

«فصلنامه علوم تربیتی»

سال چهارم - شماره ۱۶ - زمستان ۱۳۹۰

ص. ص. ۴۹ - ۳۳

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی در دبیرستان‌های دخترانه  
شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۸-۸۷

دکتر محمد علی فرنی<sup>۱</sup>

مینا حسن پورپروین<sup>۲</sup>

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی در دبیرستان‌های دخترانه شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ انجام شد. برای نیل به هدف فوق هشت فرضیه، تدوین و مورد آزمون قرار گرفت. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی-همبستگی بوده و جامعه آماری این تحقیق شامل ۷۸ نفر مدیر و ۱۵۹۹ نفر دبیر، در نواحی پنجگانه مقطع متوسطه دخترانه شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ می‌باشد. نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۶۵ نفر مدیر و ۳۲۵ نفر دبیر محاسبه گردید و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی، نظرخواهی شد. برای جمع‌آوری داده‌های لازم جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق، از پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون و پرسشنامه محقق ساخته مدیریت مشارکتی استفاده گردید. تحلیل‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون صورت گرفت. نتایج نشان داد که رابطه معنی‌داری بین درگیر شدن در کار، یکپارچگی، سازگاری و مأموریت با مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران و دبیران وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، درگیر شدن در کار، یکپارچگی، سازگاری، مأموریت.

۱. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی.

## مقدمه

دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست. در حقیقت سازمان‌ها هستند که رکن اصلی اجتماع کنونی را تشکیل می‌دهند. انسان‌ها که گرداندگان اصلی سازمان‌ها می‌باشند، به کالبد سازمان جان می‌بخشند و تحقق هدف‌ها را میسر می‌سازند. کونتز<sup>۱</sup> و اودانل<sup>۲</sup> یکی از مهمترین وظایف مدیر را توجه به عامل انسانی بیان نموده‌اند (المستید<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). در دهه‌های اخیر موفقیت کشورهای هم‌چون ژاپن در استفاده بهینه از نیروی انسانی بخصوص با استفاده از شیوه‌های مدیریت مشارکتی کارکنان، توجه جوامع مختلف همچون کشورهای غرب را به سوی این موضوع جلب کرده و آنها را بیش از پیش به سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها تشویق نموده است (دنتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

فرهنگ سازمانی، مقدس، ملایم، به آسانی تغییرناپذیر و دارای بنیان تاریخی بوده و بطور جمعی پایه‌گذاری شده است. فرهنگ سازمانی در هر سازمان، منحصر به فرد بوده و از ابعاد عینی و ذهنی تشکیل می‌شود و با سنت و طبیعت عقاید و انتظارات مشترک درباره زندگی سازمان، ارتباط دارد (شریدر<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۵). فرهنگ سازمانی به مجموعه باورها، احساسات، رفتارها، نمادها و ویژگی‌های تشکیل‌دهنده یک سازمان گفته می‌شود، بطور مشخص فرهنگ سازمانی به عنوان فلسفه‌ها، ایدئولوژی‌ها، باورها، احساسات، فرضیات و انتظارات، نگرش‌ها و هنجارها، و ارزش‌های مشترک تعریف شده است (فردسی و اورنستین، ترجمه فرنیسا، ۱۳۸۲). فرهنگ سازمانی الگویی است از مفروضه‌ها، ارزشها، باورها و گرایش‌های مشترک که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (شاین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). فرهنگ هر سازمان می‌تواند به عنوان شیوه‌ای که ما بر اساس آن کارها را انجام می‌دهیم تعریف شود. فرهنگ را می‌توان ترکیب پیچیده‌ای از عوامل واقعی، ملموس و مفروضاتی در زمینه این که افراد در سازمان‌ها چگونه باید رفتار کنند و چگونه رفتار می‌کنند، دانست (هانانگان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). فرهنگ سازمانی می‌تواند یکی از خطرناک‌ترین وظایفی باشد که رو در روی رهبران قرار دارد (شولز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱).

ادگار شاین در کتاب «رهبری و فرهنگ سازمانی» خود، سطوح فرهنگ سازمانی را به این صورت معرفی می‌کند:

1. Contz
2. Odanell
3. Olmsted
4. Denton
5. Schaefer
6. Schein
7. Hannagan
8. Schulz

۱- مصنوعات و ابداعات<sup>۱</sup>: نموده‌های بارز و آشکار فرهنگ سازمانی که رفتارها و مصنوعات قابل مشاهده را نظیر: قوانین، رویه‌ها، جلوه و ظاهر سازمان در برمی‌گیرد.

۲- ارزش‌ها<sup>۲</sup>: تعیین‌کننده باورها و اعتقادات درباره اینکه امور چگونه باید باشند و چه چیزهایی در سازمان از اهمیت برخوردار است. هر چند عمل و رفتار افراد اغلب بدون ارجاع آگاهانه به ارزش‌ها صورت می‌گیرد، در صورتی که مورد پرسش قرار گیرند، می‌توانند آنها را بیان کنند.

۳- فرضیات اساسی<sup>۳</sup>: فرضیات اساسی، جوهره فرهنگ را تشکیل می‌دهند، در عمیق‌ترین سطح فرهنگ و ناخودآگاه<sup>۴</sup> کارکنان قرار دارند و رفتار و واکنش‌های آنان را به تناسب موقعیت‌ها و شرایط متفاوت سازمانی تعیین می‌کنند. درست به همان دلیل که از ناخودآگاه افراد سرچشمه می‌گیرند، به سختی می‌توان به تبیین آنها پرداخت. دشواری بررسی و تشریح فرهنگ سازمانی نیز از همین جا ناشی می‌شود (احمدی، ۱۳۸۴).

صاحب نظران، فرهنگ سازمانی را بر اساس ویژگی‌ها و عوامل مختلف طبقه‌بندی نموده و مدل‌های متعددی را ارائه کرده‌اند.

مدل براون<sup>۵</sup>: در این مدل فرهنگ سازمانی به چهار نوع تقسیم‌بندی شده است:

۱- فرهنگ بوروکراتیک<sup>۶</sup>: سازمانی که رسمیت، رویه‌های عملیاتی و هماهنگی سلسله مراتبی را به کار می‌گیرد.

۲- فرهنگ قبیله‌ای<sup>۷</sup>: سازمانی که دارای ویژگی‌ها و صفات سنتی، وفاداری، تعهد شخصی، جامعه‌پذیری گسترده و جامع، کار تیمی، خود مدیریتی و نفوذ اجتماعی است.

۳- فرهنگ کارآفرینی<sup>۸</sup>: به کاربردن سطح بالای خطرپذیری، پویایی و خلاقیت. این نوع فرهنگ نه تنها با سرعت به تغییرات محیطی واکنش نشان می‌دهد؛ بلکه تغییر را ایجاد می‌کند و انعطاف‌پذیری و آزادی در سازمان تشویق می‌شود و به افراد نوآور پاداش داده می‌شود.

۴- فرهنگ بازار<sup>۹</sup>: نیل به اهداف قابل اندازه‌گیری و مورد تقاضا، به ویژه آنکه مالی و مبنی بر بازار باشد. در فرهنگ بازار روابط بین فرد و سازمان قراردادی است (مقیمی، ۱۳۸۵).

1. Artifacts & Creations
2. Values
3. Basic Assumptions
4. Unconscious
5. Brown
6. Bureaucratic Culture
7. Clan Culture
8. Entrepreneurial Culture
9. Market Culture

مدل کوئین و گارت: کوئین و گارت<sup>۱</sup>، فرهنگ سازمانی را به چهار دسته: فرهنگ عقلایی، فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ توافق و مشارکت و در انتها فرهنگ سلسله مراتبی تقسیم نموده‌اند و نه نوع متغیر عمده سازمانی که در هریک از انواع فرهنگ‌های یاد شده وضعیتی خاص دارند را معرفی کرده‌اند که عبارتند از: هدف سازمان، معیار عملکرد سازمان، مرجع اختیار سازمان، منبع قدرت، نحوه تصمیم‌گیری، سبک رهبری، شیوه پیروی و قبول، معیار ارزشیابی اعضاء و انگیزش کارکنان. به اعتقاد آن‌ها می‌توان فرهنگ هر سازمان را با توجه به این متغیرها در یک گروه فرهنگی مشخص قرارداد (منوریان و دیگران، ۱۳۸۷).

میزان قدرت و اقتدار فرهنگ‌های سازمانی مختلف را بر اساس دو معیار تعداد اعضای متعهد به ارزشها و سهم بودن در آفرینش فرهنگ سازمانی غالب و میزان تعهد اعضا به ارزش‌ها و هنجارهای غالب سازمانی تعیین کرده بدین ترتیب با قرارداد معیارها در کنار هم ماتریس چهار قسمتی بدست می‌آید که بیانگر سه نوع فرهنگ سازمانی قوی، میانه و ضعیف می‌باشد.

۱- فرهنگ قوی: فرهنگ سازمانی است که در آن تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های غالب زیاد و میزان تعهد آن‌ها نیز قوی می‌باشد (هم کمیت و هم کیفیت).

۲- فرهنگ میانه: این گونه فرهنگ‌ها حد فاصل دو فرهنگ قوی و ضعیف قرار می‌گیرد، برخی دارای تعداد اعضای متعهد بسیاری می‌باشد که میزان تعهد آنان ضعیف است و برخی نیز تعداد اعضای متعهد اندکی دارند، اما همین تعداد اندک میزان تعهدشان قوی است (کمیت بدون کیفیت) یا (کیفیت بدون کمیت).

۳- فرهنگ ضعیف: فرهنگ‌هایی هستند که تعداد اعضای متعهدشان محدود و اندک است و میزان تعهد این تعداد، اندک می‌باشد (نه کمیت و نه کیفیت) (ایرانزاده، ۱۳۸۱).

نوع فرهنگ سازمانی که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته، برگرفته از مدل دنیسون (۲۰۰۷) می‌باشد. این مدل در برگیرنده چهار ویژگی<sup>۲</sup> اصلی فرهنگ سازمان یعنی: درگیر کار شدن<sup>۳</sup>، سازگاری<sup>۴</sup>، یکپارچگی<sup>۵</sup>، و ماموریت<sup>۶</sup> است. این چهار ویژگی در قالب عبارت‌هایی از مجموعه فعالیت‌های مدیریت بیان می‌شوند. فعالیت‌های مدیریت<sup>۷</sup> شامل عملکردهای روشنی هستند که با چهار ویژگی فرهنگ سازمانی مرتبط می‌باشند و از اعتقادات، ارزش‌ها و مفروضات مسلط بر سازمان نشأت گرفته و به وسیله

1. Quinn & Gareth

2. Trait

3. Involvement

4. Adaptability

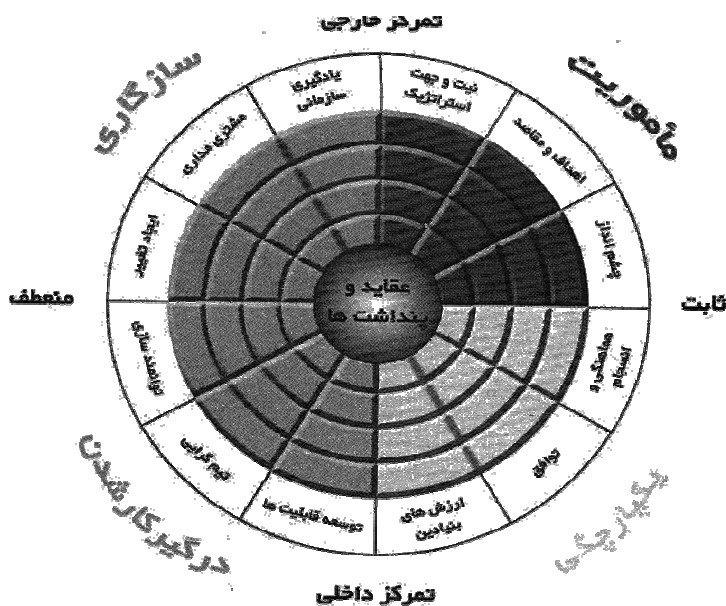
5. Consistency

6. Mission

7. Management Practices

آن‌ها نیز تقویت می‌شوند. این فعالیت‌های مدیریتی به وسیله استفاده از ۱۲ شاخص<sup>۱</sup> که مدل را تشکیل می‌دهند، اندازه‌گیری می‌شوند به عبارتی دیگر هر یک از ویژگی‌های فرهنگ به وسیله سه شاخص فعالیت مدیریتی مورد سنجش قرار می‌گیرد و هر یک از این شاخص‌ها نیز به نوبه خود به وسیله پنج سؤال اندازه‌گیری می‌شود و در نهایت برای سنجش تمامی شاخص‌ها از یک پرسشنامه ۶۰ موردی استفاده می‌شود. پس از سنجش تمامی ویژگی‌ها و شاخص‌ها و قراردادن امتیاز هر یک از آن‌ها در مدل، شکل حاصل را «شمای سازمانی»<sup>۲</sup> می‌نامند (منوریان و دیگران، ۱۳۸۷).

نمودار ۱. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (اقتباس از: دنیسون و دیگران، ۲۰۰۷)



مدیریت مشارکتی یک فرایند درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند همچنین عاملی است که نیروی یک سازمان روی تصمیمات آن اثر می‌گذارند. مدیریت مشارکتی را می‌توان سیستمی دانست که هر گروه در آن خود را ارزیابی نموده و به طور مرتب سبب بررسی میزان عملکرد خویش می‌شوند (غلامرضایی و رضایی، ۱۳۸۷).

1. Index
2. Organizational Profile

## اجزای کلیدی اجرای مشارکت

۱- آموزش پیوسته: این آموزش‌ها با هدف افزایش بلوغ روانی و مهارتی افراد صورت می‌گیرد؛ زیرا سازمان‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان را از طریق فراهم کردن آموزش و توسعه برنامه‌هایی برای بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان تسهیل کنند.

۲- قدرت: از مواد ضروری دیگر در اجرای صحیح مشارکت کارکنان، اعطای قدرت به کارکنان به معنی مجهز کردن افراد با اختیارات کافی برای تصمیم‌گیری است.

۳- اطلاعات: دسترسی به اطلاعات مناسب برای گرفتن تصمیمات مؤثر حیاتی است. بنابراین می‌توان از طریق تهیه جریان اطلاعات لازم و آزادانه، مشارکت کارکنان را ترویج کرد.

۴- پاداش: پاداش‌هایی می‌تواند مؤثر باشد که فرصت‌های ناشی از مشارکت برای کارکنان، پاداش درونی به بار آورد، مثل احساس شایستگی و فضیلت داشتن و پاداش‌های بیرونی مثل پرداخت و ترفیعات که مستقیماً با پیامدهای عملیاتی حاصل از مشارکت در تصمیم‌گیری مرتبط باشد، مشارکت را تقویت کند (فقهی فرهنگد، ۱۳۸۱).

مزایای مدیریت مشارکتی به شرح زیر می‌باشد:

۱- افزایش سطح خلاقیت و نوآوری: این نظام به لحاظ ویژگی‌ها و نتایج، بستر مناسبی برای شکوفایی استعدادها و پرورش توانایی‌های بالقوه خلاقیت و نوآوری سازمان را فراهم می‌کند.

۲- افزایش سطح رضایت شغلی: به دلیل اینکه افراد از لحاظ درونی و بیرونی و نیز از جنبه‌های مادی و معنوی مورد تشویق قرار می‌گیرند، در مجموع سطح رضایت‌مندی آنان افزایش می‌یابد.

۳- ایجاد روحیه گروهی کار کردن: مشارکت در تصمیمات به پرسنل می‌آموزد که باید به نظر دیگران احترام بگذارد.

۴- خودباوری: مشارکت خودباوری و اعتماد به نفس را تقویت می‌کند.

۵- افزایش سطح انگیزش شغلی: هنگامی که کارکنان در تعیین، تدوین و تصویب دستورالعمل‌ها و برنامه‌های کاری مشارکت داشته باشند، باعث افزایش سطح انگیزش شغلی در کارکنان می‌شود.

۶- توسعه مهارت‌ها و افزایش سطح دانش و اطلاعات: حل مشکلات به توسعه مهارت‌ها کمک می‌کند و باعث انگیزش و سوق‌دهی افراد به سمت یادگیری بیشتر و ارتقای سطح دانش شغلی می‌گردد.

۷- کاهش نظارت مدیران سطوح بالاتر: با گسترش روحیه خود مدیریتی و بسط مهارت‌ها، نیاز به نظارت سطوح بالایی سازمان کاهش می‌یابد.

۸- کاهش تنش‌ها: رضایت پرسنلی و توسعه فرهنگ ارتباطات در سطوح مختلف، تنش‌های فردی را تخفیف می‌دهد.

۹- کمک به بهبود کیفیت کالاها و خدمات: وقتی کارکنان خود در تصمیم‌گیری‌های سازمان سهیم باشند، بستر فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر همواره گشته و کیفیت کالاها و خدمات بهبود می‌یابد.

۱۰- کمک به ارتقای سطح بهره‌وری: مشارکت باعث بهبود کیفیت و حذف دوباره کاری‌ها می‌شود. در نتیجه با افزایش کمی و کیفی خروجی‌ها، ارتقای سطح بهره‌وری را ممکن می‌سازد (علوی، ۱۳۸۴).

اردلان (۱۳۸۷)، در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد- سازمان در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور به این نتیجه رسید که فرهنگ رسالتی بهترین پیش‌بینی‌کننده یگانگی فرد- سازمان بوده است و بعد از آن فرهنگ سازگاری و سپس فرهنگ ثبات می باشد. قربانی و همکاران در سال (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان مطالعه فرهنگ سازمانی، سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگین‌های جهانی نشان دادند که این سازمان در همه ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در محدوده متوسط قرار دارد. استیون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، در مطالعه‌ای با عنوان فرهنگ سازمانی در ارگان آتش‌نشانی در کشور آمریکا پیشنهادهایی برای توسعه و مدیریت فرهنگ سازمانی ارائه داده که اهم آن عبارتند از: تشخیص و توسعه ارزش‌های سازمان، تشخیص و گسترش ارزش‌های هسته‌ای و اصلی و قوانین شکل‌دهنده به رفتار سازمانی و هدایت آنها، توسعه شیوه‌هایی که به واسطه آن افراد بتوانند باز خورد شفاف و واضحی از عملکرد مشاهده کنند و در نهایت ترک و تغییر عادات و رفتارهای مغایر با ارزش‌های سازمان به منظور ایجاد تعادل در رفتار سازمانی کارکنان. دنیسون و همکاران (۲۰۰۷) و گیلپی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که بین تمام ویژگی‌ها و شاخص‌های مدل دنیسون همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد، بطوری که بهبود هر یک از این ویژگی‌ها و شاخص‌ها موجب بهبود دیگری خواهد شد. نتایج تحقیقات کوفی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در هنگ کنگ، شرما<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، فی و دنیسون<sup>۵</sup> در روسیه (۲۰۰۳)، جاکوبز<sup>۶</sup> در آفریقا (۲۰۰۵) و مبلی<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در چین، همگی بر وجود همبستگی مثبت و معنی دار بین فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون و شاخص‌های مختلف عملکرد و اثربخشی تأکید داشته‌اند. بیتیتیسی<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان رابطه بین اندازه‌گیری عملکرد، فرهنگ سازمانی و سبک مدیریتی به این نتیجه رسیدند که بین اندازه‌گیری عملکرد، فرهنگ سازمانی و سبک مدیریتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

1. Steven
2. Gillespie
3. Coffy
4. Sharm
5. Fey & Denison
6. Jacobus
7. Mobley
8. Bititci

### فرضیه های تحقیق

- بین درگیر شدن در کار و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران رابطه وجود دارد.
- بین درگیر شدن در کار و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد.
- بین یکپارچگی و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران رابطه وجود دارد.
- بین یکپارچگی و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد.
- بین سازگاری و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران رابطه وجود دارد.
- بین سازگاری و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد.
- بین مأموریت (رسالت) سازمان و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران رابطه وجود دارد.
- بین مأموریت (رسالت) سازمان و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی بوده و با توجه به موضوع، ماهیت و فرضیه های پژوهش، روش تحقیق از نوع همبستگی می باشد. همچنین این تحقیق از نظر هدف یک بررسی کاربردی<sup>۱</sup> و از نظر زمانی یک بررسی مقطعی<sup>۲</sup> است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران و دبیران نواحی پنجگانه مقطع متوسطه دخترانه شهر تبریز در بر می گیرد که در سال ۸۸-۱۳۸۷ طبق آمار گزارش شده آموزش و پرورش، تعداد مدیران ۷۸ نفر و تعداد دبیران ۱۵۹۹ نفر می باشد.

از آنجایی که در تحقیق حاضر جامعه آماری شامل تمامی مدیران و دبیران می باشد، در نتیجه با استفاده از فرمول کوکران تعداد افراد شرکت کننده در این پژوهش ۶۵ نفر مدیر محاسبه گردید و به ازای هر مدیر ۵ نفر دبیر در نظر گرفته شد، که تعداد دبیران شرکت کننده در این پژوهش ۳۲۵ نفر تعیین گردید.

تعداد مدیران و دبیران شرکت کننده در این پژوهش به شرح ذیل مشخص گردید:

جامعه آماری  $N = 78$  حجم نمونه  $n =$

ویژگی مشترک  $(P) = 0/5$  عدم وجود ویژگی مشترک  $(Q) = 0/5$

خطای قابل قبول  $d = 0/05$  حدود اطمینان در سطح  $95\%$   $(Z = 1/96)$

برای انتخاب نمونه‌ی معرف از جامعه در تحقیق حاضر، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی استفاده شده است. نواحی پنجگانه آموزش و پرورش به عنوان ۵ طبقه در نظر گرفته شده و به نسبت هر طبقه نمونه‌برداری انجام شده است.

1. Applied
2. Cross Sectional



در این تحقیق ابزار جمع آوری اطلاعات دو نوع پرسشنامه می باشد:

۱- پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون، شامل ۶۰ سؤال بسته پاسخ با طیف لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نه موافق و نه مخالف (بی نظر)، مخالفم و کاملاً مخالفم) می باشد که چهار مؤلفه فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، یکپارچگی، سازگاری و مأموریت (رسالت سازمان) را می سنجد. هر ۱۵ مورد از آن مربوط به یک ویژگی از فرهنگ سازمان و هر ۵ مورد از آن مربوط به یک شاخص از هر یک از ویژگی های فرهنگ سازمان است. از این پرسشنامه چهار نمره حاصل می شود که هر کدامشان مربوط به یک مؤلفه از فرهنگ سازمانی می باشد.

۲- پرسشنامه محقق ساخته مدیریت مشارکتی که بر اساس شرح وظایف (آموزشی، تربیتی، اداری و مالی) مدیران، تهیه و تدوین شده و شامل ۲۰ سؤال بسته پاسخ در قالب طیف لیکرت پنج درجه ای (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، خیلی کم و کم) می باشد. نمره کل سؤالات نشان دهنده میزان مدیریت مشارکتی از دیدگاه آزمودنی ها است.

برای بدست آوردن پایائی ابزارهای اندازه گیری در تحقیق حاضر از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور نمونه محدودی از پرسشنامه ها در بین ۲۰ نفر از مدیران و ۳۰ نفر از دبیران بطور تصادفی توزیع گردید و نتایج آنها توسط نرم افزار SPSS تحلیل و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد، ضریب پایائی فرهنگ سازمانی (مدیران) ۰/۸۸، فرهنگ سازمانی (دبیران) ۰/۸۵، مدیریت مشارکتی (مدیران) ۰/۸۸، مدیریت مشارکتی (دبیران) ۰/۸۹ بدست آمد.

در تحقیق دیگری با عنوان شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون که در سازمان مدیریت صنعتی مورد مطالعه قرار گرفت، ضریب پایائی پرسشنامه فرهنگ سازمانی را ۰/۹۴ بدست آورده اند (منوریان و بختائی ۱۳۸۴).

### یافته های پژوهش

#### فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی به تفکیک نواحی

میانگین امتیاز کسب شده برای متغیر فرهنگ سازمانی در ناحیه ۱: ۲۴۳، در ناحیه ۲: ۲۴۵، در ناحیه ۳: ۲۴۱، در ناحیه ۴: ۲۴۲ و در ناحیه ۵: ۲۳۹ بدست آمد، که با توجه به این داده ها ناحیه ۲ با میانگین ۲۴۵ بیشترین امتیاز و ناحیه ۵ با میانگین ۲۳۹ کمترین امتیاز را در متغیر فرهنگ سازمانی از دیدگاه پاسخ دهندگان کسب کرده است.

میانگین امتیاز کسب شده برای متغیر مدیریت مشارکتی در ناحیه ۱: ۸۸/۲۲، در ناحیه ۲: ۸۹/۷۱، در ناحیه ۳: ۸۸/۴۹، در ناحیه ۴: ۸۸/۸۸ و در ناحیه ۵: ۸۸/۲۱ بدست آمد، که با توجه به این داده ها ناحیه ۲

با میانگین ۸۹/۷۱ بیشترین امتیاز و ناحیه ۵ با میانگین ۸۸/۲۱ کمترین امتیاز را در بین نواحی پنجگانه مدارس متوسطه دخترانه شهر تبریز کسب کرده است.

**فرضیه اول:** بین درگیر شدن در کار و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۴۱۹ و سطح معنی داری ۰/۰۰۱ بدست آمده است، لذا همبستگی مثبت معنی داری بین دو متغیر فوق وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  یا فرض اصلی تحقیق تأیید می گردد و چنین نتیجه گیری می شود که بین درگیر شدن در کار و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران رابطه مستقیمی وجود دارد یعنی با افزایش درگیر شدن افراد در کار، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا می کند و بالعکس. این رابطه در حد متوسط می باشد.

جدول ۱. خلاصه آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد درگیر شدن در کار و مدیریت مشارکتی (مدیران)

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
درگیر شدن در کار	مدیریت مشارکتی	۰/۴۱۹	۰/۰۰۱	رابطه وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین درگیر شدن در کار و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۴۹۳ و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ بدست آمده است، لذا همبستگی مثبت معنی داری بین دو متغیر فوق وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  یا فرض اصلی تحقیق تأیید می گردد و چنین نتیجه گیری می شود که بین درگیر شدن در کار و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه مستقیمی وجود دارد، یعنی با افزایش درگیر شدن افراد در کار، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا می کند و بالعکس. این رابطه در حد متوسط می باشد.

جدول ۲. خلاصه آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد درگیر شدن در کار و مدیریت مشارکتی (دبیران)

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
درگیر شدن در کار	مدیریت مشارکتی	۰/۴۹۳	۰/۰۰۰	رابطه وجود دارد.

**فرضیه سوم:** بین یکپارچگی و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۳۴۸ و سطح معنی داری ۰/۰۰۵ بدست آمده است، لذا همبستگی مثبت معنی داری بین دو متغیر فوق وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  یا فرض اصلی تحقیق تأیید می گردد و چنین نتیجه گیری می شود که بین یکپارچگی و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران رابطه مستقیمی وجود دارد، یعنی با افزایش یکپارچگی در سازمان، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا می کند و بالعکس. این رابطه در حد نسبتاً پایینی می باشد.

جدول ۳. خلاصه آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد یکپارچگی و مدیریت مشارکتی (مدیران)

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
یکپارچگی	مدیریت مشارکتی	۰/۳۴۸	۰/۰۰۵	رابطه وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** بین یکپارچگی و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۶۱۶ و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ بدست آمده است، لذا همبستگی مثبت معنی داری بین دو متغیر فوق وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  یا فرض اصلی تحقیق تأیید می گردد و چنین نتیجه گیری می شود که بین یکپارچگی و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه مستقیمی وجود دارد، یعنی با افزایش یکپارچگی در سازمان، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا می کند و بالعکس. این رابطه در حد نسبتاً بالایی می باشد.

جدول ۴. خلاصه آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد یکپارچگی و مدیریت مشارکتی (دبیران)

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
یکپارچگی	مدیریت مشارکتی	۰/۶۱۶	۰/۰۰۰	رابطه وجود دارد.

**فرضیه پنجم:** بین سازگاری و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۲۹۲ و سطح معنی داری ۰/۰۱۸ بدست آمده است، لذا همبستگی مثبت معنی داری بین دو متغیر فوق وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  یا فرض اصلی تحقیق تأیید می گردد و چنین نتیجه گیری می شود که بین سازگاری و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران رابطه مستقیمی وجود دارد، یعنی با افزایش سازگاری در سازمان، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا می کند و بالعکس. این رابطه در حد پایینی می باشد.

جدول ۵. خلاصه آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد سازگاری و مدیریت مشارکتی (مدیران)

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
سازگاری	مدیریت مشارکتی	۰/۲۹۲	۰/۰۱۸	رابطه وجود دارد.

**فرضیه ششم:** بین سازگاری و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۴۶۲ و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ بدست آمده است، لذا همبستگی مثبت معنی داری بین دو متغیر فوق وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  یا فرض اصلی تحقیق تأیید می گردد و چنین نتیجه گیری می شود که بین سازگاری و مدیریت مشارکتی از

دیدگاه دبیران رابطه مستقیمی وجود دارد، یعنی با افزایش سازگاری در سازمان، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا می کند و بالعکس، این رابطه در حد متوسطی می باشد.

جدول ۶. خلاصه آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد سازگاری و مدیریت مشارکتی (دبیران)

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
سازگاری	مدیریت مشارکتی	۰/۴۶۲	۰/۰۰۰	رابطه وجود دارد.

**فرضیه هفتم:** بین مأموریت (رسالت) سازمان و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۳۱۹ و سطح معنی داری ۰/۰۱۰ بدست آمده است، لذا همبستگی مثبت معنی داری بین دو متغیر فوق وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  یا فرض اصلی تحقیق تأیید می گردد و چنین نتیجه گیری می شود که بین مأموریت (رسالت) سازمان و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه مستقیمی وجود دارد، یعنی با افزایش مأموریت (رسالت) روشن در سازمان، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا می کند و بالعکس، این رابطه در حد نسبتاً پایینی می باشد.

جدول ۷. خلاصه آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد مأموریت سازمان و مدیریت مشارکتی (مدیران)

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
مأموریت سازمان	مدیریت مشارکتی	۰/۳۱۹	۰/۰۱۰	رابطه وجود دارد.

**فرضیه هشتم:** بین مأموریت (رسالت) سازمان و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۴۷۲ و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ بدست آمده است، لذا همبستگی مثبت معنی داری بین دو متغیر فوق وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  یا فرض اصلی تحقیق تأیید می گردد و چنین نتیجه گیری می شود که بین مأموریت (رسالت) سازمان و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران رابطه مستقیمی وجود دارد، یعنی با افزایش مأموریت (رسالت) روشن در سازمان، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا می کند و بالعکس، این رابطه در حد متوسطی می باشد.

جدول ۸. خلاصه آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد مأموریت سازمان و مدیریت مشارکتی (دبیران)

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
مأموریت سازمان	مدیریت مشارکتی	۰/۴۷۲	۰/۰۰۰	رابطه وجود دارد.

**بحث و نتیجه گیری**

**فرضیه اول:** در نتیجه استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، میزان همبستگی مشاهده شده بین درگیر شدن در کار و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران برابر  $0/419$  بدست آمد، لذا همبستگی مثبتی در حد متوسط وجود دارد. در راستای این تحقیق، نتایج تحقیق اردلان (۱۳۸۷) که به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد- سازمان پرداخته، نشانگر آن است که بین فرهنگ مشارکتی و یگانگی فرد- سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. شیخلوی اقدام (۱۳۸۳) نیز در تحقیق خود به وجود رابطه معنی دار بین فرهنگ مشارکتی و برنامه ریزی استراتژیک دست یافته است. به نظر می رسد چنانچه مدیران در مدرسه به میزان زیادی در کارهایشان درگیر و فعال باشند، احساس بیم و خطر از مشارکت در آنها وجود نداشته و برای کار گروهی انگیزه داشته باشند، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

**فرضیه دوم:** در نتیجه استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، میزان همبستگی مشاهده شده بین درگیر شدن در کار و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران برابر  $0/493$  بدست آمد، لذا همبستگی مثبتی در حد متوسط وجود دارد. در راستای این تحقیق، نتایج تحقیق اردلان (۱۳۸۷) که به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد- سازمان پرداخته، نشانگر آن است که بین فرهنگ مشارکتی و یگانگی فرد- سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. شیخلوی اقدام (۱۳۸۳) نیز در تحقیق خود به وجود رابطه معنی دار بین فرهنگ مشارکتی و برنامه ریزی استراتژیک دست یافته است. به نظر می رسد چنانچه مغایرتی بین هدفهای فرد و سازمان وجود نداشته باشد و اطلاعات بطور وسیع در اختیار آنها قرار بگیرد مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

**فرضیه سوم:** در نتیجه استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، میزان همبستگی مشاهده شده بین یکپارچگی و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران برابر  $0/348$  بدست آمد، لذا همبستگی مثبتی در حد نسبتاً پایین وجود دارد. در این راستا نتایج تحقیق اردلان (۱۳۸۷)، نشانگر آن است که بین فرهنگ ثبات و یگانگی فرد- سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به نظر می رسد چنانچه مجموعه ای روشن و پایدار از ارزشها در مدرسه وجود داشته باشد و یک منشور اخلاقی برای هدایت رفتار افراد در مدرسه موجود باشد، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

**فرضیه چهارم:** در نتیجه استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، میزان همبستگی مشاهده شده بین یکپارچگی و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران برابر  $0/616$  بدست آمد، لذا همبستگی مثبتی در حد نسبتاً بالا وجود دارد. در این راستا نتایج تحقیق اردلان (۱۳۸۷)، نشانگر آن است که بین فرهنگ ثبات و یگانگی فرد- سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به نظر می رسد چنانچه توافق روشنی در مورد راههای صحیح انجام کارها در مدرسه وجود داشته باشد مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

**فرضیه پنجم:** در نتیجه استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، میزان همبستگی مشاهده شده بین سازگاری و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران برابر  $0/292$  بدست آمد، لذا همبستگی مثبتی در حد پایین وجود دارد. در این راستا نتایج تحقیق اردلان (۱۳۸۷)، نشانگر آن است که بین فرهنگ سازگاری و یگانگی فرد- سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به نظر می رسد چنانچه شیوه انجام دادن کارها در مدرسه منطقی و قابل تغییر باشد، مدیران در تصمیمات مدرسه به خواسته ها و تمایلات اولیاء توجه داشته باشند، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

**فرضیه ششم:** در نتیجه استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، میزان همبستگی مشاهده شده بین سازگاری و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران برابر  $0/462$  بدست آمد، لذا همبستگی مثبتی در حد متوسط وجود دارد. در این راستا نتایج تحقیق اردلان (۱۳۸۷)، نشانگر آن است که بین فرهنگ سازگاری و یگانگی فرد- سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به نظر می رسد چنانچه با شیوه های جدید انجام کار سازگاری حاصل شود و افراد برای ایجاد تغییر در مدرسه با هم همکاری کنند مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

**فرضیه هفتم:** در نتیجه استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، میزان همبستگی مشاهده شده بین مأموریت (رسالت) سازمان و مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران برابر  $0/319$  بدست آمد، لذا همبستگی مثبتی در حد نسبتاً پایین وجود دارد. در راستای تحقیق حاضر نتایج تحقیق اردلان (۱۳۸۷) نیز، نشانگر آن است که بین فرهنگ رسالتی و یگانگی فرد- سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به نظر می رسد چنانچه رسالت، مأموریت و استراتژی روشنی در مدرسه وجود داشته باشد و مدیران اهداف مدرسه را مشخص کنند، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

**فرضیه هشتم:** در نتیجه استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، میزان همبستگی مشاهده شده بین مأموریت (رسالت) سازمان و مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران برابر  $0/472$  بدست آمد، لذا

همبستگی مثبتی در حد متوسط وجود دارد. در راستای تحقیق حاضر نتایج تحقیق اردلان (۱۳۸۷) نیز، نشانگر آن است که بین فرهنگ رسالتی و یگانگی فرد- سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به نظر می‌رسد چنانچه افراد درک روشنی از مأموریت (رسالت) مدرسه داشته و نسبت به آن متعهد و وفادار باشند، مدیریت مشارکتی نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

### پیشنهاد‌های تحقیق

پیشنهاد می‌گردد در مدرسه، به کار گروهی در جهت اهداف مشترک ارزش داده شود، در تصمیم‌گیری‌های مهم نظرات افراد مورد توجه قرار بگیرد و مدیران زمینه فرهنگی مناسب و آموزش‌های لازم را برای مشارکت دبیران در امور مدرسه فراهم کنند. زمینه‌ای فراهم شود تا همکاران بتوانند بصورت یکپارچه و منسجم فعالیت داشته باشند و جلساتی برای انسجام بیشتر در کارها اختصاص داده شود. باید نگرش مدیران و دبیران را در راستای مدیریت مشارکتی بهبود بخشید. اهداف، مأموریت و رسالت مدرسه کاملاً مشخص گردد تا افراد درک روشنی از آن داشته باشند و مدیران توجه خود را بیشتر بر روی اهداف بلند مدت متمرکز کنند.

### منابع

- احمدی، م. (۱۳۸۴). *رابطه فرهنگ سازمانی و استراتژی در سازمان‌های رسانه ای*. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، شماره ۴۴، ص ۶۸.
- اردلان، م. ر. (۱۳۸۷). *بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد-سازمان در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور* (همدان، کرمانشاه و کردستان). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- ایران زاده، س. (۱۳۸۱). *مدیریت تطبیقی در چهار چوب پارادایم‌های جدید*. تبریز: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- شیخ‌لوی اقدم، ر. (۱۳۸۳). *بررسی رابطه شکل‌گیری فرهنگ مشارکتی و برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری منطقه ۱۷ تهران*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- علوی، ر. (۱۳۸۴). *مقدمه‌ای بر رهبری نیروی انسانی، با تأکید بر مدیریت مشارکتی*. فصلنامه رشد فناوری، شماره ۴، ص ۵۳-۵۲.
- غلامرضائی، س. رضایی، ر. ا. (۱۳۸۷). *مدیریت مشارکتی*. ماهنامه سنبله، شماره ۱۷۹، ص ۶۳.

فردسی، ل. اورنستین، آ. (۱۳۸۲). **مدیریت آموزشی، مفاهیم و عمل**. ترجمه محمد علی فرنیاء. تبریز: نشر مترجم.

فقهی فرهمند، ن. (۱۳۸۱). **مدیریت پویای سازمان**. تبریز: انتشارات فروزش، چاپ اول.  
 قربانی، م. ح. و همکاران (۱۳۸۶). **مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران براساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگینهای جهانی ششمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی**.

مقیمی، م. (۱۳۸۵). **سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی**. تهران: انتشارات ترمه، چاپ چهارم.  
 منوریان، ع. بختائی، ا. (۱۳۸۴). **شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون**. مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.

منوریان، ع. قربانی، م. ح. شریفی، م. (۱۳۸۷). **فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون**. شیراز: انتشارات دانشگاه شیراز، چاپ اول.

Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T. & arengo, P.(2004), **The Interplay between Performance Measurement ,Organizational Culture And Management Styles, Measuring Business Excellence. Journal, Vol. 8, pp. 28-41.**

Coffey, V.(2003), **The Organization Culture and effectiveness of Companies Involved in Public Sector Housing Constriction in Hong Kong**, CIBTG 23 International Conference, Hong Kong.

Denison, D., Janovics, J., Young, J. & Cho, H. J. (2007), **Diagnosing Organizational Culture: Validating a model and method**, working paper International Institute for Management Development, Lasanne, Switzerland.

Denton, D. K. (2000), **Ingraining employee involvement into corporate decision making, second edition forum.**

Fey, C. & Denison, D.(2003), **Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russis?**, Organization Science, pp.686-706.

Gillespie, M. A., Denison, D., Haaland, S., Smerek, R. & Neale, S. W. (2007), **Organizational Culture and Customer Satisfaction, Denison Consulting, Ann Arbor, MI 48104.**

Hannagan, T. (2002), **Mastering Strategic Management**, Palgarave, pp.145-163.



- Jacobus, C. (2005), **Reliability of the Denison Organization Culture Survey for Use in a Financial Institution in South Africa**, Submitted in Part Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Commerce, University of South Africa.
- Mobley, W. H., Wang, L. & Fang, K.(2005), **Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization**, Published in the Harvard Business Review China,pp.128-139.
- Olmsted, A. & Harding, N.(2003), **The Social Construction of Management**, Rout ledge. UK.
- Schein, E. H.(2004), **Organization Culture and Leadership**, 3rd ed. San Francisco, USA: Jossey Bass, pp.168-177.
- Schraeder, M., Walter, T., Tears, R.& Mark, J.(2005), **Organizational Culture in Public Sector Organizations**, Leadership & Organization Development Journal, Vol.26, No.6.
- Schulz, J. W.(2001), **Tapping the best that is within: why Corporate Culture Matters**, Management Quarterly, Vol.42,pp.29-35.
- Sharm, B.(2005),**Local Government Organization on its Journey to becoming a Learning Organization**, Business Process Management Journal, Volume 11, Number 4,pp. 388- 402.
- Steven, D. (2005), **Organizational Culture in the fire service**, Fire Engineering, Vol.158, No.11-12.