

ارائه‌ی الگوی مطلوب فرهنگ‌سازمانی با رویکرد تبادلات اجتماعی

خدیجه بزرگی نژاد^۱ رضا زارعی^۲ پروین رزمجوئی^۳

Received: 20/05/2018
Accepted: 17/04/2019

صفحات: ۱۲۳-۱۰۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۳۰
پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۱/۲۸

چکیده

این تحقیق یک راهبرد ترکیبی از نوع متوالی اکتشافی است که به صورت مطالعه موردی در شهر فیروزآباد انجام شد. جامعه آماری شامل معلمان رسمی آموزش و پرورش با بیش از ۱۵ سال سابقه کار بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری موازی برای بخش‌های کیفی و کمی نمونه‌گیری صورت گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون انجام و از یافته‌های آن، چهار نوع فرهنگ‌سازمانی کمال‌گرایی، تعامل‌گرایی، توسعه‌گرایی و مأموریت‌گرایی استخراج گردید. نمونه‌گیری بخش کمی به روش تصادفی ساده انجام و ۳۰ نفر از خبرگان آموزش و پرورش انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در این بخش، پرسشنامه محقق ساخته بود که بر اساس ویژگی‌ها و شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی مطلوب آموزش و پرورش در بخش کیفی با ۴۸ گویه و مقیاس هفت‌گانه لیکرت تنظیم گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی، آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که از نظر خبرگان، فرهنگ کمال‌گرایی و مأموریت‌گرایی در جایگاه بالاتری قرار دارد و از ۲۴ شاخص فرهنگ‌ها، شاخص منزلت اجتماعی و تخصصی بالاترین میانگین و شاخص خطرپذیری از پایین‌ترین میانگین برخوردار هستند.

واژگان کلیدی:

کلید واژگان: فرهنگ‌سازمانی، تبادلات اجتماعی، کمال‌گرایی، منزلت غیررسمی، آموزش و پرورش

۱. دانشجوی دوره دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.
نویسنده مسئول: kn.bozorginezhad@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۳. دانشجوی دوره دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

مقدمه

اوج مطالعات فرهنگ‌سازمانی^۱ دو دهه پایانی قرن بیستم است. تا نیمه اول این قرن جوامع بشری با تعمیم روابط گذشته به آینده و یافتن شیوه‌های جدید، زندگی اجتماعی خود را به تدریج توسعه می‌بخشیدند. از نیمه دوم، با سرعت گرفتن جنبش‌های علمی و ظهور فناوری‌های جدید، زندگی انسان‌ها با تحولات عظیم در همه ابعاد فردی و گروهی روبرو گردید و قدرت پیش‌بینی و کنترل بشر تا حدود زیادی محدود و دچار مشکل شد. مهم‌ترین دلایل علاقه برای انجام تحقیقات بیشتر بر روی فرهنگ‌سازمانی را می‌توان آغاز جهانی‌شدن سازمان‌ها و کسب و کارها، اهمیت هماهنگی بین کارکنان سازمان‌ها، مرتبط شدن عملکرد سطوح مختلف سازمان به نوع فرهنگ سازمان، نقش فرهنگ به‌عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار^۲ و ظهور قدرت اقتصادی و صنعتی ژاپن دانست (Rahimniya, Fariborz & Alizadeh, 2009, p 148). لذا رسالت همه سازمان‌ها این بود که تمام تلاش خود را انجام دهند تا افراد را برای پذیرش تحولات آماده نمایند. فرهنگ عبارت از الگوی ذهنی مشترکی است که اعضای سازمان آن را به‌عنوان محک‌های پذیرفته‌اند و در میان آن‌ها رایج است (Schein, 2012, p 46). فرهنگ اعتقادات، باورها، ارزش‌ها، هنرها و آرمان‌های جامعه را در برمی‌گیرد و در رفتار و عملکرد افراد یا گروه‌ها دیده می‌شود و آنان را از دیگر افراد و گروه‌ها متمایز می‌کند (Soltani, 2012, p 100). فرهنگ‌سازمانی محیط زندگی را که افراد در آن کار می‌کنند و تأثیر آن بر نحوه تفکر، عمل و تجربه کار آن‌ها را توضیح می‌دهد (Warrick, Milliman & Ferguson, 2016, p 1).

اگرچه اصطلاح فرهنگ از یک ریشه مشابه عمل کردن و کشت کردن در زیست‌شناسی گرفته شده لیکن در رفتار سازمانی به‌صورت محدودتر در قالب مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، الگوها و انتظارات رفتاری حاکم بر یک سازمان که هدایت‌گر فعالیت‌های سازمان است، طرح و بررسی می‌شود (Ranaei Kordshouli, Alavi & Anami, 2016, p 2).

فرهنگ در ابتدا شیوه تفکر، احساس و عمل سازمان را تک می‌کند. سپس با شناخت مشترک افراد و هم‌سویی بین آن‌ها به پیشبرد امور سازمان کمک می‌کند و درنهایت با تعبیر و تفسیر ارزش‌های جامعه، با ایجاد هماهنگی درونی و انطباق بیرونی سازمان را به تعالی می‌رساند. اعضا با شناخت فرهنگ سازمان قادر به یافتن پاسخ این سؤالات هستند که سازمان دارای چه ماهیتی است؟ چه هدفی را دنبال می‌کند؟ و رفتار و عمل سازمان باید چگونه باشد؟ (Niyaz

1. Organizational culture

2. sustained competitive advantage

(Azari & Taghvayi Yazdi, 2016, 64). فرهنگ را می‌توان زمینه بروز رفتار سازمانی قلمداد نمود زیرا بر اساس اهداف، تعهد و نظم ایجادشده در حیات سازمان تمرکز دارد. فرهنگ می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی در عملکرد، اخلاق، رضایت شغلی، مشارکت کارکنان و وفاداری، نگرش و انگیزه کارکنان، گردش مالی، تعهد به سازمان و تلاش برای جذب و حفظ کارکنان بااستعداد داشته باشد. (Denison, 1990, Marcoulides & Heck, 1993, Fisher, 2000, Chatman & O'Reilly, 2016) به نقل از (Warick, 2017, p 2). در قرن ۲۱ سازمان‌ها تلاش زیادی برای درک و مدیریت فرهنگ‌سازمانی انجام می‌دهند؛ زیرا امروزه مدیران همه سازمان‌ها به اهمیت فرهنگ در سازمان‌ها واقف هستند و به رابطه احتمالی میان انواع مختلف فرهنگ‌سازمانی در عملکرد سازمانی مؤثر پی برده‌اند (Alvesson, & Sveningsson, 2015). لیکن در نهاد آموزش و پرورش به دلیل گستردگی حیطه‌ی عمل و تنوع طیف‌های درگیر و ازدیاد تبدلات اجتماعی، ضرورت مطالعه و توجه به فرهنگ‌سازمانی بارزتر است.

هر سازمان بدون توجه به منطقه یا کشور، دارای یک فرهنگ خاص است و بسته به فعالیت آن‌ها ارزش‌های سازمانی متفاوت دارند. (Rus & Rusu, 2015, p 1). لذا می‌توان فرهنگ را به‌عنوان یک عامل مهم در موفقیت سازمان‌ها دانست. برخی متخصصان فرهنگ نیز معتقدند که فرهنگ درمان بسیاری از مشکلات سازمانی است. برخی هم معتقدند که فرهنگ نتیجه عمل سازمانی است یعنی یک نتیجه، نه یک علت (Warrick, 2017, p 7).

چنانچه کارکردهای آموزش و پرورش و کارکردهای فرهنگ را کنار یکدیگر قرار دهیم درمی‌یابیم که آموزش و پرورش برای انجام مأموریت خود نیاز به توجه جدی به فرهنگ‌سازمانی دارد و وجود یک فرهنگ غنی بر پایه‌ی ارزش‌های اصیل اسلامی - ملی با در نظر گرفتن منافع و نیازهای کلیه ذی‌نفعان، پیش‌نیاز انجام مأموریت‌های آموزش و پرورش است.

جدول (۱): مقایسه کارکردهای آموزش و پرورش و کارکردهای فرهنگ‌سازمانی

کارکردهای آموزش و پرورش	کارکردهای فرهنگ‌سازمانی
-------------------------	-------------------------

❖ به کارکنان هویت‌سازمانی می‌بخشد و سازمان را از دیگر سازمان‌ها تفکیک می‌کند.	❖ پرورش عقلی، عاطفی، جسمی، اجتماعی، اخلاقی و معنوی فراگیران
❖ تعهد گروهی را آسان می‌سازد.	❖ انتقال میراث فرهنگی
❖ به سازمان کمک می‌کند تا فرد را با عوامل محیط خارجی وفق دهد.	❖ آماده‌سازی افراد برای ایفای نقش شغلی
❖ به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند.	❖ دگرگونی و نوآوری در جامعه از طریق آموزش و پرورش
❖ ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند.	❖ ایجاد وحدت و یگانگی اجتماعی
❖ یک عامل کنترل‌کننده در سازمان است.	❖ نظارت اجتماعی

گرفته‌شده از کتاب نیاز آذری ۱۳۹۵

رسالت مدیریت سازمان‌های آموزش و پرورش بهره‌برداری از تجارب، استعدادها و توان فکری منابع انسانی به‌ویژه مدیران و معلمان خود است و این امر در قالب فرهنگ غنی که خواسته‌ها، نیازها، انتظارات، توانایی‌ها و مهارت‌ها در آن تناسب پیدا کرده یا هماهنگ و هم سو شده باشند به‌آسانی دست‌یافتنی است (Aminbeidokhti, Makvand Hosseini & Ehsani, 2011, p 192, quoted from Karamipour, 2009). یک فرهنگ غنی اسلامی، فرهنگی است که در کنار یافتن راه‌کارهای احتمالی برای بهبود عملکرد سازمان، بتواند با هماهنگی بین ارزش‌های اصیل خود و ارزش‌های جهانی، سازمان و اعضای آن را به تعالی برساند. در حال حاضر جای این ویژگی در فرهنگ آموزش و پرورش کشور خالی است. تحقیقات فرهنگ‌سازمانی به شیوه‌های متعدد انجام می‌شود، لیکن مطالعات فرهنگ‌سازمانی بر اساس شناسایی ویژگی‌های آن، از این جهت اهمیت دارند که اولاً این مطالعات بر ویژگی‌های مطلوب فرهنگ‌سازمانی تأکید می‌کنند و در نتیجه مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی مطلوب را ارائه می‌نمایند. ثانیاً به پیوستگی فرهنگ توجه می‌شود و مرزبندی بین خرده‌فرهنگ‌ها ارائه نمی‌دهند. (Khakpour, 2011, p 13)

از آنجایی که آموزش و پرورش یک سازمان چند فرهنگی است، در ابعاد و سطوح متفاوت آن می‌توان مدل‌های مطلوبی ترسیم نمود. از جمله در راستای برنامه درسی، فلسفه‌ی آموزش و پرورش، روابط معلم و شاگرد، فرهنگ مدرسه و فرهنگ‌سازمانی (Niaz Azari & Taghvayi Yazdi, 2016, p 281) دو سنخ‌شناسی را برای فرهنگ‌سازمانی آموزش و پرورش مطرح می‌کند که عبارت‌اند از تبادلات اجتماعی و جهت‌گیری منابع انسانی. فرهنگ‌سازمانی با تبادلات اجتماعی، جنبه مرکزی آن شامل باورهایی درباره ماهیت دقیق مبادلات اجتماعی است

به عبارتی دیگر، عمل و عکس‌العمل‌های مردم در سازمان که چیزهای بارزش خطیر و اهمیت‌ها، عقاید و محبت را در میان می‌گذارند. این تبادلات تحت حاکمیت قوانینی است که در ارزش‌ها و باورهای صریح سازمان قرار دارد. در فرهنگ‌سازمانی با جهت‌گیری منابع انسانی، بعد اساسی جهت‌گیری منابع انسانی سازمان عبارت از «توجه به مردم»^۱ که منعکس‌کننده تعهد سازمان به رفاه و شأن مردم خود است و «توجه به عملکرد»^۲ که عبارت از انتظار سازمان از افراد خود است که با حداکثر توانایی کار را به بهترین نحو انجام دهند. پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی مطلوب برای آموزش با رویکرد مبادلات اجتماعی انجام شد و محقق به دنبال یافتن پاسخ این سؤالات است که:

- ۱ - ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی مطلوب آموزش و پرورش با رویکرد تبادلات اجتماعی از نظر معلمان چیست؟
- ۲ - آیا ویژگی‌ها و شاخص‌های الگوی مطلوب فرهنگ‌سازمانی آموزش و پرورش از نظر خبرگان روایی دارد؟
- ۳ - مهم‌ترین شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی مطلوب آموزش و پرورش از نظر خبرگان کدامند؟

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر که باهدف ارائه الگوی مطلوب فرهنگ‌سازمانی آموزش و پرورش با رویکرد تبادلات اجتماعی انجام شد، یک راهبرد ترکیبی از نوع متوالی اکتشافی است و به صورت مطالعه موردی در شهر فیروزآباد انجام شد. با توجه به ژرف بودن فرهنگ‌سازمانی و ضرورت اشراف مشارکت‌کنندگان تحقیق بر نقاط قوت و ضعف آموزش و پرورش، جامعه آماری معلمان رسمی آموزش و پرورش با بیش از ۱۵ سال سابقه کار (نیمه دوم سنوات خدمت خود) انتخاب شد و بر اساس نمونه‌گیری موزی، معلمان بخش کیفی و کمی برگزیده شدند.

نمونه‌گیری بخش کیفی به روش گلوله برفی انجام شد. در این تحقیق میدانی با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته از مشارکت‌کنندگان در محورهای اصلی نقاط ضعف تبادلات اجتماعی در آموزش و پرورش و همچنین ویژگی‌های وضعیت مطلوب در تبادلات اجتماعی سؤالاتی پرسیده شد. پس از انجام مصاحبه‌ها، نقل‌قول‌ها بر روی کاغذ پیاده و داده‌ها به روش

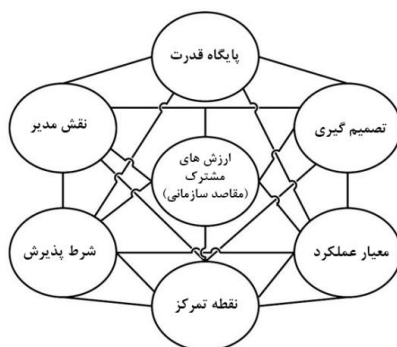
^۱. Concern for people

^۲. Concern for performance

تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفت و از یافته‌های آن، چهار نوع فرهنگ‌سازمانی کمال‌گرایی، تعامل‌گرایی، توسعه‌گرایی و مأموریت‌گرایی استخراج گردید. نمونه‌گیری بخش کمی به روش تصادفی ساده انجام شد و در جامعه آماری، خبرگان از بین معلمان دارای سابقه کارشناسی و متخصصان مدیریت آموزشی، ۳۰ نفر انتخاب شد. ابزار مورد استفاده در این بخش، پرسشنامه محقق ساخته بود که بر اساس ویژگی‌ها و شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی مطلوب آموزش و پرورش در بخش کیفی با ۴۸ گویه و مقیاس هفت‌گانه لیکرت تنظیم گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از آمار توصیفی، آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن انجام گرفت.

یافته‌ها:

سؤال ۱: ویژگی‌ها و شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی مطلوب آموزش و پرورش با رویکرد تبادلات اجتماعی از نظر معلمان چیست؟
با استفاده از تحلیل مضمون نظرات معلمان در مورد وضعیت مطلوب آموزش و پرورش در تبادلات اجتماعی استخراج شد که در وضعیت مطلوب، شش عامل زیر در تبادلات اجتماعی در کانون توجه معلمان قرار داشت.
شکل (۱): ارزش‌های مشترک (مقاصد سازمانی) با رویکرد تبادلات اجتماعی



جدول (۲) اهداف، جایگاه، شاخص‌ها و مقاصد سازمانی انواع فرهنگ‌سازمانی

ویژگی	هدف	جایگاه و تاثیر در فرهنگ سازمانی	شاخص‌ها	مقاصد سازمانی
کمال-گرایی	این ویژگی فرهنگ بر شاخصهایی تأکید دارد که در پی اجرا و ترویج آنها، افراد بهسوی کمال معنوی هدایت میشوند.	این ویژگی در کنار همبستگی درونی سازمان به ثبات و کنترل نیز کمک میکند.	شایسته‌سالاری تکلیف محوری اسوه و الگو فضائل اخلاقی احترام به حقوق دیگران تعالی افراد	پایگاه قدرت مالک تصمیمگیری نقش مدیر نقطه تمرکز معیار عملکرد مالک پذیرش
تعامل-گرایی	این ویژگی فرهنگ بر شاخصهایی تأکید دارد که در پی اجرا و ترویج آن روابط اجتماعی ارتقا و رضایت شغلی افزایش مییابد.	این ویژگی در کنار همبستگی درونی سازمان به مسائل فردی کارکنان نیز توجه دارد.	منزلت غیررسمی اجماع نظر حمایت‌کننده توسعه‌ی قابلیت‌ها خطرپذیری و روحیه تعهد به فرآیندها	پایگاه قدرت مالک تصمیمگیری نقش مدیر نقطه تمرکز معیار عملکرد مالک پذیرش
توسعه-گرایی	این ویژگی بر شاخصهایی تأکید دارد که در پی اجرا و ترویج آن، آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید محیطی افزایش مییابد.	این ویژگی در کنار توجه به مسائل فردی کارکنان، انعطاف الزم برای سازگاری بیرونی را ضروری میداند.	ادگیری سازمانی نیازسنجی کاریزما و ریسک‌کننده توانمندسازی کارکنان تغییر تعهد به ارزشهای جدید	پایگاه قدرت مالک تصمیمگیری نقش مدیر نقطه تمرکز معیار عملکرد مالک پذیرش
مأموریت-گرایی	این ویژگی بر شاخصهایی تأکید دارد که در پی اجرا و ترویج آن، چشمانداز شفاف، بلندمدت و امیدبخشی برای کارکنان و سازمان وجود دارد.	این ویژگی در کنار تمرکز بیرونی، به ثبات و کنترل سازمانی نیز توجه دارد.	چشمانداز مأموریت ضابطه مداری ارزشهای بنیادین نتایج دستیابی به اهداف	پایگاه قدرت مالک تصمیمگیری نقش مدیر نقطه تمرکز معیار عملکرد مالک پذیرش



تدوین شد که عبارت از: فرهنگ کمال‌گرایی^۱، تعامل‌گرایی^۲، توسعه‌گرایی^۳ و مأموریت‌گرایی^۴ بود. در جدول شماره ۲ اهداف، جایگاه و مقاصد سازمانی آن‌ها آمده است.

شکل (۲): الگوی مفهومی فرهنگ‌سازمانی مطلوب در آموزش و پرورش (نگارنده ۱۳۹۷)

سؤال ۲: آیا ویژگی‌ها و شاخص‌های الگوی مطلوب فرهنگ‌سازمانی آموزش و پرورش از نظر خبرگان روایی دارد؟

پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر اساس یافته‌های مرحله نخست تهیه شد و به منظور سنجش روایی محتوایی آن، از نظر خبرگان استفاده گردید. تعدادی از گویه‌ها اصلاح و پرسش‌نامه اصلاح‌شده با ۴۸ گویه تنظیم شد، به طوری که هر دو گویه بیانگر یک شاخص بود (جمعاً ۲۴ شاخص). به‌عنوان مثال برای شاخص اسوه و الگو بودن گویه‌های (مدیران خود به رعایت قوانین و مقررات پایبند باشند و رفتار مدیران الگویی برای سایر کارکنان باشد) و یا برای شاخص اجماع

1. perfectionism

2. Interactivity

3. developmental

4. missionary

نظر گویه‌های (اعتماد، گشودگی و مشارکت در تصمیم‌گیری در حد بالایی باشد و شوراهاى مدرسه از پایگاه تصمیم‌گیری قوی‌تری برخوردار باشند) مجدداً در اختیار ۳۰ نفر از آنان قرار گرفت و پس از جمع‌آوری، تحلیل آماری بر روی آن‌ها انجام شد که در ادامه شرح داده خواهد شد. پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ تعیین گردید و نتایج زیر برای فرهنگ‌های چهارگانه به دست آمد.

جدول (۳): مقادیر ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های پرسشنامه مورد مطالعه

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد گویه	نوع فرهنگ‌سازمانی
۰/۸۳	۱۲	کمال‌گرایی
۰/۸۸	۱۲	تعامل‌گرایی
۰/۸۵	۱۲	توسعه‌گرایی
۰/۸۲	۱۲	مأموریت‌گرایی

همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه کلی برابر با ۰/۹۵ به دست آمد.

جدول (۴): اطلاعات توصیفی متغیرهای مورد مطالعه

نوع فرهنگ‌سازمانی	میانگین	میان	انحراف معیار	واریانس
کمال‌گرایی	۶/۴۴	۶/۵	۰/۴۶	۰/۲۱
تعامل‌گرایی	۶/۲۶	۶/۲۶	۰/۵۴	۰/۲۹
توسعه‌گرایی	۶/۳۵	۶/۴۵	۰/۵۴	۰/۲۹
مأموریت‌گرایی	۶/۳۹	۶/۵۴	۰/۴۷	۰/۲۲

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، فرهنگ کمال‌گرایی با میانگین ۶/۴۴ از مقیاس ۷ لیکرت، بیشترین میانگین و کمترین پراکندگی را نشان می‌دهد و فرهنگ تعامل‌گرایی با میانگین ۶/۲۶، کمترین میانگین و بیشترین پراکندگی را دارا است. به‌منظور انتخاب نوع آمار استنباطی، بررسی نرمال بودن داده‌ها توسط آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (KS) انجام شد.

جدول (۵): نتایج آزمون نرمال بودن داده‌های انواع فرهنگ

وضعیت	sig	KS	نوع فرهنگ‌سازمانی
نرمال	۰/۱۳۶	۰/۱۶۵	کمال‌گرایی
نرمال	۰/۲۰۰	۰/۱۲۶	تعامل‌گرایی
نرمال	۰/۰۹۷	۰/۱۸۸	توسعه‌گرایی
نرمال	۰/۰۶۶	۰/۱۵۴	مأموریت‌گرایی

با توجه به میانگین به‌دست‌آمده، سطح معنی‌داری هر چهار نوع فرهنگ بیشتر از ۰/۰۵ است و داده‌های انواع فرهنگ مورد مطالعه نرمال است. به‌منظور پاسخ‌گویی به سؤال دوم پژوهش و تعیین فرهنگ‌سازمانی مطلوب آموزش و پرورش از آزمون t تک نمونه استفاده شد که عدد ملاک در مقیاس هفت‌گانه لیکرت عدد ۴ است.

جدول (۶): نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مقیاس انواع فرهنگ‌سازمانی

شاخص‌ها نوع فرهنگ	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
کمال‌گرایی	۳۰	۶/۴۴	۰/۴۶	۲۸/۷۹۰	۲۹	۰/۰۰۰
تعامل‌گرایی	۳۰	۶/۲۶	۰/۵۴	۲۲/۹۶۱	۲۹	۰/۰۰۰
توسعه‌گرایی	۳۰	۶/۳۵	۰/۵۴	۲۳/۷۷۸	۲۹	۰/۰۰۰
مأموریت‌گرایی	۳۰	۶/۳۹	۰/۴۷	۲۷/۷۲	۲۹	۰/۰۰۰

نتایج جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که میانگین چهار نوع فرهنگ‌سازمانی از میانگین فرضی جامعه بیشتر است و چهار نوع فرهنگ‌سازمانی مطلوب برای آموزش و پرورش در حد بالایی مورد توجه خبرگان قرار دارد.

سؤال ۳: مهم‌ترین شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی مطلوب آموزش و پرورش از نظر خبرگان کدامند؟

جدول (۷): نتایج حاصل از رتبه‌بندی فریدمن برای اولویت‌بندی شاخص‌ها

رتبه میانگین	مقاصد سازمانی	شاخص‌ها	ردیف
۱۷/۳۲	پایگاه قدرت	منزلت غیررسمی	۱
۱۵/۶	معیار عملکرد	رعایت حقوق دیگران	۲
۱۵/۲۵	ملاک پذیرش	تعهد به ارزش‌های جدید	۳
۱۴/۹۲	پایگاه قدرت	مقایسه‌سالاری	۴
۱۴/۹۰	نقطه تمرکز	فضائل اخلاقی	۵
۱۴/۷۲	نقش مدیر	ضابطه مدار	۶
۱۴/۲۲	ملاک پذیرش	تعالی افراد	۷
۱۴/۲۲	نقش مدیر	مشارکت‌جو و حمایت‌گر	۸
۱۳/۸۸	ملاک تصمیم‌گیری	مأموریت سازمان	۹
۱۳/۵۳	نقش مدیر	کاریزما و ریسک‌کننده	۱۰
۱۳/۲۸	ملاک پذیرش	دست‌یابی به اهداف	۱۱
۱۲/۶۵	پایگاه قدرت	چشم‌انداز	۱۲
۱۲/۶۲	نقطه تمرکز	توانمندسازی کارکنان	۱۳
۱۲/۶۲	معیار عملکرد	نتایج	۱۴
۱۲/۳۷	ملاک تصمیم‌گیری	نیازسنجی	۱۵
۱۱/۲۷	پایگاه قدرت	یادگیری سازمانی	۱۶
۱۱/۱۵	نقش مدیر	اسوه و الگو	۱۷
۱۰/۴۸	نقطه تمرکز	توسعه‌ی قابلیت‌ها	۱۸
۱۰/۲۰	نقطه تمرکز	ارزش‌های بنیادین	۱۹
۹/۷۵	ملاک تصمیم‌گیری	اجماع نظر	۲۰
۹/۶۸	ملاک تصمیم‌گیری	تکلیف محوری	۲۱
۹/۰۷	معیار عملکرد	تغییر	۲۲
۸/۴۸	ملاک پذیرش	تعهد به فرآیندها	۲۳
۷/۸۲	معیار عملکرد	خطرپذیری	۲۴

همان‌گونه که از جدول شماره ۷ مشاهده می‌گردد در میان ده اولویت نخست خبرگان، عنصر پایگاه قدرت با میانگین ۱۷/۳۲ و با تأکید بر منزلت غیررسمی (اجتماعی و تخصصی) مورد تأیید آنان قرار دارد. عنصر نقش مدیر با بیشترین تنوع و با سه نوع نقش برای مدیران در اولویت‌های نخست جدول است. ضابطه مداری با میانگین ۱۴/۷۲، مشارکت جو و حمایت گر با میانگین ۱۴/۲۲ و ریسک کننده با میانگین ۱۳/۵۳ مشاهده می‌شود. در انتهای جدول نیز خطرپذیری با میانگین ۷/۸۲، تعهد به فرآیندها با میانگین ۸/۴۸ و تغییر با میانگین ۹/۰۷ ضعیف‌ترین مشخصه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب آموزش و پرورش به تشخیص خبرگان است. بیشترین تنوع در شاخص‌های پایین جدول مربوط به ملاک تصمیم‌گیری اجماع نظر با میانگین ۹/۷۵ و تکلیف محوری با میانگین ۹/۶۸ است که نشان از تأکید خبرگان بر مأموریت سازمان با میانگین ۱۳/۸۸ به‌عنوان برترین ملاک تصمیم‌گیری در بالای جدول است.

جدول (۸): نتایج حاصل از رتبه‌بندی فریدمن برای اولویت‌بندی شاخص‌ها بر اساس مقاصد

سازمانی

تعامل‌گرایی		توسعه‌گرایی		مأموریت‌گرایی		کمال‌گرایی		انواع فرهنگ سازمانی مقاصد سازمانی
رتبه	شاخص	رتبه	شاخص	رتبه	شاخص	رتبه	شاخص	
۱*	منزلت اجتماعی و تخصصی	۱۶	یادگیری سازمانی	۱۲	چشم‌انداز	۴*	شایسته‌سالاری	پایگاه قدرت
۲۱	اجماع نظر	۱۵	نیازسنجی	۹*	مأموریت سازمانی	۲۰	تکلیف محوری	ملاک تصمیم‌گیری
۸*	مشارکت جو و حمایت گر	۱۰*	کاریزما و ریسک کننده	۶*	ضابطه مدار	۱۷	اسوه و الگو بودن	نقش مدیر
۱۸	توسعه قابلیت‌ها	۱۳	توانمندسازی کارکنان	۱۹	ارزش‌های بنیادین	۵*	فضائل اخلاقی	نقطه تمرکز

۲۴	خطرپذیری	۲۲	تغییر	۱۴	نتایج	۲*	رعایت حقوق دیگران	معیار عملکرد
۲۳	تعهد به فرآیندها	۳*	تعهد به ارزش‌های جدید	۱۱	دستیابی به اهداف	۷*	تعالی افراد	ملاک پذیرش

همان‌طور که در جدول شماره ۸ مشاهده می‌گردد در ده اولویت نخست شاخص‌های موردنظر خبرگان، هر شش مقاصد سازمانی موردتوجه قرار دارد. لذا مطلوب‌ترین فرهنگ‌سازمانی آموزش و پرورش دارای ویژگی‌های ده‌گانه زیر است:

مطلوب‌ترین شاخص‌ها

شایسته‌سالاری و منزلت اجتماعی و تخصصی
 مأموریت سازمان
 ضابطه مدار، کاریزما، مشارکت‌جو و حمایت‌کننده
 فضائل اخلاقی
 رعایت حقوق دیگران
 تعالی افراد و تعهد به ارزش‌های جدید

مقاصد سازمانی

پایگاه قدرت
 ملاک تصمیم‌گیری
 نقش مدیر
 نقطه تمرکز
 معیار عملکرد
 ملاک پذیرش

نتیجه‌گیری

از نظر رویکرد منابع انسانی، فرهنگ موجود آموزش و پرورش یک فرهنگ سخت‌گیرانه است؛ یعنی عملکرد معلمان و پاسخگویی آنان به انتظارات جامعه و تقاضای تلاش روزافزون برای کسب نتایج بهتر و موفقیت دانش‌آموزان مهم تلقی می‌شود و در مقابل توجه کمی به رفاه آن‌ها وجود دارد. با این حال معلمان به واقعیت‌ها، عقاید، روابط متقابل و عمل و عکس‌العمل‌های انسانی در سازمان خود اهمیت می‌دهند و تبدلات اجتماعی برای آنان با ارزش است. نتایج حاصل از مرحله‌ی اول این تحقیق که بر اساس نظرات معلمان استخراج و در شکل شماره ۲ آمده است، نشان می‌دهد که چهار نوع فرهنگ کمال‌گرایی، مأموریت‌گرایی، توسعه‌گرایی و تعامل‌گرایی در تبدلات اجتماعی موردنظر معلمان است. نتایج جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که خبرگان نیز با میانگین بالایی این چهار نوع فرهنگ را مورد تأیید قرار دادند. از ترکیب ده شاخص برتر از نظر خبرگان، مطلوب‌ترین فرهنگ‌سازمانی آموزش و پرورش فرهنگی است که در آن کارکنان با تأکید

بر شایسته‌سالاری و منزلت اجتماعی معلمان، برخورداری از مدیرانی با درجاتی از نقش‌های ضابطه‌مداری، ریسک‌کننده، مشارکت‌جو و حمایت‌گر، ضمن بهره‌مندی از فضائل اخلاقی و رعایت حقوق همه ذی‌نفعان به‌منظور تعالی افراد به دنبال انجام مأموریت آموزش و پرورش باشند. یکی از دارایی‌های آسیب‌پذیر سازمان‌ها فرهنگ‌سازمانی است، اگرچه فرهنگ‌سازمانی مجموعه‌ای ارزشمند از شاخص‌هایی است که توجه به آن‌ها هدایت‌کننده رفتارهای مطلوب و اثربخش کارکنان است، لیکن (Oyemomi, Liu, Neaga, Chen, & Nakpodia, 2018) اعتقاد دارند که اگر رهبران از ارزش آن و درک نگرش‌ها و باورهای کارکنان خود آگاهی نداشته باشند می‌توانند به فرهنگ آسیب وارد کنند یا آن را از بین ببرند.

همان‌طور که یافته‌های این پژوهش نیز نشان می‌دهد منزلت غیررسمی (اجتماعی و تخصصی) برای معلمان یک پایگاه قدرت قوی به حساب می‌آید. منزلت در واقع، توجه به جنبه‌های معنوی شغل معلمی، احترام به آنان و توجه به استانداردهای مادی حقوق و مزایای مناسب، اهمیت شغلی و تأمین اجتماعی آنان است. در مرحله‌ی نخست پژوهش نیز معلمان مجرب، پایین بودن منزلت اجتماعی معلمان در وضع موجود را مورد تأکید جدی قرار دارند. البته منزلت اجتماعی در کشورهای متعدد مورد بحث و اهمیت است. شاخص‌های جهانی جایگاه معلم در سال ۲۰۱۳ توسط مؤسسه‌ی دارکی جمز در ۲۱ کشور جهان که نمایندگان از هر قاره و همچنین نمایندگان انواع نظام‌های آموزشی حضور داشتند، احترام و شأن معلم را مورد مطالعه قرارداد که در میان ۱۴ تخصص و حرفه، جایگاه هفتم را داشت که نشان از یک جایگاه متوسط جهانی است (Navid Adham & Shafie Zadeh, 2014). نکته قابل توجه دیگر در دیدگاه خبرگان بهترین ملاک تصمیم‌گیری، بر اساس مأموریت آموزش و پرورش است. این نکته با یافته‌های تحقیقات (Yilmaz and Ergan, 2008) همخوانی دارد. شاخص‌های خطرپذیری، توجه به فرآیندها و تغییر از مطلوبیت بالایی برخوردار نبودند که با تحقیقات (Ghorbani & Barakat, 2013) مطابقت دارد. در این تحقیق انعطاف‌پذیری و تغییر کمترین تأثیر بر اثربخشی را نشان می‌دهد. یافته‌های تحقیق (Soltani, 2012) نیز شاخص خطرپذیری را در فرهنگ‌سازمانی مطلوب کم‌اهمیت می‌داند.

پژوهش حاضر هرچند ما را در درک بهتر فرهنگ‌سازمانی و شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها یاری می‌کند و ضمن ارائه تصویری از فرهنگ‌سازمانی مطلوب، می‌تواند زمینه انجام تحقیقات بهتری را فراهم نماید لیکن دو محدودیت اساسی نیز دارد. اول اینکه فضای مفهومی فرهنگ موجب برداشت‌های متنوع در مورد ویژگی‌های فرهنگ می‌گردد و قابلیت تعمیم نتایج

آن ضعیف است و دوم اینکه با پرداختن به ویژگی‌های مطلوب فرهنگ بدون توجه به عوامل بازدارنده فرهنگی امکان عملیاتی شدن مؤلفه‌ها ضعیف است و نوعی شتاب‌زدگی است. نهاد آموزش و پرورش به دلیل این‌که با طیف‌های متعدد افراد انسانی بخصوص معلمان و دانش‌آموزانی سروکار دارد که عضوی از سازمان هستند و طی سال‌های طولانی در مدرسه حضور دارند، تعهد به ارزش‌های جدید را در صورتی می‌پذیرند که به تدریج و با توانمندسازی کارکنان به سازمان تزریق شود و تغییرات سریع و ناگهانی مورد پذیرش محیط آموزشی نیست که این مهم با روح تعلیم و تربیت اسلامی نیز مطابقت دارد. لذا ضرورت دارد از تغییرات شتاب‌زده در نظام آموزشی خودداری گردد و با ملاک قرار دادن ارزش‌های دینی و توجه به کمال معنوی انسان‌ها، تغییرات برنامه‌ریزی شده، تدریجی و همراه با آموزش کارکنان و در راستای مأموریت آموزش و پرورش مدنظر قرار گیرد. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) تعلیم و تربیت فرآیندی تعالی جویانه، تعاملی، تدریجی، یکپارچه و مبتنی بر نظام معیار اسلامی است که به منظور هدایت افراد جامعه به سوی آمادگی برای تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طیبه در همه ابعاد، زمینه‌های مناسب تکوین و تعالی پیوسته‌ی هویت ایشان را در راستای شکل‌گیری و پیشرفت جامعه اسلامی فراهم می‌آورد. لذا پیشنهاد می‌گردد متخصصان و پژوهشگران، مؤلفه‌های پیش برنده فرهنگ موجود در سند تحول را در قالب " الگوی فرهنگی سند تحول " استخراج و راهکارهای عملیاتی این مؤلفه‌ها را در کنار مؤلفه‌های بازدارنده مورد مطالعه قرار دهند تا راهکارهای عملیاتی و اجرایی بهتر نمایان شوند.

منابع

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress. 2nd Ed. New York.*
- Amin beidokhti, A., Makvand Hosseini, s., & Ehsani, Z. (2011). the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in the Education Organization of Semnan. *Strategy Magazine*, NO 59, pp: 191-216.
- Chatman, J., & O'Reilly, C. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior.*
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.*
- Fisher, c. (2000). Like it or not... culture matters. *Employment Relations Today*, 27(2): 43—52).

- Ghorbani, M., & Barakat, M. (2013). Investigating the Relationship between Organizational Culture and Organizational Effectiveness Based on Denison's Modeling Model of North Khorasan Governor's Staff. *Quarterly Journal of Educational Research ninth year*, NO 37, pp: 85-106.
- Khakpour, A. (2011). The typology of organizational culture studies. *Culture Strategy Magazine*, NO 14&15, pp: 83-98.
- Marcoulides, G., & Heck, R. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2) : 209—225.
- Navid Adham, M., & Shafie Zadeh, H. (2014). Investigating the Social and Cultural Factors Affecting the Social Status of Teachers. *Strategic Quarterly*, 23rd year, NO 73, pp: 175-194.
- Niyaz Azari, K., & Taghvayi Yazdi, M. (2016). Organizational culture in the third millennium. *Shiveh Publication*.
- Oyemomi, o., Liu, s., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, f. (2018). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*.
- Rahimniya, F., & Alizadeh, M. (2009). Investigating the Dimensions of Organizational Culture Based on the Denison Model in terms of Faculty Members of Ferdowsi University of Mashhad Educational and Psychological Studies of Ferdowsi University of Mashhad. *Tenth Period*, NO 1, pp: 147-170.
- Ranaei Kordshouli, H.-o.-l., Alavi, M., & Anami, F. (2016). Management of Organizational Culture Based on Organizational Culture Inventory Model. *Journal of Organizational Behavior Studies, Fifth Year*, NO, 1-35.
- Rollins, t., & Roberts, D. (1998). Work culture, organizational performance, and business success. *Westport, CT: Quorum Books*.
- Rus, M., & Rusu, D. (2015). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. . *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187:565-569.
- Schein, E. (2012). Organizational Culture. Translated by Mahjoob, Ebrahim. *Publication of Fara Cultural Organization*.
- Soltani, M. (2012). Analyzing and designing an optimal organizational culture model, one of the organizations of the armed forces based on the religious foundations and values of the Islamic Revolution. *Islamic Management*, NO 3, pp: 99-122.

-
- Warrick , D. (2017). What leaders need to know about organizational culture? .
Business Horizons, 60(3): 395-404.
- Warrick, D., Milliman, J., & Ferguson, J. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64—70.
- Yilmaz, c., & Ergan, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of word business*, 290-306.