

شناسایی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان مورد مطالعه: (اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران)

صدرالدین کاظمی*، بهروز عنایتی هتکه لویی**، احمد رضا کاظمی***

*. مدرس دانشگاه عالی قضایی تهران، تهران، ایران.

پست الکترونیکی: Kazemisadri@yahoo.com

**. مدرس دانشگاه های آزاد ساری و قائمشهر، ایران.

پست الکترونیکی: Kha_kaz@yahoo.com

***. (نویسنده مسئول)، مدرس دانشگاه علمی کاربردی قوه قضائیه منطقه ۵-استانهای هرمزگان یزد و کرمان، ایران.

پست الکترونیکی: Ahmadrzakazemi۶۵@Gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در سال ۹۳-۹۲ انجام شده است. روش تحقیق این پژوهش توصیفی-پیمایشی است و جامعه آماری آن را کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به تعداد ۲۷۳ نفر تشکیل داده که از این تعداد ۱۲۰ نفر نمونه به روش طبقه‌ای-تصادفی برحسب جنسیت انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌های نوع فرهنگ سازمانی و پرسشنامه میزان پویایی گروهی بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل آماری، روشهایی همچون فراوانی برحسب تعداد، درصد، نمودار و میانگین بکار رفت. همین‌طور برای بررسی میزان قابل قبول بودن هر یک از فرضیه‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون رابطه مثبت و معناداری را بین متغیرهای نوآوری، هدایت، یکپارچگی و پویایی گروهی نشان داده است. همچنین براساس نتایج حاصل از آزمون بین متغیر خطرپذیری و متغیر پویایی گروهی رابطه معناداری وجود نداشته است.

واژگان کلیدی: فرهنگ، فرهنگ سازمانی، پویایی گروهی، آموزش و پرورش

مقدمه

است و فرهنگ‌سازمانی برای یک عضو جدید سازمان به عنوان طریقه مطلوب‌اندیشیدن، تفکر و احساس و برخورد در مقابله با مشکلات داخلی و خارجی سازمان است.» (ص ۲۶۸)

سالهاست که محققان و صاحب‌نظران در پی شناخت دلایل موفقیت و شکست منسجم‌ترین شکل اجتماعات بشری، یعنی سازمانها هستند. موفقیت‌های چشمگیر دهه‌های اخیر سازمانهایی با حداقل امکانات مادی از یک سو و شکست سازمانهایی با بهترین تواناییهای مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیر مادی و معنوی در کامیابی سازمانها بوده است. این عوامل غیرمادی یعنی ارزشها و فرهنگ سازمانی به هم پیوسته هستند. ارزشهای سازگار و متناسب چون مقدم شمردن کیفیت کار، خدمت به مشتری یا ارباب رجوع و نوآفرینی، می‌توانند به هدایت و راهبری فعالیتهای سازمان یاری رسانند. هنگامی که ارزشها و هنجارهای فرهنگی در جای شایسته خود قرار گیرند و از قدرت و تحرک درونی برخوردار باشند می‌توانند نه تنها نیرویی وحدت بخش و یگانه‌ساز میان کارکنان باشند، که وسیله‌ای کارآمد در بسیج نیروهای سازمان در دستیابی به هدفهای عمومی گردند (قاسمی، ۱۳۸۰). نظام باورها و ارزشها و الگوهای رفتاری حاکم در سازمان (فرهنگ سازمانی) پشتیبانی مؤثر برای رسیدن به اهداف کیفی سازمانها می‌باشد. به بیانی روشن‌تر الگوی فرهنگ سازمانی در سازمانها براساس باورهای عمیق نسبت به ضرورت تلاش و مشارکت همگانی برای بهبود مستمر کیفیت و جلب رضایت مشتری تنظیم شده است، لذا کیفیت در سازمانها نه به عنوان یک هدف کوتاه‌مدت بلکه به عنوان یک فرهنگ به تمامی فعالیت‌های سازمان مستولی شده و خدمت به مشتری همچون یک عبادت مورد توجه است. نکته با اهمیت و گفتنی دیگر در این رابطه نقش مدیران، به ویژه مدیران عالی سازمانها در شکل‌گیری و تحکیم یا تغییر فرهنگ سازمانی است (آقایی قمی، ۱۳۷۳).

از بعد دیگر همانطور که می‌دانیم در دنیای متلاطم و متغیر کنونی حال حاضر از جهت اینکه سازمانها بتوانند

به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روز افزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت شناسان، جامعه شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. 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. براین اساس برای بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد باید در فرهنگ سازمانی تحقیق شود (زارعی، ۱۳۷۴).

دنیسون فرهنگ سازمانی را شامل چهار ویژگی اصلی می‌داند که هر ویژگی خود به چند عامل عامل تقسیم می‌شود که عبارتند از:

- ۱- درگیر شدن در کار (مشارکت): که شامل اختیار دادن به کارمندان (توانمندسازی)، کار گروهی کردن (گروه سازی) و توسعه قابلیت‌های کارمندان است.
- ۲- همانندی (سازگاری یا یکپارچگی): که شامل ارزشهای محوری، موافقت کارکنان و هماهنگی و یکپارچگی است.
- ۳- انطباق‌پذیری: که شامل ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی است.
- ۴- رسالت یا مأموریت: که شامل رهبری راهبردی (جهت‌گیری استراتژیک)، اهداف، مقاصد و دیدگاه (چشم‌انداز) است. (دنیسون، ۲۰۰۰، مبلی ۲۰۰۵).

همچنین نیز (واستون ۲۰۰۲) معتقد است: «فرهنگ مجموعه‌ای از معانی و ارزشهای مشترک با اعضای سازمانی

۱. Denison
۲. Involvement
۳. Consistency
۴. Adaptability
۵. Mission
۶. Mobly

جهت رسیدن به خواسته‌های خویش از هم نوع خود مدد و یاری جوید. به همین لحاظ انسان جهت ادامه حیات خود به سمت زندگی گروهی سوق یافته است. انسان در فعالیتهای گروهی نتیجه مطلوب‌تری از روند عملکرد اجتماعی کسب نموده و حاصل این بینش موجب شد به روند کار و فعالیت گروهی توجه بیشتری نماید و متعاقباً در انتخاب اعضاء گروه دقت و توجه بیشتری مبذول دارد (کیا، ۱۳۷۸). پویایی گروهی که از شاخه‌های جدید در روانشناسی اجتماعی است، امروز در جوامع صنعتی از اهمیت نسبتاً زیادی برخوردار است. منظور از این رشته، چنانچه از آثار صاحب‌نظران آن استنباط می‌شود، اولاً آشنایی با فرایندهای گروهی و دوماً استفاده از دستاوردهای علمی این رشته در کاهش معضلاتی است که بر سر راه مناسبات روان-اجتماعی میان فردی ظاهر می‌شود (احدی و همکاران، ۱۳۷۳). بنابراین انسان باید با اجتماع سازگار شود ابعاد سازگاری شامل: سازگاری جسمانی، روانی، اجتماعی و اخلاقی است که در رأس آنها سازگاری اجتماعی قرار دارد. سازگاری اجتماعی بر این ضرورت متکی است که نیازها و خواسته‌های فرد با منافع و خواسته‌های گروهی که در آن زندگی می‌کنند، هماهنگ و متعادل شود و تا حد امکان از برخورد و اصطکاک مستقیم و شدید با منافع و ضوابط گروهی جلوگیری شود (اسلامی نسب، ۱۳۷۳).

در نتیجه امروزه تعداد شرکت‌هایی که برای مدیریت محیط‌های پویا و پیچیده عصر حاضر به تشکیل گروه روی می‌آورند روز به روز افزایش می‌یابد. اکنون گروه‌سازی راه حلی برای مقابله با مشکلات ناشی از تطابق بیرونی به شمار می‌رود. این مهم از طریق گردآوری افکار و نظرات مختلف میسر است. گروه می‌تواند پاسخی مناسب برای پیچیدگی محیط باشد (اشنایدر و بارسو، ۲۰۰۳).

قرار دادن افراد در گروه‌ها، تضمین نمی‌کند که آن گروه‌ها مؤثر خواهند بود. کار کردن افراد با یکدیگر، گوش دادن به هر عضو، توجه کردن به کلیه نظرات و تواضع و احترام به یکدیگر، همیشه یک چالش بوده است. در جامعه امروز که

به بقاء و حیات خود ادامه دهند، باید به خلاقیت و نوآوری روی آورند. خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های جدید توسط مدیران و دبیران آموزش و پرورش دارای اهمیت ویژه‌ای است. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات دهند که دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان بکار برند. متغیرهای زیادی می‌توانند در ایجاد خلاقیت سازمانی نقش داشته باشند. یکی از این متغیرهای تأثیرگذار و مهم در ایجاد خلاقیت در سازمانهای آموزشی، فرهنگ سازمانی است. به گونه کلی فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد (جلیلی، ۱۳۸۵). گروهی از صاحب‌نظران بر این باورند که، اگر قرار باشد در یک سازمان معین دگرگونیهای سراسری پدید آید، باید فرهنگ آن را دگرگون کرد. محققین چون آندریوپولس (۲۰۰۱)، مارتینز (۲۰۰۳)، وی هوا (۲۰۰۳) بر اهمیت فرهنگ سازمانی در ایجاد چارچوب آموزشی که در آن خلاقیت و نوآوری به عنوان متغیری اساسی پذیرفته شود، تأکید دارند و بیان می‌کنند که فرهنگ هر سازمان ممکن است به عنوان عاملی در میزان خلاقیت و نوآوری موجود در سازمان مشارکت داشته باشد.

از نظر گیل مارتین (۱۹۹۹)، در حقیقت کامیابی و شکست سازمان را بایستی در فرهنگ آنان جستجو کرد (طوسی، ۱۳۷۱)، از طریق فرهنگ سازمانی مشخص می‌شود که کارمندان سازمان خود را چگونه ادراک می‌کنند (مرتضوی، ۱۳۷۸)، از دیدگاه سازمانی فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (کورت و چرماک، ۲۰۰۷).

همچنین این اصل که انسان یک موجود اجتماعی است و عرصه حیات اجتماعی نیز ضرورت فعالیت گروهی را نمایان می‌سازد مبنایی است برای زندگی اجتماعی و گروهی. نیاز انسان در مناسبات اجتماعی، وی را وادار می‌سازد تا در

۱. Anderipoulos
۲. Martins
۳. Weihua
۴. Gilmartin
۵. Korte & Chermack

اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران خواهد داشت. و محقق به دنبال آن است که تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی را بر پویایی گروهی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران بررسی نماید.

اهداف تحقیق:

هدف اصلی این مقاله شناسایی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران خواهد بود. اهداف فرعی و ویژه ی مقاله شامل موارد زیر می باشند:

- شناسایی رابطه بین نوآوری (خلاقیت فردی) و پویایی گروهی کارکنان.
- شناسایی رابطه بین خطرپذیری (ریسک‌پذیری) و پویایی گروهی کارکنان.
- شناسایی رابطه بین هدایت (رهبری) و پویایی گروهی کارکنان.
- شناسایی رابطه بین یکپارچگی و پویایی گروهی کارکنان.
- شناسایی رابطه بین حمایت مدیریتی و پویایی گروهی کارکنان.
- شناسایی رابطه بین کنترل و پویایی گروهی کارکنان.
- شناسایی رابطه بین همانندی (هویت) و پویایی گروهی کارکنان.
- شناسایی رابطه بین نظام پرداخت (پاداش) و پویایی گروهی کارکنان.
- شناسایی رابطه بین تحمل تعارض و پویایی گروهی کارکنان.
- شناسایی رابطه بین الگوهای ارتباطی و پویایی گروهی کارکنان.

فرضیه های تحقیق به صورت زیر تنظیم شده اند:

فرضیه اول (اصلی):

بین فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان مازندران رابطه وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

فرضیه دوم: بین نوآوری فردی و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد.

تنوع فرهنگی در همه جا وجود دارد، ارتباطات خوب به چالش بزرگتری تبدیل شده است. شناخت، ارزش گذاشتن و حمایت از این تفاوت‌ها می‌تواند بهره‌وری هر فرد را در محل کارش حداکثر کند (بیباکاوا و کت لنینکو، ۲۰۰۶). اهمیت فعالیتهای گروهی در سازمانهای امروزی از توجه بسیار زیادی برخوردار است سازمانها و شرکتهای صنعتی و تولیدی در ایجاد پویایی گروهی پیشگام به شمار می‌روند. با در نظر گرفتن مواردی از این دست که نقش حائز اهمیت در شکل‌گیری هر چه بهتر پویایی گروهی در نتیجه دستیابی به بهره‌وری در سازمانها می‌باشد. کاملاً این امر بدیهی است که ما در سازمانی همانند سازمان آموزش و پرورش استان مازندران به بررسی این دو مقوله یعنی فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی بپردازیم. مسئله کاهش پویایی گروهی از مهمترین معضلاتی است که گریبان‌گیر نیروی انسانی سازمان‌های ایران می‌باشد، که مخصوصاً در حوزه آموزش و پرورش این مسئله بیشتر نمود پیدا می‌کند. پایین بودن پویایی گروهی موجب عدم موفقیت در نظام آموزش و پرورش خواهد گردید. با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی به عنوان ابزار مدیریتی برای تغییر و تحول سازمان می‌باشد، می‌تواند مدیران را در ایجاد تغییر در بخش آموزش و پرورش یاری نماید و موجب بهبود و بالا رفتن پویایی گروهی کارکنان و در نهایت بهره‌وری نیروی انسانی گردد. فرهنگی که برای مقام و شأن افراد ارزش قائل است موجب تقویت روحیه و رضایت شغلی می‌شود و موجب بالا رفتن پویایی گروهی می‌گردد و برعکس فرهنگی که عملکرد متوسط را تشویق می‌کند به پویایی گروهی پایین می‌انجامد (مؤمنی، ۱۳۸۳). آموزش و پرورش به عنوان سازمان‌های آموزشی، اجتماعی و خدماتی که بیشتر در عرصه تعلیم و تربیت کوشش می‌کنند خواه ناخواه اقشار مختلف جامعه با این دستگاه ارتباط برقرار می‌کنند و برای ارائه خدمات بهتر این سازمان نیز بیشتر به پویایی گروهی نیازمند است و موفقیت آنها به پویایی گروهی و بهره‌وری نیروی انسانی بستگی دارد. بنابراین مسئله اصلی محقق این است که: عدم توجه به عوامل فرهنگ سازمانی چه تأثیری بر پویایی گروهی کارکنان

شبکه بهداشت و درمان شهرستان زنجان و ایجرود به نتایج زیر دست یافتند.

- نتایج حاصل از آزمون ادورامینه نشان داد بین فرهنگ سازمانی در شبکه‌های بهداشتی زنجان و ایجرود تفاوت معناداری وجود دارد.

- بین شاخص‌های بهره‌وری در شبکه‌های بهداشتی زنجان و ایجرود تفاوت معناداری وجود دارد.

- نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان داد بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی شبکه بهداشتی زنجان و ایجرود رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

- بین حمایت مدیریتی و بهره‌وری شبکه بهداشتی شهرستان زنجان و ایجرود ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

- بین هویت سازمانی و بهره‌وری شبکه بهداشت شهرستان زنجان و ایجرود ارتباط مستقیم و معنادار وجود دارد.

- بین توجه به کارکنان و بهره‌وری شبکه بهداشت شهرستان زنجان و ایجرود ارتباط مستقیم و معنادار وجود دارد.

- بین نظام ارزشی حاکم بر سازمان و بهره‌وری شبکه بهداشت شهرستان زنجان و ایجرود ارتباط مستقیم و معنادار وجود دارد.

- بین ارتباطات و بهره‌وری شبکه بهداشت شهرستان زنجان و ایجرود ارتباط مستقیم و معنادار وجود دارد.

- بین جو رقابتی و بهره‌وری شبکه بهداشت شهرستان زنجان و ایجرود ارتباط مستقیم و معنادار وجود دارد.

- بین جو نتیجه‌گرا و بهره‌وری شبکه بهداشت شهرستان زنجان و ایجرود ارتباط مستقیم و معنادار وجود دارد.

جورسرای (۱۳۸۹) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی نقش فرهنگ سازمانی در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت برق در شرکت برق مازندران» به نتایج زیر دست یافت:

بین فرهنگ سازمانی، ریسک‌پذیری، نظام پاداش و الگوهای ارتباطی از یک طرف و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی از طرف دیگر ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. به عبارت دیگر می‌توان گفت در شرکت برق منطقه‌ای استان مازندران شاخص‌های تعیین شده برای بهره‌وری نیروی انسانی فقط معرف کارایی است و از لحاظ کارایی شرکت

فرضیه سوم: بین خطرپذیری (ریسک‌پذیری) و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین هدایت (رهبری) و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین یکپارچگی و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد. بین نوآوری فردی و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه ششم: بین حمایت مدیریتی و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه هفتم: بین کنترل و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه هشتم: بین همانندی (هویت) و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه نهم: بین نظام پاداش و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه دهم: بین تحمل تعارض و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه یازدهم: بین الگوهای ارتباطی و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد.

پیشینه تحقیق:

مجیبی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در شرکت نفت پارس» به نتایج زیر دست یافتند:

- ضریب همبستگی اسپیرمن نشان داد بین فرهنگ سازمانی و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

- بین فرهنگ مشارکت و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

- بین فرهنگ انطباق و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

- بین فرهنگ رسالت و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

الوانی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی در

ویلیام آرکینگ (۲۰۰۸) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، با تأکید بر فرهنگ سازمانی دنیسون» به نتایج زیر دست یافت:

- بین مؤلفه‌های سازگاری و خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد.
- بین مؤلفه‌های درگیر شدن و انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد.
- بین مؤلفه‌های انطباق‌پذیری و انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد.
- بین مؤلفه‌های رسالت و خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد.
- بین مؤلفه‌های سازگاری و انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد.

نمودار (۱) چارچوب نظری تحقیق حاضر را نشان می‌دهد بر اساس این مدل، فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر مطرح می‌شوند:

در سطح مطلوب و مناسبی قرار دارد، لیکن توجه به این نکته که کارایی نمی‌تواند در مدت زمان طولانی روند صعودی داشته باشد و هنگامی که اثربخشی داشته باشد و هنگامی که اثربخشی مورد توجه جدی قرار گیرد، در نهایت کارایی هم کم‌رنگ و بی‌اثر خواهد بود.

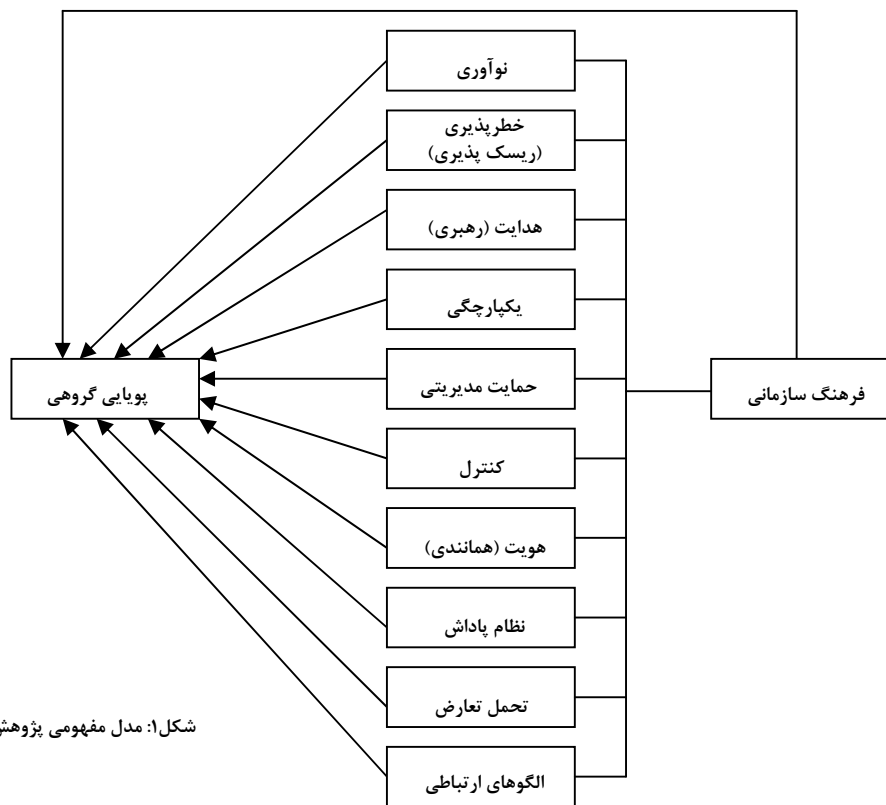
بیلمازوارگان (۲۰۰۸) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمان ها» به نتایج زیر دست یافتند:

- در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز به دست آمده است.

- همچنین بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد.

توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و سازگاری است.

چارچوب مفهومی پژوهش (مدل پژوهش)



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

۱. Eilmas and Ergan
۲. Dinsoon

روش تحقیق

محقق باید به خوبی آگاهی داشته باشد که آنچه یافته است تا حد زیادی بستگی به نوع کاوش او برای دست یافتن به آن دارد. انتخاب روش تحقیق بستگی به هدفها و ماهیت موضوع پژوهش و امکانات اجرایی آن دارد. روشهای گوناگون در امر تحقیق بکار برده می شود ولی با توجه به موضوع این پژوهش از شیوه علمی استفاده به عمل می آید. (سرمد و دیگران، ۱۳۷۸)

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است چون در زمینه توسعه و گسترش نقش فرهنگ سازمانی بر پویایی گروهی کارکنان گام برمی دارد و نه تنها مربوط به تبیین مشاهدهها است، بلکه با کاربرد این تبیینها نیز سر و کار دارد.

از نظر میزان نظارت و درجه کنترل از نوع پژوهش میدانی (پیمایشی) است، چون محقق کلیه متغیرها را در وضعیت طبیعی و در میدان آزمایش مورد بررسی قرار می دهد. از نظر گردآوری دادهها پژوهش همبستگی است، چرا که در آن محقق می خواهد صرفاً از میزانی که دو متغیر، همانند و پایه پای همدیگر تغییر می کنند، آگاه شود. از طرف دیگر توصیفی است چون محقق سعی در توصیف عینی و واقعی خصوصیات و ویژگیهای موضوع، مورد بررسی بوده و بدون دخالت در متغیرها، آنچه را که هست، گزارش و بیان می کند.

در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در سال ۹۳ تشکیل می دهند که تعداد آنها براساس گزارش بخش آمار و بودجه ۲۷۳ نفر به تفکیک جنسیت اعلام شده است.

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات و دادهها از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است.

پرسشنامه (الف) مربوط به شناسایی نوع فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل ارائه شده رایبیز در قالب ۲۴ سؤال بسته طراحی شده، که در میان آزمودنیها توزیع گردیده است.

پرسشنامه (ب) برای بررسی و سنجش میزان پویایی گروهی براساس دیدگاهها و چهار بعد تعیین شده برای پویایی گروهی توسط «روژه موکی یلی» و «دیویس» در قالب ۲۰ سؤال ۴ گزینه ای تنظیم و طراحی شد.

در پژوهش حاضر، هر دو پرسشنامه با استفاده از طیف لیکرت استفاده شده است.

در این پژوهش ابتدا ۲۰ پرسشنامه به صورت تصادفی در بین افراد مورد آزمون توزیع و جمع آوری شد، و سپس با استفاده از نرم افزار SPSS مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه الف (فرهنگ سازمانی) $\alpha = 0/92$ و برای پرسشنامه ب (پویایی گروهی) به میزان $\alpha = 0/87$ به دست آمده که هر دو پرسشنامه با توجه به آلفای بدست آمده از اعتبار قابل قبولی برخوردار می باشد.

برای بررسی روایی علمی پرسشنامه های (الف) و (ب) پژوهش حاضر، از روایی قضاوتی استفاده شده است و هر دو پرسشنامه مورد روایی سنجی قرار گرفته که اساتید محترم راهنما و صاحب نظران روایی پرسشنامه را تأیید نموده اند.

از آنجائی که در هر تحقیق جهت دستیابی به نتیجه مطلوب، باید از روش های آماری مناسب با آن تحقیق بهره گرفت. بنابراین روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی طبقه بندی شده است:

بخش اول توصیفی: در بخش توصیفی جهت توصیف ویژگیهای نمونه از جداول، فراوانی، درصد و نمودار استفاده شده است.

بخش استنباطی: در بخش استنباطی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیهها از ضریب همبستگی و آزمون t استیودنت استفاده شده است.

یافته های تحقیق

با توجه به داده های نمونه که نرمال هستند ما ضریب همبستگی پیرسون را برای بررسی ارتباط متغیرها مورد استفاده قرار می دهیم در این ضریب مقدار بالای آماره پیرسون و sig کمتر از $0/05$ دلیل بر معناداری و ارتباط دو متغیر با هم هست. به عبارت دیگر هرچه میزان ضریب همبستگی پیرسون به یک نزدیک تر باشد دو متغیر ارتباط قوی تر داشته یعنی با افزایش (کاهش) یکی دیگری نیز به سرعت افزایش (کاهش) می یابد.

جدول (۱) آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای مؤلفه های مستقل پژوهش

ردیف	نام متغیرها	ضریب همبستگی	Sig	نتیجه آزمون
فرضیه (اول)	فرهنگ سازمانی ارگانیک و پویایی گروهی	۰/۹۲۳	...	رد H.
فرضیه (دوم)	نوآوری و پویایی گروهی	۰/۲۱۸	۰/۰۱۷	رد H.
فرضیه (سوم)	خطرپذیری و پویایی گروهی	۰/۰۷۴	۰/۴۲۵	رد H.
فرضیه (چهارم)	هدایت و پویایی گروهی	۰/۵۱۲	...	رد H.
فرضیه (پنجم)	یکپارچگی و پویایی گروهی	۰/۸۵۷	...	رد H.
فرضیه (ششم)	حمایت مدیریت و پویایی گروهی	۰/۸۶۰	...	رد H.
فرضیه (هفتم)	کنترل و پویایی گروهی	۰/۸۶۰	...	رد H.
فرضیه (هشتم)	هویت و پویایی گروهی	۰/۸۳۱	...	رد H.
فرضیه (نهم)	نظام پاداش و پویایی گروهی	۰/۳۷۰	...	رد H.
فرضیه (دهم)	تحمل تعارض و پویایی گروهی	-۰/۰۲۷	۰/۷۷۴	رد H.
فرضیه (یازدهم)	الگوهای ارتباطی و پویایی گروهی	۰/۶۶۷	...	رد H.

با توجه به فرضیه چهارم از آنجایی که می‌بینیم مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ شد که نشان می‌دهد فرض صفر رد می‌شود. لذا بین هدایت با پویایی گروهی رابطه معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش هدایت، پویایی گروهی نیز افزایش می‌یابد.

با توجه به فرضیه پنجم از آنجایی که می‌بینیم مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ شد که نشان می‌دهد فرض صفر رد می‌شود. لذا بین یکپارچگی و پویایی گروهی رابطه معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش یکپارچگی، پویایی گروهی نیز افزایش می‌یابد.

با توجه به فرضیه ششم از آنجایی که می‌بینیم مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ شد که نشان می‌دهد فرض صفر رد می‌شود. لذا بین حمایت مدیریت با پویایی گروهی رابطه معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش حمایت مدیریتی، پویایی گروهی نیز افزایش می‌یابد.

با توجه به فرضیه هفتم از آنجایی که می‌بینیم مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ شد که نشان می‌دهد فرض صفر رد می‌شود. لذا بین کنترل و پویایی گروهی رابطه معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش کنترل، پویایی گروهی نیز افزایش می‌یابد.

با توجه به فرضیه هشتم از آنجایی که می‌بینیم مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ شد که نشان می‌دهد فرض صفر رد می‌شود. لذا بین هویت و پویایی گروهی رابطه معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش هویت، پویایی گروهی نیز افزایش می‌یابد.

با توجه به فرضیه نهم از آنجایی که می‌بینیم مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ شد که نشان می‌دهد فرض صفر رد می‌شود. لذا بین نظام پاداش و پویایی گروهی رابطه معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش نظام پاداش، پویایی گروهی نیز افزایش می‌یابد.

با توجه به فرضیه دهم از آنجایی که می‌بینیم مقدار sig بیشتر از ۰/۰۵ شد که نشان می‌دهد فرض صفر رد نمی‌شود. لذا بین تحمل تعارض و پویایی گروهی رابطه وجود ندارد.

با توجه به فرضیه یازدهم از آنجایی که می‌بینیم مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ شد که نشان می‌دهد فرض صفر رد می‌شود.

مطابق جدول (۱) با توجه به فرضیه اول از آنجایی که می‌بینیم مقدار Sig کمتر از ۰/۰۵ شد که نشان می‌دهد فرض صفر رد می‌شود. لذا بین فرهنگ سازمانی ارگانیک و پویایی گروهی رابطه معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش فرهنگ سازمانی، پویایی گروهی نیز افزایش می‌یابد.

با توجه به فرضیه دوم از آنجایی که می‌بینیم مقدار Sig کمتر از ۰/۰۵ شد که نشان می‌دهد فرض صفر رد می‌شود. لذا بین نوآوری و پویایی گروهی رابطه معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش نوآوری، پویایی گروهی نیز افزایش می‌یابد.

با توجه به فرضیه سوم از آنجایی که می‌بینیم مقدار sig بیشتر از ۰/۰۵ شد که نشان می‌دهد فرض صفر رد نمی‌شود. لذا بین خطرپذیری و پویایی گروهی رابطه وجود ندارد.

جدول (۳) ضرایب رگرسیونی برآورد شده را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر به دست آمده برای ضرایب بتا مشاهده می‌شود که شش خرده متغیر نوآوری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، نظام پاداش و الگوهای ارتباطی بر متغیر پویایی گروهی تاثیر مثبت دارند.

$$Y = 0.270x_1 + 0.204x_2 + 0.153x_3 + 0.261x_4 + 0.179x_5 + 0.233x_6$$

x_1 : نوآوری
 x_2 : یکپارچگی
 x_3 : حمایت مدیریت
 x_4 : کنترل
 x_5 : نظام پاداش
 x_6 : الگوهای ارتباطی
 Y : پویایی گروهی

آزمون فریدمن برای بررسی رتبه متغیرها

برای بررسی یکسان بودن اولویت‌بندی متغیرهای مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این آزمون هر چقدر میانگین رتبه‌ها بزرگتر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است. و زمانی که sig کمتر از ۰/۰۵ باشد ادعای یکسان بودن رتبه‌ها رد می‌شود.

جدول (۴): آزمون فریدمن

Sig.	t	میانگین رتبه									
		خطر پذیری	نوآوری	الگوهای ارتباطی	تحمل و تعارض	نظام پاداش	حمایت	کنترل	هویت	حمایت مدیریت	یکپارچگی
۰۰۰	۲۷۱۵۸۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

با توجه به جدول (۴) میانگین رتبه متغیر یکپارچگی از سایر متغیرها بیشتر است لذا متغیر یکپارچگی از سایر متغیرها اهمیت بیشتری دارد. و از آنجایی که مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد می‌شود یعنی متغیرها از نظر رتبه‌بندی یکسان نیستند.

لذا بین الگوهای ارتباطی و پویایی گروهی رابطه معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش الگوهای ارتباطی، پویایی گروهی نیز افزایش می‌یابد.

- بررسی میزان تأثیر خرده متغیرهای فرهنگ سازمانی ارگانیک بر پویایی گروهی

جدول (۲): جدول ضریب تعیین متغیرها

مدل	ضریب همبستگی R	ضریب تعیین (R ²)	ضریب تعیین تعدیل شده (R ² AD.)	F	Sig.
۱	۰/۹۵۲	۰/۹۰۷	۰/۸۹۸	۱۰۳/۸۰۳	۰۰۰

در جدول ۲ مقدار ضریب $R^2 = 0.907$ می‌باشد. R^2 ملاکی است جهت نشان دادن میزان درستی مدل یا به نوعی هرگاه میزان R^2 به یک نزدیکتر باشد مدل دارای خطای کمتری است بنابراین با توجه به مقدار R^2 بدست آمده مدل بسیار مناسب است. به طور کلی خرده متغیرهای فرهنگ‌سازمانی ارگانیک ۹۰/۷ درصد از تغییرات مربوط به پویایی گروهی را تبیین کردند. با توجه به مقدار آماره f و مقدار sig که برابر صفر است رگرسیون معنادار است.

جدول (۳): ضرایب بتا یا ضرایب رگرسیونی

شاخص متغیر	ضریب غیر استاندارد B	ضریب استاندارد شده Beta	t	Sig.
عدد ثابت	۰/۲۲۴		۱/۸۷۳	۰/۰۶۴
نوآوری	۰/۲۱۳	۰/۲۷۵	۸/۲۷۱	۰۰۰
خطر پذیری	-۰/۰۱۷	-۰/۰۴۳	-۱/۳۲۸	۰/۱۸۷
هدایت	۰/۰۵۲	۰/۰۹	۱/۷۹	۰/۰۷۶
یکپارچگی	۰/۱۲۶	۰/۲۰۴	۳/۱۶۹	۰/۰۰۲
حمایت مدیریت	۰/۰۹	۰/۱۵۳	۲/۳۱۴	۰/۰۲۳
کنترل	۰/۱۶	۰/۲۶۱	۳/۹۴۸	۰۰۰
هویت	۰/۰۶۶	۰/۰۹۳	۱/۵۶۵	۰/۱۲۱
نظام پاداش	۰/۱۰۱	۰/۱۷۹	۵/۱۳	۰۰۰
تحمل تعارض	۰/۰۰۶	۰/۰۱۴	-۰/۴۲۸	۰/۶۷۰
الگوهای ارتباطی	۰/۱۱۷	۰/۲۳۳	۶/۸۰۴	۰۰۰

نتیجه گیری

- نتایج حاصل از ضریب همبستگی محاسبه شده، همبستگی قوی (۰/۹۲۳) را بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی نشان می‌دهد یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بین فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد.

از آنجا که پویایی گروهی یک امر مستمری است لذا سازمان با تأکید بر عوامل گروهی باید پویایی گروهی را تقویت و به طور مداوم حفظ کند که لازمه‌ی این امر هم گسترش و استحکام فرهنگ سازمانی قوی در سازمان است.

- همچنین نتیجه حاصل از ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۲۱۸) همبستگی مستقیم را بین این دو متغیر خلاقیت (نوآوری) و پویایی گروهی نشان می‌دهد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بین نوآوری و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد. نتیجه این پژوهش با پژوهش مجیبی و همکاران (۱۳۹۱)، جورسرای (۱۳۸۹)، کاترو (۱۹۹۲) و طاهر و همکاران (۲۰۱۰) همسو و هماهنگ است.

- ضمناً نتیجه حاصل از ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۰۷۴) همبستگی ضعیفی را بین دو متغیر خطرپذیری و پویایی گروهی نشان می‌دهد. و می‌توان گفت که بین خطرپذیری و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود ندارد.

- همچنین نتیجه حاصل از ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۵۱۲) همبستگی مستقیم را بین دو متغیر هدایت و پویایی گروهی نشان می‌دهد یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت بین هدایت و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با تحقیق الوانی و همکاران (۱۳۹۱)، دیلمی (۱۳۸۷)، ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) و ویلیام آرکینگ (۲۰۰۸) همسو و مطابقت دارد.

- بنابراین نتیجه حاصل از ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۸۵۷) همبستگی مستقیم را بین دو متغیر یکپارچگی و پویایی گروهی نشان می‌دهد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت بین یکپارچگی و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با تحقیق

محمدی و همکاران (۱۳۸۸)، واثقی (۱۳۸۷)، مینگ فونگ لاو گوگانگ لی (۲۰۰۷) همسو و مطابقت دارد.

- همچنین نتیجه حاصل از ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۸۶۰) همبستگی مستقیم را بین دو متغیر حمایت مدیریتی و پویایی گروهی نشان می‌دهد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت بین حمایت مدیریتی و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با تحقیق حجبی‌آبادی (۱۳۸۶)، واثقی (۱۳۸۷)، موبلی و همکاران (۲۰۰۵) و چن (۲۰۰۴) همسو و مطابقت دارد.

- ضمناً نتیجه حاصل از ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۸۶۰) همبستگی مستقیم را بین دو متغیر کنترل و پویایی گروهی نشان می‌دهد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت بین کنترل و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با تحقیق مجیبی و همکاران (۱۳۹۱)، جورسرای (۱۳۸۹)، کاترو (۱۹۹۲) و طاهر و همکاران (۲۰۱۰) همسو و مطابقت دارد.

- همچنین نتیجه حاصل از ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۸۳۱) همبستگی مستقیم را بین دو متغیر هویت و پویایی گروهی نشان می‌دهد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت بین هویت و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با تحقیق واثقی (۱۳۸۷)، ثابت دیلمی (۱۳۸۷)، طاهر و همکاران (۲۰۱۰) و ویلیام آرکینگ (۲۰۰۸) همسو و مطابقت دارد.

- ضمناً نتیجه حاصل از ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۳۷۰) همبستگی مستقیم را بین دو متغیر نظام پاداش و پویایی گروهی نشان می‌دهد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت بین نظام پاداش و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با تحقیق محمدی و همکاران (۱۳۸۸)، مجیبی و همکاران (۱۳۹۱)، موبلی و همکاران (۲۰۰۵) و مینگ فونگ لاو گوگانگ لی (۲۰۰۷) همسو و مطابقت دارد.

نتیجه حاصل از ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۰۲۷) همبستگی ضعیفی را بین دو متغیر تحمل تعارض و پویایی گروهی نشان داد. و می‌توان گفت که بین تحمل تعارض و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود ندارد.

و مسائل کاری، زیردستان را حمایت کنند. کارکنان را همواره جهت بهبود عملکرد آنها تشویق نمایند.

✓ با توجه به نتیجه ششم پژوهش پیشنهاد می‌گردد بایستی قوانین و مقررات و دیگر مکانیزم‌های کنترل را در حداقل نگه داشته و با مشارکت افراد با توجه به توان و استعدادشان، خودکنترلی در کارها را در آنان ایجاد نموده و مدیران نیز کارکنان را برحسب استعدادشان در اتخاذ تصمیمات مشارکت دهند. در این صورت کارکنان مجبور نیستند در پیچ و خم قوانین و مقررات خشک اداری، اوقات ارزشمند خود را هدر دهند و یک روحیه منفعل و غیرخلاق داشته باشند.

✓ با توجه به نتیجه هفتم پژوهش پیشنهاد می‌گردد مدیران باید برای حفظ وفاداری و حفظ عضویت افراد و افزایش رضایت شغلی کارکنان برنامه‌ریزی صحیحی داشته باشند تا در درازمدت کارکنان تعلق خاطر خود به شغل و سازمان را از دست نداده و منجر به بی‌تفاوتی آنان در تحقق اهداف سازمان نشود. در غیراین صورت این امر می‌تواند اثر سوئی در اثربخشی و پویایی گروهی کارکنان در سازمان داشته‌باشد.

✓ با توجه به نتیجه هشتم پژوهش پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت روحیه کارکنان بایستی اعطای پاداش بر مبنای عملکرد کارکنان صورت گیرد و تشویق و پاداش با کیفیت کار افراد متناسب شود. انتخاب و انتصاب افراد در پستها و ارتقاء و ترفیع شغلی افراد براساس ضوابط و شایستگی صورت بگیرد و رابطه مناسبی بین عملکرد و پاداش برقرار شود.

✓ با توجه به نتیجه نهم پژوهش پیشنهاد می‌گردد طوری محیط کار را برای کارکنان در سازمان فراهم کنند تا آنها بتوانند آزادانه انتقادات خود را مطرح نمایند و هیچ‌گونه بیم و هراسی جهت ارائه نقطه نظرات، پیشنهادات و انتقادات نداشته باشند. باید فرهنگ آنها را طوری تغییر داد تا اختلاف نظرهای بوجود آمده در سازمان و محیط کار را به راحتی بپذیرند.

✓ با توجه به نتیجه دهم پژوهش پیشنهاد می‌گردد مدیران باید تدبیری بیاندیشند که امکان تماس زیردستان با مدیران و مسئولان هر چه بیشتر و بهتر و آسان‌تر

خلاصه اینکه ضریب همبستگی بدست آمده (۰/۶۶۷) همبستگی مستقیم را بین دو متغیر الگوهای ارتباطی و پویایی گروهی نشان می‌دهد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت بین الگوهای ارتباطی و پویایی گروهی کارکنان رابطه وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با تحقیق حجی‌آبادی (۱۳۸۶)، جورسرای (۱۳۸۹)، واثقی (۱۳۸۷)، چن (۲۰۰۴) و کاترو (۱۹۹۲) همسو و مطابقت دارد.

پیشنهادات مبتنی بر نتایج تحقیق

✓ با توجه به نتیجه فرضیه اول پیشنهاد می‌گردد برای حفظ مستمر پویایی گروهها را با خلاقیت، نوآوری، ابتکار و آزادی عمل تشویق کرد. زمینه را برای بروز افکار نو و پیشنهادات جدید فراهم کرد. به کارکنان توجه نماییم تا در مواجهه با مسائل و پیدا کردن راه حل احساس مسئولیت کنند.

✓ با توجه به نتیجه فرضیه دوم پیشنهاد می‌گردد برای استمرار و بهبود پویایی گروهی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد آنها بایستی مدیران با ایجاد زمینه، افراد و گروهها را به پذیرش وظایف خطیر تشویق و ترغیب نمایند آنها را طوری تفهیم نمایند تا در زمان خطرات احتمالی از فعالیت و کار کردن گریزان نباشند و با وجود خطرها، با سعی و تلاش بیشتر در جهت دستیابی به اهداف سازمان فعالیت کنند.

✓ با توجه به نتیجه فرضیه سوم پیشنهاد می‌گردد برای انجام درست کارها و ارزیابی عملکرد کارکنان، اهداف باید به روشنی تعریف شوند و انتظارات شغلی برای افراد و گروهها واضح و روشن بیان گردد. بلافاصله کارکنان را از نتایج عملکرد و انجام صحیح وظایف مطلع سازند.

✓ با توجه به نتیجه چهارم پژوهش پیشنهاد می‌گردد برای تداوم پویایی گروهی واحدها و گروههای کاری مدیران سعی نمایند که افراد تحت سرپرستی خود را با هماهنگی با یکدیگر ترغیب و تشویق نموده و مشارکت گروهی را گسترش دهند.

✓ با توجه به نتیجه پنجم پژوهش پیشنهاد می‌گردد مدیران بایستی در ایجاد فضا برای مساعدت و همکاری بیشتر نسبت به زیردستان تلاش نمایند و در حل مشکلات

۵- روش‌های جدید و پیشرفته‌تری، همراه مشارکت کارکنان و دخالت آنها در برنامه‌ریزی‌های سازمان صورت گیرد تا حداقل مقاومت را در مقابل تغییرات داشته باشند.

۶- اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک سازمان مشخص و تعریف شود و همچنین چشم‌انداز سازمان به روشنی ترسیم شود تا درک روشنی از اهداف و جهت سازمان به کارکنان منتقل شود.

پیشنهادات برای تحقیقات آتی

- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی سایر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شود.

- از آنجائی که فرهنگ سازمانی بر همه ابعاد سازمان تأثیر می‌گذارد لذا پیشنهاد می‌شود تا در تحقیقات بعدی رابطه بین فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و عملکرد مورد بررسی قرار گیرد.

- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی رابطه فرهنگ سازمانی با ساختار سازمانی و تکنولوژی مورد بررسی قرار گیرد.

- رابطه فرهنگ سازمانی حاکم را با میزان ماندگاری افراد در سازمان، مورد بررسی قرار دهند.

- رابطه بین فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی را در مدارس و بین دبیران و معلمان مورد بررسی قرار دهند.

صورت پذیرد و به کار گروهی و تشکیل تیمهای کاری جهت انتقال اطلاعات و تبادل نظر، اهمیت بیشتری داده شود و ارتباطات، محدود به شبکه ارتباطات سازمان متمرکز نشود چرا که این امر مانع از بروز و توسعه راه حل‌های خلاق در سازمان می‌گردد.

پیشنهادات مبتنی بر تجارب محقق

۱- زمینه برگزاری کلاس‌های آموزشی برای کارکنان در مورد آشنایی با فرهنگ سازمانی مطلوب و چگونگی اجرای استراتژی‌های پویایی گروهی و استفاده بهینه از فناوری‌های موجود (مانند پست الکترونیک، وبلاگ، اینترنت، اتوماسیون اداری و ...) ایجاد شود.

۲- تشکیل کمیته‌ای تخصصی متشکل از کارشناسان مجرب که ضمن برنامه‌ریزی در موارد زیر مسئولیت پی گیری و نظارت بر این موارد را داشته باشند:

✓ گسترش شبکه‌های ارتباطی و استفاده از الگوهای ارتباطی انعطاف‌پذیر و چند سویه که افراد بتوانند آزادانه با یکدیگر ارتباط داشته باشند و دانسته‌های خود را در اختیار یکدیگر بگذارند.

✓ ایجاد اتاق‌های گفت و شنود و تقویت فرهنگ اعتماد تا کارکنان احساس نکنند با عرضه دانش موقعیت خود را به خطر خواهند انداخت.

✓ تشکیل گروههای کاری و هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان و گسترش فرهنگ مشارکت و همکاری و کار تیمی و اندیشیدن تدابیری جهت تقویت پویایی گروهی.

۳- تشویق و گسترش فرهنگ ریسک‌پذیری و حمایت جدی از ایده‌های نو و خلاقانه کارکنان در انجام پروژه‌های کاری و ایجاد فرهنگ یادگیری از اشتباهات رخ داده در طرح و پروژه‌ها.

۴- ایجاد یک سیستم پاداش‌دهی سالم و دقیق در تشویق افراد از ارائه ایده‌های جدید و ارائه داده‌های جدید برای انجام امور و تشویق و حمایت از ریسک‌پذیری.

۱۲. Andriopoulos, C, (۲۰۰۱). Determinates of organizational creativity: A literature review. *Management Decision*. ۳۹/۱۰, ۸۳۴-۸۴۰.

۱۳. Bibikova A and Kotelnikov V., (۲۰۰۶), Cultural intelligence (CQ): knowledge, arts and skills. Available from www.۱۰۰ventures.com/the_key_to_leveraging_the_power_of_diversity.htm.

۱۴. Denison, D.R. (۲۰۰۰). "Organizational culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Change?" International Institute For Management Development, www.denisonconsulting.com.

۱۵. Gilmartin, M, (۱۹۹۹). Creativity: The fuel of innovation, *Nursing Administration Quarterly*, ۳۲, ۲; *Academic Research ?Liberty*, pg.۱.

۱۶. Korte, R. & Chermack, T. (۲۰۰۷). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, ۳۹, ۶۴۵-۶۵۶.

۱۷. Martins, EC and Terblanche, F. (۲۰۰۳). 'Building Organizational Culture that Simulates Creativity and Innovation', *European Journal of Innovation Management*, Vol. ۶, No. ۱, pp-۶۴.

۱۸. Mobley, W.H. (۲۰۰۵). "Organizational Culture: Measuring and Developing it in your Organization". *Harvard Business Review* China.

۱۹. Schneider S and Barso J.L., (۲۰۰۳), Management across cultures, Translators: Izadi D and Arabi M, Tehran: Cultural research office. (In Persian)

۲۰. Waston, I.J. (۲۰۰۲). Organizing and Management work. *Financial Times*, prentice Hall-press. www.denisonconsulting.com.

۲۱. Weihua, Niu. (۲۰۰۲). Individual and environmental influences on Chinese student creativity, Phd, Yale University.

منابع و مآخذ

- ۱- احدیی، حسن و همکاران (۱۳۷۳). "مفاهیم بنیادی در پویایی گروهها" نشر فومن، چاپ اول.
- ۲- اسلامی نسب، علی، (۱۳۷۳)، روان‌شناسی سازگاری، تهران، نشر بنیاد.
- ۳- آقایی قمی، عبدالله. (۱۳۷۳). بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، *مجله صنایع*، سال دهم، شماره ۴.
- ۴- جلیلی، ف. (۱۳۸۵). "مطالعه بین فرهنگ و خلاقیت سازمانی معلمان دبیرستانی و ایده‌ی مسئولان چهارگانه شیراز" تز کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز.
- ۵- زارعی متین، حسن (۱۳۷۴). "تبیین الگوی فرهنگ سازمانی براساس ارزشهای اسلامی در محیط کار و نقش آن در رضایت شغلی" رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۶- سرمد، زهره و دیگران (۱۳۷۸). "روشهای تحقیق در علوم رفتاری"، انتشارات آگاه، چاپ دوم.
- ۷- طوسی. (۱۳۷۱) "کارشناسی ارشد فرهنگ سازمانی - مرکز آموزش مدیریت عمومی". (فارسی).
- ۸- قاسمی، سیداحمدرضا (۱۳۸۰). "تحول فرهنگ سازمانی و استراتژی کنترل"، *مجله تدبیر*، شماره ۱۱۵، شهریور.
- ۹- کیا، منوچهر (۱۳۷۸). "نقش فرهنگ سازمانی در نظریه‌پردازی مدیریت" فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۱۳.
- ۱۰- مرتضوی، ش. طیب، کارشناسی ارشد. امیرشاهی، کارشناسی ارشد. (۱۳۷۸). "ارتباط بین فرهنگ و منابع انسانی و سازمانی"، تهران، انتشارات نخل.
- ۱۱- مؤمنی، محمدرسول (۱۳۸۳). "درآمدی بر دیدگاه روانی - اجتماعی پویایی گروه و سنجش آن" تهران: نشر شیفته.

