

## طراحی و اعتباریابی پرسشنامه فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش

### (EOCQ) (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر بیرجند)

نرگس قدسیان<sup>۱\*</sup>، محمدرضا اسدی یونسی<sup>۲</sup>، هادی پورشافعی<sup>۳</sup>، محمد اسدالهی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران
۲. استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران
۳. دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران
۴. کارشناس ارشد، مدیریت آموزشی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۱۹)

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور طراحی پرسشنامه فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی و سنجش اعتبار و پایایی آن انجام گرفت. پرسشنامه اولیه با مطالعات نظری و براساس الگوی فرهنگ سازمان‌های آموزشی (EOCM)، که حاصل پژوهشی کیفی توسط پژوهشگر بوده است، با ۶۶ گویه طراحی شد. در اجرای آزمایشی ۵ گویه به دلایلی از جمله کم‌بودن ضریب همبستگی حذف شد. در مرحله نهایی، پرسشنامه با ۶۱ گویه در جامعه آماری شامل ۱۸۹ نفر کارکنان آموزش و پرورش استان خراسان جنوبی اجرا شد. مقدار  $KMO = 0.798$  و معنادار بودن آزمون بارتلت  $P = 0.001$  نشان‌دهنده توجیه‌پذیری بودن اجرای تحلیل عاملی در این مطالعه بود. پایایی پرسشنامه با محاسبه آلفای کرونباخ با نرم‌افزار SPSS و نیکویی برازش ساختار پرسشنامه و زیرمؤلفه‌های آن به روش محاسبه ضرایب تحلیل عاملی تأییدی و با نرم‌افزار Amos 18 انجام گرفت. در مرحله نهایی ضرایب همبستگی گویه‌ها و ضرایب عاملی، معیار حذف گویه‌های نامناسب قرار گرفت. ۵ گویه با ضریب همبستگی کمتر از ۰/۴ و ۲ گویه به دلیل کاهش یافتن تعداد گویه‌ها در شاخص و عدم کفایت برای تحلیل عوامل حذف شدند. یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد پرسشنامه با ۵۴ گویه با آلفای کرونباخ ۰/۹۷ پایایی خوبی دارد و تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان‌دهنده برازش خوب ساختار پرسشنامه و الگوی نهایی ( $GFI = 0.895$  و  $RMSEA = 0.08$ ) بود.

### کلیدواژگان

پرسشنامه فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش، فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش.

## مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان مظاهر فعالیت‌های جمعی، در بستر فرهنگی ویژه‌ای که به‌طور مداوم متأثر از تغییرات درونی و برونی سازمان است، فعالیت می‌کنند. محیط درونی از جمله روش‌های تصمیم‌گیری، گزینش افراد، برنامه‌ریزی و نظام‌های خارجی، نظیر نظام‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فنی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمان مؤثرند. بنابراین، فرهنگ با توجه به این تأثیرپذیری خاصیت پویایی دارد. به‌طور کلی، توانایی شناخت فرهنگ سازمانی، نیازی است که مدیران را در ارزیابی سازمان به‌منظور بهبود عملکرد یاری می‌رساند، چنین نیازی در سازمان‌های فرهنگی، نظیر آموزش و پرورش که کانون رشد و تغییر فرهنگ و پلی برای انتقال ارزش‌ها هستند و رسالت فرهنگی پررنگ‌تری دارند، مضاعف است.

## بیان مسئله

جوهره اصلی فرهنگ یک سازمان را ارزش‌ها، عقاید، باورها و جهان‌بینی افراد آن تشکیل می‌دهد. از این رو، جست‌وجو در زیرلایه‌ها و ریشه‌های فرهنگی سازمان‌ها، مبنای کار پژوهشگران جوامع مختلف قرار گرفته است. از آنجا که تفاوت‌های چشم‌گیری در زمینه ارزش‌ها و مبانی فلسفی بین جامعه اسلامی ایران و جوامع غیرایرانی (به‌ویژه غربی) وجود دارد، کاربرد ترجمه نظریه‌ها، مفاهیم، سازه‌ها و الگوهای فرهنگی توسعه‌یافته در جوامع غربی در بافت فرهنگی جوامع سازمانی ما می‌تواند گمراه‌کننده باشد. در سال‌های اخیر ورود این مفاهیم، سازه‌ها و ابزار سنجش فرهنگ به مبانی نظری فرهنگ سازمانی ایران، و استفاده انبوه و مکرر پژوهشگران حوزه مطالعاتی فرهنگ از آن‌ها، در عین تناسب ناکافی با فرهنگ بومی ایران، حتی فرهنگ سازمان مورد مطالعه، موجب شده است تصویری ناقص از فرهنگ سازمان‌های مورد مطالعه ارائه شود. از این رو، ضرورت انجام‌دادن پژوهش‌های گسترده، عمیق و دقیق مبتنی بر زمینه‌های سازمانی و بومی آشکار می‌شود. علاوه بر این، سازمان‌ها در محیط‌های متغیر جهان امروز فعالیت می‌کنند و ضمن تعاملات محیطی در سیر رشد خود، پویایی نامحسوسی در فرهنگ دارند. همچنین، تنوع در ماهیت کار سازمان‌های مختلف نیز مؤید زمینه‌محور بودن شناخت فرهنگ سازمان است. این امر به‌خوبی، لزوم نوسازی روش‌های

سنجش آن را با توجه به تغییرات و ماهیت فعالیت‌های سازمان تبیین می‌کند. بی‌پرده پیداست، روایی ابزارهای سنجش که سازه‌های آن بر پایه انطباق‌یابی بومی تعریف و بررسی نشده است، خالی از شک و تردید نیست، به طوری که نتایج علمی مبتنی بر آن قابلیت و اعتماد لازم را ندارد. افرادی که درباره جنبه‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ پژوهش می‌کنند، باید بدانند این مؤلفه‌ها به میزان بسیار زیادی به زمینه سازمان بستگی دارند (Fey & Denison, 1998) و با یکدیگر در ارتباطند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. هدف این پژوهش آن است که با زیربنای قرارداد الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی که حاصل پژوهشی کیفی توسط پژوهشگران این تحقیق است، پرسشنامه فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش را طراحی کرده و چگونگی سنجش فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش را تبیین کنند. از این رو، مسئله پژوهشی این است که آیا پرسشنامه فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش روایی و پایایی لازم را دارد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرنچ<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) معتقد است یک سازمان مثل کوه یخی است که بخش عمده آن نامرئی است و این بخش که در زیر آب قرار دارد، فرهنگ سازمان است. رابینز<sup>۲</sup> (۱۳۷۴) فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترکی می‌داند که اعضا نسبت به سازمان دارند و موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. از نظر شاین<sup>۳</sup> (۱۳۸۳)، فرهنگ الگویی از مفروضات اساسی و باورهایی است که توسط یک گروه اجتماعی برای حل دو مسئله بنیادین تطابق با محیط بیرون و ایجاد انسجام درونی خلق، کشف، یا ایجاد می‌شود. وجه مشترک تعریف‌های فرهنگ سازمانی را مفروضات اساسی، ارزش‌ها، هنجارها، سنت‌ها و تشریفات تشکیل می‌دهد که در طول زمان در تعامل‌های مختلف گروه‌ها به طور مداوم تحت تأثیر محیط‌های درونی و برونی سازمان قرار دارد. بنابراین، با توجه به این تأثیرپذیری، فرهنگ خاصیت پویایی دارد (مشبکی، ۱۳۸۶، ص ۳۱۰) و در عین ثبات نسبی، ابعاد و

---

1. French  
2. Robbins  
3. Schein

شاخص‌های متنوعی دارد که به شدت زمینه‌محورند. برای شناخت فرهنگ سازمان الگوهای مختلفی به وسیله مشاوران سازمانی و پژوهشگران طراحی شده است. از جمله کلارک و همکاران (۲۰۱۲) مقیاسی برای سنجش فرهنگ در یک مدرسه پرستاری طراحی و اعتباریابی کرده‌اند که شامل ۳۷ شاخص در ۵ مؤلفه ارتباط، حمایت، تصمیم‌گیری، سطح تعارض، کار تیمی و رضایت از کار عمومی است. ابزار فرهنگ سازمانی (OCAS)<sup>۱</sup> را مکیتاش و دوهرتی (۲۰۱۰)، روی ۸ مؤلفه فرهنگی، توانایی تولید، رهبری، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، خلاقیت، مشارکت، ارتباط، مدیریت تضاد، استوار کرده‌اند که هر مؤلفه توسط ۱۰ پرسش روی طیفی از ۰ تا ۱۰۰ نمره داده می‌شود. ابزار سنجش فرهنگ سازمانی (OCAI)<sup>۲</sup> توسط کامرون و کوئین براساس چارچوب رقابتی ارزش‌ها توسعه یافته است، که در آن ۴ ارزش رقابتی متناظر با چهار نوع فرهنگ سازمانی است که به وسیله یک پرسشنامه کوتاه سنجیده می‌شود. شرکت‌کنندگان روی فرهنگ سازمان خود در ۶ بعد ویژگی غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تأکید استراتژیک، معیارهای موفقیت؛ متناسب با چهار فرهنگ سازمانی متفاوت به طور یک امتیاز از ۰ تا ۱۰۰، قضاوت می‌کنند. پرسشنامه فرهنگ سازمانی (OCQ)<sup>۳</sup> توسط شرکت HFI<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) تهیه شده است که فرهنگ غالب در داخل یک سازمان با سنجش ۱۳ بعد بررسی می‌شود. پاسخ‌گویان برای گویه‌های این پرسشنامه نمره‌ای از ۰ تا ۱۰۰ در پنج بازه علامت می‌زنند. پرسشنامه فرهنگ سازمانی (OCI) کوک و لفرتی (۱۹۸۷) که دوازده هنجار رفتاری را در سه گروه با ۱۲۰ گویه بررسی می‌کند. پرسشنامه شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی دنیسون (DOCS) (۱۹۹۰) فرهنگ سازمانی را در چهار بعد رسالت، انطباق‌پذیری، سازگاری و درگیرشدن در کار، و ۱۲ شاخص با ۶۰ گویه در طیف لیکرت می‌سنجد. پرسشنامه میزان فرهنگ سازمانی (ECO)<sup>۵</sup> ویژگی روان‌سنجی

- 
1. Organizational Culture Assessment Surury
  2. Organizational, Culture Assessment Instrument
  3. Organizational Culture Questionnaire
  4. Human Factors International
  5. Echelles do Culture Organisationnelle

دارد، برای شناسایی و تغییر فرهنگ توسط دلوب و هاگون (۲۰۱۱) با ۹۳ گویه در پنج بعد، پشتیبانی/سپاسگزاری<sup>۱</sup>؛ تعهد/همبستگی<sup>۲</sup>؛ بهره‌وری/نوآوری<sup>۳</sup>؛ قوانین<sup>۴</sup>؛ یادگیری مداوم<sup>۵</sup> طراحی شده است.

در ایران نیز زارعی‌متین (۱۳۷۷) الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در محیط کار را با ۳۶ عامل فرهنگی تدوین کرده است و براساس آن وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمان‌های اجرایی کشور را بررسی کرده است. شاه‌آبادی و عابدی جعفری (۱۳۹۰)، مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی را از دیدگاه قرآن کریم ارائه داده‌اند. سلطانی (۱۳۹۱)، ۱۶ مورد پژوهش با استفاده از شیوه آماری فراتحلیلی برای بررسی وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی سازمان نیروهای مسلح بررسی کرده‌اند. در نهایت، چهار نوع فرهنگ بومی شامل فرهنگ‌های تربیت‌محور، دانش‌محور، معناگرا و رابطه‌گرا را معرفی کرده‌اند. موحدی (۱۳۸۹)، در پژوهش خود چهار عامل توفیق‌گرایی حرفه‌ای، گرایش بوروکراتیک، شرق‌گرایی و کارگریزی را به‌عنوان عناصر اصلی فرهنگ سازمانی بنگاه‌های صنعتی ایران معرفی کرده‌اند. عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر جهان‌بینی اسلامی را بررسی کرده‌اند. و با استنباط از متون حوزوی و الگوی شاین و مشورت خبرگان، الگوی خود را در سه سطح بینشی، ارزشی و رفتاری تدوین کرده‌اند که شامل ۳۶ مؤلفه در دو سطح ارزش‌ها و الگوهای رفتاری است. قدسیان (۱۳۹۲) در یک پژوهش کیفی با به‌کارگیری روش پیشنهادی شاین برای سنجش فرهنگ سازمانی، ابعاد فرهنگ سازمانی سازمان آموزش و پرورش شهر بیرجند را بررسی کرده و الگوی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش (EOCM)<sup>۶</sup> شامل سه بعد اصلی و یک بعد میانی و

1. Supportiveness/ Recognition
2. Cooperation/ Solidarity
3. Commitment/ Involvement
4. Rules
5. Continuous learning
6. Educational Organizations Culture Model

دوازده شاخص فرهنگی را طراحی کردند که عبارت‌اند از تطابق با محیط بیرونی، با چهار شاخص مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، چشم‌انداز و پیشرو و فعال‌بودن؛ هماهنگی درونی، با چهار شاخص مشارکت قانونمند، توافق حول ارزش‌های محوری و نگاه سرمایه‌ای به کارکنان و دانش‌گرایی؛ روابط انسانی، با چهار شاخص کرامت ذاتی و اکتسابی، منافع ملی، انگیزه، رشد و تعالی؛ بعد میانی زمان که بر همه ابعاد فرهنگ سازمان تأثیرگذار است. با توجه به اینکه این الگو در زمینه با ماهیت کار سازمان‌های آموزشی است و جدیدترین تغییرات آن را دربردارد، در این پژوهش شالوده طراحی و اعتباریابی پرسشنامه فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش، برای سنجش کمی فرهنگ در این سازمان، توسط خود پژوهشگر قرار گرفته است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و ساخت ابزار است و در زمره پژوهش‌های پیمایشی قرار می‌گیرد. در این پژوهش براساس الگوی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش (EOCM) و بنیان‌های نظری موجود و دریافت نظر خبرگان، گویه‌های پرسشنامه اولیه طراحی و در دو مرحله آزمایشی و نهایی اجرا شد. جامعه آماری همه اعضای آموزش و پرورش کل استان خراسان جنوبی و مدیریت آموزش و پرورش شهر بیرجند، شامل ۱۸۹ نفر بود. از این تعداد، ۲۰ نفر به دلایلی از جمله ناتوانی در پاسخگویی به پرسش‌ها یا بی‌تمایل به شرکت در پژوهش به پرسش‌ها پاسخ ندادند. بنابراین، ۱۶۹ پرسشنامه کامل از جامعه آماری جمع‌آوری شد که ۲۲ پرسشنامه براساس نظر خبرگان باطل تشخیص داده شد و در نهایت، ۱۴۷ پرسشنامه با نرم‌افزارهای SPSS و Amos18 تحلیل شد. برای تعیین پایایی و اعتبار تک‌تک شاخص‌ها و کل پرسشنامه در هر دو مرحله آزمایشی و نهایی ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. همچنین، ضریب KMO و سطح معناداری آزمون کروییت - بارتلت برای تعیین کفایت نمونه، بررسی شد. سپس، تحلیل عاملی تأییدی برای تک‌تک مؤلفه‌ها با گویه‌ها انجام گرفت و در انتها، الگوی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش با ۱۲ شاخص و سه بُعد و پرسشنامه فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش با ۵۴ گویه طراحی شد.

### یافته‌های مرحله نخست (آزمایشی)

در مرحله اول پرسشنامه ۶۶ گویه‌ای در نمونه‌ای تصادفی به حجم ۳۳ نفر با هدف اعتباریابی محتوایی و همسانی درونی کلی پرسشنامه توزیع شد. در این مرحله آلفای کرونباخ کل برابر با ۰٫۹۶، همبستگی درونی خوب پرسشنامه را نشان داد. یافته‌های توصیفی نشان داد بیشینه بعضی گویه‌ها ۶ و برخی ۵ و همچنین، کمینه آن نیز بین ۱ و ۲ در نوسان بود. این نتایج برای برخی گویه‌ها نشان‌دهنده نامناسب بودن آن‌ها بود زیرا پاسخ‌های یک گویه مناسب، باید دامنه‌ای از کمترین مقدار (۱) تا بیشترین مقدار (۶)، را دربرگیرد و باید میانگین پاسخ‌ها به هر گویه در طیف ۶ درجه‌ای بین ۳ تا ۴ باشد. تعدادی از گویه‌ها از این شرط نیز پیروی نمی‌کردند. لیکن در این مرحله، آنچه بیشتر از دو نکته یادشده اهمیت داشت، ضریب آلفای کرونباخ بوده که معرف همسانی درونی پرسشنامه است. پیداست که در صورت حذف گویه ضعیف از پرسشنامه، آلفای کرونباخ کل پرسشنامه افزایش خواهد یافت. بنابراین، به وسیله نرم‌افزار SPSS، میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه در صورت حذف هر گویه، و همچنین، ضریب همبستگی هر پرسش با نمره کل محاسبه شد. این ضریب در واقع، نوعی قدرت تشخیص و ضریب تمییز پرسش را به دست می‌دهد که در این مرحله تنها ملاک حذف یا نگه‌داشتن گویه در نظر گرفته شد. بنابراین، در این مرحله پرسش‌هایی که ضریب همبستگی آن‌ها با کل کمتر از ۰٫۲ بود، نامناسب تشخیص داده شد. همچنین، همسانی درونی برای هر یک از ۱۲ شاخص و ۳ بُعد کلی فرهنگ سازمانی نیز به تفکیک محاسبه شد و ملاک حذف پرسش‌های نامناسب قرار گرفت. به این ترتیب، ۵ گویه به دلیل اینکه ضریب همبستگی پایین با کل پرسشنامه و با ابعاد و شاخص‌های مربوط به خود داشتند، حذف شدند و ۸ گویه ضعیف و اصلاح‌شدنی تشخیص داده شد که با نظر استادان و خبرگان فرهنگ سازمانی بهبود یافت.

در نهایت، پس از اصلاحات، پرسشنامه فرهنگ سازمانی با ۶۱ گویه براساس ۱۳ شاخص فرهنگی برای اجرا در مرحله دوم تهیه شد. در مرحله دوم برای بررسی قدرت نشانگرهای صفات مکنون عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش روش تحلیل عاملی تأییدی اجرا شد. در

تحلیل عاملی باید مفروضه‌های زیر رعایت شود (هومن، ۱۳۸۱): شاخص کفایت نمونه‌گیری (KMO)<sup>۱</sup> باید حداقل ۰٫۷ و ترجیحاً بالاتر از آن باشد، نتیجه آزمون کرویت - بارتلت<sup>۲</sup> باید از لحاظ آماری معنادار باشد، بار عاملی<sup>۳</sup> هر پرسش باید حداقل ۰٫۳ و ترجیحاً بالاتر از آن باشد، هر یک از عامل‌ها باید حداقل متعلق به سه پرسش بوده، و عامل‌ها باید اعتبار کافی داشته باشند.

جدول ۱. اندازه KMO و نتایج آزمون کرویت- بارتلت

KMO	آزمون کرویت- بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰٫۷۹۸	۵۰۴۱٫۶۱۱	۱۸۳۰	۰٫۰۰۰۱

به منظور اجرای روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و اثبات این نکته که ماتریس همبستگی متغیرها در جامعه صفر نیست، آزمون کرویت- بارتلت به کار گرفته شد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مقدار KMO برابر ۰٫۷۹۸ و سطح معنادار بودن آزمون کرویت بارتلت نیز کمتر از ۰٫۰۰۰۱ است. بنابراین، بر پایه هر دو ملاک می‌توان نتیجه گرفت اجرای تحلیل عاملی در گروه نمونه مورد مطالعه توجیه‌پذیر خواهد بود.

### یافته‌های مرحله دوم (اجرای نهایی)

در این مرحله پرسشنامه با ۶۱ گویه در جامعه آماری اجرا شد. یافته‌ها درباره مشخصات جمعیت‌شناختی جامعه آماری، نشان‌دهنده آن است که میانگین سنی کارکنان ۴۱٫۲۵ سال و میانگین سنوات خدمت جامعه ۲۱٫۷۴ سال بود. ۸۶٫۲ درصد کارکنان را مردان و ۱۳٫۸ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. ۱۴٫۸ درصد جامعه را مدیران عالی و میانی، ۷۲٫۶ درصد را کارشناسان و ۱۲٫۶ درصد را سایر کارکنان تشکیل می‌دادند. تحصیلات ۷۰٫۶ درصد پاسخگویان، کارشناسی، ۲۱٫۹ درصد، کارشناسی ارشد، ۵٫۱ درصد، فوق‌دیپلم، و ۱٫۵ درصد دیپلم بود و ۰٫۹ درصد مدرک

1. Kaiser- Meyer-Olkin Measure  
2. Bartlett,s Tes  
3. Factor Loading



دکتری داشتند. آلفای کرونباخ کل ۰٫۹۷ همسانی درونی خوب پرسشنامه را نشان داد. کمینه و بیشینه همه گویه‌ها به ترتیب، ۱ تا ۶ بود و میانگین گویه‌ها به استثنای گویه ۳۴ (با میانگین ۲٫۸۴) و گویه ۸ (با میانگین ۲٫۶۱) بین ۳٫۳۶ تا ۴٫۸۴ به دست آمد که نشان‌دهنده مناسب بودن گویه‌ها بود.

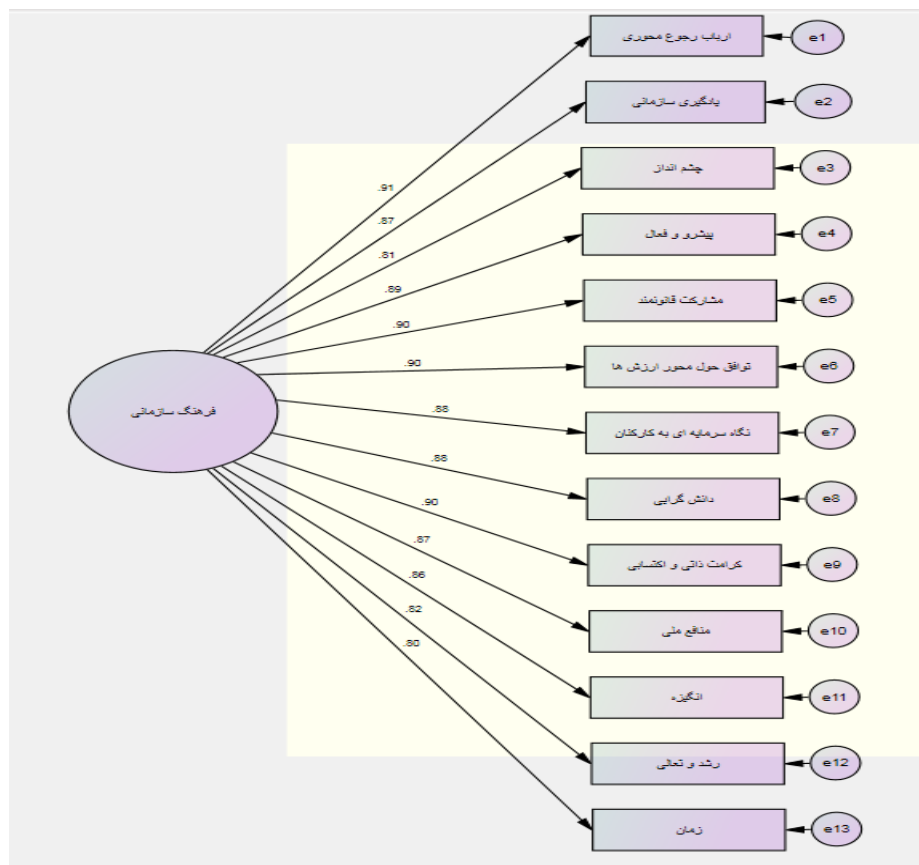
جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ در صورت حذف گویه و ضریب همبستگی گویه با کل پرسشنامه  
(اجرای نهایی N=۱۴۷)

گویه	آلفای کرونباخ در صورت حذف گویه	ضریب همبستگی کل	گویه	آلفای کرونباخ در صورت حذف گویه	ضریب همبستگی کل
گویه ۱	۰٫۹۷۶	۰٫۵۸۶	گویه ۳۱	۰٫۹۷۵	۰٫۶۶۶
گویه ۲	۰٫۹۷۶	۰٫۶۳۶	گویه ۳۲	۰٫۹۷۵	۰٫۷۳۳
گویه ۳	۰٫۹۷۶	۰٫۵۹۴	گویه ۳۳	۰٫۹۷۶	۰٫۶۴۷
گویه ۴	۰٫۹۷۶	۰٫۶۰۶	گویه ۳۴	۰٫۹۷۶	۰٫۵۳۷
گویه ۵	۰٫۹۷۶	۰٫۶۱۹	گویه ۳۵	۰٫۹۷۵	۰٫۶۶۶
گویه ۶	۰٫۹۷۵	۰٫۷۱۷	گویه ۳۶	۰٫۹۷۷	۰٫۱۹۱
گویه ۷	۰٫۹۷۶	۰٫۶۵۰	گویه ۳۷	۰٫۹۷۶	۰٫۴۴۹
گویه ۸	۰٫۹۷۶	۰٫۲۸۸	گویه ۳۸	۰٫۹۷۶	۰٫۶۴۸
گویه ۹	۰٫۹۷۶	۰٫۵۹۶	گویه ۳۹	۰٫۹۷۶	۰٫۶۳۹
گویه ۱۰	۰٫۹۷۵	۰٫۷۳۸	گویه ۴۰	۰٫۹۷۵	۰٫۶۸۹
گویه ۱۱	۰٫۹۷۶	۰٫۲۲۰	گویه ۴۱	۰٫۹۷۵	۰٫۶۷۲
گویه ۱۲	۰٫۹۷۶	۰٫۵۷۷	گویه ۴۲	۰٫۹۷۶	۰٫۶۰۵
گویه ۱۳	۰٫۹۷۵	۰٫۷۹۸	گویه ۴۳	۰٫۹۷۶	۰٫۵۹۴
گویه ۱۴	۰٫۹۷۵	۰٫۶۶۹	گویه ۴۴	۰٫۹۷۵	۰٫۸۰۰
گویه ۱۵	۰٫۹۷۶	۰٫۶۳۴	گویه ۴۵	۰٫۹۷۶	۰٫۶۲۷
گویه ۱۶	۰٫۹۷۶	۰٫۶۱۲	گویه ۴۶	۰٫۹۷۶	۰٫۴۹۴
گویه ۱۷	۰٫۹۷۶	۰٫۴۷۳	گویه ۴۷	۰٫۹۷۶	۰٫۵۸۵
گویه ۱۸	۰٫۹۷۵	۰٫۷۱۳	گویه ۴۸	۰٫۹۷۶	۰٫۶۵۰

ادامه جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ در صورت حذف گویه و ضریب همبستگی گویه با کل پرسشنامه  
(اجرای نهایی N=۱۴۷)

گویه	آلفای کرونباخ در صورت حذف گویه	ضریب همبستگی کل	گویه	ضریب همبستگی کل	آلفای کرونباخ در صورت حذف گویه
گویه ۱۹	۰,۹۷۵	۰,۷۴۵	گویه ۴۹	۰,۷۴۶	۰,۹۷۵
گویه ۲۰	۰,۹۷۵	۰,۷۱۶	گویه ۵۰	۰,۷۰۹	۰,۹۷۵
گویه ۲۱	۰,۹۷۶	۰,۶۳۰	گویه ۵۱	۰,۶۲۱	۰,۹۷۶
گویه ۲۲	۰,۹۷۶	۰,۵۱۳	گویه ۵۲	۰,۲۴۴	۰,۹۷۶
گویه ۲۳	۰,۹۷۵	۰,۵۱۳	گویه ۵۳	۰,۶۸۷	۰,۹۷۵
گویه ۲۴	۰,۹۷۵	۰,۷۳۷	گویه ۵۴	۰,۷۳۸	۰,۹۷۵
گویه ۲۵	۰,۹۷۵	۰,۶۹۲	گویه ۵۵	۰,۷۵۶	۰,۹۷۵
گویه ۲۶	۰,۹۷۵	۰,۷۶۰	گویه ۵۶	۰,۷۷۸	۰,۹۷۵
گویه ۲۷	۰,۹۷۵	۰,۷۳۳	گویه ۴۷	۰,۷۰۲	۰,۹۷۵
گویه ۲۸	۰,۹۷۵	۰,۷۴۶	گویه ۵۸	۰,۷۶۲	۰,۹۷۵
گویه ۲۹	۰,۹۷۶	۰,۲۵۶	گویه ۵۹	۰,۶۳۷	۰,۹۷۶
گویه ۳۰	۰,۹۷۵	۰,۶۹۶	گویه ۶۰	۰,۷۵۴	۰,۹۷۵
	۰,۹۷۶	۰,۵۵۳	گویه ۶۱		

با توجه به جدول ۲ گویه‌های ۱۱، ۵۹ و ۲۲ به دلیل دارا بودن ضریب همبستگی کمتر از ۰,۴ (در این مرحله به جای سطح قطع ۰,۳ سطح قطع بالاتر در نظر گرفته شده است) همبستگی و مطلوبیت لازم را نداشتند، به طوری که با حذف آن‌ها همسانی درونی پرسشنامه افزایش می‌یافت. بنابراین، باید این گویه‌ها از پرسشنامه حذف شوند. اما در این مرحله، علاوه بر این ملاک، تحلیل عاملی تأییدی نیز اجرا شد تا رد یا تأیید هر گویه با دلایل متقن‌تری انجام گیرد. بنابراین، با نرم‌افزار Amos18 هر یک از عوامل سیزده‌گانه فرهنگ سازمانی بررسی شد. جدول ۳ و شکل ۱ مقادیر بارهای عاملی هر یک از این عوامل را به همراه سطح معناداری در الگو نشان می‌دهند.



شکل ۱. برازش اولیه الگوی فرهنگ سازمانی

جدول ۳. بار عاملی و سطح معناداری هر یک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی (اجرای نهایی N=۱۴۷)

نام عامل	بار عاملی	P-Value
مشتری‌مداری	۰٫۹۱۳	۰٫۰۰۰۱
یادگیری سازمانی	۰٫۸۷۲	۰٫۰۰۰۱
چشم‌انداز	۰٫۸۱۰	۰٫۰۰۰۱
پیشرو و فعال‌بودن	۰٫۸۸۹	۰٫۰۰۰۱
مشارکت قانونمند	۰٫۸۹۹	۰٫۰۰۰۱
توافق حول ارزش‌ها	۰٫۹۰۴	۰٫۰۰۰۱
نگاه سرمایه‌ای به کارکنان	۰٫۸۸۳	۰٫۰۰۰۱

ادامه جدول ۳. بار عاملی و سطح معناداری هر یک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی (اجرای نهایی N=۱۴۷)

نام عامل	بار عاملی	P-Value
دانش‌گرایی	۰,۸۷۸	۰,۰۰۰۱
کرامت ذاتی و اکتسابی	۰,۸۹۶	۰,۰۰۰۱
منافع ملی	۰,۸۷۳	۰,۰۰۰۱
انگیزه	۰,۸۶۳	۰,۰۰۰۱
رشد و تعالی	۰,۸۲۰	۰,۰۰۰۱
زمان	۰,۷۹۱	۰,۰۰۰۱

یافته‌ها نشان داد بار عاملی همه عوامل بیشتر از ۰,۷ بود و در سطح معناداری کمتر از ۰,۰۰۰۱ یافته‌ها عوامل معنادار بوده‌اند. شاخص «زمان» کمترین بار عاملی را در مدل داشت. بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها در عامل‌های مربوطه به‌طور جداگانه بررسی شد. جدول ۴ نتایج تحلیل ۱۲ عامل از این عوامل را نشان می‌دهد.

جدول ۴. بار عاملی هر گویه روی شاخص و ضرایب برازش هر شاخص روی فرهنگ سازمانی

نام عامل	شماره گویه	بار عاملی	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
مشتری‌مداری	۷	۰,۵۶	۰,۹۷۷	۰,۹۹۱	۰,۹۴۷	۰,۹۹۱	۰,۰۳۷
	۱۷	۰,۴۳					
	۲۷	۰,۷۵					
	۳۷	۰,۴۴					
	۴۵	۰,۶۶					
	۵۴	۰,۷۳					
یادگیری سازمانی	۶	۰,۷۱	۰,۹۸۴	۰,۹۹۵	۰,۹۷۴	۰,۹۹۵	۰,۰۴۱
	۱۶	۰,۶۴					
	۲۶	۰,۸۰					
	۳۶	-۰,۰۲۱					
	۴۴	۰,۸۵					

ادامه جدول ۴. بار عاملی هر گویه روی شاخص و ضرایب برازش هر شاخص روی فرهنگ سازمانی

نام عامل	شماره گویه	بار عاملی	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
چشم انداز	۴	۰,۷۵					
	۱۲	۰,۶۸					
	۲۲	-۰,۲۹	۰,۹۷۵	۰,۹۷۲	۰,۹۵	۰,۹۷۳	۰,۰۸۸
	۳۲	۰,۷۳					
	۴۹	۰,۷۴					
پیشرو و فعال بودن	۸	-۰,۲۵					
	۱۸	۰,۷۷					
	۲۸	۰,۷۸	۰,۹۵۷	۰,۹۴۰	۰,۹۰۴	۰,۹۴۲	۰,۰۹۷
	۳۸	۰,۵۶					
	۴۲	۰,۶۳					
	۴۶	۰,۴۹					
	۹	۰,۶۴					
مشارکت قانونمند	۱۹	۰,۷۹					
	۲۹	۰,۶۲	۰,۹۶۱	۰,۹۴۴	۰,۹۲	۰,۹۴۵	۰,۱۱۰
	۳۹	۰,۵۹					
	۴۷	۰,۵۵					
توافق حول محور ارزش‌ها	۱	۰,۵۶					
	۳	۰,۶۳					
	۱۱	-۰,۲۱					
	۲۱	۰,۶۶	۰,۹۲۶	۰,۹۰۱	۰,۸۵۹	۰,۹۰۳	۰,۱۱۴
	۳۱	۰,۵۸					
	۵۵	۰,۶۸					
۵۸	۰,۷۸						

ادامه جدول ۴. بار عاملی هر گویه روی شاخص و ضرایب برازش هر شاخص روی فرهنگ سازمانی

نام عامل	شماره گویه	بار عاملی	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
نگاه سرمایه‌ای به کارکنان	۱۰	۰,۷۷	۰,۹۸۳	۰,۹۸۶	۰,۹۷۸	۰,۹۸۶	۰,۱۰۵
	۲۰	۰,۷۴					
	۳۰	۰,۷۹					
	۴۰	۰,۷۴					
دانش‌گرایی	۱۳	۰,۸۱	۰,۹۸۲	۰,۹۸۰	۰,۹۶۸	۰,۹۸۱	۰,۱۰۲
	۲۳	۰,۷۰					
	۳۳	۰,۶۲					
	۶۱	۰,۵۸					
کرامت ذاتی و اکتسابی	۵	۰,۶۵	۰,۹۶۶	۰,۹۵۶	۰,۹۳۰	۰,۹۵۷	۰,۱۰۰
	۱۴	۰,۵۹					
	۲۴	۰,۸۱					
	۳۴	۰,۵۱					
منافع ملی	۴۳	۰,۵۶	۰,۹۸۹	۰,۹۸۹	۰,۹۷۴	۰,۹۸۹	۰,۰۶۸
	۱۵	۰,۶۱					
	۲۵	۰,۷۹					
	۳۵	۰,۶۸					
انگیزه	۵۲	۰,۵۰	۰,۹۹۵	۱,۰۰۰	۰,۹۹۰	۱,۰۰۰	۰,۰۰۰
	۲	۰,۵۵					
	۴۱	۰,۷۶					
رشد و تعالی	۵۳	۰,۵۵	۰,۹۵۳	۰,۸۹۴	۰,۸۹۴	۰,۸۹۸	۰,۰۰۰
	۵۶	۰,۷۷					
	۵۰	۰,۶۹					
	۵۱	۰,۷۸					
	۵۹	۰,۲۱					
	۶۰	۰,۷۱					

طبق نتایج جدول ۴، بار عاملی گویه‌های شماره ۱۱، ۲۲ و ۵۹ کمتر از ۰٫۴ و ضریب همبستگی آن‌ها کم است. بنابراین، از پرسشنامه حذف شده و گویه‌های ۸ و ۳۶ فقط به دلیل بار عاملی کمتر از ۰٫۴ از پرسشنامه حذف شدند. علاوه بر این، از آنجا که با حذف گویه‌ها در مراحل قبل تعداد گویه‌ها در شاخص «زمان» به دو گویه رسید و این تعداد کمتر از حداقل لازم (سه گویه) برای تحلیل گویه‌ها برای این مؤلفه است. بنابراین، از شرایط و پیش‌فرض‌های لازم برای تحلیل عاملی برخوردار نبودند و در این شرایط از این عامل در الگو صرف نظر شد. بنابراین، گویه‌های شماره‌های ۵۷ و ۴۸ نیز حذف شد و پرسشنامه نهایی با حذف ۷ گویه نامناسب، با ۵۴ گویه تنظیم شد و در برازش خرده‌الگوها و الگوی نهایی فرهنگ سازمانی به کار گرفته شد.

#### برازش خرده‌الگوها و الگوی نهایی (مرحله سوم)

پس از حذف گویه‌های نامطلوب، علاوه بر محاسبه مجدد آلفای کرونباخ برای شاخص‌ها، مجدداً تحلیل عاملی روی مؤلفه‌های فرهنگ با گویه‌های مربوطه آن و شاخص‌ها بر ابعاد فرهنگ و ابعاد بر فرهنگ سازمانی انجام گفت تا ضمن بررسی نهایی ضرایب اعتبار و بررسی روایی درونی، برازش مطلوب‌تری از الگو به دست آید. به طور کلی، برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش آزمون برازش الگو با محاسبه شاخص‌های برازندگی<sup>۱</sup> به شرح زیر انجام گرفته است.

الف) مجذور خی ( $\chi^2$ )، این شاخص به طور مفهومی نسبت به اندازه نمونه تغییر می‌کند و تفاوت بین ماتریس کواریانس مشاهده شده و ماتریس کواریانس الگو را نشان می‌دهد. نمونه‌های بزرگ کمیت خی دو را بیش از آنچه بتوان آن را به غلط بودن الگو نسبت داد، افزایش می‌دهد. مطلوب است که مقدار خی دو سطح معناداری بیشتر از ۰٫۰۵ داشته باشد، یا مقدار خی دو بر درجه آزادی بین ۲ و ۳ باشد (هومن، ۱۳۸۱، ص ۳۸۶). با توجه به بزرگ نبودن حجم نمونه در این

پژوهش، شاخص خی دو شاخص خوبی از برازندگی کل پرسشنامه است. اما در شاخص‌هایی که تعداد گویه‌های آن‌ها کم است، این شاخص نشانه خوبی برای گزارش برازش الگو نخواهد بود.

ب) شاخص برازندگی GFI<sup>۱</sup> (که معیار اصلی برازش در این پژوهش است) و شاخص تعدیل برازندگی AGFI<sup>۲</sup>، اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها را که توسط الگو تبیین می‌شود، نشان می‌دهند. دو معیار یادشده در مقادیری بین صفر تا یک متغیرند که هر چه عدد به یک نزدیک‌تر باشند، نیکویی برازش الگو با داده‌های مشاهده‌شده بیشتر خواهد بود.

ج) برای اینکه معلوم شود یک الگوی بخصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن از نظر تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده‌شده تا چه حد خوب عمل می‌کند، شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)<sup>۳</sup> یا بنتلر-بونت<sup>۴</sup>، شاخص برازندگی تقریبی (CFI)<sup>۵</sup> و شاخص برازندگی فزاینده (IFI)<sup>۶</sup> به کار گرفته می‌شود. دو شاخص اول از طریق مقایسه یک الگوی به اصطلاح مستقل که در آن بین متغیرها هیچ رابطه‌ای نیست، با الگوی پیشنهادی مورد نظر، مقدار بهبود را می‌آزماید. CFI از نظر معنا مانند NFI است با این تفاوت که برای حجم گروه نمونه جریمه می‌دهد. مقادیر بالای ۰٫۹۵ برای این شاخص‌ها حاکی از برازش مناسب الگوی طراحی شده در مقایسه با سایر الگوهای ممکن است.

د) شاخص ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب یا RMSEA<sup>۷</sup>، یکی از قوی‌ترین شاخص‌های برازندگی است. این شاخص میانگین باقیمانده ماتریس کوواریانس- واریانس از الگو را به نسبت ماتریس کوواریانس- واریانس داده‌های نمونه نشان می‌دهد. در جدول ۵ معیارهای این شاخص‌ها برای ک برازش خوب و قابل قبول نشان داده شده است. این شاخص‌ها پیوسته در

- 
1. Goodness of Fit Index
  2. Adjusted Goodness of Fit Index
  3. Normed Fit Index
  4. Bentler & Bonett
  5. Comparative Fit Index
  6. Incremental Fit Index
  8. Root Mean Square Error of Approximation



حال مقایسه، توسعه و تکامل می‌باشند، اما هنوز درباره حتی یک آزمون بهینه نیز توافق همگانی وجود ندارد. در نتیجه، مقاله‌های مختلف شاخص‌های مختلفی مطرح کرده‌اند (هومن، ۱۳۸۱، ص ۲۳۵).

بنابراین، در این پژوهش سعی شده است با بررسی همه این شاخص‌ها قوی‌ترین آن‌ها یعنی GFI یا RMSEA برای تبیین برازش به کار گرفته شود.

جدول ۵. شاخص‌های برازش و آستانه پذیرش آن‌ها

معیارهای برازش	برازش خوب	برازش قابل قبول
CMIN/DF	$2 \leq \chi^2/df \leq 1$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$
GFI	$1 \leq GFI \leq 0.95$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$1 \leq AGFI \leq 0.95$	$0.90 \leq AGFI \leq 0.95$
NFI	$1 \leq NFI \leq 0.95$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
IFI	$1 \leq IFI \leq 0.95$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$
CFI	$1 \leq CFI \leq 0.97$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
RMSEA	$0.05 \leq RMSEA \leq 0$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$

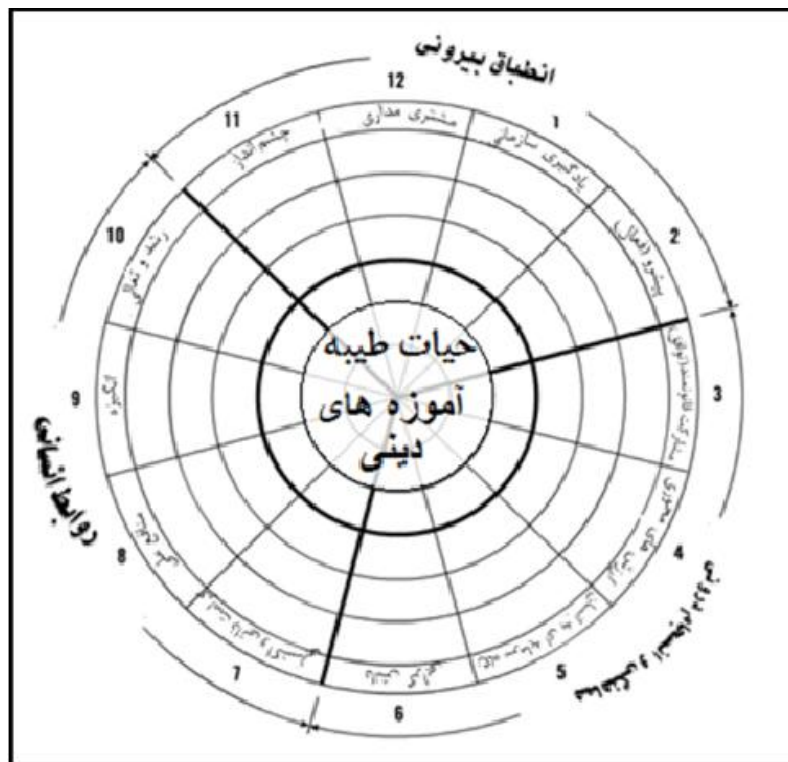
در جدول ۶ شاخص‌های برازش را برای الگوی فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد.

جدول ۶. شاخص‌های برازش برای الگوی نهایی فرهنگ سازمانی

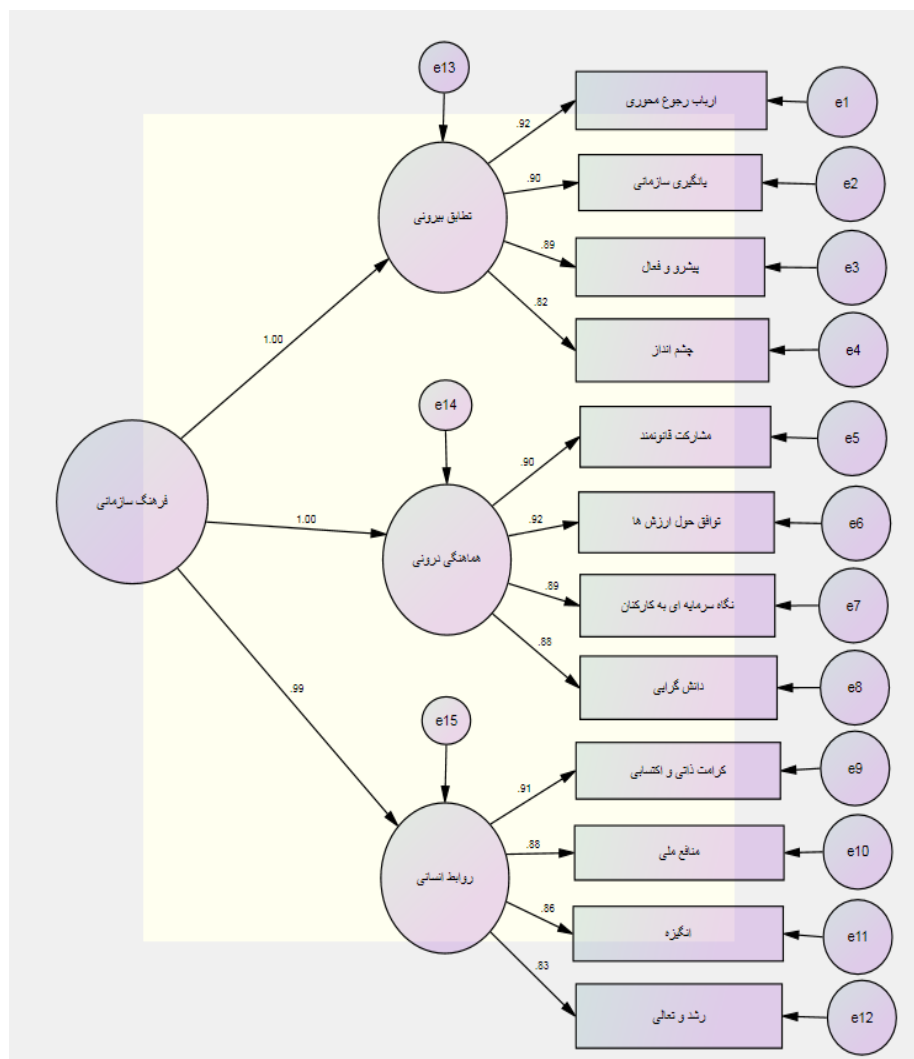
شاخص برازش	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA	$\chi^2/df$	P
فرهنگ سازمانی	۰.۸۹۵	۰.۸۹۳	۰.۹۵۲	۰.۹۷۲	۰.۹۷۱	۰.۰۹۸	۲.۳۹	۰.۰۰۰

در الگوی نهایی فرهنگ سازمانی تحلیل عوامل نشان داد که همه ابعاد و شاخص‌ها بار عاملی خوبی روی فرهنگ سازمانی دارند (شکل ۱). علاوه بر این، الگوی ترسیم شده با  $GFI=0.901$ ،  $CFI=0.971$  و  $RMSEA=0.08$  از برازش قابل قبولی و روایی لازم برخوردار است. بنابراین،

به‌عنوان الگوی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش پذیرفته شد و به تبع آن، اجزای الگوی پیش‌بینی‌شده برای فرهنگ سازمانی به استثنای شاخص «زمان» تأیید شد. بنابراین، دو طرح هم‌مفهوم در شکل‌های ۲ و ۳ به‌عنوان الگوی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش تأیید شد. علاوه بر اینکه نتایج تحلیل عاملی حکایت از روایی خوب پرسشنامه داشت، ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه در مرحله آخر ۰/۹۷ بود که حاکی از معتبر بودن آزمون و همچنین، گویه‌ها برای سنجش فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش بود. بنابراین، پرسشنامه فرهنگ سازمانی از روایی و اعتبار لازم برای سنجش فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش برخوردار بود که به‌عنوان پرسشنامه سنجش فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش به جامعه علمی و پژوهشی عرضه شد.



شکل ۲. طرح‌واره فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش



شکل ۳. برازش الگوی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش

### نتیجه

شناخت فرهنگ در زمینه‌های جاری سازمان می‌تواند تسهیل‌گر مدیریت در کنترل، هدایت، رشد و تعالی سازمان باشد. هدف این مطالعه تدوین ابزار معتبر سنجش فرهنگ سازمانی در سازمان‌های

آموزشی بود. پس از تهیه پرسشنامه اولیه طی یک مرحله اجرای آزمایشی و یک مرحله اجرای نهایی گویه‌های نامطلوب حذف شد. در این مراحل روش‌های متداول در آمار توصیفی شامل درجه دشواری میانگین و دامنه تغییرات و ضریب تمیز هر گویه و ضریب اعتبار پرسشنامه شامل ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی به کار گرفته شد. یافته‌ها علاوه بر تأیید همسانی درونی بالای پرسشنامه (آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۷)، نشان داد الگوی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش با  $GFI=0.895$  و  $RMSEA=0.08$  از برازش قابل قبول و روایی لازم برخوردار است. این پرسشنامه در مقایسه با مقیاس‌های مشابه در دیگر فرهنگ‌ها و سازمان‌ها هم به لحاظ تعداد شاخص‌ها و هم نوع شاخص‌ها متفاوت بوده و بیشتر بر پایه نوع سازمان و محیط بومی مطرح شده است. از ویژگی‌های مهم پرسشنامه، «سنجش فرهنگ، در سه بُعد هماهنگی درونی سازمان و چگونگی انطباق با محیط بیرونی و سطح روابط انسانی است». در زمینه ارتقای سطح روابط انسانی در سازمان مطلوب است مدیران با فراهم کردن زمینه‌های «رشد و تعالی» اخلاقی، معنوی و تخصصی کارکنان با توجه به «انگیزه»‌های آنان، ضمن ایجاد فضای «احترام و اعتماد» متقابل، کارکنان را به عنوان انسان‌هایی اجتماعی و حامی «منافع ملی» پرورش دهند. در این زمینه این پژوهش هماهنگ با یافته‌های سلطانی (۱۳۹۱)، علی‌احمدی (۱۳۸۳)، عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱)، اوچی (۱۹۸۱)، هافستد (۱۹۹۱)، و مکینتاش و دوهرتی (۲۰۱۰) بوده است. باید مدیران برای سازمان «چشم‌انداز» واقع‌گرا، اهداف و راهبردهای روشن ترسیم کرده و قوانین روشن ایجاد کنند و ضمن احترام به حقوق «ارباب رجوع» با رصد کردن تغییرات و تحولات محیطی در تصمیم‌گیری‌ها «پیشرو» و در ایجاد تغییرات مفید و مؤثر در سازمان «فعالانه» عمل کنند و با فراهم کردن زمینه «یادگیری مستمر»، به دنبال بهبود مستمر در همه جنبه‌های «تطابق محیطی» باشند و از حصول هماهنگی مناسب در سازمان اطمینان حاصل کنند. این مفاهیم در ارتباط با یک فرهنگ قوی سازمانی توسط پیترز و واترمن (۲۰۰۹)، دنسون (۱۹۹۰)، مکینتاش و دوهرتی (۲۰۰۹)، زارعی متین (۱۳۷۷)، شاه‌آبادی و عابدی جعفری (۱۳۹۰)، کوک لفرتی (۲۰۰۷)، سلطانی (۱۳۹۱)، و دلوب و هاگون (۲۰۱۱) نیز مطرح شده است. همچنین، مدیران باید در راستای تقویت

فرهنگ سازمان، کارکنان را «سرمایه‌های بارزش» سازمان تلقی کنند، از نظرها و استعدادهای آنها در تصمیم‌گیری‌های سازمان بهره ببرند، به «ارزش‌های محوری» سازمان برای رسیدن به توافق قوت بخشند، برای توسعه حرفه‌ای آنان تلاش مستمر کنند، و با ایجاد فضای اعتماد جریان «تبادل اطلاعات و دانش» را تسهیل بخشند، و موجبات «هماهنگی درونی» سازمان را فراهم کنند. در این زمینه نیز نتایج پژوهش با پژوهش‌های علی‌احمدی (۱۳۸۳)، پیترز و واترمن (۲۰۰۹)، دنیسون (۱۹۹۰)، مکینتاش و دوهرتی (۲۰۱۰)، زارعی‌متین (۱۳۷۷)، شاه‌آبادی و عابدی جعفری (۱۳۹۰)، کوک و لفرتی (۱۹۸۷)، سلطانی (۱۳۹۱)، دلوب و هاگون (۲۰۱۱)، و اوچی (۱۹۸۱) همسو است. اگرچه نتایج این پژوهش امیدوارکننده بود، اما برخی محدودیت‌ها نیز وجود داشته است. مشکلاتی مانند شرایط و چگونگی پاسخ به پرسشنامه وجود داشت که تا حدود زیادی توسط پژوهشگر تقلیل یافت. اما با وجود این، تعداد پاسخ‌های دریافتی از جامعه آماری به دو دلیل اندکی کاهش یافت، اول اینکه تعدادی از کارکنان توانایی علمی لازم را برای پاسخ به گویه‌های پرسشنامه نداشتند. دوم اینکه تعدادی از کارکنان با بی‌میلی به پرسشنامه‌ها پاسخ می‌دادند.

## منابع و مأخذ

۱. آریاکل، جیمز ال (۱۳۹۲). آموزش گام به گام آموس. ترجمه علی عسگری، مشهد: سیمرخ خراسان.
۲. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد سوم، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه.
۳. زارعی متین، حسن (۱۳۷۷). تبیین الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش اسلامی در محیط کار و اثر آن بر رضایت شغلی. مجله مجتمع آموزش عالی قم، دوره ۱، شماره ۱، صفحات ۱۳۸-۱۱۹.
۴. سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۱). تحلیل وضعیت و طراحی الگوی فرهنگ سازمانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی. دوفصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی، دوره ۲۰، شماره ۱، صفحات ۹۹-۱۲۲.
۵. شاه‌آبادی، محمدمهدی، و عابدی جعفری، حسن (۱۳۹۰). درآمدی بر روش بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی با نگاه به قرآن کریم. فصلنامه علمی- پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی. دوره ۷، شماره ۶۶، صفحات ۹۷-۱۱۶.
۶. شاین، ادگار (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی. ترجمه محمدابراهیم محجوب، تهران: فرا.
۷. عسکری وزیری، علی، زارعی متین، حسن، و امیری، علی نقی (۱۳۹۱). ارائه الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی مبتنی بر نهج البلاغه. مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، دوره ۳، شماره ۳، صفحات ۴۲۲-۴۰۱.
۸. علی احمدی، علیرضا، علی احمدی، حسین، مالکی، ناصر، نصرافهانی، محمد، و ذبیهی، علی (۱۳۸۳). شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن. تهران: تولید دانش.
۹. قدسیان، نرگس، درانی، کمال، پورشافعی، هادی، و اسدی یونسی، محمدرضا (۱۳۹۲). الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی (EOCM)، مورد مطالعه آموزش و پرورش شهر بیرجند، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۲، صفحات ۳۶۵-۳۴۱.

۱۰. مشبکی، اصغر، و روحانی، محمدحسین (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: اقبال.
۱۱. موحدی، مسعود (۱۳۸۹). ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های صنعتی بزرگ ایران. فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۲، شماره ۲، صفحات ۹۱-۱۱۵.
۱۲. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۱). تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

13. Clark, M. C., Belcheir, B., Strohfus, P., & Springer, P. J. (2012). Development and description of the culture/climate assessment scale. *Journal of Nursing Education, 51*(2), 75-80.
14. Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1987). *Organizational culture inventory* Plymouth, MI: *Human Synergistics*.
15. Delobbe, N., Haccoun, R. R., & Vandenberghe, C. (2002). *Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument*. Belgium: Universite Catholique de Louvain.
16. Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
17. Fey, C. F., & Denison, D. R. (1998). *Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia*. Michigan: University of Michigan Business School.
18. French, W., & Bell, C. H. (1984). *Organization development, behavioral science cliffs interventions for organization improvement third edition*. New Jersey: Englewood.
19. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sadars, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286-316.
20. MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review, 13*(2), 106-117.
21. Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons, 24*(6), 82-83.
22. Pamela Strohfus DNP, R. N. (2012). Development and description of the culture/climate assessment scale. *Journal of Nursing Education, 51*(2), 75.
23. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2009). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Collins Business Essentials.