



فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری  
دوره ۱۲ / شماره ۴ (پیاپی ۴۸) / زمستان ۱۴۰۲  
صفحه ۳۶۱ تا ۳۸۶

## شناسایی ابعاد و شاخص‌های توسعه فرهنگ سازمانی مدارس و نقش آن در توسعه اقتصادی: یک پژوهش داده بنیاد

**مریم ساسانیان**

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد امارات  
sasanian.m58@gmail.com

**عباس خورشیدی**

استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. (نویسنده مسئول)  
a\_khorshidi40@yahoo.com

**فاطمه حمیدی فر**

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
fatemehamidifar@yahoo.com

**اصغر مشبکی**

استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
moshabak@modares.ac.ir

**علیرضا عراقیه**

استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران  
araghieh@iiu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و شاخص‌های توسعه فرهنگ سازمانی برای مدارس ابتدایی استان البرز و نقش آن در توسعه اقتصادی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات کیفی از نوع داده بنیاد است. در بخش کیفی متخصصان و صاحب نظران آموزش و پرورش (که سوابق علمی و اجرایی 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 شدند که با روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات اسناد ملی و بین‌المللی مرتبط با موضوع بررسی و همچنین از مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته استفاده گردید. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع

نظری در ابعاد و مولفه‌های پژوهش پیش‌رفت و سپس با تصمیم محقق متوقف شدند. در نهایت پس از جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌های مصاحبه و بررسی منابع، داده‌ها از طریق کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، تحلیل شد. برای تعیین 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. یافته‌های پژوهش بیانگر آن بود که در مجموع ۹ بعد و ۸۰ شاخص از مصاحبه‌ها در خصوص فرهنگ سازمانی در مدارس ابتدایی استان البرز احصا گردید. ابعاد شناسایی شده عبارت بود از: بعد ساختار سازمانی، اهداف سازمانی، سرمایه انسانی، رهبری، راهبرد، سرمایه اجتماعی، محیط سازمانی، تکنولوژی سازمانی و سرمایه روان‌شناختی.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مولفه‌های توسعه فرهنگ، توسعه اقتصادی، مدارس ابتدایی.

## ۱- مقدمه

در چند دهه اخیر فرهنگ سازمانی به یکی از مباحث عمده مطالعات سازمانی تبدیل شده است. به طور کلی می‌توان اذعان کرد، در جهان امروز هرگاه از بهره‌وری سازمانی بحث می‌شود مفهوم فرهنگ سازمانی نیز به ذهن راه می‌یابد و صاحب‌نظران می‌کوشند ضرورت توجه به آن را به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار در سازمان‌ها نشان دهند (دوهرتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). بی‌تردید، نظام‌های آموزشی نیز از این امر مستثنی نیستند و مشمول پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی قرار گرفته‌اند. یکی از وجوه قدرت و تمیزه سازمان، برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است (جوهانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). فرهنگ سازمانی هر مجموعه که آیینه تمام‌نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های آن محسوب می‌شود، می‌تواند چهره درون و برون آن را از نظر پایداری کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان دهد (رابینز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). از طریق مطالعه فرهنگ سازمانی یک تشکل می‌توان به انسجام ارزشی و تعهد کارکنانش پی برد. هر چه این انسجام بیشتر باشد، نیل به اهداف سازمانی تسهیل می‌گردد (کرکلر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). 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 (فضایلی، ۱۳۹۲). فرهنگ سازمانی نیز عاملی است که توسط منابع انسانی سازمان مورد تقویت و نهادینه‌سازی قرار می‌گیرد و همچنین بر منابع انسانی به‌عنوان 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 (خان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). 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 زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر منابع انسانی گردد (ربیعی، ۱۳۹۲). از طرفی آموزش و پرورش و مدارس ابتدایی از جمله عمده‌ترین نهادهای علمی در راه تولید دانش، فناوری و تربیت دانش‌آموزان و نیروی انسانی موردنیاز آینده کشور می‌باشند. این سازمان‌ها همواره بایستی در راه تعالی قدم نهاده و در زمره سازمان‌های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند (قدسیان، ۱۳۹۳). توسعه فرهنگ سازمانی در مدارس ابتدایی تأثیر مستقیمی بر ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی و توسعه اقتصادی دارد. فرض‌های موجود در زمینه ارتباط میان آموزش و توسعه اقتصادی، همان فرض‌های نظریه سرمایه انسانی است که بر اساس آن بهبود در بهداشت عمومی و انگیزه نیروی کار موجب

1- Doherty  
2- Johansson  
3- Rabinz  
4- Krekeler  
5- Khan

بهره‌وری نیروی کار می‌شود. بر اساس آمارهای بانک جهانی، مردم کشورهای توسعه یافته از سطح آموزش بالاتری نسبت به کشورهای در حال توسعه برخوردارند که به نظر کارشناسان اقتصادی این موضوع امکان توسعه اقتصادی بیشتر را فراهم می‌آورد (محمدی، ۱۳۸۵). به همین دلیل توسعه فرهنگ سازمانی در مدارس ابتدایی مقوله‌ای بسیار مهم است و در عین حال حصول به آن مستلزم برنامه‌ریزی و مدیریت مناسب می‌باشد (لاسکیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). نظام تعلیم و تربیت نقش اساسی و محوری در فرایند توسعه اقتصادی و ایجاد موازنه بین ابعاد مختلف توسعه یافتگی کشور دارد (داود<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). ارتقاء در خدمات آموزشی بحثی است که امروزه در میان مؤسسات آموزشی جا باز کرده است و دغدغه خاطر بسیاری از مسئولین این سیستم‌ها، پیاده‌سازی ابزار کیفیتی و بهبود سیستم می‌باشد. با توجه به این مطالب، بر کسی پوشیده نیست که توسعه فرهنگ سازمانی، نقشی بسیار مهم در توسعه و تعالی افراد و سازمان، و دستیابی بهتر و سریعتر سازمان به اهداف تعیین شده می‌باشد (ساشین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). از طرفی به منظور دستیابی سازمان به توسعه فرهنگ خود، در اختیار داشتن مدل‌ها و الگوهای توسعه به عنوان ابزار و چراغ راهنمایی برای دستیابی سازمان به اهداف خود، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است (هچ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

از سویی فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط یا نظام معنایی مشترکی است که اعضای یک سازمان واجد آن هستند، به گونه‌ای که این ویژگی موجب تفکیک سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزشها و غالب‌های مفروض است که افراد سازمان را در درک اعمال قابل قبول و غیرقابل قبول کمک می‌کند (زرنندی، ۱۳۹۵). هر سازمانی فرهنگ خاص خویش را دارد. این فرهنگ که قوانین و آئین‌نامه‌های دیرپای نانوشته را شامل می‌شود؛ زبان خاصی است که برقراری ارتباط میان اعضاء را تسهیل می‌کند، همچنین معیارهای مشترک و مرتبطی است در خصوص جنبه‌های خطیر کاری که باید صورت بگیرد، و علاوه بر آنها درک مشترک و نظام معنایی مشترکی است که اعضای یک سازمان بدان قائلند و آن سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد (کامرون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). این نظام معنایی مشترک، عبارت است از، ویژگی‌های مهمی که سازمان بدان ارزش می‌نهد و ما را در فهم فرهنگ سازمانی کمک می‌نماید تا بدانیم کارکنان این ویژگی‌ها را چگونه درک می‌کنند (سنجقی، ۱۳۹۲). 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

1- LaCasse  
2 - Dauda  
3- Sachin  
4- Hech  
5- Cameron

شاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) از دیدگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی نگریده 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 (عباسی، ۱۳۹۶). از آنجا که بسیاری از تعاریف مختلف برای فرهنگ سازمانی پیشنهاد شده است، بسیاری از پژوهشگران موافقت کرده‌اند که آن را به یک نظام از ارزشها، باورها و رفتار مشترک که در میان کارکنان اشاره دارد، تعریف کنند (چانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). 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 (ماشین توس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). 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 ابعاد شناختی و نمادین است. فرهنگ سازمانی نقش مهمی در عملکرد کلی یک سازمان ایفا می‌کند. در اصل یک سنج مهم از عملکرد سازمان و اثربخشی است (ماسیلو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). در مرحله اول، فرهنگ سازمانی کمک می‌کند تا اعضای یک سازمان، احساس هویت بدست آورند و کارکنان درک کنند که آنها متعلق به یک سازمان جامعه هستند که این فرهنگ، شامل برخی از ارزشها، اعتقادات و ایدئولوژی‌ها می‌شود (دائو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). به عبارت دیگر، مطالعه فرهنگ سازمانی یک سازمان از این جهت اهمیت دارد که می‌توان از این طریق به نقطه ضعف‌ها و تفاوت‌های بین وضعیت موجود و آنچه وضعیت مطلوب از دید کارکنان آن سازمان است، دست پیدا کرد (پیترز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). البته، در این راستا، ظرافت موضوع از این منظر که مرتبط با اندوخته ذهنی کارکنان است و از طرف دیگر، به واسطه تداوم موفقیت آمیز کار یک سازمان به حضور کارکنان با فرهنگ سازمانی قوی که مسلماً انگیزه اصلی آنها در ابراز تعهد سازمانی، پایداری در حفظ مسئولیت‌ها، رعایت اخلاق کاری، رعایت ایمنی و ... می‌باشد، بر کسی پوشیده نیست. در دو دهه اخیر، کشورهای صنعتی متوجه یک عامل راهبردی و تعیین کننده در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها شده‌اند که قبلاً چندان مورد توجه قرار نگرفته است (چن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). این موضوع همان فرهنگ

1- Hofstede and Shine

2- Chang

3- Macintosh

4- Maecillo

5- Dauber

6- Peters

7- Chen

سازمان است. به تعبیر دیگر، هر سازمانی دارای شخصیتی است مانند انسان همان گونه که عنصر اصلی شخصیت یک انسان فرهنگ اوست، عنصر اصلی شخصیت یک سازمان نیز فرهنگ سازمان است (ریمان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). تعداد زیادی از سازمان‌های موفق دنیا، مدعی هستند که به بسیاری از موفقیت‌ها از راه تقویت و توسعه فرهنگ سازمانی خود، دست یافته‌اند (فرهی بوزنجانی، ۱۳۹۲).

همچنین با بررسی پژوهش‌ها در داخل و خارج در راستای موضوع مشخص شد که تاکنون پژوهشی جامع در مورد ابعاد توسعه فرهنگ سازمانی و نقش آن در توسعه اقتصادی برای مدارس صورت نگرفته است و صرفاً موضوعاتی نسبتاً نزدیک در این حوزه انجام شده از جمله اینکه: ربیعی (۱۳۹۲) در پژوهشی به ارائه الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با سازمان‌های دانش محور (مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش شهرستان شاهرود) پرداخته است. نتایج نشان داد که مولفه‌های 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 دانش محور در سازمان آموزش و پرورش شهرستان شاهرود می‌باشند. همچنین، بیشترین سهم مربوط به مولفه الگوهای ارتباطی و کمترین سهم مربوط به مولفه سیستم پاداش می‌باشد. قدسیان و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان الگوی فرهنگ سازمانی سازمانهای آموزشی (مطالعه موردی: آموزش و پرورش شهر بیرجند)، به دنبال تعیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش بوده‌اند. پس از تحلیل داده‌ها، 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 قانون‌مند، ارزش‌های محوری، نگاه سرمایه‌ای به انسان و «روابط انسانی» با چهار شاخص کرامت ذاتی و اکتسابی، انگیزه‌های منافع ملی، رشد و تعالی، با مرکزیت آموزه‌های دینی، «حیات طیبه» طراحی شد. برای تایید یافته‌ها، ضمن به‌کارگیری مبادی متعدد تولید داده‌ها، در مراحل کدگذاری، یافته‌ها به مصاحبه‌شوندگان بازخورد داده و واکنش و نظرات آنان لحاظ شد. قابلیت فهم و مفید بودن یافته‌ها از نظر خبرگان و استادان دانشگاه تایید شد لذا الگوی طراحی شده اتکا پذیری لازم را دارد. گرین<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) 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 با متخصصان و فعالان صنعت گردشگری کانادا استفاده کرده است. پس از شناخت این متغیرها و

1- Reiman

2- Green

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. بریسون<sup>۱</sup> (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 شرکتهای ارائه گردد. جهت شناخت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب این شرکتهای 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.

آموزش از طریق ارتقاء مهارت‌ها، توانایی‌ها و شایستگی‌های فردی منجر به انباشت سرمایه انسانی در فرد و جامعه می‌شود و دامنه آزادی فرد را به وسیله افزایش توانمندی‌های او توسعه می‌دهد (حسینی و طاهری فرد، ۱۳۸۹). در بحث اهمیت و ضرورت پژوهش می‌بایست بیان نمود که در باب فرهنگ سازمانی و بیان مشکل، باید به طور خاص به نظام‌های آموزشی کشور پرداخت و این موضوع را توجیه 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. لذا پژوهشگر درصدد پاسخگویی به این سوال بود که ابعاد و مولفه‌های توسعه فرهنگ سازمانی برای مدارس ابتدایی استان البرز کدام است و این ابعاد چه نقشی در توسعه اقتصادی ایفا می‌کنند؟

1- Bryson

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر گردآوری اطلاعات رویکرد کیفی با روش داده بنیاد (خودظهور) بود. در این پژوهش متخصصان و صاحب نظران آموزش و پرورش (که سوابق علمی و اجرایی 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 شدند که با روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی انتخاب شدند. اسناد ملی و بین‌المللی مرتبط با موضوع بررسی و همچنین از مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته استفاده گردید. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری در مقوله‌ها و معرف‌های پژوهش پیش رفت و سپس با تصمیم محقق متوقف شدند. در نهایت پس از جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌های مصاحبه و بررسی منابع، در این مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. برای تعیین 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.

## یافته‌های پژوهش

واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق عنوان گذاری توسط محقق، به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت کنندگان (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 ۱۶۱ گویه از مصاحبه‌ها بدست آمد.

جدول ۱ گویه‌های به دست آمده طی مرحله کدگذاری باز

ردیف	شاخص‌ها
۱	تنوع در عناوین شغلی
۲	وجود آحاد منابع انسانی دارای درجات عالی تحصیلی
۳	وجود تعداد زیادی سلسله مراتب از بالاترین تا پایین‌ترین رده سازمانی
۴	وجود واحدهای سازمانی
۵	توجه به ارتباطات متعدد برون سازمانی



ردیف	شاخص‌ها
۶	توجه به ارتباطات متعدد درون سازمانی
۷	درک پیچیدگی‌های سازمان
۸	برخورداری کلیه مشاغل از شرح وظایف سازمانی
۹	وجود آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌های شغلی
۱۰	اتخاذ تصمیمات مبتنی بر نظام ارزشی حاکم بر سازمان توسط روسای ادارات در همه موارد
۱۱	وجود شناسنامه عملکردی آحاد منابع انسانی در سازمان
۱۲	تعیین مدار توسعه نیافتگی
۱۳	وجود سیستم نظارت برای انجام وظایف آحاد منابع انسانی در سازمان
۱۴	الزام به رعایت ضوابط و قوانین حاکم بر سازمان برای آحاد منابع انسانی
۱۵	مستند بودن قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های موجود در سازمان
۱۶	جمع‌آوری اطلاعات لازم برای اخذ تصمیمات بصورت مستقیم و غیرمستقیم توسط مدیران سازمان
۱۷	تبیین اطلاعات جمع‌آوری شده توسط مدیران سازمان
۱۸	کنترل تصمیمات متخذه در اجرا بصورت مستقیم توسط مدیران عالی سازمان
۱۹	واگذاری تعیین، تنظیم و مصرف بودجه واحد به مدیران
۲۰	تفویض اختیار به مدیران در ارزیابی عملکرد واحد خود
۲۱	تفویض اختیار به مدیران در جذب و تعدیل نیروی انسانی واحد خود
۲۲	تفویض اختیار به مدیران جهت تشویق آحاد منابع انسانی واحد خود
۲۳	تفویض اختیار در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های فرهنگی به مدیران واحدها
۲۴	اختیار داشتن مدیران در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید
۲۵	توجه کامل آحاد منابع انسانی به قوانین و مقررات حاکم بر سازمان
۲۶	در دسترس بودن قوانین
۲۷	تفویض اختیار در تعیین، تنظیم و تخصیص منابع توسط مدیر
۲۸	شناسایی نیازهای فرهنگی برای نیازآفرینی آحاد منابع انسانی در سازمان
۲۹	کاربست روش‌های نیازسنجی متناسب با شرایط فرهنگی حاکم بر سازمان
۳۰	تبدیل ساختارمند نیازهای شناسایی شده به اهداف سازمانی
۳۱	ارزیابی قابلیت اجرایی اهداف شناسایی شده مبتنی بر نیاز
۳۲	توجه به توسعه سازمان در آینده بیش از وضعیت فعلی آن
۳۳	تنظیم امور به منظور زمینه‌سازی پیشرفت‌های آتی سازمان

ردیف	شاخص‌ها
۳۴	تاکید بیشتر بر تحقق وضع موجود
۳۵	تجهیز آحاد منابع انسانی به ابزارهای مورد نیاز برای انجام موفق کارها
۳۶	وحدت رویه در فعالیت‌های فرهنگی سازمان
۳۷	تاکید مدیران به فرآیند انجام کار
۳۸	تأکید مدیران بر نتایج انجام کار
۳۹	اهمیت بیشتر به سرعت دستیابی به نتایج مورد دلخواه نسبت به نحوه انجام آن
۴۰	توجه به اثربخش بودن نتایج حاصل از انجام امور
۴۱	توجه آحاد منابع انسانی از فرایند انجام کار
۴۲	توجه آحاد منابع انسانی از نتیجه انجام کار
۴۳	اجازه اظهارنظر به آحاد منابع انسانی در تصمیمات مربوط به کار خود
۴۴	فرصت به آحاد منابع انسانی در جهت بهبود کیفیت کار خود
۴۵	مشارکت آحاد منابع انسانی با مسئولان در انجام امور سازمان
۴۶	فراهم بودن امکان ایجاد ارتباط با سایر همکاران در جهت حل مشکلات کاری
۴۷	آگاهی مدیریت از توانمندی‌های افراد
۴۸	مشارکت دادن آحاد منابع انسانی در تصمیمات مربوط به کار خود
۴۹	ارایه اطلاعات مقتضی به آحاد منابع انسانی برای انجام دادن کارها
۵۰	تقویت خطرپذیری فردی در آحاد منابع انسانی
۵۱	تشویق آحاد منابع انسانی به استقبال از موقعیت‌های دشوار کاری
۵۲	پذیرش خطر پذیرگی آحاد منابع انسانی برای انجام وظایف
۵۳	تشویق آحاد منابع انسانی به طرح روش‌های جدید انجام کار
۵۴	تشویق آحاد منابع انسانی به اجرای روش‌های جدید انجام کار
۵۵	معرفی روش‌های جدید انجام کار توسط مدیریت
۵۶	احساس استقلال آحاد منابع انسانی در انجام وظایف شغلی
۵۷	آمادگی آحاد منابع انسانی برای پذیرش و قبول مسئولیت بیشتر
۵۸	تشویق آحاد منابع انسانی خلاق و نوآور
۵۹	داشتن انگیزه در مواجهه با مسایل
۶۰	کاربست سبک رهبری مقتضی
۶۱	عملیاتی کردن امور فرهنگی در مدارس

ردیف	شاخص‌ها
۶۲	کاربست رهبری ارکستر
۶۳	داشتن نقش تسهیل‌کننده مدیران در تحقق فرایندهای فرهنگی مدارس
۶۴	تسهیل کار تیمی در قالب امور فرهنگی مدرسه
۶۵	مدیریت آحاد منابع انسانی برای توسعه دادن آزادی‌های فردی جهت توسعه فرهنگی مدارس
۶۶	کاربست مسابقات فرهنگی در مدارس
۶۷	ایجاد امنیت شغلی برای آحاد منابع انسانی در مدارس
۶۸	ایجاد مالکیت روانی برای آحاد منابع انسانی
۶۹	آگاهی مدیران به سازماندهی کار به طور گروهی
۷۰	اعتقاد مدیر به کار گروهی در مدارس
۷۱	توسعه اقتدار ایدئولوژیکی برای آحاد منابع انسانی
۷۲	توسعه اقتدار اجتماعی برای آحاد منابع انسانی
۷۳	توسعه اقتدار فرهنگی برای آحاد منابع انسانی
۷۴	توسعه اقتدار سیاسی برای آحاد منابع انسانی
۷۵	توسعه اقتدار علمی به ویژه در بعد فرهنگی
۷۶	داشتن مقبولیت عامه مردم
۷۷	داشتن شخصیت کاریزما برای مسئولان فرهنگی مدارس
۷۸	تأکید سازمان بر توسعه انسانی از طریق اعتماد بالا، شفافیت و مشارکت
۷۹	تأکید سازمان بر کسب منابع و خلق چالش‌های جدید
۸۰	ارزشمند بودن ابتکار و جستجوی فرصت‌های جدید در سازمان
۸۱	تأکید سازمان بر اقدامات و دست‌آوردهای رقابت‌جویانه
۸۲	اهمیت دادن سازمان به دستیابی به اهداف تعیین شده و موفقیت در بازار
۸۳	تأکید سازمان بر ثبات و پایداری
۸۴	اهمیت دادن سازمان به کارایی، کنترل و کارکرد روان سیستم
۸۵	تدوین راهبردهای تحقق اهداف به کمک کارکنان
۸۶	توسعه کارهای مرتبط با تخصص و تجربه
۸۷	بکارگیری آحاد منابع انسانی با کیفیت
۸۸	وحدیت رویه بین مجریان فرهنگی
۸۹	توسعه سرمایه انسانی در سازمان

ردیف	شاخص‌ها
۹۰	توسعه کار تیمی در سازمان
۹۱	توسعه وجدان کاری در سازمان
۹۲	تأکید بر تولید جدیدترین و منحصر به فردترین محصول
۹۳	پیشگامی مدارس در مبتکر بودن و خلق ایده‌های جدید فرهنگی
۹۴	پیشی گرفتن از رقبای مدارس در بعد فرهنگی
۹۵	تقویت بهره‌وری فرهنگی در مدارس
۹۶	تخصیص هزینه‌های مقتضی اثربخش (زمان، مادی، فرد و ...)
۹۷	پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق وفاداری و اعتماد متقابل
۹۸	تأکید بر توسعه همه جانبه فرهنگ در مدارس
۹۹	پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق تعهد به نوآوری و توسعه سازمانی
۱۰۰	توسعه فرهنگ مشترک در مدارس
۱۰۱	پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی
۱۰۲	پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق قواعد و خط‌مشی‌های سازمانی
۱۰۳	تعامل بین فعالیت‌های فرهنگی مدارس و ارزش‌های اصیل جامعه
۱۰۴	تأکید بر حفظ کارکرد روان سازمان
۱۰۵	هماهنگی رسانه‌ها به ویژه رسانه ملی با مدارس جهت توسعه فرهنگی مدارس
۱۰۶	ترغیب آحاد منابع انسانی به همکاری توسط مدیران مدارس
۱۰۷	توسعه روحیه همکاری در فرایند برنامه ریزی مدارس
۱۰۸	توسعه روحیه همکاری در سازماندهی مدارس
۱۰۹	ساری و جاری نمودن شرکت سهامی فکر در مدرسه
۱۱۰	راه اندازی اندیشه‌کده‌های فرهنگی در آحاد منابع انسانی مدرسه
۱۱۱	درک افراد از ارتباط بین کار خود و اهداف سازمان
۱۱۲	تشویق آحاد منابع انسانی به انجام وظایف به صورت گروهی
۱۱۳	امکان انجام وظایف به صورت گروهی یا تیمی
۱۱۴	در اختیار بودن اطلاعات مقتضی برای همه به طور وسیع
۱۱۵	تعامل بین فعالیت‌های فرهنگی مدارس و ارزش‌های اصیل جامعه اعتقاد به توان اثرگذاری مثبت افراد بر کارها و نتایج
۱۱۶	تأکید بر محیط غیررسمی در مدارس

ردیف	شاخص ها
۱۱۷	تأکید بر محیط پویا در مدارس
۱۱۸	تأکید بر محیط کارآفرین در مدارس
۱۱۹	تأکید بر محیط رسمی در مدارس
۱۲۰	سلامت درونی محیط مدرسه
۱۲۱	انعطاف پذیر بودن محیط درونی در مدرسه
۱۲۲	هماهنگ کردن محیط غیررسمی در راستای محیط رسمی در مدارس
۱۲۳	وجود ارتباطات سازمانی زیاد با عوامل برون سازمانی
۱۲۴	تامین منابع و امکانات مورد نیاز سازمان از عوامل برون سازمانی
۱۲۵	توجه به تأثیر عوامل بیرونی بر تصمیمات درونی مدرسه
۱۲۶	توجه به تغییرات محیط بیرونی (ملی و فراملی)
۱۲۷	نقش آفرینی عوامل بیرونی در تصمیمات سازمانی
۱۲۸	پاسخگو بودن مدارس به ذینفعان بیرونی
۱۲۹	توجه به تأثیر عوامل بیرونی در تعیین اهداف و استراتژی های سازمانی
۱۳۰	مقابله با فرهنگ بیگانه در مدارس
۱۳۱	تعامل محیط درونی و بیرونی در مدرسه
۱۳۲	ماشینی و بی هویت شدن ارزشها و اهداف زندگی سازمانی از طریق ورود تکنولوژی
۱۳۳	تأکید و توجه به فرهنگ بومی در مقابل تکنولوژی وارداتی
۱۳۴	آموزش تکنولوژی وارداتی در راستای کسب منافع فرهنگی در مدارس
۱۳۵	تأکید و توجه به فرهنگ بومی در مقابل تکنولوژی وارداتی استفاده از تکنولوژی برای تامین نیازهای اولیه و حل مشکلات اقتصادی و اجتماعی سازمان
۱۳۶	تأکید و توجه به انفجار ارزش ها از طریق ورود تکنولوژی وارداتی
۱۳۷	در نظر گرفتن تکنولوژی به عنوان بخش مادی فرهنگ سازمانی
۱۳۸	توسعه تکنولوژی به عنوان یک هدف استراتژیک
۱۳۹	تلاش در جهت متناسب سازی تکنولوژی با فرهنگ سازمانی
۱۴۰	هم راستایی باورهای اجتماعی و فرهنگی با توسعه تکنولوژی
۱۴۱	تغییر فرهنگ برای توسعه تکنولوژی از طریق برانگیختن احساسات عمومی و ایجاد انگیزه ها با گسترش آگاهی و شناخت وضع موجود و آینده
۱۴۲	تقویت استعداد ذاتی و ضروری برای ایجاد فرهنگ علمی و تکنولوژیکی قوی
۱۴۳	تقویت امید

ردیف	شاخص‌ها
۱۴۴	حل مسئله به روش‌های مختلف
۱۴۵	استفاده از فرهنگ اصیل
۱۴۶	تقویت آستانه تحمل
۱۴۷	تلاش برای رسیدن به هدف
۱۴۸	استدلال پذیری
۱۴۹	هدف‌گذاری
۱۵۰	توانایی سازگاری با شرایط
۱۵۱	کمک گرفتن از دیگران
۱۵۲	ایمان توحیدی
۱۵۳	سخت‌کوشی
۱۵۴	توانایی حفظ آرامش خود
۱۵۵	مثبت‌اندیشی
۱۵۶	اعتماد به محیط
۱۵۷	اطمینان به محیط
۱۵۸	خودباوری
۱۵۹	توانایی اصلاحی خود
۱۶۰	دقت در انجام امور
۱۶۱	یادگیری مداوم

در مرحله دوم و در جدول دوم پژوهشگر شاخص‌های احصاء شده را در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به شرح زیر مقوله‌بندی نموده است. نتایج مرحله کدگذاری محوری به شرح زیر می‌باشد:

#### جدول ۲ نتایج مرحله کدگذاری محوری در زمینه ابعاد فرهنگ سازمانی

ابعاد	شاخص‌ها
ساختار سازمانی	تنوع در عناوین شغلی
	وجود آحاد منابع انسانی دارای درجات عالی تحصیلی
	وجود تعداد زیادی سلسله‌مراتب از بالاترین تا پایین‌ترین رده سازمانی
	وجود واحدهای سازمانی

ابعاد	شاخص‌ها
	توجه به ارتباطات متعدد برون سازمانی
	توجه به ارتباطات متعدد درون سازمانی
	درک پیچیدگی‌های سازمان
	برخورداری کلیه مشاغل از شرح وظایف سازمانی
	وجود آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌های شغلی
اهداف سازمانی	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
	تاکید بیشتر بر تحقق وضع موجود
	تجهیز آحاد منابع انسانی به ابزارهای مورد نیاز برای انجام موفق کارها
	وحدت رویه در فعالیت‌های فرهنگی سازمان
	اجازه اظهارنظر به آحاد منابع انسانی در تصمیمات مربوط به کار خود
سرمایه انسانی	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
	ارایه اطلاعات مقتضی به آحاد منابع انسانی برای انجام دادن کارها
	تقویت خطرپذیری فردی در آحاد منابع انسانی
	تشویق آحاد منابع انسانی به استقبال از موقعیت‌های دشوار کاری
	کاربست سبک رهبری مقتضی
	عملیاتی کردن امور فرهنگی در مدارس
رهبری	کاربست رهبری ارکستر
	داشتن نقش تسهیل کننده مدیران در تحقق فرایندهای فرهنگی مدارس
	تسهیل کار تیمی در قالب امور فرهنگی مدرسه

ابعاد	شاخص‌ها
	مدیریت آحاد منابع انسانی برای توسعه دادن آزادی های فردی جهت توسعه فرهنگی مدارس
	کاربست مسابقات فرهنگی در مدارس
	توسعه اقتدار ایدئولوژیکی برای آحاد منابع انسانی
	توسعه اقتدار اجتماعی برای آحاد منابع انسانی
راهبرد	تأکید سازمان بر توسعه انسانی از طریق اعتماد بالا، شفافیت و مشارکت
	تأکید سازمان بر کسب منابع و خلق چالش های جدید
	ارزشمند بودن ابتکار و جستجوی فرصت های جدید در سازمان
	تأکید سازمان بر اقدامات و دست‌آوردهای رقابت‌جویانه
	تأکید سازمان بر توسعه انسانی از طریق اعتماد بالا، شفافیت و مشارکت
	توسعه سرمایه انسانی در سازمان
	توسعه کار تیمی در سازمان
	توسعه وجدان کاری در سازمان
	تأکید بر تولید جدیدترین و منحصر به فردترین محصول
	پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق وفاداری و اعتماد متقابل
	تأکید بر توسعه همه جانبه فرهنگ در مدارس
	پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق تعهد به نوآوری و توسعه سازمانی
سرمایه اجتماعی	توسعه همه جانبه فرهنگ در مدارس
	پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی
	پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق قواعد و خط مشی‌های سازمانی
	تعامل بین فعالیت های فرهنگی مدارس و ارزش های اصیل جامعه
	تأکید بر حفظ کارکرد روان سازمان
	هماهنگی رسانه ها به ویژه رسانه ملی با مدارس جهت توسعه فرهنگی مدارس
	ترغیب آحاد منابع انسانی به همکاری توسط مدیران مدارس
	توسعه روحیه همکاری در فرایند برنامه ریزی مدارس
	تأکید بر محیط غیررسمی در مدارس
	تأکید بر محیط پویا در مدارس
محیط سازمانی	تأکید بر محیط کارآفرین در مدارس
	تأکید بر محیط رسمی در مدارس



ابعاد	شاخص‌ها
	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
	تامین منابع و امکانات مورد نیاز سازمان از عوامل برون سازمانی
	توجه به تأثیر عوامل بیرونی بر تصمیمات درونی مدرسه
تکنولوژی سازمانی	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 تامین نیازهای اولیه و حل مشکلات اقتصادی و اجتماعی سازمان
	تأکید و توجه به انفجار ارزش‌ها از طریق ورود تکنولوژی وارداتی
	در نظر گرفتن تکنولوژی به عنوان بخش مادی فرهنگ سازمانی
سرمایه روان‌شناختی	توسعه تکنولوژی به عنوان یک هدف استراتژیک
	تلاش در جهت متناسب سازی تکنولوژی با فرهنگ سازمانی
	تقویت امید
	حل مسئله به روش‌های مختلف
	استفاده از فرهنگ اصیل
	تقویت آستانه تحمل
	تلاش برای رسیدن به هدف
	استدلال پذیری
	هدف گذاری
	توانایی سازگاری با شرایط
کمک گرفتن از دیگران	
ایمان توحیدی	

همانطور که در جدول شماره ۲ مشخص هست ۹ بعد اصلی برای توسعه فرهنگ سازمانی با توجه به نقش آن در توسعه اقتصادی شناسایی شدند که برای هر یک از ابعاد شاخص‌های متناظر آن بیان شده است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از اجرای این پژوهش شناسایی ابعاد و شاخص‌های توسعه فرهنگ سازمانی برای مدارس ابتدایی استان البرز بود. نتایج نشان داد که از بین گویه‌های بدست آمده در مرحله کدگذاری باز ۱۶۱ شاخص شناسایی شدند که در کدگذاری محوری به ۸۰ شاخص تقلیل پیدا کرد. ابعاد شاخص‌های شناسایی شده بدین شرح تعیین شدند: بعد ساختار سازمانی با ۹ شاخص: 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 پیچیدگی‌های سازمان، وجود آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های شغلی، بعد اهداف سازمانی با ۶ شاخص: 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، بعد سرمایه انسانی با ۹ شاخص: 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، 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، آگاهی مدیریت از توانمندی‌های افراد، مشارکت دادن آحاد منابع انسانی در تصمیمات مربوط به کار خود، ارایه اطلاعات مقتضی به آحاد منابع انسانی برای انجام دادن کارها، تقویت خطرپذیری فردی در آحاد منابع انسانی، تشویق آحاد منابع انسانی به استقبال از موقعیت‌های دشوار کاری، بعد رهبری با ۹ شاخص: کاربست سبک رهبری مقتضی، عملیاتی کردن امور فرهنگی در مدارس، کاربست رهبری ارکستر، داشتن نقش تسهیل‌کننده مدیران در تحقق فرایندهای 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، توسعه اقتدار ایدئولوژیکی برای آحاد منابع انسانی، توسعه اقتدار اجتماعی برای آحاد منابع انسانی، بعد راهبرد با ۹ شاخص: تأکید سازمان بر توسعه انسانی از طریق اعتماد بالا، شفافیت و مشارکت، تأکید سازمان بر کسب منابع و خلق چالش‌های جدید، ارزشمند بودن ابتکار و جستجوی فرصت‌های جدید در سازمان، تأکید سازمان بر اقدامات و دست‌آوردهای رقابت‌جویانه، تأکید سازمان بر توسعه انسانی از طریق اعتماد بالا، شفافیت و مشارکت، توسعه سرمایه انسانی در سازمان، توسعه کار تیمی در سازمان، توسعه وجدان کاری در سازمان، تأکید بر

تولید جدیدترین و منحصر به فردترین محصول، بعد سرمایه اجتماعی با ۱۰ شاخص: پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق وفاداری و اعتماد متقابل، تأکید بر توسعه همه جانبه فرهنگ در مدارس، پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق تعهد به نوآوری و توسعه سازمانی، توسعه همه جانبه فرهنگ در مدارس، پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی، پیوند دادن عناصر سازمانی از طریق قواعد و خط مشی‌های سازمانی، تعامل بین فعالیت‌های فرهنگی مدارس و ارزش‌های اصیل جامعه، تأکید بر حفظ کارکرد روان سازمان، هماهنگی رسانه‌ها به ویژه رسانه ملی با مدارس جهت توسعه فرهنگی مدارس، ترغیب آحاد منابع انسانی به همکاری توسط مدیران مدارس، توسعه روحیه همکاری در فرایند برنامه ریزی مدارس، بعد محیط سازمانی با ۱۰ شاخص: 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، تامین منابع و امکانات مورد نیاز سازمان از عوامل برون سازمانی، توجه به تأثیر عوامل بیرونی بر تصمیمات درونی مدرسه، بعد تکنولوژی سازمان با ۸ شاخص: 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 تامین نیازهای اولیه و حل مشکلات اقتصادی و اجتماعی سازمان، 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، بعد سرمایه روانشناختی با ۱۰ شاخص: تقویت امید، حل مساله به روش‌های مختلف، استفاده از فرهنگ اصیل، تقویت آستانه تحمل، تلاش برای رسیدن به هدف، استدلال پذیری، هدف گذاری، توانایی سازگاری با شرایط، کمک گرفتن از دیگران، ایمان توحیدی.

نتایج مذکور با یافته‌های ربیعی (۱۳۹۲)، قدسیان و همکاران (۱۳۹۴)، گرین (۲۰۱۴) و بریسون (۲۰۱۶) همخوانی نسبی و انطباق دارد. در پاسخ به سوال فوق‌الذکر گفتنی است که 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 زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر منابع انسانی گردد. فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط یا نظام معنایی مشترکی است که اعضای یک سازمان واجد آن هستند، به گونه‌ای که این ویژگی موجب تفکیک سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و غالب‌های مفروض است که افراد سازمان را در درک اعمال قابل قبول و غیرقابل قبول کمک می‌کند. فرهنگ سازمانی رفتار کارکنان را شکل می‌دهد، باعث تسهیل رفتار استراتژیک می‌شود، به اعضای سازمان کمک می‌کند در وهله نخست احساس هویت داشته باشند و درک کنند که به یک اجتماع سازمانی که دارای ارزش‌ها و باورهای معینی هستند، تعلق دارند و در وهله دوم آنها یک حس تعهد نسبت به چیزی فراتر از سود پیدا می‌کنند. با توجه به اینکه ویژگیهای یک سازمان در قالب فرهنگ آن نفوذ می‌کند و از آنجا که هر سازمان با توجه به اهداف و مأموریت خود فرهنگ خاص خود را دارند، می‌توان گفت شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و طراحی الگویی مناسب برای آن در نظام آموزشی و بطور خاص در مدارس به یکی از ضروریات اصلی برای داشتن رفتاری اثربخش و در نتیجه رضایت ارباب رجوع و به دنبال آن رسیدن به منافع سازمانی، تبدیل شده است.

در بحث محدودیت‌های پژوهش می‌بایست بیان نمود این پژوهش در جامعه مدیران مدارس ابتدایی استان البرز انجام شده است لذا می‌توانست در سطح وسیع‌تری شامل همه مدیران و کارکنان شاغل در سایر مدارس کشور باشد. همچنین در بحث پیشنهادهای پژوهش می‌بایست بیان داشت که 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 باید صورت گیرد.

### فهرست منابع

- \* اسماعیلی، انصاری، محمداسماعیل. شائمی برزکی، علی و صفری، علی. (۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه ای. جامعه شناسی کاربردی، ۲۲(۴۲): ۱۲۱-۱۴۲.
- \* رابینز، استیفن. (۲۰۱۸). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- \* ربیعی، حسینعلی. (۱۳۹۲). ارائه الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با سازمان های دانش محور. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود.
- \* درویش، مهدی. (۱۳۹۸). فرهنگ سازمانی و بهره وری. ویژه نامه تحول اداری، خرداد ۱۳۷۳.
- \* سنجقی، محمدابراهیم. اخوان، پیمان. اجاقی، حامد. (۱۳۹۲). طراحی مدل تعاملی گونه های فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش. پژوهش مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع). ۵(۱): ۲۳-۴۲.
- \* حسینی، سیدجعفر. طاهری فرد، علی(۱۳۸۹) نگاهی به نقش آموزش در توسعه سرمایه انسانی. فصلنامه سیاست پژوهی علم، فناوری و نوآوری. ۲۰(۴۷). ۵۷-۶۵.
- \* عباسی، همایون. سجادی، سیدنصرالله. عیدی، حسین. لقمانی، محسن. (۱۳۹۶). تبیین مدل فرهنگ سازمانی در فدراسیون های ورزشی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ۱(۱۰): ۱۹-۳۶.
- \* عسکری وزیری، علی، زارعی متین، حسن، امیری، علینقی. (۱۳۹۱). ارائه الگوی مولفه های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱(۳): ۴۰۱-۴۲۲.
- \* فرهی بوزنجانی، برزو. سنجقی، محمدابراهیم. بازرگانی، محمد. سلطانی، محمدرضا. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی. راهبرد فرهنگ، ۲(۲۱).
- \* فضایی، احمد. 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): ۳۵-۶۵.
- \* قدسیان، نرگس. درانی، کمال. پورشافعی، هادی. اسدی یونسی، محمدرضا. (۱۳۹۳). الگوی فرهنگ سازمانی سازمان های آموزشی EOCM (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر بیرجند). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲(۱۳): ۳۶۵-۳۴۱.
- \* محمدی، علیرضا(۱۳۸۵) بررسی نقش آموزش در رشد اقتصادی: مورد استان فارس. تعلیم و تربیت. ۲۲(۴). ۵۷-۸۴.

- \* هچ، ماری جو. (۲۰۱۹). نظریه سازمان: مدرن، نمادین، تفسیری و پست مدرن. ترجمه حسن دانایی فرد، تهران: موسسه مهربان نشر.
- \* Chen, C., & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, 62, PP: 104–114.
- \* Chang, S. E. and Lin, C. (2017). Exploring Organizational Culture for Information Security Management, *Industrial Management & Data Systems*, 107 (3): 438-458.
- \* Doherty, A., & Macintosh, W. E. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13: 106–117.
- \* Dauda, R. (2010). Investment in Education and Economic Growth in Nigeria: An Empirical Evidence. *International Research Journal of Finance and Economics*, pp. 158-169.
- \* 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.; Saders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- \* 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): ....
- \* 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 Wieta, 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 association of Australia and New Zealand.
- \* Maecillo, P.; Graces, I. (2010). The cultural organization model: A review of the organizational culture literature. Retrieved at: [www.pateiciomorcillo.com/otras.html](http://www.pateiciomorcillo.com/otras.html).

- \* 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. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco, GooseyBass.
- \* Cameron, K. S., & Quinn, R. E., (2011). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework (Rev. ed.). San Francisco, Jossey-Bass.

## **Identifying the dimensions and indicators of school organizational culture development and its role in economic development: A data research foundation**

**Maryam Sassanian**

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

**Abbas Khorshidi**

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

**Fateme Hamidifar**

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

**Asghar Moshbaki**

Professor, Department of Educational Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

**Alireza Iraqiya**

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

### **Abstract**

The aim of this study was to identify the dimensions and indicators of organizational culture development for primary schools in Alborz province. This research is applied in terms of purpose and in terms of collecting qualitative information of the grounded theory type. In the qualitative section, education specialists and experts (who have scientific and executive backgrounds in education) and university professors (faculty members, with research backgrounds related to organizational culture) were considered as the research community. Targeted snowballs were selected. Semi-structured exploratory interviews were used to collect information on national and international documents related to the subject of the study. The interviews went on until the theoretical saturation in the dimensions and components of the research and then stopped with the decision of the researcher. Finally, after collecting information from the interview sections and reviewing the sources, the data were analyzed through coding (open, axial and selective). To determine the validity of the findings, in addition to the data were selected and confirmed by studying the theoretical foundations, research background, sources, interviews with focal people, the opinions and guidelines of a group of experts were taken into account and final coding was done before coding. In order to confirm the accuracy of the data, the validity of the study was used by the research members. Findings showed that a total of 9 dimensions and 80 indicators of interviews about organizational culture in primary schools in Alborz province were counted. The identified dimensions were: organizational structure, organizational goals, human capital, leadership, strategy, social capital, organizational environment, organizational technology and psychological capital.

**Keyword:** Organizational culture, components of culture development, primary schools.