



## بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان های آموزشی

فردین باتمانی<sup>۱</sup>

معصومه توکلی<sup>۲</sup>

### چکیده

فرهنگ سازمانی، به عنوان عامل بقای سازمان ها و فراهم نمودن رشد سازمانی آنها در نظر گرفته می شود. بنابراین هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان های آموزشی سطح شهر سنندج بود. روش پژوهش توصیفی- پیمایشی از نوع همبستگی می باشد و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و دبیران مقطع متوسطه دوم شهر سنندج بود که در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ مشغول به فعالیت بودند. تعداد این افراد ۶۶۷ نفر بوده که براساس جدول مورگان ۲۴۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. براساس روش نمونه گیری خوشه ای چندمرحله ای تعداد ۱۹۱ نفر که به سوالات پرسشنامه به صورت کامل پاسخ داده بودند، جهت تجزیه و تحلیل انتخاب گردیدند. ابزار اندازه گیری شامل پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی «دنيسون» بود که پایایی آن نیز توسط آلفای کرونباخ (۰/۹۴۶) محاسبه شد. همچنین از آزمون های آمار استنباطی (t تک نمونه ای و تحلیل معادلات ساختاری) جهت تحلیل داده ها استفاده گردید. سطح معنی داری در این پژوهش (۰/۰۵) در نظر گرفته شد. نتایج تحلیل ساختاری معادلات در مدل اندازه گیری فرهنگ سازمانی و ابعاد و مؤلفه های آن تأیید گردید. همچنین با توجه به سطح معناداری متغیرها که همگی کمتر از ۰/۰۵ می باشد میزان فرهنگ سازمانی و ابعاد و مؤلفه های آن در کارکنان و معلمان در سطح بالاتر از متوسط قرار دارد. توجه به فرهنگ سازمانی در سازمان های آموزشی، با توجه به تأثیرات مثبت آن بر بهبود و عملکرد مدارس، حائز اهمیت است.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، سازمان های آموزشی، مدیران.

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

۲. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. (نویسنده مسئول)

Mail: [masomehtavakoli.mt@gmail.com](mailto:masomehtavakoli.mt@gmail.com)

## مقدمه

جوامع به عنوان مجموعه های انسانی دارای فرهنگ هایی می باشند که راهنمای عمل گروهی آنها می باشد یکی از این مجموعه های انسانی، سازمان می باشد که به طور خلاصه اینچنین تعریف می شود: «محل اجتماع مردمی که با هم طبق یک سازماندهی هماهنگ و مصوب کار می کنند تا هدف های سازمانی را تحقق بخشند» (افجه ای، ۱۳۹۴).

به طور کلی سازمان، یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است. به علاوه، از جمله استعاره هایی که برای شناخت و تجزیه و تحلیل سازمان ها به کار می رود، استعاره فرهنگ است. با در نظر گرفتن استعاره فرهنگ برای سازمان، بر اهمیت نقش سنت ها و آداب و رسوم، داستان ها، افسانه ها، مصنوعات و نمادهای سازمانی تأکید می شود و به مدیر، به منزله نماد سازمان توجه می شود (رضائیان، ۱۳۹۵). فرهنگ یک سازمان مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که با ظهور مقوله هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی شدن و چگونگی برخورد آن، دگرگونی های جمعیت شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، بحران های اخلاقی، سازمان یادگیرنده و رشد فزاینده دانش، توجه به کیفیت و اثربخشی در سازمان ها ضرورت بسترسازی مناسب در فرهنگ سازمانی خلاق را در همه سطوح سازمانی ایجاد می نماید. فرهنگ سازمانی باید بتواند عامل بقای سازمان و زمینه رشد سازمانی را در جهت جهانی شدن فراهم نماید. بدون داشتن یک فرهنگ سازمانی اثربخش نمی توان انتظار فعالیت های نوآورانه داشت (صفایی فخری و بهرنگی، ۱۳۸۸).

فرهنگ، آنچه ما برایش ارزش قائل می شویم و اعتقاد داریم که مهم است را تحت تأثیر قرار داده و بر چگونگی احساس، انگیزش و بی انگیزگی ما اثر می گذارد. فرهنگ راهنمای رفتارهایمان، نمادها و سیستم ها است، که به نوبه ی خود منجر به پیامدهایی می شود که بر عملکرد سازمان اثر مثبت یا منفی می گذارد. فرهنگ، تصمیماتی که افراد می گیرند، چگونگی استفاده از زمان و ماهیت تعامل با سایر افراد داخل و خارج از سازمان را شدیداً تحت تأثیر قرار می دهد (بارکر و کوی، ۲۰۰۴). مسلماً فرهنگ بخش مهمی از عملکرد سازمانی اثربخش است. هلر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) در بررسی شرکت های برتر اروپایی، به رابطه ی بین فرهنگ سازمانی و عملکرد اشاره می کند و می گوید: «نقاط قوت فرهنگ، اتفاقی و تصادفی نیست. بین فرهنگ سازمان و عملکرد آن رابطه وجود دارد» (مولینس، ۲۰۰۵).

براون<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) معتقد است فرهنگ سازمانی می تواند ابزاری قدرتمند برای بهبود عملکرد، رهبری اثربخش و تحویل سازمانی باشد. به نظر وی رهبری اثربخش، طرح سازمانی کارا و برنامه های تحول و توسعه، باید مبتنی بر حساسیت به فرهنگ و شناخت آن باشند. رهبران متعالی فقط از مفروضات بنیادین سازمان آگاه نیستند. آنها می دانند چگونه این مفروضات را تعیین کنند و در عمل مورد استفاده قرار دهند. به نظر می رسد این فرایند مدیریت فرهنگی به واسطه ی استفاده ی ماهرانه از مصنوعات، داستان ها، اسطوره ها و اقدامات نمادین به منظور تقویت الگوهای مطلوب تفکر و رفتار، تحقق می یابد. چتمن و چا<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) معتقدند، فرهنگ خوب می تواند باعث خوشحالی و رضایت کارکنان شود. آنها بیان می کنند برای آن که فرهنگ بتواند به عملکرد بلندمدت کمک کند، باید سه معیار اصلی در ایجاد آن مورد توجه قرار گیرد (مولینس، ۲۰۰۵):

- فرهنگ باید از لحاظ راهبردی، مربوط و متناسب باشد.
- فرهنگ باید قوی باشد تا کارکنان برای آنچه اهمیت دارد، ارزش قائل شوند.
- فرهنگ باید دارای توانایی درونی به منظور انطباق و سازگاری با شرایط متغیر باشد.

فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می کند. فرهنگ باعث می شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به وجود بیاید. مدیران سازمان ها می توانند از طریق فرهنگ سازمانی (قوی)، با قوانین نانوشته، به وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند (راینز، ۱۳۹۷).

نظریه پردازان در دهه های اخیر به اهمیت و نقش فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان تأکید بسیار داشته اند. برخی از این صاحب نظران، فرهنگ سازمانی یا بطور عام جنبه ی انسانی سازمان را به عنوان کوششی تلقی می کنند که جنبه های گوناگون مطالعات پژوهشگران سازمان و مدیریت در گذشته را به روش های جدید ارائه می دهد؛ آنها کوشش های انجام شده پیرامون روابط انسانی، مدیریت بر مبنای هدف، ساختار سازمانی، استراتژی های سازمانی و توجه به گروه های کاری و گروه های سازمانی را به عنوان جنبه هایی از فرهنگ سازمانی و به منظور بهبود عملکرد و کیفیت کار، معرفی می نمایند. از آنجایی که در حال حاضر بهبود نظام های بزرگ سازمانی در کانون توجه صاحب نظران قرار دارد، فرهنگ سازمانی به عنوان سرچشمه ی همه ی توانایی های سازمان تلقی می گردد. صاحب نظران بر این باورند که موفقیت سازمان منوط به شناخت ارزش های کلیدی، باورها و تفاهم هایی است که در اعضای یک سازمان، مشترک می باشد (قاسمی، ۱۳۸۸).

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از ارزش ها، باورها، عقاید و مفروضات مشترک حاکم بر سازمان، بر رفتار و اندیشه نیروی انسانی شاغل در نظام آموزشی اثر می گذارد و آنها را در تطابق با محیط خارجی و انسجام درونی کمک می نماید (نصیری و لبادی، ۱۳۹۷).

لوتانس (۲۰۰۸) مهمترین ویژگی های فرهنگ سازمانی را به شرح زیر بیان می کند:

- رفتارهای قابل مشاهده: هنگامی که اعضای سازمان با یکدیگر به تعامل می پردازند، از زبان، اصطلاحات و تشریفات مشترکی استفاده می نمایند که با احترام و رفتار آنها ارتباط دارد.

- هنجارها: استانداردهای رفتاری وجود دارد و شامل رهنمودهایی است که کارکنان به چه میزان کار کنند. معمولاً در بسیاری از سازمان ها به این نقطه می رسد که «نه بیش از حد کار کنید و نه خیلی کم».

- ارزش های غالب (حاکم): ارزش های مهمی هستند که سازمان ها از آنها حمایت کرده و انتظار دارند اعضای سازمان، آنها را رعایت کنند، برخی از این روش ها عبارتند از محصولات با کیفیت، غیبت پایین و کارایی بالا.

- فلسفه: خط مشی هایی وجود دارد که بیانگر باورهای سازمان در مورد نحوه ی برخورد با کارکنان و مشتریان هستند.

- مقررات: قوانین و مقررات سخت و محکمی در مورد نحوه ی کار در سازمان وجود دارد. تازه واردان باید این مقررات را بیاموزند تا به عنوان اعضای واقعی مورد قبول واقع شوند.

- جو سازمانی: جو سازمانی «احساس» کلی است که به وسیله ی ویژگی های مکان فیزیکی، روش تعامل اعضای سازمان و نحوه ی برخورد کارکنان با مشتریان و سایر مراجعه کنندگان بیان می شود.

ادگار شاین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) چهار مرحله را برای شکل گیری فرهنگ در گروه یا سازمان نام می برد:

۱- از نظر وی این مرحله، مواجهه ی وابستگی و اختیار است. موضوع اصلی در اینجا رهبری است و این که چه کسی رهبر گروه باشد. در این موقعیت، فرهنگ به عنوان یک عامل مؤثر به حساب می آید. مثلاً وقتی گروه پیشنهاد می کند فردی به دلیل سن، تجربه یا جنس رهبر گروه باشد، کدام ارزش افراد ملاک عمل قرار می گیرد؟ از نظر تاریخی رهبران و بنیانگذاران اولیه، اثر بزرگی بر روی فرهنگ آینده ی سازمان داشته اند.

1 . Luthans

2 . Schein

۲- دومین مرحله از شکل‌گیری گروه از نظر شاین، مواجهه‌ی صمیمیت تفکیک نقش و روابط همکاران است. در این مرحله تمرکز گروه بر قوانین، اصول و هماهنگی است. چنانچه بحث اختیار با تلاش‌های موفقیت‌آمیز همراه باشد، گروه در این مرحله نیز موفق است و اعضاء همدیگر را دوست دارند و توجه گروه به بقای آن است.

۳- سومین مرحله، بحث مواجهه‌ی خلاقیت و ثبات است. در این مرحله گروه بطور همزمان می‌خواهد هم نوآوری و هم خلاقیت داشته و ثبات خود را هم حفظ کند، که برای این امر باید تضاد و اختلاف بین این دو را حل نماید.

۴- در چهارمین مرحله نهایتاً گروه، رشد نموده و بالغ می‌شود. در اینجا با بحث مواجهه‌ی بقاء و رشد همراه است. در این مرحله گروه یاد می‌گیرد ارزش‌ها و هنجارها، قادر به نگهداری گروه و هماهنگ کردن آن با محیطش هستند، یا اینکه باید منحل بشود و رسالتش رها گردد و در صورت لزوم احتمالاً یک گروه جدیدتر تبدیل شود.

بزرگترین خطری که وضعیت فرهنگی سازمان‌ها را تهدید می‌کند، این است که افراد بیش از اندازه فرهنگ را ساده تصور می‌کنند و به اموری مثل کار روزمره، حال و هوای سازمان و نظام پاداش‌دهی خلاصه می‌نمایند. اما به قول ادگار شاین این عوامل فقط ظاهر فرهنگ هستند. وی معتقد است برای فرهنگ سازمانی سه سطح می‌توان قائل شد که به ترتیب از آشکار به پنهان می‌گراید (گرچی دوز، جوانپور و سبحانی، ۱۳۹۶).

پژوهش فی و دنیسون<sup>(۲۰۰۳)</sup> بر روی ۱۷۹ شرکت تحت مالکیت خارجی که در روسیه فعالیت می‌کردند نیز نشان داد بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. تحقیق آنها که با استفاده از گونه‌شناسی فرهنگی دنیسون انجام گرفته است، نشان داد تمام گونه‌های فرهنگی (به استثنای فرهنگ ثبات رویه) برخی از جنبه‌های اثربخشی را پیش‌بینی و تبیین می‌کنند. همچنین گونه‌های فرهنگی مختلف با عناصر خاصی از اثربخشی ارتباط دارند. برای مثال، رشد فروش ارتباط زیادی با فرهنگ مأموریتی دارد و ارتباط سودآوری با انعطاف‌پذیری بیشتر است. پژوهش دنیسون و همکاران<sup>(۲۰۰۴)</sup> بر روی ۲۳۰ سازمان از منطقه‌ی اروپا، آمریکای شمالی و آسیا و همچنین ۲۱۸ سازمان از کشورهای کانادا، استرالیا، برزیل، آمریکا، ژاپن، جامائیکا و آفریقای جنوبی نیز مؤید این مطلب است که فرهنگ سازمانی بر اثربخشی و عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

دانیل دنیسون در سال ۲۰۰۰ پژوهش‌هایی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام داد. وی در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را اینگونه برشمرد:

۱- درگیر شدن در کار، ۲- سازگاری، ۳- انطباق‌پذیری، ۴- مأموریت یا رسالت، که هر یک از این ویژگی‌ها با سه خاص اندازه‌گیری می‌شوند:

۱- درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعدد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. در این مدل این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها، اندازه‌گیری می‌شود.

۲- سازگاری (ثبات و یکپارچگی): پژوهش‌ها نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی

1 . Fey & Denison

2 . Denison et al

و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی نیز با سه شاخص ارزش های بنیادین، توافق و هماهنگی و پیوستگی بررسی می شوند.

۳- انطباق پذیری: سازمان هایی که به خوبی یکپارچه هستند، به سختی تغییر می یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت برتری این سازمان ها به حساب آورد. سازمان های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک می کنند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد.

۴- رسالت: شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان هایی که نمی دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می روند. سازمان های موفق درک روشنی از اهداف و جهت گیری های استراتژیک خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می کنند. این ویژگی نیز با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد: گرایش و جهت گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز (ایران زاده و محمودی اشان، ۱۳۸۹).

پژوهش های مختلف حاکی از آن است که مطالعه فرهنگ سازمانی دارای اهمیت بوده، همچنانکه اقبالی برمچی (۱۳۹۹) نشان می دهد که فرهنگ سازمانی بر ابعاد سازمان یادگیرنده موثر است و همچنین خاطر نشان می سازد که بهتر است نقش مؤثر فرهنگ سازمانی از سوی مدیریت سازمان های آموزشی مورد بازنگری جدی و تأکید قرار گیرد. موسوی، خداداده، محمدی پور، مرادی و بهرامیان (۱۳۹۷) به شناسایی و تبیین ابعاد و مولفه های فرهنگ سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه پرداختند. نتایج این پژوهش کیفی شامل ۱۱ بعد و ۱۳۶ مولفه فرهنگ سازمانی بود که توسط اعضای هیأت علمی دانشگاه مشخص و شناسایی گردید. این ابعاد شامل آیین مداری، دانشجویمداری، استادی، تتبع طلبی، جامعه پذیری، آرمان خواهی، هنجارمداری، اخلاق مداری، رسالت محوری، نوگرایی و مدیریت کلاس درس است. معینی کیا، زاهد بابلان، کاظمی نیری و تقی اکبری (۱۳۹۹) نیز در خصوص وضعیت فرهنگ سازمانی معلمان مدارس ابتدایی پژوهشی انجام دادند که نتایج نشان داد که میزان فرهنگ سازمانی معلمان در مدارس ابتدایی شهر اردبیل بالاتر از حد متوسط است. همچنین میزان فرهنگ سازمانی از جهت ۴ مولفه ی مشارکتی، سازگاری و انطباق پذیری و مأموریتی بالاتر از حد متوسط است. همچنان که کرد (۱۳۹۱) نیز در پژوهش خود نشان داد که وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان آموزش و پرورش شهرستان اندیمشک در تمام ابعاد چهارگانه در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار گرفته است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که به جز مواردی از شاخص های مأموریت با مواردی از شاخص های مشارکت که با یکدیگر همبستگی نداشتند، مابقی شاخص ها و ابعاد دارای همبستگی بودند. همچنین پس از برگزاری آزمون میانگین یک جامعه با استفاده از آزمون تی مشخص شده است که بین وضع موجود تا مطلوب فاصله نسبتاً زیادی وجود دارد. رحیم نیا و علی زاده (۱۳۸۸) نیز نشان دادند که بُعد انطباق پذیری بیشترین و بُعد درگیر شدن در کار و بُعد سازگاری کمترین امتیاز را در بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد به دست آورده اند. و همچنین در بین شاخص های دوازده گانه شاخص های تغییرپذیری و چشم انداز در حد بالایی قرار گرفته اند و برخی شاخص ها مانند هماهنگی و تیم سازی کمترین امتیاز را بدست آورده اند. نتایج آنالیز واریانس چند متغیره نیز نشان داد که ابعاد و شاخص ها با همدیگر تفاوتشان معنی دار است و همچنین نتایج تحلیل عاملی حاکی از آن است که از منظر پاسخ دهندگان چشم انداز بیشترین تأثیر را بر روی فرهنگ سازمانی می گذارد.

یافته های صاحب نظران، مؤید این مطلب است که موفقیت سازمان ها در کنار سخت افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستم ها مستلزم نرم افزارهایی مانند کارکنان، مهارت ها، سبک ها و ارزش های کارکنان (فرهنگ سازمانی) نیز هست. همچنین اجرای

موفقیت آمیز راهبرد در سازمان ها، در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آنها است و بدون موافقت و همراهی فرهنگ سازمانی نمی توان تحوّل در سازمان ایجاد کرد. باید دانست که ملاک قضاوت درباره فرهنگ سازمان ها نیز میزان همخوانی و هماهنگی آن با مأموریت ها و رسالت سازمان است (رضائیان، ۱۳۹۵). اگر ارزش های مشترک اعضای سازمان، با ارزش هایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می شوند، مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک بدهی (مانع) پدیدار می گردد. به احتمال زیاد، چنین وضعی هنگامی پیش می آید که سازمان، در محیطی پویا قرار گرفته باشد (رابینز، ۱۳۹۷).

از آن جا که در هر سازمان منحصر به فردی وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می دهد، بنابراین از فرهنگ سازمانی می توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای هدایت و تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود. با توجه به اهمیت و نقش سازمان های آموزشی از آموزش و پرورش تا کوچکترین نهادهای آموزشی نیاز به فرهنگ سازمانی برای پیشبرد اهداف سازمان وجود دارد. بدین جهت قصد داریم که میزان تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان های آموزشی استان کردستان را بسنجیم. تا بتوانیم با نتایج حاصله در جهت استفاده درست و بهینه به این امر کمکی در جهت بالا بردن کیفیت عملکرد سازمان و در نهایت دستیابی هر چه بهتر به اهداف ارائه دهیم. اکنون این سوال مطرح است که تا چه اندازه ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان های آموزشی تاثیر می باشد؟

### روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. براساس نوع داده ها پژوهش، کمی و همچنین براساس روش گردآوری داده ها توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و دبیران مقطع متوسطه دوم شهر سنندج بود در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ مشغول فعالیت بوده و براساس آمار برگرفته از آموزش و پرورش، این تعداد به صورت تقریبی ۶۶۷ نفر می باشد. براساس جدول مورگان، تعداد ۲۴۲ نفر به عنوان حجم نمونه و به روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شدند. در نهایت پس از توزیع پرسشنامه ها و حذف پرسشنامه های ناقص، تعداد ۱۹۱ پرسشنامه به صورت کامل و جامع در اختیار پژوهشگر قرار گرفت.

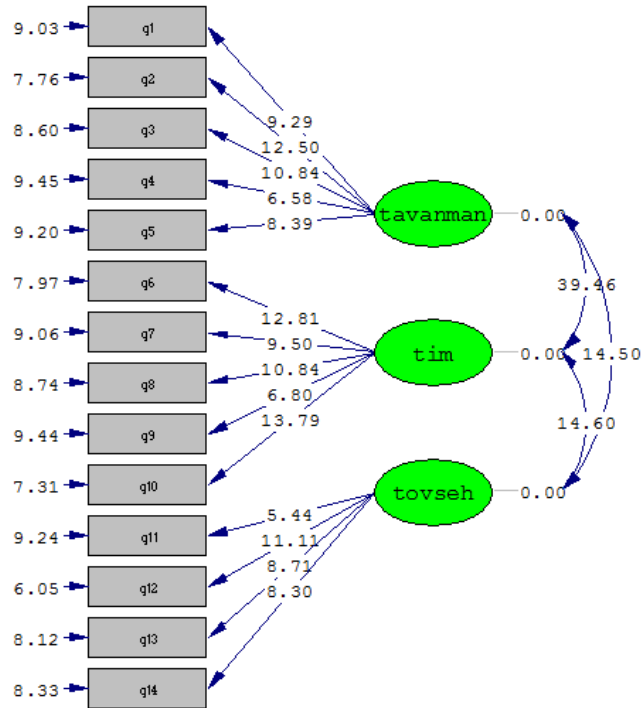
ابزار گردآوری داده ها شامل پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی «دنيسون» بوده که مشتمل بر ۳۶ گویه و ۴ مقیاس مشارکتی (توانمندسازی، تیم محوری، قابلیت توسعه)، ثبات و یکپارچگی (ارزش های بنیادی، توافق، یکپارچگی)، انعطاف پذیری (به وجود آمدن تغییر، تمرکز بر مشتری، یادگیری سازمانی) و مأموریتی (هدایت راهبردی، اهداف و مقاصد، فرادید) است. هر مولفه حاوی ۹ سوال می باشد. سوالات پرسشنامه در قالب مقیاس لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) تقسیم بندی شده بود که برای تحلیل نتایج گزینه کاملاً مخالفم عدد ۵ و کاملاً موافقم عدد ۱ را نشان می دهد و بالاترین میانگین نشان دهنده بیشترین مخالفت پاسخگویان و پایین ترین میانگین نشان دهنده بیشترین موافقت آنها با سوالات است. پس از تأیید نهایی سوالات پرسشنامه توسط استاد راهنما، و مقبولیت آن جهت روایی صوری آن، پایایی پرسشنامه نیز مورد بررسی قرار گرفت. در پژوهش امیری قلعه رشیدی و همکاران (۱۳۹۸) پایایی کل پرسشنامه فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۹۲ به دست آمده که نشان دهنده پایایی مناسب سوالات پرسشنامه است. در پژوهش حاضر نیز پایایی به دست آمده با توجه به آزمون آلفای کرونباخ (۰/۹۴۶) محاسبه شد که حاکی از پایایی مناسب سوالات است.

جهت تجزیه و تحلیل فرضیه های پژوهش نیز از نرم افزار SPSS و Lisrel و همچنین آزمون های آمار استنباطی (t) تک نمونه ای و تحلیل معادلات ساختاری) استفاده گردید.

**یافته‌ها**

در این بخش ابتدا نمودارهای ضرایب و پارامترهای بدست آمده در مدل اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی و ابعاد و مولفه‌های آن نشان داده می‌شود.

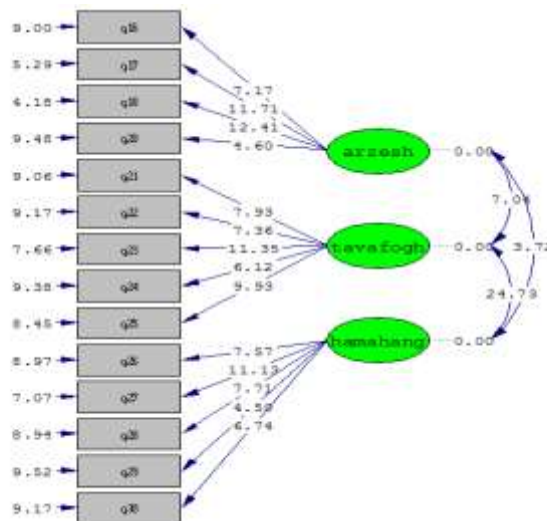
**۱- فرهنگ مشارکتی**



Chi-Square=606.89, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.177

**نمودار ۱- ضرایب تأثیر متغیر فرهنگ مشارکتی**

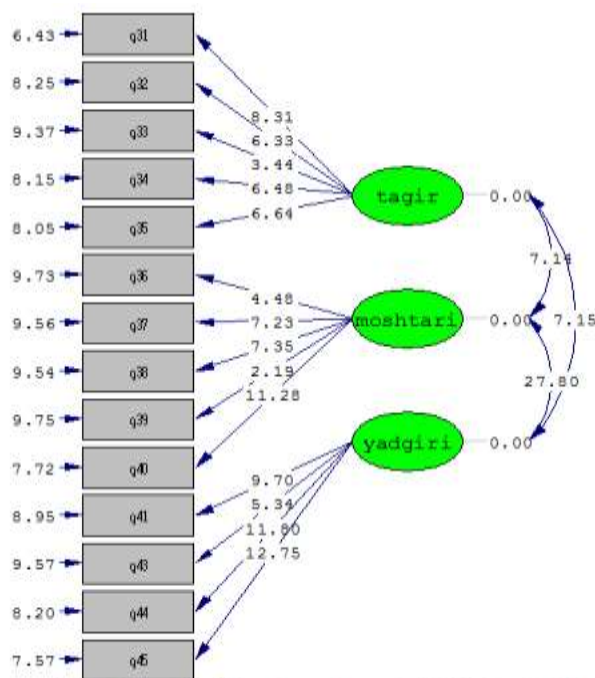
**۲- سازگاری و انسجام**



Chi-Square=372.23, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.146

**نمودار ۲- ضرایب تأثیر متغیر سازگاری و انسجام**

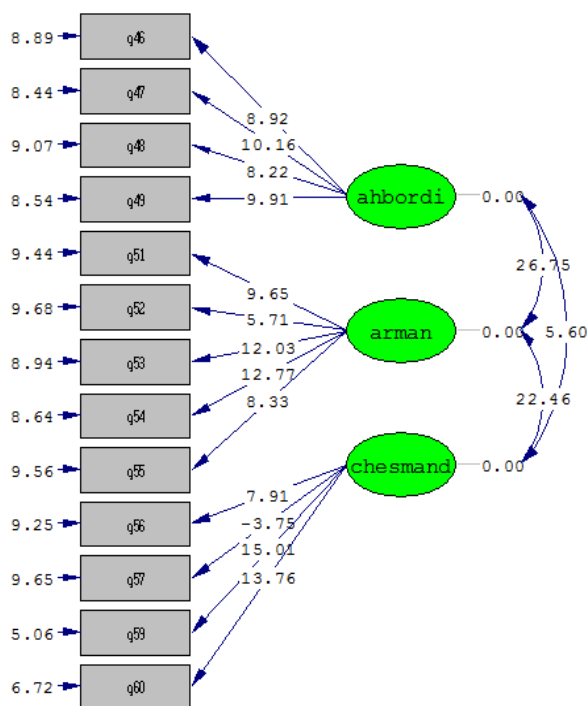
### ۳- انعطاف پذیری



Chi-Square=420.88, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.157

نمودار ۳- ضرایب تأثیر متغیر انعطاف پذیری

### ۴- فرهنگ مأموریتی

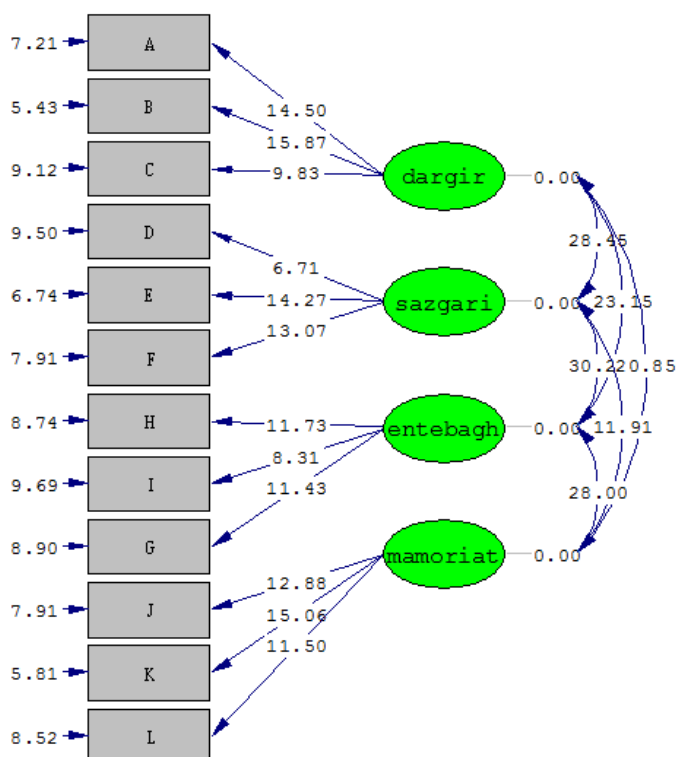


Chi-Square=581.53, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.210

نمودار ۴- ضرایب تأثیر متغیر فرهنگ مأموریتی



۵- فرهنگ سازمانی



Chi-Square=437.85, df=48, P-value=0.00000, RMSEA=0.207

نمودار ۵- ضرایب تأثیر متغیر فرهنگ سازمانی

نتایج نمودار معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده در مدل اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی و ابعاد و مولفه‌های آن را تأیید می‌کند. زیرا مشاهده می‌شود تمامی اعداد معناداری شاخص‌ها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و ارتباط بین شاخص‌ها با ابعاد و ابعاد با مفهوم مورد بررسی تأیید شده است.

در ادامه نیز از آزمون t تک نمونه جهت شناسایی وضعیت فرهنگ سازمانی و ابعاد و زیرمجموعه‌های آن استفاده می‌شود.

جدول ۱- آزمون T تک نمونه ای پیرامون شناسایی وضعیت فرهنگ سازمانی و ابعاد آن

متغیر	ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	درجه آزادی	معناداری
فرهنگ سازمانی	فرهنگ مشارکتی	۳/۷۴۸۷	۰/۶۸۰۳۱	۱۵/۲۰۹	۱۹۰	۰/۰۰۰
	فرهنگ ثبات	۳/۹۰۰۵	۰/۶۵۳۳۷	۱۹/۰۴۸	۱۹۰	۰/۰۰۰
	انعطاف پذیری	۳/۸۴۸۲	۰/۶۴۳۱۷	۱۸/۲۲۵	۱۹۰	۰/۰۰۰
	فرهنگ مأموریتی	۳/۸۱۶۸	۰/۶۵۹۲۹	۱۷/۱۲۱	۱۹۰	۰/۰۰۰
	مجموع	۳/۷۹۵۸	۰/۶۰۳۷۹	۱۸/۳۴۶	۱۹۰	۰/۰۰۰

جدول ۲- آزمون t تک نمونه‌ای برای مولفه‌های خرده مقیاس فرهنگ سازمانی

متغیر	ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	درجه آزادی	معناداری
فرهنگ مشارکتی	توانمندسازی	۳/۶۸۰۶	۰/۸۱۲۷۹	۱۱/۵۷۳	۱۹۰	۰/۰۰۰
	تیم سازی	۳/۸۶۳۹	۰/۹۵۲۷۳	۱۲/۵۲۱	۱۹۰	۰/۰۰۰
	توسعه قابلیت ها	۳/۵۳۹۳	۰/۸۶۸۹۲	۸/۵۷۷	۱۹۰	۰/۰۰۰
فرهنگ ثبات	ارزش های محوری	۳/۷۰۱۶	۰/۸۰۷۸۲	۱۲/۰۰۳	۱۹۰	۰/۰۰۰
	توافق	۳/۹۵۸۱	۰/۷۸۶۹۵	۱۶/۸۲۶	۱۹۰	۰/۰۰۰
	هماهنگی	۳/۸۱۱۵	۰/۸۱۱۸۰	۱۳/۸۱۵	۱۹۰	۰/۰۰۰
انعطاف پذیری	ایجاد تغییر	۳/۸۵۳۴	۰/۸۰۷۵۱	۱۴/۶۰۶	۱۹۰	۰/۰۰۰
	مشتری محوری	۳/۶۵۴۵	۰/۷۹۸۶۶	۱۱/۳۲۵	۱۹۰	۰/۰۰۰
	یادگیری سازمانی	۳/۷۳۳۰	۰/۷۷۹۲۸	۱۲/۹۹۹	۱۹۰	۰/۰۰۰
فرهنگ مأموریتی	قصد و جهت راهبردی	۳/۸۹۵۳	۰/۶۵۶۵۷	۱۸/۸۴۵	۱۹۰	۰/۰۰۰
	آرمان ها و اهداف	۳/۸۶۹۱	۰/۸۵۷۵۶	۱۴/۰۰۶	۱۹۰	۰/۰۰۰
	چشم انداز	۳/۷۴۳۵	۰/۶۲۵۸۹	۱۶/۴۱۶	۱۹۰	۰/۰۰۰

با توجه به سطح معناداری متغیرها که همگی کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد میزان فرهنگ سازمانی و ابعاد و مولفه‌های آن در کارکنان و معلمان در سطح بالاتر از متوسط قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل ساختاری معادلات در مدل اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی و ابعاد و مولفه‌های آن تأیید گردید. زیرا تمامی اعداد معناداری شاخص‌ها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و ارتباط بین شاخص‌ها با ابعاد و ابعاد با مفهوم مورد بررسی تأیید شده است. با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش فرهنگ سازمانی با میانگین ۳/۷۹۶، فرهنگ مشارکتی با میانگین ۳/۷۵، فرهنگ ثبات (سازگاری) با میانگین ۳/۹، فرهنگ انطباق‌پذیری با میانگین ۳/۸۲ و فرهنگ مأموریتی با میانگین ۳/۸۵ در سطح متوسط به بالا قرار دارند. همچنین تمامی مولفه‌های زیرمجموعه ابعاد فرهنگ سازمانی به ترتیب توانمندسازی ۳/۶۸، تیم‌سازی ۳/۸۶، توسعه قابلیت‌ها ۳/۵۴، ارزش‌های محوری ۳/۷۰، توافق ۳/۹۶، هماهنگی و انسجام ۳/۸۲، ایجاد تغییر ۳/۸۵، مشتری محوری ۳/۶۵، یادگیری سازمانی ۳/۷۳، قصد و جهت راهبردی ۳/۸۹، آرمان‌ها و اهداف ۳/۸۷ و چشم‌انداز ۳/۷۵ می‌باشد. نتایج این پژوهش با یافته‌های معینی کیا و همکاران (۱۳۹۹) و کرد (۱۳۹۱) همسو می‌باشد.

با توجه به نتایج حاصل شده می‌توان گفت که نهادهای تربیتی از جمله دستگاه آموزش و پرورش، گام‌های نخستین و کلیدی را در جهت مهندسی فرهنگی جامعه برمی‌دارند. امروزه با توجه به تغییر و تحولات سریع و نیز فناوری‌های موجود رو به رشد، نوع نگرش، طرز تفکر، تلقیات افراد و در نتیجه شیوه و سبک زندگی مردم دچار تغییر شده و به تبع آن، عناصر معنوی فرهنگ نیز تحت الشعاع قرار داده گرفته است. بنابراین ضروری است که موسسات فرهنگی و از جمله آموزش و پرورش وارد عمل شده و دانش آموزان را در عرصه‌هایی چون نحوه بررسی و تشخیص ماهیت ارزش‌های اجتماعی و عقیدتی کمک نماید، به گونه‌ای که دانش آموزان در بررسی انواع ارزش‌های اجتماعی مطرح براساس موازین اعتقادی خود عمل کرده و بتوانند بین ارزش‌های رایج با مبانی عقیدتی و اسلامی که جنبه مطلق داشته و با ارزش‌های نسبی و قراردادی سایر ممالک، تفاوت و مرزهای مشخصی قائل شوند. امروزه مسئولیت آموزش و پرورش این است که از هر فرد پشتیبانی کند تا به درک عناصر فرهنگ خود نائل آیند.

چنانچه فرهنگ سازمانی حاکم بر آموزش و پرورش فرهنگی قوی، مثبت، سالم، تحول‌گرا باشد، شاهد تحول آفرینی نیروی انسانی در نظام آموزشی و بهره‌وری بالای آنها خواهیم بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که آموزش و پرورش با گسترش نگرش مثبت کاری،

گسترش فرهنگ کسب مهارت های جدید و ارتقای تخصص کارکنان و ترغیب به روحیه کمک به همکاران در مواقع لزوم و اجرای کارها به صورت گروهی و دسته جمعی، در بالا بردن میزان فرهنگ سازمانی بکوشد.

## منابع

- افجه‌ای، سیدعلی اکبر. (۱۳۹۴). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- اقبالی برمچی، طالب. (۱۳۹۹). بررسی اثرات فرهنگ سازمانی بر ابعاد سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد استان گیلان). فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش.
- ایران زاده، سلیمان؛ محمودی اشان، محسن. (۱۳۸۹). شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: شرکت پلی نار). فراسوی مدیریت. ۴(۱۵): ۵۳-۷۶.
- رایینز، استیفن پی. (۱۳۹۷). مدیریت رفتار سازمانی، فرزاد امیدواران و دیگران، تهران: کتاب مهربان نشر.
- رحیم نیا، فریرز؛ علی زاده، مسعود. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی، ۱۰(۱): ۱۴۸-۱۷۰.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- صفایی فخری، لیلا؛ بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۸۸). بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش در توسعه فرهنگ دانشگاهی. فرهنگ در دانشگاه اسلامی. ۱۳(۲): ۱۶۲-۱۳۶.
- کرد، محسن. (۱۳۹۱). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش شهرستان اندیمشک از نظر دبیران مقطع دبیرستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- گرچی‌دوز، سمیه؛ جوانپور، محمدعلی؛ سبحانی، عبدالرضا. (۱۳۹۶). تحلیلی بر تغییر فرهنگ سازمانی سازمان آموزش و پرورش براساس مدل ادگار شاین. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری. ۳(۴): ۹۴-۷۳.
- مهدی معینی کیا عادل زاهد بابلان زینب کاظمی نیری تقی اکبری. (۱۳۹۹). مطالعه وضعیت فرهنگ سازمانی معلمان در مدارس ابتدایی شهر اردبیل. دومین همایش ملی مدرسه آینده. دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل.
- موسوی، فرانک؛ خداداده، ندا؛ محمدی پور، عباس؛ مرادی، محسن؛ بهرامیان، سعیده. (۱۳۹۷). شناسایی و تبیین ابعاد و مولفه های فرهنگ سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه. نوآوری های مدیریت آموزشی، ۱۳(۴): ۴۳-۵۵.
- نصیری، مهدی؛ لبادی، زهرا. (۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی و فرهنگ علمی پژوهشی در آموزش عالی. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۳(۳): ۸-۱.

Barker, C. & Coy, R. (2004). *The Power of Culture: Driving today's Organization*, Australia: McGraw- Hill.

Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*, 7th Edition, London: Prentice Hall.

Denison D. R., Haaland S. & Goelzer, P. (2004). "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?" *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, pp. 98-109.

Fey, C. F. & Denison, D R. (2003). "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?", *Organization Science*, Vol .14, No. 6, pp. 686-706.