

فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
سال سوم - شماره ۱ - بهار ۹۱  
صص ۲۰-۱

## رابطه بین فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی مدیران مدارس

### متوسطه شهر همدان

فخرالسادات نصیری<sup>۱\*</sup>، سیروس قنبری<sup>۱</sup>، مصطفی نیکنامی<sup>۲</sup> و معصومه آخوندی<sup>۳</sup>  
تاریخ دریافت: ۹۰/۹/۱۴ تاریخ پذیرش: ۹۱/۲/۱۸

### چکیده

هدف از این پژوهش، تعیین رابطه فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی مدیران مدارس متوسطه شهر همدان بوده است. روش بررسی از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی بوده است و جامعه آماری شامل ۱۱۳ نفر از مدیران می باشند که از این تعداد ۹۲ نفر با روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی (با ۳۵ پرسش که براساس مفاهیم Robins طراحی شده) و پرسشنامه استاندارد ادراک توانمندی (با ۲۰ پرسش که بر اساس مدل watten & Cameron طراحی شده) استفاده گردید. داده‌ها با استفاده از آمار استنباطی همچون ضریب همبستگی پیرسون، آزمون T تک گروهی و آزمون F مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی رابطه‌ای مثبت و معنی دار وجود دارد. همچنین، در بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی به جز توجه به اعضاء و نوع سبک رهبری، سایر شاخص‌ها رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار با ادراک توانمندی داشتند.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، ادراک توانمندی، مدیران مدارس، توانمندسازی.

۱- عضو هیئت علمی و استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا، ایران، همدان.

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی.

۳- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا، همدان.

x- نویسنده مسئول مقاله: fsnasiri2002@yahoo.com

## مقدمه

موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با کم‌ترین امکانات از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مالی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیر مادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در کارکرد سازمان تلقی می‌گردد. عموماً بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد، اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌انداز نشود، حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی زیادی را برای حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودررویی اهداف پیش‌بینی شده با فرهنگ رایج سازمان هدر می‌دهد.

شاید بهترین تعریف شناخته شده از فرهنگ سازمانی راه و روشی است که با آن کارهای پیرامون مان را انجام می‌دهیم (Schein, 1992, p23). فرهنگ برای سازمان، مانند شخصیت برای انسان است؛ پدیده‌های مخفی که زمینه‌های فکری را متحد می‌کند و به امور معنی و جهت می‌دهد و افراد را به کار و می‌دارد. آن گونه که از شواهد موجود برمی‌آید، فرهنگ سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که با این حال، در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش به‌سزایی دارد. لذا، زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند.

روبینز (Robins) می‌گوید: برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است زیرا با اهرم فرهنگ، بسادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. از این رو، فرهنگ سازمانی به سادگی یک عامل اساسی در موفقیت سازمان و رسیدن به اهداف بلند مدت سازمان است (Robins, 1992, p75). بنابراین، شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدام‌های لازم را پیش‌بینی نمایند. بر اساس یافته‌های پژوهشی که بمنظور ارتباط بین مدیریت، فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در زمینه مدیریت ورزشی به وسیله Wallace در دانشگاه ویندسر کانادا در مورد ۶۹ سازمان انجمن مسیحی جوانان کانادا (Ymca) در سال ۱۹۹۵ انجام گرفت، وضعیت نا‌بهینه ابعاد فرهنگ سازمانی می‌تواند بر میزان رضایت شغلی و ارتباطات درون سازمانی اثر نامطلوب داشته باشد (Wallace, 1995, p93). هم‌چنین، مطالعه دیگری به وسیله Vijay S. در سال ۱۹۸۳ نشان می‌دهد که فرهنگ وقتی به عنوان سرمایه تلقی می‌شود که ارزش‌های مشترک منجر به سهولت ارتباطات، تصمیم‌گیری مناسب، افزایش انگیزه، ایجاد

هماهنگی و تعهد کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن گردد. در این صورت بهره وری سازمانی بهبود می یابد (Vijay S.1983,p5).

همچنین، باید اذعان کرد که از ویژگی‌های عصر کنونی جایگزین شدن دانایی، پژوهش و سرمایه انسانی به جای دیگر عوامل تولید است، آنچنان که انسان با ارزش‌ترین منبع برای سازمان‌ها بشمار می آید. از این رو، سازمان‌ها به دنبال استفاده از کارکنان کارآمد و توانمند هستند. اگر چه توانمندسازی به باورها و احساسات کارکنان در مورد شغل و سازمان مربوط می شود، ولی عوامل محیط سازمان در باورهای افراد نقش اساسی دارد. عوامل متعددی زمینه ساز میزان توانمندی درک شده به وسیله نیروی انسانی می باشد که عمدتاً به ماهیت و ساختار سازمان رسمی و بوروکراسی آن مربوط می شود (Abdollahi,2006, p96). به طور کلی نیروی کار توانمند و متعهد کسی است که می توان ادعا کرد در سازمان‌های مدرن مهم‌ترین عامل مؤثر در عملکرد این سازمان‌ها است (Kirkman and Rosen,1999, Sparrowe,1995, Bowen and Lawler,1992)؛ نقل شده از: (Patrick, A.2009,p640). در یک سازمان توانمند، مدیر موفق کسی است که ایده و توانایی اداره کردن کارکنان و سوق دادن آنها به سوی هدف مشترک سازمانی را داشته باشد و از روشی استفاده کند که کارایی کارکنان را افزایش دهد، تا از همه قابلیت‌های منابع انسانی در اختیار بهره بگیرد؛ و این همان راز توانمندسازی کارمند است (kaffashi,et al,2009,p65).

تورانیان و همکاران (Touranian et al,2008) در بررسی رابطه جو توانمندی و ادراک توانمندی کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی کرمان نشان داد که با وجود میانگین نسبتاً بالای مولفه‌های خود اثربخشی و معنی داری، میانگین مولفه‌های تاثیرگذاری و اعتماد به دیگران در سطح مطلوبی قرار نداشته است و همچنین، فرضیه اصلی پژوهش یعنی رابطه جو توانمندی و ادراک توانمندی کارکنان با اطمینان ۹۹٪ تایید شد.

همچنین، سلامی (Salami,2009) در پایان نامه خود به بررسی تاثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر توانمندسازی کارکنان سازمان آب منطقه ای استان آذربایجان شرقی پرداخته است. هدف اصلی پژوهش، شناسایی تاثیر ابعاد سه گانه مهارت ارتباطی مدیران بر ابعاد توانمندسازی کارکنان بوده است و نتیجه پژوهش نشان دهنده این بود که مدیران سازمان آب منطقه‌ای به دلیل عدم آشنایی و شناخت کافی از ابعاد روان‌شناختی کارکنان نتوانستند با استفاده از مهارت‌های ارتباطی خود بر توانمندسازی کارکنان تاثیر بگذارند. از جمله پژوهش‌های انجام شده خارجی نیز می‌توان به پژوهش (Mok & Yeung, 2002) اشاره کرد که به بررسی ارتباط بین جو سازمانی و توانمندسازی پرستاران در هنگ کنگ پرداخته و همچنین، پژوهش (Shelton, 2003) در مورد ارتباط بین نقش اعتماد کارمند به سرپرستان و توانمندسازی در بخش دولتی پرداخته و

نتیجه گرفتند که هر یک از متغیرهای مستقل تاثیر و ارتباط مثبت و معنی داری بر توانمندی کارکنان دارند.

لذا، با توجه به اهمیت فرهنگ و فرهنگ سازمانی و این که عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود، وقت گیر و پرهزینه است و با توجه به نقش بسیار مهم فرهنگ سازمان در موفقیت سازمان ها و غفلت بسیاری از مدیران کشورمان از این امر مهم، مطالعه، پژوهش و اشاعه این مباحث، گامی در جهت بیداری از خواب غفلت است. لذا، شناسایی شاخص ها و ابعاد فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی به مدیران و مسئولان کمک می کند تا به ارزیابی سازمان خود بپردازند و شکاف های موجود را بشناسند و برای رفع آن تلاش کنند. بنابراین، این مسئله می تواند موضوعی درخور توجه باشد که آیا بین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی مدیران رابطه وجود دارد یا نه؟

### بررسی مبانی نظری و تدوین فرضیه های پژوهش

در این بخش، با معرفی ادبیات و مبانی نظری موضوع، به تدوین فرضیه هایی برای طراحی مدل مفهومی پژوهش پرداخته می شود.

#### - فرهنگ سازمانی

به نظر بسیاری از صاحب نظران مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود (Parsaiyan & Erabi, 2009, p1059). Kreitner & Kinicki فرهنگ سازمانی را مجموعه ای از فرضیه های ضمنی که به طور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده و نحوه ادراکات، تفکرات، واکنش ها نسبت به شرایط و موقعیت های متعدد محیطی را مشخص می سازد؛ می دانند. این تعریف بیانگر سه ویژگی مهم فرهنگ سازمانی است: نخست: فرهنگ سازمانی از راه فرایند جامعه پذیری به کارمندان جدید منتقل می شود. دوم: بر رفتار افراد هنگام کار تأثیر می گذارد و در نهایت، فرهنگ سازمانی در سطوح گوناگونی به کار گرفته می شود (Schermmerhorn & et al). آنچنان که بیان کرده اند فرهنگ سازمانی موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان و ادغام در داخل سازمان را فراهم می کند (Schermmerhorn et al, 2005, p436). به باور (Haji Karimi, 2004) فرهنگ، یک هویت گروهی می سازد که این هویت، به اعضای گروه در هماهنگ سازی و انطباق خویش با سیاست ها، مأموریت ها و هدف های سازمان کمک می کند (p108). همچنین، (Barbosa & Cardoso, 2007) فرهنگ سازمانی را به عنوان یک کنترل کننده

اجتماعی که جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزش های غالب عمل می کند، می دانند (p278). در نهایت، (Francois, 2006) بر این باور است که فرهنگ سازمانی بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار می باشد (p78-80). صاحب نظران فرهنگ سازمانی را براساس ویژگی ها و عوامل گوناگون طبقه بندی نموده و مدل های متعددی را ارائه کرده اند. دیدگاه ارائه شده به وسیله رابینز یکی از نمونه های مورد استفاده در مطالعات فرهنگ سازمانی است، وی در دیدگاه خود ده ویژگی که در کل معرف و نمایانگر عصاره فرهنگ سازمانی است را مطرح می کند. این ویژگی ها به اختصار عبارتند از:

- ۱) **ابتکار فردی:** که به میزان مسئولیت، آزادی و استقلال افراد سازمانی می پردازد.
  - ۲) **خطر پذیری (مسئولیت پذیری):** به بررسی میزان علاقه کارکنان در مواجه شدن با فعالیت هایی که احتیاج به فداکاری، قبول مسئولیت و خطر دارد، می پردازد.
  - ۳) **هدایت و سرپرستی:** این شاخص به بررسی درجه و میزان تدوین اهداف روشن و انتظارات عملکرد در سازمان می پردازد.
  - ۴) **انسجام:** به بررسی میزان وجود همکاری و توافق، اتحاد و پیوستگی در بین گروهها و واحدها به منظور رسیدن به اهداف مشترک می پردازد.
  - ۵) **حمایت مدیریتی:** حمایت مدیریتی به بررسی میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان به منظور کمک و راهنمایی و حمایت آنها می پردازد.
  - ۶) **نظارت در سازمان:** این شاخص به بررسی قوانین و راهکارها، سرپرستی مستقیم و نظارت بیرونی جهت کنترل رفتار فردی می پردازد.
  - ۷) **هویت:** این شاخص نشان می دهد که اعضای سازمان تا چه حد خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می کنند.
  - ۸) **نظام پاداش:** به بررسی میزان ارتباط تشویق و پاداش سازمان با عملکرد فردی می پردازد، زیرا یکی از اقدام های مؤثر در پرورش نیروی انسانی، قدردانی و تشکر از زحمات آنها از راههای گوناگون است.
  - ۹) **الگوی ارتباطات:** این شاخص به بررسی نوع ارتباط درون سازمانی می پردازد.
  - ۱۰) **تحمل اختلاف سلیقه:** شاخص تحمل اختلاف سلیقه، حدی است که کارکنان ترغیب به بیان و آشکار کردن انتقادات نظرهای خود می شوند (Munavriyan, 2008, p77).
- بایرون (Bayron, 2001) براین باور است که ریشه های شکست و موفقیت را باید در فرهنگ سازمانی جستجو کرد. نتایج پژوهش های باربسا (Barbosa) بیانگر آن است که نوع فرهنگ سازمان بر انگیزش شغلی (Zarei Matin, 2005, Green glass, 1998, Maher.C, 2005).

Zebardast, 2004, Calballero M ) عملکرد سازمانی (Mohammed Saeed, 2004؛ Patric. G, 2001, perak, 2001, ower.E ) و نوآوری (& Bermejo, 2003 و Mohabati Kharazmi, 2008؛ Argavani, 2000؛ boromand ) میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری امور (Bowles.B, 2000؛ Rafiyan, 2001)، تاثیر بسیاری دارد (به نقل از Barbossa, 2007 )، سطح اضطراب (Denison & Mishra.C, 1995؛ Edgar.N, 2001)، استرس شغلی (Rushing.w, 1989)؛ افسردگی (hosyni, 1381؛ Miller, 1999؛ Bronword, 2002)، فرسودگی شغلی (Weber & Pliskin, 2004؛ Smart & Hamm, 1993) و بهره‌وری و کارایی (Narendra, 2002؛ Mark Huslid, 2003؛ Purkazmy and Shakeri, 2004؛ Haddad, 2002؛ Majidi, 2001؛ Norouzi, 2010) مؤثر است (به نقل از Agayar, 2007, pp97-98). همچنین، فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی و توانمندسازی (Rostami, 2009؛ Hassanzadeh, 2004) در رابطه است.

#### - ادراک توانمندی

واژه توانمندسازی<sup>۱</sup> به درگیرسازی کارکنان اشاره دارد، که از دهه ۱۹۸۰ رایج شده است Rapapurt. توانمندسازی را ترکیبی می‌داند که بین قدرت شخصی و شایستگی پیوند ایجاد می‌کند (Zimmerman, 1995, p269). در دهه ۱۹۹۰ علاقه زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، دانشگاهیان و دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان‌ها وجود آمده است (Baun and Kangr Javler, 1995 و Kanangv 1988. Thomas and Vlthvsn, 1999. Spreitzer, 1995 and 1996؛ Abdollahi, 1384 و Shelton, 2002) (به نقل از Abdollahi, 2009, p115). از نظر Bilei اینکه توانمندسازی چگونه تعریف می‌شود، به فرد و زمینه خاصی که پروژه‌ها و برنامه‌ها در آن درگیر هستند، بستگی دارد (Page and Kzuba, 1999, p56). توانمندسازی در محیط‌های علمی-آموزشی در دهه‌های گذشته مورد قبول تعداد زیادی از علاقه‌مندان به پژوهش قرار گرفته است. (Short.at.al, 1994) توانمندسازی را فرایندی می‌دانند که به وسیله آن مشارکت‌کنندگان محیط آموزشی شایستگی‌های خود را بهبود می‌بخشند، رشد حرفه‌ای خود را ارتقا می‌دهند و مسائل خود را حل می‌کنند. (Bogler & somech, 2004, p38) بر این باورند که توانمندسازی باور فردی است که به وسیله آن مهارت‌ها و دانش‌های افراد بهبود می‌یابد و بر اساس آن عمل می‌کنند (p74)

<sup>1</sup> -Empowerment

که شامل پنج بعد احساس شایستگی<sup>۱</sup>، احساس خود مختاری<sup>۲</sup>، احساس تأثیرگذاری<sup>۳</sup>، احساس معنی دار بودن<sup>۴</sup> و احساس اعتماد<sup>۵</sup> می‌باشد و در کل بازتاب جهت گیری شخصی نسبت به شغل و نقش فرد در سازمان است. سطوح توانمندسازی در دو سطح کلان و خرد از یکدیگر منفک می‌شوند که سطح کلان آن جو توانمندسازی و سطح خرد آن ادراک توانمندی عنوان می‌شود که در این زمینه (Spreitzer, 1995) باور دارد: ادراک توانمندی عبارت است از تجربیات فرد از انگیزش درونی که بر شناخت فرد از خودش در رابطه با نقش کاری‌اش مبتنی است (Rostami, 2009). مفاهیم هر یک از این مؤلفه‌ها به کوتاهی به شرح زیر است:

**ادراک توانمندی:** عبارت است از تجربیات فرد از انگیزش درونی که بر شناخت فرد از خودش در رابطه با نقش کاری‌اش مبتنی است (Spreitzer, 1995، به نقل از Rostami, 2009, p19).  
**خود اثربخشی:** اشاره دارد به ادراک فرد از توانایی‌هایش برای انجام موفقیت آمیز وظیفه.  
**خود مختاری:** یا خود سامانی به معنای داشتن حق انتخاب و مترادف با انتخاب و استقلال در کار است.

**معناداری:** به ارزش هدف و آرمان‌های فعالیتی مربوط می‌شود که در رابطه با استاندارد و ایده‌های شخصی مورد قضاوت قرار می‌گیرد.  
**تأثیر:** به ادراک فرد از اینکه چقدر می‌تواند تحقق اهداف سازمان را تحت تأثیر قرار داده و تغییر ایجاد کند، اشاره دارد.  
**اعتماد:** اشاره دارد به اعتماد کارکنان از اینکه در محیط کار با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد.

### فرضیه‌های پژوهش

- (۱) بین فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی مدیران مدارس متوسطه شهر همدان رابطه وجود دارد.
- (۲) بین هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی (خلاقیت، توجه به جزئیات، توجه به اعضا، سازش با پدیده تعارض، ثبات و پایداری، سبک رهبری، توجه به نتایج) با ادراک توانمندی مدیران مدارس متوسطه شهر همدان رابطه وجود دارد.

---

1- Competence  
2-Choice  
3- Impact  
4- Meaning  
5-Trust

۳) بین میزان ادراک توانمندی مدیران به لحاظ متغیرهای دموگرافیک (جنسیت، میزان تحصیلات، سنوات خدمت و سن) تفاوت وجود دارد..

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی بوده است که جامعه آماری آن را مدیران مدارس متوسطه شهر همدان که در سال تحصیلی ۱۳۸۹-۱۳۹۰ مشغول به کار بوده اند، تشکیل داده اند و تعداد کل آنها ۱۱۳ نفر بوده است. از مدیران ذکر شده ۹۲ نفر (۴۴ نفر مرد و ۴۸ نفر زن) به عنوان نمونه با استفاده از جدول برآورد حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان (Naderi, & Saif Naraghi, 2009, p216) و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی انتخاب شدند. برای گردآوری داده های مورد نیاز از دو نوع پرسشنامه استفاده شد. ۱- پرسشنامه فرهنگ سازمانی: برای بررسی فرهنگ سازمانی ۳۵ پرسش بر اساس شاخص‌های هفتگانه مدل رایبیز (خلاقیت و خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به نتیجه، توجه به افراد، نوع سبک رهبری، سازش با پدیده تعارض، تحول و ثبات یا پایداری) در نظر گرفته شد (Parsayyan et al., 2009, p1058). ۲- پرسشنامه ادراک توانمندی: ارزیابی ادراک توانمندی مدیران نیز به وسیله ۲۰ پرسش بر پایه شاخص‌های پنج گانه مدل Watten & Cameron (صلاحیت، انتخاب، تاثیر، معناداری و اعتماد) انجام گرفت. در تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش قضاوت خبرگان، بهره گیری شد و برای پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۸۷ و برای پرسشنامه ادراک توانمندی ۰/۹۹ بدست آمد. رابطه شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی مدیران به وسیله ضریب همبستگی پیرسون مورد سنجش قرار گرفت.



## یافته ها

### بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی

جدول ۱- مقایسه میانگین مشاهده شده و مورد انتظار در خصوص مولفه های فرهنگ

سازمانی مدارس							
sig	df	t	انحراف معیار	میانگین مشاهده شده	میانگین مقیاس	فرآوانی	مؤلفه های فرهنگ سازمانی
P< ۰/۰۱	۹۱	۳/۸۶	۰/۵۸	۳/۲۳	۳	۹۲	خلاقیت
P< ۰/۰۱	۹۱	۹/۱۶	۰/۴۵	۳/۴۳	۳	۹۲	توجه به جزئیات
P< ۰/۰۵	۹۱	۲/۲۲	۰/۶۳	۳/۱۴	۳	۹۲	توجه به اعضا
P< ۰/۰۱	۹۱	۵/۰۱	۰/۴۶	۳/۲۴	۳	۹۲	سازش با پدیده تعارض
P< ۰/۰۱	۹۱	۷/۰۸	۰/۴۳	۳/۳۱	۳	۹۲	ثبات و پایداری
P< ۰/۰۱	۹۱	۷/۷۷	۰/۴۸	۳/۳۹	۳	۹۲	سبک رهبری
P< ۰/۰۱	۹۱	۵/۶۹	۰/۵۱	۳/۳۰	۳	۹۲	توجه به نتایج

نتایج نشان دادند که ۴۷/۸ درصد از مدارس مورد مطالعه از فرهنگ سازمانی نسبتاً مطلوبی برخوردار بودند و ۵۲/۲ درصد نیز دارای فرهنگ سازمانی در حد مطلوب بودند. همچنان که داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد، توجه به جزئیات و نوع سبک رهبری به ترتیب با میانگین ۳/۴۳ و ۳/۳۹ از وضعیت بهتری نسبت به سایر ابعاد برخوردار بودند و توجه به اعضا با میانگین ۳/۱۴ نسبت به ابعاد فرهنگ سازمانی، پایین‌ترین رتبه را دارا بود. همچنین، میانگین نمره‌های مشاهده شده همه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بالاتر از حد متوسط بود.

## ۱۰ رابطه بین فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی مدیران مدارس متوسطه شهر همدان

### بررسی وضعیت ادراک توانمندی

جدول ۲- مقایسه میانگین مشاهده شده و مورد انتظار در خصوص مولفه های ادراک

#### توانمندی مدیران

ابعاد ادراک توانمندی	فراوانی	میانگین مقیاس	میانگین مشاهده شده	انحراف معیار	t	df	sig
خوداثربخشی	۹۲	۱۵۰	۱۵۲	۳۸	۲۵/۶۰	۹۱	P<۰/۰۱
خودمختاری	۹۱	۱۵۰	۱۲۴	۵۴	۱۳/۰۸	۹۰	P<۰/۰۱
معناداری	۹۱	۱۵۰	۱۵۳	۳۴	۲۵/۹۱	۹۰	P<۰/۰۱
اثرگذاری	۹۲	۱۵۰	۱۴۲	۳۷	۲۳/۹۱	۹۱	P<۰/۰۱
اعتماد	۹۱	۱۵۰	۱۱۳	۶۳	۹/۷۰	۹۱	P<۰/۰۱

در زمینه وضعیت ادراک توانمندی مدیران مورد مطالعه، یافته ها حاکی از آن بود که ۱۳ درصد از مدیران مورد مطالعه از ادراک توانمندی در حد متوسط برخوردار هستند و ۸۷ درصد نیز دارای ادراک توانمندی بالایی می باشند. این در حالی است که هیچ یک از مدیران نمونه پژوهش از ادراک توانمندی پایینی برخوردار نبودند. بر اساس داده های جدول ۲ ابعاد معناداری و خوداثربخشی به ترتیب با میانگین ۳/۵۳ و ۳/۵۲ از وضعیت بهتری نسبت به سایر ابعاد برخوردارند. اعتماد با میانگین ۳/۱۳ نسبت به سایر ابعاد ادراک توانمندی پایین ترین رتبه را در مدیران مورد پژوهش دارا بوده است. همچنین، میانگین مشاهده شده نمره های همه ابعاد ادراک توانمندی بالاتر از حد متوسط می باشد.

**فرضیه ۱:** بین فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی مدیران مدارس متوسطه شهر همدان رابطه وجود دارد.

#### جدول ۳- ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی

ابعاد ادراک توانمندی مدیران مدارس	ضریب همبستگی	سطح احتمال
فراوانی	۰/۳۲	P<۰/۰۵
بعد	۹۲	فرهنگ سازمانی

نتایج آماری تحلیل همبستگی پیرسون نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی با ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح معنی داری ( $P < 0/05$ ) به میزان ۰/۳۲ ارتباط معنی دار وجود داشت. به گونه ای که با بالا رفتن فرهنگ سازمانی مدیران، ادراک توانمندی آنان نیز افزایش می یابد. لذا، فرض پژوهش مبنی بر رابطه دو مولفه یاد شده تایید و فرض صفر رد می شود.

**فرضیه ۲:** بین هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی مدیران رابطه وجود دارد.

جدول ۴- ضریب همبستگی مؤلفه های فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی

مؤلفه ها	خلاصیت	توجه به اعضا	سازش با تعارض	ثبات و پایداری	سبک رهبری	توجه به نتایج	ادراک توانمندی
خلاصیت	۱						
توجه به جزئیات	۰/۴۸۵ ×	۱					
توجه به اعضا	۰/۶۳۲ ×	۱					
سازش با تعارض	۰/۴۰۴	۰/۶۳۰	۱				
ثبات و پایداری	۰/۴۲۵	۰/۴۶۶	۰/۴۲۹	۱			
سبک رهبری	۰/۴۰۵	۰/۳۵۰	۰/۲۶۵	۰/۳۵۳	۱		
توجه به نتایج	۰/۵۴۲	۰/۵۱۴	۰/۴۶۷	۰/۴۳۳	۰/۳۹۶	۱	
ادراک توانمندی	۰/۲۶۷	۰/۱۴۹	۰/۳۱۳	۰/۲۱۳	۰/۰۲۹	۰/۳۱۴	۱

N= ۹۲    ۰/۵ p < ×    ۰/۱ p < ××

## ۱۲ رابطه بین فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی مدیران مدارس متوسطه شهر همدان

نتایج جدول ۴ بیانگر آن است که از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، سازش با تعارض و توجه به نتایج با ادراک توانمندی مدیران در سطح (  $p < .1$  )، همچنین، بین ابعاد خلاقیت، ثبات و پایداری و توجه به جزئیات با ادراک توانمندی مدیران در سطح (  $p < .5$  ) رابطه معنادار وجود دارد، اما بین ابعاد سبک رهبری و توجه به اعضا با ادراک توانمندی مدیران همبستگی معنادار مشاهده نشد.

**فرضیه ۳:** بین میزان ادراک توانمندی مدیران به لحاظ متغیرهای دموگرافیک (جنسیت، میزان تحصیلات، سنوات خدمت و سن) تفاوت وجود دارد.

۳-۱: بین ادراک توانمندی مدیران به لحاظ جنسیت آنان تفاوت وجود دارد.

جدول ۵- مقایسه ادراک توانمندی مدیران به لحاظ جنسیت آنان

شاخص‌های جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	p
ادراک توانمندی	مدیران	۳/۴۰	۰/۳۰	۹۰	۱/۴۳	۰/۱۶
	زن	۳/۴۹	۰/۲۹			
	مدیران مرد					

بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۵ می‌توان گفت بین میزان ادراک توانمندی مدیران به لحاظ جنسیت تفاوتی معنی‌دار مشاهده نشده است. با توجه به اینکه در سطح آلفا ۰/۰۵ مقدار  $t_m = 1/43$  از  $t_b = 1/96$  کوچک تر است، لذا فرضیه پژوهش رد و فرضیه صفر تایید می‌گردد. به بیان دیگر، میزان ادراک توانمندی مدیران زن و مرد تقریباً در حد یکسانی است.

۳-۲: بین ادراک توانمندی مدیران به لحاظ میزان تحصیلات تفاوت وجود دارد.

جدول ۶- مقایسه ادراک توانمندی مدیران به لحاظ سطوح تحصیلات آنان

شاخص‌های آماری	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F	si
منع تغییرات	آزادی	مجذورات	مجذورات		g

۸	۱۸	۰/۱۶	۰/۳۳	۲	بین گروهی	ادراک
۰/۳	۰/۲					توانمندی
		۰/۹۰	۰/۱۵	۸۹	درون گروهی	مدیران
			۸			
			۰/۴۸	۹۱	کل	
			۸			

نتایج بدست آمده حاکی از آن است که بین ادراک توانمندی مدیران به لحاظ تحصیلات آنان تفاوت d معنی دار مشاهده نشده است. با توجه به اینکه در سطح آلفا ۰/۰۵ و درجه آزادی ۲ و ۸۹ مقدار  $F_{\text{م}}=0/18$  از  $F_{\text{ب}}=3/09$  کوچکتر است، لذا فرضیه پژوهش رد و فرضیه صفر تایید می‌گردد.

۳-۳: بین ادراک توانمندی مدیران به لحاظ سنوات خدمت تفاوت وجود دارد.

جدول ۷- مقایسه ادراک توانمندی مدیران به لحاظ سنوات خدمت آنان

sig	F	میانگین مجدورات	مجموع مجدورات	درجه ی آزادی	شاخص‌های آماری	منبع تغییرات
۰/۴۰	۰/۲	۰/۰۸۹	۰/۳۵۵	۴	بین گروهی	ادراک
۰	۱					توانمندی
		۰/۰۸۷	۷/۴۸۵	۸۶	درون گروهی	مدیران
			۷/۸۴۰	۹۰	کل	

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که بین ادراک توانمندی مدیران به لحاظ سنوات خدمت آنان تفاوت معنی داری مشاهده نشده است. با توجه به اینکه در سطح آلفا ۰/۰۵ و درجه آزادی ۴ و ۸۶ مقدار  $F_{\text{م}}=1/02$  از  $F_{\text{ب}}=2/46$  کوچکتر است، لذا میزان ادراک توانمندی مدیران به لحاظ سنوات خدمت آنان تقریباً یکسان است.

۳-۴: بین میزان ادراک توانمندی مدیران به لحاظ سطوح سنی آنان تفاوت وجود دارد.

جدول ۸- مقایسه ادراک توانمندی مدیران به لحاظ سطوح سنی آنان

sig	F	میانگین مجذورات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	شاخص‌های آماری منبع تغییرات
۰/۰۵۷	۲/۶۰	۰/۲۲	۰/۶۵۶	۳	ادراک توانمندی مدیران بین گروهی
		۰/۰۸۴	۷/۳۹	۸۸	درون گروهی
			۸/۰۴	۹۱	کل

نتایج جدوی ۸ نشان می‌دهد که بین ادراک توانمندی مدیران به لحاظ سطوح سنی آنان تفاوتی معنی‌دار مشاهده نشده است. با توجه به اینکه در سطح آلفا ۰/۰۵ و درجه آزادی ۳ و ۸۸ مقدار  $F_m = ۲/۶۰$  از  $F_b = ۲/۷۰$  بحرانی کوچک‌تر است. لذا، فرضیه صفر تایید و فرض پژوهش رد می‌شود. به بیان دیگر، ادراک توانمندی مدیران به لحاظ سطوح سنی آنان تقریباً یکسان است.

### بحث و نتیجه‌گیری

جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به شمار می‌آید. لذا، برای انجام هرگونه اقدام جدیدی در سازمان، توجه به فرهنگ آن مجموعه امری ضروری است زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود. همچنین، اگر مدیران در صدد توانمندسازی کارکنان و نتیجه‌افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی باشند، باید به عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند. پژوهشگران براین باورند که فرهنگ سازمانی می‌تواند بر نگرش کارکنان، عملکرد و اثربخشی سازمان اثرگذار باشد. همچنین، Watten & Cameron اظهار می‌دارند که از راه توانمندسازی، مدیران واقعا اثربخشی خود را چند برابر کرده، آنها و سازمان‌هایشان کارآمدتر شده و می‌توانند به گونه دیگری باشند (Watten & Cameron, 1998, p377). لذا، این پژوهش با هدف بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی مدیران مدارس متوسطه شهر همدان و مطالعه رابطه بین این دو متغیر انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد میانگین نمره‌های همه مولفه‌های فرهنگ سازمانی به طور معناداری از میانگین فرضی آزمون بالاتر است و می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت فرهنگ سازمانی مدارس مورد مطالعه در حد مطلوبی است. همچنین، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که میانگین ابعاد پنجگانه ادراک توانمندی مدیران مورد مطالعه به طور معناداری از میانگین فرضی آزمون بالاتر است و بیش‌تر مدیران از ادراک توانمندی بالایی برخوردارند.

آزمون فرضیه اصلی نشان داد که ارتباطی معنی دار بین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی وجود دارد. این نکته همواره مورد نظر اندیشمندان سازمانی بوده است که فرهنگ قوی و مثبت سبب می شود افراد درباره آنچه انجام می دهند، احساس بهتری داشته باشند و امور را به بهترین شکل انجام دهند تا موجب عملکرد بهتر و بهره وری بیشتر سازمان گردد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش (Bishop, John, 2006) همخوانی دارد زیرا آنان نشان دادند که فرهنگ‌های سازمانی به گونه ای معنادار با ادراک توانمندی مرتبط بوده و فرهنگ سازمانی کمک می کند تا تغییر و نوسان‌های موجود در ادراکات حاصل از توانمندسازی کارکنان را درک کنیم. همچنین، با نتیجه پژوهش توانایی شاهرودی همسو می باشد زیرا وی در پژوهش خود با بررسی میزان توانمندی معلمان مقطع ابتدایی و رابطه آن با مؤلفه های فرهنگ سازمانی مدرسه<sup>۲</sup> به این نتیجه دست یافت که: وضعیت توانمندی معلمان در مدارس مورد پژوهش، از متوسط بیش تر است و تفاوتی معنادار میان نمره های توانمندی معلمان بر اساس جنسیت وجود ندارد. درحالی که همه مؤلفه های فرهنگ سازمانی، دارای رابطه ای مستقیم و معنی دار با نمره توانمندی معلمان مورد پژوهش بود است، نتایج نشان داد که نمره توانمندی معلمان تنها از راه مؤلفه خطرپذیری قابل پیش بینی است. لذا، با توجه به نتایج پژوهش، شناخت فرهنگ مطلوب و ایجاد بسترهای مناسب فرهنگی (از راه حمایت از نوآوری، تقویت قدرت تحلیل مدیران، افزایش مشارکت آنان در تصمیم گیری‌ها، بهره گیری از تعارضات مثبت و حفظ ثبات نسبی سازمان) جهت بهبود وضعیت توانمندی مدیران مثمر ثمر خواهد بود. بدین ترتیب به سازمان‌هایی که تلاش می کنند کارکنانشان را در جهت رسیدن به TQM توانمندسازند، توصیه می شود که فرهنگ سازمانی خود را مورد بررسی قرار دهند زیرا شناسایی مؤلفه های فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ادراک توانمندی به مدیران کمک می کند تا به ارزیابی سازمان خود پرداخته و شکاف های موجود را بشناسند و در رفع آن بکوشند.

در بررسی فرضیه دوم که به رابطه هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی پرداخته شد هر یک از شاخص ها نتایج متفاوتی را نشان دادند، چنانچه بر اساس نتایج بدست آمده از فرضیه فرعی نخست مشخص شد خلاقیت به عنوان یکی از مؤلفه های فرهنگ سازمانی دارای رابطه مثبت و معنی داری با ادراک توانمندی بوده است به گونه ای که با بالا رفتن میزان خلاقیت مدیران، میزان ادراک توانمندی آنان نیز افزایش می یابد. (MirFakhroddini, 2009) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که: سازمان‌هایی که دارای گرایش سلسله مراتبی شدید هستند، روحیه ابتکار در آنها پایین است و بر عکس هرچه مسئولیت، آزادی و استقلال افزایش یابد میزان ابتکار و عملکرد افراد افزایش خواهد یافت. نتایج پژوهش‌ها همسو نیز بیانگر آن است که هسته

اصلی ایجاد خلاقیت و نوآوری اعطای آزادی عمل و استقلال حرفه ای است. در جامعه آماری مورد مطالعه این فضا وجود دارد تا مدیران آمادگی تقبل مسئولیت بیشتر را داشته باشند و تأیید و تشویقی برای ارایه اندیشه‌ها و پیشنهادهای و تجلی افکار جدید صورت می‌گیرد و این مسئله بر توانمندی مدیران مؤثر است.

در زمینه رابطه توجه به جزئیات به عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی مدیران نتیجه پژوهش نشان داد که ارتباط معناداری بین آنها وجود دارد، بدین معنا که هر چه مدیران به جزئیات مسایل بیشتر توجه نشان دهند، میزان ادراک آنها از توانمندی‌هایشان نیز افزایش می‌یابد. (Sygler and Pearson, 2000) به این نتیجه رسیده اند که: امکان اقدام صحیح در محل کار موجب افزایش تعهد و این مسئله خود باعث افزایش درک کارکنان از توانمندی‌شان می‌شود. این یافته پژوهش را می‌توان چنین تبیین کرد که هر چه مدیران به جزئیات بپردازند، دقیق باشند و کارها را تجزیه و تحلیل کنند میزان ادراک آنها از توانمندی‌هایشان افزایش می‌یابد. پس مدیران باید افرادی نکته سنج، حساس و تحلیل گر باشند.

در فرضیه فرعی سوم وجود رابطه مثبت و معنی دار بین مؤلفه توجه به نتایج و ادراک توانمندی مدیران مدارس بدست آمد. در واقع، با بالا رفتن میزان توجه به نتایج از سوی مدیران، میزان ادراک توانمندی آنان نیز افزایش می‌یابد، این یافته با نتایج یافته‌های (Hassanzadeh, 2004) همسو می‌باشد. وی نیز دریافت که: توجه به نتایج را می‌توان به عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش توانمندی افراد به شمار آورد.

یافته فرضیه فرعی چهارم این پژوهش نشان داد رابطه‌ای معنادار بین توجه به افراد و ادراک مدیران از توانمندی‌هایشان وجود ندارد. به این مفهوم که از نظر مدیران مدارس متوسطه توجه به افراد در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت دادن آنها تأثیری در درک مدیران از توانمندی‌هایشان ندارد. در تفسیر این مطلب می‌توان یادآور شد که در نظام‌های آموزشی که به صورت متمرکز اداره می‌شوند و تصمیم‌گیری‌ها عموماً در رده‌های بالایی سازمانی و در سطح مدیران ارشد اتخاذ می‌شود، مشارکت دادن افراد که بیش‌تر به صورت جزئی و در مسایل کم‌اهمیت‌تر انجام می‌شود، نمی‌تواند نقشی چندان مهم در ادراک آنها از توانمندی‌شان داشته باشد.

بر اساس نتایج بدست آمده از فرضیه فرعی پنجم مشخص شد که بین مؤلفه نوع سبک رهبری مدیران و ادراک توانمندی آنان رابطه معنی داری وجود ندارد. این یافته با یافته‌های (ky Grysly, 2004) که یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر سطح توانمندسازی را نوع سبک رهبری می‌دانستند و (John skinner, 2003) که در پژوهش خود دریافتند رفتار رهبر-پیرو به طور مثبتی با احساس توانمندی زیر دستان مرتبط است، نا همسوست. در توضیح این یافته از پژوهش



می توان گفت ضعیف بودن این بعد از فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه و نیز عدم ارتباط معنی دار آن با ادراک توانمندی مدیران شاید به این دلیل است که وجود سبک رهبری وظیفه مداری در نظام آموزشی که ناشی از تمرکز بالای تصمیم گیری در این نظام است، موجب می شود تا تصمیم های سازمانی در رده های بالای سازمانی اتخاذ شود و در قالب بخشنامه و راهکار بر اساس سلسله مراتب سازمانی به پایین ترین سطح نظام آموزشی یعنی مدارس ارسال شود. در چنین سیستمی، در واقع هر گونه رفتار فرد باید بر اساس وظایف تعیین شده باشد و مدیر سازمان در چارچوب همین وظایف به ارزیابی عملکرد افراد زیردست خود می پردازد و افراد نمی توانند خارج از محدوده قوانین وضع شده و رفتار وظیفه مدارانه رفتار کنند.

در فرضیه فرعی ششم رابطه بین مؤلفه سازش با پدیده تعارض و ادراک توانمندی مثبت و معنی دار بدست آمد. این یافته با نتایج بدست آمده از پژوهش (Hassanzadeh, 2004) که ارتباطی معنی دار میان تحمل تعارض و افزایش توانمندی افراد بدست آورد، همخوانی دارد. با توجه به یافته بالا می توان گفت سازش با پدیده تعارض یکی دیگر از شاخص های فرهنگ سازمانی است که باید در نظام آموزشی به آن توجه کرد. نظام آموزشی باید در برابر نظرهای متفاوت و مخالف با توجه به منشأ عوامل فردی، گروهی و سازمانی آن یک نظام باز و گشوده باشد و مدیران برای سازش با پدیده تعارض ترغیب شوند؛ به بیان دیگر، فرهنگ سازمانی حاکم بر نظام آموزشی باید به گونه ای باشد که افراد انتقاد پذیر باشند و خود را به طور مطلوب با محیط کاری (برای بهره گیری از تعارض های مثبت و رفع تعارض های منفی) سازگار نمایند.

در فرضیه فرعی هفتم، بین ثبات و پایداری و ادراک توانمندی مدیران رابطه مثبت و معنی دار بدست آمد که با نتایج (Watten & Cameron, 1998) هماهنگی دارد. آنها نقش پایداری به عنوان یکی از عوامل مهم در ایجاد احساس اعتماد که خود موجب افزایش ادراک توانمندی می گردد را اثبات نمودند. در ارتباط با این یافته می توان گفت مدیران زمانی که یک ثبات و پایداری نسبی در سازمان حکمفرماست و تغییرات سریع (که موجب از بین رفتن نظم درون سازمانی می شود و سازمان را به هرج و مرج می کشاند) رخ نمی دهد، می توانند تصویر بهتری از توانمندی هایشان بدست آورند و با موفقیت بیشتری وظایف محوله خود را انجام دهند و در وضعیت فعلی تمایل به حفظ ثبات و ماندن در سازمان دارند. هم چنین، مدیران اظهار می دارند که در وضعیت کنونی، به انطباق شباهت فکری افراد تازه استخدام شده با ارزش های سازمان توجه کافی می شود و این موضوع از انتظارات بالای کارکنان بشمار آمده و بر حفظ ثبات و باقی ماندن در سازمان تأکید دارند.

سایر یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که بین میانگین نمره‌های ادراک توانمندی مدیران مورد مطالعه به لحاظ جنسیت، سن، سنوات خدمت و میزان تحصیلات تفاوت معناداری وجود ندارد. در انتها با توجه به یافته‌های پژوهش و رابطه فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی مدیران، پیشنهاد می‌شود از ریسک‌پذیری، نوآوری و ایده‌های جدید افراد در همه سطوح سازمانی حمایت شده و افراد نوآور در مجامع رسمی و در حضور سایر کارکنان سازمان تشویق شوند. همچنین، نتایج عملکرد به دقت تعریف و ارزیابی شود به گونه‌ای که همه افراد بدانند قرار است چه نتایجی بدست آید و نیز مشارکت افراد در فرآیندهای تصمیم‌گیری با استفاده از راهکارهایی نظیر کمیته‌ها، گروه‌های بهبود کیفیت و استقرار نظام پیشنهادها افزایش یابد. فراهم آوردن زمینه سازگاری اهداف و شایستگی‌های فردی مدیران با ساختار، اهداف و رسالت‌های سازمان از راه واگذاری اختیار، ایجاد انگیزه و فرصت اعتمادسازی برای آنها به وسیله مدیران سطوح بالای سازمان نیز می‌تواند بر توانمندی مدیران مؤثر باشد. با توجه به وجود مسئله تعارض در هر سازمان و جامعه‌ای، تلاش مدیران ارشد جهت ترغیب مدیران مدارس به بهره‌گیری از تعارض‌های مثبت و حل تعارض‌های منفی و سازگاری آنان با این امر، مهم به نظر می‌رسد. همچنین، حفظ ثبات نسبی در سازمان، خودداری از اعمال ناگهانی تغییرات و حضور و ارتباط نزدیک مدیران ارشد با مدیران سطوح پایین تر سازمان و مطمئن نمودن آنها از امنیت شغلی ایشان در آینده گامی است که شاید بتواند مدیران ما را در عرصه آینده ساز آموزش و پرورش توانمندتر سازد. در نهایت، با توجه به یافته‌های این مطالعه و نظر به رابطه معنادار میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با توانمندی مدیران، پیشنهاد می‌شود تا در گزینش و انتصاب مدیران آموزشی، توجه بیشتری به ویژگی‌های شخصیتی افراد معطوف شود و ویژگی‌هایی که می‌توانند مؤلفه‌هایی، همانند: خلاقیت فردی، خطرپذیری و الگوهای ارتباطی را در افراد سازمان توسعه دهند، بیش‌تر مد نظر مدیران عالی و انتخاب‌کننده‌های مدیران آموزشی در مدارس قرار گیرند.

#### Reference:

- Abdollahi, B. & Heydari, S. (2009). Factors related to empowerment University faculty members. *tarbiyat moallem University, MAThesis.*
- Agayar, s. (2007) . Organization's ability to empower employees Isfahan: Press Publication, pp97-98
- Bandura, A. (1986), "Social foundation of thought and action: a social cognitive theory", Englewood cliffs, N.J: prentice – Hall.
- Barbosa, I. & Cardoso, C.C. (2007). Managing diversity in academic organization: a challenge to organizational culture, *Journal of Woman in management Review*, 22(4), pp274-288.

Bishop, J. & Schol. R. (2006), *Becoming a spiritual leader*, Lewis Center for Church Leadership.

Bogler R. & Somech A. (2004). "Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools". *Teaching and Teacher Education*. No. 209 pp. 277-289.

Bowen, D.E. & Edwar, Lawler E.L. (1992). "The Empowerment of service Works: what, why, how, and when?" *Slean management*. V33. Pp.31-39.

Conger, J.A. (2010). *Leadership: The art of empowering others*, The Academy of management Executive, 3(1),17-24

Farhanggi, A. Safarzadeh.(2010). Enabling the introduction and management of its patterns, *Journal of Management Studies*, Fall of 1382, No. 39, 40, pp. 99-122.

Francois, H. (2006). *Organizational culture and performance measurement systems*,

Hajjis Karimi, A. (2004). *Human Resource Development and Its role in promoting social responsibility and Organization, culture, values and ethics*. *Manager's Journal*, number of 9-10pp97-115.

Hassanzadeh, M. S. (2004). *The effect of organizational culture on employee empowerment*. Thesis Master of Public Management, University of tarbiyat modares, Faculty of Humanities.

Skinner, J. & et al. (2003). *Capable of examining the relationship between the managers and subordinates feel powerful*.

Kaffashi, M. & Hataminezad, R. (2009). *Review and explain Factors related to empowerment Treatment of staff Social Security Golestan Province In 88 years*, *Journal of Social Research*, Second year, No5.

Key, G. & et al. (2004). *Employee perceptions of empowerment*. *Journal of change Management*. 50N32.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Management of Organizational Behavior (Concepts, theories, applications)*, (Translators: Ali Akbar farhangi & Houssein Safarzadeh). Tehran: Dynamic message Publishing.

MirFakhroddini, S. H., Farid Hossein, D. & sayadi, T. (2009). *Dimensions of organizational culture EFQM model treatment centers*. *Journal of Medical Sciences and Shahid Sadoughi health services*. Volume XVII, Issue II, Spring 1388, page 42.

MOK, E. & AU-Yeung B. (2002). *Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong*. *Journal of Nursing Management*, 129-137.

Monavryan, A. & Gorbani, M.H. & Sharifi, M. (2008). *Organizational culture based on Denison model*, Shiraz: Publishing Shiraz University.

Naderi, E. & Saif Naraghi, M. (2009). Research and evaluation methods in the humanities, ). Tehran: Arasbaran publications.

Page N. & Czuba Cheryl, E. (1999), " Empowerment: What Is It?" , Journal of Extension, Vol. 37, No. 5, [www.joe.org/ joe/1999](http://www.joe.org/joe/1999) October.

Parsaiyan, A. & Arabi, M. ( Robbins,A.P.).(2009)\_Organizational behavior. Concepts, theories, applications: Tehran: Cultural Research\_Bureau. Volume III.

Parsayyan, A. & Erabi, M. (2010)." Organization theory and design" daftt, R. Tehran: Cultural Researches Bureau. Edition5.

Patrick, A. & Laschinger, H. K. (2009). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers" role satisfaction. Journal of Nursing Management, Vol.14,No.1,pp 13-22.

Robbins, S.P. (2009). Organizational Behavior (Concepts, theories, applications,( Translators: Ali Parsayyan & mohammad erabi). Volume III, Tehran: Office of Cultural Research.

Robbins, S.P. (1992). Management, third edition, prentice hall,P,75.Journal of Accounting, Organizations and Society,p31, 77-103.

Rostami, M. (2009). Relationship between organizational culture and ability perception of the Azzahra University. MATHesis

Schein, E. (1992).Organizational culture and leadership, 2nd ed; Jossey-Bass, San Francisco.

Schermerhorn, J.; Hunt, J. & Osborn, R. (2005). Organizational Behavior, NewYork: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.

Shahroudi tavanai, E. & Mahram, B. (2010). New educational approaches. College of Psychology and Educational Sciences University. Year of5, number two, Serial No. 12, Fall and Winter 1389.40 p.

Salimi, m. (2009).The effects of communication skills of managers on employee empowerment. Regional Water Authority, East Azarbaijan Province. Master's thesis.

Shelton, S.T. (2003). Employee, supervisors and empowerment in the public sector: The role of employee trust. Thesis of the Degree of Doctor. Faculty of North Carolina State University.

Short. p. M. & Greer, J. T. & Melvin, W. M. (1994)." Creating Empowered Schools:lesson in Change". Journal of Administration. Vol32. N 4,pp.38-52.

Sigler Tracey Hony Cutt & Christine Pearson, M. (2000). Evaluate the relationship between organizational culture and perceived ability. Journal of management.

Spreitzer, G.M (1995)."Social Structural characteristics of psychological empowerment" Academy of management journal. V39. N2,pp483-504.

Turanian, S. & et al. (2008). The relationship between empowerment and perceived climate of empowerment In teaching hospitals of Kerman. *Journal of Health Management*. Volume 11 / No. 31. P. 18.

Vijay S. Some. ( 1983). Action Implication of Corporate culture: A Managers guide to Action. *Organizational Dynamics*; 12(2): 5-23.

Wallace, M. & Weese, W.J. ( 1995). Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. *Journal of sport management*; 9(2): 182-93.

Whettwn, D.A. & Cameron, K. S. (1998). *Developing management skills*, New York.

Zimmerman, M..A. & Perkins Douglas, D. (1995), " Empowerment theory, Research and Application", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23, No. 5.

Archive of SID