

# تأثیر فرهنگ سازمانی بر جو سازمانی با توجه به تحول سازمانی در نظام آموزش و پرورش تهران

اسداله مهرآرا\*

صدیقه طوطیان اصفهانی\*\*

علی محمدحسینی\*\*\*

## چکیده

این مقاله با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر جو سازمانی با توجه به تحول سازمانی انجام شده است. روش تحقیق از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی (پیمایشی) و از نظر هدف کاربردی بوده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش تهران که تعداد آنها حدود ۲۰۰۰ نفر برآورد شده است، تشکیل می‌دهد. حجم نمونه از طریق جدول مورگان و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای- تصادفی ۳۲۲ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی رابینز، جو سازمانی هالپین و کرافت و پرسشنامه تلفیقی تحول سازمانی جان گاتر و پیتز دراکر بود که در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت طراحی شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تأیید رسیده است و پایایی آن از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۸۹، جو سازمانی ۰/۷۰، تحول سازمانی ۰/۸۷ برآورد شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که فرهنگ سازمانی بر جو سازمانی با توجه به تحول سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد، با توجه به آزمون سوبل اثر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی در جو سازمانی در سطح ۵ درصد برابر ۰.۳۹ است و فاصله اطمینان آن نیز به طور قابل توجهی بیشتر از صفر است. نشان داد اثر متغیر میانجی یعنی تحول سازمانی در مدل رگرسیونی معنادار است و تأثیر دارد.

واژه‌های کلیدی: تحول سازمانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی

---

\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، مازنداران، ایران (نویسنده مسئول) [mehrara\\_a@yahoo.com](mailto:mehrara_a@yahoo.com)

\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده آزاد اسلامی واحد تهران شرق، تهران، ایران  
\*\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه، دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم به سرعت در حال تغییر و تحول می‌باشد و در این محیط پیچیده سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند با طراحی استراتژی‌های مناسب و اجرای مؤثر آن‌ها بقای خود را تضمین کنند؛ مهم‌ترین عامل موفقیت در این حرکت فرهنگ سازمانی است زیرا ممکن است اعمال یک استراتژی به دلیل مخالفت فرهنگ سازمانی که مجموعه اعتقادات سازمان می‌باشد به تأخیر افتاده یا رد شود. با توجه به ارتباط استراتژی‌های جدید با فرهنگ سازمانی، به جاست که شناخت کامل و دقیقی از فرهنگ سازمانی صورت گیرد (قاسمی و همکارانش، ۱۳۹۵). از آنجا که محیط فرهنگی سازمان، عمیق‌ترین، پدیده‌ترین و بلندمدت‌ترین تأثیر را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضای یک سازمان می‌گذارد، از طرف دیگر دانش نیز یک پدیده اجتماعی است، رشد دانش خودبه‌خود اتفاق نمی‌افتد. بلکه مستلزم وجود، بسترهای مناسب است. در تضمین جریان بهینه دانش وجود یک فرهنگ پشتیبان و متناسب عامل مهمی است. در واقع فرهنگ سازمانی زیربنای مدیریت دانش است. اگر سازمان نتواند همچنان که دانش خویش را تغییر می‌دهد، انطباقی نوین و مبتکرانه با محیط پیدا کند، فرهنگ سازمانی آسیبی جدی خواهد دید (بالدازارد<sup>۱</sup> و همکارش، ۲۰۰۴). از طرفی با توجه به اهمیت منابع انسانی بدیهی است، جهت دستیابی به اهداف نظام سلامت نیروی انسانی در این بخش باید علاوه بر تخصص، توانمندی و تبحر از تعلق و تعهد سازمانی بالایی برخوردار بوده و متمایل به درگیر شدن در فعالیت‌های فراتر از وظایف، رایج و از پیش تعیین شده باشند. مهم‌تر از کارکنان متعهد، توان سازمانها در ایجاد یک جو مطلوب کاری همراه با تعهد است. بنابراین نیاز به مدیرانی که تعهد و ماهیت آن را درک کنند، افز آیش می‌یابد. جو سازمانی مربوط به تعیین ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری محیط کار است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کسانی که در این محیط کار می‌کنند، درک شده است و فرض می‌شود که روی انگیزش و رفتارشان تأثیر می‌گذارد، همچنین به عنوان منبعی مؤثر و با نفوذ جهت شکل دهی رفتار عمل می‌کند (گروجنین<sup>۲</sup> و همکارانش، ۲۰۱۴).

- 
1. Balthazard
  2. Grojean

جو، مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی است که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می‌سازد (دلگشایی و همکارانش، ۲۰۰۹). گفتگوهای روزمره در سازمان‌ها و نهادها، واژه‌های جو متشنج، جو مسموم، جو ناآرام و غیره بارها به کار برده می‌شود. حال این که کمتر به مفاهیم علمی آن توجه می‌شود و روش‌های شناخت آن نیز کمتر مورد تحقیق قرار می‌گیرد. از نظر لغوی جو عبارت است از اطراف و یا آنچه که بر چیز دیگری احاطه دارد. می‌توان جو سازمانی را به بیان ساده این چنین تعریف کرد: جو سازمانی درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار هستند. درک کارکنان برداشتی ذهنی و احساسی است که از ارتباطات انسانی شکل می‌گیرد؛ ارتباطات انسانی که کارکنان با مدیر و با همکاران خود دارند (بابایی و همکارانش، ۲۰۰۷). جو سازمانی مربوط به تعیین ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری محیط کار است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کسانی که در این محیط کار می‌کنند، درک شده است و فرض می‌شود که روی انگیزش و رفتارشان تأثیر می‌گذارد، همچنین به عنوان منبعی مؤثر و با نفوذ جهت شکل دهی رفتار عمل می‌کند (گروجنین<sup>۱</sup> و همکارانش، ۲۰۱۴).

در عصر حاضر سازمان‌ها با توجه به تحولات محیط متلاطم امروزی ناچارند تا ساختار و فرایندهای خویش را در راستای محقق ساختن رسالت‌هایشان، منطبق با نیازهای محیطی متحول و همگون سازند. سازمان‌ها قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند (حقیقت منفرد و هوشیار، ۱۳۸۹). تحول سازمانی در راه تکامل خود به چاره اندیشی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمان‌ها و همچنین افراد درون آنها و چگونگی کارکردشان و نیز در زمینه تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به تربیت افراد، گروه‌ها و سازمان به کارکرد بهتر می‌شود سخن به میان آورد. افزایش بهره‌وری و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، دستیابی به موقعیت مطمئن برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، افزایش قدرت پیش‌بینی و تنوع بخشیدن به تعدد و تنوع محصولات و خدمات از دیگر اهداف تحول سازمانی می‌باشد (هی هان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) شرط لازم جهت ایجاد تحول در یک سازمان و یا اجتماع،

---

1. Grojean

2. Hee Hahn

شناسایی ضرورت احساس احتیاج به تحول است. به طور معمول به دو علت ضرورت تحول نادیده گرفته می‌شود: الف) نپذیرفتن این امر که تحول و دگرگونی برای بقای سازمانی امری حیاتی است. ب) نپذیرفتن این امر که با تغییرات در سیاست اقتصادی دولت، رفتار و خواسته‌های ارباب رجوع‌ها تغییر می‌یابد و این امر از نتیجه و لزوم هماهنگی با محیط خارج و داخل سازمانی ناشی می‌شود. با توجه به اینکه اهداف تحقیق باید آنچه را که در نهایت و پس از انجام تحقیق حاصل خواهند شد را نشان دهند (بل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

جو سازمانی ناشی از روابط و کنش‌های متقابل در رهبری و تعامل میان کارکنان است و هشت متغیر را در بر می‌گیرد که چهار قسمت آن جوانب مختل، رفتار کارمند شامل روحیه گروهی، مزاحمت، علاقمندی و صمیمیت و چهار قسمت دیگر آن ویژگی‌های مربوط به رفتار مدیر شامل ملاحظه‌گری یا مراعات، فاصله‌گیری، نفوذ و پویایی و تاکید بر تولید است (عباس نژاد، ۱۳۹۳). چهار قسمت اول را می‌توان به فرهنگ افراد در سازمان ارتباط داد که متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها، پرورش فرهنگ سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیران مورد توجه نیست. در حالی که فرهنگ سازمانی روی تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و در هر سازمانی پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست. همچنین تغییر و تحول در سازمانها می‌تواند باعث تغییراتی در جو سازمان شود، که این تغییرات گاهی می‌تواند مثبت باشد و گاهی منفی که باید این تأثیرات شناسایی شوند و از آنها بهره‌گیری شود. آموزش و پرورش حساسیت زیادی باید نسبت به آن داشته باشند زیرا با قشر حساس جامعه و آینده ساز در ارتباط است و مشکلات فرهنگی آن می‌تواند تأثیرات بدی بر جامعه داشته باشد. بنابراین باید به جو این سازمان توجه ویژه‌ای داشت و مشکلات فرهنگی آن را بررسی و رفع نمود. بنابراین استفاده از فرهنگ سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریتی می‌تواند جو سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد زیرا یک تحول سازمانی می‌تواند جو سازمانی را تغییر دهد. بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخ این سؤال است که آیا فرهنگ سازمانی بر جو سازمان با توجه به تحول سازمان‌ها تأثیر دارد؟

فرهنگ سازمانی: فرهنگ به منزله‌ی یک مفهوم، سابقه مشخص و طولانی دارد، افراد عادی این مفهوم را به مثابه کلمه‌ای برای نشان دادن فرهیختگی مورد استفاده قرار داده‌اند. فرهنگ سازمانی همان شالوده درونی و ساختار غیر مشخص سازمان است که براساس اهداف، فناوری، ساختار، سیاست‌ها، عملکرد و محصولات سازمان تجلی می‌یابد و آشکارترین نمودش را در رفتار کارکنان می‌توان مشاهده کرد. به طور کلی فرهنگ سازمانی یک ادراک است که افراد از یک سازمان دارند. فرهنگ سازمانی چیزی است که در سازمان وجود دارد نه در افراد. صفات ویژه‌ای است که به سازمان اختصاص دارد و نمایانگر مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند (عسگریان، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی "مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما و تفاوت‌هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک است" (مشبکی، ۱۳۸۰). فرهنگ نقش مهمی در سازمان ایفاء می‌کند. هنگامی که اعضای سازمان با یک فرهنگ سازمانی خو می‌گیرند رویدادهای سازمان را به شیوه‌ای مشابه درک می‌کنند و مفهومی را بدان نسبت می‌دهند که به‌عنوان نیروی پیوند دهنده آنان و ایجاد قلمروهای شناختی و عاطفی میان آنان و اعضای درون سازمان و افراد غیر عضو به‌عنوان افراد خارج از سازمان به کار می‌رود (عسگریان، ۱۳۸۸). تعریف فرهنگ سازمانی به علت مشخصات پیچیده آن، سخت است؛ به دلیل این که قسمتی از شکل‌های فرهنگ، غیر ملموس هست و قابل مشاهده نیست. با وجود این سختی، به نظر می‌رسد که بیشتر نویسندگان بر این نکته اتفاق نظر دارند که فرهنگ سازمانی نقطه محوری و مرکزی عملکرد سازمان است (منوریان و همکارانش، ۱۳۸۷).

یکی از موضوعات اساسی و مهم مدیریت رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی هست. محققان و مراکز علمی جهت تعریف، شناخت و تأثیر آن بر رفتار کارکنان بسیار تلاش کردند. فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مجموعه نسبتاً یکنواخت از ارزش‌ها و اعتقادات، آداب و رسوم، سنت‌ها و شیوه‌های پایدار می‌داند که توسط اعضای سازمان تسهیم (انتقال) می‌یابد. همچنین فرهنگ سازمانی چارچوبی است که ارزش‌های سازمانی، رفتار افراد و گرایش‌های مختص آن سازمان را تعریف می‌نماید. فرهنگ سازمانی هویت مشخصی برای سازمان تعیین می‌نماید. (مظفری و همکارانش، ۱۳۸۷).

امروزه هر یک از سازمان‌ها، فرهنگ مخصوص به خود را دارند که مشتمل بر قوانین و مقررات و همچنین آئین‌نامه‌های نانوشته‌ای است که برقراری ارتباط میان اعضاء را به واسطه یک‌زبان خاص تسهیل می‌نماید. معیارهای مشترک مربوط در خصوص ابعاد خطیر کاری که باید صورت پذیرد معیارهایی برای ادب و اخلاق، آداب و رسوم ثابتی در مورد نحوه ارتباط اعضاء باهم سطحان، فرودستان، فرودستان و سایر افراد و دیگر اصول و مبانی هست؛ به طوری که بتوان به اعضاء سازمان گفت که به‌عنوان نماینده سازمان در داخل و حتی خارج از سازمان چه رفتاری مناسب است و چه چیزی مناسب نیست. البته قسمتی از فرهنگ سازمانی مرتبط با قوانین و آئین‌نامه‌های مکتوب هست؛ اما تأثیر موارد نانوشته به علت پنهانی بودن آن در نگاه اول، بسیار حائز اهمیت است. نقش اصلی فرهنگ سازمانی، افزایش قابلیت واکنش افراد در برابر مسائل مربوط به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی است. کلیه سازمان‌ها ناگزیرند پیوسته به این دو مقوله وسیع پردازند و آگاهی از چنین مسائل و یادگیری تطبیقی که دو نشانه حیاتی مؤثر بودن سازمان هستند، امری ضروری است (عسگریان، ۱۳۸۸).

هدف از فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از استنباط مشترک است که هر عضو نسبت به یک سازمان دارا می‌باشند و همین ویژگی باعث جدا شدن دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس<sup>۱</sup>، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی باهم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند. فرهنگ سازمانی یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضاء گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضاء جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رموزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک

---

1. Cress Arjeris

افراد سازمان تعریف می‌کند. مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود یک سیستم انبساطی که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند از مجموعه‌ای تشکیل شده است که سازمان به آن ارجح می‌نهد یا برای آن ارزش قائل است (عطافر، ۱۳۸۵).

جو سازمانی: مجموعه ویژگی‌هایی که یک سازمان را توصیف می‌کند و آن را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، به جو سازمانی تعبیر شده است. جو سازمانی در طول زمان پایدار است و رفتار افراد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به بیان دیگر، جو سازمانی درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار هستند (یمین فیروز و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌ها با شاخص‌هایی قابل شناسایی و مقایسه هستند و از طریق این معیارها و شاخص‌هاست که می‌توان به سلامت و پویایی سازمان پی برد. یکی از مهمترین این شاخص‌ها جو سازمانی نام دارد. جو سازمانی، به نوعی، درک کارکنان از سازمان خود می‌باشد. جو سازمانی به عنوان یکی از متغیرهای مؤثر بر مشارکت سازمانی به مجموعه نسبتاً پایداری از ادراک اعضای سازمان، درباره ویژگی‌های فرهنگ سازمانی اطلاق می‌شود و این ادراک بر احساس، نگرش و رفتار افراد در محل کار تأثیر می‌گذارد. جو سازمانی نامناسب می‌تواند منبع عمده فشارهای روانی باشد؛ که اگر این فشارها در سازمان بیش از حد باشد، همچون آفتی نیروی انسانی سازمان را تحلیل می‌دهد، اهداف سازمانی را تهدید می‌کند و به کاهش کیفیت عملکرد و میزان مشارکت فرد منجر می‌شود. در جو سازمانی مطلوب، کارکنان به همکاری و مشارکت با سازمان خود افتخار می‌دهند و به خوبی با یکدیگر همکاری می‌کنند و امور سازمان را تمام و کمال انجام می‌دهند. جو سازمانی از نحوه عملکرد مدیریت خبر می‌دهد و بر میزان احساس مسئولیت، افزایش مشارکت سازمانی، انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی اثر می‌گذارد. اندازه‌گیری جو سازمانی، مقیاسی است مبنی بر این که آیا سازمان به انتظاری که کارکنان از مشارکت در یک سازمان دارند، پاسخ داده است یا نه (افشاری و همکاران، ۱۳۹۳).

جو سازمانی در نتیجه رهبری مدیر ایجاد می‌شود. مدیر مؤثر مهارت بسزایی در برانگیختن کارکنان با برآورده ساختن نیازهای روانی کارکنان همچون توفیق طلبی، قدرت و.. دارد. جو سازمانی مناسب موجب بهره‌وری و اثربخشی کارکنان و در نهایت

افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌شود. برای داشتن سازمان اثر بخش، فضای مناسب لازم است و جوّ سالم و فرهنگ مناسب در سازمان می‌تواند موجبات امنیت کارکنان گردد و در سایه همین امنیت و آرامش است که خلاقیت و تفکر پویا و رشد عاطفی بالاتری ایجاد یجاد کرد. بدون شک در سازمانهایی که جوّ سازمانی ناسالم حاکم است، امنیت و آرامش کارکنان بر هم می‌خورد و در چنین سازمانی رشد و خلاقیت شغلی نیز از بین خواهد رفت (مردانی حموله و شهرکی واحدی، ۱۳۸۸).

تحول سازمانی: تحول سازمانی، فرآیندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است (فرن و بل<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸). تغییر و تحول در سازمان‌ها در حال حاضر به اندازه‌ای سریع، چند جانبه، پیچیده و فراگیر می‌باشد که سازمان‌های بدون پیش بینی، همگامی و تطابق با آن قادر به ادامه حیات، رشد، بالندگی و توسعه نیستند. تا دو دهه قبل، سازمان‌های زیادی در صحنه رقابت داخلی می‌توانستند با پیگیری اهداف کمی و اقتصادی به حیات خود ادامه دهند، اما با بین‌المللی شدن رقابت، عینی امتداد اهداف ملتی به فرا ملتی و اهمیت یافتن اهداف کیفی و فرا اقتصادی، سازمان‌های دیگری بدون توسعه، قادر به ادامه حیات نیستند و توسعه و پیشرفت آنها بدون واکنش متناسب و پاسخ آگاهانه به شرایط محیطی متحول و پویا، ممکن نیست (ایمانی و همکارش، ۱۳۸۶). جهان به صورت مداوم در حال تحول می‌باشد. اگر تغییر و نوآوری ضروری و مهم نبود، انسان هنوز در زندگی انسان‌های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی‌شد. اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ فکری خود باقی می‌ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد (هلر<sup>۲</sup>، ۱۳۸۲).

تحول سازمانی بدون مقدمه چینی انجام نمی‌گیرد. محرک‌های تغییر اصولاً از محیط سازمانی یا بازار سرچشمه می‌گیرند. این محرک‌ها مواردی از قبیل حرکات جسورانه رقبا، تکنولوژی جدید یا تغییر مقررات دولتی را در بر می‌گیرند همچنین ناکارایی مدیر می‌تواند محرکی برای تغییر در سازمان باشد. تنها چیزی که در سازمان‌ها ثابت است

---

1. Frn and Bell  
2. Heller



خود تغییر است. برای اداره تغییر ابتدا باید لازم است که فرآیند تغییر را بشناسیم. سازمان‌ها به عنوان یک کل و افراد به طور خاص دوست ندارند که کلمه تحول را بشنوند از نظر آنها تحول دارای معانی ناخوشایندی است. مثل: اخراج، انتقال و ساختار، توزیع قدرت، سیستم‌های نظارتی. اهمیت این پنج حوزه تا آنجایی است که بقا سازمان بدون آنها امکان پذیر نیست و تمام فعالیت‌های سازمان در درون این پنج حوزه اتفاق می‌افتند. فعالیت هر یک از این حوزه‌ها اگرچه ویژه و خاص است اما در عین حال به یکدیگر وابسته‌اند به طوری که فعالیت‌های متناقض و نامناسب در درون هر یک از این حوزه‌ها منجر به عملکرد پایین یا شکست می‌شود (نقوی و همکارش، ۱۳۸۷).

البته مطالعات و تجربیات نشان می‌دهد که هر گونه تحول با مقاومت‌هایی مواجه است. این مقاومت‌ها عمدتاً از دو ناحیه صورت می‌گیرد: (۱) از سوی مدیران اجرایی و عملیاتی (۲) از سوی کارکنان. اجرای موفقیت‌آمیز کلیه مدل‌های تحول برای هر نوع تغییری در بنگاه‌های کسب و کار در وهله اول مستلزم حمایت قوی و همه جانبه از سوی مدیریت عالی است. این حمایت می‌تواند مقاومت‌هایی را که از سمت مدیران اجرایی و عملیاتی صورت می‌گیرد را به حداقل برساند (پترسکو، ۲۰۱۴).

این مدل توسط سه پرسش نامه که یکی پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی رابینز که شامل مولفه‌های خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به ره آورد، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم، جاه‌طلبی و تهور طلبی و پایداری است و پرسشنامه جو سازمانی هالپین و کرافت<sup>۲</sup> شامل مولفه‌های روحیه گروهی، مزاحمت، صمیمیت، علاقمندی، ملاحظه‌گری، فاصله‌گیری، نفوذ و پویایی، تاکید بر تولید است و پرسشنامه استاندارد تحول سازمانی برگرفته از مدل تلفیقی جان گاتر و پیتراکرا<sup>۳</sup> تبیین و تأیید می‌شود. که بر این اساس فرضیه‌های این پژوهش عبارت است از (۱) فرهنگ سازمانی بر جو سازمانی با توجه به تحول سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. (۲) خلاقیت و نوآوری بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. (۳) خطرپذیری بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. (۴) توجه به جزئیات بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. (۵) توجه به

- 
1. Petrescu
  2. Halpin and Craft
  3. Jan gatler And Piter Deraker

ره‌آورد بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. ۶) توجه به اعضای سازمان بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. ۷) تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. ۸) توجه به تیم بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. ۹) جاه‌طلبی و تهور طلبی بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. ۱۰) پایداری بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. ۱۱) فرهنگ سازمانی از طریق جو سازمانی بر تحول سازمان‌ها تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

### روش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر جو سازمانی با توجه به تحول سازمانی می‌پردازد، روش پژوهش برحسب زمان وقوع پدیده، گذشته‌نگر؛ برحسب نتیجه، تصمیم‌گرا؛ برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب منطق اجراء، قیاسی و استقرایی؛ برحسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ برحسب نوع داده، کمی؛ برحسب محیط پژوهش، کتابخانه‌ای؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی و برحسب میزان تمرکز بر پدیده مورد نظر پهنانگر بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان اداره کل آموزش و پرورش تهران می‌باشد. نمونه پژوهش با توجه به جدول مورگان و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی به تعداد ۳۲۲ نفر انتخاب شد. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه تحقیق از دو بخش تشکیل شده است. یک بخش شامل مشخصات عمومی آزمودنی‌ها نظیر جنسیت، تحصیلات، سن، سابقه کار و بخش دیگر برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز (۵۶ گویه)، تحول سازمانی برگرفته از مدل تلفیقی جان گاتر و پیتر دراگر (۴۲ گویه)، جو سازمانی هالپین و کرافت (۲۰ گویه) استفاده گردید. که با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم = ۵، موافقم = ۴، نظری ندارم = ۳، مخالفم = ۲ و کاملاً مخالفم = ۱) تنظیم شده که فرهنگ سازمانی شامل (خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به ره‌آورد، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم، جاه‌طلبی و تهور طلبی، و پایداری)، جو سازمانی شامل (وضوح و توافق اهداف سازمان، وضوح و

توافق نقش، رضایت از پاداش‌ها، رضایت و توافق بر روی رویه‌ها، اثربخشی ارتباطات می‌باشد.

در این مقاله، برای تعیین روایی پرسشنامه، از روایی صوری و محتوایی استفاده شد به این صورت که پس از طراحی پرسشنامه بعد از مطالعات انجام شده در مبانی و مطالعات اکتشافی، چندین نسخه از آن در اختیار تعدادی از اساتید، متخصصان و کارشناسان ذیربط قرار گرفت و از آنها درخواست شد تا نظرات اصلاحی خود را در ارتباط با پرسشنامه و گویه‌های آن بیان نمایند. پس از دریافت نظرات و اصلاح پرسشنامه، برای اصلاح نهایی، پرسشنامه مزبور در اختیار استاد راهنما قرار داده شد و پس از حذف و اضافه‌های لازم، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه تأیید شد. برای بررسی پایایی ابزار تحقیق نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد به این صورت که ابزار تهیه شده روی نمونه ۳۰ نفری از جامعه آماری به صورت آزمایشی اجرا و نتایج آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت و معیار پذیرش ابزار به دست آمدن حداقل ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۰ بود که مقادیر به دست آمده حاکی از پایا بودن پرسشنامه است.

### یافته‌ها

برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه و متناسب با سؤالات تحقیق، برای توصیف وضعیت موجود و دسته بندی نمونه هاز نظر صفات مختلف و توصیف متغیرهای تحقیق از روشهای آمار توصیفی همچون فراوانی، درصد، نمودار، شاخص‌های گرایش مرکزی (میانگین، میانه، مد)، شاخص‌های گرایش پراکندگی (انحراف استاندارد، واریانس، دامنه تغییرات، کمینه، بیشینه، ضریب کجی، ضریب کشیدگی) استفاده شد. از آزمون K-S نیز برای انتخاب نوع آزمون‌ها (پارامتریک یا ناپارامتریک) استفاده شد. برای استنباط از داده‌ها و پاسخ به سوال‌های تحقیق از آزمون t تک نمونه‌ای جهت مقایسه تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه در هر یک از مولفه‌های تحقیق با بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شد.

در این بخش و در جدول زیر به توصیف اطلاعات جمعیت شناختی و همین‌طور توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های

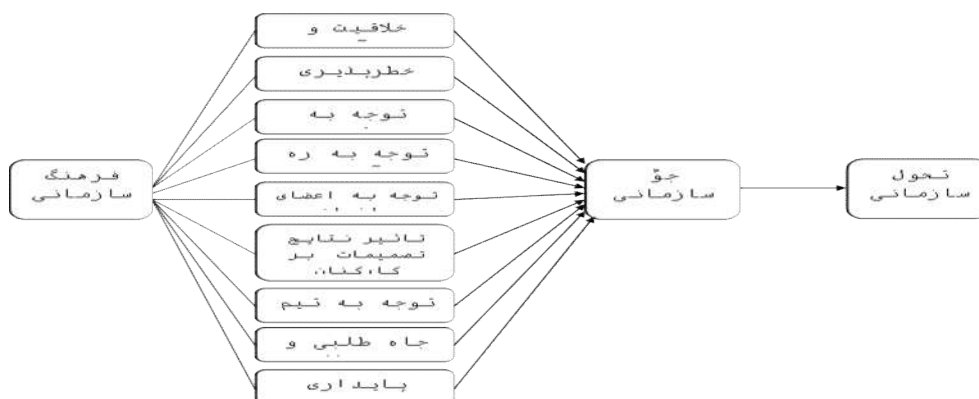
پراکندگی و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود. «میانگین پاسخ‌های هر مؤلفه» شاخصی است که در تحلیل‌های ما به کار گرفته خواهد شد. میانگین، انحراف معیار، مینیمم و ماکسیمم این شاخص‌ها به ازای هر مؤلفه به شرح جدول زیر است:

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه تحقیق در نمونه آماری تحقیق

نام مؤلفه	تعداد سؤالات	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکسیمم
فرهنگ سازمانی	۵۶	۲.۹۹	۰.۸۱	۱	۵
جو سازمانی	۲۰	۲.۹۰	۰.۸۳	۱	۵
تحول سازمانی	۴۲	۳.۰۴	۰.۹۴	۱	۵
خلاقیت و نوآوری	۹	۳.۴۸	۰.۸۶	۱	۵
خطرپذیری	۷	۳.۴۷	۰.۸۹	۱	۵
توجه به ره آورد	۴	۲.۸۴	۰.۹۲	۱	۵
توجه به جزئیات	۴	۳.۰۰۲	۰.۸۸	۱	۵
توجه به اعضا سازمان	۶	۲.۸۱	۰.۹۲	۱	۵
تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	۵	۲.۸۳	۰.۹۲	۱	۵
توجه به تیم	۱۱	۲.۸۴	۰.۹۴	۱	۵
جاه طلبی و تهور طلبی	۶	۲.۸۲	۰.۹۳	۱	۵
پایداری	۴	۲.۸۴	۰.۹۷	۱	۵

با توجه به جدول فوق، میانگین خلاقیت و نوآوری (۳.۴۸) بیشترین میانگین را دارد و توجه به اعضای سازمان (۲.۸۱) کمترین میزان میانگین را دارد. برای استنباط از داده‌ها و پاسخ به سوال‌های تحقیق از آزمون رگرسیون در هر یک از مولفه‌های تحقیق با بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شد. فرضیه اصلی که ارتباط فرهنگ سازمانی بر جو سازمانی با توجه به تحول سازمانی را بررسی می‌کند؛ این فرضیه دارای متغیر میانجی می‌باشد که متغیر میانجی M بطور غیرمستقیم به عنوان رابط بین متغیر مستقل و متغیر وابسته قرار می‌گیرد و به صورت جداگانه میزان رابطه متغیرهای مستقل و وابسته را تحت تأثیر قرار می‌دهد و همچنین به عبارت دیگر متغیر میانجی یکبار نقش متغیر مستقل و یکبار نقش متغیر وابسته را دارد و هدف از مطالعه نقش آن‌ها در تحقیق بررسی چگونگی تأثیر یا مکانیزمی است که متغیر مستقل بر متغیر وابسته می‌گذارد. در فرضیه فوق متغیر «تحول سازمانی» در رابطه «فرهنگ سازمانی» و «جو

سازمانی» نقش میانجی دارد. در پژوهش‌های دارای فرضیه‌های میانجی متغیر مستقل  $X$  از طریق متغیر  $M$  روی متغیر وابسته  $Y$  تأثیر می‌گذارد. مدل ما نیز مدل میانجی ساده می‌باشد که در تصویر زیر نمایش داده شده است.



نقش میانجی متغیر  $M$  از طریق ضریب اثر غیرمستقیم  $ab$  اندازه‌گیری می‌شود. هر چند می‌توان از راه بررسی معناداری ضرایب  $a$  و  $b$  به آزمون فرضیه میانجی پرداخت، اما این روش توان آماری پایینی دارد. روش مناسب‌تر این است که به صورت مستقیم معناداری ضریب  $ab$  آزمون شود. یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای این منظور آزمون سوبل (Sobel) است. آزمون سوبل رویکرد حاصل ضرب ضرایب، روش دل‌تا یا رویکرد نظریه نرمال هم نامیده شده است. آزمون سوبل برای انجام استنباط در مورد ضریب اثر غیرمستقیم  $ab$ ، بر همان نظریه استنباط مورد استفاده برای اثر مستقیم مبتنی است. اثر غیرمستقیم  $ab$  یک برآورد خاص نمونه از اثر غیرمستقیم در جامعه  $(TaTb)$  است که در معرض واریانس نمونه‌گیری قرار دارد. با داشتن برآوردی از خطای استاندارد  $ab$  و با فرض نرمال بودن توزیع نمونه‌گیری  $ab$  می‌توان یک  $p$ -value برای  $ab$  به دست آورد. بطور کلی در آزمون سوبل می‌توان از تخمین نرمال برای بررسی معنی‌داری رابطه استفاده کرد. با داشتن برآورد خطای استاندارد اثر غیرمستقیم می‌توان فرضیه صفر را در مقابل فرض مخالف آزمون کرد. آماره  $Z$  برابر است با نسبت  $ab$  به خطای استاندارد آن. حال خروجی مرتبط با رگرسیون مربوطه را بررسی می‌کنیم.

جدول ۲. خروجی مرتبط با رگرسیون

نتیجه	p-value	مقدار آزمون t	مدل رگرسیون
مدل معنی دار است	۰.۰۰۰	۲۹.۹۶	مدل ۱
مدل معنی دار است	۰.۰۰۰	۱۰.۴	مدل ۲
مدل معنی دار است	۰.۰۰۰	۱۲.۰۶	مدل ۳
مدل معنی دار است	۰.۰۰۰	۳۵.۴۵	مدل ۴

این جدول اطلاعاتی در مورد معنی دار بودن ۴ مدل گفته شده را به ما می‌دهد. مشاهده می‌کنیم که در سطح ۵ درصد هر ۴ مدل معنادار شده‌اند ( $pvalue=0.000 < 0.05$ ) نشان می‌دهد که ۴ مدل رگرسیون وجود دارد و تأثیر گذار است نشان می‌دهد و در آخر اثر غیر مستقیم X بر Y با توجه به آزمون سوبل بررسی می‌کنیم و خروجی آن به صورت زیر است:

جدول ۳. خروجی آزمون سوبل

متغیر میانجی	اثر متغیر میانجی	سطح بالایی مقدار بوت استرپ	سطح پایینی مقدار بوت استرپ
تحول سازمانی	۰.۳۹	۰.۵۴	۰.۲۴

با توجه به آزمون سوبل اثر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی در جو سازمانی در سطح ۵ درصد برابر ۰.۳۹ است و فاصله اطمینان آن نیز به طور قابل توجهی بیشتر از صفر است. نشان می‌دهد اثر متغیر میانجی یعنی تحول سازمانی در مدل رگرسیونی معنادار است و تأثیر دارد. جوسازمانی به میزان ۵۲٪ با جوسازمانی رابطه مستقیم دارد. همچنین مقدار ضریب متغیر خلاقیت و نوآوری در رگرسیون برابر ۰.۶۱ است. پس نتیجه می‌شود که فرضهای زیربنایی رگرسیون انجام شده برقرار است و نتایج رگرسیون دارای صحت و اعتبار می‌باشد. خطرپذیری به میزان ۵۴٪ با جوسازمانی رابطه مستقیم دارد. همچنین مقدار ضریب متغیر خطرپذیری در رگرسیون برابر ۰.۶۱ است. پس نتیجه می‌شود که فرضهای زیربنایی رگرسیون انجام شده، برقرار است و نتایج رگرسیون دارای صحت و اعتبار می‌باشد. توجه به جزئیات به میزان ۷۶٪ با جوسازمانی رابطه مستقیم دارد. همچنین مقدار ضریب متغیر توجه به جزئیات در رگرسیون برابر ۰.۸۲ است. پس نتیجه می‌شود که فرضهای زیربنایی رگرسیون انجام شده برقرار است و

نتایج رگرسیون دارای صحت و اعتبار می‌باشد. توجه به ره آورد به میزان ۰.۷۷٪ با جوسازمانی رابطه مستقیم دارد. همچنین مقدار ضریب متغیر توجه به ره آورد در رگرسیون برابر ۰.۷۷ است. پس نتیجه می‌شود که فرض‌های زیربنایی رگرسیون انجام شده برقرار است و نتایج رگرسیون دارای صحت و اعتبار می‌باشد. توجه به اعضا سازمان به میزان ۰.۷۸٪ با جو سازمانی رابطه مستقیم دارد. همچنین مقدار ضریب متغیر خطرپذیری در رگرسیون برابر ۰.۷۹ است. پس نتیجه می‌شود که فرض‌های زیربنایی رگرسیون انجام شده، برقرار است و نتایج رگرسیون دارای صحت و اعتبار می‌باشد. تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان به میزان ۰.۷۶٪ با جوسازمانی رابطه مستقیم دارد. همچنین مقدار ضریب متغیر تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان در رگرسیون برابر ۰.۸۲ است. پس نتیجه می‌شود که فرض‌های زیربنایی رگرسیون انجام شده برقرار است و نتایج رگرسیون دارای صحت و اعتبار می‌باشد. توجه به تیم به میزان ۰.۵۴٪ با جو سازمانی رابطه مستقیم دارد. همچنین مقدار ضریب متغیر توجه به تیم در رگرسیون برابر ۰.۷۷ است. پس نتیجه می‌شود که فرض‌های زیربنایی رگرسیون انجام شده، برقرار است و نتایج رگرسیون دارای صحت و اعتبار می‌باشد. جاه طلبی و تهور طلبی به میزان ۰.۷۶٪ با جوسازمانی رابطه مستقیم دارد. همچنین مقدار ضریب متغیر جاه طلبی و تهور طلبی در رگرسیون برابر ۰.۷۷ است. پس نتیجه می‌شود که فرض‌های زیربنایی رگرسیون انجام شده برقرار است و نتایج رگرسیون دارای صحت و اعتبار می‌باشد. پایداری به میزان ۰.۷۶٪ با جوسازمانی رابطه مستقیم دارد. همچنین مقدار ضریب متغیر پایداری در رگرسیون برابر ۰.۶۸ است. پس نتیجه می‌شود که فرض‌های زیربنایی رگرسیون انجام شده برقرار است و نتایج رگرسیون دارای صحت و اعتبار می‌باشد. با توجه به آزمون سوبل اثر غیر مستقیم فرهنگ سازمانی در تحول سازمان در سطح ۵ درصد برابر ۰.۴۹ است و فاصله اطمینان آن نیز به طور قابل توجهی بیشتر از صفر است. نشان می‌دهد اثر متغیر میانجی در مدل رگرسیونی معنادار است و تأثیر دارد.

### بحث و نتیجه گیری

داده‌های تحقیق از جامعه آماری مدیران و کارکنان اداره کل آموزش و پرورش تهران با استفاده از پرسشنامه گردآوری شده و برای استنباط از داده‌ها و پاسخ به سوال‌های

تحقیق از رگرسیون استفاده شد. بنابراین با توجه به شواهد گردآوری شده از جامعه آماری مورد نظر مطابق با پایه نظری و انتظار تحقیق مشاهده شده و نتایج زیر به دست آمد که فرهنگ سازمانی بر جوّ سازمانی با توجه به تحول سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. ایلجیس<sup>۱</sup> و همکارانش در سال (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان "تأثیر فرهنگ سازمانی بر جوّ سازمانی در طول فرآیند تغییر" ارائه دادند. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر جوّ سازمانی در فرآیند تغییر است. پس از بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر جوّ سازمانی از طریق عوامل فرهنگ مشخص این مقاله به بررسی اهمیت این عوامل و همچنین، مورد مطالعه تجزیه و تحلیل سازمانی عوامل فرهنگ تأثیر بر جو سازمانی بر اساس پژوهش از دو لتونی متوسط شرکت را ارائه می‌دهد. طرح پژوهش بر اساس روش شناسی در بین (۱۹۹۴) و شامل دو مرحله اصلی می‌شود: تجزیه و تحلیل داده‌ها و اعتبار سنجی برای مطالعه موردی و مطالعات موردی روش. در مرحله اول یک روش ارزیابی تخصصی برای بررسی تأثیر و اهمیت عوامل فرهنگ سازمانی بر جوّ سازمانی استفاده شد. به منظور بررسی نتایج محاسبات ریاضی و مطالعه مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش بر بیشترین عوامل مهم تاکید شد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که در طول دوره تغییرات فرهنگ سازمانی بر جوّ سازمانی از طریق عوامل خاص تأثیر می‌گذارد. مدل نظری چگونه اثرات فرهنگ سازمانی بر جوّ سازمانی را تغییر می‌دهد توسعه داده شده است.

خلاقیت و نوآوری بر جوّ سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. در این ارتباط کاظمی و همکارانش در سال (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان "شناسایی میزان تأثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت)" ارائه دادند. آن‌ها بیان کردند: جو سازمانی با ابعادی تعیین کننده در سازمان (مانند ساختار سازمانی، ارتباطات، پاداش، تعهد سازمانی، ریسک پذیری و کار گروهی) از جمله مهمترین عوامل اثرگذار بر نوآوری به شمار می‌آید. هدف این پژوهش شناسایی تأثیر جو سازمانی بر نوآوری است. این پژوهش از نظر ماهیت و روش، از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد و از نظر هدف، کاربردی بوده و جامعه‌ی آماری این پژوهش کلیه‌ی کارکنان شاغل در صف و ستاد بانک ملت شهر تهران هستند که حجم نمونه ۳۵۷



نفر محاسبه شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌ی استاندارد (جو سازمانی آراباسی و پرسشنامه‌ی نوآوری هاگس) استفاده شد که روایی آن با تحلیل عاملی تاییدی، تأیید شده است. برای تحلیل داده‌ها از همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره و برای تأیید مدل از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. تحقیق نشان داد اگرچه از میان هفت متغیر جو سازمانی (با بررسی ضرایب معنی داری برای روابط مفروض شده) تنها تأثیر چهار متغیر تعهد سازمانی، ریسک پذیری، کار گروهی و ارتباطات سازمانی بر نوآوری تأیید شد؛ اما بین جو سازمانی و نوآوری رابطه‌ی همبستگی مستقیم و مثبتی وجود دارد.

خطرپذیری بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. در این ارتباط کاشف و همکارانش در سال (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان "ارتباط اعتماد و ریسک پذیری جو سازمانی با ظرفیت کارآفرینانه در بین رؤساء و کارشناسان هیئت‌های ورزشی" ارائه دادند. در این تحقیق خرده مقیاس‌های اعتماد و ریسک پذیری مورد بررسی قرار گرفت تا ارتباط آن بر ظرفیت کارآفرینانه روشن شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، در سطح جامعه‌ی موردبررسی، اعتماد با ضریب همبستگی  $0/227$  و سطح معنی داری  $0/005$  به عنوان خرده مقیاس جو سازمانی ارتباط مستقیم و معنی داری با ظرفیت کارآفرینانه دارد و ریسک پذیری با ضریب همبستگی  $0/021$  - و سطح معنی داری  $0/799$  به عنوان خرده مقیاس جو سازمانی با ظرفیت کارآفرینانه رابطه معناداری ندارد. همچنین نتایج آزمون پیرسون نشان داد بین جو سازمانی و ظرفیت کارآفرینانه در هیئت‌های ورزشی شهر ارومیه رابطه معنی دار و مستقیمی وجود داشت که با تحقیق طاهری و همکاران و تحقیق نینا روزن بوش هم خوانی دارد.

تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. در این ارتباط رستگار و دایی زاده در سال (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان "بررسی میزان پذیرش تصمیمات مدیران بانک ملی ایران، توسط کارکنان بر اساس سطح تحصیلات، سابقه خدمت و جنسیت در شهرستان ساری" ارائه دادند. هدف این تحقیق بررسی میزان پذیرش تصمیمات مدیران بانک ملی ایران، توسط کارکنان بر اساس سطح تحصیلات، سابقه خدمت و جنسیت در شهرستان ساری سال ۱۳۹۳ بود. روش تحقیق در این مطالعه با توجه به ماهیت موضوع و هدف‌های پژوهش روش تحقیق توصیفی از

نوع پیمایشی بوده و دارای هدف کاربردی است. جامعه آماری به تعداد ۴۵۹ تن بوده که براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با استفاده از جدول مورگان کریجسی تعداد ۲۱۷ نفر از کارکنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با آمار توصیفی (شامل: فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (از آزمون مجذور خی) کلیه مراحل آماری از نرم افزار بسته آماری برای علوم اجتماعی استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که سطح تحصیلات و جنسیت کارکنان بانک ملی ایران در میزان پذیرش تصمیمات ملی و منطق‌های مدیران مؤثر است. سابقه خدمت کارکنان بانک ملی ایران در پذیرش تصمیمات ملی مؤثر نیست ولی بر میزان پذیرش تصمیمات منطقه‌ای مؤثر است.

جاه طلبی و تهور طلبی بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. در این ارتباط جعفری و طالع پسند در سال (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان " روابط ساختاری رهبری توانمند و جوگروهی با عملکرد سازمانی: نقش میانجی تسهیم دانش" ارائه دادند. هدف این پژوهش، آزمون روابط ساختاری رهبری توانمند و جوگروهی با عملکرد سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش در دانشگاه‌های سمنان و شیراز بود. شرکت کنندگان ۲۹۵ نفر از کارمندان (۱۸۰ نفر از دانشگاه شیراز، ۱۱۵ نفر از دانشگاه سمنان) بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. همه آنها مقیاس‌های رهبری توانمند، جوگروهی، عملکرد سازمانی و تسهیم دانش را تکمیل کردند. داده‌ها با مدل تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار LISREL تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که رهبری توانمند به طور مستقیم بر عملکرد سازمانی اثر ساختاری دارد. جوگروهی به طور غیرمستقیم با میانجی نگرش تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. همچنین، جوگروهی بر رفتار تسهیم دانش اثر مستقیم دارد. نگرش تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی اثر مستقیم دارد. رهبری توانمند می‌تواند به طور مستقیم عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار داد. اما شکل‌گیری جوگروهی به طور مستقیم و با واسطه نگرش به تسهیم دانش می‌تواند عملکرد را تحت تأثیر قرار دهد. تلویحات کاربردی یافته‌ها مورد بحث قرار گرفت.

در این ارتباط پایداری بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. مزروعی و بکتاش در سال (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان " بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با پایداری سازمان " انجام دادند. آن‌ها بیان کردند: یکی از مهمترین مسائل پیش روی شرکت‌ها برای موفقیت در دراز مدت، پایداری سازمان می‌باشد. در عصر حاضر شرکت‌ها تنها هدف خود را بیشینه سازی سود و بازده اقتصادی نمی‌دانند و هدف اصلی آنها افزون بر کسب سود اقتصادی، در برگیرنده تمام جنبه‌های محیطی و خدمات اجتماعی نیز می‌باشد. ۳ هدف ذکر شده، ابعاد پایداری را تشکیل می‌دهند. از آن جایی که یکی از زیر ساخت‌های مؤثر شرکت که می‌تواند با پایداری ارتباط داشته باشد فرهنگ سازمان است، این پژوهش به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با پایداری سازمانی در شرکت‌های فرش ماشینی واقع در شهرک امیرکبیر کاشان به این موضوع پرداخته است. جامعه این پژوهش ۲۰۰ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های فرش ماشینی در آن منطقه بود که براساس جدول مورگان حجم نمونه ۱۲۷ نفر محاسبه گردیده است. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه جمع آوری شد و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابتدا نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت سپس برای بررسی فرضیه‌های مورد نظر پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و پایداری سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و برای ایجاد یک شرکت پایدار در بلند مدت می‌توان از فرهنگ سازمانی بهره جست و با ایجاد فرهنگ مناسب در سازمان موجب بقای سازمان در محیط ناپایدار شد.

در این ارتباط فرهنگ سازمانی از طریق جو سازمانی بر تحول سازمان‌ها تأثیر مثبت و معنی داری دارد. تیرگر و آدرم در سال (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان " فرهنگ سازمانی سازمان‌های تحول‌گرا " انجام دادند. آن‌ها بیان کردند: در واقع، تحول در سازمان، تغییر در نگرش‌ها برای بهبود عملکرد افراد در سازمان است. به همین دلیل، در این فرایند تأکید بر فرهنگ، ارزش، باور و دانسته‌های افراد بشر است. فرهنگ سازمانی یکی از جدیدترین واژه‌ها در ادبیات مدیریت است که بسیار مورد توجه صاحب نظران این علم قرار گرفته است همانطور که برای ایجاد خرد و فرزاندگی در انسان‌ها باید تغییر در شخصیت صورت پذیرد برای ایجاد سازمانی مطلوب که از شالوده‌های اصلی اجتماع

کنونی است باید در فرهنگ آن سازمان کنکاش کرد. در این میان مدیریت مهترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان است. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک، بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت باشد. زیرا فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمانها محسوب می‌گردد. از آنجا که برنامه‌های جدید تحول، بیشتر به تحول بنیادی در سازمان‌ها نگاه می‌کند لذا هدف این برنامه تغییر و تحول فرهنگ سازمانها به عنوان زیربنا و بستر است. در این مقاله سعی می‌شود ضمن روش کردن مفاهیم فرهنگ سازمانی، تحول سازمانی و سازمان تحولگرا به تبیین نقش فرهنگ در سازمان تحولگرا جهت ارتقاء سازمان پرداخته شود، به امید این که مورد توجه مدیران سازمانها برای بهره‌گیری هر چه بیشتر قرار گیرد. لذا با توجه به بررسی مقالات در این زمینه مشخص شد که با نتایج تحقیق ما همخوانی دارند، در این تحقیق ما نشان دادیم که فرهنگ سازمانی بر تحولات سازمان‌های دولتی، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود که با توجه به مطالب فوق با القای هر ارزشی نظیر بهره‌وری در سازمان لازم است تغییرات مناسب نیز در فرهنگ سازمان ایجاد شود تا به صورت یک فرهنگ سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید. از این رو مدیران باید فرهنگ موجود در سازمان‌های خود را تجزیه و تحلیل کنند، سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف کرده و فرهنگ و ارزش‌های مناسبی که اهداف آنها را حمایت کند مشخص و سپس ایجاد نمایند. در مواقع مورد لزوم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی راه‌های مناسبی را انتخاب نمایند. مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است. و چنانچه فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقا اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد. چرا که فرهنگ سازمانی تأثیر قابل توجهی بر فعالیت سازمان و رضایت شغلی کارکنان دارد. برقراری تناسب بین فرهنگ سازمانی ضامن حفظ ماهیت سازمان آموزش و پرورش و ماهیت تحول سازمانی سازمان و تخصیص منابع مالی و پولی، فناوری و ابزارآلات و منابع انسانی سازمان با رویکرد ارتقای فرهنگ یادگیری

سازمانی و ایجاد تحول سازمانی در سازمان آموزش و پرورش و تلاش مسئولان سازمان برای انعکاس نتایج پروژه‌های گروه‌های تحقیقاتی در خدمات، محصولات و فرآیندهای کاری سازمان به منظور ایجاد حس خودکارآمدی در اعضا. پیشنهاد می‌شود در سازمان آموزش و پرورش استقبال از طرح‌های خلاقانه و نوآوری‌های سازمانی در رأس امور قرار گیرد برای این کار می‌توان از خلاقیت دانش آموزان فرهیخته استفاده کرد همچنین از افراد جوان و تحصیل کرده در کارها استفاده کرد تا با ایده‌های تازه و خلاق رو برو شد. پیشنهاد می‌شود ریسک پذیری در سازمان بالا رود و مدیران در اجرای برنامه‌های خود از ریسک پذیری بالایی برخوردار باشند تا بتوانند موفقیت‌های زیادی را کسب کنند. در سازمان آموزش و پرورش باید به اعضای سازمان توجه ویژه‌ای شود زیرا این سازمان با قشر آینده ساز جامعه سر و کار دارند بنابراین توجه به استخدام افراد شایسته و استفاده‌ی بهینه و بجا از آنها و توجه به نیازهای آنها باید در رأس امور قرار گیرد همچنین می‌توان با ارائه‌ی پاداش و تشویقاتی به اعضای سازمان عملکرد آنها را بهبود بخشید تا سازمان دارای جوی بهتر باشد. از آنجا که نتایج تصمیمات بر کارکنان سازمان تأثیر زیادی دارد بنابراین توصیه می‌شود به مدیران سازمان که در تصمیمات خود بسیار حساس بوده و دقت نظر لازم را داشته باشند و دید چند جانبه نسبت به تصمیمات خود داشته باشند و بعد آنها را اتخاذ کنند.

### منابع

- ایمانی، مهدی، پاشایی، محمد تقی (۱۳۸۶) "مدیریت تحول در سازمان های هزاره سوم با تمرکز بر کارآفرینی" ماته نامه اجتماعی، اقتصادی، علمی، فرهنگی، شماره، ۸۹-۹۰.
- تیرگر، هدایت و شیما آدرم (۱۳۹۴) "فرهنگ سازمانی سازمانهای تحولگرا"، چهارمین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان، انجمن علمی و حرفه‌ای مدیران و حسابداران گلستان.
- جلالی، زهرا؛ زهرا محمدیان؛ علی صفدریان و حمیده موید فر (۱۳۹۴) "فرهنگ سازمانی، رویکردی مؤثر در تحول نظام اداری"، کنفرانس بین المللی اقتصاد مدیریت و علوم اجتماعی، اسپانیا.
- عسگریان، محمد. (۱۳۸۸). مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۱۰۱-۱۲۴.

عصاری، ناصر؛ کیوان فردائی بنام و سعید رجائی پور (۱۳۹۵) "بررسی رابطه بین جو سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر باهوش سازمانی در بین کارمندان دانشگاه اصفهان"، دومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان.

عین‌اللهی، مریم و توران سلیمانی، (۱۳۹۴) "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با جو سازمانی نوآورانه از دیدگاه کارکنان آموزش و پرورش اردبیل ناحیه ۱ و ۲"، نخستین همایش بین‌المللی مدیریت آموزشی ایران، تهران، مرکز همایش‌های توسعه ایران.

کریمی، مهدی؛ رجایی پور، سعید؛ هویدا، رضا (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ابعاد جو سازمانی و رفتار اخلاقی در بین کارکنان دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. دوره ۴. شماره ۱.

مردانی حموله، مرجان؛ شهرکی واحد، عزیز (۱۳۸۸). رابطه جو سازمانی با ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بیمارستان فاطمه الزهرا (س) نجف آباد. مدیریت سلامت. دوره ۱۲. شماره ۳۸.

مشبکی، اصغر (۱۳۸۰)، "مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزش از رفتار انسانی" تهران: نشر ترمه چاپ دوم.

منوریان، عباس؛ قربانی، محمد حسین؛ شریفی، مسلم (۱۳۸۷) "فرهنگ سازمانی (با تکیه بر مدل دنیسون) (چاپ اول)، شیراز: انتشارات دانشگاه شیراز.

هلر، رابرت (۱۳۸۲) "مدیریت تغییر" ترجمه خدایار ابیلی و سعید علی میرزایی. تهران: سارگل.

ویسی، رضایار؛ ابراهیم نظری و رقیه شکری (۱۳۹۲) "جو سازمانی و فرهنگ سازمانی کارکنان یک سازمان"، اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری) رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

یمین فیروز، موسی؛ نوشین فرد، فاطمه؛ حریری، نجلا. (۱۳۹۳). ارزیابی جو سازمانی کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی منطقه شمال ایران با ابزار بین‌المللی کلایمتکوآل. مجله دانشگاه علوم پزشکی بابل، ۱۵ (۱۴)، ۱۱۴-۱۰۹.

Balthazard, Pier. A, & Cook, Robert. A. (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior Performance Continuum. Proceedings of the 37 Hawaii International Conference on System Sciences.

Bell, E., (2013), Organisational culture & learning: A case study, Nurse Education Today, Volume 33, Issue 11, November 2013, Pages 1337-1341.

- Delgoshae B, Tofighi SH, Kermani B. Relationship Between organizational Climate and Organizational Commitment among Staffs and Managers of Educational Hospitals Affiliated.
- 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.
- Kagan, S., & Kirchberg, V. (2016). Music and sustainability: organizational cultures towards creative resilience—a review. *Journal of Cleaner Production*.
- Petrescu R. (2014). Organizational change process – steps to successful change University of Craiova. Faculty of economics.
- Putthiwani, C. (2015). Exploring the impact of organizational culture on employees in multinational enterprise: A qualitative approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 483-491.
- Samuel, K. (2013). The Effects of Change Management in an Organization: A Case Study of National University of Rwanda (Nur). *Wyno Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 1-18.
- Sokol, A., Gozdek, A., Figurska, I., & Blaskova, M. (2015). Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 182, 279-288.