

**Research Paper****Analysis and presentation of a conceptual model of organizational culture components in Iranian non-governmental schools****Parastoo Gooarzi <sup>1\*</sup>, Abbas Bagheri<sup>2</sup>**

1. PhD in Educational Management, Islamic Azad University, Khorramabad Branch, Khorramabad, Iran

2. PhD in Sports Management, Islamic Azad University, Boroujerd Branch, Boroujerd, Iran

Received: 16/03/1401

Accepted: 15/06/1401

PP:1-17

Use your device to scan and read the article online

**DOI:**[10.30495/ee.2022.1960453.1097](https://doi.org/10.30495/ee.2022.1960453.1097)**Keywords:**

Education, organizational culture, non-governmental schools.

**Abstract****Introduction:** Organizational culture is a set of assumptions, including values and beliefs that the employees of the organization discover and develop when confronting issues in order to achieve internal unity and cohesion. The purpose of this study was to analyze and present a conceptual model of organizational culture components in Iranian non-governmental schools.**research methodology:** After studying articles and books related to organizational culture, and conducting in-depth qualitative interviews and performing a systematic process of recording and analyzing data, the components of organizational culture were identified using the Delphi method. The sampling method was stratified purposive and the statistical population of the study consisted of 15 experts (professors and experts) in the field of organizational culture who were interviewed through snowball method until the theoretical saturation of the data was achieved in order to prevent dispersal of opinions.**Findings:** It included 7 main categories (educational system; school principal's leadership style; teachers' professional culture; students' culture; community and family culture; educational equipment and space and textbook content) and 58 sub-categories of organizational culture in non-governmental schools.**Conclusion:** The results of this study indicated that in Iranian non-governmental schools, the presence of a capable principal who is familiar with the components of organizational culture can cause the emergence of creativity and new educational ideas and optimal implementation of educational tasks in accordance with regulations and instructions, while establishing friendly relations among employees and emphasizing teamwork.

**Citation:** Goodarzi, P., Bagheri, A. (2022). Analysis and presentation of a conceptual model of organizational culture components in Iranian non-governmental schools. Journal of Transcendent Education, Vol 2, No 3, Autumn, 2022, Pp 1-17

**Corresponding author: Parastoo Goodarzi****Address:** PhD in Educational Management, Islamic Azad University, Khorramabad Branch, Khorramabad, Iran**Email:** pgoodarzi79@gmail.com

## مقاله پژوهشی

## تحلیل و ارائه مدل مفهومی مولفه های فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی کشور

پرستو گودرزی<sup>1\*</sup>، عباس باقری<sup>2</sup>

1. دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خرم آباد، خرم آباد، ایران

2. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بروجرد، بروجرد، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** فرهنگ سازمانی مجموعه ای از مفروضات شامل ارزش ها و باورهاست، که کارکنان سازمان، به هنگام رویارویی با مسائل به منظور دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، آن را کشف و توسعه می دهند. هدف از پژوهش حاضر، تحلیل و ارائه مدل مفهومی مولفه های فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی کشور بود.

**روش شناسی پژوهش:** پس از مطالعه مقالات و کتب مرتبط با فرهنگ سازمانی، و انجام مصاحبه های کیفی عمیق و اجرای فرایند نظام مند ضبط، ثبت و تحلیل داده ها، به کمک روش دلفی مولفه های فرهنگ سازمانی شناسایی شد. روش نمونه گیری، طبقه ای هدفمند بود و جامعه آماری پژوهش را 15 نفر از خبرگان (اساتید و صاحب نظران) حوزه فرهنگ سازمانی تشکیل می داد که مصاحبه با آنها تا اشباع نظری داده ها به منظور جلوگیری از تشدد آراء به روش گلوله برفی انجام شد.

**یافته ها:** شامل 7 مقوله اصلی (نظام آموزشی؛ سبک رهبری مدیر مدرسه؛ فرهنگ حرفه ای معلمان؛ فرهنگ دانش آموزان؛ فرهنگ جامعه و خانواده؛ تجهیزات و فضای آموزشی و محتوای کتب درسی) و 58 مقوله فرعی فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی بود.

**بحث و نتیجه گیری:** نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که در مدارس غیر دولتی کشور وجود مدیر توانا و آشنا به مولفه های فرهنگ سازمانی می تواند ضمن برقراری روابط دوستانه میان کارکنان و توجه به انجام کار تیمی، سبب بروز خلاقیت و ایده های نوین آموزشی و اجرای مطلوب وظایف آموزشی، مطابق با آئین نامه ها و دستور العمل ها گردد.

تاریخ دریافت: 1401/03/16

تاریخ پذیرش: 1401/06/15

شماره صفحات: 1-17

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید

## DOI:

[10.30495/ee.2022.1960453.1097](https://doi.org/10.30495/ee.2022.1960453.1097)

## واژه های کلیدی:

آموزش، فرهنگ سازمانی، مدارس غیر دولتی

استناد: گودرزی، پرستو و باقری، عباس (1401). تحلیل و ارائه مدل مفهومی مولفه های فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی کشور. فصلنامه علمی آموزش و پرورش متعالی، دوره دوم شماره 3، شماره صفحات 1-17

\* نویسنده مسئول: پرستو گودرزی

نشانی: دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خرم آباد، خرم آباد، ایران

پست الکترونیکی: pgodarzi79@gmail.com

## مقدمه

لازمه درک صحیح فرایند هر سازمان شناخت فرهنگ حاکم بر آن سازمان است. هر سازمانی با توجه به خصوصیات و اصول سازمانی اش فرهنگ خاص خود را دارد (Furtasan, 2017). امروزه هر سازمانی به عنوان نوعی سیستم فرهنگی است که اعضای آن درک مشترکی از سازمان و اهداف آن دارند، البته مدارس غیر دولتی نیز به عنوان یک سیستم آموزشی از این امر مستثنی نیستند. در گذشته تصور بر این بود که سازمان ها ابزاری منطقی هستند که می توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل نمود و کارهای آنها را هماهنگ کرد. از سوی دیگر، سازمان دارای سطوح عمودی، دایره، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگی ها هستند. ولی اصل ماجرا این است که یک سازمان بیش از موارد گفته شده است و مانند یک فرد دارای شخصیت است. هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد درمی آید، دارای نوعی حیات و زندگی می شود و به خودی خود ارزش پیدا می کند. از این رو هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد درمی آید و الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان در آن شکل می گیرد که این الگوی در تمام جهات سازمان دیده می شود (Wang & Zhang, 2017). بدین جهت در دنیای امروز سازمان ها از اهمیت مهمی در جامعه برخوردارند. فضای رقابتی در جامعه بین المللی، سازمان ها را به سمتی پیش می برد تا از ابزارها و روش های مختلفی برای توسعه همه جانبه هدف خود بهره ببرند. بر همین اساس، سازمان ها باید در پی راه هایی برای اتخاذ راهبردهای متمایز و متفاوتی نسبت به دیگر رقبای برای ارائه خدمات به مشتریان باشند (Attaran et al, 2017).

ادگار شاین<sup>1</sup>، فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می داند که بر اثر اندوختن دشواری های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین آفریده، کشف یا پرورده می شوند. در تعریف دیگر گفته می شود فرهنگ، فلسفه ای است که خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می کند (Alvani, 2020). در این رابطه یکی از ابزارهای کلیدی برای ایجاد تمایز و دستیابی به جایگاه رقابتی متفاوت، پرداختن به موضوع مدیریت فرهنگ سازمانی است. "فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ادراکات، هنجارها و ارزش های مشترکی است، که مورد پذیرش اعضای سازمان بوده و در عمق زندگی سازمان جریان دارد" (Mohammadi et al, 2018). بنابراین فرهنگ سازمانی ترکیبی از ارزش ها، باورهای بنیادین و الگوهای رفتاری است. براساس مرور ادبیات حوزه فرهنگ سازمانی، تعاریف گوناگونی از فرهنگ وجود دارد. فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات بنیادین، ارزش ها، هنجارها، باورها و نمادهای عینی تعریف می کنند که بین اعضای سازمان مشترک است و به آنها اجازه می دهد درک مشترکی از معانی آن داشته باشند، رفتار افراد در سازمان بیش از آنچه توسط دستورهای مدیران ارشد شکل گیرد، به وسیله فرهنگ سازمانی تعیین می گردد. لذا اجرای بسیاری از راهبردهای سازمانی در صورت ناسازگاری با فرهنگ سازمانی با مشکل روبرو خواهد شد (Suppiah, & Singh, 2010).

در چنین دنیای پرتلاطم افکار و اندیشه های گوناگون و تغییرات سریع و روزافزون که دانایی جایگزین قدرت و ثروت شده، آموزش و پرورش نقش ویژه و منزلتی مضاعف یافته دارد. به گونه ای که جلوداران قافله علم و فناوری، جوامعی هستند که آموزش و پرورش را بر صدر نشانده و به عوامل تعلیم و تربیت ارج نهاده اند (Aries et al, 2018). پس در میان سازمان های مختلف یک جامعه، سازمان های آموزشی از جایگاه و اهمیت ویژه ای برخوردار هستند زیرا دانش آموزان به عنوان محصول نظام آموزشی، از طریق همین نظام های تعلیم و تربیت تغییراتی را در زمینه های دانش، توانش و نگرش تجربه می کنند و بدین ترتیب نیازهای مختلف جامعه از طریق نیروهای متخصص و فرهیخته مرتفع می گردد، دوره بلوغ یا اوایل نوجوانی، زمان رشد جسمانی، عاطفی و عقلانی سریع است، در حالی که اواسط نوجوانی با سازگاری و ثبات بیشتری همراه است و تغییرات رشدی به سمت یکپارچگی شخصیت حرکت می کند. تغییرات دوره نوجوانی و نیز ویژگی های رشدی نوجوان بر تصمیمات برنامه درسی، تدریس و نیز ساختار مدرسه مؤثر است. بی توجهی به نیازهای نوجوان می تواند این دوره را برای بسیاری از افراد به دوره ای پر مخاطره تبدیل کند، چرا که فرد در نوجوانی برای اولین بار دست به اقدامات یا تصمیماتی می زند که می تواند پیامدهای دراز مدتی در زندگی او داشته باشد (Javid Mehr et al, 2018). با توجه به این که حساسیت مسائل فرهنگی در همه حرفه ها به یک اندازه نیست و از آن جا که محیط های آموزشی بالادست مدارس وظیفه خطیر آموزش و تربیت نیروهای انسانی متعهد و متخصص به منظور پاسخ گویی به نیازهای جامعه و کمک به توسعه همه جانبه کشور را بر عهده دارند. لذا فرهنگ به طور عام و فرهنگ سازمانی مدارس به طور خاص از مولفه های مهم ارتقای کیفیت تعلیم و تربیت افراد محسوب می شود (Foroughi et al, 2016). درباره ابعاد فرهنگ سازمانی در مدارس به موارد متعددی در ادبیات، نظریه ها و مدل های مرتبط با موضوع پرداخته شده است. در این پژوهش به پنج عنصر مشترک در بسیاری از نظریه های فرهنگ سازمانی به شرح ذیل توجه شده است که عبارتند از: اعتماد، روحیه ابتکار، تحمل اختلاف و تعارض، مسئولیت پذیری و سبک مدیریت.

<sup>1</sup> - Edgar Schein

الف) اعتماد: اعتماد عبارتست از این که فرد از نظر روانی و احساسی تا چه حد نقش دیگران را قبول دارد و از طرف دیگر تا چه حد به موفقیت خود واقف است. وجود اعتماد به عملکرد اثربخش منجر می شود، زیرا تبادل اطلاعات مرتبط و مناسب، کارکنان و سازمان را تشویق می کند. اعتماد، ارزش های دموکراتیک را پرورش می دهد و نقش انکارناپذیری در تحقق فرهنگ سازمانی ایفا می کند. عناصر اعتماد با توجه به پژوهش های پیشین در این زمینه عبارت اند از: صداقت، صراحت، سهیم کردن، تمایلات همکاری جویانه و اطمینان.

ب) وجود روحیه ابتکار: سبب خلاقیت و تولید یک اندیشه نو می شود. به عبارت دیگر خلاقیت را ایجاد آنچه پیشتر وجود نداشته، می توان تعریف کرد، به طوری که ماهیتی جدید، خواه در نظر یا در عمل پدید می آید، خلاقیت همان نگرش کنجکاو و کاو شگرا نه به پدیده ها است که آنها را می یابد و آشکار می کند، از سوی دیگر ابتکار به میزان مسئولیت، آزادی و استقلال افراد سازمان می پردازد. میزان ابتکار فردی در سازمان های دارای فرهنگ متفاوت، یکسان نیست. در سازمان هایی که دارای گرایش سلسله مراتبی شدیدتر است، روحیه ابتکار و نوآوری در حد پایین قرار دارد و بالعکس هر قدر مسئولیت، آزادی و استقلال افزایش یابد، میزان ابتکار و عملکرد کارکنان بهتر خواهد شد. البته ویژگی های مؤثر در ابتکار فردی، باید توسط مدیران در وجود کارکنان پرورش یابد.

ج) تحمل اختلاف سلیقه: شاخص اختلاف سلیقه حدی است که کارکنان به بیان و آشکار کردن انتقادات و اختلاف نظرهای خود ترغیب می شوند. در برخی سازمان ها به کارکنان فرصت اظهار نظر در مورد مسائل کاری داده می شود. در برخی دیگر از سازمان ها، ویژگی انتقادپذیری در بین مدیران کم رنگ است و آنها با مطرود دانستن افکار و اندیشه های کارکنان خود، به تحقیر آنها می پردازند؛ در این صورت طبیعی است که رضایت مندی کاهش می یابد. الگویی که اغلب نظریه پردازان مدیریت نسبت به مطلوبیت و اثربخشی آن اتفاق نظر دارند، الگوی تشریک مساعی است. هنگامی که دو نفر تمایل زیادی به تحقق اهداف و منافع خود داشته باشند و از طرف دیگر منافع مقابل را هم در نظر بگیرند، این جهت گیری به سمت تشریک مساعی خواهد بود (Alvani, 2020).

د) مسئولیت پذیری: عبارتست از تمایل به پاسخگویی در قبال عملکرد و پیامدهای آن، ارائه تضمین در قبال تعهدات و پاسخگو بودن به تفویض اختیارات، انتظارات و خواسته ها، مفهوم مسئولیت همواره با تفویض اختیار و واگذاری بخشی از وظایف و تکالیف سازمانی به کارکنان و متقابلاً با چنین اقدامی پاسخگویی و تعهد آنان به مسئولان مافوق، مفهوم واقعی خود را به دست می آورد (Tusi, 1993).

و) سبک مدیریت: از دیدگاه رایبیز<sup>1</sup> سبک مدیریت عبارتست از توانایی در چگونگی اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آنها به اهداف مورد نظر که منبع این قدرت جنبه رسمی نیز دارد. در فرهنگ مبتنی بر حمایت که در برخی از سازمان های موفق در زمینه مشارکت دادن کارکنان مشاهده می شود، اعضای سازمان با مدیران رابطه نزدیکی دارند و سلسله مراتب سازمانی محدود است و مدیران با اتخاذ سیاست درهای باز و سرکشی به واحدهای مختلف سازمان از نزدیک با مشکلات و خواسته های کارکنان آشنا می شوند و این آشنایی و ارتباط نزدیک مدیران و کارکنان باعث رفع سوء تفاهات احتمالی شده و باعث می شود تا کارکنان هم خود را در حل مشکلات سازمان سهیم دانسته و در کنار مدیران برای حل آن تلاش کنند. این امر باعث افزایش یکپارچگی و وحدت در سازمان می شود (Robbins, 2014). فرهنگ سازمانی ای که با نگرش اعضای سازمان سازگاری دارد مورد پذیرش اعضا قرار می گیرد و برعکس فرهنگ سازمانی ای که با ارزش های اعضای سازمان سازگاری کمتری داشته باشد، تاثیرش منفی خواهد بود و مورد حمایت کارکنان قرار نمی گیرد (Attar, 2020). بنابراین فرهنگ سازمانی دارای ارزشمندی است که هیچ پولی نمی تواند آن را بخرد و یک عامل تعیین کننده قوی است که می تواند به راحتی یک سازمان را ساخته یا از بین ببرد. با وجود این، اگر چه مهم است، اما شکافی در ادبیات از نظر نبود رابطه روشن بین فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر مزیت رقابتی پایدار وجود دارد، تحقیقات دولیون<sup>2</sup> نیز نشان می دهد که افزون بر این که فرهنگ سازمانی برای توسعه و بقای هر سازمانی حیاتی است، اما بسیاری از مدیران اجرایی و مدیریت ارشد عمدتاً نقش فرهنگ را در عملکرد نادیده می گیرند، اما اهمیت فرهنگ سازمانی را نمی توان نادیده گرفت یا فرض کرد، زیرا بر تمام حوزه های یک سازمان از رهبری، مدیریت، تصمیم گیری، اثربخشی ارتباطات، رفتار، نوآوری، تحمل خطر، اثربخشی کلی و سودآوری تأثیر می گذارد (Muriithi, 2021).

تحقیقات نشان می دهد اگر کارکنان با هنجارها و ارزش های یکسان در سازمان خود هدایت شوند، عملکرد آنها بهبود می یابد. داستان های موفقیت سازمان های معتبر نشان می دهد که مزیت رقابتی پایدار را می توان به ادامه نوآوری داخلی از طریق مجموعه ای از باورها، ارزش ها و هنجارهای مشترک (فرهنگ سازمانی) در سازمان نسبت داد. این باورها، ارزش ها و اصول، نماد فرهنگ یک سازمان و منبع شیوه های مدیریت آن است. این موضوع به شدت بر تصمیم گیری، تدوین خط مشی، سبک رهبری و محیط کاری در یک سازمان تأثیر می گذارد، به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، شکل عمیقی از واپایش (کنترل) اجتماعی است که بر تصمیمات و رفتار کارکنان تأثیر گذاشته و عامل پیوند اجتماعی است که افراد را به هم پیوند می دهد و باعث می شود احساس کنند بخشی از تجربه سازمانی هستند. این عامل پیوند

<sup>1</sup> - Robbins

<sup>2</sup> - Doliyon

اجتماعی می تواند به عنوان راهی برای جذب کارکنان جدید و حفظ کارمندان برتر باشد. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی به فرایند حس سازی کمک می کند، برای نمونه، به کارکنان کمک می کند تا رویدادهای سازمانی را بهتر درک کنند و به طور کارآمدتر و مؤثرتر با آن رویدادها ارتباط برقرار کنند و در نتیجه به سطوح بالاتری از همکاری با یکدیگر برسند، زیرا آنها الگوهای ذهنی مشترکی از واقعیت ها خواهند داشت (Adoji et al, 2021).

در کشور ما مدارس با توجه به ویژگی ها و فرهنگ سازمانی حاکم بر آنها به چند دسته شامل: مدارس دولتی، غیر دولتی و مدارس خاص تقسیم می شوند، رویکرد مدارس غیر دولتی به منظور رقابت با مدارس دولتی و حتی مدارس خاص استفاده از تمام ظرفیت ها و پتانسیل های آموزشی است، در همین راستا در مدارس غیر دولتی سعی شده است ضمن بهرمندی از معلمان مجرب و اجرای هر چه بهتر فعالیت های فوق برنامه آموزشی و ورزشی به ظرفیت پذیرش دانش آموزان در هر کلاس و پایه توجه شود. شناخت فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی از طریق فرهنگ پژوهی علمی، یک نیاز مهارتی و شناختی مدیران آموزشی است و صرف تهیه ابزار سنجش و اندازه گیری، دسترسی به ساخت و شناخت فرهنگ سازمانی میسر نخواهد بود. توجه به سابقه مطالعات و توجه به ترکیب مدل های فرهنگ سازمانی بر حسب شرایط بومی محلی هر استان در کاربست این نوع الگوها ضروری است. لذا بررسی سنخ ها و رویکردهای متعدد در شناخت فرهنگ سازمانی مدارس غیر دولتی نه تنها موثر است، بلکه مدیران آموزشی را به شناخت پیچیدگی های فرهنگ این گونه مدارس و درک نقاط قوت و ضعف سیستم آموزشی در مدارس غیر دولتی آشنا می سازد تا به هرگونه راه حل های بهبود در این موارد رهنمون شود. بی شک مهمترین ویژگی مدارس دولتی و غیر دولتی، فرهنگ سالم و مثبت آن مدرسه است، شناخت فرهنگ سازمانی مدرسه از اهم مسئولیت مدیران آموزشی برای ارزیابی و برنامه ریزی موثر است. سایه چالش های جهانی آموزش و پرورش در قرن بیست و یکم، ناشی از انتظارات نو به کارکردهای آموزش و پرورش است که این دیدگاه ها قطعاً رویکردهای متفاوتی را در مدیریت آموزشی مدارس و در شکل دهی ماهیت فرهنگ سازمانی مدرسه به وجود می آورند. در سازمان های آموزشی مانند مدارس که روابط انسانی اهمیت بیشتری دارد، مفهوم فرهنگ سازمانی نیز اهمیت بیشتری پیدا می کند. مدیر مدرسه غیر دولتی می تواند با یک فرهنگ سازمانی مناسب، مدرسه خود را از مدارس دولتی و سایر مدارس خاص متمایز کند. در اینجا رسالت مدیر مدرسه غیر دولتی بهره برداری از منابع مالی، تجارب، استعدادها، توان فکری منابع انسانی به ویژه کارمندان و معلمان خود است و این امر مهم در قالب فرهنگ سازمانی غنی است که خواسته ها، نیازها و انتظارات دانش آموزان و والدین آنها را بر آورد نموده و به کمک توانایی های مالی در اینگونه مدارس (غیردولتی) می تواند هر چه بیشتر با اهداف عالی آموزشی هماهنگ و همسو شده و به آسانی دست یافتنی باشد. اگرچه آموزش و پرورش ایران در زمینه فرهنگ سازمانی با توجه به غنی بودن ریشه فرهنگ اسلام و استفاده از نمادها و تشریفات مانند مراسم و مناسک از رشد کمی بسیار چشم گیری برخوردار شده است اما هنوز از لحاظ کیفی نیازمند کار عملی بیشتری است و دلیل بارز آن همانا فقدان الگوی قالب فرهنگی در مدارس، بویژه مدارس غیر دولتی است. بنابراین ضرورت دارد با تدوین الگوی قالب فرهنگی سمت و سوی حرکت فرهنگی مدارس تبیین گردد چرا که این الگو به عنوان یک قطب نما، می تواند آینده فرهنگی نظام آموزشی کشور را ترسیم نماید و حرکت آن را از برنامه روزی به برنامه ریزی تبدیل نماید. بنابراین با توجه به ضرورت طراحی مدلی مفهومی برای فرهنگ سازمانی در مدارس غیردولتی به منظور تبیین جایگاه فرهنگ سازمانی در این گونه مدارس و از سوی دیگر عدم اجرای تحقیقات متعدد علمی و پژوهشی در راستای فرهنگ سازمانی مدارس غیر دولتی، در این مقاله پژوهشگر قصد دارد ضمن تحلیل مولفه های فرهنگ سازمانی، به ارائه مدلی مفهومی برای مدارس غیر دولتی کشور بپردازد.

### پیشینه های مرتبط با پژوهش:

(Patrick et al, 2022)، در پژوهشی با عنوان فرهنگ سازمانی، ارتباطات شفاف و حمایت از کارکنان در کشور شیلی به این نتایج رسیدند که فرهنگ سازمانی نقش مهمی در پرورش ارتباطات و حمایت از کارکنان دارد و می تواند در بهبود سرمایه گذاری مفید واقع شود. (Sadeghi et al, 2021)، در پژوهشی تحت عنوان ارائه مدل توسعه فرهنگ سازمانی برای آموزش و پرورش (مورد مطالعه شهرستان های استان تهران)، به این نتایج رسیدند که در فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش پنج بُعد (ارزشی، تشکیلاتی، توسعه ای، انسانی و چشم انداز) از برآزش مطلوبی برخوردار هستند و از سوی دیگر، ابعاد انسانی و ارزشی از اهمیت بیشتری نسبت به سایر ابعاد برخوردار هستند. (Fietz., Gunther, 2021)، در مقاله ای با عنوان تغییر فرهنگ سازمانی برای ایجاد پایداری به این نتیجه رسیدند که فقط فرهنگ سازمانی از تغییر استقبال می کند و آن را تسهیل می کند، در ارزش ها و باورهای سازمانی خود لحاظ می کند و می تواند پایداری را ارتقاء دهد، زیرا فرهنگ سازمانی بر رفتار مدیران و کارکنان، نحوه درک و رسیدگی آنها به چالش های داخلی و خارجی سازمان و نگرش نسبت به تغییر تاثیر می گذارد. (Adoji et al, 2021)، در مقاله ای با عنوان رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که اگر کارکنان متعهد باشند و هنجارها و ارزش های مشابه سازمان را داشته باشند، می توان عملکرد را در راستای دستیابی به اهداف کلی سازمان بهبود بخشید، به عبارت دیگر کارکنان سازمان هایی که اصول اخلاق کاری را به وضوح تبیین کرده اند، همفکر هستند و باورها و

ارزش های مشابهی دارند، آنها با هدایت ارزش های مثبت، سازگاری و سیستم ارتباطی موثر، به کارکنان احساس هویت می دهند که تعهد آنها به کار و در نهایت به عملکرد بهتر منجر می شود. (Depoo, Urbancova, 2021)، در پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر انواع استراتژیک فرهنگ سازمانی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر برند سازی کارفرما و فرایندهای منابع انسانی و همچنین توانایی رفتار فعال سازمان تأثیر می گذارد و جهت گیری مشارکت کارکنان، عامل پیش بین بهتری برای فرهنگ سازمانی (مثبت) نسبت به افزایش بهره وری خواهد بود. (Rodriguez et al, 2021)، در مقاله ای با عنوان « فرهنگ سازمانی و عملکرد شرکتی» به این نتیجه رسیدند که اثربخشی عملکرد سازمان ممکن است با ویژگی های فرهنگی که انگیزه کارکنان و مدیران است افزایش یابد. افزون بر این، تمام عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی و مفاهیم عملکرد سازمانی به طور معناداری با عملکرد سازمان و فرهنگ سازمانی مرتبط می شوند. در نهایت مشارکت، عامل مهمی در فرهنگ سازمانی بود که بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارد، از سوی دیگر مشخص شد که فرهنگ سازمانی بالاترین رابطه مثبت را با آموزش نشان می دهد. (Ghasemi et al, 2020)، پژوهشی با هدف بررسی فرهنگ سازمانی پارسونز<sup>1</sup> با به اشتراک گذاری دانش در سازمان آموزش و پرورش منطقه ارژن شیراز، انجام دادند. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بود. در بخش کمی از دو پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی آجیل پارسونز و پرسشنامه رفتار اشتراک دانش راجا و چنامانی<sup>2</sup> و در بخش کیفی از مصاحبه استفاده شد. جامعه آماری شامل مدیران، کارکنان و معلمان آموزش و پرورش منطقه ارژن شیراز بود، که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای و با استفاده از فرمول کوکران از جامعه ۴۵۰ نفری، تعداد ۲۰۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش نمونه گیری در بخش مصاحبه به صورت عمدی (قضاوتی) بود که پس از مصاحبه با ۱۰ نفر از مدیران، کارکنان و معلمان پژوهشگر به اشباع نظری داده ها رسید. نتایج گویای آن بود که میانگین فرهنگ سازمانی در مجموع از میانگین مفروض کمی بالاتر و میانگین اشتراک دانش از میانگین مفروض پایین تر بود. افزون بر این، نتایج رگرسیون گویای تأثیر مؤلفه های انطباق و یگانگی از فرهنگ سازمانی بر متغیر اشتراک دانش بود. هم چنین با توجه به نتایج به دست آمده از مصاحبه ها، موانع فرهنگی مؤثر بر اشتراک دانش شامل بی اعتمادی، تعهد نداشتن، عدم ارتباط، عدم حمایت مدیریت سازمان و نبود فرهنگ سازمانی پشتیبان بود.

(ChiehLee et al, 2016)، در پژوهشی به بررسی تأثیرات فرهنگ سازمانی و پشتیبانی مدیریت عالی از اشتراک دانش در موفقیت بهبود فرایند نرم افزار پرداختند. در این پژوهش برای آزمایش تجربی الگوی طراحی شده از روش پی ال اس<sup>3</sup> به منظور تحلیل ۱۱۸ نمونه جمع آوری شده از سازمان های تایوان<sup>4</sup> استفاده شد. نتایج نشان داد که، فرهنگ سازمانی قبیله ای در مقایسه با فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی در زمینه موفقیت بهبود فرایند نرم افزار، با اشتراک دانش ارتباط قوی تری داشته است. (Haerudin, Santoso, 2016)، در پژوهش خود، به بررسی رابطه بین اخلاق کاری اسلامی، رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی پرداختند. در این تحقیق که از روش مدل سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد، رابطه مستقیم بین اخلاق کار اسلامی و فرهنگ سازمانی و رهبری معنوی تأیید شد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ دستاورد تحقیق، کاربردی و بر حسب اهداف تحقیق با رویکرد کیفی و کمی به کمک فن دلفی انجام شد. روش نمونه گیری، طبقه ای هدفمند بود که دلیل هدفمند بودن روش نمونه گیری این بود که باید اطلاعات از افرادی به دست می آمد که با علوم فرهنگ سازمانی آشنایی داشتند و یا در این زمینه فعالیت پژوهشی و یا تألیفی انجام داده اند. این افراد با هدف خاصی (آشنایی با فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش) انتخاب شدند، البته حجم نمونه با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند از نوع معیار با در نظر گرفتن بحث اشباع داده ها (به منظور جلوگیری از تشدد آراء) تعیین شد. بدین صورت که پس از انجام مصاحبه های کیفی و عمیق، فرایند نظام مند ضبط، ثبت و تحلیل داده ها انجام شد، جامعه آماری پژوهش را ۱۵ نفر از خبرگان (اساتید و صاحب نظران) حوزه فرهنگ سازمانی تشکیل می داد که مصاحبه با آنها به روش گلوله برفی انجام شد. در نهایت اعتبار مولفه های استخراج شده توسط روش دلفی بررسی شد. روش گردآوری داده ها، مصاحبه عمیق و باز با خبرگان و استفاده از پرسشنامه نیمه ساختارمند و محقق ساخته فرهنگ سازمانی بود. مصاحبه با خبرگان بر روی فایل صوتی ضبط و سپس بر روی کاغذ پیاده شد و پس از چندین بار مطالعه و بازبینی، جهت تجزیه و تحلیل از روش دلفی استفاده شد. در این مطالعه به منظور جلوگیری از تشدد آراء با ۱۵ نفر مصاحبه انجام شد. مصاحبه های با طرح سئوالاتی در مورد «شناسایی مولفه های فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی کشور» آغاز شد و باقی پرسش ها بر اساس پاسخ های مصاحبه شونده مطرح گردید. بنابراین در این پژوهش برای پاسخ به مسئله اصلی تحقیق که تحلیل مولفه های فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی کشور بود، از فن دلفی نیز به عنوان روشی سیستماتیک برای جمع آوری داده ها و تحلیل استقرایی، به منظور ساختن مدل تئوریک از داده های جمع آوری شده،

1- Parsons

2- Raja and Chenamani

3- P.L.C

4- Taiwan

استفاده شد. مدل طراحی شده در این پژوهش، مدلی مفهومی بود که به بسترهای کلان و زیر ساخت ها، جهت تبیین فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی کشور می پردازد. ضمناً برای اجرای دقیق مراحل کیفی پژوهش از نرم افزار مکس کیودا استفاده شد. و در تحلیل کمی نیز از نرم افزار Spss22 کمک گرفته شد.

## روایی و اعتبار داده ها:

### الف) مصاحبه نیمه ساختارمند

روایی پاسخ به این سؤال است که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه گیری آن است؟ در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته های پژوهش را برای مشارکت کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن ها مطالعه و نقطه نظرات آن ها اعمال گردید. پایایی به گستره تکرار پذیری یافته های پژوهش اشاره دارد. یکی از راه های نشان دادن پایایی، مطالعه و حسابرسی فرایند آن است. یافته ها، آن زمانی قابل حسابرسی هستند که محقق دیگر نیز بتواند مسیر تصمیم به کار رفته توسط محقق اول در طول مصاحبه با روشنی و وضوح پیگیری نماید. بنابراین محقق پایایی داده ها را از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات خود و همچنین قرار دادن تمامی داده های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله ها، فرایند مطالعه، اهداف اولیه را با حسابرسی دقیق صاحب نظران، درستی تمام گام های تحقیق مورد تأیید قرار داد. علاوه بر این در تحقیق حاضر از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه های انجام گرفته استفاده شده است. مانند تمام روش های تحلیل داده های پژوهشی، صحت نتایج تحلیل محتوای یک مصاحبه به پایایی، روایی و نوع تحلیل یافته های آن بستگی دارد. برای سنجش روایی از روش ممیزی کردن از سوی داور و توسط دو داور انجام شد. این روش، با توضیح در مورد چگونگی جمع آوری داده ها، چگونگی مشتق شدن مقوله ها و چگونگی اخذ تصمیم توسط خبرگان در یک فرایند مشاوره ای فیما بین انجام پذیرفت. هم چنین برای محاسبه پایایی، ضمن کد گذاری، و مطالعه سطر به سطر منابع منتخب، به صورت یک ممیز و تأیید آن توسط داور، می توان قابلیت نتایج پژوهش را افزایش داد. که در پژوهش پیش رو این عمل یکبار دستی و یکبار با استفاده از نرم افزار انجام شد. سپس نتایج این دو کد گذاری ها با یکدیگر مقایسه شد و از روش هولستی برای محاسبه پایایی استفاده گردید. در روش هولستی عدد به دست آمده میان صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. که در پژوهش حاضر عدد 0/84 محاسبه شد که نشان می دهد، سؤال مصاحبه از پایایی (قابلیت اعتماد) بالایی برخوردار است.

### ب) پرسشنامه

پرسشنامه فرهنگ سازمانی با 58 گویه، پس از طی مراحل سه گانه دلفی به دست آمد که پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری پژوهش و جمع بندی کدهای بدست آمده از مصاحبه تنظیم شد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (خیلی زیاد=5؛ زیاد=4؛ متوسط=3؛ کم=2؛ خیلی کم=1) طراحی و ارزش گذاری شد. جهت بررسی روایی صوری پرسشنامه فوق از دو روش کمی و کیفی استفاده شد. تعیین روایی صوری کیفی در یک پانل 15 نفره تخصصی با حضور خبرگان برای یافتن سطح دشواری، میزان عدم تناسب، و یا وجود نارسایی در معانی کلمات انجام شد. که نظرات آنان به صورت تغییرات جزئی در پرسشنامه اعمال گردید. سپس برای تعیین کمی روایی صوری، Impact score هر سؤال محاسبه شد. ابتدا برای هر یک از گویه های پرسشنامه، طیف لیکرتی 5 قسمتی در نظر گرفته شد، سپس پرسشنامه جهت تعیین روایی در اختیار خبرگان قرار گرفت. در بررسی کیفی روایی محتوایی، از 5 نفر از خبرگان درخواست شد تا پس از مطالعه دقیق پرسشنامه، دیدگاه های اصلاحی خود را به صورت کتبی ارائه نمایند. همچنین تأکید شد که در ارزیابی کیفی روایی محتوا، موارد رعایت دستور زبان، استفاده از کلمات مناسب، قرارگیری سؤالات در جای مناسب خود و زمان تکمیل پرسشنامه را، مد نظر قرار دهند. پس از جمع آوری نظرات اساتید و متخصصین، تغییرات لازم در پرسشنامه انجام شد. برای ارزیابی کمی روایی محتوایی و جهت اطمینان از این که صحیح ترین محتوا (ضرورت سؤال) انتخاب شده است، نسبت روایی محتوایی و برای اطمینان از این که سؤالات پرسشنامه به بهترین نحو جهت اندازه گیری محتوا طراحی شده، از شاخص روایی محتوا<sup>2</sup> استفاده شد. جهت تعیین روایی محتوایی، پرسشنامه ها مجدداً برای 15 نفر خبرگان ارسال شد.

جدول (1): جزئیات نتایج روایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی

پرسشنامه	مولفه ها	دامنه سؤالات	تعداد سؤالات	CVI	CVR
فرهنگ سازمانی	نظام آموزشی	1-6	6	0/76	0/62
	سبک رهبری مدیر مدرسه	7-11	5	0/78	0/61
	فرهنگ جامعه و خانواده	12-24	13	0/73	0/60
	تجهیزات و فضای آموزشی	25-27	3	0/77	0/64
	فرهنگ دانش آموزی	28-35	8	0/79	0/63
	فرهنگ حرفه ای معلمان	36-52	17	0/71	0/67
	محتوای کتب درسی	53-58	6	0/72	0/62
میانگین کل			58	0/75	0/63

سپس از خبرگان درخواست شد که درخصوص هر یک از سئوالات پرسشنامه ها به صورت «ضروری است»، «ضروری نیست ولی مفید است» و «ضرورتی ندارد» پاسخ دهند. در نهایت پاسخ ها تحلیل، و با جدول لاوشه<sup>1</sup> انطباق داده شد. از آنجایی که میانگین نتایج CVR در جدول شماره (1)، بالای 0/60 بود، لذا مطابق جدول لاوشه روایی محتوایی پرسشنامه تأیید گردید. پس از تعیین و محاسبه CVR، بررسی بر اساس شاخص روایی محتوایی Waltz and Basel صورت گرفت. پس از تعیین و محاسبه CVR، بررسی بر اساس شاخص روایی محتوایی Waltz and Basel صورت گرفت. بدین منظور مجدداً پرسشنامه جهت محاسبه CVI به 10 نفر از خبرگان داده شد و از آنان خواسته شد که در مورد هر یک از سئوالات، سه معیار زیر را بر اساس طیف لیکرتی چهار قسمتی اظهار نظر نمایند: (۱: غیرمرتبط، ۲: تا حدودی مرتبط، ۳: مرتبط و ۴: کاملاً مرتبط). بدین منظور امتیاز CVI به وسیله مجموع امتیازات موافق برای هر گویه که رتبه ۳ و ۴ (بالاترین نمره) کسب کرده اند بر تعداد کل رای دهندگان محاسبه شد. سپس با استفاده از فرمول CVI شاخص روایی محتوا محاسبه گردید. پذیرش آیتم ها براساس نمره CVI بالاتر از 0/70 بود.

### یافته های پژوهش:

در این پژوهش ابتدا محتوای کلیه کتب و مقالات مرتبط با فرهنگ سازمانی بررسی شد و در نهایت پس از طرح بیان مسئله و انجام مصاحبه با خبرگان و تنظیم پرسشنامه، 7 مولفه اصلی و 58 مولفه فرعی استخراج گردید. سپس برای بررسی اعتبار مولفه های استخراج شده از روش دلفی استفاده شد. جهت اطمینان از اینکه مولفه های شناسایی شده، واقعی بوده و برای رسیدن به اجماع در زمینه مولفه های اصلی و فرعی شناسایی شده و بررسی اعتبار الگو، به منظور طراحی مدل نهایی و اعتبارسنجی کیفی مدل، از مراحل سه گانه تکنیک دلفی استفاده شد. در ادامه مراحل و نتایج تکنیک دلفی ارائه شده است.

پس از آن که مولفه های کیفی فرهنگ سازمانی شناسایی گردید، پرسشنامه دلفی با هدف کسب نظر خبرگان و آگاهی دهندگان کلیدی در مورد میزان موافقت آنان با مولفه های شناسایی شده طراحی گردید. سپس پرسشنامه دلفی در اختیار خبرگان قرار داده شد. البته از طیف پنج ارشی لیکرت برای پاسخ دهی به سئوالات پرسشنامه استفاده شد. در این بخش، نظرسنجی در طی چند مرحله برای رسیدن به وحدت نظر خبرگان برای مولفه ها انجام شده است. مولفه های شناسایی شده در فاز کیفی، در قالب پرسشنامه به 15 نفر از خبرگان ارائه گردید. سپس میانگین پاسخ ها با استفاده از نرم افزار اکسل محاسبه گردید. هدف از روش دلفی، دسترسی به مطمئن ترین توافق گروهی خبرگان در مورد موضوعی خاص است که با استفاده از پرسشنامه و نظر خواهی از خبرگان، به دفعات، با توجه به باز خورد حاصل از آنها صورت می پذیرد. این فرآیند تا زمانی ادامه می یابد که میانگین اعداد به اندازه کافی با ثبات شوند. مقدار حداقل میانگین پاسخ ها در این پژوهش عدد 3/5 در نظر گرفته شده است. در صورتی که میانگین پاسخ ها کمتر از 3/5 باشد، مولفه مربوطه حذف خواهد شد. نتایج مربوط به روش دلفی در جدول (4) آمده است.

### جدول (2): نتایج راند اول، دوم و سوم دلفی برای مولفه های مستخرج از مصاحبه کیفی

مولفه های فرعی	دور اول	دور دوم	دور سوم
----------------	---------	---------	---------

<sup>1</sup> -Lawshe



ردیف	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	توضیحات
1	4/16	0/253	4/25	1/296	4/14	0/989	چالش های فرهنگی در راستای اهداف مشترک
2	4/08	0/236	3/80	0/888	3/92	0/556	هماهنگی با آیین نامه های آموزشی و پرورشی
3	4/07	0/267	4/25	0/268	4/14	0/795	احساس تعلق خاطر نسبت به اهداف آموزشی
4	4/19	0/214	4/32	0/540	4/27	0/155	فرهنگ مدیریت حاکم بر مدارس غیر دولتی
5	4/16	0/423	4/29	1/296	4/16	0/777	بهبود ساختار و قوانین اداری
6	3/68	0/122	3/40	0/849	-	-	تنوع فرهنگی در مدارس غیر دولتی
7	4	0/235	4/09	0/236	4/16	0/931	همدلی و همزبانی مدیران مدارس غیر دولتی با معلمان
8	3/99	0/523	4/15	0/920	4/10	0/859	جو دوستانه میان مدیر و دانش آموزان
9	4/15	0/229	4/29	0/231	4/18	1/013	سبک رهبری مدیر مدارس غیر دولتی
10	4/17	0/966	4/35	0/912	4/25	0/595	توسعه فرهنگ تیمی و رهبری مشارکتی
11	3/82	0/523	4/06	0/911	3/91	0/527	توجه به اجرای انتظارات سازمانی
12	3/73	0/256	4	1/022	3/91	0/815	تاکید بر توسعه گروههای فرهنگی
13	3/72	1/033	3/75	1/058	3/70	0/261	سازگاری با خواستگاه اولیاء دانش آموزان
14	4/01	0/255	4/19	0/254	3/99	0/235	اجرای اقدامات حمایتی توسط والدین دانش آموزان
15	3/73	0/111	3/79	0/851	3/73	0/259	برگزاری جلسات منظم و مستمر با والدین دانش آموزان
16	4/39	0/118	4/39	0/108	4/35	0/555	توجه به فرهنگ جهانی شدن
17	4/02	1/137	4/18	0/234	4/29	0/926	توجه به اعتماد سازی و ارتباطات
18	4	0/258	4/28	0/267	4/09	0/537	پایبندی افراد به اخلاق گروهی
19	3/78	0/340	3/96	0/531	3/91	0/711	تلاش برای درک مشترک از اهداف سازمانی
20	3/79	0/667	3/91	0/597	3/93	0/109	نگرش عمومی جامعه به مدارس غیر دولتی
21	3/98	0/554	4/09	0/553	4	0/665	توجه به ارزشهای اخلاقی
22	4/01	0/889	4/17	0/886	4/09	1/105	عمل گرایی و تمرکز بر نتایج مثبت
23	3/75	0/553	3/91	0/860	3/80	0/112	توانایی ایجاد فرهنگ روابط بین فردی
24	3/83	0/255	3/95	0/514	3/91	1/233	توجه به فرهنگ جامعه و خانواده
25	3/85	0/312	4	0/596	3/91	0/772	فرهنگ سازی در جهت ایجاد محیط سالم و با نشاط
26	3/86	0/334	3/93	0/307	3/82	1/267 0	وجود امکانات و تجهیزات آموزشی به روز
27	3/77	0/452	3/94	0/335	3/80	0/396	اقدامات ایمنی و شاداب سازی مدرسه
28	3/56	0/522	3/83	0/668	3/70	0/806	توجه به فرهنگ علم آموزی دانش آموزان
29	3/89	0/483	4	0/83	4	0/528	یادگیری تجارب اجتماعی
30	3/35	0/775	-	-	-	-	الگوسازی همسالان
31	3/74	0/769	3/71	0/660	3/71	0/468	مدرك گرایی
32	3/73	0/888	3/82	0/790	3/71	0/772	تلاش برای کسب ظرفیت تجربه و تغییر
33	3/69	0/586	3/80	0/806	3/79	0/849	تلاش مستمر برای افزایش توانایی تحصیلی
34	4/19	0/554	4/20	0/585	4/11	0/805	مشارکت در گروه های دانش آموزی
35	4/11	0/367	4/19	0/553	4/10	0/581	توانایی برنامه ریزی
36	3/85	0/950	3/99	0/910	3/91	0/871	فرهنگ معلمی
37	4	0/911	4	0/288	3/90	0/914	مشارکت دادن دانش آموزان در حل مشکلات آموزشی
38	3/82	0/740	3/83	0/913	3/74	1/128	توانایی برخورد درست با خواسته دانش آموزان و والدین آنها
39	3/68	0/709	3/44	0/743	-	-	حساسیت نسبت به نیازها و خواسته های دانش آموزان
40	4/28	0/778	4/26	0/857	4/10	0/468	توانایی کار در شرایط دشوار (دوران اپیدمی بیماری کرونا)
41	3/71	0/704	3/73	0/977	3/73	0/466	تعهدپذیری به حرفه معلمی
42	2/68	0/822	-	-	-	-	اخلاق مداری معلمان
43	2/63	0/125	-	-	-	-	نفوذ شخصی
44	3/44	0/326	-	-	-	-	تلاش برای مشارکت بخش عمومی

0/816	3/91	0/960	4	0/428	4/07	انگیزه سازی در معلمان	45
-	-	0/881	3/31	0/843	3/61	ایجاد شبکه ارتباطی با والدین دانش آموزان	46
0/716	3/91	1/227	4	0/169	4	ایجاد اعتماد متقابل معلمان و دانش آموزان	47
0/701	3/79	0/529	3/73	0/556	3/69	پیگیری مستمر مشکلات اجتماعی دانش آموزان	48
1/222	3/82	0/809	3/80	0/446	3/78	پیگیری مستمر مشکلات آموزشی دانش آموزان	49
-	-	-	-	0/561	3/88	ایجاد جو آموزشی دوستانه	50
1/103	3/69	0/767	3/80	0/551	3/81	ایجاد فرصت یادگیری و اکتشاف به دانش آموزان	51
0/798	3/91	0/788	4	0/741	3/92	توجه به فرهنگ سازی اسلامی و اخلاقی	52
0/421	4/10	0/456	4/17	0/554	4/08	رشد مدرسه پژوهی	53
0/986	3/83	0/869	3/96	0/512	3/96	استفاده از روشهای متنوع جهت رسیدن به ایده های نو	54
-	-	0/912	3/44	0/523	3/74	توجه به فعالیت های فوق برنامه	55
0/905	4	1/036	4/09	0/886	4/16	توجه به تکنولوژی مواد آموزشی	56
0/551	3/82	0/550	3/91	0/897	4/01	توجه به انجام فعالیتهای پژوهشی	57
0/443	4	1/021	4/09	0/909	4/03	طراحی محیط کار شاد و محرک	58

جدول (3): مولفه های اصلی وفرعی نهایی به همراه روایی و پایایی

پایایی	روایی	مولفه های فرعی	مولفه های اصلی
(شخص CVR) (آلفای کرونباخ)			
0/76	0/62	1- چالش های فرهنگی در راستای اهداف مشترک 2- هماهنگی باآئین نامه های آموزشی و پرورشی 3- احساس تعلق خاطر نسبت به اهداف آموزشی 4- فرهنگ مدیریت حاکم بر مدارس غیر دولتی 5- بهبود ساختار و قوانین اداری 6- تنوع فرهنگی در مدارس غیر دولتی نسبت به مدارس دولتی	1- نظام آموزشی
0/78	0/61	1- همدلی و همزبانی مدیران مدارس غیر دولتی با معلمان 2- جو دوستانه میان مدیر و دانش آموزان 3- سبک رهبری مدیر مدارس غیر دولتی 4- توسعه فرهنگ تیمی و رهبری مشارکتی 5- توجه به اجرای انتظارات سازمانی	2- سبک رهبری مدیر مدرسه
0/73	0/60	1- تاکید بر توسعه گروههای فرهنگی 2- سازگاری با خواستگاه اولیاء دانش آموزان 3- اجرای اقدامات حمایتی توسط والدین دانش آموزان 4- برگزاری جلسات منظم و مستمر با والدین دانش آموزان 5- توجه به فرهنگ جهانی شدن 6- توجه به اعتماد سازی و ارتباطات 7- پایبندی افراد به اخلاق گروهی 8- تلاش برای درک مشترک از اهداف سازمانی 9- نگرش عمومی جامعه به مدارس غیر دولتی 10- توجه به ارزشهای اخلاقی 11- عمل گرایی و تمرکز بر نتایج مثبت 12- توانایی ایجاد فرهنگ روابط بین فردی 13- توجه به فرهنگ جامعه و خانواده	3- فرهنگ جامعه و خانواده
0/77	0/64	1- فرهنگ سازی در جهت ایجاد محیط سالم و با نشاط 2- وجود امکانات و تجهیزات آموزشی به روز 3- اقدامات ایمنی و شاداب سازی مدرسه 1- توجه به فرهنگ علم آموزی دانش آموزان	4- تجهیزات و فضای آموزشی

0/79	0/63	2- یادگیری تجارب اجتماعی	5- فرهنگ دانش آموزی
		3- الگوسازی همسالان	
		4- مدرک گرایی	
		5- تلاش برای کسب ظرفیت تجربه و تغییر	
		6- تلاش مستمر برای افزایش توانایی تحصیلی	
		7- مشارکت در گروه های دانش آموزی	
		8- توانایی برنامه ریزی	
		1- فرهنگ معلمی	
0/71	0/67	2- مشارکت دادن دانش آموزان در حل مشکلات آموزشی	6- فرهنگ حرفه ای معلمان
		3- توانایی برخورد درست با خواسته دانش آموزان و والدین آنها	
		4- حساسیت نسبت به نیازها و خواسته های آموزشی دانش آموزان	
		5- توانایی کار در شرایط دشوار مانند دوران اپیدمی بیماری کرونا	
		6- تعهدپذیری به حرفه معلمی	
		7- اخلاق مداری معلمان	
		8- نفوذ شخصی	
		9- تلاش برای مشارکت بخش عمومی	
		10- انگیزه سازی در معلمان	
		11- ایجاد شبکه ارتباطی با والدین دانش آموزان	
		12- ایجاد اعتماد متقابل معلمان و دانش آموزان	
		13- پیگیری مستمر مشکلات اجتماعی دانش آموزان	
		14- پیگیری مستمر مشکلات آموزشی دانش آموزان	
		15- ایجاد جو آموزشی دوستانه	
		16- ایجاد فرصت یادگیری و اکتشاف به دانش آموزان	
		17- توجه به فرهنگ سازی اسلامی	
		0/72	
2- استفاده از روشهای متنوع جهت رسیدن به ایده های نو			
3- توجه به فعالیت های فوق برنامه			
4- توجه به تکنولوژی مواد آموزشی			
5- توجه به انجام فعالیتهای پژوهشی			
6- طراحی محیط آموزشی شاد و محرک			

جدول (4): ضرایب کندل برای سه راند دلفی

a. Kendall's Coefficient of Concordance	ضریب کندال
15	N
0.489	Kendall's W <sup>a</sup>
273.033	Chi-Square
14	Df
0.000	Asymp. Sig.
15	N
0.529	Kendall's W <sup>a</sup>
282.206	Chi-Square
14	Df
0.000	Asymp. Sig.
15	N
0.591	Kendall's W <sup>a</sup>
282.205	Chi-Square
14	Df
0.000	Asymp. Sig.

بعد از حذف شاخص هایی که در مرحله اول و دوم دلفی نمره میانگین کمتر از  $3/5$  کسب کرده بودند، ضریب توافق خبرگان مطابق جدول (4)، از  $0/489$  در مرحله اول دلفی به  $0/529$  در مرحله دوم و نهایتاً به  $0/591$  در مرحله سوم دلفی رسیده است، بنابراین بعد از انجام مرحله اول و دوم دلفی و اجرای نظرات و پیشنهادات اصلاحی از سوی خبرگان در طراحی پرسشنامه فرهنگ سازمانی، در آزمون نهایی کندال ضریب توافق بین خبرگان در حد بسیار بالایی قرار گرفت، چون مقدار به دست آمده برای آماره آزمون کندال در مرحله سوم دلفی ( $0/591$ )، در سطح خطای  $\alpha=0/01$  معنی دار است ( $P>0/01$ )، چنین استنباط می شود که بین پاسخگویان در ارتباط با سؤالات توافق بالا و معنی داری وجود دارد. در این مرحله با توجه به اجماع نظر پاسخگویان فرایند دلفی پایان پذیرفت و در نهایت بعد از طی سه مرحله دلفی، مولفه ها و شاخص های موجود در مدل فرهنگ سازمانی مورد تایید خبرگان قرار گرفت. و پرسشنامه فرهنگ سازمانی با  $58$  گویه طراحی گردید و جهت بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی کشور مورد استفاده قرار گرفت. به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده های پژوهش، مطابق جدول (5)، مقدار چولگی و کشیدگی داده ها محاسبه گردید که برای تمام مولفه های فرهنگ سازمانی، در بازه  $(2, -2)$  قرار دارد. یعنی به لحاظ کجی این متغیرها، نرمال بوده و توزیع آن ها متقارن است.

جدول (5): بررسی نرمال بودن مولفه های فرهنگ سازمانی

مولفه های اصلی	چولگی	کشیدگی	نتیجه گیری
نظام آموزشی	-0/712	-0/932	نرمال است
سبک رهبری مدیر مدرسه	-0/639	-0/201	نرمال است
فرهنگ جامعه و خانواده	-0/454	-0/298	نرمال است
تجهیزات و فضای آموزشی	-0/350	-0/354	نرمال است
فرهنگ دانش آموزی	-0/736	-0/296	نرمال است
فرهنگ حرفه ای معلمان	-0/699	-0/168	نرمال است
محتوای کتب درسی	-0/877	-0/175	نرمال است

### بحث و نتیجه گیری:

شناخت فرهنگ سازمانی مدرسه، عملاً معنا دادن به دنیای اجتماعی مدرسه است که کنش ها، فرایندها و روابط اجتماعی آن به کشف پدیده حقیقی و بدیع از زیست جهان مدرسه منجر می شود و ناشناخته موجود در مسیر فرایندهای آموزشی با دغدغه موجود بازشناسی می شود تحقیقات نشان داد که فرهنگ سازمانی در مدارس دارای عناصر مختلف و متاثر از پدیده های اجتماعی متنوع است و الگوی واحدی نمی تواند، مرجع مدرسه باشد. لذا برای شناسایی فرهنگ سازمانی مدارس، بدون مطالعات فرهنگی نمی توان دیدگاه مدیریتی داشت. لذا با توجه به دگرگونی های فرهنگی اجتماع، می طلبد که مسئولین و پژوهشگران نظام آموزشی با درک و رصد دقیق از فرهنگ سازمانی مدارس، هرگونه تغییر رویکردی و اجرایی در سیستم آموزشی را برنامه ریزی و هدایت نمایند. از آنجایی که هر سازمانی دارای هویتی است، اساس هویت آن سازمان را، فرهنگ سازمانی تشکیل می دهد. بر این اساس، هدف از پژوهش حاضر تحلیل مولفه های فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی کشور و ارائه یک مدل مفهومی با استفاده از تکنیک دلفی بود. این پژوهش به خوبی نشان داد که مولفه های متعددی بر فرهنگ سازمانی در مدارس موثر هستند، لذا به منظور شناسایی آنها در این پژوهش، ابتدا پس از بررسی و مطالعات کتابخانه ای و انجام مصاحبه نیمه ساختارمند با خبرگان، مولفه های فرهنگ سازمانی در مدارس غیردولتی شناسایی شدند، سپس اعتبار مولفه های استخراج شده توسط روش دلفی بررسی شد. بر همین اساس پس از اجرای مراحل مصاحبه با خبرگان، تعداد 7 مولفه اصلی و 58 مولفه فرعی به عنوان مولفه های فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی شناسایی شدند. پس از شناسایی مولفه ها، از روش دلفی جهت اعتباریابی مولفه های شناسایی شده استفاده شد. بدین صورت که پرسشنامه ای در قالب مولفه های شناسایی شده طراحی گردید و در اختیار خبرگان قرار گرفت. سپس روش دلفی در سه راند انجام شد تا توافق بهتری برای خبرگان حاصل شود. در راند اول 6 مولفه فرعی و در راند دوم نیز 2 مولفه فرعی دیگر از روند مطالعه حذف شدند. ضرایب توافق کندال در راند اول و دوم به ترتیب برابر  $0/489$  و  $0/529$  بدست آمد که نشان دهنده میزان توافق متوسط برای خبرگان در این دو راند بود. در راند سوم اختلاف میانگین در تمامی مولفه ها زیر عدد 1 بود و همچنین میانگین تمامی مولفه های شناسایی

شده بالاتر از عدد 3/5 بدست آمد. ضریب توافق کندال نیز در مرحله سوم برابر 0/591 بدست آمد که نشان از میزان توافق نسبتاً بالای خبرگان در این مرحله بود. بنابراین تمامی مولفه‌هایی که وارد راند سوم دلفی شدند از نظر خبرگان مناسب ارزیابی شده و تمام این مولفه‌ها مورد تایید قرار گرفتند. در نهایت 7 مولفه اصلی و 58 مولفه فرعی به عنوان مولفه‌های فرهنگ سازمانی در مدارس غیردولتی کشور شناسایی شدند. نتایج بدست آمده از این تحقیق علمی با نتایج پژوهش‌های (Schein, 2010)، (Grayson et al, 2018)، (Isensee et al, 2020)، (Detert et al, 2000)، (Babatunde et al, 2015)، (Canato et al, 2013)، همسو می باشد. ضمناً بر اساس نتایج بدست آمده از این پژوهش، مولفه‌های فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی کشور شامل 1) نظام آموزشی؛ 2) سبک رهبری مدیر مدرسه؛ 3) فرهنگ جامعه و خانواده؛ 4) تجهیزات و فضای آموزشی؛ 5) فرهنگ دانش آموزی؛ 6) فرهنگ حرفه ای معلمان؛ 7) محتوای کتب درسی است. بنابراین مدل مفهومی فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی مطابق شکل (1) خواهد بود. در پایان خاطر نشان می سازد از آنجایی که فرهنگ سازمانی مدارس بالخص مدارس غیر دولتی، متأثر از ویژگی های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه است، پس می توان با رفع موانع موجود در جامعه نسبت به اصلاح ساختار فرهنگی موجود در مدارس همت گمارد که صد البته در این مسیر نقش بی بدیل معلمان و مدیران مدارس بر کسی پوشیده نخواهد بود ضمن آن که نیاز است در این راستا فاصله میان اولیاء دانش آموزان و مسئولین مدرسه روز به روز کمتر و کمتر شود.



شکل (1): مدل مفهومی فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی کشور

### پیشنهادات کاربردی:

- 1- در انتخاب مدیران و کارکنان مدارس غیر دولتی با توجه به فرمایشات حضرت علی (علیه السلام) که در نامه 13 به مالک اشتر تاکید شده از کارکنانی استفاده شود که مؤمن، متعهد و متخصص باشند.
- 2- لازمست در مدارس غیر دولتی از مشارکت فعال معلمان در برنامه ریزی ها و تصمیم گیری ها بیشتر استفاده شود.
- 3- یکی از اشکالات موجود در سیستم آموزشی مدارس غیر دولتی استفاده از روش های سنتی مانند سایر مدارس دولتی است که در آن معلم در کانون توجه قرار دارد لذا به منظور تغییر در رویکرد سنتی به نوین، می بایست در تمام برنامه ها آموزشی و پرورشی، دانش آموزان به عنوان محوریت اصلی برنامه لحاظ شوند.
- 4- کارکنانی که از نظر اخلاق و تقوا الگو هستند در همایش های آموزش و پرورش مورد تشویق قرارگیرند.
- 5- معلمانانی که بیشتر تلاش می کنند مورد توجه و تشویق مدیران قرار گیرند تا احساس دلسردی نسبت به اهداف آموزش و پرورش از بین برود.
- 6- با پرورش آرمان های ارزشی، فرهنگ امر به مروف و نهی از منکر و پرهیز از هرگونه جهت گیری سیاسی سعی شود مدارس غیر دولتی به مکانی مترقی و با فرهنگ مبدل گردد.
- 7- در معلمان مدارس غیر دولتی مانند سایر مدارس بایستی این احساس به وجود آید که مهمترین سرمایه آموزش و پرورش هستند و توجه به این امر مهم نبایستی همچون اقتصادهای غربی مبتنی بر سودگرایی محض باشد.

- 8- به واگذاری آموزش و پرورش به بخش خصوصی در جهت کاهش حاکمیت دولت در جهت توسعه کیفیت فرهنگ سازمانی بیشتر توجه شود.
- 9- به منظور افزایش سطح دانش و آگاهی معلمان مدارس غیر دولتی لازمست دوره های ضمن خدمت متناسب با اهداف و برنامه های اینگونه مدارس در نظر گرفته شود و در این دوره ها علاوه بر توجه به ارتقاء مهارت و کارایی شغلی کارکنان باور و منش آنان نیز مورد توجه قرار گیرد. به عبارت دیگر آموزش به منظور احراز شایستگی باشد که این مهم با آموزش فرهنگ سازمانی مدارس به معلمان اتفاق خواهد افتاد.
- 10- کسانی که برای مشاغل مدیریتی مدارس غیر دولتی انتخاب می شوند بایستی از توانایی رهبری برخوردار باشند تا سبب رضایت معلمان، دانش آموزان و والدین آنها شود.
- 11- تعدیل ساختار سازمانی و کاهش بوروکراسی و حذف قوانین دست و پاگیر یکی از عوامل مهم در توسعه کار تیمی و بهبود فرهنگ سازمانی در مدارس غیر دولتی خواهد بود که لازم است به آن توجه ویژه شود.
- 12- پیشنهاد می شود قوانین و مقررات و ضوابط حاکم بر آموزش و پرورش براساس نیازها، توقعات و واقعیات، مورد بازنگری قرار گیرد.
- 13- پیشنهاد می گردد، در شناسایی فرهنگ سازمانی مدارس غیردولتی، پژوهش ها و مستندات علمی بیشتری در اختیار متولیان و ذینفعان قرار گیرد که در بستری از چارچوب های نظری، قابل استفاده باشد و در هدف گذاری های واقعی مدارس مورد استفاده واقع شود. مدیران و برنامه ریزان آموزشی، با اطلاعات حاصله از شیوه فرهنگ سازمانی و مصداق سنخ شناسی های این تحقیق برای هرگونه تغییر در قلمرو مدیریتی خود، می توانند آگاهانه اقدام نمایند.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی ها تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: پرستو گودرزی؛ روش شناسی و تحلیل داده ها: عباس باقری؛ نظارت و نگارش نهایی: پرستو گودرزی.

**تعارض منافع:** بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

1. Adoji, V.A., Paul, S.O. (2021). Middle level supervisors and knowledge sharing in organisations: a review, *Academia Letters*, Article 1913. <https://doi.org/10.20935/AL1913>.
2. Alvani, Seyed Mehdi. (2020) General Management, Explaining Organizational Culture Patterns Based on Islamic Values, *Tarbiat Modares University PhD Thesis*. [In Persian]
3. Aries, M, Navratilova, H. F, Anwar, K & Hardinsyah H. (2018). The Development of Teaching Guideline and interactive nutrition Education Module For Primary School Teachers. *In ICCD*, Vol. 1, No. 1.
4. Attar, M. M. (2020). "Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Intellectual Capital: Directions for Future Research", *International Journal of Business and Economics Research*, 9(1), pp. 11-20. doi: 10.11648/j.ijber.20200901.12.
5. Attaran, J.; Alwani, S. & Mehdi A., Ali N. and Shoushtari, M. (2017). Explaining the Components of Islamic Organizational Culture in the Light of the Principles of Beliefs Based on the Verses of the Holy Quran, *Quarterly Journal of Management at Islamic University*, Year 6, Issue 1 [In Persian]
6. Babatunde, Y., & Sui Pheng, L. (2015). TQM implementation through ISO9001: Findings from Chinese construction firms in Nigeria. *The TQM Journal*, 27(6), 671-682.

7. Canato, A., Ravasi, D., & Phillips, N. (2013). Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: Cultural change and practice adaptation during the implementation of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1724–1753.
8. ChiehLee, J., ChearngShiue, Y. & Yang Chen, C. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, Volume 54, January 2016, Pages 462-474.
9. Depoo, L., Urbancová, H. (2021). Factors Affecting Strategic Types of Organizational Culture: Evidence from Organizations and Managers Operating in the Czech Republic, *Management and Production Engineering Review*, Vol 12 NO 1, pp. 18-59.
10. Detert, J.R., Schroeder, R.G., & Mauriel, J.J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850–863.
11. Fietz, B., Günther, E. (2021). Changing Organizational Culture to Establish Sustainability, *Controlling & Management Review*, PP.32
12. Foroughi, S.; Appendix, F.; Kazem Nejad, A. & Zareian, A. (2016). Explain the role Values in professional nursing ethics; *A thematic study, Scientific-Research Quarterly of Lorestan University of Medical Sciences, Yafteh.1* (18) · [In Persian]
13. Furtasan Ali, Y. (2020). “The Effect of Organizational Culture on Lecturers’ Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia”, *International Journal of Higher Education*, 9(2), pp. 16-24. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2.p16>
14. Ghasemi, E., Sakineh S. & Yadaleh Mehr A. (2020), A Study of Parsons Organizational Culture by Sharing Knowledge in Arjan Shiran District Education Organization. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*. 11 (41) No. Pp. 24-1 · [In Persian]
15. Grayson, D., Coulter, C., Lee, M. (2018). All In. Routledge, Abingdon.
16. Haerudin; Santoso, B. (2016). *International Review of Management and Business Research; Peshawa*.
17. Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.M. & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: *A systematic review, Journal of Cleaner Production*, 275.
18. Javid M., Mahmoud; M., Ali; T., H, & Insight, M. (2016). Presenting a model of teaching organizational culture in education of Khorasan Razavi using a theoretical model of data foundation, *Research in educational systems*, Volume 12 · [In Persian]
19. Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psych*, 28(4): PP 563-75.
20. Mohammadi, H. Alvani, S. & Mehdi, M. T. Hamidi Nasser G. (2018). Identifying Cultural Barriers to the Administrative System of Iran Organizational Culture Management, *Deira* 16, No. 1 · [In Persian]
21. Muriithi, M.M. (2021). Organisational Culture: The Root of Sustainable Competitive Advantage, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 10, Issue 2, PP 68-72.
22. Patrick D.Thelen & Alejandro F. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*. NO, 48.
23. Robbins, Stephen P. (2014). *Organizational Behavior Concepts, Theories, Applications*. Volume III. *Translated by Ali Parsaiyan and Mohammad Aarabi, Tehran: Cultural Research Office*.
24. Rodriguez, I.E., Artieda, C., Tulcanaza-Prieto, A.B. (2021). Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment, <https://www.mdpi.com/journal/admsci>.
25. Sadeghi, A. Moradi, S. Faqih A, Iraqi, B. & Sharifian, L. (2021). Presenting a model for the development of Islamic organizational culture for education (Case study: cities of Tehran province). *Cultural Management*, 15 (54), 11-31. doi: 10.30495 / jcm.2022.19677 · [In Persian]
26. Schein, E.H., (2010). *Organizational culture and leadership*, fourth. ed. *Jossey-Bass, San Francisco*.
27. Suppiah, V. & Singh S. M. (2010). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), 462-477.
28. Tusi, Mohammad A. (1993), *Organizational Culture*, Tehran: *Public Management Training Center Publications* · [In Persian]

29. Wang, J. J & Zhang, C. (2017). The Impact of value Congruence on Marketing Chanel Relationship. *International Marketing Management*. NO, 62.

