

## طراحی الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری برای نظام آموزش و پرورش ایران به شیوه نظریه زمینه‌ای

سمیرا طارمی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان، زنجان، ایران.

محمد مجتبی‌زاده

استادیار گروه برنامه‌ریزی علوم اداری و مدیریت، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خدابنده، زنجان، ایران (نویسنده مسئول).

[m.mojtabazadeh@yahoo.com](mailto:m.mojtabazadeh@yahoo.com)

مسعود مرادی

دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران.

DOI: 10.30495/JCM.2022.62091.1543

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** این پژوهش، با هدف طراحی الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری برای نظام آموزش و پرورش ایران انجام شد.

**روش پژوهش:** در این پژوهش، روش پژوهش کیفی با رویکرد نظریه زمینه‌ای انجام شد. جامعه آماری پژوهش صاحب نظران آموزش و پرورش بودند که به صورت هدفمند برای مصاحبه انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** در مرحله اول کدگذاری باز، ۳۳۴ مفهوم به دست آمد. داده‌های مرحله دوم کدگذاری باز، در قالب ۲۲۹ مفهوم و ۵۳ مقوله عمده طبقه‌بندی شد. در مرحله کدگذاری محوری، در قالب کدگذاری نظری، ۱۱ مقوله نظری شامل ساختار سازمان، مبانی اعتقادی و ارزشی و اخلاقی، رسالت سازمانی، فرایند استخدام و بکارگیری نیروی مدیریت منابع انسانی، ارتباطات درون سازمان، حمایت سازمانی، فناوری و نوآوری، آموزش و مهارت، نظام تشویق، بازخورد عملکرد و تعامل سازنده با محیط تعیین شد. سپس، بر حسب ویژگی‌های شرایطی، تعاملی / فرایندی و پیامدی طبقه‌بندی شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله فرهنگ تعالی بخش، به عنوان مقوله مرکزی انتخاب شد.

**نتیجه‌گیری:** از نظر خبرگان آموزش و پرورش سازمان‌های بالنده و طلایه‌دار همواره در تلاش‌اند تا با ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری و در نهایت نیل به تعالی از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب بهره‌جویند. الگوی طراحی شده در پژوهش حاضر، داری مفهومی پیچیده و چندبعدی است. این الگو در صورتی کارکرد مثبت خواهد داشت، که به صورت یک کلیت واحد به تمامی ابعاد آن به طور یکسان توجه شود.

**کلید واژه‌ها:** تحول فرهنگ سازمانی، بهره‌وری، آموزش و پرورش، نظریه زمینه‌ای.

## مقدمه

قرن بیست و یکم عصر جدیدی در تکامل زندگی و ساختار سازمانی می‌باشد. تغییرات ناشی از جهانی شدن و توسعه فناوری، و به طور کلی تحولات سریع محیط پیرامونی، سازمان‌ها را وادار ساخته که به منظور انطباق و حفظ بقا در دنیای نوین، در خود تحولات مهمی ایجاد کنند. این تحولات می‌تواند سازمان را در انجام وظایف خود و موفقیت آنها یاری رساند. یکی از تحولاتی که امروزه جهت بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته، «فرهنگ سازمانی»<sup>۱</sup>، به عنوان سرچشمه همه توانایی‌های سازمان می‌باشد (امیری و همکاران، ۱۳۹۷). شاین<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) تعریف فرهنگ سازمانی را با توصیف ویژگی‌های آن به عنوان الگوی یادگیری مشترک، که می‌تواند از یک نسل به نسل دیگر منتقل شود، بیشتر گسترش می‌دهد (منگ و برگر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). از طرفی فرهنگ سازمانی مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی ممکن است پیامدهای پیش بینی نشده و ناخواسته داشته باشد (پیژام<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). کمرون و کوئین<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) معتقدند تغییرات سازمانی اگر در بستر فرهنگ سازمانی اجرایی شوند موفقیت‌آمیز بوده و اثربخشی بیشتری خواهند داشت، در واقع عامل اصلی موفقیت، تغییر فرهنگ است. بنابراین به نظر می‌رسد بدون تغییر در فرهنگ سازمان، امیدی به بهبود دائم عملکرد سازمان وجود ندارد. (مرادی، امیری، ۱۳۹۹). امروزه اهمیت بهره‌وری در زنجیره ارزش سازمان‌ها به حدی است که در حال حاضر آن را به عنوان اثربخش‌ترین شاخص تعیین میزان موفقیت سازمان‌ها و مزیت رقابتی آنها می‌دانند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل تأثیرگذار، نقطه اهرمی برای ارتقای بهره‌وری به حساب می‌آید (مبلغی، دانش، ۱۳۹۳). در نتیجه شناخت فرهنگ سازمانی حاکم در سازمان از ضرورت‌ها و اولویت‌های مدیران سازمان‌های بزرگ قرار دارد و همچنین، شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن

استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بین نمایند (خرازیان و همکاران، ۱۳۹۸).

## بیان مساله

بی‌تردید یکی از اساسی‌ترین اهداف هر سازمانی، دستیابی به بهره‌وری است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌گردد. فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل تأثیرگذار، نقطه اهرمی برای ارتقای بهره‌وری به حساب می‌آید امروزه اهمیت بهره‌وری با توجه به گسترش سطح رقابت، پیچیدگی‌های فناوری، تنوع سلیقه‌ها، کمبود منابع و سرعت تبادل اطلاعات بر کسی پوشیده نیست. بهره‌وری همواره در پی بهبود وضع موجود و حرکت به سمت وضع مطلوب بوده و در واقع بر این عقیده استوار است که می‌توان کارها را هر روز بهتر از قبل و با روشی بهینه انجام داد. لذا شناخت و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان به منظور هدایت رفتار نیروی انسانی در سازمان و خلق و انعکاس تصویری روشن، جذاب و آراسته از سازمان و مدیریت در فکر و اندیشه جامعه یکی از راهبردهای اصلی و اساسی در سازمان‌های امروزی می‌باشد. در این میان سازمان‌های آموزشی در ایران و به طور خاص وزارت آموزش و پرورش به عنوان یک ابرسازمان به رغم برخورداری از خیل عظیمی از منابع انسانی، مالی و فیزیکی به سبب وابستگی شدید بودجه‌ای به دولت کماکان از درآمدهای نفتی ارتزاق نموده و کمترین توجه را به بهره‌وری داشته و ریشه این امر را می‌توان در فرهنگ سازمانی متکی بر مصرف منابع در دسترس و عدم تلاش برای بهینه‌سازی فرایندهای سازمانی برای حصول بهره‌وری جست. تحول

وزارت آموزش و پرورش به سمت بهره‌وری حداکثری، مستلزم تحول در فرهنگ سازمانی است و چون فرهنگ سازمانی به طور کلی و به طور بسیار ویژه در آموزش و پرورش ایران، مقوله‌ای بسیط و بسیار پر پیچ و خم و پرمحتواست، و می‌تواند محققان را درگیر حواشی متعددی نماید، بایستی تحول فرهنگ، در قالب الگویی جامع و مانع صورت پذیرد تا هدف ایجاد بهره‌وری در سازمان به بهترین شکل ممکن تحقق یابد. لذا به سبب عدم وجود چنین الگویی، مسأله اصلی پژوهش حاضر این است، الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری برای نظام آموزش و پرورش ایران چیست؟

بر این اساس سوال‌های پژوهش حاضر عبارتند از:

۱- چه رویدادهایی در آموزش و پرورش می‌تواند، موقعیت‌ها، مباحث و مسائل فرهنگ سازمانی مؤثر بر بهره‌وری را خلق کند و تشریح کند که چرا و چگونه افراد و گروه‌ها به فرهنگ سازمانی مؤثر بر بهره‌وری مبادرت می‌ورزند؟ به بیان دیگر، چه رویدادها و اتفاقاتی می‌تواند بر فرهنگ سازمانی مؤثر بر بهره‌وری در آموزش و پرورش تأثیر گذاشته و منجر به بروز آن شود؟

۲- چه شرایطی در آموزش و پرورش می‌تواند، اجرای راهبردهای فرهنگ سازمانی مؤثر بر بهره‌وری را تسهیل و تسریع کند و یا به عنوان یک مانع آن را دچار تأخیر کند؟

۳- چه شرایطی در آموزش و پرورش می‌تواند، به اداره فرهنگ سازمانی مؤثر بر بهره‌وری از طریق راهبردها و اقدامات برآید و میدان و بستر رویدادهای مربوط به فرهنگ سازمانی مؤثر بر بهره‌وری را تشکیل داده و مجموعه شرایط خاصی را به وجود آورد که در بطن خود راهبردهای کنش/واکنش فرهنگ سازمانی مؤثر بر بهره‌وری را به منصفه ظهور برساند؟

۴- در آموزش و پرورش، چه عواملی می‌تواند روی پدیده فرهنگ سازمانی مؤثر بر بهره‌وری تأثیر گذاشته و با آن تعامل برقرار کند؟

۵- در آموزش و پرورش، در صورت ایجاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر بهره‌وری، چه نتایج و پیامدهایی را دارد؟

#### اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

دگرگونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و چالش‌زای، تکوین رسالت‌های جدید در سازمان‌ها، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. فرهنگ یک سازمان، مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است (جولیا، ۲۰۱۱). فرهنگ سازمانی بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، بهره‌وری، انگیزش و رفتار شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری، میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب و مانند آن تأثیر می‌گذارد. از آنجا که محیط در حال تغییر و تحول دائمی است. سازمان نیز باید برای ادامه حیات خود به طور مداوم خود را منطبق و هماهنگ با تغییرات محیطی نماید. (قلعه‌ای و همکاران، ۱۳۹۸). فرهنگ سازمانی ابزاری برای بسیج امکانات و منابع سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان تلقی می‌شود. از این رو وجود فرهنگ سازمانی بهینه که موجبات اثربخشی، کارآمدی و عملکرد بالا در جهت اهداف تعیین شده باشد بایستی یکی از دغدغه‌های اصلی رهبران و مدیران عالی سازمان باشد.

از طرفی وضعیت خاص اقتصادی کشور در شرایط تحریم و نیاز روزافزون به بهینه‌سازی فرایندهای اجرایی سازمان‌ها برای مواجهه با بحران‌های اقتصادی و ابر تورم موجود، در کنار کمبود منابع و رشد اقتصادی پایین، تمامی سازمان‌ها را به سمت ایجاد شرایطی برای حصول حداکثری به بهره‌وری رهنمون گشته است. در این میان سازمان‌های آموزشی که در نتیجه سیاست‌های تمرکزگرایانه و تمامیت خواه، به سازمان‌هایی مصرفی و فاقد درآمدهای قابل اعتنا و وابسته به بودجه‌های تقریباً ثابت دولتی بدل شده‌اند، به طور ویژه نیازمند تدابیری برای نیل به بهره‌وری

یکدیگر برای ایجاد نوعی فرهنگ متحول بهره‌ورانه در قالب الگویی جامع برای وزارت آموزش و پرورش مدون گردد. لذا این پژوهش با این هدف به "طراحی و اعتباریابی الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری برای نظام آموزش و پرورش ایران" پرداخت.

#### پیشینه پژوهش

در زمینه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری تحقیقات چندین انجام گردیده است در جدول شماره (۱) به طور خلاصه برخی تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج از کشور در این خصوص بیان شده است.

در فرایندها و استفاده از منابع حداقلی هستند و تحقق این مهم با توجه به ماموریت فرهنگ سازمانی قطعاً بیش از هر چیز دیگری به تحول فرهنگ سازمانی در قالب الگویی جامع و مانع به سمت فرهنگ سازمانی بهره‌ورانه وابسته است. از سوی دیگر به واسطه عدم وجود تحقیقات جامع در رابطه با طراحی الگوی تحول فرهنگی به سمت فرهنگ سازمانی بهره‌ورانه در ایران به نحوی که با اقتضانات فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و ... خاص ایران سازگار باشد، در این پژوهش به بررسی عوامل تحول‌آفرین فرهنگ سازمانی در راستای ایجاد فرهنگ بهره‌ورانه پرداخته می‌شود و سعی بر آن است تا عموم متغیرهای موثر بر فرهنگ سازمانی در این راستا مورد بررسی و مذاقه قرار گیرند و نحوه ارتباط آنها با

جدول ۱- تحقیقات انجام شده داخلی و خارجی

ردیف	پژوهشگر و تاریخ	عنوان و خلاصه یافته‌ها
۱	لینگ <sup>۸</sup> و همکارانش (۲۰۲۰)	در پژوهشی با عنوان "فرهنگ سازمانی و جهت‌گیری کار آفرینی"، نشان دادند که مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی مورد بررسی در این پژوهش (ساختار سازمانی، عملکرد، فرایندهای تیم‌سازی) بر گرایش کار آفرینی مدیران اثرگذار است.
۲	هینز <sup>۹</sup> و هینز (۲۰۲۰)	در این پژوهش، به ارتباط بین نوآوری سازمانی ادراک شده و انسجام و میزان پذیرش پزشکان از فناوری جدید با تأکید بر فرهنگ سازمانی حاکم پرداخته شده است. نتیجه یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی از قبیل رهبری تحول‌گرا، مدیریت دانشی در سازمان فعالیت تیمی، و عملکرد گروهی بر پذیرش نوآوری فردی میان پزشکان نمونه مورد پژوهش تأثیر مثبت و مستقیم می‌گذارد.
۳	نارنجو <sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۶)	در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ، نوآوری و عملکرد شرکت‌های اسپانیایی»، به این نتیجه دست یافتند که بین نوآوری و عملکرد رابطه معنی‌داری وجود دارد.
۴	کالیپل <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵)	در پژوهشی در زمینه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری به این نتیجه دست یافت که بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۵	آندرسون <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۴)	در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان» نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد و در این میان همراه با افزایش خلاقیت در سازمان، رضایتمندی کارکنان، اثربخشی و بهره‌وری سازمان، افزایش می‌یابد.
۷	محرابی و همکاران (۱۳۹۹)	در پژوهشی به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی نه فقط بر یادگیری سازمانی بلکه بر توانمندسازی روان‌شناختی هم تاثیر دارد.
۸	کاوه و همکاران (۱۳۹۹)	در پژوهشی با عنوان طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، به این نتیجه دست یافتند که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد.
۹	جعفری و هداوند (۱۳۹۷)	در مقاله‌ای با عنوان مطالعه رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در شرکت صنایع الکترونیک ایران به این نتیجه رسیدند که بین دو متغیر اصلی فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی همبستگی وجود دارد.

<p>در پژوهشی با عنوان «بررسی جایگاه فرهنگ سازمانی بر ارتقای بهره‌وری در دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری، مرکز آموزش فنون هوایی و شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران» با استفاده از مبانی نظری و نظرات صاحب‌نظران و متخصصان به اهمیت جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری سازمانی پرداخته و ارتباط مولفه‌های مختلف هر یک از دو متغیر را با یکدیگر تایید نمودند</p>	<p>صحرائی و احمدی قدسی احقر (۱۳۹۷)</p>	<p>۱۰</p>
<p>در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی به این نتیجه دست یافت که رابطه معنی‌داری بین همه مولفه‌های فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد</p>	<p>جعفری‌نیا (۱۳۹۵)</p>	<p>۱۱</p>

پژوهش حاضر به لحاظ جهت‌گیری، در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای قرار دارد و پارادایم حاکم بر این پژوهش، تفسیر‌گرایی است. این پژوهش با رویکرد کیفی<sup>۱۳</sup> و با استراتژی نظریه زمینه‌ای<sup>۱۴</sup> مورد استفاده قرار گرفته است. استراتژی یا راهبرد این پژوهش، نظریه زمینه‌ای با رویکرد نظامند بود. نظریه زمینه‌ای همان‌طور که مبتکران آن مانند گلنر<sup>۱۵</sup>، اشتراوس و کوربین<sup>۱۶</sup> تاکید کرده‌اند در زمینه‌هایی بهره‌گیری می‌شود که پژوهش‌های اندکی صورت پذیرفته و نظریه‌ی چارچوب‌داری در دست نباشد، نظریه زمینه‌ای با اتخاذ پارادایم تفسیر‌گرایی اجتماعی، استدلال استقرایی و اکتشافی و رویکرد قیاسی امکان نظریه‌پردازی را برای پژوهشگران حوزه‌های موضوعی مختلف فراهم می‌کند و به دنبال ایجاد یک نظریه، مدل و الگوست. نیومن معتقد است که نظریه زمینه‌ای مجموعه‌ای از شیوه‌ها برای توسعه دادن نظریه‌ای استقرایی در مورد یک پدیده است (نیومن<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۷). جامعه مورد مطالعه این پژوهش با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل خبرگان و متخصصان آموزش و پرورش بودند که از طریق نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. در نمونه‌گیری هدفمند، که در پژوهش کیفی به کار می‌رود (کرسول، ۱۳۹۴). هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف پژوهش، سرشار از اطلاعات باشد و پژوهشگر را در شکل دادن الگوی نظری خود یاری دهد و این کار تا جایی ادامه می‌یابد که طبقه بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و با دقت نشریح شود (بابایی فارسانی و همکاران، ۱۳۹۷). در واقع، زمانی که همه افراد مورد مطالعه کسانی هستند که باید پدیده مورد مطالعه را تجربه کرده باشند، می‌توان از

تحقیقات در زمینه بهره‌وری و عوامل موثر بر آن در ایران، حاکی از پایین بودن شاخص بهره‌وری به طور کلی بوده و از عوامل عمده مسبب این وضعیت، حاکم نبودن فرهنگ و نگرش بهره‌وری در کشور است. گرایش به بهره‌وری در بستری از فرهنگ سازمانی موافق صورت می‌گیرد و سازمان‌ها بدون بهره‌گیری از فرهنگ سازمانی مناسب با کاهش بهره‌وری مواجه خواهند بود لذا پرداختن به فرهنگ سازمانی و اتخاذ تمهیداتی برای تحول این فرهنگ در مسیری که موجب شکوفایی فرهنگ و در نتیجه اثربخشی، کارایی و بهره‌وری گردد ضروری است. با بررسی پیشینه پژوهش، چند مورد پژوهش در این خصوص در داخل کشور مشاهده گردید که عمدتاً بر جنبه‌های خاصی از فرهنگ سازمانی مبتنی بر مدل‌های خاص تاکید داشتند و صرفاً رابطه همبستگی بین ابعاد از فرهنگ سازمانی با ابعادی از بهره‌وری را می‌سنجیدند. در بعد بین‌المللی نیز کمتر پژوهشی با این دو متغیر به عنوان متغیرهای اصلی پژوهش مشاهده گردید و عمده پژوهش‌های خارجی در این رابطه به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با اثربخشی به عنوان یکی از فاکتورهای بهره‌وری می‌پرداختند. لذا با عنایت به اهمیت بهره‌وری و گستره ابعاد آن، عدم وجود پژوهشی که به این متغیرها به طور کلی پرداخته و بحث بهره‌وری در آن پررنگ بوده و به ارائه مدل پیردازد بسیار تعجب برانگیز بود و جای خالی آن احساس می‌شد. لذا با توجه به این نقیصه از جهت موضوعی، پژوهش حاضر نوآورانه بوده و به جنبه‌های مغفول پژوهش‌های این حوزه می‌پردازد.

روش پژوهش

اشباع نظری ادامه یافت. سپس، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به داده‌های متنی تبدیل شد. پس از آن، به کدگذاری باز (کدگذاری اولیه و کدگذاری ثانویه یا متمرکز)، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی یا گزینشی اقدام شد. برای اطمینان از اعتبار یافته‌های کیفی، از ملاک‌های تأمین اعتبار پژوهش‌های کیفی استفاده شد. این ملاک‌ها عبارت‌اند از: قابلیت اعتماد<sup>۱۸</sup>، قابلیت انتقال<sup>۱۹</sup> (معادل تعمیم‌پذیری)، قابلیت ارتباط<sup>۲۰</sup> و قابلیت تأیید<sup>۲۱</sup> (حسینی لرگانی و مجتبی‌زاده، ۱۳۹۷).

نمونه‌گیری معیار استفاده کرد. در این مورد، استراس و کوربین به نمونه‌گیری نظری اشاره می‌کنند. در این پژوهش معیار قضاوت در مورد حجم نمونه و زمان متوقف کردن نمونه‌گیری، اشباع نظری بوده است (ضیایی بوکانی و همکاران، ۱۳۹۹). اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آید، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شود. در این پژوهش با ۱۵ نفر از خبرگان، مصاحبه شد. بر این اساس، مجموعه‌ای از سؤالات از قبل تهیه شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت؛ و مصاحبه‌ها تا زمان

جدول ۲- ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان بخش کیفی

کد	تخصص و رشته	تعداد مشارکت‌کنندگان
۱	مدیریت آموزش عالی	۱
۲	مدیریت آموزشی	۸
۳	جامعه‌شناسی	۲
۴	برنامه‌ریزی درسی	۴

پژوهش، خط به خط داده‌ها بررسی شد، فرآیندهای آن تشخیص و به هر جمله یک کد اختصاص داده شد. با بررسی داده‌های به دست آمده در مرحله‌ی اول کدگذاری باز، ۳۳۴ مفهوم به دست آمد. بعد از انجام عملیات مرحله‌ی اولیه کدگذاری باز، در مرحله‌ی دوم کدگذاری باز، مقوله‌های حاصل از کدها با یکدیگر مقایسه شدند تا تشابهات و تفاوت‌های آنها مشخص گردد؛ سپس کدها براساس تشابهاتی که با یکدیگر داشتند در یک طبقه خاصی قرار داده شدند. بر این اساس، انبوه داده‌ها به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های کلی کاهش یافت. داده‌های این مرحله در قالب ۲۲۹ مفهوم و ۵۳ مقوله‌ی عمده طبقه‌بندی شدند. مرحله بعدی مرحله کدگذاری مرحله است که عبارت است از روش‌هایی که از طریق آن، داده‌ها در فرایندی پیوسته با هم مقایسه می‌شود تا پیوند بعد از کدگذاری باز بین مقوله‌ها مشخص شود. در این مرحله، داده‌ها بتدریج حالت انتزاعی‌تر به خود گرفتند. مقایسه دائمی داده‌ها ادامه یافت، کدها و طبقات اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده بودند با

#### یافته‌های پژوهش

داده‌های پژوهش حاضر از سه منبع به دست آمد، که عبارت‌اند از، مصاحبه، یادداشت برداری و اسناد. داده‌ها از طریق فرایند شناسه‌گذاری و مبتنی بر طرح نظامند نظریه زمینه‌ای مورد تحلیل قرار گرفت. پژوهشگر همزمان با گردآوری داده‌ها تحلیل داده‌ها را نیز شروع می‌کند. نظریه زمینه‌ای برای تحلیل از روش تفصیلی و خاصی استفاده می‌کند که شامل کدگذاری باز<sup>۲۲</sup>، محوری<sup>۲۳</sup> و گزینشی<sup>۲۴</sup> است. نظریه زمینه‌ای روشی را برای تدوین طبقات اطلاعاتی (کدگذاری باز)، مرتبط ساختن این طبقات (کدگذاری محوری) و ارائه داستانی که این طبقات را به هم پیوند می‌دهد (کدگذاری گزینشی) و در انتها، مجموعه‌ای از گزاره‌های نظری ارائه می‌کند. فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که با آن مفهوم شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود (بابایی فارسانی، ۱۳۹۷). در این

در نظر گرفت. به همین منظور، در این مرحله از کدگذاری، یعنی کدگذاری محوری، مقولات هسته‌ای احصاء شده به عنوان خانواده فرایندها، که دارای مراحل، گام‌ها و توالی‌های مرتبط با یکدیگر است، در نظر گرفته شدند. بعد از در نظر گرفتن ارتباط تعاملی هر یک از ۱۱ مقوله هسته‌ای به صورت یک کلیت واحد، در این بخش، نوبت به کدگذاری گزینشی رسید. قبل از کدگذاری گزینشی، بهتر بود به تلخیص اقدامات صورت گرفته تا این مرحله، یعنی، خلاصه‌سازی از اطلاعات مربوط به مفاهیم، مقوله‌های عمده و مقوله‌های هسته‌ای استخراج شده پرداخته بشود. به همین منظور، در قالب جدول ۳، مقوله‌های هسته‌ای به تفکیک ارائه می‌شود.

یکدیگر مقایسه شدند، ضمناً کدهایی که به لحاظ معنا و مفهومی با یکدیگر مشابه بودند ادغام شدند، مقوله‌های جدیدی ایجاد شد. مقوله‌های مشابه با یکدیگر مربوط شدند و حول محور مشترکی (مفهوم انتزاعی‌تر) قرار گرفتند. یادآورها و فن مقایسه مداوم (طبق تأکیدات گلیر و اشتراوس و کوربین) کمک زیادی در مفهوم‌پردازی مناسب می‌کنند. سپس، رابطه مقوله‌ها بررسی شد و براساس ماهیت آنها، در ذیل عنوان مقوله‌ی هسته‌ای قرار گرفتند در مرحله کدگذاری محوری، ۱۱ مقوله هسته‌ای تعیین شدند. هر یک از این مقولات دارای ابعاد چندگانه بوده و دارای ماهیتی پیچیده هستند. به همین خاطر باید هر یک از مقولات هسته‌ای مزبور را مرتبط با یکدیگر و به صورت کلیت واحد

جدول ۳- مفاهیم، مقوله‌های عمده و مقوله‌های هسته‌ای استخراج شده به تفکیک ابعاد ۱۱ گانه

ردیف	مقوله‌های هسته‌ای	تعداد مقوله‌های عمده استخراج شده	تعداد مفاهیم استخراج شده
۱	ساختار سازمان	۷	۳۳
۲	مبانی اعتقادی و ارزشی و اخلاقی	۹	۳۸
۳	رسالت سازمانی	۳	۱۳
۴	فرایند استخدام و بکارگیری نیرو مدیریت منابع انسانی	۵	۴۳
۵	ارتباطات درون سازمان	۵	۷
۶	حمایت سازمانی	۳	۲۱
۷	تکنولوژی و نوآوری	۴	۱۱
۸	آموزش و مهارت	۳	۱۶
۹	نظام تشویق	۵	۲۰
۱۰	بازخورد عملکرد	۳	۱۲
۱۱	تعامل سازنده با محیط	۵	۱۵
۱۲	جمع	۵۳	۲۲۹

گزینشی کدگذاری محوری را در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر ادامه می‌دهد. کدگذاری گزینشی برای یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌هاست (استراس و کوربین: ۱۳۹۰). اولین گام

در جدول فوق، تعداد مفاهیم و مقوله‌های عمده به تفکیک هر مقوله هسته‌ای ارائه شده است. بعد از کدگذاری محوری نوبت به کدگذاری گزینشی میرسد. کدگذاری

فراهم می‌شود. در این راستا، در جدول ۲، ابعاد مختلف تحول فرهنگ سازمانی براساس مقوله‌های عمده و مقوله‌های هسته‌ای، بار دیگر از نو ترکیب شده است. هم‌چنان که در جدول زیر مشخص است، تمام مقوله‌های عمده و مقوله‌های هسته‌ای را برحسب ویژگی‌های شرایطی، تعاملی/ فرایندی و پیامدی طبقه‌بندی شده‌اند.

در یکپارچه‌سازی تعیین مقوله مرکزی است. مقوله مرکزی که گاه آن را مقوله هسته خوانده اند نمایانگر مضمون اصلی پژوه است. اگرچه مقوله مرکزی از درون پژوه بیرون می‌آید باز یک مفهوم انتزاعی است. با قدری اغراق مقوله مرکزی حاصل همه تحلیل ما را در قالب چند کلمه می‌ریزد. با انجام این کار مقدمات طراحی یک الگوی و تحول فرهنگ سازمانی

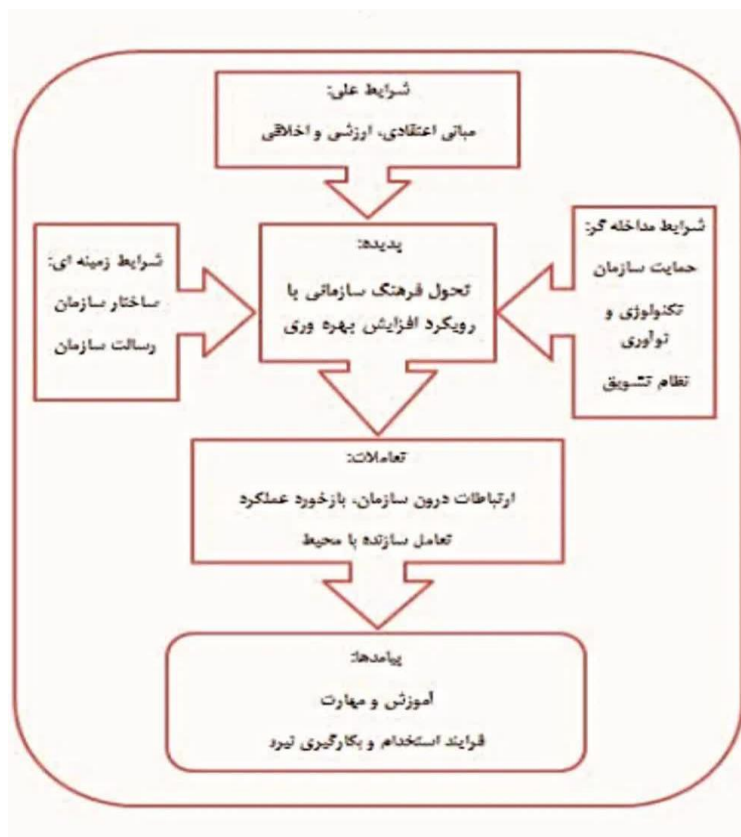
جدول ۴- مقوله‌های هسته‌ای مجدداً بازسازی شده به تفکیک سه بعد شرایطی، تعاملی/فرایندی و پیامدی

ردیف	مقوله‌های عمده	مقوله‌های هسته‌ای	نوع مقوله
۱	ساختار سازمان، تمرکززدایی، ماهیت شغلی، قانون‌مداری، قوانین صریح، مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی	ساختار سازمان	زمینه‌ای
۲	توجه به باورها و ارزش‌ها، وجدان کاری، اخلاق‌مداری، مسئولیت‌پذیری، تعهدکاری، اعتماد، همکاری، مشارکت کارکنان، تصمیم‌گیری مشارکتی	مبانی اعتقادی و ارزشی و اخلاقی	علی
۳	اهداف و چشم‌انداز، راهبرد مشخص، جهت‌گیری استراتژی	رسالت سازمانی	زمینه‌ای
۴	ضوابط جذب و بکارگیری نیرو، نیروی انسانی متخصص، نگهداری نیروهای شایسته، بکارگیری نیروی متناسب با توانمندی، شیوه‌گزینش	فرایند استخدام و بکارگیری نیرو	پیامدها
۵	روابط مدیر و کارکنان و روابط افراد با هم، انسجام داخلی بالا، تربیت نسل بعدی، هویت، تاثیر رفتار	ارتباطات درون سازمان	تعاملات
۶	امکانات، تامین بودجه، موانع	حمایت سازمانی	مداخله‌ای
۷	تکنولوژی به روز، خلاقیت، رقابت، فعالیت‌های آموزشی جذاب	تکنولوژی و نوآوری	مداخله‌ای
۸	توانمندی سازی و آموزش- توجه به روش‌های آموزش، توسعه مهارت‌ها و مهارت‌های آموزشی	آموزش و مهارت	پیامدها
۹	سیستم تشویق، حقوق و مزایا، انگیزه، رضایت از کار، احترام به افراد سازمان	نظام تشویق	مداخله‌گر
۱۰	ارزیابی عملکرد، نظارت مستمر بر عملکرد تاثیر ارزیابی عملکرد در به‌سازی نیروی انسانی	بازخورد عملکرد	تعاملات
۱۱	انطباق فرهنگ سازمانی با محیط، تغییر شرایط، همسو بودن فرهنگ سازمانی با محیط، امنیت شغلی کارکنان، رشد لایه‌های مختلف	تعامل سازنده با محیط	تعاملات



الگویی نهایی تحول فرهنگ سازمانی حول آن طراحی می‌شود. برای تعیین مقوله هسته‌ای نهایی با توجه به یافته‌های پژوهش و به دنبال یافتن مضمون یا تم اصلی پژوهش، که در دل داده‌ها مکنون است، بررسی مجدد و کنکاش در داده‌ها و یافته‌های کیفی صورت گرفت. مدل ترسیمی ارائه شده برای تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد بهره‌وری به صورت شکل ۱ ترسیم شد.

از آنجا که مقوله‌های مزبور فراوان، مشابه و متداخل هستند، لازم است بار دیگر کدگذاری محوری انجام و انتزاعی‌ترین مقوله انتخاب شود؛ یعنی مقوله‌های برگزیده شود که از تمام ۱۱ مقوله انتزاعی تر باشد. این مقوله که مقوله هسته‌ای نهایی یا اصلی نام دارد، از انتزاعی‌ترین سطح مفهومی برخوردار است و می‌تواند کلیه مقوله‌های مندرج در جدول ۴ را در بر بگیرد و داری خاصیت تحلیلی نیز باشد. در واقع، مقوله هسته‌ای نهایی قلب الگوی پارادایمی است که



شکل ۱- الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری نظام آموزش و پرورش

نظام تشویق، ۱۰- بازخورد عملکرد، ۱۱- تعامل سازنده با محیط.

مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها نشان می‌دهد تقریباً در همه الگوهای ارائه شده، برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر، به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها مطرح شده است.

بحث در پژوهش حاضر، از طریق روش تحقیق ترکیبی

۱۱ مؤلفه اصلی برای طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران شناسایی شدند. این مؤلفه‌ها عبارتند از: ۱- ساختار سازمان ۲- مبانی اعتقادی و ارزشی و اخلاقی، ۳- رسالت سازمانی، ۴- فرایند استخدام و بکارگیری نیرو، ۵- ارتباطات درون سازمان، ۶- حمایت سازمانی، ۷- تکنولوژی و نوآوری ۸- آموزش و مهارت، ۹-

- برای مثال، هینزو هینز (۲۰۲۰) در مطالعه خود نشان دادند مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی از قبیل رهبری تحول‌گرا، مدیریت دانشی در سازمان فعالیت تیمی و عملکرد گروهی بر پذیرش نوآوری فردی میان افراد نمونه مورد پژوهش تأثیر مثبت و مستقیم می‌گذارد این مولفه‌ها با مولفه‌های ۱ و ۷ پژوهش حاضر همخوانی دارد.
- نارنجو و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که بین نوآوری و عملکرد رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج نشان داد نوآوری به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت بلندمدت یک شرکت در بازارهای رقابتی امروزه در نظر گرفته و معتقدند امروزه علاقه بیشتری به مطالعه بیشتر عوامل تعیین‌کننده نوآوری و بهره‌وری وجود دارد این مولفه‌ها با مولفه‌های ۷ پژوهش حاضر همخوانی دارد.
- کالپیل (۲۰۱۵) در پژوهشی در زمینه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری به این نتیجه دست یافت که بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری ارتباط معنی‌داری وجود دارد. نتایج همچنین نشان از این داشت که محیط فرهنگی یک سازمان می‌تواند نقش مهمی در بهره‌وری داشته باشد این مولفه‌ها با مولفه‌های ۱۱ پژوهش حاضر همخوانی دارد.
- آندرسون (۲۰۱۴) نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد و در این میان همراه با افزایش خلاقیت در سازمان، رضایتمندی کارکنان، اثربخشی و بهره‌وری سازمان، افزایش می‌یابد این مولفه‌ها با مولفه‌های ۱، ۷، ۹ پژوهش حاضر همخوانی دارد.
- صحرائی و احمدی قدسی احقر (۱۳۹۷) در پژوهش خود به اهمیت جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری سازمانی پرداخته و ارتباط مولفه‌های مختلف هر یک از دو متغیر را با یکدیگر تایید نمودند که با نتیجه پژوهش حاضر همخوانی دارد.
- جعفری‌نیا (۱۳۹۵) به این نتیجه دست یافت که رابطه معنی‌داری بین همه مولفه‌های فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد که با نتیجه پژوهش حاضر همخوانی دارد.
- بنیادی نائینی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهش نشان می‌دهد که توسعه قابلیت‌ها و موفقیت استقرار یک الگوی فرهنگ سازمانی احصا شده تأثیر بالایی در بهینه‌سازی پتانسیل بهره‌وری فردی کارکنان، خواهد داشت که با نتیجه پژوهش حاضر همخوانی دارد.

جدول ۵- مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین

پژوهشگران	نتایج پژوهشگران	نتایج حاصل از پژوهش حاضر
هینز و هینز (۲۰۲۰)	نتیجه یافته‌های کمی و کیفی این پژوهش نشان داده مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی از قبیل رهبری تحول‌گرا، مدیریت دانشی در سازمان فعالیت تیمی، و عملکرد گروهی بر پذیرش نوآوری فردی تأثیر مثبت و مستقیم می‌گذارد	با توجه به پژوهش حاضر وجود خلاقیت و نوآوری و ابتکار در هر سازمانی می‌تواند در عملکرد و توسعه آنها مهم باشد
نارنجو و همکاران (۲۰۱۶)	به این نتیجه دست یافتند که بین نوآوری و بهره‌وری رابطه معنی‌داری وجود دارد.	با توجه به پژوهش حاضر نوآوری و ابتکار در هر سازمانی می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری گردد

یکی از عوامل‌های بدست آمده در این پژوهش تعامل سازنده با محیط می‌باشد توجه به این اصل می‌تواند افزایش بهره‌وری مفید واقع گردد.	به این نتیجه دست یافت که بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری ارتباط معنی‌داری وجود دارد. نتایج هم‌چنین نشان از این داشت که محیط فرهنگی یک سازمان می‌تواند نقش مهمی در بهره‌وری داشته باشد	کالپل (۲۰۱۵)
با توجه به نتایج حاصل از پژوهش ارتباطات درون سازمان و هم‌چنین خالقیت از عوامل‌های مهم شناسایی شده و موثر در افزایش بهره‌وری می‌باشد.	به این نتیجه دست یافتند با افزایش خلاقیت در سازمان و رضایتمندی کارکنان، اثربخشی و بهره‌وری سازمان، افزایش می‌یابد	آندرسون (۲۰۱۴)
باتوجه به مولفه‌های بدست آمده می‌توان به جرات گفت فرهنگ سازمانی با عملکرد و بهره‌وری سازمان در ارتباط است	ارتباط مولفه‌های مختلف فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری سازمانی هر یک از دو متغیر را با یکدیگر تایید نمودند	صحرايي و احمدی قدسی احقر (۱۳۹۷)

حوزه آموزش و پرورش، الگوی طراحی شده این پژوهش برای حصول بهره‌وری براساس تحول در فرهنگ سازمانی، برای تمامی سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های آموزشی وابسته به بودجه دولتی بسیار قابل توجه بوده و محدود به ایران نیز نخواهد بود. لذا این جنبه را نیز به عنوان یکی دیگر از جنبه‌های بدیع این پژوهش می‌توان ذکر کرد. همین‌طور گشودن افق‌های جدید روی ذی‌نفعان آموزش و پرورش و کمک به پربار شدن و گسترده شدن دانش می‌تواند موجب تحولات عظیم در آموزش و پرورش ایران شود.

#### نتیجه‌گیری

لازمه حفظ بقای سازمان‌ها امروزه توانمند بودن آنها در ارائه رفتارهای جدید مبتنی بر شرایط جدید است. تغییر جز لاینفک سازمان است و سازمان‌هایی در برابر تغییرات موفق خواهند شد که قدرت داشته باشند تغییرات را در راستای افزایش بهره‌وری و راهبردهای سازمان طرح‌ریزی و هدایت نمایند و یکی از مهم‌ترین مولفه‌های تاثیرگذار بر میزان کارایی و اثربخشی سازمان‌ها فرهنگ سازمانی می‌باشد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات ضمنی است که بطور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده و نحوه ادراکات، تفکرات و واکنش‌ها نسبت به شرایط و موقعیت‌های متعدد محیطی را مشخص می‌سازد. آموزش و پرورش یکی از بنیادهای اصلی اجتماعی کردن نسل‌ها و ساختن فرهنگ جامعه است. یکی از علل اصلی ایجاد آموزش و پرورش،

عدم انجام این پژوهش در حوزه آموزش و پرورش، در مطالعات قبلی، از جنبه‌های بدیع این پژوهش است که با توجه به نوع تغذیه مالی آموزش و پرورش ایران و وضعیت بحران مالی و نیز قرار داشتن کشور در محاصره تحریم‌ها و لزوم چاره‌اندیشی در خصوص بهره‌وری در سازمان‌های آموزشی و به ویژه آموزش و پرورش، پرداختن به این موضوع در این حوزه نیز بسیار نوآورانه محسوب می‌شود و دارای اهمیت است.

عدم پرداخت عمیق به تئوری‌های مطرح در این حوزه و نگرش سطحی به اجزای در دسترس هر یک از مدل‌های تئوریک قبلی نیز از دیگر ایرادات پژوهش‌های این حوزه است که در این پژوهش مورد مذاقه جدی بوده و به بسط تئوریک این حوزه کمک خواهد کرد.

به کارگیری روش شناسی ترکیبی یکی دیگر از جنبه‌های نوآورانه این پژوهش است تا آنجا که پژوهشگر اطلاع دارد، این رویکرد تا کنون در مطالعات و تحقیقات کشور به کار نگرفته شده است. هم‌چنین استفاده از روش نظریه‌ی زمینه‌ای و سپس اعتباریابی آن از طریق کمی، حتی در تحقیقات خارج از کشور، به ندرت مورد استفاده قرار گرفته است، در حالی که این دو روش، راهبرد اصلی تحلیل و رایه یافته‌های پژوهش حاضر بوده است.

با عنایت به ضرورت حفظ مزیت رقابتی و کاهش هزینه‌ها و کوچک سازی و سیاست‌های انقباضی دولت‌ها در

انتقال ارزش‌ها و فرهنگ جامعه به نسل جدید است. از آنجا که آموزش و پرورش توانایی‌های مردم را افزون می‌سازد و قدرت تولید و قابلیت آنان را توسعه می‌بخشد. با میزان آموزش می‌توان تحولات فرهنگی به وجود آورد. تحولاتی که منجر به رشد و پیشرفت بهره‌وری گردد. ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان که منجر به بهره‌وری شود یک رویکرد آینده‌نگر است.

از نظر خبرگان آموزش و پرورش سازمان‌های بالنده و پلایه‌دار همواره در تلاش‌اند تا با ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری و در نهایت نیل به تعالی از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب بهره‌جویند در این پژوهش مقوله فرهنگ تعالی بخش، به عنوان مقوله مرکزی انتخاب شد.

در شکل ۱ سعی شده است در قالب یک الگوی منطقی و با تکیه بر درک و تفسیر خبرگان آموزش و پرورش و شرایط، زمینه‌ها و عوامل مداخله‌گر مشخص شود؛ یعنی، به این امر توجه شده است، تحول فرهنگ سازمانی بهره‌ورانه از چه عواملی متأثر است؟ در کنار آن با چه عواملی تعامل دارد؟ و پیامدهای این تعامل چیست؟ الگوی نهایی زمینه‌ای، بیانگر این حقیقت است که این الگوی طراحی شده در پژوهش حاضر، داری مفهومی پیچیده و چندبعدی است که تحت تأثیر یک سری شرایط است. این شرایط در سه دسته طبقه‌بندی شده‌اند که عبارت‌اند از: شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای.

در این پژوهش، شرایط علی عبارت‌اند از: مبانی اعتقادی و ارزشی و اخلاقی. این عوامل، رویدادهای هستند که مستقیماً منجر به تحول فرهنگ سازمانی می‌شوند و موقعیت‌ها، مباحث و مسائلی مرتبط با تحول فرهنگ سازمانی را خلق می‌کنند و تا حدی تشریح می‌کنند که چرا و چگونه سازمان‌ها نسبت به تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد بهره‌وری مبادرت می‌ورزند. در جوامع و نظام‌های اجتماعی، اعتقادات، باورها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مشترکی وجود دارد که در مجموع، فرهنگ و نظام‌های اجتماعی آن جامعه

را تشکیل می‌دهد. جوامع با توجه به مبانی فکری و اعتقادی خویش آنها، فرهنگ‌های متفاوت و مختص به خود دارند و تمام اعمال انسانها، به عنوان مهم‌ترین عنصر در جوامع، تحت تاثیر فرهنگی است که بدان خو گرفته‌اند. سازمان‌ها نیز، به عنوان یک نظام اجتماعی، بر حسب جهان‌بینی، تعهدها، هدف‌ها، تکنولوژی، ساختار سازمانی و روش‌های اجرایی خود، فرهنگ‌های متفاوت دارند. دانشمندان مدیریت، مهم‌ترین وظیفه رهبران سازمان را وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب و توسعه آن در سطح سازمان می‌دانند. پرورش و توسعه فرهنگ سازمانی، با توجه به تعریف عمیق آن، در مکتب اسلام اهمیتی دوچندان دارد؛ زیرا، با حاکم شدن ارزش‌های اسلامی، نه تنها اهداف متعالی سازمان تحقق می‌یابد، بلکه جنبه‌های تولیدی و سودآوری سازمان نیز رشد می‌یابد. شرایط مداخله‌گر شامل حمایت سازمان، تکنولوژی و نوآوری و نظام تشویق است. شرایط مداخله‌گر، شرایطی هستند که بر چگونگی کنش متقابل و راهبردهای پیشنهادی اثر می‌گذارند و به عنوان تسهیل‌گر و محدودکننده راهبردها عمل می‌کند. علاوه بر این، شرایط زمینه‌ای، شرایطی است که راهبردها و اقدامات تحت آن، به اداره تحول فرهنگ سازمانی می‌پردازند. که ساختار سازمان و رسالت سازمان در شرایط زمینه‌ای طبقه‌بندی می‌شوند این عوامل، میدان رویدادهای مربوط به تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد بهره‌وری را تشکیل داده و مجموعه شرایط خاصی را به وجود می‌آورد که در بطن آن راهبردهای کنش/واکنش انجام می‌شود. شرایط مزبور، در امتداد با یکدیگر و به صورت یک کلیت واحد روی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد بهره‌وری تأثیر می‌گذارند برای حرکت از شرایط علی و رسیدن به پیامدهای رضایت‌بخش باید راهبردهای و روش‌های مناسبی را انتخاب کرد این راهبردها روش‌های رسیدن به پیامدهای مورد نظر ارائه می‌کنند و با مداخلات و راهبردهای خود می‌توانند این فرایند را تسهیل کنند. بازخورد عملکرد و تعامل سازنده با محیط در این شرایط طبقه‌بندی می‌شوند. در سایه‌ی این تعاملات/فرایندها، پیامدها

و نتایجی برای نظام آموزش و پرورش حاصل می‌شود. این پیامدها را می‌توان در چند مقوله طبقه‌بندی کرد. این مقوله‌ها عبارت‌اند از: آموزش و مهارت و فرایند استخدام و بکارگیری نیروی. امروزه بر نقش فرهنگ در بهبود بهره‌وری تأکید ویژه‌ای می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که ارتباط میان فرهنگ و بهره‌وری با یک مدل ساده قابل بیان نیست، زیرا مدل‌های ساده نمی‌توانند حساسیت موضوع و پیچیدگی و تعاملات با فرهنگ را نشان دهند. محققان بر این باورند که بهره‌وری سازمان در صورتی افزایش می‌یابد که فرهنگ سازمانی در جهت کسب اولویت‌ها و هدف‌های سازمان شکل داده شود و گاهی تغییر یابد. اکثر صاحب نظران علم مدیریت و جامعه‌شناسی بر این نکته متفق‌القول تأکید دارند که تحول در سازمان‌ها برای تغییر در عملکرد و اثربخشی بلندمدت سازمان‌های فرهنگی و رسانه‌ای منوط به تغییر متناسب و مبتنی بر فرهنگ سازمانی است. مطالعات کاتر و هسکت<sup>۲۵</sup> نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، کلیدی کارساز برای بهبود عملکرد و بهره‌وری است و در موفقیت یا شکست سازمان نقش تعیین‌کننده دارد (زارع و همکاران، ۱۳۹۶).

مباحث بالا همه موید این نظر است که فرهنگ سازمانی می‌تواند در خدمت ارتقا عملکرد و افزایش بهره‌وری قرار گیرد. در این پژوهش به بررسی عوامل تحول‌آفرین فرهنگ سازمانی در راستای ایجاد فرهنگ بهره‌ورانه پرداخته شد و سعی بر آن شد تا عموم متغیرهای موثر بر فرهنگ سازمانی در این راستا مورد بررسی و مطالعه قرار گیرند و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر برای ایجاد نوعی فرهنگ متحول بهره‌ورانه در قالب الگویی جامع برای وزارت آموزش و پرورش مدون گردد. هدف نهایی این تحقیق نیز بدست آوردن یک مدل نظری که بتواند به بهترین شکل ارتباط میان فرهنگ سازمانی و بهره‌وری را در نظام آموزش و پرورش مشخص سازد، بود. دستاورد حاصله از این پژوهش ارائه مدلی بدیع برای تحول در فرهنگ سازمانی نظام آموزش و پرورش ایران می‌باشد. این مدل می‌تواند زمینه‌ساز تبیین الگوهای

مشابه جهت سایر سازمان‌ها برای ارتقای بهره‌وری آنها براساس تحول سازنده در فرهنگ سازمانی آنان گردد لذا در این راستا پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران تعمیم‌پذیری این مدل را در سایر سازمان‌ها مورد آزمون قرار دهند.

#### منابع:

استراس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی. تهران: نشر پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. چاپ سوم.

امیری، حمیدرضا؛ ضیایی، ثریا؛ شریف مقدم، هادی و فیاضی، بی بی مرجان (۱۳۹۷). طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، دوره ۲۴، شماره ۴.

بابایی فارسانی، میثم؛ امین دوست، عاطفه و علیدادی، ابوذر (۱۳۹۷). طراحی الگوی نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از نظریه داده بنیاد مورد مطالعه: صنایع غذایی استان چهارمحال و بختیاری. مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۱، شماره ۲.

جعفری‌نیا، سعید (۱۳۹۵). رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی. همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران. موسسه پژوهشی مدیریت مدبر، دانشگاه تهران.

جعفری، سلمان؛ محرم‌زاده، مهرداد و صادقی‌پور، عباس. ۱۳۹۹. تدوین مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌ای هوش سازمانی (مورد مطالعه: دبیران تربیت‌بدنی). پژوهش در ورزش تربیتی. دوره ۸، شماره ۱۹.

جلالی فراهانی، مجید؛ فریدونی، مسعود و ظفری، رویا (۱۳۹۶). ارائه مدل تبیین تاثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی. مطالعات

بهره‌وری سازمانی در صنعت بیمه با استفاده از مدل دنیسون (مطالعه موردی صندوق ضمانت صادرات ایران)، مدیریت بهره‌وری. دوره ۸، شماره ۳۱. محرابی، حمید رضا، سلیمی، مهتاب و محمدی‌نژاد گنجی، علیرضا (۱۳۹۹). تاثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی (مورد مطالعه کارکنان تامین اجتماعی استان البرز)، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، دوره ۴، شماره ۱۵. مرادی، علی و امیری، میترا (۱۳۹۹). رابطه بین فرهنگ سازمانی با مسئولیت‌پذیری سازمانی کارکنان (مورد مطالعه شهر کرمانشاه). جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، دوره ۱، شماره ۹.

Anderson Constance, M (2014). Organizational culture and effectiveness in community college and business partnerships, University of San Francisco

Julia, C (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, Vol 1 No 49.

Kelepile, K (2015). Impact of Organizational Culture on Productivity and Quality Management: a Case Study in Diamond Operations Unit, DTC Botswana. International Journal of Research in Business Studies and Management, Vol. 2. No. 9.

Ling, Y, López-Fernández, M. C, Serrano-Bedia, A. M., & Kellermanns, F. W (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens. International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 16.

Meng J, Berger, B (2020). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. Public Relations Review 45 (2019)

Naranjo-Valencia JC, Jiménez-Jiménez D, Sanz-Valle R (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. Rev Latinoam Psicol. Vol. 48. No. 1

Neuman, Lawrence (1997). Social research

مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۱، شماره ۴. خرازیان، شهریار، گنجویی، فریده اشرف و زارعی، علی (۱۳۹۸). شناسایی مولفه‌های فرهنگ سازمانی موثر بر بعد شناختی سرمایه اجتماعی، دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، دوره ۴، شماره ۶۲. زارع، حسین، طالبی و سعید وصیف، محمد حسین (۱۳۹۷). آمار استنباطی پیشرفته. تهران: پیام نور. صحرائی، مرادحاصل و احمدی قدسی احقر، امینه (۱۳۹۷). جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری: مورد مطالعه دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری، مرکز آموزش فنون هوایی و شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران، علوم اجتماعی، شماره ۴۳.

ضیائی بوکانی، علی، رحیم‌نیا، فریبرز، مهارتی، یعقوب و خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۹). مفهوم‌سازی و کشف مولفه‌های تعصب‌گرایی در سازمان با رویکرد داده بنیاد.

پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۳، شماره ۴۷. قلعه‌ای، علیرضا، مهاجران، بهناز و اشرفی سلیم کندی، فرشید (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی عوامل فردی و شغلی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره ۳۹، شماره ۱۰.

کاو، داود، سلاجقه، سنجرو شیخی، ایوب (۱۳۹۸). طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۳۹، شماره ۱۰.

کرسول، جولیت (۱۳۹۴). پویای کیفی و طرح پژوهش، انتخاب از میان پنج رویکرد روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده بنیاد، قوم نگاری، مطالعه موردی، ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسن کاظمی. تهران: انتشارات صفا.

مبلغی، مصطفی و دانش، الهام (۱۳۹۳). بررسی متغیرهای موثر بر فرهنگ سازمانی در جهت بهبود فرهنگ و

organizational culture. Journal of Hospitality & Tourism Research. Vol 44 .No. 3

methods: qualitative approaches. 3rd, Boston: Allyn and Bacon

Pizam, A (2020). Hospitality as an

یادداشت

<sup>1</sup>organizational Culture

<sup>2</sup>Shein

<sup>3</sup>Meng & Berger

<sup>4</sup>pizam

<sup>5</sup>Cameron & Quinn

<sup>6</sup>Julia

<sup>7</sup>Productivity

<sup>8</sup>Ling

<sup>9</sup>Heinze

<sup>10</sup>Naranjo

<sup>11</sup>Kelepile

<sup>12</sup>Anderson

<sup>13</sup>Qualitative research

<sup>14</sup>Grounded Theory

<sup>15</sup>Glaser

<sup>16</sup>Strauss and Corbin

<sup>17</sup>Newman

<sup>18</sup>Credibility

<sup>19</sup>Transferability

<sup>20</sup>Dependability

<sup>21</sup>Confirmability

<sup>22</sup>Open Coding

<sup>23</sup>Axial coding

<sup>24</sup>Selective coding

<sup>25</sup>Kotter & Heskett