

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۷

## مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا یا نوآورانه و عمل‌گرا)، تعهد سازمانی و توانمندسازی

احمد امیدفر<sup>۱</sup>فتاح ناظم<sup>۲\*</sup>افسانه صابر<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف: هدف از پژوهش ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس سبک‌های رهبری (عمل‌گرا، تحول‌گرا)، تعهد سازمانی و توانمندسازی بود.

روش: روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران به تعداد ۵۸۰۰ نفر بود و نمونه با استفاده از جدول گرجسی و مورگان به تعداد ۳۶۰ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای طبقه‌ای انتخاب و به وسیله پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی رابینز (۱۹۹۹)، سبک‌های رهبری (عمل‌گرا، تحول‌گرا) باس و اولیو (۱۹۸۵)، تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) و توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۷) مورد ارزیابی قرار گرفتند.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با روش تحلیل عاملی (تأییدی، اکتشافی) و مدل‌یابی معادلات ساختاری و آزمون تی نشان داد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی به ترتیب اولویت شامل خلاقیت و نوآوری (۰/۸۴)، خطرپذیری (۰/۸۴)، توجه به جزئیات (۰/۸۹)، توجه به ره‌آورد (۰/۸۷)، توجه به اعضا (۰/۹۱)، نتایج تصمیمات (۰/۸۱)، توجه به سیستم (۰/۸۲)، جاه‌طلبی (۰/۸۷)، پایداری (۰/۹۰)، می‌باشند. همچنین وضعیت ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی در حالت بالاتر از میانگین قرار دارد. علاوه بر این، مؤلفه‌های سبک‌های رهبری با ضریب مسیر (۰/۸۴)، تعهد سازمانی (۰/۹۱)، توانمندسازی (۰/۸۲)، تاثیر معناداری با اجرای مدل فرهنگ سازمانی دارند. از طرف دیگر، در وضعیت موجود، سطح معناداری در همه متغیرها در وضعیت مطلوبی قرار دارد. نتیجه‌گیری: بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده مدل فرهنگ سازمانی ارائه شد و برآزش آن با استفاده از شاخص‌های مطلق، نسبی و تعدیل یافته مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج حاکی از برآزش آن داشت.

**کلید واژه‌ها:** تعهد سازمانی، توانمندسازی، سبک‌های رهبری (تحول‌گرا یا نوآورانه-عمل‌گرا)، فرهنگ سازمانی.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

omidifar1969@gmail.com

۲. دانشیار مدیریت آموزشی، گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول)

nazem@iau.ac.ir

۳. استادیار مدیریت آموزشی، گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

afsaneh.saber@yahoo.com

## پیشگفتار

در عصر جدید مؤسسات آموزشی با چالش‌هایی نو روبه رو هستند و کار کردن در شرایط پیچیده و رقابتی از ویژگی‌های بنیادین سازمان‌های آموزشی است (ویگودا-گادوت، بیر، بیرمن-شمش و سومچ، ۲۰۰۷). از این رو سازمان‌های آموزشی برای اینکه بتوانند در عرصه رقابت به نیازهای روزافزون جامعه پاسخگو باشند، ضروری است که روند بهبود خود را تحقق بخشند (احمدی و انصاری‌مهر، ۱۳۸۷؛ نقل از زندکریمی و همکاران، ۱۳۹۷). محیط امروز سازمان‌ها، مدیران را با چالش‌های جدیدی روبه‌رو می‌سازد و هر روز پویاتر از قبل می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۶). یکی از موارد مهم و قابل توجه مدیران، رهبری است؛ کارکنان به دنبال رهبری هستند که براساس انگیزش بیرونی، بتواند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد (یوسفی سعیدآبادی، حسن زاده و اسماعیل تبار، ۱۳۸۹). رهبری معمولاً کلید موفقیت یا شکست سازمان‌ها در کلیه حوزه‌ها، چه تجاری و چه گروه‌های مذهبی، نظامی، مؤسسات آموزشی و غیره است. از آنجایی که رهبری شامل اعمال نفوذ توسط یک نفر بر سایرین است، کیفیت رهبری عرضه شده از سوی سرپرستان، یک عامل تعیین‌کننده اساسی در موفقیت سازمان است (معمارزاده و صناعی، ۱۳۹۰).

در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول‌گرا، معطوف شده است. رهبری تحول‌آفرین بر اساس مدل باس<sup>۲</sup>، دارای چهار عامل نفوذ آرمانی<sup>۳</sup>، ترغیب ذهنی<sup>۴</sup>، انگیزش الهام بخش<sup>۵</sup> و ملاحظات فردی<sup>۶</sup> است (باس، ۱۹۹۷: ۱۳۳). نفوذ آرمانی عنصر کارزماتیک در رهبری تحول‌آفرین است که در آن رهبران همانند الگوی نقش عمل می‌کنند و مورد احترام و تحسین کارکنان است و به این ترتیب پیروان خود را با

1 . Vigoda.Gadot, Beeri, Birman.Shemesh, & Somech

2 . Bass

3 . idealized Influence

4 . intellectual Stimulation

5 . inspirational Motivation

6 . individual Consideration

آنها تعیین هویت می‌کنند، ارزشها و باورهای آنها درونی می‌کنند و مطابق با آنها رفتار می‌کنند (لی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در ترغیب ذهنی رهبران کارکنان را به صورت ذهنی از طریق تشویق برای به چالش کشیدن وضع موجود برانگیخته می‌کنند. رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و مفروضات بدیهی را مورد سوال قرار دهند و مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند (کیلییر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در انگیزش الهام بخش رهبر تحول آفرین، کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابلیت دستیابی به آن با تلاش باور داشته باشند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند (کیلییر، ۲۰۱۵). در ملاحظات فردی رهبران از نیازهای متفاوت پیروان برای موفقیت و رشد آگاه هستند. در واقع رهبر ملاحظه‌گر، تفاوت‌های فردی پیروان در نیازها و خواسته‌ها را تشخیص می‌دهد و به آنها کمک می‌کند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند (تسفاو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون سازند (براون و پیوس، ویزویلر و فری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). رهبری تحول‌گرا، فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مطلوب روابط قدرت بین رهبران و پیروان را برای رسیدن به اهداف جمعی و دگرگونی‌های واقعی منطبق با الگوی نظام‌های اجتماعی بنا کرده است و البته این دسته از نظام‌ها، از طرح طرق مشارکتی قابل اعتماد دنبال می‌شوند. تحقق این نوع رهبری، نیازمند تغییرهای معنی‌دار در روابط قدرت، تحول سلسله در مراتب قدرت و نیز انتقال آن به سطح افقی مبتنی بر تساوی عمومی خواهد بود. براین اساس، رهبری تحول‌گرا، فرایندی پیچیده و پویاست که در آن، رهبران بر ارزشها، باورها و اهداف پیروان تأثیر می‌گذارند. این رهبران، سازمان را از

1 . Li  
2 . Caillier  
3 . Tesfaw  
4 . Braun, Peus, Weisweiler, & Frey

حال به آینده حرکت می‌دهند، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییرها را تسهیل می‌کنند. به علاوه، چشم‌اندازی از فرصت‌های بالقوه را برای کارکنان به وجود می‌آورند و در میان آنان، تعهد به تغییر، بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای نوین برای استفاده بهینه از انرژی و منابع سازمانی را گسترش می‌دهند (ارکاتلو، ۲۰۰۸). توسعه پر شتاب علم و فن‌آوری، چرخه عمر کوتاه محصولات، رشد و بلوغ بازارها و جهانی شدن، همه و همه موجب افزایش اهمیت نوآوری برای سازمان‌ها شده است. در حقیقت نوآوری یک ضرورت برای سازمان‌هایی است که در محیط‌هایی با تغییرات فراگیر، غیر قابل پیش‌بینی و پیوسته رقابت می‌کنند و به عنوان یک منبع حیاتی ایجاد مزیت رقابتی عمل می‌کند. از جمله عوامل اثرگذار بر پیدایش نوآوری و فراهم نمودن شرایط لازم برای آن، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری سازمان است. رهبری تحول‌گرا یکی از سبک‌هایی است که زمینه‌ساز یک فرهنگ مطلوب برای ایجاد و تقویت نوآوری سازمانی است (علامه، کیانپور، پورطاهری و قاضی نورنائینی، ۱۳۹۴). از این رو محققان بسیاری به بررسی عواملی پرداخته‌اند که بر خلاقیت کارکنان تاثیرگذار است، از میان این عوامل، رهبری یکی از مهم‌ترین آن‌هاست. سبک رهبری تحول‌گرا یکی از عوامل موثر و زمینه‌ساز مهم برای خلاقیت کارکنان و سازمان‌هاست. رهبران تحول‌گرا از طریق تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمندسازی روان‌شناختی، حمایت از نوآوری و آزادی نسبی، ایجاد چشم‌انداز، تشویق و به چالش کشیدن، می‌توانند خلاقیت کارکنان خود را افزایش دهند. چالش کار، حمایت مدیر، آزادی کاری و نفوذ مدیر، عواملی هستند که در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت نقش واسطه‌ای ایفا می‌کنند (جلیلیان، مرادی و کاکایی ماوایی، ۱۳۸۹).

لازمه تغییر و تحولات مستمر سازمانی در محیط‌های پویا، وجود رهبرانی بصیر، راهبردی یا به عبارت روشن‌تر، رهبران تحول‌آفرین است. ابراهیمی نژاد و زارعی (۱۳۹۷) با هدف بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش

میانجی دو متغیر اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی نشان دادند بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد؛ اما افزودن اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی به این موضوع رهنمون شد که بین رهبری تحول آفرین و این دو متغیر رابطه مثبتی وجود دارد؛ همچنین بین اعتماد عاطفی و شناختی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین مهرابی و محمدیان (۱۳۹۸) با هدف بررسی رابطه میان سبک های رهبری و عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان نشان دادند که بین سبک های رهبری (تحول آفرین و تبادلی) و عدالت سازمانی (توزیعی و رویه ای) با اعتماد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین متغیر رهبری تحول آفرین و رهبری تبادلی از اهمیت متفاوتی برخوردار هستند.



در خلال چند دهه گذشته فرهنگ و رهبری در سازمان‌ها به موضوع‌های مهمی در پژوهش‌های علمی تبدیل شده‌اند. نگاهی به این مطالعه‌ها نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی و رهبری دو مقوله بسیار مهم هستند که در پژوهش‌های مختلف اغلب به صورت مجزا مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند و تنها می‌توان مطالعه‌های تجربی محدودی در خصوص ارتباط میان آنها یافت (آلوسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). از طرف دیگر، منابعی که در خصوص ارتباط این دو مفهوم وجود دارد، پژوهش‌های محدودی در توصیف این که کدام یک از سبک‌های رهبری در فرهنگ‌های سازمانی مختلف از قابلیت اجرایی مناسب‌تری برخوردار است، می‌توان مشاهده نمود (بلوک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در فرهنگ سازمانی دو رویکرد شناسایی شده است. در رویکرد اول، فرهنگ به‌عنوان مقوله‌ای در نظر گرفته می‌شود که قابل دستکاری و تفسیر است؛ در این رویکرد ماهیت، جهت و تأثیر این تفسیر، وابسته به مهارت و توانایی‌های رهبر است؛ به عبارت دیگر، این رهبر است که بر فرهنگ تأثیر می‌گذارد. در رویکرد دوم، فرهنگ سازمانی به‌عنوان جزء غیر قابل تفکیک از سازمان نگریسته می‌شود که تفکر،

1 . Alvesson  
2 . Block

احساس و اعمال رهبر، تحت تأثیر آن قرار دارد (حسینی، رایج، استیری و شریفی، ۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی، تصویری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که با ظهور مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی شدن و چگونگی برخورد با آن، دگرگونی‌های جمعیت‌شناختی، بحران‌های اخلاقی، توجه به کیفیت و اثربخشی در سازمان‌ها و غیره، ضرورت بسترسازی مناسب در فرهنگ سازمانی را در همه سطوح سازمانی ایجاد می‌نماید (جولیا، ۲۰۱۱).

به عقیده هرسی و بلانچارد موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری کاملاً بستگی به استفاده کارآمد از منابع نیروی انسانی بر پایه علوم رفتاری دارد و این چالشی است که به گونه‌ای فزاینده سرپرستان، مدیران و دست‌اندرکاران امور کار و سازمان را به خود مشغول کرده، شرایطی که در آن کوشش می‌شود کاری انجام پذیرد. بدون شک شرایطی که در آن کوشش می‌شود کاری انجام شود، می‌تواند بر کارآمدی و سرعت کوشش اثر بگذارد. زمانی که کاری انجام می‌شود، محیط بلافاصله به اندازه توانایی واقعی برای انجام دادن آن، آماده می‌شود. با توجه به پژوهش‌های پیشین، می‌توان، گفت تعهد و فرهنگ سازمانی بر متغیرهای سازمانی، نسبت به یکدیگر بسیار تأثیرگذار و تأثیرپذیر هستند. از تأثیرات تعهد سازمانی، می‌توان به تأثیر معکوس آن بر ترک شغل، غیبت و تأخیر و تأثیر مثبت آن بر رضایت شغلی و افزایش چشمگیر عملکرد اشاره کرد. همچنین تعهد سازمانی و پیشرفت شغلی با عواملی همچون عدالت سازمانی، تغییر سازمانی و سبک رهبری رابطه متقابل دارد (پارسایان و عربی، ۲۰۰۴). تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش، تمایلی قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش بسیار برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزشها و اهداف آن تعبیر می‌شود. تعهد سازمانی دارای الگوهای متفاوتی است که یکی از آنها مدل آلن و مایر است. این مدل، مدلی سه بعدی است که مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی است. محققان در این مدل بین سه نوع تعهد عاطفی، مستمر و

هنجاری تمایز قائل میشوند؛ در تعهد عاطفی وابستگی‌های احساسی افراد به سازمان‌ها مورد توجه قرار داده می‌شود. در تعهد مستمر تمایل فرد به ماندن در سازمان پس از بررسی هزینه‌های ناشی از خروج در مقابل منافع حاصل از ماندن در سازمان مورد توجه قرار داده می‌شود و در نهایت تعهد هنجاری احساس تکلیف فرد برای ماندن در سازمان به عنوان یک عضو را به تصویر می‌کشد. وجه اشتراک این سه شیوه، این نظریه است که مطرح می‌کند تعهد حالتی روانی است که رابطه فرد با سازمان را مشخص کرده و به طور ضمنی به تصمیم به ماندن یا ترک سازمان اشاره می‌کند. هم چنین وجه اشتراک آنها این است که احتمال ترک خدمت را کاهش می‌دهند (آلن و مایر، ۱۹۹۶؛ یانگ و چانگ، ۲۰۰۸).

در این رابطه مطلبی، فریرزی و سادات ناصری (۱۳۹۸) در پژوهشی با هدف تعیین رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد نشان دادند رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی معنادار و مثبت و رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی نیز معنادار و مثبت بود. با توجه به مقادیر ضریب مسیر، بعد ادب و تواضع در رفتار شهروندی سازمان و بعد تعهد عاطفی بیشترین رابطه را با سبک مدیریت مشارکتی دارد. مدیریت مشارکتی با تمامی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

یکی از روش‌های مفید برای بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان و افزایش تعهد سازمانی، توانمندسازی کارکنان است (اینولندر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی به طور کامل در نظر گرفته می‌شود بیشترین بهره‌وری در سازمان به وجود می‌آید (رابینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). در این رابطه برخی از صاحب نظران مدیریت، فرهنگ سازمانی را اساس شکل‌گیری توانمندسازی می‌دانند و بر این باورند که سازمان‌هایی موفق

1 . Einolander  
2 . Robbins

به اجرای فرایند توانمندسازی میشوند که دارای فرهنگ سازمانی حمایت کننده و تقویت کننده باشند (آقایار، ۲۰۰۳). بررسی‌ها نشان می‌دهد مواردی چون عدم بکارگیری شیوه‌های نوین مدیریت، ضعف در فرهنگ کار گروهی، ارتقاء مهارت و دانش کارکنان، عدم استفاده از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های آنان در رفع مشکلات، عدم توجه به ایجاد بستر مناسب خلاقیت، نوآوری و خودکنترلی به عنوان برخی از عوامل مشکل‌ساز در سازمان‌هاست. برای رفع این مشکلات مدیران باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی خویش را توانمند سازند (عبودی، لطفی زنگنه و کاظمیان، ۲۰۱۴). سیستم آموزش عالی باید با فراهم کردن بستر مناسب برای توانمند کردن کارکنان خود احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس معنادار بودن، احساس موثر بودن و احساس اعتماد در آنان را ایجاد و تقویت کند (جعفری، احمدی و کوهدشت، ۲۰۱۷). رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود در بالا بردن سطح خلاقیت فردی و خودشکوفایی کمک می‌کنند (اجها و همکاران، ۲۰۱۸).

هارودین و سانتوسو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود، به بررسی رابطه بین اخلاق کاری اسلامی، رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی پرداخته‌اند. در این تحقیق که از روش مدلسازی معادلات ساختاری بهره گرفته شده، رابطه مستقیم بین اخلاق کار اسلامی و فرهنگ سازمانی و رهبری معنوی با تعهد سازمانی تأیید شده است. همچنین خالق خواه و بابایی (۱۳۹۴) با هدف بررسی رابطه تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی با سبک رهبری رابطه مثبت وجود دارد و بین مؤلفه فرهنگ سازمانی با سبک رهبری رابطه معنی‌داری وجود دارد، همچنین تحلیل رگرسیون نشان داد که تعهد سازمانی (عاطفی) و فرهنگ سازمانی (مشارکت، یکپارچگی و سازگاری) که وارد مدل می‌شوند، سبک رهبری را پیش‌بینی می‌کنند.

علاوه بر این جعفری فکرت و حسینی شکیب (۱۳۹۷) در بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان نشان دادند

1 . Haerudin, Santoso



که فرهنگ سازمانی رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان دارد.

همچنین کوهی، احمدی، عاشوری و بیرامی (۱۳۹۷) با هدف بررسی رابطه میان سبک های مدیریتی، اخلاقی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی نشان دادند، میان سبک مدیریت تحول آفرین، سبک مدیریت تبادلی، اخلاقی و تعهد عاطفی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و اخلاقی، سبک مدیریت تبادلی و تعهد عاطفی در یک مدل پیش بین توانستند ۳۵ درصد از واریانس رضایت شغلی را پیش بینی کنند و نیز سهم اخلاقی در پیش بینی رضایت شغلی بیش از سایر متغیرها بوده است. بنابراین می توان نتیجه گرفت اخلاقی، سبک مدیریت تبادلی و تعهد عاطفی باعث افزایش رضایت شغلی مدیران می شود.

توکل و شاه طالبی (۱۳۹۸) در پژوهشی نشان دادند که بین هوش معنوی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی، هوش معنوی و ابعاد آن با تعهد سازمانی و هوش معنوی و ابعاد آن با رهبری تحولی رابطه معنادار وجود دارد. از بین ابعاد هوش معنوی تفکر انتقادی وجودی در گام اول قادر به پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی بود. همچنین از بین ابعاد هوش معنوی گسترش خود آگاهی در گام اول توان پیش بینی رهبری تحولی را دارا بود. همچنین صفایی شکیب، عبدالملکی، حسین زاده و موسیوند (۱۳۹۴) در بررسی اثر رهبری تحول گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان نشان دادند رهبری تحول گرا به طور معناداری تغییرات تعالی سازمانی، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان را تبیین می کند. همچنین نتایج حاکی از اثر مثبت و معنادار رهبری تحول گرا بر تعالی سازمانی دانشگاه پیام نور با وساطت توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان بود؛ لذا به کارگیری سبک رهبری تحول گرا و اتخاذ شیوه های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان، برای رشد دانشگاه بسیار مهم است.

شایان ذکر است که با توجه به اینکه در دانشگاه آزاد اسلامی مدلی که بتوان براساس آن فرهنگ سازمانی متناسب با مدل های رهبری و تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان

شناسایی نمود ارائه نشده است، این سوال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان مدل فرهنگ سازمانی را براساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا- عمل‌گرا)، تعهد سازمانی و توانمندسازی در دانشگاه آزاد اسلامی ارائه نمود؟

### روش پژوهش

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری را تمامی کارکنان شاغل دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران، که طبق احکام کارگزینی رسمی آزمایشی، قراردادی، رسمی قطعی در بخش‌های مختلف این سازمان اشتغال داشته‌اند و حدود ۵۸۰۰ نفر بودند تشکیل دادند. ۳۶۰ نفر با استفاده از جدول گرجسی و مورگان به روش خوشه‌ای چند مرحله‌ای طبقه‌ای انتخاب و نمونه پژوهش را تشکیل دادند. به این صورت که از بین واحدهای استان تهران ۵ واحد و بر حسب تعداد افراد جامعه در واحدهای اداری و مالی، پژوهشی، فرهنگی و دانشجویی، عمرانی، پزشکی، مجلس، برنامه ریزی و امور اقتصادی، ورزش، معاونت سما، آموزشی و تکمیلی و حوزه‌های ریاست و سایر دفاتر این واحدها نمونه‌ها انتخاب شدند.

### ابزار پژوهش

پرسشنامه فرهنگ سازمانی رایینز (۱۹۹۹): پرسشنامه فرهنگ سازمانی رایینز (۱۹۹۹) شامل ۵۶ گویه است و مؤلفه‌های سنجش و نوآوری (۹ گویه)، سنجش خطر پذیری (۷ گویه)، سنجش توجه به جزئیات (۴ گویه)، سنجش توجه به ره آورد (۴ گویه)، سنجش توجه به اعضای سازمان (۶ گویه) تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان (۵ گویه)، توجه به سیستم (۱۱ گویه)، جاه طلبی و تهورطلبی (۶ گویه)، و سنجش پایداری (۴ گویه) را دربر می‌گیرد. این پرسشنامه براساس مقیاس ۴ امتیازی لیکرت (کاملاً موافقم ۴، موافقم ۳، مخالفم ۲، کاملاً مخالفم ۱) است. پایایی پرسشنامه با محاسبه الفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد.

پرسشنامه سبک‌های رهبری تحولی باس و اولیو (۱۹۸۵): پرسشنامه سبک رهبری تحولی بس و اولیو (۱۹۸۵) شامل ۸۳ گویه است و مؤلفه‌های یکپارچگی و اتحاد (۱۲ گویه)، ریسک پذیری معقول (۴ گویه)، تشویق به خلاقیت (۷ گویه)، نمود خلاقیت (۵ گویه)، انگیزش روحی (۲۲ گویه)، احترام به دیگران (۳ گویه)، بهسازی و توسعه دیگران (۳ گویه)، اختیار، وظیفه نمایندگی (۱۴ گویه)، مزیت پیش بینی پذیری (۳ گویه) را در بر می‌گیرد. این پرسشنامه براساس مقیاس ۴ امتیازی لیکرت (کاملاً موافقم ۴، موافقم ۳، مخالفم ۲، کاملاً مخالفم ۱) است. باس و اولیو بر اساس نتایج ۱۴ مطالعه مستقل پایایی پرسشنامه را بین ۰/۸۱ تا ۰/۹۴ در مشاغل تجاری، صنعتی، نظامی و پزشکی گزارش کرده‌اند (نقل از زارع و همکاران، ۱۳۹۷).



پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰): پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) شامل ۲۴ گویه است و مؤلفه‌های تعهد عاطفی (۸ گویه)، تعهد مستمر (۸ گویه)، تعهد هنجاری (۸ گویه)، را در بر می‌گیرد. این پرسشنامه براساس مقیاس ۴ امتیازی لیکرت (کاملاً موافقم ۴، موافقم ۳، مخالفم ۲، کاملاً مخالفم ۱) است. این پرسشنامه در سال ۱۹۹۰ پس از بازیابی‌های مکرر برای سنجش سه بعد تعهد سازمانی ارائه شد که سوالات مربوط به هر بعد مجزا از دو بعد دیگر بود. ضرایب اعتبار تعهد سازمانی مایر و آلن به ترتیب برای ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با ۰/۸۵، ۰/۷۹ و ۰/۸۳ بدست آمده است.

پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۷): پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۷) شامل ۱۹ گویه است و مؤلفه‌های احساس معناداری در شغل (۳ گویه)، احساس شایستگی در شغل (۴ گویه)، احساس داشتن حق انتخاب (۳ گویه)، احساس موثر بودن (۳ گویه)، احساس مشارکت با دیگران (۶ گویه)، را در بر می‌گیرد. این پرسشنامه براساس مقیاس ۴ امتیازی لیکرت (کاملاً موافقم ۴، موافقم ۳، مخالفم ۲، کاملاً مخالفم ۱) است. در پژوهش تیمورنژاد و همکاران (۱۳۸۹) جهت افزایش روایی پرسشنامه از نقطه نظرات کتبی و شفاهی اساتید متخصص این رشته و کارشناسان با توجه به شرایط و ضوابط حاکم بر سازمان استفاده شده

است. هم‌چنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، ابتدا ۳۰ نفر از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت و سپس از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده شد که مقدار آلفا آن برابر ۰/۹۵ به دست آمد که می‌توان گفت پرسشنامه از ثبات و پایایی قابل قبولی برخوردار است.

برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های تحلیل عاملی (تأییدی و اکتشافی) و مدل‌یابی معادلات ساختاری و آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟

ابتدا باید از این مساله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کاربرد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ در جدول ۱ نتایج حاصل از شاخص KMO و آزمون بارتلت روی شاخص‌های موجود و شناسایی شده برای متغیرها مدل پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۱: نتایج آزمون KMO و بارتلت

عوامل	آزمون	نتایج
	ضریب کفایت نمونه‌گیری	۰/۹۷۷
	KMO	
شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی	آزمون کرویت بارتلت	۴۰۹۴۲/۸۸۵
	درجه آزادی	۴۶۵۶
	سطح معناداری	۰/۰۰۱

براساس نتایج بدست آمده، شاخص KMO بزرگتر از ۰/۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه براساس شاخص‌های شناسایی شده

برای تحلیل عاملی است. سطح معناداری ۰/۰۰۱ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی است.

همانطور که گفته شد در شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس نتایج حاصل از بخش کمی و روایی محتوا، برای ۵۶ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول بالا اشتراکات این شاخصها را نشان می دهد. در حقیقت در جدول اشتراکات هر سوال میزان واریانسی را که می تواند مؤلفه ها را تبیین کند، نشان می دهد و بیان می دارد که کدام سوالات واریانس بیشتری را تبیین کرده است و کدام سوال واریانس کمتری را تبیین نموده است. روش استخراج عاملها، تحلیل مؤلفه اصلی است. هرچه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگتر باشد عاملهای استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می دهند. متغیرهایی که مقادیر اشتراک استخراجی آنها کوچکتر از ۰/۵ هستند حذف می شوند. البته این کار به صورت مرحله ای انجام می شود و از متغیرهایی با مقادیر اشتراک استخراجی پایین تر آغاز می شود.

در بررسی سوال وضعیت ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟ برای اینکه بدانیم وضعیت ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه به چه میزان است، با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها و مقیاس فاصله ای متغیرها از آزمون  $t$  استفاده شد. در این قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آمار  $t$  را عدد ۳ در نظر گرفتیم.

جدول ۲: نتیجه آزمون t تک نمونه‌ای

فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری (دو دامنه)	درجه آزادی	مقدار t	ابعاد
حد پایین	حد بالا					
۰/۴۹۰	۰/۳۲۲	۰/۴۰۶	۰/۰۰۱	۳۱۹	۹/۵۲۵	خلاقیت و نوآوری
۰/۴۳۰	۰/۲۶۷	۰/۳۴۸	۰/۰۰۱	۳۱۹	۸/۴۰۸	خطرپذیری
۰/۳۳۴	۰/۱۴۶	۰/۲۴۰	۰/۰۰۱	۳۱۹	۵/۰۱۶	توجه به جزئیات
۰/۲۴۲	۰/۰۵۸	۰/۱۵۰	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳/۲۰۹	توجه به ره آورد
۰/۴۲۰	۰/۲۴۸	۰/۳۳۴	۰/۰۰۱	۳۱۹	۷/۶۴۹	توجه به اعضا سازمان
۰/۳۷۵	۰/۲۲۴	۰/۲۹۹	۰/۰۰۱	۳۱۹	۷/۷۷۷	تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان
۰/۲۶۵	۰/۰۹۰	۰/۱۷۷	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳/۹۹۸	توجه به سیستم
۰/۴۰۶	۰/۲۳۵	۰/۳۲۱	۰/۰۰۱	۳۱۹	۷/۳۸۶	جاه طلبی
۰/۳۶۴	۰/۱۸۴	۰/۲۷۴	۰/۰۰۱	۳۱۹	۶/۰۱۷	پایداری

همانطور که در جدول ۲ مشاهده شد، سطح معناداری در هر بعد کمتر از پنج صدم است بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، با توجه به مثبت بودن اختلاف میانگین (نشان دهنده این است که میانگین بیشتر از ۳ است) می‌توان چنین نتیجه گرفت که وضعیت ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد در حالت بالاتر از میانگین قرار دارد.

در بررسی سوال سوم وضعیت عوامل توانمندسازی، تعهد سازمانی و رهبری (عمل‌گرا- تحول‌گرا) در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟ با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و مقیاس فاصله‌ای متغیرها از آزمون t استفاده شد. در این قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه است، ارزش عددی برای مقایسه با آمار t را عدد ۳ در نظر می‌گیریم.

جدول ۳: نتیجه آزمون t تک نمونه‌ای

متغیر	مؤلفه	ارزش آزمون=۳				
		مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	
		بازه اطمینان				
		حد پایین	حد بالا			
احساس معنی داری شغل	احساس شایستگی در شغل	۱/۴۲۳	۱/۵۴۸	۰/۰۰۱	۳۱۹	۲۶/۴۸۹
	احساس داشتن حق انتخاب	۱/۲۹۱	۱/۴۱۴	۰/۰۰۱	۳۱۹	۴۳/۳۰۶
توانمندسازی	احساس داشتن حق انتخاب	۱/۲۷۱	۱/۴۰۳	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۹/۸۰۹
	احساس موثر بودن	۱/۲۹۳	۱/۴۱۴	۰/۰۰۱	۳۱۹	۴۴/۰۱۳
توانمندسازی	احساس مشارکت در دیگران	۱/۳۲۴	۱/۴۴۰	۰/۲۷۵	۳۱۹	۴۴/۰۹۳
	توانمند سازی	۱/۳۲۰	۱/۴۴۴	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۹/۵۴۲
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۰/۰۳۰	۰/۱۵۱	۰/۱۸۴	۳۱۹	۱/۳۳۰
	تعهد مستمر	۰/۰۳۰	۰/۲۱۴	۰/۰۱۰	۳۱۹	۲/۶۰۱
تعهد سازمانی	تعهد هنجاری	۰/۲۵۵	۰/۴۳۶	۰/۰۰۱	۳۱۹	۷/۵۱۷
	تعهد سازمانی	۰/۱۰۵	۰/۲۶۷	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳/۸۱۶
رهبری (تحول‌گرا- عمل‌گرا)	نفوذ ارمانی	۱/۲۶۶	۱/۴۰۴	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۷/۹۰۶
	تحریک ذهنی	۱/۰۶۵	۱/۲۵۱	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۵/۴۳۶
رهبری (تحول‌گرا- عمل‌گرا)	انگیزش روحی	۱/۲۴۳	۱/۳۸۸	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۵/۷۹۱
	ملاحظات فردی	۱/۲۷۵	۱/۴۲۲	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۶/۰۷۸
رهبری (تحول‌گرا- عمل‌گرا)	رهبری (تحول‌گرا- عمل‌گرا)	۱/۲۴۶	۱/۳۷۳	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۶/۷۹۱

همانطور که در جدول ۳ مشاهده شد سطح معناداری در همه متغیرها به غیر از مؤلفه‌های احساس معناداری شغل و تعهد عاطفی و تعهد مستمر کمتر از ۰/۵ است. بنابراین فرض صفر برای همه موارد به جز مؤلفه‌های ذکر شده با ۹۵ درصد اطمینان رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. به عبارت دیگر با توجه به مثبت بودن اختلاف میانگین (نشان دهنده این است که میانگین بیشتر از ۳ است) در وضعیت بالاتراز میانگین قرار دارند اما برای مؤلفه‌های احساس

معناداری شغل و تعهد عاطفی و تعهد مستمر با توجه به اینکه سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است می توان نتیجه گرفت که میانگین برای این دو مؤلفه، اختلاف چندانی با عدد ۳ (مقدار آزمون) نداشته و برای این دو مورد فرض صفر تأیید می شود.

در بررسی سوال چه روابط علی بین هریک از عوامل توانمند سازی، تعهدسازمانی و رهبری تحول گرا- عمل گرا با فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی وجود دارد؟ به منظور تعیین الگوی مناسب برای مؤلفه های فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس توانمندسازی، تعهدسازمانی و رهبری تحول گرا - عمل گرا از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

جدول ۴: مدل اندازه گیری

متغیر	مؤلفه	بارعاملی	مقدار t	وضعیت
توانمند سازی	احساس معنی داری شغل	۰/۸۳	۱۷/۲۴	تأیید شد
	احساس شایستگی در شغل	۰/۹۲	۲۰/۴۱	تأیید شد
	احساس داشتن حق انتخاب	۰/۹۲	۲۰/۵۷	تأیید شد
	احساس موثر بودن	۰/۹۱	۱۹/۹۹	تأیید شد
	احساس مشارکت در دیگران	۰/۹۰	۲۰/۷۹	تأیید شد
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۰/۸۹	۲۰/۴۴	تأیید شد
	تعهد مستمر	۰/۹۱	۲۱/۱۴	تأیید شد
	تعهد هنجاری	۰/۸۶	۱۹/۲۱	تأیید شد
	نفوذ ارمانی	۰/۸۲	۱۶/۷۹	تأیید شد
	تحریک ذهنی	۰/۶۲	۱۱/۵۲	تأیید شد
رهبری (تحول گرا - عمل گرا)	انگیزش روحی	۰/۸۱	۱۶/۵۸	تأیید شد
	ملاحظات فردی	۰/۸۴	۱۷/۴۰	تأیید شد

مدل در حالت برآورد استاندارد بارهای عاملی و ضرایب معناداری هریک از مؤلفه های متغیرها را نشان می دهد. همانطور که در نمودار زیر مشاهده می شود، بار عاملی تمام مؤلفه ها



بیشتر از ۰/۴ و در حد قابل قبولی قرار دارد. همچنین با توجه به اینکه کلیه مقادیر آماره  $t$  مسیرها بزرگتر از ۲/۵۸ هستند، بنابراین ارتباط معناداری بین هر مؤلفه با هر متغیر وجود دارد. در بررسی برازش مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس توانمندسازی، تعهد سازمانی و رهبری (تحول - عمل گرا) چگونه است؟ همانگونه که شاخص‌های  $\chi^2/df$  و RMSEA نشان می‌دهند مدل برازش مناسبتری را به داده‌ها ارائه می‌کند. خروجی‌های مدل در خصوص سایر شاخص‌های برازش مدل در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۵: شاخص‌های برازش

شاخص‌های برازش		نام شاخص
مقدار	حد مجاز	
۲/۳۴	کمتر از ۳	CHI-SQUARE/DF (مجذور کای)
۰/۰۴۵	کمتر از ۰/۱	Rmsea (ریشه میانگین خطای برآورد)
۰/۹۸	بالاتر از ۰/۹	Cfi (برازندگی تعدیل یافته)
۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹	NFI (برازندگی نرم شده)
۰/۸۴	بالاتر از ۰/۸	GFI (نیکویی برازش)
۰/۸۲	بالاتر از ۰/۸	AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)

شاخص برازش برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشند کمتر از ۰/۰۵ است. مقادیر بالاتر از آن تا ۰/۰۸ با عنایت به  $\chi^2/df$  برابر عدد ۲/۳۴ است که این مقدار بنا بر عقیده کلاین و موشبرگر (۲۰۰۵: ۷۶) اگر بین ۰ تا ۳ باشد قابل قبول است و هرچه این نسبت کوچکتر باشد برازش مدل بهتر است. همچنین مقدار ریشه میانگین خطای برآورده شده به مقدار ۰/۰۴۵ برآورد شد که مقدار این شاخص که در واقع همان آزمون انحراف هر درجه ۰ نشان دهنده خطای معقولی برای تقریب در جامعه است و مدل‌هایی با اعداد ۰/۱ یا بیشتر برازش ضعیفی دارند.

همانگونه که مشاهده می‌شود در سایر شاخص‌های برازش مدل نیز، مدل تهیه شده در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است.

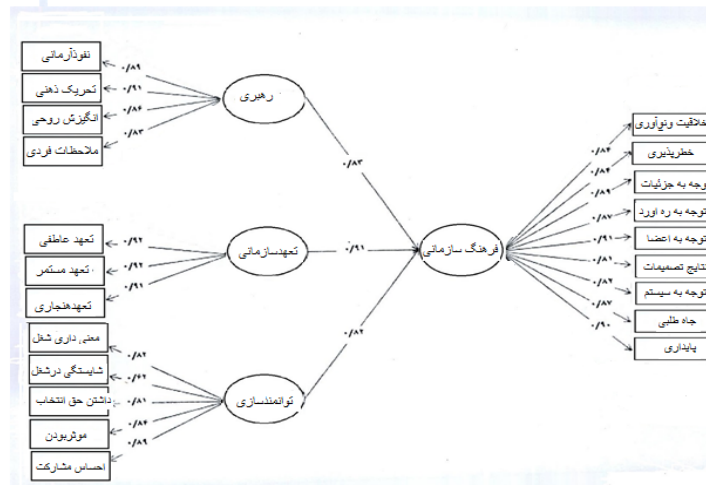
در بررسی اولویت هریک از ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟ از ضرایب مسیر استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۶ آمده است.

**جدول ۶:** وضعیت و رتبه بندی ابعاد

میزان اهمیت	ضریب مسیر	ابعاد
۹	۰/۸۱	خلاقیت و نوآوری
۷	۰/۸۴	خطرپذیری
۸	۰/۸۴	توجه به جزئیات
۴	۰/۸۹	توجه به ره آورد
۵	۰/۸۷	توجه به اعضا سازمان
۱	۰/۹۱	تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان
۲	۰/۸۱	توجه به سیستم
۳	۰/۸۲	جاه طلبی
۶	۰/۸۷	پایداری

همانطور که در جدول ۶ قابل مشاهده است، رتبه بندی براساس مقادیر ضرایب مسیر هر مؤلفه صورت پذیرفته است. در بین این نتایج خلاقیت دارای بیشترین اهمیت و نتایج تصمیمات دارای کمترین اهمیت است.

در بررسی سوال چه مدلی برای فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس توانمندسازی، تعهد سازمانی و رهبری (تحول‌گرا - عمل‌گرا) می‌توان ارائه داد؟ پس از پیاده‌سازی مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس متغیرهای مذکور نوبت به ارائه مدل نهایی می‌شود. در شکل زیر مدل پژوهش آورده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های حاصل از سوال اصلی پژوهش حاکی از ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا- عمل‌گرا)، تعهد سازمانی و توانمندسازی در مدل فوق متغیرهای فرهنگ سازمانی نه مؤلفه است که براساس ضرایب مسیر بدست آمده به ترتیب شامل خلاقیت و نوآوری (۰/۸۴)، خطرپذیری (۰/۸۴)، توجه به جزئیات (۰/۸۹)، توجه به ره آورد (۰/۸۷)، توجه به اعضا (۰/۹۱)، نتایج تصمیمات (۰/۸۱)، توجه به سیستم (۰/۸۲)، جاه طلبی (۰/۸۷)، پایداری (۰/۹۰) را در بر می‌گیرد. همچنین در مدل فوق متغیرهای سبک‌های رهبری با ضریب مسیر (۰/۸۴)، تعهد سازمانی (۰/۹۱) و توانمندسازی (۰/۸۲)، تاثیر معناداری با اجرای فرهنگ سازمانی دارند. این یافته با پژوهش‌های پارسایان و عربی (۲۰۰۴)، اینولندر، (۲۰۱۵)، آقاپار، (۲۰۰۳)، عبودی، لطفی زنگنه و کاظمیان (۲۰۱۴)، جعفری، احمدی و کوهدشت (۲۰۱۷)، هارودین و سانتوسو (۲۰۱۶)، خالق

خواه و بابایی (۱۳۹۴)، جعفری فکرت و حسینی شکیب (۱۳۹۷) و صفایی شکیب، عبدالملکی، حسین زاده و موسیوند (۱۳۹۴) همسو است.

یافته‌های حاصل از سوال اول فرعی پژوهش نشان می‌دهد که ۵۶ شاخص برای فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی از طریق تحلیل عاملی اکتشافی مورد شناسایی قرار گرفتند، روش استخراج عاملها، تحلیل مؤلفه اصلی و همه شاخص‌هایی که مقادیر اشتراک استخراجی آنها بزرگتر از ۰/۵ بوده‌اند، شناسایی شدند، همچنین ۹ مؤلفه، خلاقیت و نوآوری (۹ گویه)، مؤلفه دوم خطر پذیری (۷ گویه)، مؤلفه سوم توجه به جزئیات (۴ گویه)، مؤلفه چهارم توجه به ره آورد (۴ گویه)، مؤلفه پنجم توجه به اعضاء سازمان (۶ گویه)، مؤلفه ششم تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان (۵ گویه)، مؤلفه هفتم توجه به سیستم (۱۱ گویه)، مؤلفه هشتم جاه طلبی (۶ گویه)، مؤلفه نهم پایداری (۴ گویه)، پس از تبیین واریانس کل در تحلیل باقی ماندن که این عوامل تقریباً ۷۲ درصد واریانس شاخص‌های مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی را تبیین می‌کنند. این یافته با پژوهش‌های حسینی، رایج، استیری و شریفی (۱۳۸۹)، جولیا (۲۰۱۱) و پارسایان و عربی (۲۰۰۴) همسو است.

یافته‌های حاصل از سوال دوم فرعی پژوهش نشان داد با توجه به محاسبه شده برای هریک از ابعاد فرهنگ سازمانی شامل خلاقیت و نوآوری (۹/۵۲۵)، خطر پذیری (۸/۴۰۸)، توجه به جزئیات (۵/۰۱۶)، توجه به ره آورد (۳/۲۰۹)، توجه به اعضاء (۷/۶۴۹)، نتایج تصمیمات (۷/۷۷۷)، توجه به سیستم (۳/۹۹۸)، جاه طلبی (۷/۳۸۶)، پایداری (۶/۰۱۷) در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تاثیر معناداری است. براساس یافته‌های بدست آمده با توجه به مثبت بودن اختلاف میانگین (نشان دهنده این است که میانگین بیشتر از ۳ است) می‌توان چنین نتیجه گرفت که وضعیت ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی در حالت رضایت بخش قرار دارد.

یافته‌های حاصل از سوال سوم فرعی پژوهش نشان می‌دهد که با توجه به محاسبه شده برای هریک از متغیرهای سبک‌های رهبری (۳۶/۷۹۱)، تعهد سازمانی (۳/۸۱۶)، و

توانمندسازی (۳۹/۵۴۲) در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تاثیر معناداری است. براین اساس وضعیت موجود همه متغیرها، با توجه به مثبت بودن اختلاف میانگین در سطح مطلوبی قرار دارند. شایان ذکر است در متغیر توانمندسازی صرفاً مؤلفه احساس معناداری شغل با  $t$  محاسبه شده (۲۶/۴۸۹) و متغیر تعهد سازمانی با دو مؤلفه تعهد عاطفی با  $t$  محاسبه شده (۱/۳۳۰) و تعهد مستمر با  $t$  محاسبه شده (۲/۶۰۱) در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای مقادیر معناداری بیشتر از ۵ صدم است که می‌توان چنین نتیجه گرفت، میانگین برای این سه مؤلفه اختلاف چندانی با عدد ۳ (مقدار آزمون) نداشته و برای این سه مورد فرض صفر تأیید و وضعیت این سه مؤلفه در جامعه مورد مطالعه در سطح مطلوبی قرار ندارند.

یافته‌های حاصل از سوال فرعی چهارم پژوهش نشان داد که براساس تحلیل عاملی تأییدی، تاثیر معناداری بین هر مؤلفه با هر متغیر وجود دارد. زیرا براساس محاسبات انجام شده، بار عاملی تمام مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۴ و در حد قابل قبولی قرار دارد. همچنین با توجه به اینکه کلیه مقادیر آماره  $t$  مسیرها بزرگتر از ۲/۵۸ هستند لذا متغیرهای سبک‌های رهبری (تحول‌گرا-عمل‌گرا) با  $t$  محاسبه شده (۱۴/۵۵) و ضریب مسیر (۰/۸۳) و تعهد سازمانی با  $t$  محاسبه شده (۱۵/۷۹) و ضریب مسیر (۰/۹۱) و توانمندسازی با  $t$  محاسبه شده (۱۴/۱۴) و ضریب مسیر (۰/۸۲) بر متغیر فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی تاثیر معناداری دارند. این یافته با پژوهش‌های آقایار، (۲۰۰۳)، عبودی، لطفی زنگنه و کاظمیان (۲۰۱۴)، جعفری، احمدی و کوهدشت (۲۰۱۷)، هارودین و سانتوسو (۲۰۱۶)، خالق خواه و بابایی (۱۳۹۴)، جعفری فکرت و حسینی شکیب (۱۳۹۷) و صفایی شکیب، عبدالملکی، حسین زاده و موسیوند (۱۳۹۴) همسو است.

یافته‌های حاصل از سوال فرعی پنجم پژوهش نشان می‌دهد براساس شاخص‌های برازش مدل بدست آمده (خی دو تقسیم بردرجه آزادی) با مقدار (۲/۳۴) ریشه میانگین خطای برآورد با مقدار (۰/۰۴۵)، برازندگی تعدیل یافته با مقدار (۰/۹۸) و... می‌توان گفت که مدل این پژوهش برازش مناسبی دارد و مدل تخمین زده شده در نمونه براساس مشاهدات با مدل

مورد انتظار در جامعه مطابقت دارد. بی‌شک برای تحقق برون‌داد مدل که ایجاد فرصت‌های لازم جهت رسیدن به جو نوآورانه است، تاکید بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده مدل امری ضروری است.

یافته‌های حاصل از سوال فرعی ششم پژوهش نشان داد متغیرهای فرهنگ سازمانی دارای ۱۲ مؤلفه است که بر اساس ضرایب مسیر بدست آمده به ترتیب اولویت مؤلفه اول خلاقیت و نوآوری (۰/۹۰)، مؤلفه دوم خطرپذیری (۰/۸۴)، مؤلفه سوم توجه به جزئیات (۰/۸۹)، مؤلفه چهارم توجه به ره آورد (۰/۸۷)، مؤلفه پنجم توجه به اعضاء (۰/۹۱)، مؤلفه ششم نتایج تصمیمات (۰/۸۱)، مؤلفه هفتم توجه به سیستم (۰/۸۲)، مؤلفه هشتم جاه طلبی (۰/۸۷)، مؤلفه نهم پایداری (۰/۹۰)، دارای بیشترین رتبه‌های تاثیرگذاری بر متغیر فرهنگ سازمانی را دارا می‌باشند. این یافته با پژوهش‌های پارسایان و عربی (۲۰۰۴)، اینولندر، (۲۰۱۵)، آقایار (۲۰۰۳)، عبودی، لطفی زنگنه و کاظمیان (۲۰۱۴)، جعفری، احمدی و کوهدشت (۲۰۱۷)، هارودین و سانتوسو (۲۰۱۶)، خالق خواه و بابایی (۱۳۹۴)، جعفری فکرت و حسینی شکیب (۱۳۹۷) و صفایی شکیب، عبدالملکی، حسین زاده و موسیوند (۱۳۹۴) همسو است.

هر چند با محدودیت در نظر گرفتن ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه روبه رو بودیم اما با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود در راستای شکل دادن فرهنگ سازمانی غنی از طرق مختلف آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای بکوشیم و با استفاده از مدیران کارآزموده و رهبری داهیان در راستای توانمندسازی کارکنان قدم برداشته و برای داشتن کارکنانی با تعهد سازمانی بالا تلاش کنیم. بدیهی است صرف ارائه مدلی برای بهبود شرایط سازمانی کفایت نکرده و هر کدام از متغیرهای مورد بررسی همانند فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌گرا، تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان نیازمند تلاش و همکاری متقابل مدیران و کارکنان آن سازمان است.

## منابع و مآخذ

- ابراهیمی نژاد رفسنجانی، مهدی و زارعی، مژگان (۱۳۹۷). تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، پیاپی ۹۰، ۱۶۰-۱۴۱.
- توکل، سارا و شاه طالبی، بدری (۱۳۹۸). رابطه بین هوش معنوی با رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و رهبری تحولی مدیران دوره ابتدایی شهرستان گلپایگان. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال دهم شماره ۱، ۸۵-۱۰۸.
- جعفری فکرت، امین و حسینی شکیب، مهرداد (۱۳۹۷). تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، شماره ۲۹، ص ۶۸-۴۵.
- جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی و کاکایی ماوایی، حسین (۱۳۸۹). رهبری تحول گرا و خلاقیت کارکنان. *فصلنامه توسعه انسانی پلیس*، شماره ۳۲، ۷۲-۵۹.
- حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استیری، مهرداد؛ شریفی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر-پیرو. *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۲، شماره ۴، ۷۲-۵۵.
- خالق‌خواه، علی و بابایی منقاری، محمدمهدی (۱۳۹۴). رابطه تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری (مورد مطالعه مدیران و کارکنان نیروی انتظامی شهر آمل). *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، شماره ۳۶، ۱۶-۱.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- زارع، کوروش؛ حکیم، اشرف السادات؛ نعیمی، عبدالزهراء و شفیعی، محسن (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری تحول آفرین با اشتیاق کاری در پرستاران. *مجله علوم مراقبتی نظامی*، سال پنجم، شماره ۱، ۷۱-۶۳.
- صفایی شکیب، علی؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین زاده، سید علی اکبر و موسیوند، مریم (۱۳۹۴). اثر رهبری تحول گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، شماره ۵، ۲۴-۱.

علامه، سیدمحسن؛ کیانپور، کیانوش؛ پورطاهری، ملک و قاضی نورنائینی، شراره (۱۳۹۴). تحلیل تأثیر رهبری تحولگرا بر ایجاد شرایط لازم برای نوآوری سازمانی با نقش میانجیگری فرهنگ سازمانی در شرکت ذوب آهن اصفهان. کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی.

کوهی، امیرحسن؛ احمدی، غلامعلی؛ عاشوری، جمال و بیرامی، رضا (۱۳۹۷). رابطه میان سبک های مدیریتی، خلاقیت و تعهد سازمانی با رضایت شغلی مدیران. فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، پیاپی ۱۷، ۲۸-۹.

مهرابی طالقانی، علیرضا و محمدیان ساروی، محسن (۱۳۹۸). رابطه میان سبک های رهبری و عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال دهم شماره ۴۰، ۲۲۸-۲۰۷.

مطلبی، مهنوش؛ فریبرز، الهام و سادات ناصری، نازیا (۱۳۹۸). رابطه مدیریت مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی پرستاران بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی مشهد. فصلنامه افق دانش، سال بیست و پنجم شماره ۳، ۱۹۸-۲۱۵.

معمارزاده، غلامرضا؛ صانعی، مهدی (۱۳۹۰). الماس رهبری معنوی در نظام اداری ایران. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۷، ۱۸-۹.

یوسفی سعیدآبادی، رضا؛ حسن زاده، رمضان؛ اسماعیل تبار، فاطمه (۱۳۸۹). رابطه رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان بیمه خدمات درمانی تهران. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره ۳، ۴۸-۳۱.

Aghayar, Sirus. (2003). empowering the new method in a competitive environment. *Tadbir monthly*, No.135. (Persian)

Allen N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*; 49(3): 252-76.

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.



- Block, L. (2003). 'The leadership-culture connection: An exploratory investigation', *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (5/6), 318-334.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Braun S., Peus C., Weisweiler S., & Frey D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 1: 270–283.
- Caillier, J. G. (2015). Transformational leadership and whistle-blowing attitudes: Is this relationship mediated by organizational commitment and public service motivation. *American Review of Public Administration*, 45(4), 458-475.
- Davenport, J. (2010), Leadership style & organizational commitment: *The moderating of locus of control, proceedings of ASBBS*, V 17, N 1, 277-290.
- Einolander J. (2015). Evaluating organizational commitment in support of organizational Leadership. *Procedia Manufacturing*, 3: 668-673.
- Ercutlu H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 27, 7: 708-726.
- Haerudin; Santoso, Bedjo. (2016). *International Review of Management and Business Research*; Peshawar 5.3, Sep, pp. 827-843.
- Jafari, Sakineh; Ahmadi, Dariush; Nowruz, Koohdasht. (2017). Investigating the effect of employee empowerment on organizational development with emphasis on perceived organizational support. *Journal of Organizational Culture Management*, 15, 1: 69-91.
- Julia, C. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, Emerald Group Publishing Limited, 49(1), 55-72.
- Li, J. & Yuan, B. (2017). Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 65: 59-70
- Obudi, Hamid, Lotfi Zangheh, Darvish, Mossadegh Kazemian, Fershteh. (2014). The relationship of organizational culture with employees'

- empowerment of social security organization of Khuzestan, *monthly Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University*, 6th year, 1st period, No. 16, p.223-244. (Persian).
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231.
- Parsaeiyan A, Arabi M. (2004). *Organizational behavior management*. Tehran: Pajoohesh Publication; 2004. [Persian].
- Robbins, Stephen P. (2009). *Organizational theory (organizational structure and design)*, Translated by Alvani, Seyed Mehdi, Danayi Fard, Hasan. 19th edition, Tehran: Safir. (Persian)
- Tesfaw, T. A. (2014). The relationship between transformational leadership and job satisfaction the case of government secondary school teachers in Ethiopia. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(6), 903-918.
- Vigoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 462-493.
- Yang, F.H., & Chang, C. C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*; 45 (6):879-87. 9.