

Original Article (Qualitative)

Providing a model of behavioral equivalence based on organizational culture (Case of study: Education and training Department of Kerman Province)

Marzieh Pouraminaei¹ , Hamdollah Manzaritavakoli² , Shahin Sharafi³,
Zahra Anjom Shoa³ 

1- Ph.D student of Public Administration Department, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

2- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

3- Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Receive:

06 September 2024

Revise:

09 November 2024

Accept:

12 December 2024

Keywords:

behavioral equivalence, organizational culture, data-based approach

Abstract

The aim of this research is to present a behavioral equivalence model based on organizational culture with a data-based approach. The present study is applicable-developmental in terms of the type of objective, descriptive in terms of data collection, and qualitative in terms of the nature of the data. The statistical population of the research includes specialists and experts familiar with organizational behavior issues. Sampling in this research was snowball type. Based on the subject of the desired data, semi-structured interviews were collected and sampling continued until theoretical sufficiency and saturation were reached. The information obtained was analyzed with MAXQDA2020 software. The results showed that the behavioral equivalence model based on organizational culture with a data-based approach has causal conditions including internal communications, organizational structure, training and leadership; contextual conditions including personality of individuals, experience, education and literacy, and cultural intelligence; intervening conditions including motivation, organizational climate and organizational work relations; strategies including communication, trust and social learning; consequences including sociability, promoting a culture of social participation and promoting a culture of extra-role behavior.

Please cite this article as (APA): Pouraminaei, M., Manzaritavakoli, H., Sharafi, S. and Anjom Shoa, Z. (2025). Providing a model of behavioral equivalence based on organizational culture (Case of study: Education and training Department of Kerman Province). *Management and Educational Perspective*, 7(1), 111-131.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.487469.1433>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Hamdollah Manzaritavakoli

Email: hmanzari@iauk.ac.ir

Extended abstract

Introduction

Human behavior has various aspects that have always caused it to be recognized as a complex entity and make it difficult or impossible to predict its movements. This inability is mostly due to the lack of sufficient knowledge about the nature of people's personalities and their individual differences; a personality that is formed in childhood and molds human behavior. The complexities of this mold are such that it causes diverse behaviors and poses new challenges to managers, because awareness of the individual and personality differences of individuals in an organization can help managers of departments and organizations in solving many problems. When managers accept that humans differ in terms of inherent and acquired abilities, they will not expect the same behavior from all employees, because every human behavior has a reason and without sufficient knowledge of the individual's state and personality, it is impossible to effectively manage it, and expecting the same behavior from everyone is nothing more than a dream. For this reason, in the current era, recognizing individual differences and personality traits of individuals becomes necessary in many situations in life. The efficiency of individuals in their jobs, their success in education, the effectiveness of treatment methods, and in general, the adaptability of humans in all life situations is related to their personal characteristics. Organizational culture creates the way of life in the organization, and is one of the most important infrastructures of organizational behavior. Organizational culture is one of the most important factors whose effectiveness ultimately comes back to the performance related to the efficiency of the organization's members (Nik Nami & Sediq, Azam., 2016). Although in every organization there is a common culture among employees, they exhibit different behaviors. The reason is that the behavior of employees is not equivalent. However, despite recognizing the importance of equivalence, no research has been conducted in this field. It should be noted that if the organizational strategy is changed in response to the environment, it is necessary for all organizational elements, including employee behavior, to change in a coordinated manner to maintain behavioral equivalence between organizational elements. Given the importance of behavioral equivalence and the important role of culture in the organization, the researcher seeks to answer this fundamental question: How to present a behavioral equivalence model based on organizational culture with a data-based approach in education in Kerman province?

Theoretical foundations

Behavioral equivalence

Individual differences psychology seeks to prove that even if the experimental situation is the same for all individuals, there will still be differences in the behavior of one person towards another or in the behavior of one group towards another. When we talk about individual psychology, we know very well that humans differ in terms of physical characteristics (height, weight, hair color) and psychological characteristics (talents, personality). Employees of organizations differ from each other in various aspects of behavior and physical conditions. Individual differences mean that each person is an exceptional and unique being, in a way that from the proteins that make up each person's hair to the grooves on their fingers, there is no one like them. Of course, we may see people who have many similarities to each other, but without a doubt, they are not exactly the same and equal, and it can be said with certainty that in terms of personality and cognition, they have differences that include different perspectives, attitudes and tendencies. Behavioral equivalence is the extent of the adherence and closeness of the behavior of employees in the organization in order to improve the performance of the organization. Equivalence between different organizational dimensions has existed in the past. Melnik et al., (2005) emphasize equivalence in relation to maintaining



consistency between strategic goals and executive plans, and believe that alignment refers to ensuring consistency between different layers in the planning process (Rahnvard & Nikzad., 2009).

Organizational Culture

Basically, culture determines human behavior, ideas, and actions, and the way he understands the world in which he lives. It represents the worldview, views, attitudes, and way of thinking and behaving. Culture expresses a moral and value concept and is the correct or incorrect standard of actions of people in societies and groups, and their common factor in determining and explaining behaviors and distinguishing good and bad. Culture harmonizes the attitudes and behaviors of people in a society or group, connects the rays of their lives, and directs and organizes the habits, customs, traditions, beliefs, lifestyle, work, rest, recreation, communications, coexistence, and other interactions of persons' individual and social lives, and gives identity to social life. Culture is the personality of a society and the distinguishing feature of social and individual life of human societies, and it encompasses all beliefs, values, ideals, arts, techniques, and customs of a society, and reflects the structure and quality of life (Rezazadeh et al, 2021).

Research Background

Babaei et al., (2022) conducted a study with the aim of “designing an organizational culture model appropriate to the organizational requirements and ecosystems of the Ministry of Interior.” The research findings show 5 dimensions, 17 categories, and 70 subcategories as elements of the organizational culture model in the studied society. The first dimension (human-centered culture) has 3 categories and 15 subcategories; the second dimension (interaction-environment-centered culture) has 5 categories and 19 subcategories; the third dimension (direction-centered culture) has 3 categories and 11 subcategories; the fourth dimension (excellence-centered culture) has 2 categories and 13 subcategories; and finally the fifth dimension (law-centered culture) has 4 categories and 12 subcategories. Based on the dimensions, main categories, and subcategories, the organizational culture of the studied society can be assessed, measured, and managed. Rezazadeh et al., (2021) conducted a study with the aim of "Designing a model of the individual-organization relationship based on a positive organizational behavior approach (case study: Shiraz University of Medical Sciences)". The discovery of the model was carried out using data-based theorizing of the Strauss and Corbin approach and MAXQDA 2020 data analysis software. 2343 abstract concepts, 229 subcategories, and 23 main categories were categorized through 17 specialized semi-structured interviews from the core of the primary data. Based on the analysis and interpretation of the data in the health sector, the dominant specific context; the type of relationship structure from two perspectives of either empowering or inhibiting with the system of manager competency requirements as causal conditions, directly determines the degree of unity of the goals and interests of the individual and the organization as the central phenomenon of the research. Eleven conditions such as manager empowerment, employees, organizational context, and job relationships as action and reaction strategies indirectly influenced by the organizational behavioral context, and the individual behavioral context in the face of the individual-organization relationship as contextual conditions, and the degree of influence of extra-organizational power levers as intervening conditions are leading to the desirable micro-outputs of the coordination of the organization's formal culture with the individual's informal culture, the undesirable micro-output of unbalanced informal institutional governance, the desirable macro-output of scientific self-sufficiency, commercialization of knowledge and elitism, and the undesirable macro-output of systemic and managerial mutual bankruptcy and decline.

Research Methodology

The method of the present research is data-based analysis. The statistical population of the research includes specialists and experts familiar with organizational behavior issues. The researcher first qualitatively examined the research topic with limited participants and then, based on the qualitative findings, proceeded to create the desired tool. The technique used in sampling in this research was snowball sampling. Based on the topic of data and information through preliminary studies, semi-structured interviews were collected and sampled until theoretical sufficiency and saturation were reached. After conducting 15 interviews, data analysis indicated that new data was not added to the previous data, because a high percentage of the data extracted from the last interviews was repetitive; therefore, the interviews were ended after conducting 15 interviews and reaching theoretical saturation. The documents and full text of the interviews were analyzed with MAXQDA software.

Research findings

In the qualitative part of the research (review of texts and interviews with experts), the variables and indicators of presenting a behavioral equivalence model based on organizational culture with a data-based approach have been answered. In response to the question of what the most important causal, contextual, interventional factors, strategies, and consequences are that shape the presentation of a behavioral equivalence model based on organizational culture with a data-based approach; in this study, the analysis of interview texts (15 people) was conducted in open, axial and selective coding stages. The results showed that the causal conditions included internal communications, organizational structure, training and leadership; the background conditions included personality of individuals, experience, education and literacy, cultural intelligence; the intervening conditions included motivation, organizational climate and organizational work relations; the strategies included communication, trust and social learning; and the consequences included socialization, promoting a culture of social participation and promoting a culture of extra-role behavior.

Discussion and Conclusion

The aim of this study was to present a behavioral equivalence model based on organizational culture in the Kerman Province Education Department with a data-based approach. The research findings showed that the behavioral equivalence model based on organizational culture has causal conditions including internal communications, organizational structure, training and leadership; background conditions including personality of individuals, experience, education and literacy, cultural intelligence; intervening conditions including motivation, organizational climate and organizational work relations; strategies including communication, trust and social learning; and consequences including sociability, promoting a culture of social participation and promoting a culture of trans-role behavior. These findings are somewhat consistent with the results of Rezaadeh et al., (2021) and Sawan & Suryadi (2021); and confirm the result of this study.

علمی پژوهشی (کیفی)

ارائه الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش استان کرمان)

مرضیه پورامینایی^۱ ID، حمداله منظری توکلی^۲ ID، شهین شرفی^۳ ID، زهرا انجم شعاع^۳ ID

- ۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
- ۲- دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
- ۳- استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی با رویکرد داده بنیاد می‌باشد پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی- توسعه‌ای و از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی و از نظر ماهیت داده‌ها کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان و خبرگان آشنا با مباحث رفتار سازمانی می‌باشد. نمونه‌برداری در این پژوهش از نوع گلوله برفی بود. بر اساس موضوع داده‌های مورد نظر از طریق مطالعات مقدماتی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری ادامه پیدا کرد. اطلاعات به دست آمده با نرم افزار MAXQDA2020 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی با رویکرد داده بنیاد، دارای شرایط علی شامل (ارتباطات داخلی، ساختار سازمانی، آموزش و رهبری)، شرایط زمینه‌ای شامل (شخصیت افراد، تجربه، تحصیلات و سواد، هوش فرهنگی)، شرایط مداخله گر شامل (انگیزش، جو سازمانی و روابط کاری سازمان)، راهبردها شامل (ارتباطات، اعتماد و یادگیری اجتماعی)، پیامدها شامل (جامعه پذیری، ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی و ترویج فرهنگ رفتار فرا نقشی) می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۶ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۹ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۲ آذر ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

هم ارزی رفتاری،
فرهنگ سازمانی،
رویکرد داده بنیاد.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): پورامینایی، مرضیه، منظری توکلی، حمداله، شرفی، شهین و انجم شعاع، زهرا. (۱۴۰۴). ارائه الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش استان کرمان). فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۱)، ۱۱۱-۱۳۱.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.487469.1433>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: حمداله منظری توکلی

ایمیل: hmanzari@iauk.ac.ir

مقدمه

امروزه اثر بالقوه فرهنگ بر ماهیت و عملکرد متغیرهای روانی و انگیزش شناخته شده است و این به این معنی می‌باشد که نظریه‌های روانی و پژوهش‌هایی که در آمریکا و اروپای غربی انجام شده به آسانی به فرهنگ‌های دیگر با تغییرات کمی قابل انتقال است (Sawan et al., 2022). تحقیقات نیز نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر روی تدوین اهداف و راهبردها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، بلوغ و رشد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، فداکاری و تعهد سخت‌کوشی کارکنان و غیره تأثیر دارد (Azeem et al., 2021) و به طور کلی در سازمان هیچ پدیده‌ای به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد. فرهنگ در سازمان نقش یک صافی را برای مدیر ایفا می‌کند، که هر عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمانی قرار گیرد و از آن صافی عبور کند. تصمیمات مدیران در خلاء رخ نمی‌دهد بلکه متأثر از عواملی که مهم‌ترین آن‌ها عامل فرهنگ سازمانی که نقش مهمی در نحوه عملکرد مدیریت و به تبع آن عملکرد کارکنان ایفا می‌کند. در حقیقت، امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت نیل به تعالی و سرآمدی سازمانی، مدیران سطوح بالای سازمان از راهبردهای نوین و کارآمد استفاده می‌کنند. یکی از راهبردهای نیل به تعالی و تفوق، از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب است (Abasali&ghaiyoomi, 2020).

رفتار انسان دارای جنبه‌های گوناگونی است که موجب شده همواره به عنوان یک موجود پیچیده شناخته شود و پیش‌بینی حرکاتش را مشکل یا غیرممکن سازد. این ناتوانی، بیشتر ناشی از عدم شناخت کافی در مورد طبیعت شخصیت افراد و تفاوت‌های فردی آنهاست؛ شخصیتی که در کودکی شکل گرفته و رفتار انسان را در قالب خود قرار می‌دهد. پیچیدگی‌های این قالب به حدی است که باعث ایجاد رفتارهای متنوعی می‌شود و چالش‌های جدیدی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد، چرا که آگاهی از تفاوت‌های فردی و شخصیتی افراد یک سازمان، می‌تواند مدیران ادارات و سازمان‌ها را در حل بسیاری از مسائل یاری دهد. هنگامی که مدیران بپذیرند انسان‌ها از نظر توانایی‌های ذاتی و اکتسابی تفاوت دارند، از همه کارکنان، انتظار رفتار یکسانی نخواهند داشت، زیرا هر رفتار انسان علتی دارد و بدون شناخت کافی از حالت و شخصیت فرد نمی‌توان به اداره مؤثر آن پرداخت و انتظار رفتار یکسان از همه، رؤیایی بیش نیست. به همین دلیل در عصر کنونی، شناخت تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی افراد در بسیاری از موقعیت‌های زندگی ضرورت پیدا می‌کند. کارآیی افراد در شغل، موفقیت آنها در تحصیل، اثربخشی روش‌های درمانی و به طور کلی سازگاری انسان در تمامی موقعیت‌های زندگی با خصایص شخصی او رابطه دارد. فرهنگ سازمانی ایجادکننده شیوه زندگی در سازمان است از مهم‌ترین زیرساخت‌های رفتار سازمانی به شمار می‌رود. فرهنگ سازمانی یکی از عامل‌های بسیار مهمی است که تأثیرگذاری آن در نهایت در عملکردی که به کارایی اعضای سازمان مربوط است باز می‌گردد (Nik Nami& Sediq, Azam., 2016). اهمیت این موضوع هنگامی بیشتر می‌شود که بدانیم فرهنگ حاکم بر سازمان، شکل دهنده شخصیت سازمانی است و بدین وسیله می‌توان سازمان‌ها را بر حسب نوع فرهنگشان شناسایی کرد. بنابراین اگر فرهنگ منسجم و متناسب با هدف‌ها و مأموریت‌های سازمانی در سازمان حاکم باشد، کارآیی و اثربخشی آن سازمان به طرز مطلوبی افزایش می‌یابد. هم‌ارزی بین ابعاد مختلف سازمانی در گذشته بوده است. ملنیک و همکاران (۲۰۰۵) هم‌ارزی را در رابطه با حفظ سازگاری بین اهداف راهبردی و برنامه‌های اجرایی

مورد تاکید قرار داده و معتقد هستند که همترازی ناظر بر تأمین سازگاری بین لایه‌های مختلف در فرایند برنامه ریزی است (Rahnvard & Nikzad., 2009).

باتوجه به اینکه در هر سازمان فرهنگ مشترک بین کارکنان وجود دارد ولی کارکنان رفتارهای متفاوتی از خود بروز می‌دهند. دلیل این امر هم ارز نبودن رفتار کارکنان می‌باشد. به هر حال، علیرغم شناخت اهمیت هم ارزی، تحقیقاتی در این زمینه صورت نگرفته است. باید در نظر داشت اگر راهبرد سازمانی در و اکنش به محیط تغییر داده می‌شود، لازم است همه عناصر سازمانی از جمله رفتار کارکنان به طور هماهنگ تغییر پیدا کنند تا هم ارزی رفتاری بین عناصر سازمانی حفظ شود. باتوجه به اهمیت هم ارزی رفتاری و نقش مهم فرهنگ در سازمان، محقق در صدد آن است تا به این سؤال اساسی پاسخ دهد که **ارائه الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی با رویکرد داده بنیاد در آموزش و پرورش استان کرمان چگونه است؟**

مبانی نظری

هم ارزی رفتاری

روان شناسی تفاوت‌های فردی در پی اثبات این مسأله است که حتی اگر موقعیت تجربی برای همه افراد یکسان باشد، باز هم در رفتار یک فرد نسبت به فرد دیگر یا در رفتار یک گروه نسبت به گروه دیگر اختلاف دیده خواهد شد. وقتی از روان شناسی فردی صحبت می‌کنیم به خوبی می‌دانیم که انسان‌ها از نظر ویژگی‌های جسمی (قد، وزن، رنگ مو) و خصوصیات روانی (استعدادها، شخصیت) تفاوت دارند. کارکنان سازمانها از جنبه‌های مختلف رفتار و شرایط جسمانی با یکدیگر تفاوت دارند. منظور از تفاوت‌های فردی، این است که هر فرد موجودی است منحصر به فرد، استثنایی و یگانه، به گونه‌ای که از پروتئینهای سازنده موی هر کس تا شیارهای روی انگشتش، بدون همانند است. البته شاید کسانی را ببینیم که دارای شباهتهای بسیاری نسبت به هم باشند، ولی بدون شک، به طور دقیق، یکسان و برابر نیستند و با اطمینان می‌توان گفت که از لحاظ شخصیت و شناخت، دارای تفاوت‌هایی هستند که این تفاوتها دربرگیرنده دیدگاهها، نگرش‌ها و گرایشهای گوناگون نیز می‌شود لذا می‌توان گفت، افراد از جهات ساختمان بدنی و اندامها، چهره و زیبایی، قدرت عضلانی و نیروهای جسمانی، توانایی‌های عمومی ذهنی و استعدادهای خاص، ثبات و هیجانپذیری، عواطف و گرایشها و سازگاری با محیط اجتماعی متفاوتند که مجموع این تفاوت‌ها کلاً در رفتار و توانایی فرد اثر می‌گذارد و موجب می‌شود که پس از شناخت وی، انتظارات معینی از او داشت. عبارت است از حدود چسبندگی و نزدیک بودن رفتار کارکنان در سازمان در جهت ارتقای عملکرد سازمان. هم ارزی بین ابعاد مختلف سازمانی در گذشته بوده است. ملنیک و همکاران (۲۰۰۵) هم ارزی را در رابطه با حفظ سازگاری بین اهداف راهبردی و برنامه‌های اجرایی مورد تاکید قرار داده و معتقد هستند که همترازی ناظر بر تأمین سازگاری بین لایه‌های مختلف در فرایند برنامه ریزی است (Rahnvard & Nikzad., 2009).

فرهنگ سازمانی

اساساً فرهنگ تعیین کننده رفتار، پندار و کردار انسان و روش درک او از جهانی است که در آن زندگی می‌کند. و معرف جهان بینی، دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و شیوه پنداشت و رفتار است. فرهنگ بیان کننده مفهومی اخلاقی و ارزشی است

و معیار صحیح یا ناصحیح اعمال مردم جوامع و گروهها و عامل مشترک آنها در تعیین و تبیین رفتارها و تشخیص خوب و بد است. فرهنگ، نگرشها و رفتارهای مردم یک جامعه یا گروه را همساز می‌نماید و شعاعهای زندگی آنها را پیوند می‌دهد و عادات، آداب، رسوم، اعتقادات، شیوه زندگی کردن، کار کردن، استراحت، تفریح، ارتباطات، همزیستی و سایر تعاملات زندگی فردی و اجتماعی افراد را هدایت می‌نماید و سازمان می‌دهد و به زندگی اجتماعی هویت می‌بخشد. فرهنگ شخصیت جامعه و وجه تمایز زندگی اجتماعی و فردی جوامع بشری است و همه باورها، ارزشها، آرمانها، هنرها، فنون و آداب جامعه را دربر می‌گیرد و ساخت و کیفیت زندگی را نمایان می‌سازد (Rezazadeh et al., 2021)

فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضاء تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیان گر بخش نانوشته و محسوس سازمان است. فرهنگ سازمانی الگویی از ارزشها و باورهای مشترک است که به اعضاء یک نهاد معنی و مفهوم می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورهایی فراهم می‌آورد. فرهنگ سازمانی شامل هنجارها، چشم انداز، مفروضات، باورها، فلسفه و ارزشهایی که در تعامل با یکدیگر، با مشتریان، و انتظارات آینده می‌باشد (Michael et al., 2016)

پیشینه پژوهش

(Babaei et al., 2022) پژوهشی با هدف، «طراحی الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با اقتضانات سازمانی و بوم‌سازگان وزارت کشور» انجام دادند. یافته‌های پژوهش، تعداد ۵ بعد، ۱۷ مقوله و ۷۰ زیرمقوله را به عنوان عناصر مدل فرهنگ سازمانی در جامعه مورد مطالعه نشان می‌دهد. بعد اول - (فرهنگ انسان‌محوری) با ۳ مقوله و ۱۵ زیرمقوله، بعد دوم - (فرهنگ تعاملی - محیط‌محوری) با ۵ مقوله و ۱۹ زیرمقوله، بعد سوم - (فرهنگ جهت‌محوری) با ۳ مقوله و ۱۱ زیرمقوله، بعد چهارم - (فرهنگ سرآمدی و تعالی‌محوری) با ۲ مقوله و ۱۳ زیرمقوله و - درنهایت بعد پنجم - (فرهنگ قانون‌محوری) با ۴ مقوله و ۱۲ زیرمقوله شناسایی شده‌اند. براساس ابعاد، مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌ها؛ می‌توان فرهنگ سازمانی جامعه مورد مطالعه را مورد سنجش، اندازه‌گیری و مدیریت نمود. (Rezazadeh et al., 2021) پژوهشی با هدف «طراحی الگوی رابطه فرد و سازمان مبتنی بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی شیراز)» انجام دادند. کشف الگو با بهره‌گیری از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد رویکرد اشتراوس و کوربین و نرم‌افزار تجزیه و تحلیل داده مکس کیودی ای ۲۰۲۰ انجام شده است. با ۱۷ مصاحبه نیمه - ساختاریافته تخصصی از بطن داده‌های اولیه، ۲۳۴۳ مفهوم انتزاعی، ۲۲۹ مقوله فرعی و ۲۳ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. بر مبنای تحلیل و تفسیر داده‌ها در بخش بهداشت، بافت ویژه حاکم، نوع ساختار روابط از دو منظر توانمندساز یا بازدارنده با منظومه الزامات شایستگی مدیر به‌منزله شرایط علی، مستقیماً تعیین‌کننده میزان یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان به‌منزله پدیده محوری پژوهش است. شرایط یازده‌گانه‌ای چون توانمندسازی مدیر، کارکنان، زمینه‌سازمانی و روابط کاری به‌منزله راهبردهای کنش و واکنش به‌صورت غیر مستقیم تحت تأثیر زمینه رفتاری سازمان و زمینه رفتاری فرد در مواجهه با رابطه فرد و سازمان به‌منزله شرایط زمینه‌ای و درجه نفوذ اهرم‌های قدرت برون‌سازمانی به‌منزله شرایط مداخله‌گر منجر به برون‌دادهای خرد مطلوب هماهنگی فرهنگ رسمی

سازمان با فرهنگ غیر رسمی فرد، خرد نامطلوب حاکمیت نهاد غیر رسمی نامتعادل، کلان مطلوب خودکفایی علمی، تجاری سازی دانش و نخبه پروری و کلان نامطلوب ورشکستگی و افول دوسویه سیستمی و مدیریتی می شوند. (Sawan&Suryadi,2021) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار دانشی» انجام دادند. این مطالعه با استفاده از یک روش فرا ترکیب، با یک رویکرد فرا مجموع انجام شد. ادبیات بررسی شده محدود به مقالات نمایه شده در اسکوپوس می باشد که به زبان انگلیسی نوشته شده و در سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۰ منتشر شده است. ادبیات بررسی شده تنها شامل مقالاتی است که حاوی نتایج تحقیق کمی می باشد. مقالات با استفاده از موتور جستجوگر، پایش می شوند. نتایج مطالعه نشان می دهد که فرهنگ سازمانی به طور مستقیم و از طریق ۸ متغیر میانجی به نام مکانیزم های حاکمیت دانش رسمی، استقلال شغلی، رضایت شغلی، فرصت تسهیم دانش، تعهد سازمانی، حس رفاه، هنجار ذهنی و اعتماد بر تسهیم دانش تأثیر می گذارد. مسیر (مثبت و منفی) و سطح معناداری تأثیر فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش، به نوع فرهنگ سازمانی بستگی دارد. توسعه رفتار تسهیم دانش را می توان از طریق ایجاد فرهنگی مؤثر برای تسهیم دانش یا توسط تقویت تأثیر فرهنگ سازمانی از طریق متغیرهای میانجی، انجام داد. نتایج این مطالعه، نظریه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را غنی می کند و به سیاست گذاران در ارائه ابزارهایی برای توسعه رفتار تسهیم دانش کمک می کند (Kumar). (Panja, 2021) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر رفتار سازمانی بر اثربخشی شرکت» انجام داد. در حالی که افراد و گروه ها دیدگاه های منحصر به فرد خود را دارند، مدیریت با ادغام مهارت ها، دانش، باورها، اهداف و نگرش ها در سازمان و تأثیر گذاری بر آنها، افراد و گروه ها را بر اساس ساختار، فرهنگ، خط مشی ها و سیاست های شان اصلاح یا بازسازی می کند و از سوی دیگر، قدرت، فرآیندها و نقش هایی که کارکنان در سازمان قرار است ایفا کنند را نیز مدیریت می کند. در این پروژه تحقیقاتی - اکتشافی ۱۲۵ شرکت کننده حضور داشتند که نتایج نشان داد که بین متغیرهای مورد نظر ارتباط مثبت قوی وجود دارد. به دلیل محدودیت زمانی و فقدان ادبیات مرتبط فعلی، این مطالعه جامعیت لازم را ندارد. در نتیجه، تحقیقات بیشتر می تواند به ارزیابی ارتباط بین ویژگی های شخصیتی و عملکردی در بخش دولتی، که بهره وری کمتری نسبت به بخش خصوصی دارند، پردازد. بر اساس یافته های این تحقیق، سازمان ها باید برنامه های هوش هیجانی را برای اعضای خود به عنوان الگوی کلیدی برای تقویت رفتار مشارکتی و اثربخشی شرکت ارائه کنند. (George&Sarah,2019) پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی تأثیر آموزش مهارت های مربیگری بر رفتارهای سازمانی و فردی» انجام دادند. روش شناسی / رویکرد - این برنامه، به بررسی اثرات آن و عوامل مؤثر بر تأثیر گذاری آن از طریق ارزیابی و بازخورد مداوم و از طریق اطلاعات جمع آوری شده از یک گروه متمرکز و مصاحبه های یک به یک با شرکت کنندگان در مورد نتیجه برنامه، می پردازد. یافته ها نشان داد این برنامه دارای مزایای فردی و سازمانی از جمله مهارت های تقویت شده در برقراری ارتباط و حل مسئله و درک بهتر طیف وسیعی از مشکلات مؤثر بر سازمان است. عواملی که این مزایا را به وجود می آورند شامل مشارکت مدیران ارشد در برنامه و روش های مربیگری بود که روی مسائل واقعی محل کار متمرکز بودند. عوامل محدود کننده این مزایا شامل فقدان بیان شفاف در مورد اهداف برنامه است.

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، تحلیل داده بنیاد است. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان و خبرگان آشنا با مباحث رفتار سازمانی می‌باشد. پژوهشگر ابتدا از لحاظ کیفی موضوع پژوهش را با شرکت کنندگان محدود بررسی کرده و سپس بر مبنای یافته‌های کیفی نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام کرده است. تکنیک به کاررفته در نمونه‌برداری در این پژوهش از نوع گلوله برفی بود. بر اساس موضوع داده‌ها و اطلاعات از طریق مطالعات مقدماتی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری ادامه پیدا کرد و پس از انجام ۱۵ مصاحبه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود، چراکه درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با انجام ۱۵ مصاحبه و رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. برحسب راهبرد داده بنیاد در سه فنون کدگذاری باز، محوری و انتخابی فهرستی از مفاهیم و مقوله‌ها جمع‌آوری و مدل مرتبط با موضوع تدوین شد. برای تأیید دقت علمی با استفاده از قابلیت اعتماد از استراتژی‌های متعددی مانند ردیابی حساب گونه، بازبینی در زمان کدگذاری، طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه مجدد به آزمودنی‌ها، تأیید همکاران پژوهشی، تحلیل مورد کیفی، تأیید ساختار و کفایت منابع مورد ارجاع استفاده می‌شود. به منظور تأیید پذیری تمامی مستندات مربوط به امر پژوهش حفظ و نگهداری شد. از جمله مستندات می‌توان به متن کامل مصاحبه‌های انجام‌شده و خروجی‌های نرم‌افزار MAXQDA و فایل‌های اکسل تهیه‌شده مربوطه اشاره نمود و برای حصول اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهش با سه متخصص خارج از پژوهش، مشورت شد.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش (بررسی متون و مصاحبه با خبرگان) به متغیرها و شاخص‌های ارائه الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی با رویکرد داده بنیاد پاسخ داده شده است. در پاسخ به این سؤال که مهم‌ترین عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردها و پیامدهای شکل دهنده به ارائه الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی با رویکرد داده بنیاد کدام است؟ در این پژوهش تحلیل متون مصاحبه (۱۵ نفر) در مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است.

در ابتدا به وسیله کدگذاری محوری، اقدام به شناسایی کد، مقوله و مفاهیم مطابق با جداول ۱ می‌شود:

جدول ۱ کدگذاری محوری و شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم

کد	مقوله	مفهوم
عوامل علی	ارتباطات داخلی	۱. مفهوم
		۲. توانایی سازگاری کارکنان با شرایط همواره در حال تغییر سازمانی
		۳. شناسایی و فراهم کردن تاکتیک‌هایی برای همزیستی و بهزیستی کارکنان
		۴. استفاده از فرصت‌های تقویت ابزارهای منابع انسانی
		۵. توجه ویژه به امنیت
		۶. تعامل و روابط غیررسمی کارکنان
عوامل علی	ساختار سازمانی	۷. تقسیم، سازماندهی و هماهنگی فعالیت‌های سازمانی
		۸. قوانین و مقررات رسمی سازمان
	آموزش	۹. فرایند تسهیل و ساده سازی یادگیری با آموزش
		۱۰. کسب دانش، مهارت، ارزش، اخلاق، اعتقادات و عادت‌ها
		۱۱. شکل دهی بر نحوه اندیشه، احساس یا عمل فرد
		۱۲. نفوذ بر زیردستان
شخصیت افراد	۱۳. مشارکت در فعالیت‌هایی با چارچوب اهداف معین به صورت داوطلبانه و از روی رغبت	
	۱۴. شناخت شخصیت افراد از روی رفتار آنها	
عوامل زمینه‌ای	تجربه	۱۵. ثبات و تعادل شخصیت
		۱۶. تجربه تأثیر متقابل فرد و محیط
		۱۷. تجربیات تکرار پذیر قابل مشاهده در سازمان
	تحصیلات و سواد	۱۸. قابلیت آزمون پذیری و قابل استدلال و پیش‌بینی
		۱۹. مدرک و سطح تحصیلات
		۲۰. سواد و موقعیت اجتماعی افراد
هوش فرهنگی	۲۱. تمرکز بر قابلیت‌های خاص برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف	
	۲۲. میزان تشویق و ترغیب کارکنان به بهره‌گیری از تعارضات مثبت و حل تعارضات منفی	
	۲۳. توانایی و مهارت برقراری ارتباط و عملکرد اثربخش در محیط‌هایی با تنوع فرهنگی	
عوامل مداخله‌ای	انگیزش	۲۴. هویت شغل در سازمان
		۲۵. تنوع مهارت افراد
		۲۶. بازخورد کاری
	جو سازمانی	۲۷. اهمیت شغل از نظر فرد
		۲۸. شرایط محیط کار
		۲۹. رعایت قوانین و مقررات سازمان
روابط کاری سازمان	۳۰. فرآیند هماهنگی ارتباطات مدیریت و کارکنان در چارچوب شرایط اجتماعی سازمان	
	۳۱. رعایت رابطه حقوق طرفین به صورت همزمان	

۳۲. احترام به روابط براساس درجه اعضاء سازمان	ارتباطات	راهبردها
۳۳. نحوه ارتباط با توجیه ذهنی کارکنان		
۳۴. ارتباطات سازمان به سلسله مراتب رسمی فرماندهی و یا اختیاری		
۳۵. تاکید بر هدف و نتیجه کار	اعتماد	
۳۶. از طریق تعاملات شخصی		
۳۷. برهم کنش اجتماعی بین افراد	یادگیری	
۳۸. تغییر نگرش و رفتار کارکنان با یادگیری	اجتماعی	
۳۹. کار تیمی	جامعه پذیری	پیامدها
۴۰. خود مدیریتی		
۴۱. نفوذ اجتماعی		
۴۲. تشخیص زمان هدایت کار توسط کارکنان	ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی	
۴۳. درگیر کردن کارکنان با کار		
۴۴. ادب و نزاکت	ترویج فرهنگ رفتار	
۴۵. وجدان کاری		
۴۶. جوانمردی در محیط کار	فرا نقشی	

سپس بعد از مصاحبه با این افراد به استخراج کدهای باز، محوری و گزینشی پرداخته شد. قابل ذکر است که پس از انجام مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. بدین گونه که کدهای استخراج شده جدیدی در مصاحبه پانزدهم به مجموع کدها اضافه نشد و کدهای استخراجی تکراری بودند.

عوامل شکل دهنده هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان شامل:

-عوامل علی.

-عوامل زمینه‌ای.

-عوامل مداخله گر.

-راهبردها.

-پیامدها.

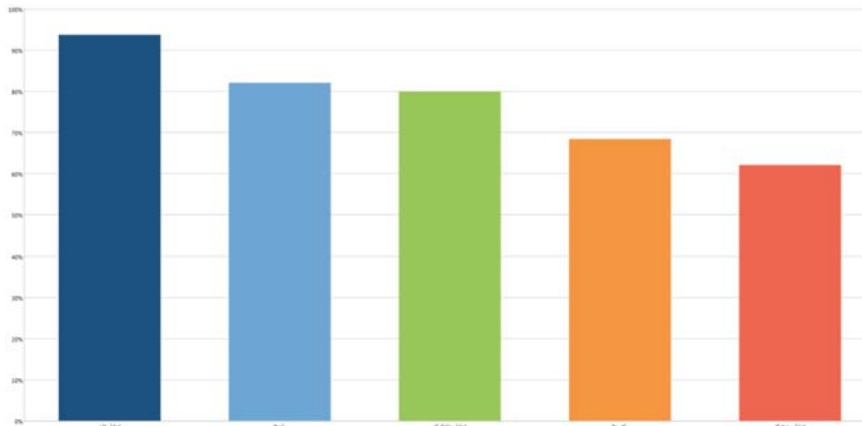
اشباع نظری برای ابعاد هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان در شکل ۱ و ۲ و نمودار ۱ آمده است:

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
عوامل علی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
عوامل زمینه ای	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
عوامل مداخله ای	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
راهبردها	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
پیامدها	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

شکل ۱- ابعاد هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SUM
عوامل علی	27	30	33	36	49	48	30	35	39	30	45	31	40	21	18	512
عوامل زمینه ای	21	36	55	32	48	3	27	26	31	6	26	10	11	40	31	403
عوامل مداخله ای	8	14	14	14	29	24	4	22	34	47	10	16	13	30	22	301
راهبردها	33	29	15	14	23	18	31	24	24	22	12	11	26	33	23	338
پیامدها	28	31	25	37	14	25	23	11	30	25	44	53	23	24	26	419
Σ SUM	117	140	142	133	163	118	115	118	158	130	137	121	113	148	120	1973

شکل ۲- ابعاد اشباع نظری هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان



نمودار ۱- ابعاد اشباع نظری مصاحبه‌ها برای هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ارتباطات داخلی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ساختار سازمانی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
آموزش	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
رهبری	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
شخصیت افراد	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
تجربه	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
تحصیلات و سواد	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
هوش فرهنگی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
انگیزش	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
جو سازمانی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
روابط کاری سازمان	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ارتباطات	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
اعتماد	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
یادگیری اجتماعی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
جامعه پذیری	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ترویج فرهنگ رفتار فرا نقشی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

شکل ۳- مؤلفه‌های هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SUM
ارتباطات داخلی	2	13	16	22	24	16	9	9	14	8	25	19	22	12	8	219
ساختار سازمانی	10	5	3	3	5	9	6	3	19	18	11	12		5	6	115
آموزش	15	11	10	6	16	13	10	8	3		6		12	2	2	114
رهبری		1	4	5	4	10	5	15	3	4	3		6	2	2	64
شخصیت افراد	5	10	12	4	13		6	13	6		4		4	2	7	86
تجربه	3	13	20	6	12		6	6	2	1	8	7	2	14	9	109
تحصیلات و سواد	3	9	14	11	4		8	7	9		9	3	5	12	10	104
هوش فرهنگی	10	4	9	11	19	3	7		14	5	5			12	5	104
انگیزش	3	3	11	12	14	17		13	15	18	5	10	12	22	4	159
جو سازمانی	2	9			15	5		9		10	3	1	1	3		58
روابط کاری سازمان	3	2	3	2		2	4		19	19	2	5		5	18	84
ارتباطات	14	13	8	9	6	5	10	11	7	11	5	4	8	17	17	145
اعتماد	3	6	1		4	3	9	11	16	11	4	2	7	3	5	85
یادگیری اجتماعی	16	10	6	5	13	10	12	2	1		3	5	11	13	1	108
جامعه پذیری	10	15	5	12	3	7	10	5	14	12	10	26		12	19	160
ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی	12	12	13	19	4	14	5	1	3		16	8	4	1	3	115
ترویج فرهنگ رفتار فرا نقشی	6	4	7	6	7	4	8	5	13	13	18	19	19	11	4	144
Σ SUM	117	140	142	133	163	118	115	118	158	130	137	121	113	148	120	1973

شکل ۴- مؤلفه‌های اشباع نظری هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان

همچنین اشباع نظری شاخص‌ها در شکل ۵ و ۶ آمده است.

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
توانایی سازگاری کارکنان با شرایط همواره در حال تغییر سازمانی															
شناسایی و فراهم کردن تاکتیک هایی برای همزیستی و بهزیستی کارکنان															
استفاده از فرصت های تقویت ابزارهای منابع انسانی															
توجه ویژه به امنیت															
تعامل و روابط غیررسمی کارکنان															
تقسیم، سازماندهی و هماهنگی فعالیت های سازمانی															
قوانین و مقررات رسمی سازمان															
فرایند تسهیل و ساده سازی یادگیری با آموزش															
کسب دانش، مهارت، ارزش، اخلاق، اعتقادات و عادت ها															
شکل دهی بر نحوه اندیشه، احساس یا عمل فرد															
نفوذ بر زیردستان															
مشارکت در فعالیت هایی با چارچوب اهداف معین به صورت داوطلبانه															
شناخت شخصیت افراد از روی رفتار آنها															
ثبات و تعادل شخصیت															
تجربه تاثیر متقابل فرد و محیط															
تجربیات تکرار پذیر قابل مشاهده در سازمان															
قابلیت آزمون پذیری و قابل استدلال و پیش بینی															
مدرک و سطح تحصیلات															
سواد و موقعیت اجتماعی افراد															
تمرکز بر قابلیت های خاص برای روابط شخصی با کیفیت															
میزان تشویق و ترغیب کارکنان به بهره گیری از تعارضات مثبت															
توانایی و مهارت برقراری ارتباط و عملکرد اثربخش															
هویت شغل در سازمان															
تنوع مهارت افراد															
بازخورد کاری															
اهمیت شغل از نظر فرد															
شرایط محیط کار															
رعایت قوانین و مقررات سازمان															
فرایند هماهنگی ارتباطات مدیریت و کارکنان در چارچوب شرایط اجتماعی															
رعایت رابطه حقوق طرفین به صورت همزمان															
احترام به روابط براساس درجه اعضاء سازمان															
نحوه ارتباط با توجه ذهنی کارکنان															
ارتباطات سازمان به سلسله مراتب رسمی فرماندهی و یا اختیاری															
تاکید بر هدف و نتیجه کار															
از طریق تعاملات شخصی															
برهم کنش اجتماعی بین افراد															
تغییر نگرش و رفتار کارکنان با یادگیری															
کار تیمی															
خود مدیریتی															
نفوذ اجتماعی															
تشخیص زمان هدایت کار توسط کارکنان															
ردگیر کردن کارکنان با کار															
ادب و نزاکت															
وجدان کاری															
جوایز در محیط کار															

شکل ۵- اشباع نظری شاخص های الگو برای هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	SUM
توانایی سازگاری کارکنان با شرایط همواره در حال تغییر سازمانی	1	1	5	7	3	3					5	3	7			35
شناسایی و فراهم کردن تاکتیک هایی برای همزیستی و بهزیستی کارکنان	1	2	2	7	9	12		3	8		3		4		2	53
استفاده از فرصت های تقویت ابزارهای منابع انسانی			4	2	2		2	2		4	7	12	5	3		43
توجه ویژه به امنیت				8	6	4		1	1		5	4	6	5		40
تعامل و روابط غیررسمی کارکنان	1	6	3	4	2	4	4		5	4	5			4	6	48
تقسیم، سازماندهی و هماهنگی فعالیت های سازمانی	10	5	3		5	7	6	3	3	2	8	8		2	1	63
قوانین و مقررات رسمی سازمان				3		2				16	16	3	4		3	52
فرایند تسهیل و ساده سازی یادگیری با آموزش					2								11	2		15
کسب دانش، مهارت، ارزش، اخلاق، اعتقادات و عادت ها	14	7	6		5	4	8		3		2				2	51
شکل دهی بر نحوه اندیشه، احساس یا عمل فرد	1	4	4	6	9	9	2	8			4		1			48
نقوذ بر زیردستان		1	1		3	1	2	7	3				2		1	21
مشارکت در فعالیت هایی با چارچوب اهداف معین به صورت داوطلبانه			3	5	1	9	3	8		4	3		4	2	1	43
شناخت شخصیت افراد از روی رفتار آنها	2	5	5	1	11		4	2	1		2		4		3	40
ثبات و تعادل شخصیت	3	5	7	3	2		2	11	5		2			2	4	46
تجربه تاثیر متقابل فرد و محیط	1		2	1	3		3	1			7		1	6	1	26
تجربیات تکرار پذیر قابل مشاهده در سازمان		4	9		9		1	5				7		8		43
قابلیت آزمون پذیری و قابل استدلال و پیش بینی	2	9	9	5		2		2	1	1			1		8	40
مدرك و سطح تحصیلات		3	6	7	1		2	6			6	3	4	8		46
سواد و موقعیت اجتماعی افراد	3	6	8	4	3		6	1	9		3		1	4	10	58
تمرکز بر قابلیت های خاص برای روابط شخصی با کیفیت	5	1	2	1	4	2	2		2					3		22
میزان تشویق و ترغیب کارکنان به بهره گیری از تعارضات مثبت	2	3		8	6	1	3		4	5	2			9	3	46
توانایی و مهارت برقراری ارتباط و عملکرد اثربخش	3		7	2	9		2		8		3			2		36
هویت شغل در سازمان		2	4	1	4	1		2	5	13		3		6	3	44
تنوع مهارت افراد		1	4		4			6	3			7		10		35
بازخورد کاری				4	6	16		4		5			8	3		46
اهمیت شغل از نظر فرد	3		3	7				1	7		5		4	3	1	34
شرایط محیط کار			5		8			9		7		1		3		33
رعایت قوانین و مقررات سازمان	2	4			7	5				3	3		1			25
فرایند هماهنگی ارتباطات مدیریت و کارکنان در چارچوب شرایط اجتماعی	3	2	2	2		2	4		2	15	2			3	18	55
رعایت رابطه حقوق طرفین به صورت همزمان			1						17	4		5		2		29
احترام به روابط براساس درجه اعضاء سازمان	3			3			4	11	5	6	3	4		5	1	45
نحوه ارتباط با توجه ذهنی کارکنان	11	10	8	2	4	5	5				2			6	11	64
ارتباطات سازمان به سلسله مراتب رسمی فرماندهی و با اختیاری			3		4	2		1		2	5		8	6	5	36
تاکید بر هدف و نتیجه کار								11	8	8		2		3		32
از طریق تعاملات شخصی	3	6	1		4	3	9		8	3	4		7		5	53
برهم کنش اجتماعی بین افراد	11	2	3	5	7	9	10		1		3		11		1	63
تغییر نگرش و رفتار کارکنان با یادگیری	5	8	3		6	1	2	2				5		13		45
کار تیمی	4	1	2	4			5		11	6	8	8		2	4	55
خود مدیریتی			11	3	4	2	4	5		2		2			7	40
نقوذ اجتماعی	6	3		4	1	3		5	1	6		18		10	8	65
تشخیص زمان هدایت کار توسط کارکنان	9	8	2	7	2	5	1	1			5	8		1		49
درگیر کردن کارکنان با کار	3	4	11	12	2	9	4		3		11		4		3	66
ادب و نزاکت	1	2	1	5	3		6	1			3	7	12	4	4	49
وجدان کاری	1	2	1		4	4	2	4			11	9	7	6		51
جوانمردی در محیط کار	4		5	1						13	13	4	3		1	44
SUM	117	140	142	133	163	118	115	118	158	130	137	121	113	148	120	1973

شکل ۶- شاخصهای الگو برای هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان

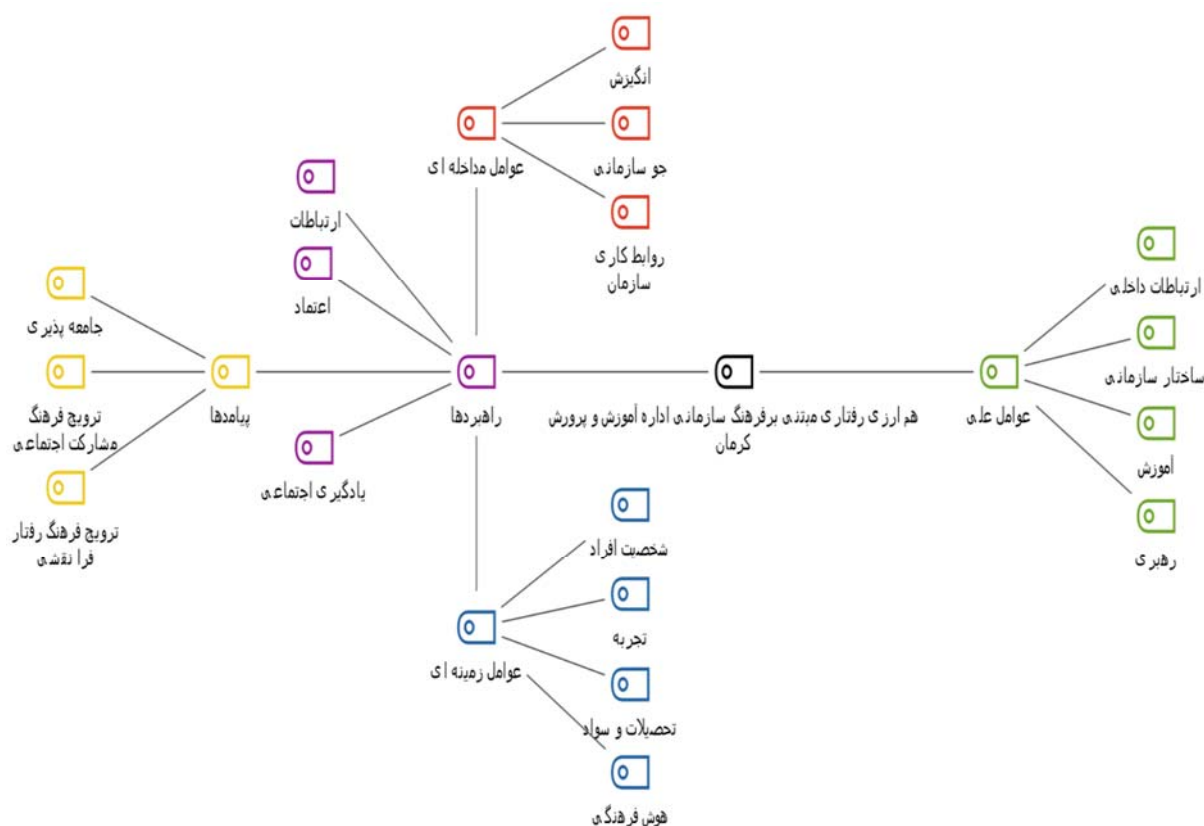
در جدول ۲- مؤلفه ها و شاخص های شکل دهنده هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان به همراه فراوانی، اشاره به هر کدام در مصاحبه ها، بطور کامل آمده است:

جدول ۲- نظرات خبرگان در مؤلفه و شاخص‌ها به همراه فراوانی

کد	مقوله	مفهوم	فراوانی
	ارتباطات داخلی	۱. توانایی سازگاری کارکنان با شرایط همواره در حال تغییر سازمانی	۴
		۲. شناسایی و فراهم کردن تاکتیک‌هایی برای همزیستی و بهزیستی کارکنان	۷
		۳. استفاده از فرصت‌های تقویت ابزارهای منابع انسانی	۱۰
		۴. توجه ویژه به امنیت	۱۲
		۵. تعامل و روابط غیررسمی کارکنان	۱۴
عوامل علی	ساختار سازمانی	۶. تقسیم، سازماندهی و هماهنگی فعالیت‌های سازمانی	۵
		۷. قوانین و مقررات رسمی سازمان	۹
	آموزش	۸. فرایند تسهیل و ساده سازی یادگیری با آموزش	۷
		۹. کسب دانش، مهارت، ارزش، اخلاق، اعتقادات و عادت‌ها	۸
		۱۰. شکل دهی بر نحوه اندیشه، احساس و یا عمل فرد	۱۱
	رهبری	۱۱. نفوذ بر زیردستان	۹
		۱۲. مشارکت در فعالیت‌هایی با چارچوب اهداف معین به صورت داوطلبانه و از روی رغبت	۸
	شخصیت افراد	۱۳. شناخت شخصیت افراد از روی رفتار آنها	۶
		۱۴. ثبات و تعادل شخصیت	۷
		۱۵. تجربه تأثیر متقابل فرد و محیط	۱۰
	تجربه	۱۶. تجربیات تکرار پذیر قابل مشاهده در سازمان	۷
		۱۷. قابلیت آزمون پذیری و قابل استدلال و پیش‌بینی	۵
		۱۸. مدرک و سطح تحصیلات	۶
عوامل زمینه‌ای	تحصیلات و سواد	۱۹. سواد و موقعیت اجتماعی افراد	۱۳
		۲۰. تمرکز بر قابلیت‌های خاص برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف	۴
	هوش فرهنگی	۲۱. میزان تشویق و ترغیب کارکنان به بهره‌گیری از تعارضات مثبت و حل تعارضات منفی	۱۰
		۲۲. توانایی و مهارت برقراری ارتباط و عملکرد اثربخش در محیط‌هایی با تنوع فرهنگی	۱۲
عوامل	انگیزش	۲۳. هویت شغل در سازمان	۱۴

۵	۲۴. تنوع مهارت افراد	مداخله‌ای
۹	۲۵. بازخورد کاری	
۷	۲۶. اهمیت شغل از نظر فرد	
۸	۲۷. شرایط محیط کار	جو سازمانی
۱۱	۲۸. رعایت قوانین و مقررات سازمان	
۹	۲۹. فرآیند هماهنگی ارتباطات مدیریت و کارکنان در چارچوب شرایط اجتماعی سازمان	روابط کاری سازمان
۸	۳۰. رعایت رابطه حقوق طرفین به صورت همزمان	
۶	۳۱. احترام به روابط براساس درجه اعضاء سازمان	ارتباطات
۴	۳۲. نحوه ارتباط با توجیه ذهنی کارکنان	
۷	۳۳. ارتباطات سازمان به سلسله مراتب رسمی فرماندهی و یا اختیاری	
۱۰	۳۴. تاکید بر هدف و نتیجه کار	اعتماد
۱۲	۳۵. از طریق تعاملات شخصی	
۱۴	۳۶. برهم کنش اجتماعی بین افراد	یادگیری اجتماعی
۵	۳۷. تغییر نگرش و رفتار کارکنان با یادگیری	
۹	۳۸. کار تیمی	جامعه پذیری
۷	۳۹. خود مدیریتی	
۸	۴۰. نفوذ اجتماعی	
۱۱	۴۱. تشخیص زمان هدایت کار توسط کارکنان	ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی
۹	۴۲. درگیر کردن کارکنان با کار	
۸	۴۳. ادب و نزاکت	ترویج فرهنگ رفتار فرانشی
۶	۴۴. وجدان کاری	
۷	۴۵. جوانمردی در محیط کار	

جدول ۲- میزان توزیع وزن برای هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان را نشان می‌دهد که براساس میزان فراوانی بخش‌های مرتبط با آن مؤلفه و شاخص است بررسی شده است.



نمودار ۲- خروجی نهایی نظرات خبرگان برای هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی اداره آموزش و پرورش استان کرمان

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش ارائه الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان کرمان با رویکرد داده بنیاد بوده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی دارای شرایط علی شامل (ارتباطات داخلی، ساختار سازمانی، آموزش و رهبری)، شرایط زمینه‌ای شامل (شخصیت افراد، تجربه، تحصیلات و سواد، هوش فرهنگی)، شرایط مداخله‌گر شامل (انگیزش، جو سازمانی و روابط کاری سازمان)، راهبردها شامل (ارتباطات، اعتماد و یادگیری اجتماعی)، پیامدها شامل (جامعه پذیری، ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی و ترویج فرهنگ رفتار فرا نقش) می‌باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Rezazadeh et al., 2021)، (Sawan & Suryadi, 2021) تا حدودی همسویی دارد و نتیجه این پژوهش را تأیید می‌کند.

بر اساس الگوی به دست آمده از هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی با رویکرد داده بنیاد و ابعاد آن پیاده سازی هم ارزی رفتاری منوط به درک درست شرایط علی است. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که چنانچه شرایط علی به درستی در یک سازمان شناسایی شود براساس مدل ارائه شده یعنی اگر رهبری سازمان با نفوذ بر زیردستان زمینه ایجاد مشارکت در فعالیت‌هایی با چارچوب اهداف معین به صورت داوطلبانه و از روی رغبت، زمینه بهبود ارتباطات داخلی در ساختار سازمان را فراهم نمایند. بعد دیگر در این الگو، بعد شرایط زمینه‌ای می‌باشد که بر اساس نظر مصاحبه شونده‌گان زمینه‌های آن شامل شخصیت افراد، تجربه، تحصیلات و سواد، هوش فرهنگی می‌باشد در تبیین این یافته‌ها می‌توان

استنباط کرد که شناخت شخصیت افراد و تأثیر روی رفتار آنها و تمرکز بر قابلیت‌های خاص برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف می‌تواند بر رفتار متقابل فرد و محیط اثر بگذارد و زمینه بهبود هم ارزی رفتاری را فراهم می‌نماید. بعد دیگر در این الگو، بعد شرایط مداخله گر می‌باشد که بر اساس نظر مصاحبه شونده‌گان زمینه‌های آن شامل انگیزش، جو سازمانی و روابط کاری سازمان می‌باشد در تبیین این یافته‌ها می‌توان استنباط کرد که اگر فرآیند هماهنگی ارتباطات مدیریت و کارکنان در چارچوب شرایط اجتماعی سازمان با رعایت قوانین و مقررات سازمان بازخورد کاری به درستی انجام شود شرایط بهبود هم ارزی رفتاری را فراهم می‌نماید. بعد دیگر در این الگو، بعد راهبردها می‌باشد که بر اساس نظر مصاحبه شونده‌گان زمینه‌های آن شامل ارتباطات، اعتماد و یادگیری اجتماعی می‌باشد در تبیین این یافته‌ها می‌توان استنباط کرد که اگر احترام متقابل در سازمان وجود داشته و ارتباطات سازمان به صورت سلسله مراتب رسمی یا اختیاری بوده و از طریق تعاملات شخصی و تغییر نگرش و رفتار کارکنان باعث بهبود یادگیری در جهت هم ارزی رفتار افراد می‌شود. بعد دیگر در این الگو، بعد پیامدها می‌باشد که بر اساس نظر مصاحبه شونده‌گان زمینه‌های آن شامل جامعه پذیری، ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی و ترویج فرهنگ رفتار فرا نقشی می‌باشد در تبیین این یافته‌ها می‌توان استنباط کرد که در سازمان از طریق ساختاردهی منظم و مداوم رفتار کارکنان باعث همسو سازی و سازگاری نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای فردی با ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای مطلوب سازمانی می‌شوند. در صورتی که این فرآیند به طور صحیح و هدفمند اجرا گردد، مشارکت و رفتارهای داوطلبانه افزایش یافته هزینه‌های سازمان را کاهش داده و به افزایش تعهد و وفاداری و کارآیی کارکنان می‌انجامد.

به طور کلی می‌توان گفت به منظور نهادینه سازی هم ارزی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی مدیران سازمان می‌بایست ارزشهای رفتاری در آن، به عامل رهبری، آموزش و ارتباطات پرداخته و این عوامل را بهبود دهند. از طرف دیگر نظام فرهنگی آموزش و پرورش نیز بر نهادینگی رفتارهای ارزشی در سازمان اثر گذارند. فرهنگ سازمانی، شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می‌کند. این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزش‌های مشترک میان کارکنان است که توسط رهبر سازمان مربوطه معین می‌شوند. سپس از طریق روش‌های مختلف، توسعه پیدا می‌کنند و تقویت می‌شوند. در نهایت، ادراکات، رفتارها و درک کارکنان سازمان را شکل می‌دهند. بحث فرهنگ سازمانی و کمک آن جهت بهبود هم ارزی رفتاری و سایر ارکان سازمان امروزه از اهمیت بسیار زیادی برخوردار شده است. می‌تواند گفت این موضوع یکی از مهمترین دغدغه‌های محققان ارزیابی فرهنگ سازمانی می‌باشد

در پایان پیشنهاد می‌گردد بسترهای مناسب نظیر ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان، فراهم گردد و حمایت‌های لازم در این حوزه مورد توجه قرار گیرد و سازمان از طریق آموزش رفتارهای اجتماعی به کارکنان جدید خود در اولین ماه‌های استخدام خود، می‌تواند از اضطراب و استرس افراد بکاهد. بستری در سازمان فراهم گردد که کارکنان با اهداف، جایگاه، وظایف و نقش‌های سازمان در مقابل جامعه و مشتریان آشنا شوند. این کار می‌تواند درک مشترکی را از اهداف و نقش‌های سازمان در میان کارکنان فراهم کند. در محیط سازمان، پذیرای روابط و تعاملات سازنده کارکنان با یکدیگر باشند که در نتیجه آن روابط صمیمانه و شبکه‌های دوستی در میان کارکنان شکل گیرد.

**References:**

- Abasali&ghaiyoomi, (2020).Presenting a model of the desired organizational culture of Tehran Municipality Cultural and Artistic Organization.Journal of Cultural Management,58,105-123. (InPersian).
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. doi:10.1016/j.techsoc.2021.101635.
- 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), 143-174. (InPersian).
- George Boak, Sarah Crabbe(2019).Evaluating the impact of coaching skills training on individual European Journal of Training and Development Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behavior.European Journal of Training and Development, <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0054>.
- Kumar Panja,Anup(2021)Effect of organizational behaviour on corporate effectiveness, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol. 27, No. 03, 2021.
- Michael Rovithis, Linardakis M,Rikos N, Merkouris A,Patiraki E, Philalithis A(2016) Organizational Culture among Nurses Working in the Public Health Sector on the Island of Crete – Greece. *Health Science Journal*. Vol. 10 No. 2: 14
- Nik Nami, Mehrdad, & Sediq, Azam. (۲۰۱۶). The effect of organizational culture on the professional behavior of teachers in applied scientific training centers of agricultural jihad in the four countries region. *Agricultural Education Management Research*, 8(39), 67-79.. (InPersian).
- Rahnvard, Faraj Ollah, & Nikzad, Saeed. (200۶).Creating alignment between organizational elements in the light of strategic reference points and its relationship with organizational performance. *Public Administration*, 1(2), 19-34. (InPersian).
- Rezazadeh, F., Seyed Naghavi, M. A., Alvani, S. M., & Hosseinpour, D. (2021). Designing the Model of Employee-Organization Relationship based on Positive Organizational Behavior Approach (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(4), 131-165. doi: 10.22034/jipas.2022.330033.1357. (InPersian).
- Sawan Fransiskus,Suryadi,Nurhattati(2021)Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing Behavior,Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 526.