

Investigating the Effective Factors of Transformation in the Field of Organizational Culture in Iranian Education (The Case: Tehran Education)

Alireza Dawodi*

Ph.D. in Communication Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Researcher in the Field of Culture and Communication, Tehran, Iran

(Received: January 8, 2021; Accepted: April 21, 2021)

Abstract

The purpose of this study is to identify and determine the degree of importance of the effective factors of transformation in the field of organizational culture at the level of education in Tehran. The present study is an applied study that has been conducted in the form of a survey. The time domain of this research is the second half of 1398. The statistical population of the study was the personnel working in education in Tehran that using Cochran's formula and stratified random method, 235 people were selected as the sample size. The data collection tool was a researcher-made questionnaire whose validity was equal to the opinions of experts and its reliability was equal to 0.89 with Cronbach's alpha, which indicates the appropriate reliability of the tool. For data analysis, software (SPSS) and t-test and Friedman tests were used. The results showed that the management support factor with a rank of 3.77 in Tehran education can contribute to the success or failure of the organization by supporting the goals of organizational culture transformation And the participation of employees with a rank of 2.82, will cause the education staff of Tehran to create and strengthen the spirit of collectivism, to achieve the transformation of organizational culture And the organization's Heber, with a rank of 2.80, will create and promote unity and integration among staff, to provide them with alignment with of transformation in the field of organizational culture.

Keywords: Education, Factors influencing, Organizational culture, Transformation.

* **Corresponding Author, Email:** Alireza.Dawodi5956@gmail.com

بررسی عوامل مؤثر بر تحول در حوزه فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش ایران (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر تهران)

علیرضا داودی*

دکتری علوم ارتباطات، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، پژوهشگر حوزه فرهنگ و ارتباطات، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۱)

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تعیین درجه اهمیت عوامل مؤثر بر تحول در حوزه فرهنگ سازمانی در سطح آموزش و پرورش شهر تهران است. پژوهش حاضر مطالعه‌ای کاربردی و به روش پیمایشی اجرا شده است. قلمرو زمانی این پژوهش نیمه دوم سال ۱۳۹۸ بود. جامعه آماری پژوهش، پرسنل شاغل در آموزش و پرورش شهر تهران بوده‌اند که با استفاده از فرمول کوکران و روش تصادفی طبقه‌ای، ۲۳۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بوده که روایی آن با نظرات خبرگان، و پایایی آن با آلفای کرونباخ (برابر با ۰/۸۹) تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها، نرم‌افزار SPSS و آزمون‌های تی و فریدمن به کار گرفته شد. نتایج نشان داد عامل حمایت مدیریت با رتبه ۳/۷۷، در آموزش و پرورش تهران می‌تواند با حمایت و پشتیبانی از اهداف تحول فرهنگ سازمانی به موفقیت یا عدم موفقیت سازمان دامن بزند و مشارکت کارکنان با رتبه ۲/۸۲، باعث می‌شود پرسنل آموزش و پرورش تهران با ایجاد و تقویت روحیه جمع‌گرایی، موجبات تحقق تحول فرهنگ سازمانی را فراهم کنند و هبری سازمان نیز با رتبه ۲/۸۰، باعث می‌شود با ایجاد و ارتقای اتحاد و یکپارچگی میان پرسنل، هم‌سویی ایشان را با تحول در حوزه فرهنگ سازمانی را فراهم کند.

واژگان کلیدی: آموزش و پرورش، تحول، فرهنگ سازمانی، فرهنگ.

مقدمه

قرن جدید امواج تازه‌ای از تغییر را با خود به همراه آورده است. محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده و باعث شده است سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای این پویایی‌ها باشند و سازمان‌ها برای موفقیت و بقا در چنین محیطی باید به سمت انعطاف‌پذیری و «تحول»^۱ حرکت کنند و عملکرد سازمانی خود را ارتقا دهند (فقه‌شیحی و قهرمانی، ۱۳۹۸، ص ۱۰۰). محیط کنونی سازمان‌ها پیچیده و دشوارتر شده و رهبران سازمان‌ها با مشکلات غیرقابل پیش‌بینی روبرو شده‌اند که انعطاف‌پذیری بالای آن‌ها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط پرتلاطم پیرامون سازمان‌ها می‌طلبد (نوری، ابراهیم‌پور و صالحی، ۱۳۹۸، ص ۹۶). «فرهنگ سازمانی»^۲، یکی از مفاهیم بسیار مهم در مدیریت و رفتار سازمانی محسوب می‌شود. این موضوع در سازمان‌های مختلف از یک‌سو و در بخش‌ها و واحدهای مختلف درون یک سازمان از سوی دیگر، متفاوت از یکدیگر است. فرهنگ سازمانی در مقایسه با سایر مباحث سازمان و مدیریت مفهوم نسبتاً جدیدی است که مورد توجه صاحب‌نظران و دانش‌پژوهان قرار گرفت و به تدریج به سطح بنگاه‌ها، سازمان‌ها و مدیران اجرایی هم کشیده شد و نحوه نگرش آن‌ها را به سازمان تغییر داد (بريمن^۳، ۲۰۱۱؛ کاستوچ^۴، ۲۰۱۰).

آشنا شدن با فرهنگ سازمانی از جمله عواملی است که بر عملکرد واقعی فرد و پنداشتی که دیگران از آن شغل دارند، اثر می‌گذارد (مشبکی، ۱۳۷۹، ص ۴۵۶). ریبری^۵ درباره اهمیت فرهنگ سازمانی معتقد است فرهنگ سازمانی، اساسی برای بهره‌وری سازمان است، تعیین‌کننده عملکرد اثربخش و غیر اثربخش است، تعیین‌کننده الگوهایی برای روابط درونی بین افراد است، انسجام و هماهنگی را برای سازمان و افرادش فراهم می‌کند (قلی‌پور و ابراهیم‌زاده، ۱۳۹۸، ص ۸۶). فرهنگ

1. Transformation
2. Organizational Culture
3. Bryman
4. Kastuch
5. Ribiere

سازمانی همواره یکی از مباحث مهم و در عین حال چالش‌آمیز در سازمان‌ها بوده است، زیرا تأثیر زیادی بر بهره‌وری و تحقق اهداف سازمان دارد و از طرفی، تغییر آن بسیار سخت و زمانبر است (ایوانوا و کوکینا، ۲۰۱۶)؛ فرهنگ سازمانی، زیرساخت و شالوده بسیاری از مسائل مهم و بنیادین در سازمان به شمار می‌رود که در همه اجزای آن متجلی است (بارانی و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۳).

تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان‌پذیر نیست، یعنی تعریفی که به‌طور عام، مورد پذیرش باشد، وجود ندارد (شریف‌زاده و فتاح، ۱۳۸۵، ص ۱۴). تعریف فرهنگ سازمانی به دلیل مشخصات پیچیده آن، بسیار دشوار است، زیرا بخشی از صورت‌های فرهنگ، غیرملموس و مشاهده‌ناپذیر است. با وجود این، به نظر می‌رسد بیشتر دانشمندان و نویسندگان بر این نکته توافق دارند که فرهنگ سازمانی نقطه محوری و مرکزی عملکرد سازمان است (والمحمدی و روشن‌ضمیر، ۱۳۹۲، ص ۱۲۰). صاحب‌نظران در ارائه تعریفی کامل و جامع از فرهنگ سازمانی با مشکلاتی مواجه هستند و می‌توان ادعا کرد تعداد اندیشمندان این حوزه، از فرهنگ سازمانی تعریف ارائه شده است. فرهنگ سازمانی عاملی است که از یک‌سو پیونددهنده اجزای داخلی سازمان بوده و از سوی دیگر، عامل تفکیک‌کننده سازمان از سازمان‌های دیگر است (عسکریان و طاهری عطار، ۱۳۹۱، ص ۲۲).

فرهنگ سازمان به الگوها، باورها، ارزش‌های کاری، سمبل‌ها، مراسم‌ها و اسطوره‌هایی که در طول زمان تکامل یافته‌اند، اشاره دارد (هافستر و هارپاز، ۲۰۱۵). فرهنگ سازمانی عبارت است از «الگویی متشکل از پیش‌فرض‌های بنیادین که گروهی خاص در رویارویی با مشکلات، برای انطباق خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و انسجام، خلق، کشف یا ایجاد کرده است. چنین الگویی در مسیر حرکت این گروه اعتباریافته و سودمندی و کارآمدی آن اثبات شده است، در نتیجه، به‌منزله شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار به دیگران انتقال می‌یابد و به این

-
1. Ivanova & Kokina
 2. Hofstetter & Harpaz

ترتیب، فرهنگ در مقابله انسان با مشکلات، آموخته می‌شود» (شاین^۱، ۲۰۰۴). فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما و تفاوت‌هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک است (مشبکی، ۱۳۷۹، ص ۴۳۸).

فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر همه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و از این رو، درک درست از این ساختار برای اداره سازمان، اهمیت دارد، از این رو، با برخورداری از ظرفیت لازم برای تحول در فرهنگ سازمانی، ایجاد تحول در افکار و احساسات اعضای سازمان امکان‌پذیر می‌شود (لاوسون و رینگ^۲، ۱۳۸۱، ص ۶۲). اگر مدیران درصدد تغییر بهره‌وری و عملکرد سازمان باشند، باید به عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی و تحول در آن‌ها، توجه داشته باشند (زارعی متین، ۱۳۸۷). از نظر گرینبرگ و بارون^۳ (۲۰۰۰)، تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی به‌سادگی می‌توان انجام تحولات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰، ص ۹۶). آثار مثبت تحول درحوزه فرهنگ سازمانی عبارت‌اند از برانگیختن و انگیزش، تندرستی کارکنان و نگهداری آنان در سازمان و عملکرد سازمانی (ایران‌زاده، ۱۳۸۴، ص ۲۱).

یکی از مؤلفه‌هایی که در سال‌های اخیر مورد توجه اندیشمندان بوده است؛ اهمیت تحول سازمانی است (مورمن^۴، ۲۰۱۵)، که فرهنگ سازمانی نقش بسزایی در آن دارد. تحول در فرهنگ سازمانی به‌سادگی اتفاق نمی‌افتد، ولی امکان‌پذیر بوده و به عوامل متعددی نیاز دارد و موفقیت در آن همیشه با داشتن یک بینش و هدف مشترک ایجاد می‌شود. تحول در فرهنگ سازمانی باید نهادینه شود و جزء کار و فرهنگ سازمان شود (بابایی خیمه‌سرای، ۱۳۹۸، ص ۲۸). فرهنگ

-
1. Schein
 2. Lawson & Ring
 3. Greenberg & Baron
 4. Moorman

سازمانی نیز بسته به اینکه چقدر قوی و ضعیف باشد، ممکن است بر ساختار سازمان اثر بگذارد (صفری آبکسری، ۱۳۹۱). هدف مدیریت در تحول سازمانی، کمک به تغییر رفتار افراد در سازمان و در نتیجه کسب اهداف عملکردی به صورتی اثربخش و سریع است (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۱۱۲). با ایجاد تحول در فرهنگ سازمانی، می‌توان زمینه را برای توانمندسازی کارکنان فراهم کرد (میرحیدرقارسی و سید عامری، ۱۳۹۴).

لوی و مری^۱ (۲۰۱۱)، تحول سازمان را به صورت تغییری جامع و اساسی در یک سازمان و در تضاد با بهبود و توسعه برخی اجزاء و بخش‌های آن توصیف کرده‌اند. کیلمن و کووین^۲ (۲۰۱۴) مانند بسیاری از نویسندگان دیگر (از جمله ون موجن^۳ و همکاران، ۲۰۱۵، ژنگ^۴، ۲۰۰۹) تحول را به مثابه یک فرایند سیستمی و کلان در نظر می‌گیرند که مستلزم روش‌هایی کاملاً نوین از رفتار، تفکر و درک به وسیله همه اعضای سازمان است. توشمن و نیومن^۵ (۲۰۱۴) تحول سازمانی را با عنوان «دگرگونی»، و نادلر^۶ (۲۰۰۹) تحول سازمانی را چارچوب‌شکن توصیف می‌کند. تحول سازمانی، مشتمل بر تغییرات هم‌زمان و دقیق در کنترل‌ها، قدرت، استراتژی و ساختار است (نیستروم، رامامورسی و ولیسن^۷، ۲۰۱۲). به طور کلی و با توجه به تعریف‌های یادشده، می‌توان تحول در فرهنگ سازمانی را به عنوان رویکردی کل‌گرا، محیطی و انسانی توصیف کرد که به تغییر اساسی و بنیادین در کل سیستم یک سازمان منجر می‌شود (ولف^۸، ۲۰۱۱؛ ونگ^۹ و همکاران، ۲۰۱۰، وبر^{۱۰}، ۲۰۱۵؛ تریس^{۱۱}، ۲۰۰۹). تحول در فرهنگ سازمانی

-
1. Loy & Mary
 2. Kilman & Queen
 3. Vanmuijen
 4. Zheng
 5. Tushman & Newman
 6. Nadler
 7. Nystrom, Ramamurthy & Wilson
 8. Wolfe
 9. Wang
 10. Weber
 11. Trice

بر تغییرات دگرگون‌ساز در ماهیت بنیادی سازمان و مرتبط با محیط آن است (سالوا^۱، ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی به وسیله فرایندهای تحول‌زایی مانند گزینش (شایخ^۲ و همکاران، ۲۰۱۲)، شاخص‌های ارزیابی عملکرد (میلر^۳، ۲۰۱۲)، شیوه‌های تخصیص پاداش یا پرداخت حقوق و دستمزد (آولیو^۴، ۲۰۱۱)، اجرای برنامه‌های آموزشی (کروک^۵ و همکاران، ۲۰۱۱)، سیاست ارتقای کارکنان (کارک^۶، ۲۰۱۴) و اعضای سازمان (هورویتز^۷ و همکاران، ۲۰۱۷) تأیید، تثبیت و تقویت می‌شود. بدیهی است، قدرت و قوام هر فرهنگی سازمانی، به دو عامل اساسی، یعنی تعداد افراد سهیم در ایجاد و تحولات فرهنگی و نیز میزان تعهد و التزام آن‌ها بستگی دارد. از این رو، موفقیت تحولات سازمانی، بستگی به همسویی اعضای آن با هنجارها و ارزش‌های فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد. از این رو، بلوک^۸ (۲۰۱۵) معتقد است که پذیرش یک استراتژی تحول درون سازمان، بستگی به هماهنگی با الگوهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد. به زعم وی در میزان موفقیت تحول در فرهنگ سازمانی، میان عمق و وسعت تحول و نیز تضاد استراتژی‌های آن با فرهنگ سازمانی رابطه معکوس وجود دارد؛ همچنین، پژوهشگران اوکانر و دیمارتیو^۹ (۲۰۱۱)، ریلی^{۱۰} (۲۰۰۸)، و اوچی^{۱۱} (۲۰۱۰) معتقدند که فرهنگ سازمان یکی از ابزارهایی است که نقش مؤثری در شکل‌دهی فعالیت‌های سازمان دارد و می‌تواند زمینه‌ساز تحول در سازمان باشد.

اگر سازمانی بخواهد در بخش‌هایی از خود تغییراتی به‌وجود آورد، باید تحول‌پذیری را یکی از ارزش‌های خود بداند (پادساکوف و همکاران، ۲۰۱۳)، بدین‌گونه که توجه به تغییر به

1. Salavou
2. Shaikh
3. Miller
4. Avolio
5. Crook
6. Kark
7. Horwitz
8. Block
9. O'Connor
10. Reilly
11. Ouchi

عنوان یک ارزش فرهنگی شناخته شود. تحولاتی که امروزه در محیط سازمان ها به وجود می آید، آن ها را ملزم می کند که در جهت مقابله یا انطباق خود با این تغییرات در عملکرد و فرایند خود، تحول ایجاد کند. همچنین، با توجه به رابطه بین خواسته های محیط و فرهنگ و نیز استراتژی های سازمان، امکان شکل گیری چهار نوع فرهنگ سازمانی با عناوین فرهنگ های سازگاری^۱، رسالتی^۲، مشارکتی^۳ و تداوم^۴ میسر خواهد بود (دنسون^۵، ۲۰۱۴). حفظ یا ایجاد هر یک از فرهنگ های فوق در سازمان نیازمند استراتژی ها و نظام های کنترل مناسب و سازگار با آن فرهنگ سازمانی است (تراپ^۶، ۲۰۱۳).

تا کنون پژوهش های گوناگونی به بررسی تحول در فرهنگ سازمانی پرداخته است که در مهم ترین آن ها نتایج پژوهش لطیفیان و مولوی (۱۳۹۴)، نشان داد پذیرش یک استراتژی تحول درون سازمان بستگی به هماهنگی با الگوهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد. وکیل پور (۱۳۹۱) مؤلفه های مؤثر بر تحول فرهنگ سازمانی را بدین شرح اعلام کرده است: عامل فناوری، عامل مدیریت عالی و رهبری سازمان، عامل یادگیری سازمانی، عامل نیروی انسانی. تسلیمی (۱۳۸۹) نشان داد مؤلفه های چشم انداز روشن، فناوری با تأکید بر فناوری اطلاعات، رهبری و مدیریت مشارکتی، گزینش و جامعه پذیری افراد جدید و خاتمه فعالیت افراد ناسازگار، نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات، انسجام داخلی، نحوه آموزش و پرورش منابع انسانی و انطباق پذیری به عنوان مؤلفه هایی برای ایجاد تحول فرهنگ سازمانی می باشند.

ریز^۷ و همکاران (۲۰۱۷) معتقدند اگر تحول فرهنگ سازمانی از عمق و وسعت کمی برخوردار باشد و استراتژی های آن با فرهنگ سازمانی تضاد اندکی داشته باشد، مقاومت در برابر آن کم و

-
1. Compatibility
 2. Missionary
 3. Participatory
 4. Continuity
 5. Denison
 6. Thrap
 7. Reis

متعاقباً میزان موفقیت آن زیاد می‌شود. های^۱ (۲۰۱۶) دریافت که برای تحول در فرهنگ سازمانی ابتدا باید وضعیت موجود فرهنگی سازمان بررسی و شناسایی شود، سپس باید الگویی از فرهنگ مطلوب تبیین شده و با معیارهای از پیش تعیین‌شده، وضع موجود را با وضع مطلوب مقایسه کرد و روش‌هایی برای تحولات برگزیده شود، سپس، الگوهای تعیین‌شده برای دستیابی وضعیت مطلوب اجرا کرده و به صورت مداوم آن را ارزیابی کرده، تا در صورت نیاز آن را تغییر دهیم. سلمنت^۲ (۲۰۱۶) دریافت که تحول فرهنگ سازمانی، زمانی تحقق می‌یابد که ملزومات آن فراهم شود؛ این امر به وسیله رهبری تحول‌آفرین محقق می‌شود. رهبر تحول‌آفرین با نفوذ بر قلوب افراد، آنان را پذیرای تغییرات می‌کند. سپس، رهبران باید با بررسی وضع موجود با وضع مطلوب الگویی طراحی کرده، و آن را اجرا می‌کند، تا این تحولات تثبیت شود.

با توجه به تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه تحول در حوزه فرهنگ سازمانی می‌توان بیان کرد که دیدگاه‌های مختلفی در این حوزه وجود داشته است و یافته‌های مختلف، هر یک به نوبه خود مؤلفه‌هایی را در این حوزه، ارائه کرده‌اند، بنابراین، بر اساس بررسی انجام‌گرفته، یک پژوهش جامع داخلی و خارجی، که به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تحول در حوزه فرهنگ سازمانی در سطح اداره کل آموزش و پرورش تهران، اختصاص داشته باشد، وجود نداشته، بنابراین، پرداختن به این مهم، ضروری بوده است؛ زیرا همان‌طور که بیان شد تحول در حوزه فرهنگ سازمانی، نقش اساسی در موفقیت یک سازمان دارد؛ به‌طوری که بی‌توجهی به آن می‌تواند در بلندمدت یک سازمان را به‌ورطه نابودی سوق دهد. از این رو، مسأله اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و تعیین رتبه عوامل مؤثر بر تحول در حوزه فرهنگ سازمانی در سطح اداره کل آموزش و پرورش تهران است.

1. Hai
2. Celement

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به عنوان پژوهش و مطالب مطروحه در قسمت قبل، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر تحول در حوزه فرهنگ سازمانی در سطح آموزش و پرورش شهر تهران است، بنابراین، این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی از نوع اکتشافی بوده که بر مبنای مطالعات میدانی و اسنادی صورت گرفت. برای شناسایی عوامل مورد نظر، ابتدا با مطالعات اسنادی عوامل اولیه تحول در حوزه فرهنگ سازمانی، احصاء و شناسایی شده و در ادامه، برای تعیین دقیق عوامل مؤثر در این حوزه، یک پرسشنامه محقق‌ساخته، تدوین شد. پرسشنامه یادشده شامل دو بخش: ۱. تعداد یازده مورد عوامل مؤثر شناسایی شده تحول در حوزه فرهنگ سازمانی توسط محقق؛ ۲. تعداد دو مورد عوامل مؤثر بر تحول در حوزه فرهنگ سازمانی پیشنهادی خبرگان بوده است. برای امتیازدهی پاسخ‌ها، طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) در نظر گرفته شد. برای روایی پرسشنامه، نظر تعداد ۵ نفر از خبرگان موضوعی در حوزه فرهنگ سازمانی، اخذ و از ایشان درخواست شد با مطالعه پرسشنامه نهایی، نسبت به تأیید یا رد کلیه عوامل مؤثر شناسایی شده، اعلام نظر کنند، که به صورت نظری اعلام کردند که پرسشنامه مناسب است. برای پایایی پرسشنامه، از آلفای کرونباخ استفاده شد که با ضریب ۰/۸۶، پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت، که نشان‌دهنده مناسب بودن پایایی ابزار است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه پرسنل آموزش و پرورش شهر تهران بوده‌اند، که از میان ایشان، با استفاده از فرمول کوکران و روش تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۲۳۵ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شده و پرسشنامه تدوین‌شده به صورت دستی و پستی (از طریق دبیرخانه اداری) در اختیار آن‌ها قرار گرفت و در نهایت، نیز تعداد ۱۹۸ پرسشنامه صحیح، جمع‌آوری شد. در ادامه، برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از نرم‌افزار SPSS و آزمون‌های تی و فریدمن به‌کار گرفته شد؛ دلیل استفاده از آزمون تی، تعیین اثرگذاری هر یک از عوامل مؤثر شناسایی شده در تحول در حوزه فرهنگ سازمانی است که آیا این عوامل مؤثر هستند یا خیر؟ دلیل استفاده از آزمون فریدمن نیز، تعیین اهمیت و اولویت هر یک از عوامل فوق می‌باشد که سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، در حوزه تحول فرهنگ سازمانی با توجه به اولویت‌ها و اهمیت این عوامل، به کدام یک توجه بیشتری داشته باشد (جدول ۱).

جدول ۱. فهرست عناوین عوامل مؤثر شناسایی شده تحول در حوزه فرهنگ سازمانی

ردیف	عنوان عوامل مؤثر	منبع
۱	رهبری سازمان	تسلیمی (۱۳۸۹)
۲	حمایت مدیریت	وکیل پور (۱۳۸۹)، سلمنت (۲۰۱۶)
۳	مشارکت کارکنان	دنيسون (۲۰۱۴)
۴	سازگاری	تسلیمی (۱۳۸۹)
۵	یادگیری سازمانی	وکیل پور (۱۳۹۱)
۶	توجه به شایستگی‌ها	کارک (۲۰۱۴)
۷	آموزش	کروک و همکاران (۲۰۱۱)
۸	جبران خدمات	آویلیو (۲۰۱۲)
۹	انسجام کارکنان	تسلیمی (۱۳۸۹)
۱۰	خاتمه فعالیت افراد ناسازگار	تسلیمی (۱۳۸۹)
۱۱	جامعه‌پذیری مناسب	تسلیمی (۱۳۸۹)
۱۲	جو سازمانی	خبرگان
۱۳	اعتماد سازمانی	خبرگان

یافته‌های پژوهش

در این بخش، ابتدا اطلاعات جمعیت‌شناختی جمعیت نمونه پژوهش در ابعاد مختلف بررسی شده و در ادامه نیز یافته‌های توصیفی متغیرها ارائه می‌شود که شامل کلیه مؤلفه‌های شناسایی شده از متون نظری پژوهش و نظرات خبرگان است. یافته‌های جمعیت‌شناختی نمونه در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲. یافته‌های درصدی و فراوانی جنسیتی نمونه

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۱۱۱	۵۶٫۰۷ درصد
مرد	۸۷	۴۳٫۹۳ درصد
جمع	۱۹۸	۱۰۰ درصد

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ۵۶٫۰۷ درصد جنسیت نمونه با فراوانی تعداد ۱۱۱ نفر را بانوان شاغل در آموزش و پرورش شهر تهران و ۴۳٫۹۳ درصد جنسیت نمونه با فراوانی ۸۷ نفر را آقایان شاغل در سازمان یادشده شامل شده است.

جدول ۳. یافته‌های درصدی و فراوانی سنی نمونه

درصد	فراوانی	سن
۱۹٫۷ درصد	۳۹	بین ۲۶ تا ۳۰ سال
۳۸٫۹ درصد	۷۷	بین ۳۱ تا ۴۰ سال
۳۱٫۸ درصد	۶۳	بین ۴۱ تا ۴۵ سال
۹٫۶ درصد	۱۹	بالای ۴۶ سال به بالا
۱۰۰ درصد	۱۹۸	جمع

بر اساس یافته‌ها در جدول ۳، بیشترین رده سنی نمونه با ۳۱٫۸ درصد و فراوانی ۶۳ نفری، بین ۴۱ تا ۴۵ سال سن داشته و کمترین رده سنی نمونه نیز با ۹٫۶ درصد و فراوانی ۱۹ نفر افراد بالای ۴۶ سال می‌باشند.

جدول ۴. یافته‌های درصدی و فراوانی تحصیلات نمونه

درصد	فراوانی	تحصیلات جمعیت نمونه
۴٫۰۴ درصد	۸	فوق دیپلم
۴۶٫۴۶ درصد	۹۲	لیسانس
۴۰٫۹ درصد	۸۱	فوق لیسانس
۸٫۶ درصد	۱۷	دکتری و دانشجوی دکتری
۱۰۰ درصد	۱۹۸	جمع

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، ۴۶٫۴۶ درصد نمونه از پرسنل آموزش و پرورش شهر تهران با فراوانی تعداد ۹۲ نفر به عنوان بیشترین گروه، دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۴٫۰۴ درصد این افراد با فراوانی ۸ نفر، را افرادی با مدرک تحصیلی فوق دیپلم تشکیل داده است.

جدول ۵. یافته‌های درصدی و فراوانی سابقه کار نمونه

درصد	فراوانی	سابقه کار
۱۰٫۶ درصد	۲۱	زیر ۵ سال
۲۴٫۷۵ درصد	۴۹	بین ۶ تا ۱۰ سال
۲۵٫۲۵ درصد	۵۰	بین ۱۱ تا ۱۵ سال
۲۸٫۲۸ درصد	۵۶	بین ۱۶ تا ۲۰ سال
۱۱٫۱۲ درصد	۲۲	بالای ۲۰ سال
۱۰۰ درصد	۱۹۸	جمع

بر اساس یافته‌های قابل ملاحظه در جدول ۵، بیشترین سابقه کاری نمونه با ۲۸٫۲۸ درصد و فراوانی ۵۶ نفر در حد فاصل ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه خدمتی داشته و کمترین سابقه کاری نمونه با ۱۰٫۶ درصد و فراوانی ۲۱ نفر زیر ۵ سال سابقه خدمتی داشته‌اند.

جدول ۶. یافته‌های توصیفی عوامل مؤثر بر تحول درحوزه فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش شهر تهران

عناوین عوامل مؤثر بر تحول در حوزه فرهنگ سازمانی	تعداد	میانگین	کمترین	بیشترین	انحراف معیار
رهبری سازمان	۱۹۸	۳٫۵	۲	۵	۱٫۵
حمایت مدیریت	۱۹۸	۳٫۵	۲	۵	۱٫۵
مشارکت کارکنان	۱۹۸	۲٫۵	۱	۴	۱٫۳۷
سازگاری	۱۹۸	۳	۲	۴	۱٫۴۱
یادگیری سازمانی	۱۹۸	۴	۳	۵	۱٫۷۳
توجه به شایستگی‌ها	۱۹۸	۴٫۵	۴	۵	۱٫۸۶
آموزش	۱۹۸	۴٫۵	۴	۵	۱٫۸۶
جبران خدمات	۱۹۸	۴	۳	۵	۱٫۷۳
انسجام کارکنان	۱۹۸	۴٫۵	۴	۵	۱٫۸۶
خاتمه فعالیت افراد ناسازگار	۱۹۸	۴٫۵	۴	۵	۱٫۸۶
جامعه‌پذیری مناسب	۱۹۸	۴	۳	۵	۱٫۷۳
جو سازمانی	۱۹۸	۳٫۵	۲	۵	۱٫۵
اعتماد سازمانی	۱۹۸	۴	۳	۵	۱٫۷۳

بر اساس جدول ۶، می‌توان بیان کرد از میان عوامل شناسایی شده، «توجه به شایستگی‌ها»، «آموزش»، «انسجام کارکنان» و «خاتمه فعالیت افراد ناسازگار»، دارای بیشترین میانگین (۴/۵) در تحقق تحول در حوزه فرهنگ سازمانی بوده و «مشارکت کارکنان»، دارای کمترین میانگین (۲/۵) در آموزش و پرورش شهر تهران بوده است و بیشترین انحراف معیار برای «توجه به شایستگی‌ها»، «آموزش»، «انسجام کارکنان» و «خاتمه فعالیت افراد ناسازگار» (۱/۸۶) بوده و کمترین انحراف معیار برای «مشارکت کارکنان» یعنی (۱/۳۷) است. برای مشخص کردن اینکه آیا عوامل شناسایی شده در تحول فرهنگ سازمانی مؤثرند؟ آزمون تی انجام گرفت. نتایج این آزمون در جدول ۷ بیان شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون تی

عناوین عوامل مؤثر بر تحول در حوزه فرهنگ سازمانی	درجه آزادی	مقدار تی	سطح معناداری
رهبری سازمان	۱۹۸	۵,۶۷	۰,۰۰۱
حمایت مدیریت	۱۹۸	۷,۳۳	۰,۰۰۰
مشارکت کارکنان	۱۹۸	۳,۲۹	۰,۰۰۳
سازکاری	۱۹۸	۶,۷۱	۰,۰۰۱
یادگیری سازمانی	۱۹۸	۵,۴۹	۰,۰۰۰
توجه به شایستگی‌ها	۱۹۸	۶,۹۲	۰,۰۰۲
آموزش	۱۹۸	۴,۵۵	۰,۰۰۱
جبران خدمات	۱۹۸	۳,۸۸	۰,۰۰۱
انسجام کارکنان	۱۹۸	۷,۴۳	۰,۰۰۰
خاتمه فعالیت افراد ناسازگار	۱۹۸	۶,۵۱	۰,۰۰۱
جامعه‌پذیری مناسب	۱۹۸	۷,۸۱	۰,۰۰۰
جو سازمانی	۱۹۸	۴,۹۳	۰,۰۰۰
اعتماد سازمانی	۱۹۸	۴,۵۹	۰,۰۰۰

بر اساس جدول ۷، آماره تی برای همه متغیرها بیشتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) است، بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادارند. همچنین، با توجه به نتایج سطح معناداری که کمتر از ۰/۰۵

می‌باشند، می‌توان گفت همه عوامل شناسایی شده در تحول فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش شهر تهران مؤثر بوده‌اند. در ادامه، اهمیت عوامل شناسایی شده بررسی شد. بدین منظور آزمون فریدمن اجرا شد.

جدول ۸. نتایج آزمون فریدمن

رتبه	میانگین رتبه	عناوین عوامل مؤثر بر تحول در حوزه فرهنگ سازمانی
۳	۲,۸۰	رهبری سازمان
۱	۳,۷۷	حمایت مدیریت
۲	۲,۸۲	مشارکت کارکنان
۵	۲,۷۴	سازکاری
۶	۲,۶۵	یادگیری سازمانی
۱۳	۱,۲۰	توجه به شایستگی‌ها
۱۰	۲,۱۱	آموزش
۱۱	۱,۹۸	جبران خدمات
۴	۱,۷۵	انسجام کارکنان
۷	۲,۶۱	خاتمه فعالیت افراد ناسازگار
۸	۲,۵۴	جامعه‌پذیری مناسب
۹	۲,۱۳	جو سازمانی
۱۲	۱,۷۶	اعتماد سازمانی

با توجه به جدول ۸، می‌توان گفت عامل «حمایت مدیریت» با میانگین رتبه ۳,۷۷، بیشترین تأثیر و عامل «توجه به شایستگی‌های کارکنان» با میانگین رتبه ۱,۲۰، کمترین تأثیر را در حوزه تحول فرهنگ سازمانی در سطح آموزش و پرورش شهر تهران دارد. همچنین، سایر عوامل شناسایی شده در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند که در جدول ۸، قابل مشاهده می‌باشند. بنابراین، با توجه به نتایج، آنچه موجب تحول سریع در فرهنگ سازمان در سطح آموزش و پرورش شهر تهران می‌شود، «منابع انسانی» است که طبق نتایج، «حمایت مدیریت»، «مشارکت کارکنان» و «رهبری سازمان» به ترتیب با میانگین رتبه‌های ۳,۷۷، ۲,۸۲ و ۲,۸۰ سهم بسزایی در این امر دارند و

سایر عوامل نظیر «آموزش»، «جبران خدمات»، «یادگیری سازمانی» و... که به هریک اشاره شد، نقش تسهیل‌کننده در این حوزه دارند و باید مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران برای تحقق اهداف تحول فرهنگی در سازمان یادشده، طبق اهمیت هر عامل، اقدام کرده، و سعی در رفع موانعی نظیر «مقاومت برخی کارکنان»، «بی‌اعتمادی سازمانی» و «جو نامناسب سازمانی» کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی موضوعی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی بوده و به دنبال نظریه‌ها و پژوهش‌های جدید در مدیریت است. فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان، حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن، نظریه‌ها و پژوهش‌های زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. تقریباً همه پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع، فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود و آن بیان‌کننده بخش نانوشته و محسوس سازمان است. بنابراین، با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی می‌توان بیان کرد تحول هر سازمانی در گروه «تحول فرهنگی سازمان» است. در این راستا، هدف در پژوهش حاضر، شناسایی و تعیین درجه اهمیت عوامل مؤثر بر تحول در حوزه فرهنگ سازمانی در سطح آموزش و پرورش شهر تهران بوده است که این عوامل از متون نظری موضوعی، همچنین، نظرات خبرگان شناسایی شد. اما آنچه اهمیت داشت توجه به این موضوع بود که آیا عوامل شناسایی شده در حوزه تحول فرهنگی در سطح آموزش و پرورش شهر تهران مؤثر بوده‌اند؟ و همچنین، کدام یک از عوامل شناسایی شده، بیشترین تأثیر را در تحول فرهنگ سازمانی در سطح آموزش و پرورش شهر تهران داشته‌اند؟

پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به پرسش‌های یادشده بوده است. از این رو، با استفاده از آزمون آماری تی مشخص شد همه عوامل شناسایی شده تأیید شد. همچنین، سه عامل «حمایت

مدیریت»، «مشارکت کارکنان» و «رهبری سازمان»، بیشترین تأثیر را در تحول فرهنگ سازمانی در سطح آموزش و پرورش شهر تهران داشته‌اند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های کروک و همکاران (۲۰۱۱) در بُعد آموزش، آویلیو (۲۰۱۲) در بُعد جبران خدمات، هوریترز و همکاران (۲۰۱۷) در بُعد کارکنان، دنیسون (۲۰۱۴) در بُعد مشارکت، تسلیمی (۱۳۸۹) در بُعد رهبری، مدیریت و انسجام، وکیل‌پور (۱۳۹۱)، در بُعد مدیریت، رهبری و نیروی انسانی و سلمنت (۲۰۱۶) در بُعد مدیریت، همسو بوده و هم‌خوانی دارد. در تبیین نتایج یادشده می‌توان گفت «مدیریت ارشد» آموزش و پرورش شهر تهران به‌عنوان یک محور و اصل در حمایت از تحول در فرهنگ سازمان یادشده بوده و می‌تواند با حمایت و پشتیبانی از کلیه اهداف و برنامه‌های تحول فرهنگ سازمانی به موفقیت یا عدم موفقیت آن دامن بزند. از سوی دیگر، «توجه به رهبری افراد در سازمان»، که می‌تواند باعث ایجاد انگیزه و توجه به اهداف کلان سازمانی به‌جای اهداف فردی شود در راستای تحول فرهنگ سازمانی ضروری بوده و باعث خواهد شد تا اتحاد و یکپارچگی میان اعضای آموزش و پرورش شهر تهران، حفظ و هم‌سو با اهداف تحول فرهنگ در سازمان یادشده شوند. در نهایت، «توجه به مشارکت کارکنان» در حوزه تحول فرهنگ سازمانی باعث خواهد شد تا آن‌ها با ایجاد تیم‌های کاری و گروه‌های رسمی، غیر رسمی و تدوین برنامه‌های جمعی، پایبندی به اهداف تحول فرهنگ سازمان یادشده بیشتر شده و مقاومت کارکنان نیز کمتر شود، که این روحیه جمع‌گرایی بر موفقیت تحول فرهنگ سازمانی در سطح آموزش و پرورش شهر تهران، تأثیر بسزایی خواهد داشت.

در جمع‌بندی نهایی اعلام می‌شود که سازمان‌ها، امروزه با افزایش سرعت، شدت و عمق در شرایط داخلی و خارجی مواجه هستند و متناسب‌کردن اهداف سازمان، دیدگاه کارکنان، نگرش مدیران، استراتژی‌ها، فعالیت‌ها و... از مهم‌ترین وظایف مدیران ارشد سازمان و یا شرکت است. بنابراین، بی‌شک، رعایت مراحل و گام‌های تحولات سازمانی و نیز به آماده‌سازی فضای داخلی سازمان و اندیشه کارکنان برای این مهم، کاهش تعارضات درون‌سازمانی، کاهش هزینه‌ها و سرعت متناسب را در مواجهه با تغییرات به دنبال خواهد داشت و در این میان، آگاهی از آموزش‌های

مناسب و متناسب و ضروری و اجرای آن‌ها نقش بسیار مهمی در تحقق این وظیفه به عهده خواهد داشت. در آخر می‌توان بیان کرد که برای اجرای این پژوهش، محدودیت‌های خاص خود را داشته که از اهم آن می‌توان به محدود بودن پژوهش‌های داخلی در زمینه تحول فرهنگ سازمانی اشاره کرد. به هر حال، با عنایت به نتایج این پژوهش، ارائه مدل و الگوی مناسب تحول در حوزه فرهنگ سازمانی در سطح وزارتخانه آموزش و پرورش با توجه به عوامل شناسایی شده و آسیب‌شناسی هر یک از عوامل یادشده، از جمله موضوعاتی هستند که به سایر پژوهشگران، توصیه می‌شود.

منابع

- ایرانزاده، سلیمان (۱۳۸۴). *جهانی‌شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بابایی خیمه‌سرای، مریم (۱۳۹۸). مدل‌سازی ارتباط هوش سازمانی با نوآوری در فدراسیون والیبال با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر میانجی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۶(۴)، ۲۷-۳۵.
- بارانی، صمد، فقیهی، ابوالحسن، و نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران. *علوم مدیریت ایران، دوره ۱۲، شماره ۶، ۲۰-۱*.
- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۸۹). طراحی و تبیین الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی (فرهنگ‌ساز) جمهوری اسلامی ایران. *راهبردهای مدیریت بازرگانی، دوره ۷، شماره ۴۱، ۲۲-۱*.
- رحیمی، محمد؛ حمزه، معصومه و ستاره اسکندری (۱۳۹۷). تأثیر فرهنگ سازمانی (انسان‌گرا، موفقیت‌گرا) بر آزادی بیان کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی معنویت. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۵، شماره ۲، ۱۱۸-۱۱۱*.
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۷). روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی. *دانش مدیریت، دوره ۶، ۱۲۶-۱۰۸*.
- شریف‌زاده، فتاح، و کاظمی، مهدی (۱۳۸۵). *مدیریت و فرهنگ سازمانی (بررسی مفاهیم، نظریات و الگوها برای شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی)*. تهران: نشر قومس.
- صفری آبکسری، مهدی (۱۳۹۱). *بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران.
- عسکریان، مصطفی، و طاهری عطار، فتانه (۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی و نقش آن در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه کارشناسان حوزه وزارت آموزش. *رهافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۳، شماره ۲، ۳۴-۲۱*.
- فقه‌شیخی، مریم، و قهرمانی، مسعود (۱۳۹۸). تحلیل تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی. *مدیریت فرهنگی، دوره ۱۳، شماره ۳، ۹۹-۱۱۴*.

- قلی‌پور، مریم، و ابراهیم‌زاده، فریمان (۱۳۹۸). رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان. *مدیریت فرهنگی*، دوره ۱۳، شماره ۳، ۸۵-۹۸.
- لاسون، رابرت، و رینگ، شن (۱۳۸۰). *رفتار سازمانی (اصول و کاربردها)*. ترجمه رمضان حسن‌زاده، تهران: ساوالان.
- لطیفیان، احمد، و مولوی، هما (۱۳۹۴). *تقش فرهنگ در تحول سازمانی*. شیراز: مؤسسه آموزش عالی خوارزمی.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۹). *مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزش رفتار انسان)*. تهران: نشر ترمه.
- میرحیدرقارسی، رامین، و میرحسن سیدعامری (۱۳۹۴). بررسی رابطه توانمندسازی با تعهد سازمانی در کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی. *اولین همایش ملی علوم و فناوری های نوین، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین و تحت حمایت سیویلیکا، تهران*.
- نوری، فاطمه، ابراهیم‌پور، علیرضا، و صالحی، علیرضا (۱۳۹۸). رابطه فرهنگ سازمانی با اثربخشی و میزان تعهد سازمانی کارکنان. *مدیریت فرهنگی*، ۱۲(۴۳)، ۹۵-۱۱۲.
- والمحمدی، چنگیز، و روشن‌ضمیر، شروین (۱۳۹۲). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جامع کیفیت. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۲(۷۲)، ۱۱۹-۱۴۱.
- وکیل‌پور، مهدی (۱۳۹۱). *طراحی مدل اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر تحول سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
- Avolio, B. J. (2011). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 625- 646.
- Block, L. (2015). The Leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24(4), 318- 334.
- Bryman, A. (2011). *Triangulation, Encyclopedia of science research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Clement, A. (2016). Managing popular culture: A practitioner perspective. In: *Presentation at the workshop Managing Popular Culture*, University of Edinburgh Business School.
- Crook, T. R., Todd, S., Combs, J., Woehr, D., & Ketchen, D. Jr (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Applied Psychology*, 96(3), 443-456.

- Denison, D. (2014). *Organization culture: Can it be a key lever for driving organizational change?*. Financial Times Prentice Hall Press.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*. 7th ed., Prentice- Hall Inc.
- Hai, D. H. (2016). *Corporate culture - The pinnacle of wisdom*. Monographs: Transport and Communications Publishing House.
- Hofstetter, H., & Harpaz, I. (2015). Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *Human Resource Management*, 12(6), 18- 32.
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. Ch., & Awad, S. S. (2017). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Surgical Research*, 9(3), 1- 11.
- Ivanova, M., & Kokina, I. (2016). The analysis of organizational culture values in public sectors in Latvia. *Review of Innovation and Competitiveness*, 4(2), 118- 141.
- Kark, R. (2014). The transformational leader. Who is (s) he? A feminist perspective. *Organizational Change Management*, 17(2), 160- 176.
- Kilman, A. M., & Queen, I. B. (2014). The Relationship between organizational culture and job satisfaction in National Oil corporation of Libya. *Humanities and Applied Sciences*, 14, 20- 37.
- Kutsch, E. (2010). Deliberate ignorance in project risk management. *Project Manage*, 28, 245-255.
- Loy, M. C., & Mary, M. (2011). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: An organizational culture framework. *Decision Support Systems*.
- Miller, H. (2012). Job satisfaction and job performance at the internship level. *Leadership, Accountability and Ethics*, 9(1), 27-33.
- Moorman, C. (2015). *Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes*. *Marketing Research*, 32, 318-335.
- Nadler, N. (2009). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21, 88-179.
- Nystrom, P. C., Ramamurthy, K., & Wilson, A. L. (2012). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Engineering and Technology Management*, 19(2), 21-47.
- O'Connor, G. C., & DeMartino, R. (2011). Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. *Product Innovation Management*, 23(4), 75-97.
- Ouchi, W. G. (2010). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2013). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Reilly, C. A. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*.

- Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2017). Perceived organizational culture and engagement: The mediating role of authenticity. *Manage Psychology*, 31(6), 1091–1105.
- Salavou, H. (2016). Do customer and technology orientations influence product innovativeness in SMEs? Some evidence from Greece. *Marketing Management*, 21(3), 307–338.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). Coaching & consultation: Are they same? In M. Goldsith L. Hyons, and A. Freas, *Coaching for Leadership San Francisco*, Jossey-Bass.
- Shaikh, M. A., Bhutto, N. A., & Maitlo, Q. (2012). Facets of job satisfaction and its association with performance. *Business and Social Science*, 3(7), 322-327.
- Tharp, M. B. (2013). *Four organizational culture types*. Organizational Culture White Paper, Haworth.
- Toshman, K., & Newman, D. M. (2014). Job satisfaction as perceived by agricultural extension workers in Swaziland. *South African Journal of Agricultural Extension*, 23(2), 19-24.
- Trice, H. (2009), Using six organizational rites to change culture. In *Gaining control of the corporate culture*, ed. W. Bennis, R. O. Mason, and I. I. Mitroff, 370–99. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., & Lemoine, C. (2015). Organizational culture: The Focus questionnaire. *European Work and Organizational Psychologis*, 8, 661–568.
- Wang, S., Guidice, R. M., Tansky, J. W., & Wang, Z. (2010). When R&D spending is not enough: *The critical role of culture when you really want to innovate*. *Human Resource Managemen*, 49(4), 767–792.
- Weber, M. (2015). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen, Germany: Mohr.
- Wolfe, R. A. (2011). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Management Studie*, 31(3), 405–431.
- Zheng, C. (2009). *A correlational study of organizational innovation capability and two factors: Innovation drivers and organizational culture*. Ann Arbor, MI: ProQuest Information and Learning.