

## مطالعه تطبیقی مدل‌های فرهنگ سازمانی «دنيسون» و «کوئین و کامرون» (مطالعه موردی در آموزش و پرورش)

خدیجه بزرگی نژاد<sup>۱</sup>، رضا زارعی\*<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۰۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف مطالعه تطبیقی مدل‌های فرهنگ سازمانی «دنيسون» و «کوئین و کامرون» و شناسایی انواع فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب آموزش و پرورش انجام شد. روش انجام این پژوهش، تلفیقی از مطالعه تطبیقی و روش توصیفی پیمایشی بود. جامعه آماری شامل ۴۱۵ نفر از معلمان رسمی شهرستان فیروزآباد بود که در سال تحصیلی ۹۶ - ۹۵ در پست‌های دبیری، مدیریتی مدارس متوسطه و کارشناس اداره مشغول به کار بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۰۱ نفر انتخاب شدند. به منظور مطالعه تطبیقی گونه‌شناسی‌های «دنيسون» و «کوئین و کامرون» از روش کتابخانه‌ای و جهت جمع‌آوری داده‌های میدانی از پرسشنامه فرهنگ سازمانی کوئین و کامرون (۲۰۰۶) استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ غالب در وضع موجود، مراتب‌گرا و فرهنگ مطلوب از نظر معلمان تیم‌گرا (طایفه‌ای) است. همچنین بین دیدگاه زنان و مردان در مورد فرهنگ موجود تیم‌گرا و فرهنگ موجود و مطلوب نتیجه‌گرا تفاوت معنادار مشاهده شد. ولی در فرهنگ‌های مراتب‌گرا و توسعه‌گرا تفاوت معناداری وجود نداشت.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، معلمان، مدل دنيسون، مدل کوئین و کامرون.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱- دانشجوی دوره دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

\* نویسنده‌ی مسئول مقاله، zareireza955@gmail.com

## مقدمه

امروزه نیروهای فرهنگی به‌طور جدی بر روند کار سازمان‌ها، دولت‌ها و جوامع انسانی تاثیرگذار هستند. به‌طوری که وقایع و رویدادهای مهمی را در سطح جهانی، ملی، منطقه‌ای و سازمانی رقم می‌زنند. واقعیت‌ها حاکی از آن است که این امکان وجود ندارد که فرهنگ‌ها جدا بمانند، هویت خود را حفظ کنند و در عین حال بتوان امور سازمان‌ها و جوامع را بدون مخاطره در جهت اهداف برنامه‌ریزی شده به‌خوبی پیش برد. جهانی‌شدن و افزایش تعاملات این نکته را به جوامع بشری آموخته است که شیوه‌های دیگری برای اندیشیدن و کار کردن وجود دارد و افراد باید بتوانند با رعایت احترام، به استقبال آرای جدید رفته و با رعایت شایستگی افراد، عقاید را مورد ارزیابی قرار دهند.

برآیند این نیروهای عظیم فرهنگی، نهفته و اغلب ناخودآگاه در سازمان، فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> نام دارد که رفتار فردی و گروهی افراد را در سازمان‌ها رقم زده و الگوی ذهنی، نگرش‌ها و ارزش‌های موردقبول آنها را تعیین می‌کند. فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا مبانی فرهنگی، استراتژی، هدف‌ها و روش کار سازمان را مشخص می‌سازد. ارزش‌ها و الگوهای ذهنی رهبران و مدیران ارشد تا حدی ساخته و پرداخته سابقه فرهنگی خود آنان و تجربیات مشترک آنان است. اگر می‌خواهیم سازمان کارآمد و موثر داشته باشیم، باید نقش فرهنگ را در زندگی سازمان بشناسیم (Shine, 2009).

دنيسون نیز عقیده دارد فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند (Monavarian et al. 2008).

د بیانی دیگر، فرهنگ یک سازمان مینیاتوری از فرآیندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که با ظهور مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی‌شدن و چگونگی برخورد با آن، دگرگونی‌های جمعیت‌شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، بحران‌های اخلاقی، سازمان یادگیرنده و روش فزاینده دانش، توجه کیفیت و اثربخشی در سازمان‌ها، ضرورت بسترسازی مناسب در فرهنگ سازمانی خلاق را در همه سطوح سازمانی ایجاد می‌کند (Niyaz Azari & Taghvayi Yazdi, 2016).

در مجموع فرهنگ سازمانی بخش مکمل عملکرد سازمان است و غنای این فرهنگ سبب ایجاد همدلی در میان تک‌تک اعضای یک سازمان شده و به آنها کمک می‌کند تا همگی خود را در یک صف ببینند. در همین راستا با شناسایی عناصر فرهنگ سازمانی موجود می‌توان آن را با اهداف راهبردی سازمان مطابقت داده و در صورت لزوم نسبت به همسو کردن آن با اهداف عالی سازمان اهتمام ورزید (Momeni, 2009).

(2011) Shahabadi & Abedi Jafari برای «فرهنگ» نقش دوگانه‌ای را در علم مدیریت قائل شده‌اند که شامل جنبه هدفی و ارزشی فرهنگ و جنبه ابزاری فرهنگ است. فرهنگ در مرحله پیش از مدیریت، تعیین‌کننده جهت‌گیری‌های کلی سازمان، باورهای ارزشمند مشترک، ارزش‌های مطلوب مورد انتظار و هنجارهای سازمانی است. در این مرحله ابعاد فرهنگی، به‌عنوان اهداف و نه ابزار مورد توجه می‌باشند؛ اما در مرحله مدیریت، یعنی جایی که اهداف نهایی و ارزش‌های مطلوب، تعیین شده و از مدیر خواسته می‌شود که بهترین راهکار را ارائه دهد. از آنجایی که باورها، ارزش‌ها و هنجارها، خود از موثرترین راه‌های دستیابی آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر به اهداف هستند؛ لذا عدم توجه به باورها و ارزش‌های افراد به‌عنوان پدیده‌ای پیچیده، ناملموس و غیرمادی و در عین حال به‌شدت تاثیرگذار اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌اندازها نشود، حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی زیادی را به برای حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودرویی اهداف پیش‌بینی نشده با فرهنگ رایج سازمان به هدر می‌رود (Rahimnia & Alizadeh, 2007). البته مقوله فرهنگ سازمانی بسیار پیچیده و ناملموس است. لذا با استفاده از روش‌های ساده و در زمان کوتاه نمی‌توان همه ویژگی‌های فرهنگ یک سازمان را شناسایی نمود. اندیشمندان و محققان هرکدام از زوایای خاصی به مطالعه ویژگی‌های فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند. (2016) Horri & Abdolkarimi تاثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی مدیریت بحران را با استفاده از مدل فرهنگی دنیسون مورد پژوهش قرار دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که درگیر کار شدن تاثیر به‌سزایی در اثربخشی کارکنان نداشت. ولی سه بعد ثبات، سازگاری و ماموریت بر مدیریت بحران تاثیر داشتند.

(2013) Rodriguez & Caetano در پژوهش خود دیدگاه چارچوب ارزش‌های رقابتی بر مبنای رشد و عملکرد در تجارت‌های خود را مورد مطالعه قرار دادند. آنها در یک فرا تحلیل بیان می‌کنند که فرهنگ طایفه‌ای پایدارترین نوع فرهنگ برای زمانی است که می‌خواهید اثربخشی سازمانی را پیش‌بینی کنید.

(2013) Morias & Garca بر روی پنج سازمان بهداشتی (پرتغالی و اسپانیایی) مطالعه موردی با استفاده از فرهنگ سازمانی کوئین و مدل‌های استراتژی سازمانی میلز و اسنوا انجام گرفت. آنها دریافتند که مدیران وقتی که مشارکت، همکاری، تعاون و ایجاد همکاری (فرهنگ تیم‌گرا) با همه سهامداران داشتند در جایگاه مدیریت بهتری قرار دارند.

(2006) Sanderson نیز استفاده از چارچوب ارزش‌های رقابتی برای ارزیابی فرهنگ دانشگاهی است. این پژوهش فواید ابزار اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی کوئین و رورباخ برای ارزیابی فرهنگ دانشگاهی را بیان می‌دهد. (2015) Datuon نیز چارچوب ارزش رقابتی مدیران در میان

دانشکده‌های غیرانتفاعی را بررسی نمودند. در این پژوهش نیز مدل کوئین و کامرون (۲۰۰۶) مورد مطالعه قرار گرفته است.

Ali Mardani et al. (2014) فرهنگ سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم در رتبه اول قرار دارد. مولفه فرهنگ گروهی نیز در رتبه دوم است.

Koocheki Siyah Khaleh Sar et al. (2011) تحقیقی با عنوان بررسی فرهنگ سازمانی مدل کوئین با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران، انجام دادند. فرهنگ غالب در شرکت انتقال گاز نیز فرهنگ سلسله مراتبی را نشان می‌دهد.

علیرغم تلاش فراوان محققان به مطالعه فرهنگ سازمانی در سطوح مختلف جهانی، ملی، منطقه‌ای، همچنان سوالات مهمی ذهن رهبران و مدیران سازمان‌ها را به خود مشغول نموده است. از جمله که چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی محیط خود را به‌خوبی شناسایی کرد، چگونه می‌توان با مدیریت فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمان خود را بهبود بخشید و چگونه می‌توان با هدایت فرهنگ سازمانی معنویت محیط کار خود را افزایش داد؟ در هزاره سوم اندیشمندان و محققان مدیریت به‌منظور یافتن پاسخ سوالات فوق، نگاه خود به تفکر مردم‌شناسی و انسان‌شناسی فرهنگ را به‌شدت کاهش داده‌اند و به دنبال توصیف ارزش‌های موجود در فرهنگ سازمان‌ها، پیدا کردن مشترکات فرهنگی سازمان‌های مختلف و ارایه چارچوب واحد هستند. به‌یقین پیمایش‌های متعدد کمک خواهند کرد تا عناصر و مولفه‌های مهم فرهنگ سازمانی شناسایی شوند و برای تقویت یا حذف بعضی از عناصر فرهنگ بتوان تصمیم‌گیری کرد. پژوهش حاضر نیز به دنبال یافتن پاسخی برای سوالات زیر است.

- شباهت و تفاوت مدل‌های فرهنگ سازمانی "دنيسون" و "کوئین و کامرون" چیست؟

- فرهنگ غالب آموزش و پرورش در وضع موجود و مطلوب از نظر معلمان چیست؟

- آیا بین دیدگاه معلمان در مورد فرهنگ کلی با توجه به پست‌های سازمانی دبیر، مدیر و کارشناس اداره تفاوتی وجود دارد؟

- آیا بین دیدگاه معلمان در مورد فرهنگ کلی با توجه به جنسیت تفاوتی وجود دارد؟

- آیا بین گروه زنان و مردان در گونه‌های فرهنگی مدل مورد استفاده تفاوتی وجود دارد؟

## روش تحقیق

روش اجرای تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش تلفیقی از مطالعه تطبیقی و روش توصیفی پیمایشی بود. جامعه آماری شامل معلمان رسمی آموزش و پرورش شهرستان فیروزآباد بود که در سال تحصیلی ۹۶ - ۹۵ در پست‌های دبیری و مدیریتی دوره دوم متوسطه و کارشناس اداره مشغول

به کار بودند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۰۱ نفر انتخاب شدند.

روش جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی بود. ابزار مورد استفاده پرسشنامه فرهنگ سازمانی کوئین و کامرون (۲۰۰۶) بود که روایی آن توسط کامرون تایید و جهت تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج برای تمامی ابعاد پرسشنامه مقدار آلفای کرونباخ بیش از ۰/۶۵ و مقدار این ضریب برای کل سوالات نیز ۰/۷۵ به دست آمد.

برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها، بخش آمار توصیفی شامل جداول توزیع فراوانی و نمودار ستونی و در بخش آمار استنباطی نیز آزمون  $t$  گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس یک‌طرفه مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌های تحقیق

#### الف: تطبیق مدل دنیسون با مدل کوئین و کامرون

سوال: شباهت و تفاوت مدل‌های فرهنگ‌سازمانی "دنیسون" و "کوئین و کامرون" چیست؟  
در چند دهه گذشته مطالعات گسترده‌ای پیرامون مقوله فرهنگ سازمانی انجام شده و در این میان نقطه نظرات گوناگونی مطرح شده است. اگرچه واژه فرهنگ، از مردم‌شناسی به سایر رشته‌ها کشیده شد، ولی پژوهشگران متعددی فرهنگ سازمانی را از عناصر مهم و تاثیرگذار در عملکرد و موفقیت سازمان‌ها می‌دانند و تاکید دارند که این مقوله باید از رویکردهای اکتشافی فاصله بگیرد و به دنبال تدوین چارچوب‌هایی باشد که به راحتی قابل تطبیق و مقایسه بوده و عملکرد سازمان‌ها را بتوان در این چارچوب‌ها مورد ارزیابی قرار داد. در راستای همین تفکر تعدادی از محققان به نوع شناسی فرهنگ سازمانی روی آورده‌اند.

اساس فکری گونه‌شناسی اندیشه‌ای است که از تبادل متقابل چیزهای ارزشمند مثل عقاید، حقایق و فلسفه بین افراد و گروه‌ها به وجود می‌آید که این تبادلات در سازمان‌ها بسیار مهم هستند. برای اینکه آنها موقعیت افراد گروه را تعیین می‌کنند. (Niyaz Azari & Taghvayi Yazdi, 2016)  
اولین گونه‌شناسی فرهنگی را می‌توان به سنگه، میتو و داس (۱۹۷۹) نسبت داد که به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر دریافتی‌های مدیران پرداختند. این محققان بر اساس ویژگی‌هایی نظیر کیفیت رهبری، ابزارهای انگیزش، تصحیح تعهد و الگوهای ارتباطی سازمان را به چهار دسته سازمان‌های استبدادی، سخاوتمند، مشارکت‌جو و دموکراتیک تقسیم کردند (Askari et al, 2015).

جهانی شدن توجه جوامع و سازمان‌ها را به این امر معطوف داشته است که اندیشه‌های انسانی و نوآوری حاصل از تفکرات آنها بالاترین سرمایه یک سازمان هستند. لذا اثربخشی سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردیده است و تکاپوی بسیاری برای شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی وجود دارد.

اثربخشی سازمانی از جمله موضوعاتی است که همواره مورد توجه سازمان‌ها و عوامل مربوطه به آن بوده است. چرا که اثربخشی در سازمان‌ها به معنای افزایش درجه دستیابی به اهداف مورد نظر آن می‌باشد. اگر برای سازمان مدل عقلایی قائل شویم، می‌توان اثربخشی را برحسب دستیابی سازمان به هدف‌های آن و اگر سازمان را یک سیستم اجتماعی تلقی کنیم، می‌توان اثربخشی را برحسب قابلیت سازگاری سازمان با شرایط محیطی تعریف کرد (Mir Kazemi et al. quoted by Kouzehchian, 2013).

محققان عقیده دارند چنانچه بخواهیم درک جامعی از اثربخشی سازمان داشته باشیم، لازم است همه متغیرهای کلیدی آن را شناسایی نموده و سپس چگونگی ارتباط آنها با هم را مورد بررسی قرار دهیم. کمپل و همکارانش (۱۹۷۴) فهرستی حاوی ۳۹ شاخص را از مطالعات انجام شده استخراج کردند که معتقد بودند حاوی مجموعه جامع و کاملی از شاخص‌های مناسب برای سنجش اثربخشی سازمان است. لیست مذکور در سال ۱۹۸۱ از طرف کوئین و رورباخ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و تلاش شد تا ضمن شناسایی الگوها و چارچوب‌های حاکم بر آنها، دسته‌بندی مناسبی از این شاخص‌ها ارائه شود (Rezaei Kordshuli & Qorani, 1996).

کوئین و رورباخ با مطالعه خود بر روی شاخص‌های فوق به منظور ارزیابی اثربخشی سازمان‌ها، رویکرد ارزش‌های رقابتی (CVF<sup>۱</sup>) را ارائه نمودند.

فرض اساسی در رویکرد ارزش‌های رقابتی این است که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی بهترین معیار وجود ندارد. از دیدگاه کوئین و رورباخ، این رویکرد استدلال می‌کند مقاصد مشترکی وجود دارند که در فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می‌توانند به شیوه‌ای با هم ترکیب شده و مجموعه‌ای از ارزش‌های رقابتی ایجاد کنند. هرکدام از این مجموعه ارزش‌ها، مدل اثربخشی منحصر به فردی را تقویت می‌کنند.

چارچوب ارزش‌های رقابتی شامل دو بعد می‌باشد. بعد اول مدل، به میزان کنترل سازمان مربوط است و شاخص‌هایی از اثربخشی که مربوط به ثبات، نظم و کنترل می‌باشد را از شاخص‌های انعطاف‌پذیری متمایز می‌کند. در واقع تفاوت سازمان‌های مکانیکی و ارگانیکی را نشان می‌دهد. بعد دوم به کانون تمرکز سازمانی مربوط است و شاخص‌هایی از اثربخشی را که مورد توجه محیط داخلی، یکپارچگی و وحدت سازمان است را از شاخص‌های رقابت، تفکیک و محیط بیرونی متمایز می‌کند. با ترکیب این دو بعد چارچوبی به وجود می‌آید که دربرگیرنده چهار مدل متمایز است و محققان گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های مورد بررسی خود را در آن جای داده‌اند. این چارچوب به دلیل توانایی ایجاد ذهنیت مشترک و زبان مشترک میان افراد سطوح مختلف سازمانی، به رویکردی

1 -Competing values framework

موفق تبدیل شده تا محققان و دانشمندان آن را به‌عنوان یک نقشه راه برای ارزش‌آفرینی در نظر بگیرند و الگوهای مختلفی از فرهنگ سازمانی را ارائه کنند. از جمله اندیشمندانی که مدل فرهنگ سازمانی آنها بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی استوار است، دنیسون، کوئین و کامرون است. در این پژوهش به مطالعه تطبیقی این گونه‌شناسی‌ها پرداخته می‌شود.

دنیسون مدتی بیش از ۲۰ سال در جهت یافتن شیوه‌ای برای اندازه‌گیری رفتارها و اعتقادات مرتبط با عملکرد کاری، کار و پژوهش انجام داده است و مدل پیمایشی وی به جای آن که بر روی جو عاطفی و کلی محل کار تمرکز پیدا کند، به مفروضات، ارزش و اعتقاداتی تکیه دارد که به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد. در هر مرحله برای روا نمودن مقیاس و مدل خود، آنها را در جهان واقعی مورد آزمایش قرار داده است. موارد پرسشنامه وی آن‌گونه خاص و ریز شده است که یک نمره کم در یک مورد بیان‌کننده انجام یک عمل نادرست در سازمان است (Monavarian et al. 2008). همان‌طور که در شکل زیر مشاهده می‌شود، این مدل دارای چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمانی یعنی درگیر کردن، سازگاری، یکپارچگی و مأموریت است.



شکل ۱- مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

منبع: <http://www.bfn.ir>

مدل دنیسون در دو دهه گذشته به‌عنوان ابزاری قدرتمند مورد استفاده سازمان‌های مختلف دنیا بوده است و تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان را مورد پیمایش قرار داده‌اند و احتمالاً به رهبران، مدیران و مشاوران کمک نموده است تا فرهنگ سازمانی را به‌سوی اثربخشی و عملکرد بالا هدایت

کنند. با این حال پژوهشگران ایراداتی را به این مدل وارد نموده‌اند. چند مورد از اشکالات وارد بر این مدل به شرح ذیل است.

- ابعاد فرهنگ سازمانی را به چهار ویژگی محدود می‌کند. علیرغم این که ویژگی‌های مدل دنيسون بر اساس یک حصر استقرایی به‌دست آمده است، ولی این نوع محصور کردن با اساس استقرایی بودن آن سازگاری ندارد.

- استفاده از طیف پنج‌گانه لیکرت موجب نزدیک شدن مقادیر ویژگی‌های فرهنگی به یکدیگر و کاهش اعتبار آن می‌شود.

- همبستگی میان ابعاد مدل دنيسون در پژوهش‌های متعدد توسط وی و سایر محققان تایید شده و این در حالی است که به‌دلیل استفاده از چارچوب ارزش‌های رقابتی باید عدم همبستگی میان آنها تایید شود.

- این مدل در واقع یک گونه‌شناسی محسوب نمی‌شود و قادر نیست که فرهنگ‌های جداگانه‌ای در سازمان را به تصویر کشد.

مطالعات دنيسون نشان داده است که فرهنگ یک سازمان اثربخش، باید منعکس‌کننده تمامی این ویژگی‌ها باشد. بنابراین سازمان‌های اثربخش به احتمال زیاد دارای فرهنگ‌هایی هستند سازگار اما هنوز یکپارچه و قابل پیش‌بینی بوده و درگیر کار شدن را پرورش می‌دهند. اما در شکل یک حس مشترک از ماموریت انجام وظیفه می‌کنند (Monavarian et al, 2008). با این توصیف مدل دنيسون در هر سازمانی که اجرا شود، آن سازمان برای هر بعد درجه‌ای از شاخص و ویژگی‌ها را نشان خواهد داد و این مفهوم با گونه‌شناسی فرهنگ فاصله دارد.

دنيسون و همکارانش در سال ۲۰۱۲ تلاش کردند به برخی از اشکالات وارد بر مدل خود پاسخ دهند. در این زمینه دنيسون با مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های مدل خود با مدل کوئین و کامرون از دیدگاه اولیه خود عقب‌نشینی کرده و مدعی شد هرچند مدل او نیز همانند مدل کامرون و کوئین بر اساس ارزش‌های رقابتی بنا شده است؛ لیکن مدل او یک مدل گونه‌شناسی فرهنگی نیست. بلکه یک مدل برای ترسیم نیم‌رخ صفات فرهنگی است (Askari et al, 2015).

پروفسور کوئین که به مدت ۳۰ سال بر روی فرهنگ سازمانی مطالعه انجام داده است، ابتدا یک گونه‌شناسی در سال ۱۹۸۸ ارائه داد و سپس به اتفاق پروفسور کامرون مدل دیگری در سال ۲۰۰۶ ارائه نمودند. کوئین و کامرون بر روی صدها کارخانه بررسی و مطالعه انجام دادند. این مدل مانند مدل دنيسون بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی بنا شده است که با ترکیب شاخص‌های اثربخش در چارچوب ارزش‌های رقابتی، چهار نوع فرهنگ سازمانی را آشکار نمودند.



آنها پیشنهاد کردند که چارچوب ارزش‌های رقابتی می‌توانند به منظور بررسی ساختار عمیق فرهنگ سازمانی، باورهای اساسی، انگیزه‌ها، رهبری، تصمیم‌گیری، اثربخشی، ارزش‌ها و سایر موارد سازمان به کار رود (Koocheki Siyah Khaleh Sar et al, 2011). مدل فرهنگ سازمانی کوئین و کامرون در شکل ۲ مشاهده می‌گردد.



شکل ۲- مدل فرهنگ سازمانی کوئین و کامرون (۲۰۰۶)

منبع: <http://www.moshaveran.net>

کوئین و کامرون برای هر نوع فرهنگ سازمانی، شش معیار کلی در نظر گرفته‌اند که عبارت از خصوصیات حاکم بر سازمان، رهبری سازمان، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تأکید و تمرکز بر استراتژی‌های سازمان و معیارهای موفقیت است.

رضایی کردشولی (۱۳۸۶) چهار نوع فرهنگ سازمانی مدل کوئین و کامرون را به شرح زیر بیان می‌دارد. فرهنگ طایفه‌ای (قبیله‌ای، تعاونی یا همکاری) که محور اصلی آن انسجام درونی، کارهای گروهی، باز بودن مشارکت، رشد و توسعه کارکنان است.

- فرهنگ مبتنی بر بازار که محور اصلی آن رقابت، دستیابی به هدف، کارآیی و بهره‌وری است.
- فرهنگ ویژه سالار (ادھو کراسی) که هسته اصلی آن قابلیت انطباق، انعطاف‌پذیری و نوآوری است.
- فرهنگ سلسله مراتبی (محافظه کارانه) که محور اصلی آن ثبات، قابلیت پیش‌بینی و کارآیی است.
- خلاصه تطبیق مدل دنیسون با کوئین و کامرون در چارچوب ارزش‌های رقابتی در شکل ۳ مشاهده می‌گردد.



شکل ۳- تطبیق مدل دنیسون با کوئین و کامرون در چارچوب ارزش‌های رقابتی

به این ترتیب مطالعات تطبیقی مدل‌های مبتنی بر ارزش‌های رقابتی می‌تواند پژوهش‌های فرهنگی را به خلق مدل‌های جدید سوق داده و با یکپارچه‌سازی آنها می‌توان به میزان بیشتری به سمت مفروضات جهان شمول دست یافت.

#### ب: یافته‌های پژوهش میدانی

سوال ۱- فرهنگ غالب آموزش و پرورش در وضع موجود و مطلوب از نظر معلمان چیست؟ توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب جنسیت، ۵۱/۲ درصد مرد و ۴۸/۸ درصد زن بود و برحسب پست سازمانی معلمان، شامل ۵۴/۲ درصد دبیر، ۳۰/۸ درصد مدیر و معاون مدرسه و ۱۴/۹ درصد کارشناس اداره بودند. جداول ۱ و ۲ میانگین فرهنگ‌های مورد مطالعه در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در کل نمونه را نشان می‌دهد.

جدول ۱- میانگین فرهنگ‌های مورد مطالعه در وضع موجود

انحراف استاندارد	میانگین	انواع فرهنگ
۷/۸۵	۲۹/۱۵	مراتب‌گرا
۷/۳۹	۲۷/۱۷	نتیجه‌گرا
۷/۷۶	۲۳/۰۳	تیم‌گرا

توسعه‌گرا	۱۹/۷۸	۵/۱۹
-----------	-------	------

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، در وضعیت موجود فرهنگ مراتب‌گرا بیشترین و فرهنگ توسعه‌گرا کمترین میانگین را دارد. لذا فرهنگ غالب در آموزش و پرورش در وضعیت موجود مراتب‌گرا است.



نمودار ۱- نمودار ستونی میانگین انواع فرهنگ‌سازمانی از نظر معلمان در وضعیت موجود

جدول ۲- میانگین فرهنگ‌های مورد مطالعه در وضع مطلوب

انحراف استاندارد	میانگین	انواع فرهنگ
۷/۸۲	۳۲/۰۹	تیم‌گرا
۵/۲۳	۲۴/۶۳	توسعه‌گرا
۵/۵۹	۲۲/۲۰	مراتب‌گرا
۵/۰۶	۲۱/۹۳	نتیجه‌گرا

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، در وضعیت مطلوب، فرهنگ تیم‌گرا بیشترین و فرهنگ نتیجه‌گرا کمترین میانگین را دارد. لذا فرهنگ غالب مورد نظر معلمان برای آموزش و پرورش در وضع مطلوب فرهنگ تیم‌گرا است.



نمودار ۲- نمودار ستونی میانگین انواع فرهنگ سازمانی از نظر معلمان در وضعیت مطلوب

سوال ۲: آیا بین دیدگاه معلمان در مورد فرهنگ کلی با توجه به پست‌های سازمانی دبیر، مدیر و کارشناس اداره تفاوتی وجود دارد؟  
برای بررسی تفاوت معناداری دیدگاه معلمان در پست‌های سازمانی دبیری، مدیریتی و کارشناسی از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد و نتایج زیر به دست آمد.

جدول ۳- مقایسه فرهنگ کلی وضع موجود بر اساس پست سازمانی

منبع تغییرات	$S_s$	$df$	$m_s$	$F$	$sig$
برون گروهی	۶/۰۴۴	۲	۳/۰۲۲	۰/۶۴۰	۰/۵۲۹
درون گروهی	۹۳۵/۴۱۵	۱۹۸	۴/۷۲۴		
کل	۹۴۱/۴۵۹	۲۰۰			

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، سطح معناداری این آزمون  $(sig > ۰/۰۵)$   $۰/۶۴$  است؛ بنابراین بین دیدگاه معلمان در سه پست سازمانی در مورد فرهنگ کلی آموزش و پرورش در وضعیت موجود تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۴- مقایسه فرهنگ کلی وضع مطلوب بر اساس پست سازمانی

منبع تغییرات	$S_s$	$df$	$m_s$	$F$	$sig$
برون گروهی	۰/۳۲۳	۲	۰/۱۶۲	۰/۲۰۲	۰/۸۱۸
درون گروهی	۱۵۸/۶۶۸	۱۹۸	۰/۸۰۱		
کل	۱۵۸/۹۹۱	۲۰۰			

سطح معناداری آزمون در جدول ۴ برابر با  $0/818 > sig$  است؛ بنابراین بین دیدگاه معلمان در سه پست سازمانی در مورد فرهنگ کلی آموزش و پرورش در وضعیت مطلوب تفاوت معناداری وجود ندارد.

- سوال ۳: آیا بین دیدگاه معلمان در مورد فرهنگ کلی با توجه به جنسیت تفاوتی وجود دارد؟

جدول ۵- مقایسه فرهنگ کلی وضع موجود بر اساس جنسیت

متغیر	میانگین	مقدار $t$	درجه آزادی	$sig$
فرهنگ کلی در وضعیت موجود	زنان	۱/۸۰۰	۱۹۹	۰/۰۷۳
	مردان			

همان‌طور که مشاهده می‌شود، سطح معناداری آزمون  $0/073 > sig$  است؛ بنابراین اختلاف معناداری بین میانگین گروه زنان و مردان در مورد فرهنگ کلی در وضعیت موجود وجود ندارد.

جدول ۶- مقایسه فرهنگ کلی وضع مطلوب بر اساس جنسیت

متغیر	میانگین	مقدار $t$	درجه آزادی	$sig$
فرهنگ کلی در وضعیت مطلوب	زنان	۱/۸۸۹	۱۹۹	۰/۰۶۰
	مردان			

همان‌طور که مشاهده می‌شود، سطح معناداری آزمون  $0/060 > sig$  است؛ بنابراین اختلاف معناداری بین میانگین گروه زنان و مردان در مورد فرهنگ کلی در وضعیت مطلوب وجود ندارد.

- سوال ۴: آیا بین گروه زنان و مردان در گونه‌های فرهنگی مدل مورد استفاده تفاوتی وجود دارد؟ برای یافتن پاسخ این سوال در هر نوع فرهنگ از آزمون  $t$  مستقل استفاده شد و نتایج حاصل از چهار آزمون  $t$  در جدول زیر آمده است.

جدول ۷- مقایسه انواع فرهنگ در وضعیت موجود بر اساس جنسیت

متغیر	میانگین	$t$	$df$	$sig$
فرهنگ تیم‌گرا	زنان	-۲/۰۲۶	۱۹۹	۰/۰۴۴
	مردان			
فرهنگ توسعه‌گرا	زنان	-۰/۵۷۴	۱۹۹	۰/۵۶۷
	مردان			

۰/۰۰۱	۱۹۹	۶/۴۵۶	۳۰/۳۱	زنان	فرهنگ نتیجه‌گرا
			۲۴/۱۷	مردان	
۰/۲۳۲	۱۹۹	-۱/۱۹۸	۲۸/۴۷	زنان	فرهنگ مراتب‌گرا
			۲۹/۸۰	مردان	

همان‌طور که مشاهده می‌شود، در مورد فرهنگ تیم‌گرا سطح معناداری آزمون برابر با ۰/۰۴۴ است که با درجه آزادی ۱۹۹ و  $(sig < ۰/۰۵)$  اختلاف معناداری در سطح ۰/۰۰۵ بین گروه زنان و مردان در وضعیت موجود فرهنگ تیم‌گرا وجود دارد. به این صورت که فرهنگ تیم‌گرایی در وضعیت موجود آموزش و پرورش از نظر مردان بیشتر از زنان است.

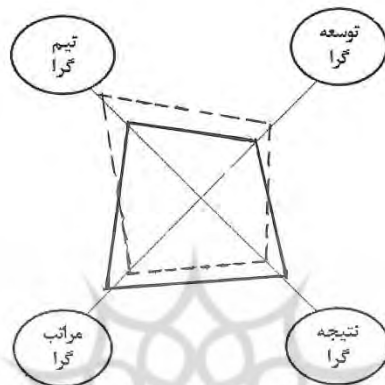
همچنین در مورد فرهنگ نتیجه‌گرا سطح معناداری آزمون برابر با ۰/۰۰۱ است که با درجه آزادی ۱۹۹ و  $(sig = ۰/۰۰۱)$  اختلاف معناداری در سطح ۰/۰۰۱ بین گروه زنان و مردان در وضعیت موجود فرهنگ نتیجه‌گرا وجود دارد. به این صورت که فرهنگ نتیجه‌گرایی در وضعیت موجود آموزش و پرورش از نظر زنان بیشتر از مردان است. در مورد فرهنگ توسعه‌گرا با سطح معناداری ۰/۵۶۷ و فرهنگ مراتب‌گرا با سطح معناداری ۰/۲۳۲ تفاوت معناداری بین گروه زنان و مردان مشاهده نمی‌شود.

جدول ۸- مقایسه انواع فرهنگ در وضعیت مطلوب بر اساس جنسیت

متغیر	میانگین	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>sig</i>
فرهنگ تیم‌گرا	زنان	۰/۸۹۲	۱۹۹	۰/۳۷۳
	مردان			
فرهنگ توسعه‌گرا	زنان	۱/۴۳۷	۱۹۹	۰/۱۵۲
	مردان			
فرهنگ نتیجه‌گرا	زنان	-۲/۷۵۷	۱۹۹	۰/۰۰۶
	مردان			
فرهنگ مراتب‌گرا	زنان	۱/۰۶۴	۱۹۹	۰/۲۸۹
	مردان			

همان‌طور که مشاهده می‌شود، در مورد فرهنگ نتیجه‌گرا سطح معناداری آزمون برابر با ۰/۰۰۶ است که با درجه آزادی ۱۹۹ ( $sig < 0/005$ ) اختلاف معناداری در سطح ۰/۰۰۵ بین گروه زنان و مردان در وضعیت مطلوب فرهنگ نتیجه‌گرا وجود دارد. به این صورت که گروه مردان فرهنگ نتیجه‌گرایی در وضعیت مطلوب را بیشتر خواستار شدند.

در مورد فرهنگ تیم‌گرا با سطح معناداری ۰/۳۷۳، فرهنگ توسعه‌گرا با سطح معناداری ۰/۱۵۲ و فرهنگ مراتب‌گرا با سطح معناداری ۰/۲۸۹ تفاوت معناداری بین گروه زنان و مردان مشاهده نمی‌شود.



شکل ۴- مدل ارزیابی فرهنگ‌سازمانی آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان

### بحث و نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مولفه‌های بسیار مهم در موفقیت سازمان‌های امروزی جایگاه خود را در علم مدیریت یافته و کارشناسان با پرداختن به آن و با ارایه راهکارهای کاربردی در جهت تحقق اهداف سازمان‌ها اقدام نموده‌اند. به‌گونه‌ای که توسعه بسیاری از کشورها همچون ژاپن را مرهون این پدیده ذکر می‌نمایند. لذا دانش مدیریت در میان تجویزهای خود قطعاً باید به ابعاد فرهنگی تسهیل‌کننده هدف توجه کند. در واقع لازم است به ابعاد گوناگون فرهنگ به مانند ابزارهای دستیابی به هدف نگریست. لذا بهتر است مدیران وقت زیادی را صرف پیدا کردن سرخ‌های تجربیات، سوابق مشترک افراد و گروه‌های درون سازمان خود نمایند و از نتایج آن در پیشبرد اهداف سازمان استفاده نمایند. چرا که عدم توجه به مقوله فرهنگ، با توجه به پیامدهای آن یکی از بزرگ‌ترین عامل شکست مدیریت یک سازمان است.

همان‌طور که قبلاً بیان شد، یکی از اهداف این پژوهش شناسایی انواع فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب آموزش و پرورش بود. به‌علاوه اینکه متغیرهای پست سازمانی و جنسیت نیز مورد بررسی قرار گرفت.

همان‌طور که ملاحظه شد، در وضعیت موجود فرهنگ مراتب‌گرا فرهنگ غالب در آموزش و پرورش است. هرچند که این برتری نسبی است و فرهنگ نتیجه‌گرا با اختلاف کمی بعد از آن قرار دارد. غالب بودن فرهنگ مراتب‌گرا در سازمان‌های دیگر کشور نیز گزارش شده است. علی‌مردانی و دیگران (۱۳۹۳) فرهنگ سلسله‌مراتبی را در اداره کل ورزش و جوانان استان قم در رتبه اول یافته‌اند. همچنین کوچکی خاله سر و همکارانش (۱۳۹۰) فرهنگ غالب شرکت انتقال گاز ایران را سلسله‌مراتبی اعلام نموده‌اند. معلمان فرهنگ توسعه‌گرا که هسته اصلی آن قابلیت انطباق‌پذیری و نوآوری است را در حد پایین اعلام نموده‌اند. اگرچه در وضعیت مطلوب نیز معلمان فرهنگ توسعه‌گرا و فرهنگ مراتب‌گرا را به یک اندازه خواستار هستند و تمایل چندانی به نوآوری و انعطاف‌پذیری نشان نمی‌دهند. معلمان در آموزش و پرورش بیشتر خواستار فرهنگ تیم‌گرا یا طایفه‌ای هستند. لذا وضع مطلوب سازمان خود را در انسجام درونی، کارهای گروهی، مشارکت، رشد و توسعه کارکنان می‌دانند. همچنین فرهنگ تیم‌گرا در بین معلمان زن و مرد در وضع موجود تفاوت معناداری را نشان می‌دهد. به‌طوری که زنان فرهنگ تیم‌گرایی را ضعیف‌تر می‌بینند. در عوض گروه مردان فرهنگ نتیجه‌گرا را ضعیف‌تر می‌دانند و در وضع مطلوب مردان خواستار قوی‌تر شدن فرهنگ نتیجه‌گرایی هستند. واقعیت نیز این نکته را نشان می‌دهد که در مدارس پسرانه دبیران به کسب نتایج بهتر، کمتر توجه می‌کنند. در مجموع این پژوهش آشکارکننده این نکته است که هر چهار نوع فرهنگ مدل کوئین و کامرون کمتر از حد متوسط در آموزش و پرورش وجود دارد. هر چند که آموزش و پرورش یک سازمان چند فرهنگی است و در جایگاه متفاوت رفتار فرهنگی متفاوتی نشان می‌دهد؛ ولی یافته‌ها این نگرانی را ایجاد می‌کند که با ادامه این وضعیت معلمان نسبت به ارتقا خود در هر زمینه‌ای بی‌تفاوت و کم‌انگیزه شوند. لذا لازم است مسئولان آموزش و پرورش به دنبال ارتقا و بهبود بعضی از مولفه‌های فرهنگ در آموزش و پرورش باشند. چرا که یک فرهنگ قوی با ارزش‌های خود، در رفتار کارکنان استحکام به‌وجود می‌آورند و در عمل مدیران وقت زیادی را برای گسترش و توسعه آیین‌نامه‌ها و مقررات تلف نمی‌کنند. اگرچه آموزش و پرورش بزرگ‌ترین نهاد ملی کشور است و کیفیت آن بر کیفیت زندگی مردم تاثیرگذار است، لیکن تحقیقات فرهنگی پیرامون آن قابل توجه نیست و با یافته‌های محدود نمی‌توان به قضاوت قابل اطمینانی برای تقویت و یا حذف عناصری از فرهنگ دست یافت. لذا به محققان کشور پیشنهاد می‌گردد:



- مدل‌های فرهنگ‌سازمانی رایج دنیا را در آموزش و پرورش مناطق مختلف کشور مورد پیمایش قرار دهند.
- با استفاده از فرهنگ غنی اسلامی ملی کشور، مدل‌هایی را در چارچوب‌های مطرح سایر محققان طراحی و مورد پیمایش قرار گیرد.
- با استفاده از تحقیقات کیفی عناصر و مولفه‌های مهم فرهنگی سازمان‌های آموزشی را شناسایی و چارچوب‌های جدیدی ویژه مراکز آموزشی تدوین شود.

## References

- Ali Mardani, Mohammad, Farahani, Abolfazl, Ghasemi, Seyyed Hamid, Ali Mardani, Ahmad (2014). An examination of organizational culture at the General Office of Sports and Youth of Qom Province. Northern Sports Management and Physiology, Volume 2, Number 1, pp. 31-21.
- Askari, Gholamreza; Ebrahimi, Massih; Ramazan, Majid (2015). Review of Denison's Organizational Culture Model by Meta-analysis. Resource Management Research, Volume 6, Issue 1, Spring 2016, pp. 209-180.
- Datuon, R. Q (2015). The competing values framework of administrator's among private colleges in the national capital region. Journal of economic development, management, IT, finance and marketing... p.p 56 – 66.
- Horri, M.S; Abdolkarimi, F (2016). Studying the Effects of Organizational Culture on Effectiveness of Crisis Management. International journal of humanities and cultural studies ISSN, 4(2), 1925-1934.
- Koocheki Siyah Khaleh Sar, Morvarid; Qauumi, Abbasali; Hassan Moradi, Narges (2011). Investigating organizational culture (Quinn model) with the possibility of establishing knowledge management in Iran Gas Transmission Company. Quarterly Journal of Occupational and Organizational Counseling, Vol. 4, No. 12, Autumn 91, pp. 124-101.
- Mir Kazemi, Seydeh Azra; Keshtidar, Mohammad, Heidari, Zakiyeh (2013). Spirituality relationship in work with the organizational effectiveness of sports and youth departments of Khorasan Razavi. Contemporary Research in Sport Management, No. 6, pp. 20-11.
- Momeni, Alireza (2009). The Study of the Relationship between Organizational Culture Elements and Strategic Objectives. Cultural Management, Third Year, No. 4, pp. 126-113.
- Monavarian, Abbas; Ghorbani, Mohammad Hussein; Sharifi, Muslim (2008). Organizational culture (based on Denison's model). Shiraz University Publication Center.
- Morias, L.F; Graca, L.M (2013). "A glance at the competing values framework of Quinn and the miles of snow strategic models: case studies in health organization". REV port SAUDE publica, 2013, 32(2), page 129 – 144.
- Niyaz Azari, Kiyomars; Taghvayi Yazdi, Maryam (2016). "Organizational culture in the third millennium". Publication method. Cameron, K.S; Quinn, R. E. (1999).

- Diagnosing and changing organizational culture: Based on competing framework reading. MA: Addison Wesley.
- Rahimnia, Fariborz, Alizadeh, Masoud (2007). Investigating the Dimensions of Organizational Culture Based on the Denison's Model for Faculty Members of Ferdowsi University of Mashhad. Ferdowsi University of Mashhad, Educational and Psychology Studies, 2010, pp. 170- 147.
- Rezaei KordShulli, Habibollah (2007). Organizational Culture Management: Designing a Model Based on Competitive Values Framework. Journal of Cultural Management, 2008 (Issue 6), pp. 94-69.
- Rezaei KordShuli, Habiballah; Qorani, Seyyed Faramarz (1996). Application of the Competitive Value Framework in Organizational Culture Research. Management Culture Quarterly, Fifth Year, No. 15, Summer 2007, pp. 116-89.
- Rodrigues, A; Caetano, A (2013). A competing values framework approach on growth and performance in micro firms. Proceedings of the Entrepreneurship Summer University (ESU).
- Sanderson, D (2006). Using a competing values framework to examine university culture. Submitted of the degree of master of education to the queensland university of technology.
- Shahabadi, M.M; Abedi Jafari, H (2011). An Introduction to the Method of Investigating the Dimensions of Organizational Culture by Looking at the Holy Quran. Methodology of Social Sciences and Humanities Journal, Vol, 17, No, 66, Spring 2011, PP. 97-116.
- Shine, Edgar (2009). Organizational Culture. Translation, Mahjub, Mohammad Ebrahim, Publication of Far Cultural Organization.

