

# بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن در بهره‌وری دانشکده‌ها

محمدحسین پورکاظمی<sup>1\*</sup>، غلامرضا شاکری نوائی<sup>2</sup>

1- استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه شهید بهشتی  
2- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

پذیرش: 83/4/20

دریافت: 83/1/25

## چکیده

در حال حاضر که کشور ما دوران حساسی را می‌گذراند، نقش سازمانهای اداری، صنعتی و آموزشی در چرخه اقتصاد و توسعه مملکت انکارناپذیر است. اما اینکه آیا تمام آنها در تلاش برای حصول اهداف تعیین شده موفق بوده‌اند، حقیقتاً جای تأمل است، زیرا برخی از آنها در انجام وظایف خویش موفقتر از بقیه جلوه می‌کنند. با نگاهی به سازمانهای موفق می‌توان به وجود عوامل کلیدی و مشترک بین آنها که زمینه ساز و شاید عامل اصلی موفقیت آنها بوده است، پی برد.

یکی از عوامل کلیدی، فرهنگ قوی و مسلطی است که این سازمانها در آن فعالیت می‌کنند. در واقع شناخت اینگونه عوامل و تقویت آنها گامی در جهت کامیابی سازمانها و نیل به سمت اهداف عالی آنها خواهد بود.

در این مقاله ابتدا فرهنگ و فرهنگ سازمانی از بُعد نظری بررسی می‌شود؛ سپس بهره‌وری نیروی انسانی تشریح می‌گردد، آنگاه نظریه‌های موجود درباره رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی نیز بیان می‌شود. دانشکده‌های مدیریت همچنین با استفاده از آزمون تحلیل واریانس رتبه دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های مجتمع آموزش عالی قم، تهران، علامه طباطبایی و شهید بهشتی از نظر تأثیر فرهنگ سازمانی بر میزان بهره‌وری تعیین شده است. ضمناً با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری دانشکده‌ها با توجه به شاخصهایی که برای

E-mail: pourkazemi@hotmail.com

\* نویسنده مسؤل مقاله:



بهره‌وری بیان شده است تجزیه و تحلیل می‌شود. در پایان نیز شاخصها و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با استفاده از آزمون فریدمن رتبه‌بندی شده‌اند.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، ارتباطات، رقابت، هویت، بهره‌وری نیروی انسانی، بهره‌وری.

## 1- مقدمه

انبوه مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی که در اوایل دهه 1980 م. انجام گرفت، نحوه نگرش دانش پژوهان و مدیران را نسبت به سازمان تغییر داد و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی به یکی از مهمترین تخصصها در زمینه «فرهنگ سازمانی»<sup>1</sup> مبدل شد. این نکته استنباط شده است که فرهنگ سازمانی تنها به مراکز علمی و دانشگاهی منحصر نشده است بلکه مؤسسات تجاری - تولیدی و اداری - خدماتی نیز نسبت به غنی بخشیدن آن ابراز علاقه کرده‌اند.

انسان موجودی است که دارای شخصیت مختلف و تواناییهای متعددی می‌باشد و به تبع این شخصیت متعدد و متنوع است که آثار محیطی روی رفتار و انگیزه‌های روانی و مادی وی دارای پیامدهای غیرقابل پیش‌بینی است، ولی با این وجود بعضی یافته‌ها رفتار انسان را در محیط خاص تا حدودی شناسایی کرده و نتیجه مورد انتظار را با توجه به یافته‌هایشان تعریف نموده‌اند که یکی از پارامترهای اصلی در این بین فرهنگ سازمانی است و هویت، ارزشها و باورهای افراد را در داخل یک محیط سازمانی تعریف می‌کند [1، ص 2].

پس با توجه به اهمیت فرهنگ و اهمیت فرهنگ سازمانی و اینکه عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود، وقت‌گیر و پرهزینه است و با توجه به نقش بسیار مهم، فرهنگ سازمان در موفقیت سازمانها و غفلت بسیاری از مدیران کشورمان از این امر مهم، مطالعه، تحقیق و اشاعه این مباحث گامی در جهت بیداری از خواب غفلت است. همچنین این نکته از ضروریات علمی به نظر می‌رسد و با توجه به زمینه بسیار مساعد رشد فرهنگهای مطلوب و مناسب و قوی که ریشه در باورهای دینی - ملی افراد مخصوصاً ایرانیان دارد، شاید بهترین راه بهبود بهره‌وری سازمان، بهبود فرهنگ سازمانی باشد که آثار آن در تمام ابعاد سازمان مشهود است.

---

1. organizational culture

## 2- مفهوم فرهنگ و فرهنگ سازمانی

«فرهنگ، واژه‌ای فارسی و مرکب از دو کلمه «فر» و «هنگ» است. «فر» پیشوند و به معنای بالا بوده و «هنگ» از ریشه اوستایی سنگ<sup>1</sup> به معنای کشیدن سنگینی و وزن است. معنای ترکیبی آنها نیز از نظر لغت به معنای بالا کشیدن و بیرون کشیدن است [2، ص 436].

به عقیده تیلور<sup>2</sup>، فرهنگ مجموعه آموخته و پیچیده و نظام یافته‌ای از دانستیها، هنرها، باورها، آیینها، حقوق و آداب و رسوم، منشأ خوبیها و بسیاری چیزهاست که انسان از جامعه خودش کسب کرده است [3، ص 29].

فرهنگ، سازمان و اعمال آن را راه‌اندازی می‌کند. آن، چیزی شبیه «سیستم عمل» سازمان است که کارمندان را در چگونه فکر کردن و چگونه احساس و عمل کردن هدایت می‌کند. فرهنگ، پویا و سیال است و هرگز ثابت نمی‌شود. فرهنگ ممکن است تحت مجموعه‌ای از شرایط اثرگذار بوده و یا اثرگذار نباشد [4].

تعریف فرهنگ سازمانی در هیچ قالب مشخصی امکانپذیر نیست؛ به این معنا که تعریفی از آن که به‌طور عام مورد پذیرش واقع شده باشد، وجود ندارد. یکی از این تعاریف عبارت است از: - فرهنگ سازمان، عبارت است از مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوهٔ تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند [5، ص 631].

معمولاً فرهنگ سازمان، بیانگر شخصیت سازمان است. فرهنگ شامل: مفروضات، ارزشها، نرمها، محسوسات و نشانه‌های اعضای سازمان و رفتارشان است. اعضای جدید یک سازمان، فرهنگ ویژه هر سازمان را به محض ورود به سازمان احساس خواهند کرد. فرهنگ از آن گروه واژه‌هایی است که تشریح و تعیین مرز آن مشکل می‌باشد؛ اما هر کس به محض برخورد با فرهنگ می‌داند که آن چگونه است. برای نمونه فرهنگ یک سازمان انتفاعی بزرگ با فرهنگ یک دانشگاه و فرهنگ یک بیمارستان کاملاً متفاوت است. فرهنگ یک سازمان شبیه یک سیستم می‌باشد که دارای ورودی، خروجی، بازخور، نظام اجتماعی، تخصصها، قوانین، تاریخ، ارزشها در رقابت و ارائه خدمات به سایر ارگانها و... است. این رویه روی ارزشها، نرمها و همچنین ارزشهای ما برای پول، زمان، فضا و افراد بنا خواهد بود. پیامدها و آثار فرهنگی شامل: تکنولوژی، رفتار، استراتژی، تصورات، محصولات و سیمای سازمان است [6].

1. THNGE

2. Frederick Winslow Taylor



### 3- ویژگیهای فرهنگ

فرهنگ سازمان در واقع یک نوع تجسم برای شرکتهایی است که تمایل به طرحریزی و برجسته بودن دارند.

تمثال یک سازمان با جایگاهی که شما آن را می‌بینید، تفاوت دارد. می‌توان گفت که هیچ فرهنگ جهانشمولی وجود ندارد. محصولات طبیعی تعاملات اجتماعی و استنتاجهای آنها از زمان گذشته می‌باشند. طبق برخی نظرها، فرهنگ می‌تواند برای موقعیتهای استراتژیک شکل مناسب به خود پیدا کند. سازمانها نیز دارای یک ظرفیتی خاص برای خارج شدن از آن حالتی (فرهنگ) که در آن هستند، می‌باشند.

تمامی فرهنگها با وجود گوناگونی و تنوع فرهنگ ویژگی مشترکی را دارا هستند که عبارتند از:

- 1- فرهنگ آموختنی است؛
- 2- فرهنگ قابل انتقال است؛
- 3- فرهنگ امری اجتماعی است؛
- 4- فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است؛
- 5- فرهنگ خشنودی بخش است؛
- 6- فرهنگ سازگاری پیدا می‌کند؛
- 7- فرهنگ یگانه ساز است [7، صص 208-211].

### 4- عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی

بر طبق جدیدترین تحقیقاتی که «رابینز»<sup>1</sup> انجام داد، هفت ویژگی اصلی که در مجموع در برگرنده جوهر و ماهیت فرهنگ سازمانی است، بیان می‌شود:

1- نوآوری و پذیرش ریسک: میزانی که هر کارگر برای نوآور بودن و پذیرش ریسک برانگیخته است.

2- توجه به جزئیات: میزانی که از هر کارگر انتظار می‌رود تا از خود دقت، تجزیه و تحلیل و توجه به جزئیات را نشان دهد.

3- نتیجه گرایی: میزانی است که یک مدیر روی نتایج و پیامدها تمرکز می‌کند، به جای اینکه روی تکنیکها و رویه‌های به کار گرفته شده برای به دست آوردن آن پیامدها تمرکز کند.

4- توجه به افراد (مردم گرایی): میزانی که یک مدیر در درون شرایط حاصل از تأثیر پیامدها بر روی افراد در سازمانها تصمیم‌گیری می‌کند.

---

1. Stephen P. Robbins

- 5- تیم‌گرایی (همکاری): میزانی که فعالیتها ماوراهای تیم سازماندهی شده به جای اینکه ماوراهای افراد سازماندهی شود.
- 6- جسارت (پرخاشگری): میزانی که افراد جسور هستند و رقابت جو؛ به جای اینکه سهل‌انگار باشند.
- 7- ثبات: میزانی که فعالیتهای سازمان بر حفظ وضع موجود در مقایسه با رشد تأکید می‌کند.
- هر یک از این خصیصه‌ها روی یک پیوستاری از بالا تا پایین قرار دارند. اگر سازمان بر مبنای این هفت خصیصه ارزیابی شود، یک تصویر کلی از فرهنگ سازمانی به دست می‌آید.
- این تصویر یک فهم مشترکی از چگونه رفتار کردن ایجاد خواهد کرد [8، ص 340].

## 5- فرهنگ سازمانی قوی، ضعیف و میانه

### 5-1- فرهنگ سازمانی قوی

هر قدر تعهد و التزام افراد به ارزشهای اساسی بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزشها معتقد باشند، فرهنگ آن سازمان قوی تر است و تأثیر بیشتری روی رفتار اعضا دارد. پس ویژگی بارز یک فرهنگ قوی، مشترک بودن در مفروضات و ارزشها در حد وسیع است. در یک فرهنگ قوی مدیریت برای هدایت رفتار کارکنان، نیاز کمتری به قوانین و رویه‌های رسمی دارد؛ زیرا وقتی کارکنان فرهنگ سازمان را بپذیرند، راهنماهای رفتاری درونی می‌شود [9، صص 384-385].

### 5-2- فرهنگ سازمانی ضعیف

برطبق تعریفی که در بالا از فرهنگ قوی صورت گرفت، فرهنگ سازمانی ضعیف به‌طور وسیع، پراکنده و جزء جزء شده‌است که با یکدیگر پیوستگی دارند. فرهنگ ضعیف به علت محدودیت فراگیری و فقدان احساس تعهد شدید کارکنان در رفتار شغلی چندان مؤثر واقع نمی‌شود و نمی‌تواند به‌عنوان عامل قوی در ایجاد عملکرد و بهره‌وری افراد و سازمان تأثیرگذار باشد [10، ص 33].



### 5-3- فرهنگ سازمانی میانه

اینگونه فرهنگها حفاصل دو فرهنگ ضعیف و قوی قرار دارند. برخی دارای تعداد اعضای متعهد و بسیاری می‌باشند که میزان تعهد آنها ضعیف و کم است. برخی دیگر نیز تعداد اعضای متعهد اندکی دارند که میزان تعهد، همین تعداد اندک قوی و زیاد است [2، ص 445].

### 6- تأثیر فرهنگ سازمانی بر چرخه زندگی سازمان

یک فرهنگ سازمانی قوی رفتار کارمندان را شکل می‌دهد؛ باعث هماهنگی در رفتار می‌شود؛ باورهای مشترک ایجاد می‌کند؛ تعهد کاری ایجاد می‌کند؛ باعث هویت سازمانی برای کارکنان می‌شود؛ شکل ظاهری افراد را مشخص می‌کند؛ از بی‌نظمی در سازمان جلوگیری می‌کند؛ کنترل بیرونی را کاهش می‌دهد (باعث ایجاد خود کنترلی می‌شود) و باعث کاهش تضاد، هزینه و نارضایتی شغل می‌شود [3، صص 185 - 186].

نهادی شدن سازمان باعث می‌شود که کارکنان و اعضای سازمان نسبت به آنچه مناسب و شایسته است (و اصولاً نسبت به نوعی رفتار هدف‌مدار) درک مشترک پیدا کنند. از این رو هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد درآید، الگوهای خاصی از رفتار، مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت و این نمونه‌های رفتاری در همه جای سازمان به چشم می‌خورد. همانگونه که مشاهده می‌شود این درست همان نقشی است که فرهنگ سازمان ایفا می‌کند. بنابراین شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمانی را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن کمک می‌کند تا بهتر بتوان رفتار افراد را در سازمان توجیه و پیش‌بینی کرد [11، صص 1058 - 1059].

دیل و کندی (1982) معتقد بودند که فرهنگ، اساسی‌ترین فاکتور اثرگذار بر موفقیت یا شکست یک سازمان است. آنها چهار بُعد برای فرهنگ بیان کردند:

1- ارزشها؛ 2- قهرمانان حماسی؛ 3- تشرفات مذهبی و آیین پرستش؛ 4- شبکه ارتباطی فرهنگ [12].

مدل سرمایه‌گذاریهای استراتژیک (فرهنگی) به منظور کمک برای تدوین‌کنندگان سیاستهای آموزشی بوده‌است تا بتوانند تأثیر تصمیمات اساسی را روی این قبیل منابع تخصیص یافته مانند ساختن معیارهای طراحی، استخدام و نگهداری اساتید دانشگاهها و دانشجویان،

استراتژیهای زیربنایی، ماهیت محیط یادگیری و تحقیق و معیارهای قابل شمارش بهتر درک کنند [13].

## 7- مدیریت فرهنگ سازمانی

فرهنگ در تئوریهای مدیریت جایگاه ویژه‌ای دارد. تغییر فرهنگ قدر مسلم به معنای تغییر عادات و رسوم، تصورات و ارزشها است که اعمال سازمان را شکلدهی می‌کند و این روش جدید برای فهم سازمان، باید در فرایند سازمان تطبیع شود. در اینجا تعدادی از جنبه‌های اساسی فرهنگ وجود دارند:

ارزیابی عناصر درگیر در توقعات و استانداردهای اجتماع، همان ارزش و عقایدی است که افراد را به شکل مجتمع و مفید و محصور نگه می‌دارد. فرهنگ، مجموعه‌ای از اجزا و مصنوعات مادی نیز می‌باشد. آنها شامل علائم و نشانه‌هایی هستند که یک سازمان به وسیله آنها شناسایی می‌شود، البته شامل وقایع، رفتار و افراد بدنه فرهنگ نیز می‌باشند [14].

ثابت شده است که ایجاد هر تغییری هر چند کوچک باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار بگیرد. پس چنین مقوله مهم و ویژه‌ای در سازمان نیازمند مدیریتی صحیح و هدایتی کاملاً حساب شده است؛ زیرا که دستیابی به اهداف سازمان منوط به داشتن فرهنگی صحیح و مؤثر است و هر گونه تغییر در آن سبب دگرگونی در همه ابعاد و جنبه‌های سازمان خواهد شد [2، ص 461].

با توجه به اهمیت تأثیر فرهنگ سازمانی بر سازمان، مدیران باید همواره به دنبال شناسایی، تغییر و توسعه فرهنگ سازمانی باشند تا از این طریق هم بر رفتار فردی و هم بر سطح سازمان تأثیر گذاشته و دستیابی به اهداف سازمان را برای خود و دیگران تسهیل کنند [2، ص 461].

پس می‌توان گفت مدیریت فرهنگ سازمانی شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها، ارزشها و هنجارهای خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب است [2، ص 461]. مفهوم فرهنگ هنگامی اهمیت پیدا می‌کند که تغییرات گسترده‌ای در سازمان مدیریت شود. تغییر سازمان فقط تغییر ساختار نمی‌باشد بلکه تغییر در فرهنگ سازمان نیز است. تلاش برای تغییر فرهنگ سازمان هنگامی که فهم درستی از قدرت فرهنگ و نقش آن در سازمان وجود نداشته باشد اکثراً به شکست می‌انجامد و همین امر باعث می‌شود که بسیاری از



طراحان استراتژیک کنونی تأکید ویژه‌ای روی شناسایی ارزشهای اساسی سازمانها داشته باشند [6].

## 8- فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی

اگر در مقابل تغییرات ظاهری و کوچک، تغییرات واقعی در فرهنگ صورت گیرد، تغییر در تمام سطوح فرهنگ ایجاد خواهد شد. فرهنگ یک سازمان جاذبه‌های قدرتمندی را به عنوان یک اهرم برای تغییر دارا است. مشکل اینجا است که این اهرم را چگونه باید در دست گرفت. اول آنکه فرهنگ می‌تواند کاملاً واضح ایجاد شده باشد و شما باید در مورد چیزی که در تغییر فرهنگ موجود رخ می‌دهد، آگاه باشید. توانایی یک شرکت برای نوآوری فرهنگی به رهبری آن مرتبط است و مدیریت ارشد باید مسئول ایجاد فرهنگ قوی باشد. رهبر، حقیقت اجتماعی سازمان را خلق می‌کند، آنها ارزشها و باورها را برای درک و تصور مناسب از سازمان شکل می‌دهند. فرهنگ مکرراً در مقابل با عقلانیت رسمی قرار می‌گیرد و این امر مسائل غیرقابل حل بوروکراسی را رفع می‌کند. این رویه برای بخش تجارت ضروری است؛ اما استقلال و نوآوری را از بین می‌برد که برای محیطهای متغیر و بحرانهای تجاری مناسب نیست [12].

1- شناسایی فرهنگ موجود سازمانی؛ 2- شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب؛ 3- مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی؛ 4- تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی؛ 5- ارزیابی برنامه‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی؛ 6- حفظ و حمایت فرهنگ سازمانی [14، صص 113-115].

## 9- بهره‌وری

مهمترین و در واقع بی نظیرترین کمک و حسن تأثیر مدیریت در قرن بیستم، پنجاه برابر شدن «بهره‌وری کارکنان یدی»<sup>1</sup> در تولید صنعتی بوده است؛ به همین ترتیب مهمترین سهم و نقشی را که باید مدیریت در قرن بیست و یکم ایفا کند، افزایش دادن بهره‌وری کارکنان علمی و کارهای علمی است. ارزشمندترین دارایی یک نهاد در قرن 21 اعم از تجاری و غیرتجاری، کارکنان علمی آن و بهره‌وری آن کارکنان خواهد بود [15، ص 167].

1. productivity of the manual worker's



## 9-1- تعریف و مفهوم بهره‌وری

کلمه بهره‌وری به عنوان معادل واژه انگلیسی «Productivity» مصطلح و معمول است. Productivity در لغت به معنای قدرت تولید، باروری و مولد بودن است. کلمه بهره‌وری از نظر ادبی حاصل مصدر است که کلمه بهره‌ور به استناد فرهنگ فارسی معین به معنای بهره‌بر، سود برنده و کامیاب است (16، ص 22).

- دیویس<sup>1</sup>: «تغییر به دست آمده در شکل محصول در ازای منابع مصرف شده» [17، ص 5].  
- سازمان بین المللی کار (ILO)<sup>2</sup>: «بهره‌وری عبارت است از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولید با داده‌های به کار رفته برای تولید آن ستاده؛ که داده‌ها می‌توانند زمین، سرمایه، نیروی کار و عوامل دیگر باشند» [17، ص 6].

از آنجا که خود انسان مولد و مصرف کننده فن‌شناسی است، درک این نکته مشکل نخواهد بود زیرا که نیروی انسانی، مهمترین عامل توسعه اقتصادی - صنعتی به شمار می‌رود. حالا این سؤال مطرح می‌شود که چرا اصولاً نقش عمده و محوری را در ارتقای بهره‌وری برای انسان قائل شده‌اند. علت این امر این است که تنها انسان می‌تواند کمیت و کیفیت کار خود را ارتقا دهد، طرحهای جدید ارائه دهد، با خلاقیت خود مشکلات را از پیش روی بردارد، بر نیروی کار خود بیافزاید و راههای کاهش هزینه را بیابد. بنابراین در حقیقت می‌توان گفت: انسان تنها عاملی است که می‌تواند تغییراتی را در خود و همچنین محیط اطراف به وجود آورد. از طرف دیگر چون انسان نه تنها عامل بلکه هدف نیز است، در نتیجه اهمیت توجه به انسان نیز دو چندان می‌شود [18، ص 29].

## 9-2- عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

با توجه به پیچیدگی و نامحدود بودن خلاقیت انسانی، عوامل متعددی بر بهره‌وری وی اثر می‌گذارند که اهم آنها عبارتند از:

1- انگیزش؛ 2- روابط مدیریت و نیروی کار؛ 3- بهسازی و آموزش نیروی انسانی [19، صص 13-19].

1. Davis

2. international labor force organization



## 10- رابطه فرهنگ و بهره‌وری و همچنین نقش فرهنگ در عملکرد

### و اثربخشی سازمان

برخی از صاحب‌بنظران جهان سوم کوشیده‌اند تا بهره‌وری را با هدفهای فرهنگی مغایر نشان دهند و انسان را در انتخاب یکی از دو راه افزایش بهره‌وری و رعایت حقوق انسان محصور و محدود کنند. مشاهده بهره‌وری خارج از چارچوب فرهنگی جامعه و تلاش برای بهتر زیستن از نظر مادی بدون رعایت توجه به ارزشهای فرهنگی در یک مجموعه، نوعی خودفریبی به حساب می‌آید. افزایش بهره‌وری نه تنها با فرهنگها مغایرتی ندارد، بلکه فرهنگها برای رشد و توسعه بهره‌وری زمینه مساعدی می‌باشند. بهره‌وری هنگامی که در کنار رعایت مصالح انسانی و اقدام به تأمین حقوق انسان افزایش پیدا می‌کند، خود به یک ارزش بزرگ فرهنگی تبدیل می‌شود. وقتی که بهره‌وری به صورت یک فرهنگ در می‌آید، آن زمان جامعه و کشور به مجموعه‌ای پویا تبدیل می‌شود که در آن از هر فرصت و هر امکان به نفع انسانها بهره‌برداری خواهد شد و فرصتهای قابل توجهی از منابع موجود ایجاد می‌شوند [20، ص 12].

«ویک»<sup>1</sup> بیان می‌کند: که مشارکت دادن فرهنگ قوی برای عملکرد بهتر تحت تأثیر ماهیت صنعت، اندازه سازمان و وضعیت محیطی است. همچنین مطالعات «پیترز و واترمن»<sup>2</sup> نشان می‌دهد که سازمانهای عالی و برتر دارای فرهنگ قوی با مجموعه‌ای از ارزشهای مشترک می‌باشند، اما اینکه آیا فرهنگ قوی به اثربخشی بیشتر منجر می‌شود، به میزان انطباق محتوای واقعی فرهنگ و شرایط محیطی بستگی دارد [21، ص 281].

مؤثرترین راه برای بهبود عملکرد سازمان از طریق ترکیب روشهای آموزش، مشاوره و کوچ کردن (مربی‌گری) است. ترکیب این موارد تواناییهای سازمان را در زمینه‌های ذیل افزایش می‌دهد:

1- کشف کردن عوامل واقعی درگیر در بهره‌وری و عملکرد؛ 2- توسعه موقعیتهای واقع‌گرایانه‌ای که کارمندان در قبال آن تعهد کرده‌اند؛ 3- فراهم کردن دانش و مهارت مورد نیاز برای کارا بودن کارمندان.

مشاوره: به طور مکرر تخصصهایی را پیشنهاد می‌کند که شاید افراد تحت امر دارای آن نباشند و یا جزء منابع انسان نباشد. این نگرش جامع، افراد، فرهنگ و منابع را به شکل کلی

1. Kaek E. Weick

2. Peters T.J. and H. Waterman

در نظر می‌گیرد. در واقع این نگرش می‌گوید که نیروی انسانی مهمترین و بهترین منبع برای دستیابی به اهداف سازمانی هستند.

آموزش: اکثراً فاقد تأثیری است که باید در واقع داشته باشد. مطالعات نشان می‌دهد که فعالیتهای آموزشی معمولی فقط بوسیله سازمانهایی به کار برده شدند که بهره‌وری کارمندانشان را 20 درصد افزایش دادند، اما در واقع آموزش می‌تواند یک تأثیر مثبت انفجاری روی روحیه، فرهنگ سازمان و بهره‌وری داشته باشد. پیشنهاد می‌شود که آموزش در راستای طرحها و استراتژی رایج سازمان باشد.

بهترین کوچها و رهبرها در طبیعت بسیار گران هستند. شما باید برای کوچ کردن کارمندان، موانع و شکستهای سازمانی خود را بشناسید [22].

## 11- بررسی فرضیه‌های تحقیق و مبانی تدوین آنها

غیر از فرهنگ سازمانی عوامل متعددی بر بهره‌وری سازمان تأثیرگذار می‌باشند مانند: ساختار سازمانی، منابع و امکانات، استراتژی سازمان و... که البته خود این موارد به نوعی تحت تأثیر فرهنگ هستند. در این تحقیق غیر از فرهنگ سازمانی، سایر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی ثابت فرض شده است.

تحقیق حاضر از یک فرضیه اصلی و هفت فرضیه فرعی تشکیل شده است که پنج فرضیه از روی پنج تا از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از هفت مؤلفه فرهنگ سازمانی بیان شده در کتاب «مدیریت امروزه»<sup>1</sup> رابینز انتخاب شده است و چون دو مؤلفه دیگر که در این کتاب ذکر شده است با موضوع پژوهش ما همخوانی خوبی ندارد، در نتیجه با راهنمایی اساتید مشاور و راهنما و استفاده از نظر متخصصان امر، در شاخص دیگر جایگزین آن شده‌اند. بهره‌وری هم شامل درصد قبولی دانشجویان در مقطع کارشناسی ارشد هر دانشکده، متوسط معدل دانشجویان شرکت کننده در آزمون کارشناسی ارشد هر دانشکده، متوسط نمره علمی آزمون کارشناسی ارشد دانشجویان قبول شده در آزمون کارشناسی ارشد هر دانشکده، متوسط نمره علمی آزمون کارشناسی ارشد دانشجویان شرکت کننده در آزمون کارشناسی ارشد هر دانشکده، تعداد قبول شدگان هر دانشکده در مقطع کارشناسی ارشد و متوسط معدل دانشجویان پذیرفته شده در آزمون کارشناسی ارشد هر دانشکده (البته در اینجا منظور از دانشجویان صرفاً

1. management today's



دانشجویان رشته مدیریت دولتی می‌باشد) در نظر گرفته شده است که در جدول 1 ارائه می‌شود.

### 1-11- فرضیه اصلی

«بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد».

جدول 1 نمره شاخصهای بهره‌وری در هر یک از دانشگاهها

تعداد افراد قبول شده	متوسط نمره شرکت کنندگان	متوسط معدل شرکت کنندگان	متوسط نمره افراد قبول شده	درصد پذیرش	متوسط معدل افراد قبول شده	سال	
11	22/50	14/76	44/12	3/4	16/77	79	دانشکده
8	27/84	14/50	54/39	3/08	16/80	80	مدیریت
13	27/59	14/32	53/96	4/05	16/44	81	دانشگاه تهران
13	27/59	14/32	45/28	3/13	15/33	79	دانشکده
9	22/58	14/53	51/12	2/2	15/63	80	حسابداری و مدیریت دانشگاه
5	27/15	14/19	45/91	1/1	15/59	81	علامه طباطبایی
6	19/43	14/06	45/11	3/02	16/13	79	دانشکده علوم
4	22/52	14/24	49/59	1/87	14/97	80	اداری دانشگاه
10	26/43	14/52	52/31	4/74	15/23	81	شهید بهشتی
17	26/95	15/90	47/03	22/97	17/08	79	مجتمع
10	26/28	15/75	53/36	15/63	17/70	80	آموزش عالی
14	28/80	15/77	51/97	16	17/34	81	قم

### 2-11- فرضیه‌های فرعی

1- بین وجود گروه آموزشی حمایت گرایانه از دانشجو و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

2- بین نوع هویت سازمان و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

3- بین احترام و توجه به نیروی انسانی و بهره‌وری، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

4- بین وجود جو مذهبی، توسعه نظام ارزشی حاکم و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

معناداری وجود دارد.

5- بین وجود ارتباطات نزدیک و صمیمانه نیروی انسانی و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

6- بین وجود جو رقابتی و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

7- بین وجود جو نتیجه‌گرایی در سازمان و بهره‌وری ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

## 12- اهداف تحقیق

اهداف تحقیق شامل شناسایی نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر تعدادی از دانشکده‌ها، شناخت نارساییهای فرهنگ سازمانی حاکم، شناخت فرهنگ سازمانی مناسب و جمع‌آوری راهکارهای ارائه شده در کتابها و مقاله‌های در دسترس و نتایج حاصل شده از تحقیق جهت ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب و افزایش بهره‌وری دانشکده‌ها است.

پس با توجه به نقش فرهنگ سازمانی در رفتار سازمانی، و کشف رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی، همچنین شناخت عوامل کلیدی و عوامل اصلی فرهنگ که مرتبط با افزایش کارایی و موفقیت سازمان بوده است، می‌توان چارچوبی کلی را برای بهبود بهره‌وری کل سازمان ارائه کرد.

## 13- قلمرو تحقیق

### 13-1- قلمرو موضوعی

تحقیق حاضر از نظر موضوع در چارچوب مباحث رفتار سازمانی قرار دارد.

### 13-2- قلمرو مکانی

این تحقیق روی دانشجویان رشته مدیریت دولتی چهار دانشکده ذیل انجام گرفته است (دانشجویان دوره کارشناسی مدیریت دولتی).

1- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران؛

2- دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی؛



3- دانشکده علوم اداری دانشگاه شهید بهشتی؛

4- مجتمع آموزش عالی قم.

### 13-3- قلمرو زمانی

زمان شروع این تحقیق اواخر آبان 1380 می‌باشد و تاریخ اتمام آن خرداد 1382.

### 14- روش تحقیق

چون به مطالعه آنچه که موجود است، پرداخته می‌شود؛ پس تحقیق ما از نوع توصیفی است. روش تحقیق به کار گرفته شده در تحقیق حاضر همبستگی است که یکی از روشهای توصیفی غیرآزمایشی است.

بنابراین می‌توان گفت که روش تحقیق ما، روش توصیفی - همبستگی است؛ زیرا هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی (دانشجویان) است.

### 15- جامعه آماری<sup>1</sup>

«جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع و چیزهایی اشاره دارد که محقق می‌خواهد به تحقیق در مورد آنها بپردازد» [ 23، ص 294].

جامعه آماری تحقیق حاضر مربوط به دانشجویان رشته مدیریت دولتی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه علامه طباطبایی و مجتمع آموزش عالی رقم است. با توجه به اینکه سطح دانشجویان ورودی به این دانشکده‌ها یکی نبوده و با یکدیگر اختلاف داشته‌اند؛ همچنین از نظر سطح اساتید و امکانات نیز در دانشکده‌ها اختلاف وجود داشته است، لذا بهره‌وری آنان با همدیگر تفاوت زیادی دارد؛ اما توالی و ترتیب بهره‌وری دانشکده‌ها از توالی و ترتیب سطح دانشجویان ورودی، سطح اساتید، و... پیروی نمی‌کند، بنابراین جوامع برای بررسی انتخاب شده‌اند تا دلیل این امر مشخص شود.

---

1. Universe

## 16- گروه نمونه و روش نمونه‌گیری<sup>1</sup>

«گروه نمونه، نماینده‌ای از جامعه آماری است، مشتمل بر برخی از اعضا که از جامعه آماری انتخاب شده‌اند» [23، ص 295].

برای بیشتر کردن شباهت نمونه و جامعه و همچنین افزایش دقت نمونه‌گیری برای برآورد پارامترهای جامعه و دخالت دادن ویژگیهای نمونه در جامعه، نمونه آماری مورد نیاز از روش نمونه‌گیری مطبق استخراج شده است.

در این پژوهش داده‌ها از نوع داده‌های کیفی هستند و مهمترین پارامتر توصیف، داده‌های کیفی  $p$  است، زیرا تعداد جامعه آماری در دسترس و محدود است و بر اساس تعریف  $e$  برای پارامتر  $p$  از فرمول ذیل برای تعیین تعداد نمونه استفاده می‌شود [24، ص 71].

فرمول (1)

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot P(1-P)}{e^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot P(1-P)} = 173$$

مقدار انحراف معیار در برآورد  $P = 0/6$

انحراف معیار  $0/5 = q = P =$   $N =$  تعداد جامعه آماری  $= 781$

سطح خطا  $\alpha = 5\% =$   $n =$  تعداد نمونه  $= 131$

$Z_{\alpha}^2 a^2 =$  مساوی فاصله اطمینان در سطح اطمینان  $95\% = 1/645$

همان طور که در جدول 2 ملاحظه می‌شود، در نمونه‌گیری بیشتر روی دانشجویان سالهای آخر تمرکز شده است چون این دانشجویان مدت بیشتری با فرهنگ دانشکده درگیر بوده‌اند؛ همچنین همین دانشجویان، قبولیهای کنکور همان دانشکده را در سال بعد تشکیل می‌دهند که این یکی از مؤلفه‌های بهره‌وری نیز است. به همین دلیل 10 درصد نمونه به دانشجویان سال اول، 20 درصد به سال دوم، 30 درصد به سال سوم و 40 درصد به سال چهارم اختصاص یافته‌اند.



جدول 2 تعداد دانشجویان هر دانشکده و تعداد نمونه گرفته شده از آنها

دانشکده	سال	تعداد کل دانشجویان لیسانس		تعداد گروه نمونه	
		روزانه	شبانه	روزانه	شبانه
دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	78	32	40	2	3
	79	30	30	5	5
	80	32		15	
	81	30	30	10	10
دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی	78	32		3	
	79	27		7	
	80	34	30	5	5
	81	30		14	
دانشکده علوم اداری دانشگاه شهید بهشتی	78	36		3	
	79	35		6	
	80	36		9	
	81	35		13	
مجتمع آموزش عالی قم	78	32	30	3	3
	79	30	30	6	6
	80	35	45	8	9
	81	30	30	12	11
جمع		516	265	121	52

## 17- ویژگیهای پرسشنامه

برای آزمون فرضیه‌ها و شناسایی فرهنگ دانشکده‌ها از پرسشنامه‌ای با 30 سؤال استفاده شده است که با استفاده از مقیاس چهار درجه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده‌اند. سؤالات در صدد بررسی فرهنگ دانشکده‌ها می‌باشند و از پاسخگویان خواسته شده در مورد هر سؤال نظر خود را روی طیف چهارگزینه‌ای که از 4 قسمت بسیار زیاد، زیاد، کم و بسیار کم تنظیم شده است، بیان کنند. برای نمره‌گذاری این چهار شق بترتیب از نمره‌های 1، 2، 3، 4 استفاده شده است. (به جز سؤال 6 که برعکس این ترتیب عمل می‌شود). با استفاده از فنون آماری و نرم‌افزار SPSS<sup>1</sup> به آزمون فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

1. statistical package for the social science : (مجموعه آماری برای علوم اجتماعی)



### 17-1- روایی<sup>1</sup> و پایایی<sup>2</sup> پرسشنامه

شرط به دست آوردن برای نتایج خوب آن است که ابزار اندازه‌گیری دارای روایی، اعتبار، پایایی و نیز اعتماد باشد.

منظور از روایی آن است که وسیله اندازه‌گیری واقعاً خصیصه مورد نظر را اندازه‌گیری کند، نه خصیصه دیگری را. به عبارت دیگر سؤالات پرسشنامه در مورد متغیرهای تحقیق مطرح شده باشد. منظور از پایایی آن است که اگر یک قضیه مورد سنجش با همان ابزار تحت شرایط مشابه دوباره اندازه‌گیری شود، نتایج به دست آمده تا حدی مشابه، دقیق و قابل اعتماد باشد. اعتبار یک تحقیق به جمع آوری اطلاعات درست بستگی دارد و ابزار جمع‌آوری اطلاعات باید «روایی» و «پایایی» داشته باشند [25، صص 166-170].

برای روایی و پایایی این تحقیق و پرسشنامه آن، پرسشنامه فرهنگ سازمانی با توجه به تعریف شاخصهای فرهنگ سازمانی در کتاب آقای «رابینز» و همچنین توجه به پرسشنامه تحقیقات مشابه دیگر تدوین انجام شده است.

جهت بالابردن روایی تحقیق سعی شده است تا سؤالات مرتبط با موضوع طراحی شده باشند. در مرحله بعد پرسشنامه در اختیار اساتید محترم راهنما و مشاور قرار گرفت و نظریات اصلاحی آنان در مورد نحوه تدوین سؤالات و گزینه‌ها در نظر گرفته شد؛ سپس به منظور رفع ابهامهای احتمالی در واژه‌ها و سؤالات، در یک نمونه بیست تایی از دانشجویانی که خارج از نمونه تحقیق قرار داشتند، پیش آزمون (Pre - test) گرفته شد و پرسشنامه نهایی با استفاده از نتایج حاصل شده از این آزمون تدوین و طراحی شد.

در نهایت به منظور اطمینان از نتایج به دست آمده، اقدام به تعیین میزان پایایی پرسشنامه شد. برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه از نرم افزار SPSS برای به دست آوردن ضریب «آلفای کرونباخ»<sup>3</sup> استفاده شد، ضریب آلفا برابر 0/8745 است که ضریب مناسبی برای پایایی سؤالات پرسشنامه می‌باشد. با استفاده از فرمول زیر مقدار آلفا محاسبه شد [25، ص 169].

$$r = \frac{j}{j-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right] \quad \text{فرمول (2)}$$

1. validity

2. reliability

3. Cronbach's alpha



که در آن:

$J$  مقدار زیرمجموعه سؤالهای پرسشنامه یا آزمون است (تعداد زیر مجموعه سؤالهای پرسشنامه)؛

$S_i$  واریانس زیر آزمون  $J$  ام است (واریانس نمرات هر زیر مجموعه)؛

$S'$  واریانس کل آزمون است.

### 18- آزمونهای مورد استفاده در تحقیق (روشهای تجزیه و تحلیل داده‌ها)

در تجزیه و تحلیل داده‌ها یک بُعد کمی وجود دارد که آن محاسبه‌های آماری خاص است و یک بُعد کیفی شامل تحلیلها، استدلالها و استنتاجهایی است که بر نتایج محاسبه‌های آماری صورت می‌پذیرد تا بتوان در نهایت آن را به جامعه آماری تعمیم داد [16، ص 160].

از فنون آمار توصیفی شامل: جدولها و میانگینها برای تحلیل و نمایش داده‌ها استفاده می‌شود. که در جدولهای شماره 2، 3 و 4 نشان داده شده است. از فنون آمار استنباطی نیز به شکل ذیل استفاده می‌شود.

1- برای اثبات وجود ارتباط و تعیین نوع و شدت رابطه بین متغیرهای فرهنگ و بهره‌وری از فرمول ضریب همبستگی «اسپیرمن»<sup>1</sup> (برای داده‌های کیفی) استفاده می‌شود.

2- استفاده از آزمون معنادار بودن ضریب همبستگی برای به دست آوردن این نکته که آیا وجود ارتباط یا استقلال بین متغیرها بر اساس تصادف بوده است یا خیر؛

3- استفاده از آزمون کولموگوروف<sup>2</sup> اسمیرنوف<sup>3</sup> برای آزمایش نرمال یا غیرنرمال بودن جامعه؛

4- استفاده از آزمون ANOVA برای طبقه‌بندی کردن دانشکده‌ها از نظر سطح فرهنگ (جدول 5)؛

5- استفاده از آزمون فریدمن<sup>4</sup> برای طبقه‌بندی کردن عناصر فرهنگ سازمانی.

---

1. Spearman  
2. A. N. Kolmogorov  
3. N. V. Smirnov  
4. Fridman

جدول 3 آمار توصیفی

دانشکده	آماره	حمایت	هویت	احترام	مذهب	ارتباط	رقابت	نتیجه	فرهنگ	علاقه
دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	میانگین	2/56	2/59	2/47	2/38	2/535	2/54	2/43	2/48	2/71
	میانه	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5	2/42	2/75
	مد	2/5	2/5	2/25	2/25	2/25	2/75	2/5	2/43	3
	انحراف معیار	0/39	0/51	0/34	0/43	0/4	0/37	0/47	0/25	0/51
	واریانس	0/16	0/26	0/11	0/18	0/15	0/14	0/22	0/06	0/26
مجتمع آموزش عالی قم	میانگین	2/97	2/51	2/79	3/06	2/95	2/94	2/78	2/86	3/02
	میانه	3	2/75	2/75	3	3	3	2/75	2/89	3
	مد	3	3	2/75	3	3	3	2/75	2/96	3
	انحراف معیار	0/43	0/58	0/37	0/41	0/40	0/42	0/34	0/21	0/56
	واریانس	0/19	0/34	0/13	0/17	0/16	0/17	0/12	0/05	0/31
دانشکده علوم اداری شهید بهشتی	میانگین	19/95	2/77	1/97	1/77	2/05	2/02	1/94	2/07	2/39
	میانه	1/75	2/75	2	1/75	2	2	2	2/07	2/5
	مد	1/75	2/25	2	2/25	2	1/75	2/25	1/96	1/5
	انحراف معیار	0/44	0/53	0/42	0/43	0/46	0/38	0/44	0/27	0/77
	واریانس	0/2	0/29	0/18	0/18	0/21	0/15	0/2	0/07	0/6
دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبائی	میانگین	2/23	2/59	2/13	2/11	2/29	2/25	2/26	2/26	2/59
	میانه	2/25	2/75	2/25	2/25	2/5	2/5	2/5	2/23	2/5
	مد	2/5	2/25	2	2/25	2/5	2/25	2	2/39	2/5
	انحراف معیار	0/43	0/49	0/49	0/5	0/49	0/46	0/31	0/3	0/69
	واریانس	0/2	0/24	0/24	0/25	0/24	0/21	0/1	0/09	0/45
کل جامعه آماری	میانگین	2/49	2/56	2/42	2/45	2/37	2/52	2/43	2/49	2/73
	میانه	2/5	2/75	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5	2/46	3
	مد	2/5	2/75	2/25	2/25	2/25	2/5	2/5	2/39	3
	انحراف معیار	0/57	0/54	0/51	0/65	0/54	0/53	0/49	0/39	0/65
	واریانس	0/32	0/3	0/26	0/42	0/29	0/28	0/24	0/15	0/42



**جدول 4 ترتیب اهمیت شاخصها در دانشکده‌ها**

ترتیب اهمیت شاخصها							دانشکده	ترتیب شاخص
7	6	5	4	3	2	1		
مذهب	نتیجه	احترام	ارتباط	رقابت	حمایت	هویت	دانشکده مدیریت تهران	
هویت	نتیجه	احترام	رقابت	ارتباط	حمایت	مذهب	مجمع آموزش عالی قم	
مذهب	نتیجه	حمایت	احترام	رقابت	ارتباط	هویت	دانشکده علوم اداری شهید بهشتی	
مذهب	احترام	حمایت	رقابت	نتیجه	ارتباط	هویت	دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی	
ارتباط	نتیجه	احترام	مذهب	حمایت	رقابت	هویت	کل جامعه آماری	

**جدول 5 ترتیب دانشکده‌ها از نظر قدرت شاخصهای فرهنگ**

ترتیب دانشکده‌ها				دانشکده شاخص
4	3	2	1	
دانشکده علوم اداری شهید بهشتی	دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی	دانشکده مدیریت تهران	مجمع آموزش عالی قم	حمایت
مجمع آموزش عالی قم	دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی	دانشکده مدیریت تهران	دانشکده علوم اداری شهید بهشتی	هویت
دانشکده علوم اداری شهید بهشتی	دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی	دانشکده مدیریت تهران	مجمع آموزش عالی قم	احترام
دانشکده علوم اداری شهید بهشتی	دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی	دانشکده مدیریت تهران	مجمع آموزش عالی قم	مذهب
دانشکده علوم اداری شهید بهشتی	دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی	دانشکده مدیریت تهران	مجمع آموزش عالی قم	ارتباط
دانشکده علوم اداری شهید بهشتی	دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی	دانشکده مدیریت تهران	مجمع آموزش عالی قم	رقابت
دانشکده علوم اداری شهید بهشتی	دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی	دانشکده مدیریت تهران	مجمع آموزش عالی قم	نتیجه‌گرایی

## 19 - نتایج آزمونها

### 19-1- نتیجه آزمون استنباطی

نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها در جدول ذیل ارائه شده است. در تمام فرضیه‌ها به جز فرضیه دوم مقدار آماره آزمون از مقدار بحرانی بیشتر بوده که باعث تصویب  $H_1$  می‌شود. اما در مورد فرضیه دوم عکس این قضیه صادق است (جدول 6).

جدول 6 نتایج حاصل شده از آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	مقدار بحرانی	آماره آزمون	مقدار $t$	
تصویب $H_1$	1/645	8/72	0/663	فرضیه اول
تصویب $H_0$	1/645	1/74	0/132	فرضیه دوم
تصویب $H_1$	1/645	8/41	0/639	فرضیه سوم
تصویب $H_1$	1/645	9/25	0/748	فرضیه چهارم
تصویب $H_1$	1/645	8/07	0/613	فرضیه پنجم
تصویب $H_1$	1/645	8/55	0/657	فرضیه ششم
تصویب $H_1$	1/645	8/07	0/613	فرضیه هفتم
تصویب $H_1$	1/645	10/09	0/767	فرضیه اصلی

19-2- نتیجه آزمون تک نمونه‌ای کولموگوروف - اسمیرنوف (جدول 7)

جدول 7 نتیجه آزمون تک نمونه‌ای کولموگوروف - اسمیرنوف

نتیجه آزمون	مقدار بحرانی	آماره آزمون
تصویب $H_1$	0/1	1/57

مقدار آماره آزمون از مقدار بحرانی بیشتر بوده که باعث تصویب  $H_1$  شده است؛ پس طبق این یافته‌ها جامعه ما نرمال است.

19-3- نتیجه آزمون مقایسه میانگین دانشکده‌ها با استفاده از آزمون تحلیل واریانس

(جدول 8)

جدول 8 نتیجه آزمون ANOVA

نتیجه آزمون	مقدار بحرانی	آماره آزمون
تصویب $H_1$	2/6	77/33

مقدار آماره آزمون از مقدار بحرانی بیشتر بوده که باعث تصویب  $H_1$  شده است، پس بین



- میانگین شاخص فرهنگ سازمانی آنها تفاوت معناداری وجود دارد.  
ترتیب دانشکده‌ها از نظر قدرت فرهنگ سازمانی آنها به شکل ذیل است:
- 1- مجتمع آموزش عالی قم؛
  - 2- دانشکده مدیریت تهران؛
  - 3- دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی؛
  - 4- دانشکده علوم اداری شهید بهشتی.

#### 19-4- نتیجه آزمون فریدمن: آزمون H

جدول 9 نتیجه آزمون فریدمن

آماره آزمون	مقدار بحرانی	نتیجه آزمون
25/639	12/59	تصویب H <sub>1</sub>

مقدار آماره آزمون از مقدار بحرانی بیشتر بوده که باعث تصویب H<sub>1</sub> شده است، پس بین میانگین رتبه شاخصهای فرهنگ سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.  
ترتیب میانگین رتبه شاخصها به شکل ذیل است:

- |               |               |                |
|---------------|---------------|----------------|
| 1- هویت 4/55  | 2- رقابت 4/15 | 3- ارتباط 4/13 |
| 4- حمایت 4/07 | 5- مذهب 3/80  | 6- احترام 3/65 |
| 7- نتیجه 3/65 |               |                |

#### 20- پیشنهادات

برای تقویت شاخصهای فرهنگ سازمانی، با توجه به نتایج گرفته شده، پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود:

##### 20-1- حمایت

مسئولان دانشکده و مدیران گروه و استادان وقت بیشتری را برای ارتباط با دانشجویان و حل مشکلات درسی آنها صرف کنند و تلاش بیشتری برای هدایت کوششهای درسی دانشجویان و ترقی و تعالی آنها به عمل آورند. هسته‌های علمی دانشجویی را در دانشکده‌ها

تشکیل دهند تا از این طریق به دانشجویان برای موفقیت در مراحل فعلی و بعدی تحصیلی کمک بیشتری شود.

## 20-2- هویت

- 1- تلاش علمی و فرهنگی و آموزشی و... مسئولان دانشگاه برای مطرح کردن دانشگاه در سطح ملی؛
- 2- ایجاد یک وجه مثبت بیرونی برای دانشگاه و توجه به خواسته‌های علمی و رفاهی دانشجویان برای علاقمندی بیشتر دانشجویان به دانشگاه خود؛
- 3- برگزاری مراسمی از قبیل اردوهای تفریحی برای افزایش صمیمیت در بین دانشجویان؛
- 4- ایجاد نظام مشارکتی جهت افزایش روحیه همکاری در بین دانشجویان.

## 20-3- احترام و توجه به نیروی انسانی

- 1- نگرش مثبت به دانشجویان و شخصیت آنها؛
- 2- توجه به آرا و نظرات دانشجویان در زمینه درس و برنامه‌ریزی درسی از جانب گروه و مسئولان؛
- 3- مدنظر قرار دادن نظرات و پیشنهادات دانشجویان در تصمیم‌گیریهای شورای دانشکده.

## 20-4- جو مذهبی و توسعه نظام ارزشی حاکم

با برگزاری مراسم ویژه و مسابقات در مورد رویدادهای مهم اسلام و جامعه اسلامی روحیه پایبندی به ارزشهای اسلامی و صداقت در بین دانشجویان تقویت شود و جامعه پذیری دینی در بین دانشجویان تسهیل شود؛ همچنین اساتید دانشکده باید کاملاً به مسائل دینی و مذهبی به خصوص اسلام پایبند باشند.

## 20-5- ارتباطات

تشکیل دادن گروههای کاری کوچک در پروژه‌های درسی و برنامه‌ریزی در زمینه نحوه اسکان دانشجویان برای برقراری ارتباط بین آنها؛ همچنین مسئولان دانشکده نیز ساعتهای مشخصی را در هفته برای حل مشکلات دانشجویان اختصاص دهند تا هم دسترسی



دانشجویان به همدیگر و هم به مسئولان دانشکده و گروه‌ها تسهیل شود.

## 20-6- وجود جو رقابتی

در هر گروه برای مشخص شدن دانشجویان برتر مسابقات علمی برگزار شود و نفرات برتر معرفی و تشویق گردند. این تشویق جنبه مادی و معنوی داشته باشد. در نتیجه این امر باعث ارضای حس رقابت‌جویی در بین این دانشجویان می‌شود و هم اینکه دیگران را نیز برمی‌انگیزد.

## 20-7- جو نتیجه گرایی

به دانشجویانی که در مقطع کارشناسی ارشد پذیرفته می‌شوند، توجه بیشتری شده و تشویق لازم را به عمل آورده شود تا دانشجویان دوره کارشناسی نیز جهت این امر برانگیخته گردند، البته در طول دوره نیز سعی کنند تا با محول کردن کارهای عملی و تحقیقاتی به دانشجویان و این قبیل امور در گذراندن دروس به نحوه مطلوب آن به دانشجویان کمک شود.

## 21- نتیجه‌گیری

- 1- انجام تحقیق با همین عنوان در جامعه آماری بزرگتر، یعنی همین کار در سطح ملی و برای دانشگاه‌های کل کشور انجام شود.
- 2- انجام تحقیقی با عنوان «بررسی فرهنگ سازمانی و نقش آن در بهره‌وری نیروی انسانی» برای سازمان‌هایی غیر از دانشگاه.
- 3- یکی از نتایج تحقیق، نقش بسیار بالای مذهب در افزایش بهره‌وری است، تحقیقی در این زمینه انجام شود تا دلیل این امر مشخص گردد.

## 22- منابع

- [1] ایرانزاد، سلیمان؛ مدیریت فرهنگ سازمانی؛ تیریز: انتشارات مؤلف، 1377.
- [2] مشبکی، اصغر؛ مدیریت رفتار سازمانی؛ انتشارات ترمه، چ 1، 1377.



- [3] رحمانی، جعفر و علی باقی نصرآبادی؛ فرهنگ و رفتار سازمانی؛ انتشارات مؤلف، چ 1، مرداد 1376.
- [4] Richard, Hagberg & Julie Heifeyz; "Corporate culture / organizational culture; understanding and assessment"; [WWW.nmcgnet.com/html/articles/understanding-culture. Html](http://WWW.nmcgnet.com/html/articles/understanding-culture.Html) – 15k.
- [5] ال. دفت، ریچارد؛ تئوری و طراحی سازمان؛ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی؛ تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ج 2، چ 3، 1380.
- [6] [www.expertclick.com / Newsreleasewire/default.cfm?Action; Organizational culture and productivity:2003.](http://www.expertclick.com/Newsreleasewire/default.cfm?Action;Organizationalcultureandproductivity:2003)
- [7] طوسی، محمدعلی؛ بالندگی سازمان؛ به نقل از پیتر مرداک، فرهنگ و جامعه، بخش ششم، 1969، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چ 1، 1380.
- [8] Stephen P., Robbins; "Management today!"; San Diego Stte University, 2000.
- [9] رایبیز، استیفن پی؛ تئوری سازمان؛ ترجمه سیدمهدی، حسن الوانی و دانائی فرد؛ انتشارات صفار، چ 3، 1378.
- [10] درویش، مهدی؛ «فرهنگ سازمانی و بهره‌وری»؛ ویژه نامه تحول اداری، خرداد 1373.
- [11] رایبیز، استیفن پی؛ مبانی رفتار سازمانی؛ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی؛ انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چ 4، 1380.
- [12] [www.oup.co.uk/pdf/bt/fincham/chapter15.pdf](http://www.oup.co.uk/pdf/bt/fincham/chapter15.pdf). "Organizational culture"; 2002.
- [13] [www.appa.files.Associationdirector.com/pdfs/cfarabstracts.pdf](http://www.appa.files.Associationdirector.com/pdfs/cfarabstracts.pdf). "Organizational culture and productivity"; Glenn R. Smith, Bryn Mawr college, 2003.
- [14] زارعی‌متین، حسن؛ «روشهای تغییر فرهنگ سازمانی»، مجله دانش‌مدیریت؛ س 12، ش 46.
- [15] پیتر آف، دراکر؛ چالشهای مدیریت در سده 21؛ ترجمه محمد، طلوع؛ انتشارات رسا؛ چ 1؛ 1378.
- [16] خاکی، غلامرضا؛ آشنایی با مدیریت بهره‌وری؛ انتشارات سایه نما، چ 1، بهار 1376.
- [17] ابطی، سیدحسن و بابک کاظمی؛ بهره‌وری؛ انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی؛ چ 3، 1380.
- [18] افزوده، عباس؛ بهره‌وری نیروی انسانی؛ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1375.



- [19] الموسوی، سیدعبدالحسین و سید حسن مفتخر محسنی؛ «بهره‌وری نیروی انسانی و بررسی عوامل مؤثر در ارتقا و بهبود آن»، ویژه نامه تحول اداری، خرداد 1373.
- [20] جاسبی، عبدالله؛ اهمیت بهره‌وری با تأکید بر بُعد فرهنگی آن مجله اقتصاد مدیریت؛ ش 10 و 11، 1370.
- [21] زارعی متین، حسن؛ مبانی سازمان و مدیریت، رویکرد اقتضایی؛ مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، چ 1، 1380.
- [22] [www.flyingfishschool.com/ffs.htm](http://www.flyingfishschool.com/ffs.htm); "Organizational culture and productivity"; 2003.
- [23] اوما، سکاران؛ روش تحقیق در مدیریت؛ ترجمه محمود صائبی؛ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1380.
- [24] آذر، عادل و منصور مؤمنی؛ آمار و کاربرد آن در مدیریت؛ انتشارات سمت، ج 2، چ 4، 1379.
- [25] سرمد، زهره و همکاران؛ روشهای تحقیق در علوم اجتماعی؛ تهران: نشر آگاه، 1376.

