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

علی گل‌افشانی (Ph.D Student)[۱] ، محمدتقی معتمدی تلاوکی(Ph.D)[۲]، تقی باهو طرودی(Ph.D Student)[۳]، ارسطو گوران اوریمی(Ph.D Student)[۴]

چکیده:

سابقه و هدف: هدف کلی پژوهش بررسی رابطه مدل‌های تصمیم گیری 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 نمونه گیری خوشه‌ای تعداد ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های مدل تصمیم گیری، اعتماد سازمانی و فرهنگ سازمانی گردآوری شده و روایی 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.

واژهای کلیدی: مدل‌های تصمیم گیری، اعتماد سازمانی، فرهنگ سازمانی.

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

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

مقدمه:

همان‌طور که می‌دانیم تصمیم‌گیری[1] 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 هدف های سازمان ها در نهایت حل مشکلات و تامین نیازهای انسان هاست. به بیان دیگر سازمان‌ها، مراکز تصمیم‌گیری در حل مسایل[2] 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 نمی توان بدون وجود مدیریت و تصمیم گیری تصور کرد[۱۳].

تاکنون الگوهای متعدد تصمیم‌گیری توسط نظریه پردازان ارایه شد که هر یک از آن ها در شرایط خاص به ویژه عدم اطمینان کاربردی موثر دارند، دفت[3] (۱۳۸۹) نیز چهار الگوی تصمیم‌گیری «علم مدیریت[4]، کارنگی[5]، مرحله ای[6] و سطل زباله[7]» را معرفی و ارایه نموده است [۸].

اگر مدیران سازمان‌ها بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلما عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت؛ همچنین به منظور این‌که مدیران سازمان‌ها بتوانند به خوبی به وظایف و فعالیت های محوله خود بپردازند 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 l. Daft
4 - Rational
5 - Carnegie
6 - Incremental
7 - Garbage can

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

آن ها نیز سعی می کنند تصمیمات بهتر و دقیق تری 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 می گردد 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 برخوردارنباشند (برد و ریل[1]، 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 پیش بینی باشد. این قابل پیش بینی بودن همواره در سازمان‌ها برای مدیران تاکید شده چراکه همان طور که در ابتدا گفته شد باعث کاهش استرس نیز می شود[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 دانش آموز عهده دار امر تعلیم و تربیت و فرهنگ سازی در این استان می باشد. لذا مجموعه تصمیم‌هایی که توسط مدیران آن اتخاذ می گردد، در آینده سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و در واقع در آینده دانش‌آموزان این استان تاثیر به سزایی دارد. حال سوالی که در این جا مطرح می شود 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 رابطه‌ی قویتری با اعتماد سازمانی دارند؟ و نهایتا این که چه عاملی می‌تواند در تقویت رابطه بین الگوهای تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی موثر باشد؟

1- Baired,A., and Amand,Real

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

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

فرهنگ سازمانی نشان دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که سازمان در آن‌ها با کارکنان‌شان وجوه مشترک دارند (شانگ لیو[1]، ۲۰۰۶). در جدیدترین چارچوب نظری که توسط دفت (۱۳۸۹) براساس تحقیقات وسیعی که در زمینه‌ی شناخت فرهنگ سازمانی انجام داده، ارایه شده است، چهار نوع فرهنگ سازمانی «مشارکتی، کارآفرینی، ماموریتی و بوروکراتیک»[2] در سازمان ها وجود دارد. به طور کلی فرهنگ شامل چهار فاکتور اساسی «شکل دهی رویه‌های سازمانی، متحد نمودن توانمندی‌های سازمانی به یک کل منسجم، ارایه راه حل برای مسایلی که سازمان با آن ها مواجه می‌باشد و تسهیل نمودن دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان» می باشد[۲۹]. نتایج تحقیقات نشان می دهد که نوع فرهنگ و مولفه‌های آن در انتخاب الگوهای تصمیم گیری کاملاً تاثیرگذار می باشد (کوشال و دیگران، ۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی که متغیر جمعی می باشد، رفتارهای فردی افرادی را در سازمان تحت تاثیر 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 می نماید. 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 ویژگی های اجتماعی آن جامعه و این که هر سازمان مشخص دارای فرهنگی مشخص می باشد، که به سان فرهنگ آن جامعه در توفیق و کارآیی و یا شکست و ناکامی سازمان و کارکنانش مؤثر می باشد. لذا پرداختن به این امر و سنجش و تصویر دائمی آن از ضروریات سازمانی برای مدیران تلقی می گردد، که باعث شناخت فرهنگ آن

1- Shuang Liu
2- Involvement, Entrepreneurship, Mission & Bureaucratic

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

سازمان و مؤلفه های تشکیل دهنده آن و ضعف و قوت‌های سازمان از جهت فرهنگی برای مدیران و برنامه‌ریزان 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 پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «شناسایی مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان قائمشهر» که براساس چهار مدل تصمیم‌گیری (علم مدیریت، کارنگی، مرحله ای و سطل زباله) انجام شد، نشان داد که مدیران مدارس به‌طور معنادری از مدل تصمیم‌گیری کارنگی استفاده می‌کنند این در حالی است که استفاده از مدل‌های تصمیم گیری (علم مدیریت، مرحله‌ای و سطل زباله) در بین مدیران مدارس شهرستان قائمشهر معنادار نبوده است. همچنین رتبه‌بندی 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 گیری‌های 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 تجربیان بین مدیران مدارس معنادار بدست

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

آمد. - جلیلی نیکو (۱۳۸۹) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود در رشته مدیریت دولتی با عنوان «بررسی رابطه هوش هیجانی و استراتژی های مدیریت تعارض غیر کارکردی با بررسی نقش فرهنگ سازمانی در دانشگاه های علوم پزشکی شهر تهران» که با روش توصیفی پیمایشی انجام شد، نشان داد که سازمان های با هوش هیجانی بالا، با هر فرهنگ سازمانی حاکم، از استراتژی همکاری برای مدیریت تعارض غیر کارکردی استفاده می کنند. مهدوی‌پلنگی (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 مسئولیت پذیری نسبت به شغل، روحیه ابتکار و خلاقیت، روحیه خود کنترلی و نظام ارزشی حاکم بر سازمان بر میزان کارآیی کارکنان مؤثر است و مؤلفه ی تفکر مشارکتی کارکنان بر کارآیی کارکنان مؤثر نمی باشد. در مجموع نتایج پژوهش نشان می دهد 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 تصمیم گیری مدیران» نشان دادند که متغیر فرهنگ سازمانی با الگوی تصمیم‌گیری مدیران رابطه مستقیم و معناداری دارد. و مدیران در سبک های تصمیم گیری خود از فرهنگ سازمانی الهام می گیرند. همچنین مدیران تمایل زیادی به استفاده از سبک های دستوری از خود نشان داده اند و رغبت آن ها به استفاده از سبک مشارکتی در سطح پایینی قرار دارد. رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد» نشان دادند که؛ مولفه‌ی چشم‌انداز بیشترین تاثیر را بر روی فرهنگ سازمانی می‌گذارد. دانایی‌فرد و رجب زاده (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 شایسته ای بر سازمان حاکم اند اعتماد سازمانی آن ها 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 قرارگیرد (دانایی فرد ۱۳۸۸). اردلان و همکاران (۱۳۸۷) تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین یگانگی فرد سازمان و فرهنگ سازمانی» در دانشگاه های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه و کردستان) انجام داده اند که نتایج تحقیق نشان می دهد: چهار نوع ویژگی فرهنگ

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

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 سبک‌های عمومی تصمیم گیری مدیران در سازمان‌های دولتی» که براساس پنج سبک تصمیم گیری (عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی) انجام شد، نشان دادند که بین سبک‌های 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 عمدتا 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: گیلسپی و همکاران[1] (۲۰۰۸) در پژوهشی «ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت مشتری» در صنعت ساختمان سازی و فروشندگان اتومبیل را سنجیده اند. آن‌ها 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

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

انطباق پذیری بدست آمده است. همچنین، در رابطه با فروشندگان تومبیل، بیشترین امتیاز را در بعد سازگاری و کمترین امتیاز نیز در بعد انطباق پذیری 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 بخش های 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 نهایتا خروجی سازمان تحت تاثیر خواهد بود. ییلماز و ارگان[1] (۲۰۰۸) در پژوهشی «تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان ها» مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز و بعد ثبات کمترین امتیاز آورده است. همچنین، از نتایج تحقیق بر می آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق پذیری و ثبات می باشد. کوشال و وانتز[2] (۲۰۰۶) تحقیقی با عنوان «نقش فرهنگ و شخصیت در انتخاب استراتژی مدیریت تعارض» انجام داده اند، که یافته های تحقیق نشان می دهد: فرهنگ بین ٪۱ در استراتژی سلطه به حساب می آید. استراتژی سلطه و اجتناب با فرهنگ فردگرایی و جمع گرایی رابطه معنادار مثبت دارد. استراتژی اجتناب با فرد گرایی افقی رابطه معنادار منفی دارد. بعد توجه به خود و توجه به دیگران، با بعد فردگرایی و جمع گرایی همپوشانی دارد. استراتژی اجتناب با مکتب اجتماعی و تنعطاف پذیری رابطه معنادار مثبت، لیکن با روحیه رابطه معنادار منفی دارد. موبلی و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی «مدل دنیسون را در سازمان های مختلف چینی» مورد سنجش قرار دادند. از جمله در سازمان های تولید کننده مبل، شاخص چشم انداز بیشترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت ها کمترین امتیاز را به دست آوردند. در شرکت های بیمه شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص مشتری گرایی کمترین امتیاز را به دست آوردند. در بیمارستان های دولتی شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص تغییر پذیری کمترین امتیاز را به دست آورده اند و در نهایت، در شرکت های با فن آوری بالای

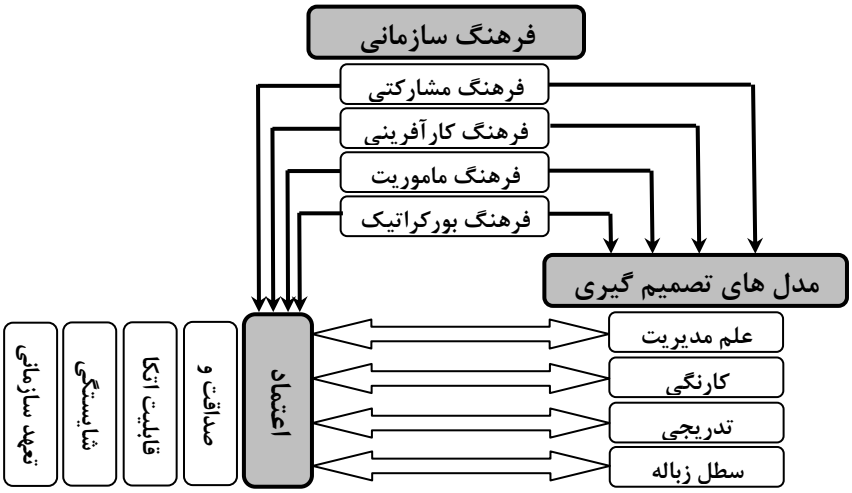
1 - Cengiz Yilmaz, Ercan Ergo
2 - Kausgal and Kwantes

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

شاخص یادگیری سازمانی بیشترین و توسعه قابلیت ها کمترین امتیاز را به دست آورده اند (موبلی 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 روش ها: از آنجا که در این پژوهش به بررسی وضعیت موجود (مدل های تصمیم گیری، اعتماد سازمانی و فرهنگ سازمانی) پرداخته شده، لذا در ردیف تحقیقات توصیفی قرار می گیرد و با توجه به این که به بررسی رابطه بین مدل های تصمیم گیری و اعتماد سازمانی می پردازد، در ردیف تحقیقات همبستگی است. همچنین از نظر توجه به هدف در رسته تحقیقات

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

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 می باشد، که به تعداد ۱۴۱۲ نفر می باشند. با استفاده از روش نمونه گیری خوشه‌ای و بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) در سطح اطمینان ٪۹۵ و خطای اندازه‌گیری ٪α=۵ 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
شهر	بهشهر	نکا	میاندرود	ساری۱	بابل	آمل	نوشهر	تنکابن	رامسر	کل
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 پرسش‌نامه های ذیل جمع آوری شد:

۱- پرسش نامه مدل تصمیم گیری: این پرسش نامه دارای ۳۰ سوال بوده و براساس مدل‌های تصمیم گیری دفت (۱۳۸۹) در چهار الگوی (علم مدیریت، کارنگی، تدریجی و سطل زباله) و در طیف ۵ گزینه ای (کاملا موافقم، موافقم، بی نظرم، مخالم و کاملا مخالفم) لیکرت طراحی شده است. پرسش نامه اخیر در تحقیق جعفری (۱۳۹۱) مورد استفاده قرار گرفته است.

۲- پرسش نامه اعتماد سازمانی: این پرسش نامه 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 گزینه ای (همیشه، معمولا، گاهی، بندرت و هرگز) لیکرت طراحی شده است. این پرسش نامه در تحقیق شفیعی (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است.

۳- پرسش نامه فرهنگ سازمانی: این پرسش نامه دارای ۲۴ سوال بوده و براساس مدل فرهنگ سازمانی دفت (۱۳۸۹) در چهار بعد (ماموریت، انطباق پذیری، مشارکت و بوروکراتیک) و در طیف ۵ گزینه ای (کاملا موافقم، موافقم، بی نظرم، موافقم و کاملا موافقم) لیکرت طراحی شده است. این پرسش نامه در تحقیق سوخته سرایی (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است.

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

روایی و پایایی: از آنجایی که پرسش‌نامه 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 پرسشنامه‌ها از آزمون ضریب آلفای کرانباخ استفاده نمود که ضریب محاسبه شده برای پرسش نامه تصمیم گیری α=۰٫۸۳، برای پرسش نامه اعتماد سازمانی α=۰٫۸۷ و برای پرسش نامه فرهنگ سازمانی α=۰٫۸۹ 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.

یافته‌ها:

بررسی فرهنگ سازمانی حاکم در اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران:

طبق داده‌های جمع آوری شده از پرسش نامه فرهنگ سازمانی در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (بهشهر و میاندرود) فرهنگ سازمانی حاکم مشارکتی، در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (ساری یک، بابل و تنکابن) فرهنگ سازمانی حاکم کارآفرینی، در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (نکا، آمل و نوشهر) فرهنگ سازمانی حاکم ماموریتی و در اداره‌ی آموزش و پرورش شهرستان (رامسر) فرهنگ سازمانی حاکم بورکراتیک می‌باشد. همچنین فرهنگ سازمانی حاکم بر کل اداراه‌های آموزش و پرورش استان مازندران فرهنگ مشارکتی است.

بررسی مدل‌های تصمیم‌گیری حاکم در اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران و اعتماد سازمانی:

طبق داده‌های جمع آوری شده از پرسش‌نامه تصمیم‌گیری در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (بهشهر، میاندرود و آمل) مدل تصمیم‌گیری حاکم کارنگی، در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (ساری یک، بابل، تنکابن و نوشهر) مدل تصمیم‌گیری حاکم مرحله‌ای و در اداره‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های (نکا، و رامسر) مدل تصمیم‌گیری حاکم سطل زباله

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

است. همچنین مدل تصمیم‌گیری علم مدیریت در هیچ یک از اداره‌ها حاکم نمی باشد و مدل تصمیم‌گیری حاکم بر کل اداراه‌های آموزش و پرورش استان مازندران مدل کارنگی است.

– داده‌های جمع آوری 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 می باشند.

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

همچنین براساس اطلاعات پرسش نامه فرهنگ سازمانی ، اداره‌های آموزش و پرورش دو شهرستان بهشهر و میاندرود 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=۰,۶۹۸ می باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این‌گونه نتیجه گیری می شود که: «در سازمان های با فرهنگ مشارکتی بین مدل تصمیم گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

مطابق تحلیل واریانس رگرسیون داده‌های فرضیه شماره یک، چون در سطح اطمینان ٪۹۵ و خطای اندازه گیری ٪۵= α سطح معناداری Sig = ۰,۰۰۰ محاسبه شده، فرض خطی بودن مدل (رابطه خطی بین متغیرها) تایید می شود.

براساس برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده، فقط رابطه مدل تصمیم‌گیری کارنگی با اعتماد سازمانی معنادار است و با توجه به β=۰,۶۹۰ 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 این‌گونه نتیجه گیری می شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین مدل تصمیم گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

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 شماره‌ی ۲، اداره‌های آموزش و پرورش سه شهرستان ساری یک، بابل و تنکابن دارای فرهنگ سازمانی کارآفرینی هستند. لذا رابطه مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی در این سه اداره مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول (۳) خلاصه مدل

ضریب همبستگی چندگانه	مجذور همبستگی	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تخمین
۰,۷۲۱	۰,۵۲۰	۰,۵۰۴	۰,۲۷۳

جدول ۳ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر R=۰,۷۲۱ می باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این‌گونه 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 داده‌های فرضیه شماره دو، چون در سطح اطمینان ٪۹۵ و خطای اندازه گیری ٪۵= α سطح معناداری Sig = ۰,۰۰۰ محاسبه شده، فرض خطی بودن مدل (رابطه خطی بین متغیرها) تایید می شود.

مطابق برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده، فقط رابطه مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای با اعتماد سازمانی معنادار است و با توجه به β=۰,۷۳۱ 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 این‌گونه نتیجه گیری می شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم گیری مرحله‌ای 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 پرسش‌نامه اعتماد سازمانی ، اداره‌های آموزش و پرورش سه شهرستان ساری یک، بابل و تنکابن دارای فرهنگ سازمانی کارآفرینی هستند. لذا رابطه مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی در این سه اداره مورد بررسی قرار می‌گیرد.

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

جدول (۴) خلاصه مدل

ضریب همبستگی چندگانه	مجذور همبستگی	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تخمین
۰٫۸۰۱	۰٫۶۴۲	۰٫۶۲۷	۰٫۱۹۱

جدول ۴ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر R=۰٫۸۰۱ می باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این‌گونه نتیجه گیری می شود که: «در سازمان های با فرهنگ ماموریتی بین مدل تصمیم گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

مطابق تحلیل واریانس رگرسیون داده‌های فرضیه شماره سه ، چون در سطح اطمینان ٪۹۵ و خطای اندازه گیری ٪۵= α سطح معناداری Sig = ۰٫۰۰۰ محاسبه شده، فرض خطی بودن مدل (رابطه خطی بین متغیرها) تایید می شود.

مطابق برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده ، رابطه مدل تصمیم‌گیری کارنگی با اعتماد سازمانی معنادار است و مدل تصمیم‌گیری کارنگی با β=۰٫۸۰۰ بیشترین تاثیر را بر اعتماد سازمانی دارد و در سایر موارد رابطه معناداری بین مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی وجود ندارد. لذا این‌گونه نتیجه گیری می شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ ماموریتی بین مدل تصمیم گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

تجزیه و تحلیل فرضیه شماره چهار: در سازمان های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم گیری 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

ضریب همبستگی چندگانه	مجذور همبستگی	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تخمین
۰٫۸۵۸	۰٫۷۳۷	۰٫۶۹۸	۰٫۱۸۵

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

جدول ۵ نشان داد که ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرها برابر R=۰,۸۵۸ می باشد. نتیجه آزمون نشان داده است که همبستگی بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی معنادار است، لذا این‌گونه نتیجه گیری می شود که: «در سازمان های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم گیری مدیران و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

براساس تحلیل واریانس رگرسیون داده‌های فرضیه شماره چهار ، چون در سطح اطمینان ٪۹۵ و خطای اندازه گیری ٪۵= α سطح معناداری Sig = ۰,۰۰۰ محاسبه شده، فرض خطی بودن مدل (رابطه خطی بین متغیرها) تایید می شود.

براساس برآورد ضرایب در مدل رگرسیونی ارائه شده ، رابطه مدل تصمیم‌گیری سطل زباله با اعتماد سازمانی معنادار است و این مدل تصمیم‌گیری با β=۰,۷۸۸ بیشترین تاثیر را بر اعتماد سازمانی دارد و در سایر موارد رابطه معناداری بین مدل‌های تصمیم‌گیری با اعتماد سازمانی وجود ندارد. لذا این‌گونه نتیجه گیری می شود که: «در سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم‌گیری سطل زباله و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.»

بحث و نتیجه گیری: فرهنگ سازمانی بعنوان پدیده ای که نقش گرفته از سیاست‌ها و رویکردهای مدیران رده بالای سازمانی می باشد 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 می دانند که نقش مهمی در شکل گیری 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 اداره‌ی آموزش و پرورش (رامسر) فرهنگ سازمانی حاکم بورکراتیک می‌باشد. همچنین

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

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

همچنین مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران نیز مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاکی از آن است که: در اداره‌های آموزش و پرورش (بهشهر، میاندرود و آمل) مدل تصمیم‌گیری کارنگی، در اداره‌های آموزش و پرورش (ساری یک، بابل، تنکابن و نوشهر) مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای و در اداره‌های آموزش و پرورش (نکا، و رامسر) مدل تصمیم‌گیری سطل زباله رایج است. همچنین مدل تصمیم‌گیری علم مدیریت در هیچ یک از اداره‌ها رایج نمی باشد و مدل تصمیم‌گیری رایج بر کل اداراه‌های 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 ثانهلم (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 اداره‌ها می‌باشند. در مجموع اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران از سطح اعتماد سازمانی نسبتاً مطلوبی برخوردار می‌باشند.

در فرضیه شماره یک رابطه بین مدل تصمیم گیری مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان های با فرهنگ مشارکتی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که «در سازمان‌های با فرهنگ مشارکتی بین مدل تصمیم گیری 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 تصمیم گیری مدیران و اعتماد سازمانی در سازمان های با فرهنگ کارآفرینی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که «در سازمان‌های با فرهنگ کارآفرینی بین مدل تصمیم گیری 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)، گیلسپی و همکاران (۲۰۰۸) و کوشال و وانتز (۲۰۰۶) همسو می‌باشد.

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

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 سازمان‌های با فرهنگ ماموریتی بین مدل تصمیم گیری کارنگی و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد». این یافته نیز با نتایج پژوهش جعفری (۱۳۹۱)، جلیلی‌نیکو (۱۳۸۹)، حمدی و همکاران (۱۳۸۸)، دانایی‌فرد و رجب‌زاده (۱۳۸۸)، اردلان و همکاران (۱۳۸۸)، گیلسپی و همکاران (۲۰۰۸)، کوشال و وانتز (۲۰۰۶)، موبلی و همکاران (۲۰۰۵) همسو می‌باشد.

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 سازمان‌های با فرهنگ بورکراتیک بین مدل تصمیم‌گیری سطل زباله و اعتماد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد». این یافته نیز با نتایج پژوهش حمدی و همکاران (۱۳۸۸)، اردلان و همکاران (۱۳۸۸)، گیلسپی و همکاران (۲۰۰۸)، کوشال و وانتز (۲۰۰۶)، موبلی و همکاران (۲۰۰۵)، لوس‌سیر (۲۰۰۰) همسو می‌باشد.

همانطور که می‌دانیم فرهنگ موجب اشاعه انتظارات سریع و ضمنی درباره تعاملات می‌گردد و بر شیوه بروز احساسات، رفتار و تصمیم‌ها تاثیر می‌گذارد. بسیاری از چیزهایی که افراد به صورت احساسی دریافت می‌کنند، بستگی به اهداف و مقاصد متأثر از فرهنگ دارد. افراد در فرهنگ‌های مختلف با ارزش‌های متفاوتی جامعه‌پذیر می‌شوند و بنابراین به رویداد ها و وقایع به صورت متفاوت واکنش نشان می‌دهند (بانو و همکاران[1]، ۲۰۰۷، ۴۴۵). نتایج حاصل از این پژوهش نیز در مجموع نشان داد که در اداره‌های آموزش و پرورش استان مازندران با توجه به نوع فرهنگ سازمانی حاکم، مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران متفاوت و سطح متفاوتی از اعتماد سازمانی در آن‌ها بروز می‌نماید. همچنین براساس نوع فرهنگ سازمانی، رابطه بین مدل‌های تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی نیز متفاوت است. لذا بر مسئولین، مدیران، برنامه ریزان و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش فرض است تا با ارایه برنامه های مناسب با نوع فرهنگ سازمانی در هر اداره نسبت به بهبود وضعیت، عملکرد و بهره‌وری سازمانی اقدام نمایند.

1 - Banu, C., Richard, N. Lalonde

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

منابع:

۱. آریازند، علیرضا. (۱۳۸۹). جایگاه مدیریت دانش در تصمیم گیری‌های 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 استراتژی های مدیریت تعارض غیر کارکردی با بررسی نقش فرهنگ سازمانی در دانشگاه های علوم پزشکی شهر تهران*. پایان نامه کارشناسی ارشد خود در رشته مدیریت دولتی. دانشگاه تربیت مدرس.

۴. جعفری، معصومه. (۱۳۹۱). *شناسایی مدل‌های تصمیم گیری مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهرستان قائمشهر*. پایان نامه 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 تصمیم گیری مدیران*. مجله علمی پژوهشی پژوهش های 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 یسطرون.

۷. دانایی فرد، حسن و رجب زاده، علی.، (۱۳۸۸). *ارتقای اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران، پژوهش های مدیریت*، سال دوم، شماره چهارم، صص ۹۰-۵۹.

۸. دفت، ریچاردال. (۱۳۸۹). *مبانی تئوری وطراحی 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 علیزاده، مسعود. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس 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. سوخته سرایی، زهرا. (۱۳۸۹). *رابطه بین فرهنگ سازمانی و پرورش روحیه خلاقیت در دبیران دوره متوسطه شهرستان رامیان*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

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 بهره وری نیروی انسانی در شرکت گواه*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۱۶. صالحی، محمد و معتمدی‌تلاوکی، 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 دانشگاه های تهران و مدیران کارشناسان ستادی وزارت آموزش و پرورش*. فصل نامه علمی پژوهشی نوآوری های 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. مهدوی‌پلنگی، 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). *نظریه های نوین مدیریت (مبانی نظری و تجربی) با تاکید بر تجربه‌ی سازمان‌های ایرانی*. اهواز: دانشگاه شهید چمران.

۲۱. مهرعلی زاده، یداله، سپاسی، حسین و امیدیان، فرانک. (۱۳۸۴). *بررسی رابطه بین جو سازمانی دانشگاه و مشارکت اعضای هیات علمی در تصمیم گیری دانشگاهی*. فصل نامه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی. شماره های ۳۵ و ۳۶.

۲۲. مهرعلی زاده، یداله، سپاسی، حسین و یوسفی، مختار. (۱۳۸۶). *بررسی تطبیقی جایگاه مشارکت دبیران در تصمیم گیری در دبیرستان های نظری دولتی و غیر انتفاعی*. 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 تصمیم-گیری مدیران در سازمان‌های دولتی*. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان، صص ۱۳۸-۱۲۳.

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

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 cokkege 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.as px.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. Koufopotos, D., Zoumbos, 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 publiching.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). Educatipnal Administration: Theory, Research, and Practice (4th edition), McGraw-Hill, New York, NY.

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

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 Leneses 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 or 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.

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]

[Downloaded from jpe.mazums.ac.ir on 2026-06-11]