

## ارائه مدل آموزش فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی با استفاده از مدل نظریه‌ای داده بنیاد

محمود جاویدمهر\*

علی معقول\*\*

حسن نوذهی\*\*\*

مرتضی بینش\*\*\*\*

### چکیده

این پژوهش با هدف ارائه مدل فرهنگ‌سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی با استفاده از روش نظام‌دار نظریه داده بنیاد یا گراند تئوری انجام شده است. برای به دست آوردن داده‌های مورد نیاز در این پژوهش با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه سیاست‌گذاری آموزش و پرورش مصاحبه‌ی بدون ساختار به عمل آمد و داده‌ها از مصاحبه‌ها استخراج شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش نظام دار استراوس و کوربین با کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شده است. بعد از تحلیل داده‌ها مدل پارادایم یا الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یادگیرنده مشارکتی استخراج شده است. بر اساس نتایج بدست آمده این الگو دارای شرایط علی (کیفیت، آینده نگری، نیاز جامعه)، شرایط زمینه‌ای (نیروی انسانی، فناوری، دانش محوری، دانش آموز ماهر، برنامه ریزی و ارزش و اخلاق)، شرایط مداخله (تجهیزات، فضای فیزیکی، عوامل اقتصادی، تمرکز زدایی، جذب نیرو)، راهبردها (مشارکت محوری، مهارت محوری، روش‌های آموزشی، عملکردگرایی) و پیامدها (کسب مهارت‌های گروهی، کسب مهارت‌های فردی و تأمین نیازهای جامعه) است.

واژه‌های کلیدی: آموزش، داده بنیاد، فرهنگ سازمانی، کد گذاری

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران

\*\* گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران (نویسنده مسئول)

ali\_maghool@yahoo.com

\*\*\* استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه حکیم سبزواری، ایران

\*\*\*\* استادیار برنامه‌ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان سبزوار، سبزوار، ایران

## مقدمه

یکی از عواملی که باعث تمایز یک سازمان از سازمان دیگر می‌شود فرهنگ‌سازمانی است فرهنگ‌سازمانی به‌تازگی در دانش مدیریت راه‌یافته است. با توجه به رشد علم و تحقیقات و نظریات جدیدی که روزبه‌روز بیشتر می‌شود، فرهنگ‌سازمانی هم اهمیت روزافزون می‌یابد. مفهوم فرهنگ‌سازمانی و نخستین بار در سال ۱۹۷۹ وارد ادبیات مدیریت شد ولی سابقه و پیشینه آن به سال ۱۹۶۴ باز می‌گردد که توسط دو زوج دانشمند به نام‌های بلیک<sup>۱</sup> و موتن<sup>۲</sup> مطرح گردید. وقتی افراد با سازمان ارتباط برقرار می‌کنند مجبورند با وظایف و قواعد، رویه‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری سازمان تماس داشته باشند که این موارد نشانگر فرهنگ‌سازمانی است. امروزه مردم شناسان اقتصاددانان، جامعه‌شناسان، روان‌شناسان به دلیل اهمیت فرهنگ‌سازمانی توجه خاصی به این موضوع مهم مدیریتی مبذول داشته و سعی دارند برای حل مشکلات و مسائل مدیریت از آن استفاده نمایند. چراکه دریافته‌اند با توجه به فرهنگ‌سازمانی می‌توان موفقیت‌های بی‌نظیر به دست آورد و بسیاری از مشکلات سازمان‌ها را مرتفع ساخت. فرهنگ آنچه را که انسان یاد می‌گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می‌کند. در مورد اینکه فرهنگ چگونه به وجود می‌آید، باید گفت که فرهنگ پدیده‌ای است که با توجه به خواسته‌های طبیعی و نیروهای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باروها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه‌ی اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ‌سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول سازمان است نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این‌رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا به بستر تحول است. مقصود از فرهنگ‌سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. نبود فرهنگ‌سازمانی قوی می‌تواند کارایی و اثربخشی سازمان را کاهش دهد که باوجود فرهنگ مناسب سازمانی می‌توان به تقویت سازمان کمک نمود. (رابینز، ۱۹۹۷)

- 
1. Blake
  2. Mouton

یکی از مفاهیمی که طی دهه‌های اخیر به شدت در تفکر مدیریتی نفوذ داشته، فرهنگ سازمانی است. سازمان‌ها هم چون جوامع، دارای فرهنگ مربوط به خود هستند که باعث تمایز آن‌ها می‌شود. دهه هشتاد را باید آغاز تحقیقات مجدد بر روی مسئله فرهنگ سازمانی به شمار آورد. علاقه برای انجام تحقیقات بیشتر بر روی فرهنگ سازمانی نشأت گرفته از عوامل گوناگونی است. از جمله به این موارد می‌توان اشاره کرد. اولاً، دهه هشتاد، دهه آغاز جهانی شدن سازمان‌ها و کسب‌وکارها است؛ لذا بحث هماهنگی بین کارکنان این‌گونه سازمان‌ها، بحث روز بوده. ثانیاً، در این دهه مشخص شد که سطوح مختلف عملکرد سازمان را می‌توان به نوع فرهنگ سازمان مرتبط دانست. ثالثاً، فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار عمل کند؛ زیرا برخی از ابعاد فرهنگ به‌راحتی قابلیت تقلید توسط رقبای نیستند و هم‌چنین، می‌توان به ظهور قدرت اقتصادی و صنعتی ژاپن به‌مثابه یک رقیب قابل توجه در برابر آمریکا اشاره کرد که محققان یکی از دلایل عمده آن را تفاوت‌های فرهنگی بین دو کشور می‌دانند. در بین رشته‌های علمی مختلف بر روی تعریف فرهنگ سازمانی توافق نظری وجود ندارد؛ با این وجود، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به‌عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (کوترز، ۲۰۰۶).

فرهنگ سازمانی، به خاطر اثربخشی و تأثیرات چشم‌گیری که بر سازمان‌ها دارد، توجه زیادی را به خود اختصاص داده است. در سال‌های اخیر این توجه به سیستم‌های آموزشی نیز سرایت کرده است. از میان عناصر مختلف تشکیل‌دهنده سیستم‌های آموزشی در مدارس، معلمان به‌عنوان هسته مرکزی و مجریان حقیقی دستگاه تعلیم و تربیت مطرح‌اند و تأثیر رفتارهای آنان بر جامعه به‌اندازه‌ای زیاد است که می‌توان گفت سعادت مملکت در دست آن‌ها است. از طرفی تحولاتی که امروزه در عرصه‌های مختلف وجود دارد، زمینه توجه به فرهنگ سازمانی را مطرح کرده است، زیرا فرهنگ سازمانی بر جنبه‌های مختلف مدیریت از جمله مدیریت دانش اثری پررنگ دارد. مدیریت دانش مهم‌ترین فعالیت یک سازمان است. دانش باعث خلق مزیت رقابتی می‌شود و سازمان‌هایی که قادر به کسب دانش کاری موردنیاز خود و استفاده درست

از آن نباشند در عرصه رقابت محکوم به شکست هستند. فرهنگ‌سازمانی مهم است زیرا اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی که همیشه در کارند، ممکن است پیامدهای پیش‌بینی‌نشده و ناخواسته داشته باشد. (گانسون، ۲۰۱۱)

تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آن‌ها را در قبال تحولات مورد ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ‌سازمانی، به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. فرهنگ‌سازمانی برچسبی اجتماعی است که از راه ارزش‌های مشترک، تدابیر نمادین و آرمان‌های اجتماعی، اعضای سازمان را به هم می‌پیوندد (ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۱: ۴۷).

مدل‌های متفاوتی برای فرهنگ‌سازمانی وجود دارد از جمله ویلیام اوچی، پیترز، الگوی پارسونز، ادگار شاین، الگوی دیل و کندی، چارلز هندی که این مدل‌ها به معیارهای مختلفی اشاره نموده‌اند. از آن جمله می‌توان به استعداد افراد، مدیریت مشارکتی، ارزش‌های سازمان، رفتار شهروندی، میزان کارایی، انگیزش، نوآوری، انطباق-پذیری، بهسازی نیروی انسانی و ابتکار فردی اشاره نمود که در چهارچوب زیر به مدل‌هایی که بیشتر تکرار شده نشان داده شده است.



شکل ۱. چارچوب نظری تحقیق

## روش

به منظور دستیابی به توصیفی غنی از تجارب، نگرش و ادراک مصاحبه شونده‌گان نسبت به فرهنگ سازمانی از روشهای پژوهش کیفی و به طور خاص از راهبرد نظریه‌ی داده بنیاد اشتراس و کوربین استفاده شد. نظریه داده بنیاد بر مبنای داده‌هایی است که به صورت منظم گرد آوری و تحلیل شده‌اند و مقصود آن ساختن و پرداختن نظریه‌ای است که در زمینه‌ی مورد مطالعه صادق و روشنگر باشد (اشتراس و کوربین ۱۳۸۵، هالتون ۳، ۲۰۱۰)؛ بنابراین در این پژوهش کیفی بر مبنای طرح نظامند نظریه داده بنیاد ادراک مصاحبه شونده‌گان پیرامون چگونگی، علل، راهبردها، زمینه و پیامدهای فرهنگ سازمانی شد. گروه اول: مدیران مدارس آموزش و پرورش گروه دوم: متخصصین آموزش و بهسازی (کارشناس مسئولان دواير آموزش) گروه سوم: سیاست گذاران در سطح کلان مدیران عالی ادارات آموزش و پرورش استان (مدیران و معاونین ادارات). بنابراین مصاحبه شونده‌گان پژوهش را سه گروه فوق تشکیل می‌دهند و بر مبنای نمونه گیری نظری، نمونه از بین آنها انتخاب شده است. نمونه گیری نظری نوعی نمونه گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آنها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند لازم به ذکر است علاوه بر نمونه گیری هدفمند از نمونه گیری گلوله برفی نیز استفاده شده است.

داده‌ها از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از افراد که در گروه‌های فوق بودند در زمینه تحقیق گرد آوری شد. مصاحبه‌ها به صورت فردی انجام شد و زمان آنها به طور میانگین ۴۵ دقیقه بود. نمونه گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ مقصود از اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله، پدید نیاید و روابط بین مقوله‌ها بر قرار و تایید شده است (اشتراس و کوربین ۱۳۸۵). سؤالات مصاحبه از نوع پاسخ باز بوده و بر اساس ابعاد نظریه زمینه‌ای مواردی مانند مقولات (ابعاد) اصلی دارای شرایط علی (کیفیت، آینده نگری، نیاز جامعه)، شرایط زمینه‌ای (نیروی انسانی، فناوری، دانش محوری، دانش آموز ماهر، برنامه ریزی و ارزش و اخلاق)، شرایط مداخله (تجهیزات، فضای فیزیکی، عوامل اقتصادی، تمرکز زدایی، جذب نیرو)، راهبردها (مشارکت محوری، مهارت محوری، روش‌های آموزشی، عملکردگرایی) و پیامدها (کسب مهارت‌های گروهی، کسب مهارت‌های فردی و تأمین

نیازهای جامعه) را مورد کاوش قرار می‌داد تا از زبان مصاحبه شونده‌گان پدیده روشن شود. مصاحبه‌ها، ضبط و سپس پیاده شد. دادها از طریق فرایند کد گذاری و مبتنی بر طرح نظام دار نظریه داده بنیاد (اشتراس و کوربین، ۱۳۸۵) تحلیل شدند. در طی کد گذاری باز، متن مصاحبه‌های پیاده شده با استفاده کدهای زنده علامت گذاری و ایده های تکراری شناخته شده. مفاهیم شامل کلمه‌ها و عبارات هایی بود که تجربه‌های مصاحبه شونده‌گان و ایده های آن‌ها را در خصوص فرهنگ سازمانی منعکس می‌نمود. کد گذاری و بررسی مفاهیم تکرار شده تا رسیدن به اشباع، وقتی هیچ موضوع جدید نمی‌توان در داده‌های خام یافت، ادامه یافت. در مرحله کد گذاری محوری با توجه به نقش مفاهیم به دست آمده در تبیین رویکرد فرهنگ سازمانی، این مفاهیم در قالب: شرایط علی (علل پدیده‌ی اصلی)، راهبردها (راهبردهایی که در پاسخ به پدیده‌ی اصلی انجام می‌شوند)، زمینه (شرایط بستر ساز خاص مؤثر مؤثر بر راهبردها)، شرایط مداخله گر (شرایط عام مؤثر بر راهبردها) به صورت نظری از طریق مدل پارا دایمی به هم مرتبط شدند. در کد گذاری انتخابی، نظریه پژوهش در باره رویکرد مدیران نسبت به فرهنگ سازمانی روایت شده است. کد گذاری انتخابی، بیانی از فرایند پژوهش و سیر داستان پژوهش می‌دهد. در طی تحلیل، چندین بار متن پیاده شده‌ی مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل قبلی مورد باز نگری قرار گرفت. همچنین بر اساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد (کرسول و میلر ۱، ۲۰۰۰، ص ۱۲۵-۱۲۷):

تطبیق توسط اعضاء ۲: ۳ نفر از مصاحبه شونده‌گان گزارش نهایی مرحله‌ی نخست فر آیند تحلیل و مقوله های به دست آمده را باز بینی کردند. پیشنهادهای آن‌ها در کد گذاری‌های باز و محوری اعمال شد. بررسی همکار ۴: ۳ نفر از اساتید و ۲ نفر از دانشجویان دکتری رشته آموزش عالی، پارا دائم کد گذاری باز و محوری را بررسی نمودند و نظرات آن‌ها در تدوین مدل به کار رفت. جامعه آماری تحقیق حاضر با توجه به استراتژی انتخاب شده برای انجام پژوهشی (روش نظریه پردازی داده بنیاد) ذیل رویکرد تحقیقی کیفی تعریف می‌شود. از آنجا که مطابق با مراحل استراتژی پژوهشی مذکور، محقق جهت گردآوری اطلاعات به خبرگان موضوع مراجعه کرده است (داده‌های دست اول) لذا جامعه آماری تحقیق عبارت است از خبرگان موضوع خط

مشی گذاری (سیاستگذاری) آموزش و پرورش استان خراسان رضوی که دارای دانش و تجربه مرتبط در موضوع باشند. چنین افرادی طبعاً در سطوح عالی سیستم آموزش و پرورش استان و یا سطوح علمی و دانشگاهی فعالیت داشته‌اند؛ این افراد شامل مدیران عالی ادارات و معاونین ادارات آموزش و پرورش کارشناس مسئولان دواير آموزش و مدیران مدارس ادارات می‌باشند. نمونه آماری تحقیق شامل ۵ نفر از مدیران عالی ادارات آموزش و پرورش و ۳ نفر از معاونین ادارات آموزش و پرورش و ۲ نفر از کارشناس مسئولان دواير آموزش و ۵ نفر از مدیران مدارس ادارات آموزش و پرورش در خراسان رضوی می‌باشند.

### یافته‌ها

یافته‌های حاصل از کد گذاری باز در قالب جدول و مولفه های پارا دائم کد گذاری محوری در زیرارائه شده‌اند سپس هر یک از مفاهیم و سازه ها به دست آمده و سیر پژوهش توصیف و تشریح شده است. در کدگذاری محوری با ایجاد پیوند میان مقوله‌ها و در پی آن میان مفاهیم و داده‌ها، مقوله‌های اصلی و فرعی نمایان شدند؛ بدین شکل که یک مقوله در محور تحلیل قرار گرفته و کدگذاری مبتنی بر آن شکل گرفت. به بیان دیگر کدگذاری محوری، فرآیند ربط دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. در ادامه مقوله‌های محوری و زیر مقوله‌هایشان نمایش داده شده است.



شکل ۲. مقوله محوری شرایط علی و زیر مقوله‌های آن

چنانکه ذکر شد کدگذاری محوری، فرآیند ربط دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگیها و ابعاد است. این مقوله محوری دارای زیرمقوله‌های کیفیت گرایی، آینده نگری و تأمین نیازهای جامعه است؛ که هر کدام از این مقوله‌ها نیز شامل زیر مقوله‌هایی می‌باشند. مقوله کیفیت گرایی شامل توجه به بعد کیفی در هر سطح و در هر چیزی در سازمان و فرهنگ مشتری مداری است. مقوله آینده نگری شامل بحث‌های مبط به جهانی‌شدن و اثرات آن بر سیستم‌های آموزشی و شامل نگاه به شرایط زندگی برای سازمان بویژه برای دانش آموزان است. مقوله نیاز جامعه نیز شامل دست پیدا کردن به اهداف و انتظارات جامعه است.

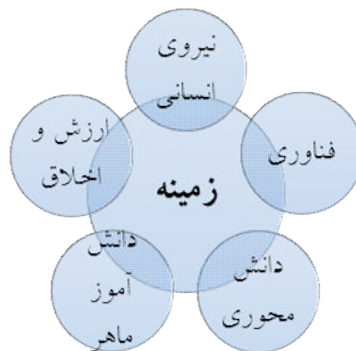


شکل ۳. مقوله محوری عوامل مداخله‌گر و زیر مقوله‌های آن

بدلیل اینکه در کدگذاری محوری، مقوله‌ای که به‌عنوان محور برای بقیه مقوله‌ها انتخاب می‌شود باید بین زیرمقوله‌های خود ارتباط برقرار کرده و بیانگر ویژگی‌های زیر مقولات نیز باشد عنوان این مقوله مداخله‌گر انتخاب شده است. هر یک از مقوله‌هایی که زیر مقوله‌ی مقوله مداخله‌گر ارائه شده‌اند نیز دارای زیر مقوله‌هایی می‌باشند. مقوله تجهیزات شامل فراهم کردن تجهیزات توسط مسئولین مربوطه، تناسب تجهیزات با امور موردنیاز، فراهم کردن زیر ساخت‌ها تجهیزات، آموزش‌های قبل از بکارگیری تجهیزات و فناوری‌های نوین است. مقوله فضای فیزیکی شامل فضای فیزیکی بیرون یا محوطه مدرسه، فضای فیزیکی داخل مدرسه، امکان چیدمان‌های متنوع با توجه به نیاز اعم از



صندلی‌ها و میزها و ... کلاس درس است. مقوله اقتصاد که یکی از مقولات مورد تاکید در سیستم‌های آموزشی کشورهای پیشرفته بوده و یکی از دغدغه‌های مسئولین سیستم آموزشی کشور و بویژه استان خراسان رضوی است شامل توسعه حرفه‌ای معلمان، جذب سرمایه از سرمایه‌گذاران بیرون مدرسه و درآمدزایی در داخل مدارس است. مقوله تمرکز زدایی و ارزشیابی شامل بومی‌گرایی در آموزش بویژه در محتوای برنامه‌های درسی مختلف، اصلاح معیارهای ارزشیابی است. بومی‌گرایی نیز یکی از موارد مورد تاکید بسیاری از مصاحبه‌شونده‌ها بود که بیان می‌داشتند یکی از عوامل بسیار مهم در پایین بودن انگیزه‌های یادگیری دانش‌آموزان این است که آن‌ها محتوایی را می‌خوانند که نمی‌شناسند برایشان آشنا نیست در زندگی خود احساس نیاز به مطالب مطالعه شده ندارند. مقوله جذب نیرو یکی دیگر از زیر مقوله‌ها است این مقوله شامل: جذب نیروهایی با مدارک بالاتر کارشناسی ارشد و دکتری است مصاحبه‌شونده‌ها می‌گفتند در کشورهای پیشرفته معلمان زیادی وجود دارد که با مدارک مقطع بالایی مشغول تدریس در مدارس ابتدایی و راهنمایی هستند و چون دارای علم و سواد بالا و به روزی هستند مطمئناً در تدریس کارایی بیشتری خواهند داشت. تناسب تعداد معلمان و دانش‌آموزان نیز یکی دیگر از مواردی بود که مورد تاکید مصاحبه‌شونده قرار داشت.



شکل ۴. مقوله محوری زمینه و زیر مقوله‌های آن

وقتی از زمینه بحث می‌شود شرایط یا بستری که موجب رشد و یا عدم رشد چیزی می‌شود به ذهن خطور می‌کند. در مطالعه حاضر نیز بدین خاطر نام مقوله محوری را

زمینه انتخاب کردیم که زیرمقوله‌های این مقوله زمینه رشد و موفقیت الگوی مورد نظر را فراهم می‌کنند. به عبارتی اگر مقوله‌های ارائه شده در سازمان آموزش و پرورش استان بصورت مناسب و مطلوب وجود داشته باشند می‌توان گفت که زمینه‌های موفقیت الگوی مورد نظر پژوهش حاضر فراهم است و الگو در صورت اجرا شدن می‌تواند به اهداف خود دست پیدا کند. مقوله زمینه شامل زیر مقوله‌های نیروی انسانی، فناوری، دانش محوری، دانش آموز ماهر، ارزش و اخلاق است؛ که هر کدام از این مقوله‌ها دارای زیرمقوله‌هایی هستند. مقوله نیروی انسانی شامل کرامت انسانی، انگیزه‌های نیروی انسانی، نیروی متخصص، روابط انسانی، وجهه اجتماعی معلمان، دانش فناورانه نیروهای سازمان، تفویض اختیار در حد مطلوب به معلمان در انتخاب ابزارها، روش‌های آموزشی و محتوای درسی، توجه به علایق و توانمندی‌های بروز نیروها، همسویی اهداف سازمان با اهداف افراد سازمان است. مقوله فناوری شامل نگرش مثبت به فناوری‌ها، بویژه فناوری‌های نوین ارتباطات و اطلاعات، توجیه معلمان در بکارگیری فناوری‌ها، دانش فناورانه افراد سازمان است. این مقوله یعنی فناوری‌های نوین قابلیت‌های آموزش و یادگیری بسیار زیادی دارد که تجارب کشورهای توسعه یافته نیز بیان کننده این مورد است. مقوله دانش محوری شامل زیر مقوله‌های پویایی افراد سازمان، بروز بودن افراد سازمان، یادگیرنده بودن سازمان، اهمیت دانش و یادگیری در مسئولیت‌های افراد سازمان، تسهیم دانش افراد سازمان است. مقوله برنامه ریزی نیز شامل زیر مقوله‌های توسعه پایدار، تعالی‌گرایی، همسویی منابع تربیتی و آموزشی رسمی و غیر رسمی، برنامه‌مداری، مدیریت زمان، ارتباط با محیط یا فراسیستم‌ها، توجه به نیازهای جامعه در برنامه‌ریزی‌ها است. مقوله ارزش و اخلاق شامل صرفه‌جویی در منابع، راستگویی و صداقت در بین همه افراد یا مسئولین سازمان، پرهیز از سیاست‌زدگی، پرهیز از مدگرایی، توجه به ارزش‌های دینی و مذهبی و فرهنگ یکسان همه دانش‌آموزان است. در بین زیر مقوله‌های این مقوله مورد ارزش‌های دینی و مذهبی در مصاحبه‌های انجام‌شده تاکید موکدی داشته است.



شکل ۵. مقوله محوری راهبردها و زیر مقوله‌های آن

راهبرد عنوان مقوله محوری و اساسی دیگر است که از دل مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش استخراج شده است. هر سازمانی باید در زمینه<sup>۴</sup> یا شرایط خاص خودش برای رسیدن به اهداف خود دارای راهبردها یا روش‌های خاص باشد که این راهبردها بیان می‌کنند که سازمان مورد نظر چگونه به اهداف دست پیدا خواهد کرد. در پژوهش حاضر نیز سازمان آموزش و پرورش استان می‌تواند با استفاده از راهبردهایی که این الگو ارائه کرده است به اهداف مورد نظر خود دست پیدا کند. مقوله محوری راهبرد دارای زیر مقوله‌های مشارکت محوری، مهارت محوری، روش‌های آموزشی و عملکرد گرایبی است. مقوله مشارکت محوری شامل زیر مقوله‌های کارگروهی، همکاری و مشارکت، مدیریت تیمی و مشارکتی، تصمیم‌گیری‌های مشارکتی در سطوح بالا و پایین سازمان، مشارکت دانش آموزان در اداره و تصمیم‌گیری‌های سازمان است. این مقوله در همه مصاحبه‌های انجام شده مورد تاکید قرار گرفته است و بیان شده است که اگر تصمیمات سازمان بر اساس سلیقه یک نفر باشد آن سازمان موفقیت چندانی به دست نخواهد آورد اگر قوانین و شرایط اداری را افراد سازمان بصورت گروهی تعیین کنند خودشان دارای انگیزه زیاد بوده و دارای احساس تعلق خواهند بود. مقوله مهارت محوری، مقوله دیگری است که در مقوله محوری راهبرد، جای گرفته است. این مقوله شامل زیر مقوله‌های ارتباط محتوای درس با زندگی واقعی یادگیرندگان، آموزش چگونه زیستن، آموزش بهداشت شخصی، آموزش تفکر سیستمی، مهارت‌های تفکر

انتقادی، مهارت‌های تفکر خلاقانه، مهارت‌های تفکر حل مسئله است. مقوله روش‌های آموزشی، مقوله‌ای است که امروزه در تعیین موفقیت سیستم‌های آموزشی دنیا نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. مقوله روش‌های آموزشی شامل: بکارگیری فناوری‌ها، استفاده از منابع متنوع آموزشی، استفاده از محیط‌های متنوع آموزش و یادگیری، روش‌های پژوهشگری محور، روش‌های یادگیری عمیق، دانش آموز محوری، استفاده از فعالیت‌های شاد و جذاب و استفاده از تفریح را شامل می‌شود. انتخاب روش‌های آموزشی مناسب در ایجاد انگیزه و نحوه و میزان یادگیری در دانش آموزان بسیار مهم است. مقوله عملکردگرایی مقوله مهم دیگری در مقوله محوری راهبرد است. این مقوله محوری بیشتر به تعیین کننده بودن توانایی در انتخاب‌ها برای سمت‌های مختلف و ارزشیابی مناسب از عملکرد است؛ که شامل زیر مقوله‌های نظم‌گرایی، قانون‌گرایی، تخصص‌گرایی، شایسته‌سالاری، نظارت مستمر بر عملکرد، تعیین معیارهای دقیق و شفاف ارزیابی عملکرد، استفاده از تشویق در بهبود عملکرد، ارزشیابی عملکرد و خودارزیابی است.



شکل ۶. مقوله محوری پیامدها و اهداف و زیر مقوله‌های آن

به همین خاطر بدلیل اینکه گزینه پیامد می‌تواند هر سه مقوله کسب مهارت‌های فردی، کسب مهارت‌های گروهی و تأمین نیازهای جامعه را شامل شود انتخاب شده است. هر یک از مقوله‌های زیر مقوله ذکر شده در این بخش، دارای زیر مقوله‌های خاص خودشان است. مقوله کارگروهی شامل زیر مقوله‌های موفقیت در کارهای گروهی، برقراری ارتباط باهمدیگر، همدلی و مشارکت در امور جامعه است. مقوله

مهارت‌های فردی شامل: مهارت‌های زندگی، مسئولیت پذیری، استقلال شخصیت و خودگردانی، یادگیرنده مادام‌العمر بودن است و همچنین مقوله تأمین نیازهای جامعه شامل: نیازهای جامعه و افراد آن، پیشرفت جامعه، عمل به ارزش‌های اسلامی و مذهبی جامعه و نهادینه شدن فرهنگ مطالعه به‌عنوان فرهنگ غالب در جامعه در فراگیران است. اهداف یا پیامد یکی دیگر از مقوله‌های محوری الگوی مطلوب فرهنگ‌سازمانی استان خراسان رضوی در پژوهش حاضر است. هدفمندی برای هر سازمانی حیاتی است به عبارتی هر سازمان موفق باید دارای اهداف خاص خود باشد. زمانیکه سازمان به این اهداف دست پیدا کند گفته می‌شود سازمان، سازمان موفق بوده است.

کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه سازی و بهبود مقوله‌هاست به‌گونه‌ای که نتایج پژوهشی شکل تئوری به خود گیرد. استراوس و کوربین، در این رابطه می‌گویند «در کدگذاری باز، تحلیل گر به پدید آوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها می‌پردازد و سپس می‌کوشد تا مشخص کند که چگونه مقوله‌ها در طول بعدهای تعیین شده تغییر می‌کنند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به‌طور نظام مند بهبود یافته و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند. کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه سازی و بهبود مقوله‌ها است».

الگوی به‌دست‌آمده بنام «الگوی یادگیرنده مشارکتی» نامگذاری شده است. این نام بدین جهت انتخاب شده است که مطابق با تبیین نظریه به‌دست‌آمده فرهنگی برای سازمان آموزش و پرورش استان مناسب است که دارای یادگیرنده‌گی و مشارکت باشد. به عبارتی مطابق با نظریه حاضر زمانی سازمان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی می‌تواند موفق باشد که فرهنگ یادگیرنده مشارکتی را سرلوحه همه امور خود قرار دهد.

جدول ۱: چهارچوب کدگذاری در تحلیل داده‌ها

ردیف	متغیر	مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله فرعی و ویژگی‌ها
۱	۱	کیفیت گرای	شایسته‌سالاری	تخصص‌گرایی، نظم و قانون‌گرایی
			اقتصاد مقاومتی و کیفیت گرای	هدفمندی، توسعه پایدار، تعالی‌گرایی، صرفه‌جویی، درآمدزایی مدارس
۲	۲	آینده‌نگری	نیازسنجی مسئولیت اجتماعی	نیاز جامعه، جامعه محوری، همسویی منابع تربیتی، ارتباط مدرسه و جامعه و صنعت
			منابع متنوع آموزشی	استفاده از منابع متنوع در تدریس
۳	۳	نیازهای جامعه	نظم و قانون	نظم در امور، قانون‌گرایی، نظم و انضباط

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله فرعی و ویژگی‌ها
نیروی انسانی	روابط انسانی	راحتی در روابط و راستگویی، اخلاق، عمل به علم، شایسته سالاری، کرامت انسان، هم افزایی
	نیاز نیروی انسانی	تأمین نیازهای معلمان
فناوری	به کارگیری صحیح فناوری	به کارگیری فناوری، فرهنگ به کارگیری فناوری، نمایش اهمیت فناوری، نگرش مثبت به فناوری، جذب افراد با دانش فناورانه، فراهم سازی تجهیزات، بکارگیری فاوا در کلاس، چیدمان دایره‌ای، علم و تجهیزات، فناوری نوین، آموزش لازم قبل از به کارگیری فناوری، تناسب تجهیزات، فناوری و خلاقیت، فراهم سازی سخت افزارها و نرم افزارها، رایانه و اینترنت، دانش جدید و فناورانه
	دانش محوری	تغییر و به روز بودن دانش، پویایی افراد سازمان، تعالی سازمانی، اهمیت دانش و یادگیری
دانش آموز ماهر	تربیت همه جانبه	نظم در امور، قانونگرایی، نظم و انضباط
	تخصص گرایی	اهمیت نیروی انسانی، اهمیت نیروی متخصص، تخصص و تعهدگرایی، دانش محوری، عمل گرایی، مهارت محوری،
ارزش و اخلاق	هدفمندی و راهبرد	تعیین اهداف، نظم و انضباط، قانون گرایی، شایسته سالاری، عدالت، هدفمندی، نظم گرایی، قانون گرایی، هدف محوری، تعیین اهداف براساس جنسیت
	صداقت	تخصص گرایی در جذب
تجهیزات	توسعه محوری	توسعه حرفه‌ای معلمان، وجهه اجتماعی معلمان، فضای فیزیکی استاندارد، تناسب تعداد معلمان و دانش آموزان، استفاده از افراد مقاطع بالاتر، توجه به جهانی شدن، تفویض اختیار به معلمان، آینده نگری در برنامه درسی، توجه به علایق و توانمندی نیروهای جدید، ارتباط مدارس با جامعه و صنعت، مدارس استاندارد، فرهنگ کیفیت، مشتری عوامل اقتصادی مداری، هدفمندی، درآمدزایی، فرهنگ یکسانی، همسویی منابع آموزشی، شایسته سالاری، جذب سرمایه، پویایی افراد سازمان، انگیزه‌های نیروی انسانی، تعالی سازمانی، تغییر و به روز بودن دانش، پویایی افراد سازمان، تجارب کشورهای پیشرفته

رابطه زمیندای

۲

شرایط مداخله‌گر

۳

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله فرعی و ویژگی‌ها
فضای فیزیکی	به کارگیری صحیح فناوری	به کارگیری فناوری، فرهنگ به کارگیری فناوری، نمایش اهمیت فناوری، نگرش مثبت به فناوری، جذب افراد با دانش فناورانه، فراهم سازی تجهیزات، بکارگیری فاوا در کلاس، چیدمان دایره‌ای، علم و تجهیزات، فناوری نوین، آموزش لازم قبل از به کارگیری فناوری، تناسب تجهیزات، فناوری و خلاقیت، فراهم سازی سخت افزارها و نرم افزارها، رایانه و اینترنت، دانش جدید و فناورانه
جذب نیرو	صداقت	تخصص گرایی در جذب
ارزشیابی	عملکرد گرایی	اصلاح ارزشیابی، معیارهای شفاف سنجش عملکرد، استمرار سنجش عملکرد، حمایت مثبت رفتاری، تشویق در بهبود عملکرد، نظارت و ارزشیابی، اصلاح معیارهای ارزشیابی، تشویق عملکرد درست، مدیریت عملکردی تشویقی، نظارت مستمر، خودارزیابی، اصول تشویق و تنبیه، ارزشیابی عملکرد، انگیزه‌های نیروی انسانی، انگیزش و شایسته سالاری، توجه به نیازهای افراد، ابزارهای دقیق و شفاف سنجش عملکرد، تعیین معیارهای دقیق عملکردی
عوامل اقتصادی	درآمدزایی	جذب سرمایه و درآمدزایی
	اقتصاد مقاومتی و کیفیت گرایی	هدفمندی، توسعه پایدار، تعالی گرایی، صرفه جویی، درآمدزایی مدارس
تمرکز زدایی	بومی گرایی	بومی گرایی، تمرکز زدایی
مشارکت محوری	کار گروهی	تصمیم گیری مشارکتی، مدیریت مشارکتی، همکاری و کار گروهی، فرهنگ مشارکتی، تسهیم دانش، کارهای تیمی، مشارکت در تعیین محتوا و روش، نظم و کار گروهی، همکاری در مدیریت
	جذب سرمایه	جذب سرمایه
مهارت محوری	مهارت زندگی	مدیریت زمان، همدلی، مهارت‌های زندگی، مسئولیت پذیری، پرهیز از مدگرایی، مهارت‌های چندگانه، استقلال شخصیت و خودگردانی، برنامه مداری، تفکرسیستمی، چگونه زیستن، بهداشت شخصی، حس مسئولیت پذیری، خلاقیت محوری
	اقتصاد مقاومتی و کیفیت گرایی	هدفمندی، توسعه پایدار، تعالی گرایی، صرفه جویی، درآمدزایی مدارس
روش‌های	منابع متنوع آموزشی	استفاده از منابع متنوع در تدریس

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله فرعی و ویژگی‌ها
آموزشی	استفاده از منابع متنوع در تدریس، یادگیرنده محوری، محیط‌های یادگیری متنوع، یادگیری عمیق، پژوهشگر	مقوله فرعی و ویژگی‌ها
آموزش‌های آموزشی	مطالعه گرای، فعالیت‌های شاد و جذاب، تربیت چندبعدی، مهارت‌های زندگی، توجه به حیطه عاطفی، تفکر خلاق و انتقادی و مسئله محور	
ارزشیابی	اصلاح ارزشیابی، معیارهای شفاف سنجش عملکرد، استمرار سنجش عملکرد، حمایت مثبت رفتاری، تشویق در بهبود عملکرد، نظارت و ارزشیابی، اصلاح معیارهای ارزشیابی، تشویق عملکرد درست، مدیریت عملکردی تشویقی، نظارت مستمر، خودارزیابی، اصول تشویق و تنبیه، ارزشیابی عملکرد، انگیزه‌های نیروی انسانی، انگیزش و شایسته‌سالاری، توجه به نیازهای افراد، ابزارهای دقیق و شفاف سنجش عملکرد، تعیین معیارهای دقیق عملکردی	
عملکرد گرای	سیاست زدایی	پرهیز از سیاست زدگی
کسب مهارت کار گروهی	کار گروهی	تصمیم‌گیری مشارکتی، مدیریت مشارکتی، همکاری و کار گروهی، فرهنگ مشارکتی، تسهیم دانش، کارهای تیمی، مشارکت در تعیین محتوا و روش، نظم و کار گروهی، همکاری در مدیریت
تفریح محوری	تفریح محوری	تربیت و تفریح، فعالیت جذاب، فعالیت‌های شاد
کسب مهارت‌های فردی	مهارت زندگی	مدیریت زمان، همدلی، مهارت‌های زندگی، مسئولیت‌پذیری، پرهیز از مدگرایی، مهارت‌های چندگانه، استقلال شخصیت و خودگردانی، برنامه‌مداری، تفکر سیستمی، چگونه زیستن، بهداشت شخصی، حس مسئولیت‌پذیری، خلاقیت محوری
تأمین نیازهای جامعه	نیازسنجی مسولیت اجتماعی	نیاز جامعه، جامعه محوری، همسویی منابع تربیتی، ارتباط مدرسه و جامعه و صنعت

۵

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی بوده که برای رسیدن به این سؤال که مدل مناسب فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی کدام است طراحی گردیده است. تجارب زیسته مصاحبه‌شونده‌ها نشان داد که یادگیری عامل کلیدی موردنیاز سازمانی است که



می‌خواهد در دنیای امروزی پا برجا بماند. سازمان‌های بزرگ همواره در این اندیشه هستند که چگونه به گسترش دانش در سازمان بپردازند؛ زیرا دریافته‌اند که یادگیری مانند کاتالیزور عمل می‌کند. در سازمانهایی که سیستم مدیریت دانش به خوبی اعمال شده است، یادگیری افراد در خود سازمان صورت می‌گیرد و تغییر دیدگاه افراد در قالب تغییرات رسمی و غیررسمی عملکرد سازمان منعکس می‌شود. دانش وقتی که بین همگان تقسیم شود ثمردهی بیشتری دارد. یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که مدام توانایی خود را صرف ساخت آینده می‌کند. روش‌های جدید را می‌آموزد و راه‌های قدیمی انجام کار را فراموش می‌کند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می‌کند و مداوم آن را انتقال می‌دهد. همچنین به وجود آورنده دیدگاه‌های جدید است. این سازمان مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می‌دهند، مدل‌های جدید یادگیری را فراگرفته و یاد می‌گیرند که چگونه بیاموزند. محل آزمایش مداوم تجربه‌ها، انتقال آن‌ها و ربط دادن آن به هدف اصلی است.

یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که شیوه‌های انجام کار را هدایت می‌کند، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور می‌شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند، گروه‌های کاری را تشکیل می‌دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند، با کارکنان ارتباط همه جانبه‌ای برقرار می‌کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می‌دهد، به آن‌ها می‌آموزد که قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود توسعه دهند، از ایده‌های جدید استقبال می‌کند، با سرعت زیاد آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را معرفی می‌کند، ارباب رجوع خود را می‌شناسد و مستقیماً با آن‌ها وارد گفتگو می‌شود، بازخوردهای مثبت را به همه کارکنان به‌طور مستمر ارائه می‌دهد و تنبیه‌ها را به حداقل می‌رساند، آگاهی و شناخت را سرلوحه رشد حرفه‌ای کارکنان قرار می‌دهد، رضایت و غرور کارکنان را تقویت می‌کند، برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به‌طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می‌کند. یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که دیدگاه جدیدی خلق کند و بوسیله ارتباط به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. این انتقال از طریق مشارکت صورت می‌گیرد. مشارکت و مدیریت مشارکتی برای مدیریت دانش بستری فراهم می‌کند که در آن کسب اطلاعات و دانش و به اشتراک

گذشتن آن در سرتاسر سازمان نهادینه می‌شود و زمینه را برای ایجاد سازمانی یادگیرنده فراهم می‌سازد.

برای اینکه رضایت سازمان به دست آید باید شرایطی فراهم شود به عبارتی باید خواهان این رضایت بوده شرایط ضروری برای بروز آن را فراهم کرد یعنی باید سازمان به دنبال کیفیت گرایی، آینده نگری و تأمین نیازهای جامعه باشد این سه مورد از شرایط علی و موجبی رضایت خواهد بود. برای توجه کردن و فراهم کردن این شرایط علی و موجبی باید زمینه‌ها و عوامل عملی شدن را فراهم کرد در الگوی یادگیرنده مشارکتی، این زمینه‌ها عبارتند از: نیروی انسانی، فناوری، دانش محوری، دانش آموز ماهر پروری، برنامه ریزی و توجه به ارزش‌ها و اخلاق بنابراین اگر سازمان به این عوامل توجه کند می‌تواند زمینه عملی شدن شرایط علی را فراهم کند. مطابق با الگوی یادگیرنده مشارکتی باید توجه نمود که علاوه بر فراهم کردن زمینه عملی شدن شرایط علی عواملی هم در موفقیت یا عدم موفقیت اجرا و پیاده سازی این شرایط مؤثر هستند. مطابق با الگوی به‌دست‌آمده این عوامل مداخله‌گر یا مؤثر عبارتند از تجهیزات مناسب، فضای فیزیکی، عوامل اقتصادی، تمرکززدایی و جذب نیرو؛ یعنی مناسب بودن این پنج مورد مداخله‌گر موفقیت اجرا و عملی شدن شرایط را را فراهم خواهد کرد و نامناسب بودن آن‌ها شکست یا عملی نشدن شرایط علی را فراهم خواهد کرد. البته باید توجه داشت که برای حرکت از شرایط علی و رسیدن به پیامدهای رضایت بخش باید راهبردهای و روش‌های مناسبی را انتخاب کرد این راهبردها روش‌های رسیدن به پیامدهای مورد نظر ارائه می‌کنند. مشارکت محوری، مهارت محوری، روش‌های آموزشی و عملکردگرایی، راهبردهای فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده مشارکتی است. یافته‌های حاصل از این پژوهش بیانگر این اکتشاف بود که زمانی که از این راهبردها استفاده شود و به پیامدهای مورد نظر منجر شود می‌توان گفت که رضایت از سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی بوجود خواهد آمد.

## منابع

- ابراهیمیان جلودار، سید یاسر؛ ابراهیمیان جلودار، سید روح الله و ابراهیمیان جلودار، سید محمود. (۱۳۹۱). بررسی اثربخشی مدیریت دانش (با مروری بر توانمندی‌ها و فرایندهای مدیریت دانش)، توسعه سازمانی پلیس، ۹(۴۱)، ۸۹-۱۰۴.
- اشتراس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌ی مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه‌ی بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بهنامی، جمشید. (۱۳۸۳). مبانی نظری ارتباط فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات، چاپ اول، تهران.
- پارسائیان، اعرابی. (۱۳۸۲). شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، تهران.
- پورکاظمی، محمد حسین؛ شاکری نوائی، غلامرضا. (۱۳۸۸). بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش در بهره‌وری دانشکده‌ها، مجله علوم انسانی (ویژه نامه مدیریت)، شماره ۳۶: ۶۲-۳۷.
- گودرزوند، مهرداد. (۲۰۱۴). رهبری تحول آفرین، منابع انسانی پلیس، شماره ۳۳.
- گودرزی، اکرم، ۱۳۸۱، اصول و مبانی و نظریه‌ها جو و فرهنگ سازمانی، جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان، ص ۳۴.
- محمودی، مهدی. (۱۳۸۴). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری، مجله تدبیر، شماره ۱۶۰.
- ممی زاده، جعفر، ۱۳۷۷، فرهنگ شالوده سازمان، نشریه تدبیر، شماره ۶۸.
- منوریان، عباس؛ و بختیایی، امیر (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران صص ۱-۱۵.
- میرسپاسی، ناصر و همکاران. (۱۳۹۴). شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مطالعه موردی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۳.
- نیاز آذری، کیومرث. (۱۳۹۵) فرهنگ سازمانی در هزاره سوم، تهران، شیوه ۱۳۸۹
- Coetzer, A. J. (2006). Developing Human Capital in Small Firms: A Conceptual Framework for Analysing the Effects of Managers on Employee Learning, Research and Practice in Human Resource Management, 14(1), 143-179.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. Theory into practice, 39(3), 124-130.

- Ganesun.R. (2011). Knowledge management for Expansion of HRMS, International Conference on Technology and Business Management, P.650-651.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. (2005). HRM in the U.S: *Management Review*, vol.16, No.1, P.2-10.
- Stephen p. Robbins, 1997, «Essentials of organizational Behavior», fifth edition, Prentice Hall International. Inc. pp: 54, 115
- Vicky Ching Gu, James J. Hoffman, Qing Cao, Marc J. Schniederjans (2014). The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation Vol. 12 Issue: 2, pp.163-188.