

## بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبکهای رهبری در دانشگاههای ایران

فاروق امین مظفری\*

استادیار دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه تبریز

محمد حسن پرداختچی

دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی

محمد یمنی دوزی سرخابی

استاد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی

محمد ذکائی

استادیار دانشکده علوم ریاضی دانشگاه شهید بهشتی

### چکیده

هدف از ارائه این مقاله بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبکهای رهبری میان رؤسای دانشکدههای نه دانشگاه بوده است. در این پژوهش ۵۶۲ نفر از اعضای هیئت علمی به پرسشنامههای ارزیابی فرهنگ سازمانی، ارزیابی مهارتهای مدیریتی و سبک رهبری پاسخ دادند. جامعه آماری این مطالعه در هفت دانشکده مشابه از ۳۸۲۹ عضو هیئت علمی تشکیل شده است. به دلیل اینکه ممکن بود استادان دانشگاههای مورد نظر تمایل اندکی به همکاری داشته باشند، برای پرهیز از افت تعداد نمونه، پرسشنامه ها در میان همه استادان پخش شد. تحلیل دادهها نشان داد که میان فرهنگ سازمانی موجود و آرمانی اعضای هیئت علمی فاصله وجود دارد. اعضای هیئت علمی بر این باورند که در فضایی کار می کنند که دارای این ویژگیهای فرهنگی است: گرایش به پایداری، قانونها و سیاستگذارهای رسمی، هماهنگی و کارایی، هدفمحوری و تأکید بر پیامدها. با این حال، با بررسی پاسخهای اعضای هیئت علمی به پرسشنامهها آشکار شد که فرهنگ سازمانی آنها شامل انعطاف پذیری، آزادی عمل، همکاری، رشد منابع انسانی، نوآوری و آفرینش، خطر پذیری، رشد حرفه ای و کسب دانش و مهارتهای حرفه ای است. همچنین، تحلیل دادهها آشکار ساخت که اثربخشی مهارتهای مدیریتی زمانی بالاست که بین نوع فرهنگ سازمانی و سبک رهبری و مهارتهای مدیریتی همخوانی وجود داشته باشد.

کلید واژگان: آموزش عالی، فرهنگ سازمانی و سبکهای رهبری.

\*. مسئول مکاتبات : [famin\\_tab@hotmail.com](mailto:famin_tab@hotmail.com)

دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۷/۱۴ پذیرش مقاله: ۱۳۸۶/۱۲/۲۵

## **A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership Styles in Iranian Institutes of Higher Education**

**Dr. Farough Amin Mozaffari**

*Assistant Professor  
Department of Humanities and Social Sciences  
University Tabriz*

**Dr. M. H. Pardakhtchi**

*Associate Professor  
Department of Psychology and Education  
Shahid Beheshti University*

**Dr. Mohammad Yamani Douzi Sorkhabi**

*Professor  
Department of Psychology and Education  
Shahid Beheshti University*

**Dr. Mohammad Zokaii**

*Assistant Professor  
Department of Mathematics  
Shahid Beheshti University*

The present study aims to analyze the relationship between organizational culture and leadership styles among the deans of nine Iranian universities. Overall, 562 faculty members filled in the questionnaires on the organizational culture and the leadership style of 49 deans. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), Management Skills Assessment Instrument (MSAI), and Organizational Leadership Assessment (OLA) were used as tools for data gathering. The statistical population of the study was chosen from seven similar faculties of nine universities, comprising 3839 faculty members. To avoid the risk of participation, the questionnaire was distributed among all faculty members.

The results of the study suggest that there is a lack of congruence between the current and desired professional culture of the faculty members. The faculty members believe that they operate in a profession characterized by an overarching desire for stability, control, formal rules and policies, coordination and efficiency, and goal and results oriented. However, the respondents of this study indicated that their desired culture should be one that emphasizes flexibility, discretion, participation, human resource development, innovation, creativity, risk-taking, and a long-term emphasis on professional growth and the acquisition of new professional knowledge and skills. The statistical analyses indicated that the faculty members

۱۳۵ ===== بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبکهای رهبری در دانشگاههای ایران

consider a manager as competent who enjoys leadership style and management skills based on adhocracy.

**Keywords:** Higher Education, Organizational Culture, and Leadership Styles.

### مقدمه

ظهور مجدد مفهوم فرهنگ در تحقیقات آموزش عالی را باید در گرایش دانشمندان علوم اجتماعی به بررسی فرهنگ سازمانی جستجو کرد. مفهوم فرهنگ سازمانی، «به عنوان یک عنصر اساسی در مطالعه مؤسسات آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است.» (Amin, 2004).

اغلب مطالعه‌ها در باره فرهنگ سازمانی در پی کشف و تفسیر بن مایه‌های فرایندهای سازمان هستند. فرهنگ سازمانی در کارکنان این توانایی را پدید می‌آورد تا بازدارنده‌های بنیادی بقا و سازگاری با محیط را از میان بردارند، فرایندهای درونی را پی افکنند و سرانجام، سازگاری و بقای سازمان را در بستر زمان پابرجا سازند (Martin, 2002).

جایی که گروهی از مردم با هم زندگی می‌کنند و مشکلات و دشمنان مشترک داشته باشند، فرهنگ در آنجا رشد می‌کند. فرهنگ «چسب اجتماعی» یا هنجاری است که اجزای سازمان را به هم پیوند می‌دهد (Birnbaum, 2003).

در این مقاله هدف آن نیست که نشان داده شود همه مشکلات مدیریتی را می‌توان با شناخت فرهنگ رفع کرد، بلکه برای شناخت فرهنگ سازمانی در دانشگاه الگویی معرفی شده است تا بر اساس آن مشکلات آشکار و پنهان دانشگاهها شناخته و بیان شوند.

بیشتر پژوهشهای مربوط به فرهنگ در آموزش عالی با روشهای کیفی انجام شده است. در برخی از این مطالعه‌ها فرهنگ با مفاهیمی تعریف شده است که هم مقایسه مؤسسه‌های گوناگون یا زیر مجموعه‌های آنها را با یکدیگر امکان‌پذیر ساخته و هم به صورت تجربی به آفرینش و گسترش ابزارهای کمی برای ارزیابی فرهنگ منجر شده است. این بررسیها دو گونه هستند: ۱. در دسته اول برشناخت سازنده‌های بنیادی فرهنگهای سازمانی تأکید شده است. تیرنی (۱۹۸۸) با اثر پذیری از رویکرد مردم‌شناختی در یک مطالعه موردی نخستین گام را در

شناخت سازنده‌های بنیادی فرهنگ سازمانی برداشته است. تیرنی این سازنده‌ها را ارائه کرده است: محیط، رسالت، جامعه‌پذیری، اطلاع‌رسانی، راهبرد و رهبری. این چارچوب در ارزیابی کمی فرهنگهای سازمانی کمک‌چندانی نمی‌کند، با این حال بر اساس آن ابعاد ویژه فرهنگ را می‌توان ارزیابی کرد (Maassen, 1996: 40). ۲. در دسته دوم مطالعه‌ها گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی بررسی شده است. برای مثال، برگ‌کوئیست<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) فرهنگهای رایج در دانشگاههای امروز را به چهارگونه دسته‌بندی کرده است: فرهنگ دانشگاهی، فرهنگ توسعه، فرهنگ مدیریتی و فرهنگ مذاکره (به نقل از: Cai, 2000).

برای ارزیابی فرهنگ سازمانی در حوزه آموزش عالی چند ابزار کمی تدوین شده است. غالب این ارزیابیها بر بنیاد رویکرد ابعادی استوار هستند. پیس و استرن (۱۹۸۵) در مطالعه‌های خود «فهرست ویژگیهای دانشگاه» را ابزاری برای ارزیابی فرهنگهای سازمانی از دید دانشجویان معرفی کرده‌اند. این فهرست شامل ۳۰۰ پرسش در باره فعالیتهای دانشگاهی است که برخی از آنها شامل برنامه آموزشی، فعالیتهای آموزشی، قانونها و مقررات دانشگاه و تشکلهای فعالیتهای دانشجویی و مانند آن است. پس از بررسی پاسخهای «درست» یا «نادرست» دانشجویان، فرهنگ سازمانی آنها مشخص می‌شود (Cai, 2005: 9).

ماسن (۱۹۹۶) در اروپا در مطالعه‌ای با عنوان «نظارت دولتی و فرهنگ دانشگاهی» ۱۳ مؤلفه را برای ارزیابی فرهنگهای سازمانی تدوین کرد که ارزشها و باورهای مشترک دانشگاهیان در کانون توجه آن بود. در باره آموزش عالی مطالعه‌های دیگری نیز وجود دارد. چارچوب ارزشهای رقیب<sup>۲</sup> ابزاری گونه‌شناختی و تجربی است که عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانها را بررسی می‌کند. این ابزار در زمینه‌هایی مثل رهبری، سبکهای مدیریتی و دگرگونیهای سازمانی کاربرد گسترده‌ای داشته است. بیشتر پژوهندگان معتقدند که این ابزار برای ارزیابی مسئله‌های رهبری مناسب است، لیکن آن را برای بررسی بسیاری از جنبه‌ها و رده‌های سازمانها نیز به کار برده‌اند. در این الگو انعطاف‌پذیری در برابر نظارت و بعد داخلی در برابر بعد خارجی قرار می‌گیرد. این الگو با یک مربع چهاربخشی نشان داده می‌شود که هر

---

1. Bergquist  
2. Competing Values Framework

کدام یکی از چهار نوع فرهنگ سازمانی را باز می‌نمایاند. این چهار فرهنگ عبارت‌اند از: نظام قبیله‌ای، نظام سلسله مراتبی، نظام ادھوکراسی و نظام بازار (Pierce, 2004: 62). ویژگیهای هریک از فرهنگها و روابط آنها در این مقاله بیان شده است.

**چارچوب ارزشهای رقیب:** کوئین و روربا (۱۹۸۳) در تحقیقات خود در باره اثربخشی سازمان ۳۹ شاخص اثر بخشی سازمان را از نظر آماری تحلیل کردند که در نتیجه معیارهای اثربخشی به دو دسته اصلی تقسیم شد. دسته اول که بُعد «ساختاری» نامگذاری شده است، معیارهای اثربخشی سازمان را به دو بخش طبقه‌بندی می‌کند: یکی معیارهایی که برانعطاف‌پذیری، آزادی عمل و پویایی و دیگری معیارهایی که بر ثبات، نظم و کنترل تأکید دارند.

دسته دوم که بُعد «تمرکز»<sup>۴</sup> خوانده می‌شود، معیارهای اثربخشی سازمان را به دو بخش معیارهایی که جهتگیری درونی، یکپارچگی و وحدت و معیارهایی که جهتگیری برونی، افتراق و رقابت‌جویی را اصل می‌شمارند، متمایز می‌سازد (Cameron & Quinn, 2006: 34). به اعتقاد کامرون و کوئین این دسته از معیارهای اثربخشی سازمان از این نظر اهمیت دارند که نشان دهنده ویژگیهایی هستند که مردم آنها را در خصوص عملکرد یک سازمان ارزشمند می‌دانند. این معیارها مبین امور خوب، بجا و مناسب هستند و ارزشهای محوری را که قضاوت در خصوص سازمانها بر مبنای آنها صورت می‌گیرد، تعریف می‌کنند (Cameron & Quinn, 2006: 31). همچنین، این چهار دسته از معیارها نشان دهنده ارزشها یا فرضیات مخالف یا رقیب هستند. با حرکت از سمت چپ به راست در طول محور یا پیوستار «تمرکز» در شکل ۲، تأکید از تمرکز درونی در داخل سازمان برداشته و به تمرکز برونی در خارج سازمان منتقل می‌شود. هرچه از پایین به بالا در امتداد محور یا پیوستار «ساختار» (انعطاف‌پذیری-کنترل) حرکت کنیم، از میزان تأکید بر کنترل و ثبات در داخل سازمان و محیط کاسته و بر میزان تأکید بر انعطاف‌پذیری و آزادی عمل در داخل سازمان و محیط افزوده می‌شود. برای مثال، در ارزشهای ربع بالای سمت راست بر تمرکز برونی همراه با

---

3. Structure

4. Focus

انعطاف‌پذیری و رشد تأکید شده است، حال آنکه در ارزشهای ربع پایین سمت چپ بر تمرکز درونی همراه با کنترل و ثبات تأکید شده است (Quinn, 1983: 22). بدین ترتیب، وجه تسمیه مدل مفهومی به کار رفته در مطالعه حاضر؛ یعنی مدل «چارچوب ارزشهای رقیب»، ارزشهای رقیب یا متناقض موجود در هر یک از این چهار ربع نمودار است (شکل ۱).

کامرون و کوئین (۲۰۰۶) با توجه به «چارچوب ارزشهای رقیب»<sup>۵</sup> دو پرسشنامه تحقیقی کمی تدوین کرده‌اند: الف. پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمانی<sup>۶</sup> که پژوهندگان با آن، برتری نسبی چهار گونه فرهنگی را [که از روی CVF تعیین می‌شود] در یک سازمان شناسایی می‌کنند؛ ب. پرسشنامه ارزیابی مهارت‌های مدیریتی<sup>۷</sup> که به مدیران و رهبران امکان می‌دهد تا تواناییها، کاستیها، مهارت‌های مدیریتی و رهبری و قابلیت‌های فردی کنونی خود را ارزیابی کنند و بر بنیاد نتیجه‌های به دست آمده سازمان را به سوی فرهنگ بهینه پیش برند. جزئیات سازنده‌های مهارت‌های مدیریتی در جدول ۱ آمده است. در بررسیهای تحلیلی گوناگونی که در باره فرهنگ سازمانی انجام شده است، از این دو پرسشنامه استفاده شده و اعتبار و روایی آنها به اثبات رسیده است. کامرون و کوئین (۲۰۰۶) این چهار فرهنگ را با فرهنگهای «قبیله‌ای»، «ادهوکراسی»، «سلسله مراتبی» و «بازار» برابر می‌دانند.

- فرهنگ سلسله مراتبی<sup>۸</sup>: این فرهنگ بر نظریه بروکراسی ماکس وبر استوار است که در آن بر سنتها، پایداری و همکاری تأکید می‌شود. در الگوی سلسله مراتبی به مسائل درون سازمانی بیش از مسائل برون سازمانی اهمیت داده و بر پایداری و نظارت بیشتر از انعطاف‌پذیری تکیه می‌شود. این الگو با سنت «نظارت و فرماندهی» در سازمانهایی که گزینش مشتری، رقابت و فناوری تغییرپذیری کمتری داشته باشد، مناسب است.

---

5. Competing Values Framework (CVF)  
 6. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)  
 7. Management Skills Assessment Instrument (MSAI)  
 8. Hierarchy

- فرهنگ بازار<sup>۹</sup>: در این فرهنگ نیز بر نظارت و پایداری تأکید می‌شود؛ با این حال، به مسائل برون سازمانی (بازار) بیش از مسائل درون سازمانی اهمیت داده شده است. در این فرهنگ محیط تهدید به شمار می‌رود و باید آن را به فرصت تبدیل کرد.
- فرهنگ قبیله‌ای<sup>۱۰</sup>: این فرهنگ انعطاف پذیری را ارزش می‌داند و به پایداری و نظارت کمتر گرایش دارد. همکاری گروهی، مشارکت و همنوایی روشهای کنترل محیط به شمار می‌آیند.
- فرهنگ ادهوکراسی<sup>۱۱</sup>: این فرهنگ به مسائل برون سازمانی و انعطاف‌پذیری بیشتر از پایداری و نظارت گرایش دارد. نمودارهای سازمانی در این فرهنگ یا دیرپا نیستند یا وجود ندارند. نقشها و فضاهای فیزیکی نیز کوتاه مدت‌اند.

نقشهای هشت‌گانه رهبری سازمان در چارچوب ارزشهای رقیب: چون در چارچوب ارزشهای رقیب به وضعیت پویا و متناقض سازمان اشاره شده است، از این رو، به مدیران تأکید می‌شود تا رفتارهای پویا و متناقض را در خود پرورش دهند. کوئین و دیگران (۱۹۸۵) در راستای این هدف هشت نقش را برای رهبران سازمان تدوین کرده‌اند. برخی از مدیران سازمانها بعضی از نقشها را ایفا می‌کنند و برخی را نادیده می‌گیرند. مدیران موفق بین نقشهای هشت‌گانه تعادل ایجاد می‌کنند.

الگوی بازار (رهنمودگر و تولید کننده<sup>۱۲</sup>): در این الگو سبک رهبری مستقیم و هدفگراست. مدیر به کارکنان خود رهنمود می‌دهد و برای انجام دادن این کار با برنامه‌ریزی و مشخص کردن هدفها، انتظارات خود را روشن می‌کند. مدیر کسی است که مشکلات را تعریف می‌کند، به مسئله‌گشایی می‌پردازد، کارها را تعیین می‌کند، روشها و قاعده‌ها را بر پا می‌دارد و به زیردستان خود دستور می‌دهد.

نقش دیگر رهبر در الگوی بازار تولیدکننده بودن اوست. از یک تولید کننده انتظار می‌رود که میزان تولید را افزایش دهد و راه رسیدن به هدفهای سازمانی را آسان سازد. رهبر با این نقش بر هدف و انجام دادن کار متمرکز می‌شود. تولید کننده پر نیرو و با انگیزه است. مدیر پذیرای مسئولیتهاست، او می‌کوشد تا به اهداف رسمی سازمان دست یابد و بهره‌وری تولید را افزایش دهد.

الگوی سلسله مراتبی (هماهنگ کننده و نظارتگر<sup>۱۳</sup>): در این الگو رهبر محافظه‌کار و مدیر هماهنگ کننده و نظارتگر است. یک مدیر نظارتگر فعالیتهای واحد خود را ردیابی می‌کند تا از همخوانی یا ناهمخوانی کنش کارکنان با قاعده‌ها و رویه‌ها آگاه شود. او ریز کارها را بررسی می‌کند و با تکیه بر سندها و گردش کارآمد اطلاعات بر پیشرفت کار نظارت می‌کند.

### ساختار

#### انعطاف پذیری

پیچیدگی و تأکید بر درون سازمانی	فرهنگ ادهوکرایی گرایش: خلاقیت نوع رهبری: نوآور، کارآفرین، با بصیرت محرکهای ارزش: تولیدات نوآورانه، تحول، سرعت عمل نظریه اثربخشی: نوآوری، چشم‌انداز و منابع جدید پدید آورنده اثربخشی است	فرهنگ قبیله‌ای گرایش: تشریک مساعی نوع رهبری آسان کننده، یاری‌دهنده و پشتیبان محرکهای ارزش: تعهد، ارتباط، رشد نظریه اثربخشی: توسعه انسانی پدید آورنده اثربخشی است
	فرهنگ بازار گرایش: رقابت نوع رهبری: سختکوشی، سبقت جویی، تولید کننده بودن محرکهای ارزش: داشتن سهم در بازار، دستیابی به موفقیت و سودآوری نظریه اثربخشی: رقابت شدید و مشتری مداری پدید آورنده اثربخشی است	فرهنگ سلسله مراتبی گرایش: نظارت نوع رهبری: هماهنگ کننده، سازمان دهنده محرکهای ارزش: کارایی، انسجام و یکنواختی نظریه اثربخشی: نظارت متمرکز و کارایی پدید آورنده اثربخشی است

#### نظارت و ثبات

شکل ۱- نظریه رهبری، اثربخشی و سازمانی در چارچوب ارزشهای رقیب (Cameron, 2006: 46)



**الگوی قبیله‌ای (آسان کننده و اندرز دهنده)<sup>۱۴</sup>**: در این الگو رهبر از اعضاء پشتیبانی می‌کند و مدیر اجرای کارها را آسان می‌کند و اندرز می‌گوید. مدیر آسان کننده کارها کسی است که همبستگی و کار گروهی را تقویت می‌کند و ناسازگارهای بین فردی را از بین می‌برد. مدیر کسی است که انتظار از او آن است که بر ناسازگارهای بین فردی نظارت داشته باشد، همبستگی را افزایش دهد، اعضای گروه را دلگرم کند و مسئله‌گشایی را آسان سازد. مدیر اندرز دهنده، پشتیبان، صمیمی و صادق است. او با شکیبایی به سخنان کارکنان گوش می‌دهد، از آنها پشتیبانی می‌کند و به کارهای آنها اهمیت می‌دهد. او امکانات مهارت‌آموزی و پیشرفت را برای کارکنان فراهم می‌کند.

**الگوی ادھوکراسی (سنت شکن و آفریننده)<sup>۱۵</sup>**: در این الگو رهبر به زایش و خطر پذیری گرایش دارد. مدیر در این الگو آفریننده و سنت شکن است و کار دگرگونی و سازگاری را بر عهده دارد. مدیر آفریننده از تغییرات محیط آگاه است، جریانها را می‌شناسد و اندیشه‌های نو پدید می‌آورد. او با اندیشه‌های جدید خود آینده را فرا دید خود می‌آورد و کارکنان را برای دگرگونیهای بزرگ آماده می‌کند.

مدیر سنت شکن در سیاست تیز بین و متقاعد کننده و اثرگذار است. او به گسترش مرزها می‌پردازد و امکان دسترسی به منابع بیرونی را افزایش می‌دهد (شکل ۲).

### شرح برخی اصطلاحات تحقیق

**نوع فرهنگ**: نوع فرهنگ سازمانی براساس نمره‌هایی که در پرسشنامه فرهنگ سازمانی OCAI به دست آمده است، تعیین می‌شود. فرهنگی که بیشترین نمره را کسب کرده باشد بیانگر تأکید سازمان بر ارزشهای خاص آن فرهنگ است. بنابراین، با تعیین نوع گرایش فرهنگی یک سازمان در واقع پیشفرضهای اساسی، سبکها و ارزشهای آن سازمان مشخص می‌شود. یکی از دلایل جستجوی نوع فرهنگ سازمانی کشف میزان سازگاری سازمان با ارزشهای محیط است. سازمانی با فرهنگ سازمانی قبیله‌ای نیرومند در یک محیط رقابتی شدید کمتر

---

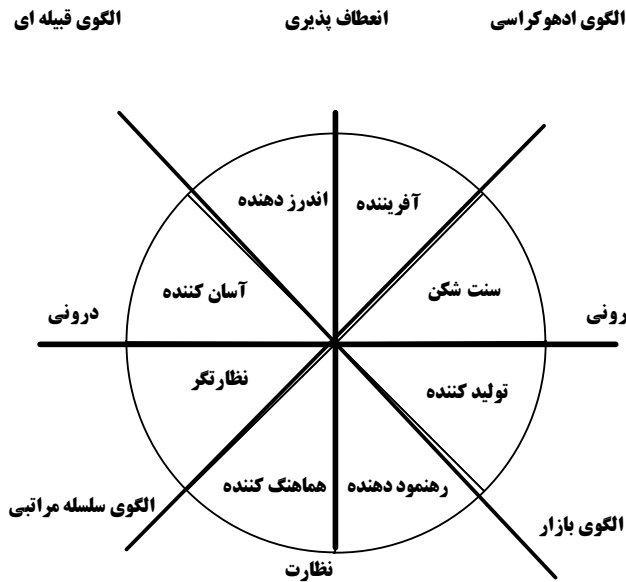
14. Facilitator and Mentor

15. Innovator and Broker

دوام خواهد آورد. هر سازمانی نیاز دارد با محیط پیرامون اندک تعاملی داشته باشد. هر فرهنگی نیازمند رهبری است که ارزشهای محیطی را درک کند و فرهنگ موجود را به سوی فرهنگی که بهتر هم‌نوا شود، هدایت کند.

جدول ۱ - دوازده مهارت مدیریتی و ویژگیهای مربوط به آن (Cameron, 2006: 74)

دوازده مقولهٔ مربوط به قابلیت‌های مدیریتی	
ویژگیها	قبیله‌ای
افزایش اثربخشی، هماهنگی بدون مشکل، کارگروهی باکیفیت بالا	مدیریت گروهها
توسعه روابط بین فردی مؤثر شامل نظرهای کارآمد، توجه و حل مشکلات بین فردی	مدیریت روابط بین فردی
کمک به افراد برای توسعه کیفیت کار و قابلیت‌های آنها و کسب فرصتهای لازم برای توسعهٔ فردی	مدیریت کمک به دیگران
<b>ادھوکراسی</b>	
تشویق افراد برای نوآوری، افزایش جایگزینها، ابتکار و کمک به پیدایش فکرها	مدیریت نوآوری
تداعی تصویری روشن از آینده و فراهم سازی راههای رسیدن به آن	مدیریت آینده
زمینه سازی برای جهتگیری به سوی یک توسعهٔ پایدار، انعطاف‌پذیری و تغییرات سازنده در میان افراد و در زندگی کارهایشان	مدیریت توسعهٔ پایدار
<b>بازار</b>	
گسترش زمینه‌های رقابتی و رویکردی متهورانه نسبت به عملکرد رقیبان	مدیریت رقابت پذیری
انگیزه دهی به کارکنان و ترغیب آنان به عملکرد مؤثر، تلاش مضاعف و پرکاری	نیرو بخشی به کارکنان
زمینه سازی برای جهتگیری به سوی خدمت رسانی به مشتریان ، پرداختن به امور مشتری و افزایش انتظارات آنان از سازمان	مدیریت خدمت‌رسانی به مشتری
<b>سلسله مراتبی</b>	
کمک به شفاف سازی انتظارات سازمان از افراد ، فرهنگ و معیارهای سازمانی و اینکه چگونه می توان به نحو احسن با شرایط کاری سازمان سازگار شد	مدیریت فرهنگی پذیری
تضمین اینکه نظامهای عملکرد بازرسی، ارزیابی سازمان برای کنترل عملکردها و فعالیتهای سازمان است	مدیریت نظام کنترل
گسترش همکاری با سازمان ضمن همکاری با مدیران و واحدهای خارج از سازمان و تبادل اطلاعات بین سازمانی	مدیریت هماهنگی



شکل ۲- الگوی سبکهای رهبری بر بنیاد نظریه ارزشهای رقیب

همنوایی فرهنگی: همنوایی فرهنگی بدین معناست که وجوه مختلف فرهنگ سازمان با هم سازگاری داشته باشند. سازمانی دارای فرهنگ همنواست که در آن به جنبه‌ها و ارزشهای همسانی از راهبری، رهبری، معیارهای موفقیت و مدیریت کارکنان و... تأکید شده باشد. تحقیقات کامرون و کوئین (۲۰۰۶) اثبات کرده است که همنوایی فرهنگی با اینکه پیش شرط موفقیت سازمان به شمار نمی‌رود، اما الگوی اساسی سازمانهای موفق است. اگر در همه وجوه سازمان بر ارزشها و پیشفرضهای یکسانی تأکید شود، بسیاری از پیچیدگیها، سوءتفاهمات و موانع اثر بخشی سازمان مرتفع می‌شود (Cameron & Quinn, 2006: 73).

وجود ناهمنوایی فرهنگی در سازمان اغلب هشدار برای نیاز به تحول در سازمان است. ناهمنوایی موجب می‌شود اعضای سازمان دائماً از ابهام، نبود انسجام، تزویر و ریا شکایت

کنند. تزویر و ریا همیشه محصول ناهمنوایی فرهنگی نیست، اما یکی از نشانه‌های بارز ناهمنوایی به شمار می‌آید. ناهمنوایی فرهنگی اغلب به ایجاد تفاوت در نگرشها، اهداف و راهبردها در سازمان منجر می‌شود. در مجموع، این عوامل باعث به تحلیل رفتن انرژی و تمرکز اعضای سازمان می‌شود. مغایرت فرهنگی از مقایسه نمرات دو ستون فرهنگ مطلوب و موجود در پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمانی به دست می‌آید.

### روش پژوهش

در این پژوهش واحد مطالعه فرد و واحد تحلیل دانشکده است. دانشگاه‌های دولتی ایران جامعه این پژوهش به شمار می‌روند. به دلیل اینکه دانشگاه‌های بزرگ و با سابقه ویژگی‌های فرهنگی ملی را بهتر در خود باز می‌تابانند، به سخن دیگر چون آنها برگزیده و نمونه ایده‌آلی هستند و الگوهای فرهنگی مورد مطالعه را بیش از دانشگاه‌های دیگر در خود آشکار می‌کنند، توجه ویژه‌ای به آنها شده است. از این رو، می‌توانیم بگوییم که در این مطالعه از نمونه‌گیری هدفمند بهره گرفته شده است.

می‌دانیم که نمونه مورد نظر ممکن است نماینده واقعی جامعه نباشد، با این حال، به یاری این روش [یعنی گزینش دانشگاه‌های بزرگ و با سابقه که رفتارهای سازمانی و هنجارهای علمی و روشهای اداری سازمان یافته دارند] می‌توانیم اطلاعات ارزشمندی در باره فرهنگ سازمانی دانشگاهها جمع‌آوری کنیم. دانشگاه‌های مراکز استانها، به ویژه دانشگاه‌های بزرگ پایتخت، این ویژگیها را دارند. بنابراین، با توجه به اهمیت دانشگاه‌های مرکز استانها نه دانشگاه را به شرح زیر برگزیده‌ایم:

۱. دانشگاه تهران
۲. دانشگاه شهید بهشتی
۳. دانشگاه تبریز
۴. دانشگاه شیراز
۵. دانشگاه فردوسی مشهد
۶. دانشگاه اصفهان
۷. دانشگاه شهید چمران اهواز
۸. دانشگاه گیلان
۹. دانشگاه ارومیه

چون این پژوهش بر ارزیابی کمی فرهنگ موجود و آرمانی نه دانشگاه گزیده شده ایران متمرکز است، از این رو، جامعه پژوهش از اعضای هیئت علمی دانشگاههای گزیده شده تشکیل شده است. هدف از مطالعه کشف رابطه فرهنگ سازمانی و سبکهای رهبری در دانشکدههاست. برای رسیدن به این هدف پرسشها و فرضیههای زیر پیشنهاد شده است:

#### پرسشهای بنیادی تحقیق

۱. براساس نظریه ارزشهای رقیب چندنوع فرهنگ سازمانی موجود و آرمانی در دانشکدهها وجود دارد؟
۲. آیا میان فرهنگ سازمانی، مهارتهای مدیریتی و سبک رهبری دانشکدهها همناوی وجود دارد؟

#### فرضیهها

۱. دانشکدههایی که سبکهای رهبری آنها با نوع فرهنگ سازمانی همناوست، مهارتهای مدیریتی اثربخشی بیشتری خواهند داشت.
  ۲. دانشکدههایی که مهارتهای مدیریتی آنها با نوع فرهنگ سازمانی همناوست، مهارتهای مدیریتی اثربخشی بیشتری خواهند داشت.
- در این مطالعه با توجه به الگوی کامرون و کوئین و ارتباط انواع فرهنگهای سازمانی و سبکهای رهبری تلاش شده است تا در چارچوب نظریه ارزشهای رقیب، رابطه متغیرهای بنیادی تحقیق (فرهنگ سازمانی، سبکهای رهبری و مهارتهای مدیریتی) بررسی شود. فرهنگ سازمانی در این الگو متغیر مستقل است که بر متغیرهای دیگر اثر میگذارد.

جدول ۲- توزیع شمار و درصد فراوانی پاسخ دهنده ها در هر دانشگاه

نام دانشگاه	جامعه آماری	فراوانی نمونه	درصد از دانشگاه	درصد از کل نمونه
دانشگاه تبریز	۳۹۵	۸۰	۲۰/۲	۱۴,۱
دانشگاه تهران	۸۱۰	۹۶	۱۱/۹	۱۷,۱
دانشگاه ارومیه	۳۱۶	۵۵	۱۷/۴	۹,۸
دانشگاه شهید بهشتی	۴۲۲	۵۹	۱۴	۱۰,۵
دانشگاه گیلان	۳۴۷	۵۷	۱۶/۴	۱۰,۲
دانشگاه فردوسی مشهد	۳۵۸	۴۸	۱۳/۴	۸,۶
دانشگاه اصفهان	۴۱۸	۵۷	۱۳/۶	۱۰,۲
دانشگاه شهید چمران اهواز	۳۸۳	۵۴	۱۴/۱	۹,۶
دانشگاه شیراز	۳۹۰	۵۶	۱۴/۴	۱۰,۰
جمع	۳۸۳۹	۵۶۲	۱۴/۶	۱۰۰,۰

جدول ۳- توزیع شمار و درصد فراوانی پاسخ دهنده در هر دانشکده

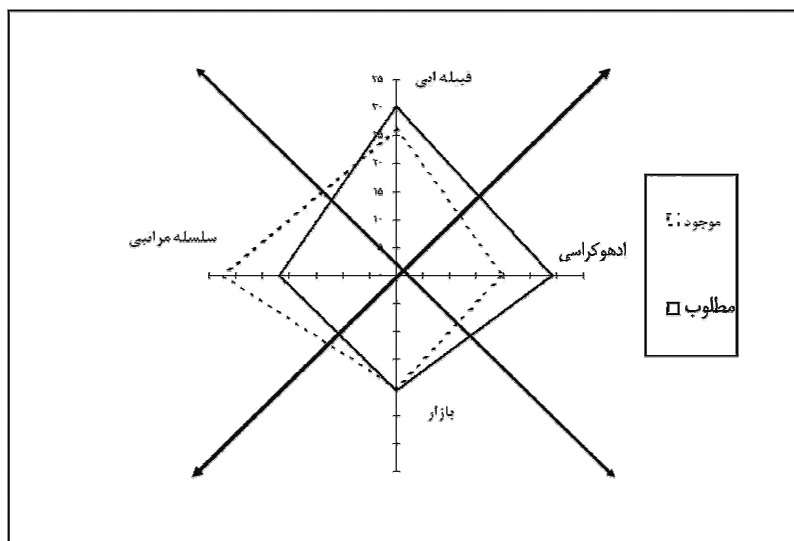
نام دانشکده	فراوانی	درصد
دانشکده علوم انسانی و اجتماعی	۷۲	۱۲,۷
دانشکده فنی	۸۲	۱۴,۶
دانشکده علوم	۱۵۲	۲۷,۱
دانشکده ادبیات	۶۰	۱۰,۷
دانشکده علوم تربیتی	۵۳	۹,۴
دانشکده کشاورزی	۷۷	۱۳,۷
دانشکده اقتصاد و مدیریت	۴۸	۸,۶
بی نام	۱۸	۳,۲
جمع کل	۵۶۲	۱۰۰,۰

جدول ۴- توزیع فراوانی پاسخ دهنده های مرد و زن

ردیف	جنسیت	فراوانی	درصد
۱	مرد	۴۷۰	۸۳,۶
۲	زن	۶۷	۱۱,۹
۳	بی پاسخ	۲۵	۴,۵
	جمع کل	۵۶۲	۱۰۰

آزمون فرضیه یک: بنابر فرض یک، هر چه سبک رهبری رئیسان دانشکده‌ها با فرهنگ سازمانی بیشتر هم‌نوا باشد، اثربخشی مهارت‌های مدیریتی بیشتر خواهد بود. براساس داده‌های به دست آمده از پرسشنامه OCAI (شکل ۳) فرهنگ موجود بیشتر بر فرهنگ سلسله‌مراتبی تأکید دارد و در فرهنگ آرمانی انتظار بر آن است که از میزان فرهنگ سلسله‌مراتبی کاسته و بر میزان ادھوکراسی افزوده شود. بنابراین، با آگاهی از این نکته که فرهنگ ادھوکراسی فرهنگ آرمانی اعضای هیئت علمی است، برای بررسی تأثیر سبکهای هشت‌گانه رهبری بر اثربخشی مهارت‌های مدیران از معادله رگرسیون چند متغیری<sup>۱۶</sup> استفاده شد. میزان اثر بخشی رئیسان دانشکده‌ها از میانگین گویه‌های ۲۶ تا ۴۹ از پرسشنامه MSAI محاسبه می‌شود. در معادله رگرسیون اثر بخشی مهارت‌های مدیریتی متغیر وابسته  $Y$  و سبکهای هشت‌گانه رهبری متغیر مستقل به شمار می‌روند. برای آزمون این فرضیه از رگرسیون چندگانه گام به گام<sup>۱۷</sup> استفاده شد. نتایج خروجی SPSS این آزمون در جدولهای ۵ و ۶ آمده است.

در جدول ۵ سبک رهبری «آفریننده» که به فرهنگ ادھوکراسی تعلق دارد، نخستین متغیری است که در الگوی ۱ اثرگذاری آن بیش از متغیرهای دیگر است. این متغیر به تنهایی حدود ۶۰٪ از تغییرات اثربخشی مهارت‌های مدیریتی را تبیین می‌کند. سبک رهبری «آسان‌کننده» در فرهنگ قبیله‌ای حدود ۳٪، سبک رهبری «اندرزدهنده» در فرهنگ قبیله‌ای حدود ۲٪ و سبک رهبری «تولیدکننده» در فرهنگ بازار ۶٪ به تغییرات ۶۰ درصدی یاد شده اضافه می‌کنند. بنابراین، سبکهای رهبری آفریننده و آسان‌کننده از فرهنگ ادھوکراسی، سبک رهبری اندرزدهنده از فرهنگ قبیله‌ای و سبک رهبری تولیدکننده از فرهنگ بازار روی هم ۶۶ درصد از واریانس اثربخشی مهارت‌های مدیریتی را تبیین می‌کنند. همه ضرایب همبستگی متغیرهای مستقل با متغیر وابسته از نظر آماری معنی‌دار هستند.



شکل ۳- مقایسه فرهنگ سازمانی موجود و آرمانی در دانشگاه‌های مورد مطالعه

در جدول ۵ متغیر مستقل آفرینندگی نخستین متغیر با قدرت پیش بینی بالاست، زیرا این متغیر با متغیر وابسته اثربخشی بالاترین میزان همبستگی (۰/۷۷۷) را دارد و ارزش  $t$  (۲۳/۷۸۱) آن معنی دار است. دومین متغیر که در کنار متغیر آفرینندگی بالاترین همبستگی را با متغیر وابسته دارد، متغیر آسان کننده است که در جدول با ارزش  $t = ۵/۵۹$  و سطح معناداری  $P < ۰/۰۵$  مشخص شده است. در مرحله سوم متغیر اندرز دهنده در کنار دو متغیر وارد شده پیشین با ارزش  $t = ۴/۶۷$  و با معناداری  $P < ۰/۰۵$  در معادله رگرسیون وارد شده است. در مرحله چهارم متغیر سنت شکن با ارزش  $t = ۲/۴۷$  و با معناداری  $P < ۰/۰۵$  به عنوان آخرین متغیر وارد معادله رگرسیون شده است. از این رو، از هشت متغیر سبک رهبری چهار متغیر وارد مرحله گزینش نهایی و چهار متغیر دیگر از معادله رگرسیون حذف شدند. شایان ذکر است که در شیوه به کار رفته در الگوسازی [یعنی رگرسیون گام به گام] در هر مرحله یک متغیر جدید وارد الگو شدند و متغیرهای قبلی در معرض آزمون قرار گرفتند و از الگو خارج



نشدند. ضرایب رگرسیون در مرحله چهار جدول ۶ گزارش شده است. همان طور که در جدول مشاهده می شود، معادله رگرسیون به صورت زیر است:

$$\text{(سنت شکن)} = ۱۰۶ / + (\text{اندرزگو}) ۲۰۳ / + (\text{آسان کننده}) ۱۹۵ / + (\text{آفرینندگی}) ۲ / ۴۷ + ۵۵۸ / = \text{برآورد اثر}$$

#### بخشی مهارتهای مدیریتی

این معادله برای حالت استاندارد شده برابر است با :

$$\text{(سنت شکن)} = ۱۹ / + (\text{اندرزگو}) ۲۵۰ / + (\text{آسان کننده}) ۲۳۵ / + (\text{آفرینندگی}) ۲۹۸ / = \text{برآورد کارایی مهارتهای}$$

#### مدیریتی استاندارد شده

در این الگوها سبک رهبری ادهوکراسی با متغیرهای آفرینندگی و آسان کننده سهم بیشتری در تبیین واریانس متغیر وابسته دارند. در جدول ۶ در ستون همخطی چندگانه دو عامل تورم واریانس (VIF) و تلرانس، میزان رابطه خطی بین متغیرهای مستقل را اندازه گیری می کنند. برای هر متغیر مستقل، تلرانس نسبتی از پراکندگی آن متغیر است که به وسیله رابطه خطی آن متغیر با سایر متغیرهای مستقل موجود در مدل تبیین نمی شود. با توجه به اینکه تلرانس یک نسبت است، مقدار آن بین صفر و یک تغییر می کند. مقدار نزدیک به یک بدین معنی است که در یک متغیر مستقل بخش کوچکی از پراکندگی آن توسط سایر متغیرهای مستقل تبیین می شود. مقدار نزدیک به صفر بدین معنی است که یک متغیر تقریباً یک ترکیب خطی از سایر متغیرهای مستقل است. اگر هر یک از تلرانسها کوچکتر از ۰/۱ باشد، وجود رابطه همخطی چندگانه ممکن است برای داده ها مشکل باشد [ضرایب بتا را ناپایا می سازد] و شاخص VIF همواره عکس تلرانس است، بدین معنی که هر چه مقدار VIF بیشتر می شود، ضرایب رگرسیون ناپایاتر می شوند. در جدول ۶ شاخص تلرانس بالاتر از ۰/۱ بر آورد شده است. لذا، ضریبهای وابسته به سبکهای رهبری ناپایا نیستند.

جدول ۵- چکیده الگو همراه با ضرایب همبستگی فرضیه ۱

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین شده	ضریب تعیین شده	خطای معیار برآورد	تغییرات			
					ضریب همبستگی	تغییرات f	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲
۱	۰/۸۷۷	۰/۶۰۳	۰/۶۰۲	۰/۴۶۳۴۵	۰/۶۰۳	۵۶۵/۵۵۱	۱	۳۷۲
۲	۰/۷۹۶	۰/۶۳۴	۰/۶۳۲	۰/۴۴۵۷۱	۰/۰۳۱	۳۱/۲۱۸	۱	۳۷۱
۳	۰/۸۰۹	۰/۶۵۴	۰/۶۵۲	۰/۴۳۳۷۴	۰/۰۲۰	۲۱/۷۴۸	۱	۳۷۰
۴	۰/۸۱۲	۰/۶۶۰	۰/۶۵۶	۰/۴۳۰۷۶	۰/۰۰۶	۶/۱۳۹	۱	۳۶۹

جدول ۶- ضرایب متغیرهای فرضیه ۱

الگو	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	ارزش t	معنی داری	
	B	اشتباه معیار			معنی داری	تولانس
مقدار ثابت	۰/۸۹۶	۰/۰۸۵	۰/۵۰۹	۱۰/۵۰۹	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
آفریننده	۰/۶۴۴	۰/۰۲۷	۲۳/۷۸۱	۰/۷۷۷	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰
مقدار ثابت	۰/۷۵۸	۰/۰۸۶	۸/۸۴۶	۰/۸۴۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
آفریننده	۰/۴۵۳	۰/۰۴۳	۱۰/۵۲۷	۰/۵۴۶	۰/۰۰۰	۰/۳۶۷
آسان کننده	۰/۲۴۱	۰/۰۴۳	۵/۵۸۷	۰/۲۹۰	۰/۰۰۰	۰/۳۶۷
مقدار ثابت	۰/۶۷۸	۰/۰۸۵	۷/۹۶۸	۰/۹۶۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
آفریننده	۰/۲۷۷	۰/۰۵۶	۴/۹۱۹	۰/۳۳۴	۰/۰۰۰	۰/۲۰۲
آسان کننده	۰/۲۰۷	۰/۰۴۳	۴/۸۵۳	۰/۲۴۹	۰/۰۰۰	۰/۳۵۶
اندرز دهند	۰/۲۳۱	۰/۰۵۰	۴/۶۶۳	۰/۲۸۴	۰/۰۰۰	۰/۲۵۱
مقدار ثابت	۰/۵۵۸	۰/۰۹۷	۵/۷۲۷	۰/۷۲۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
آفریننده	۰/۲۴۷	۰/۰۵۷	۴/۳۲۲	۰/۲۹۸	۰/۰۰۰	۰/۱۹۴
آسان کننده	۰/۱۹۵	۰/۰۴۳	۴/۵۸۰	۰/۲۳۵	۰/۰۰۰	۰/۳۵۱
اندرز دهند	۰/۲۰۳	۰/۰۵۰	۴/۰۲۳	۰/۲۵۰	۰/۰۰۰	۰/۲۳۹
سنت شکن	۰/۱۰۶	۰/۰۴۳	۲/۴۷۸	۰/۱۰۹	۰/۰۱۴	۰/۴۷۲

آزمون فرضیه دو: دانشکده‌هایی که مهارت‌های مدیریتی آنها با فرهنگ سازمانی هم‌نواست، اثربخشی مهارت‌های مدیریتی بیشتری خواهند داشت. در فرضیه ۲ گفته می‌شود که مدیریت در هر فرهنگ سازمانی معین به مهارت‌های مدیریتی متفاوتی نیاز دارد. هر فرهنگ ارزشهای ویژه‌ای دارد و مدیریت این ارزشها در فضاهای سازمانی جداگانه‌ای صورت می‌گیرد. در ضمن، راهنمایی افراد مهارت‌های ویژه‌ای را می‌طلبد (جدول ۱).

در فرضیه ۲ نیز مانند فرضیه ۱ برای بررسی تأثیر هر کدام از مهارت‌های مدیریتی در اثربخشی رؤسای دانشکده‌ها از رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. برای آزمون فرضیه ۲ رگرسیون چندگانه گام به گام به کار برده شده است. بروندادهای SPSS این آزمون در جدولهای ۷ و ۸ آمده است. باتوجه به جدول ۷، مهارت‌های مدیریتی مربوط با فرهنگهای سازمانی روی هم حدود ۸۵ درصد از واریانس اثر بخشی مهارت‌های مدیریتی را تبیین می‌کنند. داده‌های جدول ۸ نشان می‌دهند که مهارت‌های مدیریتی فرهنگ ادهوکراسی (مدیریت نوآوری و مدیریت آینده) در بین مهارت‌های مدیریتی دیگر فرهنگها بالاترین میزان تأثیرگذاری را دارند که وارد معادله رگرسیون شده‌اند. بعد از فرهنگ ادهوکراسی یکی از مهارت‌های مدیریتی فرهنگ قبیله‌ای (مدیریت گروهها) وارد معادله رگرسیون شده است. مدیریت توسعه پایدار، از مهارت‌های فرهنگ ادهوکراسی، آخرین متغیرها به معادله رگرسیون شدت تأثیر آنها را در واریانس اثر بخشی مدیریتی نشان می‌دهد. پی مقدار (P-Value) ضریبها کوچک‌تر از ۵٪ و از این رو، معنی دارند. در میان مهارت‌های مدیریتی چهار فرهنگ یاد شده، فرهنگ ادهوکراسی و فرهنگ قبیله‌ای بیشترین تأثیر را در اثربخشی مهارت‌های مدیریتی داشته‌اند و به دلیل پایین بودن تأثیر مهارت‌های فرهنگهای دیگر آنها از معادله رگرسیون حذف شده‌اند. ضریبهای رگرسیون در سه مرحله در جدول ۸ ارائه شده است. بنابراین، جدول معادله رگرسیون به صورت زیر می‌آید [در اینجا علامت مساوی برآورد است].

$$\text{نوآوری } ۰/۰۷۳ + \text{مدیریت آینده } ۰/۱۳۲ + \text{مدیریت گروهها } ۰/۲۰۶ + \text{توسعه پایدار } ۰/۲۴۱ + \text{کمک به دیگران } ۰/۲۹۷ + ۰/۱۸۴ = \text{اثر بخشی مهارت‌های مدیریتی}$$

این معادله برای حالت استاندارد شده برابر است با:

$$\text{نوآوری } ۰/۰۸۵ + \text{مدیریت آینده } ۰/۱۳۰ + \text{مدیریت گروهها } ۰/۲۰۰ + \text{توسعه پایدار } ۰/۲۴۲ + \text{کمک به دیگران } ۰/۳۰۶ = \text{اثر بخشی مهارتهای مدیریتی}$$

در جدول ۸ ستون همخطی چندگانه در شاخص تورم واریانس (VIF) و تکرانس رابطه خطی بین متغیرهای مستقل را اندازه‌گیری می‌کند. در جدول ۸ هیچ کدام از شاخصهای تکرانس کمتر از ۱٪ گزارش نشده است.

جدول ۷- چکیده الگو در فرضیه ۲

آماره تغییرات				تغییر ضرایب	اشتباه معیار	ضریب تعیین اصلاح شده	ضریب تعیین	همبستگی	الگو
Sig. F Change	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	تغییرات F						
۰/۰۰۰	۴۰۰	۱	۸۳۰/۷۶۷	۰/۶۷۵	۰/۵۰۱۲۰	۰/۶۷۴	۰/۶۷۵	۰/۸۲۲	۱
۰/۰۰۰	۳۹۹	۱	۸۴/۵۵۶	۰/۰۵۷	۰/۴۵۶	۰/۷۳۰	۰/۷۳۲	۰/۸۵۵	۲
۰/۰۰۰	۳۹۸	۱	۳۶/۹۹۸	۰/۰۲۳	۰/۴۳۶۵	۰/۷۵۳	۰/۷۵۵	۰/۸۶۹	۳
۰/۰۰۰	۳۹۷	۱	۱۲/۹۷۰	۰/۰۰۸	۰/۴۳۰۱۶	۰/۷۶۰	۰/۷۶۲	۰/۸۷۳	۴
۰/۰۲۴	۳۹۶	۱	۵/۱۴۶	۰/۰۰۳	۰/۴۲۷۹۳	۰/۷۶۲	۰/۷۶۵	۰/۸۷۵	۵

جدول ۸- ضریبهای الگوی نهایی رگرسیون ویژگیهای آنها

همخطی چندگانه		سطح معنی داری	ارزش t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		الگو
					Beta	Std. Error	
تورم	تلرانس	۰/۰۰۰	۷/۶۲۱		۰/۰۸۷	۰/۶۶۶	مقدار ثابت
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۲۸/۸۲۳	۰/۸۲۲	۰/۰۲۸	۰/۷۹۹	مدیریت نوآوری
		۰/۰۰۰	۴/۹۰۴		۰/۰۸۴	۰/۴۱۲	مقدار ثابت
۲/۹۴۲	۰/۳۴۰	۰/۰۰۰	۱۱/۰۰۶	۰/۴۸۹	۰/۰۴۳	۰/۴۷۶	مدیریت نوآوری
۲/۹۴۲	۰/۳۴۰	۰/۰۰۰	۹/۱۹۵	۰/۴۰۹	۰/۰۴۴	۰/۴۰۷	مدیریت آینده
		۰/۰۰۱	۳/۴۸۵		۰/۰۸۳	۰/۲۸۹	مقدار ثابت
۳/۷۸۴	۰/۲۶۴	۰/۰۰۰	۷/۲۶۳	۰/۳۵۱	۰/۰۴۷	۰/۳۴۱	مدیریت نوآوری
۳/۵۳۰	۰/۲۸۳	۰/۰۰۰	۶/۲۸۲	۰/۲۹۲	۰/۰۴۶	۰/۲۹۲	مدیریت آینده
۳/۵۷۴	۰/۲۸۰	۰/۰۰۰	۶/۰۸۳	۰/۲۸۶	۰/۰۴۸	۰/۲۹۳	مدیریت گروهها
		۰/۰۳۰	۲/۱۷۳		۰/۰۸۷	۰/۱۸۸	مقدار ثابت
۳/۹۰۸	۰/۲۵۶	۰/۰۰۰	۶/۶۱۲	۰/۳۲۰	۰/۰۴۷	۰/۳۱۱	مدیریت نوآوری
۳/۶۵۵	۰/۲۷۴	۰/۰۰۰	۵/۵۹۹	۰/۲۶۲	۰/۰۴۷	۰/۲۶۱	مدیریت آینده
۴/۲۰۹	۰/۲۳۸	۰/۰۰۰	۴/۲۸۹	۰/۲۱۵	۰/۰۵۲	۰/۲۲۱	مدیریت گروهها
۲/۹۹۷	۰/۳۳۴	۰/۰۰۰	۳/۶۰۱	۰/۱۵۳	۰/۰۴۳	۰/۱۵۴	مدیریت توسعه پایدار
		۰/۰۳۰	۲/۱۷۲		۰/۰۸۶	۰/۱۸۴	مقدار ثابت
۳/۹۷۴	۰/۲۵۲	۰/۰۰۰	۶/۲۹۸	۰/۳۰۶	۰/۰۴۷	۰/۲۹۷	مدیریت نوآوری
۳/۷۸۷	۰/۲۶۴	۰/۰۰۰	۵/۱۰۷	۰/۲۴۲	۰/۰۴۷	۰/۲۴۱	مدیریت آینده
۴/۲۸۱	۰/۲۳۴	۰/۰۰۰	۳/۹۸۱	۰/۲۰۰	۰/۰۵۲	۰/۲۰۶	مدیریت گروهها
۳/۱۵۷	۰/۳۱۷	۰/۰۰۳	۳/۰۱۷	۰/۱۳۰	۰/۰۴۴	۰/۱۳۲	مدیریت توسعه پایدار
۲/۳۸۵	۰/۴۱۹	۰/۰۲۴	۲/۲۶۸	۰/۰۸۵	۰/۰۳۲	۰/۰۷۳	کمک به دیگران

### نتیجه‌گیری

با توجه به غالب بودن فرهنگ سلسله‌مراتبی در دانشگاه‌های مورد مطالعه (شکل ۳)، به نظر می‌رسد این سخن اوگبونا (۲۰۰۰) که جوامع سازماندهی‌شده معاصر واجد مدیریت بیش از حد<sup>۱۸</sup> و فاقد رهبری کافی<sup>۱۹</sup> هستند، در اینجا نیز سخن صحیحی است، به ویژه از آن رو که در شرایط کنونی آموزش عالی بسیاری از نقشهای رهبری فدای نقشهای مدیریتی شده‌اند. رهبری در نظام آموزش عالی محملی برای ایجاد تحولات سازمانی است که بازتاب‌علاقه‌مشارکت اعضای سازمان است (Kekale, 1997: 72). اگر پستهای مدیریتی در یک مؤسسه آموزشی قدرت و منزلت یابند، ممکن است رهبران علمی به حاشیه رانده شوند. این کار به تضعیف زنجیره بنیادی تدریس - یادگیری - تحقیق - عمل در مؤسسات آموزشی می‌انجامد. رهبران که در آموزش عالی مسئول توسعه و راهبری علمی هستند، بدون برخورداری از قدرت یا منزلت دچار دلسردی شغلی خواهند شد. مدیریت ناظر بر وظایف عملکردی روزمره‌ای است که شالوده آن سیاست و اهداف سازمان است. با رشد تقاضاهای مدیریتی از این دست، دستیابی به تعادل میان رهبری، تدریس و تحقیق دشوارتر می‌شود و این کار امکان ارتقای علمی و در پی آن ترفیع رتبه در حوزه علمی - در مقابل حوزه مدیریتی - را محدود می‌سازد.

داده‌های حاصل از نمودارهای مربوط به پرسشنامه فرهنگ سازمانی OCAI «آرامی» و پرسشنامه مهارتهای مدیریتی MSAI در پژوهش حاضر نشان می‌دهند که فرهنگ آرامی ادوکراسی قابل تقویت هستند. اما در عین حال، بخشی از این برنامه‌ها نیز وجود دارند که از جنبه‌هایی از فرهنگ سازمان که طرفدار سلسله‌مراتب، محافظه‌کاری و تأکید بر قوانین و ساختار هستند، حمایت می‌کنند، جنبه‌هایی که با آزادی حرفه‌ای سرناسازگاری دارند. در نتیجه، نبود هم‌نوایی میان فرهنگ ادوکراسی و سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد که این مثال واضح از بازتولید اجتماعی است؛ به عبارت دیگر، روابط اجتماعی خود را در سازمانها بازتولید

18. Over- managed

19. Under - led

می‌کنند. اگر مدیران به توانایی و تخصص رهبران علمی خود اهمیت و آنها را در امور مدیریتی دخالت ندهند، مدیران موفق نخواهند بود.

از این پژوهش چنین بر می‌آید که میان فرهنگ موجود و آرمانی در دانشگاههای مطالعه شده ناهمخوانی وجود دارد. این نتیجه‌گیری از داده‌های تجربی به دست آمده است که بنابر آن اعضای هیئت علمی معتقدند که کار آنها مبتنی بر قانونها و سیاستگذاریهای رسمی، هماهنگی و کارایی، هدف محوری و تمرکز بر پیامدهاست. با این حال، در این مقاله از پاسخهای پرسش شوندگان چنین بر می‌آید که به اعتقاد آنها فرهنگ سازمانی دانشگاه باید این ویژگیها را داشته باشد: انعطاف‌پذیری، آزادی عمل، مشارکت‌جویی، رشد منابع انسانی، نوآوری و آفرینش، خطرپذیری، رشد حرفه‌ای و کسب دانش.

ناهمخوانی فرهنگی در دانشگاهها ناشی از این است که گاهی فرضیات بنیادین سازمانی به رفتاری می‌انجامد که کاملاً بر عکس رفتاری است که در فرایند رسمی پشتیبانی می‌شود. به نظر می‌رسد که دانشگاهها تحت تأثیر سایر سازمانها- به ویژه سازمانهای دولتی - به صورت غیر ارادی ثبات و کنترل را ارزشمند می‌دانند. شاین معتقد است که رهبران سازمان باید « نحوه رشد آن عناصر فرهنگ را که با واقعیات محیطی جدید همخوانی دارند، بیاموزند». داده‌های تجربی مطالعه حاضر گویای آن است که رئیسان دانشکده‌ها باید همواره برای تغییر فرهنگ سازمان همچنان که، کامرون و کوئین (Cameron & Quinn, 2006). شاین (Schein, 1996: 144) و اشنايدر (Schneider, 1990) توصیف کرده‌اند، آمادگی داشته باشند. به اعتقاد کامرون و کوئین (Cameron & Quinn, 2006) سبکهای رهبری و مهارتهای مدیریتی اگر با فرهنگ آرمانی همخوان شوند، اثربخشی بیشتری خواهند داشت.

## References

1. Amin Mozaffari, Farough (2004); *Academic Culture*; in: Ghourchian, Nader G., Araste, Hamidreza, Parivash, Jafari; *Encyclopedia of Higher Education*; Vol. 1 1<sup>st</sup> Ed, Tehran: The Great Persian Encyclopedia Foundation, P. 3 (in Persian).

2. Bergquist, W. H. (1992); *The Four Cultures of the Academy: Insights and Strategies for Improving Leadership in Collegiate Organizations*; San Francisco: Jossey Bass.
3. Birnbaum, Robert (2003); *How Colleges Work*; Translated by: Hamid Reza Araste, Tehran: Institute of Research & Planning for Higher Education (in Persian).
4. Cai, Yozhou (2005); *Measuring Organizational Cultures in Post merger Universities*; 18th CHER Annual Conference, Finland.
5. Cameron, K. S. & R. E. Quinn (2006); *Diagnosing and Changing Organizational Culture*; Reading: Addison Wesley.
6. Kekale, Jouni (1997); *Leadership Cultures in Academic Department*; Joenuun Yliopisto, University of Joensuu, Finland.
7. Maassen, P. (1996); *Governmental Steering and the Academic Culture: The Intangibility of the Human Factor in Dutch and German Universities*; Utrecht: De Tijdstroom.
8. Martin, J. (2002); *Organizational Culture: Mapping the Terrain*; Thousand Oaks: Sage Publications.
9. Pace, C. R. & G. G. Stern (1985); "An Approach to the Measurement of Psychological Characteristics of College Environments"; *Journal of Educational Psychology*, Vol. 49, pp. 269-277.
10. Pierce, James (2004); "Organizational Culture and Professionalism"; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 209-240.
11. Quinn, R. E. & J. Rohrbaugh (1983); "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis"; *Management Science*, Vol. 29, No. 3, pp. 363-377.
12. Quinn, R. E. & M. R. McGrath (1985); *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective*; Organizational Culture, Beverly Hills, CA: Sage Publications.



13. Schein, E. H. (1996); "Culture: The Missing Concept in Organization Studies"; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 229-240.
14. Schneider, B., ed. (1990); *Organizational Climate and Culture*; San Francisco: Jossey-Bass.
15. Tierney, W. G. (1988); "Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials"; *Journal of Higher Education*, Vol. 59, No. 1.

Received: 6. 10. 2007

Accepted: 15. 7. 2008