

## تحلیلی بر الگوهای فرهنگ سازمانی و کاربرد آنها در آموزش و پرورش

رویا افراسیابی<sup>۱\*</sup>

علی فرهادی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۶ تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۶/۱۳

### چکیده

سازمان های بالنده و طلایه دار همواره در تلاش اند تا با آگاهی از ارزش های بی بدیل فرهنگی خود در نیل به عملکردهای ممتاز، از ساز و کارهای گوناگون علمی برای سنجش وضعیت و اعتلای فرهنگ سازمانی خویش بهره جویند. هدف از هر آموزشی، یادگیری است. در مورد فرهنگ سازمانی نظریه های متعددی مطرح شده که هر کدام سعی کرده اند در مورد چگونگی سنجش و اندازه گیری مدل ها، الگوها و گونه شناسی های مختلف توضیحاتی ارائه دهند. الگوهای فرهنگ سازمانی در کیفیت بهتر سرمایه های انسانی، تولید بهتر، عملکرد مطلوبتر و آموزش کمک شایانی می کند. با توجه به اهمیت الگوهای فرهنگ سازمانی در امر آموزش این مطالعه با هدف بررسی کاربرد الگوهای فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش انجام شد. روش پژوهش در این مقاله توصیفی (تحلیل اسنادی) می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات فرم های فیش برداری و کتابخانه ای است. در این مقاله درباره سه الگوی مهم فرهنگی، شامل الگوی چارلز هندی، ادگار شاین و دنیسون مورد بحث قرار گرفت. از آنجا که این نظریه های یادگیری کامل نیستند و هر کدام نوع خاصی از یادگیری را مورد تاکید قرار می دهند، بنابراین تسلط اساتید بر همه این نظریه ها و کاربردهای آموزشی و تربیتی آن ها لازم و معقول به نظر می رسد.

### واژگان کلیدی

نظریه های یادگیری، تحلیل اسنادی، آموزش و پرورش، تربیت

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران (نویسنده مسئول: Royae1352\_dr@yahoo.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکترا مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران (Ali.farhadi89@yahoo.com)

## ۱. مقدمه

در دنیای کنونی با گسترش روزافزون ارتباطات نیاز به یک دهکده جهانی روز به روز بیشتر حس می شود (حبیبی، ۱۳۸۹). پیشرفت شگرف فناوری ارتباطات در سال های اخیر، امکان تماس و مبادله سریع فرهنگ ها را به صورت کالاهایی تجاری در بسته بندی های جدید الکترونیکی فراهم کرده و اقوام و ملت های مختلف را به هم نزدیک و وابسته کرده است (صالحی امیری و حسین زادگان، ۱۳۸۹). امروزه سازمان ها دیگر به رقابت در محیط محلی قانع نیستند و به فعالیت در صحنه جهانی می اندیشند. در چنین سازمان هایی که متشکل از فرهنگ های گوناگون بوده و با جوامع مختلف در ارتباط هستند، انتخاب استراتژیها برای رسیدن به این هدف بسیار مهم است. آموزش از جمله مهم ترین استراتژی های منابع انسانی است که می تواند نقش مهمی را در راه رسیدن به این هدف در سازمان ها ایفا کند. برای عملکرد بهتر سرمایه های انسانی، آموزش و پرورش آنان از ضروریات هر سازمان محسوب میشود (بلانچ و کاسترو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

نقش یادگیری در همه صحنه های زندگی نمایان است. یادگیری نه تنها در آموختن خاص مطالب درسی، بلکه در رشد هیجانی، تعامل اجتماعی و حتی رشد شخصیت نیز دخالت دارد. مثلا یاد می گیریم از چه چیزی بترسیم، چه چیز را دوست بداریم. چگونه مودبانه رفتار کنیم و چگونه صمیمیت نشان دهیم. با اینکه برخی صاحب نظران از جمله اسمیت و برودی فرآیند تدریس و یادگیری را جدا از هم می پندارند، لیکن اکثر محققان و روانشناسان یادگیری، بر این باورند که "همانطوری که فروش بدون خرید ممکن نیست، تدریس بدون یادگیری نیز امکان ندارد". با پذیرش دیدگاه دوم، باید تدریس را فعالیتی بدانیم که هدف اساسی آن، ایجاد و تسهیل یادگیری در فراگیران است. فتحی آذر (۱۳۸۷) تدریس را متغیر مستقل و یادگیری را متغیر وابسته دانسته است که هر دوی آن ها می توانند خود را به شکل رفتار و عملکرد نشان دهند. بنابراین، توجه به یادگیری و ماهیت آن برای کسی که با مقوله تدریس و آموزش سر و کار دارد، ضروری است و اینجاست که نظریه های یادگیری مطرح می شود. نظریه عبارت است از مجموعه قابل قبولی از اصول پیشنهاد شده به منظور توضیح یک پدیده. نظریه ها چارچوبی فراهم می آورند برای تعبیر و تفسیر مشاهدات محیطی و بعنوان پلی بین تحقیق و تعلیم و تربیت است. نظریه های یادگیری، چارچوبی از ساختار و اصولی است که به توصیف و تبیین نحوه یادگیری افراد می پردازد (حقانی و معصومی، ۱۳۸۹).

گرچه هماهنگی و یک دستی یک مجموعه در شرایط عادی دارایی تلقی میشود، اما همین فرهنگ سازمان ممکن است در برابر تغییرات لازم و ضروری که پیشرفت سازمان را تضمین می نماید، ایستایی نموده و حفظ بقای سازمان را مخدوش کند. این تغییرات تاثیر خود را بر سازمان های فرهنگی از جمله سازمان آموزش و پرورش نیز نمایانگر می سازد. این سازمان به عنوان نهاد فرهنگی اجتماعی، نقش اساسی و بی بدیل در تربیت نیروی انسانی و تولید سرمایه اجتماعی و فرهنگی در فرایند رشد و تعالی کشور ایفا می کند، طوری که آینده کشور در آینه آموزش و پرورش امروز قابل مشاهده است. در دهه های اخیر با پررنگ شدن جایگاه "انسان" به عنوان اصلی ترین و گرانبها ترین سرمایه اجتماعی، فرهنگی و معنوی جامعه، رسالت آموزش و پرورش نیز از جایگاه رفیع تر برخوردار شده و مورد توجه جدی صاحب نظران و نظریه پردازان علوم اجتماعی، سیاسی و اقتصادی قرار گرفته است. متأسفانه آموزش و پرورش موجود کشور به دلایل مختلف توانایی پاسخگویی به نیازهای جامعه در راستای اهداف و آرمانهای انقلاب اسلامی را ندارد و در تربیت نیروی انسانی در طراز جمهوری اسلامی با مشکلات نظری و عملی فراوانی روبروست (خنیفر، ۱۳۸۹).

<sup>1</sup> Blunch & Castro

نظام مدیریتی وظیفه دارد قبل از تحولات و تغییرات، مطالعاتی عمیق صورت دهد. این امر محتاج پژوهش‌های زیر بنایی علمی قوی است و با وجود چنین اهمیتی، تحقیقات راهبردی و کارکردی در آموزش و پرورش اندک است و این خلا مطالعاتی نیاز به انجام تحقیق در این حوزه را ضرورت می‌بخشد. امروزه تقریباً در تمامی سازمان‌های دولتی و خصوصی به موضوع تغییر فرهنگ سازمانی از شکل سنتی به شکلی مطلوب پرداخته شده است (کامینگز و ورلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

محققان روانشناسی تربیتی، یادگیری را از دیدگاه‌های گوناگون مورد بررسی قرار داده‌اند و یافته‌های آن‌ها در تبیین پدیده یادگیری به ارائه نظریه‌های مختلفی منجر شده است. با توجه به تنوع این نظریه‌ها، صاحب نظران آن‌ها را با توجه به اشتراکاتشان در طبقه‌بندی‌های متعدد جای داده‌اند. نظریه‌های یادگیری رفتارگرایی، شناخت‌گرایی و سازنده‌گرایی از آن جمله‌اند. در این مقاله سعی شده که به اصول اساسی هر یک از این نظریه‌ها پرداخته شود.

## ۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

فرهنگ سازمانی، به خاطر اثربخشی و تأثیرات چشمگیری که بر سازمانها دارد، توجه زیادی را به خود اختصاص داده است. در سال‌های اخیر این توجه به سیستم‌های آموزشی نیز سرایت کرده است. از میان عناصر مختلف تشکیل دهنده سیستم‌های آموزشی در مدارس، معلمان به عنوان هسته مرکزی و مجریان حقیقی دستگاه تعلیم و تربیت مطرح‌اند و تأثیر رفتارهای آنان بر جامعه به اندازه‌ای زیاد است که می‌توان گفت سعادت مملکت در دست آن‌ها است. از طرفی تحولاتی که امروزه در عرصه‌های مختلف وجود دارد، زمینه توجه به فرهنگ سازمانی را مطرح کرده است، زیرا فرهنگ سازمانی بر جنبه‌های مختلف مدیریت از جمله مدیریت دانش اثری پررنگ دارد. مدیریت دانش مهمترین فعالیت یک سازمان است. دانش باعث خلق مزیت رقابتی می‌شود و سازمان‌هایی که قادر به کسب دانش کاری مورد نیاز خود و استفاده درست از آن نباشند در عرصه رقابت محکوم به شکست هستند. فرهنگ سازمانی مهم است زیرا اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی که همیشه در کارند، ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته داشته باشد (گانسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنها را در قبال تحولات مورد ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. فرهنگ سازمانی بر چسبی اجتماعی است که از راه ارزشهای مشترک، تدابیر نمادین و آرمانهای اجتماعی، اعضای سازمان را به هم می‌پیوندد (ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۱). مدل‌های متفاوتی برای فرهنگ سازمانی وجود دارد، از جمله ویلیام اوچی، پیترز، الگوی پارسونز، ادگار شاین، الگوی دیل و کندی، چارلز هندی که این مدل‌ها به معیارهای مختلفی اشاره نموده‌اند. از آن جمله می‌توان به استعداد افراد، مدیریت مشارکتی، ارزشهای سازمان، رفتار شهروندی، میزان کارایی، انگیزش، نوآوری، انطباق‌پذیری، بهسازی نیروی انسانی و ابتکار فردی اشاره نمود که در زیر به مدل‌هایی که بیشتر تکرار شده اشاره می‌شود.

### الف. گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی چارلز هندی

چارلز هندی در کتاب خدایان مدیریت خود با استفاده از اساطیر یونان به تشریح خلاقانه‌ای از فرهنگ‌های موجود سازمانی و چگونگی تغییر آن پرداخته است، او معتقد است سازمان‌ها باید سبکی را انتخاب کنند که متناسب با شرایط و

<sup>2</sup> Cummings & Worley

<sup>3</sup> Ganesun

مقاصد آنها باشد. او چهار خدای یونان را برای دسته بندی فرهنگ های موجود سازمان ها انتخاب کرد. هر یک از خدایان چهارگانه نام خود را به یک مکتب یا فلسفه مدیریت و یک فرهنگ سازمانی عاریت داده است. فرهنگ های مزبور هر کدام دارای نامی رسمی تر و فنی تر و همچنین نماد یا تصویری ویژه اند. نام، تصویر و خدای یونانی هر یک دارای معانی و کاربردهایی خاص اند که برای شکل دادن به مفهوم و انتقال معنا با یکدیگر ترکیب می شوند (هندی،<sup>۴</sup> ۱۳۹۱).

### فرهنگ باشگاهی (ژئوس)

نماد یا نشانه این فرهنگ تار عنکبوت است. سازمانی که این فرهنگ را دارد، احتمالاً همانند دیگر سازمان ها از روش تقسیم کار و طبقه بندی مبتنی بر وظایف یا محصول استفاده می کنند. واحدهای مزبور به صورت خطی شبیه به سلسله مراتب سازمانهای سنتی از مرکز به سمت خارج امتداد یافته اند، اما در این فرهنگ، این خطوط اهمیتی ندارند. در اینجا خطوط اصلی و مهم دایره هایی هستند که عنکبوت را در میان می گیرند، زیرا این ها نمایان گر نفوذ و قدرتی هستند که با دور شدن از مرکز، اهمیت آن ها به تدریج کاهش می یابد. در این فرهنگ داشتن ارتباط با عنکبوت بیش از هر نوع عنوان رسمی یا شرح مشخصات اهمیت دارد (هندی، ۱۳۹۱).

### فرهنگ ایفای نقش (آپولو)

خدای نگهبان این فرهنگ، آپولو است، زیرا آپولو خدای نظم و ترتیب و قانون به شمار می رود. بر اساس مفروضات این فرهنگ، انسان موجودی منطقی است و همه چیز می تواند و باید به شیوه های منطقی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در این صورت کارهای سازمان می تواند پله به پله به اجزای کوچکتر تقسیم شود و این کار تا آنجا ادامه می یابد که نموداری از مراحل کار سازمانی پدید می آید یا سیستمی از نقشهای مقرر در قالب شرح مشاغل، که نهایتاً توسط مجموعه ای از مقررات و روشهای انجام کار به هم مرتبط می شوند. نماد فرهنگ مبتنی بر نقش یک معبد یونانی است زیرا قدرت و زیبایی این معابد در ستون های آن هاست. در سازمان مبتنی بر این فرهنگ، ستون ها نمایانگر وظایف تخصصی یا قسمت هاست. ستون ها بر اساس اصول مدیریت، فقط در بالاترین نقطه یعنی نیمتاج مثلثی شکل بالای ساختمان به هم وصل می شوند. در این محل مدیران واحدهای مختلف سازمان، هیئت مدیره، کمیته های اجرایی یا دفتر مدیریت قرار دارند. در فرهنگ این نوع سازمان ها داشتن شغل ثابت، مستلزم پیوستن به یکی از ستون ها و تلاش برای رسیدن به بالاترین نقطه آن است. این فرهنگ تصویری از یک بوروکراسی را به نمایش می گذارد (هندی، ۱۳۹۱).

### فرهنگ کار یا وظیفه گرایی (آتنا)

رویکرد فرهنگ کار به مدیریت بسیار متفاوت است. این فرهنگ عمده ترین دل مشغولی مدیریت را کوشش مستمر برای حل موفقیت آمیز مشکلات می پندارد. فرهنگ مزبور ابتدا مشکل را تعریف کرده، منابع لازم و متناسب را برای حل آن تخصیص می دهد، سپس به گروهی مرکب از افراد، ماشین آلات و سرمایه دستور حرکت می دهد و در انتظار حل مشکل می نشیند و نهایتاً عملکرد را از حیث نتایج با تعداد مشکلات حل و فصل شده مورد قضاوت قرار می دهد. نماد فرهنگ وظیفه گرا " شبکه " است. زیرا این فرهنگ منابع را از قسمت های مختلف بیرون کشیده و روی مسئله یا مشکل خاص متمرکز می کند. در این حالت، قدرت در لابلای شبکه پراکنده است. در حالی که در سازمان های آپولویی، قدرت بر فراز و در سازمان های ژئوسی در مرکز قرار دارد، سازمان آتنایی شبکه ای مرکب از واحدهای تکاور است که

به طور آزاد به هم مرتبط شده اند به طوری که هر واحد در مقیاس وسیعی خودگردان بوده، اما در کل برای خود مسئولیت خاص قائل است. این فرهنگ تخصص را به عنوان یگانه مبنای قدرت و نفوذ به رسمیت می شناسد. سن، سابقه کار و خویشاوندی با مالک بنگاه در این قضیه تأثیر ندارد. فرهنگ مزبور بر این باور است که فرد برای عضویت در گروه به توانایی، خلاقیت، برخورداری از رویکردی نو و درک جدید نیاز دارد (هندی، ۱۳۹۱).

### فرهنگ اصالت وجود (دیونیسوس)

در فرهنگ اصالت وجود، علت وجودی سازمان کمک به فرد برای رسیدن به هدف های او برشمرده می شود. در فرهنگ اصالت وجود، هنگامی که توانایی و مهارت، سرمایه اصلی و مهم سازمان به شمار می رود، بسیار کارآمد است. متخصصان، این نوع فرهنگ را ترجیح می دهند، زیرا در حال و هوای آن می توانند هویت و آزادی عمل خود را حفظ کنند و از اینکه مملوک دیگران باشند، دور شوند. در عین حال آنها می توانند عضوی از سازمان بوده و از مزایای داشتن همکاران، پشتیبانی و قابلیت انعطاف بیشتر نیز استفاده کنند (هندی، ۱۳۹۱).

### ارزیابی گونه شناسی فرهنگ سازمانی چارلز هندی

گونه شناسی فرهنگ سازمانی هندی از جهت معیار "سادگی و قابل فهم بودن" امتیاز بالایی دارد. زیرا گونه شناسی مزبور با بهره گیری از استعاره های چهارگانه خدایان مدیریت از اساطیر یونان باستان به تشریح خلاقانه ای از فرهنگ سازمانی پرداخته است. چهار نماد تار عنکبوت، معبد یونان باستان، شبکه و دایره منعطف و انتساب هر یک از آن ها به یک فرهنگ سازمانی بر سادگی و قابل فهم بودن موضوع افزوده است. اما از جهت محتوا گرچه به برخی از نکات برجسته از جمله شیوه تفکر و یادگیری، شیوه های نفوذ و تغییر و شیوه های ایجاد انگیزش و جبران خدمات تأکید ورزیده است و مفروضات هر نوع فرهنگ را برحسب این متغیرها تعریف نموده است، ولی فاقد جامعیت کامل از جهت پوشش کامل سطوح و لایه های فرهنگ بر اساس دیدگاه شاین می باشد. بر این اساس در یک ارزیابی کلی می توان گونه شناسی هندی را بر اساس مقیاس سادگی و قابل فهم بودن از نظر شکلی عالی و از نظر محتوایی در حد متوسط ارزیابی نمود. به لحاظ معیار "قابلیت به کارگیری روش های مختلف تحقیق"، گونه شناسی هندی مدعی است که شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس پرسشنامه ای که از کار اصلی راجر هریسون گرفته شده و بومی شده است، صورت می گیرد. پرسشنامه مزبور روشی برای تجزیه و تحلیل و طبقه بندی ترجیحات فرهنگی فرد پاسخگو و سازمان مورد بررسی است. از پاسخگویان خواسته میشود تا به ۹ سؤال اصلی پرسشنامه که هر یک چهار وضعیت فرهنگی را می سنجد پاسخ دهند. به اعتقاد ما گرچه هندی پرسشنامه ای درباره فرهنگهای سازمانی معرفی می کند، ولی تجربه و تحلیل فرهنگی او بیشتر مبتنی بر تجربیات شخصی و دیدگاه بالینی او بوده است. بر این اساس می توان گفت گونه شناسی فرهنگی هندی قابلیت به کارگیری در روش های مختلف تحقیق اعم از تحقیقات کمی و کیفی را دارد. لذا این طبقه بندی از لحاظ به کارگیری روش های مختلف تحقیق نمره نسبتاً بالایی دریافت می کند. به لحاظ معیار "توانایی درک تغییرات فرهنگی"، با توجه به مفروضات چهار نوع فرهنگ مورد بحث می توان چنین استدلال کرد که فرهنگ باشگاهی تأکید بر تغییرات رفتاری از طریق جابجایی افراد دارد، زیرا کنترل منابع و جاذبه شخصی رهبری اهمیت دارد و انجام تغییرات بنا به اراده رهبران از طریق تغییر و جایگزینی یا تعویض افراد صورت عملی به خود می گیرد (هندی، ۱۳۸۰). فرهنگ ایفای نقش بیشتر تأکید بر تغییرات ساختاری دارد، در واقع در فرهنگ آپولویی باید مجموعه نقشها و مسئولیت ها، ساختار و شبکه مقررات و رویه ها را تغییر داد. در این فرهنگ گفتگو و مذاکره رایج است. بدین ترتیب فرهنگ آتناپی

تمایل دارد که با تعیین حدود مشکل و قرار دادن آن در درون یک چارچوب سازمانی با تغییرات روبرو شود. در فرهنگ اصالت وجود فرایند تغییر و نفوذ متضمن نوعی مبادله و بده و بستان است. هر کوششی برای نفوذ یا تغییر یک پیرو دیونیسوسی کاری سخت و دشوار است، لذا سازمانهای دیونیسوسی به شیوه مذاکره فرد با فرد اداره می شود و رهبر به صورت انفرادی با هر یک از افراد مراد و بده و بستان دارد و جلسات صرفاً برای توزیع اطلاعات و نظرخواهی از افراد درباره موفقیت هایی است که منافع مشترک را تضمین می کنند. بنابراین الگوی هندی برای شناخت و توصیف تغییرات فرهنگی در حد متوسط ارزیابی می شود. از جهت معیار "برخورداری از چارچوب مفهومی"، هندی برای هر یک از فرهنگ های چهارگانه خود به فراخور به مبانی نظری مختلف اشاره کرده است، مثلاً فرهنگ باشگاهی را به نظریه نقش های مدیریتی و نظریه رهبری کارزماتیک مستند می سازد (مینتزبرگ،<sup>۵</sup> ۱۹۷۳). پشتوانه نظری فرهنگ ایفای نقش را از نظریه ارتباط بین توانایی های انسان و رشد بیشتر یکی از نیمکره های مغز انسان بهره گرفته است. نظریه کار گروهی را پشتیبان فرهنگ وظیفه گرایی و نظریات ادهو کراسی و فرد گرایی را پشتیبان نظریه فرهنگ اصالت وجود می داند. البته وی در کل، چهارنوع فرهنگ سازمانی را ذیل نظریه تناسب فرهنگی به عنوان یکی از نظریات مطرح فرهنگی، مطرح ساخته است. بنابراین می توان چنین گفت که گونه شناسی هندی از نظر برخورداری از چارچوب مفهومی در حد متوسط ارزیابی می شود (مینتزبرگ، ۱۹۷۶).

از جهت معیار "قابلیت کاربرد در سازمان های مختلف"، باید گفت سازمان ها آمیزهای مرکب از چهار فعالیت ثابت یا تکراری، متغیر، ستاره دار و مدیریت است که هر کدام خدا یا خدایان فرهنگی ویژه خود را دارند. نسبت هر فعالیت در این آمیزه تحت تأثیر نیروهای چهارگانه اندازه، چرخه عمر زندگی، الگوهای کار و افراد قرار دارد. بنابراین یک سازمان بزرگ با چرخه حیات بلندمدت، که دارای الگوی ساده و تکراری و کارگرانی با حداقل تحصیلات ممکن و ساکن مناطق محروم و کم درآمد است به احتمال قوی موارد متعددی از فعالیت های یکنواخت به وجود آورده و تحت تسلط فرهنگ آپولویی قرار می گیرد. بر این اساس به ادعای هندی همه سازمان ها اعم از اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در هر زمان از چرخه عمر و با هر اندازه و هر الگوی کار، فرهنگ های چهارگانه هندی را با خود تجربه می کنند. بنابراین از جهت این معیار گونه شناسی هندی، امتیاز بالایی کسب می کند. از جهت معیار "شناسایی ویژگی های ممتاز" و زمینه های برجسته هر یک از فرهنگ های مورد بحث مفروضات اساسی سه جنبه ممتاز و برجسته چگونگی فکر کردن و یادگیری، طریقه نفوذ و تغییر و شیوه ایجاد انگیزه و پاداش را که منجر به ایجاد نظریه و شیوه توسعه فردی، فلسفه های تغییر، سیستم های کنترل و مکانیزم های پاداش دهی و جبران خدمات می شود، مطرح ساخته است. علاوه بر این زمینه های جانبی هر نوع فرهنگ را اینگونه بیان کرده است: (هندی، ۱۳۹۱).

I فرهنگ باشگاهی شیوه تفکر شهودی و کل نگر دارد و بر یادگیری تقلیدی تأکید میورزد.

فرهنگ ایفای نقش شیوه تفکر عقلایی داشته و یادگیری را از طریق فرایند انتقال مورد توجه قرار می دهد. در فرهنگ آنتایی یادگیری یعنی کسب توانایی حل مشکلات و یادگیری اساسی از طریق اکتشاف یا کنکاش یا تکرار در حل مشکلات به شیوه فرضیه، آزمون و تنظیم مجدد فرضیه، تحقق می یابد.

<sup>5</sup> Mintzberg

### گونه شناسی فرهنگ سازمانی ادگار شاین

طبق نظریه او، فرهنگ از سه سطح و لایه تشکیل می‌شود. در بیرونی‌ترین لایه، مصنوعات قرار می‌گیرند. پس از مصنوعات و در سطح میانی، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری قرار دارند. در عمیق‌ترین لایه نیز هسته‌ای از باورها و مفروضات جای گرفته است. شاین مدعی است: ظرفیت مفروضات در این است که بر آنچه اعضای یک سازمان ادراک می‌کنند، و بر اینکه آنان چگونه می‌اندیشند و چگونه احساس می‌کنند تأثیر می‌گذارند. بدین‌روی، تفاوت‌ها در مفروضات بنیادین طرف‌داران دیدگاه‌های نظری گوناگون، منجر به این می‌شود که آنها ادراکات متفاوتی داشته باشند در این باره که چه چیزی در سازمان به عنوان عنصر محوری تبیین باید مورد توجه قرار گیرد. این امر به نوبه خود، گرایش خاصی را نسبت به آرایش نظام بنیادینی که نظریه سازمان بر مبنای آن سامان داده می‌شود، ایجاد می‌کند. به اعتقاد شاین، باورها و مفروضات هسته یک فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. مفروضات بیانگر چیزهایی هستند که اعضا معتقدند واقعیت دارند. از این‌رو، مفروضات بر آنچه اعضا ادراک، فکر و احساس می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. مفروضات غیرقابل تغییرند و معمولاً در سطح ناخودآگاه ذهن افراد قرار دارند و غالباً نمی‌توان آنها را به سطح خودآگاه آورد. از دیدگاه اعضای یک فرهنگ، مجموعه مفروضات اساسی حقیقت دارند و اموری مسلم و غیر قابل بحث‌اند. این حقایق غیرقابل تردید در همه ابعاد زندگی فرد رسوخ می‌کنند و همه تجارب آن فرهنگ را رنگی خاص می‌دهند. شاین معتقد است: هر فرهنگی در هر دوره تاریخی باید هفت موضوع را واکاوی نماید و تبیین و توصیفی که از این موضوعات ارائه می‌دهد به تبیین هسته مفروضات آن فرهنگ کمک خواهد کرد. علاوه بر ماهیت و طبیعت انسان، این موضوعات عبارتند از: روابط سازمان با محیطش، ماهیت حقیقت و واقعیت، ماهیت زمان، ماهیت فعالیت و عمل انسان، ماهیت ارتباطات انسانی و تقارب در مقابل تنوع. شاین بحث می‌کند که هسته مفروضاتی که در واکاوی و تبیین این موضوعات به کار گرفته می‌شود، راه خود را در بسیاری از ابعاد و مسائل سازمان باز می‌کند. شاین این ابعاد را در دو دسته تقسیم‌بندی می‌کند. امور مربوط به انطباق خارجی (مشمول بر اصالت، راهبرد، اهداف و ابزار و نظام‌های کنترل) می‌باشد و امور مربوط به انسجام داخلی (مشمول بر زبان مشترک، تعیین مرز گروه، پاداش‌ها و تنبیه‌ها، وجهه و روابط قدرت) می‌باشد (شاین، ۱۳۸۸).

### گونه شناسی فرهنگ سازمانی دنیسون

اگر فرهنگی وجود داشته باشد و برای بررسی و تحلیل مدنظر قرار گیرد، باید ابعاد مشخصی داشته باشد که بتوانند تعریف شده و مورد سنجش واقع شوند (رابینز، ۱۳۹۷). در مورد فرهنگ سازمانی مدل‌ها و نگرشهای مختلفی وجود دارد. عده‌ای از دانشمندان بر روی عوامل محیطی مؤثر بر فرهنگ سازمانی پافشاری بیشتری کرده‌اند، مدلی که در این تحقیق استفاده شده است مدل دنیسون می‌باشد که در سال ۲۰۰۰ مطرح شده است. دانیل دنیسون تحقیقاتی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده است. وی در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد (دنیسون، ۲۰۰۰).

۱. درگیر شدن در کار: این ویژگی‌ها با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. تعهد در بین افراد سازمان افزایش می‌یابد و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

۲. سازگاری: این ویژگی با سه شاخص ارزش های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه گیری می شود. تحقیقات نشان داده است که سازمان هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند، حتی زمانی که دیدگاه مخالف یکدیگر را دارند و فعالیت های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان هایی با چنین ویژگی هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند.

۳. انطباق پذیری: این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی اندازه گیری می شوند. سازمان هایی که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک پذیر هستند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار را تجربه می کنند.

۴. رسالت: این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت گیری استراتژی، اهداف و مقاصد و چشم انداز اندازه گیری می شوند. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان هایی که نمی دانند به کجا می روند، وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می روند. سازمان های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را به روشنی ترسیم می کنند.

## آموزش و پرورش

آموزش و پرورش زمینه ساز رشد فکری و اخلاقی انسان ها در یک جامعه پویا است. اهمیت نقش آموزش و پرورش در تربیت نیروهای متخصص، دانشمند و آشنا به علوم جدید بسیار حائز اهمیت است. اگر ما بخواهیم بمانیم و کرامت داشته باشیم و ابزار دست دیگران نشویم، هیچ راهی نداریم جز اینکه از علوم تجربی، تکنولوژی و دستاوردهای مثبت تمدن بشری استفاده کنیم. برای رسیدن به جامعه ای ایده آل، پیشرفته و پویا که در آن انسان ها صاحب حق و حرمت باشند، نیازمند تشکیلات نو، معلمان نواندیش و دانش آموزان نوپرداز هستیم. آموزش و پرورش را می توان مهمترین اندام و به منزله قلب پیکره یک جامعه دانست که هرگونه آسیبی به آن، موجب زیان سایر بخش ها می شود و همچنین می تواند موجب شکوفایی سایر بخش های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شود. با مطالعه در سرنوشت و سیر صعودی کشورهای پیشرفته، متوجه نقش مهم آموزش و پرورش در ارتقا و به فعلیت رسیدن استعداد سایر بخش های این کشورها می شویم. آموزش و پرورش می تواند به ایجاد سازگاری بین زندگی مادی و معنوی کمک کند تا نیروهای معنوی و اخلاقی مورد نیاز زندگی امروزی را تربیت کند (محمدزاده، ۱۳۹۳).

آموزش و پرورش (آن طور که شاید و باید) انسان ساز نیست، وقتی ما به عنوان پدر تعلیم کافی ندیده باشیم یا خود معلم تعلیم کافی ندیده باشد، نمی توانیم تعلیم دهندگان خوبی هم باشیم. تعلیم و تربیت و آموزش و مهارت باید در اولویت کار قرار گیرد و آموزش باید به صورت همگانی و ارزشمند درآید. اصولاً ما آموزش را به عنوان یک هدف می بینیم در حالی که آموزش هدف نیست بلکه وسیله ای برای رسیدن به آن هدف است. جالب آن است شیوه هایی که ابداع می شود هم عمدتاً ضد آموزش است و رغبت و تلاش را از دانش آموز می گیرند. فضای تجسمی و تصویری برای آموزش می



تواند مفید باشد، وقتی گفته می شود آموزش و پرورش باید انسان ساز باشد، این انسان سازی باید برای محصلان تعریف شود. در حالیکه به شکل مدام واژه های کلی، بدون کاربرد و بدون خروجی را تکرار می کنیم، بسیار جالب است که تلاش داریم تا نقطه آغاز یک تحول آموزشی باشیم (حاتمیان، ۱۳۹۶).

### کارکردهای آموزش و پرورش

آموزش و پرورش، آشکار یا نهان وظایف و کارکردهای مختلفی را در جامعه برعهده دارد. از جمله کارکردهای آشکار آن عبارتند از: انتقال فرهنگ (فرهنگ پذیری)، پرورش اجتماعی یا جامعه پذیری، پرورش سیاسی، تربیت حرفه ای و تخصصی، نوآوری و تغییر، یگانگی اجتماعی، انتظام اجتماعی و برخی از کارکردهای نهان آن عبارتند از دگرگون سازی نظام طبقاتی جامعه، تسهیل تحرک اجتماعی، تضعیف قدرت والدین بر فرزندان می باشد. از میان کارکردهای آموزش و پرورش و وظایف گوناگون آن، آنچه به بحث ما مربوط می شود، ارتباط بین فرهنگ و آموزش و پرورش و تأثیر و تأثر این دو بر یکدیگر است. به جرأت می توان گفت که نظام های آموزشی چه در سطح دانشگاه و چه مدرسه با پیشگامی عناصر خود که در واقع روشنفکران جامعه به حساب می آمدند توانستند تغییرات اساسی و حیاتی را در بطن جامعه ایرانی به وجود آورند و موجبات بسیاری از اصلاحات گسترده را در ابعاد گوناگون سیاسی، اجتماعی و فرهنگی فراهم آورند، به طوری که تغییر نظام های سیاسی در ایران و پدید آمدن نهادهای قانون گذار و اجرایی همگی تا حد بسیار زیادی مرهون تلاش های روشنگرانه اقشار دانشگاهی و معلمان بود. همین مسئله به خوبی نشان می دهد که شمار بسیاری از عوامل اصلی اصلاحات و پیشرفت های اجتماعی و فرهنگی درون نظام های آموزشی و تربیتی جامعه قرار دارند و آن ها هستند که همواره و مستقل از هرگونه قدرت حاکمیتی می توانند ایده آل های یک جامعه را به تصویر کشیده و جهت دهنده افکار و رفتارها در سطوح خرد و کلان به سوی آن آرمان ها باشند (شعبانی، ۱۳۹۳).

### ریشه های فرهنگی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

ریشه های فرهنگ را میتوان در سه زمینه بنیانگذاران سازمان، محیط، ماهیت و طبیعت کار جستجو کرد. اعتقادهای اولیه موسسات سازمان می تواند به عنوان منبع و سرچشمه اصلی فرهنگ باشد. فرهنگ در چشم انداز و بیانیه رسالت و ارزشها که توسط رهبران سازمان تدوین می شوند، آشکار است. آموزش و پرورش به عنوان یک نهاد فرهنگی و آموزشی رسالت بسیار سنگینی را در ارتقای فرهنگی جامعه دارد. این نهاد که وظیفه اصلی اش زیرساخت عناصر فرهنگی جامعه است در حمایت، پشتیبانی و بهسازی و اصلاح الگوهای فرهنگی می تواند نقشی بسیار اساسی را ایفا کند. استمرار فرهنگ سازی پس از نهاد خانواده به عهده این نهاد ارزشمند اجتماعی است؛ نهادی که با زیرساخت ها و بنیادهای اساسی اجتماعی می تواند نقش تعیین کننده ای را در جامعه ایفا کند. یکی از وظایف اساسی این نهاد مهم، تحکیم عناصر اجتماعی در جامعه است، به گونه ای که با فرهنگ سازی ضمن مقابله با عناصر فرهنگ بیگانه نسبت به جریان انتقال فرهنگی که از وظایف اساسی این نهاد است، زمینه های میراث فرهنگی را در جامعه تقویت کند. به طور قطع هر اندازه عناصر فرهنگ یک جامعه قوی باشد تهاجم فرهنگ بیگانه در آن کارساز نیست و آموزش و پرورش رسالت اصلی خویش را باید معطوف به جریان انتقال، حفظ و تحکیم فرهنگ خودی کند. جامعه ای که نیروی انسانی اش از توانایی های لازم برخوردار باشد و آموزه های فرهنگی و علمی استنادردی را تجربه کند، تحت تأثیر عناصر منحرف قرار نخواهد گرفت و چنین نسلی در مقابل میکروب های اجتماعی، از ایمنی بالاتری برخوردار است و گرایشی به سوی ارتکاب جرم نخواهد داشت (بای، ۱۳۹۲).

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش در این مقاله توصیفی (تحلیل اسنادی) می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات فرم‌های فیش برداری و کتابخانه‌ای می‌باشد.

### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر که جهان رو به ترقی و پیشرفت ناگهانی است و کشور ما هم دوران حساسی را می‌گذراند، نقش سازمان‌های اداری، صنعتی و مخصوصاً آموزشی در چرخه اقتصاد و توسعه و پیشرفت اهداف عالی مملکت انکارناپذیر است، اما این سوال که آیا تمام آن‌ها در حصول، به اهداف تعیین شده موفق بوده‌اند یا خیر، جای تعمق و تأمل بسیار دارد. با نگاهی عمیق به سازمان‌های موفق، می‌توان عوامل کلیدی و مشترک بین آن‌ها که بسترساز و احتمالاً عامل اساسی موفقیت آن‌ها بوده است را کشف نمود. یکی از این عوامل اساسی و کلیدی، فرهنگ سازمانی است. باید در نظر داشت فرهنگ سازمانی یک هنر است و باید هنرمندانه به آن پرداخته شود. ویژگی و مبانی فرهنگی باید باور شوند و به باور افراد برسند تا در زندگی فردی و در سطح جامعه و سازمان نمود داشته باشند. در سازمان‌هایی که در آن‌ها به خلاقیت و یادگیری کارکنان توجه می‌شود موجب افزایش عملکرد و بهره‌وری افراد سازمان خواهد شد. در این تحقیق به بررسی الگوهای فرهنگ سازمانی از قبیل فرهنگ سازمان شاین، هندی، دنیسون در آموزش پرداخته شده است. همچنین پژوهش حاضر با نتایج منصوری و رحیمی (۱۳۹۱)، دباغی و غلام‌نژاد (۱۳۹۱)، ژوزف و دای (۲۰۰۹)، شوهونگ (۲۰۱۴) مطابقت دارد. به طور عام، انسان محصول آموزش و پرورش است و به شکل خاص، نوآوران و افراد مؤثر در جوامع بشری، نتیجه تعلیم و تربیت صحیح هستند. در دنیای پیچیده جدید، ابزارهای انحراف و شیوه‌های آن رشد یافته و زمینه آسیب‌های اجتماعی بیش از پیش فراهم شده است، که این امر، نقش و مسئولیت مراکز آموزشی و پرورشی را بسیار با اهمیت ساخته است. آموزش و پرورش جامع و کارآمد نیازمند گسترش برنامه‌ها در ابعاد رسمی، غیررسمی، ارتباط نظام دار میان اولیا و مربیان و برقراری ارتباط بین سطوح آموزش و پرورش عمومی، تخصصی و عالی است. باید بیاندیشیم و بررسی کنیم که آموزش‌ها در حوزه‌های مختلف علمی، فنی، سلامت بدنی و روانی و از همه مهم‌تر در حوزه مشکل‌گشایی و چاره‌اندیشی تا چه میزان موفقیت‌آمیز و کاربردی بوده است و کمبودها و نیازها را شناسایی و در جهت بهبود آنها برنامه‌ریزی کنیم. همچنین پیشنهاد می‌گردد مدیران برای بهبود خلاقیت و رشد یادگیری، به تدوین و شفاف‌سازی ارزش‌های بنیادین هماهنگ با فرهنگ سازمان یادگیرنده اقدام نموده و به جلب توافق کارکنان و ایجاد هماهنگی و انسجام میان آنان و ارزش‌ها همت گمارند. در انتها در راستای بروز تحول در نظام آموزش و پرورش، ضروری است که این نظام رویکردی راهبردی را در گرایش‌های خود لحاظ نمایند و اهداف، مقاصد و چشم‌انداز متناسب، شفاف، منعطف، قابل‌دستیابی و قابل‌سنجشی را در آن راستا تدوین نمایند.

### منابع و مأخذ

۱. ابراهیمیان جلودار، سید یاسر، ابراهیمیان جلودار، سید روح‌الله و ابراهیمیان جلودار، سید محمود (۱۳۹۱). بررسی اثربخشی مدیریت دانش (با مروری بر توانمندیها و فرایند مدیریت دانش)، توسعه سازمانی پلیس، ۹(۴۱)، ۸۹-۱۰۴.
۲. بای، جعفر (۱۳۹۲). نقش آموزش و پرورش در پیشگیری از وقوع جرم، روزنامه ایران، شماره ۵۵۰۷، ص ۱۵.

۳. حقانی، فریبا و معصومی، رسول (۱۳۸۹). مروری بر نظریه های یادگیری و کاربرد آنها در آموزش پزشکی، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی ویژه نامه توسعه آموزش.
۴. خنیفر، حسین (۱۳۸۹). مبانی تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش، دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
۵. حبیبی، مهدی (۱۳۸۹). جهانی شدن و فرهنگ، تهران: انتشارات دانشگاه جامع علمی و کاربردی.
۶. حاتمان، عبدالله (۱۳۹۶). عضو کمیسیون کشاورزی در مجلس شورای اسلامی، خبرگزاری علم و فناوری: <https://stnews.ir/content/news>
۷. شاین، ادگار (۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی، ترجمه محمد ابراهیم محبوب، تهران، انتشارات فرا.
۸. شعبانی، محمد (۱۳۹۳). عاملیت معلم، ضرورتی برای تحقق اصلاحات اجتماعی، پایگاه خبری تحلیلی صدای معلم: <http://sedayemoallem.ir>
۹. رابینز، استیفن (۱۳۹۷). تئوری سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، تهران: انتشارات صفار، چاپ پانزدهم.
۱۰. دباغی، حمیده و غلام نژاد، خدیجه (۱۳۹۱). تبیین رابطه میان فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران. مجله جهانی رسانه، دوره ۷، شماره ۲، صص ۲۱-۱.
۱۱. صالحی امیری، سید رضا و حسین زادگان، زهره (۱۳۸۹). جهانی شدن فرهنگی و تأثیرات آن بر فرهنگ ایران، پژوهشنامه فرهنگ و جهانی شدن، ۵۷، ۴۶-۹.
۱۲. هندی، چارلز (۱۳۹۱). خدایان مدیریت، کهزاد آذرهوش، انتشارات فرا.
۱۳. محمدزاده، شاپور (۱۳۹۳). نقش آموزش و پرورش در توسعه فرهنگی و اجتماعی جامعه، سایت <https://social.parsiblog.com>
۱۴. منصوری، حسین و رحیمی، فریبا (۱۳۹۱). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر ارتقای خلاقیت کارکنان شرکت توزیع برق استان هرمزگان، هفدهمین کنفرانس سراسری شبکه های توزیع نیروی برق، انجمن مهندسين برق و الکترونیک ایران.
15. Blunch, N. & Castro, P. (2005). Multinational enterprises and training revisited: do international standard matter? Social Protection Discussion Series, Available at <http://siteresources.worldbank.org/SOCIALPROTECTION/Resources/0504web.pdf>.
16. Cummings, T. & Worley, C. (2014). Organizing development and change, 10th edn, Boston: Cengage Learning, 832.
17. Denison, D., Cho, H.J. & Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, working paper, International for management development.
18. Ganesun, R. (2011). Knowledge management for Expansion of HRMS, International. Conference on Technology and Business Management, 2(3): 650-651.
19. Joseph, K, E., & Dai, CH. (2009). The influence of organizational culture on organizational learning, worker involvement and worker productivity. International Journal of Business and Management, 4(9), 243-250.
20. Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. NewYork: Harper & Row.
21. Mintzberg, H. (1976). Planning on the Left Side, Managing on the Right. Harvard Business Review.
22. Shu-Hung, H. (2014). Effects of organizational culture, organizational learning and IT strategy on knowledge management and performance studies, 9(1), 50-58.

## An Analysis of the Organizational Culture Pattern and Their Application in Education

Roya Afrassiabi<sup>\*1</sup>

Ali Farhadi<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2019/08/07 Date of Issue: 2019/09/04

### Abstract

The prosperous and pioneer organizations are always striving to make use of different scientific mechanisms to measure the status and excellence of their organizational culture through understanding their unique cultural values and in line with achieving superior performance. The goal of all educations is learning. In terms of organizational culture, numerous theories have been put forward, each attempting to elaborate the know-how of measuring models and patterns along with different typologies. Organizational culture patterns contribute to improving the quality of human capital, production, performance, and training. Considering the importance of organizational culture models in education, this study aimed to investigate the application of organizational culture models in education. Descriptive (documentary analysis) research method was used in this research. Data collection tools were note-taking and library. Three important cultural models, including the model of Charles Hind, Edgar Shine, and Denison were discussed in the present research. Since these learning theories are incomplete, each emphasizing a particular type of learning, teachers' dominance of all these theories and their educational and pedagogical applications seems necessary and reasonable.

### Keyword

Learning theories, document analysis, education, pedagogy

1. Assistant Professor of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran (\* Author: Royae1352\_dr@yahoo.com)
2. PhD Student of Educational Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran (ali.farhadi89@yahoo.com)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی