

بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی در بین دبیران مقطع متوسطه شهرستان بندرعباس در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲

جواد ایمانی*، دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی از دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندرعباس، بندرعباس، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۳/۳/۲۰

تاریخ وصول: ۹۲/۱۰/۱

چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی بود که جامعه آماری آن را تمامی دبیران مقطع متوسطه شهرستان بندرعباس در سال تحصیلی ۹۳ - ۱۳۹۲ (۸۶۸ نفر) تشکیل دادند و حجم نمونه مورد پژوهش تعداد ۲۶۶ نفر بود که به روش تصادفی ساده براساس جدول مورگان انتخاب شده بودند. این بررسی به روش توصیفی از نوع همبستگی صورت گرفته و جهت جمع آوری داده‌ها از پرسش نامه فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی بهره گرفته شده بود و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون چند متغیره استفاده گردید و نتایج حاصل نشان داد: بین فرهنگ سازمانی و ابعادش با توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. و از ابعاد فرهنگ سازمانی، ابتکار فردی، حمایت مدیریت، کنترل، نظام پاداش و مسؤلیت پذیری، قادر به پیش‌بینی توسعه سازمانی می‌باشند. بین مدیریت مشارکتی و ابعادش با توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. و از ابعاد آن، تنها تصمیم‌گیری قادر به پیش‌بینی توسعه سازمانی می‌باشد.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، توسعه سازمانی، آموزش و پرورش، بندرعباس، دبیرستان، دبیران.

مقدمه

غالباً کشورهای در حال توسعه با نوعی پایین بودن اثربخشی و کارآیی سازمانی مواجه هستند و این در حالی است که جهت رفع این مشکل، وجود افراد با تعهد بالای سازمانی که دارای ارزش ها و باورهای مشترکی باشند، لازم و ضروری است. اهمیت این امر وقتی بیشتر نمایان می شود که نظام اداری را به منزله ابزاری جهت تحقق اهداف توسعه در ابعاد مختلف تلقی کنیم. با این تعبیر وجود یک حس و باور مشترک میان مجموعه اعضای سازمان جهت انسجام بخشیدن به بخش ها و مؤلفه های مختلف الزامی است.

توسعه سازمانی تلاشی است مورد حمایت مدیریت ارشد و دراز مدت، برای بهبود فرایندهای مشکل گشایی و نوسازی سازمان، به ویژه از طریق یک تشخیص کاری موثر و دسته جمعی و مدیریت فرهنگ سازمانی با تأکید ویژه روی تیم های کاری و به کارگیری نقش مشاوره تسهیل گر و استفاده از تئوری و فناوری علوم رفتاری کاربری در خلال تحقق عملی (فرنچ و اچ بل^۱، ۱۳۸۵). توسعه سازمانی، امروزه در پی افزایش اثربخشی، سلامت، حل مسائل و زمینه سازی برای تضمین آینده سازمان است. تلاش می شود این مقصد مهم از طریق بهسازی مستمر تناسب و سازگاری درونی سیستم و افزایش قابلیت ها و شایستگی های آن برای سازگاری مثبت با شرایط حال و آینده محیط و پاسخ مناسب به مقتضیات آن تحقق یابد (بهنام مرشدی، ۱۳۹۲). در واقع ارزش اصلی توسعه سازمانی ایجاد تغییرات مثبت، پایدار و با کفایتی است که افراد، تیم ها و سازمان ها را قادر به تحقق تمام پتانسیل ها و مشارکت فعال خود در موفقیت سازمان می سازد. از جمله این موارد می توان به فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی اشاره کرد.

یکی از دلایل مهم حفظ هر سازمان یا سازمانی که مسلماً موجب افزایش بهره وری آن هم می شود، برخورداری از انسجام در ارزش ها و باورها و به طور کلی فرهنگ سازمانی آن می باشد. به عبارت دیگر، در صورت عدم وجود وحدت در ارزش ها و باورهای حاکم و پایبندی به اصول و قواعد پیش نیاز بهره مندی از مزیت های امروزی و یا وجود نوعی پراکندگی آرا در افراد، فرهنگ سازمان آسیب پذیر می گردد و حصول به اهداف را مشکل می سازد (ابزری و دلوی، ۱۳۸۸). البته پیش نیاز موفقیت در اجرای سیستم های نوین مدیریتی و مدل های مشهور جهانی، برخورداری از یک فرهنگ سازمانی مناسب است. از این رو، برای سازمانی که به دنبال دستیابی به نوعی مزیت است، اطمینان از چگونگی فرهنگ سازمانی موجود و توجه به راه های کاربردی برای ایجاد انسجام در آن از اولویت های اصلی به شمار می رود (پارسونز^۲، ۱۹۸۶). بنابراین یکی از وجوه قدرت و ممیزه سازمان که موجب توسعه سازمانی نیز می شود، برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است. فرهنگ سازمانی هر مجموعه که آینه تمام نمای ویژگی ها، خصلت ها، قوت ها و ضعف های آن محسوب می شود، میتواند چهره درون و برون آن را از نظر پایبندی کارکنان به ارزش ها، اصول، باورها، نگرش ها و سایر اعتقادهای مرتبط نشان دهد. از طریق مطالعه فرهنگ سازمانی یک تشکل، می توان به انسجام ارزشی و تعهد کارکنانش، پی برد (آدلر^۳، ۱۹۹۷).

از دیگر مؤلفه های تأثیرگذار بر توسعه سازمانی، مدیریت مشارکتی است. دیویس و نیواستروم^۴ (۲۰۰۲) مشارکت را درگیری های ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی می دانند که آنها را بر می انگیزد تا برای دستیابی به اهداف گروهی تلاش کنند و در مسئولیت کار شریک شوند. مدیریت مشارکتی فرایندی است که در جهت درگیری فکری-

1. French & Bell
3. Adler

2. Parsons
4. Davis & Newstrom

عملی مدیریت و کارکنان و همکاری آنان در تعیین اهداف، تصمیم گیری در مراحل مختلف اجرای برنامه‌ها در سطوح معین، نظارت بر درستی و صحت اجرای برنامه‌ها و اثربخشی آنها (همدانی، ۱۳۷۹). بدیهی است که در آموزش و پرورش به دلیل نقش کلیدی سرمایه انسانی در توسعه سازمان، این مفهوم از جایگاه بس مهمتری برخوردار باشد. متأسفانه در جامعه ما پاسخ مناسبی به مشارکت همه جانبه داده نشده است و با وجود اینکه تجارب ارزشمندی را از پیدایش تفکر نظام مشارکت در بسیاری از کشورها می‌توان ردگیری کرد، اما هنوز فاصله زیادی با اجرای مبتنی بر اصول علمی و همه جانبه آن به چشم می‌خورد که این نکته خود ضرورت تفکر جدی در فلسفه این نظام و تلاش پیگیر در بسترسازی و اعمال موفق آن را به خصوص در بین متولیان امر آموزش و تعلیم و تربیت به ویژه دبیران را اجتناب‌ناپذیر ساخته است.

از آنچه ذکر شد معلوم گردید که توسعه سازمانی را می‌تواند ررویه‌های آگاهانه‌ای خلاصه کرد که از طریق این رویه‌ها اثربخشی کلی سازمان که قسمتی مهم از بهره‌وری آن است ارتقاء یافته و ظرفیت ایجاد تغییر برای آینده توسعه می‌یابد. در حقیقت توسعه سازمانی در جهت برطرف کردن ضعف‌های شناخته شده سازمان و تلاشی برای دستیابی به شرایط ایده آل و از پیش تعیین شده در راستای آینده‌ای درخشان می‌باشد. در هر دو مورد اشاره شده این مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی هستند که تصمیمات متخذه در ارتباط با اهداف و وسایل توسعه سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مهم‌ترین دلیل توجه به مدیریت مشارکتی، مفهوم سرمایه انسانی و توسعه کیفی منابع انسانی است. این نظام بر پایه عمیق‌ترین نیازهای فطری، طبیعی و عاطفی انسان قرار دارد. هر انسانی از تفکر و حل مسائل لذت می‌برد. لذا، انسان با هر توانمندی، در هر رده سازمانی و با هر نظام فرهنگی لازم است به اندیشیدن و تفکر تشویق شود. از طرف دیگر براساس نتایج کاربردی این پژوهش می‌توان گام‌های اساسی را در راستای تقویت و تبیین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی، فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی در سازمان‌های آموزشی برداشت. از این پس توسط به این عوامل تضمین‌کننده افزایش بهره‌وری کارکنان در راستای تقویت اهداف سازمانی خواهد بود. و نیز مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان آموزش و پرورش می‌توانند از نتایج این تحقیق جهت بر خورداری از سازمانی توسعه یافته و پویا استفاده کرده و گام‌های لازم را در راستای تقویت آن بردارند. از طرفی برخی از پژوهش‌گران سازمانی بر این عقیده اند که اگر سمت دادن سازمان‌ها در جهت هدف‌های اساسی و راهبردی چنانچه با باورها و فرهنگ سازمانی کارکنان همسو نباشد، ادامه حیات سازمانی را با موانع عمده مواجه خواهد کرد. از طرف دیگر با بررسی‌های انجام شده مشخص گردید که توسعه و توسعه سازمانی و سایر جوانب وابسته به آن از جمله فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی در حوزه آموزش و پرورش و به ویژه در بین دبیران مقطع متوسطه تحقیقات مدون و جامع اندکی صورت گرفته است و یک حلاء تحقیقاتی در این زمینه وجود دارد که با وجود این دلایل و نیز عدم وجود تحقیقات مشابه در حوزه آموزش و پرورش، محقق بر آن است که پژوهش خود را بر روی دبیران این حوزه به انجام رساند. بنابراین محقق در این پژوهش به دنبال بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی دبیران مقطع متوسطه شهرستان بندرعباس بوده و با توجه به اهمیت توسعه سازمانی در آموزش و پرورش و نقش فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی در آن این سوال برای محقق پیش می‌آید که آیا بین فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی در بین دبیران مقطع متوسطه شهرستان بندرعباس رابطه‌ای وجود دارد؟

ایمانی و کریم پور (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توسعه سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان هرمزگان» نشان دادند که بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی در سطح ۰/۰۰۱ رابطه معناداری وجود داشته و نیز بین توسعه سازمانی با ابعاد فرهنگ سازمانی (ابتکار فردی، هدایت و رهبری، انسجام و

هماهنگی، حمایت مدیریت، کنترل، نظام پاداش، ارتباطات، تحمل نظر و مسئولیت پذیری) در سطح ۰/۰۰۱ رابطه معناداری وجود دارد. همچنین دو متغیر مسئولیت پذیری و ارتباطات بر روی هم ۶۳ درصد واریانس متغیر توسعه سازمانی را پیش بینی می کنند. ایمانی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی فرهنگ سازمانی و اداری آموزش و پرورش و ارائه راهکارهای عملی ارتقا آن در جهت برنامه توسعه» نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه هایش با توسعه رابطه وجود داشته و مؤلفه های آن قادر به پیش بینی توسعه سازمانی می باشند.

نتایج پژوهش ترک زاده و همکاران (۱۳۸۷) با عنوان «ارزیابی توسعه سازمانی در دانشگاه های وزارت علوم تحقیقات و فن آوری در تهران»، نشانگر آن است که: ۱) مدیران ارشد دانشگاه ها با مبانی نظری (بعد مفهومی) توسعه سازمانی دانشگاه، آشنایی کافی ندارند. ۲) ساختارهای موجود در دانشگاه ها از کفایت لازم برای پیشبرد توسعه سازمانی برخوردار نیستند. ۳) مجموعه اقدامات اساسی (بعد عملکردی) توسعه سازمانی در دانشگاه ها به نحو اثربخشی اعمال نشده است. ۴) وضعیت ابعاد سه گانه توسعه سازمانی در دانشگاه های مختلف صنعتی و غیر صنعتی، تفاوت معناداری ندارد. ۵) فاصله وضع موجود و وضع مطلوب (مورد انتظار) توسعه سازمانی در دانشگاه ها بسیار زیاد است. ۶) ابعاد سه گانه توسعه سازمانی در دانشگاه ها با یک دیگر هم بستگی ندارند. خالصی (۱۳۷۹) در پژوهشی تحت عنوان «آموزش و پرورش اولین عامل توسعه»، آموزش و پرورش را اولین عامل مؤثر در توسعه می داند و بیان می کند افزایش آگاهی های جامعه ایجاد و مهارت مناسب در جمعیت، مهارت شغلی، مهارت خاص زندگی و مهارت های سالم زیستن، و تربیت نسل سالم و صالح که قادر به گرداندن چرخ های توسعه و پیشرفت جامعه باشد سه شرط مهمی هستند که آموزش و پرورش باید داشته باشد.

اکبری (۱۳۷۳) به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی پرداخته است. در این پژوهش ویژگی های ده گانه فرهنگ سازمانی در دو بعد، ابعاد ساختاری فرهنگ سازمانی و ابعاد رفتاری فرهنگ سازمانی تقسیم شده اند و رابطه هر دسته با ابعاد ساختار سازمانی، یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز مورد بررسی قرار گرفته است. یافته های این پژوهش نشان می دهد که رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی وجود دارد. در ساختارهای ارگانیک، ابعاد رفتاری فرهنگ در سطح بالایی قرار می گیرند و ابعاد ساختاری فرهنگ در سطح پایینی قرار می گیرند. اما در ساختارهای مکانیکی ابعاد رفتاری فرهنگ در سطح پایینی می باشند و ابعاد ساختاری فرهنگ در سطح بالایی قرار می گیرند (بهنام مرشدی، ۱۳۹۲). برومند (۱۳۷۳) در بررسی تأثیر فنون بهبود سازمان بر اثربخشی و کارآیی مدیران یک الگوی کارساز به سازمان های مورد مطالعه، به نتایج زیر رسید: سازمان هایی که از فنون توسعه سازمانی^۱ استفاده می کنند سازمان های کارآمدتر و اثربخش تری هستند. همچنین فرهنگ سازمانی در به کارگیری عملی، بررسی- بازخورد، گروه سازی موجب افزایش اثربخشی و کارآیی می شود، برخورداری سازمان از جو مشارکتی یکی از عوامل مهم موفقیت در به کارگیری فنون توسعه سازمانی است. در سازمان هایی که به نوعی از توسعه سازمانی استفاده می کنند کارکنان رضایت نسبی دارند (ایمانی، ۱۳۹۰).

بشیر بنائم (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «نقش فرهنگ سازمانی در توسعه تفکر راهبردی» بیان داشت که فرهنگ سازمانی همیشه به مثابه بستری برای توسعه و پیشرفت هر سازمانی قلمداد شده است. وی همچنین بیان می دارد که نبود تفکر راهبردی، کاستی اساسی سازمان ها شناخته شده است. برای از بین بردن این وضعیت، پیشنهاد می شود که سازمان ها به

فرهنگ سازمانی بیشتر توجه کنند؛ زیرا فرهنگ در بهبود و توسعه تفکر راهبردی افراد سازمان، مخصوصاً مدیران و رهبران، بسیار مؤثر است؛ با توجه به این مطلب، سازمان‌ها برای دست‌یابی به این نوع طرز تفکر باید توجه بیشتری به بهبود فرهنگ جاری سازمان کنند. جهانی و مگدا^۱ (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین فرهنگ سازمانی و به کارگیری روش‌های توسعه سیستم» نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و به کارگیری روش‌های توسعه و توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. در تحقیق انجام شده به وسیله یوتربیک^۲ (۱۹۷۹)، پیرس و دل‌بک^۳ (۱۹۹۷) و ازسامر^۴ (۱۹۹۷)، نشان داده شد که ساختار سازمانی بر نوآوری سازمان‌ها تأثیر دارد. یوتربیک و پیرس و دل‌بک اظهار کردند که ساختار انعطاف‌پذیر نه تنها به پیشرفت و توسعه در به کارگیری ایده‌ها و نظرات جدید می‌انجامد، بلکه میزان نوآوری این ساختار خیلی بیشتر از ساختارهای سخت و انعطاف‌پذیر است. همچنین از سامر در تحقیق مشابه خود به این نتیجه رسید که سازمان‌های دارای ساختار انعطاف‌پذیر قادر خواهند بود که ساده‌تر، سریع‌تر و پر جرأت، ایده‌های نو و جدید را تشویق و ترغیب نمایند (صیادی، ۱۳۹۲).

هال^۵ (۱۹۸۷) در مطالعات خود به این نتیجه رسید که فرهنگ قوی بیشتر در سازمان‌های ارگانیک و انطباقی صدق می‌کند در چنین سازمان‌هایی اعتقادات و ارزش‌های اصلی و الگوهای رفتاری تأثیر مهمی بر عملکرد و اثربخشی سازمان می‌گذارند. مهر^۶ (۱۹۹۰) تحقیقی در رابطه با فرهنگ سازمانی و انگیزش انجام داد و نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی مدارس روی انگیزش و موفقیت تأثیر می‌گذارد. این تحقیق پنج بعد فرهنگ سازمانی را به ترتیب موفقیت، قدرت، شناسایی، حس تعلق و احساس کلی بودن هدف در نظر گرفت (بهنام مرشدی، ۱۳۹۲). مطالعه کوئن^۷ (۱۹۹۶) که در سطح پنجاه شرکت زنجیره‌ای بزرگ در هلند برای سنجش فرهنگ سازمانی انجام شد، نشان داد که بین پنج متغیر از متغیرهای فرهنگ سازمانی با متغیرهای عملکرد و توسعه همبستگی به میزان ۰/۲۴ تا ۰/۵۳ وجود دارد (کوئن، ۱۹۹۹). گریگوری اسمیت^۸ (۲۰۰۲) در مقاله خود هفت راز ایجاد سازمان‌های با عملکرد برتر را تعهد و مشارکت مدیریت ارشد، تمرکز استراتژیک، تیم‌های راهبری، شناسایی پروژه‌های کلیدی بهبود، فرهنگ سازمانی، ایجاد منشور و اندازه‌گیری (سنجش) ذکر می‌کند (مسعودی اصل و همکاران، ۱۳۹۱). پیتز دراکر^۹ (۲۰۰۴) در تحقیقات خود اظهار داشت که توسعه و بهبود نیروی انسانی سازمان تأثیر معنادار بر اثربخشی در سازمان دارد. بر طبق یافته‌های این مطالعات، انجام اقداماتی نظیر آموزش و توسعه نیروی انسانی، افزایش مهارت‌ها، امنیت شغلی کارمندان، سیستم پاداش‌دهی نه تنها باعث بالا رفتن سطح تولید سازمان می‌گردد، بلکه همچنین باعث افزایش اثربخشی سازمان خواهد شد (حسین پور، ۱۳۸۹).

بنابراین با عنایت به آنچه گفته شد و بررسی سایر پژوهش‌ها، فرضیه‌های زیر برای این پژوهش در نظر گرفته می‌شوند:

- بین فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین ابعاد فرهنگ سازمانی با توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین ابعاد مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی به طور معناداری قادر به پیش‌بینی توسعه سازمانی می‌باشد.

1. Juhani & Magda
3. Pierce and Delbecq
5. Haal
7. Quinn
9. Peter Drucker

2. Utterback
4. Ozsomer
6. Maehr
8. Gregory Smith

- ابعاد فرهنگ سازمانی به طور معناداری قادر به پیش‌بینی توسعه سازمانی می‌باشد.
- ابعاد مدیریت مشارکتی به طور معناداری قادر به پیش‌بینی توسعه سازمانی می‌باشد.

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی دبیران مقطع متوسطه شهر بندرعباس در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ بوده که از ۸۶۸ نفر تشکیل شده‌اند. حجم نمونه نیز براساس جدول کرجسی و مورگان برابر با ۲۶۶ نفر می‌باشد که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از بین جامعه آماری انتخاب شده‌اند.

ابزار پژوهش

جهت جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی استفاده شده است.

پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی

برای سنجش فرهنگ سازمانی از یک پرسش‌نامه ۴۰ گویه‌ای براساس مؤلفه‌های ده گانه رابینز (۱۹۹۹) استفاده شد که این ابعاد عبارتند از: ابتکار فردی، هدایت و رهبری، انسجام و هماهنگی، حمایت مدیریت، کنترل، نظام پاداش، هویت، الگوی ارتباط، تحمل نظر و مسئولیت‌پذیری. این پرسش‌نامه از طرح پژوهشی ایمانی (۱۳۹۰) اقتباس شده و در آن افراد براساس یک مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند که این پنج درجه عبارتند از: خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم. در پژوهش‌های بی‌شمار انجام شده و پایایی آن هم از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده و مورد تأیید واقع شده است. در این پژوهش نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی آن محاسبه و مقدار ۰/۸۹ به دست آمد.

پرسش‌نامه مدیریت مشارکتی

این پرسش‌نامه با توجه به پنج بعد (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و نظارت) که در کتاب مدیریت رفتار سازمانی کرایتنر و کینیکی^۱ ترجمه اکبر فرهنگی آمده‌اند، توسط فیضی^۲ (۲۰۰۷) ساخته شده است. این پرسش‌نامه برحسب مقیاس هفت درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است که در آن گزینه‌های ۳، ۲ و ۱ به سبک مدیریت سنتی، گزینه ۴ به سبک مدیریت متعادل و گزینه ۵، ۶ و ۷ به سبک مدیریت مشارکتی اختصاص داده شده‌اند، یعنی مدیرانی که امتیاز آنان از ۱-۷۸ است. سبک مدیریتی آن‌ها سنتی، از مدیرانی که امتیاز آن‌ها از ۱۰۴-۷۹ می‌باشد، سبک مدیریت آن‌ها متعادل و مدیرانی که امتیاز آن‌ها ۱۸۲-۱۰۵ می‌باشد، سبک مدیریت آن‌ها مشارکتی است. این پرسش‌نامه از پایان‌نامه حسین پور (۱۳۸۹) اقتباس شده است. لازم به یادآوری است که این ابزار در پژوهش‌های بی‌شماری از جمله فیضی و بشیر (۱۳۸۸)، فیضی، کاوسی و علی‌نجفی (۱۳۸۹) نیز مورد استفاده قرار گرفته است. و پایایی آن هم از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده و مورد تأیید واقع شده است. در این پژوهش نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی آن محاسبه و مقدار ۰/۹۵

1. Kreitner and Kinicki
2. Feyzi

به دست آمد.

پرسش نامه توسعه سازمانی

برای سنجش توسعه سازمانی، از پرسش نامه ای ۳۹ گویه ای که توسط فرنچ و سیسیل^۱ (۱۹۸۹) ساخته و توسط قاسمی (۱۳۸۲) به فارسی ترجمه شده و دارای هشت بعد هدف های سازمان، استانداردها، رهبری مؤثر، همکاری، نظارت مداوم، پیشرفت حرفه ای، محیط یادگیری و مشارکت می باشد. در این پرسش نامه، افراد براساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت به سؤال ها پاسخ می دهند که این پنج درجه عبارتند از: خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم. این پرسش نامه از پایان نامه معتمدی (۱۳۸۸) اقتباس شده است. و در پژوهش های بی شماری نیز استفاده شده و مورد تأیید واقع شده است. در این پژوهش نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی آن محاسبه شده و مقدار ۰/۸۵ به دست آمد. همچنین جهت سنجش روایی هر سه پرسش نامه نیز از روایی وابسته به محتوا استفاده شد. و نظرات اساتید و صاحب نظران این حوزه جمع آوری شد و توافق جمعی بر روی آنها وجود داشت. جهت تجزیه و تحلیل داده ها نیز از روش های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره به شیوه هم زمان استفاده شد.

یافته ها

فرضیه اول: بین فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به منظور آزمون این فرضیه از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

جدول ۱: ضریب همبستگی و سطح معناداری رابطه فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی و توسعه

سازمانی

متغیرها	فرهنگ سازمانی	مدیریت مشارکتی	توسعه سازمانی
فرهنگ سازمانی	۱		
مدیریت مشارکتی	۰/۵۶۲*	۱	
توسعه سازمانی	۰/۵۸۵*	۰/۵۱۰*	۱

* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

با توجه به نتایج جدول فوق بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به این معنی که با افزایش فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی، توسعه سازمانی نیز افزایش می یابد. بنابراین نتایج به دست آمده از این فرضیه در خصوص وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی با نتایج تحقیقات کاتر و هسکت^۲ (۱۹۹۲)، گریگوری اسمیت (۲۰۰۲)، بشیر بنائم (۱۳۹۱)، ایمانی (۱۳۹۰)،

1. French and Cicill
2. Kotter & hesket

ایمانی و کریم پور (۱۳۹۱)، جهانی و مگدا (۲۰۰۷)، مودای^۱ (۱۹۹۹)، ایزنبرگر و همکاران^۲ (۱۹۹۰)، یوتربک (۱۹۷۹)، پیرس و دلپک (۱۹۹۷)، ازسامر (۱۹۹۷)، ماهر (۱۹۹۰) و ... همخوانی دارد.

در تبیین نتایج حاصل از این فرضیه این گونه می توان استدلال کرد که گسترش فرهنگ مدیریت مشارکتی - به سان رویکردی نو و جامع به کل مجموعه - بخشی از هدف های بلند مدت مدیریت است که نظام های اجرایی، آنرا با توجه به شرایط خاص سازمان، طراحی و به مورد اجرا می گذارند و با جابه جایی فرد یا بروز اتفاقی خاص، متوقف نمی شود. با آنکه از پیدایش مشارکت در مدیریت دیری نمی گذرد، یافته های پژوهشی در سطح جهان نشان می دهد که مشارکت در همه سازمان ها با کامیابی رویارو بوده و سودمندی های فراوان برای همگان فراهم آورده است. مشارکت در مدیریت سازمان ها سبب می شود تا کارکنان، خود برای بالا بردن کیفیت و بهره وری در همه زمینه ها دلسوزی نشان داده و به طور مستمر بر دلبستگی و تعلق اجتماعی آنها به هدف های گروه افزوده شود. شرط اساس برای دستیابی به موفقیت عالی در این زمینه آشنایی مدیران ارشد سازمان، مشارکت و پشتیبانی قوی همه جانبه در تمام طول مدت اجرا از اهداف نظام مشارکت می باشد. انعطاف پذیری مشخصه دیگر این گونه سازمان ها است. در ساختار سازمانی انعطاف پذیر تحول گرا، تبادل اطلاعات به راحتی انجام می شود و افراد در فرایند تصمیم سازی مشارکت دارند که این همدلی و مشارکت باعث توسعه سازمان می شود. پس در نهایت اعتقاد مدیران به نقش مشارکتی کارکنان در موفقیت و توسعه سازمان مؤثر بوده است. با این حال مشارکت کارکنان در اجرای امور سازمانی و تشویق مدیریت سازمان برای مشارکت کارکنان در انجام امور، موجب به وجود آمدن روحیه گروهی و حس همدلی در بین کارکنان می شود. مشارکت برای پدید آوردن رویه گروهی قابلیت نمایشی دارد. این فرایند نفوذ و تأثیر را در بین افرادی که از لحاظ سلسله مراتبی نابرابرند، تسهیم می کند و بین گرفتاری مدیران و زبردستان در فرایند تهیه اطلاعات تصمیم گیری و تلاش برای حل مشکل، تعادل برقرار می کند. چنین فضایی موجب توسعه نیروی انسانی می شود که این امر لازمه هرگونه توسعه ای اعم از فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی است. اگر چنین جوی در سازمان های آموزشی کشور شکل بگیرد، شاهد توسعه و بهبود سطح آموزش کشور خواهیم بود. از این رو به رؤسا و مسئولان این سازمان ها پیشنهاد می شود که زمینه های لازم برای مشارکت افراد در انجام امور مختلف سازمانی را فراهم سازند و تشویق و ترغیب کارکنان همراه با ارائه پاداش های مناسب و به موقع برای انجام کار گروهی را در تمام امور سازمانی مدنظر قرار دهند. از طرف دیگر محقق معتقد است که در جهت وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی با توسعه سازمانی که اجرا و پیاده سازی موفق توسعه سازمانی نیازمند عوامل گوناگونی است که همراه آن هستند. در این میان، فرهنگی مناسب با ارزش های معین که گروه کاری اعتماد به پرسنل، اهمیت آموزش و ... را حمایت کند وجود دارد. هدف توسعه تغییر و دگرگونی مطلوب و همه جانبه در زمینه های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی می باشد که آن نیز بستگی به پرورش مغزهای آموزش یافته دارد که می توانند تحقیق کنند، نوآوری داشته باشند و خود و جامعه را با محیط مناسب سازگار نمایند. آموزش و پرورش عامل اصلی و یکی از ارکان آن، معلمان، می توانند نقش بسزایی را در راه توسعه کشور ایفا نمایند. بنابراین از آنجایی که مجموعه الگوهای فرهنگ سازمانی در افزایش آگاهی مدیران و دست اندرکاران سازمانی، نقش مهمی را ایفا می کند، لازم است مدیران سازمان ها، به ویژه در سازمان های آموزشی، با تلفیقی از این الگوها، در راستای افزایش کارآیی و اثربخشی سازمانی حرکت کنند و نسبت به تطبیق این الگوها، مطالعات استراتژیک را

1. Mowday
2. Eisenberger et al

تحقق بخشند. بنابراین متناسب نمودن اهداف سازمان، دیدگاه کارکنان، نگرش مدیران، استراتژی ها، فعالیت ها و... از مهم ترین وظائف مدیر ارشد می باشد که باعث برقراری این رابطه بوده اند. بی شک رعایت مراحل و گام های تغییر و نیز آماده سازی فضای داخلی سازمان و اندیشه کارکنان جهت این مهم، کاهش تعارضات درون سازمانی، کاهش هزینه ها، و سرعت متناسب را در مواجهه با توسعه به دنبال خواهد داشت. در این میان آگاهی از آموزش های مناسب و متناسب و ضروری و اجرای آنها نقش بسیار مهمی در تحقق این وظیفه دارد.

فرضیه دوم: بین ابعاد فرهنگ سازمانی با توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

به منظور آزمون این فرضیه از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲: ضریب همبستگی و سطح معناداری رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی با توسعه سازمانی

متغیرها	ابتکار	هدایت	انسجام و هماهنگی	حمایت مدیریت	کنترل پاداش	نظام هویت ارتباط	الگوی تحمل	مسئولیت پذیری
توسعه سازمانی	۰/۳۶*	۰/۳۸*	۰/۵۱*	۰/۵۱*	۰/۶۲*	۰/۵۰*	۰/۳۰*	۰/۶۰*

* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

با توجه به نتایج جدول فوق بین همه ابعاد فرهنگ سازمانی با توسعه سازمانی رابطه معناداری مشاهده شد. بنابراین نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش های صورت گرفته توسط آدیدام (۱۹۹۶)، ایمانی (۱۳۹۰)، ایمانی و کریم پور (۱۳۹۱)، برومند (۱۳۷۳)، یوتربیک (۱۹۷۹)، پیرس و دلبیک (۱۹۹۷)، ازسامر (۱۹۹۷)، مهر (۱۹۹۰)، کوئن (۱۹۹۶) و هالبروک و هاگز^۱ (۲۰۰۳) در یک راستا می باشد.

نتایج حاصل از این فرضیه نشان دهنده این مهم است که هر کدام از مؤلفه های ابتکار فردی، هدایت و رهبری، انسجام و هماهنگی، حمایت مدیریت، کنترل، نظام پاداش، هویت، الگوی ارتباط، تحمل نظر و مسئولیت پذیری با توسعه سازمانی رابطه معناداری دارند. به نظر محقق، دلیل احتمالی این امر شاید نهادینه شدن این مؤلفه ها در بین معلمان در آموزش و پرورش باشد که این امر باعث شده به نظامی از معانی مشترک که به گونه ای آشکار و جمعی، توسط یک گروه معین در یک زمان مشخص پذیرفته شده و بر پایه این نظام، معانی، کنش و رفتار گروه انجام می گیرد، معتقد شوند و از این رهگذر دارای فرهنگی مشترک شده و دید و نگاهی تقریباً یکسان به مفهوم فرهنگ سازمان پیدا کنند. که در ادامه این فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء کرده و باعث شده که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علائق شخصی به وجود آید. بنابراین براساس نظر کوین (۱۹۹۹) فرهنگ سازمانی بستری به هم پیوسته را فراهم کرده است تا از آن طریق اجزا سازمان را به هم بچسباند و این امر در نهایت منجر به توسعه سازمان شده است.

فرضیه سوم: بین ابعاد مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
به منظور آزمون این فرضیه از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

جدول ۳: ضریب همبستگی و سطح معناداری رابطه مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی

متغیرها	تصمیم گیری	ارتباطات	رهبری	ساختار	کنترل
توسعه سازمانی	۰/۵۱۲*	۰/۴۸۷*	۰/۴۸۶*	۰/۴۷۷*	۰/۴۰۶*

* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

با توجه به نتایج جدول فوق بین همه ابعاد مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی در سطح ۰/۰۱ ارتباط معناداری وجود دارد. بنابراین نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش های صورت گرفته توسط یوتریک (۱۹۷۹)، پیرس و دلپک (۱۹۹۷) و ازسامر (۱۹۹۷) که در پیشینه پژوهش به آنها اشاره شد هم خوانی داشته و در یک راستا می باشد. افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمانی موجب تسهیل در ارائه و اجرای برنامه های تغییر برای هماهنگی با تغییرات محیطی می شود و با استفاده از نظرهای بیشتر و اطلاعات جامع تر، بهبود در تصمیم گیری های مدیریتی را موجب می گردد و از این رهگذر حمایت و پشتیبانی افراد از نظرها و دست آوردهای خویش را به همراه دارد و در نهایت منجر به بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان و اثربخشی سازمان می گردد. با توجه به مطلب بالا می توان گفت سهم بودن کارکنان در تعیین هدف های و ارزش های سازمان، تعیین کننده اعمال کارکنان در جهت منافع سازمان است. نتیجه بررسی های مختلف نشان می دهد که مشارکت در تعیین اهداف، کارکرد را بهبود می بخشد، بنابراین اگر مدیر پیش نیازهای مشارکت را فراهم آورد و از طرف دیگر تفویض اختیار عمومی به کارکنان ارائه دهد، در آن زمان متوجه خواهد شد که در سازمانش روح تازه ای دمیده شده و افراد با اشتیاق کامل در برنامه ریزی و هدف گذاری شرکت می کنند و پذیرش اهداف و برنامه های جدید با مقاومت و تنش کمتر صورت می گیرد. بنابراین زمینه های مشارکت بیشتر کارکنان را در برنامه ریزی ها و هدف گذاری های سازمانی فراهم ساخته و موجب می شود که شناخت در سراسر سازمان افزایش یابد. هنگامی که کارکنان در تعیین اهداف مشارکت داده شوند، هدف های دشوارتر و بالاتری را نسبت به آنچه مدیر ممکن است به آنها تحمیل کند، برمی گزیند که این عمل کارآیی سازمانی را افزایش می دهد. با آن که هدف های تعیین شده از راه مشارکت، بالاتر از هدف هایی است که در وضع معمولی تعیین می شود، با این حال کارکنان به طور معمول آنها را آسان تر می پذیرند، زیرا خود در انتخاب شان مشارکت داشته اند. در نهایت چنین مشارکتی، فضای سازمانی آکنده از اعتماد به وجود می آورد و بهره وری و اثربخشی سازمانی را در پی خواهد داشت که پیامد آن ارتقا توسعه سازمانی است.

فرضیه چهارم: فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی به طور معناداری قادر به پیش بینی توسعه سازمانی می باشد.
برای بررسی فرضیه های چهارم تا ششم از رگرسیون چند متغیره به شیوه همزمان استفاده گردید. به منظور تعیین اینکه حداقل یکی از متغیرهای پیش بین (فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی) متغیر ملاک (توسعه سازمانی) را می توانند پیش

بینی کنند، از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول زیر آمده است:

جدول ۴: جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون

سطح معناداری	Df2	Df1	F	مجذور R	R
۰/۰۰۰	۲۶۴	۲	۶۰۶/۹۷	۰/۴۶۸	۰/۶۸۴

همان گونه که مشاهده می شود مقدار F برابر با ۶۰۶/۹۷ گردیده که این مقدار با درجات آزادی ۲۶۴ و ۲ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار گردیده، بنابراین نتیجه می گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش بین می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند. از طرفی مقدار مجذور R برابر با ۰/۴۶۸ گردیده به این معنا که متغیرهای پیش بین روی هم رفته می توانند حدود ۴۷ درصد از تغییرات متغیر توسعه سازمانی را پیش بینی کنند. حال به منظور تعیین اینکه هر یک از متغیرهای پیش بین تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند، از ضریب بتا استفاده شده که نتیجه آن در جدول زیر آمده است:

جدول ۵: ضرایب بتا و سطح معناداری آنها

سطح معناداری	T	B	خطای استاندارد	B	متغیرهای پیش بین
۰/۰۰۰	۳۰۸/۹	۰/۴۷۶	۰/۵۰۷	۰/۵۲۶	فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۲۴۶/۷	۰/۳۷۱	۰/۰۷۰	۰/۵۰۸	مدیریت مشارکتی

همان گونه که مشاهده می شود، مقدار مؤلفه های فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی معنادار شده است. بنابراین هر دو مؤلفه فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی قادر به پیش بینی توسعه سازمانی می باشند و این بدین معنی است که توسعه سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی قابل پیش بینی است. بنابراین نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش های صورت گرفته توسط گریگوری اسمیت (۲۰۰۲)، بشیر بنائم (۱۳۹۱)، ایمانی (۱۳۹۰)، ایمانی و کریم پور (۱۳۹۱) که در پیشینه پژوهش به آنها اشاره شد، هم خوانی داشته و در یک راستا می باشد.

امروزه به دلیل پیشرفت روزافزون، سازمان های آموزشی در ایران با نیاز ضروری برای مدیریت مشارکتی روبرو هستند، زیرا مدارس در ایران برای دفاع از ایده های خلاق و تفکرات معلمان، والدین و اجتماع نیازمند به کارگیری بهترین منابع و تلاش ها می باشند. اجرای این سیاست نیازمند مدیریت مدرسی است که مزایای مدیریت مشارکتی را باور داشته باشد. بنابراین، انجام این سیاست نیازمند تغییر در نگرش ها در جهت شیوه مشارکت در مدارس و تجدید نظر در نقش های معلمان، دانش آموزان و والدین در فرآیند مدیریت مدارس است. در حال حاضر، شرایط امور به موقعیتی تغییر یافته است که در آن داشتن کارمندی پراورزی، خلاق و کارآمد و معلمانی متعهد به عنوان مهم ترین تأثیرات سازمانی مورد توجه قرار می گیرند. و مشارکت شاخص خوبی است تا درجات بهره وری سازمان را نشان دهد. علاوه بر آن، کارآیی کارکنان همواره دغدغه اصلی مدیران است و آنها را در به کارگیری روشهای مدیریت مشارکتی مردد می سازد. زیرا برخی از کارکنان وظایفشان را در سطح بالایی از مسئولیت و مشارکت انجام می دهند و در جهت بهبود عملکرد وظایفشان تلاش

می کنند و در سازمان هایشان مشارکت می نمایند در حالی که برخی دیگر کارآیی اندکی دارند، وظایف شان را در سطح روزمره انجام می دهند و هیچ علاقه و مشارکتی در سازمان ندارند. اینکه مدیران بایستی سعی کنند که مهارت های فردی و سازمانی کارکنان خود را بهبود بخشند و توانایی آنها را در سطح مطلوبی افزایش دهند امری اجتناب ناپذیر است، بنابراین، ارتباط بین مدیریت مشارکتی و مشارکت سازمانی در مدرسه بسیار مهم است. به علاوه فرهنگ نتیجه مجموعه ای از عوامل است که نقشی کلیدی در ایجاد آن ایفا می کنند. بنابراین، برای اینکه فرهنگ در راستای اجرای موفق توسعه سازمانی کفایت کند، نظر محقق آن است که باید این عوامل با ارزش های متناسب و منطبق این سبک مدیریت همراهی و تشریک مساعی کنند و همین امر را از دلایل وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی می داند و معتقد است که به همین دلایل می توان توسعه سازمانی را از طریق فرهنگ سازمانی پیش بینی کرد.

فرضیه پنجم: ابعاد فرهنگ سازمانی به طور معناداری قادر به پیش بینی توسعه سازمانی می باشد.

جدول ۶: جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون

سطح معناداری	Df2	Df1	F	مجذور R	R
۰/۰۰۰	۲۵۶	۱۰	۷۳۴/۲۰	۰/۴۹۲	۰/۷۰۱

همان گونه که مشاهده می شود مقدار F برابر ۷۳۴/۲۰ گردیده که این مقدار با درجات آزادی ۲۱۴ و ۱۰ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار گردیده، بنابراین نتیجه می گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش بین می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند. از طرفی مقدار مجذور R برابر با ۰/۴۹۲ گردیده به این معنا که متغیرهای پیش بین روی هم رفته می توانند حدود ۵۰ درصد از تغییرات متغیر توسعه سازمانی را پیش بینی کنند. حال به منظور تعیین اینکه هر یک از متغیرهای پیش بین تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند از ضریب بتا استفاده شده که نتیجه آن در جدول زیر آمده است:

جدول ۷: ضرایب بتا و سطح معناداری آنها

سطح معناداری	T	B	خطای استاندارد	B	متغیرهای پیش بین
۰/۰۱۶*	-۲/۴۳۸	-۰/۱۹۲	۰/۵۵۶	-۱/۳۵۵	ابتکار فردی
۰/۵۰۴	-۰/۶۶۹	-۰/۰۴۴	۰/۷۸۰	-۰/۵۲۲	هدایت و رهبری
۰/۵۷۶	۰/۵۶۰	۰/۰۴۷	۰/۸۱۶	۰/۴۵۷	انسجام و هماهنگی
۰/۰۰۱*	۳/۲۳۴	۰/۳۱۴	۰/۶۴۰	۲/۰۷۱	حمایت مدیریت
۰/۰۰۰*	۴/۰۰۵	۰/۳۶۸	۰/۷۰۲	۲/۸۱۲	کنترل
۰/۴۰۹*	۱/۹۸۱	۰/۱۴۶	۱/۱۹۳	۲/۳۶۳	نظام پاداش
۰/۲۹۷	-۱/۰۴۶	-۰/۰۷۴	۰/۸۵۵	-۰/۸۹۵	هویت
۰/۰۷۵	۱/۷۸۱	-۰/۱۴۲	۱/۱۶۲	-۲/۰۷۶	الگوی ارتباط
۰/۰۷۲	-۱/۸۰۶	-۰/۱۷۷	۰/۷۲۵	-۱/۳۱۰	تحمل نظر
۰/۰۰۰*	۳/۹۷۰	۰/۳۸۸	۰/۶۰۴	۲/۴۰۰	مسئولیت پذیری

با توجه به نتایج جدول فوق مشاهده می شود که از بین مؤلفه های فرهنگ سازمانی، سطح معناداری مقدار بتای متغیرهای ابتکار فردی، حمایت مدیریت، کنترل، نظام پاداش و مسئولیت پذیری از کمتر از سطح قابل قبول معناداری ۰/۰۵ می باشند، لذا این مؤلفه ها قادر به پیش بینی توسعه سازمانی می باشند. در صورتی که سایر ابعاد فرهنگ سازمانی قادر به پیش بینی توسعه سازمانی نمی باشند. بنابراین نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش های صورت گرفته توسط بشیر بنائم (۱۳۹۱)، ایمانی (۱۳۹۰)، ایمانی و کریم پور (۱۳۹۱)، کوئن (۱۹۹۶)، استیون^۱ (۲۰۰۵) و هاردستی^۲ (۲۰۰۳) در یک راستا می باشد.

در تبیین نتایج حاصل از این فرضیه محقق این احتمال را می دهد که سازمان های آموزشی و در رأس آن ها مدارس، ضرورت واقعی تغییر فرهنگ را درک کرده اند و ضمناً امکانات موفقیت و زمان لازم برای حصول آن را نیز در نظر گرفته اند. بدین منظور با برقراری سیستم های حمایتی و تشویقی لازم توانسته اند نیروهای انسانی خود را خلاق و نوآور بار آورند که این امر در ادامه منجر به تغییر نگرش های ایشان در مورد کار و محیط آن شده و باعث گردیده تا ایشان عاشقانه در راستای اعتلای اهداف سازمان گام بردارند و باعث توسعه سازمان خود در چشم اندازهای ترسیم شده برای آن باشند.

فرضیه ششم: ابعاد مدیریت مشارکتی به طور معناداری قادر به پیش بینی توسعه سازمانی می باشد.

جدول ۸: جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون

سطح معناداری	Df2	Df1	F	مجدور R	R
۰/۰۰۰	۲۶۱	۵	۳۰۶/۱۷	۰/۲۸۳	۰/۵۳۲

همان گونه که مشاهده می شود مقدار F برابر ۳۰۶/۱۷ گردیده که این مقدار با درجات آزادی ۲۶۱ و ۵ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار گردیده، بنابراین نتیجه می گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش بین می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند. از طرفی مقدار مجدور R برابر با ۰/۲۸۳ گردیده به این معنا که متغیرهای پیش بین روی هم رفته می توانند حدود ۲۹ درصد از تغییرات متغیر توسعه سازمانی را پیش بینی کنند. حال به منظور تعیین اینکه هر یک از متغیرهای پیش بین تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند از ضریب بتا استفاده شده که نتیجه آن در جدول زیر آمده است:

1. Steven
2. Hardesty

جدول ۹: ضرایب بتا و سطح معناداری آنها

متغیرهای پیش بین	B	خطای استاندارد	B	T	سطح معناداری
تصمیم گیری	۲/۶۳۷	۱/۰۴۶	۰/۳۱۱	۲/۵۱۲	۰/۰۱۲
ارتباطات	۰/۵۸۱	۱/۰۲۰	۰/۰۸۵	۰/۵۷۰	۰/۵۷۰
رهبری	۰/۴۴۸	۰/۸۲۴	۰/۰۸۵	۰/۵۴۴	۰/۵۸۷
ساختار	۱۰/۰۲۲	۰/۶۷۵	۰/۱۸۷	۱/۵۱۳	۰/۱۳۲
کنترل	-۰/۷۸۵	۰/۷۱۳	-۰/۱۱۸	-۱/۰۱۰	۰/۲۷۲

همان گونه که مشاهده می شود از بین مؤلفه های مدیریت مشارکتی، سطح معناداری مقدار بتای متغیر تصمیم گیری کمتر از سطح قابل قبول معناداری ۰/۰۵ می باشد، بنابراین این مؤلفه قادر به پیش بینی توسعه سازمانی می باشد. در صورتی که سایر ابعاد مدیریت مشارکتی قادر به پیش بینی توسعه سازمانی نمی باشند. بنابراین نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش های صورت گرفته توسط یوتربک (۱۹۷۹)، پیرس و دلپک (۱۹۹۷) و ازسامر (۱۹۹۷) هم خوانی دارد.

مشارکت در تصمیم گیری به عنوان جنبه ای انسانی در سازمان، اغلب به عنوان وسیله ای مناسب برای برانگیختن افزایش کارآیی کارکنان و تغییر وضع موجود به کار می رود. در این فرایند مدیران و کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی شریک می شوند و از تمرکز تصمیم گیری در دست افراد خاص جلوگیری می شود. در ضمن مشارکت افراد در تصمیم گیری به کاهش فشارهای شغلی، افزایش کیفیت و پذیرش تصمیمات و کاهش میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان منجر می شود. با توجه به این موضوع می توان گفت اگر مدیران سازمان های آموزشی کشور اهمیتی به مشارکت کارکنان خود در تصمیم گیری ندهند از یکسو کارکنان برای مشارکت از خود تمایلی نشان نخواهند داد. از سوی دیگر، مدیران سازمان از کمک های فکری و مشارکت های کارکنان محروم خواهند شد. در چنین محیطی کارکنان به طور ناخواسته از سازمان خود از لحاظ عاطفی قطع رابطه می کنند که این مسئله پیامدهای منفی زیادی در بر خواهد داشت. بنابراین به رؤسای این سازمان ها پیشنهاد می شود با توجه به اهمیت بسیار زیاد مشارکت افراد در تصمیم گیری های سازمانی که موجب ایجاد محیطی حاکی از اعتماد و اطمینان بین افراد می شود و پذیرش تصمیمات مدیریتی را از سوی کارکنان به دنبال دارد، زمینه های لازم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی را فراهم آورند و تا حد ممکن حق تصمیم گیری در امور مختلف سازمانی و به ویژه امور مربوط به خود کارکنان را به آنها واگذار کنند تا به بهبود امور سازمان و کارآیی و اثربخشی و توسعه آن کمک شود. و از آنجایی که سایر ابعاد مدیریت مشارکتی (ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) قادر به پیش بینی توسعه سازمانی نمی باشند، به این دلیل است که در میان عواملی که از گسترش مشارکت جلوگیری می کند، نبود فلسفه ای بوده است که زیرساخت کوشش های مشارکت جویانه را محکم و استوار سازد و فهم آن را آسان گرداند و تعهد به آن را بیافزاید. افزون بر آن چون مشارکت، پدیده ای اجتماعی است و باید در فرهنگ مردم جای خود را بگشاید و با بسیاری از قالب های ذهنی مدیریتی و پیش داوری های سنتی معارضه کند، بنابراین راه رشد و توسعه آن چندان هموار نبوده و با موانع گوناگون روبرو می باشد.

بحث و نتیجه گیری

روند تغییر و تحولات و توسعه سرعت فزاینده ای به خود گرفته است و امروزه اهمیت توسعه و بهبود سازمانی بر کسی پوشیده نیست. بهسازی و توسعه سازمانی به منظور انطباق هرچه بیشتر سازمان ها با تغییر و تحولات اجتماعی، ضرورتی اجتناب ناپذیر است و این تحولات هستند که سازمان ها را بهسازی و توسعه مجبور می کنند. اکنون روش های تثبیت شده گذشته در حال دگرگونی هستند و احتمال تغییرات بیشتری نیز وجود دارد. امروزه دیگر مدل های فکری که گذشته برای درک کار، مشاغل و دنیای تجارت و جامعه مورد استفاده قرار می گرفتند، اعتبار ندارند. اکنون باید پذیرفت که در یک سازمان بالنده دیگر مدل های سنتی و اداری مورد قبول نبوده و این مدل ها به تجدید نظر نیاز دارند. در این میان استفاده و بهره بردن از مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی به عنوان ابزارهایی مؤثر مدنظر هستند.

نتایج پژوهش نشان داد که امروزه در میان نیروهای قدرتمند حاکم بر سازمان ها و مؤسسات، مشارکت یکی از عوامل حیات بخش، پویایی، طراوت و بهره وری در سازمان ها به خصوص سازمان های آموزشی است که با ایجاد ارتباطات شبکه ای سازمانی و با استفاده از فکر و عمل جمعی سبب می شود تا سازمان حرکت مطلوبی را از وضع موجود به وضع مطلوب طی نماید. در این حالت است که کارکنان از حاشیه نشینی و بی تفاوتی و نقش سایه ای داشتن در سازمان به مرکز و درون سازمان کشانده می شوند و صدای خاموش آنان به گوش مدیران سازمان می رسد. به نظر محقق یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان ها حاکمیت روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمان هایی که روابط انسانی خصمانه و ناعادلانه حاکم باشد کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست داده و سازمان موفق به انجام وظایف خود نگردیده و به هدف های خود دسترسی نخواهد یافت. مشارکت کارکنان انگیزه آنها را در حل مسائل سازمان افزایش می دهد و چون کارکنان فضایی برای اظهار نظر پیدا می کنند و مدیران به این نظرات گوش می دهد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بهبود یافته و عقده های روانی که موجب نارضایتی می شود نیز کاهش می یابد و یا از بین می رود. از طرف دیگر یکی از ویژگی های سازمان مشارکت جو، ساختار متغیر و تعاملی آن است. در فعالیت های از پیش برنامه ریزی شده مناسب ترین ساختار، ساختار سنتی و مکانیکی است اما در شرایط مشارکتی، ساختار پویا راهگشا تر است و نظام کنترلی کمتر برقرار می شود. در چنین شرایطی افراد از آزادی عمل بیشتری برخوردارند، البته با این فرض که در سازمان تعادل و موازنه برقرار باشد، زیرا اعضای چنین سازمانی نه محیط کار خود را آشفته و پر هرج و مرج می خواهند که افراد به هر کاری دست بزنند و نه این که می خواهند کنترل مستقیم به گونه ای باشد که هیچ جرعه ذهنی متبلور نشود. با اجرای موفق مدیریت مشارکتی و نظام های تشکیل دهنده آن در مدارس، مزایا و پیامدهای چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های آموزشی و کمک آموزشی، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف های آنان با هدف های سازمان و در نهایت افزایش رضایت طرفین و به ویژه رضایت معلمان را در بر خواهد داشت. از طرفی یکی دیگر از دغدغه های اصلی و همیشگی مدیریت توجه به انگیزش کارکنان است چرا که تحقق این مهم، افزایش تولید، افزایش بهره وری و بهبود کیفیت خدمت را به دنبال دارد. براساس تحقیقات انجام شده در دو دهه گذشته ارتباط مثبت میان مشارکت کارکنان در مدیریت و انگیزش آنان اثبات شده است. نظام مدیریت بر مبنای مشارکت بر خلاف نظام مدیریت سنتی به همه اجازه می دهد پیشنهاد کنند و در جریان مورد نقش داشته باشند. بنابراین مشارکت انگیزش را نیرومند می سازد، زیرا کارکنان احساس می کنند مورد پذیرش سازمان هستند و در امور آن دخیل اند. لذا احساس مالکیت در آنها ایجاد شده و عواملی همچون: غیبت،

ترک شغل و ضایعات کاهش یافته و در مقابل، انگیزش، تعهد، رضایت شغلی و کارآیی سازمانی که سرانجام به توسعه و بالندگی سازمان منجر می شود نیز افزایش می یابد.

سازمان چیزی بیش از سطوح افقی و عمودی، واحدها و سلسله مراتب است. یک سازمان همانند یک فرد دارای شخصیت است، شخصیتی که دارای ویژگی های انعطاف پذیری، محافظه کاری و نوآوری و ... است. در سازمان کارکنان نسبت به یک الگوی خاص رفتاری با هم توافق می کنند و این همان فرهنگ سازمانی است. لذا، از آنجا که در هر سازمانی، فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می دهد، از فرهنگ سازمانی می توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای هدایت و تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود.

یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان ها، حاکمیت روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمان هایی که روابط انسانی خصمانه و ناعادلانه حاکم باشد کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست داده و سازمان موفق به انجام وظایف خود نگردیده و به اهداف خود دسترسی نخواهد یافت. مشارکت کارکنان انگیزه آنها را در حل مسائل سازمان افزایش می دهد و چون کارکنان فضایی برای اظهار نظر پیدا می کنند و مدیران به این نظرات گوش می دهد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بهبود یافته و عقده های روانی که موجب نارضایتی می شود کاهش یافته و یا از بین می رود. از ویژگی های سازمان مشارکت جو، ساختار متغیر و تعاملی آن است. مشارکت کارکنان کمک می کند تا مدیران از بسیاری کارهای جزئی آسوده شوند و به کارهای اساسی بپردازند. چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام های تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهایی چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف های آنان با هدف های سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود.

باورها و اعتقادات در مورد این که یک سازمان ایده آل چه مشخصاتی دارد مسلماً نحوه توسعه سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد.

توسعه سازمانی شامل رویه هایی است که به طور آگاهانه به کار گرفته می شوند و در نتیجه اثربخشی کلی سازمان ارتقاء پیدا می کند و نیز ظرفیت ایجاد تغییرات آینده افزایش پیدا می کند. در راه توسعه سازمان دو هدف بایستی دنبال شود: ۱. بهبود در اثربخشی کلی و نه فقط اثربخشی یک ناحیه وظیفه ای و ۲. ظرفیت ایجاد تغییرات آینده (یعنی توسعه پس از بهبود مقدماتی متوقف نمی شود). به طور کلی توسعه سازمانی را می تواند رویه های آگاهانه ای خلاصه کرد که از طریق این رویه ها، اثربخشی کلی سازمان که قسمتی مهم از بهره وری آن است ارتقاء یافته و ظرفیت ایجاد تغییر برای آینده توسعه می یابد. در حقیقت توسعه سازمانی در جهت برطرف کردن ضعف های شناخته شده سازمان و تلاشی برای دستیابی به شرایط ایده آل و از پیش تعیین شده در راستای آینده ای درخشان می باشد. در هر دو مورد اشاره شده این فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی هستند که تصمیمات متخذه در ارتباط با هدف های و وسایل توسعه سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهند. اکثریت علمای رفتار سازمانی، عنوان توسعه سازمانی را فقط برای فلسفه و روش هایی که به طور قاطع و روشن در ارتباط با فرهنگ های موفقیت و فرهنگ های حمایتی است، به کار می برند. تغییرات انجام شده در این راستا که با

استفاده از رویکرد فرهنگ قدرت مدار انجام می شود، تکنیک های قدرت یا مقتدرانه می نامند و تغییرات مربوط به فرهنگ وظیفه مدار را تحت نام تجربی یا منطقی به کار می برند.

سازمان های متعالی، با به کار گرفتن معیارهای توسعه سازمانی به عنوان چارچوبی برای مدیریت سازمان خود، که همه زوایای آن را پوشش می دهد، به سوی تعالی حرکت می کنند و به مفاهیم محوری توسعه و تعالی سازمانی، در فضائی که مبتنی بر اصول ارزشی توسعه سازمانی است، عینیت می بخشند. این سازمان ها، دستیابی به اهداف پایدار را در گرو اجرای رویکردهائی می دانند که در چارچوب معیارهای تعالی و توسعه سازمانی یکپارچه شده باشند و همواره بهبود یابند. به هر حال توسعه سازمان به عنوان یک فرایند برنامه ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی و توجه به مدیریت مشارکتی برابر می باشد و هرگونه تغییرات و دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی، مؤثر واقع نمی شود. از طرف دیگر گسترش فرهنگ مدیریت مشارکتی - به سان رویکردی نو و جامع به کل مجموعه بخشی از هدف های بلندمدت مدیریت است که نظام های اجرایی آن را با توجه به شرایط خاص سازمان طراحی و به مورد اجرا می گذارند و با جابه جایی فرد یا بروز اتفاقی خاص، متوقف نمی شود. با آنکه از پیدایش مشارکت در مدیریت دیری نمی گذرد یافته های پژوهشی در سطح جهان نشان می دهد که مشارکت در همه سازمان ها با کامیابی رویارو بوده و سودمندی های فراوانی برای همگان فراهم آورده است. در نهایت امروزه سازمان ها به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به هدف های خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند و به طور کلی کارایی و اثربخشی سازمان ها به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی در آن سازمان ها بستگی دارد، از این رو حرکت به سمت افزایش عدالت، تعهد و رضایت در بین نیروی انسانی از وظایف اصلی سازمان ها بوده و ضروری می باشد. و در این راستا توجه به مباحثی همچون مدیریت مشارکت جویانه و فرهنگ حاکم بر سازمان از ملزومات تحقق توسعه سازمان به حساب می آیند.

بنابراین با توجه به یافته های به دست آمده و بر اساس اهمیت و اولویت آنها، پیشنهادهای زیر به منظور افزایش فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی توصیه می گردد:

- یافته های تحقیق حاضر در خصوص وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه های مدیریت مشارکتی و مؤلفه های توسعه سازمانی هم راستا با نتایج اغلب پژوهش های انجام گرفته در این زمینه است، که حاکی از وجود رابطه معنادار بین آنها می باشد. که این امر با انتظارات ما نیز هم خوانی دارد. جهت پایدار کردن این روابط در آموزش و پرورش به مسئولان مربوطه توصیه می شود برای حفظ و افزایش توسعه سازمانی، مقدمات ایجاد و توجه کافی به فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی و مؤلفه هایشان را در سازمان فراهم نمایند تا بدان وسیله کارکنان از شغل خود بیش از پیش راضی و خشنود گردند. و نیز به مدیران توصیه می شود که در زمینه توسعه سازمانی اطلاعات کافی را اخذ نموده و نحوه اجرای آن را در سازمان مورد بررسی قرار دهند.

- مجموعه الگوهای فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی در افزایش آگاهی مدیران و دست اندرکاران سازمانی، نقش مهمی را ایفا می کند. لازم است مدیران سازمان، با تلفیقی از این الگوها، در راستای افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی حرکت کنند و نسبت به تطبیق این الگوها، مطالعات استراتژیک را تحقق بخشند.

- با توجه به ارزیابی انجام شده مشخص گردید که ابعاد فرهنگ سازمانی می بایستی همسوتر با توسعه سازمانی باشند. بدین منظور می توان با استفاده از حمایت های مدیریت ارشد و امر آموزش ابعاد فرهنگ سازمانی را در جهت توسعه سازمانی غنی تر نمود.

- جهت همسویی بیشتر ابعاد فرهنگ سازمانی با توسعه سازمانی بایستی از حمایت های مدیریت ارشد در امر آموزش ابعاد فرهنگ سازمانی در جهت توسعه سازمانی غنی تر استفاده نمود. بدین منظور مدیران باید شرایط سازمان را جهت تعمق بیشتر این امر فراهم نمایند.

- یافته های پژوهش حاضر در خصوص فرضیه های پنجم و ششم نشان می دهد که از بین مؤلفه های فرهنگ سازمانی به جز ابتکار فردی، حمایت مدیریت، کنترل، نظام پاداش و مسؤلیت پذیری؛ سایر متغیرها قادر به پیش بینی توسعه سازمانی نمی باشند و از بین مؤلفه های مدیریت مشارکتی نیز ابعاد ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل قادر به پیش بینی توسعه سازمانی نمی باشند، در حالی که این یافته ها با انتظارات ما منافات داشته و انتظار می رود در آموزش و پرورش بین این ابعاد قادر به پیش بینی این رابطه باشند، لذا پیشنهاد می شود که این پژوهش در ابعاد وسیعتر و در جاهای دیگری نیز انجام شود تا متغیرهای مداخله گر در این زمینه شناسایی شده و به نتایج و علل واقعی تری دست یافت و نیز توصیه می شود که مسئولان، گروهی از کارشناسان و متخصصان امر را گرد آورده و کارگروهی را تشکیل دهند تا در این زمینه به صورت تخصصی مطالعه و پژوهش کنند.

- در نهایت باید گفت که تحقق هدف های سازمانی از جمله توسعه سازمانی بستگی به عواملی از جمله فرهنگ سازمانی و نحوه مدیریت حاکم بر نیروی انسانی و سازمان مربوطه دارد. لذا در جهت تحقق هدف های سازمان و امکان خشنودی اعضاء آن بر مدیران است تا فرهنگ سازمانی و سبک های مدیریتی به ویژه مدیریت مشارکتی را شناخته و بر نحوه تأثیر آنها بر سازمان آگاهی داشته باشند.

منابع

فارسی

- ابزری، م. و دلوی، م. ر. (۱۳۸۸). نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی، جامعه شناسی کاربردی، سال بیستم، شماره ۱، پیاپی ۳۳، صص: ۱۹۶-۱۷۱.
- ایمانی، ب. (۱۳۹۰). بررسی فرهنگ سازمانی و اداری آموزش و پرورش و ارائه راهکارهای عملی ارتقای آن در جهت برنامه توسعه، اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان: پژوهشکده تعلیم و تربیت استان هرمزگان.
- ایمانی، ج. و کریم پور، ع. (۱۳۹۱). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توسعه سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان هرمزگان، مقاله ارائه شده در اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، ۲۳ و ۲۴ شهریورماه، دانشگاه پیام نور و مؤسسه نوریان اندیشه، قم، ایران.
- بشیر بنائم، ی. (۱۳۹۱). نقش فرهنگ سازمانی در توسعه تفکر راهبردی، فصلنامه توسعه انسانی پلیس، سال نهم، شماره ۳ (پیاپی ۴۲)، صص: ۲۹-۱۱.
- بهرنگی، م. ر. (۱۳۸۵). ارتباط بین فلسفه آموزشی، سبک رهبری مدیران و جو سازمانی در دانشکده ها و گروه های تربیت بدنی، نشریه علوم حرکتی و ورزشی، سال چهارم، جلد اول، شماره هفتم، صص: ۵۲-۳۷.
- بهنام مرشدی، ح. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد مرودشت، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

- ترک زاده، ج. (۱۳۸۵). **ارزیابی توسعه سازمانی در دانشگاه های وزارت علوم تحقیقات و فن آوری در تهران**، پایان نامه دکتری، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی.
- توفیق، ع. (۱۳۷۶). **آموزش بزرگسالان به عنوان آموزش های علمی - کاربردی و راهبردهای تحقق آن**، فصلنامه آموزش بزرگسالان و نوآوری، موسسه بین المللی روش های آموزش بزرگسالان، سال دوم، شماره ۳ و ۲، صص: ۴۵-۴۹.
- حسین پور، م. (۱۳۸۹). **بررسی رابطه جو سازمانی با مدیریت مشارکتی و اثربخشی مدیران مدارس ابتدایی بندرعباس**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتدانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- خالصی، ع. (۱۳۷۹). **آموزش و پرورش اولین عامل توسعه**، ماهنامه تربیت، سال پانزدهم، شماره ویژه، صص: ۳۰-۱۶.
- رمضانی، ع.م. (۱۳۸۹). **مطالعه فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی و رضایت شغلی مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر فسا**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- رهنورد، ف.ا. (۱۳۷۹). **درجات مشارکت و نیازهای غالب افراد**، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۸، ۵۱-۴۳.
- سلمانیژاد، ر.ع.؛ دانشور، م. و میرفخرالدینی، س.ح. (۱۳۹۱). **ارتقاء فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران**، نشریه بهبودمدیریت، سال ۶، شماره ۱، پیاپی ۱۵، صص: ۱۵۲-۱۲۸.
- صیادی، م. (۱۳۹۲). **بررسی نقش واسطه ای جو سازمانی در رابطه مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد مرودشت.
- عمادزاده، م. (۱۳۷۴). **مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش**، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه اصفهان.
- فرنج و اچ بل. **مدیریت تحول در سازمان**، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد (۱۳۸۵)، تهران: نشر صفار، تهران، چاپ یازدهم.
- گلابی، س. (۱۳۶۸). **پژوهش در برنامه ریزی آموزشی**، تهران: فردوس.
- مسعودی اصل، ا.؛ حاجی نبی، ک.؛ نصرتی نژاد، ف. و سودائی زنونق، ح.ا. (۱۳۹۱). **رابطه تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شاغل در شبکه بهداشتی و درمانی**، فصلنامه پایش، سال ۱۱، شماره ۵، صص: ۶۰۱-۵۹۵.
- مصدق راد، ع.م. (۱۳۸۲). **نقش مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) در میزان اثربخشی و کارآیی بیمارستان**، مجله پژوهش در علوم پزشکی (دو ماهنامه مرداد و شهریور)، سال هشتم، شماره ۳، صص: ۸۹-۸۵.
- همدانی، ع.ا. (۱۳۷۹). **پیوند مدیریت مشارکتی و رابطه کار در سازمان های دولتی**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هوی و میکسل. **مدیریت آموزشی: تئوری، تحقیق و عمل**، مترجم: میرمحمد سید عباس زاده (۱۳۸۲)، چاپ چهارم، انتشارات دانشگاه ارومیه.

انگلیسی

- Adler, N.J., (1997), **International Dimensions of Organizational Behavior**, South-Western College Publishing, Ohio.
- Juhani, I., Magda H. , (2007), **The Relationship between Organizational Culture and the Deployment of Systems Development Methodologies**, *Journal MIS Quarterly*, Vol. 31, no. 1, pp. 35-58.
- Parsons, T., (1986), **Power and the Social System**, in Lukes, S. (ed.): *Power: A Radical View*. Oxford: Basil Blackwell.
- Quinn. R., (1999), **Diagnosing Culture and Changing Organizational Culture**, Addison Wesley, New York.