

نقش فرهنگ سازمانی در تبیین رابطه بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی (مطالعه موردی آموزش و پرورش استان مازندران)

محمد صالحی

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، مازندران drsalehi@iausari.ac.ir

محمدتقی معتمدی تلاوکی

دانش‌آموخته دکتری رشته مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، مازندران (نویسنده مسئول)

m.t_motamed@yahoo.com

صبحه گل نوروزی معلم کلایی

کارشناس رشته تاریخ، دبیر آموزش و پرورش، شهرستان میانرود، مازندران

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: هدف از پژوهش حاضر، بررسی نقش فرهنگ سازمانی در تبیین رابطه بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی در آموزش و پرورش استان مازندران است.

روش پژوهش: توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری آن شامل مدیران، معاونین و کارشناسان آموزش و پرورش استان مازندران به تعداد ۱۴۱۲ نفر می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای تعداد ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پرسش‌نامه‌های مدل تصمیم‌گیری، اعتماد سازمانی و فرهنگ سازمانی بود. روایی صوری و محتوایی ابزارها به تایید متخصصان رسید و پایایی آن‌ها با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرانباخ به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۸۷ و ۰/۸۹ محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شد.

یافته‌ها: در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی و ماموریتی بین مدل تصمیم‌گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم‌گیری سطل زباله و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری: در سازمان با فرهنگ‌های مختلف بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدل‌های تصمیم‌گیری، اعتماد سازمانی.

مقدمه

است که آن را از دیگر نظام‌ها جدا می‌کند. فرهنگ می‌تواند در تمام صحنه‌های زندگی اعضای سازمان موثر باشد (رابینز، ۱۳۸۸). تیلور فرهنگ را کلیت به هم بافته‌ای می‌داند که شامل دانش، هنر، اخلاق، قانون و

اندیشمندان و صاحب‌نظران، ریشه موفقیت‌ها و شکست‌های هر سازمان را در فرهنگ آن جستجو می‌کنند. هر سازمان دارای فرهنگ مختص به خود

تصمیم‌گیرنده‌اند، تصمیم‌گیری نزدیک‌ترین مفهوم به زندگی انسانی و سازمانی است، بر همین اساس بعضی از نظریه‌پردازان؛ مدیریت را مترادف با تصمیم‌گیری می‌دانند. به طور کلی هر فرد اعم از کارمند یا مدیر به دنبال تحقق اهداف مختلفی است و از طرفی هدف‌های سازمان‌ها در نهایت حل مشکلات و تامین نیازهای انسان‌هاست. به بیان دیگر سازمان‌ها، مراکز تصمیم‌گیری در حل مسایل و مشکلات جامعه هستند. (خورشیدی، ۱۳۸۸، ۱۸۲)

تصمیم‌گیری به دلیل ماهیتی که دارد کاری بسیار حساس، مشکل و پیچیده است. تصمیم‌گیری نیروی حیاتی هر سازمان و جز جدایی ناپذیر مدیریت آن محسوب می‌شود؛ چرا که وجود هیچ سازمانی را نمی‌توان بدون وجود مدیریت و تصمیم‌گیری تصور کرد. (مهرعلی زاده، ۱۳۸۸، ۲۸۶) پراهمیت‌ترین وظیفه مدیریت تصمیم‌گیری است. سایمون مدیریت را برابر فرایند تصمیم‌گیری می‌داند. تصمیم‌گیری فرایندی است که از طریق آن، راه‌حل مسأله معین انتخاب می‌گردد. بدین ترتیب تصمیم‌گیری یعنی کوشش‌های سازمان یافته برای کارگروهی که سازمان را از خود محوری مدیر نجات و تصمیم‌گیری گروهی و سازمانی را جایگزین آن می‌سازد. (الوانی، ۱۳۸۹، ۱۹۹) به لحاظ شرایط پیچیده محیط درونی و بیرونی هر سازمان نیازمند اتخاذ تصمیم‌های مهم است. چنین تصمیم‌گیری‌هایی نیازمند ارتباط و اتصال به اهداف و استراتژی‌های سازمان هستند. تصمیم‌گیری عقلانی، مدبرانه و هدفمند، با توسعه و تدوین یک استراتژی تصمیم‌گیری آغاز می‌شود و بعد از طی مراحل، از آن ارزیابی به عمل می‌آید. چنین فرایندی در کلیه سازمان‌ها علی‌رغم تفاوت در ساختار و محصولات و خدمات وجود دارد. (مایکل^۴، ۲۰۰۷)

از واژه تصمیم‌گیری تعاریف مختلفی به عمل آمده است. گروهی از محققان در این زمینه، تصمیم‌گیری را

آداب و رسوم و هر گونه عادت‌هایی که به وسیله انسان به عنوان عضوی از جامعه کسب شده است. (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۸۷، ۱۱) همان طور که انسان‌ها دارای شخصیت منحصر به فرد و ممتاز از یکدیگر هستند، سازمان‌ها نیز به واسطه فرهنگ‌شان دارای شخصیتی منحصر به فرد هستند که این امر ضرورت شناخت فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کند. (کورت و چرماک^۱، ۲۰۰۷، ۶۴۹)

فرهنگ سازمانی نشان دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که سازمان در آنها با کارکنانشان وجوه مشترک دارند. (شانگ لیو^۲، ۲۰۰۶) در جدیدترین چارچوب نظری که توسط دفت^۳ (۱۳۸۹) براساس تحقیقات وسیعی که در زمینه شناخت فرهنگ سازمانی انجام داد است، ارایه شد، به این نتیجه رسید که چهار نوع فرهنگ سازمانی «مشارکتی، کارآفرینی، ماموریتی و بوروکراتیک»^۴ در سازمان‌ها وجود دارد. به طور کلی فرهنگ شامل چهار فاکتور اساسی «شکل دهی رویه‌های سازمانی، متحد نمودن توانمندی‌های سازمانی به یک کل منسجم، ارایه راه‌حل برای مسایلی که سازمان با آنها مواجه می‌باشد و تسهیل نمودن دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان» می‌باشد. (بیلماز و ارگان^۵، ۲۰۰۸) نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که نوع فرهنگ و مولفه‌های آن در انتخاب الگوهای تصمیم‌گیری کاملاً تاثیرگذار می‌باشد. (کوشال و وانتز^۶، ۲۰۰۶) فرهنگ سازمانی که متغیر جمعی می‌باشد، رفتارهای فردی افرادی را در سازمان تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. (دنيسون^۷، ۲۰۰۷)

همان طور که می‌دانیم تصمیم‌گیری بخش مهمی از زندگی هر انسان است، زیرا ما در انتخاب‌هایمان ناگزیر از تصمیم‌گیری هستیم. بدین ترتیب زندگی هر فرد عبارتست از مجموعه‌ای از تصمیم‌ها که در شرایط مختلف اتخاذ می‌نماید. (رضائیان، ۱۳۸۹، ۵۷) سازمان‌ها و مدیران نیز بنا به ضرورت حرفه‌ای

احساسمان اجازه می‌دهد. پس اعتماد بالا با کاهش احساسات منفی به فرد کمک می‌کند در سازمان تا میزان بیشتری عقلایی رفتار کند چراکه دیگر درگیر احساسات منفی ناشی از بی‌اعتمادی نخواهد بود. برخی از عوامل مرتبط با فرهنگ اعتماد در سازمان عبارتند از: عمق و کیفیت روابط بین فردی؛ شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛ شایستگی برای انجام امور و وظایف محوله؛ شفافیت چشم‌انداز و اهداف سازمانی و وفای به عهد. واضح است که بسیاری از این عوامل با رفتار رهبر در سازمان ارتباط دارند. جو اعتماد زمانی به وجود می‌آید که مدیران آنچه که متعهد به انجام آن بوده‌اند را انجام دهند و رفتارشان قابل پیش‌بینی باشد. این قابل پیش‌بینی بودن همواره در سازمان‌ها برای مدیران تاکید شده است، چراکه همان‌طور که در ابتدا گفته شد باعث کاهش استرس نیز می‌شود.

همان‌طور که می‌دانیم آموزش و پرورش از جمله سازمانی‌هایی است که در توسعه فرهنگ و پیشرفت جوامع نقش زیربنایی ایفا می‌کند. آموزش و پرورش استان مازندران نیز با دارا بودن حدود چهار هزار نفر معلم و چهارصد هزار نفر دانش‌آموز عهده‌دار امر تعلیم و تربیت و فرهنگ سازی در این استان می‌باشد. لذا مجموعه تصمیم‌هایی که توسط مدیران آن اتخاذ می‌گردد، در آینده سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و در واقع در آینده دانش‌آموزان این استان تاثیر به سزایی دارد. حال سوالی که در این جا مطرح می‌شود این است که آیا بین الگوهای تصمیم‌گیری مدیران آموزش و پرورش و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد؟ و کدام یک از الگوهای تصمیم‌گیری مدیران آموزش و پرورش رابطه قویتری با اعتماد سازمانی دارند؟ و نهایتاً این که چه عاملی می‌تواند در تبیین رابطه بین الگوهای تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی نقش موثری داشته باشد؟

اعتقاد بر این است که فرهنگ غنی سازمان همانند

فرآیندی می‌دانند که به منظور حل مساله یا مشکلی یا انجام امری از میان امور مختلف، راه‌حل یا راه‌حل‌های مناسبی انتخاب می‌شود. (هوی و میسکل^۹، ۱۹۹۱، اتزیونی^{۱۰}، ۱۹۸۹ و میسبنرگ^{۱۱}، ۱۹۸۳؛ به نقل از مهرعلی‌زاده، ۱۳۸۸، ۲۸۶) تاکنون الگوهای متعدد تصمیم‌گیری توسط نظریه پردازان ارایه شد که هر یک از آنها در شرایط خاص به ویژه عدم اطمینان کاربردی موثر دارند، دفت (۱۳۸۹) نیز چهار الگوی تصمیم‌گیری «علم مدیریت، کارنگی، مرحله ای و سطل زباله»^{۱۲} را معرفی و ارایه نموده است. (دفت، ۱۳۸۹، ۶۸۲)

اگر مدیران سازمان‌ها بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلماً عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت؛ هم‌چنین به منظور اینکه مدیران سازمان‌ها بتوانند به خوبی به وظایف و فعالیت‌های محوله خود پردازند بایستی کارکنان این احساس را داشته باشند که مدیرانشان قابل اعتمادند (کوفوتوس و زومبوس^{۱۳}، ۲۰۰۸، ۳۴۵). وقتی مدیر به کارکنان اعتماد کند، آنها نیز سعی می‌کنند تصمیمات بهتر و دقیق‌تری بگیرند و دانش و معلومات خود را برای انجام وظایف توسعه بدهند. (شفیعی، ۱۳۸۹، ۶)

اعتماد در برگزیده مفاهیم مهمی برای مطالعه است، و کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی به شمار می‌رود. سطح پایین اعتماد باعث می‌گردد که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و سوء ظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج پیدا کند و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات سازمان از کیفیت مطلوبی برخوردار نباشند. (برد و ریل^{۱۴}، ۱۹۹۵). میشر^{۱۵} (۱۹۹۶) اعتماد سازمانی را گرایش کنترل نشده به قابلیت‌های دیگران بر اساس انتظار یا باور به این که صادق، کارآمد و قابل اعتماد هستند تعریف کرد.

به گفته دراگر^{۱۶} (۱۹۹۹) تا جایی عقلایی هستیم که

یک نیروی قوی و انرژی‌زا به وسیله نیروی انسانی کارآ به پیش برده و احساس و ادراک یکسان نسبت به اهداف مشترک و انگیزه قوی در افراد ایجاد می‌نماید. در مدیریت فرهنگ سازمانی نیز عقیده بر این است که امروزه چیزی مستقل از فرهنگ وجود ندارد. با توجه به اهمیت فرهنگ در طرز نگرش، عقاید و رفتارهای افراد هر جامعه و تأثیر آن در پیامدها و ویژگی‌های اجتماعی آن جامعه و این که هر سازمان مشخص دارای فرهنگی مشخص می‌باشد، که به سان فرهنگ آن جامعه در توفیق و کارایی و یا شکست و ناکامی سازمان و کارکنانش مؤثر می‌باشد. لذا پرداختن به این امر و سنجش و تصویر دائمی آن از ضروریات سازمانی برای مدیران تلقی می‌گردد، که باعث شناخت فرهنگ آن سازمان و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن و ضعف و قوت‌های سازمان از جهت فرهنگی برای مدیران و برنامه‌ریزان می‌گردد. (هایلیسلاسی^{۱۷}، ۲۰۰۹، ۲۴۵) بنابراین با عنایت به مطالب مطروحه، این پژوهش قصد دارد، رابطه بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی، که یک مدیر در فرهنگ‌های سازمانی مختلف انتخاب می‌نماید را بررسی نماید. لذا سوال اصلی پژوهش حاضر این است که: «آیا با تاکید بر انواع فرهنگ سازمانی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی در آموزش و پرورش استان مازندران رابطه وجود دارد؟»

پیشینه پژوهش

تحقیقاتی که پیرامون متغیرهای اصلی تحقیق در داخل کشور انجام شده، عبارت است از: جعفری (۱۳۹۱) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «شناسایی مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان قائم‌شهر» که براساس چهار مدل تصمیم‌گیری (علم مدیریت، کارنگی، مرحله‌ای و سطل زباله) انجام شد، نشان داد که مدیران

مدارس به طور معنادری از مدل تصمیم‌گیری کارنگی استفاده می‌کنند این در حالی است که استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری (علم مدیریت، مرحله‌ای و سطل زباله) در بین مدیران مدارس شهرستان قائم‌شهر معنادار نبوده است. همچنین رتبه‌بندی استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری نشان داد که مدل تصمیم‌گیری کارنگی در رتبه اول، مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای در رتبه دوم، مدل تصمیم‌گیری علم مدیریت در رتبه سوم و مدل تصمیم‌گیری سطل زباله در رتبه آخر قرار دارد. شفیع (۱۳۸۹) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت گواه» نشان داد که اعتماد سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت گواه تأثیر دارد. همچنین نتایج این پژوهش مبین این است که شایستگی، قابلیت اعتماد، صداقت و تعهد سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت گواه تأثیر مثبت و معناداری دارد. آریازند (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «جایگاه مدیریت دانش در تصمیم‌گیری‌های مدیران مدارس سازمان آموزش و پرورش شهر تهران» که به بررسی تأثیر مدیریت دانش در تصمیم‌های (انضباطی، پرورشی، مالی و اداری و آموزشی) انجام شد، نشان داد که که مدیریت دانش بر انتخاب نیروهای مدارس توسط مدیران و تصمیم‌های انضباطی، پرورشی، مالی و اداری و آموزشی اتخاذ شده از سوی آنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تأثیر مدیریت دانش در تبادل تجربیات بین مدیران مدارس معنادار بدست آمد. جلیلی نیکو (۱۳۸۹) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود در رشته مدیریت دولتی با عنوان «بررسی رابطه هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض غیر کارکردی با بررسی نقش فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران» که با روش توصیفی پیمایشی انجام شد، نشان داد که سازمان‌های با هوش هیجانی بالا، با هر فرهنگ سازمانی حاکم، از استراتژی

مدیریتی مدیران در افزایش اعتماد درون سازمانی مورد کاوش قرار گیرد (دانایی فرد ۱۳۸۸). اردلان و همکاران (۱۳۸۷) تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین یگانگی فرد سازمان و فرهنگ سازمانی» در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان) انجام داده‌اند که نتایج تحقیق نشان می‌دهد: چهار نوع ویژگی فرهنگ متفاوت بر دانشگاه‌های غرب کشور حاکم است که میانگین فرهنگ سازمانی مشارکتی (درگیری) ۴۳/۳۶، سازگاری (انطباق پذیری) ۴۳/۴۸، رسالتی (مأموریت) ۴۳/۷۸ و فرهنگ ثبات ۴۱/۹۹ است. این نتایج بیانگر آن است که فرهنگ‌های مشارکت، سازگاری، رسالتی و ثبات در مقایسه با میانگین مورد انتظار (۴۵) پایین‌تر از حد متوسط مدل دنیسون و کمتر از ۵۰٪ است (اردلان و همکاران، ۱۳۸۷ به نقل از جلیلی نیکو، ۱۳۸۹، ۱۲۸). هادی‌زاده مقدم و طهرانی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی» که براساس پنج سبک تصمیم‌گیری (عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی) انجام شد، نشان دادند که بین سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی رابطه معنی‌دار منفی، بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی و بین سبک تصمیم‌گیری شهودی و سبک تصمیم‌گیری آنی رابطه معنی‌دار مثبت وجود دارد. همچنین بین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی و هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری وابستگی و آنی در این بررسی رابطه معنی‌دار منفی مشاهده شد. در این بررسی رابطه معناداری بین هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری و دو ویژگی جمعیت شناختی سابقه خدمت و تحصیلات مدیران به دست نیامد. مهرعلی‌زاده، سپاسی و یوسفی (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی تطبیقی جایگاه مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری در دبیرستان‌های نظری دولتی و غیر انتفاعی» نشان دادند که: میزان مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری هم در

همکاری برای مدیریت تعارض غیر کارکردی استفاده می‌کنند. مهدوی پلنگی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی استراتژیک بر کارایی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان مازندران» نشان داد که: مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی استراتژیک شامل حس مسئولیت‌پذیری نسبت به شغل، روحیه ابتکار و خلاقیت، روحیه خودکنترلی و نظام ارزشی حاکم بر سازمان بر میزان کارایی کارکنان مؤثر است و مؤلفه تفکر مشارکتی کارکنان بر کارایی کارکنان مؤثر نمی‌باشد. در مجموع نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی استراتژیک بر میزان کارایی کارکنان مؤثر است. حمدی، کاوسی و صهری (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با الگوی تصمیم‌گیری مدیران» نشان دادند که متغیر فرهنگ سازمانی با الگوی تصمیم‌گیری مدیران رابطه مستقیم و معناداری دارد. و مدیران در سبک‌های تصمیم‌گیری خود از فرهنگ سازمانی الهام می‌گیرند. همچنین مدیران تمایل زیادی به استفاده از سبک‌های دستوری از خود نشان داده‌اند و رغبت آنها به استفاده از سبک مشارکتی در سطح پایینی قرار دارد. رحیم‌نیا و عزیززاده (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد» نشان دادند که؛ مولفه چشم‌انداز بیشترین تأثیر را بر روی فرهنگ سازمانی می‌گذارد. دانایی‌فرد و رجب‌زاده (۱۳۸۸) در تحقیق با عنوان «ارتقای اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران» نشان دادند که اگر کارکنان تصور کنند مدیران شایسته‌ای بر سازمان حاکم‌اند اعتماد سازمانی آنها تحت تأثیر قرار خواهد گرفت در این پژوهش سعی شده که ضمن واکاوی ادبیات مربوط به اعتماد سازمانی، مطالعات انجام گرفته در این زمینه بررسی و ضمن ارائه نقشه ادبیات و نمایش خلاء موجود، نقش شایستگی

دبیرستان‌های دولتی و هم غیر انتفاعی پایین است، زمینه مشارکت عمدتاً در محورهای برنامه درسی و آموزشی و تدریس است و در این رابطه دبیران در دبیرستان‌های غیر انتفاعی مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها دارند. قهرمانی (۱۳۸۴) به پژوهشی با عنوان «بهسازی نظام تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های تهران و مدیران کارشناسان ستادی وزارت آموزش و پرورش» پرداخت. بر این اساس نظام تصمیم‌گیری آموزش و پرورش مشتمل بر پنج عامل محیطی، ساختار تصمیم‌گیری، فرایند تصمیم‌گیری، اجرای تصمیم‌گیری و ارزش‌یابی و بازخورد در نظر گرفته شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش نظام تصمیم‌گیری آموزش و پرورش به طور کلی دارای نواقص و کاستی‌های متعددی است. که بیشتر این نواقص در زمینه عوامل ساختاری تصمیم‌گیری و کم‌ترین مشکلات درباره عوامل اجرایی بوده است. همچنین نتایج نشان داد که تمرکز زدایی از نظام تصمیم‌گیری آموزش و پرورش ضروری و استقرار نظام تصمیم‌گیری نیمه متمرکز توصیه شده است (قهرمانی، ۱۳۸۴، ۳۲). مهرعلی زاده، سپاسی و امیدیان (۱۳۸۴) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین جو سازمانی دانشگاه و مشارکت اعضای هیات علمی در تصمیم‌گیری دانشگاهی» نشان دادند که: مشارکت اعضای هیات علمی در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، پژوهشی و مدیریت متوسط بوده است و بین جو سازمانی و مشارکت اعضای هیات علمی در تصمیم‌گیری رابطه معناداری وجود دارد.

تحقیقاتی که پیرامون متغیرهای اصلی تحقیق در خارج کشور انجام شده عبارت است از: گیلسپی و مان^{۱۸} (۲۰۰۸) در پژوهشی «ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری» در صنعت ساختمان سازی و فروشندگان اتومبیل را سنجیده اند. آنها برای شناخت

فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون استفاده کرده اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان سازی در بعد درگیر شدن در کار و بعد رسالت حاصل شده و کمترین امتیاز در بعد انطباق پذیری بدست آمده است. همچنین، در رابطه با فروشندگان تومبیل، بیشترین امتیاز را در بعد سازگاری و کمترین امتیاز نیز در بعد انطباق پذیری حاصل شده است (جلیلی نیکو، ۱۳۸۹، ۱۳۰). باربارا و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهشی که برای موسسه هیومن سیستمز با عنوان «بررسی تاثیر اعتماد بر کارایی سازمانی» انجام داد، مشخص کرد که اعتماد بر رضایت شغلی، کاهش تعارض، رفتار شهروندی و کارایی بخش‌های سازمان موثر است. او تاثیر اعتماد سازمانی را بر کارایی و خروجی سازمان چنین تشریح نمود که با توجه به تاثیر بر انگیزش، تعهد سازمانی، کارایی و کاهش تعارض نهایتاً خروجی سازمان تحت تاثیر خواهد بود. ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) در پژوهشی «تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها» مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز و بعد ثبات کمترین امتیاز آورده است. همچنین، از نتایج تحقیق بر می‌آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق پذیری و ثبات می‌باشد. کوشال و وانتز^{۱۹} (۲۰۰۶) تحقیقی با عنوان «نقش فرهنگ و شخصیت در انتخاب استراتژی مدیریت تعارض» انجام داده‌اند، که یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد: فرهنگ بین ۱٪ در استراتژی سلطه به حساب می‌آید. استراتژی سلطه و اجتناب با فرهنگ فردگرایی و جمع‌گرایی رابطه معنادار مثبت دارد. استراتژی اجتناب با فردگرایی افقی رابطه معنادار منفی دارد. بعد توجه به خود و توجه به دیگران، با بعد فردگرایی و جمع‌گرایی همپوشانی دارد. استراتژی

دست آورد. لوس‌سیر^{۲۲} (۲۰۰۰) در تحقیقی با عنوان «بررسی عوامل موثر بر اثربخشی تصمیم‌گیری گروهی» نشان داد که کارکرد گروه را تابعی از زمینه سازمانی (محیط، مأموریت، رهبری گروه و اهداف گروه)، فرایند گروه (نقوش گروهی، هنجارها، انسجام، موقعیت‌ها، تصمیم‌گیری و رفع تضاد) و مراحل توسعه گروه هستند.

مدل عملیاتی پژوهش

این مدل عملیاتی از ترکیب مدل فرهنگ سازمانی دفت (۱۳۸۹) با الگوهای (مشارکتی، کارآفرینی، مأموریتی و بورکراتیک)، مدل تصمیم‌گیری دفت (۱۳۸۹) با الگوهای (علم‌مدیریت، کارنگی، تدریجی و سطل زباله)، و مدل اعتماد سازمانی اتکینسون و بوچر (۲۰۰۳) با مولفه‌های (صداقت و درستی، قابلیت اتکا، شایستگی و تعهد سازمانی) حاصل شده و نشان می‌دهد که تحت تاثیر انواع فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش استان مازندران، چه رابطه‌ای بین هر یک از مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی وجود دارد؟

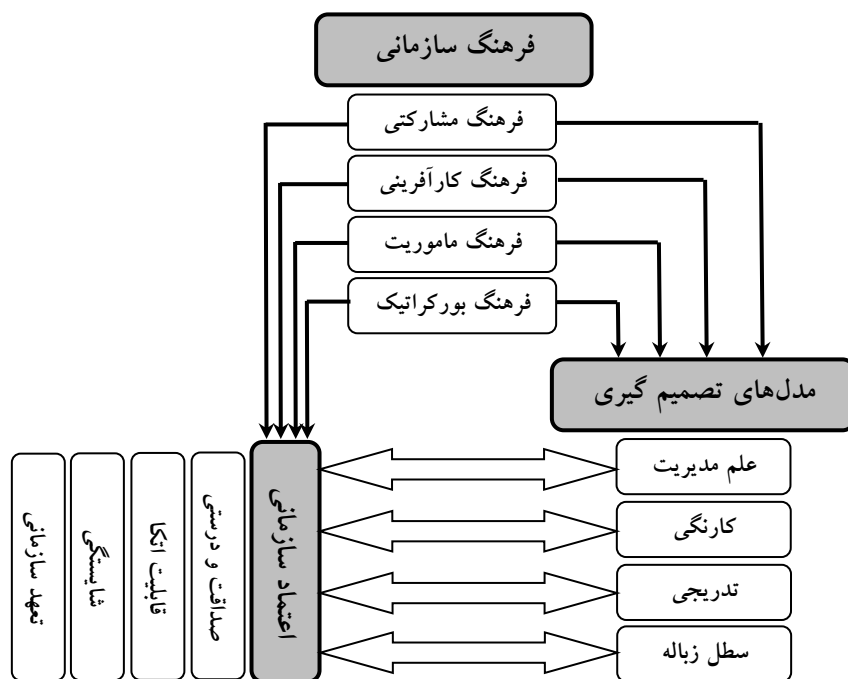
روش پژوهش

از آنجا که در این پژوهش به بررسی وضعیت موجود (مدل‌های تصمیم‌گیری، اعتماد سازمانی و فرهنگ سازمانی) پرداخته شده، لذا در ردیف تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد و با توجه به این که به بررسی رابطه بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی می‌پردازد، در ردیف تحقیقات همبستگی است. همچنین از نظر توجه به هدف در رسته تحقیقات کاربردی و از نظر زمان گذشته نگر است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران شامل (مدیران، معاونین و کارشناسان) در سال ۱۳۹۱ می‌باشد، که به تعداد ۱۴۱۲ نفر می‌باشند.

اجتناب با مکتب اجتماعی و انعطاف‌پذیری رابطه معنادار مثبت، لیکن با روحیه رابطه معنادار منفی دارد. موبلی و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی «مدل دنیسون را در سازمان‌های مختلف چینی» مورد سنجش قرار دادند. از جمله در سازمان‌های تولیدکننده مبل، شاخص چشم‌انداز بیشترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به دست آوردند. در شرکت‌های بیمه شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص مشتری‌گرایی کمترین امتیاز را به دست آوردند. در بیمارستان‌های دولتی شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص تغییرپذیری کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند و در نهایت، در شرکت‌های با فن‌آوری بالای شاخص یادگیری سازمانی بیشترین و توسعه قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند (جلیلی نیکو، ۱۳۸۹، ۱۳۰). اسپایسر و سادلر اسمیت^{۲۰} (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی سبک‌های تصمیم‌گیری دانشجویان رشته بازرگانی دانشگاه‌های انگلستان» که براساس پنج سبک تصمیم‌گیری (عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی) انجام شد، نشان دادند که در گروه اول بین سبک عقلایی و هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی، آنی و اجتنابی رابطه معنادار منفی، بین سبک تصمیم‌گیری شهودی و آنی و بین سبک تصمیم‌گیری وابستگی و اجتنابی رابطه معنادار مثبت بدست آوردند. در گروه دوم وجود همبستگی معنادار مثبت بین دو سبک اجتنابی و آنی نیز تایید شد. ثانهم^{۲۱} (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان «بررسی سبک‌های تصمیم‌گیری افسران ارتش کشور سوئی» که براساس سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری انجام شد، نشان داد که بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی و هر یک از سبک‌های شهودی، اجتنابی و آنی افراد مورد مطالعه رابطه معنادار معکوس، بین سبک تصمیم‌گیری شهودی و آنی و بین سبک تصمیم‌گیری وابستگی و اجتنابی رابطه معنادار مثبت به

تقسیم شده و به صورت تصادف ۹ شهرستان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند، سپس از هر شهرستان به صورت تصادفی و با رعایت نسبت جامعه به نمونه، نمونه آماری انتخاب شدند.

با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای اندازه‌گیری $\alpha=5\%$ و به شرح جدول (۱) تعداد ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. لذا ابتدا کل استان به سه خوشه شرقی، مرکزی و غربی



نمودار ۱ - مدل عملیاتی تحقیق، این مدل عملیاتی از ترکیب سه مدل، فرهنگ سازمانی دفت (۱۳۸۹)، تصمیم‌گیری دفت (۱۳۸۹) و اعتماد سازمانی اتکینسون و بوچر (۲۰۰۳) حاصل شده است.

جدول ۱ - تعداد نمونه آماری

جمع کل	غرب			مرکزی			شرق			خوشه شهر
	رامسر	تنکابن	نوشهر	آمل	بابل	ساری	میانرود	نکا	بهشهر	
۴۴۹	۴۷	۴۹	۵۱	۵۳	۷۱	۶۲	۳۲	۳۷	۴۷	جامعه
۱	۰,۱۰	۰,۱۱	۰,۱۱	۰,۱۲	۰,۱۶	۰,۱۴	۰,۰۷	۰,۰۸	۰,۱۱	نسبت
۳۰۶	۳۲	۳۳	۳۵	۳۶	۴۹	۴۲	۲۲	۲۵	۳۲	نمونه

مدیریت، کارنگی، تدریجی و سطل زباله) و در طیف ۵ گزینه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظم، مخالف و کاملاً مخالفم) لیکرت طراحی شده است. پرسش‌نامه اخیر در تحقیق جعفری (۱۳۹۱) مورد استفاده قرار گرفته است.

اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق پرسش‌نامه‌های ذیل جمع‌آوری شد:
۱- پرسش‌نامه مدل تصمیم‌گیری: این پرسش‌نامه دارای ۳۰ سوال بوده و براساس مدل‌های تصمیم‌گیری دفت (۱۳۸۹) در چهار الگوی (علم

هم‌چنین هر چند پایایی ابزار در تحقیقات متعددی محاسبه و تایید شده است، اما محقق جهت سنجش پایایی پرسش‌نامه‌ها از آزمون ضریب آلفای کراباخ استفاده نمود که ضریب محاسبه شده برای پرسش‌نامه تصمیم‌گیری $\alpha=0.83$ ، برای پرسش‌نامه اعتماد سازمانی $\alpha=0.87$ و برای پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی $\alpha=0.89$ محاسبه شده است.

تجزیه و تحلیل: جهت تجزیه و تحلیل اطاعات در بخش آمار توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، نمودار، میانگین و انحراف استاندارد و در بخش آمار استنباطی از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شد.

یافته‌ها

- بررسی فرهنگ سازمانی حاکم در اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران:

داده‌های جمع آوری شده از پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (بهشهر و میانرود) فرهنگ سازمانی حاکم مشارکتی، در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (ساری یک، بابل و تنکابن)

۲- پرسش‌نامه اعتماد سازمانی: این پرسش‌نامه دارای ۱۶ سوال بوده و براساس مدل اتکینسون و بوچر (۲۰۰۳) در چهار مولفه‌ی (صداقت، شایستگی، قابلیت اتکا و تعهد سازمانی) و در طیف ۵ گزینه‌ای (همیشه، معمولاً، گاهی، بندرت و هرگز) لیکرت طراحی شده است. این پرسش‌نامه در تحقیق شفيعی (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است.

۳- پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی: این پرسش‌نامه دارای ۲۴ سوال بوده و براساس مدل فرهنگ سازمانی دفت (۱۳۸۹) در چهار بعد (ماموریت، انطباق پذیری، مشارکت و بوروکراتیک) و در طیف ۵ گزینه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظرم، موافقم و کاملاً موافقم) لیکرت طراحی شده است. این پرسش‌نامه در تحقیق سوخته سرایی (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است.

روایی و پایایی: از آنجایی که پرسش‌نامه‌های پژوهش، محقق ساخته بوده و در تحقیقات مختلف مورد استفاده واقع شده، لذا محقق مجدداً جهت تعیین روایی صوری و محتوایی آنها از نظر متخصصان و صاحب‌نظران علم مدیریت بهره‌گیری نمود است.

جدول ۲ - بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران

ردیف	نام اداره آموزش و پرورش	فرهنگ سازمانی			
		مشارکتی	کارآفرینی	ماموریتی	بورگراتیک
۱	بهشهر	۳,۴۵	۳,۱۲	۲,۸۹	۲,۷۷
۲	نکا	۳,۱۲	۲,۷۷	۳,۲۲	۲,۵۵
۳	میانرود	۳,۷۶	۲,۸۹	۳,۲۴	۳,۱۴
۴	ساری یک	۳,۱۴	۳,۴۹	۲,۷۶	۲,۴۵
۵	بابل	۳,۳۹	۳,۸۹	۲,۶۵	۲,۴۳
۶	آمل	۳,۳۶	۲,۸۹	۳,۸۰	۲,۱۴
۷	نوشهر	۳,۲۹	۳,۰۳	۳,۶۴	۲,۳۹
۸	تنکابن	۳,۳۴	۳,۶۵	۲,۸۹	۳,۱۴
۹	رامسر	۳,۴۶	۳,۰۷	۲,۶۵	۳,۷۷
۱۰	کل	۳,۴۳	۳,۲۸	۳,۰۷	۲,۷۲

بر کل اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران فرهنگ مشارکتی است.

- بررسی مدل‌های تصمیم‌گیری حاکم در اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران و اعتماد سازمانی:

فرهنگ سازمانی حاکم کارآفرینی، در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (نکا، آمل و نوشهر) فرهنگ سازمانی حاکم ماموریتی و در اداره‌ی آموزش و پرورش شهرستان (رامسر) فرهنگ سازمانی حاکم بورکراتیک می‌باشد. هم‌چنین فرهنگ سازمانی حاکم

جدول ۳ - بررسی مدل‌های تصمیم‌گیری حاکم بر اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران و اعتماد سازمانی

ردیف	نام اداره آموزش و پرورش	مدل‌های تصمیم‌گیری				اعتماد سازمانی
		علم مدیریت	کارنگی	مرحله‌ای	سطل زبانه	
۱	بهشهر	۲,۴۵	۳,۶۹	۳,۲۹	۳,۰۲	۳,۴۸
۲	نکا	۲,۴۵	۳,۳۳	۲,۹۸	۳,۸۷	۳,۲۲
۳	میاندروود	۲,۵۲	۳,۶۷	۳,۱۹	۲,۸۹	۳,۴۵
۴	ساری یک	۲,۴۴	۳,۳۱	۳,۶۹	۲,۸۷	۳,۳۵
۵	بابل	۲,۵۵	۳,۲۹	۳,۶۷	۲,۹۸	۳,۳۶
۶	آمل	۲,۱۲	۳,۷۸	۳,۱۴	۲,۹۸	۳,۴۵
۷	نوشهر	۲,۲۵	۳,۳۰	۳,۸۹	۲,۹۸	۳,۱۲
۸	تنکابن	۲,۶۸	۳,۱۸	۳,۶۶	۳,۰۲	۳,۵۸
۹	رامسر	۲,۶۹	۳,۳۶	۲,۹۷	۳,۶۸	۳,۰۸
۱۰	کل	۲,۴۵	۳,۳۶	۳,۴۱	۳,۰۵	۳,۳۵

تنکابن دارای بالاترین میانگین اعتماد سازمانی با میانگین ۳,۵۸ و اداره آموزش و پرورش رامسر دارای پایین‌ترین میانگین اعتماد سازمانی با میانگین ۳,۰۸ در بین کل اداره‌ها می‌باشند.

تجزیه و تحلیل فرضیه شماره یک: در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

براساس اطلاعات جدول شماره ۲، اداره‌های آموزش و پرورش دو شهرستان بهشهر و میاندروود دارای فرهنگ سازمانی مشارکتی هستند. لذا رابطه مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی در این دو اداره مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- داده‌های جمع آوری شده از پرسش نامه تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (بهشهر، میاندروود و آمل) مدل تصمیم‌گیری حاکم کارنگی، در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (ساری یک، بابل، تنکابن و نوشهر) مدل تصمیم‌گیری حاکم مرحله‌ای و در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (نکا، و رامسر) مدل تصمیم‌گیری حاکم سطل زبانه است. هم‌چنین مدل تصمیم‌گیری علم مدیریت در هیچ یک از اداره‌ها حاکم نمی‌باشد و مدل تصمیم‌گیری حاکم بر کل اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران مدل کارنگی است.

- داده‌های جمع آوری شده از پرسش‌نامه اعتماد سازمانی نشان می‌دهد که، اداره آموزش و پرورش

جدول ۴ - خلاصه مدل

ضریب همبستگی چندگانه	مجذور همبستگی	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تخمین
۰,۶۹۸	۰,۴۸۷	۰,۴۴۵	۰,۲۸۶

جدول ۵ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر $R=0,698$ می‌باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این

گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

جدول ۶ - تحلیل واریانس رگرسیون داده‌های فرضیه شماره یک

نوع متغیر	نوع آزمون	منابع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	نسبت F	سطح معناداری
رابطه مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی	تحلیل واریانس رگرسیون	رگرسیون	۳,۸۱۱	۴	۰,۹۵۳	۱۱,۶۳۷	۰,۰۰۰
		باقی مانده	۴,۰۱۲	۴۹	۰,۰۸۲		
		کل	۷,۸۲۳	۵۳			

مطابق جدول ۶، چون در سطح اطمینان ۹۵٪ و $\alpha=5\%$ سطح معناداری $=0,000$ خطای اندازه‌گیری ۵٪ سطح معناداری $=0,000$ بین متغیرها) تایید می‌شود.

جدول ۷ - برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده

Sig	t	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد	مدل تصمیم‌گیری
		Beta	خطای معیار		
۰,۵۶۷	۰,۵۷۶		۰,۶۶۷	۰,۴۴۷	ثابت
۰,۳۵۴	۰,۹۳۶	۰,۱۰۳	۰,۰۹۳	۰,۰۸۷	علم مدیریت
۰,۰۰۰	۶,۶۱۹	۰,۶۹۰	۰,۱۱۵	۰,۷۶۳	کارنگی
۰,۲۰۵	-۱,۲۸۵	-۰,۱۳۲	۰,۱۵۶	۰,۲۰۰	مرحله‌ای
۰,۰۶۷	۱,۸۷۵	۰,۲۰۷	۰,۱۳۱	۰,۲۴۵	سطل زباله

مطابق جدول ۷، فقط رابطه مدل تصمیم‌گیری کارنگی با اعتماد سازمانی معنادار است و با توجه به $\beta=0,690$ بیشترین تاثیر را این مدل تصمیم‌گیری بر اعتماد سازمانی دارد. و در سایر موارد رابطه معناداری بین مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی وجود ندارد. لذا این‌گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین مدل تصمیم‌گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

تجزیه و تحلیل فرضیه شماره دو: در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

براساس اطلاعات جدول شماره ۲، اداره‌های آموزش و پرورش سه شهرستان ساری یک، بابل و تنکابن دارای فرهنگ سازمانی کارآفرینی هستند. لذا رابطه مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی در این سه اداره مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۸ - خلاصه مدل

خطای معیار تخمین	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور همبستگی	ضریب همبستگی چندگانه
۰,۲۷۳	۰,۵۰۴	۰,۵۲۰	۰,۷۲۱

جدول ۸ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر $R=0,721$ می باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این

گونه نتیجه گیری می شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

جدول ۹ - تحلیل واریانس رگرسیون داده‌های فرضیه شماره دو

سطح معناداری	نسبت F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	منابع تغییرات	نوع آزمون	نوع متغیر
۰,۰۰۰	۳۲,۲۸۶	۲,۴۰۸	۴	۹,۶۳۲	رگرسیون	تحلیل واریانس رگرسیون	رابطه مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی
		۰,۰۷۵	۱۱۹	۸,۸۷۵	باقی مانده		
			۱۲۳	۱۸,۵۰۷	کل		

مطابق جدول ۹، چون در سطح اطمینان ۹۵٪ و $\alpha = 5\%$ سطح معناداری $= 0,000$ خطای اندازه‌گیری بین متغیرها) تایید می شود.

جدول ۱۰ - برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده

Sig	t	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب مدل تصمیم‌گیری
		Beta	خطای معیار	
۰,۵۹۱	۰,۵۳۹		۰,۴۴۰	ثابت
۰,۶۶۴	۰,۴۳۵	۰,۰۲۸	۰,۰۴۵	علم مدیریت
۰,۲۰۵	-۱,۲۷۴	-۰,۰۸۲	۰,۰۷۱	کارنگی
۰,۰۰۰	۱۱,۳۳۵	۰,۷۳۱	۰,۰۷۳	مرحله‌ای
۰,۰۵۹	۱,۹۰۹	۰,۱۲۴	۰,۰۷۱	سطح زیاله

مطابق جدول ۱۰، فقط رابطه مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای با اعتماد سازمانی معنادار است و با توجه به $\beta=0,731$ بیشترین تاثیر را این مدل تصمیم‌گیری بر اعتماد سازمانی دارد. و در سایر موارد رابطه معناداری بین مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی وجود ندارد. لذا این‌گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

تجزیه و تحلیل فرضیه شماره سه: در سازمان‌های با فرهنگ ماموریتی بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

براساس اطلاعات جدول شماره ۲، اداره‌های آموزش و پرورش سه شهرستان ساری یک، بابل و تنکابن دارای فرهنگ سازمانی کارآفرینی هستند. لذا

رابطه مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی در این سه اداره مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۱۱ - خلاصه مدل

خطای معیار تخمین	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور همبستگی	ضریب همبستگی چندگانه
۰,۱۹۱	۰,۶۲۷	۰,۶۴۲	۰,۸۰۱

جدول ۱۱ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر $R=0.801$ می‌باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این

گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ ماموریتی بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

جدول ۱۲ - تحلیل واریانس رگرسیون داده‌های فرضیه شماره سه

نوع متغیر	نوع آزمون	منابع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	نسبت F	سطح معناداری
رابطه مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی	تحلیل واریانس رگرسیون	رگرسیون	۶,۰۰۱	۴	۱,۵۰۰	۴۰,۸۵۴	۰,۰۰۰
		باقی مانده	۳,۳۴۲	۹۱	۰,۰۳۷		
		کل	۹,۳۴۳	۹۵			

مطابق جدول ۱۲، چون در سطح اطمینان ۹۵٪ و $\alpha=5\%$ سطح معناداری $=0.000$ خطای اندازه‌گیری Sig محاسبه شده، فرض خطی بودن مدل (رابطه خطی بین متغیرها) تایید می‌شود.

جدول ۱۳ - برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده

Sig	t	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد	مدل تصمیم‌گیری
		Beta	خطای معیار		
۰,۴۷۳	۰,۷۲۰		۰,۳۳۷	۰,۲۴۳	ثابت
۰,۰۳۲	۲,۱۸۲	۰,۱۴۱	۰,۰۵۰	۰,۱۰۹	علم مدیریت
۰,۰۰۰	۱۲,۵۹۸	۰,۸۰۰	۰,۰۶۱	۰,۷۷۵	کارنگی
۰,۹۵۶	۰,۰۵۵	۰,۰۰۴	۰,۰۴۲	۰,۰۰۲	مرحله‌ای
۰,۴۷۷	۰,۷۱۳	۰,۰۴۹	۰,۰۳۹	۰,۰۲۸	سطح زبانه

مطابق جدول ۱۳، رابطه مدل تصمیم‌گیری کارنگی با اعتماد سازمانی معنادار است و مدل تصمیم‌گیری کارنگی با $\beta=0.800$ بیشترین تاثیر را بر اعتماد سازمانی دارد و در سایر موارد رابطه معناداری بین مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی وجود ندارد. لذا این گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ ماموریتی بین مدل تصمیم‌گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

تجزیه و تحلیل فرضیه شماره چهار: در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

بر اساس اطلاعات جدول شماره ۲، اداره آموزش و پرورش شهرستان رامسر دارای فرهنگ سازمانی بورکراتیک است. لذا رابطه مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی در این اداره مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۱۴ - خلاصه مدل

خطای معیار تخمین	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور همبستگی	ضریب همبستگی چندگانه
۰,۱۸۵	۰,۶۹۸	۰,۷۳۷	۰,۸۵۸

جدول ۱۴ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر $R=0,858$ می‌باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این‌گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

جدول ۱۵ - تحلیل واریانس رگرسیون داده‌های فرضیه شماره چهار

نوع متغیر	نوع آزمون	منابع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	نسبت F	سطح معناداری
رابطه مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی	تحلیل واریانس رگرسیون	رگرسیون	۲,۶۰۴	۴	۰,۶۵۱	۱۸,۹۰۹	۰,۰۰۰
		باقی مانده	۰,۹۳۰	۲۷	۰,۰۳۴		
		کل	۳,۵۳۴	۳۱			

مطابق جدول ۱۵، چون در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای اندازه‌گیری $\alpha=5\%$ سطح معناداری $=0,000$ و Sig محاسبه شده، فرض خطی بودن مدل (رابطه خطی بین متغیرها) تایید می‌شود.

جدول ۱۶ - برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده

Sig	t	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب	مدل تصمیم‌گیری
		Beta	خطای معیار		
۰,۹۲۸	-۰,۰۹۲		۰,۸۱۹	-۰,۰۷۵	ثابت
۰,۹۵۴	-۰,۰۸۵	-۰,۰۰۷	۰,۱۵۴	-۰,۰۰۹	علم مدیریت
۰,۶۳۳	-۰,۴۸۳	-۰,۰۵۵	۰,۱۲۴	-۰,۰۶۰	کارنگی
۰,۲۴۲	۱,۱۹۷	۰,۱۵۰	۰,۱۲۴	۰,۱۴۸	مرحله‌ای
۰,۰۰۰	۷,۷۴۹	۰,۸۸۴	۰,۱۰۲	۰,۷۸۸	سطل زبانه

مطابق جدول ۱۶، رابطه مدل تصمیم‌گیری سطل زبانه با اعتماد سازمانی معنادار است و این مدل تصمیم‌گیری با $\beta=0,788$ بیشترین تاثیر را بر اعتماد سازمانی دارد و در سایر موارد رابطه معناداری بین مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی وجود ندارد. لذا این‌گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم‌گیری سطل زبانه و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.» نتیجه‌گیری و پیشنهادات

امروزه در مقایسه با گذشته ایفای نقش مدیریت یا به عبارتی هماهنگی ساختن فعالیت‌ها و امکانات سازمان به منظور حصول به اهداف سازمان به لحاظ وسعت ارتباطات قلمرو و پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان و نیز گسترش پیچیدگی افکار و انتظارات کارکنان و مهارت‌های استفاده از تجهیزات بسیار دشوارتر شده است. در نتیجه می‌توان انتظار داشت مدیران برگرفته از نوع فرهنگ سازمانی رفتار و عملکرد متفاوتی داشته باشند. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی نیازها و باورها انتظارات و ادراکات مختلف می‌تواند بر سطح اعتماد سازمانی تاثیر داشته باشد (فلاحی، ۱۳۸۹، ۳).

فرهنگ سازمانی بعنوان پدیده‌ای که نقش گرفته از سیاست‌ها و رویکردهای مدیران رده بالای سازمانی می‌باشد از جمله عوامل ساخته شده توسط منابع انسانی سازمان است که نقش مهمی در ادارات و سازمان‌ها دارد. صاحب نظران نسبت فرهنگ سازمانی به سازمان را، هم‌چون نسبت شخصیت به فرد می‌دانند که نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار (فردی و سازمانی) دارد (لاوسن و شن، ۱۳۸۱، ۱۲۴). به عبارتی دیگر صاحبان قدرت و تصمیم در سازمان، صاحبان فرهنگ و ایدئولوژی آن هستند. فرهنگ پدیده‌ترین، عمیق‌ترین و بلندمدت‌ترین اثر را بر رفتارهای انسان دارد. (مهدوی پلنگی، ۱۳۸۹، ۳۴) از طریق فرهنگ است که می‌توان هدف و نوع رفتار اجتماعی و سازمانی افراد را فهمید. بنابراین احیای حس وفاداری، تعهد، فداکاری و شایستگی در راستای ارزش‌ها و آرمان‌های یک جامعه و در یک کلام اعتماد سازمانی ارتباط مستقیمی با فرهنگ حاکم آن دارد. (صالحی و معتمدی‌تلاوکی، ۱۳۸۷، ۳۴)

شناخت فرهنگ سازمانی حاکم در سازمان، راهکاری مناسب برای مدیران سازمان ارایه و دست‌اندرکاران را در مورد اهداف سازمان یاری

می‌بخشد تا برنامه‌های آینده خود را با پیش درآمدی سنجیده‌تر سازمان دهند. مدیریت سازمان نمی‌تواند بدون شناخت افراد و فرهنگ فردی و سازمانی، در سازمان تحول مثبت ایجاد نماید، مگر آن که فرهنگ حاکم بر محیط سازمان را مورد بررسی قرار داده و فرهنگ سازمان را بشناسد تا بتواند تغییر و تحولی اساسی و کارا در عملکرد کارکنان بوجود آورد (نیازآذری و تقوایی‌یزدی، ۱۳۸۹، ۴۴).

براین اساس در این پژوهش نقش فرهنگ سازمانی در تبیین رابطه بین مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی بررسی شد. لذا چهار نوع فرهنگ سازمانی «مشارکتی، کارآفرینی، ماموریتی و بورکراتیک» در اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران مورد مطالعه قرار گرفت و مشخص شده که در اداره‌های آموزش و پرورش (بهشهر و میانرود) فرهنگ سازمانی حاکم مشارکتی، در اداره‌های آموزش و پرورش (ساری یک، بابل و تنکابن) فرهنگ سازمانی حاکم کارآفرینی، در اداره‌های آموزش و پرورش (نکا، آمل و نوشهر) فرهنگ سازمانی حاکم ماموریتی و در اداره آموزش و پرورش (رامسر) فرهنگ سازمانی حاکم بورکراتیک می‌باشد. هم‌چنین فرهنگ سازمانی حاکم بر کل اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران فرهنگ مشارکتی است. این یافته با نتایج تحقیق اردلان (۱۳۸۷) همسو می‌باشد.

هم‌چنین مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران نیز مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاکی از آن است که: در اداره‌های آموزش و پرورش (بهشهر، میانرود و آمل) مدل تصمیم‌گیری کارنگی، در اداره‌های آموزش و پرورش (ساری یک، بابل، تنکابن و نوشهر) مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای و در اداره‌های آموزش و پرورش (نکا، و رامسر) مدل تصمیم‌گیری سطل زباله رایج است. هم‌چنین مدل تصمیم‌گیری علم مدیریت در هیچ یک از اداره‌ها رایج نمی‌باشد و مدل تصمیم‌گیری

مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که «در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین مدل تصمیم‌گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد». این یافته تا حدودی با نتایج پژوهش جعفری (۱۳۹۱)، حمدی و همکاران (۱۳۸۸) و دانایی‌فرد و رجب‌زاده (۱۳۸۸) همسو می‌باشد.

در فرضیه شماره دو رابطه بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که «در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد». این یافته نیز تا حدودی با نتایج پژوهش جلیلی نیکو (۱۳۸۹)، حمدی و همکاران (۱۳۸۸)، دانایی‌فرد و رجب‌زاده (۱۳۸۸)، اردلان و همکاران (۱۳۸۸)، گیلسی و همکاران (۲۰۰۸) و کوشال و وانتز (۲۰۰۶) همسو می‌باشد.

در فرضیه شماره سه رابطه بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های با فرهنگ ماموریتی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که: «در سازمان‌های با فرهنگ ماموریتی بین مدل تصمیم‌گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد». این یافته نیز تا حدودی با نتایج پژوهش جعفری (۱۳۹۱)، جلیلی نیکو (۱۳۸۹)، حمدی و همکاران (۱۳۸۸)، دانایی‌فرد و رجب‌زاده (۱۳۸۸)، اردلان و همکاران (۱۳۸۸)، گیلسی و همکاران (۲۰۰۸)، کوشال و وانتز (۲۰۰۶)، موبلی و همکاران (۲۰۰۵) همسو می‌باشد.

در فرضیه شماره چهار رابطه بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که: «در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم‌گیری سطل زباله و اعتماد سازمانی رابطه

رایج بر کل اداراهای آموزش و پرورش استان مازندران نیز مدل کارنگی است. این یافته با نتایج تحقیق جعفری (۱۳۹۱)، آریا زند (۱۳۸۹)، حمدی و همکاران (۱۳۸۸) و هادی‌زاده مقدم و طهرانی (۱۳۸۷) در داخل کشور و اسپایسر و اسمیت (۲۰۰۵) و ثانهم (۲۰۰۴) در خارج از کشور همسو می‌باشد.

داده‌های حاصل از پرسش‌نامه اعتماد سازمانی نشان داد که، اداره آموزش و پرورش تنکابن دارای بالاترین میانگین اعتماد سازمانی با میانگین ۳,۵۸ و اداره آموزش و پرورش رامسر دارای پایین‌ترین میانگین اعتماد سازمانی با میانگین ۳,۰۸ در بین کل اداره‌ها می‌باشند. و در مجموع اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران از سطح اعتماد سازمانی نسبتاً مطلوبی برخوردار می‌باشند.

اعتقاد بر این است که فرهنگ غنی سازمان همانند یک نیروی قوی و انرژی‌زا به وسیله نیروی انسانی کارآ به پیش برده و احساس و ادراک یکسان نسبت به اهداف مشترک و انگیزه قوی در افراد ایجاد می‌نماید. در مدیریت فرهنگ سازمانی نیز عقیده بر این است که امروزه چیزی مستقل از فرهنگ وجود ندارد. با توجه به اهمیت فرهنگ در طرز نگرش، عقاید و رفتارهای افراد هر جامعه و تأثیر آن در پیامدها و ویژگی‌های اجتماعی آن جامعه و این که هر سازمان مشخص دارای فرهنگی مشخص می‌باشد، که به سان فرهنگ آن جامعه در توفیق و کارآیی و یا شکست و ناکامی سازمان و کارکنانش مؤثر می‌باشد. لذا پرداختن به این امر و سنجش و تصویر دائمی آن از ضروریات سازمانی برای مدیران تلقی می‌گردد، که باعث شناخت فرهنگ آن سازمان و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن و ضعف و قوت‌های سازمان از جهت فرهنگی برای مدیران و برنامه ریزان می‌گردد. (هایلیسلاسی، ۲۰۰۹، ۲۴۵)

در فرضیه شماره یک رابطه بین مدل تصمیم‌گیری

جلیلی نیکو، مجید (۱۳۸۹). بررسی رابطه هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض غیر کارکردی با بررسی نقش فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی. دانشگاه تربیت مدرس.

جعفری، معصومه (۱۳۹۱). شناسایی مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان قائمشهر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.

حمدی، کریم، کاوسی، اسماعیل و صهری، حمیدرضا (۱۳۸۸). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با الگوی تصمیم‌گیری مدیران. مجله علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات. ۸۱، ۳۴-۱۷.

خورشیدی، عباس (۱۳۸۸). مدیریت و رهبری آموزشی. چاپ دوم. تهران: انتشارات یسطرون.

دانایی فرد، حسن و رجب زاده، علی، (۱۳۸۸). ارتقای اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران. پژوهش‌های مدیریت، سال ۲(۴)، ۵۹-۹۰.

دفت، ریچاردال (۱۳۸۹). مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رایینز، استیفن (۱۳۸۸). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه امیدواران و دیگران. چاپ سوم. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

رضائیان، علی (۱۳۸۹). اصول مدیریت. چاپ بیست و یکم. تهران: انتشارات سمت.

سوخته سرایی، زهرا (۱۳۸۹). رابطه بین فرهنگ سازمانی و پرورش روحیه خلاقیت در دبیران دوره متوسطه شهرستان رامیان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.

معناداری وجود دارد. این یافته نیز تا حدودی با نتایج پژوهش حمدی و همکاران (۱۳۸۸)، اردلان و همکاران (۱۳۸۸)، گیلسپی و همکاران (۲۰۰۸)، کوشال و وانتز (۲۰۰۶)، موبلی و همکاران (۲۰۰۵)، لوس‌سیر (۲۰۰۰) همسو می‌باشد.

همانطور که می‌دانیم فرهنگ موجب اشاعه انتظارات سریع و ضمنی درباره تعاملات می‌گردد و بر شیوه بروز احساسات، رفتار و تصمیم‌ها تاثیر می‌گذارد. بسیاری از چیزهایی که افراد به صورت احساسی دریافت می‌کنند بستگی به اهداف و مقاصد متأثر از فرهنگ دارد. افراد در فرهنگ‌های مختلف با ارزش‌های متفاوتی جامعه‌پذیری می‌شوند و بنابراین به رویدادها و وقایع به صورت متفاوت واکنش نشان می‌دهند (بانو و ریچارد^۳، ۲۰۰۷، ۴۴۵). در سطح سازمانی معمولاً آموزش‌هایی ارائه می‌شود که نوع و میزان احساساتی که به عنوان مثال برای پاسخ‌گویی به مشتریان قابل قبول است را مشخص می‌کند. نتایج حاصل از این پژوهش نیز در مجموع نشان داد که در اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران با توجه به نوع فرهنگ سازمانی حاکم، مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران متفاوت و سطح متفاوتی از اعتماد سازمانی در آنها بروز می‌نماید. لذا بر مدیران، برنامه ریزان و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش فرض است تا با ارائه برنامه‌های مناسب با نوع فرهنگ سازمانی در هر اداره نسبت به بهبود وضعیت، عملکرد و بهره‌وری سازمانی اقدام نمایند.

منابع

آریازند، علیرضا (۱۳۸۹). جایگاه مدیریت دانش در تصمیم‌گیری‌های مدیران مدارس سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه مدیریت، ۷(۱۷)، ۸۱-۶۶.
الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۹). مدیریت عمومی. چاپ چهل و یکم. تهران: نشر نی.

- و مشارکت اعضای هیات علمی در تصمیم گیری دانشگاهی. فصل نامه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی. ۳۵ و ۳۶.
- مهرعلی زاده، یداله، سپاسی، حسین و یوسفی، مختار (۱۳۸۶). بررسی تطبیقی جایگاه مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری در دبیرستان‌های نظری دولتی و غیرانتفاعی. فصل‌نامه علمی-پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳(۴)، ۵۱-۳۱.
- نیازآذری، کیومرث و تقوایی یزدی، مریم (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی در هزاره سوم. تهران: انتشارات شیوه.
- هادی زاده مقدم، اکرم و طهرانی، مریم (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، ۱(۱)، ۱۳۸-۱۲۳.
- هوی، وین ک و میکسل، سیسیل (۱۳۸۲). تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میرمحمد سعیدعباس زاده. چاپ چهارم. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- Barbara, D A, Michael, H. T, Andrea, B, Jessica, A. S, Tamsen, T & Sonya, W (2008). Organizational Trust in the Canadian Forces, DRDC Toronto No. CR-2008-038.
- Banu, C & Richard, N. L (2007). The role of Culture and relational Context in interpersonal conflict: to turks and Canadians use different conflict management Strategies? Journal of intercultural Relations. 31, 443-458.
- Yilmaz, c, Ercan, E (2008). Organizational culture and firm effectiveness. Journal of world Business, 43, 290-306.
- Daft, R (2001). Organization Theory & Design. 5th. South-Western cokedge pub.
- Drucker, P (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. California Management Review.
- Denison, D.R (2007). Available at: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Resedreh/Denison Model/Tabid/29/Default.aspx.2007/01/09/>.
- Etzioni, A (2001). Humble Decision Making; Harvard Business Review on Decision Making; سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۰). مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان (مفاهیم، تئوری‌ها، اصول، رفتار، منابع انسانی، تجزیه و تحلیل سیستم). تهران: انتشارات نگاه دانش.
- شریف زاده، فتاح و کاظمی، مهدی. (۱۳۸۷). مدیریت فرهنگی سازمانی. تهران: نشر قوس.
- شفیعی، علی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت گواه. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- صالحی، محمد و معتمدی‌تلاوکی، محمدتقی (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش. تهران: رشد اندیشه.
- قهرمانی، محمد (۱۳۸۴). بهسازی نظام تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های تهران و مدیران کارشناسان ستادی وزارت آموزش و پرورش. فصل‌نامه علمی پژوهشی نوآوری‌های آموزشی. ۴(۱۳)، ۵۷-۳۲.
- لاوسن، رابرت و زنگ شن (۱۳۸۱). روانشناسی سازمانی رفتار سازمانی، مترجمان رمضان حسن زاده، مجتبی طبری، ترانه عنایتی و منوچهر نوری. تهران: ساوالان.
- مهدوی‌پلنگی، حسن (۱۳۸۹). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی استراتژیک بر میزان کارایی کارکنان، مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی استان مازندران. پایان نامه همسطح کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- مهرعلی زاده، یداله (۱۳۸۸). نظریه‌های نوین مدیریت (مبانی نظری و تجربی) با تأکید بر تجربه‌ی سازمان‌های ایرانی. اهواز: دانشگاه شهید چمران.
- مهرعلی زاده، یداله، سپاسی، حسین و امیدیان، فرانک (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین جو سازمانی دانشگاه

- Ethiopian Public Organizations., International Journal of Productivity and Performance management, 58, 238-253.
- Hoy, W.K & Miskel. C.G (1991). Educational Administration: Theory, Research, and Practice (4th edition), McGraw-Hill, New York, NY.
- Gillespie, N.A & Mann, L (2008). Transformational Leadership and Shared Values: the Building Blocks of Trust", Journal of Managerial Psychology, 19(6), 588-607.
- Shuang Liu (2006). Through the Lenses of Organizational Culture: A Comparison of State-Owned Enterprises and Joint Ventures in China., China Media Research, 2 (2), 5.
- Spicer, D.P & Sadler-Smith, E (2005). An examination of the general decision making style. Journal of Managerial Psychology, 20(2), 137-138.
- Thunholm, P (2004). Decision-Making Style: habit, style or both? Journal of Personality and Individual Differences, 932-933.
- Korte, R & Chermack, T (2007). Changing organizational culture with scenario Planning. Journal of Futures, 39, 645-656.
- Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 45-58.
- Etzioni, A (1967). Mixed Scanning: a Third Approach to Decision Making, Public Administration Review, 27, 385-392.
- Kaushal, R & Kwantes, C. T (2006). The role of Culture and Personality in Choice of conflict management strategy. International Journal of Intercultural Relations, 30, 579-603.
- Koufopoulos, D & Zoumbos, V (2008). Top management team and corporate performance: A study of Greek firms, Journal of Team Performance management, 14, 340-363.
- Lussier, R.N. (2000). Management fundamental: concept, application skill development, south western college publishing. 509-519.
- Mintzberg, H (1983). Structures in fives, Hall, 108-114.
- Mishra, A. K (1996). "Organizational responses to Crisis: The centrality of trust". In R. M. Kramer, T. R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research (pp.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hailesilassie, G (2009). Determinants of public employee's performance: evidence from

یادداشت‌ها

- ¹ Korte & Chermack
- ² Shuang Liu
- ³ Daft
- ⁴ Involvement, Entrepreneurship, Mission & Bureaucratic
- ⁵ Yilmaz & Ercan
- ⁶ Kaushal & Kwantes
- ⁷ Denison
- ⁸ Michel
- ⁹ Hoy & Miskel
- ¹⁰ Etzioni
- ¹¹ Mintzberg
- ¹² Carnegie, Carnegie, Incremental & Garbage can
- ¹³ Koufopoulos & Zoumbos
- ¹⁴ Baird & Real
- ¹⁵ Mishra
- ¹⁶ Drucker
- ¹⁷ Hailesilassie
- ¹⁸ Gillespie & Mann
- ¹⁹ Kausgal & Kwantes
- ²⁰ Spicer & Sadler-Smith
- ²¹ Thunholm
- ²² Lussier
- ²³ Banu & Richard