

## ارائه مدل مفهومی فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

محسن فرجی<sup>۱</sup>، صدیقه طوطیان اصفهانی\*<sup>۲</sup>، لیلا سعیدی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۲ تاریخ پذیرش: ۳۰ تیرماه ۱۴۰۲

### چکیده

روش تحقیق در این پژوهش آمیخته است که در بخش کیفی از تحلیل تم و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای و میدانی است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش نامه و مصاحبه است جامعه آماری، سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد که با روش نمونه گیری هدفمند از طریق اشباع نظری، حجم نمونه در بخش کیفی ۱۳ نفر خبره دانشگاهی انتخاب شد و در بخش کمی نمونه‌گیری تصادفی ساده که با استفاده از ضرایب جدول مورگان به تعداد ۳۱۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. یافته‌های تحقیق با بهره‌گیری از روش براون و کلارک حاکی از ۸ مضامین پایه، ۵ مضامین سازمان‌دهنده شامل مشارکت فرهنگی، قانون مداری، رصد سازمانی، شایستگی پروری، توجه به مولفه های اولیه سازمانی بود. مدل طراحی شده با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای Smart pls نسخه سه و SPSS نسخه ۲۳ تجزیه و تحلیل شد. از نتایج تحقیق می‌توان به نقش اساسی فرهنگ سازمانی در سازمان اشاره کرد که بعنوان یکی از عوامل هدایت کارکنان توسط مدیران، بسمت اهداف، انتظارات و ارزش های سازمان درجهت رشدو تحول منابع انسانی نام برد.

**کلمات کلیدی:** فرهنگ سازمانی؛ منابع انسانی؛ دانشگاه آزاد اسلامی؛ سازمان مرکزی

---

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. \* نویسنده مسئول : tootian\_ir@yahoo.com

<sup>۳</sup> استادیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## ۱- 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، « بعنوان یک عنصر اساسی در مطالعه موسسات آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است» (Robbins, 2002). اغلب مطالعه ها درباره فرهنگ سازمانی در پی کشف و تفسیر بن مایه های فرایندهای سازمان هستند. فرهنگ سازمانی در کارکنان این توانایی را پدید می آورد تا بازدرترنده های 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). دانشگاهها و مراکز آموزش عالی، معرف بالاترین سطح از تفکر، علم و فرهنگ آن جامعه محسوب میشوند (Supreme Council of Cultural Revolution, 2013)، به همین جهت اگر دانشگاهی فاقد ملاکهای لازم برای رسیدن به سازمان فضیلت محور باشد، در جنبه های علمی، اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی نه تنها تأثیرگذار نخواهد بود؛ بلکه اهداف تعیین شده دانشگاه نیز به درستی محقق نخواهد شد (Asadzadeh Heer & Qalavandi, 2017). از این رو نقش فرهنگ سازمانی در دانشگاه ها به منظور ایجاد فضایی اخلاقی و علمی روشن است و به همین دلیل با دقت نظر باید به آن توجه شود. دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان اولین دانشگاه غیرانتفاعی ایران و تربیت کننده بخش بزرگی از مدیران و متخصصین آینده کشور تلقی میشود و نقش راهبردی در توسعه و پیشرفت کشور را بر عهده دارد. نظر به رسالت های همه جانبه دانشگاهها (فرهنگی- تربیتی، آموزشی، سیاسی، اقتصادی و مدیریتی)، در تربیت نیروی انسانی شایسته (Supreme Council of Cultural Revolution, 2013)، انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی را نمی توان به صرف بهره مندی از توانایی های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه داشتن شایستگیهای خاص، رویکرد و معیار کامل تری محسوب میشود (Gurbannejad & Isa Khani, 2016). در این میان نقش مدیران دانشگاهها از سایر عناصر پررنگ تر هست. از همین رو مدیران دانشگاهها برای تصدی پست حساس و تأثیرگذار مدیریت، باید از صلاحیتهای و شایستگیهای لازم بهره مند باشند (Salimi et al, 2016). دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان نمادی از آموزش عالی کشور، حساسیت ویژه ای در تربیت نسل آینده مدیران کشور دارد، به گونه ای که تحقق اهداف دانشگاه آزاد منوط به داشتن مدیران با کفایت و درخور در تمامی ابعاد گوناگون علمی و فرهنگی است.

به ندرت افرادی پیدا می شوند که سازمانی را تجربه نکرده باشند. مدرسه، باشگاه ورزشی، انجمن های خیریه و همچنین سازمان های بزرگ اداری از جمله این سازمان ها هستند، به موازات آن که افراد برای فعالیت و تماس به سازمان ها وارد می شوند با آداب لباس پوشیدن در آن سازمان، داستان هایی که مردم درباره نحوه کارکردن می گویند، قوانین و روش های اداره سازمان، روابط سازمان، نحوه تشریفات و مراسم، وظایف، سیستم پرداخت، زبان تخصصی آن، طنز و لطایف که فقط اعضای داخلی سازمان آن را می فهمند و با نظایر آن ها آشنا می شوند (Afjeh, 2011). در این مقاله هدف آن نیست که نشان داده

شود همه مشکلات مدیریتی را می توان با شناخت فرهنگ رفع کرد ، بلکه برای شناخت فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی الگویی معرفی شده تا براساس آن مشکلات آشکار و پنهان سازمان مرکزی شناخته و بیان شود.

از همین رو توجه به این مسائل ، در این پژوهش سعی شده است تا به تبیین و طراحی الگوی کارساز و اجرای در جهت ارائه مدل فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی با اتکا به پیشینه تاریخی و مذهبی کشور و متناسب با فرهنگ و ساختار سازمان های آموزشی پرداخته شود.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش

### ۲-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی « مجموعه ای از ارزش های کلیدی ، باورهای راهنما و تفاوت هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک است» (Meshbaki, 2001). فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر می گذارد و از این رو درک درست از این ساختار برای اداره سازمان و کار موثر حائز اهمیت است . اعضای سازمان ، برای حل مسائل مربوط به انطباق بیرونی (بعنوان مثال بهترین شیوه برای حضور در عرصه های بین المللی ) و یکپارچگی درونی (بهترین روش برای هماهنگی و تقویت فرایندهای درون یک سازمان ) به عنوان بهترین شیوه جهت حل مسائل ، فرهنگ مکتوب و حتی غیر مکتوب سازمان خود را به اعضای جدید آموزش می دهند . از این رو با برخورداری از ظرفیت لازم برای تغییر و تبدیل فرهنگ سازمانی تغییر اعمال افکار و احساسات بخش عظیمی از اعضای سازمان امکان پذیر می گردد (Lawson & Zang Shen, 2002). فرهنگ سازمانی همان شالوده درونی و ساختار غیر مشخص سازمان است که براساس اهداف، فناوری ، ساختار ، سیاست ها ، عملکر و محصولات سازمان تجلی می یابد و آشکار ترین نمودش را در رفتار کارکنان می توان مشاهده کرد (Kermanshahi, 1992). در کل فرهنگ سازمانی دارای ویژگی هایی است که آن را از دیگر عناصر سازمان جدا می سازد . برخی ویژگی های فرهنگ سازمانی از دید رابینز شامل موارد ذیل است :

۱- **نوآوری و خطر پذیری** : میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و خطر پذیری می شوند.

۲- **توجه به جزئیات** : میزانی که مدیریت باید به نتایج و دستاوردها توجه کند.

۳- **توجه به اعضای سازمان** : میزان توجه ای که مدیریت به هنگام تصمیم گیری و مشارکت دادن افراد به اعضای سازمان نشان می دهند.

۴- **توجه به ره آوردها** : میزانی که باید به نتایج و دستاوردها توجه کند (ونه به شیوه هایی اجرایی که به این نتیجه ها می انجامد).

۵- **توجه به تیم** : میزانی که کارها و فعالیت ها حول محور تیم و نه افراد متمرکز می شود.

۶- **جاه طلبی:** میزان یا درجه ای که افراد و اعضای سازمان بلند پرواز و جاه طلب هستند (ونه این که همواره سر به زیر و تسلیم باشند).

۷- **پایداری:** میزان یا درجه ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تاکید دارد (که این رشد با روند و پیشرفت مغایر است).

## ۲-۲- پیشینه تجربی پژوهش:

اردو در سال ۱۴۰۱ مقاله ای با عنوان فراترکیب سطوح فرهنگ سازمانی: جستاری برای فرهنگ شایستگی محور دانشگاه را انجام دادند. نتایج نشان داد که کاربرد هر یک از این الگوها در حوزه عمل به چه شکل است. همچنین چهار سطح مصنوعات شامل: راهبرد، ساختارهای تصمیم گیری، ساختارهای سازمانی، معیارهای سنجش مسئولیت پذیری، سازوکارهای تأمین مالی، جو سازمانی، سازوکارهای استخدام و پذیرش؛ سطح ارزشها شامل: هنجارها و ناهنجارهای آموزشی، هنجارها و ناهنجارهای پژوهشی، و نیز هنجارها و ناهنجارهای اداری و اجرایی؛ سطح باورها: سنت‌های علمی، سنت‌های اجرایی و در آخرین سطح نمادها با عنوان الگوها مورد بازشناسی قرار گردید.

بهزادی و همکاران در سال ۱۴۰۰ مقاله ای با عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را انجام دادند. نتایج نشان داد که رضایت شغلی به احساسات یک کارمند در مورد شغل خود اشاره دارد و اغلب در رابطه با فرهنگ سازمانی و سایر متغیرها مانند تعهد شغلی، عملکرد و تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار می گیرد.

کانتابوترا و آسوراتگون<sup>۱</sup> در سال ۲۰۲۳ مقاله ای با عنوان به سوی الگوی فرهنگ سازمانی پایداری را انجام دادند. یافته های پژوهش نشان داد هدف پژوهش حاضر کشف دانش روز در زمینه فرهنگ سازمانی پایداری-مولد است. این چارچوب یکپارچه بررسی ادبیات سیستماتیک را برای شناسایی دانشمندی از پایگاه داده Scopus که نقش مهمی در ایجاد پایگاه دانش و اسناد آنها در طول ۲۷ سال گذشته داشته‌اند، تطبیق می‌دهد. در نتیجه، آمار توصیفی مرتبط از مجموعه دانش، دو مکتب فکری، دانشمندان تأثیرگذار و مسائل روش‌شناختی برگرفته از ادبیات است. دو چارچوب در مورد تحول فرهنگی پایدار و فرهنگ سازمانی پایداری برگرفته از دانش پیشرو هستند، همانطور که توسط کار دانشمندان کلیدی شناخته شده مشخص شده است. این چارچوب‌ها اهمیت ناشناخته یک مبنای هنجاری در مفروضات و ارزش‌های فرهنگی را برجسته می‌کنند که دانش پیشرو در زمینه فرهنگ سازمانی پایدار را ارائه می‌دهد. تحقیقات، مفاهیم نظری و مدیریتی از بررسی نیز مورد بحث قرار می گیرد.

<sup>1</sup> Kantabutra, Assoratgoon

### ۳- روش شناسی

نوع تحقیق براساس هدف، کاربردی و براساس اجرا اکتشافی از نوع کیفی و از روش ۶ مرحله ای براون و کلارک در روش تحلیل مضمون بدست آمد. جامعه پژوهش اسناد و متون فضیلت سازمانی و خبرگان و صاحب نظران این حوزه (اساتید دانشگاهی علوم انسانی و مدیریت و اساتید دانشگاه آزاد اسلامی با تحصیلات دکتری و کارشناسی ارشد با سابقه بیش از ۱۰ سال) بودند که طبق اصل اشباع نظری ۱۳ نفر از آنها با روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند.

#### جدول ۱- مشخصات خبرگان بر حسب جمعیت شناختی

سن	سابقه شغلی	تحصیلات	سابقه در حوزه مدیریت	کد مصاحبه شونده
۵۶	۲۲	دکترا	۱۵	P1
۴۵	۲۰	دکترا	۲۰	P2
۴۷	۲۵	دکترا	۱۸	P3
۵۳	۲۲	دکترا	۲۲	P4
۵۰	۱۸	دکترا	۱۲	P5
۴۴	۱۶	فوق لیسانس	۱۰	P6
۴۲	۱۵	فوق لیسانس	۱۱	P7
۴۸	۲۵	فوق لیسانس	۲۰	P8
۵۳	۲۷	فوق لیسانس	۲۰	P9
۵۶	۲۳	فوق لیسانس	۲۳	P10
۴۹	۲۱	فوق لیسانس	۱۱	P11
۵۵	۲۴	فوق لیسانس	۱۷	P12
۴۰	۱۸	فوق لیسانس	۱۰	P13

برای تعیین حجم نمونه گیری از روش حداکثر اختلاف استفاده شد که در این روش حداکثر اختلاف در محدوده ای از کیفیت ها ، خصوصیت ها ، موقعیت ها یا موارد بروز پدیده ها تحت مطالعه برای در نظر گرفتن مشارکت کنندگان مدنظر قرار گرفت . هدف از این شیوه این است که تا حد ممکن متغیرهای متعدد مرتبط با موضوع بررسی شود. برای انجام این پژوهش ابتدا اسناد و متون مرتبط با فضیلت سازمان بررسی و با کمک اساتید راهنما و مشاور تعدادی سوال جهت مصاحبه طراحی شد . در بررسی اسناد و متون از کتاب ها و مقاله هایی که توسط نویسندگان و خبرگان درباره ملاک های شایسته گزینی مدیران مطابق با الگوهای اسلامی ایرانی و موضوعات مرتبط تالیف شده بود استفاده و آنها مبنای طراحی مدل اولیه و

استخراج عوامل مرتبط با فضیلت سازمانی قرار گرفت، سپس، خبرگان و صاحب نظران این حوزه شناسایی و جهت انجام مصاحبه حضوری با آنها هماهنگ شد. داده‌ها با کمک فیش برداری از اسناد و متون و مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان جمع‌آوری شدند. مصاحبه‌ها بصورت حضوری و نیمه ساختار یافته انجام شد. یعنی مصاحبه‌کننده در طی مصاحبه و در بین سوال‌های اصلی مصاحبه با توجه به شرایط سوال‌های دیگری را مطرح و از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شد تا به آنها نیز پاسخ دهند. در این تحقیق برای ارزیابی و افزایش روایی و پایایی که معادل با استحکام علمی یافته‌ها در پژوهش کیفی است، به روش پیشنهادی لینکون و گوبا استناد و برای تأمین اعتبار و مقبولیت داده‌ها از روش درگیری دائمی و مستمر استفاده شد. در طول مطالعه، روش‌هایی برای اطمینان از صحت و پایایی داده‌ها و مفاهیم محوری استخراج می‌گردد و مفاهیمی که از نظر شرکت‌کنندگان بیانگر دیدگاه آنان نبوده، اصلاح می‌گردد. همچنین متن برخی از مصاحبه‌ها و کدهای حاصل از آن توسط چند نفر از متخصصین در زمینه تحقیق کیفی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. لازم به ذکر است که در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل شبکه مضامین روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوها و مدل‌های موجود در داده‌های کیفی است و به این صورت انجام می‌شود که داده‌های جمع‌آوری شده از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق با داده‌های مصاحبه‌ها ترکیب و در نهایت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

#### ۴- یافته‌ها

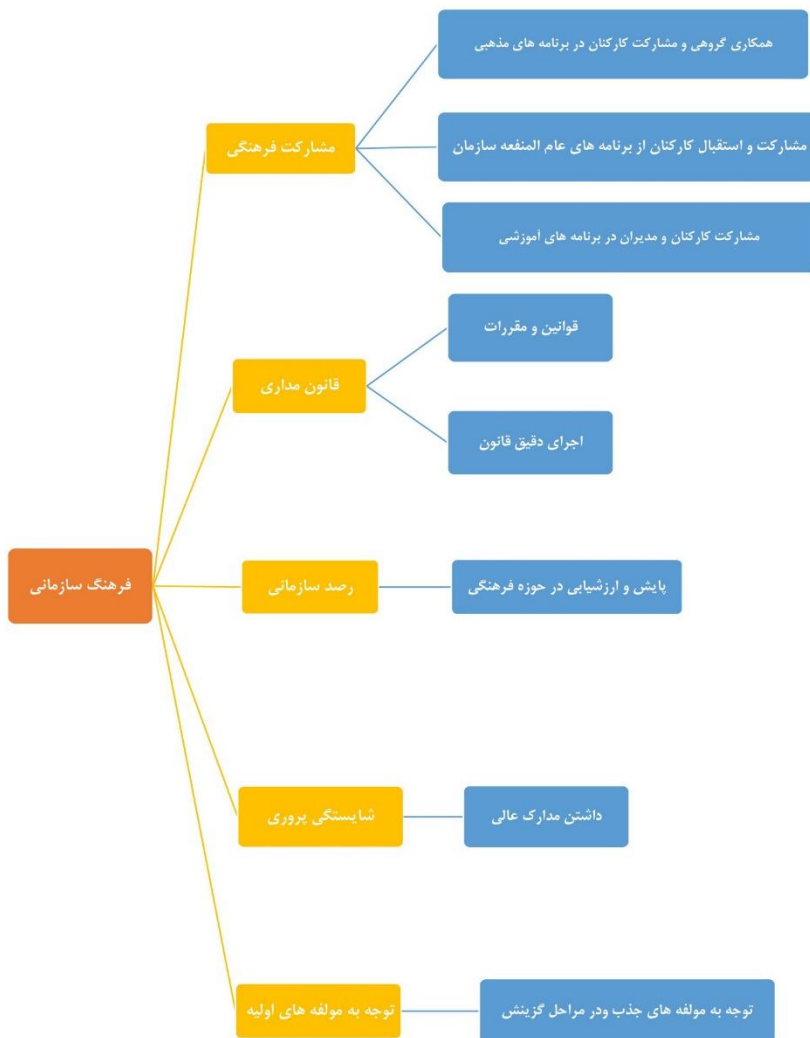
مضامین پایه حاصل از بررسی اسناد و متون مصاحبه‌ها جهت طراحی مدل فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- مضامین پایه در اسناد و متون و مصاحبه‌ها

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱	همکاری گروهی و مشارکت کارکنان در برنامه‌های مذهبی	مشارکت فرهنگی	فرهنگ سازمانی
۲	مشارکت و استقبال کارکنان از برنامه‌های عام المنفعه سازمان	مشارکت فرهنگی	فرهنگ سازمانی
۳	مشارکت کارکنان و مدیران در برنامه‌های آموزشی	مشارکت فرهنگی	فرهنگ سازمانی
۴	قوانین و مقررات	قانون مداری	فرهنگ سازمانی
۵	اجرای دقیق قانون	قانون مداری	فرهنگ سازمانی
۶	پایش و ارزشیابی در حوزه فرهنگی	رصد سازمانی	فرهنگ سازمانی
۷	داشتن مدارک عالی	شایستگی پروری	فرهنگ سازمانی
۸	توجه به مولفه‌های جذب در مراحل گزینش	توجه به مولفه‌های اولیه سازمان	فرهنگ سازمانی

#### ۴-۱- ترسیم شبکه مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه

از سازماندهی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر، اقدام به طراحی شبکه مضامین گردیده است به صورت شکل ۲ شده است.



شکل ۲- شبکه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مدل فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

تحقیق حاضر به ارائه مدل فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می‌پردازد. بخش کمی تحقیق تعداد ۳۱۰ پرسشنامه تکمیل شده و بی نقص که حاوی سؤالات مشخصات فردی و سؤالات مربوط به فرضیه‌های تحقیق است از میان نمونه جمع آوری شد. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. سپس با استفاده از جداول و نمودارهای فراوانی، توصیفی از وضعیت شاخص‌های دموگرافیک و فرضیات تحقیق ارائه گردید، سپس به منظور رد یا تأیید فرضیه‌ها، فرضیه‌های تحقیق بر اساس نتایج بدست آمده از بررسی سؤالات با استفاده از آمار استنباطی مورد آزمون قرار گرفت. در آمار توصیفی تحقیق به بررسی متغیرهای تحقیق از قبیل میانگین، انحراف معیار و واریانس پرداخته می‌شود. پس از آن در آمار استنباطی، به منظور بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی و به منظور بررسی فرضیات تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM80) با کمک نرم‌افزار SmartPLS 3 استفاده شده است.

#### ۴-۲-۴-۲-۴ آمار استنباطی

#### ۴-۲-۴-۱-۲-۴ بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌ها

به منظور مشخص شدن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق ابتدا به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیه‌ها از طریق آزمون کولموگروف پرداخته شده است. بنابراین فرضیه‌ها به شکل زیر می‌باشد.

H0 توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی می کند

H1 توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی نمی کند

جدول ۳- نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسیمرئوف

مقادیر معناداری	مقادیر آماره‌ی Z	متغیر	ردیف
۰/۰۲۳	۱/۴۹۴	فرهنگ سازمانی	۱

مقدار آماره آزمون در مورد متغیرهای تحقیق در سطح خطای ۵ درصد کمتر از مقدار بحرانی است. بنابراین فرضیه یک، یعنی نرمال نبودن داده‌ها تایید می‌شود. لذا با توجه به نرمال نبودن توزیع متغیر می‌توان از آزمونهای ناپارامتریک و نرم افزار Smart PLS نسخه شماره سه استفاده کرد.



#### ۴-۲-۲- تحلیل عاملی تاییدی

##### شاخص کی. ام. او و آزمون بارتلت و تحلیل عاملی تاییدی فرهنگ سازمانی

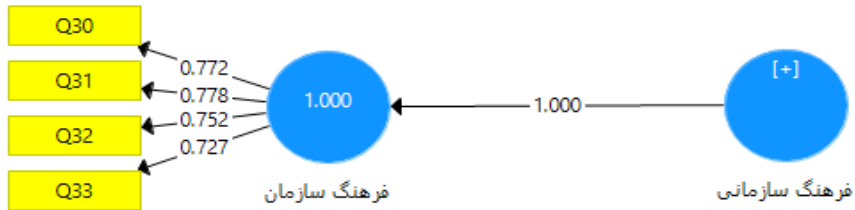
قبل از تحلیل عاملی تاییدی متغیر فرهنگ سازمانی لازم است از طریق محاسبه ضریب کفایت نمونه‌گیری را مشخص کنیم آیا حجم نمونه تحقیق برای تحلیل عاملی تاییدی متغیر فرهنگ سازمانی مناسب است؟ برای متغیر فرهنگ سازمانی از سوالات پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون *KMO-Bartlett* در جدول ۴ نشان داده شده است. مقدار بیش از  $0/5$  آماره *KMO* بیانگر کفایت نمونه‌گیری بوده و سطح اطمینان صفر ( $0/000$ ) برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن مدل عاملی مورد استناد می‌باشد که در این تحقیق مقدار آزمون *KMO* برابر با ( $0/795$ ) شد. این عدد نشان دهنده درجه تناسب داده‌های مربوط به سازه فرهنگ سازمانی برای اجرای تحلیل عاملی است.

جدول ۴ - نتیجه آزمون بارتلت متغیر فرهنگ سازمانی

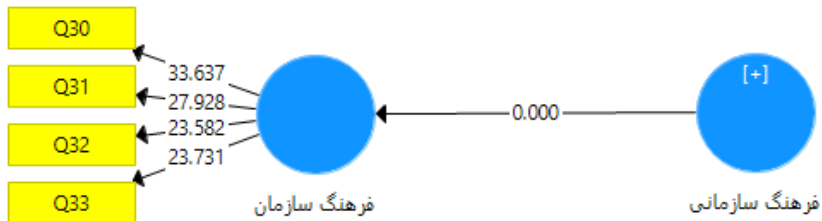
ضریب کفایت نمونه‌گیری ( <i>KMO</i> )	$0/795$
کای آسکوئر	$1667/021$
آزمون بارتلت	۴۹
اعداد معناداری	$0/000$

#### بررسی اعتبار فرهنگ سازمانی

جهت بررسی اعتبار فرهنگ سازمانی از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول استفاده شد. این مقیاس دارای ۴ سوال است. شکل ۳ مدل اندازه‌گیری در حالت مقدار بارهای عاملی و شکل ۴ مدل اندازه‌گیری در حالت مقدار تی را نشان می‌دهد. نتایج در جدول به همراه پایایی ترکیبی آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده آمده است. نتایج نشان داد با توجه به مقدار های بالا بار عاملی به دست آمده که بیشتر از  $0/4$  می‌باشد و سطح معناداری کمتر از ( $0/05$ ) قرار دارند، همچنین مقدار *t* آن از قدر مطلق  $1/96$  بیشتر می‌باشد، نتیجه می‌گیریم که اعتبار سازه های تمامی سوالات تایید می‌شود. تمامی سوالات بالا همگی بیشتر از  $0/4$  دارند که اعتبار تمامی سوالات فرهنگ سازمانی تایید می‌شود. مقدار پایه ترکیبی برای ابعاد مختلف مقیاس فرهنگ سازمانی برابر  $0/79$  به دست آمده است که این مقدار پایه ترکیبی بیشتر از  $0/7$  می‌باشد و گویای این است که پایایی مقیاس فرهنگ سازمانی از نظر آماری تایید می‌شوند. همچنین مقدار آلفای کرونباخ برای ابعاد مختلف مقیاس فرهنگ سازمانی برابر با  $0/76$  است که مقدار مناسبی می‌باشد و نشان می‌دهد آزمون پایانی به روش آلفای کرونباخ نیز پایایی مقیاس فرهنگ سازمانی را تایید می‌کند میانگین واریانس استخراج شده و اعتبار همگرایی را می‌سنجد برای ابعاد مختلف مقیاس فرهنگ سازمانی برابر با  $0/59$  به دست آمده است که مقدار مناسب و مورد تایید است. در مجموع نتایج نشان از تایید اعتبار و پایایی به فرهنگ سازمانی و سوالات مربوط به آن دارد



شکل ۳- مدل اندازه گیری فرهنگ سازمانی در حالت ضرایب استاندارد (بار عاملی)



شکل ۴- مدل اندازه گیری فرهنگ سازمانی در حالت مقادیر t (معناداری)

جدول ۵- نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای متغیر فرهنگ سازمانی

ضرایب استاندارد	بار میانگین واریانس استخراج	پایایی ترکیبی	الفای کرونباخ
عاملی	شده		
۰/۷۷۲			
۰/۷۷۸			
۰/۷۵۲	۰/۵۹	۰/۷۹	۰/۷۶
۰/۷۲۷			

توجه: تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند.

### بررسی مدل سازی معادلات ساختاری

قبل از آزمون فرضیه‌های تحقیق به بررسی مدل‌های معادلات ساختاری می‌پردازیم. بررسی مدل‌های معادلات ساختاری از دو مرحله اصلی تشکیل شده است. مرحله اول بررسی برازش مدل و مرحله دوم،

آزمودن فرضیه‌های پژوهش هستند. بررسی برازش مدل خود در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می‌شود:

### برازش مدل‌های اندازه‌گیری

یک مدل اندازه‌گیری مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که در برگرفته‌ی یک متغیر به همراه با سوالات آن متغیر است. برای بررسی برازش بخش اول یعنی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه مورد استفاده می‌شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) پایایی شاخص نیز خود توسط سه معیار مورد سنجش واقع می‌گردد: (۱) آلفای کرونباخ، (۲) پایایی ترکیبی و (۳) ضرایب بار عاملی.

### پایایی شاخص - آلفای کرونباخ

مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بیانگر پایایی قابل قبول است. بر این اساس، برابر با جدول ۶ مقدار آلفای کرونباخ برای متغیر (وفاداری سازمانی) از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده و بیانگر پایایی قابل قبول است.

جدول ۶ - مقادیر آلفای کرونباخ

مقدار آلفای کرونباخ	متغیر	ردیف
۰/۷۷۱	فرهنگ سازمانی	۱

### پایایی ترکیبی (CR)

مقدار پایایی ترکیبی یک سازه از یک نسبت حاصل می‌شود که در صورت این کسر، واریانس بین یک سازه با شاخص‌هایش به اضافه مقدار خطای اندازه‌گیری می‌آید. در صورتی که مقدار آن برای هر سازه بالای ۰/۷ (Nunnally & Bernsten, 1994) شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد. با عنایت به موارد فوق و با توجه به جدول ۷ مقدار متغیر (فرهنگ سازمانی) بیش از ۰/۷ است، برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تایید می‌شود.

جدول ۷ - مقادیر پایایی ترکیبی

مقادیر پایایی ترکیبی	متغیر	ردیف
۰/۷۱۷	فرهنگ سازمانی	۱

<sup>1</sup> Hulland

### روایی همگرا

معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) نشان‌دهنده‌ی میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. فورنل و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی و مقدار بحرانی را عدد ۰/۵ بیان داشتند؛ بدین معنی که مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهند. با توجه به موارد گفته شده و جدول ۸ مقدار میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر بوده و در نتیجه مدل آورده شده در این پژوهش از روایی واگرایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۸ - مقادیر میانگین واریانس استخراج شده

ردیف	متغیر	مقادیر میانگین واریانس استخراج شده
۱	فرهنگ سازمانی	۰/۵۷۱

### روایی واگرا

روایی واگرایی در این روش از دو طریق سنجیده می‌شود:  
الف) روش‌های بارهای عاملی متقابل (ب) روش فورنل و لارکر  
در این تحقیق از روش دومی برای سنجش روایی واگرایی استفاده شده است. به زعم فورنل و لارکر روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد.

جدول ۹ - مقادیر روایی واگرایی

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	فرهنگ سازمانی	۰/۶۵۵	۰/۴۵۴	۰/۴۱۲	۰/۵۳۲	۰/۶۵۵	۰/۲۵۲	۰/۵۲۸	۰/۷۵۵

<sup>1</sup> Fornell and Larcker

### معیار مقادیر اشتراکی

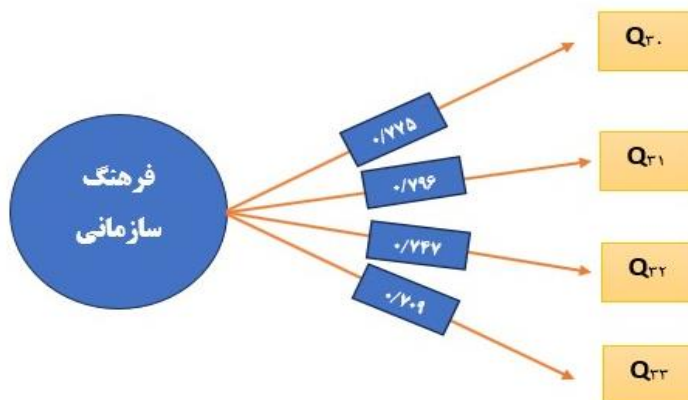
کیفیت مدل های اندازه گیری در روش پی. ال. اس، با استفاده از معیار فوق ارزیابی می گردد این معیار نشان می دهد که چه مقدار از تغییر پذیری شاخص توسط سازهی مرتبط با خود تبیین می شود. جدول ۱۰ مقدار فوق را که حاصل خروجی نرم افزار است را نشان می دهد.

جدول ۱۰- مقادیر اشتراکی

مقادیر اشتراکی	متغیر	ردیف
۰/۵۷۱	فرهنگ سازمانی	۱

### مقادیر بار عاملی

شکل ۵ مقادیر بار عاملی را نشان می دهد. با توجه به این که مقادیر بار عاملی بایستی بالاتر از ۰/۴ و یا ۰/۵ باشد، می توان استنباط کرد که این شاخص نیز دارای معیارهای لازم است.



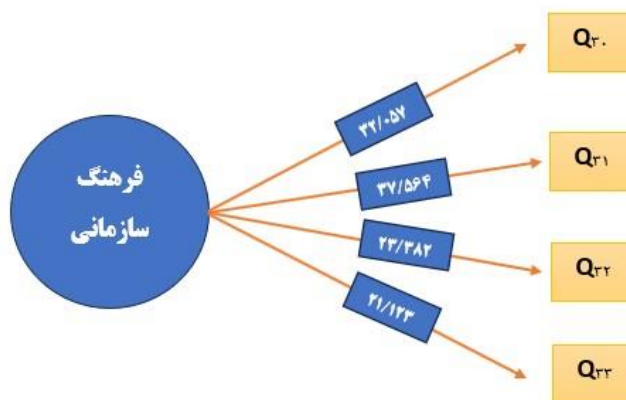
شکل ۵ - مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب معناداری و بارهای عاملی

### معیارهای ارزیابی برازش بخش ساختار

#### الف) اعداد معناداری t

ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطهی بین سازه ها در مدل بخش ساختاری، اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطهی بین سازه ها و در نتیجه تایید فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط صحت رابطه ها را نشان می دهند و شدت رابطهی بین سازه ها را نمی توان با آنها سنجید. برای این کار باید از معیار دیگری استفاده نمود. همان طور که در شکل ۶ مشخص است، ضرایب مربوط به مسیر بین متغیر از مقدار ۱/۹۶

بیشتر است که معنادار بودن این مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد.



شکل ۶- مدل معادلات ساختاری در حالت مقادیر معناداری t

### ب) معیارهای R<sup>2</sup>

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. R<sup>2</sup> معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. یکی از مزیت‌های اصلی روش اسمارت پی. ال. اس این است که این روش قابلیت کاهش خطاها در مدل‌های اندازه‌گیری و یا افزایش واریانس بین سازه‌ها و شاخص‌ها را دارد. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفت (چین، ۱۹۹۸). با توجه به جدول ۱۱ مقادیر R<sup>2</sup> نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۱۱- مقادیر R<sup>2</sup>

ردیف	متغیر	مقادیر R <sup>2</sup>
۱	فرهنگ سازمانی	۰/۵۷۷

### پ) معیار Q<sup>2</sup>

این معیار توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. به

اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. به دین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تاثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به‌درستی تایید شوند. هینسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند.

جدول ۱۲- نتیجه برازش

ردیف	متغیر	SSO	SSE	1-SSE/SSO	نتیجه برازش
۱	فرهنگ سازمانی	۱۱۷	۲۶/۶۳	۰/۶۲۳	تایید برازش

### ت) معیار افزونگی

این معیار از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی سازه‌ها در مقادیر  $R^2$  مربوط به آن‌ها بدست می‌آید و نشانگر مقدار تغییر پذیری شاخص‌های یک سازه‌ی درون‌زا است که از یک یا چند سازه‌ها برون‌زا تاثیر می‌پذیرد.

جدول ۱۳- مقادیر افزونگی

ردیف	متغیر	مقادیر $R^2$	مقادیر اشتراکی	نتیجه
۱	فرهنگ سازمانی	۰/۵۷۷	۰/۵۷۱	۰/۳۲۹

### معیارهای ارزیابی برازش بخش کلی (معیار GOF)

مقدار معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. به‌دین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار فوق توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\sqrt{AveR^2 \times (Ave \text{ of communalities})}$$

به‌طوری که میانگین نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و  $Ave R^2$  سازه‌های درون‌زای مدل است. نتیجه عملیات فرمول فوق نشان می‌دهد که مقدار فرمول فوق، ۰/۳۵۲ است. در نتیجه با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول ۰/۳۵۲ نشان از بزرگ‌تر از متوسط مدل کلی است.

## رتبه‌بندی فرهنگ سازمانی

میزان نرخ سازگاری برابر با  $0/069$  و کمتر از  $10\%$  می‌باشد. در تحلیل مقدار بدست آمده CR می‌توان گفت که مقایسات زوجی گروه در جدول 14 از سازگاری برخوردار است. جدول 14- وزن و مقادیر اولویت فرهنگ سازمانی

اولویت	وزن	ابعاد
۲	۰,۲۵۴	همکاری گروهی و مشارکت کارکنان در برنامه های مذهبی سازمان
۴	۰,۲۳۱	در این سازمان قوانین و مقررات بطور کامل اجرا می گردد
۳	۰,۲۴۱	داشتن مدارک عالی توسط کارکنان از اولویت های اولیه سازمان می باشد
۱	۰,۲۷۴	مشارکت و استقبال کارکنان از برنامه های عام المنفعه سازمان

با توجه به جدول ۱۴، شاخص « مشارکت و استقبال کارکنان از برنامه های عام المنفعه سازمان » حایز رتبه اول و شاخص « در این سازمان قوانین و مقررات بطور کامل اجرا می گردد» رتبه چهارم شدند.



نمودار ۱- وزن نهایی فرهنگ سازمانی

بررسی وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

جدول ۱۵، مقایسه میانگین نمره وضعیت موجود در بین فرهنگ سازمانی را بیان می‌نماید.



جدول ۱۵- مقایسه میانگین نمره وضعیت موجود در بین فرهنگ سازمانی

مؤلفه پژوهش	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	آماره تی
فرهنگ سازمانی	۲/۳۴	۰/۶۳۵	۰/۰۵۶	-۴/۵۲

بر اساس یافته های جدول ۱۵، مقدار اماره تی مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر است؛ بنابراین، میزان فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود از نظر کارکنان مورد مطالعه از سطح متوسط پایین تر است.

جدول ۱۶، مقایسه میانگین نمره وضعیت مطلوب در بین فرهنگ سازمانی را بیان می نماید.

جدول ۱۶- مقایسه میانگین نمره وضعیت مطلوب در فرهنگ سازمانی

مؤلفه پژوهش	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	آماره تی
فرهنگ سازمانی	۴/۰۲	۰/۴۲۷	۰/۰۳۶	۱۵/۲۲

بر اساس یافته های جدول ۱۶، مقدار اماره تی مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱ درصد بزرگتر است؛ بنابراین، نگرش کارکنان نسبت به فرهنگ سازمانی در وضعیت مطلوب مثبت است.

## ۵- بحث و نتیجه گیری

با توجه به نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی که یک موضوع مهم و الزامی در موفقیت مدیریت منابع انسانی است باعث پایداری و پیاده نمودن تفکرات و ارزش های اخلاقی و فرهنگی در سازمان می گردد، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی دارای پنج مضمون فراگیر شامل مشارکت فرهنگی (سه مضمون پایه)، قانون مداری (دو مضمون پایه)، رصد سازمانی (یک مضمون پایه)، شایستگی پروری (یک مضمون پایه)، توجه به مؤلفه های اولیه سازمان (یک مضمون پایه) است. در تفسیر و تشریح پنج مضمون فراگیر می توان به مطالب زیر اشاره کرد.

در تبیین این نتیجه می توان بیان داشت که فرهنگ سازمانی مفهومی است که به مدیران کمک می کند تا کارکنان خود را به سمت اهداف سازمان هدایت کند. در حقیقت، فرهنگ سازمانی به مأموریت، اهداف، انتظارات و ارزش های یک سازمان اشاره دارد که کارکنان را هدایت می کند. با اعمال فرهنگ سازمانی، می توان تفکرات، ارزش ها و روش هایی را پیاده نمود تا آنها را برای انجام دادن امور خود از آن پیروی و ثابت قدم نمایند. از آنجایی که فرهنگ سازمانی قانون نیست که پاداش و جریمه داشته باشد، ارزشی است که به مرور در ذهن افراد نهادینه شده است و زمینه بروز فضیلت های سازمانی را فراهم می نماید. ضمن

این که پیروی نکردن از آن باعث ایجاد احساس عدم رضایت در افراد می‌شود. در فرهنگ سازمانی می‌تواند موارد مختلفی چون وقت شناسی، حس تعلق سازمانی، انگیزه، مسئولیت پذیری، صداقت، مشارکت سازمانی و خلاقیت در کار می‌باشد. مدیران هوشمند فرهنگ سازمانی را متناسب با اهداف سازمان خود می‌سازند که هویت آن سازمان خواهد بود.

پژوهش حاضر مدل فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی را بررسی کرد و متأسفانه مدلی درباره فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی وجود نداشت و این مانع از مقایسه گسترده نتایج این پژوهش با پژوهش‌های قبلی شد. بنابراین، انجام پژوهش‌های بیشتر درباره فرهنگ سازمانی می‌تواند به متخصصان و برنامه‌ریزان جهت بهبود شرایط سازمان مرکزی کمک شایانی کند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و مدل فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، برنامه‌ریزی جهت ارتقای فرهنگ سازمانی از طریق مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه ضروری است. بنابراین، متخصصان و برنامه‌ریزان سازمان می‌توانند از طریق بهبود مضامین این پژوهش، گام موثری در جهت بهبود فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی و اثر بخشی کارکنان سازمان بردارند. علاوه بر آن، سازمان‌ها معمولاً اهداف خود را در افق‌های بلند مدتی می‌بینند که ایده آل و آرمانی است که این افق‌ها و چشم‌اندازها اغلب در حوزه سود سازمان خلاصه می‌شود. پس، می‌توان با تغییر چشم‌انداز سازمانی به سمت فرهنگ سازمانی ضمن جلب توجه کارکنان به این مهم در راستای تحقق اهداف سازمانی و سند تحول دانشگاه آزاد اسلامی گام برداشت.

## References

- Afjeh, Seyyed Ali Akbar (2011). Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior, Tehran: Organization for the study and compilation of humanities books, 287. [in Persian].
- Asadzadeh Heer, Najaf; Qalavandi, Seyyed Abbaszadeh (2017). Central Association of the Relationship between Organizational Virtue and Courage Components of Professional Ethics, Journal of Ethics in Science and Technology, No. 2, March, pp. 127-136. [in Persian].
- B. Lawson, Robert and Zang Shen (2002), Organizational Psychology, Organizational Behavior (Basics and Applications), translated by Ramzan Hassanzadeh, Tehran: Savalan. [in Persian].
- Behzadi, Fereydoun. Balkhdari, Mohammad; Mohammadpur, Mehsa (2021). Modern research management and accounting quarterly, number 83, winter, pp. 1848-1857. [in Persian].

- Gurbannejad, Parisa, Isa Khani, Ahmed (2016). Designing a competency model for university administrators of Islamic models: a comparative study. *Management in Islamic University*, fifth year, number 1. [in Persian].
- Kermanshahi, Amir (1992), *Culture and Organization*, Journal of Administrative Transformation, No. 5, Chapter 4. [in Persian].
- Martin, J. (2002); *Organizational Culture: Mapping the Terrain*; Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meshbaki, Asghar (2000), *Management of Organizational Behavior: Applied Analysis, Value of Human Behavior*, Tehran: Terme Publishing House, second edition. [in Persian].
- Robbins, Stephen (2002). *Organizational research behavior, concepts, theories and applications*, translated by Ali Parsian and Seyyed Mohammad Arabi, Tehran: Cultural Offices, 4th edition. [in Persian].
- Salimi, Qasim; Mohammadi, Mehdi; Salmanpour, Mohammad Javad; Turkzadeh, Jaafar and Mohammadi, Qadratullah (2016). Exploring the ethical competences of higher education administrators towards a conceptual case (case study of state universities in Fars province), *Culture in Islamic University*, year 6, number 4. [in Persian].
- Supreme Council of Cultural Revolution (2013). *Document of Islamic University*. Tehran: Supreme Council of Cultural Revolution. [in Persian].
- Urdu, Fatima (2022). *Organizational culture level metacomposition; A search for a merit-oriented university culture*. *Scientific Research Quarterly of Culture Strategy*, online publication, number 52, November 2022. [in Persian].
- Waewkanee Assoratgoon , Sooksan Kantabutra (2023). *Journal of Cleaner Production*, Volume 400 , Issue 1,10may2023 , pp. 1-18 .

## **Presenting the model of organizational culture in the central organization of Islamic Azad University**

**Mohsen Faraji , Sadigheh tootian Isfahani, Leila Saiedi**

### **Abstract**

The research method is mixed in this research, which used theme analysis in the qualitative part and descriptive-survey method in the quantitative part. The data collection method is library and field. The tools of data collection are questionnaires and interviews. The statistical population is the central organization of Islamic Azad University. The sample size in the qualitative section was 13 university experts and random sampling was selected in the quantitative section. Simple, which was selected as the sample size by using the coefficients of Morgan's table with the number of 310 people. The findings of the research using the Brown and Clark method indicated 8 basic themes, 5 organizing themes including cultural participation, rule of law, organizational monitoring, competence cultivation, attention to the basic organizational components. The designed model was analyzed using structural equation modeling method and Smart pls version 3 and SPSS version 23 software. From the results of the research, we can mention the fundamental role of organizational culture in the organization, which is one of the factors of guiding employees by managers, according to the goals, expectations and values of the organization, in order to grow and develop human resources.

**Keywords:** organizational culture; human resources ; Islamic Azad university ; central organization