

## ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران

مهین کیخانزاد<sup>۱</sup>، سعید صفاریان همدانی<sup>۲</sup>، فرشیده ضامنی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران بود. این مطالعه مقطعی از نوع زمینه‌یابی بود. جامعه پژوهش همه کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان مازندران (۱۵۰ نفر) در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بودند. همه ۱۵۰ نفر با روش نمونه‌گیری سرشماری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه محقق‌ساخته فرهنگ سازمانی (۴۲ گویه) جمع‌آوری شد. روایی صوری و محتوایی ابزار توسط متخصصان تأیید و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ محاسبه شد. داده‌ها با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی به کمک نرم‌افزارهای SPSS-17 و LISREL-8.8 تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی دارای هفت مؤلفه شامل انطباق‌پذیری، مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان و خطرپذیری بود. در این مدل مولفه‌های خطرپذیری، مشارکت، توجه به اعضای سازمان، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، انطباق‌پذیری و توزیع قدرت به ترتیب با بار عاملی ۰/۷۸، ۰/۷۲، ۰/۷۱، ۰/۶۷، ۰/۶۶، ۰/۶۰ و ۰/۵۹ بیشترین تأثیر را در فرهنگ سازمانی داشتند و توانستند ۷۰/۹۳ درصد از فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان را تبیین کنند. همچنین مولفه‌های مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت و خطرپذیری کمتر از متوسط، مولفه‌های خلاقیت و نوآوری و توجه به اعضای سازمان بیشتر از متوسط و مؤلفه انطباق‌پذیری در حد متوسط بودند.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، کارکنان، دانشگاه فرهنگیان.

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۳/۲۳

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۶/۷

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.  
mkeyka@yahoo.com  
۲- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. (نویسنده مسئول)  
snhrm3000@yahoo.com  
۳- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.  
f\_zameni@yahoo.com

### مقدمه

موفقیت چشمگیر سازمان‌های کوچک با حداقل سرمایه و امکانات و شکست سازمان‌های بزرگ با حداکثر سرمایه و امکانات بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت سازمان‌ها بوده که در میان این عوامل فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> به‌عنوان یک عامل مؤثر نقش مهمی در عملکرد سازمان‌ها دارد (ایلجینز، اسکوارسیانی و گالی-سارکان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). همچنین بررسی نظریه‌های مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان در سازمان را شکل می‌دهد و بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان تأثیر می‌گذارد (دسیلی، راجا، اندریوز و لوئی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). فرهنگ الگوی از مفروضات مشترک است که گروه فرامی‌گیرد به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخل گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر مثبت بر گروه با اهمیت است (پاناگوتیس، الکساندرز و جورج<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). فرهنگ با ظهور انسان روی زمین پدید آمد، اما فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی وارد بحث‌های مدیریت شده است. فرهنگ سازمانی با فرهنگ عمومی جامعه پیوند نزدیک دارد و بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمان را پوشش می‌دهد (واریک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). فرهنگ سازمانی به مثابه سرچشمه فرایندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله‌مراتب، نحوه روابط انسانی، شیوه مدیریت و نگرش و طرز تلقی اعضای سازمان است (صمدی میار کلائی و صمدی میار کلائی، ۱۳۹۶). تعریف فرهنگ سازمانی به دلیل پیچیدگی دشوار است. زیرا بخش قابل توجهی از آن غیرقابل مشاهده و غیرملموس است، اما اکثر نظریه‌پردازان معتقدند که فرهنگ سازمانی نقطه محوری و مرکزی عملکرد سازمان می‌باشد (بینگول، سندر و سویک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که بر رفتار، اندیشه، تغییر و تحول سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (کائو، تسور و وو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶).

- 
1. Organizational Culture
  2. Iljins, Skvarciany & Gaile-Sarkane
  3. Desselle, Raja, Andrews & Lui
  4. Panagiotis, Alexandros & George
  5. Warrick
  6. Bingol, Sener & Cevik
  7. Kao, Tsaur & Wu

یک فرهنگ سازمانی منسجم و قوی به کارکنان ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان باعث افزایش احساس مسئولیت و تعهد نسبت به ارزش‌ها و هنجارها شده و احساس رضایت از کار را افزایش می‌دهد (آردیتی، نایاک و دمسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). فرهنگ سازمانی بر اساس نتایج پژوهش‌ها بر بسیاری از متغیرها مانند رفتار فردی، انگیزش، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری، میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری، تعهد، رضایت شغلی و اثربخشی تأثیر دارد (گو، هافمن، کائو و شنیدرجانز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باور هستند که اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار بوجود آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود که این تغییر بسیار دشوار، وقت‌گیر و هزینه‌بر است (وانگ و زاپانتیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). فرهنگ سازمانی به‌عنوان ارزش‌های غالب است که به وسیله یک سازمان حمایت می‌شود، فلسفه‌ای که خط‌مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند، ارزش‌هایی که به کمک آنها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد و یا باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک می‌باشند. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعایر، داستان‌ها، آداب و رسوم وجود دارد که به مرور زمان بوجود آمده‌اند. این الگوها در چگونگی ابراز رفتار کارکنان و درک مشترک و یکسان بین آن‌ها تأثیر دارند (الخوریف و مک‌لاگین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات است که توسط گروه معینی کشف و یا توسعه یافته است. اگر این الگوها در طی زمان کارآیی خوبی داشته باشند، حفظ می‌شوند و اعتبار می‌یابند؛ به طوری که شیوه صحیح ادراک، اندیشه و احساس اعضای جدید را درباره مشکلات شکل می‌دهند (لاپینا، کیریسا و ارامینا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). به طور کلی فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و مفهومی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد، بلکه ویژگی‌های خاصی دارد و نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند (هوغان و کوتی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). فرهنگ سازمانی برنامه‌ریزی جمعی ذهنی است که افراد یک

- 
1. Arditi, Nayak & Damci
  2. Gu, Hoffman, Cao & Schniederjans
  3. Wong & Zapantis
  4. Alkhoraif & McLaughlin
  5. Lapina, Kairisa & Aramina
  6. Hogan & coote

سازمان را از افراد سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند. پس فرهنگ‌های سازمانی شالوده تاریخی دارند؛ به این معنی که نمی‌توان رابطه بین فرهنگ سازمانی و تاریخ را از هم جدا کرد و فرهنگ سازمانی ناگهانی و اتفاقی بوجود نمی‌آید. بنابراین فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (نام و کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

نتایج بررسی‌ها حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی دارای نمادها، کارکردها و مولفه‌های زیادی است. در یک تعریف فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از فرضیات ضمنی تعریف شده که به طور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده و نحوه ادراک، تفکر و واکنش نسبت به شرایط و موقعیت‌های متعدد محیط را مشخص می‌سازد. این تعریف بیانگر سه ویژگی مهم فرهنگ سازمانی است. اول اینکه فرهنگ سازمانی از طریق فرایند جامعه‌پذیری به کارکنان جدید منتقل می‌شود، دوم اینکه بر رفتار افراد در هنگام کار تأثیر می‌گذارد و سوم اینکه در سطوح مختلف به کار گرفته می‌شود (طبرسا و میرزاده، ۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی دارای نمادهای آشکاری شامل عناوین شغلی، نوع لباس پوشیدن، پاداش‌ها و داستان‌ها و نمادهای پنهانی شامل باورها و ارزش‌ها است. نمادهای آشکار فرهنگ سازمانی به راحتی تغییر می‌یابند، اما نمادهای پنهان سازمان در برابر تغییر مقاوم هستند. هر چقدر نمادها مقاوم‌تر باشند معرف فرهنگ قوی‌تر هستند. مثلاً سازمان‌های مذهبی دارای فرهنگ‌های بسیار قوی می‌باشند (ان و کانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). کارکردهای فرهنگ سازمانی شامل موارد زیر می‌باشند. تعهد گروهی را آسان می‌سازد. ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند. رفتار افراد را کشل می‌دهد. بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است. به عنوان عامل کنترل محسوب می‌شود. عامل سازگاری با عوامل خارجی است (روز و روزو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). فرهنگ سازمانی دارای چهار مؤلفه ارزش‌ها، باورها، اسطوره‌ها و سنت‌ها است. ارزش‌ها: ارزش‌ها معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها، تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به‌عنوان راه‌حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شدند. باورها: معمولاً افراد باورها و اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به

---

1. Nam & Kim  
2. An & Kang  
3. Rus & Rusu

خدا و اعتقاد به کارهای گروهی. باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی یا استراتژیک و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی می‌نامند. همسو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می‌کند و در غیر این صورت انرژی‌ها باعث اخلال و مانع حلکت سازمان به سوی هدف می‌شود. اسطوره‌ها: اسطوره‌ها نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موقعیت‌ها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوهاست؛ به طوری که در کارکنان وابستگی ایجاد کند و باعث شود آنها از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. سنت‌ها: سنت‌ها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده‌اند. تاکید بر سنت‌ها نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع همگی بیان‌کننده انتظار سازمان از افراد و افراد از سازمان می‌باشد (زرلا، تروئر و البریچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

پژوهش‌هایی درباره مدل فرهنگ سازمانی انجام شده است. برای مثال کاظمی و فرجولمطلق (۱۳۹۶) ضمن پژوهشی درباره شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب بر اساس مدل کوین برای ایجاد دانشگاه یادگیرنده که از میان مدل‌های متفاوت فرهنگی، مدل کوین که شامل چهار نوع فرهنگ گروهی، توسعه‌ای، عقلایی و سلسله‌مراتبی بود را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که فرهنگ گروهی مناسب‌ترین فرهنگ برای ایجاد دانشگاه یادگیرنده است و فرهنگ‌های توسعه‌ای، عقلایی و سلسله‌مراتبی به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار داشتند. در پژوهشی دیگر قدسیان، درانی، پورشافعی و اسدی یونسی (۱۳۹۴) ضمن بررسی الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی گزارش کردند که الگوی فرهنگ سازمانی در سه بعد انطباق بیرونی با چهار شاخص یادگیری سازمانی، مشتری‌مداری، چشم‌انداز و پیشرو و فعال، هماهنگی درونی با چهار شاخص دانش‌گرایی، مشارکت قانونمند، ارزش‌های محوری و نگاه سرمایه‌ای به انسان و روابط انسانی با چهار شاخص کرامت ذاتی و اکتسابی، انگیزه، منافع ملی و رشد و تعالی طراحی شد. فرهی، فضائلی و ابراهیمی (۱۳۹۴) ضمن پژوهشی با عنوان معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن‌کاوی مدیران به این نتیجه رسیدند که

---

1. Zerella, Treuer & Albrecht

فرهنگ سازمانی مطلوب پنج بعد اصلی مقصد و مسیر، ساختار یا سازوکارهای انجام کار، منابع انسانی، عوامل زمینه‌ای محیطی و ارزشی دارد. انصاری، شائمی برزکی و صفری (۱۳۹۰) ضمن پژوهشی درباره ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای به این نتیجه رسیدند که الگوی فرهنگ سازمانی شامل مولفه‌های مشتری‌مداری، احترام متقابل، علم آموزشی، نظم، انگیزش، هویت، انسجام و یکپارچگی، اهداف مشترک، ثبات، نتیجه‌گرایی، ارتباطات، کار تیمی و شیوه کنترل بود. هارویکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) ضمن پژوهشی درباره عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ سازمانی گزارش کرد که عوامل رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان بر فرهنگ سازمانی مؤثر بودند. در پژوهشی دیگر خان، اسورو و مجسکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) گزارش کردند که فرهنگ سازمانی دارای شاخص‌های حضور سازمانی، موفقیت، ارتباط، رسمیت، خلاقیت، فروش، یکپارچگی سازمانی، بهداشت و هماهنگی، خدمات، اخلاق کاری و جو سازمانی می‌باشد.

فرهنگ سازمانی از یک رویکرد ثابت در سازمان برخوردار نیست، بلکه شرایط سازمانی تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی است. از این روش شناسایی فرهنگ سازمانی و ارزیابی آن در هر سازمانی با توجه به پیچیدگی‌های آن سازمان لازمه توسعه سازمان است. همچنین مفهوم فرهنگ سازمانی با وجود نقش و اهمیت کاربردی آن در سازمان‌ها موضوعی است که در دهه‌های اخیر وارد مدیریت و رفتار سازمانی شده است. فرهنگ سازمانی سرچشمه همه توانمندی‌های سازمان محسوب می‌شود و شناخت و سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی نشانگر ارائه تصویری از میزان اهمیتی است که سازمان به ارزش‌های فرهنگی می‌دهد. بدیهی است با طراحی و تبیین وضع مطلوب و تعیین میزان شکاف بین وضع موجود و مطلوب می‌توان نسبت به مدیریت فرهنگ سازمانی اقدام نمود. بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران بود.

### روش تحقیق

این پژوهش مقطعی از نوع زمینه‌یابی بود. جامعه پژوهش همه کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان مازندران (۱۵۰ نفر) در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بودند که همه آنها با روش نمونه‌گیری

---

1. Harwiki  
2. Khan, Usoro & Majewski

سرشماری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته فرهنگ سازمانی استفاده شد. برای تهیه آن پس از مرور منابع کتابخانه‌ای، اینترنتی، بررسی مدل‌های فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، رایبیز (۱۹۹۳) و هافستد (۱۹۸۹) و مصاحبه با تعدادی از صاحب‌نظران در زمینه فرهنگ سازمانی مولفه‌های مهم شناسایی و فهرست شد و از پاسخگویان خواسته شد تا اهمیت آنها را ارزیابی کنند. فرهنگ سازمانی شامل هفت مؤلفه انطباق‌پذیری، مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان و خطرپذیری بود. پاسخگویان پس از بیان اصل رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی، تحلیل داده‌ها به‌صورت کلی و دریافت رضایت‌نامه شرکت در پژوهش به پرسشنامه فرهنگ سازمانی محقق‌ساخته پاسخ دادند. این ابزار دارای ۴۲ گویه و هفت مؤلفه (هر مؤلفه ۶ گویه) بود که با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از یک تا پنج نمره‌گذاری می‌شود. روایی صوری و محتوایی این ابزار توسط متخصصان رشته تأیید و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ محاسبه شد. همچنین پایایی مولفه‌های انطباق‌پذیری، مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان و خطرپذیری بر اساس ضریب آلفای کرونباخ به‌ترتیب ۰/۸۳، ۰/۸۵، ۰/۸۲، ۰/۸۹، ۰/۸۱، ۰/۸۴ و ۰/۸۳ محاسبه شد. داده‌ها با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی به کمک نرم‌افزارهای SPSS-17 و LISREL-8.8 تحلیل شدند.

### یافته‌ها

شرکت‌کنندگان در پژوهش ۱۵۰ نفر بودند. به‌منظور مناسب بودن داده‌های جمع‌آوری شده برای انجام تحلیل عاملی از ضریب KMO و آماره بارتلت استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. مقدار ضریب KMO، آزمون بارتلت و سطح معناداری

| ضریب KMO | آماره بارتلت | معناداری |
|----------|--------------|----------|
| ۰/۸۶     | ۳۹۴۱/۵۸      | ۰/۰۰۱    |

بر اساس نتایج جدول ۱، ضریب KMO برابر با ۰/۸۶ است که حاکی از کفایت نمونه می‌باشد. همچنین مقدار آماره بارتلت برابر با ۳۹۴۱/۵۸ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد. بنابراین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. برای شناسایی مولفه‌های فرهنگ سازمانی، تعداد

گویه‌ها، میزان بار عاملی و رتبه هر یک از مولفه‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای بررسی مولفه‌های فرهنگ سازمانی، تعداد گویه‌ها، میزان بار عاملی و رتبه هر

| مولفه‌ها             | تعداد گویه‌ها | بار عاملی | ضریب تعیین | رتبه  | درصد واریانس تبیین شده |
|----------------------|---------------|-----------|------------|-------|------------------------|
| انطباق‌پذیری         | ۶             | ۰/۶۰      | ۰/۳۶       | ششم   |                        |
| مشارکت               | ۶             | ۰/۷۲      | ۰/۵۲       | دوم   |                        |
| انعطاف‌پذیری         | ۶             | ۰/۶۷      | ۰/۴۴       | چهارم |                        |
| توزیع قدرت           | ۶             | ۰/۵۹      | ۰/۳۵       | هفتم  | ۷۰/۹۳                  |
| خلاقیت و نوآوری      | ۶             | ۰/۶۶      | ۰/۴۳       | پنجم  |                        |
| توجه به اعضای سازمان | ۶             | ۰/۷۱      | ۰/۵۰       | سوم   |                        |
| خطرپذیری             | ۶             | ۰/۷۸      | ۰/۶۰       | اول   |                        |

بر اساس نتایج جدول ۲، همه مولفه‌های فرهنگ سازمانی دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۵ درصد هستند، لذا تأثیر همه مولفه‌ها بر فرهنگ سازمانی تأیید می‌شود. مولفه‌های خطرپذیری، مشارکت، توجه به اعضای سازمان، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، انطباق‌پذیری و توزیع قدرت به ترتیب با بار عاملی ۰/۷۸، ۰/۷۲، ۰/۷۱، ۰/۶۷، ۰/۶۶، ۰/۶۰ و ۰/۵۹ بیشترین تأثیر را در فرهنگ سازمان در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران دارند. همچنین در مجموع مولفه‌های فرهنگ سازمانی توانستند ۷۰/۹۳ درصد از کل واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین کنند. شاخص‌های برازندگی مدل برازش شده فرهنگ سازمانی در جدول ۳ ارائه شد.

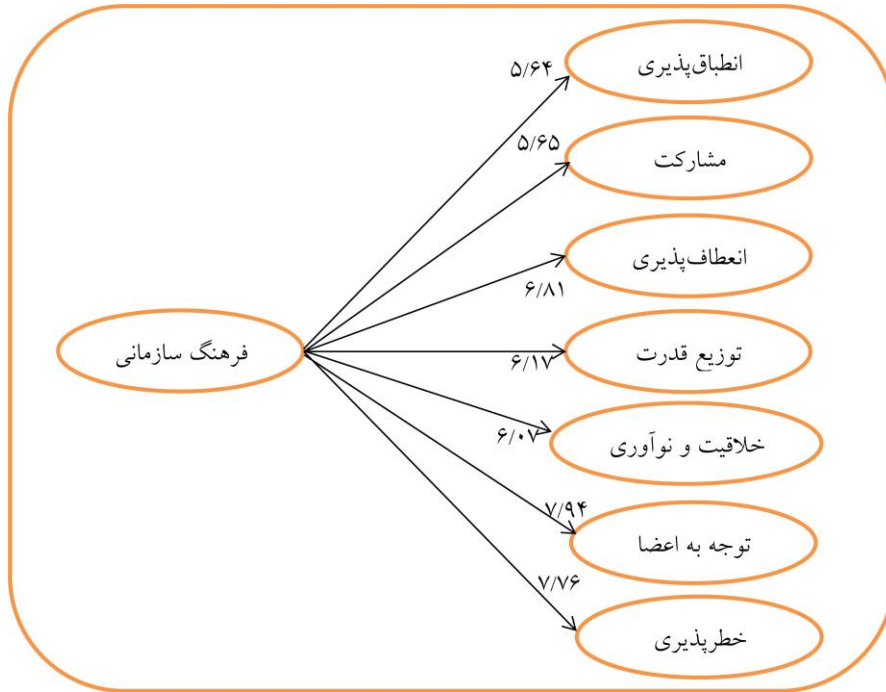
جدول ۳. شاخص‌های برازندگی مدل برازش شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان

| شاخص‌های برازندگی | $\chi^2/df$ | GFI           | AGFI          | RMSEA        | NFI           | NNFI          | IFI           | CFI           |
|-------------------|-------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| آماره             | ۱/۸۰        | ۰/۷۰          | ۰/۶۷          | ۰/۰۷         | ۰/۸۹          | ۰/۹۴          | ۰/۹۵          | ۰/۹۵          |
| حد پذیرش          | کمتر از ۳   | بیشتر از ۰/۸۰ | بیشتر از ۰/۸۰ | کمتر از ۰/۰۱ | بیشتر از ۰/۸۰ | بیشتر از ۰/۸۰ | بیشتر از ۰/۸۰ | بیشتر از ۰/۸۰ |

بر اساس نتایج جدول ۳، با اینکه شاخص نیکویی برازش (GFI) با مقدار ۰/۷۰ و شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI) با مقدار ۰/۶۷ نزدیک به قابل قبول بودند، اما شاخص برازندگی مجذور کای به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) با مقدار ۱/۸۰، شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) با مقدار ۰/۰۷، شاخص برازش هنجار شده (NFI) با مقدار ۰/۸۹، شاخص برازش هنجار نشده (NNFI) با مقدار ۰/۹۴، شاخص برازش فزاینده (IFI) با مقدار ۰/۹۵ و شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) با مقدار ۰/۹۵ برازش خیلی خوب مدل را نشان دادند. بنابراین



مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان به همراه ضرایب استاندارد آنها در نمودار ۱ ارائه شد.



نمودار ۱. مدل برازش شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان

برای بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن از آزمون تی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شد.

جدول ۴. نتایج وضعیت فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن در دانشگاه فرهنگیان

| متغیرها         | میانگین | انحراف معیار | آماره t | درجه آزادی | معناداری | وضعیت          |
|-----------------|---------|--------------|---------|------------|----------|----------------|
| انطباق پذیری    | ۲/۹۱    | ۰/۸۲         | -۱/۳۶   | ۱۴۹        | ۰/۱۷۷    | متوسط          |
| مشارکت          | ۲/۶۲    | ۰/۸۵         | -۵/۵۶   | ۱۴۹        | ۰/۰۰۱    | کمتر از متوسط  |
| انعطاف پذیری    | ۲/۸۴    | ۰/۸۸         | -۲/۲۷   | ۱۴۹        | ۰/۰۲۵    | کمتر از متوسط  |
| توزیع قدرت      | ۲/۶۲    | ۰/۸۷         | -۵/۳۶   | ۱۴۹        | ۰/۰۰۱    | کمتر از متوسط  |
| خلاقیت و نوآوری | ۳/۳۳    | ۰/۷۷         | ۵/۲۳    | ۱۴۹        | ۰/۰۰۱    | بیشتر از متوسط |
| توجه به اعضا    | ۳/۲۹    | ۰/۸۵         | ۴/۲۲    | ۱۴۹        | ۰/۰۰۱    | بیشتر از متوسط |
| خطرپذیری        | ۲/۸۶    | ۰/۸۱         | -۲/۱۴   | ۱۴۹        | ۰/۰۳۴    | کمتر از متوسط  |
| فرهنگ سازمانی   | ۲/۹۲    | ۰/۵۸         | ۱/۶۱    | ۱۴۹        | ۰/۱۰۹    | متوسط          |

طبق نتایج جدول ۴ مولفه‌های مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان و خطرپذیری معنادار و مؤلفه انطباق‌پذیری و فرهنگ سازمانی غیرمعنادار است. با توجه به اینکه گویه‌ها با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از یک تا پنج نمره‌گذاری می‌شدند، لذا میانگین کسب شده برای هر متغیر با مقدار ثابت ۳ مقایسه شد. اگر میانگین متغیر کمتر از ۳ و معنادار باشد یعنی وضعیت متغیر کمتر از حد متوسط است، اگر میانگین متغیر بیشتر از ۳ و معنادار باشد یعنی وضعیت متغیر بیشتر از حد متوسط است و اگر میانگین متغیر نزدیک به ۳ و غیرمعنادار باشد یعنی وضعیت متغیر در حد متوسط است. بنابراین وضعیت مولفه‌های مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت و خطرپذیری کمتر از حد متوسط، وضعیت مولفه‌های خلاقیت و نوآوری و توجه به اعضای سازمان بیشتر از حد متوسط و وضعیت مؤلفه انطباق‌پذیری و فرهنگ سازمانی در حد متوسط است.

### بحث و نتیجه‌گیری

گاهی سازمان‌های کوچک با حداقل سرمایه و امکانات موفق می‌شوند و در مقابل سازمان‌های بزرگ با حداکثر سرمایه و امکانات شکست می‌خورند که این مساله نقش عوامل معنوی و فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. از یک سو فرهنگ سازمانی چگونگی رفتار کارکنان را نشان می‌دهد و بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح تأثیر می‌گذارد و از سوی دیگر یک فرهنگ سازمانی منسجم و قوی به کارکنان ضمن کسب آگاهی درباره اهداف و استراتژی‌های سازمان، احساس افزایش تعهد و مسئولیت نسبت به ارزش‌ها و هنجارها را تقویت می‌کند. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی آن‌قدر زیاد است که صاحب‌نظران بر این باور هستند که اگر قرار باشد در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار بوجود آید، فرهنگ آن سازمان باید تغییر یابد. هدف دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان یک دانشگاه بزرگ تربیت معلم است. تربیت افرادی که بتوانند به بهترین شیوه اقدام به تعلیم و تربیت کنند و خود یک الگوی عملی باشند. پس بررسی فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان اهمیت به‌سزایی دارد و پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان انجام شد.

یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی دارای هفت مؤلفه انطباق‌پذیری، مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان و خطرپذیری است و به ترتیب مولفه‌های خطرپذیری، مشارکت، توجه به اعضای سازمان، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری،

انطباق‌پذیری و توزیع قدرت بیشترین تأثیر را بر فرهنگ سازمانی داشتند. در مجموع هفت مؤلفه مذکور توانستند ۷۰/۹۳ درصد از فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان را تبیین کنند. بدیهی است که داشتن فرهنگ سازمانی مناسب و مؤثر نیازمند عوامل و مولفه‌هایی است که ترکیب مناسبی از آنها سبب تحقق این هدف می‌شود. همچنین یافته‌های دیگر نشان داد که وضعیت مولفه‌های مشارکت، انعطاف‌پذیری، توزیع قدرت و خطرپذیری کمتر از متوسط، وضعیت مولفه‌های خلاقیت و نوآوری و توجه به اعضای سازمان بیشتر از متوسط و وضعیت مؤلفه انطباق‌پذیری و فرهنگ سازمانی در حد متوسط بود. نتایج پژوهش حاضر از جهاتی با نتایج پژوهش‌های هارویکی (۲۰۱۶)؛ خان و همکاران (۲۰۱۰)؛ کاظمی و فرج‌لومطلق (۱۳۹۶)؛ قدسیان و همکاران (۱۳۹۴)؛ فرهی و همکاران (۱۳۹۴) و انصاری و همکاران (۱۳۹۰) همسو بود. برای مثال خان و همکاران (۲۰۱۰) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی دارای مولفه‌های حضور سازمانی، موفقیت، ارتباط، رسمیت، خلاقیت، فروش، یکپارچگی سازمانی، بهداشت و هماهنگی، خدمات، اخلاق کاری و جو سازمانی می‌باشد. در پژوهشی دیگر هارویکی (۲۰۱۶) گزارش کرد که عوامل رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان بر فرهنگ سازمانی مؤثر می‌باشد. همچنین قدسیان و همکاران (۱۳۹۴) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که الگوی فرهنگ سازمانی در سه بعد انطباق بیرونی با چهار شاخص یادگیری سازمانی، مشتری‌مداری، چشم‌انداز و پیشرو و فعال، بعد هماهنگی درونی با چهار شاخص دانش‌گرایی، مشارکت قانونمند، ارزش‌های محوری و نگاه سرمایه‌ای به انسان و بعد روابط انسانی با چهار شاخص کرامت ذاتی و اکتسابی، انگیزه، منافع ملی و رشد و تعالی قابل طراحی است. در پژوهشی دیگر انصاری و همکاران (۱۳۹۰) گزارش کردند که الگوی فرهنگ سازمانی شامل مولفه‌های مشتری‌مداری، احترام متقابل، علم آموزشی، نظم، انگیزش، هویت، انسجام و یکپارچگی، اهداف مشترک، ثبات، نتیجه‌گرایی، ارتباطات، کار تیمی و شیوه کنترل می‌باشد. بنابراین دانشگاه فرهنگیان با داشتن مجموعه‌ای روشن و پایدار از هنجارها، باورها و ارزش‌ها از طریق فرایندهای زیر می‌تواند اقدام به بهبود فرهنگ سازمانی کند. هماهنگ ساختن راهبردها و استراتژی‌های کلی و جزئی در بخش‌های مختلف سازمان، تصمیم‌گیری درست در سطحی که بهترین اطلاعات موجود است، اتخاذ برنامه‌های آموزشی مناسب برای توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان در واحدهای مختلف، سرمایه‌گذاری روی بزرگ‌ترین سرمایه

انسانی یعنی کارکنان با توجه به نیازها و خواسته‌های آنها، تجهیز مناسب و به روز سازمان، عدم دخالت در شیوه انجام کار و مدیریت مناسب آن، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان، قدردانی و تشکر از کارکنان، واگذاری مسئولیت‌ها به افراد متخصص و خبره، ارزش قائل شدن برای خلاقیت و نوآوری و تقویت آن، تشویق روحیه مسئولیت‌پذیری، استقلال کاری و امکان ارتباط کارکنان با هم و با افراد رده‌های بالای سازمان و تقدیر و تشکر از کارکنانی که از روش‌های جدید و کم هزینه جهت پیشبرد اهداف سازمان استفاده می‌کنند.

در نتیجه می‌توان گفت که دانشگاه فرهنگیان که یک سازمان آموزشی و خدماتی است و با تعلیم و تربیت انسان سروکار دارد، لذا در این سازمان جهت‌گیری و چشم‌انداز اصلی همان تعلیم و تربیت است که چشم‌اندازی متمرکز بر هدف و مشخص می‌باشد. همچنین تدوین اهداف سازمان باید با برنامه‌ریزی دقیق و توسط متخصصان خبره انجام شود تا فرهنگ سازمان بهبود یابد. بدون شک تغییر فرهنگ سازمان بسیار دشوار است و باید بر اساس نتایج این پژوهش به ترتیب به دنبال بهبود خطرپذیری، مشارکت، توجه به اعضای سازمان، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، انطباق‌پذیری و توزیع قدرت بود. برای بهبود فرهنگ سازمانی می‌توان ضمن داشتن مدیرانی که دارای ویژگی‌های فوق هستند، اقدام به آموزش ویژگی‌های فوق کرد و از این طریق فرهنگ سازمانی را ارتقاء بخشید. همچنین با توجه به نتایج مسؤلان و برنامه‌ریزان باید مدیران و معاونانی برای دانشگاه فرهنگیان انتخاب کنند و به دانشجویانی برای تربیت نسل آینده آموزش دهند که در ویژگی‌های خطرپذیری، مشارکت، توجه به اعضای سازمان، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، انطباق‌پذیری و توزیع قدرت نمره بالاتری دارند. با توجه به داشتن ویژگی‌های مذکور در مدیران و معاونان و دانشجویان و تقویت این ویژگی‌ها در آنها می‌توان انتظار داشت که فرهنگ سازمانی بهبود یابد.

### منابع

- انصاری، محمد اسماعیل؛ شامی برزکی، علی و صفری، علی. (۱۳۹۰). ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای (مطالعه موردی: یک شرکت تولیدی). **جامعه‌شناسی کاربردی**، ۲۲(۲)، ۱۴۲-۱۲۱.
- صمدی میار کلائی، حسین و صمدی میار کلائی، حمزه. (۱۳۹۶). رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین با ساختار سازمانی در ادارات آموزش و پرورش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM).
- فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۱(۴)، ۹۸-۷۳.

- طبرسا، غلامعلی و میرزاده، لیلا. (۱۳۸۹). تبیین جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی (OCB): ماهیت، محتوی و کارکردها. **فصلنامه راهبرد یاس**، ۲۳، ۱۳۴-۱۱۴.
- فرهی، علی؛ فضائلی، احمد و ابراهیمی، الهام. (۱۳۹۴). معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن کاوی مدیران. **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۴(۴)، ۶۴-۳۱.
- قدسیان، نرگس؛ درانی، کمال؛ پورشافعی، هادی و اسدی یونسی، محمدرضا. (۱۳۹۴). الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی (EOCM) (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر بیرجند). **مجله مدیریت فرهنگ سازمانی**، ۱۳(۲)، ۳۶۵-۳۴۱.
- کاظمی، عالی و فرجولمطلق، فریماه. (۱۳۹۶). شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب بر اساس مدل کوپین برای ایجاد دانشگاه یادگیرنده مورد مطالعه: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. **دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری**، تهران: موسسه آموزش عالی صالحان، ۳۷۷-۳۶۸.
- Alkhoraiif, A., & McLaughlin, P. (2017). Lean implementation within manufacturing SMEs in Saudi Arabia: Organizational culture aspects. **Journal of King Saud University - Engineering Sciences**, 30(3), 232-242.
- An, Y., & Kang, J. (2016). Relationship between organizational culture and workplace bullying among Korean nurses. **Asian Nursing Research**, 10(3), 234-239.
- Arditi, D., Nayak, S., & Damci, A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction. **International Journal of Project Management**, 35(2), 136-147.
- Bingol, D., Sener, I., & Cevik, E. (2013). The effect of organizational culture on organizational image and identity: evidence from a pharmaceutical company. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 99, 222-229.
- Desselle, S. P., Raja, L., Andrews, B., & Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy. **Currents in Pharmacy Teaching and Learning**, 10(4), 403-412.
- Gu, V. C., Hoffman, J. J., Cao, Q., & Schniederjans, M. J. (2014). The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. **International Journal of Project Management**, 32(7), 1170-1181.
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 219, 283-290.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, 67(8), 1609-1621.
- Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 213, 944-950.

- Kao, C., Tsaur, S., & Wu, T. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, 56, 98-108.
- Khan, I., Usoro, A., & Majewski, G. (2010). An organizational culture model for comparative studies: a conceptual view. **International Journal of Global Business**, 3(1), 53-82.
- Lapina, I., Kairisa, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 213, 770-774.
- Nam, Y., & Kim, H. (2016). Influences of organizational culture characteristics on job attitudes of organizational members in semiconductor industry. **Procedia Computer Science**, 91, 1106-1115.
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation in the public sector: the case of the city of Zografou. **Procedia Economics and Finance**, 14, 415-424.
- Rus, M., & Rusu, D. O. (2015). The organizational culture in public and private institutions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 187, 565-569.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. **Business Horizons**, 60(3), 395-404.
- Wong, P. S. P., & Zapantis, J. (2013). Driving carbon reduction strategies adoption in the Australian construction sector: The moderating role of organizational culture. **Building and Environment**, 66, 120-130.
- Zerella, S., Treuer, K. V., & Albrecht, S. L. (2017). The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. **Journal of Environmental Psychology**, 54, 1-10.