


## Designing and Validating the Organizational Culture Transformation Model based on the Productivity of Iran's Education System

Samira Taremi 

Ph.D. Candidate Educational Administration, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran. E-mail: [s.taremy61@gmail.com](mailto:s.taremy61@gmail.com)

Mohammad Mojtabazadeh\* 

*Corresponding Author*, Assistant Professor, Department of Management and Management Science, Khodabandeh Branch, Islamic Azad University, Khodabandeh, Iran. E-mail: [m.mojtabazadeh@yahoo.com](mailto:m.mojtabazadeh@yahoo.com)

Massoud Moradi 

Associate Professor, Department of Psychology, Zanjan University, Zanjan, Iran. E-mail: [moradi.massoud@znu.ac.ir](mailto:moradi.massoud@znu.ac.ir)

### ABSTRACT

This research was done for the purpose of designing and validation of organizational culture transformation model based on the productivity. For designing used the method of Grounded Theory, and for validation used the method of first and second order factor analysis. Statistical population in quantitative was the experts in higher education management, higher education development planning, sociology, educational management and media management. Statistical population in quantitative section was also the teachers, experts, students of Farhangian University, staff managers and employees of the Ministry of Education. The method of sampling in a qualitative section of the research was non-probability purposive sampling, and in quantitative section was done by multistage cluster random sampling. The number of samples in quantitative and qualitative sections equaled with 20 and 380 persons in order. The tools of gathering data in qualitative part are semi-structured interview and in quantitative section, 53 question's questionnaire in Likret scale. According to findings of qualitative sections, model of organizational culture transformation model based on the productivity designed by with 11 factors: The mission of the organization, technology and innovation, the process of recruitment and employment, education and skills, belief, value and moral foundations, organization structure, incentive system, intra-organizational communication, performance feedback, constructive interaction with the environment and organizational support. The findings of quantitative part showed that, model of organizational culture transformation model based on the productivity is highly creditable by experts. So according to the experts, organizational culture transformation model based on the productivity of Iran's education system can be utilized with these 11 factors.

**Keywords:** Education, Grounded Theory Method, Mixed Method, Organizational Culture, Productivity, Structural Equation Modelling

**Cite this Article:** Taremi, S., Mojtabazadeh, M., & Moradi, M. (2024). Designing and Validating the Organizational Culture Transformation Model based on the Productivity of Iran's Education System. *Educational Leadership Research*, 8(29), 60-42. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78419.1723>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press  
**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press  
**DOI:** <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78419.1723>

## طراحی و اعتباریابی الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران

سمیرا طارمی

دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. رایانامه: [s.taremy61@gmail.com](mailto:s.taremy61@gmail.com)

محمد  
مجتبی زاده \*

نویسنده مسئول، استادیار، گروه برنامه‌ریزی علوم اداری و مدیریت، واحد خدابنده، دانشگاه آزاد اسلامی، خدابنده، ایران. رایانامه: [m.mojtabazadeh@yahoo.com](mailto:m.mojtabazadeh@yahoo.com)

مسعود مرادی

دانشیار، گروه روان‌شناسی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران. رایانامه: [moradi.massoud@znu.ac.ir](mailto:moradi.massoud@znu.ac.ir)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری انجام شد. جهت طراحی الگو از روش نظریه زمینه‌ای و جهت اعتباریابی آن، از روش تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول و دوم استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، متخصصان رشته‌های مدیریت آموزش عالی، برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، جامعه‌شناسی، مدیریت آموزشی و مدیریت رسانه بود. جامعه آماری بخش کمی پژوهش، نیز معلمان، کارشناسان، دانشجویان دانشگاه فرهنگیان، مدیران ستادی و کارکنان وزارت آموزش و پرورش بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند غیر احتمالی؛ و در بخش کمی، با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای بود. تعداد نمونه بخش کیفی و کمی، به ترتیب برابر با ۲۰ نفر و ۳۸۴ نفر بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختارمند؛ و در بخش کمی، پرسشنامه ۵۳ سؤالی در مقیاس لیکرت بود. بر اساس یافته‌های بخش کیفی پژوهش، الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری با یازده عامل رسالت سازمان، تکنولوژی و نوآوری، فرایند استخدام و به‌کارگیری نیرو، آموزش و مهارت، مبانی اعتقادی، ارزشی و اخلاقی، ساختار سازمان، نظام تشویق، ارتباطات درون‌سازمانی، بازخورد عملکرد، تعامل سازنده با محیط و حمایت سازمانی طراحی شد. یافته‌های بخش کمی، نیز نشان داد، الگوی پیشنهادی تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری از نظر خبرگان دارای اعتبار بسیار مطلوب است. در نتیجه، بر اساس نظر متخصصان، می‌توان از این الگوی یازده عاملی برای تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران بهره گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش و پرورش، بهره‌وری، روش پژوهش ترکیبی، روش نظریه زمینه‌ای، فرهنگ‌سازمانی، مدل‌یابی معادلات ساختاری

**استناد به این مقاله:** طارمی، سمیرا، مجتبی زاده، محمد و مرادی، مسعود. (۱۴۰۳). طراحی و اعتباریابی الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۲۹(۲۹)، ۳۰-۶۰.  
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78419.1723>

## مقدمه

سازمان‌های آموزشی، از سازمان‌هایی هستند که در عصر جدید با چالش‌های جدید و جدی مواجه هستند. چراکه، کارکردن در شرایط پیچیده و رقابتی، ویژگی اساسی سازمان‌های آموزشی است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۹). دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم، به سرعت در حال تغییر و تحول است؛ در این محیط پیچیده، سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند با طراحی راهبردهای مناسب و اجرای مؤثر آن‌ها بقای خود را تضمین کنند تا بتوانند پاسخ‌گوی نیازهای جدید تمدن امروزی باشند. مهم‌ترین عامل موفقیت در این حرکت فرهنگ‌سازمانی<sup>۱</sup> است؛ زیرا ممکن است اعمال یک راهبرد به دلیل مخالفت فرهنگ‌سازمانی که مجموعه اعتقادات سازمان است به تأخیر افتاده یا رد شود. با توجه به ارتباط راهبردهای جدید با فرهنگ‌سازمانی، شایسته است که شناخت کامل و دقیقی از فرهنگ‌سازمانی صورت گیرد (مهرآرا و همکاران، ۱۳۹۷). دگرگونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و چالش‌زا و تکوین رسالت‌های جدید در سازمان‌ها، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. فرهنگ یک سازمان، مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که با ظهور مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی شدن و چگونگی برخورد آن، دگرگونی‌های جمعیت‌شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، بحران‌های اخلاقی، سازمان یادگیرنده و رشد فزاینده دانش، توجه به کیفیت و اثربخشی در سازمان‌ها، ضرورت بسترسازی مناسب در فرهنگ‌سازمانی خلاق را در همه سطوح سازمانی ایجاد می‌کند (Naranjo-Valencia et al., 2011). فرهنگ‌سازمانی، به‌عنوان یک جزء مهم و اساسی در پیکره یک سازمان به حساب می‌آید و به‌مثابه واقعیتی اجتماعی است که بر مبنای تعامل‌های بی‌همتای اعضای سازمان شکل می‌گیرد (محرابی و همکاران، ۱۳۹۹). از سوی دیگر، فرهنگ‌سازمانی مهم است؛ زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی ممکن است پیامدهای پیش‌بینی‌نشده و ناخواسته داشته باشد (Pizam, 2020). به اعتقاد Schein (2018)، فرهنگ‌سازمانی، الگوی یادگیری مشترکی است که از یک نسل به نسل دیگر منتقل می‌شود. به‌زعم وی، فرهنگ‌سازمانی، به‌منزله ابزاری برای رفع مشکل انعطاف‌ناپذیری در محیط‌های پیچیده است. در حقیقت، این مفهوم، «به اعضای جدید، راه رسیدن به درک مناسب از فرهنگ را آموزش می‌دهد» (Wei

571: 2017). فرهنگ سازمانی، شامل ارزش‌ها و رفتارهایی است که در محیط اجتماعی و روان‌شناختی منحصربه‌فرد یک سازمان وجود دارد. فرهنگ سازمانی، بیان‌گر ارزش‌های جمعی، اصول و اعتقادات اعضای سازمان است. فرهنگ، شامل دید سازمان، ارزش‌ها، هنجارها، سیستم‌ها، نمادها، زبان، فرضیه‌ها، محیط، مکان، باورها و عادت‌های سازمان است. همچنین، فرهنگ سازمانی، تحت تأثیر عواملی همچون تاریخ، نوع محصول یا خدمات، بازار، فناوری، استراتژی، نوع کارمندان، سبک مدیریت و فرهنگ ملی است (Liu et al., 2019). فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است؛ نخستین لایه که لایه ارزش‌ها و باورها است، لایه‌ای است که نشان‌دهنده نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه زیربنایی یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های پایه‌ای، مفروضه‌ها، باورها و فرایندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. در حقیقت، این لایه، فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد (Laforet, 2016). فرهنگ سازمانی، بر تدوین اهداف و راهبردها، نحوه تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری، رفتار فردی، عملکرد سازمانی، انگیزش، رفتار شغلی، میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب، بهره‌وری<sup>۱</sup> و مانند آن تأثیرگذار است. از آنجاکه محیط در حال تغییر و تحول دائمی است؛ سازمان، نیز برای ادامه حیات خود باید به‌طور مداوم خود را با تغییرات محیطی منطبق و هماهنگ سازد (قلعه‌ای و همکاران، ۱۳۹۸). بر اساس تغییرات جهانی مربوط به جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، سازمان مجبور است در جهت بقا و توسعه قدرت، خود را با این ساختار وفق دهد. اگر کارکنان سازمان اصلاحاتی بر اساس فکر و اندیشه، اعتقاد، ارزش، کار گروهی، سنت و عرف انجام دهند، فرهنگ سازمانی را توسعه خواهند داد (Thanomwan & Buncha, 2014).

در جهت شناخت سازمان‌ها؛ و نیز عملکرد و رفتار کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است؛ زیرا با اهرم فرهنگ به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را آسان ساخت و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. از این‌رو، فرهنگ سازمانی به‌سادگی یک عامل اساسی در موفقیت سازمان و تحقق هدف‌های بلندمدت سازمان است. هر سازمانی، فرهنگ سازمانی منحصربه‌فرد خود را دارد که از طریق ارزش‌هایی که کارکنان در کارهای

روزمره خود به کار می‌برند، شکل می‌گیرد. فرهنگ، استحکام سیستم اجتماعی را بیشتر می‌کند و باعث بهبود شناخت افراد شده و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. به عبارت دیگر، پذیرش فرهنگ و رعایت اصول و موازین زیربنایی آن توسط سازمان، نه تنها جزء وظایف، بلکه ضامن بقا و پویایی سازمان است؛ بنابراین، برای انجام هرگونه اقدام جدیدی در سازمان، توجه به فرهنگ آن، امری ضروری است (سنجری و رمضان، ۱۳۹۷). شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند با شناخت کامل از فضای حاکم بر سازمان، نسبت به نقاط قوت آن پی ببرند و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی کنند (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت فرهنگ‌سازمانی، فرایندی است که به‌طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب در سازمان می‌پردازد و در جهت تغییر فرهنگ موجود و توسعه ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب اقدام می‌کند (بخشنده و لبادی، ۱۳۹۷). شناخت فرهنگ‌سازمانی، منجر به ایجاد تغییراتی هوشمندانه در جهت برآورده شدن هدف‌های سازمان، موفقیت طرح‌های مختلف و در نهایت کارآمدی و بهره‌وری سازمان می‌شود. از این رو، دستیابی به هدف‌های سازمانی، برون‌دادی ارزشمند به نام بهره‌وری را در خود دارد (نمایان و فیض الهی، ۱۳۹۴). عوامل زیادی روی بهره‌وری تأثیر دارد و پیش‌بینی‌کننده آن است، از جمله سلامت روان و ارتباطات اثربخش کارکنان (نجف‌لو و همکاران، ۱۳۹۶). در این میان، فرهنگ‌سازمانی، به‌طور قابل‌توجهی بر بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد (Levering, 2016). در دنیای امروز، اهمیت بهره‌وری در زنجیره ارزش سازمان‌ها به حدی است که به عنوان اثربخش‌ترین شاخص تعیین میزان موفقیت سازمان‌ها و مزیت رقابتی آن‌ها تلقی می‌شود. فرهنگ‌سازمانی، نیز به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار، نقطه اهرمی برای ارتقای بهره‌وری به حساب می‌آید. در اصل، بهره‌وری یا ارتقای بهره‌وری در سازمان‌ها محقق نمی‌شود، مگر در سایه توجه به فرهنگ سازمان (مبلغی و دانش، ۱۳۹۳).

با توجه به مطالب فوق، شناخت فرهنگ‌سازمانی حاکم بر سازمان از ضرورت و اهمیت برخوردار است. در حقیقت، شناسایی فرهنگ سازمان باعث می‌شود با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان، نقاط قوت را افزایش داد و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی کرد (خرازیان و همکاران، ۱۳۹۸). در جهت موفقیت سازمان، تغییر در فرهنگ‌سازمانی اجتناب‌ناپذیر است (Rass et al., 2023). در حقیقت، یکی از عوامل اساسی که توسعه نوآوری را ممکن می‌سازد، فرهنگ‌سازمانی است. با توجه به فرایند

جهانی شدن کنونی، سازمان‌ها در حال تغییر هستند و در محیطی قرار دارند که حفظ مزیت رقابتی بسیار دشوار است؛ بنابراین، شناسایی، تجدید و ترکیب منابع و قابلیت‌ها به گونه‌ای که سازمان‌ها بتوانند جایگزین‌هایی را جهت تضمین بقا و موفقیتشان در نظر بگیرند، بسیار حیاتی است. همچنین، ادغام نوآوری دائمی به عنوان یک استراتژی برای مواجهه با این محیط ناپایدار بسیار مهم است (Pineda-Celaya et al., 2022). شناخت درست فرایند هر سازمان نیازمند درک فرهنگ آن سازمان است. هر سازمانی دارای فرهنگ منحصر به فرد خود است که بر اساس خصوصیات و اصول سازمانی آن شکل می‌گیرد (Yusuf, 2020). در این میان، آموزش و پرورش، سازمانی است که از گذشته تاکنون نقش مهم و اساسی در حفظ و تداوم فرهنگ و تمدن بشری داشته است؛ و نیز نقش ویژه و حیاتی در پیشرفت علمی، اقتصادی و اجتماعی کشور دارد (Ngeno et al., 2020). از طرف دیگر، بهبود بهره‌وری یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه اقتصادی و اجتماعی است. بهبود بهره‌وری، به جهت بهبود تولید و سود، منجر به اصلاح فرآیندها و روابط کاری، اصلاح رفتارهای فردی و گروهی، افزایش انگیزه کاری، افزایش کیفیت زندگی، افزایش سطح رفاه، افزایش اشتغال و افزایش سطح حقوق و دستمزد می‌شود (انصاری رنانی و سبزی علی‌آبادی، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی قوی، به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر گذاشته؛ استحکام رفتار آنان را افزایش داده؛ جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی بوده؛ و مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل می‌کند. در صورتی که فرهنگ، قوی و مثبت باشد، باعث می‌شود، افراد درباره آنچه انجام می‌دهند احساس بهتری داشته باشند و امور را به نحو احسن انجام دهند؛ در نتیجه، موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر سازمان می‌شوند. افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی، کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه می‌شود؛ متعاقب آن، زندگی بهتر، باعث رشد فکری، افزایش توان اندیشه و افزایش توان کار و فعالیت افراد می‌شود؛ بنابراین، بهره‌وری را باید در فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرش‌ها، طرز تلقی و نظام ارزش‌ها جستجو کرد (Chandra, 2008)؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی یکی از ابزارهایی است که مدیریت سازمان می‌تواند با استقرار و ارتقاء سطح کیفی آن، زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی و بهبود بهره‌وری سازمان را فراهم آورد (باتمانی و حیدری، ۱۳۹۸). با توجه به مبانی نظری فوق، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتباریابی الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری برای نظام آموزش و پرورش ایران بود. در راستای دست‌یابی به هدف پژوهش، سؤال‌هایی

طرح شد که در بخش یافته‌ها، این سؤال‌ها به همراه پاسخ آمده است. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش عبارت است از: الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری برای نظام آموزش و پرورش کشور چیست؟

### پیشینه پژوهش

پژوهش حاضر که به منظور طراحی و اعتباریابی الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری برای نظام آموزش و پرورش ایران انجام شده است، از زیربنای پژوهشی برخوردار است. برای مثال، پژوهش Ek (2024)، نشان داد، ارزش‌های فرهنگی، پیش‌بینی‌کننده قوی بهره‌وری است. Oladimeji و همکاران (2023)، نشان داد، بین فرهنگ‌سازمانی و بهره‌وری رابطه وجود دارد. همچنین، فرهنگ‌سازمانی روی بهره‌وری تأثیر دارد. پژوهش Abane, Adamtey & Ayim (2022)، نشان داد، سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی هستند، به‌دوراز بهره‌وری پائین هستند. پژوهش Akpa و همکاران (2021)، نشان داد، فرهنگ‌سازمانی در جهت افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان دارای تأثیر است. Heinze and Heinze (2020)، در پژوهشی به بررسی نقش فرهنگ‌سازمانی در پذیرش نوآوری فردی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد، مؤلفه‌های اصلی فرهنگ‌سازمانی از قبیل رهبری تحول‌گرا، مدیریت دانش، فعالیت تیمی و عملکرد گروهی بر پذیرش نوآوری فردی تأثیر مثبت و مستقیم دارد. Ling و همکاران (2020)، در پژوهشی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی را بر جهت‌گیری کارآفرینی بررسی کردند؛ نتایج پژوهش نشان داد، مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی (ساختار سازمانی، عملکرد سازمانی، فرایندهای تیم‌سازی) بر گرایش کارآفرینی مدیران اثرگذار است. Naranjo-Valencia و همکاران (2016)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین فرهنگ، نوآوری و عملکرد شرکت‌ها پرداختند. پژوهش آن‌ها نشان داد، بین نوآوری و عملکرد رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین، نوآوری به‌عنوان عامل کلیدی در موفقیت بلندمدت یک شرکت در بازارهای رقابتی است. به اعتقاد این پژوهشگران، امروزه علاقه روزافزونی نسبت به مطالعه عوامل تعیین‌کننده نوآوری و بهره‌وری وجود دارد. Kelepile (2015)، در پژوهش مربوط به فرهنگ‌سازمانی و بهره‌وری نشان داد، بین فرهنگ‌سازمانی و بهره‌وری ارتباط معنی‌داری وجود دارد. همچنین، محیط فرهنگی یک سازمان نقش مهمی در بهره‌وری دارد. Anderson Constance (2014)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و اثربخشی سازمان»، نشان داد، بین فرهنگ‌سازمانی،

سبک رهبری و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد؛ همچنین، به موازات افزایش خلاقیت در سازمان، رضایتمندی کارکنان، اثربخشی و بهره‌وری سازمان، نیز افزایش پیدا می‌کند. علاوه بر پژوهش‌های خارج از کشور، پژوهش باتوانی و همکاران (۱۴۰۲)، نشان داد، فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری تأثیر دارد. پژوهش کاویانی و همکاران (۱۴۰۱)، نشان داد، بین فرهنگ اسلامی و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. پژوهش زردشتیان و ریحانی‌نیا (۱۴۰۰)، نشان داد، فرهنگ سازمانی با میانجی‌گری خلاقیت و نوآوری روی بهره‌وری تأثیر دارد. پژوهش محرابی و همکاران (۱۳۹۹)، با عنوان تأثیر «فرهنگ سازمانی (بر اساس مدل کامرون و کوئین) بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی»، نشان داد، فرهنگ سازمانی نه فقط بر یادگیری سازمانی، بلکه بر توانمندسازی روان‌شناختی، نیز تأثیر دارد. کاوه و همکاران (۱۳۹۸)، با عنوان «طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان»، نشان داد، بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. پژوهش صحرايي و همکاران (۱۳۹۷)، با عنوان «جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری»، نشان داد، فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری سازمانی تأثیر دارد. همچنین، بین این دو متغیر رابطه وجود دارد. پژوهش جلالی فراهانی و همکاران (۱۳۹۶)، با عنوان «ارائه مدل تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی»، نشان داد، فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی به‌طور مثبت تأثیر دارد. پژوهش قدسیان و همکاران (۱۳۹۴)، با عنوان «الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی»، الگوی فرهنگ سازمانی طراحی شده در این پژوهش، دارای سه بُعد اصلی انطباق بیرونی، هماهنگی درونی و روابط انسانی است.

در جمع‌بندی نتایج پژوهش‌های گذشته می‌توان گفت، علت عمده پایین بودن بهره‌وری، حاکم نبودن فرهنگ بهره‌وری است. بهره‌وری در بستر فرهنگ سازمانی مناسب به وقوع می‌پیوندد؛ و سازمان‌ها بدون بهره‌گیری از فرهنگ سازمانی مناسب با کاهش بهره‌وری مواجه می‌شوند؛ بنابراین، پرداختن به فرهنگ سازمانی و اتخاذ تمهیداتی برای تحول این فرهنگ در مسیری که موجب شکوفایی بهره‌وری شود، ضروری است. پژوهش‌هایی که در حوزه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری انجام شده‌اند، در چند دسته قابل تقسیم‌بندی هستند. در دسته‌ای از پژوهش‌ها، به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری پرداخته شده است. گروهی



دیگر، تأثیر فرهنگ سازمانی را روی بهره‌وری مورد مطالعه قرار داده‌اند. بعضی دیگر که تعداد آن‌ها محدود است، به طراحی الگو برای هر یک از متغیرهای فرهنگ سازمانی و بهره‌وری، به صورت مجزا پرداخته‌اند. در بررسی پیشینه پژوهش، پژوهشی که هر دو متغیر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری را به عنوان یک کل واحد و منسجم در نظر بگیرد، یافت نشد. علاوه بر نقصان پژوهش‌های گذشته، آنچه اهمیت و ضرورت انجام پژوهش حاضر را دوچندان می‌کند، لزوم تحول نظام آموزش و پرورش از طریق بهره‌وری مبتنی بر فرهنگ سازمانی است. در این راستا، با عنایت به مفاهیم پیچیده فرهنگ سازمانی و بهره‌وری، پژوهش حاضر درصدد شد با طراحی و اعتباریابی الگویی جامع، یاریگر تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری در نظام آموزش و پرورش کشور باشد.

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است؛ چون محدود به مکان و زمان بود. از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع پیمایش مقطعی؛ و از نظر ماهیت داده‌ها، نیز روش پژوهش ترکیبی با رویکرد کیفی-کمی بود. به همین خاطر، «روش پژوهش ترکیبی با طرح اکتشافی-مدل توسعه ابزار<sup>۱</sup> دنبال شد. از این رو، هر دو روش کیفی و کمی به طور متوالی و با اهمیت برابر از طریق شیوه ترکیب اتصال داده‌ها به کار رفت» (عباس‌پور و مجتبی‌زاده، ۱۴۰۱: ۲۳). به این ترتیب، رویکرد کیفی از طریق روش نظریه زمینه‌ای<sup>۲</sup> (Corbin & Strauss, 2014) و رویکرد کمی، نیز از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شد.

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل تمام خبرگان و متخصصان حوزه آموزش و پرورش کشور است که دارای تجربه نظری و عملی در زمینه فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری بودند. برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری هدفمند غیر احتمالی<sup>۳</sup> استفاده شد. حجم نمونه در این بخش، برابر با ۲۰ نفر بود. Radhakrishnan (2014)، حجم نمونه را در روش نظریه زمینه‌ای در حدود ۲۰ تا ۳۰ نفر پیشنهاد می‌کند. ملاک پایان بخشیدن به فرایند نمونه‌گیری، اشباع نظری بود (براتی و خوب‌چهره، ۱۴۰۱). ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی، مصاحبه‌های

- 
1. exploratory design-tool development model
  2. Grounded theory method
  3. Non-probability purposive sampling

اکتشافی نیمه ساختمند<sup>۱</sup> بود. در فرایند انجام مصاحبه، سؤال‌های اولیه و از قبل تهیه شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. بر این اساس، در مصاحبه با نفر بیستم که همگی دارای شناخت کافی نسبت به موضوع فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری بودند، اشباع نظری حاصل شد. مشخصات نمونه بخش کیفی، در جدول ۱، ارائه شده است. معیارهای ورود افراد به بخش کیفی عبارت بود از: اجازه دادن برای برگزاری مصاحبه؛ غنی بودن محتوای مصاحبه؛ در صورت لزوم، اجازه دادن برای مصاحبه بیشتر و طولانی‌تر؛ و داشتن دانش نظری و تجربه عملی در حوزه فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری. همچنین، عدم علاقه‌مندی جهت شرکت در مصاحبه؛ ضعیف بودن محتوای مصاحبه؛ احترام قائل نشدن برای پژوهشگر؛ و بی‌توجهی به اهمیت و ضرورت پژوهش، معیارهای خروج افراد از بخش کیفی بودند.

جدول ۱. مشخصات نمونه بخش کیفی پژوهش

ردیف	زمان مصاحبه	مدرک و رشته تحصیلی	سمت	تعداد
۱	۷۰ دقیقه	دکتری مدیریت آموزش عالی	هیئت علمی	۲
۲	۹۰ دقیقه			
۳	۶۰ دقیقه	دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی	مدیر ستادی	۱
۴	۱۲۰ دقیقه		هیئت علمی	
۵	۱۲۰ دقیقه	دکتری جامعه‌شناسی	هیئت علمی	۳
۶	۱۲۰ دقیقه		مدیرکل	
۷	۱۲۰ دقیقه	دکتری برنامه‌ریزی درسی	هیئت علمی	۵
۸	۱۲۰ دقیقه		هیئت علمی	
۹	۱۲۰ دقیقه	مدیر ستادی	هیئت علمی	۱
۱۰	۱۲۰ دقیقه			
۱۱	۱۸۰ دقیقه	مدیر ستادی		
۱۲	۱۵۰ دقیقه	مدیریت آموزشی	هیئت علمی	۸
۱۳	۱۲۰ دقیقه		هیئت علمی	
۱۴	۸۰ دقیقه	مدیر ستادی	هیئت علمی	۱
۱۵	۷۵ دقیقه		هیئت علمی	
۱۶	۹۰ دقیقه	مدیر ستادی		
۱۷	۶۰ دقیقه	مدیر ستادی		

## 1. Semi-Structured Exploratory Interviews

ردیف	زمان مصاحبه	مدرک و رشته تحصیلی	سمت	تعداد
۱۸	۱۲۰ دقیقه		مدیر ستادی	
۱۹	۱۲۰ دقیقه		مدیر ستادی	
۲۰	۱۲۰ دقیقه	مدیریت رسانه	مشاور وزیر	۱

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش نظریه زمینه‌ای استفاده شد. دلیل استفاده از روش نظریه زمینه‌ای، این بود که الگویی برای تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری در آموزش و پرورش وجود ندارد و به کارگیری این روش پژوهشی چنین الگویی را فراهم می‌آورد. روش نظریه زمینه‌ای، روش پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده، نظریه‌ای تکوین پیدا می‌کند (ملکی و همکاران، ۱۴۰۱). در این راستا، تحلیل داده‌ها در سه سطح کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی صورت پذیرفت. در فرایند کدگذاری، داده‌ها بر اساس میزان تشابه دسته‌بندی شدند و برای هر دسته، کدهای محوری مشخص شد. در مرحله بعد، بر اساس کدهای محوری به دست آمده، کد گزینشی بیان شد. برای اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش، از ملاک‌های تأمین روایی (اعتبار) پژوهش‌های کیفی استفاده شد. این ملاک‌ها عبارت‌اند از: قابلیت اعتماد<sup>۱</sup>، قابلیت انتقال<sup>۲</sup> (معادل تعمیم‌پذیری)، قابلیت ارتباط<sup>۳</sup> و قابلیت تأیید<sup>۴</sup> (حسینی لرگانی و مجتبی زاده، ۱۳۹۷). برای اطمینان از پایایی، نیز از روش پایایی بازآزمون<sup>۵</sup> و پایایی توافق موضوعی بین دو کدگذار<sup>۶</sup> استفاده شد (فاضلی و همکاران، ۱۴۰۰). بر این اساس، برای محاسبه پایایی بازآزمون، مقوله‌های کدگذاری شده، دو بار، در یک دوره ۱۰ روزه کدگذاری شدند. همچنین، به منظور محاسبه پایایی کدگذاری انجام شده با روش توافق موضوعی بین دو کدگذار، از یک نفر متخصص فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری که آشنا به تحلیل کیفی بود، درخواست شد تا بار دیگر به کدگذاری اطلاعات استخراج شده اقدام کند. برای محاسبه

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Confirmability
5. Re-Test Reliability
6. Inter Coder Reliability (ICR)

ضریب توافق بین کدگذارها، با استفاده از نرم افزار اسپس<sup>۱</sup> نسخه ۲۸ به محاسبه ضریب کاپای کوهن<sup>۲</sup> اقدام شد. نتایج پایایی بازآزمون و پایایی توافق موضوعی بین دو کدگذار در جدول ۲ و جدول ۳ ارائه شده است. در این پژوهش، ضریب کاپای ۰/۸۷۶، اطمینان مطلوب داد، بین صاحب نظران توافق نظر وجود دارد.

جدول ۲. میزان توافق نظر بین دو کدگذار

		کدگذار دوم		
		عدم توافق	توافق	جمع کل
کدگذار اول	عدم توافق	۲۴	۶	۳۰
	توافق	۰	۲۲۸	۲۲۸
	جمع کل	۲۴	۲۳۴	۲۵۸

جدول ۳. میزان ضریب کاپای کوهن

سطح معنی داری	میزان ضریب	میزان توافق
۰/۰۰۰	۰/۸۷۶	تعداد
	۲۵۸	

در بخش کمی، نیز جامعه آماری شامل مدیران کل استانها (یا معاونین پژوهشی و آموزشی) آموزش و پرورش، معلمان، کارشناسان، دانشجویان دانشگاه فرهنگیان، مدیران ستادی و کارکنان وزارت آموزش و پرورش بود. روش نمونه گیری در این بخش، به دلیل جامعه آماری ناهمگن و گسترده، به صورت «نمونه گیری تصادفی خوشه ای چندمرحله ای»<sup>۳</sup> (Allen et al., 2022) بود. حجم نمونه بر اساس جدول Krejcie and Morgan (1970)، برابر با ۳۸۴ نفر بود. معیار ورود به بخش کمی پژوهش، وابستگی سازمانی به وزارت آموزش و پرورش، متناسب با ویژگی های جامعه آماری بود. همچنین، عدم علاقه مندی جهت شرکت در پژوهش، همکاری ضعیف در پاسخ گویی به پرسشنامه؛ و ضعیف بودن دانش فنی مورد نیاز برای پاسخ گویی به پرسشنامه، معیارهای خروج از بخش کمی پژوهش بودند. ابزار اندازه گیری بخش کمی، پرسشنامه پژوهشگر ساخته، برگرفته از کدهای جمع آوری شده

1. Statistical Package for the Social Sciences & Statistical Product and Service Solutions (SPSS)
2. Cohen's kappa coefficient
3. multistage cluster random sampling

بخش کیفی، بود. این پرسشنامه شامل ۵۳ سؤال در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بود. برای تحلیل بخش کمی پژوهش، از نرم‌افزار اسپس‌اس نسخه ۲۸، نرم‌افزار ای‌موس<sup>۱</sup> نسخه ۲۸ و نرم‌افزار پی‌ال‌اس<sup>۲</sup> نسخه ۴ استفاده شد. تحلیل‌های این بخش، از طریق انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار ای‌موس انجام شد. همچنین، قبل از انجام آزمون‌های مزبور، مقادیر آزمون کیزر-میر-الکین<sup>۳</sup> و آزمون کرویت بارتلت<sup>۴</sup>، با استفاده از نرم‌افزار اسپس‌اس مورد آزمون قرار گرفت. برای اطمینان از روایی بخش کمی پژوهش، پرسشنامه طراحی شده در اختیار صاحب‌نظران و متخصصان فن قرار داده شد و روایی صوری، محتوایی و سازه پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، در ارتباط با روایی، از ضریب روایی همگرا<sup>۵</sup> (میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۶</sup>) استفاده شد. علاوه بر این، برای اطمینان از پایایی، نیز از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۷</sup>، پایایی ترکیبی<sup>۸</sup> و پایایی همگون<sup>۹</sup> استفاده شد. بر این اساس، تمام ضرایب روایی و پایایی محاسبه شده با نرم‌افزار پی‌ال‌اس، تأیید شد. در جدول ۴، نتایج ضرایب روایی پایایی گزارش شده است.

جدول ۴. ضرایب پایایی و روایی همگرا

متغیرها	پایایی		روایی همگرا
	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	
راهبردها/تعاملات	۰/۹۹۴	۰/۹۹۳	۰/۹۹۱
شرایط زمینه‌ای	۰/۹۷۳	۰/۹۷۸	۰/۹۸۳
شرایط علی	۰/۹۷۸	۰/۹۸۴	۰/۹۸۶
شرایط مداخله‌گر	۰/۹۹۱	۰/۹۹۵	۰/۹۸۴
شرایط پیامدی	۰/۹۸۸	۰/۹۸۱	۰/۹۷۸
پدیده محوری	۰/۹۶۶	۰/۹۷۸	۰/۹۷۳

1. Analysis of Moment Structures (AMOS)
2. Partial Least Squares (PLS)
3. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test
4. Bartlett's Test of Sphericity
5. Convergent Validity
6. Average Variance Extracted (AVE)
7. Cronbach's Alpha
8. Composite Reliability
9. Rho

### یافته‌ها

در مرحله اول کدگذاری باز، ۲۲۹ مفهوم به دست آمد. داده‌های مرحله دوم کدگذاری باز، در قالب ۵۳ مقوله عمده طبقه‌بندی شد. در مرحله کدگذاری محوری، ۱۱ مقوله هسته تعیین شد. در بخش کدگذاری گزینشی، این ۱۱ مقوله هسته به سطح انتزاعی بالاتر ارتقاء و برحسب ویژگی‌های شرایطی، تعاملی/راهبردی و پیامدی طبقه‌بندی شد. بر این اساس، داده‌های لازم برای پاسخ دادن به سؤال‌های پژوهش به دست آمد. پاسخ این سؤال‌ها به تفکیک عبارت‌اند از:

سؤال اول: عوامل و ملاک‌های الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران کدام‌اند؟

عوامل و ملاک‌های الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر رویکرد افزایش بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران در جدول ۵، ارائه شده است:

جدول ۵. عوامل و ملاک‌های تشکیل‌دهنده الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران

عوامل (مرحله کدگذاری محوری)	ملاک‌ها (مرحله کدگذاری باز)
فرایند استخدام و به‌کارگیری نیرو	ضوابط جذب و به‌کارگیری نیرو نیروی انسانی متخصص نگهداری نیروهای شایسته به‌کارگیری نیروی متناسب با توانمندی شیوه گزینش افراد
آموزش و مهارت	توانمندسازی و آموزش توجه به روش‌های آموزش توسعه مهارت‌ها و مهارت‌آموزی‌ها
رسالت سازمان	اهداف و رسالت راهبرد مشخص چشم‌انداز روشن جهت‌گیری استراتژیک
مبانی اعتقادی، ارزشی و اخلاقی	توجه به باورها و ارزش‌ها وجدان کاری اخلاق‌مداری مسئولیت‌پذیری

عوامل (مرحله کدگذاری محوری)	ملاک‌ها (مرحله کدگذاری باز)
	تعهد کاری اعتماد مشارکت کارکنان همکاری تصمیم‌گیری مشارکتی (تصمیم‌گیری گروهی)
ساختار سازمان	اصلاح ساختار سازمان تمرکززدایی ماهیت شغلی قانون‌مداری قوانین صریح مدیریت و رهبری برنامه‌ریزی
تکنولوژی و نوآوری	تکنولوژی فعالیت‌های شاد و جذاب اهتمام به خلاقیت رقابت
نظام تشویق	حقوق و مزایا انگیزش رضایت کارکنان احترام
ارتباطات درون‌سازمانی	روابط مدیر و کارکنان (روابط افراد با هم) انسجام داخلی بالا تربیت نسل تأثیر محیط بر رفتارها هویت
بازخورد عملکرد	ارزیابی عملکرد اثربخشی ارزیابی عملکرد نظارت مستمر بر عملکرد
تعامل سازنده با محیط	انطباق فرهنگ سازمانی با محیط تغییر شرایط همسو بودن فرهنگ سازمانی با محیط امنیت شغلی کارکنان رشد لایه‌های مختلف
حمایت سازمانی	حمایت سازمانی شغلی

عوامل (مرحله کدگذاری محوری)	ملاک‌ها (مرحله کدگذاری باز)
	تقویت انگیزشی انگیزه درونی

سؤال دوم: الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران کدام است؟

برای پاسخ به این سؤال، در جهت ارائه یک الگوی تلفیقی، همگرا و برخوردار از سطح انتزاعی بالا، بار دیگر ۱۱ مقوله هسته، به سطح انتزاعی بالاتر ارتقاء داده شد. در این راستا، در جدول ۶، مقوله‌های هسته، بار دیگر از نو ترکیب شده است. در این جدول، تمام مقوله‌های هسته، برحسب ویژگی‌های شرایطی (علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای)، تعاملی/راهبردی و پیامدی طبقه‌بندی شده است. بر اساس جدول ۶، شرایط علی الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران دارای یک گُذ محوری مبانی اعتقادی، ارزشی و اخلاقی (توجه به باورها و ارزش‌ها، وجدان کاری، اخلاق‌مداری، مسئولیت‌پذیری، تعهد کاری، اعتماد، مشارکت کارکنان، همکاری و تصمیم‌گیری مشارکتی یا گروهی) است. شرایط زمینه‌ای الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران شامل دو کد محوری ساختار سازمان (اصلاح ساختار سازمان، تمرکززدایی، ماهیت شغلی، قانون‌مداری، قوانین صریح، مدیریت و رهبری و برنامه‌ریزی)؛ و رسالت سازمان (اهداف و چشم‌انداز، راهبرد مشخص و جهت‌گیری استراتژیک) است. شرایط مداخله‌ای الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری مشتمل بر سه گُذ محوری موانع حمایت سازمانی (حمایت سازمانی شغلی، تقویت انگیزشی و انگیزه درونی)؛ تکنولوژی و نوآوری (تکنولوژی، فعالیت‌های شاد و جذاب، اهتمام به خلاقیت و رقابت)؛ و نظام تشویق (حقوق و مزایا، انگیزش، رضایت کارکنان و احترام) است. راهبردها/تعاملات الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری دارای سه گُذ محوری ارتباطات درون‌سازمانی (روابط مدیر و کارکنان، انسجام داخلی بالا، تربیت نسل، تأثیر محیط بر رفتارها و هویت)؛ بازخورد عملکرد (ارزیابی عملکرد، اثربخشی ارزیابی عملکرد و نظارت مستمر بر عملکرد)؛ و تعامل سازنده با محیط (انطباق فرهنگ سازمانی با محیط، تغییر شرایط، همسو بودن فرهنگ سازمانی با محیط، امنیت شغلی کارکنان و رشد لایه‌های مختلف) است. پیامدهای الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری، نیز مشتمل بر دو گُذ محوری فرایند استخدام و به‌کارگیری نیرو (ضوابط جذب و به‌کارگیری نیرو، نیروی انسانی متخصص،



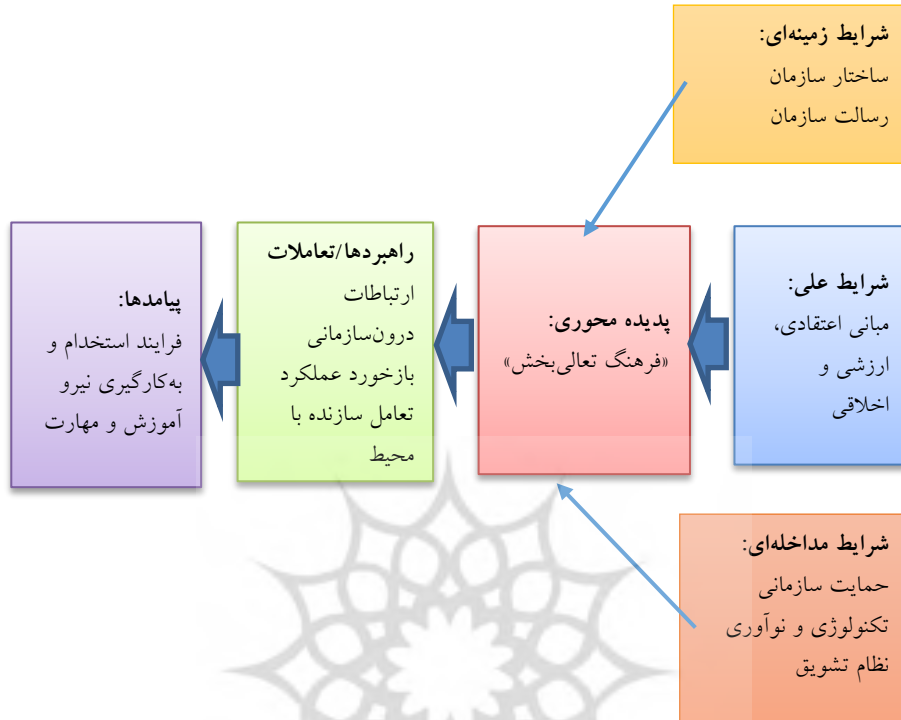
نگهداری نیروهای شایسته، به کارگیری نیروی متناسب با توانمندی و شیوه گزینش افراد؛ و آموزش و مهارت (توانمندسازی و آموزش، توجه به روش‌های آموزش و توسعه مهارت‌ها و مهارت‌آموزی‌ها) است.

جدول ۶. مقوله‌های هسته مجدداً بازسازی‌شده به تفکیک سه بعد شرایطی، تعاملی/راهبردی و پیامدی

مقوله‌های هسته استخراج‌شده	نوع مقوله
مبانی اعتقادی، ارزشی و اخلاقی	شرایط علی
ساختار سازمان رسالت سازمان	شرایط زمینه‌ای
حمایت سازمانی تکنولوژی و نوآوری نظام تشویق	شرایط مداخله‌ای
ارتباطات درون‌سازمانی بازخورد عملکرد تعامل سازنده با محیط	راهبردی/تعاملی
فرایند استخدام و به‌کارگیری نیرو آموزش و مهارت	پیامدی

همان‌طور که در جدول ۶ مشخص است، تمام مقوله‌های هسته در قالب مقوله‌های شرایطی، تعاملی/راهبردی و پیامدی طبقه‌بندی شده است. با توجه به اینکه، مقوله‌های مذکور فراوان، مشابه و متداخل هستند، لازم است، بار دیگر دست به کدگذاری محوری زد و انتزاعی‌ترین مقوله را انتخاب کرد. این مقوله که مقوله هسته نهایی یا اصلی نام دارد، از انتزاعی‌ترین سطح مفهومی برخوردار بوده و تمام مقوله‌های مندرج در جدول ۶ را در برمی‌گیرد. بر این اساس، مقوله «فرهنگ تعالی‌بخش»، به‌عنوان اصلی‌ترین و نهایی‌ترین مقوله هسته انتخاب شد. این مقوله، به‌اندازه کافی انتزاعی است و توان دربرگیری سایر مقوله‌ها را دارد. از طرف دیگر، این مقوله، از نظر مفهومی، مناسبت تام با یافته‌های کیفی دارد. به دیگر سخن، هدف اصلی الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران، نویدبخش فرهنگ تعالی‌بخش برای نظام آموزش و پرورش ایران است. بر همین اساس، «فرهنگ تعالی‌بخش»، مقوله هسته اصلی است.

شکل ۱. الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری به‌مثابه «فرهنگ تعالی بخش»



در شکل ۱، الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری ارائه شده است. این الگو، بیانگر این حقیقت است که تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری پدیده‌ای چندعاملی است که متأثر از شرایط علی، شرایط مداخله‌ای و شرایط زمینه‌ای است. شرایط علی، منجر به توسعه تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری می‌شود. شرایط مداخله‌ای، به‌منزله راهبرد عمل/تعامل است که موجب تسهیل تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری می‌شود. علاوه بر این، شرایط زمینه‌ای، میدان رویدادهای مربوط به تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری را تشکیل داده و مجموعه شرایط خاصی را به وجود می‌آورد که در بطن آن راهبردهای کنش/واکنش تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری انجام می‌شود. شرایط مزبور، در امتداد با یکدیگر و به‌صورت یک کلیت واحد روی پدیده محوری «فرهنگ تعالی بخش» تأثیر می‌گذارند. کارکرد درست پدیده «فرهنگ تعالی بخش» مستلزم تعاملات و اتخاذ راهبردهای خاص است. در سایه این تعاملات/راهبردها، پیامدها و نتایجی برای الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری حاصل می‌شود.

سؤال سوم: میزان اعتبار عوامل و ملاک‌های الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران از دیدگاه خبرگان علمی چقدر است؟

برای پاسخ به سؤال‌های بخش کمی پژوهش، ابتدا مقادیر آزمون کیزر-میر-الکین و آزمون کرویت بارتلت، مورد آزمون قرار گرفت. آزمون کیزر-میر-الکین، شاخص کفایت نمونه‌گیری نام دارد و مقادیر مشاهده‌شده با همبستگی جزئی را مقایسه می‌کند. وقتی، مقدار آزمون کیزر-میر-الکین بیش‌تر از  $0/6$  باشد، تحلیل عاملی قابل انجام است. آزمون کرویت بارتلت، نیز نشان‌دهنده معنی‌داری ماتریس داده‌ها برای انجام مدل‌یابی معادلات ساختاری است؛ و معنی‌داری آزمون کرویت بارتلت، حداقل شرط لازم برای انجام تحلیل عاملی است (زارع، طالبی و صیف، ۱۳۹۹). در جدول ۷، نتایج آزمون کیزر-میر-الکین و آزمون کرویت بارتلت ارائه شده است.

جدول ۷. مقادیر آزمون کیزر-میر-الکین و آزمون کرویت بارتلت

شاخص کفایت نمونه‌گیری (آزمون کیزر-میر-الکین)	
۰/۹۳۰	آماره مجذور خی
۱۰۶۷۶/۰۶۴	درجه آزادی
۱۳۷۶	سطح معنی‌داری
۰/۰۰۰	

همان‌طور که در جدول فوق مشخص است، مقدار آزمون کیزر-میر-الکین برابر با  $0/930$  است؛ بنابراین، اندازه نمونه برای تحلیل عاملی مناسب است. همچنین، مقدار احتمال خطای آزمون بارتلت کوچک‌تر از سطح  $0/001$  است؛ بنابراین، شرط لازم برای انجام مدل‌یابی معادلات ساختاری فراهم شده است. با توجه به توضیحات بالا، در جدول ۸، نتیجه بررسی معنی‌داری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ملاک‌های الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران؛ و در جدول ۹، نتیجه بررسی معنی‌داری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عوامل الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران به همراه رتبه و نتیجه معنی‌داری آن‌ها ارائه شده است. در شکل ۲، نیز مدل‌یابی معادلات ساختاری سازه تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری ارائه شده است. همان‌گونه که داده‌های این جداول و شکل ۲، نشان می‌دهد، تمام عوامل و ملاک‌های الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران از اعتبار بسیار بالایی برخوردار هستند.

جدول ۸. بررسی معنی‌داری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول ملاک‌های الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی

مبتنی بر بهره‌وری

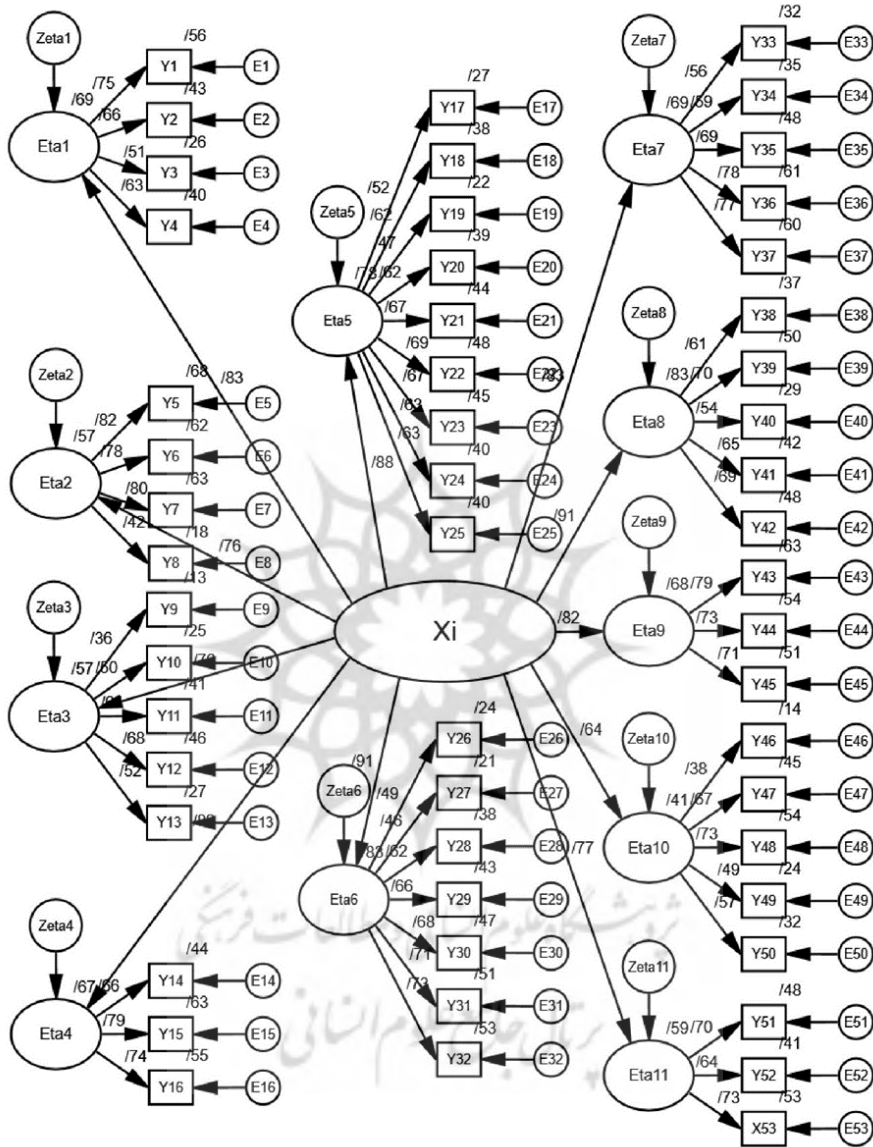
نتیجه	بار عاملی	ملاک‌ها (مقوله‌های عمده)
۰/۳۰ > تأیید	۰/۵۲۰	ضوابط جذب و به‌کارگیری نیرو
۰/۳۰ > تأیید	۰/۵۰۳	نیروی انسانی متخصص
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۲۸	نگهداری نیروهای شایسته
۰/۳۰ > تأیید	۰/۷۰۸	به‌کارگیری نیروی متناسب با توانمندی
۰/۳۰ > تأیید	۰/۵۰۷	شیوه‌گزینش افراد
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۷۲	توانمندسازی و آموزش
۰/۳۰ > تأیید	۰/۸۰۷	توجه به روش‌های آموزش
۰/۳۰ > تأیید	۰/۷۲۰	توسعه مهارت‌ها و مهارت‌آموزی‌ها
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۴۸	اهداف و رسالت
۰/۳۰ > تأیید	۰/۷۳۳	راهبرد مشخص
۰/۳۰ > تأیید	۰/۴۸۰	چشم‌انداز روشن
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۰۲	جهت‌گیری استراتژیک
۰/۳۰ > تأیید	۰/۴۸۰	توجه به باورها و ارزش‌ها
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۲۹	وجدان کاری
۰/۳۰ > تأیید	۰/۴۵۸	اخلاق‌مداری
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۴۵	مسئولیت‌پذیری
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۶۳	تعهد کاری
۰/۳۰ > تأیید	۰/۷۱۴	اعتماد
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۵۹	مشارکت کارکنان
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۴۰	همکاری
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۱۴	تصمیم‌گیری مشارکتی (تصمیم‌گیری گروهی)
۰/۳۰ > تأیید	۰/۴۴۳	اصلاح ساختار سازمان
۰/۳۰ > تأیید	۰/۴۲۱	تمرکززدایی
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۰۰	ماهیت شغلی
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۵۶	قانون‌مداری
۰/۳۰ > تأیید	۰/۷۲۴	قوانین صریح
۰/۳۰ > تأیید	۰/۷۱۰	مدیریت و رهبری
۰/۳۰ > تأیید	۰/۷۴۵	برنامه‌ریزی
۰/۳۰ > تأیید	۰/۶۲۹	تکنولوژی
۰/۳۰ > تأیید	۰/۷۷۷	فعالیت‌های شاد و جذاب
۰/۳۰ > تأیید	۰/۸۲۱	اهتمام به خلاقیت
۰/۳۰ > تأیید	۰/۳۹۰	رقابت

نتیجه	بار عاملی	ملاک‌ها (مقوله‌های عمده)
>۰/۳۰ تأیید	۰/۶۰۹	حقوق و مزایا
>۰/۳۰ تأیید	۰/۶۹۰	انگیزش
>۰/۳۰ تأیید	۰/۸۲۸	رضایت کارکنان
>۰/۳۰ تأیید	۰/۷۳۹	احترام
>۰/۳۰ تأیید	۰/۶۶۸	روابط مدیر و کارکنان (روابط افراد با هم)
>۰/۳۰ تأیید	۰/۷۲۶	انسجام داخلی بالا
>۰/۳۰ تأیید	۰/۵۶۳	تربیت نسل
>۰/۳۰ تأیید	۰/۶۲۴	تأثیر محیط بر رفتارها
>۰/۳۰ تأیید	۰/۷۲۷	هویت
>۰/۳۰ تأیید	۰/۷۷۲	ارزیابی عملکرد
>۰/۳۰ تأیید	۰/۷۸۶	اثربخشی ارزیابی عملکرد
>۰/۳۰ تأیید	۰/۶۸۳	نظارت مستمر بر عملکرد
>۰/۳۰ تأیید	۰/۶۳۱	انطباق فرهنگ سازمانی با محیط
>۰/۳۰ تأیید	۰/۷۶۵	تغییر شرایط
>۰/۳۰ تأیید	۰/۷۷۹	همسو بودن فرهنگ سازمانی با محیط
>۰/۳۰ تأیید	۰/۴۵۵	امنیت شغلی کارکنان
>۰/۳۰ تأیید	۰/۵۲۹	رشد لایه‌های مختلف
>۰/۳۰ تأیید	۰/۶۳۹	حمایت سازمانی شغلی
>۰/۳۰ تأیید	۰/۶۹۷	تقویت انگیزشی
>۰/۳۰ تأیید	۰/۷۳۳	انگیزه درونی

جدول ۹. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عوامل الگوی تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری

رتبه	بار عاملی	عامل	نماد	ردیف
۴	۰/۸۲۸	رسالت سازمان	Eta1	۱
۹	۰/۷۵۵	تکنولوژی و نوآوری	Eta2	۲
۸	۰/۷۵۶	فرایند استخدام و به‌کارگیری نیرو	Eta3	۳
۵	۰/۸۱۸	آموزش و مهارت	Eta4	۴
۲	۰/۸۸۲	مبانی اعتقادی، ارزشی و اخلاقی	Eta5	۵
۱	۰/۹۱۲	ساختار سازمان	Eta6	۶
۳	۰/۸۳۰	نظام تشویق	Eta7	۷
۱	۰/۹۱۲	ارتباطات درون سازمانی	Eta8	۸
۶	۰/۸۲۲	بازخورد عملکرد	Eta9	۹
۱۰	۰/۶۴۴	تعامل سازنده با محیط	Eta10	۱۰
۷	۰/۷۶۶	حمایت سازمانی	Eta11	۱۱

شکل ۲. مدل‌یابی معادلات ساختاری سازه تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری



سؤال چهارم: آیا الگوی طراحی شده تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران از برازش برخوردار است؟

در جدول ۱۰، شاخص‌های برازش تحلیل عاملی مرتبه دوم الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری ارائه شده است. با توجه به معنی‌دار بودن تمام شاخص‌های برازش، نتیجه‌گیری می‌شود، برازش مدل ارائه‌شده تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری بسیار مطلوب است.

جدول ۱۰. شاخص‌های برازش تحلیل عاملی مرتبه دوم الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری

نتیجه	برآورد	نماد	شاخص
۵ < تأیید	۱/۹۸۸	CMIN/DF	نسبت مجذور خی به درجه آزادی
۰/۰۵ < تأیید	۰/۰۵۲	RMSEA	شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده
۰/۹۰ > تأیید	۰/۹۵۴	GFI	شاخص نکویی برازش
۰/۹۰ > تأیید	۰/۹۲۱	AGFI	شاخص تعدیل‌شده نکویی برازش
۰/۹۰ > تأیید	۰/۹۸۵	CFI	شاخص برازش تطبیقی
۰/۹۰ > تأیید	۰/۹۸۱	NFI	شاخص برازش هنجار شده بتلر بونت
۰/۹۰ > تأیید	۰/۹۲۸	TLI	شاخص برازش توکر-لویس
۰/۹۰ > تأیید	۰/۹۷۲	IFI	شاخص برازش افزایشی
۰/۹۰ > تأیید	۰/۹۲۶	RFI	شاخص برازش نسبی
۰/۵۰ > تأیید	۰/۹۲۲	PRATIO	شاخص نسبت اقتصاد
۰/۵۰ > تأیید	۰/۵۶۸	PNFI	شاخص برازش هنجار شده مقتصد
۰/۵۰ > تأیید	۰/۵۲۳	PCFI	شاخص برازش تطبیقی مقتصد

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر «طراحی الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران و اعتباریابی این الگو» بود. در بخش کیفی، به منظور ارائه الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر بهره‌وری از روش نظریه زمینه‌ای استفاده شد و الگوی مزبور طراحی شد. سپس، اعتباریابی الگو از طریق روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، انجام شد و برازش آن تأیید شد. بر این اساس، عوامل تحول‌آفرین فرهنگ‌سازمانی در راستای ایجاد فرهنگ بهره‌وری شناسایی شد و در قالب الگویی جامع برای نظام آموزش و پرورش کشور طراحی شد. نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر، با نتایج پژوهش‌های Heinze and

Heinze (2020)، Ling و همکاران (2020)، Naranjo-Valencia و همکاران (2016)، Kelepile (2015)، Anderson Constance (2014)، Doherty and (1999) Chelladurai، محرابی و همکاران (۱۳۹۹)، جعفری و همکاران (۱۳۹۹)، کاوه و همکاران (۱۳۹۸)، صحرابی و همکاران (۱۳۹۷)، جلالی فراهانی و همکاران (۱۳۹۶) و قدسیان و همکاران (۱۳۹۴) همسو است. در تبیین نتایج پژوهش می‌توان گفت، نیاز روزافزون سازمان‌ها به بهینه‌سازی فرایندهای اجرایی و عملکردی برای مواجهه با الزامات دنیای متغیر و متحول امروزی از یک طرف؛ و کمبود منابع اقتصادی و سرمایه انسانی از سوی دیگر؛ دستیابی به بهره‌وری را ناگزیر ساخته است. در این میان، سازمان‌ها نیک می‌دانند، دستیابی به بهره‌وری مستلزم نهادینه‌سازی فرهنگ منحصر به فرد و متعالی بهره‌وری است. بر این اساس، در پژوهش حاضر، عامل‌ها و ملاک‌هایی کشف شد که از نظر مفهومی و معنایی مشابهت تام با پژوهش‌های داخل و خارج از کشور دارد. پژوهش حاضر نیز همگام با سایر پژوهش‌ها، تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری نیازمند نگاه کل‌گرایانه و پیچیده می‌داند. با چنین دیدگاهی، در پژوهش حاضر، الگویی جامع در جهت حرکت به سوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری به منصفه ظهور رسید.

فرهنگ سازمانی، به حق، اساسی‌ترین و ثابت‌ترین قدرت در هر سازمان در نظر گرفته می‌شود و با پایداری همراه است و به مثابه یک مؤلفه قابل توجه، یک سازمان فعال را پرورش می‌دهد و یکی از عوامل مهم کنترل‌کننده توانایی، کارایی، استقامت و موفقیت سازمان است (زارچی و همکاران، ۱۴۰۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهد، شناخت فرهنگ سازمانی، به‌عنوان یک ضرورت مهم در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق فرهنگ و آشنایی با ویژگی‌های آن، مدیریت می‌تواند برنامه‌های خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری را در بازار افزایش دهد (بابایی و همکاران، ۱۴۰۱). تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری، بقای سازمان در عصر پر رقابت حاضر را تضمین می‌کند (باتوانی و همکاران، ۱۴۰۲). تأکید بیشتر بر ارتقای بهره‌وری، به‌ویژه در سند چشم‌انداز بیست‌ساله و اقدام اجرایی و تدوین سیاست‌هایی برای ارتقای بهره‌وری برای وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور سبب شده تا همه بخش‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، موظف به اجرای برنامه‌ای مدون برای ارتقای بهره‌وری شوند. در سند نقشه جامع



علمی کشور نیز ارتقای بهره‌وری و کارآمدی مراکز پژوهشی وابسته به دستگاه‌های اجرایی با رویکرد تمرکز بر حل مسائل و رفع نیازهای دستگاه‌ها، از تأکیدات سند است (اسماعیل‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱).

هرچند، ره‌آورد پژوهش حاضر، ارائه الگویی نو در راستای تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری در نظام آموزش و پرورش ایران بود؛ ولیکن، همانند تمام پژوهش‌ها، پژوهش حاضر نیز از محدودیت‌هایی برخوردار بود. این محدودیت‌ها عبارت بودند از: کمبود متخصصان و خبرگان در حوزه تحول فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری؛ هزینه‌بر بودن پژوهش، گستردگی قلمرو جغرافیایی پژوهش؛ و همکاری ضعیف اساتید و اندیشمندان برای شرکت در مصاحبه. دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از: «اثرات نمونه‌گیری، خطای اندازه‌گیری و کمبود مطالعات انجام‌شده در موضوع و روش‌شناسی پژوهش حاضر. اثرات نمونه‌گیری، زمانی خود را نشان می‌دهد، که نمونه انتخاب‌شده، نماینده واقعی جامعه نباشد. به این پدیده، «سوگیری انتخاب نمونه»، نیز گفته می‌شود. خطای اندازه‌گیری، نیز در ارتباط با عدم دقت ابزار اندازه‌گیری، عملکرد نامناسب عامل انسانی یا اجرای ابرازهای اندازه‌گیری در شرایط غیراستاندارد است» (محمدی و مجتبی‌زاده، ۱۴۰۲: ۷۸). علی‌رغم محدودیت‌های مزبور، پژوهش حاضر، بر اساس یافته‌های پژوهشی، دارای پیشنهادها، ارزشمندی است. از لحاظ نظری پیشنهاد می‌شود، در سازمان‌های آموزشی، به توسعه و ترویج فرهنگ بهره‌وری از طریق بینش‌افزایی و برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی اقدام شود. از نظر کاربردی نیز پیشنهاد می‌شود، سازمان‌های آموزشی، از طریق عامل‌ها و ملاک‌های شناسایی‌شده در این پژوهش، به سنجش وضع موجود خود در رابطه با فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهره‌وری بپردازند. همچنین، هر یک از عامل‌های اکتشافی در پژوهش حاضر، به صورت جداگانه و با تفصیل بیشتر مورد بررسی قرار گیرد. الگوی پیشنهادی در این پژوهش، در سایر سازمان‌ها نیز به کار گرفته شود و چالش‌های پیاده‌سازی آن مورد پژوهش قرار گیرد.

### تعارض منافع

نویسندگان، هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

## سیاسگزاری

نویسندگان، مراتب تقدیر و تشکر صمیمانه خود را از صاحب نظران و مصاحبه‌شوندگان بخش کیفی پژوهش، مشارکت کنندگان بخشی کمی پژوهش، هیئت‌داوران رساله و ... که ما را در انجام و ارتقای کیفی این پژوهش یاری دادند، اعلام می‌کنند.

## منابع

- اسماعیل‌زاده، خلیل، نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد، بیگ‌زاده، یوسف و بیک‌زاده، جعفر. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین الگوی مطلوب بهبود بهره‌وری سازمانی در سازمان امور مالیاتی. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۱۲)، ۱۸-۳۸.
- انصاری رنانی، قاسم، سیزی علی آبادی، سارا. (۱۳۸۸). اولویت‌بندی عوامل سازمانی مؤثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک. بررسی‌های بازرگانی، ۶(۳۹)، ۴۹-۶۴.
- بابایی، بهزاد، میرسیاسی، ناصر، آزاد، ناصر و قجری، سمیه. (۱۴۰۱). طراحی الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های حاکمیتی-میانمداری. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۱(۱)، ۸۳-۱۱۴.
- باتمانی، فردین و حیدری، صابر. (۱۳۹۸). مطالعه فرهنگ سازمانی مدارس متوسطه و رابطه آن با یادگیری سازمانی معلمان. مدیریت مدرسه، ۷(۱)، ۱۸۲-۱۹۴.
- باتوانی، محمدعلی، فروغی‌پور، حمید، سلیمانی، مجید و آقایی، نجف. (۱۴۰۲). اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کاراته کارهای نخبه استان اصفهان با نقش میانجی نوآوری. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۲(۵۹)، ۳۰۹-۳۲۸.
- بخشنده، آرزو و لبادی، زهرا. (۱۳۹۷). ویژگی فرهنگ سازمانی سازمان‌های موفق و ناموفق در سازمان‌های آموزشی. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۳(۲)، ۶۹-۷۵.
- براتی، هادی و خوب‌چهره، محمد. (۱۴۰۱). شناسایی راهبردهای آموزش دروس مهارتی و کارگاهی در دوره همه‌گیری کووید-۱۹. تدریس پژوهی، ۱۰(۲)، ۳۸-۲۲.
- جلالی فراهانی، مجید، فریدونی، مسعود و ظفری، رؤیا. (۱۳۹۶). ارائه مدل تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۱)، ۴۱-۴۸.
- 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، ۸(۱۹)، ۱۱۵-۱۴۰.

حسینی لرگانی، سیده مریم و مجتبی زاده، محمد. (۱۳۹۷). طراحی و اعتباریابی الگوی برنامه درسی برای نظام آموزش عالی ایران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۴ (۳)، ۲۳-۵۱.

خرازیان، شهریار، گنجویی، فریده اشرف و زارعی، علی. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر بعد شناختی سرمایه اجتماعی. مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ۶۲ (۴/۱)، ۲۲۲-۲۳۲.

زارچی، محمود، رنگریز، حسن، عباسیان، حسین و سلطانی، ایرج. (۱۴۰۲). ارائه مدل تحول فرهنگ عالی محور در صنعت فولاد. پژوهش در مدیریت تولید و عملیات، ۱۴ (۲)، ۱۲۵-۱۴۲.

زارع، حسین، طالبی، سعید و صیغ، محمدحسین. (۱۳۹۹). آمار استنباطی پیشرفته. تهران: پیام نور.

زردشتیان، شیرین و ریحانی‌نیا، جلیل. (۱۴۰۰). اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری با نقش میانجی خلاقیت و نوآوری در وزارت ورزش و جوانان ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳ (۶۷)، ۲۸۸-۳۱۶.

سنجری، ملاحظ و جهانیان، رمضان. (۱۳۹۷). جهانی‌شدن و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های جهانی. فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، ۲ (۱)، ۱۷۰-۱۷۸.

صحرائی، مرادحاصل، احمدی، آمینه و احقر، قدسی. (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، ۱۲ (۴۳)، ۲۷۳-۲۹۴.

عباس‌پور، عباس و مجتبی زاده، محمد. (۱۴۰۱). طراحی و اعتباریابی الگوی اعتبارسنجی و تضمین کیفیت نظام آموزش عالی ایران. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۶ (۲۲)، ۷-۳۹.

فاضلی، حسن، عباس‌پور، عباس، رحیمیان، حمید و دلاور، علی. (۱۴۰۰). شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی سازمان آموزش و پرورش. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵ (۵۳)، ۲۳-۴۱.

قدسیان، نرگس، درانی، کمال، پورشافعی، هادی و اسدی یونسی، محمدرضا. (۱۳۹۴). الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی EOCM (مورد مطالعه آموزش و پرورش شهر بیرجند). مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳ (۲)، ۳۴۳-۳۶۷.

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. دو ماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰ (۳۹)، ۲۷۱-۲۹۴.

کاوه، داود، سلاجقه، سنجر و شیخی، ایوب. (۱۳۹۸). طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

- خراسان رضوی). *دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰(۳۹)، ۲۹۳-۳۱۴.
- کاویانی، حسن، سبزیکاران، اسماعیل و روشندل، مهدی. (۱۴۰۱). بررسی رابطه مدل فرهنگی هافستد (منطبق با رویکرد فرهنگ اسلامی) بر بهره‌وری منابع انسانی در یک یگان نظامی. *مدیریت و پژوهش‌های دفاعی*، ۲۰(۹۴)، ۱۳۷-۱۶۳.
- مبلغی، مصطفی و دانش، الهام. (۱۳۹۳). بررسی متغیرهای مؤثر بر فرهنگ‌سازمانی در جهت بهبود فرهنگ و بهره‌وری سازمانی در صنعت بیمه با استفاده از مدل دینسون (مطالعه موردی: صندوق ضمانت صادرات ایران). *مدیریت بهره‌وری*، ۸(۳۱)، ۱۱-۱۲۴.
- محرابی، حمیدرضا، سلیمی، مهتاب و محمدی‌نژاد گنجی، علیرضا. (۱۳۹۹). تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی (مورد مطالعه: کارکنان تأمین اجتماعی استان البرز). *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۵(۴)، ۱۴-۳۶.
- محمدیان، محمد، سنجقی، محمدابراهیم و سلطانی، محمدرضا. (۱۳۹۵). طراحی الگوی فرهنگ انسان‌محور یکی از نهادهای انقلاب اسلامی. *دوفصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت*، ۵(۸ و ۹)، ۲۰۳-۲۳۲.
- محمدی، لیلا و مجتبی‌زاده، محمد. (۱۴۰۲). نقش میانجی‌گری خود-کنترلی در رابطه با صفت‌های شخصیتی، تعهد سازمانی و انگیزش شغلی. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۷(۶۲)، ۶۴-۸۲.
- ملکی، شیوا، زاهد بابلان، عادل، خالق‌خواه، علی و تقوی، حسین. (۱۴۰۱). طراحی مدل پارادایمی مدرسه زندگی: بر اساس نظریه داده‌بنیاد. *تدریس پژوهی*، ۱۰(۳)، ۳۳۰-۳۰۰.
- مهرآرا، اسداله، طوطیان اصفهانی، صدیقه و شهریان، مجتبی. (۱۳۹۷). تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر جوسازمانی با توجه به تحول سازمانی در نظام آموزش و پرورش تهران. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۲(ویژه‌نامه)، ۹۲۷-۹۴۹.
- نجفلو، ربابه، کمالی، نقی و مجتبی‌زاده، محمد. (۱۳۹۶). بررسی رابطه سلامت روان و ارتباطات اثربخش با بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه مدیران مقطع ابتدایی. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۴(۱۴)، ۸۵-۱۰۵.
- نمامیان، فرشید و فیض‌الهی، صادق. (۱۳۹۴). تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام). *فصلنامه علمی فرهنگ ایلام*، ۱۶(۴۶) و ۴۷، ۱۶۱-۱۷۴.

## References

- Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(1), 34.
- Abbaspour, A., & Mojtabazadeh, M. (2022). Designing and Validation of Accreditation and Quality Assurance Model for Iranian Higher Education. *Research on Educational Leadership and Management*, 6(22), 7-39. [In Persian]
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Allen, M., Kilpatrick, D., Armstrong, M., Briggs, R., Course, G., & Pérez, N. (2002). Multistage cluster sampling design and optimal sample sizes for estimation of fish discards from commercial trawlers. *Fisheries Research*, 55(1-3), 11-24.
- Anderson Constance, M. (2014). Organizational culture and effectiveness in community college and business partnerships. *University of San Francisco*.
- Ansari Ranani, O., & Sabzi Aliabadi, S. (2010). Prioritization of effective organizational factors in improving the productivity of human resources in small industries. *Commercial Surveys*, 6(39), 49-64. [In Persian]
- Babaei, B., Mirsepassi, N., Azad, N., & Ghajari, S. (2022). Design a Model of Organizational Culture in Government- HubCoordinatorOrganizations (Case Study: Ministry of Interior). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 11(1), 83-114. [In Persian]
- Bakhshandeh, A., & Labadi, Z. (2018). Characteristics of organizational culture of successful and unsuccessful organizations in educational organizations. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 3(2), 69-75. [In Persian]
- Barati, H., & Khobchere, M. (2022). Identify Strategies for Teaching Skill and Workshop Courses during the COVID-19 Pandemic. *Research in Teaching*, 10(2), 38-22. [In Persian]
- Batavani, M., foroghipor, H., Soleymani, M., & Aghaei, N. (2023). Impact of Organizational Culture with the Mediatory Role of Innovation in Productivity of Karate in Isfahan Province. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(59), 309-328. [In Persian]
- Batmani, F., & Heidary, S. (2019). Examining status of organizational culture and its relation with teachers' organizational learning in high schools. *School Administration*, 7(1), 182-194. [In Persian]
- Chandra, S. A. (2008). Knowledge Management for Administrative Knowledge and Decision Sciences. *College of Business and Technology. Stripes*.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Doherty, A. J., & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport management*, 13(4), 280-297.
- Ek, A. (2024). Cultural Values and Productivity. *Journal of Political Economy*, 132(1), 295-335.
- Esmaelzadeh, K., Nejad Haji Ali Irani, F., Beigzadeh, Y., & Beikzad, J. (2023). Designing and explaining the ideal model for improving organizational productivity in the tax affairs organization. *Political Sociology of Iran*, 5(12), 18-38. [In Persian]
- Fazeli, H., Abbaspour, A., Rahimian, H., & Delavar, A. (2021). Identifying and Validating Components of Decision-Making of the Secondary School

- Principals in Iranian Education System. *Journal of Research in Educational Systems*, 15(53), 23-41. [In Persian]
- Ghodsian, N., Dorrani, K., Pourshafei, H., & Asadi Yoonesi, M. R. (2015). Educational organization culture model (Case Study: Education Department of birjand). *Organizational Culture Management*, 13(2), 343-367. [In Persian]
- Heinze, K. L., & Heinze, J. E. (2020). Individual innovation adoption and the role of organizational culture. *Review of Managerial Science*, 14, 561-586.
- Hosseini Largani, S. M., Mojtazadeh, M. (2018). Designing and validating a curriculum model for Higher Education System in Iran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 24(3), 23-51. [In Persian]
- Jafari, S., Moharramzadeh, M., & Sadegpour, A. (2020). Devising a relationship model of organizational culture and the effectiveness of knowledge management with the mediating role of organizational intelligence (Case study: physical education teachers). *Research on Educational Sport*, 8(19), 115-140. [In Persian]
- Kaveh, D., Salajeghe, S., & Sheikhy, A. (2019). Designing and explaining the model of organizational culture in Iran's higher education system and its relationship with psychological empowerment of employees. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(39), 293-314. [In Persian]
- Kaviani, H., Sabzkaran, I., & Roshandel, M. (2022). Investigating the Relationship between Hofstede Cultural Model (Consistent with the Approach of Islamic Culture) on Human Resource Productivity in a Military Unit. *Defensive Researches and Management*, 20(94), 137-163. [In Persian]
- 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 Business Studies and Management*, 2(9).
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kharazian, S., Ganjouie, F. A., & Zarevei, A. (2019). Identifying the components of organizational culture affecting the cognitive dimension of social capital. *Medical Journal of Mashhad University of Medical Sciences*, 62(4.1), 222-232. [In Persian]
- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of small business and enterprise development*, 23(2), 379-407.
- Levering, R. (2016). *This year's best employers have focused on fairness*. Retrieved from.
- 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*, 16, 709-737.
- Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2019). Linking ambidextrous organizational culture to innovative behavior: A moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership. *Frontiers in psychology*, 10, 2192.
- Maleki, S., Zahed babelan, A., Khaleghkhah, A., & Taqavi, H. (2022). Designing a Paradigmatic Model of the School of Life: Based on Grounded Theory. *Research in Teaching*, 10(3), 330-300. [In Persian]
- Mehrabi, H., Salimi, M., & Mohammadi Nezhad Ganji, A. (2020). The effect of organizational culture on organizational learning & psychological empowerment (Case study: Employees of social security organization of

- Alborz Province). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 15(4), 14-36. [In Persian]
- Mehrara, A., Tootian esfahani, S., & Shahrian, M. (2018). The impact of organizational culture on the organizational climate with regard to the organizational transformation in the education system of Tehran. *Journal of Research in Educational Systems*, 12(Special Issue), 927-949. [In Persian]
- Moballegghi, M., & Danesh, E. (2014). Examining variables affecting organizational culture in order to improve organizational culture and productivity in the insurance industry using Denison's model (case study: Iran Export Guarantee Fund). *Productivity Management*, 8(31), 11-124. [In Persian]
- Mohammadi, L., & Mojtazadeh, M. (2023). The Mediating Role of Self-Control in the Relationship between Personality Traits, Organizational Commitment and Job Motivation. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(62), 64-82. [In Persian]
- Mohammadian, Y., Sanjaghi, M. E., & Soltani, M. R. (1395). Culture model of human-centered design is one of the institutions of the Islamic Revolution. *Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management*, 5(8 & 9), 203-232. [In Persian]
- Najafloo, R., Kamali, N., & mojtazadeh, M. (2017). Examining the relationship between Mental Health and Effective Communications with Productivity from the Perspective of Elementary School Managers. *Research on Educational Leadership and Management*, 4(14), 85-105. [In Persian]
- Namamian, F., & Feizollahi, S. (2015). The effect of organizational culture on organizational performance in the role of mediator innovation (Case study: Ilam Industrial companies). *A Scientific Journal of Ilam Culture*, 16(46 & 47), 161-174. [In Persian]
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management decision*, 49(1), 55-72.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Ngeno, B. C., Sang, H. C., & Chemosit, C. (2020). Teachers' Computer Literacy in Selected Public Primary Schools in Ainamoi Sub-County in Kericho County, Kenya. *East African Journal of Education Studies*, 2(1), 1-7.
- Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., & Ishola, A. A. (2023). Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement. *Journal of HRM*, 26(1).
- Pineda-Celaya, L., Andrés-Reina, M. P., & González-Pérez, M. (2022). Measuring the Innovation Orientation of Organizational Culture: An Application to the Service Provider Companies of the State-Owned Oil Company PEMEX in the Southeast of Mexico. *Sustainability*, 14(4), 2035.
- Pizam, A. (2020). Hospitality as an organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(3), 431-438.
- Qalaei, A., Mohajaran, B., & Ashrafi Salim Kandi, F. (2019). The investigation of the relationship between organizational culture and organizational Entrepreneurship for the mediating role of occupational and individual characteristics. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(39), 271-294. [In Persian]
- Radhakrishnan, G. (2014). Sampling in mixed methods research. *International Journal of Advances in Nursing Management*, 2(1), 24-27.

- Rass, L., Treur, J., Kucharska, W., & Wiewiora, A. (2023). Adaptive dynamical systems modelling of transformational organizational change with focus on organizational culture and organizational learning. *Cognitive Systems Research*, 79, 85-108.
- Sahraei, M., Ahmadi, A., & Ahqar, O. (2019). The Place of Organizational Culture in Promoting Productivity. *Social Science Quarterly*, 12(43), 273-294. [In Persian]
- Sanjari, M., & Jahanian, R. (2018). Management of Organizational Culture in Educational Management. *Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(1), 170-178. [In Persian]
- Schein, E. H. (2018). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thanomwan, P., & Buncha, P. (2014). Relationship between organization culture and sufficiency school management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 796-801.
- Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International journal of project management*, 35(4), 571-585.
- Yusuf, F. A. (2020). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16-24.
- Zardoshtian, S., & Reyhanin Nia, J. (2021). The effect of organizational culture on productivity by mediating the role of creativity and innovation in the Ministry of Sport and Youth of Iran. *Sport Management Studies*, 13(67), 288-316. [In Persian]
- Zare, H., Talebi, S., & Saif, M. H. (2019). *Advanced inferential statistics*. Tehran: Payam Noor. [In Persian]
- Zarchi, M., Rangriz, H., Abbasian, H., & Soltani, I. (2023). A Transformation Model of Excellence-Oriented Culture in the Steel Industry. *Research in Production and Operations Management*, 14(2), 125-142. [In Persian]