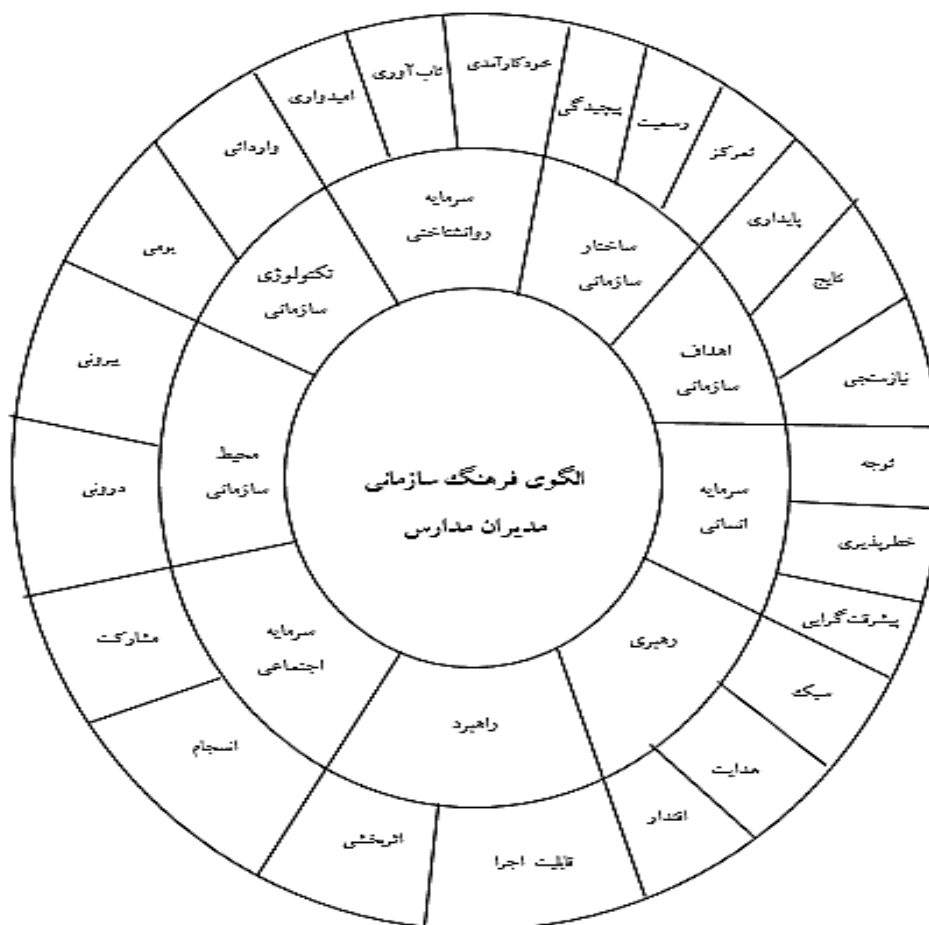
بایدها و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتارهای سازمان را مشخص می‌کند سازمان دارای فرهنگ نیرومند می‌تواند نقش‌های متفاوت بازی کند. فرهنگ سازمانی هویت اجتماعی سازمان است که پدیده‌ای ملموس نبوده بلکه نیروی پنهانی است که ورای امور ملموس و مشهود فعالیت کرده است و به عنوان یک نیروی جمعی به فعالیت و می‌دارد. همچنین فرهنگ سازمانی یک انرژی اجتماعی است و شناخت آن از این جهت که تأثیر عمده‌ای در اثربخشی سازمان دارد قابل توجه است و تأثیر زیادی بر روی نگرش و نهایتاً رفتارها دارد (طوسی، ۱۳۹۰).

در خصوص پاسخ به سؤال دوم پژوهش نتایج به دست آمده نشان داد که مؤلفه‌های سازنده الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز شامل ۲۳ مؤلفه پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، نیازسنجی، پایداری، نتایج، توجه، خطرپذیری، پیشرفت‌گرایی، سبک، هدایت، اقتدار، قابلیت اجرا، اثربخشی، انسجام، مشارکت، درونی، بیرونی، وارداتی، بومی، امیدواری، تاب‌آوری و خودکارآمدی می‌باشد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های هافستد (۲۰۱۱)، کامرون و کوپین (۲۰۱۱)، چنگ و لین (۲۰۱۵)، وظیفه دوست و رادمرد قدیری (۱۳۹۵)، مرادی و زائری تمبکی (۱۳۹۴)، عباسی و همکاران (۱۳۹۶) و قدسیان و همکاران (۱۳۹۴) همسو می‌باشد چرا که آنها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی دست یافتند. در خصوص پاسخ‌گویی به سومین سؤال پژوهش مبنی بر اینکه شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های سازنده الگوی مزبور کدامند، ۱۶۱ گویه به عنوان گویه‌های زیربنایی الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز شناسایی شدند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های هافستد (۲۰۱۱)، کامرون و کوپین (۲۰۱۱)، چنگ و لین (۲۰۱۵)، وظیفه دوست و رادمرد قدیری (۱۳۹۵)، مرادی و زائری تمبکی (۱۳۹۴)، عباسی و همکاران (۱۳۹۶) و قدسیان و همکاران (۱۳۹۴) همسو می‌باشند، چرا که آنها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی دست پیدا کردند. در نهایت مدل زیر به عنوان مدل نهایی در زمینه عوامل، ابعاد و مؤلفه‌های زیربنایی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز طراحی و شناسایی شد.

سازمانی صورت می‌گیرد. به طوری که می‌توان اذعان کرد در طول قرن ۲۰ دو نظریه ارائه شده است نکته قابل توجه در تمام نظریه‌ها تأکید بر نقش با اهمیت مدیریت و نیروی انسانی کارآمد سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است (اسلامی، ۱۳۹۲).

اهمیت مدیران و کارکنان به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمان به منظور تأسیس این نیازها مؤثر می‌دانند و می‌افزایند که رفتار آنها می‌تواند در محیط کار بسیار با اهمیت تلقی شود از این رو که محققان زیادی به تجزیه و تحلیل رفتار مدیران و کارکنان در محیط‌های مختلف سازمان اعم از تولیدی و خدماتی پرداخته‌اند. اما با توجه به نقش میانجی فرهنگ با اعضای سازمان و تأثیری که بر رفتار کارکنان دارد می‌تواند نقش مهمی در پیشبرد اهداف تربیت بدنی که همانا ارائه خدمات بهینه به شهروندان است ایفا نماید و افق جدیدی را در پیش‌روی ادارات ورزش و جوانان روشن نماید (اسلامی و سیار، ۱۳۹۰). با توجه به اهمیت فرهنگ در شکل دادن رفتار اعضای سازمان و همچنین نقش رفتارهای فراتر از موفقیت سازمانی، مدیران از اوایل دهه ۱۹۸۰ توجه خود را به چگونگی مدیریت فرهنگ سازمانی گسترده و رفتارهای فراتر از سازمان توجه نمایند. یکی از عناصر لازم برای ایجاد یک سازمان با سلامت سازمانی به وجود آوردن یک محیط مناسب توسط مدیران، سرپرستان یا کارشناسانی می‌باشند که خود باعث بوجود آوردن یک فرهنگ در سازمان می‌شوند، که در سال‌های اخیر واژه فرهنگ سازمانی و ابعاد گوناگون آن به عنوان عاملی بر رفتار اعضای سازمان اثر می‌گذارد، اهمیت زیادی پیدا کرده و به گونه‌ای گسترده در پژوهش‌های مربوط به رفتار سازمانی از آن بهره جسته شده است که آن را می‌توان به عنوان عاملی در بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌ها انگاشت، ارزش‌های اصلی را بیشتر پذیرد و تعهد بیشتری نسبت به آن داشته باشند، فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضات بنیانی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها به عنوان مبانی فرهنگ یک سازمان شالوده وجودی آن تشکیل داده و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کند.

فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی مطرح شده و تأثیر بسزایی در سایر عوامل مهم سازمانی از جمله ساختار، طرح، سازمان، محیط داخلی و خارجی، تکنولوژی و نیروی انسانی و از همه مهمتر بر بهره‌وری و استراتژی سازمان دارد. و از طرفی فرهنگ



شکل ۱. الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز

راهنمایی باشد و مواردی که در این پژوهش به آن پرداخته نشده است را مورد بررسی قرار دهند. اهم این پیشنهادات عبارتند از: با توجه به نتایج به دست آمده در خصوص شناسایی الگوی مناسب برای فرهنگ سازمانی مدارس پیشنهادات زیر به منظور توسعه و ترویج استفاده و بکارگیری از الگوی به دست آمده در پژوهش حاضر ارائه می‌شود: تدوین سند راهبرد توسعه سرمایه انسانی تخصص محور در مدار، انجام مطالعات تطبیقی با محوریت کشورهای موفق در حوزه فرهنگ سازمانی، با رویکرد الگوهای فرهنگ سازمانی مدیران به منظور اصلاح و بروزرسانی مدل نهایی این پژوهش، پیش‌بینی گروه‌های مشاوره‌ای در خصوص اجرای مدل نهایی در مدارس، بازنگری الگوی تدوین شده هر پنج سال یکبار به منظور به روزرسانی آن، راه‌اندازی مراکز ارزیابی و توسعه برای مدیران مدارس، توسعه علمی و نظری موضوع فرهنگ سازمانی از طریق: الف) تشکیل بانک اطلاعات فرهنگ سازمانی مدیران مدارس ب) برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران با فرهنگ سازمانی سازمان‌های کشور. ج) برگزاری

چنانچه نمودار فوق نشان می‌دهد الگوی مذکور که توسط خبرگان اعتباریابی شده است مشتمل بر ۹ بعد ساختار سازمانی، اهداف سازمانی، سرمایه انسانی، راهبرد، سرمایه اجتماعی، محیط سازمانی، تکنولوژی سازمانی و سرمایه روانشناختی و ۲۳ مؤلفه پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، نیازسنجی، پایداری، نتایج، توجه، خطرپذیری، پیشرفت‌گرایی، سبک، هدایت، اقتدار، قابلیت اجرا، اثربخشی، انجام، مشارکت، درونی، بیرونی، وارداتی، بومی، امیدواری، تاب‌آوری و خودکارآمدی می‌باشد. با توجه به نتایج حاصل از بررسی ادبیات و یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها، و محدودیت‌های پژوهش پیشنهاداتی مطرح و ارائه می‌گردد، تا از یک طرف مسئولان و تصمیم‌گیرندگان ذیربط با بهره‌برداری از این پیشنهادات، ضمن برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های لازم، اقدامات اجرایی مورد نیاز را به نحوی به عمل آورند، که ظرف مدت زمان مشخصی، امکان توسعه علمی و نظری در خصوص مقوله فرهنگ سازمانی فراهم گردد و از طرف دیگر برای پژوهشگرانی که قصد دارند در این زمینه به پژوهش پردازند،

فرهی بوزنجانی، برزو؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ بازرگانی، محمد و سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی. راهبرد فرهنگ، ۲ (۲۱)، ۱۱۸-۱۱۳.

فضایلی، احمد و شمشیشیری، علی (۱۳۹۲). ارائه چارچوب مفهومی مدل فرهنگ سازمانی فقه محور، ولایت مدار و مبتنی بر کرامت انسانی در سازمان‌های نظارتی. آفاق امنیت، ۵ (۱۸)، ۶۵-۳۵.

قدسیان، نرگس؛ درانی، کمال؛ پورشافعی، هادی و اسدی یونسی، محمدرضا (۱۳۹۳). الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی EOCM (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر بیرجند). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲ (۱۳)، ۳۶۵-۳۴۱.

مرادی، علی و زائری تمبکی، عبدالعلی (۱۳۹۴). طراحی مدل فرهنگ سازمانی برای سازمان‌های آموزشی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی. (۱).

وظیفه دوست، حسن و رادمرد قدیری، غلامحسین (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل مفهومی مربی‌گری مدیریت و اعتماد سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی. کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه. نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع‌رسانی مدیریت (ویژه نامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی)، ۱۹۰، ۹۸-۹۳.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E., (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework (Rev. ed.)*. San Francisco, Jossey-Bass.

Chang, S. E., and Lin, C. (2017). Exploring Organizational Culture for Information Security Management. *Industrial Management and Data Systems*, 107 (3), 438-458.

Cooke, R. A., Lafferty, J. C. (1987). *The organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

Dauber, D., Fink, G., Yolles, Y. (2012). *A configuration model of organizational culture*. *SAGE Open*, 1-6.

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, John Wiley & Sons.

Doherty, A., & Macintosh, W. E. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.

Green, L. C. (2014). *Redesigning relationships: understanding organizational culture during change initiatives*. A Thesis Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Learning and Training, USA: Royal Roads University.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., Sadars, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative S tidy Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.

کارگاه‌های آموزشی در مدارس به منظور ترویج فرهنگ و دانش مرتبط با تخصص و ایجاد آمادگی‌های لازم به منظور طراحی و استقرار نظام فرهنگ سازمانی، نظامند نمودن الگوی بدست آمده جهت بکارگیری مدیران مدارس و ایجاد ضمانت اجرایی لازم برای آن، طراحی و ایجاد مرکز سنجش و ارزیابی نیروی انسانی مبتنی بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی فرهنگ سازمانی مدیران مدارس. یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنای مناسبی برای ارزیابی و سنجش فرهنگ سازمانی مدیران مدارس باشد تا بتوان بر این اساس سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان را ارتقاء، اصلاح و بازنگری نمود.

منابع

رابینز، استیفن پی (۱۳۹۴). *تئوری سازمان*. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

رابینز، استیفن پی (۱۳۹۰). *تئوری سازمان*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: انتشارات صفار.

ربیعی، حسینعلی (۱۳۹۲). *ارائه الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با سازمان های دانش محور (مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش شهرستان شاهرود)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود.

زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ خنیفر، حسین و حیدری، فائزه (۱۳۹۰). طراحی مدل فرهنگ سازمانی شایسته برای شرکت‌های مشتری محور. *مدیریت دولتی*، ۳ (۸)، ۷۴-۵۷.

زارعی متین، حسن؛ زاهدی، حمید و کرد رستمی، کیما (۱۳۸۷). *طراحی مدل فرهنگ سازمانی شرکت سایا یدک*. ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، دانشگاه صنعتی شریف.

زرنندی، سعید و معدنی، جواد (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل مطلوب فرهنگ سازمانی اسلامی برای مقابله با فساد اداری در سازمان‌ها. *فصلنامه رفتار سازمانی*، ۵ (۲)، ۱۱۷-۸۵.

سنجقی، محمدابراهیم؛ اخوان، پیمان و اجاقی، حامد (۱۳۹۲). طراحی مدل تعاملی گونه‌های فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش. *پژوهش مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۵ (۱)، ۴۲-۲۳.

لقمانی، محسن (۱۳۹۶). *تبیین مدل فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران*. فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ۱ (۱۰)، ۳۶-۱۹.

عسکری وزیری، علی؛ زارعی متین، حسن و امیری، علینقی (۱۳۹۱). ارائه الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱ (۳)، ۴۲۲-۴۰۱.

- Johansson C., Åström S., Kauffeldt A., Helldin E., Carlström E.; (2014). Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health Policy*, 114(2-3), 156-162.
- 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.
- Krekeler Wiete, A. (2013). *Connecting organizational culture to performance*. human capital institute.
- LaCasse, A. J. (2013). *A multi method organizational culture analysis of state correctional institution using a modified denison organizational culture survey*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, USA: Minnesota University.
- Macintosh, E. W., Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117
- Maecillo, P.; Graces, I. (2010). *The cultural organization model: A review of the organizational culture literature*. Retrieved at: www.pateciomorcillo.com/otras.html.
- Martin, J., Frost, P. J., & O'Neill, O. A. (2006). *Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance*. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *The handbook of organization studies*, 2nd ed, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenges*. Reading, Mass: Addison- Wesley.
- Peters. T. J., Waterman, R. H. (2009). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York, Collins business essentials.
- Reiman, T., Oedewald, P., & Rollenhagen, C. (2015). Characteristics of organizational culture at the maintenance units of two Nordic nuclear power plants. *Reliability Engineering and System Safety*, 89, 331-345.
- Sachin K. P., Ravi K.; (2012). Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management. *Strategic HR Review*, 11.
- Schein E. H., (2003). The culture of media as viewed from an organizational culture perspective. *Intl Journal of Media Management*, 5(3), 173-171.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, GooseyBass.
- Schein, E. H., (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.