

ارزیابی فرهنگ سازمانی دانشگاه پیام نور

حسن الوداری¹

چکیده:

مطالعات سازمانی بیانگر نقش اهرمی فرهنگ سازمانی در ایجاد تحولات شگرف در محیط‌های رقابتی، متلاطم و نامطمئن است، لذا بررسی و تجزیه و تحلیل فرهنگ در همه سازمان‌ها، بالاخص در سازمان عریض و طویلی به نام دانشگاه پیام نور با جمعیت میلیونی از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف شناخت وضعیت عمومی فرهنگ سازمانی دانشگاه و تعیین نوع نگرش مدیران آن نسبت به ابعاد پنجگانه این پدیده مهم سازمانی صورت پذیرفت. جامعه آماری در این تحقیق، کلیه مدیران دانشگاه در سطوح مختلف سازمانی به تعداد ۱۷۳۲ نفر بود که از بین آنان تعداد ۱۱۹ مدیر، به شیوه تصادفی ساده، به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها، ابزار معروف ساشکین تحت عنوان پرسش‌نامه ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAQ) بکار گرفته شد و به منظور تست فرضیه‌های پژوهش، از آزمون میانگین یک جامعه آماری (One-sample t-test) استفاده گردید که نهایتاً به جز فرضیه اول که مبین وجود ضعف در بعد مدیریت اثربخش تغییر □ از دید مدیران دانشگاه بود، همه چهار فرضیه بعدی پژوهش تأیید شدند. این امر نشان می‌دهد که مدیران دانشگاه در مجموع، نگرش مثبتی به فرهنگ سازمانی دانشگاه داشته و چهار بعد دیگر آن، یعنی □ نیل به اهداف و کمال‌گرایی □، □ کار تیمی هماهنگ و منسجم □، □ توانمندی فرهنگی در هماهنگی □ و □ مشتری‌گرایی □ را مطلوب و اثربخش ارزیابی می‌نمایند.

کلید واژه‌ها: فرهنگ؛ فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ سازمانی اثربخش؛ پرسش‌نامه ارزیابی فرهنگ سازمانی؛ دانشگاه پیام نور

¹. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E mail: alvedari@ut.ac.ir

شماره تلفن ۰۹۱۴۱۶۱۱۸۴۵

مقدمه

بررسی ها و مطالعات انجام گرفته در زمینه فرهنگ سازمانی و مقوله های مرتبط به آن در سطح ملی و عرصه های جهانی و بین المللی نسبت به سایر متغیرهای سازمان از فروغ بیشتری برخوردار است، چرا که اکثر اندیشمندان علم سازمان و مدیریت آن را یک عامل مهم در اثربخشی سازمان تلقی می کنند (دنيسون¹، ۲۰۰۱). ادگار شاین (۱۹۸۵) معتقد است که توسعه دانش فرهنگ سازمانی از طریق پژوهش، می تواند در پیدایش رهبران و مدیرانی که درک عمیقی از ویژگی های بنیادین سازمان دارند، نقش بسزایی داشته باشد. از طرف دیگر، این نیز به نوبه خود باعث تغییر و تحول فرهنگ به سمت بالندگی و مدیریت بهینه و اثربخش خواهد بود (اشنايدر، تیرس و جوردن²، ۲۰۰۵). بنا به روایت لگس³، شولتز⁴ (۲۰۰۱) مدیریت فرهنگی سازمانها را از جمله خطرناکترین وظایفی می داند که در پیش روی مدیران جلوه گر می شود و هاناگان⁵ (۲۰۰۲) آن را معادل شیوه کار اعضا^۵ آن می داند و ابزار و وسیله ای تلقی می نماید که برخورد ما را با رخدادها و پدیده های درون و برون سازمان تسهیل نموده و نحوه تعبیر و تفسیرهای افراد را از رویدادهای پیرامونی شکل می دهد (لگس، ۲۰۰۸). براین اساس، شناخت فرهنگ سازمان یک گام اساسی و بنیادین در شناخت سازمان و رفتارهای کارکنان و عملکرد آنان تلقی می شود و برای انجام هر اقدام اساسی در سازمان ضروری است (هرناندز⁶، ۲۰۰۶)، چرا که با اهرم فرهنگ هر تغییر بزرگی را به سادگی می توان در سازمان انجام داد و جهت گیری های جدیدی را در آن ایجاد، اجرا و نهادینه نمود. لذا، امروزه تقریباً همه اندیشمندان حیطه علم رفتار، فرهنگ سازمانی را به عنوان یکی از متغیرهای مهم در پیشرفت و تعالی سازمان می دانند. آنان معتقدند که این متغیر بر روی همه ابعاد سازمان اثر گذاشته و در کارکنان عقاید و باورهای خاصی را در باره نحوه انجام کارها و وظایف شان ایجاد می کند، حتی جنبه های روان شناختی فرهنگ یک سازمان به رفاه و بهزیستی⁷ کارکنان آن کمک های شایانی می کند (بارنس⁸ و همکاران، ۲۰۰۶). بنابراین، با توجه به نقش پررنگ فرهنگ سازمانی در توسعه و تعالی سازمان ها، بالاخص در سازمان ها و موسسات بزرگ، دانشگاه پیام نور نیز از این امر غافل نبوده و در سند چشم انداز خود در قالب اساسنامه مصوب برای افق ۱۴۰۴، آن را مد نظر ویژه قرار داده است.

پژوهش حاضر، رویکرد مدیریتی داشته و این مطالعه را با کمک دانش تخصصی و تجربی مدیران سطوح مختلف دانشگاه در سطح سازمان مرکزی دانشگاه، استان ها، مراکز و واحدها به انجام رسانیده است. در این رابطه، تحقیق حاضر با بهره گیری از روش تحلیل عاملی تأییدی و اطلاعات و آگاهی مدیران دانشگاه، به بررسی وضعیت

-
- 1 . Denison
 - 2 . Schneider, Tires & Jordan
 - 3 . Lacks
 - 4 . Schultz
 - 5 . Hannagan
 - 6 . Hernandez
 - 7 . Well-being
 - 8 . Barnes

فرهنگ سازمانی پرداخته و لذا، می توان عنوان نمود که هدف اصلی این پژوهش، شناخت نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازمانی دانشگاه پیام نور، به صورت کلی و تشخیص و تعیین وضعیت تک تک ابعاد، اجزا و یا همان مولفه های تشکیل دهنده ی آن به عنوان یک متغیر مهم و اثرگذار سازمانی و نهایتاً ارائه ی نتایج و یافته های پژوهش به همراه پیشنهادات علمی و عملی به مسئولین دانشگاه جهت استفاده در تصمیم گیری های کلان آتی است.

پیشینه پژوهش

فرهنگ سازمانی به عنوان یک سازه مهم در حیطه علوم رفتاری از جایگاه رفیعی برخوردار است. یک نگاه چرخشی رو به عقب نشان می دهد که این مقوله سازمانی سالیان متمادی مورد بحث و محل مناقشه¹ صاحب نظران مختلفی بوده که هر یک از آنها سعی داشتند با یک روش و رویکرد خاص، ابعاد و زوایای نامکشوف آن را شناسایی و از آن به عنوان یک اهرم که در سازمان تضایف و هم افزایی² ایجاد می کند، استفاده نمایند (ویچنسکی³، ۲۰۰۸). لذا، امروزه فرهنگ سازمانی چه در بعد نظری و چه در بعد تجربی از پیشینه و ادبیات موضوعی نسبتاً غنی برخوردار است، به طوریکه فقط مباحث مربوط به روش شناسی علمی پژوهش های فرهنگ سازمانی از عمر ۵۰ ساله برخوردار بوده و به کارگیری متدولوژی کمی در مقابل روش شناختی کیفی، منازعات و مناقشات فراوانی را در بین روش شناسان ایجاد کرده و هر کدام از این پارادایم ها، موافقان و مخالفان سرسختی دارند (یی اینگ⁴، ۲۰۰۹). نگاهی به مطالعات مربوط به نحوه سنجش و اندازه گیری فرهنگ سازمانی توسط افرادی مثل گلان هوک⁵ در سال ۱۹۵۱، پارسونز⁶ (۱۹۶۰)، کوهن⁷ (۱۹۶۱)، اسکایز و پاتز⁸ (۱۹۶۳)، آیزنز⁹ (۱۹۹۱)، کامپت و پرایزل¹⁰ (۱۹۹۳)، شاین¹¹ (۱۹۹۳)، ساشکین¹² (۱۹۹۳)، کلین، ماری و وایدنر¹³ (۱۹۹۵) و کوهن و گای¹⁴ در سال ۱۹۹۶ بیانگر عمق اعتقادات هر یک از آنها به یکی از دو پارادایم کمی یا کیفی در ارزیابی و شناخت میزان اثربخشی فرهنگ های سازمانی مختلف است (جانسون¹⁵، ۲۰۰۸). از طرف دیگر، توجه به سنخ شناسی فرهنگ سازمانی و

1 .Debate

2 .Synergy

3 .Wichinsky

4 .Yiing

5 .Golan hock

6 . Parsons

7 . Kohn

8 . Skys & putts

9 . Ayzens

10 . Compt & perayzel

11 . Schine

12 . Sashkin

13 . Klein, Mary & Widener

14 . Guy

15 .Johnson

شناسایی گونه های مختلف و متعدد فرهنگ در درون سازمان های کوچک و بزرگ و نهایتاً ارائه ی طبقه بندی های متنوع از فرهنگ سازمانی، باز هم حکایت از اهمیت فزاینده آن در میان اندیشمندان می باشد که از آن جمله می توان به طبقه بندی های زیر اشاره نمود (الوداری، ۱۳۹۱):

- ۱- فرهنگ های تدافعی^۱، اکتشافی^۲، تحلیلگرانه و واکنشگرایانه (مایلز^۳ و همکاران، ۱۹۷۸).
- ۲- فرهنگ های آموزشگاهی، باشگاهی، بیس بالی و قلعه ای^۴ (سانه فیلد^۵ و همکاران، ۱۹۸۸).
- ۳- فرهنگ های تحول آفرین و تعامل گرا (آوولیو و بس^۶، ۱۹۹۳).
- ۴- فرهنگ های جامعه پذیر (معاشرتی)^۷ و منسجم (بهم پیوسته) (گتوف و جونز^۸، ۱۹۹۸).
- ۵- فرهنگ های چهارضلعی^۹: ضلع A گازهای تک گروه، ضلع B گازهای چند گروهی، ضلع C بوفالوها و ضلع D تعادلی و ایده آل (لوکندر^{۱۰}، ۲۰۰۵).
- ۶- فرهنگ های سلسله مراتبی، بازاری، قبیله ای^{۱۱} و ویژه سالار (مسعود^{۱۲} و همکاران، ۲۰۰۶).
- ۷- فرهنگ های شایسته سالار، کنترل کننده و بازیبن، مشوق همکاری و پرورش دهنده^{۱۳} (کالیپ راسد^{۱۴}، ۲۰۰۶).
- ۸- فرهنگ های ایفاگر عالی^{۱۵} (عملکرد بالا) و عملکرد پایین سازمانی (همان منبع بالا).
- ۹- فرهنگ های فرد گرای افقی، فرد گرای عمودی، جمع گرای افقی و جمع گرای عمودی^{۱۶} (کازارین و مارتین^{۱۷}، ۲۰۰۴).
- ۱۰- فرهنگ های مفرح (نشاط آفرین) و غیر مفرح (فورد و لافلین^{۱۸}، ۲۰۰۳).
- ۱۱- فرهنگ های مفید و سازنده^{۱۹}، انفعالی / دفاعی^{۲۰} و پرخاشگر / دفاعی^{۲۱} (اسکای^{۲۲}، ۲۰۰۸).

-
- 1 .Defenders
 - 2 .Prospectors
 - 3 .Miles
 - 4 .Fortresses
 - 5 .Sonnefeld
 - 6 .Avolio & Bass
 - 7 .Sociability
 - 8 .Geoff & Jones
 - 9 .Four quadrants
 - 10 .Locander
 - 11 .Clan Culture
 - 12 .Masood
 - 13 .Cultivation
 - 14 .Kaliprasad
 - 15 .High Performing
 - 16 .Vertical Collectivism
 - 17 .Kazarian & Martin
 - 18 .Ford & Laughlin
 - 19 .Constructive
 - 20 .Passive / Defensive
 - 21 .Aggressive / Defensive
 - 22 .Sky

مطالعات تجربی در زمینه فرهنگ سازمانی در داخل کشور نیز از غنای بیشتری برخوردار است. در این میان، برخی از پژوهشگران داخلی کشف فرهنگ دانشگاه را از طریق واکاوی مطالعات خارجی فرهنگ دانشگاهی مبنای کار پژوهشی خود قرار داده و با استفاده از روش گونه شناسی به مثابه روش مبنایی در نظریه پردازی، فرهنگ حاکم در محیط های دانشگاهی را بر دو پایه اصلی زیر طبقه بندی نموده اند.

- ۱- بر اساس موضوع مطالعه، در هفت نوع (گونه شناسی موضوعی)
- ۲- بر اساس پیش فرض های نظری نسبت به مقوله فرهنگ در دانشگاه، در سه گونه ی انسجام، تمایز و تقطیع (گونه شناسی فرانظری)

که نتیجه واکاوی نظری و گونه شناسی آنها، کشف هر چه بهتر ابعاد متعدد و متقاطع فرهنگ دانشگاهی است (ذوالفقارزاده و همکاران، ۱۳۹۰). پژوهشگران دیگری به مطالعه گسترده ادبیات فرهنگ سازمانی پرداخته و بر پایه آن، ابعاد و مولفه های فرهنگ سازمانی شایسته را استخراج نموده و با بهره گیری از نقطه نظرات استادان و صاحب نظران علم مدیریت، مدلی برای فرهنگ سازمانی شایسته در شرکت های مشتری محور ارائه داده اند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

بررسی ارتباط اخلاق سازمانی با فرهنگ سازمانی، شناخت ابعاد فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان های عمومی، ارزیابی سطوح فرهنگ اخلاقی در سازمان ها و نهایتا ارائه مدل فرهنگ اخلاقی سازمانی بر اساس متون دینی در مکتب الهام بخش اسلام از جمله پژوهش های مهم دیگری است که در ارتباط با موضوع مورد بررسی صورت گرفته است (مقیمی، ۱۳۸۷). تحقیق در باب فرهنگ سازمانی در سازمان های بزرگ صنعتی با هدف تعیین ابعاد فرهنگ در سازمان های صنعتی برتر ایران نیز در زمره پژوهش های فرهنگی است که بر پایه مدل ترکیبی هافستد و شاین و به کمک روش تحلیل عاملی اکتشافی صورت پذیرفته و ثمره این کار، شناسایی چهار بعد یا عامل اصلی توفیق گرایی حرفه ای، گرایش بوروکراتیک، شرقی گرایی و کارگریزی یا تسویف به عنوان ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی بنگاه های بزرگ صنعتی ایران تشخیص و معرفی شده اند (موحدی، ۱۳۸۹).

تبیین فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ابعاد مدیریت کیفیت جامع و تشخیص وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر مهم سازمانی (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۰)، مدیریت فرهنگ سازمانی و طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش های رقابتی (رعنائی کردشولی، ۱۳۸۶) بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی (مدل کوپین) با امکان پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران و تشخیص وجود روابط معنی دار بین آنها (کوچکی و همکاران، ۱۳۹۱)، نقش مولفه های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۸)، ارتباط فرهنگ فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی گری توانمند سازی روان شناختی (تعامی و همکاران، ۱۳۹۰)، تجزیه و تحلیل و تبیین تعاملات فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان (طبرسا و ایمانی دلشاد، ۱۳۸۸) و دهها پژوهش دیگر در این حیطه که صرف بیان هدف، روش و یافته

های آنها به هیچ وجه در این مقال نمی گنجد، همه و همه بیانگر نقش ارزنده فرهنگ سازمانی، تنوع فزاینده گونه های فرهنگی و تاثیرگذاری و تاثیرپذیری شدید آن از سایر متغیرهای مکنون سازمانی است. لذا، توجه موشکافانه به آن و ارزیابی میزان اثربخشی فرهنگ در بطن و بافت سازمانی از جمله موارد مهمی است که هیچ وقت مورد غفلت دست اندرکاران فهیم اجرایی و نظریه پردازان ریزین و نکته سنج دانشگاهی قرار نمی گیرد.

در پژوهش حاضر، از بین سنخ شناسی ها و مدل های مختلف فرهنگ سازمانی، مدل ساشکین به جهت سنخیت بیشتر با وضعیت فرهنگی دانشگاه و اعتبار علمی بالای آن در بین صاحب نظران حوزه علم رفتار بالاخص در حوزه فرهنگ سازمان¹، انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفته است که پنج مولفه اصلی آن به شرح زیر می باشد.

۱. مدیریت تغییر²: شاخصی است که قدرت انطباق سازمان با تغییرات حاصله در محیط های پیرامونی و نحوه مدیریت و بهره برداری بهتر و موثرتر از آنها به نفع سازمان را نشان می دهد.
۲. توفیق در نیل به اهداف³: بیانگر این موضوع است که چقدر اهداف کارکنان مشترک و نزدیک به هم بوده و در راستای اهداف مدون سازمان می باشند. در ضمن این هم راستایی و همترازی⁴ اهداف افراد و سازمان، بیانگر درجه و میزانی است که این ارزش های مشترک به جای حفظ وضع موجود⁵ از بهبود، پیشرفت و موفقیت روزافزون سازمان حمایت می کند.
۳. کار تیمی هماهنگ⁶: عبارتست از همکاری کامل و باور یقینی به اینکه انجام کار به صورت تیمی و دسته جمعی برای نیل به اهداف مشترک یک ضرورت است.
۴. توانمندی فرهنگی⁷: یعنی واقع شدن و قرار گرفتن تمامی عقاید، ارزش ها و باورهای مدیران و کارکنان به صورت گنبدی شکل و در زیر یک طاق⁸. به عبارتی توافق و تطابق آنها به شکل تضایفی با همدیگر که به استحکام فرهنگی سازمان کمک شایانی می کند.
۵. سوگیری مشتری⁹: سوق دادن و جهت دهی فعالیت های سازمان به سمت شناخت و برآورده ساختن نیازها، خواسته ها و اهداف مشتریان و تکریم ارباب رجوع (دنيسون¹⁰، ۲۰۰۸).

۱. لازم به ذکر است که به زعم پژوهشگرانی همچون کلین، ماری و وایدنر، پرسش نامه طراحی شده به وسیله ساشکین به جهت روایی درونی و بیرونی بالایی که در اکثر تحقیقات از خود نشان داده است، یکی از ابزارهای مهم و پر کاربرد در زمینه سنجش میزان اثربخشی فرهنگ سازمانی می باشد (جانسون، ۲۰۰۸).

2. Managing change
3. Achieving goals
4. Alignment
5. Maintenance of the status quo
6. Coordinated teamwork
7. Cultural strength
8. Agreement of overarching
9. Customer orientation
10. Denison

ساشکین به منظور عملیاتی کردن مولفه های پنجگانه خود، برای هریک از آنها تعدادی سوال (گویه) در طیف لیکرت با مقیاس پنج گزینه ای از کاملا درست تا کاملا نادرست طرح کرده است که تعداد آنها جمعا ۲۸ مورد می باشد و به عنوان یک ابزار خوب جهت سنجش میزان اثربخشی یک فرهنگ سازمانی تلقی می شود.

جدول شماره ۱. مولفه ها و گویه های فرهنگ سازمانی اثربخش

نام متغیر مکنون	مولفه ها (ابعاد)	گویه های هر مولفه در پرسشنامه
فرهنگ سازمانی اثربخش	مدیریت اثربخش تغییر	<p>۱. اعضا سازمان در مقابل هر نوع تغییر و تحول ضروری، حداکثر انعطاف و سازگاری را از خود نشان می دهند.</p> <p>۲. کارکنان دانشگاه احساس می کنند که اکثر تغییرات ایجاد شده، در نتیجه ی فشارهایی است که عمدتا از بالا به پایین سازمان تحمیل می شوند.</p> <p>۳. کلیه پرسنل از چرایی و چگونگی حرکت های رو به جلو و تغییرات در کل دانشگاه آگاهی کامل و تصور روشنی دارند.</p> <p>۴. کارکنان از حوادث و اتفاقات در حال وقوع درون دانشگاه و نیز علت و چرایی آنها، اطلاعات به روز، دقیق و صحیحی دارند.</p>
		<p>۱. دانشگاه از افراد و گروه های خود انتظار نایجایی داشته و از آنان می خواهد اهدافی را برآورده سازند که غیرقابل حصول می باشند.</p> <p>۲. همه کارکنان از اهداف و اولویت های کاری دانشگاه آگاه بوده و آنها را بدرستی درک می کنند.</p> <p>۳. افراد و گروه های موجود در دانشگاه بر اساس عملکرد واقعی و میزان توفیق در نیل به اهداف، مورد ارزیابی قرار گرفته و پاداش واقعی دریافت می دارند.</p> <p>۴. بعضی اوقات کارکنان برای نیل به اهداف عملیاتی، خط مشی ها و اصول دانشگاه را مورد مصالحه قرار داده و نادیده می گیرند.</p> <p>۵. دانشگاه در سطح وسیعی، افراد و گروه های خود را در تعیین اهداف اختصاصی و مربوط به خود آنها، مشارکت می دهد.</p> <p>۶. تصمیمات در دانشگاه عمدتا براساس حقایق و واقعیات گرفته می شود نه بر پایه ی فرضیات و برداشت های شخصی مدیران.</p> <p>۷. اهداف دانشگاه به منظور تعالی و بهبود مستمر، دائما توسط مسئولین بسط و توسعه داده می شوند.</p>
کار تیمی هماهنگ منسجم	نیل به اهداف و کمال گرایی	<p>۱. کارکنان در موقع انجام کارهای تیمی، به جای اینکه به منافع گروهی توجه داشته باشند، فقط به منافع شخصی خود می اندیشند.</p> <p>۲. کارکنان دانشگاه فاقد مهارت های فنی و ارتباطی لازم برای انجام موثر وظایف خود در قالب کارهای گروهی و تیمی هستند.</p> <p>۳. کارکنان دانشگاه ایمان دارند که در کارهای جمعی و مشترک، تعاون و همکاری موثرتر از رقابت و چشم و همچشمی است.</p> <p>۴. مدیران سطوح گوناگون دانشگاه به منظور کسب نتایج بهتر و نیل به اهداف سازمانی، با یکدیگر</p>
		<p>۱. کارکنان در موقع انجام کارهای تیمی، به جای اینکه به منافع گروهی توجه داشته باشند، فقط به منافع شخصی خود می اندیشند.</p> <p>۲. کارکنان دانشگاه فاقد مهارت های فنی و ارتباطی لازم برای انجام موثر وظایف خود در قالب کارهای گروهی و تیمی هستند.</p> <p>۳. کارکنان دانشگاه ایمان دارند که در کارهای جمعی و مشترک، تعاون و همکاری موثرتر از رقابت و چشم و همچشمی است.</p> <p>۴. مدیران سطوح گوناگون دانشگاه به منظور کسب نتایج بهتر و نیل به اهداف سازمانی، با یکدیگر</p>

<p>نهایت همکاری را دارند.</p>		
<p>۱. افراد و گروه ها، نیل به اهداف خودشان را به طور کامل در گرو برآورده شدن اهداف و رسالت دانشگاه و هم راستای با آن می دانند. ۲. پرسنل دانشگاه، خود را اغلب فاقد قدرت لازم برای انجام اثربخش وظایف و کارهایشان می دانند. ۳. کارکنان دانشگاه به توانایی های متفاوت و نقاط قوت اختصاصی و منحصر به فرد سایر همکاران خود ارزش قائل بوده و از این توانایی های خاص همدیگر نهایت استفاده را می کنند. ۴. پرسنل دانشگاه بر این باورند که آنها می توانند از طریق بکارگیری قوای ذهنی و درگیر نمودن خویش در کار، بر روی وضعیت حاکم بر محل و محیط کار خود اثر بگذارند. ۵. کارکنان بر این باورند که مسئولین رده بالای دانشگاه نگرانی ها و دل مشغولی های آنان را در طول دوره تغییرات سازمانی درک نموده و مورد ملاحظه جدی قرار می دهند. ۶. کارکنان دانشگاه دارای مجموعه ای از ارزش های مشترکی هستند که آنها را در باره نحوه همکاری و نیل به اهداف متقابل، منسجم و یکدل می کند. ۷. ارزش های فرهنگی حاکم بر دانشگاه با جذابیتهای که دارند، باعث تشویق کارکنان به انجام کارهای چالشی، پویا و سازنده می شوند.</p>	<p>توانمندی فرهنگی در هماهنگی ارزش ها و باورها</p>	
<p>۱. برآورده ساختن خواسته ها و نیازهای ارباب رجوع و مشتریان و رفع مشکلات آنان در درجه اول اولویت های دانشگاه قرار دارد. ۲. خط مشی ها و روش های موجود در دانشگاه، این امکان را به کارکنان می دهد که خدماتی به مشتریان و ارباب رجوع ارائه دهند که مورد نیاز و خواسته واقعی آنهاست. ۳. کارکنان اغلب فکر می کنند که مسئولیت رسیدگی به مسائل و مشکلات مشتری و ارباب رجوع با شخص یا اشخاص دیگری به غیر از خودشان است. ۴. کارکنان دانشگاه همواره در حال جست و جوی شیوه های نوین به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتری و ارباب رجوع هستند. ۵. در این دانشگاه، کارکنانی که در ارائه خدمت به ارباب رجوع بهتر انجام وظیفه می کنند، نسبت به سایرین، بیشتر مورد قدردانی قرار گرفته و پاداش بیشتری دریافت می دارند. ۶. زمانیکه دانشجویان و سایر متقاضیان با خدمات ارائه شده دانشگاه دچار مشکل می شوند، مسئولین به منظور جلب رضایت آنان، سریعاً به رفع مشکل می پردازند.</p>	<p>سوگیری مشتری (مشتری گرایی)</p>	

در این پژوهش نیز چون محقق قصد داشت پدیده شناخته شده فرهنگ سازمانی را در بستر سازمانی دانشگاه پیام مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار دهد، از ابزار مذکور کمک گرفته و در این رابطه، به منظور شناخت ابعاد و مولفه های اصلی تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی دانشگاه، سوال پژوهشی زیر مطرح شده است.

✓ ابعاد تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی اثربخش در دانشگاه پیام نور کدامند؟

در مرحله دوم فرآیند پژوهشی نیز، پس از اینکه نمایانگرهای^۱ متغیر مکنون^۲ فرهنگ سازمانی در دانشگاه مشخص شدند، وضعیت هریک از ابعاد و وضعیت کلی فرهنگ سازمانی دانشگاه از دید مدیران مورد ارزیابی قرار گرفت و بدین منظور فرضیه پژوهشی زیر تدوین و مورد آزمون قرار گرفت.

فرض صفر: وضعیت فرهنگ سازمانی در دانشگاه پیام نور از دیدگاه مدیران در حد متوسط می باشد.

فرض مقابل: وضعیت فرهنگ سازمانی در دانشگاه پیام نور از دیدگاه مدیران در حد متوسط نمی باشد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به اهداف تعیین شده، یک تحقیق کاربردی و از نظر دسته بندی تحقیقات برحسب نحوه گردآوری داده ها، در زمره پژوهش های توصیفی و مشخصا از شاخه همبستگی می باشد. در پژوهش حاضر از روش تحلیل عاملی تائیدی جهت بازشناسی مولفه های فرهنگ سازمانی دانشگاه پیام نور و تعیین صحت مدل اندازه گیری متغیر مذکور استفاده شده است. ابزار اندازه گیری و گردآوری داده های پژوهش، پرسش نامه معتبر و ۲۸ گویه ای ساشکین است که قابلیت اعتماد (ثبات و پایایی) و نیز اعتبار (روایی) آن به منظور مطمئن شدن از این مساله که آیا در صورت فراهم شدن شرایط مشابه با شرایط قبلی تحقیق، به کارگیری این ابزار نتایج قبلی را تکرار خواهد کرد، یا نه؟ و نیز اینکه آیا ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر همان ویژگی، خصیصه و یا مهارت مدنظر پژوهشگر را می سنجد؟، مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته اند. در این راستا، برای محاسبه میزان پایایی، روش آلفای کرونباخ و به منظور تعیین روایی پرسشنامه ها، روش های اعتبار محتوا و اعتبار سازه مورد استفاده محقق واقع شده است.

تحقیق حاضر به لحاظ قلمرو زمانی (برنامه زمان بندی انجام طرح) در فاصله زمانی بین سالهای ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱ انجام گرفته است و به لحاظ قلمرو مکانی در سطح کلیه استان های کشور به انضمام سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور به انجام رسیده است. جامعه آماری در این پژوهش عبارت است از کلیه مدیران واحدها، مراکز، استان ها و سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور در تمامی سطوح مدیریتی، اعم از مسئولین سازمان مرکزی، دانشکده ها، استان ها، مراکز، واحدها و معاونین آنها که صفت مشترک همه آنها داشتن مسؤلیت در یک محیط خاص علمی، آموزشی و پژوهشی به نام دانشگاه پیام نور می باشد. به منظور نیل به اهداف تدوین شده تحقیق، تعداد ۱۱۹ نفر از مدیران سطوح مختلف دانشگاه به طور تصادفی انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند که خلاصه اطلاعات مربوط به

1. Indicator
2. Latent variable

پایایی ابعاد و مولفه های فرهنگ سازمانی در جدول زیر نشان داده شده است که بیانگر قابلیت اعتماد خوب ابزار اندازه گیری مورد استفاده در پژوهش می باشد.

جدول شماره ۲. ضریب پایایی مولفه های فرهنگ سازمانی

نام مولفه های فرهنگ سازمانی	تعداد سوال	ضریب آلفای کرونباخ	وضعیت پایایی
OC ₁ (مدیریت اثربخش تغییر)	۴	۰ / ۷۹	مناسب
OC ₂ (نیل به اهداف و کمال گرایی)	۷	۰ / ۸۱	مناسب
OC ₃ (کار تیمی هماهنگ و منسجم)	۴	۰ / ۷۶	مناسب
OC ₄ (توانمندی فرهنگی در هماهنگی...)	۷	۰ / ۸۲	مناسب
OC ₅ (سوگیری مشتری و توجه به خواسته...)	۶	۰ / ۷۸	مناسب
OC _t (ضریب کلی پایایی فرهنگ سازمانی)	۲۸	۰ / ۹۵	مناسب

یافته های پژوهش

در پژوهش حاضر، به منظور تست فرضیه و تعیین صحت و سقم آن، از آزمون میانگین یک جامعه آماری^۲ و نیز شناسایی ابعاد تشکیل دهنده آن و مطمئن شدن از صحت مدل های اندازه گیری متغیر مذکور، از تحلیل عاملی تائیدی مرتبه اول استفاده شده است. و نهایتاً میزان همبستگی بین اجزا^۱ تشکیل دهنده متغیر مکنون فرهنگ سازمانی، از طریق تحلیل های همبستگی دو متغیری با محاسبه ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون مشخص گردید. با تحلیل اولیه داده ها به کمک فنون آمار توصیفی، وضعیت مولفه ها و ابعاد پنجگانه متغیر فرهنگ سازمانی به لحاظ آماره های میانگین و انحراف معیار در دانشگاه به شرح جدول زیر مشخص گردید که از نامساعد بودن وضعیت بعد^۱ مدیریت تغییر^۱ و مطلوب و مساعد بودن بقیه ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه از دید مدیران حکایت دارد.

جدول شماره ۳. شاخص های توصیفی ابعاد پنجگانه فرهنگ سازمانی

مؤلفه های فرهنگ سازمانی	تعداد مدیران پاسخ دهنده	میانگین	انحراف معیار
مدیریت تغییر اثربخش	۱۱۹	۲ / ۷۵	۰ / ۹۵
نیل به اهداف و کمال گرایی	۱۱۸	۳ / ۵۳	۰ / ۷۸
کار تیمی هماهنگ و منسجم	۱۱۸	۳ / ۳۹	۰ / ۸۸
توانمندی فرهنگی در هماهنگی	۱۱۸	۳ / ۳۶	۰ / ۷۶
سوگیری مشتری (مشتری گرایی)	۱۱۹	۳ / ۶۷	۰ / ۷۲

1. Organizational culture
2. One-sample t-test

تحلیل های بعدی این مسأله در قالب آزمون فرضیه به کمک آزمون های میانگین یک جامعه آماری نیز صحت یافته های قبلی را تأیید نمود. ولی محقق قبل از انجام این آزمون، می بایست از صحت مدل های اندازه گیری متغیر اصلی تحقیق اطمینان حاصل می نمود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول صورت پذیرفت و شاخص های تناسب مدل مورد استفاده، همگی حکایت از مناسب بودن تقریبی مدل اندازه گیری فرهنگ سازمانی داشتند.

مرحله بعدی تحلیل داده ها، آزمون تک فرضیه پژوهش بود که به منظور تست پنج مولفه فرهنگ سازمانی، هریک از آنها در قالب یک فرضیه فرعی به شکل زیر ارائه و مورد آزمون قرار گرفت. نتیجه آزمون آنها در جدول شماره ۵ آورده شده است.

فرضیات فرعی :

- ۱-۱ وضعیت مدیریت تغییر اثربخش □ در دانشگاه پیام نور از دیدگاه مدیران دانشگاه متوسط می باشد.
- ۲-۱ وضعیت نیل به اهداف و کمال گرایی □ در دانشگاه پیام نور از دیدگاه مدیران دانشگاه متوسط می باشد.
- ۳-۱ وضعیت کار تیمی هماهنگ و منسجم □ در دانشگاه پیام نور از دیدگاه مدیران دانشگاه متوسط می باشد.
- ۴-۱ وضعیت توانمندی فرهنگی در هماهنگی □ در دانشگاه پیام نور از دیدگاه مدیران دانشگاه متوسط می باشد.
- ۵-۱ وضعیت سوگیری مشتری (مشتری گرایی) □ در دانشگاه پیام نور از دیدگاه مدیران دانشگاه متوسط می باشد.

جدول شماره ۴. مقایسه عدد معنا داری آزمون با سطح معنا داری مورد نظر (۰/۰۵)

مقدار میانگین (وضعیت متوسط) برابر با ۳ ($\mu = 3$)		مقدار میانگین (وضعیت متوسط)		مقدار میانگین (وضعیت متوسط)		مؤلفه های پنجگانه فرهنگ سازمانی
عدد t	تعداد مدیران	عدد معنا داری	تفاوت میانگین	حد پایین	حد بالا	
-۲/۸۵	۱۱۸	۰/۰۰۵	-۰/۲۵	-۰/۴۲	-۰/۰۷	مدیریت تغییر اثربخش

۰/۶۷	۰/۳۹	۰/۵۳	۰/۰۰۰	۱۱۷	۷/۴۴	نیل به اهداف و کمال گرایی
۰/۵۵	۰/۲۳	۰/۳۹	۰/۰۰۰	۱۱۷	۴/۸۶	کار تیمی هماهنگ و منسجم
۰/۵۰	۰/۲۲	۰/۳۶	۰/۰۰۰	۱۱۷	۵/۱۱	توانمندی فرهنگی در هماهنگی
۰/۸۰	۰/۵۴	۰/۶۷	۰/۰۰۰	۱۱۸	۱۰/۲۸	سوگیری مشتری (مشتری گرایی)

لازم به ذکر است در مواردی که عدد معناداری آزمون بزرگتر از سطح معناداری در نظر گرفته شده (۰/۰۵) باشد، فرض صفر یعنی $(H_0: \mu = 3)$ تایید می شود و مقدار متغیر برابر با عدد ۳ یعنی متوسط خواهد بود و در مواردی که عدد معناداری آزمون کوچکتر از سطح معناداری در نظر گرفته شده (۰/۰۵) باشد، فرض صفر تایید نمی شود و برای تصمیم گیری درباره بزرگتر یا کوچکتر بودن آن از مقدار میانگین (عدد ۳) باید به علامت دو حد پایین و بالا توجه نمود، به طوریکه اگر هر دو حد دارای علامت منفی باشند، مقدار میانگین کوچکتر از ۳ یعنی بد و نامناسب و اگر هر دو حد دارای علامت مثبت باشند، مقدار میانگین بزرگتر از ۳ و به عبارتی، وضعیت مولفه مورد نظر خوب خواهد بود. لذا، با این وصف، وضعیت مولفه های فرهنگ سازمانی دانشگاه را از منظر مدیران می توان به شرح جدول زیر بیان نمود.

جدول شماره ۵. خلاصه وضعیت مولفه های فرهنگ سازمانی دانشگاه از نظر مدیران

وضعیت هریک از ابعاد و مولفه ها	ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه
بد و نامناسب	مدیریت تغییر اثربخش
خوب	نیل به اهداف و کمال گرایی
خوب	کار تیمی هماهنگ و منسجم
خوب	توانمندی فرهنگی در هماهنگی
خوب	مشتری گرایی (سوگیری مشتری)

اطلاعات بدست آمده، نشان می دهند که در مجموع وضع فرهنگ سازمانی دانشگاه از منظر مدیران، خوب است و به غیر از مولفه ی اول آن که بعد از مدیریت تغییر اثربخش را بیان می کند و از دیدگاه مدیران دارای وضعیت مناسبی نیست، سایر ابعاد آن دارای وضعیت مناسب و خوبی بوده و می توانند به اثربخشی برنامه های دانشگاه کمک نمایند.

نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با این فرض بنیادین و مورد اجماع رفتارشناسان سازمانی که شناخت فرهنگ سازمان یک گام اساسی در شناخت سازمان و رفتارهای کارکنان و نیز عملکرد آنان تلقی می شود و برای انجام هر اقدام اساسی در سازمان ضروری است، شروع شد. بدین منظور، از بین ابزارهای مختلف سنجش و اندازه گیری فرهنگ سازمانی که با توجه به مدل ها و گونه های مختلف فرهنگی در سازمان ها، ابداع و طراحی شده اند، مدل شاسکین به جهت کارآمدی بالا و سنجیت بیشتر مولفه های آن با وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه، انتخاب شد تا میزان اثربخشی فرهنگ سازمانی دانشگاه در معرض آزمون قرار گیرد و دیدگاه مدیران نسبت به ابعاد پنجگانه آن مشخص گردد. لازم بود قبل از آزمون فرضیه ها، روایی و پایایی ابزار مورد استفاده که همان پرسش نامه ارزیابی فرهنگ سازمانی^۱ بود، بررسی و تأیید گردد که این کار صورت پذیرفت. سپس با استفاده تحلیل های عاملی تأییدی مرتبه اول، صحت مدل اندازه گیری فرهنگ سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت و تحلیل های همبستگی دو به دو مولفه ها نیز نشان داد که بین آنها همبستگی بالایی وجود دارد و تغییر در هر یک از آنها باعث تغییر هم جهت در دیگری خواهد شد.

نهایتاً با استفاده آزمون میانگین یک جامعه آماری به عنوان یک فن آمار استنباطی، آزمون فرضیات انجام و مشخص شد که فرهنگ سازمانی دانشگاه در زمینه مدیریت تغییر اثربخش دچار ضعف، ولی در چهار مولفه بعدی یعنی توفیق در نیل به اهداف، انجام کار تیمی هماهنگ، انسجام فرهنگی در باب عقاید و ارزش ها و سوگیری مشتری یا مشتری گرایی، از توانمندی و قوت لازم برخوردار است. با توجه به یافته ها و نتایج تحقیق، می توان در راستای تحقق اهداف سند چشم انداز ۱۴۰۴ دانشگاه که در آن توجه وافری به مقوله فرهنگ و بالاصح فرهنگ سازمانی شده و تقویت و تعالی آن به عنوان یکی از آرمان های اصلی دانشگاه قلمداد شده است، پیشنهادهای زیر می تواند مسوولین دانشگاه پیام نور را در تحول اساسی این دانشگاه یاری رساند:

.۱

۱. توجه به تأیید فرضیه اصلی و اذعان مدیران دانشگاه به اثربخش بودن فرهنگ سازمانی دانشگاه و از طرفی محرز بودن نقش فرهنگ در ایجاد تحولات کلیدی و شگرف در سازمان به زعم اکثر صاحب نظران سازمانی که در پیشینه پژوهش به بخشی از آنها اشاره شد، به مسئولان دانشگاه پیشنهاد می گردد تا در برنامه ریزی کلان و تحول آفرین سازمانی، وزن و ضریب بالایی به سازه کارساز فرهنگ سازمانی داده و با تدوین استراتژی اثربخش فرهنگی، از حالت هم افزایی^۱ آن به نحو بهینه در امر تغییر و تحول و تعالی و بالندگی دانشگاه استفاده نمایند تا یاریگر آنها در تحقق اهداف متعالی سند چشم انداز دانشگاه باشد.

1. Synergic

۵

۲.

وجه و تقویت هر چه بیشتر ابعاد دیگر فرهنگ سازمانی دانشگاه که از منظر مدیران مناسب و خوب تشخیص داده شده اند و می توانند در صورت برنامه ریزی های مناسب و استفاده درست، کارآمدی دانشگاه را در تمامی عرصه ها، از جمله رضایتمندی مشتریان درون و برون سازمانی، ایجاد چابکی سازمانی، تبدیل شدن دانشگاه به یک سازمان یادگیرنده و تحول آفرین و نهایتاً رقابت شایسته با سایر دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی که هر روز بیشتر از روز قبل، عرصه را بر همدیگر تنگ می نمایند، به اثبات رسانند.

فهرست منابع

- الوداری، حسن (۱۳۹۱)، **مثلث بیگانگی شغلی (اضلاع، ریشه ها و رویکردها)**، تهران، انتشارات سیمای دانش.
- امیرخانی، امیرحسین (۱۳۹۰)، تبیین فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ابعاد مدیریت کیفیت جامع در شرکت های تابعه وزارت نیرو در شهرستان زاهدان، **فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت دولتی**، دوره ۳، شماره ۷، پاییز ۱۳۹۰، صص ۱ تا ۲۲.
- بازرگان، عباس و همکاران (۱۳۸۳)، **روش های تحقیق در علوم رفتاری**، تهران، موسسه نشر آگه.
- تعامی، عبدالزهرا و همکاران (۱۳۹۰)، رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی گری توانمندسازی روان شناختی، **مجله علوم رفتاری**، دوره ۵، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۰، صص ۳۲۵ تا ۳۳۳.
- ذوالفقارزاده، محمد مهدی و همکاران (۱۳۹۰)، کشف "فرهنگ دانشگاه": واکاوی نظری و گونه شناختی مطالعات فرهنگ دانشگاهی، **فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی**، سال پنجم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۰، شماره پیاپی ۹، صص ۴۵ تا ۹۷.
- رعنایی کردشولی، حبیب اله (۱۳۸۶)، مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش های رقابتی، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، سال دوم، شماره ۶، صص ۶۹ تا ۹۴.
- زارعی متین، حسن و همکاران (۱۳۸۸)، نقش مولفه های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازی: بررسی روابط بین ابعاد فرهنگی گلوب (GLOBE) و اعتماد، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، سال چهارم، شماره ۱۵، پاییز ۱۳۸۸، صص ۱۴۶ تا ۱۷۶.
- زارعی متین، حسن و همکاران (۱۳۹۰)، طراحی مدل فرهنگ سازمانی شایسته برای شرکت های شایسته محور، **فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت دولتی**، دوره ۳، شماره ۸، زمستان ۱۳۹۰، صص ۵۷ تا ۷۴.

طبرسا، غلامعلی و ایمانی دلشاد، رضا (۱۳۸۸)، تجزیه و تحلیل و تبیین تعاملات فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: سازمان صنایع شیر ایران)، **دوماهنامه دانشور رفتار**، سال شانزدهم، دوره جدید، شماره ۳۸، دی ماه ۱۳۸۸، صص ۴۵ تا ۵۸.

کوچکی، مروارید و همکاران (۱۳۹۱)، بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوئین) با امکان پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران، **فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی**، دوره چهارم، شماره ۱۲، پاییز ۱۳۹۱، صص ۱۰۱ تا ۱۲۴.

مقیمی، سید محمد (۱۳۸۷)، اخلاق سازمانی، جوهره فرهنگ سازمانی کارآمد، **نشریه فرهنگ مدیریت** پردیس قم دانشگاه تهران، سال ششم، شماره هفتم، بهار و تابستان ۱۳۸۷، صص ۶۳ تا ۸۷.

موحدی، مسعود (۱۳۸۹)، ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان های بزرگ صنعتی ایران، **فصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی** دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ی ۲ (شماره ی پایی ۶)، بهار و تابستان ۱۳۸۹، صص ۹۱ تا ۱۱۵.

Barnes, J. W., Jackson, D. W., Hutt, M. D., & Kumar, A. (2006). The role of culture strength in shaping sales force outcomes. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, 26(3), 255-270.

Denison, D. R., Gillespie M.A., Haaland, S. Smerek, R. Neale, W.S, (2008). Linking Organizational Culture and Customer Satisfaction: Results from two companies in different industries. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Volume 17: 112-132.

Hernandez, N.(2006). **Organizational culture and organizational change**, AMT Events, 23(2), 66 – 67.

Johnson, A. (2008). The influence of need for achievement, need for affiliation, leadership support, and organizational culture on organizational citizenship behavior. A dissertation presented to Alliant International University.

Lacks, G. Allison. (2008). **Organizational culture transformation and leadership: Experiences in a local government entity**. A dissertation submitted to Alliant International University.

Schneider, F. ., Tires, L. ., Jordan, S. (2005). An Empirical investigation of the relationship between organizational culture and Leadership style. **Academy of management Review**. Vol. 82. No. 3

Wichinsky, R. Lillian.(2008). **Organizational culture, organizational climate and collaborative capacity for planning**. A dissertation submitted to Florida International University.

Yiing, L.H and Ahmad (2009) "The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance", **Leadership & Organization Development Journal**, 30:1, 53-86.

Assessment of organizational culture at payame noor university

Hassan alvedari

Abstract:

Organizational studies show that organizational culture has leverage role in making dramatic developments in competitive, uncertain and changing environments. So Reviewing and analyzing of culture in all organizations, especially in the wide and long one like Payame Noor University (PNU) with millions of people has growing importance. In this regard, the aim of this study is understanding the general status of organizational culture and determining taken attitude of managers considering five dimensions of this important organizational phenomenon. The population in this study was all of university managers in different organizational levels that were 1732 persons. Using simple random sampling, 119 managers were selected for study. Organizational Culture Assessment Questionnaire (OCAQ), Sashkin famous tool, was used to collect data and One-sample t-test was used to test research hypotheses. Ultimately except first hypothesis that showed weakness in change effective management, other next four hypotheses were approved. This result showed that University managers in general, have a positive attitude toward organizational culture, and believe other four dimensions, "goals and perfectionism", "coordinated teamwork", "Cultural Competency in coordination" and "customer-oriented" are desirable and effective.

Key words: culture, effective organizational culture, Organizational Culture Assessment Questionnaire, Payame Noor University