

ویژگی فرهنگ سازمانی سازمان‌های موفق و ناموفق در سازمان‌های آموزشی

آرزو بخشنده^۱، زهرا لبادی^۲

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، البرز، ایران

۲- عضو هیئت علمی گروه علوم تربیتی دانشکده روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، البرز، ایران

Bakhshande60@gmail.com

چکیده

بر اساس تغییرات جهانی مربوط به جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی، سازمان مجبور است که برای بقا و توسعه قدرت سازمان، خودش را با این ساختار، و مدیریت در شکل‌های گوناگون وفق دهد. مدیریت فرهنگ سازمانی، فرایندی است که بطور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب در سازمان پرداخته و به منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب اقدام می‌کند. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که در شناسایی فرهنگ سازمانی باید به ارزش‌های فرهنگی حاکم بر سازمان توجه داشت، زیرا اندازه‌گیری فرهنگ، یعنی اعتقادات، کاری بسیار مشکل است. در این مطالعه ابتدا به شناسایی ویژگی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های موفق و ناموفق پرداخته شده، سپس فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، سازمان‌های موفق و ناموفق، سازمان‌های آموزشی

۱- مقدمه

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. اخیراً پژوهشگران سازمانی شروع به کشف ارتباطات نزدیک بین فرهنگ، عملکرد سازمان‌ها و رفتار و نگرش افراد در سازمان‌ها کرده‌اند (وریک^۱، ۲۰۱۷).

ریشه این پدیده را می‌توان در نظریات مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی اجتماعی جستجو نمود. در سال‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ التون مایو و چستر بارنارد اهمیت هنجارهای گروه کار، احساسات، ارزش‌ها و عمل و عکس‌العمل ظاهر شده در محل کار را با توضیح دادن ماهیت و کارکردهای سازمان غیررسمی، مورد تأکید قرار دادند. هوی و میکسل تحلیل فرهنگ سازمانی را با نگاهی به سازمان به عنوان مؤسسه‌ای فراتر از سازمان‌های صرفاً عقلایی بسط دادند (هوی و میکسل، ۲۰۰۸، ص ۱۷۶). به طور رسمی، فرهنگ به عنوان "اعتقادات، ارزش‌ها، نگرش‌ها، رفتارها و شیوه‌هایی که مشخصه یک گروه از مردم است" تعریف می‌شود (وریک، ۲۰۱۵، ص ۴). در تعریف فرهنگ، ادگار شین^۲، یکی از اساتید برجسته در مطالعه فرهنگ سازمانی، از کلمه

¹ Warrick

² Schein

گروه برای توصیف واحدهای اجتماعی استفاده می کند (شین، ۱۹۹۲). به عبارت دیگر، اصطلاح گروه می تواند به کل سازمان یا گروهی از افراد در اندازه های مختلف از جمله یک کشور، تیم ورزشی، سمفونی یا خانواده تعلق داشته باشد. نکته این است که گروه های مردم، صرف نظر از اندازه گروه، احتمالاً به فرهنگ خاصی تعلق دارند. محققان سازمان معمولاً از واژه فرهنگ سازمانی به معنای وسیع استفاده می کنند تا به فرهنگ کلی یک سازمان یا هر واحد از افراد که در داخل سازمان همکاری می کنند، اشاره شود. در حقیقت، فرهنگ سازمانی محیطی را که مردم در آن کار می کنند و بر نحوه فکر، عمل و تجربیاتشان اثر می گذارد، توصیف می کند (وارکر، میلمن و فرگوسن^۱، ۲۰۱۶).

عامل اصلی موفقیت سازمان، فرهنگ آن است. فرهنگ سازمانی می تواند به طور قابل توجهی بر عملکرد و بهره وری شرکت؛ روحیه و اثربخشی کارکنان؛ و توانایی آن برای جذب، ایجاد انگیزه و حفظ افراد با استعداد تأثیر بگذارد. متأسفانه، بسیاری از رهبران از تاثیر قابل توجهی که فرهنگ در سازمان می تواند داشته باشند، آگاهی ندارند اما از اطلاعات گسترده و گاه متضاد موجود در فرهنگ، غافل می شوند یا در مورد چگونگی ایجاد و حفظ فرهنگ موثر به خوبی آگاه نیستند. (لورینگ^۲، ۲۰۱۶).

تعدادی از شرایط داخلی و خارجی وجود دارد که می تواند بر فرهنگ تأثیر بگذارد. شرایط داخلی می تواند شامل مواردی مانند ساختار سازمانی، فرایندها، سیستم ها، بودجه ها و سبک های رهبری و همچنین تغییرات در رهبری، اعضای تیم، بودجه، یا سایر تصمیمات داخلی اصلی باشد. شرایط خارجی ممکن است شامل مواردی از قبیل رکود اقتصادی، مقررات دولتی، پرونده های بزرگ که باعث آسیب رساندن به شهرت یا منابع یک سازمان، شود (وریک، ۲۰۱۷).

مدیریت فرهنگ سازمانی، فرایندی است که بطور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب در سازمان پرداخته و به منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه ارزش ها و الگوهای رفتاری مطلوب اقدام می کند مطالعات انجام شده نشان می دهد که در شناسایی فرهنگ سازمانی باید به سطح دوم آن توجه داشت که همانا ارزش های فرهنگی حاکم بر سازمان می باشند، زیرا اندازه گیری سطح اول فرهنگ، یعنی اعتقادات، کاری بسیار مشکل است (دیل و آکندی^۳، ۱۹۸۲).

گرچه بسیاری از عوامل بر فرهنگ تأثیر می گذارد، فرهنگ سازمانی در درجه اول نمایانگر مدیران سازمان است. مدیران سازمان فرهنگ را از طریق استراتژی ها، شیوه ها، ارزش ها و سبک رهبری خود نشان می دهند (استیرز و شیم^۴، ۲۰۱۳). رهبران باید علاوه بر مشاهده قدرت فرهنگ، به انواع رفتارها و نگرش هایی که فرهنگ را راهبری می کنند و اینکه آیا آنها مطلوب یا نامطلوب هستند، توجه کنند. هدف از این مطالعه بررسی ویژگی های مطلوب یا نامطلوب فرهنگ سازمانی در سازمان های موفق و ناموفق است.

۲- ادبیات تحقیق

در این بخش به معرفی فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف سازمانی می پردازیم و خلاصه ای در مورد نظریات سایر محققان در این زمینه بیان خواهیم کرد.

۲-۱- فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف سازمانی

اصطلاح فرهنگ قوی فرهنگی را توصیف می کند که تأثیر قابل توجهی در رفتار کارکنان دارد. در فرهنگ های قوی، درک درستی از ارزش ها و هنجارهای فرهنگی وجود دارد. اصطلاح فرهنگ ضعیف برای توصیف فرهنگی استفاده می شود که در آن هنجارها و شیوه ها به خوبی شناخته نشده یا گیج کننده، متناقض و یا تقویت نشده اند. فرهنگ های ضعیف برای کار کردن دشوارند

¹ Warcrer, Millman, and Ferguson

² Levering

³ Deal & Akeneddy

⁴ Steers & Shim

چرا که انتظارات نامعلوم هستند و در شیوه های موجود در سازمان، سازگاری کمی وجود دارد. فرهنگ های قوی به طور کلی با عملکرد بسیار بالاتر نسبت به فرهنگ های ضعیف هستند (جین، دروزدنکو و دلوگی^۱، ۲۰۱۳؛ ماشتگ، احمد و تنویر^۲، ۲۰۱۳).

۲-۲- فرهنگ سازمانی قوی از دیدگاه مورهد و گریفین

بنابر تعریف موهد و گریفین (۱۳۸۵) مشخصات سازمان های با فرهنگ سازمانی قوی به صورت زیر می باشد:

۱. **تعهد اجتماعی:** در سازمانهایی با فرهنگ قوی، تعهد اجتماعی بین افراد بسیار بالاست و به عنوان یک اصل پذیرفته شده است.
۲. **وجدان کار:** در این سازمانها کار به عنوان ارزش پذیرفته شده است و بیکاری منفور تلقی می گردد.
۳. **مدیریت کیفی:** مدیران نقش بسیار زیادی در بهبود کیفی کار ایفا می کنند و بدین لحاظ مدیریت بایستی از کیفیت بالایی در برنامه ریزی، سازماندهی و طراحی کارها برخوردار باشد.
۴. **فرهنگی رقابتی:** عامل رقابت بطور صحیح باعث رشد و توسعه سازمان شده و انگیزه به کار افزایش می یابد.
۵. **تطبیق فرد با شغل:** افراد بایستی بر مبنای علاقه و توان خویش به کار گمارده شوند چرا که منجر به کارایی افراد در سازمان می گردد و انگیزش آنان را تضمین می کند.
۶. **غنی سازی شغل:** در این فرهنگها فرض بر این است که برای ایجاد روحیه و انگیزه در کارکنان باید نیاز به مسئولیت پذیری را در آنها برآورده ساخت و شغل باید به گونه ای طراحی شود که این نیاز را در شاغلین ارضا کند به عبارتی شغل باید غنی، با معنی و دارای اختیارات کافی باشد بطوریکه شاغلین بتوانند با استقلال کار کنند و زمینه ای برای خلاقیت داشته باشند (مورهد و گریفین، ۱۳۹۵).

۳-۲- مشخصات فرهنگی سازمانی ضعیف

- بی علاقهگی به کار و عدم احساس تعلق به سازمان
- اشاعه ی فرهنگ تملق و چاپلوسی
- غیبت و عدم حضور به موقع در محل کار
- عدم وجود بینش آینده نگری
- توجه صرف به منافع شخصی
- عدم اعتماد به نفس و روحیه تقدیرگرایی
- کم کاری و فرار از کار
- عدم انتقال مهارتها و رمز نگهداشتن فنون کار
- عدم صداقت در اعتراف به اشتباهات
- محافظه کاری
- عدم پاسخگویی به ارباب رجوع (رولینز و روبرت^۳، ۱۹۸۸).

۲-۴- ویژگی های فرهنگ سازمان های موفق و ناموفق از دیدگاه واریک (۲۰۱۶)

واریک (۲۰۱۸) در مطالعه خود به بررسی ویژگی های فرهنگ سازمانی در سازمان های موفق و ناموفق پرداخت و این ویژگی ها را در قالب جدول زیر ارائه داد:

¹ Jin, Drozdenko, & DeLoughy

² Mushtaq, Ahmad & Tanveer

³ Rollins & Roberts

جدول ۱: ویژگی‌های فرهنگ سازمان‌های موفق و ناموفق از دیدگاه واریک (۲۰۱۶)

ویژگی‌های فرهنگ سازمان‌های ناموفق	ویژگی‌های فرهنگ سازمان‌های موفق
مدیران با سطح رهبری پایین مورد اعتماد و تحسین نیستند، و نقش چندانی در تعامل و ارتباط با سایر افراد سازمان ندارند.	مدیران ماهر و مورد تحسین، سازمان‌هایی را بوجود می‌آورند که در نتایج و حفظ کارمندان و مشتریان خود برتری دارند.
چشم انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی مشخص نیست، اجباری نیستند، مورد استفاده قرار نمی‌گیرند و یا وجود ندارد	چشم انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی روشن و قانع کننده است.
ارزش‌های اصلی سازمان مشخص و قانع کننده نیست، استفاده نمی‌شود، و یا وجود ندارد.	ارزش‌های اصلی فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهند و در تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرند.
تعهد به تعالی و اخلاق سوال برانگیز است	متعهد به تعالی، اخلاق و انجام درست کارها است
نقش‌ها و مسئولیت‌ها نامعلوم و علاقه کمی به استفاده و توسعه توانایی‌های کارکنان وجود دارد	نقش‌ها، مسئولیت‌ها و معیارهای موفقیت واضح، و تعهد قوی برای جذب، توانمندسازی و توسعه افراد و محیط کار مثبت و توانمند وجود دارد.
محیط کار منفی، تنش‌زا، پراسترس و انعطاف ناپذیر است	محیط کار مثبت و با تاکید بر توانمندسازی است
تصمیم‌گیری از بالا به پایین با حداقل کار گروهی، همکاری و مشارکت است	مشارکت تیمی، همکاری و کار گروهی، هنجار سازمان است.
روند پیشرفت آهسته و همگام با دانش و تکنولوژی نیست	تاکید بر بهبود مستمر، دانش و روش‌های پیشرفته است
ارتباطات محرمانه و بی‌میلی نسبت به صداقت و صراحت وجود دارد.	ارتباطات باز، صادقانه، ساده و شفاف است.
تغییر برنامه ریزی شده بسیار ضعیف و مقاومت در برابر تغییر وجود دارد، یادگیری از موفقیت‌ها و اشتباهات حداقل و ریسک‌گریزی یا ریسک‌احمقانه وجود دارد.	گرایش به تغییر، سازگاری، یادگیری از موفقیت‌ها و اشتباهات، ریسک‌قابل قبول، و نوآوری است.

۲-۵- نقش مدیران در شکل‌گیری فرهنگی سازمانی

گرچه بسیاری از عوامل بر فرهنگ تأثیر می‌گذارد، فرهنگ سازمانی در درجه اول نشانگر رهبران خود است. مدیران فرهنگ را از طریق استراتژی‌ها، شیوه‌ها، ارزش‌ها، سبک رهبری و امثال آنها شکل می‌دهند (استیرز و شیم، ۲۰۱۳). آنها همچنین می‌توانند فرهنگ‌های ناسالمی را ایجاد کنند. یک رهبر بی‌اثر، یک رهبر که مناسب برای یک فرهنگ مورد نظر نیست، یا حتی یک رهبر خوب که تصمیماتی که بر فرهنگ سازمان تأثیر بدی می‌گذارد، اتخاذ می‌کند، می‌تواند باعث تخریب یا آسیب رساندن به فرهنگی شود که دهه‌ها شکل‌گیری آن طول کشیده است.

۲-۶- فرهنگ سازمانی در نظام آموزشی

تغییر سریع جهان و پیشرفت دائمی علم، جامعه جهانی مدرن را به تغییر در اصلی تبدیل می‌کند تا جامعه‌ی یادگیری را بر اساس آن تغییر دهد. آموزش و پرورش نه تنها یک فرآیند مهم در یادگیری است بلکه مکانیسمی است که منجر به توسعه جامعه شده و همچنین به تقویت توسعه کشور کمک می‌کند. معلمان در مؤسسات آموزشی از طریق فرهنگ سازمانی هدایت می‌شوند. کلوکهن و کلی^۱ (۱۹۷۲) فرهنگ را در یک سازمان به عنوان یک مدل یا شیوه زندگی تعریف کرده‌اند که سازمان را منحصر به فرد و متفاوت از دیگران می‌سازد. اگر رفتار سازمانی می‌تواند توسط فرهنگ سازمانی تحت تأثیر قرار گیرد، فرهنگ سازمانی نیز بر

¹ Colucton & Kelly

یادگیری فردی پرسنل در سازمان تأثیر می‌گذارد. یک نمونه خوب از یک معلم در فرایند یادگیری قطعا بر توانایی یادگیرندگان برای یادگیری بیشتر و نتایج بهتر تحصیلی تأثیر می‌گذارد.

رسالت مدیریت سازمان های آموزش و پرورش بهره برداری از تجارب، استعدادها، توان فکری منابع انسانی بویژه مدیران و معلمان خود است و این امر مهم در قالب فرهنگ سازمانی غنی که خواسته ها و نیازها و انتظارات دانش، توانایی ها و مهارت ها در آن تناسب پیدا کرده یا به طور هماهنگ و همسو شده باشد، به آسانی دست یافتنی است (کریمی پور، ۱۳۸۷، ص ۲۴). فرهنگ سازمانی باعث می‌شود تا معلمان احساس مالکیت و تعهد بهتر، با حمایت متقابل و سخاوتمندانه به وجود آورند که به یادگیری بهتر و محیط کاری شاد در مقایسه با سایر فرهنگ های سازمانی می‌انجامد. این نظریه دروان تاوینکان^۱ (۲۰۰۹) پشتیبانی می‌شود. وی اظهار داشت که فرهنگ سازمانی عامل اصلی است که به اعضای سازمان کمک می‌کند تا کار خود را درک کنند و روش مناسبی برای حل مشکلات انتخاب کنند. در هنگام همکاری با یکدیگر، اعضای سازمان باید اهمیت فرهنگ سازمانی را که با شیوه تفکر، اعتقاد و رفتار ارتباط دارد، درک کنند، که به نوبه خود منجر به مدیریت موفق سازمان خواهد شد.

۳- پیشینه پژوهش

سومپروچ^۲ و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه خود بیان کردند، از آنجا که تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار یادگیری معلم مشخص است، مدیران مدارس باید اولویت خود را در برنامه ریزی و پیاده سازی سیاست های مرتبط به منظور تقویت یادگیری مثبت در میان معلمان قرار دهند. علاوه بر این، مدیران مدارس باید زمان و دسترسی به امکانات پیشرفته و مناسب اطلاعات و فن آوری را برای کمک به معلمان فراهم کنند، به این ترتیب معلمان را به داشتن عادات یادگیری خوب تشویق می‌کنند تا معلمان بتوانند آموزشی با کیفیت بالا داشته باشند.

تانوموان و بانچا^۳ (۲۰۱۴) در مطالعه "رابطه فرهنگ سازمانی و کفایت مدیریت مناسب مدارس" هدف از پژوهش خود را، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت مناسب مدرسه در تایلند بیان کردند. نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و سطح مدیریت کیفیت مدارس در سطح معنی داری ۰/۰۵ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت، در مجموع ۰.۷۴ درصد واریانس در سطح اجرای مدیریت کیفیت مدرسه کمک می‌کند همچنین کیفیت، تصمیم گیری و توانمندسازی بر مدیریت مدرسه تأثیر می‌گذارند.

شاهی و فرزانه (۱۳۹۵) در "بررسی نقش فرهنگ سازمانی در فضیلت و بهروری سازمانی مدیران مدارس شهرستان گرمی" نشان دادند که مولفه های فرهنگ سازمانی تأثیر معنی داری بر فضیلت و بهره وری مدیران مدارس دارد.

صدیق و نیکنامی (۱۳۹۵) در تحقیق خود، به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار حرفه ای مدرسان مرکزهای آموزش علمی کاربردی جهاد کشاورزی در منطقه چهار کشور پرداختند. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که مؤلفه های فرهنگ سازمانی از جمله خلاقیت فردی، خطر پذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، نظام پاداش و انتقاد با رفتار حرفه ای مدرسان رابطه مثبت و معنی داری دارند.

مرادی و زائری (۱۳۹۴) در مطالعه خود بیان کردند که یکی از مشکلاتی که بر سر راه مدیران سازمان های آموزشی برای شناخت ابعاد فرهنگی وجود دارد، انتخاب چارچوب مفهومی یا مدلی جامع، درست و عمیق از فرهنگ سازمانی است. به این منظور در این پژوهش به مطالعه ی گسترده ادبیات پژوهش پرداخته و بر پایه آن ابعاد و مولفه های فرهنگ سازمانی مورد نظر استخراج شده است. جهت طراحی مدل ستاره ای فرهنگ سازمانی، از مدل های موجود و کاربردی حاضر نظیر مدل های فرهنگ سازمانی هافستد،

¹ Dovean Tawincan

² Sumproch

³ Thanomwana & Buncha

ادگار شاین، ویلیام اوچی استفاده شده است. در نهایت با بهره گیری از ادبیات پژوهش و همچنین ابعاد و مولفه های شناسایی شده مدلی برای فرهنگ سازمانی با عنوان مدل ستاره ای فرهنگ سازمانی برای سازمان های آموزشی ارائه شده است. قدسیان و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان " الگوی فرهنگ سازمانی سازمانهای آموزشی " به تعیین مؤلفه های فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش پرداختند. پس از تحلیل داده ها، الگوی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش در سه بعد (انطباق بیرونی) با چهار شاخص یادگیری سازمانی، مشتری مداری، چشم انداز، و پیشرو و فعال؛ (هماهنگی درونی) با چهار شاخص کرامت ذاتی و اکتسابی، انگیزه، منافع مالی، رشد و تعالی، با مرکزیت آموزه های دینی(حیات طیبه) طراحی شد.

۴- بحث و نتیجه گیری

هر سازمان دارای فرهنگ خاص خویش می باشد که شامل قوانین و آئین نامه های نانوشته و زبان خاصی که برقراری ارتباط میان اعضاء را تسهیل می کند و هر سازمانی فرهنگ ویژه و خاص خود را به وجود می آورد که با فرهنگ دیگر سازمانها تفاوتی دارد. فرهنگ سازمان مجموعه معانی و معارفی است که در داخل سازمان ساخته و پرداخته می شود. تحقیقات و بررسی ها نشان می دهد فرهنگ سازمانی بر تمامی جنبه های سازمان تاثیر می گذارد. می توان گفت در سازمانها هیچ پدیده ای به دور از فرهنگ سازمانی صورت نمی پذیرد. همچنین، تحقیقات نشان می دهد تاثیر فرهنگ سازمانی در هدایت سازمان ها بیش از عوامل محیطی است. مدیران و رهبران آموزشی موفق باید خود را با محیط و بستری که سازمان در آن قرار گرفته سازگار نمایند تا طی آن بتوانند به دنبال الگوی مناسب مدیریتی در فرآیندهای درونی مدرسه در جهت اهداف از پیش تعیین شده و مطلوب نظام آموزشی باشند. بنابراین، می توان گفت الگوی حاکم بر فرهنگ سازمانی نظام های آموزشی را الگوی تعاملی در نظر گرفت که از یکسو مدیران آموزشی با عقاید و تجارب خود بر فرهنگ سازمانی نظام های آموزشی تاثیر گذارند، و از سوی دیگر نیز مدیران آموزشی خود تحت تاثیر ذی نفعان نظام های آموزشی است، از جمله کارکنان، والدین دانش آموزان و دانش آموزان و مافوق مدیران آموزشی (نصیری گله؛ مرادی پردنجانی؛ شکرالهی پور و طاهری سودجانی، ۱۳۹۳).

فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتیکه فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث می شود که افراد درباره آنچه که انجام می دهند احساس بهتری داشته باشند و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره وری بیشتری می شود. افزایش بهره وری منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد و در عین حال زندگی بهتر باعث رشد فکری و افزایش توان اندیشه ای و کاری انسان می شود. بهره وری را باید در فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرشها، طرز تلقی و نظام ارزشها دانست. تلاش سازمان ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش محور در صورتی موفقیت آمیز، خواهد بود که ویژگی های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. دانش در صورتی می تواند به طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد(چاندر، ۲۰۰۸).

در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست و ارزشمند به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان ها از جمله مراکز آموزشی و علمی است. این سازمان ها بدون وجود انسان نمی توانند به حیات خود ادامه دهند، با این وصف که منابع انسانی این سازمان ها بخش عمده ای از زندگی خود را به عنوان آموزشگر در محیط سازمانی می گذرانند، طبیعی است که توجه به آن، سازمان را در اجرای هدف های یاور و یاریگر می باشد.

منابع

- ۱- شاهی، رسول و فرزانه، جبرائیل. (۱۳۹۵)، «بررسی نقش فرهنگ سازمانی در فضیلت و بهروری سازمانی مدیران مدارس شهرستان گرمی». پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی

- ۲- صدیق، اعظم و نیکنامی، مهرداد. (۱۳۹۵)، «تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار حرفه‌ای مدرسان مراکزهای آموزش علمی کاربردی جهاد کشاورزی منطقه چهار کشور». فصل نامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی. شماره ۳۹. صص ۶۷-۷۹
- ۳- قدسیان، نرگس. درانی، کمال. پورشافعی، هادی. اسدی یونسی، محمدرضا. (۱۳۹۳)، «الگوی فرهنگ سازمانی سازمانهای آموزشی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر بیرجند)». مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۳۱، شماره ۲. صفحات ۳۴۱-۳۶۵
- ۴- مرادی، علی و زائری تمبکی، عبدالعلی. (۱۳۹۴)، «طراحی مدل فرهنگ سازمانی برای سازمان های آموزشی». اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی.
- ۵- موهده و گریفین. (۱۳۹۵)، «رفتار سازمانی». ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید
- ۶- نصیری گله، یدالله. مرادی، حجت الله. شکرالهی پور، مجتبی و طاهری سودجانی، اسماعیل. (۱۳۹۳)، «فرهنگ سازمانی در نظام آموزش و پرورش». همایش ملی رویکردهای ملی و پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت. موسسه آموزشی پژوهشی هزاره سوم، https://www.civilica.com/Paper-NCHM01-NCHM01_159.html
- 7- Chandra, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- 8- Colucton, J. L. , & Kelly, K. L. (1972). Measuring and differentiating perceptions of supervisor and top leader ethics. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 415~ 428.
- 9- Deal TE, Akenedy A. (1982). *Corporate Cultures Reading*. Addison Wasley Pub. p. 21
- 10- Dovean Tawincan, T. (2009). *Organizational culture and performance: Proposing and testing a model*. *Organization Science*, 4(2), 209~ 225.
- 11- Hoy, W. K. & C. G. Miskel. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 8th Edition. New York: McGraw-Hill.
- 12- Jin, K. G. , Drozdenko, R. , & DeLoughy, S. (2013). *The role of corporate value clusters in ethics, social responsibility, and performance: A study of financial professionals and implications for the financial meltdown*. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 15~ 24.
- 13- Levering, R. (2016). *This year's best employers have focused on fairness*. *Fortune*. Retrieved from <http://fortune.com/2016/03/03/best-companies-2016-intro>
- 14- Mushtaq, A. L. , Ahmad, F. S. , & Tanveer, A. (2013). *Organizational culture in the hotel industry: Perceptions and preferences among staff*. *Advances in Management*, 6(5), 55~ 60.
- 15- Rollins, T. , & Roberts, D. (1998). *Work culture, organizational performance, and business success*. Westport, CT: Quorum Books.
- 16- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 17- Steers, R. M. , & Shim, W. S. (2013). *Strong leaders, strong cultures: Global management lessons from Toyota and Hyundai*. *Organizational Dynamics*, 42(3), 217~ 227.
- 18- Sumproch, E. W. ; Doherty, A. Neuijen, B. (2010). *The influence of organizational culture gob satisfaction and intention to leave sport management association of Australia and New Zealand*. Retrieved January 12, 2013, at: <http://www.sciencedirect.com>.
- 19- Thanomwan, P. and Buncha, P. , (2014). *Relationship between Organization Culture and Sufficiency School Management* . *Social and Behavioral Sciences* 116 , 796 ° 801
- 20- Warcrer, A. Millman, K. and Ferguson. S. (2016). *Strong leaders, strong cultures: Global management lessons from Toyota and Hyundai*. *Organizational Dynamics*, 42(3), 217~ 227.
- 21- Warrick, D. (2017). *What leaders need to know about organization culture*. *Business Horizons*. BUSHOR-1370; No. of Pages 10
- 22- Warrick, D. D. (2015). *Understanding, building, and changing organization cultures*. In D. D. Warrick & J. Mueller (Eds.), *Lessons in changing cultures: Learning from real world cases* (pp. 1~ 16). Oxford, UK: RossiSmith Academic Publishing.