

ارزیابی فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسفراین

زهرا علی پور تربتی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بجنورد، بجنورد، ایران.

رویا افراسیابی

استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بجنورد، بجنورد، ایران (نویسنده مسئول).

royae1352_dr@yahoo.com

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: هدف از پژوهش حاضر ارزیابی فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسفراین می‌باشد. **روش پژوهش:** این تحقیق از حیث هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان و اساتید دانشگاه آزاد اسلامی اسفراین به تعداد ۷۳ نفر بودند که با نمونه‌گیری طبقه‌ای و به شیوه در دسترس انجام شد و بعد از جمع‌آوری فقط ۳۳ پرسشنامه صحیح تکمیل گردیده و قابل استفاده بود. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از پرسشنامه استاندارد OCAI استفاده گردید. **یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاکی از گرایش فرهنگی دانشگاه به فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله مراتبی در وضع موجود و تمایل به افزایش فرهنگ طایفه‌ای و فرهنگ ادوکرسی در وضع مطلوب است. **نتیجه‌گیری:** نتایج نشان می‌دهد دانشگاه دارای سیستم کنترلی و سلسله مراتبی و رهبری سخت‌کوش و رقابتی در وضع موجود است و تصویر فرهنگ مطلوب حاکی از خواست کارکنان به حمایت بیشتر، جو مهربانانه‌تر و تاکید بر مشارکت فعال‌تر در امور و هم‌چنین تقویت پویایی و ریسک‌پذیری هوشمندانه در سازمان و توجه بیشتر به آینده سازمان است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، OCAI، دانشگاه آزاد اسلامی.

مقدمه

در محیط رقابتی امروزی که سازمان‌ها به ادامه حیات و تحقق هرچه بیشتر اهداف خویش نیازمند می‌باشد و به تغییر بنیادی در بیش می‌پردازند، قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند، زیرا در بستر همین فرهنگ سازمانی است که فعالیت‌های متنوع و متعدد سازمان به عمل می‌رسد مدیریت هر سازمان و شرکتی که ضرورتاً راهی برای برنامه‌ریزی و فهم هر یک از فعالیت‌های سازمانی می‌باشد، بستگی به تک تک افراد در هر یک از سطوح سازمان دارد (هیگلی، ۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی عبارتست از مجموعه نگرش‌ها، هنجارها، رفتارها و اعتقادات مشترک سرمایه انسانی در معیارها و ارزش‌های شناخته شده در سازمان. فرهنگ مجموعه به هم پیوسته‌ای از شیوه‌های تفکر، احساس و عمل است که کم و بیش مشخص است و توسط تعداد زیادی از افراد فرا گرفته می‌شود تا این اشخاص را به جمع خاص و متمایز مبدل سازد (قاسمی، ۱۳۹۶).

هر سازمان یک فرهنگ نانوشته دارد که استانداردهای قابل قبول و حد رفتارهای غیرقابل قبول را مشخص می‌نماید بیشتر کارکنان پس از چند ماه با فرهنگ سازمان آشنا می‌شوند و آن را درک می‌کنند. فرهنگ حاکم بر سازمان نشان می‌دهد که ارزش‌ها چیست و کدام یک اهمیت بیشتری دارد (گله‌داری و باتمانی، ۱۳۹۷). فرهنگ به کارکنان هویت سازمانی می‌دهد و برای ارزش‌های خاص و شیوه‌های انجام امور، تعهد ایجاد می‌نماید. فرهنگ سازمانی دو نقش عمده دارد: ۱- انسجام داخلی: ایجاد انسجام و اتحاد و یکپارچه کردن اعضا به طوری که شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند. ۲- انطباق خارجی: به سازمان کمک می‌نماید تا خود را با عوامل محیطی انطباق دهد (قاسمی، ۱۳۹۶).

اهمیت فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر حیات و عملکرد سازمان بر کسی پوشیده نیست. از این رهگذر سازمان‌های پویا و زنده جهانی به موقعیت‌های بی‌ظنیری دست یافته‌اند. مدیران و رهبران سازمان وظیفه دارند در جهت ایجاد ارزش‌های فرهنگی موثر که متعهدانه از سوی اعضا دنبال

شود، کوشش کنند. بنابراین مدیران تنها از فرهنگ پیروی نمی‌کنند، بلکه یکی از نقش‌های موثر آنان وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب است که با توجه به اهمیت نحوه رویارویی با تغییرات محیط از تنش‌های بسیار مهم آنان محسوب می‌شود (گله‌داری، باتمانی، ۱۳۹۷). موفقیت چشمگیر سازمان‌های موفق در عوامل غیرملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی کارکنان، ارزش‌ها و باورهای آنان نهفته است (ابزری و همکاران، ۱۳۸۷). محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند. به طوری که معتقدند فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آن را افزایش دهد و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد و حتی موثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. اگر فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث می‌شود که افراد درباره آنچه که انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری می‌شود و افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد و در عین حال زندگی بهتر باعث رشد فکری و افزایش توان اندیشه‌ای و کاری انسان می‌شود (هیگلی، ۱۳۹۷). بسیاری از صاحب نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود یک سیستم انبساطی که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند از مجموعه‌ای تشکیل شده است که سازمان به آن ارجح می‌نهد یا برای آن ارزش قائل است (عسگریان، ۱۳۸۸).

فرهنگ سازمانی قوی به دلیل داشتن سه عملکرد مهم برای سازمان، بسیار ضروری است: ۱- فرهنگ سازمانی به شدت تحت کنترل اجتماعی است؛ ۲- فرهنگ سازمانی به منزله چسب اجتماعی به پیوند کارکنان با یکدیگر عمل می‌کند؛ ۳- فرهنگ سازمانی به ساختن فرایند احساسی که برای کارکنان سازمان در جهت درک وقایع سازمانی و اهداف آن

شناخت و ارزیابی فرهنگ، به خصوص فرهنگ سازمانی موضوع بحث‌های زیادی بوده است. مرور ادبیات موضوع نشان می‌دهد که نظریه‌ها و ابزارهای بسیاری در این خصوص توسط محققان برای تعیین، سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمان‌ها ارایه شده است. مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین بر مبنای نظریه چارچوب ارزش‌های رقابتی (CVF) بنا نهاده شده است. فرض اساسی CVF این است که سازمان‌ها معمولاً یکی از چهار نوع فرهنگ سازمانی زیر یا ترکیبی از آنها را دارا هستند: فرهنگ قبیله‌ای^۱، فرهنگ ویژه سالار^۲، فرهنگ بازار^۳، فرهنگ سلسله مراتبی^۴. این چهار نوع فرهنگ مبنای تنظیم پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمان (OCAI)^۵ را تشکیل می‌دهد که امروزه در بیش از هزار سازمان استفاده شده و هدف آن پیش‌بینی و سنجش عملکرد سازمانی است. از آنجا که فرهنگ، ارزش‌های اصلی، مفروضات اساسی، تفسیرها و نگرش‌های موجود در یک سازمان را توصیف می‌کند، انتظار می‌رود که کلیه ویژگی‌های سازمان‌ها در این چهار نوع فرهنگ منعکس شود. این الگو بدان علت چارچوب ارزش‌های رقابتی نامیده شده که شاخص‌های مندرج در آن ابتدا پیام‌های متضادی را در بر دارند. این چارچوب در حقیقت بیانگر پارادوکس موجود در حوزه سازمان و مدیریت است، چرا که سازمان‌ها همزمان در صدد دستیابی به شاخص‌های رقیب یا متناقض هستند. از این نظر ما ضمن آنکه می‌خواهیم سازمان‌هایمان منعطف و انطباق‌پذیر باشند، در عین حال خواهان با ثبات بودن و قابل کنترل بودن آن نیز هستیم. یا ضمن آنکه بر ارزش منابع انسانی سازمان تاکید داریم، برنامه‌ریزی و هدف‌مداری نیز تاکید می‌کنیم. به این ترتیب، هر مدل یک دسته ویژه از ارزش‌ها را نشان داده و نسبت به مدل مخالف خود، دیدگاهی متفاوت و متضاد دارد. مدل روابط انسانی با معیارهای اثربخشی خود، ارزش و اهمیت توجه به محیط درونی و انعطاف‌پذیری را در مقابل توجه به محیط بیرونی و ثبات که مدل عقلایی بر آنها تاکید دارد، قرار می‌دهد. مدل سیستم‌های باز بر توجه به محیط درونی و انعطاف‌پذیری تاکید می‌کند، در حالی که مدل فرآیند داخلی

بسیار مفید است، یاری می‌رساند (Shahzad, 2012). پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی بر این باورند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که به بالندگی جامعه منجر می‌شود باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان برحسب تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های غالب و میزان تعهد اعضا به ارزش‌ها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد (Wahlow et al. 2015).

بهترین راه برای درک فرهنگ سازمانی از طریق ارزیابی آن است و مدیر یک سازمان باید بتواند ارزیابی کند وضعیت فرهنگی سازمان در چه حالی است و چه وقت و در چه شرایطی نیاز به تغییر دارد، زیرا ارزیابی و بهبود فرهنگ سازمانی و هم‌چنین تعیین زمان انتقال و تغییر فرهنگی، نیازی حیاتی برای موفقیت یک سازمان در درازمدت است (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۳). عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌انداز نشود، حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی زیادی را برای حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودرروی اهداف پیش‌بینی شده با فرهنگ رایج سازمان هدر می‌رود (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۳).

آن‌گونه که از شواهد موجود برمی‌آید، فرهنگ سازمانی پدیده‌ای پیچیده می‌باشد که در عین حال در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش به‌سزایی دارد. لذا زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند. بنابراین، شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸).

چهارچوب نظری

و رسیدن به موفقیت گام‌های موثرتری برداشته و با چشم‌انداز مشخص‌تری پیش‌رو داشته باشد.

پیشینه

خوارزمی و همکاران (۱۳۹۷) به ارزیابی فرهنگ سازمانی پرسنل ایستگاهی خط ۱ قطار شهری مشهد براساس مدل دنیسون پرداختند که نتایج نشان داد بعد انطباق‌پذیری دارای بیشترین مطلوبیت و ابعاد مأموریت، درگیرشدن در کار نامطلوب و بعد یکپارچگی در پایین‌ترین وضعیت نامطلوبیت قرار داشت. هم‌چنین بین ابعاد اصلی مدل اختلاف معناداری وجود داشت.

زین‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶) به «ارزیابی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با چابکی سازمانی جمعیت هلال احمر در حوادث» پرداختند. نتایج نشان داد که فرهنگ بازاری (رقابتی) فرهنگ حاکم بر ستاد مرکزی جمعیت هلال احمر بوده و فرهنگ سازمانی به طور مثبت و معنی‌دار، چابکی سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید. از آنجایی که سازمان‌هایی با فرهنگ سازمانی مناسب و چابک، توانایی پاسخگویی بیشتری به حوادث و شرایط بحرانی دارند و فرهنگ حاکم بر ستاد مرکزی این سازمان نیز فرهنگ بازاری (رقابتی) است بنابراین فرهنگ سازمان چابک بوده و توانایی پاسخگویی در شرایط بحرانی را دارد.

عسگری (۱۳۹۶) به ارزیابی فرهنگ سازمانی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان‌های اصفهان و چهارمحال و بختیاری با استفاده از پرسشنامه کامرون و کوپین (۲۰۱۱) پرداخت که نتایج پژوهش حاکی از آن بود که تمامی فرضیه‌ها مبنی بر وجود تفاوت میان فرهنگ موجود و مطلوب دانشگاه‌ها مورد تایید قرار گرفته و میان دانشگاه‌ها از لحاظ میزان حاکمیت فرهنگ‌های چهارگانه تفاوت وجود داشت.

قهرمانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود به تبیین عناصر فرهنگ سازمانی در بین اعضای هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی پرداختند. نتایج نشان داد نسبت به عناصر فرهنگ سازمانی به تفکیک جنس فقط در مولفه انسجام و یکپارچگی تفاوت وجود دارد و در سایر مولفه‌ها تفاوتی

به محیط درونی و ثبات تاکید می‌کند. مهم‌ترین مزیت این الگو توانایی آن در ایجاد یک ذهنیت و زبان مشترک بین افراد در سطوح مختلف سازمانی است به گونه‌ای که می‌توان آن را مانند یک نقشه راه برای ارزش‌آفرینی در نظر گرفت.

ابزار OCAI قدرت پیش‌بینی بالایی دارد و شش عامل مهم که در این ابزار در نظر گرفته شده‌اند مفروضات اساسی (ویژگی‌های غالب، پیوند سازمانی)، الگوهای تعامل (رهبری، مدیریت کارکنان) و جهت سازمانی (تاکید استراتژیک، معیارهای موفقیت) که مبانی فرهنگ را به وجود می‌آورند، شناسایی می‌کنند. این ابزار فرهنگی که در سازمان وجود دارد (وضع موجود) را شناسایی می‌کند که اولین گام در شروع تغییر فرهنگ است و سپس فرهنگی که اعضای سازمان باور دارند (وضع مطلوب) را نیز پیش‌بینی می‌نماید تا با تقاضاهای محیط و فرصت‌هایی که سازمان با آن مواجه است همخوانی داشته باشد و در پیشبرد اهداف سازمان به آن کمک کند.

امروزه تغییر در سازمان‌ها به دلیل میزان و سرعت تغییر در محیط بیرونی، امری فراگیر شده و هیچ سازمانی نمی‌تواند برای مدت طولانی بدون تغییر بماند و به حیات خود ادامه دهد؛ هیچ سازمانی نمی‌تواند ادعا کند وضع کنونی آن نسبت به گذشته هیچ تفاوتی نکرده است؛ بنابراین تعیین راهی برای تغییر اثربخش می‌تواند یکی از ضرورت‌های هر سازمانی باشد. شناسایی عناصر کلیدی فرهنگ سازمانی و تفسیر آنها می‌تواند تغییر و بهبود را تقویت کند و آگاهی از فرهنگ سازمانی باعث می‌شود بتوانیم انطباق بیشتری با تقاضای محیط جهت دستیابی به موفقیت داشته باشیم و عدم آگاهی درست از آن ممکن است باعث شود فرهنگ سدی برای تغییر و پیشرفت باشد. بنابراین با توجه به تاثیرات غیرقابل انکار فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان و افراد، این تحقیق بر آن است تا از طریق تشخیص نظام‌مند فرهنگ بتواند وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و نیز فرهنگ مطلوب را تعیین و فرایندی برای حرکت به سوی آینده طراحی و پیشنهاد نماید تا دانشگاه بتواند در عرصه رقابت با سایر سازمان‌ها، بهبود عملکرد

این نتیجه رسیدند که بین این دو متغیر ارتباط معناداری وجود دارد و از میان فرهنگ‌های مورد بررسی در این مدل، فرهنگ سلسله مراتبی و قبیله‌ای شرایط لازم برای ایجاد مهارت‌ها، توسعه و گسترش شرایط مربوط به میل به پذیرش استفاده از نرم‌افزارهای جدید را فراهم می‌کنند.

بیک و کریستن^۹ (۲۰۱۰) با بررسی فرهنگ سازمانی واحد پرستاران و کیفیت خدمات رسانی به بیماران روانی با ابزار OCAI نشان دادند که از بین فرهنگ‌های چهارگانه در این مدل، فرهنگ قبیله‌ای بهترین فرهنگ در راستای ارائه خدمات با کیفیت بوده و فرهنگ بازار رابطه منفی با ارائه خدمات با کیفیت داشته است.

روش شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، ارزیابی و تشخیص فرهنگ موجود و تعیین فرهنگ مطلوب در دانشگاه آزاد اسلامی اسفراین بود بنابراین این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. در این پژوهش روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی متون و نیز روش میدانی مانند پرسشنامه به کار گرفته شد بنابراین، می‌توان گفت که نوع پژوهش حاضر براساس ماهیت و روش پژوهش، توصیفی و از نوع پیمایشی است.

برای جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد کامرون و کوئین (۲۰۱۱) معروف به OCAI به کار گرفته شد. این پرسشنامه شامل ۲۴ پرسش برای وضع موجود و ۲۴ پرسش برای وضع مطلوب است که هر کدام در ۶ بخش سازماندهی شده است. روایی این پرسشنامه در پژوهش‌های مختلف توسط کارشناسان و متخصصان مورد تایید قرار گرفته است و پایایی آن توسط روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید که برای وضع موجود ۰٫۹۸ و برای وضع مطلوب ۰٫۸۰ به دست آمد.

با توجه به محدود بودن اعضای سازمان و اهمیت تاثیر نظرات افراد در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای و به شیوه در دسترس انجام شد. جامعه آماری کل ۷۳ نفر بود که از کل پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده تعداد ۳۳ پرسشنامه صحیح و کامل پر شده بود و قابل استفاده بود و

دیده نشد. بین نظرات اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی نسبت به عناصر فرهنگ سازمانی به تفکیک مرتبه علمی تفاوت وجود دارد. بین نظرات اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی نسبت به عناصر فرهنگ سازمانی به تفکیک محل اخذ مدرک تحصیلی فقط در مؤلفه نظام پاداش و خود مختاری فردی تفاوت وجود دارد. در سایر مؤلفه‌ها تفاوتی دیده نشد. بین نظرات اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی نسبت به عناصر فرهنگ سازمانی به تفکیک سابقه کار تفاوت وجود دارد.

الوداری (۱۳۹۲) با ارزیابی فرهنگ سازمانی دانشگاه پیام نور از نظر کلیه مدیران دانشگاه در سطوح مختلف سازمانی به این نتیجه رسید 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 و هماهنگی و منسجم، توانمندی فرهنگی در هماهنگی و مشتری‌گرایی را مطلوب و اثربخش ارزیابی می‌نمایند.

شاهبندرزاده و همکاران (۱۳۸۹) به ارزیابی فرهنگ سازمانی در چهار سازمان دولتی (نیروی انتظامی، دانشگاه علوم پزشکی، اداره مالیات و دارایی و کشتی سازی شهید محلاتی) در شهر بوشهر پرداختند که مشخص گردید فرهنگ غالب بر سازمان دارایی سلسله مراتبی، دانشگاه علوم پزشکی قبیله‌ای، کشتی سازی شهید محلاتی قبیله‌ای و نیروی انتظامی سلسله مراتبی بود که براساس هدف پژوهش یعنی مقایسه فرهنگ غالب در نیروی انتظامی با این ادارات، فرهنگ سازمانی نیروی انتظامی مشابه سازمان دارایی و امور مالیاتی بود.

سیمون و وارجس^۷ (۲۰۱۸) به ارزیابی فرهنگ سازمانی در ساخت و ساز براساس مفاهیم ناب با استفاده از ابزار OCAI در هند پرداختند که نتایج نشان داد تفاوت بسیاری بین فرهنگ از نظر کارکنان و مدیران ارشد وجود دارد که ممکن است تهدیدی برای فلسفه تولید ناب باشد.

شی و هوانگ^۸ (۲۰۱۰) با بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و میل به پذیرش استفاده از نرم‌افزارهای جدید به

بعضی از اعضای جامعه آماری نیز به دلایل مختلف از پاسخ‌گویی اجتناب نمودند.

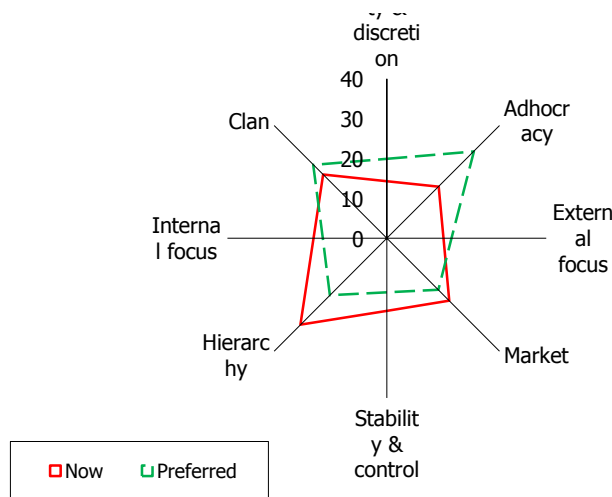
برای بررسی و تفسیر نوع فرهنگ سازمانی ابتدا موارد الف و ب و ج و د برای وضع موجود و وضع مطلوب برای هر یک از افراد جداگانه محاسبه و تقسیم بر ۶ شده، سپس جمع کل اعداد به دست آمده محاسبه و تقسیم بر ۳۳ (تعداد کل نمونه‌ها) شد که اعداد جدول (۱) حاصل گردید.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱- میانگین داده‌ها

میانگین	وضع موجود	وضع مطلوب
الف	۲۱,۲۸۲۸۳	۲۷,۶۶۷۷
ب	۱۸,۱۰۶۰۶	۲۵,۹۴۴۴۴
ج	۲۲,۴۸۴۸۵	۱۹,۰۵۰۵۱
د	۳۰,۴۵۴۵۵	۲۴,۷۲۲۲۲
جمع کل	۹۲,۳۲۲۸	۹۳,۹۳۹۴

با توجه به میانگین‌های به دست آمده نمودارهای وضع موجود و وضع مطلوب برای هر بخش از پرسشنامه به تفکیک در زیر ترسیم گردیده است.



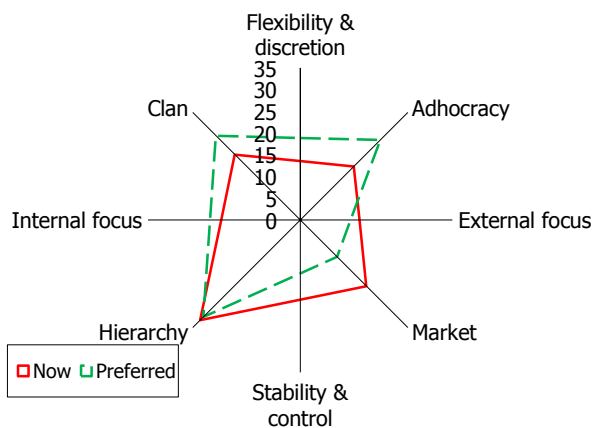
نمودار ۱- مقایسه وضع مطلوب و وضع موجود از نظر ویژگی‌های غالب

است و روش‌های رسمی انجام دادن کار بر کارکنان حاکم است حال آنکه در وضع مطلوب فرهنگ ادوکراسی به بالاترین حد رسیده است و گویای این است که کارکنان معتقدند دانشگاه باید پویا و کارآفرین باشد تا آنها بتوانند با شهامت بیشتری ریسک کنند.

نمودار ۱- مقایسه وضع مطلوب و وضع موجود از نظر ویژگی‌های غالب
مقایسه ویژگی‌های غالب نشان می‌دهد در وضع موجود فرهنگ سازمان به سمت سلسله مراتبی گرایش دارد یعنی دانشگاه مکانی بسیار کنترل شده و به شدت ساختار یافته

۲. مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب از نظر سبک

رهبری سازمان



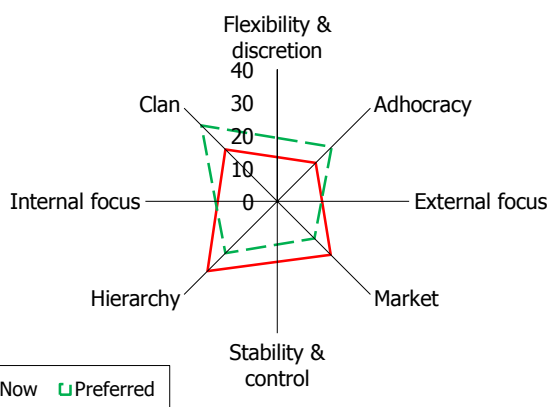
نمودار ۲- مقایسه وضع مطلوب و وضع موجود از نظر سبک رهبری

باشد. نکته جالب توجه اینکه در هر دو وضع فرهنگ امتیاز فرهنگ سلسله مراتبی برابر و ثابت است اما فرهنگ بازار در وضع مطلوب کاهش بسیاری یافته است که نشان می‌دهد پذیرش سبک رهبری که گرایش به فرهنگ سلسله مراتبی دارد، برای کارکنان مقبولیت بیشتری نسبت به سبک رهبری فرهنگ بازار دارد.

۳. مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب از نظر مدیریت

کارکنان

تحلیل آماری داده‌های این بخش نشان می‌دهد فرهنگ سلسله مراتبی دارای بیشترین امتیاز در بخش فرهنگ موجود می‌باشد اما در فرهنگ مطلوب کارکنان خواستار افزایش گرایش فرهنگی به سمت ادهوکراسی و طایفه ای هستند. کارکنان معتقدند سبک رهبری سازمان باید گرایش به فرهنگ خانواده داشته باشد، یعنی مدیریت دانشگاه عموماً الگوی راهنمای کارکنان باشد، امور آنان را تسهیل کند و توجه زیادی نسبت به نیازها و حتی آمال و انتظارات آنان داشته

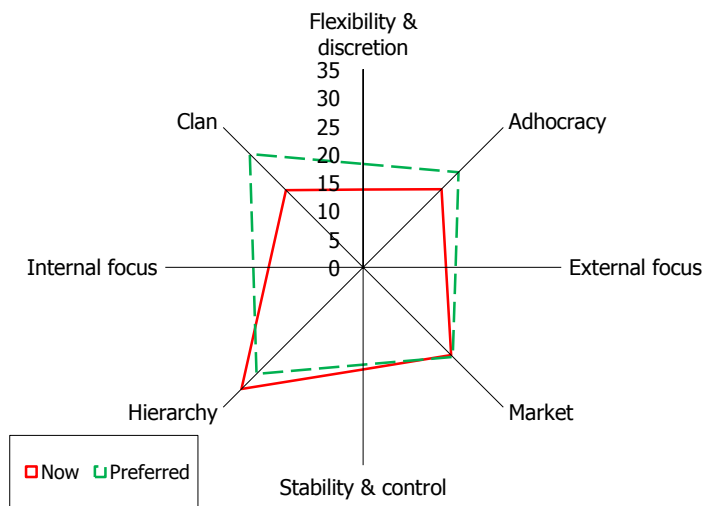


نمودار ۳- مقایسه وضع مطلوب و وضع موجود از نظر مدیریت کارکنان

کارکنان به سمت فرهنگ ادهوکراسی و بیشتر به سمت فرهنگ خانواده یا طایفه‌ای سوق یابد.

اطلاعات آماری این بخش نشان می‌دهد کارکنان معتقدند فرهنگ سلسله مراتبی و بازار باید کاهش یافته و سبک مدیریت

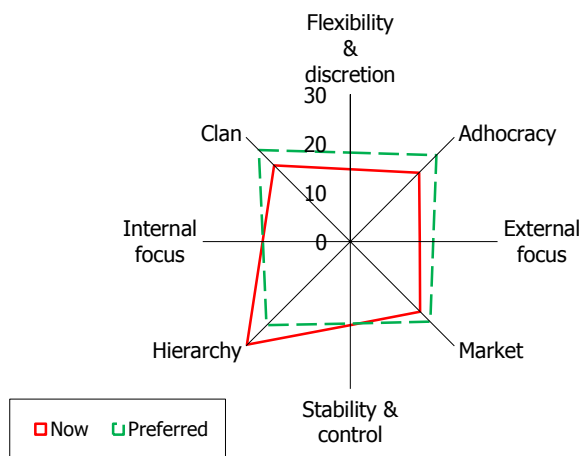
۴. مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب از نظر پیوند سازمانی



نمودار ۴- مقایسه وضع مطلوب و وضع موجود از نظر پیوند سازمانی

در این بخش نیز تمایل به گرایش فرهنگ به سمت فرهنگ طایفه‌ای از نمود بیشتری نسبت به سه نوع دیگر فرهنگ برخوردار است. فرهنگ بازار ثابت و از فرهنگ سلسله مراتبی کاسته شود و فرهنگ مطلوب به سمت ادھوکراسی سوق داده شود.

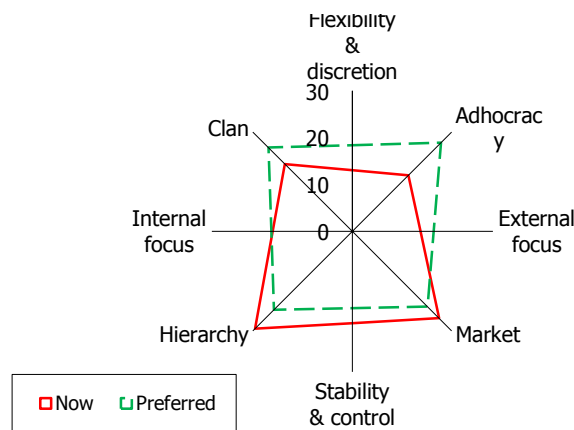
۵. مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب از نظر تاکید استراتژیک



نمودار ۵- مقایسه وضع مطلوب و وضع موجود از نظر تاکید استراتژیک

در این بخش نیز فرهنگ موجود سلسله مراتب نقش پررنگ تری دارد. و نکته جالب این که از نظر پاسخ دهندگان از نظر تاکیدات استراتژیک، فرهنگ مطلوب باید در یک تعادل تقریبی از هر چهار نوع فرهنگ باشد و باید با کاهش گرایش به فرهنگ سلسله مراتبی و افزایش سه نوع دیگر فرهنگ به این تعادل و توازن رسید.

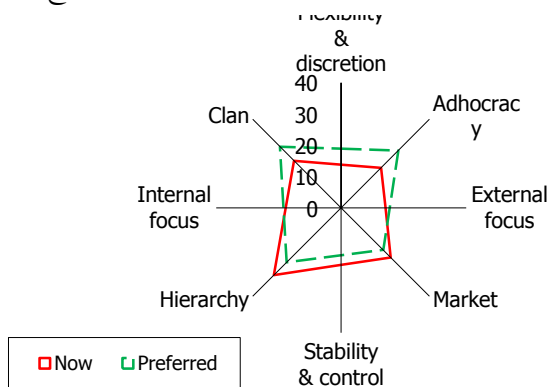
۶. مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب از نظر معیارهای موفقیت



نمودار ۶- مقایسه وضع مطلوب و وضع موجود از نظر معیارهای موفقیت

مقایسه مولفه‌های این بخش نمایانگر گرایش فرهنگ مطلوب به کاهش فرهنگ سلسله مراتب و فرهنگ بازار و در مقابل افزایش گرایش به فرهنگ طایفه ای و فرهنگ ادوکراسی می‌باشد.

مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب به صورت کلی



نمودار ۷- مقایسه وضع مطلوب و وضع موجود

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ عوامل بیشماری را می‌توان معرفی کرد که هر یک به نحوی بر فرهنگ یک جامعه در نتیجه یک سازمان تأثیر می‌گذارد. این عوامل اصلی و عمده عبارتند از: اوضاع اقلیمی، و عوامل تاریخی موقعیت جغرافیایی، مذهب، نظام حاکم بر جامعه (در سطح خرد و کلان) هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند. برای ایجاد تغییر و

بررسی نمودار فرهنگ‌های چهارگانه در وضع موجود و وضع مطلوب نشان داد فرهنگ بازار (ج) و فرهنگ سلسله مراتبی (د) در وضع موجود دارای بالاترین امتیاز می‌باشند و فرهنگ طایفه‌ای (الف) و فرهنگ ادوکراسی (ب) نیز بیشترین امتیاز را در وضع مطلوب کسب نمودند. یافته‌های پژوهش در وضع موجود با نتایج تحقیق زین‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶) و شاهبندرزاده و همکاران (۱۳۸۹) و در وضع مطلوب با نتایج تحقیق بیک و کریتسن (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

پاسخگویی، نظارت بر عملکرد و سنجش نادیده گرفته شود بلکه تنها فشارهای غیرضروری برداشته شود.

پیشنهادات کاربردی

- مدیران از مفهوم فرهنگ سازمانی و نقش آن در رفتار و عملکرد سازمان شناخت بیشتری به دست آورند. زیرا شفاف‌سازی و تشریح اهمیت مولفه‌های فرهنگ سازمانی و تبیین آنها برای همه گروه‌های ذینفع در سازمان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

- آموزش چگونگی شناسایی، معرفی و ترویج نمادها و ارزشهای مثبت فرهنگ سازمانی و شیوه نهادینه سازی آنها در سازمان در اولویت قرار گیرد.

- توجه به کارکنان، تعهد کاری و ارتقای کار گروهی به عنوان معیاری برای موفقیت در سازمان قلمداد گردد.

- برنامه‌های نوین جهت ارزیابی عملکرد کارکنان و بازنگری در آن تدوین گردد.

- ایجاد فضای باز انتقاد در سازمان؛ یکی از بزرگترین مشکلات پیش روی هر سازمانی، ترس افراد از پاسخگویی درست و صحیح و انتقاد سازنده و به موقع است که باعث خودسانسوری می‌شود. اگر فضای انتقاد در سازمان بازتر باشد این ترس و استرس نیز کاهش پیدا کرده و نتایج بهتری برای سازمان به بار می‌آورد.

- مبنای تصمیم‌ها برای آینده سازمان و تصمیماتی که برای کارکنان اهمیت دارد، شفاف سازی شود و رفتار و کردار مدیریت از روندی ثابت و سازگار پیروی نماید تا زمینه ساز ایجاد جو اعتماد متقابل و همدلی بیشتر در سازمان گردد.

- توجه بیشتر و برنامه‌ریزی و فراهم کردن شرایط جهت استفاده و حمایت از ایده‌های کارکنان.

- ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI) مدل مناسبی جهت شناخت و ارزیابی و رتبه‌بندی انواع فرهنگ سازمانی است اما متأسفانه افراد یا با آن آشنایی ندارند یا در حد خیلی کم آشنا هستند که پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات مربوط به فرهنگ سازمانی بیشتر از آن استفاده شود. زیرا لزوم توجه به

تحول بنیادی در سازمان لازم است تغییرات مناسب نیز در فرهنگ سازمان ایجاد شود تا به صورت یک فرهنگ سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید. از این رو مدیران باید فرهنگ موجود در سازمان خود را تجزیه و تحلیل نموده، سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف کنند و فرهنگ و ارزش‌های مناسبی که از اهداف آنها حمایت می‌کند را مشخص و ایجاد نمایند؛ و در زمان لازم جهت حذف یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های موجود سازمان راه‌حل‌های مناسبی را انتخاب نمایند. فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها می‌تواند تغییر و نوآوری را حمایت و یا رد نماید، یا باعث انسجام شود یا دلیل تفرقه گردد، به همین جهت فرهنگ را می‌توان شخصیت یک سازمان نامید. فرهنگ باعث ایجاد مزیت رقابتی در یک سازمان و حفظ و بقای آن سازمان در محیط می‌گردد.

افزایش تاکید بر ربح طایفه‌ای در وضعیت مطلوب به این معنا می‌باشد که حمایت بیشتر و مشارکت کارکنان باید مورد تاکید قرار گرفته، جو مهربانانه‌تری برقرار شود و بر توانمندسازی کارمندان توجه بیشتری گردد. کار تیمی و مشارکت بهبود بخشیده شود، سطوح بالاتر اعتماد نهادینه شده و ارتباط افقی در سازمان بیشتر شود. افزایش تاکید بر فرهنگ ادوکراسی نیز یعنی از نظر اعضا باید پویایی و ریسک‌پذیری هوشمندانه در سازمان تقویت شده و به آینده سازمان توجه بیشتری گردد، برنامه‌های ابتکاری و جسورانه ایجاد و جایگزین‌های خلاقانه پرورش یابد. اما در مقابل افزایش این نوع از فرهنگ‌ها، کاهش دو نوع دیگر را می‌توان این‌گونه تفسیر نمود. کاهش تاکید بر فرهنگ بازار در فرهنگ مطلوب یعنی تمرکز کمتر بر اندازه‌گیری‌ها و شاخص‌های مالی، تمرکز بر اهداف کلیدی باشد، به افراد انگیزه بیشتری داده شود، با نیازهای اعضای سازمان و بازار تطابق ایجاد شود. هم‌چنین کاهش امتیاز فرهنگ سلسله‌مراتبی نیز به این معناست که قوانین و رویه‌ها مورد بررسی مجدد قرار گیرد و آنها که بی‌فایده هستند حذف شوند. گزارش‌ها و کاغذ بازی‌های غیرضروری تقلیل یابند، اما به این معنا نیست که برنامه زمانی،

ابعاد کیفی مسائل در ارزیابی های سازمانی، با بهره گیری از این ابزارها به عنوان روشی نوین حائز اهمیت است.

منابع

- ابزری، مهدی؛ آذربایجانی، کریم؛ پزشکی، سیدامیر حسین (۱۳۸۷). عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان ستادی شرکت فولاد مبارکه، مجله دانش و پژوهش در روانشناسی، شماره ۲، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان.
- الوداری، حسن (۱۳۹۲). ارزیابی فرهنگ سازمانی دانشگاه پیام نور، فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۲، شماره ۱.
- پاکدل، سعید، ابراهیمی، محسن، ارسطو، ایمان (۱۳۹۳). شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مطالعه موردی، مجتمع کارخانه جات آرد شیراز و دادلی (تینا))، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره چهارم.
- خوارزمی، امیدعلی، باخرزی قزالحصار، سیدمحمد، هزاره، وحید (۱۳۹۷). ارزیابی فرهنگ سازمانی در نیروهای ایستگاهی خط ۱ قطار شهری مشهد براساس مدل دنیسون، نشریه پژوهش و برنامه ریزی شهری، سال ۹، شماره پیاپی ۳۳.
- رحیم نیا، فریبرز، علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱.
- زین آبادی، حسن رضا، هداوندی، محمدرضا، ابراهیمی، ایوب، فراهانی، کتابیون، صفی خانی، یحیی (۱۳۹۶). ارزیابی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با چابکی سازمانی جمعیت اهلال احمر در حوادث (مطالعه موردی: ستاد مرکزی)، فصلنامه علمی- پژوهشی امداد و نجات، سال نهم، شماره ۲.
- شاهبندرزاده، حمید، محمدی یگانه، رضا، حسن پور، ندا (۱۳۸۹). ارزیابی فرهنگ سازمانی نیروی انتظامی و مقایسه آن با دانشگاه علوم پزشکی، سازمان دارایی و کشتی سازی: مدل ارزش های رقیب، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره اول، سال سوم.
- عسکری، محبوبه (۱۳۹۶). ارزیابی فرهنگ سازمانی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی استان های اصفهان و چهارمحال و بختیاری، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی صالحان.
- عسگریان، محمد (۱۳۸۸). مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، مرداد و شهریور.
- قاسمی، مجید (۱۳۹۶). رهبری مبتنی بر فرهنگ سازمانی توسعه گرا، نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت (ویژه نامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی)، فروردین و اردیبهشت، شماره ۱۹۰.
- قهرمانی، محمد، فاطمی، ذوالفقار، موسوی، سیدصاحب (۱۳۹۳). تبیین عناصر فرهنگ سازمانی در بین اعضاء هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی تهران، دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره ۷، شماره ۱۳، پاییز و زمستان.
- گله داری، فریبا، باتمانی، فردین (۱۳۹۷). بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی براساس طبقه بندی ریچارد آل. دفت، مجموعه مقالات کنفرانس ملی دستاوردهای نوین جهان در تعلیم و تربیت، روانشناسی، حقوق و مطالعات فرهنگی - اجتماعی، خوی، خردادماه.
- هادیان نسب، علی، ابراهیم پور، مصطفی، نوع پسند اصیل، سیدمحمد (۱۳۹۷). بررسی تاثیر رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان)، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۶، شماره ۱.
- هیکیلی، لقمان (۱۳۹۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و نظام تحول اداری سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی، فصلنامه جهان نوین، سال اول، شماره سوم.
- Beek, A. v & Gerritsen, D (2010). The relationship between organizational culture of nurcing staff and quality of care for residents with dementia. International journal of nursing study.

Overview, Journal of contemporary research in business.

Shih, c.c & Huang, s.j (2010). Exploring the relationship between organizational culture and software process improvement deployment. Information and management.

Simon, S.M and Varghese K (2018). Assessment of Organizational Culture in Construction – A case study approach, In: Proc. 26th Annual Conference of the International. Group for Lean Construction (IGLC), González, V.A. (ed.), Chennai, India.

Wahlow, w, Abdul-Rahman, H & Zakaria, N (2015). The impact of organizational culture on international bidding decisions: Malaysia context, International Journal of Project Management.

Guner, B. D (2001). Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. International business review.

Orlando C. Richard a, A.C (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? Journal of business research.

Shahzad, A. M, Mousa, F. T & Sharfman, M. P (2016). The implications of slack heterogeneity for the slack-resources and corporate social performance relationship, Journal of Business Research.

Shahzad, F, Luqman, R, A, Rashid Khan, A. & Shabbir, L (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An

یادداشت‌ها

¹Competing Values Framework (CVF)

²Clan

³Adhocracy

⁴Market

⁵Hierarchy

¹Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

²S. Manna Simon & Koshy Varghese

³Shih, c.-c., & Huang, s.-j.

⁴Beek, A. v., & Gerritsen, D.