

بهبود مدیریت  
سال ششم، شماره ۱  
پیاپی ۱۵، بهار ۱۳۹۱  
صفحه ۱۵۲-۱۲۸



## ارتقاء فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران

رمضانعلی سلمانی نژاد<sup>۱\*</sup> - مریم دانشور<sup>۲</sup> - سید حیدر میرفخرالدینی<sup>۳</sup>  
(تاریخ دریافت ۱۳۹۰/۱۰/۲۴ تاریخ پذیرش ۱۳۹۱/۰۲/۱۹)

### چکیده

ارتقاء فرهنگ سازمانی در مؤسسات آموزش عالی مقوله ای بسیار مهم و در عین حال حصول به آن مستلزم برنامه ریزی و مدیریت مناسب می باشد. امروزه ثابت شده است که ارتقاء فرهنگ سازمانی تأثیری مستقیم بر ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی دارد. از این رو این پژوهش در صدد است با به کارگیری الگوی تعالی سازمانی ایران، که یکی از کاربردهای اصلی آن عرضه یابی سازمان می باشد، ابعاد فرهنگ سازمانی را در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت بررسی نماید. در این راستا از پرسشنامه ای که ابعاد فرهنگ سازمانی را در ۱۰ بعد و ۴۵ مؤلفه می سنجد استفاده شده است. برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق از روش آنتروپی شانون و برای رتبه بندی ابعاد فرهنگ سازمانی از روش TOPSIS استفاده شده است. نتایج این مطالعه نشان می دهد هویت و ابتکار فردی در بین ابعاد از وضعیت مناسبی برخوردارند. در عین حال برخی از ابعاد فرهنگ سازمانی وضعیت مطلوبی ندارند. این تحقیق که منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف شاخصه های فرهنگ سازمانی در دانشگاه گردیده است، زمینه ساز گامی مهم جهت ارتقاء فرهنگ سازمانی و به تبع آن کیفیت خدمات آموزشی خواهد بود.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، الگوی تعالی سازمانی، EFQM

\*۱- دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تفت، گروه مدیریت، تفت، ایران rsalmaninezhad@gmail.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

۳- استادیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد

## ۱- مقدمه

فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط یا نظام معنایی مشترکی است که اعضای یک سازمان واجد آن هستند، به گونه‌ای که این ویژگی موجب تفکیک سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و غالب‌های مفروض است که افراد سازمان را در درک اعمال قابل قبول و غیر قابل قبول کمک می‌کند. هر سازمانی فرهنگ خاص خویش را دارد. این فرهنگ که قوانین و آئین‌نامه‌های دیرپای نانوشته را شامل می‌شود؛ زبان خاصی است که برقراری ارتباط میان اعضاء را تسهیل می‌کند، همچنین معیارهای مشترک و مرتبطی است در خصوص جنبه‌های خطیر کاری که باید صورت بگیرد، و علاوه بر آنها درک مشترک و نظام معنایی مشترکی است که اعضای یک سازمان بدان قائلند و آن سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد. این نظام معنایی مشترک، عبارت است از، ویژگی‌های مهمی که سازمان بدان ارزش می‌نهد و ما را در فهم فرهنگ سازمانی کمک می‌نماید تا بدانیم کارکنان این ویژگی‌ها را چگونه درک می‌کنند.

یکی از وجوه قدرت و ممیزه سازمان، برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است. فرهنگ سازمانی هر مجموعه که آیین تمام‌نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های آن محسوب می‌شود، می‌تواند چهره درون و برون آن را از نظر پایبندی کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان دهد. از طریق مطالعه فرهنگ سازمانی یک تشکل می‌توان به انسجام ارزشی و تعهد کارکنانش پی برد. هر چه این انسجام بیشتر باشد، نیل به اهداف سازمانی تسهیل می‌گردد [۲].

به عبارت دیگر، مطالعه فرهنگ سازمانی یک سازمان از این جهت اهمیت دارد که می‌توان از این طریق به نقطه ضعف‌ها و تفاوت‌های بین وضعیت موجود و آنچه وضعیت مطلوب از دید کارکنان آن سازمان است، دست پیدا کرد. البته، در این راستا، ظرافت موضوع از این منظر که مرتبط با اندوخته ذهنی کارکنان است و از طرف دیگر، به واسطه تداوم موفقیت آمیز کار یک سازمان به حضور کارکنان با فرهنگ سازمانی قوی که مسلماً انگیزه اصلی آنها در ابراز تعهد سازمانی، پایداری در حفظ مسئولیت‌ها، رعایت اخلاق کاری، رعایت ایمنی و ... می‌باشد، بر کسی پوشیده نیست. در دو دهه اخیر، کشورهای صنعتی متوجه یک عامل راهبردی و تعیین‌کننده در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها شده‌اند که قبلاً چندان مورد توجه قرار نگرفته است. این موضوع همان فرهنگ سازمان است. به تعبیر دیگر، هر سازمانی دارای شخصیتی است مانند انسان همان گونه که عنصر اصلی شخصیت یک انسان فرهنگ اوست، عنصر اصلی شخصیت یک سازمان نیز فرهنگ سازمان است. تعداد زیادی از سازمان‌های موفق دنیا، مدعی هستند که به بسیاری از موفقیت‌ها از راه تقویت

فرهنگ سازمانی خود، دست یافته اند [۲].

نتایج تحقیقات پیشین مبین آن است که نوع فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، سطح رضایت، اضطراب، استرس شغلی، افسردگی، فرسودگی شغلی و بهره وری و کارایی تأثیر به سزایی دارد [۱۸].

دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی از جمله عمده ترین نهادهای علمی در راه تولید دانش، فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان می باشند. این سازمان ها همواره بایستی در راه تعالی قدم نهاده و در زمره سازمان های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند [۸]. ارتقاء فرهنگ سازمانی در مراکز آموزش عالی تأثیر مستقیمی بر ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی دارد. به همین دلیل ارتقاء فرهنگ سازمانی در مراکز آموزش عالی مقوله ای بسیار مهم است و در عین حال حصول به آن مستلزم برنامه ریزی و مدیریت مناسب می باشد. ارتقاء در خدمات آموزش عالی بحثی است که امروزه در میان مؤسسات آموزش عالی جا باز کرده است و دغدغه خاطر بسیاری از مسئولین این سیستم ها، پیاده سازی ابزار کیفیتی و بهبود سیستم می باشد.

در این پژوهش سعی می گردد با استفاده از الگوی تعالی سازمانی که یک الگوی تأیید شده جهانی از یک سازمان ایده آل می باشد، شاخص های فرهنگی شناسایی شود و سپس با استفاده از ابزار و فنون آماری نسبت به تأیید یا رد تأثیر این شاخص ها بر عملکرد اقدام گردد.

## ۲- مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱- فرهنگ سازمانی

بر اساس تئوری زمینه اجتماعی فریس و همکاران (۱۹۹۹)، فرهنگ سازمانی نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. فرهنگ سازمانی منعکس کننده برخی از الگوهای پنهان از رفتارهای رهبری در سازمان است. اگرچه برخی از پژوهشگران فرهنگ و راهبرد را مترادف با یکدیگر می دانند، و برخی دیگر فرهنگ سازمانی را به عنوان برآیندی از راهبرد های سازمانی قلمداد می نمایند. فرهنگ به عنوان انگیزه ها، ارزش ها، باورها، هویت ها و تفسیرها یا معانی وقایع مهمی است که در نتیجه تجربه معمول اعضای سازمان یا جامعه ای حاصل می شود.

مطالعه فرهنگ های سازمانی در سطوح تحلیل مختلف (سازمانی در برابر اجتماعی)، رویکردهای روش شناختی متفاوت (مفهومی، کیفی و کمی) و سازه های مرتبط متنوع به انجام رسیده است [۹].

به گفته یکی از صاحب‌نظران برجسته، فرهنگ سازمانی عبارت است از الگویی از پیش فرض‌های اساسی که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، خلق، کشف یا ایجاد کرده است. الگویی که کارکردی خوب داشته، کسب اعتبار نموده و می‌توان آن را به عنوان راهی درست به اعضای سازمان آموخت تا از همان زاویه و در همان قالب بیندیشند و احساس کنند و عمل نمایند [۲۴]. مطالعه فرهنگ سازمانی از جنبه‌های مختلف، سبب شده است که گونه‌شناسی‌های متفاوتی از سوی پژوهشگران برای ارزیابی فرهنگ سازمان‌ها مطرح شود. اگرچه این گونه‌شناسی‌ها از نظر مفهومی متفاوت می‌باشند، اما الگوها و نظریه‌های مشابهی را ارائه می‌کنند [۲۵].

مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان یک عنصر اساسی در مطالعه مؤسسات آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است. ظهور مفهوم فرهنگ در تحقیقات آموزش عالی را باید در گرایش دانشمندان علوم اجتماعی به بررسی فرهنگ سازمانی جستجو کرد. اغلب مطالعه‌ها درباره فرهنگ سازمانی در پی کشف و تفسیر بن‌مایه‌های 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 پی‌افکنند و سرانجام، سازگاری و بقای سازمان را در بستر زمان پابرجا سازند [۶].

## ۲-۲- الگوهای شناخت و تحلیل فرهنگ سازمانی

نظریه پردازان مختلفی در ایجاد مبانی و چارچوب‌های اولیه لازم برای شناخت و مدیریت فرهنگ سازمان نقش داشته‌اند. این گروه که می‌توان آنها را نظریه پردازان پیشگام دانست، در نظریات خود بسترها و مبانی لازم را برای سایر پژوهشگران جهت مطالعه فرهنگ سازمانی و ارائه الگوهای عملیاتی کاربردی در این حوزه فراهم نموده‌اند. تالکوت پارسونز، ویلیام اوچی، تام پیترز و رابرت واترمن، جان کاتر، جیمز هسکت، استانی دیویس و ادگار شاین از مهمترین پژوهشگرانی هستند که نقش مهمی در نظریه پردازی در زمینه فرهنگ سازمانی داشته‌اند. در ادامه ضمن معرفی اجمالی تعدادی از این الگوها، الگویی که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته به شکل کامل تشریح می‌گردد. لازم به ذکر است که الگوهای بررسی فرهنگ سازمانی، متعدد هستند که در این تحقیق فقط تعداد محدودی از آنها معرفی می‌گردند. علاقه‌مندان برای آشنایی بیشتر با این الگوها می‌توانند به منبع شماره ۲ مراجعه نمایند.

## ۲-۲-۱- الگوی فرهنگ سازمانی پارسونز

تالکوت پارسونز یکی از اولین کسانی است که توانست الگوی تحلیلی جامع و کلی را که برای تحلیل همه انواع فعالیت های جمعی مناسب است، ارائه نماید. الگوی او به AGIL مشهور است و بیانگر آن است که سیستم های اجتماعی برای بقا و ادامه حیات خود باید چهار کارکرد اساسی داشته باشند و معتقد است بسته به محیط اجتماعی حاکم بر سازمان، هر یک از انواع سازمان ها یکی از کارکردهای زیر را مورد تأکید بیشتری قرار می دهند. این کارکردها عبارتند از:

۱- انطباق

۲- دستیابی به هدف

۳- انسجام و یکپارچگی

۴- نهفتگی [۱۷]

## ۲-۲-۲- الگوی مبتنی بر هفت S شرکت مکینزی

شرکت مکینزی، در طرح مفهوم فرهنگ سازمانی در مدیریت سهم به سزایی دارد. طی دهه ۸۰، حداقل پنج کتاب معتبر و پر فروش در زمینه فرهنگ سازمانی توسط این شرکت و با همکاری محققین برجسته دانشگاه های معتبر آمریکا نظیر وارد و استانفورد، ارائه گردیده است. یکی از این نوشته ها، هفت عامل مهم را به عنوان عوامل فرهنگ سازمانی اثر بخش معرفی می کند که هر کدام از این عوامل با حرف S شروع می شوند.

به عقیده این نویسندگان، راهبرد، ساختار سازمانی و سیستم های رایج در سازمان سه عامل سخت به شمار می آیند و شیوه مدیر، مهارت کارکنان و نهایتاً هدف های حاکم نیز به عنوان عوامل نرم فرهنگ سازمانی محسوب می شوند. این عوامل با تطابق و همبستگی با هم قادرند اثر بخشی سازمان را تضمین کنند [۱۶].

## ۲-۲-۳- الگوی اوشی<sup>۱</sup>

«اوشی» فرهنگ های سازمانی را در سه گروه از مؤسسات با عناوین «مؤسسات نمونه آمریکایی»، «مؤسسات نمونه ژاپنی» و «مؤسسات آمریکایی از نوع Z» مشخص کرده و تجزیه و تحلیل نمود. «اوشی» بر مبنای این تحلیل، فهرستی از هفت موضوع اساسی را ارائه نمود که این سه نوع مؤسسه می توانستند بر مبنای آن مورد مقایسه قرار گیرند. این هفت موضوع عبارتند از: احساس تعهد نسبت به کارمندان، ارزیابی، مسیر شغلی، نظارت، تصمیم گیری، مسئولیت و توجه به افراد [۱۳].

## ۲-۲-۴ - الگوی پیتر و واترمن<sup>۱</sup>

این دو محقق، نمونه ای از مؤسسات بسیار موفق آمریکایی را انتخاب نمودند و درصدد برآمدند تا روش های مدیریتی را تشریح کنند که به موفقیت این مؤسسات منجر شده است. «مورهد و گریفین» در کتاب رفتار سازمان خود چارچوب پیتر و واترمن را تحت عنوان نشانه های یک شرکت عالی آورده اند که در جدول زیر ارائه می گردد [۱۷].

### جدول ۱ - چارچوب پیتر و واترمن

نشانه های یک شرکت عالی
تعصب نسبت به عمل <sup>۲</sup>
نزدیکی با مشتری <sup>۳</sup>
تشویق استقلال و کارآفرینی <sup>۴</sup>
تشویق بهره وری از طریق افراد <sup>۵</sup>
واگذاری مدیریت <sup>۶</sup>
فعالیت در حوزه تخصص مربوطه <sup>۷</sup>
ستاد کوچک و ساده <sup>۸</sup>
سازماندهی دقیق و غیردقیق به طور همزمان <sup>۹</sup>

## ۲-۲-۵ - الگوی لیت وین و استرینگر

این دو محقق نه عامل را به عنوان مهم ترین عناصر تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی در نظر گرفته اند که عبارتند از:

- ۱- استانداردها
- ۲- مسئولیت ها
- ۳- تشویق و ترغیب
- ۴- خطر پذیری
- ۵- حمایت مدیریتی
- ۶- تضاد و تعارض
- ۷- صمیمت و گرمی افراد
- ۸- ساختار
- ۹- هویت [۳].

1- Peter & Waterman

2- Bias for Action

3- Stay Close to the Customer

4- Encourage Autonomy and Entrepreneurship

5- Encourage Productivity through People

6- Hands- on Management

7 -Suck to the Knitting

8-Simple Form and Little Staff

9- Simultaneously Loosely and Tightly Organized

## ۲-۲-۶- الگوی کرت لوین

مطالعه ای که توسط کرت لوین صورت گرفت بر شیوه یا سبک مدیریت متمرکز بود. وی نتیجه گرفت که یک فضای انسان مدار، ایجاد کننده سطح بالایی از عملکرد و رضایتمندی خواهد بود و لازمه آن توجه به انسان ها، انگیزه ها و نیازهای آنان در عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی است که شامل هفت عامل زیر می شود:

فرآیندهای رهبری، انگیزه، ارتباطات، تصمیم گیری، هدف گذاری، فرآیند کنش متقابل و کنترل. الگوی کرت لوین و لیت وین بیشتر به عوامل رفتاری توجه دارد [۳].

## ۲-۲-۷- الگوی استیفن رابینز

رابینز ده شاخص برای فرهنگ سازمانی مطرح کرده است. با توجه به این که الگوی استفاده شده در تحقیق، الگوی رابینز می باشد در ادامه به تشریح هر کدام از این شاخص ها پرداخته می شود:

### ۲-۲-۷-۱- خلاقیت و نوآوری فردی:

نوآوری در برگیرنده هر کار و اقدامی است که سازمان را در یک حوزه راهبردی جدید قرار دهد. نوآوری می تواند شامل توسعه و ایجاد محصول یا خدمت جدید، فرآیند ساخت و تولید جدید، فناوری جدید یا تغییر در مسیر و جهت راهبردی سازمان باشد [۱۴]. این ویژگی به میزان مسئولیت، خلاقیت فردی، آزادی عمل و استقلال افراد اشاره دارد. «توانایی آفریدن چیزی نو» متداول ترین تعریفی است که از خلاقیت می شود. محیط و فرهنگ سازمانی نقش مهمی در خلاقیت افراد شاغل ایفا می کند [۱۲].

سازمان هایی که دارای گرایش سلسله مراتبی شدید هستند، روحیه ابتکار در آنها پایین است و بالعکس هر چه مسئولیت، آزادی و استقلال افزایش یابد، میزان ابتکار و عملکرد افراد افزایش خواهد یافت. لذا منظور ما میزان مسئولیت، آزادی، استقلال و توانایی است که افراد درون سازمان برای نوآوری دارا باشند [۱۴].

### ۲-۲-۷-۲- هدایت:

به میزان ایجاد مقاصد صریح و انتظارات عملکردی صحیح توسط سازمان اشاره دارد [۱۳]. هدایت، فرآیندی است که در آن افراد نسبت به وظیفه و کار خود آشنا می شوند تا نهایتاً بدانند که انجام درست کارها چگونه است. لازمه این فرآیند مشخص کردن استاندارد مرتبط با عملکرد و روشن کردن اهداف است. لذا منظور ما حدی است که سازمان، اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می کند تا

کارکنان نسبت به آن آگاهی یابند [۱۴].

#### ۲-۲-۷-۳- سیستم پاداش:

میزان یا درجه ای است که شیوه تخصیص پاداش بر اساس شاخص های عملکرد کارکنان قرار دارد و نه بر اساس سابقه خدمت، پارتی بازی و این قبیل شاخص ها.

به جبران خدمتی که فرد در سازمان انجام می دهد، در ازاء وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کند و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری روبه ها و روش های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می دهد [۱۱].

لذا منظور ما از سیستم پاداش، میزانی از پاداش است که بر مبنای معیارهای عملکرد و شایستگی کارکنان صورت می گیرد [۱۴].

#### ۲-۲-۷-۴- نظارت:

می توان نظارت و کنترل را در یک پیوستار که از خود کنترلی یا کنترل از درون به کنترل مستقیم یا کنترل بیرونی در نوسان است، نشان داد و منظور حدی است که سازمان برای کنترل رفتار کارکنان به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می شود که هرچه کمتر باشد معنای ضمنی آن این است که سازمان به حدی از بلوغ رسیده است که خود کنترلی را پذیرفته و کمتر به راهکار های رسمی کنترل متوسل می شود [۱۴].

#### ۲-۲-۷-۵- الگوهای ارتباطی:

منظور از الگوهای ارتباطی، ارتباطات در ساختار رسمی سازمان است. بدین معنی که در بعضی سازمان ها، ارتباطات محدود به سلسله مراتب رسمی سازمان است که الگوی متمرکز و رسمی بر آن حاکم است و ارتباطات از طریق زنجیره رسمی و نمودار سازمانی در جریان است. بنابراین در اینجا منظور مشخص کردن حدی است که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی اختیار در سازمان محدود می شود [۱۴].

#### ۲-۲-۷-۶- انسجام:

سازمان ها هم به انطباق بیرونی و هم به انسجام درونی نیاز دارند. انسجام بر مبنای بازار از راه کار های بیرونی انسجام و به معنی هماهنگی و همکاری سازمان در مواجهه با عوامل خارج از سازمان مانند ارباب رجوع است. به عبارتی اگر سازمان را به صورت یک سیستم متشکل از اجزاء بدانیم، انسجام همچون چتری



برای این اجزاست که آنها را متحد می کند. انسجام از طریق زنجیره ارزش افزوده اجزاء (که از راه کار های درونی انسجام است) ، اشاره به هماهنگی و همکاری واحدهای درون سازمان دارد. به طور کلی صرفنظر از انسجام درونی و انسجام بیرونی، انسجام به معنای یکپارچگی وحدت و پیوستگی افراد، گروه ها و واحدها در سازمان جهت پیوستن به همدیگر برای تحقق اهداف مشترک است [۲۳].

#### ۲-۲-۷-۷-۷- حمایت مدیریت:

یکی از ابعاد حمایت مدیریت، کمک به زیردستان است که گاهی فراتر از زندگی سازمانی فرد می باشد و به مواردی مربوط است که به زندگی شخصی او باز می گردد. پس می توان چنین گفت که مرکز و محور حمایت مدیریت در روابط مدیر و زیردست نمایان می شود که تحت عنوان «وابستگی متقابل مدیر-زیردست» مرسوم است، چون زیردست وابستگی مشخصی به مدیر در مورد آنچه که مربوط به انجام وظایف است، دارد. از سوی دیگر مدیر هم به زیردست جهت انجام امور و تحقق هدف وابسته می باشد. بنابراین مشخص است که باید مدیر از زیردستان حمایت کند و به درخواست کمک آنها جواب مثبت بدهد، ضمن آنکه یکی از مسئولیت های اصلی مدیران پرورش و نگهداری نیروی انسانی است؛ نیروی انسانی که با انگیزه بالا و با موفقیت در راستای اهداف سازمان قدم بر می دارد و مدیران را در قبال حمایت از خود متعهد می سازد [۲۳].

#### ۲-۲-۷-۸- هویت سازمانی:

هویت سازمانی توسط بعضی از صاحب نظران به عنوان احساس ادراک جمعی اعضاء سازمان در مورد جنبه ها و ابعاد مختلف سازمان تعریف شده است که این ادراک جمعی، عمیق و نسبتاً پایدار می باشد و موجب تفکیک سازمان از دیگر سازمان ها می شود. جنبه های محوری و عمیق هویت سازمانی در برابر تغییرات زودگذر و ناپایدار مقاومت نشان می دهند (به این دلیل که آنها به تاریخ و گذشته سازمان به شدت وابسته اند) [۱۰].

هویت سازمان حدی است که اعضاء سازمان خود را با کل سازمان نه با گروه خاص یا با رشته تخصصی خود یکی می دانند و دوست دارند که با آن، مورد شناسایی قرار گیرند؛ مواردی مثل میزان تعهد، وفاداری به سازمان، احساس غرور و افتخار از عضویت در سازمان، تمایل به ماندن در سازمان [۱۴].

## ۲-۲-۷-۹ - خطر پذیری:

تحمل خطر پذیری، حدی است که کارکنان مخاطره جویی، قبول مسئولیت و نوآوری را دوست داشته و در عین حال که از جانب سازمان تشویق می شوند همراه با شهامت، توانایی و دانایی از موقعیت های خطر مدار استقبال می کنند [۱۴].

## ۲-۲-۷-۱۰ - تضاد یا برخورد آراء:

بیشتر مدیران با فرهنگ های مختلف و گوناگونی سر و کار دارند. بنابراین بروز تضاد در بین افراد سازمان ها و حتی ملل امری غیر قابل اجتناب است. تضاد در خردترین سطح آن یعنی تضاد بین افراد، تضادی است که بین دو یا چند نفر که در میان خود اختلافی در مورد نگرش ها، ارزش ها و رفتار مشاهده می کنند به وجود می آید. قابل ذکر است که در فرآیند تضاد، ارزش ها و تمایلاتی که هسته هر تضادی هستند به وسیله فرهنگ تعریف می شوند که به شکل دهی ادراک افراد از خود و دیگران منجر می شود. بنابراین فرهنگ ها در حالی که با یکدیگر تفاوت دارند، در شکل گیری روش های تحمل تضاد به وسیله طرفین مؤثر هستند [۲۲].

## ۲-۳ - الگوی تعالی سازمانی

از زمانی که چارلز داروین<sup>۱</sup>، با نظریه انتخاب طبیعی خود، رمز ماندگاری نمونه های زیستی را در تطابق با محیط در حال تغییر دانست، دیری نمی گذرد و امروز این نظریه در تمام شئون رقابت - که هر روز تنگ تر می شود - باید خود را ارتقاء دهد و به تعالی برسد. تعالی سازمانی تبدیل به الگویی شده است که سازمان های تجاری و خدمات رسانی اعم از دولتی یا غیر دولتی مجبور به ارتقاء همه جانبه خود بر اساس آن هستند [۱۵]. تعالی سازمانی به فعالیت های شاخص در اداره سازمان گویند که با هدف دسترسی به نتایج بر اساس مفاهیمی اصولی همچون نتایج سازمان، تمرکز بر مشتری، رهبری و اتفاق نظر، مدیریت بر اساس واقعیات و مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و نوآوری، منافع مشترک شرکاء و مسئولیت اجتماعی صورت گیرد [۱۹].

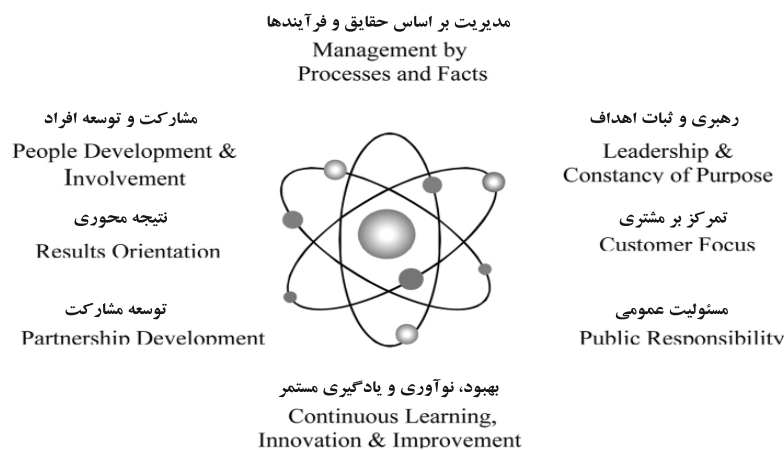
تعریف دیگری که از تعالی یا سرآمدی شده عبارت است از: عملکرد برجسته در مدیریت سازمان و دستیابی به نتایج بر اساس مفاهیم بنیادین که شامل: نتیجه گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و ثبات هدف ها و واقعیت ها، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و نوآوری، مشارکت هایی که برای هر دو طرف سودمندند و مسئولیت های اجتماعی می باشد.

الگوی EFQM تعالی را مدیریت ممتاز و برجسته سازمان تعریف می کند و پیشاپیش به پویندگان این

راه هشدار می دهد که طی نمودن این مسیر حتی در مساعدترین شرایط کار دشواری است. از این رو در شرایطی که رقابت جهانی افزایش می یابد، نوآوری های فناوری به سرعت اتفاق می افتند، فرآیندها تغییر می کنند و تغییرات مداوم در اقتصاد، شرایط اجتماعی و محیط پیرامون مشتری رخ می دهند، استمرار این کار دشوارتر نیز خواهد شد. با شناخت این چالش ها بود که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شد تا رهیافتی به مدیریت را بین سازمان های اروپایی ترویج کند که در ابعاد جهانی قابل طرح و راهنمای آنها به سوی تعالی پایدار<sup>۱</sup> باشد [۱۹].

### ۲-۳-۱- مفاهیم بنیادین سرآمدی

مفاهیم بنیادین سرآمدی، مفاهیمی هستند که این الگو بر آنها بنا شده است و در واقع پایه و اساس الگو هستند. این مفاهیم برگرفته از اعتقادات و باورهای محوری شرکت ها و سازمان های سرآمد قرن بیستم هستند، سازمان هایی که در عمل و با باور به این مفاهیم توانسته اند در تاریخ کسب و کار ماندگار شوند. در الگوی EFQM این مفاهیم بنیادین عبارتند از: نتیجه گرایی، مشتری مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه شراکت ها و مسئولیت های اجتماعی شرکت [۷، ۱۹]. شکل زیر نحوه تعامل بین این مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی را نشان می دهد:



شکل ۱- نحوه تعامل بین مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی [۵]

## ۲-۴- نقاط اشتراک ابعاد فرهنگ سازمانی و معیارهای الگوی تعالی سازمانی

به منظور تبیین نقاط اشتراک ابعاد فرهنگ سازمانی و معیارهای الگوی تعالی سازمانی، ابتدا شرح مختصری از معیارها و زیرمعیارهای الگوی تعالی سازمانی ارائه گردیده است و در ادامه در قالب یک جدول به نقاط مشترک این دو اشاره خواهد شد:

### ۲-۴-۱- رهبری

- الف- رهبران مأموریت، آرمان و ارزشهایی را ایجاد می کنند و الگوی فرهنگ برتر می باشند. (a<sub>1</sub>)
- ب- رهبران شخصاً برای اطمینان یافتن از ایجاد، توسعه و بکارگیری سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها مشارکت می نمایند. (b<sub>1</sub>)
- ج- رهبران با مشتریان، و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل می باشند. (c<sub>1</sub>)
- د- رهبران با ایجاد انگیزه و حمایت از کارکنان شرکت قدردانی می نمایند. (d<sub>1</sub>)
- ه- رهبران تحول سازمانی را درک می کنند و از آن حمایت می نمایند. (e<sub>1</sub>)

### ۲-۴-۲- خط مشی و راهبرد

- الف- خط مشی و راهبرد براساس نیازها و توقعات حال و آینده ذینفعان ایجاد شده است. (a<sub>2</sub>)
- ب- خط مشی و راهبرد براساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، خلاقیت های کاری و یادگیری ایجاد شده است. (b<sub>2</sub>)
- ج- خط مشی و راهبرد، ایجاد شده و مورد بازنگری قرار می گیرد. (c<sub>2</sub>)
- د- خط مشی و راهبرد از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی استقرار می یابند. (d<sub>2</sub>)

### ۲-۴-۳- کارکنان

- الف- منابع انسانی، برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند. (a<sub>3</sub>)
- ب- دانش و شایستگی کارکنان شناسایی، توسعه و پشتیبانی می شود. (b<sub>3</sub>)
- ج- کارکنان مورد مشارکت و توان افزایی قرار می گیرند. (c<sub>3</sub>)
- د- کارکنان و سازمان دارای گفتمان می باشند. (d<sub>3</sub>)
- ه- کارکنان شرکت شناسایی و مورد قدردانی و توجه قرار می گیرند. (e<sub>3</sub>)

## ۲-۴-۴- شراکت ها و منابع

- الف- مشارکتهای خارجی مدیریت می شوند. (a<sub>4</sub>)
- ب- منابع مالی مدیریت می شود. (b<sub>4</sub>)
- ج- ساختمان ها، تجهیزات و مواد مدیریت می شوند. (c<sub>4</sub>)
- د- فناوری مدیریت می شود. (d<sub>4</sub>)
- ه- اطلاعات و دانش مدیریت می شوند. (e<sub>4</sub>)

## ۲-۴-۵- فرآیندها

- الف- فرآیندها به صورت ساختار یافته طراحی و مدیریت می شوند. (a<sub>5</sub>)
- ب- فرآیندها با توجه به ضرورت بهبود یافته و نوآوری برای رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان وسایر ذینفعان به کار گرفته می شود. (b<sub>5</sub>)
- ج- محصولات و خدمات بر اساس نیازها و توقعات مشتری طراحی و توسعه می یابند. (c<sub>5</sub>)
- د- محصولات و خدمات، تولید، تحویل و پشتیبانی می شوند. (d<sub>5</sub>)
- ه- ارتباط با مشتری مدیریت و بهبود می یابد. (e<sub>5</sub>)

## ۲-۴-۶- نتایج مشتری

- الف- مقیاس های استنباطی: این مقیاسها نشان دهنده دیدگاه مشتریان نسبت به سازمان است. (a<sub>6</sub>)
- ب- شاخص های عملکرد: سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات مشتریان بیرونی سازمان از این شاخص ها که شاخص هایی داخلی هستند، استفاده می کند. (b<sub>6</sub>)

## ۲-۴-۷- نتایج کارکنان

- الف- مقیاس های استنباطی: این مقیاسها نشان دهنده دیدگاه کارکنان نسبت به سازمان است. (a<sub>7</sub>)
- ب- شاخص های عملکرد: سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان و پیش بینی ادراکات آنها از این شاخص ها استفاده می کند. (b<sub>7</sub>)

#### ۲-۴-۸- نتایج جامعه

الف- مقیاس های استنباطی: این مقیاسها نشان دهنده دیدگاه جامعه نسبت به سازمان است. (a<sub>g</sub>)  
 ب- شاخص های عملکرد: سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات جامعه از این شاخص ها استفاده می کند. (b<sub>g</sub>)

#### ۲-۴-۹- نتایج عملکردی کلیدی

الف- برون دادهای عملکردی: این شاخص ها، نتایج کلیدی برنامه ریزی شده ی سازمان هستند که وابسته به اهداف بلندمدت و کوتاه مدت آن است. (a<sub>g</sub>)  
 ب- شاخص های عملکرد کلیدی: سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی عملکرد از این شاخص ها که نوع آنها عملیاتی است، استفاده می کند. (b<sub>g</sub>)

#### جدول ۲- نقاط اشتراک ابعاد فرهنگ سازمانی و معیارهای الگوی تعالی سازمانی

معیارهای الگوی تعالی سازمانی	ابعاد فرهنگ سازمانی
b <sub>1</sub> , d <sub>1</sub> , e <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> , a <sub>3</sub> , b <sub>3</sub> , c <sub>3</sub> , e <sub>3</sub> , a <sub>4</sub> , d <sub>4</sub> , e <sub>4</sub> , b <sub>5</sub> , c <sub>5</sub> , e <sub>5</sub> , b <sub>6</sub> , a <sub>7</sub> , b <sub>7</sub>	ابتکار فردی (شامل ۵ مؤلفه)
c <sub>1</sub> , d <sub>1</sub> , e <sub>1</sub> , a <sub>2</sub> , b <sub>2</sub> , a <sub>3</sub> , c <sub>3</sub> , a <sub>4</sub> , b <sub>4</sub> , b <sub>5</sub> , c <sub>5</sub> , d <sub>5</sub> , b <sub>6</sub> , a <sub>7</sub> , b <sub>7</sub> , a <sub>9</sub> , b <sub>9</sub>	خطر پذیری (شامل ۴ مؤلفه)
a <sub>1</sub> , b <sub>1</sub> , c <sub>1</sub> , d <sub>1</sub> , e <sub>1</sub> , a <sub>2</sub> , c <sub>2</sub> , d <sub>2</sub> , a <sub>3</sub> , c <sub>3</sub> , d <sub>3</sub> , e <sub>3</sub> , c <sub>4</sub> , d <sub>4</sub> , e <sub>4</sub> , b <sub>5</sub> , c <sub>5</sub> , e <sub>5</sub> , a <sub>6</sub> , b <sub>6</sub> , a <sub>7</sub> , b <sub>7</sub> , a <sub>9</sub> , b <sub>9</sub>	هدایت رهبری (شامل ۵ مؤلفه)
b <sub>1</sub> , d <sub>1</sub> , e <sub>1</sub> , a <sub>2</sub> , b <sub>2</sub> , a <sub>3</sub> , b <sub>3</sub> , a <sub>5</sub> , b <sub>5</sub> , d <sub>5</sub> , b <sub>6</sub> , a <sub>7</sub> , b <sub>7</sub> , a <sub>8</sub> , b <sub>8</sub> , a <sub>9</sub> , b <sub>9</sub>	یکپارچگی (شامل ۵ مؤلفه)
a <sub>1</sub> , b <sub>1</sub> , c <sub>1</sub> , d <sub>1</sub> , a <sub>2</sub> , b <sub>2</sub> , c <sub>3</sub> , d <sub>3</sub> , e <sub>3</sub> , b <sub>4</sub> , c <sub>4</sub> , d <sub>4</sub> , e <sub>4</sub> , b <sub>5</sub> , c <sub>5</sub> , d <sub>5</sub> , a <sub>6</sub> , a <sub>7</sub> , b <sub>7</sub> , a <sub>8</sub> , b <sub>8</sub> , a <sub>9</sub> , b <sub>9</sub>	حمایت مدیریت (شامل ۴ مؤلفه)
b <sub>1</sub> , c <sub>1</sub> , d <sub>1</sub> , e <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> , c <sub>2</sub> , a <sub>3</sub> , b <sub>3</sub> , c <sub>3</sub> , a <sub>4</sub> , b <sub>4</sub> , c <sub>4</sub> , d <sub>4</sub> , e <sub>4</sub> , c <sub>5</sub> , d <sub>5</sub> , e <sub>5</sub> , b <sub>6</sub> , a <sub>7</sub> , b <sub>7</sub> , a <sub>9</sub> , b <sub>9</sub>	کنترل (شامل ۴ مؤلفه)
a <sub>1</sub> , c <sub>1</sub> , d <sub>1</sub> , e <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> , b <sub>3</sub> , c <sub>3</sub> , d <sub>3</sub> , e <sub>3</sub> , e <sub>5</sub> , a <sub>6</sub> , b <sub>6</sub> , a <sub>7</sub> , b <sub>7</sub> , a <sub>8</sub> , b <sub>8</sub>	هویت (شامل ۶ مؤلفه)
a <sub>1</sub> , d <sub>1</sub> , e <sub>1</sub> , a <sub>3</sub> , b <sub>3</sub> , c <sub>3</sub> , e <sub>3</sub> , e <sub>4</sub> , a <sub>6</sub> , b <sub>6</sub> , a <sub>7</sub> , b <sub>7</sub> , a <sub>9</sub> , b <sub>9</sub>	سیستم پاداش (شامل ۴ مؤلفه)
b <sub>1</sub> , c <sub>1</sub> , d <sub>1</sub> , e <sub>1</sub> , c <sub>2</sub> , a <sub>3</sub> , b <sub>3</sub> , c <sub>3</sub> , b <sub>5</sub> , e <sub>5</sub> , a <sub>6</sub> , b <sub>6</sub> , a <sub>7</sub> , b <sub>7</sub> , a <sub>8</sub> , b <sub>8</sub> , a <sub>9</sub> , b <sub>9</sub>	سازش با پدیده تعارض (شامل ۴ مؤلفه)
a <sub>1</sub> , c <sub>1</sub> , d <sub>1</sub> , e <sub>1</sub> , a <sub>2</sub> , c <sub>2</sub> , a <sub>3</sub> , b <sub>3</sub> , c <sub>3</sub> , d <sub>3</sub> , a <sub>4</sub> , d <sub>4</sub> , e <sub>4</sub> , c <sub>5</sub> , d <sub>5</sub> , e <sub>5</sub> , a <sub>6</sub> , b <sub>6</sub> , a <sub>7</sub> , b <sub>7</sub> , a <sub>8</sub> , b <sub>8</sub>	الگوی ارتباط (شامل ۴ مؤلفه)

### ۳- سؤالات تحقیق

در این تحقیق به دلیل در دسترس بودن جامعه آماری، نیازی به نمونه‌گیری نبود و کل جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس، سؤالات پژوهشی در ارتباط با ده بعد فرهنگ سازمانی به شرح زیر مطرح شده‌اند:

- ۱- آیا کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت در کار خود، مسئولیت، آزادی عمل و استقلال دارند؟
- ۲- آیا کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت به خطر پذیری و جسارت و نوآوری ترغیب می‌شوند؟
- ۳- آیا مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت برای کارکنان هدف‌هایی که انتظار می‌رود را روشن و مشخص می‌نمایند؟
- ۴- آیا از نظر کارکنان واحدهای درون دانشگاه به روشی هماهنگ عمل می‌کنند؟
- ۵- آیا از نظر کارکنان، مدیران دانشگاه با کارکنان ارتباط برقرار می‌نمایند و آن‌ها را یاری یا از آن‌ها حمایت می‌کنند؟
- ۶- آیا مدیران، قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم خود را بر کارکنان اعمال می‌کنند؟
- ۷- آیا کارکنان، خود را معرف سازمان می‌دانند؟
- ۸- آیا تخصیص پاداش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان می‌باشد، نه سابقه خدمت (ارشدیت) و تبعیض؟
- ۹- آیا کارکنان، تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند؟
- ۱۰- آیا ارتباطات سازمانی در دانشگاه به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می‌شود؟

### ۴- روش تحقیق

نوع مطالعه حاضر بر اساس هدف، کاربردی می‌باشد و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، از نوع توصیفی و از شاخه پیمایشی (تحلیلی) محسوب می‌شود که به روش مقطعی با هدف عارضه‌یابی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت انجام گردیده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت مشتمل بر ۸۰ نفر تشکیل می‌دهند. با توجه به تعداد اعضای این جامعه نیازی به نمونه‌گیری نمی‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش ابزاری است که میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۸۸) در کار خود از آن استفاده کرده‌اند. این پرسشنامه خودساخته بر اساس ادبیات تحقیق و مطالعات پیشین توسط میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۸۸) تهیه گردیده و از ده بعد زیر تشکیل شده است:

۱. ابتکار فردی (شامل ۵ مؤلفه)
۲. خطر پذیری (شامل ۴ مؤلفه)
۳. هدایت رهبری (شامل ۵ مؤلفه)
۴. یکپارچگی (شامل ۵ مؤلفه)
۵. حمایت مدیریت (شامل ۴ مؤلفه)
۶. کنترل (شامل ۴ مؤلفه)
۷. هویت (شامل ۶ مؤلفه)
۸. سیستم پاداش (شامل ۴ مؤلفه)
۹. سازش با پدیده تعارض (شامل ۴ مؤلفه)
۱۰. الگوی ارتباط (شامل ۴ مؤلفه)

بر اساس ابعاد و تعداد مؤلفه های ذکر شده، پرسشنامه مذکور در قالب ۴۵ سؤال بین جامعه مورد مطالعه توزیع گردید. از آنجائیکه پرسشنامه پژوهش بر اساس ادبیات تحقیق و همچنین نظرات اساتید دانشگاه یزد تهیه گردیده است، روایی پرسشنامه تأیید می شود.

منظور از قابلیت اعتماد پرسشنامه میزان سازگاری نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه در یک محیط نسبتاً مشابه با محیط قبلی است. هر چقدر میزان سازگاری بیشتر باشد، پایایی پرسشنامه بیشتر خواهد بود. به عبارت دیگر پایایی یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. یکی از روش های محاسبه اعتبار و اعتماد علمی پرسشنامه ها محاسبه «آلفای کرونباخ» است. در این پژوهش جهت سنجش میزان پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای این پرسشنامه ۰/۹۳۰ می باشد که نشان دهنده پایایی پرسشنامه است.

جهت دریافت نظرات کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت، پرسشنامه پژوهش در اختیار آنها قرار گرفت. این پرسشنامه در دو بخش عمومی و تخصصی طراحی گردیده و شامل ۴۵ سؤال در ۱۰ بعد کلی است. تعداد ۸۰ پرسشنامه بین جامعه آماری پژوهش توزیع و تمامی پرسشنامه ها پس از تکمیل عودت گردید. با توجه به اینکه در این مقاله با نگرش به شرایط مسئله و مطالعات مشابه، از روش TOPSIS به منظور رتبه بندی وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی، استفاده شده و روش وزن دهی آنتروپی شانون برای پاسخ به هر یک از سؤالات پژوهش، انتخاب شده است، در ادامه شرح مختصری از روش های مذکور ارائه می گردد و سپس به تحلیل پرسش های تحقیق پرداخته خواهد شد.



#### ۴-۱- روش Topsis

این روش در سال ۱۹۸۱ توسط هوانگ و یون<sup>۱</sup> ارائه گردید. در این روش عامل یا گزینه به وسیله یک فرد یا گروهی از افراد تصمیم گیرنده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این روش بر این مفهوم بنا شده است که هر عامل انتخابی باید کمترین فاصله را با عامل ایده‌آل مثبت (مهم ترین) و بیشترین فاصله را با عامل ایده‌آل منفی (کم اهمیت ترین) داشته باشد [۱]. به عبارت دیگر در این روش میزان فاصله یک عامل با عامل ایده‌آل مثبت و منفی سنجیده شده و این خود معیار درجه بندی و اولویت بندی عوامل است. مراحل این روش عبارتند از:

- تعیین ماتریس مقایسه عوامل: در این مرحله ماتریسی رسم خواهد شد که در سطر آن عوامل و در ستون آن افراد نظر دهنده آورده می‌شود و در تلاقی سطر و ستون، میزان اهمیتی که هر پاسخگو برای هر کدام از عوامل قائل شده است، آورده می‌شود.

- بهنجار کردن ماتریس تصمیم‌گیری: به منظور قابل مقایسه شدن، مقیاس های مختلف اندازه‌گیری ماتریس تصمیم‌گیری به ماتریس بهنجار شده یا ماتریس بی مقیاس موزون تبدیل می‌شود.

- تعیین عامل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی: در این مرحله بایستی عواملی که از نظر پاسخ دهندگان به عنوان مهم ترین عامل و کم اهمیت ترین عوامل مشخص شده‌اند، شناسایی شوند.

- محاسبه اندازه جدائی (فاصله): در این مرحله بایستی میزان فاصله هریک از عوامل از ایده آل مثبت و ایده آل منفی تعیین شود.

- محاسبه میزان نزدیکی هر کدام از عوامل به عامل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی: محاسبه مقدار  $C_i$  بر اساس فرمول زیر:

$$C_i = \frac{\text{مقدار فاصله با ایده آل مثبت (منفی)}}{\text{مقدار فاصله با ایده آل منفی} + \text{مقدار فاصله با ایده آل}}$$

و دسته بندی عوامل بر اساس ترتیبی نزولی  $C_i$ . به عبارت دیگر  $C_i$  هرچه بالاتر باشد درجه اهمیت عامل بالاتر است [۱].

#### ۴-۲- روش وزن دهی آنتروپی شانون

از آنجا که برای پاسخ به هر یک از سؤالات تحقیق از آنتروپی شانون استفاده شده است، در ادامه توضیح گام به گام و مختصری در رابطه با این روش ارائه خواهد شد [۱].

گام اول- تعیین ماتریس مقایسه وزن گزینه ها: در این مرحله ماتریسی رسم خواهد شد که در سطر آن گزینه ها، در ستون آن افراد و در تلاقی سطر و ستون، میزان اهمیتی که هر پاسخگو برای هر کدام از گزینه ها قائل شده است، آورده می شود.

گام دوم- بهنجار کردن ماتریس تصمیم گیری: به منظور قابل مقایسه شدن، مقیاس های مختلف اندازه گیری ماتریس مقایسه وزن ها به ماتریس بهنجار یا ماتریس بی مقیاس موزون تبدیل می شوند.

گام سوم- محاسبه لگاریتم طبیعی ماتریس گام ۲

گام چهارم- ضرب نمودن ماتریس های گام ۲ و ۳

گام پنجم- محاسبه مجموع هر یک از ستون های ماتریس گام ۴: در این مرحله حاصل جمع هر یک از ستون های ماتریسی که به شرح گام چهارم ایجاد شده است، محاسبه می شود. در واقع برای هر گزینه حاصل جمع مذکور برابر با یک عدد معین ( $S_x$ ) خواهد بود.

گام ششم- محاسبه مقدار  $E_j$ : در این مرحله با استفاده از فرمول های زیر به ازای هر  $S_x$  مقدار  $E_j$  محاسبه می شود که در این فرمول ها،  $m$  بیانگر تعداد جایگزین ها یا تعداد اعضای جامعه آماری می باشد که به سؤالات پرسشنامه پاسخ داده اند:

$$E_j = -K \cdot S_{x_j} \quad \text{و} \quad K = \frac{1}{\ln(m)}$$

گام هفتم- محاسبه تفاضل آنروپی از عدد یک: در این مرحله به منظور جلوگیری از سردرگمی در تحلیل نتایج، تفاضل هر کدام از مقادیر  $E_j$  از عدد یک محاسبه می شود. در واقع در این مرحله،  $d$  درجه اهمیت هر گزینه را مشخص می کند:

$$d = 1 - E_j$$

گام هشتم- محاسبه وزن هر گزینه: در این مرحله به منظور بهنجار سازی نتایج و تعیین وزن دقیق هر گزینه، با استفاده از فرمول زیر، وزن نسبی هر گزینه مشخص می گردد. بر این اساس هر گزینه ای که دارای کمترین وزن باشد، از بیشترین اهمیت برخوردار خواهد بود:

$$W_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^m d_j}$$

## ۵- تحلیل داده ها

### ۵-۱- تحلیل سؤالات پرسشنامه

در این بخش داده های گردآوری شده از دیدگاه آمار توصیفی بررسی می شود. بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه ای طراحی شده در پرسشنامه تحقیق، حداکثر و حداقل میانگین امتیازات هر بعد به ترتیب برابر با ۵ و ۱ می باشد. جدول ۲ میانگین امتیازات مؤلفه های ابعاد سازمانی را در جامعه آماری تحقیق نشان می دهد.

جدول ۲- میانگین امتیازات ابعاد فرهنگ سازمانی

میانگین امتیازات	ابعاد
۳/۴	ابتکار فردی
۳/۴۰	خطر پذیری
۳/۰۸	هدایت رهبری
۲/۷۳	یکپارچگی
۳/۰۰۵	حمایت مدیریت
۳/۱۶	کنترل
۳/۷۰	هویت
۲/۵۴	سیستم پاداش
۲/۸۱	سازش با پدیده تعارض
۳/۴۱	الگوی ارتباط

### ۵-۲- پاسخ به سؤالات تحقیق

برای پاسخ به هریک از سؤالات پژوهش، از روش وزن دهی آنترویی شانون استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا برای هر کدام از سؤالات مطرح شده در پرسشنامه با توجه به پاسخ های داده شده توسط اعضای جامعه آماری، به تفکیک کارکنان و اعضای هیأت علمی، گزینه غالب (در صورت وجود) مشخص گردیده که گزینه های غالب در هر سؤال بیانگر نظر اکثریت اعضاء جامعه در خصوص آن سؤال می باشد. سپس از طریق ترکیب سؤالاتی که زیر مجموعه معیارهای ده گانه پرسشنامه محسوب می گردند، وضعیت معیار مورد نظر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت مشخص گردیده و از این طریق به سؤالات پژوهش پاسخ داده شده است.

#### جدول ۴- تحلیل پاسخ های اعضای هیأت علمی با روش آنتروپی شانون

گزینه غالب	سؤالات پژوهش
تا حدی	آیا کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت در کار خود، مسئولیت، آزادی عمل و استقلال دارند؟
خیلی زیاد	آیا کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت به خطر پذیری و جسارت و نوآوری ترغیب می شوند؟
تا حدی	آیا مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت برای کارکنان هدف هایی که انتظار می رود را روشن و مشخص می نمایند؟
تا حدی	آیا از نظر کارکنان واحدهای درون دانشگاه به روشی هماهنگ عمل می کنند؟
تا حدی	آیا از نظر کارکنان، مدیران دانشگاه با کارکنان ارتباط برقرار کرده و آن ها را یاری یا از آن ها حمایت می کنند؟
تا حدی	آیا مدیران، قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم خود را بر کارکنان اعمال می کنند؟
زیاد	آیا کارکنان، خود را معرف سازمان می دانند؟
خیلی کم	آیا تخصیص پاداش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت بر اساس شاخص های عملکرد کارکنان می باشد، نه سابقه خدمت (ارشدیت) و تبعیض؟
تا حدی	آیا کارکنان، تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند؟
زیاد	آیا ارتباطات سازمانی در دانشگاه به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می شود؟

#### جدول ۵- تحلیل پاسخ های کارکنان با روش آنتروپی شانون

گزینه غالب	سؤالات پژوهش
زیاد	آیا کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت در کار خود، مسئولیت، آزادی عمل و استقلال دارند؟
تا حدی	آیا کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت به خطر پذیری و جسارت و نوآوری ترغیب می شوند؟
زیاد	آیا مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت برای کارکنان هدف هایی که انتظار می رود را روشن و مشخص می نمایند؟
کم	آیا از نظر کارکنان واحدهای درون دانشگاه به روشی هماهنگ عمل می کنند؟
زیاد	آیا از نظر کارکنان، مدیران دانشگاه با کارکنان ارتباط برقرار کرده و آن ها را یاری یا از آن ها حمایت می کنند؟
تا حدی	آیا مدیران، قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم خود را بر کارکنان اعمال می کنند؟
زیاد	آیا کارکنان، خود را معرف سازمان می دانند؟
کم	آیا تخصیص پاداش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت بر اساس شاخص های عملکرد کارکنان می باشد، نه سابقه خدمت (ارشدیت) و تبعیض؟
تا حدی	آیا کارکنان، تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند؟
کم	آیا ارتباطات سازمانی در دانشگاه به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می شود؟

### ۵-۳- رتبه بندی ابعاد فرهنگ سازمانی با روش TOPSIS

از آنجا که بررسی های انجام شده نشان می دهد که وضعیت هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت با یکدیگر یکسان نیست، می توان ابعاد فرهنگ سازمانی را رتبه بندی نمود. برای این منظور از روش های تصمیم گیری چند شاخصه استفاده می شود. شیوه های گوناگونی برای رسیدن به این هدف وجود دارند که هر کدام ویژگی ها، شرایط و کاربرد خاص خود را دارد. یکی از این شیوه ها که در جهت رتبه بندی عوامل از آن استفاده می شود روش TOPSIS است [۴]. در این پژوهش نیز برای رتبه بندی وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی، با نگرش به شرایط مسئله و مطالعات مشابه، روش TOPSIS انتخاب شده است. یافته های به دست آمده از رتبه بندی ابعاد فرهنگ سازمانی با روش TOPSIS در جدول زیر آمده است.

جدول ۶- رتبه بندی ابعاد فرهنگ سازمانی

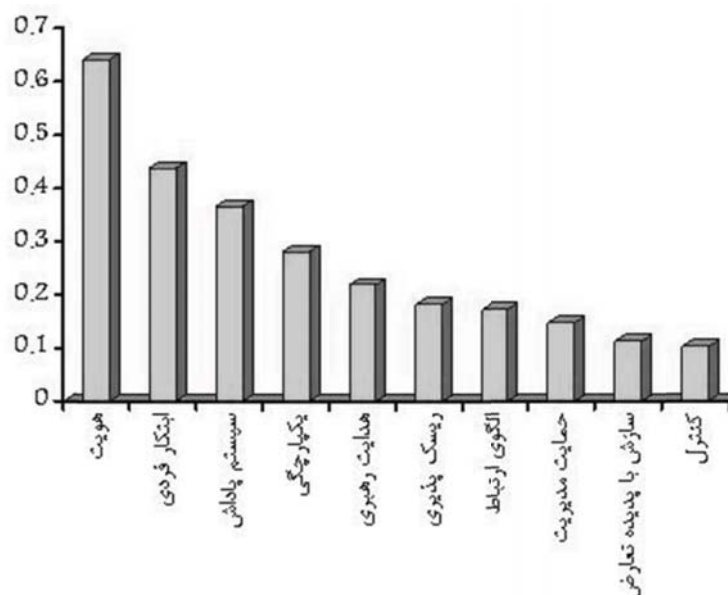
رتبه	$C_i$	فاصله با ایده آل منفی	فاصله با ایده آل مثبت	ابعاد
۲	۰/۴۳۶۷	۰/۱۵۸۷۶	۰/۲۰۴۷۹	ابتکار فردی
۶	۰/۱۸۰۴۳	۰/۰۶۲۷۳	۰/۲۸۴۹۲	خطر پذیری
۵	۰/۲۱۹۹۴	۰/۰۷۶۴۲	۰/۲۷۱۰۳	هدایت رهبری
۴	۰/۲۸۲۰۵	۰/۱۰۸۲۷	۰/۲۷۵۶۱	یکپارچگی
۸	۰/۱۴۵۹۹	۰/۰۵۱۲۵	۰/۲۹۹۸۲	حمایت مدیریت
۱۰	۰/۱۰۱۷۱	۰/۰۳۵۷۳	۰/۳۱۵۶۲	کنترل
۱	۰/۶۴۱۵۰	۰/۳۹۵۱۳	۰/۱۶۴۹۲	هویت
۳	۰/۳۶۴۸۴	۰/۱۶۶۳۱	۰/۲۸۹۵۴	سیستم پاداش
۹	۰/۱۱۳۳۷	۰/۰۴۱۳۸	۰/۳۲۳۶۲	سازش با پدیده تعارض
۷	۰/۱۷۱۰۰	۰/۰۶۰۰۱	۰/۲۹۰۸۷	الگوی ارتباط

همچنان که دیده می شود بعد هویت دارای وضعیت مطلوبی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت می باشد. پس از آن ابتکار فردی دارای وضعیت نسبی بهتری است. همچنین نتایج حاکی از آن است که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت ابعاد سازش با پدیده تعارض، حمایت مدیریت و کنترل به عنوان مهم ترین ابعاد فرهنگ سازمانی از وضعیت های مناسبی برخوردار نیستند.

## ۶- نتیجه گیری

نتایج حاصل از اجرای روش آنتروپی شانون نشان داد که برخی از ابعاد فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شده در این پژوهش بر اساس الگوی تعالی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت، در وضعیت مطلوبی نمی باشد. همچنین نتایج روش TOPSIS حاکی از آن بود که وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تفت یکسان نمی باشد. نمودار ۱ بیانگر رتبه وضعیت هر یک از این ابعاد می باشد.

نمودار ۱- رتبه بندی وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی



یکی از مهم ترین بخش های هر تحقیق ارائه راهکارهای عملی و واقع بینانه در جهت رفع مشکلی که در طول تحقیق پژوهشگر به دنبال کشف آن بوده است، می باشد. در این قسمت سعی شده است با توجه به نتایج پژوهش، راهکارهایی به منظور بهبود وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه شود.

نتایج تحقیق نشان می دهد که، ده بعد مربوط به فرهنگ سازمانی قابل بهبود می باشد. پس پیشنهاد می گردد جهت ارتقاء فرهنگ سازمانی به ترتیب براساس اولویت بندی ارائه شده برنامه بهبود ارائه گردد: ۱. با توجه به ارائه فرصت کافی به منظور طرح دیدگاه های نو و پیشنهادات جدید توصیه می شود با تقویت و فعال نمودن نظام پیشنهادات داخلی در واحد تفت به این مهم دست یافت.

۲. زمینه های مناسب و ایجاد فضای لازم برای پذیرش مسئولیت بیشتر کارکنان توصیه می گردد.
۳. مشارکت دادن بیشتر کارکنان در برنامه های واحد تفت به منظور فراهم سازی فرصت های مناسب و شیوه های نو و ایجاد محیطی یا جوّی که حاکی از اعتماد و اطمینان کافی باشد.
۴. هماهنگ نمودن فعالیت های حوزه های مختلف به منظور انسجام بخشی به فعالیت ها از طریق هیأت رئیسه واحد.
۵. توجه بیشتر مدیران در امر برقراری ارتباط با کارکنان و تشکیل جلسات عمومی درون هر حوزه به منظور ایجاد فضای مناسب جهت استفاده از آراء و نظرات و اطلاع یابی از مشکلات همکاران و حمایت لازم در مواقع مورد لزوم در واحد.
۶. کسب اطلاعات کلی در زمینه وضعیت زندگی همکاران.
۷. بازنگری در تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد به منظور تشویق و رفع موانع عملکردی کارکنان.
۸. تقویت روابط غیر رسمی و دوستانه با کارکنان در جهت پویایی و ایجاد نشاط بیشتر در محیط کار.
۹. ایجاد بستر تدریجی جهت شناخت تغییر در فرهنگ و تغییر تدریجی و تحول در فرهنگ سازمانی.
۱۰. الگوسازی و ایجاد نمادهای مطلوب جهت حذف عوامل منفی فرهنگ سازمانی.
۱۱. شناخت لازم از فرهنگ سازمانی و اطلاع رسانی به کارکنان جهت تعیین انتظارات آنان.

## References

## منابع

- [۱] آذر، ع. و رجب زاده، ع. (۱۳۸۱)، "تصمیم گیری کاربردی، رویکرد MADM" تهران: نشر نگاه دانش.
- [۲] ابزری، م. و دلوی، م. (۱۳۸۸)، "نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی"، جامعه شناسی کاربردی، سال بیستم، شماره ۱، بهار، صص ۱۷۱-۱۹۶.
- [۳] ابزری، م. و دلوی، م. (۱۳۸۵)، "مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد تعالی گرا"، اصفهان: نشر قاصد سحر.
- [۴] اصغرپور، م. (۱۳۸۳). تصمیم گیری چندمعیاره. تهران، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ سوم.
- [۵] امیران، ح. (۱۳۸۴)، "راهنمای اجرای مدل های سرآمدی سازمان"، جلد دهم، تهران: انتشارات کیفیت بهره وری آسیا.
- [۶] امین مظفری، ف. و پرداختچی، م. و یمنی دوزی سرخابی، م. و ذکایی، م. (۱۳۸۷) "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری در دانشگاه های ایران"، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷،

صص ۱۵۷-۱۳۳.

- [۷] تجری، م. (۱۳۸۴). "بررسی مدل EFQM در سازمان"، مجله مدیریت، شماره های ۱۰۲-۱۰۱.
- [۸] حرّی، ص. و اکبری، ح. و قرقه چی، م. و نوری الموتی، ص. (۱۳۸۸)، "بررسی مزایا و دستاوردهای به کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی"، فصلنامه علمی پژوهشی بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۴، صص ۹۷-۱۲۵.
- [۹] حسینی، ف. و رایج، ح. و استیری، م. و شریفی، م. (۱۳۸۹)، "بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و شبکه‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر - پیرو"، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴، بهار و تابستان، صص ۷۲-۵۵.
- [۱۰] جعفری، م. (۱۳۸۱) "بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه پلیس"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- [۱۱] دارابی، ن. (۱۳۸۰) "بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- [۱۲] سعادت، ا. (۱۳۷۲) فرآیند تصمیم گیری در سازمان، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- [۱۳] شریف زاده، ف. و کاظمی، م. (۱۳۷۷) مدیریت فرهنگ سازمان، تهران: نشر قومس.
- [۱۴] فانی، ع. و حسینی نژاد، ح. (۱۳۸۱) "مطالعه تطبیقی در موردوزارت جهاد سازندگی و کشاورزی: فرهنگ سازمانی"، تدبیر، شماره ۱۳۰، صص: ۳۸-۴۶.
- [۱۵] فرقانی، ع. (۱۳۸۵) "ارائه تجارب موفق سازمانها تعالی سازمانی"، تدبیر، شماره ۱۶۷، صص: ۸۱-۸۰.
- [۱۶] کیا، م. (۱۳۷۰). "نقش فرهنگ سازمانی در نظریه پردازی مدیریت"، مدیریت دولتی، ش ۱۳، صص: ۳۰-۳۵.
- [۱۷] گریفین، ر. و مورهد، گ. (۱۳۹۰)، رفتار سازمانی، (سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده)، چاپ شانزدهم، تهران: نشر مروارید.
- [۱۸] میرفخرالدینی، ح. و فرید، د. و صیادی تورانلو، ح. (۱۳۸۸)، "به کارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: بیمارستانهای یزد)"، مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی- درمانی شهید صدوقی یزد، دوره ۱۷، شماره ۲، بهار، صص ۳۰-۴۲.
- [۱۹] نجمی، م. و حسینی، س. (۱۳۸۳). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: نشر روناس.



nancial planning Vol.14, No. 1, pp.39-40.

[21] Ettlilie JE, Ernesto RM. (1992) “Organizational Integration and process Innovation”, Academy of management Journal, Vol.33, No.4, pp:295-316.

[22] Elsayed-Ekjiouly SM, Buda R. (1996), “Organizational conflict: A comparative Analysis of conflict styles across cultures”, International Journal of conflict management Vol.7, No.1, pp:71-81.

[23] Moberg DJ. (1990), “Helping subordinate with their personal problems: A moral dilemma for managers”, Journal of Business Ethics, Vol.9, No.6, pp:519-531.

[24] Schein, E. H. (1990), “Organizational Culture”, Journal of American Psychologist, Vol.45, No. 2, pp.109-119.

[25] Yiing, L. Y. and Bin Ahmad, K. Z. (2009), “The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and job Satisfaction and Performance”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30, No. 1, pp. 53-86.