



## بررسی عوامل رفتاری موثر بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش

احمد مظفر<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۷/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۹/۲۸

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی عوامل رفتاری موثر بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش می‌باشد. این تحقیق براساس دسته بندی تحقیقات از نظر اهداف یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود. و براساس روش اجرای تحقیق این پژوهش از نظر دسته بندی تحقیقات تحقیقی از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات به صورت میدانی می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات به صورت پرسشنامه ای می‌باشد. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌هایی anova. برای آمار استنباطی آزمون. برای نرمال پذیری داده ها. t و آزمون فریدمن برای رتبه بندی داده‌ها، و ضریب همبستگی برای تعیین کردن روابط بین متغیرها استفاده می‌کنیم و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss استفاده می‌کنیم. نرم افزار spss یکی از استاندارترین نرم افزارها برای انجام تکنیک‌های بالا می‌باشد. برای محاسبه پایایی این پرسشنامه‌ها آلفای کرونباخ را محاسبه می‌نمائیم، در این تحقیق ابتدا شاخص‌ها شناسایی شدند. و فرضیات تحقیق نیز بر اساس شاخص‌ها طراحی گردید و در نهایت با استفاده از تکنیک‌های آماری تمامی فرضیات مطرح شده اثبات شدند.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ، عوامل رفتاری، بهبود فرهنگ سازمانی

<sup>۱</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد ناپیوسته مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

mozaffaar.ahmad@gmail.com

## مقدمه

واژه فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۶، با مقاله آقای پتی گرو<sup>۲</sup> تحت عنوان «مطالعه فرهنگ‌های سازمانی» که در فصلنامه علمی اداری ASQ به چاپ رسید، وارد ادبیات دانشگاهی آمریکا شد. چنین واژه‌ای نیز در سال ۱۹۶۴ توسط بلک و موتن<sup>۳</sup> بکار برده شده، که بعدها آنرا «جو» یا «فضای سازمانی» نامیدند. در سال ۱۹۷۶ آلن و سیلورزیوگ<sup>۴</sup> واژه «فرهنگ مشارکتی» را به کار بردند. در سال ۱۹۸۲ دیل و کندی<sup>۵</sup> به این موضوع پرداختند و همزمان نیز پیترز و واترمن<sup>۶</sup> در کتاب در جستجوی کمال خود که در همان سال منتشر شد به موضوع فرهنگ سازمانی پرداختند. همزمان با دیل و کندی تحقیقات مؤثر مکنزی<sup>۷</sup> در سال ۱۹۸۲ با همکاری دانشگاه هاروارد استانفورد صورت گرفت. از این تاریخ به بعد است که نوشته‌های وسیعی در موضوع فرهنگ سازمانی عرضه و قابل دسترس همگان می‌شود و بحث فرهنگ بین مدیران و مشاوران و دانشگاهیان مد روز شده و هریک با علاقه متفاوتی به این بحث پرداخته‌اند (ندایی، ۱۳۸۷).

با وجود تمام پیشرفت‌هایی که در عصر حاضر در جهان فناوری و صنعت به دست آمده است، مسئله فرهنگ سازمانی<sup>۸</sup> به عنوان یک پدیده جایگاه خود را به عنوان عاملی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها باز کرده است به عبارت دیگر برنامه‌ریزان و مدیران سازمان‌ها در اتخاذ تصمیمات و تدوین خط مشی سازمانی نسبت به مقوله فرهنگ سازمانی با حساسیت و دقت نظر برخورد می‌کنند. آنان سعی می‌کنند تا ضمن پرهیز از تبعات منفی ناشی از بی توجهی به باورهای فرهنگی اعضای سازمان از آن به عنوان پشتوانه‌ای برای پیاده سازی تصمیمات و تعالی سازمان استفاده کنند. امروزه هر سازمان دارای فرهنگ خاص خویش می‌باشد که شامل قوانین و آئین نامه‌های نانوشته و زبان خاصی که برقراری ارتباط میان اعضا را تسهیل می‌کند، معیارهای مشترک مربوط در خصوص جنبه‌های خطیر کاری که

باید صورت پذیرد معیارهایی برای ادب و اخلاق، آداب و رسوم ثابتی در مورد نحوه ارتباط اعضاء با هم افراد هم سطح، فرودستان، فرادستان و سایر افراد و دیگر اصول و مبانی می‌باشد؛ به طوری که بتواند به اعضاء بگوید: چه رفتاری درون سازمان و حتی خارج از سازمان به عنوان نماینده سازمان مناسب است و چه چیزی مناسب نیست. در زمینه‌ی مفهوم فرهنگ سازمانی، ویژگی‌ها، نحوه مطالعه، شناخت و اندازه گیری آن، عوامل مؤثر بر شکل گیری و تحول فرهنگ و نیز پیامدهای حاصل از حاکمیت یک فرهنگ خاص بر سازمان، اختلاف نظر قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد. با این حال، بر سر این موضوع، توافق وجود دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی و از شروط لازم برای کسب موفقیت است (ایوانوا و کوکینا، ۲۰۱۶).

فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرامی‌گیرد به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخل گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تاثیر مثبت بر گروه با اهمیت است (پاناگوتیس، الکساندروز و جورج<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴). فرهنگ با ظهور انسان روی زمین پدید آمد، اما فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی وارد بحث‌های مدیریت شده است. فرهنگ سازمانی با فرهنگ عمومی جامعه پیوند نزدیک دارد و بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمان را پوشش می‌دهد (واریک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷). فرهنگ سازمانی به مثابه سرچشمه فرایندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله‌مراتب، نحوه روابط انسانی، شیوه مدیریت و نگرش و طرز تلقی اعضای سازمان است. تعریف فرهنگ سازمانی به دلیل پیچیدگی دشوار است. زیرا بخش قابل توجهی از آن غیرقابل مشاهده و غیرملموس است، اما اکثر نظریه‌پردازان معتقدند که فرهنگ سازمانی نقطه محوری و مرکزی عملکرد سازمان می‌باشد (بینگول، سنر و سویک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳). فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از اعتقادات،

باورها و ارزش‌های مشترک است که بر رفتار، اندیشه، تغییر و تحول سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (کائو، تسور و وو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶).

موفقیت چشمگیر سازمان‌های کوچک با حداقل سرمایه و امکانات و شکست سازمان‌های بزرگ با حداکثر سرمایه و امکانات بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت سازمان‌ها بوده که در میان این عوامل فرهنگ سازمانی<sup>۱۳</sup> به‌عنوان یک عامل موثر نقش مهمی در عملکرد سازمان‌ها دارد (ایلچینز، اسکوارسیانی و گالی-سارکان<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۵). همچنین بررسی نظریه‌های مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان در سازمان را شکل می‌دهد و بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان تاثیر می‌گذارد (دسیلی، راجا، اندریوز و لویی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸).

امروزه مدیران به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ سازمانی به‌عنوان سرچشمه عمده توانایی‌های سازمان، نقش به‌سزایی در پیشبرد اهداف آن دارد. بی‌شک؛ توانایی شناخت فرهنگ سازمانی، نیازی است که مدیران را در بهبود عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی و به تبع آن ارتقاء بهره‌وری، یاری می‌رساند. سازمان‌های بالنده و طلایه‌دار، همواره در تلاشند تا با آگاهی از ارزش‌های بی‌بدیل فرهنگی خود در نیل به عملکردهای ممتاز، از سازوکارهای گوناگون علمی برای سنجش وضعیت و اعتلای فرهنگ سازمانی خویش بهره‌جویند. در همین راستا «نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی کشور» به شماره ۳۰۲۵۵۰ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ به تمامی وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی، استانداری‌ها و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه عمومی استفاده می‌کنند، توسط رئیس جمهور محترم و رئیس شورای عالی اداری؛ در ۴ فصل، ۱۴ ماده و ۱۲ تبصره ابلاغ گردیده و بالاترین

مقام دستگاه اجرایی کشور مسئول راهبری ارتقاء توسعه فرهنگ سازمانی و حسن اجرای آن در دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. سازمان‌هایی که به‌دنبال رسیدن به اهداف در زمان کوتاه، همراه با کیفیت بالاتری نسبت به رقبای خود هستند حتماً باید فرهنگ سازمانی مقبول و منحصر به فرد خود را ایجاد و پیاده کنند. تغییر مطلوب یک فرهنگ سازمانی در نهایت می‌تواند سبب افزایش بهره‌وری و ایجاد انسجام و همبستگی گروهی، افزایش رضایت مشتری و ارباب رجوع شود. اهمیت و ضرورت فرهنگ سازمانی تا به آنجا است که احساس هویت را به اعضای سازمان اعطا می‌کند و باعث می‌شود که در افراد تعهداتی فراتر از منافع و علائق شخصی به وجود آید. پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد، و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. از آنجا که نیروی انسانی محور تغییرات سازمانی است، مدیران هر چه بتوانند فرهنگ سازمانی، طرز فکر، اعتقادات و باورها را متناسب با راهبردهای سازمانی تغییر دهند، موجبات توسعه موفقیت سازمان را فراهم آورده‌اند (رامین مهر، ۱۳۹۰: ۲۸).

از طرفی در محیط رقابتی کسب و کار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها در جهت توسعه و پیشرفت فراگیر آنها شکل می‌گیرد در راستای این هدف خطیر، مدیران در پی شناسایی و به‌رهگیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آنها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه‌های مذکور را به اثر بخش‌ترین، کاراترین و بهره‌ورترین طرق ممکن به کار گیرند. عمده منابع هر سازمانی متوجه منابع انسانی، مالی و فنی آن است که مسلماً سرمایه انسانی تعیین کننده سمت و سوی دیگر سرمایه هاست زیرا نیروی انسانی است که با توانایی‌های خود و با برنامه ریزی،

دیگرمنابع را به خدمت گرفته است. (باتمان و ارگان ۱۹۸۳: ۴۷) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند و آن را به عنوان اقدامات بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می‌دانند و ورای الزامات سازمانی است (هادسون ۲۰۲۰: ۷۰)

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که تاکید بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی دارند نسبت به دیگر سازمان‌ها، سالمتر و موفقترند (پود ساکف و همکاران، ۲۰۰۷)

اهمیت کاربردی رفتار شهروندی سازمانی این است که کارایی سازمان، نوآوری و مزیت رقابتی را ارتقا می‌دهد. رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمان مهم است، چون پیامدهای مهمی از جمله رضایت شغلی، محافظت از سازمان و بهره‌وری سازمانی را به دنبال دارد. پژوهش حاکی از آن است که تحقق ابعاد رفتار شهروندی سازمانی افزایش خود پنداری مثبت شخص، ارتقاء روابط مثبت در میان کارکنان، فراهم کردن انعطاف لازم برای ابداع و نوآوری، کمک به استفاده اثر بخش از منابع کمیاب، سهیم شدن در مسئولیت سنگین، حفظ تعادل درونی سازمان و بهبود بهره‌وری، عملکرد و اثر بخشی سازمانی را به دنبال دارد. وجود رفتار شهروندی سازمانی باعث کاهش ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌شود از لحاظ منطق می‌توان گفت که رفتار شهروندی سازمانی یک محیط کاری بهتر درون سازمان را ارتقاء دهد. کارکنانی که محیط کاری را مثبت درک کنند، احتمال بهبود عملکرد آنها بیشتر می‌شود بنابراین رفتار شهروندی با اثر گذاری بر عوامل درونی و برون سازمانی موجب کیفیت عالی در عملکرد کارکنان می‌گردد. فضای مشوق رفتار شهروندی سازمانی در سازمان، موجبات جذب و نگهداری نیروهای شایسته را افزایش می‌دهد. بنابراین از طریق ایجاد رفتار شهروندی در محیط کار می‌توان مطمئن بود که

عملکرد کارکنان بالا می‌رود.

افزایش سطح رفتار شهروندی در یک سازمان باعث می‌گردد تا سازمان به محیطی جذاب جهت کار و فعالیت تبدیل گردد به عبارت دیگر می‌توان اذعان داشت در سازمان‌هایی که سطح بالایی از رفتار شهروندی وجود دارد می‌توان عملکرد بهتری را مشاهده نمود (رامین مهر، ۱۳۹۰: ۲۸)

ضرورت بررسی فرهنگ سازمانی از آن جا ناشی می‌شود که در حال حاضر مدیران بیش از پیش، تأثیر فرهنگ بر نگرش و رفتار کارکنان را احساس می‌کنند و همچنین مدیران به اهمیت نقش شناخت فرهنگ سازمانی به منظور کسب مزیت رقابتی از دیگر سازمان‌ها پی برده اند (منوریان و بختایی، ۱۳۸۶). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان، پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات موردنظر، ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری‌های جدیدی را در سازمان به وجود آورد (الوانی، ۱۳۹۳: ۲۲۴).

در این تحقیق قصد بر این است تا عوامل رفتاری موثر بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گیرد.

### مباحث نظری

#### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی رابه عنوان اقدامات مثبت کارکنان برای بهبود و بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می‌داند. وی معتقد است رفتاری است فردی و داوطلبانه که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است اما باین وجود باعث ارتقاء اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود. (رامین مهر، ۱۳۹۰: ۲۸)

بررسی ادبیات نظری نشان می‌دهد دو رویکرد اساسی در تعریف مفهوم رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد و سایه محققین متقدم در موضوع فوق به این نوع رفتار را تحت عنوان رفتار فرا نقش مورد مطالعه قرار داده‌اند. زیرا فعالیت‌های افراد در محیط کار فراتر از الزامات نقشی است که برای آنها تعیین شده به علاوه رفتارهای آنان به طور مستقیم و آشکار از طریق سیستم پاداش دهی رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد. گروه دیگری از محققان همچون گراهام ۱۶ پیشنهاد می‌کنند رفتار شهروندی سازمانی باید به صورت مجزا از عملکرد کاری مورد ملاحظه قرار گیرد چرا که در این صورت مشکل متمایز بین عملکرد نقش و فراتر از نقش به وجود نخواهد آمد. در دیدگاه مذکور رفتار شهروندی سازمانی باید به عنوان مفهومی جهانی که شامل تمام رفتارهای مثبت کارکنان در درون سازمان است مورد توجه قرار گیرد. رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری خودجوش و آگاهانه می‌داند که به طور مستقیم یا صریح؛ توسط سیستم پاداش دهی رسمی سازمانی تقویت نشده اما در مجموع اثربخشی سازمانی را ارتقاء می‌دهد. منظور از خود جوش و آگاهانه بودن آن است که این رفتار ضرورت اجباری نقش یا مبتنی بر شرح شغل نبوده بلکه رفتاری عمدتاً مبتنی بر انتخاب شخص است و در صورت عدم انجام آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد بود (رامین مهر، ۱۳۹۰: ۲۸)

اریک<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۰۸) معتقدند رفتار شهروندی سازمانی فعالیت‌هایی است که از فرد، خواسته نشده که آن را انجام دهد ولی انجام آن باعث حمایت از سازمان شده و به آن سود می‌رساند. (انریکو سوی، ۲۰۱۰: ۲۵-۲۶).

نمی‌گنجد ولی در ارتقاء اثر بخشی و کارکرد موفقیت آمیز سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. به اعتقاد انریکو سوی زمانی که افراد در کار تلاش بیشتری انجام می‌دهند رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد و زمانیکه از تلاش کردن امتناع کنند رفتار شهروندی سازمانی نیز کاهش می‌یابد و عملکرد کارکنان نیز کاهش می‌یابد. بنابراین رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مستقیمی بر عملکرد دارد تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد بر میزان تلاش بستگی دارد رفتار شهروندی سازمانی رفتار داوطلبانه می‌باشد. شامل مفاهیمی مانند کمک و همکاری با دیگران. خود توسعه و... است و هدف جلوگیری از وقوع مشکلات مربوط به کار است. (انریکو سوی، ۲۰۱۰: ۲۵-۲۶).

#### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در سال‌های اخیر مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است. گروهی از صاحب‌نظران و پژوهشگران بر ماهیت فرهنگ سازمان بعنوان شرط موفقیت سازمانها تاکید می‌کنند و براین باورند که برای پدید آوردن دگرگونی‌های پایدار و دلپسند در سازمان، فرهنگ آن سازمان باید تغییر یابد. چرا که معتقدند نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. براین اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود. بطور کلی "کامیابی و شکست سازمانها را باید در فرهنگ آنها جستجو کرد" (طوسی، ۱۳۷۲).

فرهنگ سازمانی به روش‌های متفاوتی توصیف شده است. یکی از بهترین تعریف‌ها توسط ادگار شاین مطرح شده است: مفروضات اساسی این است که همه بیاموزند این فرهنگ می‌تواند مشکل تطابق با بیرون و انسجام داخلی را حل کند و به اندازه ای معتبر است

کیم<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۶) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری فراتر از نقش‌های رسمی از پیش تعیین شده توسط سازمان تعریف شود. که ذاتی بوده و پاداش آن به طور مستقیم در مجموعه ساختار پاداش‌های رسمی سازمانی

گونگون اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی حاکم بر سازمان‌ها نشان می‌دهد. مطالعه گسترده فرهنگ سازمانی ابتدا در دهه ۱۹۸۰ زمانی که علم سازمانی به طور گسترده چشم انداز فرهنگی را از حوزه مردم شناسی اتخاذ کرد، آغاز شد. قابل توجه ترین مطالعات را شاین در سال ۱۹۸۰ انجام داد. (هچ، ۱۹۹۳) در سال ۱۹۸۳ نیز چندین مقاله در زمینه فرهنگ سازمانی منتشر شد. برخی معتقد بودند فرهنگ سازمانی اهمیت چندانی در حوزه تحقیقات سازمانی نخواهد داشت و گروهی دیگر نظر مخالف داشتند (هافستد، ۲۰۰۱).

زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضا سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص این که سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید. به طور کلی می‌توان گفت فرهنگ سازمانی عبارت است از شخصیت مرموز، منسجم و پیچیده سازمان که در سه سطح به هم تنیده: هوشیار (مجموعه ای از رویه‌های رفتاری و کاری محسوس و مشهود، ادراکات، نمادها و مصنوعات)، نیمه هوشیار (مجموعه ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نگرش‌ها و انتظارات) و ناهشیار (مجموعه ای از مفروضات بنیادین) در هر سازمان وجود داشته و ضمن هویت بخشی به سازمان و تمایز آن از سازمان‌های دیگر بر عملکردهای تمامی سطوح سازمان تأثیر می‌گذارد (بیدختی، ۱۳۷۹).

#### شاخص‌ها و رویکردهای فرهنگ سازمانی

صاحب نظران برای طبقه بندی فرهنگ سازمان‌ها و تشخیص نوع فرهنگ هر سازمان، شاخص‌هایی ارائه نموده اند، یکی از تقسیم بندی‌های متداول که معمولاً

که توسط اعضاء آموخته شود و این بهترین راه حل بوده که برای حل مشکلات در نظر گرفته شده است. کوک و ژومال<sup>۱۹</sup> ۱۹۹۳ به روشی مشابه، فرهنگ سازمانی را تعریف کرده اند: رفتارهای اعتقادی که اعضای سازمان برای تحقق انتظاراتشان و انطباق خودشان با سازمان نیاز دارند. فرهنگ در بستر سازمان به عنوان یک سری از الگوهای رفتاری مشترک که کارمندان برای رسیدن به موارد مورد نظرشان مورد استفاده قرار می‌دهند رشد می‌یابد. فرهنگ‌ها اغلب بر اساس مشخصات زیرکانه و ناگفته ای است که معنا و مفهوم آن را اعضایی که دارای اطلاعات علمی عمیق هستند، درک می‌کنند. این فرضیات ضمنی یا قوانین ناگفته شبیه اختصارات علمی است که مدیران و کارمندان برای کار کردن موثر در سازمان شان مورد استفاده قرار می‌دهند. (شاین، ۲۰۱۰).

یکی از راهبردهای اساسی سازمان، فرهنگ سازمانی است و شاید مهم ترین رسالت مدیران، تنظیم راهبرد سازمانی در حوزه فرهنگی و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب است. اهمیت فرهنگ سازمانی این است که مدیران کشور در حال حاضر، بیش از پیش قدرت و آثار جادویی فرهنگ بر رفتار کارکنان را لمس می‌کنند و همچنین به اهمیت شناخت این مهم برای باقی ماندن در میدان رقابت و یا سبقت گرفتن از دیگر سازمان‌ها، پی بردند. بررسی فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار جمع آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا از این طریق اولاً بخش‌ها و یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند. ثانیاً مسائل را اولویت بندی کنند. ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند (حسن پور، ۱۳۹۰).

سابقه مطالعات فرهنگ سازمانی بیش از چند دهه نیست. تا دو دهه قبل به سازمان‌ها به عنوان ابزارهای عقلایی برای ایجاد هماهنگی و کنترل افراد برای اهداف نگریده می‌شد، اما تحقیقات روزافزون تاثیر فرهنگ سازمانی را بر رفتار کارکنان و نظام‌های

در الگوهای اقتضایی از آن‌ها یاد می‌شود فرهنگ مکانیکی و فرهنگ ارگانیکی است.

فرهنگ سازمانی مکانیکی: در سازمان‌های با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختارهای رسمی، قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها، منابع مالی و بودجه و روش‌های استاندارد است.

فرهنگ سازمانی ارگانیکی: در سازمان با فرهنگ ارگانیکی، باورهای مشترک عمدتاً بر ساختارهای غیر رسمی و بیشتر تأکیدها، بر نتیجه و عملکرد است، نه بر وسیله و ابزارکار.

رویکردهای بسیاری که درباره فرهنگ سازمانی وجود دارد قابل تقسیم به دو گروه است. یکی از آن‌ها روی عملکرد (مبتنی بر عمل) تأکید دارد و دیگری روی عواملی که فرهنگ سازمانی را تعریف می‌کند تمرکز دارد (مبتنی بر محتوا). برای درک بهتر این دو رویکرد باید توجه کرد که مفهوم فرهنگ سازمانی ابتدا از دو رشته مختلف مبانی انسان‌شناسی (این حقیقت که سازمان‌ها فرهنگ هستند) و مبانی جامعه‌شناسی (این حقیقت که سازمان‌ها دارای فرهنگ هستند) نشأت گرفته است. هر یک از این دو رشته دو رویکرد مختلف نسبت به فرهنگ دارند. رویکرد کارکردی (فرهنگ‌ها محصول رفتار جمعی هستند) و رویکرد نشانه‌شناسی (فرهنگ ریشه در شناخت و تفسیر فردی دارد) (حسن پور، ۱۳۹۰).

#### فرضیه‌های تحقیق

مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اداری بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تأثیر گذار است. قانون‌گرایی بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تأثیر گذار است. تکریم شهروندان و ارباب رجوع بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تأثیر گذار است.

اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی (برخورد یکسان با شهروندان) بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تأثیر گذار است.

آگاه‌سازی مردم از حقوق و تکالیف‌شان بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تأثیر گذار است.

#### روش تحقیق

برای بررسی ابعاد نوع تحقیق از منظر روش تحقیق و هدف، این تحقیق براساس دسته‌بندی تحقیقات از نظر اهداف یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود. و براساس روش اجرای تحقیق این پژوهش از نظر دسته‌بندی تحقیقات تحقیقی از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات بصورت میدانی می‌باشد و از مطالعات کتابخانه‌ای زیر استفاده می‌شود. و از عمده مقالات و تحقیقات مرتبط با این موضوع استفاده می‌کنیم. روش‌های میدانی به روش‌هایی اطلاق می‌شود که محقق برای گردآوری اطلاعات ناگزیر است به محیط بیرون برود و با مراجعه به افراد یا محیط، و نیز برقراری ارتباط مستقیم با واحد تحلیل یعنی افراد، اعم از انسان، مؤسسات، سکونت‌گاه‌ها، موردها و غیره، اطلاعات مورد نظر خود را گردآوری کند. در واقع، او باید ابزار سنجش یا ظروف اطلاعاتی خود را به میدان ببرد و با پرسشگری، مصاحبه، مشاهده و تصویربرداری آنها را تکمیل نماید و سپس برای استخراج، طبقه‌بندی، و تجزیه و تحلیل به محل کار خود برگردد. ابزار گردآوری اطلاعات به صورت پرسشنامه‌ای می‌باشند. که با پخش کردن این پرسشنامه بین جامعه آماری داده‌های خود را جمع‌آوری می‌کنیم. اصلی‌ترین و پرکاربردترین ابزار گردآوری اطلاعات در هر تحقیق پیمایشی پرسشنامه‌ها می‌باشد پرسشنامه شامل دسته‌ای از پرسش‌هاست که برطبق اصول خاصی تدوین گردیده است و به صورت کتبی به افراد ارائه می‌شود و پاسخگو بر اساس تشخیص خود

### یافته های پژوهش

بررسی توزیع فراوانی هریک از مولفه های پژوهش جدول ۱ آماره های توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار برای هر یک از عوامل موثر بر بهبود بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش را نشان می دهند.

جدول ۱: میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار
مسئولیت پذیری اجتماعی و اداری	3.7763	.59062
قانون گرایی	3.3729	.87967
تکریم شهروندان و ارباب رجوع	3.4407	.82676
اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی	3.5102	.65872
آگاه سازی مردم از حقوق و تکالیف	3.5339	.83801

### آمار استنباطی

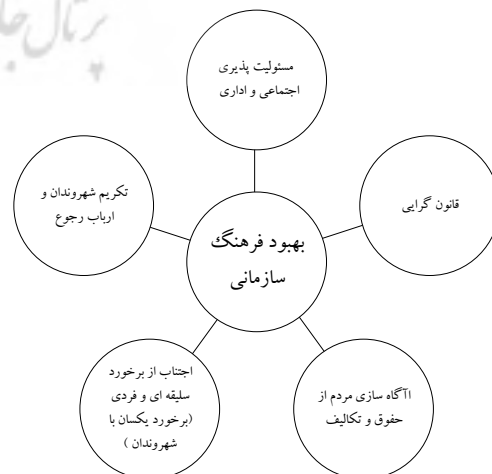
بعد از توصیف متغیرها و پاسخ های بدست آمده از جامعه آماری در این بخش به بررسی فرضیه های مطرح شده و آزمون آماری مورد استفاده در پژوهش پرداخته می شود. تا بتوان با تحلیل یافته ها، صحت و سقم فرضیات را از نظر آماری مورد بررسی قرار دهیم.

### آزمون t تک نمونه ای

پس از وارد کردن داده های پرسشنامه بدین صورت که طیف پنج گزینه ای لیکرت را با اختصاص مقادیر ۱ تا ۵ (۱: کاملاً مخالفم، ۲: مخالفم، ۳: بی تفاوتم، ۴: موافقم و ۵: کاملاً موافقم) را به مقیاس شبه فاصله ای تبدیل کردیم، برای آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه (آزمون t) استفاده می کنیم. این آزمون برای متغیرهای کمی به کار می رود و در مواردی برای تشخیص تاثیر یا عدم تاثیر یک متغیر (ها) در وضعیت مورد بررسی استفاده می شود. مثلاً جهت بررسی تاثیر یا عدم تاثیر تمام متغیرهای تحقیق روی پدیده ای معین، از این آزمون استفاده می کنیم، به

جوابها را در آن می نویسد. در پژوهش هایی که از پرسشنامه استفاده می شود اعضا نمونه یا جامعه با پرس کردن پرسشنامه و بازگرداندن آن به پژوهشگر در مصاحبه ای که خود آن را بر عهده داشته اند شرکت می کنند؛ به همین دلیل سؤالها و راهنمایی های مربوط به آن باید به اندازه کافی روشن و قابل فهم باشد تا پاسخگو نقش مصاحبه کننده را نیز اجرا کند و بتواند افراد مورد نظر را در مشارکت ترغیب کند. دستورالعمل، سؤالها و راهنمایی آن باید به گونه ای طرح شود که افراد مورد نظر را به ادامه همکاری و برگرداندن پرسشنامه علاقه مند نماید؛ این امر به خاطر عدم حضور مصاحبه گر واقعی برای توضیح بیشتر و تشویق پاسخ دهنده است. بیشتر پرسشنامه ها حاوی مطالبی هستند که به منظور اندازه گیری متغیرهای وابسته و مستقل و ویژگی های مورد نیاز تهیه و تدوین می شود. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده ها از تکنیکهای anova برای آمار استنباطی آزمون. برای نرمال پذیری داده ها، آزمون فریدمن برای رتبه بندی داده ها، و ضریب همبستگی برای تعیین کردن روابط بین متغیرها استفاده می کنیم و برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار spss استفاده می کنیم. نرم افزار spss یکی از استانداردترین نرم افزارها برای انجام تکنیکهای بالا می باشد.

### مدل تحقیق





جدول ۲: نتیجه آزمون فرضیه اول

نتیجه	فاصله اطمینان ۹۵٪ تفاضل میانگین		سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	متغیر
	حد بالا	حد پایین				
تایید شد	۸۸۴۰	۶۶۸۶	۰۰۰	۱۱۷	۱۴،۲۷۷	مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اداری

مقدار آزمون = ۳

اکنون با توجه به خروجی این آزمون (جدول ۲)، به تحلیل نتایج آن می‌پردازیم. ستون اول از سمت راست، متغیر را نشان می‌دهد. ستون دوم آماره t را نمایش می‌دهد. ستون سوم درجه آزادی را برای متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اداری ارائه می‌کند. ستون چهارم معنی داری را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری برای متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اداری، کمتر از ۵ صدم است، می‌توان چنین برداشت کرد که میانگین متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اداری، اختلاف معنی داری با عدد ۳ دارد. دو ستون آخر حد پایین و بالای فاصله اطمینان ۹۵ درصدی را برای میانگین این متغیر نشان می‌دهد. با توجه به اینکه حدود بالا و پایین این متغیر مثبت است، میانگین این متغیر از ۳ بیشتر است. در نتیجه با توجه به حدود بالا و پایین سطر آخر این خروجی، می‌توان نتیجه گرفت که مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اداری بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار است. بنابراین دلیلی برای تأیید فرضیه  $H_0$  وجود نداشته، لذا فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌گردد.

طوری که اگر میانگین هر متغیر از حد معینی بیشتر بود، آن متغیر در پدیده مورد نظر موثر تلقی می‌شود. از این رو برای بررسی فرضیات تحقیق از آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه یا به عبارتی از آزمون t یک نمونه ای ۲۱ استفاده گردیده است که در واقع تفاوت بین میانگین نمونه مورد بررسی را با یک مقدار مفروض مورد آزمون قرار می‌دهد. آزمون فرض:

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_1: \mu \neq 3$$

با توجه به اینکه تمامی سوالات پرسشنامه به صورت مستقیم طراحی شده‌اند، میانگین به دست آمده در بازه یک تا سه به معنای کم و بسیار کم و در بازه بیشتر از عدد سه، به معنای وضعیت زیاد و بسیار زیاد می‌باشد. به همین منظور برای کلیه فرضیات فرض  $H_0$  و  $H_1$  را تعریف نموده و سپس با استفاده از آزمون t، فرضیات را مورد آزمایش قرار داده و تحلیل می‌کنیم. در ادامه نتایج حاصل از آزمون میانگین یک جامعه در افراد مورد بررسی مورد بحث قرار می‌گیرد.

#### آزمون فرضیه اول

$H_0$ : آزمون فرضیه دوم  
 $H_0$ : قانون‌گرایی بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار نیست.  
 $H_1$ : قانون‌گرایی بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار است.

$H_0$ : مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اداری بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار نیست.  
 $H_1$ : مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اداری بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار است.

جدول ۳: نتیجه آزمون فرضیه دوم

نتیجه	فاصله اطمینان ۹۰٪ تفاضل میانگین		سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	متغیر
	حد بالا	حد پایین				
تایید شد	۰.۵۳۳۳	۰.۲۱۲۵	۰.۰۰۰	۱۱۷	۴.۶۰۵	قانون گرایی

مقدار آزمون = ۳

$H_1$ : تکریم شهروندان و ارباب رجوع بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار است. اکنون با توجه به خروجی این آزمون (جدول ۴)، به تحلیل نتایج آن می‌پردازیم. ستون اول از سمت راست، متغیر را نشان می‌دهد. ستون دوم آماره t را نمایش می‌دهد. ستون سوم درجه آزادی را برای متغیر قانون گرایی ارایه می‌کند. ستون چهارم معنی داری را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری برای متغیر تکریم شهروندان و ارباب رجوع، کمتر از ۵ صدم است، می‌توان چنین برداشت کرد که میانگین متغیر تکریم شهروندان و ارباب رجوع، اختلاف معنی داری با عدد ۳ دارد. ستون آخر حد پایین و بالای فاصله اطمینان ۹۵ درصدی را برای میانگین این متغیر نشان می‌دهد. با توجه به اینکه حدود بالا و پایین این متغیر مثبت است، میانگین این متغیر از ۳ بیشتر است. در نتیجه با توجه به حدود بالا و پایین سطر آخر این خروجی، می‌توان نتیجه گرفت که تکریم شهروندان و ارباب رجوع بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار است. بنابراین دلیلی برای تایید فرضیه  $H_0$  وجود نداشته، لذا فرضیه  $H_1$  تایید می‌گردد.

اکنون با توجه به خروجی این آزمون (جدول ۳)، به تحلیل نتایج آن می‌پردازیم. ستون اول از سمت راست، متغیر را نشان می‌دهد. ستون دوم آماره t را نمایش می‌دهد. ستون سوم درجه آزادی را برای متغیر قانون گرایی ارایه می‌کند. ستون چهارم معنی داری را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری برای متغیر قانون گرایی، کمتر از ۵ صدم است، می‌توان چنین برداشت کرد که میانگین متغیر قانون گرایی، اختلاف معنی داری با عدد ۳ دارد. دو ستون آخر حد پایین و بالای فاصله اطمینان ۹۵ درصدی را برای میانگین این متغیر نشان می‌دهد. با توجه به اینکه حدود بالا و پایین این متغیر مثبت است، میانگین این متغیر از ۳ بیشتر است. در نتیجه با توجه به حدود بالا و پایین سطر آخر این خروجی، می‌توان نتیجه گرفت که قانون گرایی بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار تاثیر گذار است. بنابراین دلیلی برای تایید فرضیه  $H_0$  وجود نداشته، لذا فرضیه  $H_1$  تایید می‌گردد.

آزمون فرضیه سوم

$H_0$ : تکریم شهروندان و ارباب رجوع بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار نیست.

جدول ۴: نتیجه آزمون فرضیه سوم

نتیجه	فاصله اطمینان ۹۰٪ تفاضل میانگین		سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	متغیر
	حد بالا	حد پایین				
تایید شد	۰.۵۹۱۴	۰.۲۸۹۹	۰.۰۰۰	۱۱۷	۵.۷۹۰	تکریم شهروندان و ارباب رجوع

مقدار آزمون = ۳

آزمون فرضیه چهارم

H<sub>0</sub>: اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی (برخورد یکسان با شهروندان) بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار نیست.

H<sub>1</sub>: اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی (برخورد یکسان با شهروندان) بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار است.

اکنون با توجه به خروجی این آزمون (جدول ۵)، به تحلیل نتایج آن می پردازیم. ستون اول از سمت راست، متغیر را نشان می دهد. ستون دوم آماره t را نمایش می دهد. ستون سوم درجه آزادی را برای متغیر اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی (برخورد یکسان با شهروندان) آرایه می کند. ستون چهارم معنی داری را نشان می دهد. با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری برای متغیر اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی (برخورد یکسان با شهروندان)، کمتر از ۵ درصد است، می توان چنین برداشت کرد که میانگین متغیر اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی (برخورد یکسان با شهروندان)، اختلاف معنی داری با عدد ۳ دارد. دو ستون آخر حد پایین و بالای فاصله اطمینان ۹۵ درصدی را برای متغیر نشان می دهد. با توجه به اینکه حدود بالا و پایین این متغیر مثبت است، در نتیجه با توجه به اینکه حدود بالا و پایین سطر آخر این میانگین این متغیر از ۳ بیشتر است. در نتیجه با توجه به حدود بالا و پایین سطر آخر این خروجی، می توان نتیجه گرفت که اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی (برخورد یکسان با شهروندان) بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار است. بنابراین دلیلی برای تأیید فرضیه H<sub>0</sub> وجود نداشته، لذا فرضیه H<sub>0</sub> رد و فرضیه H<sub>1</sub> تأیید می گردد.

آزمون فرضیه پنجم

H<sub>0</sub>: آگاه سازی مردم از حقوق و تکالیف شان بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار نیست.

H<sub>1</sub>: آگاه سازی مردم از حقوق و تکالیف شان بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار است.

اکنون با توجه به خروجی این آزمون (جدول ۶)، به تحلیل نتایج آن می پردازیم. ستون اول از سمت راست، متغیر را نشان می دهد. ستون دوم آماره t را نمایش می دهد. ستون سوم درجه آزادی را برای متغیر آگاه سازی مردم از حقوق و تکالیف شان، کمتر از ۵ درصد است، می توان چنین برداشت کرد که میانگین متغیر آگاه سازی مردم از حقوق و تکالیف شان، اختلاف معنی داری با عدد ۳ دارد. دو ستون آخر حد پایین و بالای فاصله اطمینان ۹۵ درصدی را برای متغیر نشان می دهد. با توجه به اینکه حدود بالا و پایین این متغیر مثبت است، در نتیجه با توجه به اینکه حدود بالا و پایین سطر آخر این خروجی، می توان نتیجه گرفت که آگاه سازی مردم از حقوق و تکالیف شان بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تاثیر گذار است. بنابراین دلیلی برای تأیید فرضیه H<sub>0</sub> وجود نداشته، لذا فرضیه H<sub>0</sub> رد و فرضیه H<sub>1</sub> تأیید می گردد.

جدول ۵: نتیجه آزمون فرضیه چهارم

نتیجه	فاصله اطمینان ۹۵٪ تفاضل میانگین		سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	متغیر
	حد بالا	حد پایین				
تایید شد	۰.۶۳۰۳	۰.۳۹۰۱	۰.۰۰۰	۱۱۷	۸.۴۱۳	اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی (برخورد یکسان با شهروندان)

مقدار آزمون = ۳

جدول ۶: نتیجه آزمون فرضیه پنجم

نتیجه	فاصله اطمینان ۹۰٪ تفاضل میانگین		سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	متغیر
	حد بالا	حد پایین				
تایید شد	.۶۸۶۷	.۳۸۱۱	.۰۰۰	۱۱۷	۶.۹۲۱	آگاه سازی مردم از حقوق و تکالیف شان

مقدار آزمون = ۳

## آزمون فریدمن

در این پژوهش به منظور اولویت بندی بین متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شده است. آزمون فریدمن جهت اولویت بندی و رتبه بندی متغیرها بر اساس بیشترین تاثیر بر متغیر وابسته می باشد. این آزمون که به نام ابداع کننده آن میلتن فریدمن اقتصاددان معروف نامگذاری شده است در واقع برای مقایسه چند گروه از نظر میانگین رتبه های آنها است. ما در این پژوهش از این آزمون استفاده نمودیم تا متغیرهای مستقل تحقیق را بر اساس متغیر وابسته بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش اولویت بندی نماییم. فرض صفر و فرض یک در این آزمون بصورت زیر می باشد:

$H_0$ : میانگین رتبه ها یکسان است

$H_1$ : حداقل، دو رتبه دارای میانگین متفاوتی می باشد.

اولویت بندی عوامل موثر بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش

نتیجه آزمون فریدمن، شامل دو خروجی می باشد. خروجی اول (جدول ۷) آمار توصیفی است که میانگین رتبه های هر متغیر را نشان می دهد.

جدول ۷ نتایج آزمون فریدمن بر اساس عوامل موثر بر بهبود فرهنگ سازمانی در وزارت آموزش و پرورش

رتبه	میانگین	متغیر
۱	3.67	مسئولیت پذیری اجتماعی و اداری
۵	2.61	قانون گرایی
۴	2.69	تکریم شهروندان و ارباب رجوع
۳	2.94	اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی
۲	3.08	آگاه سازی مردم از حقوق و تکالیف

## نتیجه گیری

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه های بسیار مهم در موفقیت سازمان های امروزی جایگاه خویش را در علم مدیریت یافته و کارشناسان با پرداختن به آن به ارائه راهکارهای کاربردی در جهت تحقق اهداف سازمان ها اقدام نموده اند به گونه ای که توسعه بسیاری از کشورها را همچون ژاپن مرهون این پدیده ذکر می نمایند. در این راستا با شناسایی عناصر فرهنگ سازمانی موجود می توان آن را با اهداف راهبردی سازمان مطابقت داده و در صورت لزوم نسبت به هم سو کردن آن با اهداف عالی سازمان اهتمام ورزید.

فرهنگ سازمانی عاملی است که از یک سو پیوند دهنده اجزای داخلی سازمان بوده و از سوی دیگر، عامل تفکیک کننده سازمان از سازمان های دیگر است (آلفن م همکاران، ۲۰۲۰). افزون بر این، به لحاظ این که ایجاد کننده شیوه زندگی در سازمان است، از عمده ترین زیربنای رفتار سازمانی به شمار می رود. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم است که تاثیرات آن در نهایت در عملکردی که به کارایی اعضای سازمان مربوط است، باز می گردد.

اشنیک<sup>۲۲</sup> ۱۹۹۱ معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی به قصد کمک به همکاران و یا سازمان توسط افراد انجام می شود و البته وظایف رسمی و شغلی آنان نمی باشد. به زعم بلک لی<sup>۲۳</sup> (۱۹۹۵) رفتار شهروندی سازمانی، شامل رفتارهایی است که برای سازمان مفید بوده ولی به عنوان بخشی از عناصر اصلی شغل در نظر گرفته نشده است. این رفتارها اغلب از طرف کارکنان به منظور حمایت از منابع سازمانی صورت می گیرد و

ممکن است به طور مستقیم نیز منافع شخصی خاصی را به دنبال نداشته باشد. (رامین مهر، ۱۳۹۰: ۲۸) اسکات<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۲) معتقد است که رفتار شهروندی سازمان به عنوان رفتار فردی که اثر بخشی سازمان را به واسطه کمک به محیط اجتماعی و روانی آن ارتقاء می‌دهد نیز تعریف شده است.

آلن<sup>۲۵</sup> و همکاران (۲۰۰۰) معتقدند. رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای سازنده و همکارانه است که نه تنها به وسیله شرح شغل تصریح نشده بلکه به طور مستقیم و یا قراردادی نیز توسط سیستم رسمی سازمان پاداش داده نمی‌شود.

لی پین<sup>۲۶</sup> رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان تمایل به تشریک مساعی و مفید بودن در محیط‌های سازمانی تعریف کرده‌اند. (رامین مهر، ۱۳۹۰: ۲۸)

با توجه به اهمیت و نقشی که رفتار شهروندی سازمانی در کشورهای پیشرفته به دلیل تاثیر این گونه رفتارهای کارکنان بر بهبود عملکرد اثر بخشی، موفقیت سازمان، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، کیفیت خدمات از آن برخوردار است لازم است تاثیر این رفتارها به عملکرد کارکنان در سازمان مطالعه و بررسی بیشتری انجام شود تا اینکه سازمان افرادی را استخدام کند که رفتار شهروندی سازمانی بهتری را از خود بروز دهند و عملکرد و کارایی افراد را تامین کنند، هنوز بسیاری از کارکنان از اطلاعات دقیق و علمی درباره رفتار شهروندی سازمانی بهره مند نیستند لذا این عدم آگاهی برهان و حجتی بر انگیزه و اهمیت و ضرورت مطالعه و تحقیق با روش علمی نسبت به شناخت فرهنگ سازمانی و نقش آن در شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی در سازمان خواهد بود.

تقویت رفتار شهروندی سازمانی، مانند هر رفتار دیگری که از افراد سر می‌زند، نیاز به ترغیب و تشویق دارد. یکی از مواردی که می‌توان در این زمینه تاثیر گذار باشد سیاست‌ها و اقدامات سازمانی است. مدیران سازمانی باید با وضع سیاست‌ها و راهبردهای مناسب،

در جهت شکوفاتر شدن رفتارهای شهروندی در سازمان تلاش کنند. در همین راستا می‌توان چند مورد از این اقدامات را نام برد که برای ارتقاء و ترغیب رفتار شهروندی سازمانی مناسبند.

### منابع و مأخذ

بیدختی، ح. ۱۳۷۹، فرهنگ سازمانی، زمینه‌های پیدایش و نمود ها. مجله روش، ۹ (۵۸)، ۶-۱۳  
حسن پور، ر. عسگری، ن. اورمزدی، ن. ۱۳۹۰، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در عملکرد بانک‌های دولتی شهر بوشهر. نشریه سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۷، ۱۵۹-۱۵۱  
رامین مهر و همکاران، بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ستاد تهران، (۱۳۸۸)، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال اول، شماره ۲  
رضائیان، ع. ۱۳۸۵، مبانی مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات سمت، چاپ هفتم  
زارعی، متین، حسن، فرهنگ و عملکرد سازمان، مجله دانش مدیریت، تهران، (۱۳۷۴) شماره ۳  
طوسی، محمد علی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.  
منوریان، عباس. بختایی، امیر. (۱۳۸۵). شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون. تهران، چهارمین کنفرانس مدیریت.  
ندایی، مژگان (۱۳۸۷). گونه شناسی فرهنگ سازمانی، مجله مصباح. شماره ۳۱- ص ۴۳-۵۸  
الوانی، سید مهدی (۱۳۹۳). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.

Alofan, F., Chen, S. & Tan, H. (2020). National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia, *Journal of Business Research*, 109, 184-199.

- in the public sector: the case of the city of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.
- Podsakoff, P.M., Macckenzie, S.B., paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000) Organizational citizenship behaviors :A critical review of the theoretical and empirical and suggestions for future research. *Journal of Management*. 6 (3),513.563.
- sehien, Edgar H. (2010) culture: The Missing concept in organization studies. Sanfrancisco: cornell university. P: 229-240
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60 (3), 395-404.
- Bingol, D., Sener, I., & Cevik, E. (2013). The effect of organizational culture on organizational image and identity: evidence from a pharmaceutical company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 222-229.
- Borman. Walter (2001) the concept of organizational citizenship personal decisions research institutea inc tanpa florida and university of sout florida.
- Desselle, S. P., Raja, L., Andrews, B., & Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10 (4), 403-412.
- Enrico Sevi (2010) Effects of organizational citizenship behaviour on group performance, *Journal of Modelling in Management* Vol, 5 No.lpp.25-37
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Hodson, Randy, (2002) *Management citizenship behavior and occupations*, Vol, 29, No, 1, pp46,96.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, Institutions & Organizations Across Nations*. (2nd ed). Sage: Thousand Oaks, CA.
- Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- Ivanova, M., & Kokina, I. (2016). The analysis of organizational culture values in public sectors in latvia. *Review of Innovation and Competitiveness*, 2 (4), 19-36.
- Kao, C., Tsaur, S., & Wu, T. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108.
- Kray, L., & Lind, E. (2012). The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 906-924.
- Meng, J. & Berger, B.K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust, 45 (1), 64-75.
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation

## یادداشت‌ها

<sup>1</sup> *Organizational Culture*

<sup>2</sup> *Pettigrew*

<sup>3</sup> *Black and Mouton*

<sup>4</sup> *Allen and Silverzweig*

<sup>5</sup> *Deal and Kennedy*

<sup>6</sup> *Peters and Waterman*

<sup>7</sup> *Mackenzey*

<sup>8</sup> *Organizational Culture*

<sup>9</sup> *Panagiotis, Alexandros & George*

<sup>10</sup> *Warrick*

<sup>11</sup> *Bingol, Sener & Cevik*

<sup>12</sup> *Kao, Tsaur & Wu*

<sup>13</sup> *Organizational Culture*

<sup>14</sup> *Iljins, Skvarciany & GaileSarkane*

<sup>15</sup> *Desselle, Raja, Andrews & Lui*

<sup>16</sup> *graham*

<sup>17</sup> *Erick*

<sup>18</sup> *keem*

<sup>19</sup> *Cooke & Szumal*

<sup>20</sup> *Hatch*

<sup>21</sup> *One Sample TTest*

<sup>22</sup> *eshnaik*

<sup>23</sup> *blak li*

<sup>24</sup> *eskat*

<sup>25</sup> *alen*

<sup>26</sup> *lee pin*