

## بررسی رابطه مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی با تاکید بر فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی آموزش و پرورش استان مازندران)

علی گل‌افشانی (Ph.D Student)<sup>۱</sup>، محمدتقی معتمدی تلاوکی (Ph.D)<sup>۲</sup>، تقی باهو

طرودی (Ph.D Student)<sup>۳</sup>، ارسطو گوران اوریمی (Ph.D Student)<sup>۴</sup>

### چکیده:

**سابقه و هدف:** هدف کلی پژوهش بررسی رابطه مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی با تاکید بر فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش استان مازندران است.

**مواد و روش‌ها:** پژوهش توصیفی همبستگی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنان اداری آموزش و پرورش مازندران به تعداد ۱۴۱۲ نفر می‌باشند. با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تعداد ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های مدل تصمیم‌گیری، اعتماد سازمانی و فرهنگ سازمانی گردآوری شده و رویی صوری و محتوایی ابزار به تایید متخصصان رسیده و پایایی آن‌ها با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرانباخ به ترتیب ۰.۸۳، ۰.۸۷ و ۰.۸۹ محاسبه شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در آمار توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد و در آمار استنباطی از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

**یافته‌ها:** در اداره‌های با فرهنگ مشارکتی و ماموریتی بین مدل تصمیم‌گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. در اداره‌های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و در اداره‌های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم‌گیری سطل زباله و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

**استنتاج:** فرهنگ سازمانی حاکم بر آموزش و پرورش استان مازندران فرهنگ مشارکتی و مدل رایج تصمیم‌گیری مدیران آن، مدل کارنگی است و در مجموع اعتماد سازمانی از سطح نسبتاً مطلوبی در آن برخوردار می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مدل‌های تصمیم‌گیری، اعتماد سازمانی، فرهنگ سازمانی.

### مقدمه:

- ۱- دانشجوی دکتری، مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران. adel.golafshani58@gmail.com
- ۲- نویسنده مسئول: دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران. ۰۹۱۱۱۵۷۴۵۸۸  
E-Mail: m.t\_motamed@yahoo.com
- ۳- دانشجوی دکتری، مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران. ۰۹۱۱۲۵۴۱۴۶۳  
E-mail: taghi.bahoo@yahoo.com
- ۴- دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل، مازندران، ایران. ۰۹۱۱۳۲۳۰۴۳۸  
E-Mail: aras144@gmail.com

همان‌طور که می‌دانیم تصمیم‌گیری<sup>۱</sup> بخش مهمی از زندگی هر انسان است، زیرا ما در انتخاب‌هایمان ناگزیر از تصمیم‌گیری هستیم. بدین ترتیب زندگی هر فرد عبارتست از مجموعه‌ای از تصمیم‌ها که در شرایط مختلف اتخاذ می‌نماید [۱۱].

سازمان‌ها و مدیران نیز بنا به ضرورت حرفه‌ای تصمیم‌گیرنده‌اند، تصمیم‌گیری نزدیک‌ترین مفهوم به زندگی انسانی و سازمانی است، بر همین اساس بعضی از نظریه پردازان؛ مدیریت را مترادف با تصمیم‌گیری می‌دانند. به طور کلی هر فرد اعم از کارمند یا مدیر به دنبال تحقق اهداف مختلفی است و از طرفی هدف‌های سازمان‌ها در نهایت حل مشکلات و تامین نیازهای انسان‌هاست. به بیان دیگر سازمان‌ها، مراکز تصمیم‌گیری در حل مسایل<sup>۲</sup> و مشکلات جامعه هستند [۶].

تصمیم‌گیری به دلیل ماهیتی که دارد کاری بسیار حساس، مشکل و پیچیده است. تصمیم‌گیری نیروی حیاتی هر سازمان و جز جدایی ناپذیر مدیریت آن محسوب می‌شود؛ چرا که وجود هیچ سازمانی را نمی‌توان بدون وجود مدیریت و تصمیم‌گیری تصور کرد [۱۳].

تاکنون الگوهای متعدد تصمیم‌گیری توسط نظریه پردازان ارائه شد که هر یک از آن‌ها در شرایط خاص به ویژه عدم اطمینان کاربردی موثر دارند، دفت<sup>۳</sup> (۱۳۸۹) نیز چهار الگوی تصمیم‌گیری «علم مدیریت<sup>۴</sup>، کارنگی<sup>۵</sup>، مرحله ای<sup>۶</sup> و سطل زباله<sup>۷</sup>» را معرفی و ارائه نموده است [۸].

اگر مدیران سازمان‌ها بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلماً عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت؛ همچنین به منظور این که مدیران سازمان‌ها بتوانند به خوبی به وظایف و فعالیت‌های محوله خود پردازند بایستی کارکنان این احساس را داشته باشند که مدیرانشان قابل اعتمادند [۳۶]. وقتی مدیر به کارکنان اعتماد کند،

---

1 - Decision making  
2 - Problems solving  
3 - Richard I. Daft  
4 - Rational  
5 - Carnegie  
6 - Incremental  
7 - Garbage can

آن‌ها نیز سعی می‌کنند تصمیمات بهتر و دقیق‌تری بگیرند و دانش و معلومات خود را برای انجام وظایف توسعه بدهند[۱۵].

اعتماد در برگیرنده مفاهیم مهمی برای مطالعه است، و کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی به شمار می‌رود. سطح پایین اعتماد باعث می‌گردد که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و سوء ظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج پیدا کند و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیم‌ها سازمان از کیفیت مطلوبی برخوردار نباشند (برد و ریل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

برخی از عوامل مرتبط با فرهنگ اعتماد در سازمان عبارتند از: عمق و کیفیت روابط بین فردی؛ شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛ شایستگی برای انجام امور و وظایف محوله؛ شفافیت چشم‌انداز و اهداف سازمانی و وفای به عهد. واضح است که بسیاری از این عوامل با رفتار رهبر در سازمان ارتباط دارند. جو اعتماد زمانی به وجود می‌آید که مدیران آنچه که متعهد به انجام آن بوده‌اند را انجام دهند و رفتارشان قابل پیش‌بینی باشد. این قابل پیش‌بینی بودن همواره در سازمان‌ها برای مدیران تاکید شده چراکه همان‌طور که در ابتدا گفته شد باعث کاهش استرس نیز می‌شود[۱۶].

همانطور که می‌دانیم آموزش و پرورش از جمله سازمانی‌هایی است که در توسعه فرهنگ و پیشرفت جوامع نقش زیربنایی ایفا می‌کند. آموزش و پرورش استان مازندران نیز با دارا بودن حدود چهل هزار نفر معلم و چهارصد هزار نفر دانش‌آموز عهده دار امر تعلیم و تربیت و فرهنگ سازی در این استان می‌باشد. لذا مجموعه تصمیم‌هایی که توسط مدیران آن اتخاذ می‌گردد، در آینده سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و در واقع در آینده دانش‌آموزان این استان تاثیر به‌سزایی دارد. حال سوالی که در این جا مطرح می‌شود این است که آیا بین الگوهای تصمیم‌گیری مدیران آموزش و پرورش و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد؟ و کدام یک از الگوهای تصمیم‌گیری مدیران آموزش و پرورش رابطه قویتری با اعتماد سازمانی دارند؟ و نهایتاً این که چه عاملی می‌تواند در تقویت رابطه بین الگوهای تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی موثر باشد؟

---

1- Baired,A., and Amand,Real

تیلور فرهنگ را کلیت به هم بافته‌ای می‌داند که شامل دانش، هنر، اخلاق، قانون و آداب و رسوم و هر گونه عادت‌هایی که به وسیله‌ی انسان به عنوان عضوی از جامعه کسب شده است [۱۴]. همان‌طور که انسان‌ها دارای شخصیت منحصر به فرد و ممتاز از یکدیگر هستند، سازمان‌ها نیز به واسطه فرهنگ‌شان دارای شخصیتی منحصر به فرد هستند که این امر ضرورت شناخت فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کند [۴۷].

فرهنگ سازمانی نشان‌دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که سازمان در آن‌ها با کارکنان‌شان وجوه مشترک دارند (شانگ لیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در جدیدترین چارچوب نظری که توسط دفت (۱۳۸۹) براساس تحقیقات وسیعی که در زمینه‌ی شناخت فرهنگ سازمانی انجام داده، ارائه شده است، چهار نوع فرهنگ سازمانی «مشارکتی»، کارآفرینی، ماموریتی و بوروکراتیک<sup>۲</sup> در سازمان‌ها وجود دارد. به‌طور کلی فرهنگ شامل چهار فاکتور اساسی «شکل دهی رویه‌های سازمانی، متحد نمودن توانمندی‌های سازمانی به یک کل منسجم، ارائه راه حل برای مسائلی که سازمان با آن‌ها مواجه می‌باشد و تسهیل نمودن دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان» می‌باشد [۲۹]. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که نوع فرهنگ و مولفه‌های آن در انتخاب الگوهای تصمیم‌گیری کاملاً تأثیرگذار می‌باشد (کوشال و دیگران، ۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی که متغیر جمعی می‌باشد، رفتارهای فردی افرادی را در سازمان تحت تأثیر خود قرار می‌دهد [۳۲].

اعتقاد بر این است که فرهنگ غنی سازمان همانند یک نیروی قوی و انرژی‌زا به وسیله نیروی انسانی کارآ به پیش برده و احساس و ادراک یکسان نسبت به اهداف مشترک و انگیزه قوی در افراد ایجاد می‌نماید. در مدیریت فرهنگ سازمانی نیز عقیده بر این است که امروزه چیزی مستقل از فرهنگ وجود ندارد. با توجه به اهمیت فرهنگ در طرز نگرش، عقاید و رفتارهای افراد هر جامعه و تأثیر آن در پیامدها و ویژگی‌های اجتماعی آن جامعه و این‌که هر سازمان مشخص دارای فرهنگی مشخص می‌باشد، که به سان فرهنگ آن جامعه در توفیق و کارآیی و یا شکست و ناکامی سازمان و کارکنانش مؤثر می‌باشد. لذا پرداختن به این امر و سنجش و تصویر دائمی آن از ضروریات سازمانی برای مدیران تلقی می‌گردد، که باعث شناخت فرهنگ آن

1- Shuang Liu

2- Involvement, Entrepreneurship, Mission & Bureaucratic

سازمان و مؤلفه های تشکیل دهنده آن و ضعف و قوت های سازمان از جهت فرهنگی برای مدیران و برنامه ریزان می گردد [۴۱].

با عنایت به مطالب مطروحه، این پژوهش قصد دارد، رابطه بین مدل های تصمیم گیری و اعتماد سازمانی، که یک مدیر در فرهنگ های سازمانی مختلف انتخاب می نماید را بررسی کند. لذا به این سوال اصلی پاسخ می دهد که: «آیا با تاکید بر انواع فرهنگ سازمانی بین مدل های تصمیم گیری و اعتماد سازمانی در آموزش و پرورش استان مازندران رابطه وجود دارد؟»

### ادبیات پژوهش

الف) تحقیقاتی که پیرامون متغیرهای اصلی تحقیق در داخل کشور انجام شده، عبارت است از: جعفری (۱۳۹۱) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «شناسایی مدل های تصمیم گیری مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان قائم شهر» که براساس چهار مدل تصمیم گیری (علم مدیریت، کارنگی، مرحله ای و سطل زباله) انجام شد، نشان داد که مدیران مدارس به طور معناداری از مدل تصمیم گیری کارنگی استفاده می کنند این در حالی است که استفاده از مدل های تصمیم گیری (علم مدیریت، مرحله ای و سطل زباله) در بین مدیران مدارس شهرستان قائم شهر معنادار نبوده است. همچنین رتبه بندی استفاده از مدل های تصمیم نشان داد که مدل تصمیم گیری کارنگی در رتبه اول، مدل تصمیم گیری مرحله ای در رتبه دوم، مدل تصمیم گیری علم مدیریت در رتبه سوم و مدل تصمیم گیری سطل زباله در رتبه آخر قرار دارد. شفیعی (۱۳۸۹) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و بهره وری نیروی انسانی در شرکت گواه» نشان داد که اعتماد سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی در شرکت گواه تاثیر دارد. همچنین نتایج این پژوهش مبین این است که شایستگی، قابلیت اعتماد، صداقت و تعهد سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی در شرکت گواه تاثیر مثبت و معناداری دارد. آریازند (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «جایگاه مدیریت دانش در تصمیم گیری های مدیران مدارس سازمان آموزش و پرورش شهر تهران» که به بررسی تاثیر مدیریت دانش در تصمیم های (انضباطی، پرورشی، مالی و اداری و آموزشی) انجام شد، نشان داد که که مدیریت دانش بر انتخاب نیروهای مدارس توسط مدیران و تصمیم های انضباطی، پرورشی، مالی و اداری و آموزشی اتخاذ شده از سوی آنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تاثیر مدیریت دانش در تبادل تجربیات بین مدیران مدارس معنادار بدست

آمد. - جلیلی نیکو (۱۳۸۹) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود در رشته مدیریت دولتی با عنوان «بررسی رابطه هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض غیر کارکردی با بررسی نقش فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران» که با روش توصیفی پیمایشی انجام شد، نشان داد که سازمان‌های با هوش هیجانی بالا، با هر فرهنگ سازمانی حاکم، از استراتژی همکاری برای مدیریت تعارض غیر کارکردی استفاده می‌کنند. مهدوی پلنگی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی استراتژیک بر کارآیی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان مازندران» نشان داد که: مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی استراتژیک شامل حس مسئولیت‌پذیری نسبت به شغل، روحیه ابتکار و خلاقیت، روحیه خودکنترلی و نظام ارزشی حاکم بر سازمان بر میزان کارآیی کارکنان مؤثر است و مؤلفه‌ی تفکر مشارکتی کارکنان بر کارآیی کارکنان مؤثر نمی‌باشد. در مجموع نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی استراتژیک بر میزان کارآیی کارکنان مؤثر است. حمدی، کاوسی و صهری (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با الگوی تصمیم‌گیری مدیران» نشان دادند که متغیر فرهنگ سازمانی با الگوی تصمیم‌گیری مدیران رابطه مستقیم و معناداری دارد. و مدیران در سبک‌های تصمیم‌گیری خود از فرهنگ سازمانی الهام می‌گیرند. همچنین مدیران تمایل زیادی به استفاده از سبک‌های دستوری از خود نشان داده‌اند و رغبت آن‌ها به استفاده از سبک مشارکتی در سطح پایینی قرار دارد. رحیم‌نیا و عزیززاده (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد» نشان دادند که؛ مؤلفه‌ی چشم‌انداز بیشترین تأثیر را بر روی فرهنگ سازمانی می‌گذارد. دانایی‌فرد و رجب‌زاده (۱۳۸۸) در تحقیق با عنوان «ارتقای اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران» نشان دادند که اگر کارکنان تصور کنند مدیران شایسته‌ای بر سازمان حاکم‌اند اعتماد سازمانی آن‌ها تحت تأثیر قرار خواهد گرفت در این پژوهش سعی شده که ضمن واکاوی ادبیات مربوط به اعتماد سازمانی، مطالعات انجام گرفته در این زمینه بررسی و ضمن ارائه نقشه ادبیات و نمایش خلاء موجود، نقش شایستگی مدیریتی مدیران در افزایش اعتماد درون سازمانی مورد کاوش قرار گیرد (دانایی‌فرد ۱۳۸۸). اردلان و همکاران (۱۳۸۷) تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین یگانگی فرد سازمان و فرهنگ سازمانی» در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان) انجام داده‌اند که نتایج تحقیق نشان می‌دهد: چهار نوع ویژگی فرهنگ

متفاوت بر دانشگاه های غرب کشور حاکم است که میانگین فرهنگ سازمانی مشارکتی (درگیری) ۴۳/۳۶، سازگاری (انطباق پذیری) ۴۳/۴۸، رسالتی (مأموریت) ۴۳/۷۸ و فرهنگ ثبات ۴۱/۹۹ است. این نتایج بیانگر آن است که فرهنگ های مشارکت، سازگاری، رسالتی و ثبات در مقایسه با میانگین مورد انتظار (۴۵) پایین تر از حد متوسط مدل دنیسون و کمتر از ۵۰٪ است (اردلان و همکاران، ۱۳۸۷ به نقل از جلیلی نیکو، ۱۳۸۹، ۱۲۸). هادی زاده مقدم و طهرانی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران در سازمان های دولتی» که براساس پنج سبک تصمیم گیری (عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی) انجام شد، نشان دادند که بین سبک های تصمیم گیری عقلایی و شهودی رابطه معنی دار منفی، بین سبک تصمیم گیری عقلایی و سبک تصمیم گیری اجتنابی و بین سبک تصمیم گیری شهودی و سبک تصمیم گیری آنی رابطه معنی دار مثبت وجود دارد. همچنین بین سبک تصمیم گیری اجتنابی و هر یک از سبک های تصمیم گیری وابستگی و آنی در این بررسی رابطه معنی دار منفی مشاهده شد. در این بررسی رابطه معناداری بین هر یک از سبک های تصمیم گیری و دو ویژگی جمعیت شناختی سابقه خدمت و تحصیلات مدیران به دست نیامد. مهرعلی زاده، سپاسی و یوسفی (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی تطبیقی جایگاه مشارکت دبیران در تصمیم گیری در دبیرستان های نظری دولتی و غیر انتفاعی» نشان دادند که: میزان مشارکت دبیران در تصمیم گیری هم در دبیرستان های دولتی و هم غیر انتفاعی پایین است، زمینه مشارکت عمدتاً در محورهای برنامه درسی و آموزشی و تدریس است و در این رابطه دبیران در دبیرستان های غیر انتفاعی مشارکت بیش تری در تصمیم گیری ها دارند.

ب) تحقیقاتی که پیرامون متغیرهای اصلی تحقیق در خارج کشور انجام شده عبارت است از: گیلسی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی «ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری» در صنعت ساختمان سازی و فروشندگان اتومبیل را سنجیده اند. آن ها برای شناخت فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون استفاده کرده اند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان سازی در بعد درگیر شدن در کار و بعد رسالت حاصل شده و کمترین امتیاز در بعد

---

1 - Gillespie, N.A. and Mann, L

انطباق‌پذیری بدست آمده است. همچنین، در رابطه با فروشندگان تومیل، بیشترین امتیاز را در بعد سازگاری و کمترین امتیاز نیز در بعد انطباق‌پذیری حاصل شده است (گیلسپی و همکاران، ۲۰۰۸ به نقل از جلیلی نیکو، ۱۳۸۹، ۱۳۰). باربارا آدامز (۲۰۰۸) در پژوهشی که برای موسسه هیومن سیستمز با عنوان «بررسی تاثیر اعتماد بر کارآیی سازمانی» انجام داد، مشخص کرد که اعتماد بر رضایت شغلی، کاهش تعارض، رفتار شهروندی و کارایی بخش‌های سازمان موثر است. او تاثیر اعتماد سازمانی را بر کارایی و خروجی سازمان چنین تشریح نمود که با توجه به تاثیر بر انگیزش، تعهد سازمانی، کارایی و کاهش تعارض نهایتاً خروجی سازمان تحت تاثیر خواهد بود. ییلماز و ارگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی «تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها» مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز و بعد ثبات کمترین امتیاز آورده است. همچنین، از نتایج تحقیق بر می‌آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و ثبات می‌باشد. کوشال و وانتز<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) تحقیقی با عنوان «نقش فرهنگ و شخصیت در انتخاب استراتژی مدیریت تعارض» انجام داده‌اند، که یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد: فرهنگ بین ۱٪ در استراتژی سلطه به حساب می‌آید. استراتژی سلطه و اجتناب با فرهنگ فردگرایی و جمع‌گرایی رابطه معنادار مثبت دارد. استراتژی اجتناب با فردگرایی افقی رابطه معنادار منفی دارد. بعد توجه به خود و توجه به دیگران، با بعد فردگرایی و جمع‌گرایی همپوشانی دارد. استراتژی اجتناب با مکتب اجتماعی و تنوع‌پذیری رابطه معنادار مثبت، لیکن با روحیه رابطه معنادار منفی دارد. موبلی و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی «مدل دنیسون را در سازمان‌های مختلف چینی» مورد سنجش قرار دادند. از جمله در سازمان‌های تولیدکننده مبل، شاخص چشم‌انداز بیشترین امتیاز و شاخص توسعه‌قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به دست آوردند. در شرکت‌های بیمه شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص مشتری‌گرایی کمترین امتیاز را به دست آوردند. در بیمارستان‌های دولتی شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص تغییرپذیری کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند و در نهایت، در شرکت‌های با فن‌آوری بالای شاخص یادگیری سازمانی بیشترین و توسعه‌قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند (موبلی

1 - Cengiz Yilmaz, Ercan Ergo

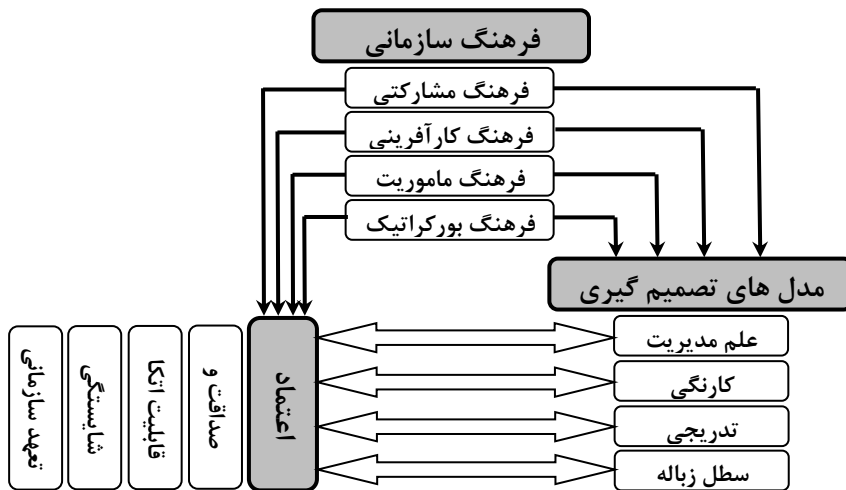
2 - Kausgal and Kwantes



و همکاران، ۲۰۰۵ به نقل از جلیلی نیکو، ۱۳۸۹، ۱۳۰).

### مدل عملیاتی پژوهش

این مدل عملیاتی از ترکیب مدل فرهنگ سازمانی دفت (۱۳۸۹) با الگوهای (مشارکتی، کارآفرینی، ماموریتی و بورکراتیک)، مدل تصمیم‌گیری دفت (۱۳۸۹) با الگوهای (علم مدیریت، کارنگی، تدریجی و سطل زباله)، و مدل اعتماد سازمانی اتکینسون و بوچر (۲۰۰۳) با مولفه‌های (صداقت و درستی، قابلیت اتکا، شایستگی و تعهد سازمانی) حاصل شده و نشان می‌دهد که تحت تاثیر انواع فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش استان مازندران، چه رابطه‌ای بین هر یک از مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی وجود دارد؟



نمودار (۱) مدل عملیاتی پژوهش

**مواد و روش‌ها:** از آنجا که در این پژوهش به بررسی وضعیت موجود (مدل‌های تصمیم‌گیری، اعتماد سازمانی و فرهنگ سازمانی) پرداخته شده، لذا در ردیف تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد و با توجه به این که به بررسی رابطه بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی می‌پردازد، در ردیف تحقیقات همبستگی است. همچنین از نظر توجه به هدف در رسته تحقیقات کاربردی و از نظر زمان گذشته نگر است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان آموزش و

پرورش استان مازندران شامل (مدیران، معاونین و کارشناسان) در سال ۱۳۹۱ می‌باشد، که به تعداد ۱۴۱۲ نفر می‌باشند. با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای اندازه‌گیری  $\alpha=5\%$  و به شرح جدول (۱) تعداد ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. لذا ابتدا کل استان به سه خوشه شرقی، مرکزی و غربی تقسیم شده و به صورت تصادف ۹ شهرستان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند، سپس از هر شهرستان به صورت تصادفی و با رعایت نسبت جامعه به نمونه، نمونه آماری انتخاب شدند.

جدول (۱) تعداد نمونه آماری

خوشه	شرق			مرکزی			غرب			جمع کل
	شهر	بهشهر	نکا	میانرود	ساری ۱	بابل	آمل	نوشهر	تنکابن	
جامعه	۴۷	۳۷	۳۲	۶۲	۷۱	۵۳	۵۱	۴۹	۴۷	۴۴۹
نسبت	۰.۱۱	۰.۰۸	۰.۰۷	۰.۱۴	۰.۱۶	۰.۱۲	۰.۱۱	۰.۱۱	۰.۱۰	۱
نمونه	۳۲	۲۵	۲۲	۴۲	۴۹	۳۶	۳۵	۳۳	۳۲	۳۰۶

اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق پرسش‌نامه‌های ذیل جمع‌آوری شد:

۱- پرسش‌نامه مدل تصمیم‌گیری: این پرسش‌نامه دارای ۳۰ سوال بوده و براساس مدل‌های تصمیم‌گیری دفت (۱۳۸۹) در چهار الگوی (علم‌مدیریت، کارنگی، تدریجی و سطل‌زباله) و در طیف ۵ گزینه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظم، مخالفم و کاملاً مخالفم) لیکرت طراحی شده است. پرسش‌نامه اخیر در تحقیق جعفری (۱۳۹۱) مورد استفاده قرار گرفته است.

۲- پرسش‌نامه اعتماد سازمانی: این پرسش‌نامه دارای ۱۶ سوال بوده و براساس مدل اتکینسون و بوچر (۲۰۰۳) در چهار مولفه‌ی (صداقت، شایستگی، قابلیت اتکا و تعهد سازمانی) و در طیف ۵ گزینه‌ای (همیشه، معمولاً، گاهی، بندرت و هرگز) لیکرت طراحی شده است. این پرسش‌نامه در تحقیق شفیعی (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است.

۳- پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی: این پرسش‌نامه دارای ۲۴ سوال بوده و براساس مدل فرهنگ سازمانی دفت (۱۳۸۹) در چهار بعد (ماموریت، انطباق‌پذیری، مشارکت و بوروکراتیک) و در طیف ۵ گزینه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظم، مخالفم و کاملاً مخالفم) لیکرت طراحی شده است. این پرسش‌نامه در تحقیق سوخته‌سرای (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است.

**روایی و پایایی:** از آنجایی که پرسش نامه های محقق ساخته بوده و در تحقیقات مختلف مورد استفاده واقع شده، لذا محقق مجددا جهت تعیین روایی صوری و محتوایی آن ها از نظر متخصصان و صاحب نظران علم مدیریت بهره گیری نمود است. همچنین هر چند پایایی ابزار در تحقیقات متعددی محاسبه و تایید شده است، اما محقق جهت سنجش پایایی پرسشنامه ها از آزمون ضریب آلفای کرانباخ استفاده نمود که ضریب محاسبه شده برای پرسش نامه تصمیم گیری  $\alpha = 0.83$ ، برای پرسش نامه اعتماد سازمانی  $\alpha = 0.87$  و برای پرسش نامه فرهنگ سازمانی  $\alpha = 0.89$  محاسبه شده است.

**تجزیه و تحلیل:** جهت تجزیه و تحلیل اطاعات در بخش آمار توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، نمودار، میانگین و انحراف استاندارد و در بخش آمار استنباطی از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شد.

#### **یافته ها:**

#### **بررسی فرهنگ سازمانی حاکم در اداره های آموزش و پرورش استان مازندران:**

طبق داده های جمع آوری شده از پرسش نامه فرهنگ سازمانی در اداره های آموزش و پرورش شهرستان های (بهشهر و میانرود) فرهنگ سازمانی حاکم مشارکتی، در اداره های آموزش و پرورش شهرستان های (ساری یک، بابل و تنکابن) فرهنگ سازمانی حاکم کارآفرینی، در اداره های آموزش و پرورش شهرستان های (نکا، آمل و نوشهر) فرهنگ سازمانی حاکم ماموریتی و در اداره ای آموزش و پرورش شهرستان (رامسر) فرهنگ سازمانی حاکم بورکراتیک می باشد. همچنین فرهنگ سازمانی حاکم بر کل اداره های آموزش و پرورش استان مازندران فرهنگ مشارکتی است.

#### **بررسی مدل های تصمیم گیری حاکم در اداره های آموزش و پرورش استان مازندران و اعتماد سازمانی:**

طبق داده های جمع آوری شده از پرسش نامه تصمیم گیری در اداره های آموزش و پرورش شهرستان های (بهشهر، میانرود و آمل) مدل تصمیم گیری حاکم کارنگی، در اداره های آموزش و پرورش شهرستان های (ساری یک، بابل، تنکابن و نوشهر) مدل تصمیم گیری حاکم مرحله ای و در اداره های آموزش و پرورش شهرستان های (نکا، و رامسر) مدل تصمیم گیری حاکم سطل زباله

است. همچنین مدل تصمیم‌گیری علم مدیریت در هیچ یک از اداره‌ها حاکم نمی‌باشد و مدل تصمیم‌گیری حاکم بر کل اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران مدل کارنگی است. - داده‌های جمع‌آوری شده از پرسش‌نامه اعتماد سازمانی نشان می‌دهد که، اداره آموزش و پرورش تنکابن دارای بالاترین میانگین اعتماد سازمانی با میانگین ۳.۵۸ و اداره آموزش و پرورش رامسر دارای پایین‌ترین میانگین اعتماد سازمانی با میانگین ۳.۰۸ در بین کل اداره‌ها می‌باشند.

### تجزیه و تحلیل فرضیه شماره یک: در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

همچنین براساس اطلاعات پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی، اداره‌های آموزش و پرورش دو شهرستان بهشهر و میاندوود دارای فرهنگ سازمانی مشارکتی هستند. لذا رابطه مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی در این دو اداره مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول (۲) خلاصه مدل

ضریب همبستگی چندگانه	مجذور همبستگی	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تخمین
۰.۶۹۸	۰.۴۸۷	۰.۴۴۵	۰.۲۸۶

جدول ۲ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر  $R=0.698$  می‌باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

مطابق تحلیل واریانس رگرسیون داده‌های فرضیه شماره یک، چون در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای اندازه‌گیری  $\alpha = 5\%$  سطح معناداری  $\text{Sig} = 0.000$  محاسبه شده، فرض خطی بودن مدل (رابطه خطی بین متغیرها) تایید می‌شود.

براساس برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده، فقط رابطه مدل تصمیم‌گیری کارنگی با اعتماد سازمانی معنادار است و با توجه به  $\beta=0.690$  بیشترین تاثیر را این مدل تصمیم‌گیری بر اعتماد سازمانی دارد. و در سایر موارد رابطه معناداری بین مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی وجود ندارد. لذا این گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین مدل تصمیم‌گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

### تجزیه و تحلیل فرضیه شماره دو: در سازمان های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

براساس اطلاعات جدول شماره ۲، اداره های آموزش و پرورش سه شهرستان ساری یک، بابل و تنکابن دارای فرهنگ سازمانی کارآفرینی هستند. لذا رابطه مدل های تصمیم گیری با اعتماد سازمانی در این سه اداره مورد بررسی قرار می گیرد.

جدول (۳) خلاصه مدل

خطای معیار تخمین	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور همبستگی	ضریب همبستگی چندگانه
۰.۲۷۳	۰.۵۰۴	۰.۵۲۰	۰.۷۲۱

جدول ۳ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر  $R=0.721$  می باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل های تصمیم گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این گونه نتیجه گیری می شود که: «در سازمان های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

مطابق تحلیل واریانس رگرسیون داده های فرضیه شماره دو، چون در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای اندازه گیری  $\alpha = 5\%$  سطح معناداری  $\text{Sig} = 0.000$  محاسبه شده، فرض خطی بودن مدل (رابطه خطی بین متغیرها) تایید می شود.

مطابق برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده، فقط رابطه مدل تصمیم گیری مرحله ای با اعتماد سازمانی معنادار است و با توجه به  $\beta = 0.731$  بیشترین تاثیر را این مدل تصمیم گیری بر اعتماد سازمانی دارد. و در سایر موارد رابطه معناداری بین مدل های تصمیم گیری با اعتماد سازمانی وجود ندارد. لذا این گونه نتیجه گیری می شود که: «در سازمان های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم گیری مرحله ای و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

### تجزیه و تحلیل فرضیه شماره سه: در سازمان های با فرهنگ ماموریتی بین مدل تصمیم گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

براساس اطلاعات پرسش نامه اعتماد سازمانی، اداره های آموزش و پرورش سه شهرستان ساری یک، بابل و تنکابن دارای فرهنگ سازمانی کارآفرینی هستند. لذا رابطه مدل های تصمیم گیری با اعتماد سازمانی در این سه اداره مورد بررسی قرار می گیرد.

جدول (۴) خلاصه مدل

خطای معیار تخمین	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور همبستگی	ضریب همبستگی چندگانه
۰.۱۹۱	۰.۶۲۷	۰.۶۴۲	۰.۸۰۱

جدول ۴ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر  $R=0.801$  می‌باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ ماموریتی بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

مطابق تحلیل واریانس رگرسیون داده‌های فرضیه شماره سه، چون در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای اندازه‌گیری  $\alpha = 5\%$  سطح معناداری  $\text{Sig} = 0.000$  محاسبه شده، فرض خطی بودن مدل (رابطه خطی بین متغیرها) تایید می‌شود.

مطابق برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده، رابطه مدل تصمیم‌گیری کارنگی با اعتماد سازمانی معنادار است و مدل تصمیم‌گیری کارنگی با  $\beta=0.800$  بیشترین تاثیر را بر اعتماد سازمانی دارد و در سایر موارد رابطه معناداری بین مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی وجود ندارد. لذا این گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ ماموریتی بین مدل تصمیم‌گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

#### تجزیه و تحلیل فرضیه شماره چهار: در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.

براساس اطلاعات پرسش‌نامه اعتماد سازمانی، اداره‌ی آموزش و پرورش شهرستان رامسر دارای فرهنگ سازمانی بورکراتیک است. لذا رابطه مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی در این اداره مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول (۵) خلاصه مدل

خطای معیار تخمین	ضریب تعیین تعدیل شده	مجذور همبستگی	ضریب همبستگی چندگانه
۰.۱۸۵	۰.۶۹۸	۰.۷۳۷	۰.۸۵۸

جدول ۵ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر  $R=0.858$  می باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

براساس تحلیل واریانس رگرسیون داده‌های فرضیه شماره چهار، چون در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای اندازه‌گیری  $\alpha=5\%$  سطح معناداری  $\text{Sig}=0.000$  محاسبه شده، فرض خطی بودن مدل (رابطه خطی بین متغیرها) تایید می‌شود.

براساس برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده، رابطه مدل تصمیم‌گیری سطل زباله با اعتماد سازمانی معنادار است و این مدل تصمیم‌گیری با  $\beta=0.788$  بیشترین تاثیر را بر اعتماد سازمانی دارد و در سایر موارد رابطه معناداری بین مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی وجود ندارد. لذا این گونه نتیجه‌گیری می‌شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم‌گیری سطل زباله و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

**بحث و نتیجه‌گیری:** فرهنگ سازمانی بعنوان پدیده‌ای که نقش گرفته از سیاست‌ها و رویکردهای مدیران رده بالای سازمانی می‌باشد از جمله عوامل ساخته شده توسط منابع انسانی سازمان است که نقش مهمی در ادارات و سازمان‌ها دارد. صاحب نظران نسبت فرهنگ سازمانی به سازمان را، همچون نسبت شخصیت به فرد می‌دانند که نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار (فردی و سازمانی) دارد [۱۸].

در این پژوهش رابطه مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی با تاکید بر فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. لذا چهار نوع فرهنگ سازمانی «مشارکتی، کارآفرینی، ماموریتی و بورکراتیک» در اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران مورد مطالعه قرار گرفت و مشخص شده که در اداره‌های آموزش و پرورش (بهشهر و میاندرود) فرهنگ سازمانی حاکم مشارکتی، در اداره‌های آموزش و پرورش (ساری یک، بابل و تنکابن) فرهنگ سازمانی حاکم کارآفرینی، در اداره‌های آموزش و پرورش (نکا، آمل و نوشهر) فرهنگ سازمانی حاکم ماموریتی و در اداره‌های آموزش و پرورش (رامسر) فرهنگ سازمانی حاکم بورکراتیک می‌باشد. همچنین

فرهنگ سازمانی حاکم بر کل ادارات آموزش و پرورش استان مازندران فرهنگ مشارکتی است. این یافته با نتایج تحقیق اردلان (۱۳۸۷) همسو می‌باشد.

همچنین مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران نیز مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاکی از آن است که: در ادارات آموزش و پرورش (بهشهر، میانرود و آمل) مدل تصمیم‌گیری کارنگی، در ادارات آموزش و پرورش (ساری یک، بابل، تنکابن و نوشهر) مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای و در ادارات آموزش و پرورش (نکا، و رامسر) مدل تصمیم‌گیری سطل زباله رایج است. همچنین مدل تصمیم‌گیری علم مدیریت در هیچ یک از ادارات رایج نمی‌باشد و مدل تصمیم‌گیری رایج بر کل ادارات آموزش و پرورش استان مازندران نیز مدل کارنگی است. این یافته با نتایج تحقیق جعفری (۱۳۹۱)، آریا زند (۱۳۸۹)، حمدی و همکاران (۱۳۸۸) و هادی‌زاده مقدم و طهرانی (۱۳۸۷) در داخل کشور و اسپایسر و اسمیت (۲۰۰۵) و ثانلم (۲۰۰۴) در خارج از کشور همسو می‌باشد.

داده‌های حاصل از پرسش‌نامه اعتماد سازمانی نشان داد که، اداره آموزش و پرورش تنکابن دارای بالاترین اعتماد سازمانی با میانگین ۳.۵۸ و اداره آموزش و پرورش رامسر دارای پایین‌ترین اعتماد سازمانی با میانگین ۳.۰۸ در بین ادارات می‌باشند. در مجموع ادارات آموزش و پرورش استان مازندران از سطح اعتماد سازمانی نسبتاً مطلوبی برخوردار می‌باشند.

در فرضیه شماره یک رابطه بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که «در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین مدل تصمیم‌گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد». این یافته با نتایج پژوهش جعفری (۱۳۹۱)، حمدی و همکاران (۱۳۸۸) و دانایی‌فرد و رجب‌زاده (۱۳۸۸) همسو می‌باشد.

در فرضیه شماره دو رابطه بین مدل تصمیم‌گیری مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که «در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد». این یافته نیز با نتایج پژوهش جلیلی‌نیکو (۱۳۸۹)، حمدی و همکاران (۱۳۸۸)، دانایی‌فرد و رجب‌زاده (۱۳۸۸)، اردلان و همکاران (۱۳۸۸)، گیلپی و همکاران (۲۰۰۸) و کوشال و وانتز (۲۰۰۶) همسو می‌باشد.



در فرضیه شماره سه رابطه بین مدل تصمیم گیری مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان های با فرهنگ ماموریتی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که: «در سازمان های با فرهنگ ماموریتی بین مدل تصمیم گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد». این یافته نیز با نتایج پژوهش جعفری (۱۳۹۱)، جلیلی نیکو (۱۳۸۹)، حمدی و همکاران (۱۳۸۸)، دانایی فرد و رجبزاده (۱۳۸۸)، اردلان و همکاران (۱۳۸۸)، گیلسی و همکاران (۲۰۰۸)، کوشال و وانتز (۲۰۰۶)، موبلی و همکاران (۲۰۰۵) همسو می باشد.

در فرضیه شماره چهار رابطه بین مدل تصمیم گیری مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان های با فرهنگ بورکراتیک مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که: «در سازمان های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم گیری سطل زباله و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد». این یافته نیز با نتایج پژوهش حمدی و همکاران (۱۳۸۸)، اردلان و همکاران (۱۳۸۸)، گیلسی و همکاران (۲۰۰۸)، کوشال و وانتز (۲۰۰۶)، موبلی و همکاران (۲۰۰۵)، لوس سیر (۲۰۰۰) همسو می باشد.

همانطور که می دانیم فرهنگ موجب اشاعه انتظارات سریع و ضمنی درباره تعاملات می گردد و بر شیوه بروز احساسات، رفتار و تصمیم ها تاثیر می گذارد. بسیاری از چیزهایی که افراد به صورت احساسی دریافت می کنند، بستگی به اهداف و مقاصد متأثر از فرهنگ دارد. افراد در فرهنگ های مختلف با ارزش های متفاوتی جامعه پذیر می شوند و بنابراین به رویداد ها و وقایع به صورت متفاوت واکنش نشان می دهند (بانو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ۴۴۵). نتایج حاصل از این پژوهش نیز در مجموع نشان داد که در اداره های آموزش و پرورش استان مازندران با توجه به نوع فرهنگ سازمانی حاکم، مدل های تصمیم گیری مدیران متفاوت و سطح متفاوتی از اعتماد سازمانی در آن ها بروز می نماید. همچنین براساس نوع فرهنگ سازمانی، رابطه بین مدل های تصمیم گیری و اعتماد سازمانی نیز متفاوت است. لذا بر مسئولین، مدیران، برنامه ریزان و دست اندرکاران آموزش و پرورش فرض است تا با ارایه برنامه های مناسب با نوع فرهنگ سازمانی در هر اداره نسبت به بهبود وضعیت، عملکرد و بهره وری سازمانی اقدام نمایند.

## منابع:

۱. آریازند، علیرضا. (۱۳۸۹). جایگاه مدیریت دانش در تصمیم‌گیری‌های مدیران مدارس سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷، بهار، صص ۸۱-۶۶.
۲. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۹). مدیریت عمومی. چاپ چهل و یکم. تهران: نشر نی.
۳. جلیلی نیکو، مجید. (۱۳۸۹). بررسی رابطه هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض غیر کارکردی با بررسی نقش فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود در رشته مدیریت دولتی. دانشگاه تربیت مدرس.
۴. جعفری، معصومه. (۱۳۹۱). شناسایی مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان قائمشهر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.
۵. حمدی، کریم، کاوسی، اسماعیل و صهری، حمیدرضا. (۱۳۸۸). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با الگوی تصمیم‌گیری مدیران. مجله علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات. شماره ۸۱، تابستان. صص ۳۴-۱۷.
۶. خورشیدی، عباس. (۱۳۸۸). مدیریت و رهبری آموزشی. چاپ دوم. تهران: انتشارات یسپرون.
۷. دانایی فرد، حسن و رجب‌زاده، علی. (۱۳۸۸). ارتقای اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم، صص ۹۰-۵۹.
۸. دفت، ریچاردال. (۱۳۸۹). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. رابینز، استیفن. (۱۳۸۸). مبانی رفتار سازمانی. چ سوم، ترجمه امیدواران و دیگران. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۱۰. رحیم‌نیا، فریبرز و عزیزاده، مسعود. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. فصل‌نامه مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی. دوره دهم، شماره ۱، صص ۱۷۰-۱۴۷.
۱۱. رضائیان، علی. (۱۳۸۹). اصول مدیریت. چاپ بیست و یکم. تهران: انتشارات سمت.
۱۲. سوخته‌سرای، زهرا. (۱۳۸۹). رابطه بین فرهنگ سازمانی و پرورش روحیه خلاقیت در دبیران دوره متوسطه شهرستان رامیان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.

۱۳. سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۰). مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان (مفاهیم، تئوری‌ها، اصول، رفتار، منابع انسانی، تجزیه و تحلیل سیستم). تهران: انتشارات نگاه دانش.
۱۴. شریف زاده، فتاح و کاظمی، مهدی. (۱۳۸۷). مدیریت فرهنگی سازمانی. تهران: نشر قوس.
۱۵. شفیعی، علی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت گواه. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۶. صالحی، محمد و معتمدی تلاوکی، محمدتقی. (۱۳۸۷). برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش. تهران: رشد اندیشه.
۱۷. قهرمانی، محمد. (۱۳۸۴). بهسازی نظام تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های تهران و مدیران کارشناسان ستادی وزارت آموزش و پرورش. فصل نامه علمی پژوهشی نوآوری‌های آموزشی. شماره ۱۳، سال چهارم، پاییز، صص ۵۷-۳۲.
۱۸. لاوسن، رابرت و زنگ شن. (۱۳۸۱). روانشناسی سازمانی رفتار سازمانی. مترجمان رمضان حسن زاده، مجتبی طبری، ترانه عنایتی و منوچهر نوری. تهران: ساوالان.
۱۹. مهدوی پلنگی، حسن. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی استراتژیک بر میزان کارآیی کارکنان، مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی استان مازندران. پایان نامه همسطح کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۲۰. مهرعلی زاده، یداله. (۱۳۸۸). نظریه‌های نوین مدیریت (مبانی نظری و تجربی) با تأکید بر تجربه‌ی سازمان‌های ایرانی. اهواز: دانشگاه شهید چمران.
۲۱. مهرعلی زاده، یداله، سیاسی، حسین و امیدیان، فرانک. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین جو سازمانی دانشگاه و مشارکت اعضای هیات علمی در تصمیم‌گیری دانشگاهی. فصل نامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. شماره‌های ۳۵ و ۳۶.
۲۲. مهرعلی زاده، یداله، سیاسی، حسین و یوسفی، مختار. (۱۳۸۶). بررسی تطبیقی جایگاه مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری در دبیرستان‌های نظری دولتی و غیرانتفاعی. فصل نامه علمی-پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز. دوره سوم، سال سیزدهم، شماره ۴. صص ۵۱-۳۱.
۲۳. نیازآذری، کیومرث و تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی در هزاره سوم. تهران: انتشارات شیوه.
۲۴. هادی زاده مقدم، اکرم و طهرانی، مریم. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان، صص ۱۳۸-۱۲۳.

۲۵. هوی، وین ک و میکسل، سیسیل. (۱۳۸۲). *تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی*. ترجمه میرمحمد سیدعباس زاده. چاپ چهارم. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

26. Barbara D. Adams, Michael H. Thomson, Andrea Brown, Jessica A. Sartori, Tamsen Taylor, and Sonya Waldherr, (2008). "Organizational Trust in the Canadian Forces", DRDC Toronto No. CR-2008-038.
27. Banu, C., Richard, N. Lalonde. (2007), "The role of Culture and relational Context in interpersonal conflict: to turks and Canadians use different conflict management Strategies?", *Journal of intercultural Relations*. 31: 443-458.
28. Boe, Tammy A., August, (2002), *Gaining and/or Maintaining Employee Trust*, The Graduate School University of Wisconsin.
29. Cengiz Yilmaz, Ercan Ergo, (2008), *Organizational culture and firm effectiveness.*, *Journal of world Business*, 43, 290-306.
30. Daft, Richard. (2001). *Organization Theory & Design*. 5th. South-Western Cengage pub.
31. Drucker, P. (1999). *Knowledge-worker productivity: The biggest challenge*. California Management Review.
32. Denison, D.R. (2007). Available at: [http://www.denisonconsulting.com/dc/Resedreh/Denison Model/Tabid/29/Default.aspx.2007/01/09/](http://www.denisonconsulting.com/dc/Resedreh/Denison%20Model/Tabid/29/Default.aspx.2007/01/09/).
33. Etzioni, Amitai; (2001). *Humble Decision Making*; Harvard Business Review on Decision Making; Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, Pp.45-58.
34. Etzioni, Amitai; (1967). *Mixed Scanning: a Third Approach to Decision Making*, *Public Administration Review*, Vol. 27, Pp. 385-392.
35. Kaushal, R., Kwantes, C. T. (2006), *The role of Culture and Personality in Choice of conflict management strategy.*, *International Journal of Intercultural Relations*, No. 30, PP. 579-603.
36. Koufopoulos, D., Zombos, V. (2008), *Top management team and Corporate performance: A study of Greek firms.*, *Journal of Team Performance management*. Vol 14, PP 340-363.
37. Lussier, Robert N. (2000). *Management fundamental: concept, application skill development*, south western collage publishing. pp.509-519.
38. Mobley H., Wang, L., Fang K. (2005). *Organizational culture: Measuring and developing it in your organization*, *Harvard Business Review China*, 128-139.
39. Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives*, Hall, pp. 108-114.
40. Mishra, A. K. (1996). "Organizational responses to Crisis: The centrality of trust". In R. M. Kramer, T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
41. Hailesilasie, G. (2009), *Determinants of public employees performance: evidence from Ethiopian Public Organizations.*, *International Journal of Productivity and Performance management*, Vol 58, PP 238-253.
42. Hoy, W.K., and Miskel. C.G. (1991). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (4th edition), McGraw-Hill, New York, NY.

43. Gillespie, N.A. and Mann, L. (2008) "Transformational Leadership and Shared Values: the Building Blocks of Trust", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 6, pp. 588–607.
44. Shuang Liu, (2006),. *Through the Lenses of Organizational Culture: A Comparison Of State- Owned Enterprises and Joint Ventures in China.*, *China Media Research*, 2 (2), 5.
45. Spicer, David P. & Sadler-Smith, Eugene (2005), "An examination of the general decision making style", *Journal of Managerial Psychology*, Vol 20 , No 2 , pp 137-138.
46. Thunholm, Peter (2004), "Decision-Making Style: habit, style or both?", *Journal of Personality and Individual Differences*, pp 932-933.
47. Korte, R. and Chermack, T. (2007),. *Changing organizational culture with scenario Planning.*, *Journal of Futures*, 39, 645-656.