

# پیش‌بینی برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس رابطه فرهنگ‌سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی

## با در مدیران مدارس شهر تهران

اکرم حسن‌زاده اصل شیخی<sup>۱\*</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، ایران (نویسنده مسئول)

فصلنامه راهبردهای نو در روان‌شناسی و علوم تربیتی، دوره پنجم، شماره نوزدهم، پاییز ۱۴۰۲، صفحات ۸۸-۸۰

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر پیش‌بینی برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس رابطه فرهنگ‌سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی با در مدیران مدارس شهر تهران بود. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بود. در این مطالعه توصیفی جامعه آماری را کلیه مدیران مدارس شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ تشکیل دادند. جهت انتخاب حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۰۰ نفر از کلیه مدیران مدارس شهر تهران بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند و به پرسشنامه‌های برنامه‌ریزی راهبردی استراتژیک (۲۰۰۱)، فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) و انعطاف‌پذیری سازمانی پنی گاردنر (۱۹۹۹) به‌صورت مجازی پاسخ دادند. نتایج نشان داد بین فرهنگ‌سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی با برنامه‌ریزی راهبردی در مدیران مدارس شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد؛ بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که فرهنگ‌سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی توان پیش‌بینی برنامه‌ریزی راهبردی در مدیران مدارس شهر تهران را دارند این امر می‌تواند موردتوجه مدیران و مراکز آموزش و پرورش قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ‌سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیران.

## مقدمه

چگونگی وضعیت سازمان‌ها می‌تواند در نگاهی عمیق‌تر بر کل جامعه اثرگذار باشد، حال از میان سازمان‌های فعال در هر جامعه‌ای، آموزش و پرورش دارای جایگاه ویژه‌تری می‌باشد چراکه وظیفه‌ی تعلیم و تربیت آینده‌سازان جامعه را بر عهده دارد، می‌توان گفت رشد و تعالی جامعه در گرو مدارس قرار دارد که به‌عنوان نهادی اجتماعی شناخته‌شده‌اند، در مدارس نیز جایگاه ویژه‌ی مدیران و اثرگذاری آنان امری غیرقابل‌انکار است (محمدی، ۱۴۰۱). بنابراین در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، یکی از موضوعاتی که همواره از اهمیت بسیار زیادی برخوردار بوده است، مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر این ایده است که یک سازمان باید به یک محیط پویا و در حال تغییر پاسخ دهد؛ بنابراین برنامه‌ریزی بر تصمیماتی متمرکز است که توانایی سازمان را برای پاسخگویی مناسب به تغییرات محیطی تضمین می‌کند (جور جو پولوس و مان<sup>۱</sup>، ۱۹۶۲؛ به نقل از احمدی، ۱۳۹۶). برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل خطر زیست‌محیطی اساسی را تجزیه و تحلیل می‌کند و راه‌حل‌های مناسب برای دستیابی به هدف را در کوتاه‌ترین زمان ممکن ارائه می‌کند؛ به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمانی و تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای دستیابی به آن اهداف است (نیازی، ۱۴۰۱). برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر این ایده است که یک سازمان باید به یک محیط پویا و در حال تغییر پاسخ دهد؛ بنابراین برنامه‌ریزی بر تصمیماتی متمرکز است که توانایی سازمان را برای پاسخگویی مناسب به تغییرات محیطی تضمین می‌کند (جور جو پولوس و مان، ۱۹۶۲؛ به نقل از احمدی، ۱۳۹۶).

یکی از عواملی که با برنامه‌ریزی راهبردی ارتباط دارد، مفهوم فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند. فرهنگ ادراکی یکسان از سازمان است که وجود آن‌ها در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و نشان‌دهنده مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد (سیلورتن، ۲۰۰۴؛ به نقل از همدست، ۱۳۹۸)؛ به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد. بدین علت اعتقادات و ارزش‌ها، شالوده و پایه فرهنگ سازمانی است و این عوامل است که به سازمان قدرت می‌دهد و اساس فلسفه رسیدن به کارایی و اثربخشی را بنیان می‌نهد. اصطلاح فرهنگ سازمانی به ارزش‌های مسلم، فرض‌های اصلی، انتظارات، خاطرات مشترک و تعاریف ارائه‌شده در سازمان برمی‌گردد. این واژه به ایدئولوژی رایج که در اذهان مردم است، اشاره دارد. یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان‌که خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته‌شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، ادگار شاین فرهنگ

<sup>۱</sup> - Joe Paulus, Man

سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند (ادگار شاین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). از نظر دنیسون<sup>۲</sup> چهار نوع فرهنگ سازمانی وجود دارد:

الف) فرهنگ انطباق‌پذیری: از ویژگی‌های فرهنگ انطباق‌پذیری یا کارآفرینی این است که در سازمان‌هایی وجود دارد که محیط سازمان متغیر بوده و تأکید سازمان نیز به بیرون سازمان است و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تأمین گردد، در این فرهنگ هنجارها و باورهای مورد تأکید قرار می‌گیرند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر اساس آن واکنش مناسب از خود نشان داد یا رفتار مناسبی در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرح‌های جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید و برای انجام یک کار جدید مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش گیرد (سعیدی، ۱۳۸۹). ب) فرهنگ مأموریتی: تکیه اصلی این فرهنگ بر جهت‌گیری استراتژیک سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به هدف‌های آرمانی و دوردست است و رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌کنند و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به‌گونه‌ای درمی‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند (سعیدی، ۱۳۸۹). ج) فرهنگ مبتنی بر تداوم رویه سازگاری: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است بر امور درون سازمان تأکید می‌کند و در محیط دارای ثبات نسبی فعالیت می‌کند و از نظر رفتار نوعی تداوم را در پیش می‌گیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش یا شیوه مشخص و باثبات انجام کارها مورد توجه قرار می‌گیرد و به مشارکت افراد به‌ویژه در امور سرنوشت‌ساز سازمان چندان توجهی نمی‌شود ولی به تداوم در رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی اهمیت زیادی داده می‌شود که موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و داشتن کارایی باراندمان بالا است (همدست، ۱۳۹۸). د) فرهنگ مشارکتی: اولین تأکید این فرهنگ بر دخالت دادن و مشارکت دادن در کارها، توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط بیرونی سازمان است، هدف سازمان در این حالت، پاسخ‌گویی سریع به نیازها و افزایش بازدهی است که از دیدگاه این فرهنگ، دخالت و شرکت در فعالیتهای سازمان، باعث افزایش حس مسئولیت، تعلق و تعهد در افراد سازمان است که بتوان با بازارهای در حال تغییر و پرقابلیت تطبیق حاصل کرد (همدست، ۱۳۹۸). انعطاف‌پذیری سازمانی نیز می‌تواند با برنامه‌ریزی سازمانی ارتباط داشته باشد. از طرف دیگر، انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌ضرورت انکارناپذیر در محیط نامطمئن و پویای امروزی تبدیل‌شده است که به سازمان قابلیت واکنش مناسب در برابر تغییرات سریع محیطی را می‌دهد. انعطاف‌پذیری رویکردی اساسی به مدیریت عدم اطمینان محیطی است. انعطاف‌پذیری سازمانی به‌عنوان قابلیت پویای شرکت به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر تصور شده که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به وجود آورد. سازمان‌ها در جنبه‌های زیادی به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند. به‌ویژه در جنبه‌های نیروی انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی که عموماً به‌عنوان انعطاف‌پذیری نیروی انسانی تعریف شده‌اند، به دست می‌آید. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین است (سیدنقوی و

<sup>۱</sup> -Edgar Shine

<sup>۲</sup> -Denison

همکاران، ۱۳۸۹). نیازی (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان مدل اثربخشی سازمانی بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی در مدیران مدارس انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که مدل علی اثربخشی سازمانی بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی با مدل تجربی برازش دارد. بنابراین با توجه به مطالب گفته‌شده و پیشینه‌های انجام شده، هدف از انجام پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است که آیا فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی توان پیش‌بینی برنامه‌ریزی راهبردی در مدیران مدارس شهر تهران را دارند؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است که با هدف پیش‌بینی برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس رابطه فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی با در مدیران مدارس شهر تهران انجام شد. در این مطالعه توصیفی جامعه آماری را کلیه مدیران مدارس شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ تشکیل دادند. جهت انتخاب حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۰۰ نفر از کلیه مدیران مدارس شهر تهران بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند و به ابزار زیر به صورت مجازی پاسخ دادند.

### ابزار پژوهش

**پرسشنامه برنامه‌ریزی راهبردی "استراتژیک" (۲۰۰۱):** برای سنجش برنامه‌ریزی راهبردی از پرسشنامه بوید ریونینگ\_ الیوت استفاده گردید. به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ (در پژوهش حاجی پور، نظریور کاشانی، ۱۳۹۱) استفاده شده است. در مطالعه‌ای که توسط برایسون در سال ۱۹۹۹ انجام شد، می‌توان از پرسشنامه ارائه‌شده توسط وی برای سنجش برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرد. این پرسشنامه دارای ۳۲ گویه و مؤلفه توافق اولیه، تعیین وظایف، تحلیل ذینفعان، تهیه بیانیه مأموریت سازمان، آگاهی از محیط سازمان، تعیین استراتژیک، شرح برنامه‌ها و اقدامات، تهیه چشم‌انداز سازمانی برای آینده و یک- برنامه اقدام سال که از پژوهش معتبر براسیون (۲۰۱۰) استخراج شده‌اند. پرسشنامه برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس روش تحلیل ساختارهای عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار LISREL انجام گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأیید ضرایب روایی بالا برای هریک از شاخص‌های سازه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را نشان دادند. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه نیز از آزمون آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. مقادیر به دست آمده از محاسبه ضریب آلفا بیشتر از ۰٫۷ مقدار می‌باشد بنابراین روایی و پایایی پرسشنامه برنامه‌ریزی استراتژیک مورد تأیید قرار گرفت (نادری جلو دار و دادفر، ۱۳۹۵). در پژوهش حاضر میزان آلفای کرونباخ ۰٫۹۱ محاسبه شد.

**پرسشنامه فرهنگ سازمانی:** پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) شامل ۳۶ گویه و دارای مؤلفه‌های مشارکتی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف‌پذیری، مأموریتی می‌باشد. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌تایی لیکرت به صورت کاملاً موافقم ۵ و کاملاً مخالفم ۱ می‌باشد همچنین تمامی سؤالات به صورت مثبت نمره‌گذاری می‌شوند و سؤال منفی پرسشنامه ندارد. پایایی این پرسشنامه در پژوهش‌های بی‌شماری محاسبه شده است و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته است از جمله پایایی این پرسشنامه توسط

گودرزوند (۱۳۸۹) ۰/۹۳ محاسبه شده است که نشان دهنده پایا بودن پرسشنامه است. در پژوهش حاضر میزان آلفای کرونباخ ۰/۸۸ محاسبه شد.

**پرسشنامه انعطاف پذیری سازمانی:** پرسشنامه انعطاف پذیری سازمانی توسط پنی گاردنر (۱۹۹۹) طراحی شده است. پرسشنامه انعطاف پذیری سازمانی دارای چهار جزء است: پاسخگویی به مشتری و خدمات رسانی به مشتری، آمادگی برای مقابله با مشکلات و تغییرات، اهمیت به مهارت ها و دانش انسانی، انجام کار به صورت مجازی. این پرسشنامه مشتمل بر ۲۷ سؤال است و در تنظیم آن از روش پنج نقطه ای لیکرت (از ۱ = خیلی زیاد تا ۵ = خیلی کم) استفاده شده است. این پرسشنامه توسط (جعفرپور، ۱۳۹۳) اعتبار سنجی شده است. پنی گاردنر (۱۹۹۹) برای پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده کرد. در مطالعه جعفرپور (۱۳۹۳) پایایی پرسشنامه بر اساس یک مطالعه مقدماتی بر روی نمونه ۳۰ نفری پایایی پرسشنامه ۰/۹۰ محاسبه شد.

#### یافته ها

جدول ۱ اطلاعات توصیفی از قبیل میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره کسب شده مربوط به کلیه متغیرهای پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۱. یافته های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش برای کل شرکت کنندگان

| متغیر                | مؤلفه ها                               | تعداد | حداقل نمره | حداکثر نمره | میانگین | انحراف معیار |
|----------------------|--|-------|------------|-------------|---------|--------------|
| برنامه ریزی راهبردی  | توافق اولیه                            | ۱۰۰   | ۱۲         | ۳۲          | ۲۱/۹۴   | ۴/۴۵         |
|                      | تعیین وظایف                            | ۱۰۰   | ۱۴         | ۳۳          | ۲۳/۲۶   | ۴/۹۳         |
|                      | تحلیل ذینفعان                          | ۱۰۰   | ۱۳         | ۳۴          | ۲۰/۸۲   | ۴/۰۳         |
|                      | تهیه بیانیه مأموریت                    | ۱۰۰   | ۱۳         | ۳۴          | ۲۲/۰۴   | ۴/۲۳         |
|                      | نمره کل برنامه ریزی راهبردی            | ۱۰۰   | ۶۲         | ۱۱۷         | ۸۸/۰۶   | ۱۳/۸۳        |
| فرهنگ سازمانی        | مشارکت                                 | ۱۰۰   | ۱۷         | ۳۶          | ۲۶/۱۳   | ۴/۶۴         |
|                      | ثبات و یکپارچگی                        | ۱۰۰   | ۱۷         | ۲۹          | ۲۳/۱۴   | ۳/۰۸         |
|                      | انعطاف پذیری                           | ۱۰۰   | ۹          | ۲۳          | ۲۲/۰۹   | ۸/۸۹         |
|                      | مأموریت                                | ۱۰۰   | ۹          | ۴۵          | ۲۲/۸۸   | ۹/۰۵         |
|                      | نمره کل فرهنگ سازمانی                  | ۱۰۰   | ۶۵         | ۱۴۳         | ۹۴/۲۴   | ۱۶/۲۳        |
| انطباق پذیری سازمانی | پاسخگویی به مشتری                      | ۱۰۰   | ۱۱         | ۳۵          | ۲۴/۹۹   | ۵            |
|                      | خدمات رسانی به مشتری                   | ۱۰۰   | ۱۱         | ۳۳          | ۲۳/۴۸   | ۳/۲۲         |
|                      | آمادگی برای مقابله با مشکلات و تغییرات | ۱۰۰   | ۱۸         | ۳۲          | ۲۴/۷۲   | ۳/۷۲         |
|                      | اهمیت به مهارت ها و دانش انسانی        | ۱۰۰   | ۱۰         | ۲۷          | ۱۸/۹۸   | ۳/۸۷         |
|                      | نمره کل انعطاف پذیری سازمانی           | ۱۰۰   | ۵۵         | ۱۱۵         | ۹۲/۱۷   | ۹/۴۳         |

جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای فرهنگ سازمانی با برنامه ریزی راهبردی

| متغیر                 | ۱     | ۲     | ۳     | ۴     | ۵     | ۶     | ۷     | ۸     | ۹     | ۱۰    |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| مشارکت                | ۱     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| ثبات و یکپارچگی       | ۰/۳۲۱ | ۱     |       |       |       |       |       |       |       |       |
| انعطاف پذیری          | ۰/۵۰۸ | ۰/۳۳۹ | ۱     |       |       |       |       |       |       |       |
| مأموریت               | ۰/۵۷۵ | ۰/۳۸۸ | ۰/۹۳۱ | ۱     |       |       |       |       |       |       |
| نمره کل فرهنگ سازمانی | ۰/۲۵۲ | ۰/۳۰۸ | ۰/۹۲۳ | ۰/۹۱۰ | ۱     |       |       |       |       |       |
| توافق اولیه           | ۰/۵۰۷ | ۰/۳۳۳ | ۰/۵۶۳ | ۰/۵۷۰ | ۰/۴۷۵ | ۱     |       |       |       |       |
| تعیین وظایف           | ۰/۴۷۵ | ۰/۳۳۳ | ۰/۵۹۳ | ۰/۶۰۹ | ۰/۵۲۲ | ۰/۷۰۲ | ۱     |       |       |       |
| تحلیل ذینفعان         | ۰/۵۵۵ | ۰/۲۳۲ | ۰/۴۸۳ | ۰/۴۷۰ | ۰/۳۲۴ | ۰/۴۹۸ | ۰/۴۲۴ | ۱     |       |       |
|                       | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ |

|                             |       |       |       |       |       |       |       |       |   |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| تهیه بیانیه مأموریت         | ۰/۴۱۳ | ۰/۲۷۰ | ۰/۳۷۳ | ۰/۳۷۵ | ۰/۲۴۴ | ۰/۴۷۱ | ۰/۳۷۷ | ۰/۳۹۹ | ۱ |
|                             | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ |   |
| نمره کل برنامه ریزی راهبردی | ۰/۶۲۱ | ۰/۱۷۳ | ۰/۶۸۴ | ۰/۶۵۳ | ۰/۵۰۹ | ۰/۸۶۲ | ۰/۸۲۲ | ۰/۷۲۶ | ۱ |
|                             | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۴۲ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۱ |   |

نتایج جدول نشان می دهد که بین فرهنگ سازمانی با برنامه ریزی راهبردی همبستگی مثبت و معناداری در سطح (۰/۰۰۱) وجود دارد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای انعطاف پذیری سازمانی با برنامه ریزی راهبردی

| متغیر  | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ۱ پاسخگویی به مشتری                          | ۱ |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۷۶۴ خدمات رسانی به مشتری                   |   | ۱ |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۰۰۱  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۵۳۶ آمادگی برای مقابله با مشکلات و تغییرات |   |   | ۱ |   |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۰۰۱  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۳۱۲ اهمیت به مهارت و دانش انسانی           |   |   |   | ۱ |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۰۰۱  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۸۷۵ نمره کل انعطاف پذیری سازمانی           |   |   |   |   | ۱ |   |   |   |   |    |
| ۰/۰۰۱  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۳۶۹ توافق اولیه                            |   |   |   |   |   | ۱ |   |   |   |    |
| ۰/۰۰۱  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۳۳۹ تعیین وظایف                            |   |   |   |   |   |   | ۱ |   |   |    |
| ۰/۰۰۱  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۱۱۸ تحلیل ذینفعان                          |   |   |   |   |   |   |   | ۱ |   |    |
| ۰/۲۴۲  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۱۹۶ تهیه بیانیه مأموریت                    |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱ |    |
| ۰/۰۵۱  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۰/۳۳۴ نمره کل برنامه ریزی راهبردی            |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱  |
| ۰/۰۰۱  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

نتایج جدول نشان می دهد که بین انعطاف پذیری سازمانی با برنامه ریزی راهبردی همبستگی مثبت و معناداری در سطح (۰/۰۰۱) وجود دارد.

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون کالموگراف اسمیرنوف

| مقدار و سطح معنی داری آزمون | کالموگراف اسمیرنوف | سطح معنی داری |
|-----------------------------|--------------------|---------------|
| برنامه ریزی راهبردی         | ۰/۰۹۸              | ۰/۰۶۱         |
| فرهنگ سازمانی               | ۰/۱۲۰              | ۰/۰۹۳         |
| انعطاف پذیری سازمانی        | ۱/۲۳               | ۰/۳۱۸         |

همان طور که در جدول ۴، مشاهده می شود، آزمون کالموگراف اسمیرنوف برای تمامی متغیرها در سطح  $P < 0/001$  معنادار نمی باشد؛ بنابراین توزیع متغیرهای مذکور از نرمال بودن تبعیت می کند.

جدول ۵. نتایج حاصل از آزمون دوربین واتسون

| مقدار آزمون دوربین واتسون | تحلیل رگرسیون به روش مرحله ای |
|---------------------------|-------------------------------|
| ۱/۸۳                      |                               |

بر اساس اطلاعات موجود در جدول ۵، مقدار دوربین واتسون در تحلیل رگرسیون به روش مرحله ای متغیرهای برنامه ریزی راهبردی، انعطاف پذیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، به دست آمد و چون این مقادیر بین دو عدد ۱/۵ و ۲/۵ قرار گرفته است، نشان از استقلال متغیر پیش بین دارد.

جدول ۶. ضرایب رگرسیون فرهنگ سازمانی و انعطاف پذیری سازمانی با برنامه ریزی راهبردی

| متغیر ملاک          | R     | R2    | F     | متغیر پیش بین        | B     | B     | T    | sig   |
|---------------------|-------|-------|-------|----------------------|-------|-------|------|-------|
| برنامه ریزی راهبردی | ۰/۵۹۳ | ۰/۳۵۱ | ۱۷/۳۳ | فرهنگ سازمانی        | ۰/۳۶۹ | ۰/۳۱۵ | ۴/۰۷ | ۰/۰۰۱ |
|                     |       |       |       | انعطاف پذیری سازمانی | ۰/۱۳۴ | ۰/۱۹۷ | ۲/۳۵ | ۰/۰۳۹ |

نتایج جدول ۶ نشان داد که فرهنگ سازمانی و انعطاف پذیری سازمانی توان پیش بینی برنامه ریزی راهبردی را دارند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر پیش بینی برنامه ریزی راهبردی بر اساس رابطه فرهنگ سازمانی و انعطاف پذیری سازمانی با در مدیران مدارس شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بود. نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی با برنامه ریزی راهبردی همبستگی مثبت و معناداری در سطح (۰/۰۰۱) وجود دارد که با نتایج پژوهش های نیازی (۱۴۰۱)، نصیری پور و همکاران (۱۳۹۵)، فرنی و حسن پور (۱۳۹۰)، محمداو و گراود (۲۰۲۰)، پاییس و پاتیروهو (۲۰۲۰)، رانتسالو و همکاران (۲۰۱۷) همسو بود. در تبیین این نتایج می توان گفت، علت رابطه فرهنگ سازمانی با برنامه ریزی راهبردی در این بوده که معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می گیرد. شکل گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می گیرد. در حقیقت فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم های پاداش سیاست ها، خط مشی ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می یابند، مجموعه این عوامل بر شکل گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص کننده نوع رفتار و طرز برخورد هایی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود (گامگ و تاجدینی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). ضیایی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان داده است که فرهنگ دانش محوری و توانمندی (شامل مؤلفه های تخصص گرایی و شایسته سالاری، توانمندی حرفه ای، استفاده از فن آوری، یادگیری سازمانی)، فرهنگ استقلال گرایی (شامل مؤلفه های عدم سیاست زدگی در کتابخانه، تمرکز زدایی)، فرهنگ رهبری مشارکتی و انگیزشی (شامل مؤلفه های مدیریت مشارکتی، مدیریت انگیزشی)، به عنوان ابعاد و مؤلفه های فرهنگ سازمانی به دست آمد.

همچنین نتایج نشان داد که بین انعطاف پذیری سازمانی با برنامه ریزی راهبردی همبستگی مثبت و معناداری در سطح (۰/۰۰۱) وجود دارد که با نتایج پژوهش های نیازی (۱۴۰۱)، خویبان و همکاران (۱۳۹۷)، احمدی و همکاران (۱۳۹۶)، احمدی (۱۳۹۵)، درودی و بابایی (۱۳۹۵)، یزدان پناه و سلطانی (۱۳۹۳)، رضایی و شیرینی (۱۳۹۳)، حاجی پور و مرادی (۱۳۸۹)، گارسیا و همکاران (۲۰۱۷)، چان و همکاران (۲۰۱۷) و کتکار و ست (۲۰۱۰) همسو بود. در تبیین این نتایج می توان گفت منابع انسانی از اساسی ترین منابع استراتژیک هر سازمانی می باشند. بی گمان، موفقیت سازمان ها و محیط های کاری به استفاده کارآمد از منابع انسانی وابسته است. برای رویارویی با چالش استفاده کارآمد از یک منبع، شناخت هرچه بیشتر و جامع تر مفاهیم و سازه های

<sup>۱</sup> Gamage, & Tajeddini

مربوط به منابع انسانی و ابزارهای خاص آن لازم است و در نهایت مهارت استفاده از این سازه‌ها و ابزارها امری ضروری است. هرسی و بلانچارد (۱۹۹۶) انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌ضرورت انکارناپذیر در محیط نامطمئن و پویای امروزی تبدیل شده است که به سازمان قابلیت واکنش مناسب در برابر تغییرات سریع محیطی را می‌دهد. برای برآوردن نیازهای در حال تغییر مشتریان، سازمان‌ها نیازمندند تا محصولات و خدمات جدید و با استاندارد بالا را به روشی سریع و انعطاف‌پذیر تولید و ارائه دهند (منشا و ورنر، ۲۰۰۳). انعطاف‌پذیری رویکردی اساسی به مدیریت عدم اطمینان محیطی است. انعطاف‌پذیری سازمانی به‌عنوان قابلیت پویای شرکت به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر تصور شده که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به وجود آورد. سازمان‌ها در جنبه‌های زیادی به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند. به‌ویژه در جنبه‌های نیروی انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی که عموماً به‌عنوان انعطاف‌پذیری نیروی انسانی تعریف شده‌اند، به دست می‌آید. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین است (سیدنفوی و همکاران، ۱۳۹۱). ماهیت محیط کار امروزه بسیار پیچیده و غیرقابل‌پیش‌بینی‌تر از همیشه شده است. پس از معرفی جهانی‌شدن، خصوصی‌سازی و آزادسازی قیمت‌ها این وضعیت پیچیده برای کسب‌وکارها چند برابر افزایش یافته است. امروزه محیط کار برای حیات و موفق شدن در مواجهه‌شدن با رقابت جهانی نیازمند انرژی و استعداد بیشتر و مهارت‌های چندگانه بااستعدادهای تخصصی می‌باشد؛ بنابراین فشار کاری، دستیابی به اهداف بلندمدت و دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت در کوتاه‌ترین زمان ممکن و همچنین برآورده کردن انتظارات نقش، به یک چالش بی‌وقفه و پی‌درپی برای افراد تبدیل شده است. مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی ازجمله مفاهیم اساسی در زمینه مدیریت منابع انسانی می‌باشد که سازمان را قادر می‌سازد تا خود را با نیازهای متنوع و متغیر محیط خارجی وفق دهد (کوماری، پرادهام، ۲۰۱۴). پژوهش حاضر منحصراً در شهر تهران انجام گرفته است، لذا تعمیم آن به دیگر شهرهای کشور باید بااحتیاط کامل صورت گیرد. جامعه آماری پژوهش محدودیت‌هایی را در زمینه تعمیم‌یافته‌ها، تفسیرها و اسنادهای علت شناختی متغیرهای مورد بررسی مطرح می‌کند که باید در نظر گرفته شوند. نمونه مورد بررسی مدیران شهر تهران بوده و در تعمیم‌یافته‌ها به سایر جمعیت‌ها باید احتیاط شود. با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود که وزارت آموزش و پرورش کارگاه‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران با نقش فرهنگ سازمانی با برنامه‌ریزی راهبردی برگزار کند.

### منابع

- احمدی، علی؛ یوسفی، بهرام؛ عیدی، حسین و زرتشتیان، شیرین. (۱۳۹۶). تاثیر برنامه‌ریزی راهبردی اثربخشی سازمانی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری سازمانی، مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۴(۲)، ۱۴۷-۱۶۲.
- حاجی پور، بهمن و مرادی، محسن (۱۳۸۹). انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد: مطالعه موردی شرکت های تولیدی ناحیه صنعتی اراک. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۶۲، ۱۶۲-۱۴۳.
- درودی، هما و بابایی، لیلا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک، انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی و عملکرد شرکت با در نظر گرفتن نقش میانجی نوآوری، کنفرانس بین المللی اقتصاد مدیریت، روانشناسی، قم.



- رضایی، زهرا و شیر، اردشیر (۱۳۹۳). بررسی تاثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت های نفت، گاز و پتروشیمی استان ایلام)، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران.
- سیدنقوی، میرعلی؛ نریمانی، مهدی و غلام‌حسینی، حسین (۱۳۸۹). فرهنگ و استراتژی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی: با نگاهی بر مدیریت دانش"، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱، ۲۴-۹.
- فرنیاء، محمدعلی و حسن‌پور، مینا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت مشارکتی در دبیرستان‌های دخترانه شهر تبریز، نشریه آموزش و ارزشیابی، ۴(۱۶)، ۳۳-۴۹.
- محمدی، حامد (۱۴۰۱). مدل علی انگیزش شغلی بر اساس ساختار سازمانی و فرهنگ‌سازمانی با نقش واسطه‌ای دلبستگی شغلی در معلمان دوره ابتدایی شهر کرمانشاه در سال تحصیلی ۱۴۰۱/۱۴۰۰، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور واحد کرمانشاه.
- نیازی، مریم (۱۴۰۱). مدل اثربخشی سازمانی بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی در مدیران مدارس شهرستان هلیلان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور واحد کرمانشاه.
- نصیری‌پور، حجت‌اله (۱۳۹۵). بررسی رابطه شکل‌گیری فرهنگ مشارکتی با برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری پلدختر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد صفا دشت.
- همدست، کوروش (۱۳۹۸). نقش واسطه‌ای هوست سازمانی در رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و سکوت سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرو دشت.
- یزدان‌پناه، احمد علی و سلطانی، امید (۱۳۹۳). شناسایی و تحلیل روابط برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت انعطاف‌پذیری و عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی؛ مورد پژوهی: دانشگاه شهید بهشتی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۰(۳)، ۶۷-۹۳.

- Chan, A., Eric W. T., Ngai, I., Karen K. L. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry, European Journal of Operational Research, 259, 486-499. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2016.11.006>
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). "Organizational culture and organizational development: A competing values approach". Research in Organizational Change and Development, 5, 1-21. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=607793](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=607793)
- García, M., Enrique Claver, Co., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., García-Lillo, F. (2017). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility, Journal of Business Research, 12(45), 1-10.
- Kumary, I., & Pradham, R. (2014). Human Resource Flexibility and Organization Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to stay. International Journal of business and Management invention, 3(11), 43-51.
- Mensah, Y.M., Werner, R. (2003). Cost efficiency and financial flexibility in institutions of higher education, Journal of Accounting and Public Policy, 22(4), 293-323.