



Original Article (Mixed)

Designing a paradigmatic model for overcoming bias to improve organizational performance

Fatemeh Nejati¹ , Reza Pourmirza Kalhori² , Elham Kavyani³ , Fariba Karimi¹ 

1- Department of Educational Management, Is.C., Islamic Azad university, Isfahan, Iran

2- Department of Emergency Medicine, Ker.C., Kermanshah University of Medical Sciences, Kermanshah, Iran

3- Department of Educational Sciences, Ker.C., Islamic Azad university, Kermanshah, Iran

Receive:

19 May 2025

Revise:

13 June 2025

Accept:

18 July 2025

Keywords:

Organizational
Bias,
Transformational
Paradigm Model,
Sustainable
Organizational
Performance,
Individual
Managerial
Performance,
Student
Performance
Improvement

Abstract

The present study aimed to design a paradigmatic model for overcoming bias to enhance organizational performance among secondary school principals. Philosophically, this research is based on the interpretivist paradigm and was conducted using an inductive approach. It is classified as an applicable-developmental study in terms of purpose, and descriptive in terms of method and data collection timeframe. To achieve the research objectives, a nest research design was employed. The participants included educational management professors and secondary school principals. Using theoretical sampling until reaching theoretical saturation, a total of 21 individuals participated in the study. Data collection tools consisted of semi-structured interviews and a decision matrix-based questionnaire. The validity of the interviews was confirmed through four criteria: credibility, transferability, confirmability, and dependability, while the reliability of the qualitative section was evaluated using Holsti's coefficient (0.754) and Cohen's Kappa coefficient (0.692), indicating acceptable levels. Data analysis was performed using grounded theory for qualitative data and the SWARA method for quantitative data. The research model revealed that causal conditions (individual biases, social biases, and a culture of bias) affect the core phenomenon (organizational bias). This core component, along with contextual conditions (professionalism and empowerment of school principals) and intervening conditions (bureaucratic school structure), influences strategies and actions (strategies for overcoming bias). Ultimately, these factors lead to outcomes including improved individual performance of principals, enhanced school performance, and better student performance.

Please cite this article as (APA): Nejati, F, Pourmirza Kalhori, R, Kavyani, E and Karimi, F. (2026). Designing a paradigmatic model for overcoming bias to improve organizational performance. *Management and Educational Perspective*, 8(2), 343-367.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.524753.1513>



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: Reza Pourmirza Kalhori

Email: pourmirza_r@kums.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

One of the destructive organizational phenomena that requires a critical and problem-focused examination is organizational bias. Organizational bias, as an organizational dysfunction, can pose a serious obstacle to dynamism, innovation, and justice within work environments (McLaren et al., 2024). This phenomenon occurs when extreme attitudes and one-sided tendencies dominate decision-making, policymaking, and organizational interactions. Its negative consequences include reduced cognitive diversity, internal conflicts, resistance to change, weakening of organizational culture, and decreased employee motivation (Di Marzio, 2025). Organizational bias is also present in the educational system and represents one of the greatest threats within schools. Childhood and adolescence are formative periods when many behaviors become ingrained; therefore, managing this phenomenon within schools and the educational system is crucial and sensitive (Zembylas, 2022). In schools, such bias can lead to ignoring diverse viewpoints, reducing teacher and student participation in educational processes, and lowering management quality. Accordingly, identifying and controlling organizational bias is essential for maintaining organizational health and improving performance (Childs & Wooten, 2023). Given that Iran is a diverse country ethnically, racially, religiously, and politically, bias and related behaviors constitute a significant threat to organizations, especially schools. In this context, presenting a model for overcoming organizational bias by identifying its roots and proposing corrective strategies can contribute to better decision-making, enhancement of organizational culture, and increased productivity in educational settings. This model guides managers toward a more open mindset, acceptance of diverse perspectives, and participative management, thereby improving the quality of educational management and staff satisfaction. Overcoming bias is an effective tool to prevent negative behavioral consequences among managers and unlocks potential improvements in both behavioral and academic performance of students. Conversely, bias among secondary school managers can create closed environments, reduce creativity, undermine organizational justice, and foster resistance to necessary changes. Therefore, this study addresses the central question: "How can a paradigmatic model for overcoming bias be designed to improve the organizational performance of secondary school managers?"

Theoretical Framework

Organizational Bias:

The term "bias" refers to a state in which an individual exhibits emotional and affective reactions toward a subject without considering logical and rational criteria. This phenomenon stems from a deep attachment and intense feelings toward a particular issue (Akbarnejad et al., 2020). The first psychological study on bias was conducted in 1925, focusing on racism, and it gained increased attention during the 1930s and 1940s. In 1954, Gordon Allport linked bias to categorical thinking in his renowned book *The Nature of Prejudice*. During the 1990s and early 21st century, the concept of organizational bias expanded significantly within organizations and social sciences (Quaia & Vernuccio, 2022).

Organizational Performance:

Organizational performance is a key management indicator reflecting the extent to which goals are achieved, resources are utilized efficiently, and value is created for stakeholders. This performance is influenced by organizational structure, prevailing culture, leadership style, employee commitment, and the presence or absence of organizational bias. Prominent models such as the Open Systems Model, Denison's Model, and the EFQM Excellence Model examine factors affecting performance within different frameworks (Zhang et al., 2025).



Research Methodology

This study is classified as applicable-developmental in terms of purpose, and descriptive regarding data collection methods. The main part of the research was conducted qualitatively, and in the final phase, a quantitative method was applied to prioritize indicators as a supplementary component. Data were collected from 21 educational management professors and secondary school principals. Data analysis for developing the paradigmatic model was performed using grounded theory based on the systematic approach of Strauss and Corbin in MaxQDA 20 software. Additionally, the SWARA method was employed in Excel software to rank the indicators.

Research Findings

Based on grounded theory analysis conducted through three stages of open, axial, and selective coding, a total of 6 dimensions, 11 main categories, and 71 subcategories were extracted. The prioritization results indicated that the most important indicator was strengthening the technical skills required for task performance; followed by career advancement based on employee creativity and innovation in second place; enhancing employees' cognitive abilities to deal with difficult situations in third; developing multi-skilling to manage diverse conditions in fourth; and the ability to act effectively and proactively during challenges ranked fifth.

Conclusion

The findings indicate that organizational bias is rooted in individual, social, and cultural biases. Individual biases stem from the unconscious beliefs and cognitive distortions of managers, often reinforced through mental mechanisms such as confirmation bias and personal heuristics. Social biases, shaped by collective norms and values, perpetuate stereotypical thinking and reinforce inequality in organizational interactions. Meanwhile, cultural biases are embedded in organizational culture through practices like unmeritocratic selection and resistance to change, sustaining a cycle of institutional bias. Organizational bias manifests as favoritism and discrimination in key decision-making processes, undermining social capital, trust, and perceived fairness, and thus limiting organizational dynamism.

In contrast, professionalism and the empowerment of school principals—through impartiality, meritocracy, and skills development—help reduce bias and promote participatory and effective behaviors in schools. The bureaucratic structure of schools is identified as a major barrier to organizational transformation. Its reliance on rigid hierarchies, centralized control, and inflexible regulations restricts innovation and creativity, leaving even reform-minded principals constrained in implementing foundational changes. This structure reproduces institutional bias and diminishes schools' adaptive capacity.

Counter-strategies to organizational bias include anti-bias training, development of fair evaluation systems, transparency in decision-making, strengthened accountability, and promotion of participative leadership. These measures not only reduce bias at both individual and collective levels but also transform schools into ethical and learning-centered institutions. The outcomes of these strategies are observed at three levels: improved individual performance of principals through heightened self-awareness and job satisfaction; enhanced school performance through reduced conflict and increased collaboration; and ultimately, improved student performance by fostering a safe, just, and motivating learning environment. These findings highlight the effectiveness of the proposed model in driving cultural, structural, and performance-based transformation in secondary schools.

طراحی مدل پارادایمی برون رفت از تعصب گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی

فاطمه نجاتی^۱ ID، رضا پورمیرزای کلهر^۲ ID، الهام کاویانی^۳ ID، فریا کریمی^۴ ID

۱- گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲- گروه اورژانس، واحد کرمانشاه، دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

۳- گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۴- گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

چکیده

مطالعه حاضر با هدف طراحی مدل پارادایمی برون رفت از تعصب گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی در مدیران مدارس متوسطه انجام شد. این پژوهش از نظر فلسفی مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی است و با رویکردی استقرایی انجام شد. همچنین از نظر هدف کاربردی-توسعه ای و از نظر روش و بازه زمانی گردآوری داده ها یک پژوهش توصیفی است. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح پژوهش آشیانه ای استفاده شد. جامعه مشارکت کنندگان پژوهش شامل اساتید مدیریت آموزشی و مدیران مدارس متوسطه بود. با روش نمونه گیری نظری و تا دستیابی به اشباع نظری و در نهایت ۲۱ نفر در این مطالعه مشارکت کردند. ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه مبتنی بر ماتریس تصمیم بود. روایی مصاحبه براساس چهار معیار اعتبارپذیری، انتقال پذیری، تاییدپذیری و اطمینان پذیری تأیید شد و پایایی بخش کیفی با محاسبه ضریب هولستی به میزان ۰/۷۵۴ و ضریب کاپای کوهن ۰/۶۹۲ مطلوب برآورد گردید. تحلیل داده ها در بخش کیفی با روش گراند تئوری و در بخش کمی با روش سوارا انجام شد. براساس مدل پژوهش مشخص گردید شرایط علی (تعصب های فردی، تعصب های اجتماعی و فرهنگ تعصب گرایی) بر پدیده محوری (تعصب گرایی سازمانی) اثر گذارند. مؤلفه مذکور به همراه شرایط زمینه ای (حرفه ای گرایی مدیران مدارس و توانمندسازی مدیران مدارس) و شرایط مداخله گر (ساختار بورکراتیک مدارس) بر راهبردها و اقدامات (استراتژی برون رفت از تعصب گرایی) تاثیر گذارند. در نهایت مؤلفه مذکور منجر به پیامدهای (بهبود عملکرد فردی مدیران، ارتقاء عملکرد مدارس و بهبود عملکرد دانش آموزان) می شود.

تاریخ دریافت:

۱۹ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری:

۱۷ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش:

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۵

کلید واژه ها:

تعصب گرایی سازمانی،

مدل پارادایمی

تحول گرا،

عملکرد سازمانی پایدار،

عملکرد فردی مدیران،

بهبود عملکرد دانش آموزان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): نجاتی، فاطمه، پورمیرزای کلهر، رضا، کاویانی، الهام و کریمی، فریا. (۱۴۰۵). طراحی مدل پارادایمی برون رفت از تعصب گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۸ (۲)، ۱-۲۱.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.524753.1513>

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: رضا پورمیرزای کلهر

ایمیل: pourmirza_r@kums.ac.ir

مقدمه

یکی از پدیده‌های مخرب سازمانی که باید با نگاهی آسیب‌شناسانه مورد بررسی قرار گیرد، تعصب‌گرایی است. تعصب‌گرایی سازمانی به‌عنوان یک آسیب سازمانی می‌تواند مانعی جدی برای پویایی، نوآوری و عدالت در محیط‌های کاری باشد (McLaren et al., 2024). این پدیده زمانی رخ می‌دهد که نگرش‌های افراطی و گرایش‌های یک‌سویه در تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و تعاملات سازمانی غالب شوند. پیامدهای منفی آن شامل کاهش تنوع فکری، ایجاد تعارضات داخلی، مقاومت در برابر تغییر، تضعیف فرهنگ سازمانی و کاهش انگیزه کارکنان است (Di Marzio, 2025). پدیده تعصب‌گرایی در نظام آموزشی نیز وجود دارد و یکی از بزرگترین آسیب‌هایی که می‌تواند به همراه داشته باشد در مدارس است. سنین کودکی و نوجوانی زمانی است که بسیاری رفتارها در افراد نهادینه می‌شود بنابراین مدیریت مواجهه با این پدیده در مدارس و نظام آموزشی امری بسیار حیاتی و خطیر است (Zembylas, 2022). در مدارس، این آسیب می‌تواند منجر به نادیده گرفتن دیدگاه‌های متنوع، کاهش مشارکت معلمان و دانش‌آموزان در فرآیندهای آموزشی و کاهش کیفیت مدیریت شود. از این‌رو، شناسایی و کنترل تعصب‌گرایی برای حفظ سلامت و ارتقای عملکرد سازمانی ضروری است (Childs & Wooten, 2023). مدیران نقش کلیدی در مدارس متوسطه دارند لذا نیازمند مهارت‌های والای رهبری برای تحقق اهداف آموزشی و فرهنگی در مدرسه می‌باشند. رفتارهای مدیران هم از جنبه مثبت و هم از جنبه منفی می‌تواند اثرات بسیار گسترده‌ای در مدارس برجای گذارد. از جمله رفتارهای سمی مدیریتی که نقش بسیار مخربی در مدارس متوسطه برجای می‌گذارد، تعصب‌گرایی مدیران است (Rahmani & Ghanbari, 2024). آموزش متوسطه یکی از مراحل سه‌گانه آموزش همگانی است که معمولاً شامل آموزش‌هایی است که پس از آموزش ابتدایی و پیش از آموزش عالی به دانش‌آموزان ارائه می‌شود (Anderson & Taner, 2023). در ایران، دانش‌آموزان پس از گذراندن مقطع دبستان وارد دوره جدیدی به نام متوسطه دوره اول یا دبیرستان دوره اول می‌شوند. متوسطه دوره اول در نظام آموزشی جدید به وجود آمده است. متوسطه دوره اول شامل سه پایه تحصیلی هفتم، هشتم، نهم می‌شود. متوسطه دوره دوم پس از دوره اول آغاز می‌شود و شامل سه پایه تحصیلی دهم، یازدهم، دوازدهم است (Karimi et al, 2022). در نظام آموزشی امروز نقش مدیران دوره متوسطه بسیار حیاتی است و بررسی ویژگی‌های رفتاری آنها باید مورد دقت و واکاوی قرار گیرد (Adibi et al, 2023). دانش‌آموزان دوران متوسطه روحیات و ویژگی‌های خاص خودشان را دارند. آن‌ها اغلب با پیشینه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و خانوادگی متفاوت در کنار هم در یک مدرسه قرار داده می‌شوند. مبرهن است که هر کدام از این نوجوانان توانایی‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های رفتاری منحصر به فرد خود را دارا هستند. نیازها و انتظارات و همچنین شیوه‌های یادگیری آنها نیز بسیار متنوع و گسترده است. ناگفته پیداست که مدیریت مطلوب و اثربخش کلاس‌های درس با چنین فراگیرانی فقط از عهده مدیران متخصص و مجرب برمی‌آید (Emmer & Evertson, 2021). بخش قابل توجهی از استعدادهای ویژه دانش‌آموزان در دوره متوسطه شکوفا شده و مسیر آینده تحصیلی و شغلی آن‌ها تعیین می‌شود (Boykin et al, 2024). از سوی دیگر، به دلیل تغییرات دوران نوجوانی، مدیریت رفتار دانش‌آموزان با چالش‌های خاصی همراه است. به همین دلیل، در نظام‌های آموزشی سراسر جهان، نقش مدیریت مدارس متوسطه بسیار حائز اهمیت است. نحوه عملکرد مدیران و سبک مدیریت آن‌ها می‌تواند از طریق کنترل رفتارهای نامطلوب و تقویت تعاملات مثبت، به بهبود اثربخشی آموزشی کمک کند (Lipscombe et al, 2023). مدارس متوسطه

جایگاهی حساس در جامعه دارند و زمانی می‌توانند به بهترین شکل وظایف خود را انجام دهند که ساختاری سالم، پویا و کارآمد داشته باشند. در این میان، مدیران مدارس به‌عنوان یکی از ارکان اساسی، نقش کلیدی ایفا می‌کنند (Davari et al., 2023). یکی از مهارت‌های اساسی مدیران این مقطع، توانایی مدیریت احساسات و کنترل رفتارهایشان است. شیوه رفتاری مدیران فضایی را ایجاد می‌کند که موجب شکل‌گیری روابط عاطفی و معنوی میان آن‌ها، دانش‌آموزان و معلمان می‌شود و این امر در بهبود فرآیند یاددهی-یادگیری و ارتقای تعاملات فردی و گروهی دانش‌آموزان نقش بسزایی دارد. (Badri Ghare Gheshlaghi et al., 2023)

یکی از الزامات کلیدی در مسیر دستیابی به سازمانی با عملکرد بالا، برخورداری از ساختاری عاری از تعصبات فردی، گروهی و نهادی است. تعصب‌گرایی، به‌عنوان یک مانع پنهان اما مؤثر، بر فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع انسانی و عدالت سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد. در مقابل، سازمان‌های با عملکرد بالا معمولاً با شاخص‌هایی چون شایسته‌سالاری، شفافیت اطلاعاتی، عدالت در ارزیابی، یادگیری سازمانی، و فرهنگ گفت‌وگوی باز شناخته می‌شوند. طراحی مدلی برای برون‌رفت از تعصب‌گرایی نه تنها پاسخی به یک نیاز نظری، بلکه ضرورتی برای توانمندسازی نظام مدیریتی، ارتقاء سرمایه انسانی و تقویت مزیت رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. از این منظر، پیوند میان کاهش تعصب و بهبود عملکرد، بستری برای تحول سازمانی پایدار فراهم می‌آورد.

از آنجا که ایران کشوری متکثر از منظر قومی، نژادی، مذهبی و سیاسی است، خطر تعصب‌گرایی و بروز رفتارهای مبتنی بر تعصبات غیرسازنده یک تهدید همیشگی برای سازمان‌ها و از جمله مدارس کشور است. در این راستا ارائه یک مدل برون‌رفت از تعصب‌گرایی سازمانی، با شناسایی ریشه‌های این پدیده و ارائه راهکارهای اصلاحی، به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارتقای فرهنگ سازمانی و افزایش بهره‌وری در محیط‌های آموزشی کمک می‌کند. چنین مدلی می‌تواند مدیران را به سمت نگرشی بازتر، پذیرش دیدگاه‌های متنوع و مدیریت مشارکتی هدایت کند، که در نهایت کیفیت مدیریت آموزشی و رضایت کارکنان را ارتقا می‌بخشد. برون‌رفت از تعصب‌گرایی سازمانی یک ابزار توانمند برای جلوگیری از پیامدهای مخرب رفتاری مدیران است و با استعانت از آن، ظرفیت‌ستری برای بهبود عملکرد رفتاری و تحصیلی دانش‌آموزان آزاد می‌شود. این مساله از منظر سلبی نیز حائز اهمیت است چرا که تعصب‌گرایی سازمانی در مدیران مدارس متوسطه می‌تواند منجر به ایجاد فضای بسته، کاهش خلاقیت، تضعیف عدالت سازمانی و مقاومت در برابر تغییرات ضروری شود. از منظر آسیب‌شناختی، این پدیده می‌تواند موجب کاهش تعاملات سازنده، افزایش تنش‌های سازمانی و نادیده گرفتن نیازهای واقعی معلمان و دانش‌آموزان شود. این موضوع از منظر نظری و علمی نیز اهمیت قابل توجهی دارد. حجم بالای پژوهش‌ها درباره رفتار مدیران مدارس نشان‌دهنده توجه گسترده به این حوزه است. با این حال، یک خلأ پژوهشی اساسی در این مطالعات وجود دارد، زیرا مفهوم «تعصب‌گرایی سازمانی» کمتر به‌طور مستقل بررسی شده است. پژوهشی که بتواند این پدیده را در فضای مدارس کشور به‌طور منسجم و ساختاریافته تحلیل کند، تاکنون مورد توجه کافی قرار نگرفته است. بنابراین، مطالعه حاضر با هدف پر کردن این شکاف پژوهشی انجام شده است. ارزش نظری و علمی این پژوهش در شناخت عوامل زیربنایی آسیب‌شناختی و ارائه راهکاری برای کاهش تعصب‌گرایی سازمانی در میان مدیران مدارس متوسطه نهفته است. این پژوهش به پرسش اساسی پاسخ می‌دهد که مدل پارادایمی برون‌رفت از تعصب‌گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی در مدیران مدارس متوسطه چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

تعصب‌گرایی سازمانی

واژه «تعصب» ریشه در کلمه «عصب» دارد و به حالتی اشاره دارد که فرد نسبت به موضوعی واکنش‌های احساسی و هیجانی نشان می‌دهد، بدون آنکه معیارهای منطقی و عقلانی را در نظر بگیرد. در واقع، تعصب نوعی احساس شدید و عاطفی است که از دل‌بستگی عمیق به یک موضوع نشأت می‌گیرد (Akbarnejad et al., 2020). اولین پژوهش روانشناختی درباره تعصب در سال ۱۹۲۵، با تمرکز بر نژادپرستی انجام شد. در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰، این مفهوم مورد توجه بیشتری قرار گرفت و در سال ۱۹۵۴، گوردون آلپورت^۱ در کتاب معروف خود «طبیعت تعصب» آن را با مفهوم تفکر مقوله‌ای مرتبط دانست. در دهه ۱۹۹۰ و اوایل هزاره سوم، تعصب‌گرایی سازمانی به مفهومی گسترده در سازمان‌ها و محافل علمی تبدیل شد (Quaia & Vernuccio, 2022). تعصب به عنوان یک رفتار افراطی، می‌تواند قوه عقلانی و شخصیت فرد را تحت تأثیر قرار داده و تصویری نادرست از واقعیت به او ارائه دهد. در شکل حاد خود، ممکن است به بروز رفتارهای انحرافی در میان کارکنان منجر شود (Tietjen, 2023).

تعصب‌گرایی یکی از مسائل سازمانی است که در ادبیات سازمان و مدیریت مورد توجه کمتری قرار گرفته است. مهم‌ترین مساله در مدیریت رفتارهای متعصبانه در سازمان نیز مقاومت بسیار زیاد افراد روی تعصبات شخصی است که برون‌رفت از آن را با دشواری‌های زیادی همراه می‌کند. در بسیاری موارد کوشش برای حذف رفتارهای متعصبانه نتیجه معکوس دارد و افراد وقتی احساس می‌کنند که این جنبه‌های رفتاری در آنها مورد تحریک قرار گرفته، با قدرت بیشتری روی رویکردهای متعصبانه خود پافشاری و الحاح می‌کنند. این مفهوم زیرمجموعه‌ای از رفتار سازمانی است که در آن افراد فارغ از هنجارهای مرسوم و شرح وظایف شغلی معمول رفتارهایی فردی یا گروهی را از خود بروز می‌دهند و بسیار هم بر آن پافشاری و اصرار دارند (Gollwitzer et al, 2023).

تعصب‌گرایی سازمانی مفهومی پیچیده، چندلایه و نهادینه‌شده است که به بازتاب سوگیری‌های شناختی، رفتاری و ساختاری در درون سازمان اشاره دارد؛ این سوگیری‌ها در قالب هنجارهای رسمی و غیررسمی، رویه‌های مدیریتی، نظام‌های ارزیابی و فرآیندهای تصمیم‌گیری تجلی می‌یابند و به نوعی از جانبداری سازمان‌یافته منجر می‌شوند که عدالت، شایسته‌سالاری و بهره‌وری را مختل می‌کند. برخلاف تعصب فردی که ریشه در پیش‌داوری‌ها، تجربه‌ها یا باورهای شخصی دارد و معمولاً در تعاملات روزمره بروز می‌کند، تعصب‌گرایی سازمانی در سطح ساختار شکل می‌گیرد و از طریق تکرار و نهادینه‌سازی در فرآیندهای سازمانی بازتولید می‌شود. همچنین این مفهوم با تعصب اجتماعی که منشأ آن فرهنگ عمومی، نگرش‌های قوم‌محور یا گرایش‌های طبقاتی در جامعه است، تفاوت دارد؛ چرا که تعصب‌گرایی سازمانی نه فقط بازتاب جامعه، بلکه محصول تعامل دینامیک قدرت، سیاست‌گذاری درون‌سازمانی و فرهنگ غالب سازمان است. در مقایسه با تعصب سیستمی یا ساختاری که بیشتر در سطح کلان نظام‌ها (مانند نظام آموزشی یا اداری کشور) عمل می‌کند و در قالب تبعیض‌های قانونی یا سیاست‌گذاری‌های ناعادلانه بروز می‌یابد، تعصب‌گرایی سازمانی در سطح خرد سازمان رخ می‌دهد و قابل شناسایی در واحدهای مدیریتی خاص است. بنابراین، تعصب‌گرایی سازمانی پدیده‌ای است که تحت تأثیر سطوح فردی، اجتماعی و ساختاری شکل می‌گیرد اما هویت مستقل سازمانی می‌یابد و تأثیر

¹ Gordon Allport

مستقیم و مخربی بر فرآیند تصمیم‌سازی، انگیزش کارکنان، اعتماد نهادی و عملکرد کلی سازمان بر جای می‌گذارد؛ به‌ویژه در نهادهای آموزشی که عدالت، آگاهی و عقلانیت باید سنگ‌بنای عملکرد باشند، نهادینه‌شدن چنین تعصباتی به یکی از مهم‌ترین موانع تحول و توسعه سازمانی بدل می‌گردد (Ziaei Boukani et al, 2020).

آسیب‌شناسی سازمانی شاخه‌ای از مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی است که به شناسایی، تحلیل و ارائه راهکارهای اصلاحی برای مشکلات و ناهنجاری‌های درون سازمان می‌پردازد. این حوزه از دانش، مانند پزشکی سازمانی عمل می‌کند و تلاش دارد عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان را بررسی کرده و نواقص و چالش‌های موجود را تشخیص دهد (Shmuel, 2021). مفهوم آسیب‌شناسی سازمانی بر این اصل استوار است که سازمان‌ها، مانند موجودات زنده، دچار مشکلات و نارسایی‌هایی می‌شوند که در صورت عدم رسیدگی، می‌توانند کارایی و اثربخشی آن‌ها را کاهش دهند. (Heydarnejad & Moghimi, 2023) این مشکلات می‌توانند ناشی از عواملی مانند ضعف در ساختار سازمانی، رهبری نامناسب، فرهنگ سازمانی ناکارآمد، تعارضات داخلی، ضعف در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تغییرات محیطی باشند. (Wolf & Hall, 2023) مطالعه آسیب‌شناسی سازمانی ریشه در نظریه‌های مدیریت و رفتار سازمانی دارد. در اوایل قرن بیستم، با ظهور نظریه‌های کلاسیک مدیریت، تمرکز بر کارایی و ساختار سازمان‌ها افزایش یافت. در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، با گسترش نظریه‌های سیستمی و رفتاری، تحلیل‌های آسیب‌شناسانه سازمان به‌عنوان یک سیستم پیچیده توسعه یافت. در سال‌های اخیر با تأکید بر پویایی‌های سازمانی، مدیریت تغییر و توسعه سازمانی، مفهوم آسیب‌شناسی سازمانی گسترش بیشتری یافته است (Manzini, 2024).

عملکرد سازمانی

عملکرد به نتایج حاصل از فعالیت‌های نیروی انسانی در چارچوب وظایف محوله و در یک بازه زمانی مشخص اطلاق می‌شود که می‌تواند از منظر بهره‌وری و کارایی مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین عملکرد مجموعه‌ای از رفتارهای شغلی قابل مشاهده‌ای است که فرد در راستای نقش سازمانی خود بروز می‌دهد (Abi, 2020). عملکرد سازمانی یکی از بنیادی‌ترین مفاهیم در حوزه مدیریت و علوم رفتاری سازمانی است که نشان‌دهنده میزان تحقق اهداف، کارایی در استفاده از منابع، اثربخشی در فرایندها و خلق ارزش برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان است. این مفهوم، به‌عنوان شاخص نهایی موفقیت سازمانی، بستری برای ارزیابی قابلیت‌های مدیریتی، راهبردی و منابع انسانی فراهم می‌آورد. از منظر نظری، عملکرد سازمانی تحت تأثیر عوامل متعددی چون ساختار سازمانی، فرهنگ حاکم، سبک رهبری، تعهد کارکنان، سازوکارهای تصمیم‌گیری و نیز وجود یا فقدان تعصب‌گرایی سازمانی قرار دارد. مدل‌های مختلفی برای تبیین عملکرد سازمانی ارائه شده‌اند؛ از جمله مدل سیستم باز، که عملکرد را برآیند تعامل بین ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌ها می‌داند؛ مدل دنیسون که بر فرهنگ سازمانی و چهار مؤلفه مأموریت، سازگاری، مشارکت و انطباق‌پذیری تأکید دارد و مدل تعالی سازمانی EFQM که عملکرد را در چارچوب توانمندسازها (رهبری، منابع انسانی، استراتژی، فرآیندها) و نتایج (کارکنان، مشتریان، جامعه و کسب‌وکار) بررسی می‌کند (Zhang et al, 2025).

در این میان، یکی از عوامل ساختارشکن اما مؤثر بر افت عملکرد، تعصب گرایی سازمانی است که باعث تضعیف عدالت سازمانی، تکرار خطاها، کنار زدن افراد شایسته، کاهش انگیزه و افت بهره‌وری می‌گردد. عملکرد سازمانی در سه بعد اصلی تحلیل می‌گردد:

عملکرد فردی و گروهی کارکنان (شامل بهره‌وری، انگیزش، همکاری، رضایت شغلی)
عملکرد ساختاری و فرآیندی سازمان (شامل تصمیم‌گیری، نوآوری، چابکی، و کارایی عملیاتی)
عملکرد راهبردی و برون‌سازمانی (شامل تحقق اهداف، ارزش آفرینی، و پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان)
در نهایت، هرگونه تحول در ساختارهای ذهنی و رفتاری سازمان که به کاهش تعصبات منجر شود، به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم در ارتقاء عملکرد سازمانی نمود خواهد یافت (Soltanizadeh et al, 2024). این ارتباط، منطق اصلی پژوهش حاضر را در طراحی مدلی برای عبور از تعصب گرایی و دستیابی به سازمانی با عملکرد بالا شکل می‌دهد.

پیشینه پژوهش

(Di Marzio, 2025) مطالعه‌ای با عنوان «تعصب شدید: ریشه‌های روان‌شناختی-اجتماعی و پیامدهای اجتماعی» انجام داد. نتایج مطالعه همچنین بیانگر پیامدهای منفی گسترده‌ای از جمله افزایش تعارضات اجتماعی، کاهش همبستگی جمعی و بروز خشونت‌های گروهی است. این تحقیق تأکید کرد که شناخت دقیق ریشه‌های تعصب شدید می‌تواند به توسعه راهکارهای پیشگیرانه و سیاست‌گذاری‌های مؤثر در کاهش پیامدهای منفی آن کمک کند.

(Wulansari et al, 2024) پژوهشی با عنوان «اجرای یادگیری اکتشافی برای بهبود توانایی استدلال ریاضی با توجه به نگرش تعصب‌آمیز دانش‌آموزان» انجام دادند. نتایج نشان داد که به‌کارگیری یادگیری اکتشافی موجب افزایش قابل توجهی در مهارت استدلال ریاضی دانش‌آموزان شد و توانست فرایند حل مسئله و تفکر انتقادی را در آن‌ها تقویت کند. همچنین، تحلیل‌ها نشان دادند که نگرش تعصب‌آمیز دانش‌آموزان به عنوان یک متغیر میانجی، در میزان بهبود توانایی استدلال ریاضی تأثیرگذار بود؛ به طوری که دانش‌آموزانی با نگرش تعصب‌آمیز کمتر، پیشرفت بیشتری در این مهارت نشان دادند. این یافته‌ها حاکی از اهمیت توجه به عوامل روان‌شناختی و نگرشی در فرایند آموزش ریاضی و طراحی روش‌های تدریس است که بتواند توانایی‌های استدلالی را به شکل مؤثرتری ارتقا دهد.

(Childs & Wooten, 2023) مطالعه‌ای با عنوان «سوگیری معلمان اهمیت دارد: مروری تلفیقی بر عوامل همبسته، مکانیسم‌ها و پیامدها» انجام دادند. نتایج نشان داد که سوگیری‌های ناخواسته معلمان بر ارزیابی عملکرد، تعاملات کلاسی و فرصت‌های یادگیری دانش‌آموزان تأثیر منفی دارد. مکانیسم‌های روانی و اجتماعی مختلفی مانند انتظارات پایین‌تر، تبعیض رفتاری و انتقال نگرش‌های فرهنگی به عنوان عوامل مؤثر در این روند شناسایی شدند. پیامدهای سوگیری معلمان شامل کاهش انگیزه، نابرابری آموزشی و تعمیق شکاف‌های نژادی و اجتماعی بود که تأکید بر لزوم آموزش‌های تخصصی و مداخلات اصلاحی در نظام‌های آموزشی دارد.

(Badri Ghare Gheshlaghi et al, 2023) مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل معادلات ساختاری رهبری عاطفی (پیشایندها و پیامدها) مدیران مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی انجام دادند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که تمامی پیشایندها و پیامدها به ترتیب هم‌مدلی عاطفی ($\beta=0.34$)، خودمدیریتی ($\beta=0.27$)، توانمندسازی روان‌شناختی ($\beta=0.63$)،

مسئولیت پذیری کارکنان ($\beta=0.49$) و توسعه کارآفرینی ($\beta=0.58$) رابطه مثبت و معناداری با رهبری عاطفی دارند. این یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت رهبری عاطفی در بهبود فرایندهای مدیریتی و ارتقاء عملکرد سازمانی در مدارس است. (Mousavi et al, 2021) مطالعه‌ای با هدف شناسایی و تبیین پیشایندها و پیامدهای رفتار سازمانی فرقه‌ای انجام دادند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که از میان پیشایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی جدایی از اجتماع کلی و برخورداری از ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت، تعصب، حب و ریاست، بی‌تفاوتی و راحت‌طلبی، حفظ حرمت یکدیگر به عنوان مهم‌ترین پیشایندها و عوامل به وجود آورنده رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی است. همچنین، نتایج مبین آن است که نادیده گرفتن قانون، پارتی‌بازی، کاهش مشارکت اجتماعی، از مهم‌ترین پسایندها و پیامدهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی است.

(Ziyaei-Boukani et al, 2020) مطالعه‌ای با عنوان مفهوم سازی و کشف مؤلفه‌های تعصب در سازمان‌ها با رویکردی داده بنیاد انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که تعصب‌گرایی مثبت سازمانی به طور قابل توجهی موجب تقویت برنامه‌محور بودن فعالیت‌های سازمان می‌شود، به گونه‌ای که ساختارمند شدن فرآیندها و هدفمندی در اجرای برنامه‌ها بهبود می‌یابد. علاوه بر این، توجه مستمر و هدفمند به نیازهای کارکنان، جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی‌های مشخص و هماهنگ با اهداف سازمان، و وجود رهبری محوری مقتدر از مهم‌ترین دستاوردهای این نوع تعصب‌گرایی به شمار می‌رود. همچنین، تأکید بر آموزش مستمر کارکنان و توسعه حرفه‌ای آن‌ها، به عنوان یک عامل کلیدی، موجب ارتقاء کیفیت عملکرد فردی و جمعی شده و انگیزش و تعهد سازمانی را به طور چشمگیری افزایش می‌دهد. این نتایج بیانگر نقش محوری تعصب‌گرایی مثبت در پویایی، انسجام و کارآمدی سازمان‌ها است.

مرور پژوهش‌های پیشین حاکی از آن است که اگرچه به رفتار مدیران مدارس متوسطه توجه شده است، اما تاکنون پژوهشی درباره تعصب‌گرایی در میان مدیران مدارس انجام نشده است. به طور کلی، مفهوم تعصب‌گرایی سازمانی در ادبیات پژوهشی به صورت محدودی بررسی شده است و این محدودیت مانع از شناخت جامع این پدیده از طریق مرور سیستماتیک مطالعات می‌شود. از این رو، در ادامه با رویکردی اکتشافی تلاش خواهد شد تا ضمن شناسایی سازه‌های زیربنایی تعصب‌گرایی سازمانی، روابط میان این سازه‌ها در قالب یک مدل پارادایمیک ارائه شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای است و به منظور ارائه مدل پارادایمی برون‌رفت از تعصب‌گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی در مدیران مدارس متوسطه انجام شد. از نظر روش گردآوری داده‌ها نیز یک پژوهش توصیفی است. همچنین مطالعه حاضر از لحاظ فلسفی، مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی است و با رویکرد استقرایی انجام شد. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح پژوهش آشیانه‌ای استفاده شد. این نوع پژوهش یعنی روش کیفی به عنوان رویکرد اصلی برای استخراج مؤلفه‌ها و ساخت مدل به کار گرفته شد و یافته‌های حاصل با استفاده از تحلیل کمی به منظور اولویت‌بندی، پشتیبانی و تکمیل گردید. در طرح پژوهشی حاضر بخش اصلی پژوهش با رویکردی کیفی انجام شد و در پایان از روش کمی نیز برای اولویت‌بندی بهره گرفته شد که بخش فرعی از طرح پژوهش اصلی بوده است. جامعه مشارکت کنندگان پژوهش شامل دو گروه هدفمند و متخصص بودند:

نخست، مدیران مدارس دوره دوم متوسطه از استان‌های منتخب کشور (شامل تهران، شیراز، اصفهان و کرمانشاه) که دارای سابقه مدیریتی بیش از پنج سال و تجربه عملی در مواجهه با پدیده‌های سازمانی نظیر تبعیض، سوگیری و تعصب‌گرایی در محیط آموزشی بودند. انتخاب این افراد بر پایه روش نمونه‌گیری هدفمند و با معیارهای «سابقه مدیریتی، میزان تحصیلات، و آشنایی با مفاهیم رفتار و تعصب سازمانی» صورت گرفت.

گروه دوم، اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت آموزشی بودند که به‌عنوان اعضای هیئت‌علمی رسمی در دانشگاه‌های معتبر کشور از جمله دانشگاه تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشگاه شیراز و دانشگاه اصفهان و دانشگاه کرمانشاه مشغول به فعالیت بودند. معیار اصلی برای انتخاب این اساتید، داشتن پیشینه پژوهشی یا آموزشی در حوزه‌های تعصب سازمانی، عدالت سازمانی، و رهبری آموزشی بوده است. در این راستا، تنها افرادی انتخاب شدند که حداقل یکی از موارد زیر را دارا داشتند: سابقه انتشار مقاله علمی در زمینه موضوع پژوهش، تدریس دروس مرتبط با رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، یا مشارکت در پروژه‌های پژوهشی مشابه.

برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری استفاده گردید که به‌زعم گلیزر^۱ و همکاران (۱۹۶۸) برای روش داده‌بنیاد مناسب‌تر است. نمونه‌گیری نظری فرایند گردآوری داده برای تولید نظری است که پژوهشگر به‌طور همزمان داده‌هایش را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند. همچنین تصمیم می‌گیرد برای بهبود نظریه خود تا هنگام ظهور آن، در فرایند چه داده‌هایی گردآوری و در کجا آنها را پیدا کند (Creswell et al, 2017). براساس دیدگاه میلر^۲ و همکاران (۲۰۱۰) از پنج معیار کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع و انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در تحلیل کیفی استفاده شد.

برای گردآوری داده‌ها از دیدگاه ۲۱ نفر از اساتید مدیریت آموزشی و مدیران مدارس متوسطه استفاده شد. برخی از خبرگان هم سابقه دانشگاهی و هم سابقه فعالیت در مدارس را داشتند و تلاش شد تا از دیدگاه افرادی استفاده شود که در زمینه تعصب‌گرایی سازمانی صاحب تخصص و سابقه کاری باشند. خبرگان دارای مدرک تحصیلات تکمیلی بودند و میانگین سابقه کاری آن‌ها بالای ۱۵ سال بوده است. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. نقطه اشباع، بیان‌کننده پایایی پژوهش با روش گراند تئوری است زیرا در این نقطه به تکرار داده‌های پژوهش می‌پردازند و این تکرار داده‌ها و پیامدهای آن در روش‌شناسی نشان‌دهنده پایایی روش پژوهش است (khaki, 2022). در این پژوهش پس از مصاحبه هجدهم، تکرار در نتایج حاصل شد و تحلیل داده‌ها به کدها و سازه‌های جدیدی منتهی نشد با این وجود برای اجتناب از اشباع نظری کاذب، ۳ مصاحبه دیگر نیز صورت گرفت و در نهایت ۲۱ مصاحبه با خبرگان انجام شد. برای اعتبارسنجی مصاحبه‌های انجام شده از روش پیشنهادی هولستی^۳ استفاده شد. کدگذاری دو بار انجام گرفت و «درصد توافق مشاهده‌شده»^۴ ۰/۷۰۵ بدست آمد که از ۰/۶ بیشتر بوده و مقدار قابل قبولی است. همچنین کاپای کوهن نیز ۰/۶۱۸ و بزرگتر از ۰/۶ برآورد گردی بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها برای ارائه مدل پارادایمی

¹ Glaser² Miller³ Holsti⁴ Percentage of Agreement Observation, PAO

پژوهش با روش نظریه پردازی داده بنیاد براساس رهیافت نظام مند اشتراوس و کوربین در نرم افزار MaxQDA 20 انجام شد. در ادامه برای رتبه بندی شاخص ها نیز از تحلیل سوارا در نرم افزار اکسل استفاده شد.

یافته های پژوهش

در این مطالعه ۲۱ نفر شامل ۶ نفر از اساتید مدیریت آموزشی و ۱۵ از مدیران مدارس متوسطه مشارکت کردند. از منظر جنسیت ۱۴ نفر مرد و ۷ نفر زن بودند. از منظر سنی ۱ نفر کمتر از ۴۰ سال، ۱۱ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۹ نفر ۵۰ سال و بیشتر سن داشتند. از منظر تحصیلات ۵ نفر کارشناسی ارشد و ۱۶ نفر دکتری داشتند. از منظر سابقه کاری ۸ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۳ نفر بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

جهت ارائه مدل پارادایمی برون رفت از تعصب گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی در مدیران مدارس متوسطه، مصاحبه های تخصصی با اساتید دانشگاهی و مدیران مدارس متوسطه صورت گرفت. تحلیل مصاحبه ها در نرم افزار MaxQDA20 با روش تحلیل کیفی داده بنیاد براساس رویکرد نظام مند اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۷) شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام شد.

گام نخست) کدگذاری باز: برای این منظور متن مصاحبه ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. متن مصاحبه ها که پیش از آن به صورت فایل متن وارد نرم افزار شود بارها مورد مطالعه قرار گرفت و اشتباهات املایی آن تصحیح گردید سپس در محیط نرم افزار MaxQDA20 بررسی و نکات کلیدی مصاحبه ها، کدگذاری گردید. در مرحله کدگذاری باز ابتدا ۳۴۲ کد شناسایی گردید که کدهای تکراری حذف و مترادف تلفیق شدند و در نهایت ۷۱ کد باز شناسایی شد.

گام دو) کدگذاری محوری: کدگذاری محوری، فرایند دسته بندی کدهای باز در قالب سازه های بزرگتر است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده می شود که کدگذاری حول محور یک پدیده اصلی صورت می گیرد که همان «پدیده محوری» است (Strauss & Corbin, 1998). پدیده محوری (در اینجا تعصب گرایی)، پدیده ای است که کانون و محور اصلی پژوهش است. عوامل نیز مقوله هایی را در برمی گیرد که بر پدیده محوری تأثیر می گذارند. عوامل زمینه ای اشاره به شرایط خاصی دارند که بر راهبردها اثرگذار هستند. عوامل مداخله گر نیز عواملی عمومی هستند که راهبردها را تحت تأثیر قرار می دهند. راهبردها نشان دهنده رفتارها، واقعیت ها و تعامل های هدف مندی هستند که متأثر از عوامل زمینه ای و عوامل مداخله گر، تدوین می شوند. در پایان، پیامدها برون داد ناشی از بکارگیری راهبردها می باشند (Danaeifard et al, 2021). نتایج حاصل از کدگذاری محوری به روش گراند تئوری در جدول ۱ ارائه شده است:

¹ Strauss & Corbin

جدول ۱- کدگذاری «شرایط علی» با رویکرد اشتراوس و کوربین

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	تعصب‌های فردی	«روحیه ذاتی تعصب‌گرایی و متعصب بودن مدیران مدارس»؛ «گرایش درونی مدیران به تصمیم‌گیری مبتنی بر تعصب»؛ «باور مدیران به تعصبات از پیش آموخته‌شده»؛ «لذت ادراک‌شده از تصمیم‌های مبتنی بر تعصب»؛ «ناآگاهی مدیران از میزان تعصب‌گرایی خویش»؛ «احساس سودمندی از تصمیم‌های متعصبانه»
شرایط علی	تعصب‌های اجتماعی	«تعصب‌گرایی به عنوان یک ارزش در جامعه»؛ «تعصب‌های قومی و قبیله‌ای جامعه»؛ «فشارهای اجتماعی در جهت تقویت تعصب‌گرایی»؛ «طرد اجتماعی افراد با تعصب کمتر»؛ «وجود تعصبات کور و اشتباه در جامعه»؛ «پیوند تعصب‌گرایی با تار و پود اجتماع»
	فرهنگ تعصب‌گرایی مدارس	«ارزش‌های تشویق‌کننده تعصب‌گرایی»؛ «باورها و اعتقادات سازمانی به تعصب‌گرایی»؛ «جو و اتمسفر تشویق‌کننده تعصب‌گرایی»؛ «روحیه تعصب‌گرایی در سازمان»؛ «هنجارهای پذیرفته شده تعصب‌گرایی در سازمان»

جدول ۲- کدگذاری «شرایط زمینه‌ای» با رویکرد اشتراوس و کوربین

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	توانمندسازی مدیران مدارس	«احساس معنی‌داری در شغل مدیران مدارس»؛ «احساس شایستگی در شغل»؛ «احساس داشتن حق انتخاب»؛ «احساس مؤثر بودن»؛ «احساس مشارکت با دیگران»؛ «افزایش دانش تخصصی مدیران مدارس»؛ «افزایش مهارت‌های تخصصی مدیران مدارس»؛ «افزایش توانمندی مدیریتی
شرایط زمینه‌ای	حرفه‌ای‌گرایی مدیران مدارس	انتخاب و گزینش مدیران مدارس براساس میزان شایستگی»؛ «آموزش و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای مدیران»؛ «ارزیابی عملکرد مدیران مدارس براساس استانداردهای حرفه‌ای»؛ «استانداردها و قواعد روشن مدیریت حرفه‌ای مدارس»؛ «بهبود مستمر مهارت‌های حرفه‌ای مدیران»؛ «مدیریت استعداد و جانشین‌پروری حرفه‌ای»

جدول ۳- کدگذاری «پدیده محوری» با رویکرد اشتراوس و کوربین

کدگذاری گزینشی	کدگذاری کدهای محوری	کدگذاری باز
پدیده محوری	تعصب گرایی سازمانی	«تصمیم گیری براساس تعصب گرایی»؛ «ارتقا و پاداش براساس میزان تعصب گرایی»؛ «جایگزینی شایسته سالاری با تعصب گرایی»؛ «چشم پوشی از مسائل و مشکلات براساس تعصبات»؛ «عدم پاسخگویی مناسب به سؤالات و ابهامات کارکنان»؛ «عدم ارائه اطلاعات مورد نیاز به ذینفعان کلیدی»؛ «مشخص نبودن رویه های کاری»؛ «وجود سیستم رابطه ای به جای ضابطه ای»

جدول ۴- کدگذاری «شرایط مداخله گر» با رویکرد اشتراوس و کوربین

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شرایط مداخله گر	ساختار بوروکراتیک مدارس	ساختار سلسله مراتبی و سنتی مدیریت مدارس؛ «تعارض و ابهام در نقش مدیران و کارکنان»؛ «ساختارهای غیر منعطف و ناکارآمد مدارس»؛ «انتخاب مدیران براساس روابط و تعصب ها»؛ «عدم بازنگری در ساختارهای عمودی نظام آموزش و پرورش»؛ «فقدان ساختارهای مشارکتی در مدارس»؛ «نظام دستوری و بالا به پایین مدیریت مدارس»

جدول ۵- کدگذاری «راهنمها و اقدامات» با رویکرد اشتراوس و کوربین

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
راهنمها و اقدامات	استراتژی برون رفت از تعصب گرایی	چشم انداز روشن برون رفت از تعصب گرایی؛ «ماموریت های معین در راستای برون رفت از تعصب گرایی»؛ «هدف گذاری بلندمدت برون رفت از تعصب گرایی»؛ «استراتژی مشخص در راستای هدف های بلندمدت»؛ «هدف گذاری کوتاه مدت برون رفت از تعصب گرایی»؛ «خط مشی های اجرایی هدف های کوتاه مدت»؛ «ارائه روندها و رویه های اجرایی برون رفت از تعصب گرایی»؛ «تدوین و ابلاغ قوانین و مقررات اجرایی برون رفت از تعصب گرایی»

جدول ۶- کدگذاری «پیامدها» با رویکرد اشتراوس و کوربین

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پیامد	بهبود عملکرد فردی مدیران	«بهبود مهارت های مدیریت مدارس»؛ «تقویت دانش عمومی و تخصصی مدیران مدارس»؛ «تصمیم گیری بهتر مدیران مدارس»؛ «آگاهی و احاطه مدیران به مسائل مدارس»؛ «بهبود روابط مدیران با والدین و اولیا»؛ «تقویت روابط سازنده مدیران با معلمان»؛ «ایجاد ارتباطات سازنده بین مدیران و دانش آموزان»

«افزایش کارایی آموزشی و حرفه‌ای مدارس»؛ «افزایش اثربخشی فعالیت‌های

ارتقاء عملکرد مدارس مدارس»؛ «بهبود و توسعه مستمر بهره‌وری مدارس»؛ «حاکمیت فضا و اتمسفر

مطلوب در مدارس»؛ «بهبود سیما و شهرت اجتماعی مدرسه»

«انس و الفت دانش‌آموزان با مدرسه»؛ «بهبود مهارت‌های درسی و تحصیلی

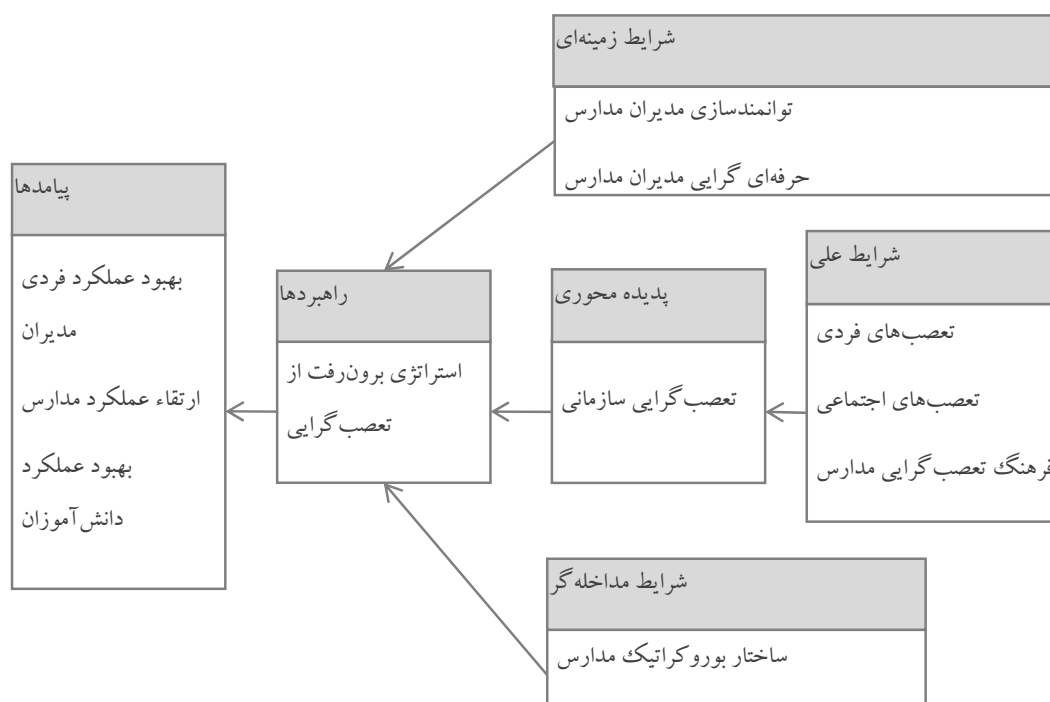
دانش‌آموزان»؛ «بهبود مهارت‌های حرفه‌ای دانش‌آموزان»؛ «ارتباط بهتر

بهبود عملکرد دانش‌آموزان

دانش‌آموزان با یکدیگر»؛ «علاقه‌مندی و انگیزش دانش‌آموزان برای

تحصیل»

گام سوم) کدگذاری گزینشی: کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه است و بوسیله کشف مقوله محوری میسر می‌گردد. در این گام، مقوله‌های شناخته شده که از هم جدا هستند در چارچوبی یکپارچه و معنادار در کنار هم قرار می‌گیرند و ارتباطات میان مقوله‌ها با یکدیگر مشخص می‌گردد. در واقع در فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها نوبت به ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع‌بندی پژوهش می‌رسد. براساس نتایج حاصله، مدل پارادایمی برون‌رفت از تعصب‌گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی در مدیران مدارس متوسطه در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- مدل پارادایمی برون‌رفت از تعصب‌گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی در مدیران مدارس متوسطه

در پایان برای تعیین وزن شاخص‌های مدل پارادایمی برون‌رفت از تعصب‌گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی در مدیران مدارس متوسطه از روش تحلیل نسبت ارزیابی وزن‌دهی تدریجی (سوارا^۱) استفاده شد. روش سوارا یکی از روش‌های جدید تصمیم‌گیری چندمعیاره است که در سال ۲۰۱۰ توسط ویولتا کرشالینه به همراه زاوادسکاس و تورسکیس معرفی شد. در روش سوارا ابتدا کارشناسان، شاخص‌ها را به ترتیب اهمیت مرتب می‌کنند. مهم‌ترین شاخص ابتدا قرار می‌گیرد و امتیاز یک را می‌گیرد. سپس اهمیت نسبی هر شاخص نسبت به شاخص‌های پیشین مشخص شده است. در نهایت شاخص‌های موجود براساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی رتبه‌بندی می‌شوند (Habibi & Afaridi, 2022). این مقادیر در ستون «متوسط اهمیت نسبی» در جدول ۷ درج شده است که همان (S_i) می‌باشد. درگام سوم از روش سوارا ضریب (K_i) محاسبه شده است. میزان ضریب (K_i) برای شاخص وجود سیستم رابطه‌ای به جای ضابطه‌ای (S_{46}) که از بیشترین اهمیت برخوردار است، یک می‌باشد. برای سایر شاخص‌های مدل پارادایمی برون‌رفت از تعصب‌گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی در مدیران مدارس متوسطه نیز این مقدار برآورد شد. برای محاسبه وزن اولیه هر شاخص، از رابطه زیر برآورد شده است.

$$Q_i = \frac{Q_{i-1}}{K_i}$$

$$Q_1 = 1$$

$$Q_2 = \frac{Q_1}{K_2} = \frac{1}{1.09} = 0.917$$

$$Q_3 = \frac{Q_2}{K_3} = \frac{0.917}{1.24} = 0.740$$

این مقادیر در ستون «وزن اولیه» در جدول ۷ درج شده است. برای محاسبه وزن نهایی از روش نرمال کردن خطی مطابق رابطه زیر استفاده شد.

$$W_i = \frac{Q_i}{\sum Q_i}$$

به این ترتیب وزن نهایی شاخص‌های مدل پارادایمی برون‌رفت از تعصب‌گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی در مدیران مدارس متوسطه برآورد شد.

جدول ۷- اولویت شاخص‌های برون‌رفت از تعصب‌گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی در مدیران مدارس متوسطه

متوسط				آسیب‌های تعصب‌گرایی
وزن نرمال	وزن اولیه	Kj	اهمیت نسبی	
۰/۱۲۶۲	۱	۱	۱	وجود سیستم رابطه‌ای به جای ضابطه‌ای (S46)
۰/۱۱۵۸	۰/۹۱۷	۱/۰۹	۰/۰۹	نبود روندها و رویه‌های اجرایی برون‌رفت از تعصب‌گرایی (S53)
۰/۰۹۳۴	۰/۷۴	۱/۲۴	۰/۲۴	ساختارهای غیرمنعطف و ناکارآمد مدارس (S34)
۰/۰۸۸۹	۰/۷۰۵	۱/۰۵	۰/۰۵	نبود چشم‌انداز روشن برون‌رفت از تعصب‌گرایی (S47)
۰/۰۷۴۷	۰/۵۹۲	۱/۱۹	۰/۱۹	پیوند تعصب‌گرایی با تار و پود اجتماع (S12)

¹ Step-Wise Weight Assessment Ratio Analysis

۰/۰۵۸۸	۰/۴۶۶	۱/۲۷	۰/۲۷	تعصب‌های قومی و قبیله‌ای جامعه (S08)
۰/۰۵۳	۰/۴۲	۱/۱۱	۰/۱۱	فقدان استراتژی مشخص در راستای هدف‌های بلندمدت (S50)
۰/۰۵۰۵	۰/۴	۱/۰۵	۰/۰۵	نبود هنجارهای پذیرفته شده تعصب‌گرایی در سازمان (S17)
۰/۰۴۶۳	۰/۳۶۷	۱/۰۹	۰/۰۹	بهبود سیما و شهرت اجتماعی مدرسه (S66)
۰/۰۴۱۳	۰/۳۲۸	۱/۱۲	۰/۱۲	ماموریت‌های معین در راستای برون‌رفت از تعصب‌گرایی (S48)
۰/۰۳۴۲	۰/۲۷۱	۱/۲۱	۰/۲۱	جو و اتمسفر تشویق‌کننده تعصب‌گرایی (S15)
۰/۰۲۹	۰/۲۳	۱/۱۸	۰/۱۸	حاکمیت فضا و اتمسفر مطلوب در مدارس (S65)
۰/۰۲۳۲	۰/۱۸۴	۱/۲۵	۰/۲۵	عدم ارائه اطلاعات مورد نیاز به ذینفعان کلیدی (S44)
۰/۰۱۹۶	۰/۱۵۶	۱/۱۸	۰/۱۸	بهبود مستمر مهارت‌های حرفه‌ای مدیران (S30)
۰/۰۱۵	۰/۱۱۹	۱/۳۱	۰/۳۱	هدف‌گذاری کوتاه‌مدت برون‌رفت از تعصب‌گرایی (S51)
۰/۰۱۴۴	۰/۱۱۴	۱/۰۴	۰/۰۴	عدم پاسخگویی مناسب به سؤالات و ابهامات کارکنان (S43)
۰/۰۱۳	۰/۱۰۳	۱/۱۱	۰/۱۱	ارتقا و پاداش براساس میزان تعصب‌گرایی (S40)
۰/۰۱۰۷	۰/۰۸۵	۱/۲۱	۰/۲۱	باور مدیران به تعصبات از پیش آموخته‌شده (S03)
۰/۰۰۹۸	۰/۰۷۸	۱/۰۹	۰/۰۹	وجود تعصبات کور و اشتباه در جامعه (S11)
۰/۰۰۹۷	۰/۰۷۷	۱/۰۱۳	۰/۰۱۳	بهبود مهارت‌های مدیریت مدارس (S55)
۰/۰۰۸۹	۰/۰۷۱	۱/۰۹	۰/۰۹	طرد اجتماعی افراد با تعصب کمتر (S10)
۰/۰۰۸	۰/۰۶۳	۱/۱۲	۰/۱۲	تصمیم‌گیری بهتر مدیران مدارس (S57)
۰/۰۰۶۵	۰/۰۵۲	۱/۲۲	۰/۲۲	روحیه تعصب‌گرایی در سازمان (S16)
۰/۰۰۵	۰/۰۳۹	۱/۳۱	۰/۳۱	ارتباط بهتر دانش‌آموزان با یکدیگر (S70)
۰/۰۰۴۷	۰/۰۳۷	۱/۰۷	۰/۰۷	افزایش مهارت‌های تخصصی مدیران مدارس (S24)
۰/۰۰۴۶	۰/۰۳۶	۱/۰۱۱	۰/۰۱۱	احساس سودمندی از تصمیم‌های متعصبانه (S06)
۰/۰۰۴۲	۰/۰۳۳	۱/۰۹	۰/۰۹	گرایش درونی مدیران به تصمیم‌گیری مبتنی بر تعصب (S02)
۰/۰۰۳۵	۰/۰۲۸	۱/۲۱	۰/۲۱	تعصب‌گرایی به عنوان یک ارزش در جامعه (S07)
۰/۰۰۳۴	۰/۰۲۷	۱/۰۴	۰/۰۴	نظام دستوری و بالا به پایین مدیریت مدارس (S38)
۰/۰۰۳۲	۰/۰۲۵	۱/۰۶	۰/۰۶	افزایش توانمندی مدیریتی (S25)
۰/۰۰۲۷	۰/۰۲۲	۱/۱۶	۰/۱۶	آگاهی و احاطه مدیران به مسائل مدارس (S58)
۰/۰۰۲۱	۰/۰۱۷	۱/۳۱	۰/۳۱	هدف‌گذاری بلندمدت برون‌رفت از تعصب‌گرایی (S49)
۰/۰۰۰۲	۰/۰۱۶	۱/۰۵	۰/۰۵	لذت ادراک‌شده از تصمیم‌های مبتنی بر تعصب (S04)
۰/۰۰۱۷	۰/۰۱۳	۱/۱۹	۰/۱۹	بهبود و توسعه مستمر بهره‌وری مدارس (S64)
۰/۰۰۱۳	۰/۰۱	۱/۲۷	۰/۲۷	تصمیم‌گیری براساس تعصب‌گرایی (S39)
۰/۰۰۱۳	۰/۰۱	۱/۰۵	۰/۰۵	انتخاب و گزینش مدیران مدارس براساس میزان شایستگی (S26)
۰/۰۰۱۱	۰/۰۰۸	۱/۱۹	۰/۱۹	انس و الفت دانش‌آموزان با مدرسه (S67)
۰/۰۰۰۸	۰/۰۰۷	۱/۲۷	۰/۲۷	احساس معنی‌داری در شغل مدیران مدارس (S18)

۰/۰۰۰۷	۰/۰۰۶	۱/۱۱	۰/۱۱	علاقه‌مندی و انگیزش دانش‌آموزان برای تحصیل (S71)
۰/۰۰۰۷	۰/۰۰۶	۱/۰۵	۰/۰۵	فقدان ساختارهای مشارکتی در مدارس (S37)
۰/۰۰۰۷	۰/۰۰۵	۱/۰۹	۰/۰۹	چشم‌پوشی از مسائل و مشکلات براساس تعصبات (S42)
۰/۰۰۰۶	۰/۰۰۵	۱/۰۸	۰/۰۸	بهبود مهارت‌های درسی و تحصیلی دانش‌آموزان (S68)
۰/۰۰۰۵	۰/۰۰۴	۱/۱۲	۰/۱۲	احساس شایستگی در شغل (S19)
۰/۰۰۰۵	۰/۰۰۴	۱/۰۶	۰/۰۶	استانداردها و قواعد روشن مدیریت حرفه‌ای مدارس (S29)
۰/۰۰۰۵	۰/۰۰۴	۱/۰۶	۰/۰۶	ارزش‌های تشویق‌کننده تعصب‌گرایی (S13)
۰/۰۰۰۴	۰/۰۰۳	۱/۲۱	۰/۲۱	بهبود روابط مدیران با والدین و اولیا (S59)
۰/۰۰۰۳	۰/۰۰۳	۱/۱۸	۰/۱۸	ساختار سلسله‌مراتبی و سنتی مدیریت مدارس (S32)
۰/۰۰۰۳	۰/۰۰۲	۱/۰۸	۰/۰۸	تقویت روابط سازنده مدیران با معلمان (S60)
۰/۰۰۰۳	۰/۰۰۲	۱/۱۲	۰/۱۲	افزایش کارایی آموزشی و حرفه‌ای مدارس (S62)
۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۲	۱/۱۲	۰/۱۲	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری حرفه‌ای (S31)
۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۲	۱/۰۶	۰/۰۶	آموزش و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای مدیران (S27)
۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۲	۱/۰۶	۰/۰۶	ناآگاهی مدیران از میزان تعصب‌گرایی خویشان (S05)
۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۱	۱/۲۱	۰/۲۱	ارزیابی عملکرد مدیران مدارس براساس استانداردهای حرفه‌ای (S28)
۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۱	۱/۱۸	۰/۱۸	خط‌مشی‌های اجزایی هدف‌های کوتاه‌مدت (S52)
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱	۱/۱۸	۰/۱۸	تعارض و ابهام در نقش مدیران و کارکنان (S33)
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱	۱/۰۶	۰/۰۶	افزایش اثربخشی فعالیت‌های مدارس (S63)
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱	۱/۱۲	۰/۱۲	تقویت دانش عمومی و تخصصی مدیران مدارس (S56)
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱	۱/۰۶	۰/۰۶	جایگزینی شایسته‌سالاری با تعصب‌گرایی (S41)
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱	۱/۰۶	۰/۰۶	انتخاب مدیران براساس روابط و تعصب‌ها (S35)
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱	۱/۲۱	۰/۲۱	تدوین و ابلاغ قوانین و مقررات اجرایی برون‌رفت از تعصب‌گرایی (S54)
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱	۱/۱۸	۰/۱۸	بهبود مهارت‌های حرفه‌ای دانش‌آموزان (S69)
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱	۱/۰۸	۰/۰۸	باورها و اعتقادات سازمانی به تعصب‌گرایی (S14)
۰/۰۰۰۱	۰/۰	۱/۱۲	۰/۱۲	عدم بازنگری در ساختارهای عمودی نظام آموزش و پرورش (S36)
۰/۰۰۰۱	۰/۰	۱/۱۲	۰/۱۲	روحیه ذاتی تعصب‌گرایی و متعصب بودن مدیران مدارس (S01)
۰/۰	۰/۰	۱/۰۶	۰/۰۶	احساس داشتن حق انتخاب (S20)
۰/۰	۰/۰	۱/۲۸	۰/۲۸	ایجاد ارتباطات سازنده بین مدیران و دانش‌آموزان (S61)
۰/۰	۰/۰	۱/۳۵	۰/۳۵	فشارهای اجتماعی در جهت تقویت تعصب‌گرایی (S45)
۰/۰	۰/۰	۱/۱۸	۰/۱۸	افزایش دانش تخصصی مدیران مدارس (S21)
۰/۰	۰/۰	۱/۰۶	۰/۰۶	مشخص نبودن رویه‌های کاری (S22)

براساس جدول مذکور مشخص گردید شاخص تقویت مهارت‌های فنی لازم برای انجام امور (S12) با وزن ۰/۱۲۶۲ در اولویت نخست قرار دارد. شاخص ارتقای شغلی براساس میزان خلاقیت و نوآوری کارکنان (S10) با وزن ۰/۱۱۵۸ در اولویت دوم قرار دارد. شاخص تقویت توانمندی‌های ذهنی کارکنان برای مواجهه با شرایط دشوار (S14) با وزن ۰/۰۹۳۴ در اولویت سوم قرار دارد. شاخص ارتقای مهارت‌های چندگانه برای مواجهه با شرایط مختلف (S13) با وزن ۰/۰۸۸۹ در اولویت چهارم قرار دارد. شاخص توانایی فعالیت اثربخش و پیشرو در مشکلات (S67) با وزن ۰/۰۷۴۷ در اولویت پنجم قرار دارد.

نتیجه‌گیری و بحث

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل پارادایمی برون‌رفت از تعصب‌گرایی جهت بهبود عملکرد سازمانی در مدیران مدارس متوسطه انجام شده است. براساس نتایج پژوهش در سطح شرایط علی، تعصب‌های فردی، اجتماعی و فرهنگی به‌عنوان ریشه‌های اصلی شکل‌گیری پدیده تعصب‌گرایی سازمانی عمل می‌کنند. تعصب‌های فردی مبتنی بر باورها، ادراکات و سوگیری‌های ذهنی مدیران هستند که اغلب به‌صورت ناخودآگاه در تصمیم‌گیری‌ها و روابط بین‌فردی بروز می‌یابند. این نوع تعصب با سازوکارهای شناختی مانند تأییدگرایی، طبقه‌بندی ذهنی و اولویت‌دادن به تجربه شخصی تقویت می‌شود. در سطح اجتماعی، تعصب‌های برخاسته از هنجارها و ارزش‌های جمعی در محیط‌های آموزشی به بازتولید نگرش‌های کلیشه‌ای منجر شده و الگوهای ارتباطی نابرابر در تعاملات سازمانی را تقویت می‌کنند. در بُعد فرهنگی، فرهنگ تعصب‌گرایی با نهادینه‌سازی گزینش‌های غیرشایسته، حفظ وضع موجود و مقاومت در برابر تغییر، بستر مستعدی برای تداوم چرخه تعصب در ساختار مدارس ایجاد می‌کند.

پدیده محوری در این مدل، تعصب‌گرایی سازمانی است که به‌عنوان یک ساختار رفتاری-ادراکی، بیانگر سلطه نگرش‌های تبعیض‌آمیز، جانبدارانه و مبتنی بر منافع فردی یا گروهی در تصمیم‌سازی‌های کلیدی سازمانی است. این پدیده در مدارس می‌تواند به شکل انتصاب‌های غیرشایسته، تبعیض در ارزیابی عملکرد معلمان، نادیده گرفتن صدای کارکنان یا تحقیر دیدگاه‌های مخالف تجلی یابد. تعصب‌گرایی سازمانی نه‌تنها موجب فرسایش سرمایه اجتماعی و اعتماد درون‌سازمانی می‌شود، بلکه با تضعیف عدالت ادراکی، پویایی سازمانی را محدود می‌سازد.

شرایط زمینه‌ای مؤثر در این مدل شامل حرفه‌ای‌گرایی و توانمندسازی مدیران مدارس است. حرفه‌ای‌گرایی به‌عنوان نوعی نگرش سازمانی، از اصولی چون بی‌طرفی، پایبندی به شایسته‌سالاری، رعایت اخلاق حرفه‌ای و ارتقاء مستمر صلاحیت‌های مدیریتی حمایت می‌کند. این ویژگی، مدیران را قادر می‌سازد تا با فاصله گرفتن از سوگیری‌های شخصی و فشارهای محیطی، عملکرد منصفانه و عقلانی در موقعیت‌های حساس اتخاذ نمایند. در کنار آن، توانمندسازی مدیران با تقویت قابلیت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، اعتمادبه‌نفس مدیریتی و خودکارآمدی سازمانی، زمینه‌ساز اصلاح نگرش‌ها و رفتارهای تعصب‌آلود و جایگزینی آن با رویکردهای مشارکتی و اثربخش می‌گردد.

در سطح شرایط مداخله‌گر، ساختار بوروکراتیک مدارس به‌عنوان عاملی بازدارنده در مسیر تحول سازمانی شناسایی می‌شود. این ساختار با تمرکز بر سلسله‌مراتب صلب، کنترل‌های متمرکز، آیین‌نامه‌های انعطاف‌ناپذیر و رویه‌های استانداردشده، امکان بروز خلاقیت، نوآوری و تحول فرهنگی را در نهاد مدرسه به حداقل می‌رساند. در چنین بستری،

حتی اگر مدیران مدرسه تمایل به اصلاح تعصب گرایی داشته باشند، به دلیل محدودیت‌های ساختاری، توان اجرای تغییرات بنیادین از آن‌ها سلب می‌شود. ساختار بوروکراتیک در عمل، تعصب نهادی را بازتولید و تثبیت می‌نماید و ظرفیت تحول را محدود می‌سازد.

راهبردهای مقابله با تعصب گرایی در این مدل شامل استراتژی‌هایی برای بازسازی ساختارهای ذهنی و رفتاری مدیران و ایجاد تحول سازمانی در سطح مدرسه است. این راهبردها شامل طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش ضد تعصب، توسعه نظام‌های ارزیابی مبتنی بر عدالت، تقویت شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، ایجاد مکانیسم‌های پاسخ‌گویی، و ترویج رویکردهای مشارکتی در مدیریت مدرسه هستند. اجرای این اقدامات نه تنها به کاهش اثرات تعصب در سطوح فردی و جمعی منجر می‌شود، بلکه می‌تواند زمینه‌ساز بازتعریف مأموریت‌های مدرسه به عنوان نهادی یادگیرنده و اخلاق‌محور شود.

در نهایت، پیامدهای حاصل از اجرای راهبردهای فوق در سه سطح قابل تحلیل است: نخست، بهبود عملکرد فردی مدیران از طریق ارتقاء خودآگاهی، شفافیت عملکرد و افزایش رضایت شغلی. دوم، ارتقاء عملکرد مدارس که به واسطه کاهش تنش‌های سازمانی، افزایش همکاری درون سازمانی و بهبود فرآیندهای مدیریتی حاصل می‌شود. سوم، بهبود عملکرد دانش‌آموزان به عنوان خروجی نهایی فرآیند تحول مدیریتی، که با ایجاد محیطی امن، عادلانه و انگیزش‌بخش برای یادگیری، تحقق می‌یابد. این پیامدها نشان‌دهنده اثربخشی مدل طراحی‌شده در ایجاد تحول فرهنگی، ساختاری و عملکردی در مدارس متوسطه می‌باشند.

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Davari et al, 2023)، (Owens, 2022)، (Childs & Wooten, 2023) و (Wulansari et al, 2024)، (Rezaei et al, 2022) و (Akbarnejad et al, 2019) همسو می‌باشد. (Di Marzio, 2025) نشان دادند که تعصب گرایی را به ریشه‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی مرتبط دانسته و تأثیر آن بر اختلافات قومیتی، نژادی، جنسیتی و طبقاتی را نشان داده است. (Mousavi et al, 2021) نشان دادند که عوامل زمینه‌ساز تعصب گرایی را شامل جدایی از اجتماع، حب ریاست، بی‌تفاوتی و راحت‌طلبی معرفی کرده‌اند. همچنین یافته‌های (Ziaei Boukani et al, 2020) نشان می‌دهد که تعصب گرایی، در صورتی که به درستی مدیریت شود، می‌تواند به برنامه‌محوری، توجه به نیازهای کارکنان، جذب و استخدام هدفمند، رهبری محوری و آموزش مستمر منجر شود که همگی می‌توانند پیامدهای مثبتی داشته باشند.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهای زیرارائه می‌گردد:

درخصوص تعصب‌های فردی پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس در برنامه‌های خودشناسی و توسعه فردی شرکت کنند تا بتوانند میزان تعصب‌های درونی خود را بهتر بشناسند و بر اساس آن تصمیم‌گیری کنند. همچنین، اجرای کارگاه‌های مبتنی بر تحلیل تصمیم‌گیری و تفکر نقادانه می‌تواند به مدیران کمک کند تا از تصمیم‌گیری‌های ناخودآگاه و مبتنی بر تعصب فاصله بگیرند. برای کاهش تأثیر تعصبات از پیش آموخته‌شده، پیشنهاد می‌شود مدیران در جلسات گروهی، دیدگاه‌های مختلف را بررسی کرده و خود را در معرض ایده‌های متفاوت قرار دهند.

درخصوص تعصب‌های اجتماعی پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران آموزشی و فرهنگی برنامه‌هایی را برای تغییر نگرش جامعه نسبت به تعصب گرایی طراحی کنند، به گونه‌ای که ارزش‌های مبتنی بر انصاف، منطق و تفکر انتقادی جایگزین

تعصب‌های نهادینه‌شده شوند. لازم است در محتوای آموزشی مدارس، نمونه‌هایی از تأثیرات منفی تعصب‌های قومی و قبیله‌ای ارائه شود تا دانش‌آموزان از سنین پایین با پیامدهای آن آشنا شوند.

درخصوص فرهنگ تعصب‌گرایی مدارس پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران آموزشی و مدیران، ارزش‌های سازمانی را بازتعریف کرده و به‌جای تشویق تعصب‌گرایی، معیارهایی مانند تفکر انتقادی، شایسته‌سالاری و عدالت آموزشی را به‌عنوان اصول کلیدی مدارس معرفی کنند. لازم است باورها و اعتقادات سازمانی که تعصب‌گرایی را تقویت می‌کنند، مورد بازبینی قرار گرفته و با ایجاد کارگاه‌های آگاهی‌بخشی، نگرش کارکنان و مدیران نسبت به پیامدهای منفی تعصب اصلاح شود.

درخصوص توانمندسازی مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای با تأکید بر ایجاد احساس معنی‌داری در شغل طراحی شوند تا مدیران بتوانند نقش خود را در بهبود نظام آموزشی با انگیزه بیشتری دنبال کنند. برگزاری دوره‌های آموزشی و بازآموزی مهارت‌های مدیریتی می‌تواند احساس شایستگی را در میان مدیران تقویت کند و آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌های مدیریتی آماده‌تر سازد.

درخصوص حرفه‌ای‌گرایی مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که فرایند انتخاب و گزینش مدیران مدارس بر اساس میزان شایستگی اصلاح‌شده و به‌جای انتصاب‌های سنتی و رابطه‌محور، یک سیستم شایسته‌سالار مبتنی بر ارزیابی توانایی‌های مدیریتی، مهارت‌های ارتباطی و دانش تخصصی اجرا شود. همچنین، برگزاری برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای مدیران به‌صورت مستمر ضروری است تا آن‌ها بتوانند متناسب با تغییرات آموزشی و مدیریتی به‌روز شوند.

درخصوص ساختار بوروکراتیک مدارس پیشنهاد می‌شود که مدیریت مدارس از حالت سلسله‌مراتبی و سنتی خارج شده و به سمت ساختاری منعطف و مشارکتی حرکت کند تا تصمیم‌گیری‌ها سریع‌تر و کارآمدتر انجام شود. لازم است نقش مدیران و کارکنان به‌وضوح تعریف شود تا از تعارض‌ها و ابهام‌هایی که باعث کاهش کارایی مدارس می‌شود، جلوگیری شود.

درخصوص تعصب‌گرایی سازمانی پیشنهاد می‌شود که تصمیم‌گیری‌ها در مدارس به‌جای تعصبات فردی و گروهی، بر مبنای داده‌ها، شواهد علمی و اصول مدیریتی انجام شود تا از سوگیری‌های غیرمنطقی جلوگیری شود. لازم است که نظام ارتقا و پاداش در مدارس بر اساس عملکرد، توانمندی و شایستگی باشد، نه بر مبنای میزان همسویی افراد با باورهای تعصب‌آمیز سازمانی.

درخصوص استراتژی برون‌رفت از تعصب‌گرایی پیشنهاد می‌شود که ابتدا یک چشم‌انداز روشن برای کاهش تعصبات در مدارس تدوین شود تا تمام اعضای سازمان درک روشنی از مسیر پیش رو داشته باشند. در این راستا، لازم است مأموریت‌های معین برای اصلاح نگرش‌ها و رفتارهای تعصب‌آمیز تعریف شود تا تمامی اقدامات در جهت تغییر فرهنگی و ساختاری هدایت شوند. پیشنهاد می‌شود که هدف‌گذاری بلندمدت برای کاهش تعصب‌گرایی در سطح مدارس و نظام آموزشی صورت گیرد، به‌طوری که این اهداف نه تنها روی مدیران بلکه روی معلمان و کارکنان نیز اثرگذار باشد.

در نهایت، ایجاد ارتباطات سازنده بین مدیران و دانش‌آموزان از دیگر نتایج مهم این بهبود است. مدیرانی که توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دانش‌آموزان را داشته باشند، محیط مدرسه را برای آن‌ها امن‌تر و دلپذیرتر می‌کنند، به نیازهای آن‌ها پاسخ بهتری می‌دهند و در نتیجه، انگیزه و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان افزایش می‌یابد. به‌طور کلی، بهبود

عملکرد فردی مدیران نه تنها به افزایش کارایی مدیریتی آن‌ها کمک می‌کند، بلکه موجب ارتقای کیفیت آموزش، بهبود روابط انسانی در مدرسه و افزایش رضایت کلی ذینفعان آموزشی می‌شود.

با توجه به یافته‌های مدل پارادایمی پژوهش و مسیرهای علی-راهبردی-پیامدی شناسایی شده، پیشنهادات زیر برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌گردد:

۱- بررسی تجربی اثربخشی راهبردهای برون‌رفت از تعصب‌گرایی در سطوح مختلف مدیریتی پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به‌صورت میدانی و با رویکرد تجربی (مانند مطالعات مداخله‌ای یا شبه‌آزمایشی) به ارزیابی عملی اثربخشی استراتژی‌های استخراج‌شده در بهبود عملکرد سازمانی مدیران، معلمان و سایر کارکنان آموزشی بپردازند.

۲- تحلیل تطبیقی تعصب‌گرایی سازمانی در بافت‌های مختلف فرهنگی یا سازمانی مطالعه تعصب‌گرایی در سایر سازمان‌های آموزشی (مانند دانشگاه‌ها، هنرستان‌ها یا مدارس غیردولتی) یا در مناطق با تنوع فرهنگی مختلف، می‌تواند ابعاد پنهان و بافت‌محور این پدیده را برجسته سازد و امکان تعمیم‌پذیری مدل را افزایش دهد.

۳- بررسی نقش متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر در ارتباط بین تعصب‌گرایی و عملکرد سازمانی پژوهش‌های آتی می‌توانند به تحلیل متغیرهایی همچون هوش هیجانی، سبک رهبری، سرمایه اجتماعی یا تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان میانجی یا تعدیل‌گر در مسیر بین تعصب‌گرایی و عملکرد سازمانی بپردازند.

۴- بررسی پیامدهای بلندمدت فرهنگی و آموزشی استراتژی‌های مقابله با تعصب‌گرایی پیشنهاد می‌شود در قالب مطالعات طولی، آثار پایدار راهبردهای مقابله با تعصب‌گرایی بر فرهنگ مدرسه، انگیزش دانش‌آموزان، و عدالت آموزشی مورد تحلیل قرار گیرد.

با وجود تلاش پژوهشگر در رعایت اصول علمی و طراحی دقیق مراحل تحقیق، این مطالعه نیز همچون سایر پژوهش‌های کیفی با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که تفسیر و تعمیم نتایج را تا حدودی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۱- محدودیت در تعمیم‌پذیری نتایج

با توجه به رویکرد کیفی پژوهش و استفاده از روش نظریه‌پردازی پارادایمی مبتنی بر تحلیل مصاحبه‌ها، یافته‌ها به‌طور مستقیم قابل تعمیم به تمام سازمان‌ها یا بافت‌های آموزشی کشور نیستند و بیشتر در سطح نظری و بستر خاص پژوهش (مدارس متوسطه) قابل تفسیرند.

۲- محدودیت در شناسایی تعصبات پنهان

برخی از تعصبات، به‌ویژه در سطح نگرشی یا ساختارهای نهادینه‌شده، ممکن است از سوی مشارکت‌کنندگان به دلیل خودسانسوری، محافظه‌کاری یا ناآگاهی ابراز نشوند، که این امر می‌تواند بر جامعیت داده‌های کیفی اثرگذار باشد.

۳- محدودیت زمانی و جغرافیایی در انتخاب مشارکت‌کنندگان

محدود بودن نمونه‌ها به مدیران و اساتید دانشگاهی از چند استان خاص، ممکن است بازتاب‌دهنده تمامی تجربه‌ها و دیدگاه‌های موجود در سایر مناطق کشور یا سایر سطوح آموزشی نباشد.

۴- محدودیت در دسترسی به منابع رسمی و داده‌های مستند



برخی سازمان‌ها یا نهادهای آموزشی تمایل به افشای مسائل تعصب‌آمیز یا سوگیری‌های درونی ندارند، که این امر فرآیند دستیابی به اطلاعات تکمیلی یا مستندات عملکردی را با محدودیت مواجه ساخت.

References

- Abi, A. (2020). The role of postgraduate education of the staff of the Central Organization of Islamic Azad University in improving organizational performance. *Journal of Management and educational perspective*. 2(4), 17-35. [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/jmep.2021.260114.1040>
- Adibi, M., Afzalkhani, M., & Shafizadeh, H. (2023), Presenting a Model and Examining the Current Situation of Influence of Ethical Leadership of Principals of Secondary Schools in Semnan Province, *Journal of Educational Sciences*, 30(2), 143-160. [In Persian]. <https://doi.org/10.22055/edus.2023.45099.3525>
- Aimer, E., & Evertson, C. (2021). Classroom management for secondary school teachers. Translated by Shamsuddin Aref and Saeed Ahmadi. Tehran: Avai Noor Publishing House. [In Persian].
- Akbarnejad, M., Taban, M., & Darabi, F. (2019). Analyzing the most obvious consequences of prejudice and ethnicity. *Culture in Islamic University*, 4(12), 353-372. [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1378884>
- Anderson, J., & Taner, G. (2023). Building the expert teacher prototype: A metasummary of teacher expertise studies in primary and secondary education. *Educational Research Review*, 38, 100485. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100485>
- Badri Ghare Gheshlaghi, J.S., Mohajeran, B., & Hassani, M. (2023), Designing a Structural Equation Model of Emotional Leadership (Antecedents and Consequences) of High School Principals in West Azarbaijan Province, *Educational and Scholastic Studies* Vol. 12, No. 4, pp. 213- 23. [In Persian]. <https://doi.org/10.48310/pma.2023.3450>
- Boykin, B., McBrayer, J. S., Pannell, S., Cleveland, R. E., Miller, S. B., & Carney, M. J. (2024). Closing the Gap: The Relationship Between School Climate and Student Achievement in the Middle School Sector. *School Leadership Review*, 18(2), 4. <https://scholarworks.sfasu.edu/slr/vol18/iss2/4>
- Childs, T. M., & Wooten, N. R. (2023). Teacher bias matters: an integrative review of correlates, mechanisms, and consequences. *Race Ethnicity and Education*, 26(3), 368-397. <http://dx.doi.org/10.1080/13613324.2022.2122425>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Danaeifard, H., Alvani, M., Azar, A. (2021). Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach. Tehran: Saffar. [In Persian].
- Davari, R., Oladian, M., & Imani, M.N. (2023), Designing a Model For Spiritual Leadership in Secondary Education Managers in Tehran, *Teaching Research*, 11(1), 1-21. [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/trj.2023.62692>
- Di Marzio, R. (2025). Fanaticism: psychosociological roots and social consequences. *Institute for european analysis and policy*, 26(1), 19-30.
- Emmer, E. T., Evertson, C. M., & Worsham, M. E. (2009). *Classroom management for middle and high school teachers*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (2017). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Gollwitzer, Anton, Irmak Olcaysoy Okten, Angel Osorio Pizarro, and Gabriele Oettingen. "Discordant knowing: A social cognitive structure underlying fanaticism." *Journal of experimental psychology: general* 151, no. 11 (2022): 2846. <http://dx.doi.org/10.1037/xge0001219>
- Habibi, A., Afaridi, S. (2022). Multi-attribute decision making. Tehran: Naroon. [In Persian].
- Heydarnejad, A., Moghimi, M. (2023). Pathology of the Faraja (Makna) Quality and Excellence Model in the Line of Organizational Development and Transformation Plan. *Entezam-e-Sahabi*, 15(1), 153-180. <https://www.doi.org/10.22034/entezam.2023.1273162.2510>

- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Karimi, M.S., Hoveida, R., & Siadat, S.A. (2023), Decentralization strategies in the Iranian education system, *New Educational Thoughts*, 19(2), 165-184. [In Persian]. <https://doi.org/10.22051/jontoe.2022.40822.3608>
- Khaki, Gh. (2022). *Grande's Research Method with a Dissertation Writing Approach*. Tehran: Fuzhan. [In Persian].
- Lipscombe, K., Tindall-Ford, S., & Lamanna, J. (2023). School middle leadership: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 270-288. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143220983328>
- Manzini, A. (2024). *Organizational Pathology with an Organizational Growth Approach*. Translated by Marzieh Ghobadi, Ali Atafar, and Saeed Analoui. Tehran: Arkan Danesh. [In Persian].
- McLaren, T. A., Fein, E. C., Ireland, M., & Malhotra, A. (2024). Remind me that I matter: how self-worth bias can enhance employee support for organizational change efforts. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 53-76. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2023-0340>
- Miller, E., Cross, L., & Lopez, M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBB research group*, 19(3), 249-261.
- Mousavi, S.N., Arefnezhad, M., Moayed, A., & Piri, M. (2021), Identifying and explaining the antecedents and consequences of sectarian organizational behavior based on the Delphi approach. [In Persian]. <https://doi.org/10.48308/jpap.2021.101601>
- Owens, J. (2022). Double jeopardy: Teacher biases, racialized organizations, and the production of racial/ethnic disparities in school discipline. *American Sociological Review*, 87(6), 1007-1048. <https://doi.org/10.1177/00031224221135810>
- Quaia, E., & Vernuccio, F. (2022). The H Index Myth: A Form of Fanaticism or a Simple Misconception?. *Tomography*, 8(3), 1241-1243. <http://dx.doi.org/10.3390/tomography8030102>
- Rahmani, E., & Ghanbari, S. (2024), The Effect of Toxic Leadership of Managers on the Creation of Organizational Trauma: The Mediating Role of Organizational Cynicism in First and Second Secondary Schools' Teachers in Khuzestan Province, *Psychological Achievements*, 31(1), 231-252. [In Persian]. <https://doi.org/10.22055/psy.2022.42048.2912>
- Rezaei, S., Shahabi, M., Ashna, H., Varij Kazemi, A., Hatami, J. (2022). Prejudice and Stereotyped Judgments Between Iranian Sunni Students: A Social Cognitive Approach. *Cognitive Science Updates*, 24 (96), 158-182. [In Persian]. <http://dx.doi.org/10.30514/icss.24.4.158>
- Shmuel, E. (2021). *Organizational Pathology: The Life and Decline of Organizations*. Translated by Mohsen Alizadeh-Sani, Mahboobeh Arab-Kolmari, and Sahar Mehdipour. Tehran: Mabas. [In Persian].
- Soltanizadeh, A., Nikaeen, Z., Haji Anzahaei, Z., & Manouchehri, J. (2024). Application of Innovation in the Effect of Strategic Thinking on Organizational Performance in Sports Federations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. Spring (2024) 11(1): 79-90. [In Persian]. <https://doi.org/10.30473/fmss.2023.67718.2519>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Szanto, T. (2022). Sacralizing hostility: Fanaticism as a group-based affective mechanism. In *The Philosophy of Fanaticism* (pp. 184-212). Routledge.
- Tietjen, R. R. (2023). Fear, fanaticism, and fragile identities. *The Journal of Ethics*, Volume 27, pages 211-230. <http://dx.doi.org/10.1007/s10892-023-09418-9>
- Wolf, T. R., & Hall, S. (2023). *Managing Organizational Development: The Interrelation of New Information Technology and Organizational Diagnosis* (Doctoral dissertation, Universität Osnabrück). <https://doi.org/10.48693/426>
- Wulansari, T., Supianti, I., & G Kartasasmita, B. (2024). Implementation of Inquiry Learning to Improve Mathematical Reasoning Ability Reviewed from the Fanaticism Attitude of Students (Doctoral dissertation, universitas pasundan). <http://dx.doi.org/10.5220/0010929700003364>
- Zembylas, M. (2022). Ethics, politics and affects: renewing the conceptual and pedagogical framework of addressing fanaticism in education. *Ethics and Education*, 17(3), 261-276. <https://doi.org/10.1080/17449642.2022.2102288>



- Zhang, J., Zia, U., & Shehzad, M. U. (2025). Tacit knowledge management process, product innovation and organizational performance: exploring the role of affective trust and task efficiency. *Business Process Management Journal*, 31(1), 267-297.
<http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-11-2023-0873>
- Ziyaei-Boukani, A., Rahimnia, F., Maharati, Y., Khorakiyan, A. (2020). Conceptualization and Discovery of Components of Prejudice in Organizations with a Data-Based Approach. *Public Management Research*, 13(47), 85-110 [In Persian]. <https://doi.org/10.22111/jmr.2020.26830.4185>