

شناخت بهره‌وری تحقیقات و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن؛

مطالعه موردی: یکی از دانشگاههای مستقر در تهران

دکتر احمدرضا سنجری*

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید ستاری

دکتر محمدرضا بهرنگی

عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی و شناسایی بهره‌وری تحقیقات و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن در یکی از دانشگاههای مستقر در تهران و ارائه راهکارها و مدل مرتبط با مدیریت فرهنگ سازمانی به منظور رفع مشکلات و تنگناها و بهبود و توسعه تحقیقات در این دانشگاه است.

با توجه به ماهیت، اهداف و سوالات ویژه تحقیق، از روش تحقیق مطالعه موردی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق ۱۶۵ نفر اعضای هیئت علمی محقق (استادیار به بالا) بود که در سال ۱۳۸۱-۸۲ به امر پژوهش و آموزش اشتغال داشتند. از میان این جامعه، تعداد ۱۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل شاخصهای بهره‌وری تحقیقات و یک پرسشنامه فرهنگ سازمانی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری شاخصهای بهره‌وری تحقیقات که غالباً به صورت درصد، نسبت و نرخ رشد است، از میانگین هندسی و برای تحلیل داده‌های فرهنگ سازمانی که در مقیاس فاصله‌ای به دست آمد، از آمار استنباطی آزمون معنی‌داری t برای محاسبه تفاوت میانگینها در دو جامعه همگون (وابسته) با درجه آزادی $df=99$ و سطح معنی‌داری $\alpha=0.05$ استفاده شد. نتایج پژوهش بیانگر آن است که شاخصهای بهره‌وری تحقیقات در دانشگاه مورد مطالعه شامل بهره‌وری

پژوهشگران، بهره‌وری علمی (تولید دانش) و بهره‌وری اعتبارات پژوهشی چندان مطلوب نیست. میانگین عددی شاخصهای دهگانه فرهنگ سازمانی مشتمل بر خلاقیت، ریسک‌پذیری، سبک‌رهبی، حمایت مدیریت، یکپارچگی و هماهنگی، کنترل، هویت سازمانی، نظام پاداشها، سازش با پدیده تعارض و الگوی ارتباطات در مقیاس لیکرت کمتر از ۳ و میان فرهنگ سازمانی ضعیف حاکم بر تحقیقات این دانشگاه است. همچنین، فرهنگ سازمانی تحقیقات در وضعیت موجود هر یک از دانشکده‌های علوم تربیتی و روانشناسی، شیمی، علوم پایه، تربیت بدنی، ادبیات و علوم انسانی، ریاضی و کامپیوتر با فرهنگ سازمانی در وضعیت مطلوب در همان دانشکده‌ها متفاوت و این تفاوت معنی‌دار است. این امر حکایت از شکاف و فاصله میان فرهنگ سازمانی موجود و فرهنگ سازمانی مطلوب تحقیقات دانشگاه دارد. ضمن اینکه بین نظرهای اعضای هیئت علمی (استادیار به بالا) دانشکده‌ها در خصوص معنی‌داری شاخصهای فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب تحقیقات، همپوشی و همبستگی مثبت وجود داشته است.

کلید واژگان: بهره‌وری، تحقیقات، فرهنگ سازمانی، روندیابی و دانشگاه.

مقدمه

موضوع پژوهش و اجرای آن در دنیای امروز به صورت مسئله‌ای مهم و اساسی مطرح است و با آنچه در قرن و دهه‌های گذشته مدنظر بوده، به کلی متفاوت است. اگر در قرن بیستم، آموزش موضوع اصلی بود، در قرن بیست و یکم موضوع اصلی پژوهش است. با پژوهش، علم و فناوری گسترش می‌یابد و این دو منشأ قدرت و ثروت‌اند. از طریق علم و فناوری مزیت‌های جدید ایجاد می‌شود و ثروت و رفاه به ارمغان می‌آید (مایور، ۱۳۷۷).

مسئولیت توسعه تحقیقات و تولید دانش برعهده دانشگاهها و مؤسسات تحقیقاتی است که با توجه به امکانات، توانایی‌ها و تجارب علمی انتظار می‌رود که آنها این رسالت را به بهترین نحو به انجام برسانند و نقشهای متعدد خود را

* پست الکترونیکی: Arsk33@yahoo.com

در پاسخگویی به مسئولیتهای ماهوی و اجتماعی خویش ایفا کنند. در این خصوص، دانشگاهها باید پژوهش را همانند آموزش جزء لاینفک فرهنگ خود درآورند و بتوانند عالمانه‌تر، عقلانی‌تر و با بهرهوری بیشتر امور را هدایت کنند و از بن‌بستهای آموزشی رها شوند.

برنامه‌ریزی‌ها و نتایج ارزیابی‌های مؤسسات آموزش عالی و به ویژه دانشگاهها در جهان نشان می‌دهد که برخی از این دانشگاهها و کالجها نظیر پی‌بادی^۱ با ساختارهای غیرمتمرکز و فرهنگ‌سازمانی قوی خود و با تهیه و تدوین برنامه‌های علمی- تخصصی و تحقیقاتی، شرایط و فرصتهای زیادی را برای دانشجویان و نیز اعضای هیئت‌علمی خود فراهم کرده و ضمن ایجاد نگرشهای مطلوب در آنها، سطح تعهد و رضایت شغلی آنان و بهرهوری تحقیقات و دانشگاه را افزایش داده‌اند. یا اینکه در دانشگاه پنسیلوانیا این مسئله آنقدر برانگیزاننده بوده است که تعدادی از اعضای هیئت‌علمی این مرکز مسئولیت تحقیق و طراحی برنامه‌های استراتژیک دانشگاه را پذیرفته و به تصویب رسانده‌اند که هم اینک این برنامه‌ها در صفحه وب این مؤسسه آموزش عالی به تفصیل ارائه و اجرا می‌شود (Knapp, 2003).

دانشگاه مورد مطالعه در این تحقیق که رسالت آموزش و تربیت مدیران و کارشناسان را برای مدیریت و راهبری زمینه‌های مختلف علوم و فنون و انجام دادن تحقیقات در مسائل مختلف آموزشی و تخصصی برحسب نیازهای علمی، اجتماعی و اقتصادی کشور را برعهده دارد، باید از فرهنگ سازمانی قوی و مطلوب برخوردار باشد تا بتواند بهرهوری تحقیقات و دانشگاه را افزایش دهد.

در این خصوص، خلاصه پژوهش انجام شده با مد نظر قراردادن شاخصهای بهرهوری تحقیقات و با استفاده از روش مطالعه موردی^۲ به بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی حاکم بر آن می‌پردازد تا از منظر نتایج و یافته‌ها بتواند به شناخت نقاط ضعف، قوت، نارسایی‌ها و راهکارهای مناسب دست یابد.

پیشینه تحقیق

تحقیق دیدن چیزی است که دیگران نمی‌توانند ببینند و اندیشیدن درباره چیزی است که دیگران نمی‌توانند ببینند. این امر نیازمند دیدی عمیق و موشکافانه است که تنها از طریق کنش و واکنشهای علمی - پژوهشی در شرایط محیطی مناسب توسط دانشگاهیان و نخبگان جامعه میسر می‌شود (مایور، ۱۳۷۸).

روند شکل‌گیری تحقیقات در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که نهادینه شدن تحقیقات علمی از قرن نوزدهم شروع و در اواسط قرن بیستم از زیر سیطره حکومت‌های مرکزی خارج شده و در اختیار مؤسسات علمی - پژوهشی و دانشگاهها قرار گرفته است (Altbach, 1999). مؤسسات آموزش عالی و دانشگاهها نیز در ادامه بر ضرورت اصلاح و تغییر سازوکارهای تحقیقاتی، فنون و شیوه‌های مدیریت تحقیقات با گرایش به سوی خودگردانی و پاسخگویی تأکید دارند و به دنبال افزایش بهرهوری تحقیقات هستند.

عوامل فرایندی و دروندادی بسیاری در بهرهوری تحقیقات دانشگاهها مؤثرند، از جمله برنامه‌ریزی راهبردی، وجود ساختارها، روشها، دستورالعملها، سازماندهی، استفاده از تجهیزات، تکنولوژی، امکانات کالبدی و مالی، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی (طیبی، ۱۳۷۶) که از میان این عوامل، فرهنگ سازمانی می‌تواند منابع انسانی را کارآمدتر و ارزشمندتر در راستای هم‌افزایی عوامل در تحقق اهداف عالی دانشگاهها همسو کند و بهرهوری را افزایش دهد.

یافته‌های تحقیقاتی بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی از یک سو بر طراحی ساختار و نظامهای سازمانی، هدفگذاری، تعیین استراتژی‌ها، تدوین و اجرای سیاستها و برنامه‌ریزی و نیز برنگرش، رفتار فردی، ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی و الگوهای ارتباطی تأثیر می‌گذارد (Dessler, 1986). در عین حال، مشیکی (۱۳۷۴) و احمدپور (۱۳۷۶) بهرهوری به عنوان رویکردی جامع را اساساً یک فرهنگ و نگرش نظام‌گرا و یک کل از همه اجزا که محوریت آن نیروی انسانی است، می‌دانند که مجموعه‌ای از ارزشها، رفتار، علاقه و توان افراد را شامل می‌شود. فرهنگ سازمانی حاکم بر بهرهوری عمدتاً به این مسئله می‌پردازد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان چگونه است و آیا مدیریت سازمان امروز عقاید و افکار نو را به اعضا می‌دهد؟ آیا معیار انتخاب و به کارگیری اعضا در مشاغل براساس شایستگی و صلاحیتهاست یا اینکه معیار صرفاً رابطه و داشتن اطلاعات خاص است؟ آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد و سازمان بین کسی که کار می‌کند و کسی که کار نمی‌کند تفاوت قابل می‌شود؟ میزان مشارکت در سازمان چقدر است؟ مدیران ارشد تاچه میزان شرایط و محیط را برای انجام دادن کار، جذاب و بهرهور ساخته‌اند (طاهری، ۱۳۷۸).

تعمق بیشتر در مطالعات و بررسی‌های انجام گرفته نشان می‌دهد که ثمره یک فرهنگ سازمانی قوی، رضایت شغلی و عملکرد مطلوب و اثربخشی بالا خواهد بود. در این خصوص، استفن رابینز ضمن اینکه معتقد است فرهنگ سازمانی قوی نوعی ثبات رفتاری ایجاد می‌کند، لیکن خود ابزار قدرتمندی در سازمان به‌جای قوانین و مقررات رسمی و پیچیده است و اثربخشی را ارتقا می‌دهد (Robbins, 1991). همچنین، نتایج تحقیقات رابینز (۱۳۸۰)، شریدان (Sheridan, 1992) و شیخ‌پور (۱۳۷۹) حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد رابطه‌ای بسیار قوی

1. Peabody
2. Case Study

وجود دارد. جهانگیری (۱۳۷۸) نیز در زمینه تلقی فرهنگ سازمانی به عنوان بستر حرکتیهای بهره‌وری بر این باور است که اگرچه فرهنگ سازمانی از جانب مدیریتهای نادیده یا دست کم گرفته می‌شود، ولی ابزار قدرتمند و چاره ساز در خدمت بهبود فضا و شرایط عملکرد اعضا و سازمان است. همچنین، یافته‌های تحقیق نگرش‌سنجی زارعی‌متین (۱۳۷۴) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی متناسب با وضعیت محیطی که الگوهای رفتاری مطلوب را توسعه می‌دهد، در افزایش بهره‌وری مؤثر است؛ یعنی اگر ویژگی‌های فرهنگی، اهداف، استراتژی‌ها، سبک‌های رهبری، نظام‌های سازمانی و شرایط محیطی با هم منطبق باشند، در این صورت فرهنگ سازمانی قوی بهره‌وری را افزایش می‌دهد. جورنافت و اسمارت نیز در ارتباط با اهمیت فرهنگ سازمانی و ارتقای اثربخشی سازمانی بر اساس پاسخ‌های دریافت شده از ۳۴۰۰ نفر از اعضای هیئت علمی شاغل در ۳۳۴ کالج و دانشگاه نتیجه‌گیری می‌کنند که رسالت و فرهنگ سازمانی دانشگاهها در اثربخشی آنها بسیار تأثیرگذار است (Jortoft & Smart, 1994). یافته‌های تحقیق آراسته (۱۳۸۰) نشان داده است که فرهنگ فردگرایی، باور نداشتن عقاید و استقلال حرفه‌ای اعضای هیئت علمی و موضوع مشارکت محققان و عدم کارایی بخش اداری [به عنوان نیروهای حمایتی] باعث کاهش فعالیت‌های پژوهشی و جامعه دانشگاهی می‌شوند. ضمن اینکه ایجاد فرهنگ سازمانی قوی، مثبت و در خدمت گرفتن آن از جمله اموری است که فقط در حوزه مسئولیت مدیریت ارشد سازمان است.

مسئله مورد پژوهش

مسئله کارایی و اثربخشی تولید دانش؛ یعنی بهره‌وری تحقیقات از جمله مشکلات دانشگاههاست. اینکه دانشگاهها تا چه اندازه می‌توانند روند تولید علم و دانش را تسهیل کنند، بر مشکلات فایز آیند و روند بهره‌وری تحقیقات را افزایش دهند، نیاز به بررسی‌های دقیق‌تری دارد.

عواملی چون کمبود تعداد پژوهشگران، کمبود منابع مالی و عدم تخصیص و توزیع مناسب اعتبارات لازم به پژوهش‌های دانشگاهی، کم‌انگیزه بودن اعضای هیئت علمی و ... و به ویژه فرهنگ سازمانی ضعیف که شور و شوق لازم برای انجام دادن تحقیق و تولید علم را فراهم نمی‌آورد، از جمله متغیرها هستند که با کم‌رنگ شدن نقش تحقیق و کارآمدی آن در دانشگاه‌های ایران مرتبط‌اند. همچنین، بررسی‌ها نشان می‌دهد که همبستگی فرهنگ سازمانی قوی با بهره‌وری تحقیقات نتایج و آثار مهمی برای رهبران دانشگاهی در بردارد. انگیزه و علاقه اعضای هیئت علمی، مشارکت در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، برداشت محققان از جو همکاری، احساس تعهد به اهداف و تعلق به گروه و دانشگاه، رضایت از نظام پرداختها، استقلال حرفه‌ای و آزادی عمل اعضای هیئت علمی که از جمله زیرمجموعه شاخص‌های فرهنگ سازمانی هستند، تأثیر حایز اهمیتی بر فعال شدن محققان و بهره‌وری دارند. دانشگاه‌هایی که از نظر تحقیق فعال هستند، فرهنگ سازمانی قوی دارند و از اعضای هیئت علمی در جهت تدوین حوزه‌های تحقیق حمایت می‌کنند و متناسب با حجم و اندازه سازمان خود، کارهای علمی و انتشاراتی بیشتری تولید می‌کنند (رمزدن، ۲۰۰۰).

اگر فرهنگ سازمانی که مبتنی بر باورها، اعتقادات، ارزشها، نگرشها و استنباط مشترک درباره ابعاد سازمان است (رابینز، ۱۳۸۱) خوب شناخته و ریشه‌یابی شود، مهم‌ترین عامل در همسوس کردن اعضای هیئت علمی، مدیران، مسئولان و کارکنان دانشگاهی برای بهره‌گیری از عوامل سازمانی و منابع مختلف در انجام یافتن تحقیقات به صورت کارآمد و مولد خواهد بود. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که بهترین سازوکار شناسایی فرهنگ سازمانی حاکم بر تحقیقات دانشگاهها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی است و اعضای هیئت علمی بهترین منبع شناسایی فرهنگ سازمانی دانشگاه محسوب می‌شوند که نوع نگرش و رفتار پژوهشی آنها در چگونگی بهره‌وری تحقیقات مؤثر است (سانیل، ۱۳۷۹).

دانشگاه مورد مطالعه به عنوان یک سیستم اجتماعی از زیرمجموعه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بر اساس رسالت آموزشی - تحقیقاتی خود دارای فرهنگ سازمانی ویژه‌ای است که آن را از سایر دانشگاهها متفاوت می‌سازد. برای شناخت فرهنگ سازمانی تحقیقات در این دانشگاه سؤال اساسی این است که «فرهنگ سازمانی حاکم بر تحقیقات و بهره‌وری پژوهشی در این دانشگاه چگونه است؟» با اجرای این تحقیق، پژوهشگر انتظار داشته است فرهنگ سازمانی موجود و حاکم بر تحقیقات هر یک از دانشکده‌ها و دانشگاه مورد شناسایی قرارگیرد تا از طریق کشف میزان ضعف یا قدرت احتمالی این فرهنگ، راهکارهایی برای رسیدن به فرهنگ سازمانی مطلوب برای بهبود بهره‌وری پژوهش در دانشگاه مورد مطالعه ارائه دهد.

اهداف و سوالات پژوهش

هدف اساسی این پژوهش شناسایی روند بهره‌وری پژوهش و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن در یکی از دانشگاه‌های مستقر در تهران بوده است. علاوه بر آن، این اهداف ویژه نیز مدنظر بوده است:

۱. شناسایی مشکلات و موانع، نقاط ضعف و قدرت دانشگاه در ابعاد تحقیقات؛
۲. مشخص کردن میزان اشتراك باورهای فرهنگی حاکم بر اعضای هیئت علمی محقق دانشگاه؛
۳. شناخت فرهنگ سازمانی مطلوب و تعیین خلأها و شکاف‌های فرهنگ سازمانی موجود (حاکم)؛
۴. ارائه راهکارهای مرتبط با فرهنگ سازمانی مطلوب برای بهبود روند شاخص‌های بهره‌وری تحقیقات در دانشگاه.

سوالات پژوهشی مترتب بر اهداف پیشگفته عبارت بودند از :

۱. شاخصهای بهر موری تحقیقات در دانشگاه مورد مطالعه از چه روندی (مثبت یا منفی) برخوردار است؟
۲. فرهنگ سازمانی حاکم بر تحقیقات در این دانشگاه چگونه است؟
۳. آیا از نظر اعضای هیئت علمی [۱] بین فرهنگهای سازمانی موجود و مطلوب تحقیقات در هر یک از دانشکدهها تفاوت معنی داری وجود دارد؟
۴. آیا از نظر اعضای هیئت علمی بین فرهنگ سازمانی موجود و فرهنگ سازمانی مطلوب در این دانشگاه تفاوت معنی داری وجود دارد؟

روش پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش بررسی روند شاخصهای متعدد بهر موری و نیز مقایسه نظرهای اعضای هیئت علمی درباره فرهنگ سازمانی حاکم بر آن در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در یک واحد دانشگاهی بود، بنابراین با توجه به ماهیت موضوع، اهداف، سوالات ویژه تحقیق و شرایط خاص دانشگاه مورد نظر، مطالعه موردی در این دانشگاه برگزیده شد (نادری، ۱۳۷۸). شایان ذکر است که با انتخاب پژوهش موردی، محقق به دنبال درک عمیق تری از مورد فرهنگ سازمانی حاکم بر تحقیقات دانشگاه و یگانه بودن و پیچیدگی آن و تعامل مورد با بافت تحقیقاتی دانشگاه مورد مطالعه بوده است. در این نوع پژوهش، محقق به شرح جزئیات می پردازد، نه تعمیم آن (Stake, 1999).

جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۶۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه (استادیار به بالا) است که در سال تحصیلی ۸۲ - ۸۱ به امر آموزش و پژوهش در بخش تحصیلات تکمیلی و تحقیقات دانشگاه اشتغال داشتند. همچنین، اسناد و مدارک، کارنامههای پژوهشی، سوابق اداری - مالی، فرمها، نشریات، بخشنامهها و پروندههای پژوهشی مرتبط با وضعیت تحقیقات این دانشگاه نیز در جامعه آماری تحقیق قرار گرفتند. حجم نمونه تحقیق با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (Krejcie & Morgan, 1970) بین ۱۱۶ - ۱۱۳ نفر تعیین شد. این تعداد بر اساس اهداف تحقیق، حجم جامعه مادر، درصد خطا پذیري در نتایج، میزان روابی و پایایی ابزارهای اندازه گیری و اینکه در تحقیقات توصیفی، تداومی، مقطعی و نیز موردی باید حداقل یکصد نفر در گروه اصلی باشند تا بتوان پاسخها و ویژگی آنان را بررسی کرد (نادری، ۱۳۷۸)، مناسب تشخیص داده شد. روش نمونه گیری در این تحقیق، نمونه گیری تصادفی طبقه ای^۲ بوده است که بر اساس طبقات [دانشکدهها و مراتب استادیاری، دانشیاری و استادی] و نسبت محاسبه شده از هر یک از طبقات متناسب با جامعه آماری، تعداد نمونه هر یک از دانشکدهها معین شد (بازرگان، سرمد و حجازی، ۱۳۸۱). شایان ذکر است که تعداد نمونهها ۷۰ درصد جامعه را تشکیل داده و میزان پرسشنامه های بازگشتی نسبت به نمونه تحقیق حدود ۸۷ درصد است.

ابزار گردآوری اطلاعات

به منظور گردآوری اطلاعات برای پاسخگویی به سوالات ویژه تحقیق از دو سازوکار شاخصهای بهر موری تحقیقات و پرسشنامه فرهنگ سازمانی استفاده شد:

شاخصهای بهره وری تحقیقات

الف. شاخص بهر موری نیروی انسانی شامل نسبت محقق به اعضای هیئت علمی، نسبت محقق به دانشجویان تحصیلات تکمیلی و نسبت محقق به گروههای پژوهشی.

ب. شاخص بهر موری علمی (تولید دانش) شامل نسبت تعداد مقاله به تعداد اعضای هیئت علمی، نسبت تعداد کتاب تألیفی یا ترجمه ای به تعداد هیئت علمی، نسبت تعداد طرحهای تحقیقاتی به تعداد هیئت علمی، نسبت تعداد فرصت های مطالعاتی به تعداد هیئت علمی و نسبت تعداد پایان نامه های تکمیل شده به تعداد عضو هیئت علمی.

ج. شاخص بهر موری مالی تحقیق شامل نسبت بودجه تحقیقاتی به کل اعتبارات، نسبت بودجه پژوهشی به تعداد هیئت علمی، نسبت بودجه تألیف و ترجمه به بودجه پژوهشی، بودجه پژوهشی به ازای هر طرح پژوهشی و نسبت هزینه سمینارها و کنفرانسها به بودجه پژوهشی.

برای اندازه گیری شاخصهای بهر موری بیش از یکصد سند مدرک، صورت جلسه، گزارش تحقیقاتی، آموزشی، مالی - اداری مربوط به تحقیقات دانشگاه مورد مطالعه به صورت مشروط با رعایت ملاحظات اخلاقی در دسترس محقق قرار گرفت.

پرسشنامه فرهنگ سازمانی شامل ۳۹ سؤال بسته - پاسخ و یک سؤال باز - پاسخ به همراه تعدادی سؤال جمعیتی شناختی برای معلوم ساختن ویژگی‌های فردی و نمونه آماری تحقیق بود. سؤالات متن پرسشنامه بر اساس سؤالات ویژه تحقیق و مبتنی بر شاخصهای دهگانه فرهنگ سازمانی از نظر استقن رابینز تنظیم شده بود و دو وضعیت موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی تحقیقات دانشگاه را در نظر می‌گرفت. شاخصهای دهگانه فرهنگ سازمانی عبارت بودند از: خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری، سبک رهبری، حمایت مدیریت، یکپارچگی و هماهنگی، کنترل، هویت سازمانی، نظام پاداشها، سازش با پدیده تعارض و الگوی ارتباطی.

این پرسشنامه پس از تدوین و اعمال اصلاحات لازم به تعداد ۳۰ نفر از صاحبانظران و اعضای هیئت علمی دانشگاه برای نظرخواهی تکثیر و میان آنان توزیع شد. پس از جمع‌آوری به منظور تعیین پایایی و قابلیت اعتماد (آلفای کرونباخ) سؤالات پرسشنامه فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب، عملیات محاسباتی انجام شد که این میزان با استفاده از نرم افزار SPSS برای وضعیت موجود $r = 0.87$ و برای وضعیت مطلوب $r = 0.97$ برآورد شد و نشان‌دهنده آن بود که ابزار اندازه‌گیری اطلاعات در این تحقیق از اعتماد و پایایی کافی برخوردار است.

روشهای آماری تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل یافته‌های محاسباتی شاخصهای بهره‌وری تحقیقات شامل بهره‌وری نیروی انسانی محقق، بهره‌وری علمی (تولید دانش) و بهره‌وری مالی (اعتبارات تحقیق) و نسبت‌های زیرمجموعه آنها در هر یک از دانشکده‌ها و دانشگاه مورد مطالعه که اکثر آن به صورت درصد، نسبت و نرخ رشد بودند، از میانگین هندسی (μ_G) استفاده شد.

برای تحلیل آماری سؤالات ۳۹ گانه فرهنگ سازمانی حاکم بر تحقیقات دانشگاه در دو وضعیت موجود و مطلوب از آزمون t برای اندازه‌گیری میزان تفاوت میانگینهای شاخصهای فرهنگ سازمانی با سطح معنی داری و درجه آزادی $df = n-1$ و $\alpha = 0.05$ استفاده شد.

یافته‌ها و نتایج پژوهش

به دلیل تنوع اطلاعات و وسعت پارامترهای دانشگاه مورد مطالعه، درج همه یافته‌های تحقیق در چنین مقاله‌ای نمی‌گنجد و تنها با رعایت اختصار، نتایج و یافته‌های اساسی پژوهش به شرح زیر دسته‌بندی می‌شود:

یافته‌های جمعیت شناختی اعضای هیئت علمی (استادیار به بالا) به‌عنوان مهم‌ترین عناصر مؤثر در بهره‌وری تحقیقات بیانگر آن است که از مجموع یکصد نفر عضو هیئت علمی شرکت کننده در نمونه تحقیق، ۱۸ درصد زن و ۸۲ درصد مرد هستند. همچنین، آمار و ارقام محاسبه شده نشان می‌دهد که از مجموع ۳۰ نفر عضو هیئت علمی با مرتبه استادی ۱۳ درصد زن و ۸۷ درصد مرد هستند. این نسبت در مورد مجموعه ۲۵ نفری اعضای هیئت علمی با مرتبه دانشجویی برابر با ۲۴ درصد زن و ۷۶ درصد مرد است، در حالی که از مجموع ۴۵ نفر عضو هیئت علمی استادیار ۱۸ درصد زن و ۷۲ درصد مرد هستند. ترکیب سنی اعضای هیئت علمی (استادیار به بالا) شرکت کننده در نمونه تحقیق مبین این مطلب است که ۱۷ درصد در طیف سنی ۳۹-۳۵ سال، ۲۰ درصد در طیف سنی ۴۴-۴۰ سال، ۱۰ درصد در طیف سنی ۴۹-۴۵ سال و ۵۳ درصد در طیف سنی ۵۰ سال به بالا قرار دارند. همچنین، از مجموع یکصد نفر اعضای هیئت علمی مذکور، ۳۶ درصد مدرک خود را از کشور ایران، ۲۶ درصد از کشور انگلستان، ۱۸ درصد از کشور آمریکا، ۷ درصد از کشور فرانسه، ۴ درصد از کشور هندوستان، ۳ درصد از کشور روسیه و ۲ درصد از کشورهای استرالیا و کانادا و ۱ درصد نیز از کشورهای جمهوری چک و آلمان دریافت داشته‌اند [به عبارت دیگر، ۶۴ درصد از اعضای هیئت علمی شرکت کننده در این تحقیق مدارک دکتری خود را از کشورهای خارجی دریافت کرده‌اند]. از مجموع یکصد نفر عضو هیئت علمی استادیار به بالا ۲۲ درصد دارای سابقه تدریس ۲۰ تا ۲۴ سال هستند. ۱۶ درصد دارای سابقه تدریس ۲۵ تا ۲۹ سال و ۱۶ درصد نیز سابقه تدریس بالای ۳۰ سال دارند، لذا ۵۴ درصد از اعضای هیئت علمی یاد شده بیش از ۲۰ سال سابقه تدریس دارند که مؤید با سابقه بودن اعضا در کار آموزش است. از مجموع یکصد نفر از اعضای هیئت علمی مذکور ۶۱ درصد ۴ تا ۶ عنوان درسی، ۲۱ درصد ۳ تا ۳ عنوان درسی و ۱۸ درصد بیش از ۶ عنوان درسی را در دانشگاه در طول ترم تحصیلی تدریس می‌کنند [مجموعاً حدود ۸۰ درصد بیش از ۴ ساعت در هفته در دیگر دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی تدریس می‌کنند، در حالی که ۱۸ درصد بین ۲ تا ۵ ساعت، ۹ درصد بین ۱۰ تا ۱۲ ساعت و ۶ درصد بیش از ۱۲ ساعت در سایر دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی تدریس می‌کنند، ضمن اینکه ۳۴ درصد نیز اظهار داشته‌اند که در هیچ مؤسسه آموزش عالی یا دانشگاه دولتی و غیر دولتی غیر از دانشگاه مورد مطالعه تدریس نمی‌کنند. اما آنچه حایز اهمیت است و یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد، آن است که ۴ درصد از اعضای هیئت علمی دانشگاه شرکت کننده در این پژوهش حداکثر ۵ تا ۶ ساعت در هفته را به تحقیق اختصاص داده‌اند، ۱۸ درصد بین ۳ تا ۴ ساعت و ۶۶ درصد هم ۲ تا ۲ ساعت در هفته در حوزه‌های مربوط تحقیق می‌کنند، در حالی که ۱۲ درصد از این اعضا اصلاً تحقیق نمی‌کنند. مقایسه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی این

یکصد نفر عضو هیئت علمی استادیار به بالا بیانگر آن است که ۷۸ درصد از آنان که ۱۰ تا ۱۲ ساعت در هفته را در دانشگاه مورد مطالعه و ۶۶ درصد آنها بین ۲ تا ۱۲ ساعت در هفته را در دیگر دانشگاهها یا مؤسسات آموزشی عالی به تدریس اشتغال دارند، جمعاً ۷۸ درصد از این افراد فقط ۱ تا ۲ ساعت صرف پژوهش کرده، یا حتی اصلاً زمانی را صرف تحقیق نکرده‌اند. برپایه این یافته‌ها، ۱۶ درصد از اعضای هیئت علمی یکصد نفری شرکت کننده در تحقیق در طول پنج سال گذشته (۸۲ - ۱۳۷۷) بیش از ۱۰ پایان نامه، ۲۰ درصد بین ۶ تا ۹ پایان نامه، ۴۰ درصد بین ۳ تا ۵ پایان نامه را راهنمایی کرده یا مشاور آن بوده‌اند، در حالی که ۴ درصد نیز اصلاً هدایت یا مشاوره پایان نامه‌ای را برعهده نداشته‌اند. همین یافته‌ها نشان می‌دهد که ۴۹ درصد از اعضای هیئت علمی طی پنج سال گذشته فقط مجری ۱ تا ۲ طرح تحقیقاتی بوده‌اند، در حالی که ۱۳ درصد از آنها اجرای ۳ تا ۴ طرح تحقیقاتی و ۸ درصد نیز اجرای بیش از ۵ طرح تحقیقاتی را برعهده داشته و ۳۰ درصد نیز اصلاً مجری هیچ طرح تحقیقاتی نبوده‌اند. از یافته‌های دیگر جمعیت شناختی این تحقیق چنین بر می‌آید که ۴۴ درصد از اعضای هیئت علمی طی ۵ سال گذشته فقط ۱ تا ۲ مورد، ۲۴ درصد ۳ تا ۴ مورد و فقط ۴ درصد بیش از ۵ مورد تألیف یا ترجمه مقاله داشته‌اند، ضمن اینکه ۲۰ درصد این اعضا طی پنج سال گذشته (۸۲ - ۱۳۷۷) فقط یک مورد، ۸ درصد ۲ مورد و ۹ درصد بیش از ۳ مورد کتاب تألیف یا ترجمه کرده‌اند. این در حالی است که ۶۳ درصد از آنان هیچ کتابی را تألیف، تدوین یا ترجمه نکرده‌اند.

یافته‌های شاخصهای بهره‌وری

با مراجعه به آمار و ارقام موجود در بخشهای مختلف معاونت آموزشی، معاونت پژوهشی، معاونت اداری - مالی و دانشکده‌ها در ۵ سال گذشته (۸۱ - ۱۳۷۷)، داده‌های مورد نیاز (نیروی انسانی محقق، طرحهای تحقیقاتی، بودجه و اعتبارات، کتب و مقالات، فرصتهای مطالعاتی، پایان نامه‌ها، دانشجویان تحصیلات تکمیلی و ...) برای محاسبه شاخصهای بهره‌وری تحقیقات فراهم و سپس روندیابی رشد بهره‌وری با استفاده از میانگین هندسی امکان پذیر شد که خلاصه آن در جدول ۱ درج شده است.

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، روند رشد بهره‌وری نیروی انسانی شامل نسبت تعداد هیئت علمی استادیار به بالا به کل اعضای هیئت علمی دانشگاه، نسبت این محققان به دانشجویان تحصیلات تکمیلی و نسبت هیئت علمی محقق به گروههای پژوهشی آموزشی برخی مثبت و برخی منفی و میانگین نرخ رشد بهره‌وری نیروی انسانی تحقیقات دانشگاه مورد مطالعه ۰/۰۴ - است.

روند بهره‌وری علمی (تولید دانش) مشتمل بر نسبتهای تعداد مقاله به هیئت علمی، تعداد کتب تألیفی و ترجمه‌ای به هیئت علمی، تعداد طرحهای تحقیقاتی به هیئت علمی، تعداد فرصتهای مطالعاتی به هیئت علمی و نسبت پایان نامه‌های خاتمه یافته به هیئت علمی نیز منفی است و میانگین هندسی روند رشد منفی ۰/۳۳ - را نشان می‌دهد.

جدول ۱- وضعیت روند شاخصهای بهره‌وری کلی تحقیقات دانشگاه مورد مطالعه طی سالهای (۸۱-۱۳۷۷)

رشد بهره‌وری	درصد رشد				۳۸۱	۱۳۸۰	۱۳۷۹	۱۳۷۸	۱۳۷۷	سال بررسی	
	۷۸ به ۷۷	۷۹ به ۷۸	۸۰ به ۷۹	۸۱ به ۸۰						شاخص اصلی	شاخص فرعی
۰/۰۴	۰/۲۳	۰/۱۵	۰/۰۵	۰/۲۲	۱/۳۵	۱/۳۹	۱/۸۰	۲/۷۷	۲/۶۲	محقق علمی به	نیروی بهره‌وری انسانی
-۰/۰۴	۰/۱	-۰/۲۳	-۰/۰۶	۰/۲۴	۴/۶۱	۳/۵	۴/۳۲	۳/۳۲	۴	محقق به دانشجویی تکمیلی	
-۰/۰۴	۱/۰۵	۱/۰۲	۱/۰۴۲	۱/۰۵	۷/۵۰	۷/۵۴	۷/۸۶	۷/۱۳	۶/۴۵	محقق به گروهها	
-۰/۰۲	-	-۰/۹۵	-۰/۱۹	۱/۰۶	۲/۳۷	۴/۳۸	۳/۳۶	۱/۹۳	-	مقاله به محقق	بهره‌وری علمی (تولید دانش)
-۰/۲۲	۰/۱۰	۰/۰۹	۱/۸۸	۱/۰۱	۴/۱۳۵	۸۳	۲/۸/۸	۳/۳/۴	۲/۸/۴	کتب تألیفی و ترجمه‌ای به محقق	

محقق	هیت علمی	تحقیقاتی به	طرحهای	-	۶/۳۸	۵/۶۶	۴/۸۸	۹/۶۶	-	۰/۰۵	۰/۲۲	۰/۸۷	-۰/۲۰
محقق	هیت علمی	مطالعاتی به	فرصتهای	-	-	۶	۱۵	۳۸	-	-	۰/۴۰	۰/۲۰	+۰/۱۰
محقق	هیت علمی	پایان نامه به		۰/۹۱	۰/۹۸	۱/۰۰۹	۱/۰۰۶	۱/۰۰۳	۰/۷۷	۰/۰۳	۱/۰۸۴	۰/۰۲	+۰/۰۱

ادامه جدول ۱

روند رشد میانگین	درصد رشد				۱۳۸۱	۱۳۸۰	۱۳۷۹ شاخه کل فرعی	۱۳۷۸ شاخه کل اصلی	۱۳۷۷	سال بررسی	
	۸۱ به ۸۰	۸۰ به ۷۹	۷۹ به ۷۸	۷۸ به ۷۷						شاخص فرعی	شاخص اصلی
-۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۱۳	۰/۰۸	۱۹/۷۴	۱۸/۶۲	۱۹/۹	۱۷/۵۶	۱۶/۳۶	کل اعتبارات بودجه	تحقیقات به
+۰/۱۹	۰/۱۵	۰/۲۳	۰/۳۷	۱/۰۲۵	۱۰۵۳۱۰ ۹۱۷	۹۰۹۷۶۴	۷۳۶۸۴۲	۵۳۶۸۰۹	۵۲۳۲۵۵	هیت علمی	پژوهشی به
-۰/۲۴	۲/۴۶	۰/۵۱	۲/۸۸	۰/۰۱	۲۸۱/۱۵	۱۳۸/۶۹	۴۵/۸	۱۶/۱۵	۱۵/۱۵	پژوهشی و ترجمه به	تألیف بودجه
.	۲/۱	-۲/۲	۰/۱۰		۱۹۹۶۶۶ ۶۶۶	۷۹۴۷۰۵ ۸۸	۱۷۶۲۷۵ ۴۶۱	۱۷۵۰۰۰ ۰۰۰	-	پژوهشی	به ازای طرح بودجه
-۰/۵۳	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۳۰	۱/۷۷	۲۳/۲	۲۳/۹	۲۳/۹	۱۷/۵	۶/۳	کنفرانسها به	هزینه سمنارها و

بهره‌وری مالی

روند رشد شاخصهای بهره‌وری مالی (اعتبارات) تحقیق مشتمل بر نسبت بودجه تحقیقاتی به کل اعتبارات و بودجه، نسبت بودجه پژوهشی جذب شده به عضو هیئت علمی، بودجه تألیف و ترجمه به بودجه پژوهشی، بودجه پژوهشی به ازای هر طرح تحقیقاتی و نسبت هزینه سمنارها و کنفرانسها به بودجه پژوهشی منفی است و میانگین هندسی روند رشد آن ۰/۶۳- را نشان می‌دهد.

بنابراین، با توجه به منفی بودن روند شاخصهای بهره‌وری نیروی انسانی، بهره‌وری علمی (تولید دانش)، بهره‌وری تجهیزات تحقیق و بهره‌وری مالی تحقیق، جمع جبری میانگین نرخهای رشد آنها نیز برابر با $-1 = (1/34 - 0/34)$ منفی و پاسخ سؤال اول پژوهشی این تحقیق منفی است.

یافته‌های سؤال دوم ویژه تحقیق نشان می‌دهد که میانگین به دست آمده در وضعیت موجود شاخصهای فرهنگ سازمانی (خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری، سبک رهبری، حمایت مدیریت، یکپارچگی و انسجام، کنترل، هویت

سازماني، نظام پاداشها، تعارض و الگوي ارتباطات) کمتر از ۳ و با ميانگين همين شاخصها در وضعيت مطلوب متفاوت است؛ به عبارت ديگر، در پاسخ به سوال دوم تحقيق بايد اذعان کرد که بين دو وضعيت موجود و مطلوب در دانشگاه مورد مطالعه فاصله و شکاف وجود دارد. بيشتريين اختلاف ميان شاخص هماهنگي و انسجام در فرهنگ سازماني موجود و مطلوب ديده مي شود و پس از آن شکاف ميان شاخص حمايت مديريت در وضعيت موجود و مطلوب قابل رؤيت است. ضمن اينکه کمترین شکاف بين شاخصهاي الگوي ارتباطات و تعارض در دو وضعيت موجود و مطلوب وجود دارد. اين شکافها از نظر اعضاي هيئت علمي نشان دهنده اين است که متغيرها و شاخصهاي بررسي شده در وضعيتي ضعيف است؛ يعني شاخصهاي خلقيت، ريسک پذيري، سبک رهبري، حمايت مديريت، يکپارچگي و انسجام، کنترل، هويت سازماني، نظام پاداشها، تعارض و الگوي ارتباطات از نظر اعضاي هيئت علمي راضي کننده نيست و در اداي وظيف پژوهشي آنها تأثيرگذار است. اتفاق نظر جملگي اعضاي هيئت علمي در نامناسب و ضعيف بودن فرهنگ سازماني موجود و شاخصهاي وابسته آن از نکات قابل توجه اين تحقيق بوده است که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲- وضعيت ميزان شکاف فرهنگ سازماني در دو وضعيت موجود و مطلوب
دانشگاه مورد مطالعه (۸۲-۱۳۸۱)

شاخص	ميانگين وضعيت موجود	ميانگين وضعيت مطلوب	شکاف (تفاوت)
مؤلفه هاي فرهنگ سازماني			
ي			
خلقيت و نوآوري	۲/۲۹	۴/۱۹	۱/۹
ريسک پذيري	۱/۸۸	۳/۸۵	۱/۹۷
سبک رهبري	۲/۰۴۲	۴/۱۷	۲/۱۳
حمايت مديريت	۱/۹۶	۴/۲۰	۲/۲۴
يکپارچگي و انسجام	۱/۸۸	۴/۲۶	۲/۳۸
کنترل	۲/۰۷	۴/۱۶	۲/۰۹
هويت سازماني	۲/۱۱	۴/۲۲	۲/۱۱
نظام پاداشها	۲/۰۶	۴/۲۳	۲/۱۷
تعارض	۲/۴۷	۴/۰۸	۱/۶۱
الگوي ارتباطات	۲/۳۱	۳/۷۷	۱/۴۶

يافته هاي اين پژوهش در پاسخگويي به سوال سوم ويژه تحقيق بيانگر آن است که هر يك از شاخصهاي دهگانه خلقيت و نوآوري، ريسک پذيري، سبک رهبري، حمايت مديريت، يکپارچگي و انسجام، کنترل، هويت سازماني، نظام پاداشها، تعارض و الگوي ارتباطات در وضعيت موجود تحقيقات در هر يك از دانشكده هاي روانشناسي و علوم تربيتي، شيمي، علوم پایه، تربيت بدني، ادبيات و علوم انساني، رياضي و کامپيوتر در تطبيق با وضعيت مطلوب تحقيقات در همين دانشكده ها براساس مقايسه آزمون t مشاهده شده در سطح $\alpha = 0.05$ و بحراني جدول متفاوت و اين تفاوت معني دار است. همچنين، بين نظريه هاي اعضاي هيئت علمي دانشكده ها در خصوص معني دار بودن تفاوت شاخصهاي دهگانه فرهنگ سازماني در دو وضعيت موجود و مطلوب مربوط به تحقيقات يك همپوشي و همبستگي مثبت وجود داشته است.

در پاسخ به سوال چهارم ويژه تحقيق، نتايج آزمون تفاوت معني داري (t) ميانگين شاخصهاي فرهنگ سازماني در دو وضعيت موجود و مطلوب تحقيقات دانشگاه مورد مطالعه از نظر هيئت علمي محقق (استاديار به بالا) در جدول ۳ بيان شده است.

بنابراين، در سطح ۹۵ درصد اطمينان يا در سطح معني داري $\alpha = 0.05$ کليه شاخصهاي دهگانه فرهنگ سازماني حاکم بر تحقيقات دانشگاه از ميزان شاخصهاي مذکور در شرايط مطلوب براساس آزمون t محاسبه شده براي دو جامعه همگون اعضاي هيئت علمي محقق (استاديار به بالا) پايين تر و ضعيف تر است و لذا در پاسخ به سوال چهارم ويژه تحقيق مي توان گفت که فرهنگ سازماني حاکم بر تحقيقات دانشگاه نسبت به فرهنگ سازماني مطلوب تحقيقات دانشگاه متفاوت و اين تفاوت معني دار است.

جدول ۳- وضعیت تفاوت معنی داری شاخصهای فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه مورد مطالعه (۸۲-۱۳۸۱)

آزمون t	درجه آزادی	سطح بحرانی	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	شاخص وضعیت	
						موجود	مطلوب
۲۷/۰۲۰	۹۹	/۰۰۰	۰/۵۹۸	۲/۲۸۶	۱۰۰	موجود	
				۴/۱۹۶		مطلوب	
۲۲/۷۹۴	۹۹	/۰۰۰	۰/۵۸۱	۱/۸۸۰	۱۰۰	موجود	
				۳/۸۵۷		مطلوب	
۱۹/۵۹۳	۹۹	/۰۰۰	۰/۷۰۲	۲/۰۴۲	۱۰۰	موجود	
				۴/۱۷۷		مطلوب	
۲۵/۱۵۷	۹۹	/۰۰۰	۰/۷۴۲	۱/۹۹۶	۱۰۰	موجود	
				۴/۲۰۳		مطلوب	
۲۴/۵۲۹	۹۹	/۰۰۰	۰/۷۹۵	۱/۸۸۷	۱۰۰	موجود	
				۴/۲۶۲		مطلوب	
۲۰/۴۳۸	۹۹	/۰۰۰	۰/۷۴۶	۲/۰۷۰	۱۰۰	موجود	
				۴/۱۶۰		مطلوب	
۲۴/۶۴۲	۹۹	/۰۰۰	۰/۶۲۵	۲/۱۱۲	۱۰۰	موجود	
				۴/۲۲۷		مطلوب	
۲۵/۸۹۰	۹۹	/۰۰۰	۰/۶۸۹	۲/۰۶۲	۱۰۰	موجود	
				۴/۲۳۲		مطلوب	
۱۷/۸۳۹	۹۹	/۰۰۰	۰/۶۲۸	۲/۴۷۶	۱۰۰	موجود	
				۴/۸۳		مطلوب	
۱۵/۳۹۸	۹۹	/۰۰۰	۰/۶۵۵	۲/۳۱۷	۱۰۰	موجود	
				۳/۷۷۰		مطلوب	

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که روند رشد بهره‌موری نیروی انسانی تحقیقات، بهره‌موری علمی (تولید دانش) و بهره‌موری مالی (اعتبارات) تحقیق طی ۵ سال تحصیلی گذشته (۱۳۷۷ - ۱۳۸۲) دانشگاه مورد مطالعه منفی و جمع جبری میانگین روند رشد آنها نیز برابر با ۱- است. در تأیید این موضوع، توصیف جداول جمعیت شناختی هم بیانگر آن بوده

است که ۷۸ درصد از اعضای هیئت علمی (استادیار به بالا) که بیش از ۱۲ ساعت به تدریس در این دانشگاه و بین ۲ تا ۱۲ ساعت نیز به تدریس در دیگر دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی اشتغال دارند، فقط ۶۶ درصد از آنها ۱ تا ۲ ساعت در هفته را به امور تحقیقاتی در دانشگاه اختصاص می‌دهند و ۱۲ درصد نیز اصلاً هیچ ساعتی را در هفته صرف پژوهش نمی‌کنند. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در ۵ سال گذشته ۴۹ درصد از اعضای هیئت علمی استادیار به بالا فقط مجری ۱ تا ۲ طرح تحقیقاتی بوده و ۳۰ درصد از آنان نیز اصلاً اجرای هیچ طرحی را بر عهده نداشته‌اند. ۴۴ درصد از اعضای هیئت علمی مذکور فقط به ۱ تا ۲ مورد تألیف یا ترجمه دست‌زده و ۶۳ درصد از آنان نیز در همین مدت هیچ کتابی را ترجمه یا تألیف نکرده‌اند. اگرچه این نسبتها در دانشکده‌های مختلف شش‌گانه دانشگاه مورد مطالعه متفاوت است، ولی در مجموع نشان‌دهنده آن است که ترکیب فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی با مراتب استادی، دانشیاری و استادیاری در هفته [بدون احتساب فعالیت‌های اجرایی برخی از اعضای هیئت علمی] ۸۰ درصد آموزشی و ۱۵ درصد پژوهشی است؛ یعنی بیش از نسبت ۵ به ۱ و این نسبت هشدار دهنده است، زیرا بخش عظیمی از وقت و سرمایه راهبردی دانشگاه (نیروی انسانی تولید کننده علم) که می‌تواند در فرایند تولید دانش، که محور رسالت دانشگاه برای توسعه در حوزه‌های مختلف در کشور است، مؤثر باشد در کلاسهای درس این دانشگاه یا سایر دانشگاهها و مؤسسات می‌گذرد. چنین استنباط می‌شود که به دلایل مختلفی فضای کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه بیشتر بر محور توزیع دانش استوار است تا بر محور تولید دانش. این یافته‌ها با سایر دستاوردهای تحقیقاتی در این زمینه از جمله کاردان (۱۳۷۶) همخوانی دارد و تحقیق سانیا (۱۳۷۹)، مطالعات عصاره (۱۳۷۸)، دفتر بررسی و ارزیابی پژوهشی (۱۳۸۱) و مزینانی (۱۳۸۰) را تأیید می‌کند.

از آنجایی که پرداختن به تحقیقات مستلزم وجود فرهنگی قوی و فراگیر است (احمدپور، ۱۳۷۶) و در فرهنگ تحقیقات محوریت از آن نیروی انسانی است، لذا اعضای هیئت علمی نقش مهمی در بهروروری و ساختن فرهنگ بهروروری در محیط دانشگاهی دارند. نظرهای اعضای هیئت علمی استادیار به بالا که به عنوان محققان بالقوه در این تحقیق ملاک شناسایی فرهنگ سازمانی حاکم بر تحقیقات دانشگاه مورد مطالعه قرار گرفت، حکایت از آن دارد که فرهنگ سازمانی دانشگاه در وضعیت موجود ضعیف است و در هریک از دانشکده‌ها و دانشگاه نسبت به وضعیت مطلوب آن فاصله، شکاف و تفاوت معنی‌داری وجود دارد و این مسئله اسباب روند نزولی بهروروری تحقیقات را فراهم کرده است. ارزیابی و تفسیر نتایج شاخصهای دهگانه تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی حاکم بر تحقیقات دانشگاه از این قرار است:

۱. هسته اصلی ایجاد خلاقیت و نوآوری اعطای آزادی عمل و استقلال حرفه‌ای است. در دانشگاه مورد مطالعه این فضا وجود ندارد تا اعضای هیئت علمی آمادگی تقبل مسئولیت بیشتری را داشته باشند و تأکید و تشویقی برای ارائه اندیشه‌ها و پیشنهادهای و تجلی افکار جدید صورت نمی‌گیرد. این مسئله بر چگونگی انجام یافتن تحقیقات مؤثر است.

۲. از نظر ریسک‌پذیری، اعضای هیئت علمی در فعالیت‌های مختلف از جمله امور تحقیقاتی تا حد امکان از مخاطرمجویی و تهور اجتناب می‌کنند و فرهنگ سازمانی حاکم بر تحقیقات این دانشگاه زمینه‌های ریسک‌پذیری و فضای مناسب برای بلند پروازی را فراهم نمی‌سازد و شیوه‌های لازم برای استقبال از موقعیتهای دشوار به کار گرفته نمی‌شود که این امر می‌تواند بر انجام یافتن امور تحقیقاتی اعضا تأثیر بگذارد.

۳. سبک رهبری موجود و حاکم بر تحقیقات دانشگاه مورد مطالعه نتوانسته است اعضای هیئت علمی استادیار به بالا را در مسیر مناسب دستیابی به اهداف عالی دانشگاه قرار دهد و این نتیجه‌گیری عمدتاً از شفاف نبودن اهداف، ختم‌شده‌ها، روشها و وظایف و مسئولیتها و نیز انتظارات از اعضای هیئت علمی، نبود بازخورد، نبود تفویض اختیار، انگیزه و جو اعتماد برای مشارکت فعال این محققان نشأت می‌گیرد. به ویژه آنکه ایجاد انگیزه و جو اعتماد به منظور مشارکت اعضای هیئت علمی گام مؤثری برای افزایش رضایت شغلی آنان و سازگار کردن اهداف فردی با ساختار و اهداف سازمانی دانشگاه و در نتیجه، اثربخشی سبک رهبری محسوب می‌شود و می‌تواند بر فعالیت‌های تحقیقاتی دانشگاه مؤثر باشد.

۴. هماهنگی، یکپارچگی و انسجام که به اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه هویت مشترک می‌دهد و آنها شیوه همکاری و همدلی مؤثر را یاد می‌گیرند و نیز بیانگر همسویی و وحدت رویه اعضا برای انجام یافتن فعالیت‌های منتج به هدف - به دور از شیوه‌های مقطعی و زودگذر - است، در دانشگاه مورد مطالعه ضعیف است و چنین استنباط می‌شود که نبودن هماهنگی و یکپارچگی لازم و مطلوب بین واحدها، گروهها و اعضای هیئت علمی محقق و نیز عدم تلاش مدیریت دانشگاه برای ایجاد وحدت رویه، مشکلاتی برای روند بهروروری تحقیقات در دانشگاه ایجاد کرده است.

۵. از نظر کنترل، وضعیت و شرایط نظارت نسبتاً مستقیم و نظامی متمرکز در قالب سلسله مراتب رسمی در دانشگاه مورد مطالعه حکمفرماست. وجود و حاکمیت قوانین و مقررات، آیین‌نامه و بخشنامه‌های بسیار در دانشگاه و انعطاف‌ناپذیری سیاستهای کنترلی مدیران باعث شده است که میزان احساس آزادی عمل و خودکنترلی اعضای هیئت علمی کاهش یابد و بر روند بهروروری تحقیقات تأثیر سوء بگذارد.

۶. هویت سازمانی که بیانگر وجود شرایط و فضایی است که در آن میزان تعهد، وفاداری و دفاع از ارزشها، اهداف و هنجارهای بالاست، این شرایط در دانشگاه مورد مطالعه مبین آن است که اعضای هیئت علمی نسبت به رسالت‌های این دانشگاه تعهد چندانی احساس نمی‌کنند، از ارزشهای آن دفاع نمی‌نمایند و از عضویت در این دانشگاه رضایت و

خشنودی چندانی ندارند. ضعیف بودن پیوستگی و تعلق روحی و روانی اعضای هیئت علمی این دانشگاه می‌تواند بر عملکرد تحقیقاتی محققان با سابقه تأثیر داشته باشد.

۷. از نظر نظام پاداشها، فضایی حاکم بر امور پژوهشی دانشگاه برای تشخیص و قدردانی از عملکرد، مناسب و منصفانه نیست و اعضای هیئت علمی می‌پندارند که کار و تلاش آنها براساس معیارهای ضابطه‌مند و شایستگی‌ها ارزیابی و قدردانی نمی‌شود. تبعیض در این زمینه قابل ملاحظه است و این امور می‌تواند در روند بهره‌وری پژوهشی این محققان مؤثر باشد.

۸. سازش با پدیده تعارض شاخص بعدی فرهنگ سازمانی است که در دانشگاه مورد مطالعه به درستی صورت نمی‌گیرد. از نظر اعضای هیئت علمی به ابراز عقیده و انتقادات آزادانه اهمیت داده نمی‌شود، نظام مدیریت دانشگاهی در برابر نظریات متفاوت و مخالف با توجه به منشأ عوامل فردی، گروهی و سازمانی آن یک نظام باز و گشوده نیست و هیئت علمی دانشگاه برای سازش با پدیده تعارض ترغیب نمی‌شوند؛ به عبارتی، فرهنگ سازمانی حاکم بر تحقیقات در این دانشگاه به گونه‌ای نیست که افراد انتقادپذیر باشند و خود را به طور مطلوب با محیط کاری [برای بهره‌گیری از تعارضهای مثبت و رفع تعارضهای منفی] سازگار کرده باشند. لذا این‌گونه موارد بر روند بهره‌وری تحقیقات دانشگاه مؤثر است.

۹. مؤلفه الگوی ارتباطی نیز به عنوان دهمین شاخص فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب دارای تفاوت معنی‌داری بوده است؛ یعنی از نظر اعضای هیئت علمی وضعیت و فضای فرهنگ سازمانی حاکم بر تحقیقات به گونه‌ای است که شرایط و امکان برقراری ارتباط بدون واسطه، غیررسمی و به دور از سلسله مراتب اداری در محیط کاری محققان نسبتاً فراهم نیست. این الگو مبتنی بر تماسهای سازمانی و در سلسله مراتب و رده‌های مدیریتی قدرت و اختیار همراه با ابلاغیه‌ها، رویه‌ها و بخشنامه‌های اداری است. این مسئله نیز بر عملکرد اعضای هیئت علمی محقق و بهره‌وری تحقیقات دانشگاه مورد مطالعه می‌تواند تأثیرگذار باشد.

نتیجه‌گیری سؤال تشریحی پرسشنامه فرهنگ سازمانی نیز حاکی از آن است که اعضای هیئت علمی در این دانشگاه معتقد بوده‌اند که فرهنگ سازمانی موجود، فضای لازم برای انجام یافتن تحقیق و پژوهشهای بیشتر و مناسب را فراهم نمی‌کند و مسئولان دانشگاه بیشتر به دنبال صدور مدرک و ادای وظایف روزمره صرف آموزشی هستند، به گونه‌ای که دانشگاه را به یک دبیرستان جهان‌سومی تبدیل کرده است. این اعضا اعتقاد داشتند برای بهبود وضعیت تحقیقات در این دانشگاه باید فرهنگ سازمانی قوی حاکم و کار به کاردان سپرده شود.

تأیید تجربی مطالعات انجام شده نیز بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی در صورت قوی بودن موجب رضایت شغلی محققان و عملکرد مطلوب و اثربخشی بالا می‌شود. رضایت اعضای هیئت علمی از عادلانه بودن نظام پاداشها و برداشت و تلقی محققان دانشگاهی از جو همکاری و حمایت، تعهد و تعلق به گروه و دانشگاه و سبک رهبری - که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی هستند- تأثیر حایز اهمیتی بر بهره‌وری تحقیق دارند. سایر نظریه‌ها، شواهد تحقیقاتی و نیز پشت‌بندی‌های علمی بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی قوی حاکم می‌تواند بر پذیرش مسئولیت، آزادی و استقلال عمل، بلند پروازی و اقدامات تهورآمیز، شفاف شدن خط‌مشی‌ها، وظایف و شیوه‌ها، عملکردهایی که از اعضا انتظار می‌رود، میزان و نوع سرپرستی، ارتباط مؤثر و فعال مدیران ارشد و کارکنان، شیوه اعمال قدرت و رهبری حمایت و تشویق، برخورد با پدیده تعارض، ارزشیابی عملکرد، قدردانی و شیوه تخصیص پاداش تأثیر بگذارد (رابینز، ۱۳۸۰؛ رمزدن، ۲۰۰۲). از نظر هرسی و بلانچارد (۱۳۶۸) نیز وقتی فرهنگ سازمانی قوی بر دانشگاه حاکم باشد، اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان از رسالتها و هدفهای آن آگاهی می‌یابند، به آنها متعهد می‌شوند و میان اهداف فردی و هدفهای سازمانی و مدیریت همسویی و هماهنگی به وجود می‌آید و اعضا افزایش منافع خود را در گرو افزایش منافع سازمان می‌دانند و این مهم، عاملی مثبت در بهبود عملکرد دانشگاه و اثربخشی و بهره‌وری مطلوب‌تر است.

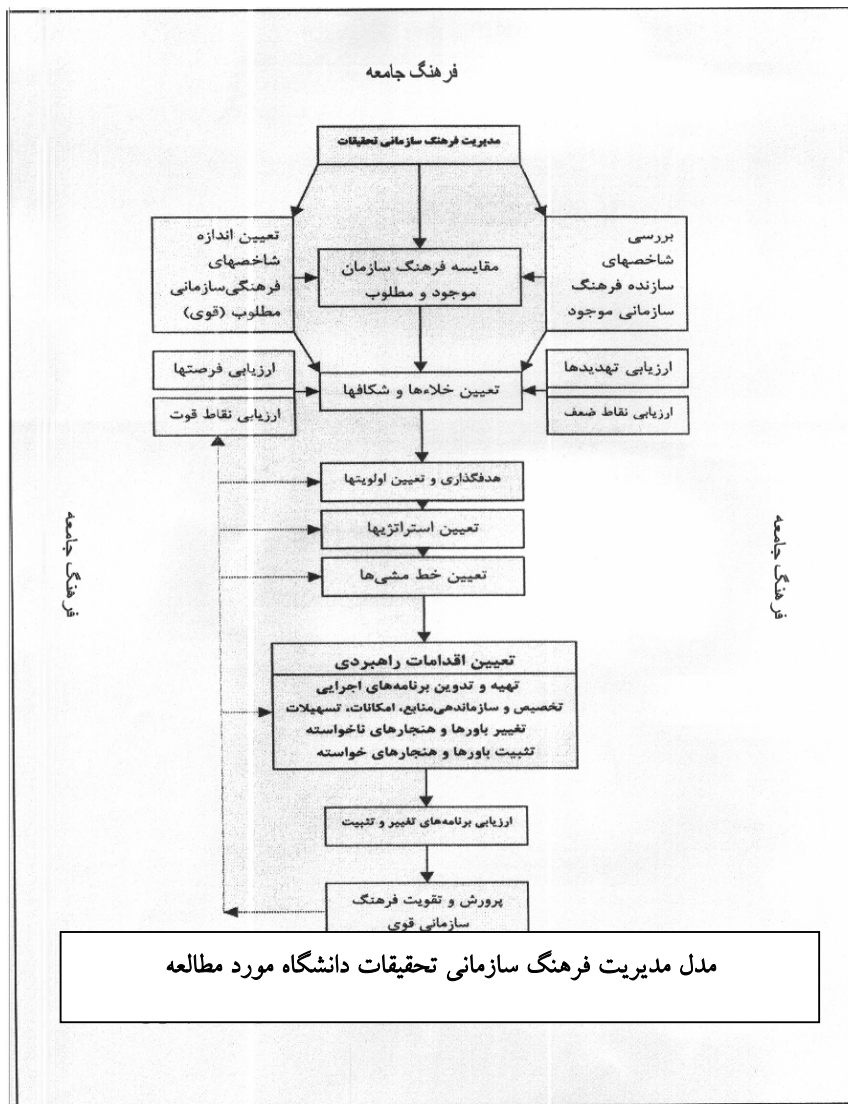
پیشنهادهای تحقیق

محقق با استفاده از نتایج به دست آمده از مطالعه موردی روند بهره‌وری تحقیقات در دانشگاه مورد مطالعه و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن و بررسی مفاهیم، نظریه‌ها و رویکردهای فرهنگ سازمانی در ادبیات مدیریت برای استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر باورها و هنجارهای ناخواسته و تقویت باورها، ارزشها و هنجارهای خواسته و برای تثبیت فرهنگ مطلوب در دراز مدت به ارائه یک مدل مدیریت فرهنگ سازمانی برای ارتقای بهره‌وری تحقیقات در این دانشگاه مبادرت ورزیده که در صفحه بعد آورده شده است.

در کوتاه مدت نیز محقق براساس یافته‌ها و ارزیابی مؤلفه‌های دهگانه فرهنگ سازمانی حاکم بر روند تحقیقات از نظر اعضای هیئت علمی نمونه تحقیق پیشنهادهای زیر را ارائه می‌کند:

۱. باتوجه به اینکه دانشگاه مورد مطالعه بدون وجود مؤلفه خلاقیت و نوآوری توان ادامه حیات تحقیقاتی را نخواهد داشت، از این رو شایسته است در دانشگاه با وجود گرایشها و نظرهای مختلف و برخورد احترام‌آمیز، فضایی مناسبی فراهم شود تا اعضای هیئت علمی آزادی عمل و استقلال حرفه‌ای داشته باشند و همچنین، مورد تشویق و توجه سیاستگذاران قرار گیرند تا زمینه برای ارائه ایده‌ها و پیشنهادها و تجلی افکار جدید فراهم شود.

۲. برای اینکه اعضای هیئت علمی در فعالیتهای مختلف تحقیقاتی و علمی تا حد امکان ریسک‌پذیر باشند، در عرصه تحقیقات وارد شوند و از مخاطره جویی خود تجربه بیاموزند، باید در این دانشگاه فضا و محیط پرتحرک برای بلند پروازی و استقبال از موقعیتهای دشوار و بهبود کارها ایجاد شود.



۳. از آنجایی که سبک رهبری، محوریت فرهنگ سازمانی برای پیشرفت و بهبود تحقیقات است و مدیران ارشد دانشگاه مورد مطالعه (رئیس دانشگاه، رؤسای دانشکده‌ها و گروه‌ها) از این طریق توانایی اعمال نفوذ و تأثیرگذاری بر اعضا را برای تأمین هدفهای دانشگاه خواهند داشت، لذا این مدیران باید سعی کنند از توانایی‌ها و قدرت دانش تخصصی خود استفاده و اهداف، ساختار و خط‌مشی‌ها، دستورالعملها و روشهای انجام شدن امور را به طور شفاف و صریح مشخص کنند و با تفویض اختیار، ایجاد انگیزه و فرصت و اعتمادسازی، زمینه سازگار شدن اهداف و شایستگی‌های فردی با ساختار و اهداف و رسالت‌های دانشگاه را فراهم آورند تا ضمن افزایش رضایت شغلی، اعضای هیئت علمی اشتیاق بیشتری برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و امور داشته باشند. همچنین، ساختار مدیریت پژوهشی دانشگاه به‌گونه‌ای بهبود یابد که ارتباط منطقی و کارآمد میان گروه‌های مختلف تشکیل‌دهنده سازمان دانشگاهی و نیز شیوه رهبری فعالیتهای پژوهشی به وجود آید. مدیران دانشگاه حتی‌المقدور از میان خود اعضای هیئت علمی که در پژوهش و پرورش محققان تجربه کافی دارند، انتخاب شوند. قوانین و مقررات خشک و دست و پاگیر اداری تعدیل شود و

دانشگاه با توجه به اهداف و برنامه‌های خود بتواند در سازمان‌دهی نیروهای پژوهشی - آموزشی، اداری و پشتیبانی اختیار عمل داشته باشد.

۴. چون اشتراك مساعي و كمك مديران ارشد دانشگاه مورد مطالعه در اجرائي طرحهاي تحقيقاتي و عملكردهاي پژوهشي بسيار مؤثر است و باعث مي‌شود كه فرهنگ سازماني شكل قوي‌تري به خود بگيرد، لازم است حمايت مديريت ارشد دانشگاه در ابعاد صميميت كاري، پشتيباني‌هاي مادي و معنوي از اعضاي هيئت علمي عينيت افزون‌تري يابد. در عين حال، منعطف كردن سيستم اداري در اين خصوص بسيار مؤثر است.

۵. با نگرش به اين موضوع كه هماهنگي، يكيارچگي و انسجام باعث وحدت رويه و همسويي ميان اعضاي هيئت علمي اين دانشگاه مي‌شود و بهره‌موري تحقيقات را افزايش مي‌دهد، ضروري است مديريت ارشد دانشگاه و گروههاي سازماني به روشي هماهنگ و منسجم با ايجاد همدلي و محيط دوستانه و روابط متقابل براي رسيدن به اهداف تحقيقاتي و رسالتهاي دانشگاه همسويي و وحدت رويه پيدا كنند.

۶. به‌منظور ارتقا و تحكيم فرهنگ‌سازماني حاكم بر تحقيقات دانشگاه، سازوكارهاي نظارتي غيرمستقيم، انعطاف‌پذير و به دور از سلسله مراتب رسمي و بدون تمسك به قوانين و مقررات خشك اداري پياده شود، زيرا دانشگاه به واسطه وجود اعضاي هيئت علمي متخصص و محقق، يك سازمان حرفه‌اي محسوب مي‌شود. بنا بر اين، لازم است مديران ارشد دانشگاه سعي كنند نوعي كنترل كلي را بر اساس استانداردهاي مشخص و قابل قبول اعمال كنند، به نحوي كه اعضاي هيئت علمي ضمن انجام دادن وظائف تحقيقي و تدريسي خود، احساس آزادي عمل حرفه‌اي داشته باشند، از نتايج و بازخورد فعاليتها مطلع و خودگردان و خودكنترل شوند.

۷. از آنجا كه در هر سازماني بايد شرايط و فضايي ايجاد شود كه ميزان وفاداري، دفاع از ارزشها و هنجارها و به عبارتي، ميزان تعلق به سازمان بالا باشد، ضروري است در اين دانشگاه مديران ارشد جوي را فراهم كنند كه آگاهي و بازآموزي در مورد ارزشها و هنجارهاي دانشگاهي از طريق برپايي سمينارها و كارگاههاي آموزشي پژوهشي و تجليل از دستاوردهاي تحقيقاتي استمرار يابد تا اعضاي هيئت علمي محقق از عضويت در دانشگاه احساس رضاييت خاطر كنند، به ارزشها و هنجارها متعهد شوند و تعلق روحي رواني داشته باشند و هويت سازماني - دانشگاهي خود را نشان دهند.

۸. پرداخت پاداشها بر اساس رابطه‌اي معقول بين شايستگي و عملكرد اعضاي هيئت علمي باشد و كار و تلاش آنها بر اساس معيارهاي علمي و به دور از تبعيض ارزشيابي شود و اعضا احساس كنند كه نظام پاداشها در اين دانشگاه عادلانه است. انتخاب و انتصاب و حتي اصلاح قوانين ارتقاي اعضاي هيئت علمي بيشتر بر اساس كوششهاي تحقيقاتي و تاليفات در اين خصوص سودمند خواهد بود.

۹. مديران ارشد دانشگاه مورد مطالعه تلاش كنند تا با ترغيب اعضاي هيئت علمي به بهره‌گيري از تعارضهاي مثبت و حل تعارضهاي منفي، آنان را با پديده تعارض سازگار كنند. اين امر امكان پذير نخواهد بود، مگر آنكه به عقايد و انتقادهاي آزادانه اعضاي هيئت علمي اهميت داده شود، نظام مديريت در برابر نظرهاي مخالف و متفاوت گشوده و باز عمل بكند تا كمترين مقاومت در برابر تغييرات سازماني شكل بگيرد، زيرا براي سازش با پديده تعارض، جو مناسب پذيراي انتقادهاي آشكار خواهد بود.

۱۰. چون ميزان آزادي ارتباطات سازماني يا درجه انحصار آن به سلسله مراتب رسمي مديريت، قدرت و اختيار بستگي دارد، لذا مديران ارشد دانشگاه سعي كنند تماسهاي لازم در سلسله مراتب رسمي و همراه با ساز و كارهاي قدرت، و ابلاغ بخشنامه و امضا گرفتن‌ها نباشد؛ به عبارت ديگر، برقراري ارتباط مناسب از طريق شركت در جلسات و مكالمات تلفني، گوش فرا دادن به نظرهاي اعضاي هيئت علمي، انتقال و بيان مناسب موضوعات، ملاقاتهاي غيررسمي با مديران گروههاي آموزشي و پژوهشي از سوي رئيس دانشگاه حل‌كننده بسياري از مشكلات بهره‌موري خواهد بود و آنان مي‌توانند از اين طريق فرهنگ سازي كنند تا الگوي ارتباطات سازماني بدون واسطه، غير رسمي، چند جانبه و اثر بخش استقرار يابد.

يادداشتها

[۱] منظور استادان راهنما و مشاور پايان‌نامه‌هاي كارشناسي ارشد و دكتري و مجريان طرحها و پروژه‌هاي تحقيقاتي است.

منابع

الف. فارسي

۱. آراسته، حميدرضا (۱۳۸۰)؛ «مديريت در دانشگاههاي وابسته به وزارت علوم، تحقيقات و فناوري»؛ **فصلنامه پژوهش و برنامه ريزي در آموزش عالي**، شماره ۲۲-۲۱، صص. ۴۶-۴۲.

۲. احمدپور، محمود (۱۳۷۶)؛ «موانع ساختاري بهره‌موري تحقيقات»؛ **مجله تدبير**، انتشارات سازمان مديريت‌صنعتي، شماره ۷۱، ارديبهشت، صص. ۲۷-۲۵.

۳. بازرگان، عباس، زهره سرمد و الهه حجازي (۱۳۸۱)؛ روشهاي تحقيق در علوم رفتاري؛ انتشارات آگاه، صص ۱۸۴-۷۹.
۴. جهانگيري، حسين (۱۳۷۸)؛ «فرهنگ سازمان بستر حرکتهای بهرهوري»، فصلنامه پژوهشيار، ص. ۲۷.
۵. حسيني نسب، داود (۱۳۷۲)؛ «معرفي شاخصهاي آموزش عالي»؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ريزي در آموزش عالي، شماره ۲، سال اول، تابستان، صص ۶۸-۵۴.
۶. دفتر بررسي و ارزيابي پژوهشي (۱۳۸۲)؛ «رتبه دانشگاهها در توليد دانش»؛ خبرنامه، وزارت علوم تحقيقات و فناوري، معاونت پژوهشي، شماره ۱۸، مهرماه، صص ۲۶-۲۵.
۷. رابينز، استفن (۱۳۸۱)؛ مباني رفتار سازماني؛ ج سوم، ترجمه علي پارسائيان و سيد محمد اعرابي، انتشارات دفتر پژوهشهاي فرهنگي، صص ۱۵۳-۱۰۲.
۸. رابينز، استفن پي. (۱۳۸۰)؛ رفتار سازماني؛ جلد سوم، ترجمه علي پارسائيان و سيدمحمد اعرابي، انتشارات دفتر پژوهشهاي فرهنگي، صص ۱۰۹۱-۱۰۳۶ و ۱۰۹.
۹. رمزدن، پال (۲۰۰۰)؛ رهبري در آموزش عالي؛ ترجمه عبدالرحيم نوه ابراهيم و همکاران، انتشارات دانشگاه دامغان و مؤسسه پژوهش و برنامه ريزي در آموزش عالي، ۱۳۸۰، صص ۱۷۷-۳۸.
۱۰. زارعي متين، حسن (۱۳۷۴)؛ تبیین الگوهاي فرهنگ سازماني بر اساس ارزشهاي اسلامي در محيط کار و نقش آن بر رضايتمندي کارکنان؛ پایان نامه دکتری، دانشگاه تربيت مدرس، صص ۱۹۷-۳۷.
۱۱. سانپال، نیکلاس سي. (۱۳۷۹)؛ نوآوری در مدیریت دانشگاهي؛ ترجمه عبدالرحيم نوه ابراهيم و ویدا میري، انتشارات مؤسسه پژوهش و برنامه ريزي آموزش عالي، صص ۲۹۰-۲۶۸.
۱۲. شبخپور، رحمتعلي (۱۳۷۹)؛ بررسي رابطه فرهنگ سازماني با رضايت شغلي دبيران دبیرستانهاي شهر لاهیجان؛ پایان نامه کارشناسي ارشد، دانشگاه علوم تربيتي دانشگاه تهران، صص ۱۵۸ - ۱۵۱ - ۱۸۲.
۱۳. طاهري، شهنام (۱۳۷۸)؛ بهره وري و تجزيه و تحليل آن در سازمانها؛ نشر هستان، صص ۱۹۹-۲۲.
۱۴. طبیبی، سيد جمال الدين (۱۳۷۶)؛ «نقش دانشگاه و پژوهش در توسعه ملي»؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ريزي در آموزش عالي، شماره هاي ۷ و ۸، پاییز و زمستان، صص ۲۴ و ۱۲۶.
۱۵. عصاره، فرید (۱۳۷۸)؛ «بررسي تحقيقات پيشنهادي و مصوب پژوهشگران ايراني در سال ۱۳۷۶»؛ فصلنامه رهيافت، صص ۱۱۱-۱۰۶.
۱۶. کردان، علیمحمد (۱۳۷۶)؛ شرايط رشد و توسعه پژوهش در دانشگاهها؛ مجموعه مقالات نخستين سمينار آموزش عالي کشور؛ انتشارات دانشگاه علامه طباطبايي، صص ۶۱۲-۶۱۰.
۱۷. مایور، فريکو و آگوستو فورتی (۱۳۷۷)؛ علم و قدرت؛ ترجمه پریدخت وحیدی، انتشارات سازمان برنامه و بودجه (سابق)، مرکز مدارك اقتصادي- اجتماعي، صص ۴۱-۱۰.
۱۸. مزینانی، علي (۱۳۸۰)؛ «بررسي وضعيت مصرف و توليد اطلاعات علمي اعضاي هيأت علمي کشور»؛ فصلنامه رهيافت، پاییز، صص ۲۱۶-۱۹۷.
۱۹. مشبكي، اصغر (۱۳۷۴)؛ «مدیریت و بهرهوري»؛ فصلنامه مدیریت دولتي، شماره ۲۸، صص ۲۷-۲۲.
۲۰. میرسپاسي، ناصر (۱۳۷۴)؛ «در جستجوی راه»؛ فصلنامه مدیریت دولتي، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتي (سابق)، شماره ۳۰-۲۹، صص ۵۴-۴۰.
۲۱. نادري، عزت اله و مریم سيف نراقي (۱۳۷۸)؛ روشهاي تحقيق و چگونگي ارزشيابي آن در علوم انساني؛ انتشارات بدر، صص ۱۷۸-۳۶.
۲۲. هرسي، پال و کنت بلانچارد (۱۳۶۹)؛ مدیریت رفتار سازماني؛ ترجمه علي علاقه بند، انتشارات امیر کبیر، صص ۱۰۲-۸۹.

ب. لاتین

1. Altbach , philip (1999); "The Knowledge Context: Comparative Study on the Distribution of Knowledge"; **State University of NewYork Press** , p.3.
2. Dessler , Gary (1986); "Organization Theory"; (2nd . ed) **Prentice Hall** , p.364.
3. Jortoft , Nancy F. and John Smart (1994); "Enhancing Organizational Effectivness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement"; **Journal of Higher Education**, Vol.27, pp.429-447.
4. Knapp, Ralph (2003); "Special Education"; Peabody College Vanderbilt , Nashville , **Tennessee University**, pp.2-8.
5. Krejcie, D. and D. Morgan (1970); "Determining Size for Research Activity Educational and Psychological Measurment"; pp.607-610.
6. Robbins, Stephen (1991); "Organizational Culture"; (5 th . ed), **Prentice Hall**, p.346.

7. Sheridan , J.E. (1992); "Organizational Culture"; **Academy of - Management Journal**, Dec. , pp. 36 - 56.
8. Stake , Robert (1999); "The Art of Case Study Research"; **University of Illinios Press**, pp.23-32.

Archive of SID