

فرهنگ سازمانی در واحدهای آموزشی آموزش‌های علمی-کاربردی

Organizational Culture in TET Centers

ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در واحدهای آموزشی وجود دارند و الگوهای رفتاری و کنش‌هایی که براساس این ارزش‌های مشترک شکل گرفته و سبب تمایز دانشگاه‌ها از یکدیگر می‌شوند.

فرهنگ سازمانی، اصطلاحی است که برای نخستین بار با انتشار مقاله پتیگرو (۱۳۷۹)، با عنوان «مطالعه فرهنگ‌های سازمانی در ادبیات پژوهشی ظهور پیدا کرد. وی اعتقاد داشت که فرهنگ به عنوان مفاهیم گروهی مشترک شامل نمادها، زبان، ایدئولوژی، باورها، آئین‌ها و اسطوره‌ها است (Pettigrew, 1979). در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰م فرهنگ سازمانی به‌منزله مفهومی نظری توسعه یافت. شاین فرهنگ سازمانی را الگویی از پیش فرض‌های بنیادین می‌داند، که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، خلق، کشف و ایجاد کرده‌اند. این الگو می‌تواند، به‌مثابه مسیری درست معرفی و آموزش داده شود که موجب بروز اندیشه و تفکری همسان در افراد می‌شود (Schein, 1990). به‌طور کلی فرهنگ مجموعه‌ای از انگیزه‌ها، ارزش‌ها، اعتقادات، هویت‌ها و تفاسیر یا معانی مشترک از وقایع و اتفاقات مهمی است که برآمده از تجربیات مشترک اعضا است، ضمن اینکه دربرگیرنده مجموعه‌ای از اقدامات رسمی و غیررسمی، برای حمایت از آن ارزش‌ها و اعتقادات است (Joy & Kolb, 2009; Seleim & Bontis, 2009).

فرهنگ درون سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی هر سازمان است فرهنگ سازمانی، پدیده‌ای ملموس و به راحتی قابل شناسایی نیست. برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادین است. برای انجام دادن هرگونه اقدامی در سازمان توجه به فرهنگ ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان، تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (الوانی، ۱۳۸۳). فرهنگ

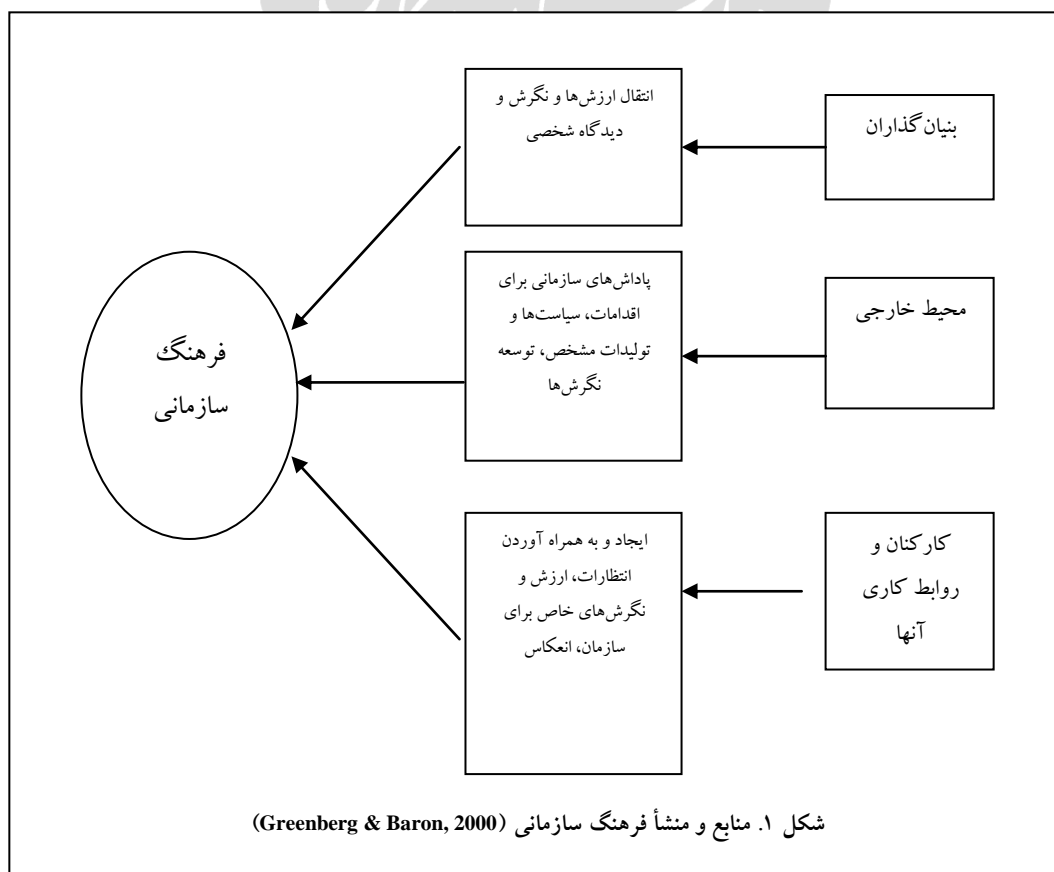
سازمانی به‌دلیل تأثیری که بر ادراک و رفتار کارکنان دارد، بر بهره‌وری و اثربخشی سازمانی مؤثر است؛ بنابراین توجه به فرهنگ سازمانی کلید موفقیت هر سازمان و مؤسسه‌ای است و سازمان می‌تواند، با ارائه فرهنگ سازمانی درست به سطح عالی پیشرفت دست یابد. از طرفی مؤسسات آموزش عالی از سازمان‌های مهم و مؤثر در جهان امروز هستند که الگوی همه نهادهای رسمی جامعه است و با رشد و توسعه هر جامعه از جنبه‌های اخلاقی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی پیوندی ناگسستنی دارد. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از جمله مهم‌ترین نهادهای علمی در راه تولید دانش، فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان هستند. این نهادها باید همواره در راه تعالی قدم گذاشته و در زمره سازمان‌های متعالی، در پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند. ارتقاء فرهنگ سازمانی در مراکز آموزش عالی تأثیری مستقیم بر ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی دارد. به همین دلیل ارتقاء فرهنگ سازمانی در مراکز آموزش عالی مقوله‌ای بسیار مهم و درعین حال دست‌یابی به آن مستلزم برنامه‌ریزی و مدیریت مناسب است. ارتقاء در خدمات آموزش عالی، موضوعی است که امروزه در میان این مؤسسات اهمیت یافته و دغدغه بسیاری از مسئولین این نهادها، پیاده‌سازی ابزار کیفیتی و بهبود نظام آموزشی است (حری و همکاران، ۱۳۸۸). دانشگاه علمی - کاربردی، از دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با شعار دانشگاه کارآفرین و معرفی نظام آموزش عالی علمی - کاربردی به‌عنوان شیوه جدیدی از آموزش عالی از سال ۱۳۷۳ ش در کشور آغاز به کار کرد. هدف اصلی نظام آموزش عالی علمی - کاربردی، ارتقاء سطح مهارت شاغلان بخش‌های مختلف اقتصادی، افزایش مهارت‌های حرفه‌ای فارغ‌التحصیلان مرکز آموزش (که تجربه اجرایی ندارند) و فراهم کردن شرایط مشارکت سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی برای تربیت نیروی انسانی متخصص در کلیه سطوح برای بخش‌های مختلف صنعت، کشاورزی و خدمات است؛ به طوری که دانش‌آموختگان بتوانند، دانش و مهارت لازم را هم‌زمان کسب کنند. کاربردی بودن، انعطاف‌پذیری از نظر تنوع آموزش، محل اجرا، نوع و شرایط پذیرش، طراحی دوره بر مبنای شغل، تأکید بر مهارت‌های عملی و دانش فنی، پذیرش فراگیران متناسب با

گیرد (عامری و جهانی، ۱۳۹۲).

منشأ و چگونگی شکل گیری فرهنگ سازمانی

اساساً فرهنگ سازمانی از سه منبع سرچشمه می گیرد: نخست باورها، ارزش ها و فرضیات بنیان گذاران؛ دوم تجارب آموخته شده اعضای گروه ها به مثابه اجزای سازمان در طول زمان؛ و سوم باورها، ارزش ها و فرضیات جدید که اعضا و رهبران جدید وارد سازمان می کنند. اگرچه هر یک از این راه کارها و ابزارها نقشی حیاتی در شکل گیری فرهنگ سازمانی دارند، اما بنیان گذاران سازمان مهم ترین تأثیر را دارند. آنها نه تنها تعیین کننده آرمان اصلی و زمینه محیطی برای فعالیت گروه جدید هستند، بلکه با انتخاب اعضای گروه، شیوه پاسخ گویی به محیط و انجام فعالیت ها را نیز تعیین می کنند (Kwantes & Boglarsky, 2007). در شکل (۱)، به منابع و منشأ فرهنگ سازمانی از دیدگاه گرینبرگ و بارون اشاره شده است.

نیازهای بخش کشاورزی و تأکید بر پویایی محتوایی از ویژگی های آموزش های علمی-کاربردی است. نظام های آموزشی و از جمله مراکز آموزش علمی - کاربردی برای حفظ بقاء و پیشرفت به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و منابع انسانی سرمایه های بنیادی این نهادهای آموزشی و منشأ هرگونه تحول و نوآوری در آنها به شمار می آیند (اصغرپور، ۱۳۸۵). با توجه به اینکه مراکز آموزش علمی - کاربردی از جمله سازمان های انسان محور هستند، فرهنگ سازمانی نقش چشمگیری در میزان موفقیت آنها خواهد داشت. برای تقویت و ارتقاء فرهنگ سازمانی موجود، شناخت ویژگی های فرهنگ حاکم اهمیت دارد. دانشگاه ها و مؤسسات آموزشی از مدیران، اساتید و کارکنان با ارزش ها، باورها و انگیزه های متفاوت تشکیل شده اند. بنابراین بررسی فرهنگ سازمانی و نقش آن در بهبود اثربخشی دانشگاه ها باید مورد توجه مدیران و اساتید قرار



(Kwantes & Boglarsky, 2007).

۳. فرهنگ سازمانی سبب ایجاد سازگاری در بیرون از سازمان می‌شود و ادغام در داخل سازمان را فراهم می‌کند (Schermerhorn et al., 2005).

۴. فرهنگ هویتی گروهی می‌سازد که این هویت به اعضای گروه در هماهنگ‌سازی و انطباق با سیاست‌ها، مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان کمک می‌کند (حاجی کریمی، ۱۳۸۲).

۵. فرهنگ سازمانی تعهدی گروهی را به وجود می‌آورد (Kreitner & Kinicki, 2007).

۶. فرهنگ به منزله عامل کنترل به‌شمار می‌آید، که سبب به وجود آمدن یا شکل‌دهی به نگرش‌ها در رفتار کارکنان می‌شود (Robbins & Coulter, 2005). فرهنگ سازمانی به منزله کنترل‌کننده‌ای اجتماعی برای تقویت رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب عمل می‌کند (Barbosa & Cardoso, 2007).

۷. فرهنگ سازمانی بر روی همه تعاملات سازمانی اثرگذار است و سبب اتحاد و یکپارچگی اعضا می‌شود (Henri, 2006).

۸. فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را تشویق می‌کند. فرهنگ از نظر اجتماعی همچون چسبی به‌شمار می‌آید که می‌تواند با عرضه استانداردهای مناسب در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند (محمودی، ۱۳۸۴).

۹. فرهنگ سازمان بر وظایف و شیوه عملکرد مدیریت سازمان تأثیر می‌گذارد و با ایجاد محدودیت‌هایی برای مدیریت، مشخص می‌کند که مدیر چه کاری را می‌تواند و چه کاری را نمی‌تواند، انجام دهد. عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار گیرد، در غیر این صورت مطابق با ارزش‌ها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان تأیید نمی‌شود (رابینز، ۱۳۸۱).

فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول سازمان است. با توجه به اینکه برنامه‌های جدید در راستای تحول بنیادی سازمانی است، از این رو هدف این برنامه‌ها

اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی و کارکردهای آن

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی بر همه جنبه‌های سازمان از جمله: تدوین اهداف، راهبرد، رفتار فردی، عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، میزان مشارکت کارکنان در امور و مانند آنها تأثیر می‌گذارد، به طوری که سازمان‌های موفق فرهنگ سازمانی قوی و مؤثری دارند (بحرالعلوم و امیرتاش، ۱۳۸۱). بنابراین فقط با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل میان افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به منزله مزیتی رقابتی بهره گرفت (Bhatt, 2000). عموماً عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم انداز سازمان نشود، دست‌کم اشکالات زیادی را در روند حرکت سازمان ایجاد می‌کند و انرژی زیادی را برای حل معضلات ناشی از رودرروی اهداف پیش‌بینی‌شده با فرهنگ رایج سازمان هدر می‌دهد. بنابراین زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸). اگر هدف مدیران افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی است، بنابراین شناخت فرهنگ سازمانی به منزله ضرورتی مهم به‌شمار می‌آید و برای ساماندهی برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت، باید این فعالیت‌ها در اولویت باشد؛ تا سازمان بتواند خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد (Greenberg & Baron, 2000). برخی از مهم‌ترین کارکردهای فرهنگ سازمانی عبارت‌اند از:

۱. فرهنگ، تعیین‌کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز کرده و به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌دهد (Robbins & Coulter, 2005).
۲. ارتباطی قوی میان فرهنگ سازمانی با اثربخشی شخصی، اثربخشی رهبری و رضایت شغلی مشاهده شده است

میزان آگاهی	سطوح مختلف فرهنگ
	ساخته‌ها و آفریده‌ها (مصنوعات)
قابل مشاهده اما اغلب ناشناخته	- فناوری - الگوهای رفتاری قابل دیدن و شنیدن ↓
	ارزش‌ها
سطوح بالاتری از آگاهی	- قابلیت آزمون در محیط‌های فیزیکی - قابلیت آزمون تنها با توافق اجتماعی ↓
	مفروضات اساسی
غیرقابل مشاهده، نیمه‌خودآگاه	- ارتباط با محیط - ماهیت واقعیت، زمان و مکان - ماهیت انسان - ماهیت فعالیت‌های انسانی - ماهیت روابط انسانی

شکل ۲. سطوح فرهنگ سازمانی از دیدگاه شاین (Schein, 1992).

نهان می‌گیرند: ارزش‌ها از مفروضات بنیادین و غیرقابل مشاهده افراد به دست می‌آید و رفتار کارکنان را شکل می‌دهد؛ ارزش‌ها حلقه رابطه میان مفروضات بنیادین و رفتار هستند (Schein, 1992).

شاین همچنین در رویکردی جدیدتر نشان داد که چگونه می‌توان، به شیوه‌ای نمادین با یک نوع‌شناسی کلی از خرده‌فرهنگ‌ها در سازمان روبه‌رو شد. وی بیان داشت که در هر سازمانی اساساً سه خرده‌فرهنگ متفاوت وجود دارد که عبارت‌اند از: اپراتورها، مهندسان و مدیران اجرایی؛ و این گروه اپراتورها هستند که آماج برنامه‌های تغییر و تلاش‌های یادگیری سازمانی قرار می‌گیرند (Schein, 1996).

از دیدگاه رابینز، موضوعات ده‌گانه‌ای همچون: نوآوری فردی، تحمل مخاطره، جهت دهی، یکپارچگی و وحدت، روابط مدیریت، کنترل، هویت، نظام پاداش، تحمل تعارض، و الگوهای ارتباطات ویژگی‌های کلیدی هستند که متمایز کننده فرهنگ‌ها از یکدیگر به‌شمار می‌روند (Robbins & Coulter, 2005).

تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌منزله زیربنا و بستر تحول است. با بررسی و توجه به فرهنگ سازمانی می‌توان، موفقیت‌های بسیاری به دست آورد و بسیاری از مشکلات سازمان‌ها و نظام‌های آموزشی را حل کرد. مقصود از فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از فهم‌های مشترک است که اعضای نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی سبب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (جاوید و همکاران، ۱۳۹۷).

انواع فرهنگ سازمانی

صاحب‌نظران مختلف برای طبقه‌بندی فرهنگ سازمان‌ها و تشخیص نوع فرهنگ سازمان، الگوها و شاخص‌های گوناگونی را ارائه کرده‌اند که در ادامه به مهم‌ترین طبقه‌بندی‌های فرهنگ سازمانی اشاره می‌شود.

ادگار شاین نظریه‌پرداز فرهنگ سازمانی، نظریه سطوح مختلف فرهنگ را ارائه کرده و فرهنگ را متشکل از سه سطح می‌داند که در شکل (۲) نشان داده شده است. این سه سطح با یکدیگر در تعامل هستند و به ترتیب از آشکار به

انعطاف‌پذیری

<p>بعد روابط انسانی نوع فرهنگ: گروهی</p> <p>- ویژگی‌های غالب: هم‌بستگی، مشارکت، کار گروهی، احساس از یک خانواده بودن؛ - عامل انسجام سازمانی: وفاداری، سنت، همبستگی بین فردی؛ - تأکیدهای راهبردی: حرکت به‌سوی توسعه منابع انسانی، تعهد، اخلاق.</p>	<p>بعد نظام‌های باز نوع فرهنگ: ادوکراسی (ویژه سالاری)</p> <p>- ویژگی‌های غالب: کارآفرینی، خلاقیت، سازگاری؛ - عامل انسجام سازمانی: کارآفرینی، انعطاف‌پذیری، خطرپذیری؛ - تأکیدهای راهبردی: حرکت به‌سوی نوآوری، رشد، منابع جدید.</p>
<p>بعد فرایند داخلی</p> <p>- نوع فرهنگ: سلسله‌مراتبی - ویژگی غالب: دستوری، روان‌سازی فعالیت‌ها براساس قوانین و مقررات، یکپارچگی و انسجام؛ - عامل انسجام سازمانی: قوانین، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها؛ - تأکیدهای راهبردی: حرکت به‌سوی ثبات، بل پیش‌بینی بودن، انجام روان امور.</p>	<p>بعد هدف منطقی</p> <p>- نوع فرهنگ: بازار - ویژگی غالب: رقابت، دستیابی به هدف، تمایز؛ - عامل انسجام سازمانی: هدف‌گرا، تولید، رقابت؛ - تأکیدهای راهبردی: حرکت به‌سوی مزیت رقابتی و برتری در بازار.</p>

کنترل

شکل ۳. انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه کمرون و کوین (Cameron & Quinn, 2011).

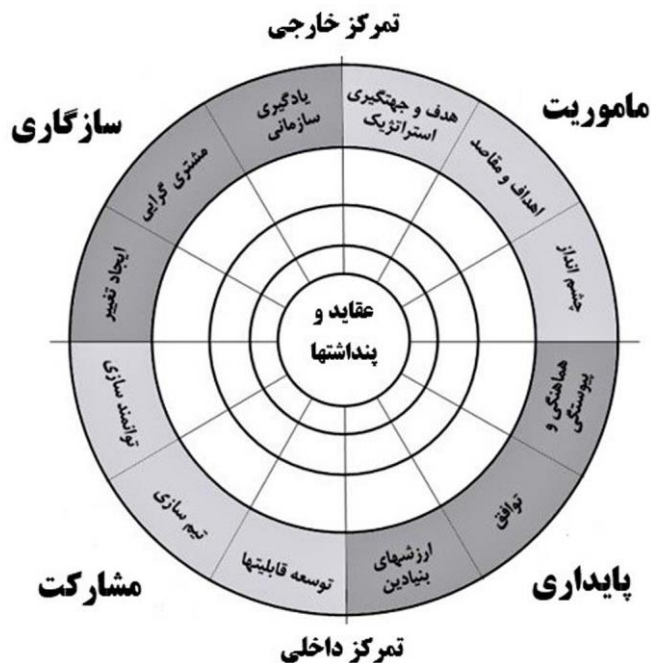
که آن را به چهار قسمت تقسیم کرده است: محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است و محور افقی به میزان انعطاف‌پذیری اشاره دارد که از یک‌سوی به فرهنگ ایستا و از سوی دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود.

الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون در مقایسه با سایر الگوهای فرهنگ سازمانی شامل ابعاد و شاخص‌های اندازه‌گیری کامل و عمیقی است، به‌جای ارزیابی شخصیت، رفتار گروهی را محک می‌زند؛ اندازه‌گیری را تا پایین‌ترین سطوح سازمان انجام می‌دهد؛ و در همه سطوح یک سازمان کاربرد دارد. با توجه به فلسفه وجودی مراکز آموزشی علمی-کاربردی (که بر مبنای توانمندسازی و ارتقاء بهره‌وری نیروی کار با افزایش انگیزه، مهارت و خلاقیت و ایجاد تناسب میان مراکز آموزشی و پژوهشی با نیازهای بازار

در شکل (۳) به یکی از معروف‌ترین طبقه‌بندی‌ها که از سوی کمرون و کوین، ارائه شده و چهار نوع فرهنگ را توصیف می‌کند، اشاره می‌شود (Cameron & Quinn, 2011).

الگوی فرهنگ سازمانی قابل توجه دیگر الگوی دنیسون و همکارانش است. دنیسون در الگوی خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل مشارکت، پایداری، سازگاری و مأموریت در نظر می‌گیرد، که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند. او با انجام دادن پژوهش‌هایی در زمینه فرهنگ سازمانی به این نتیجه رسید که می‌توان فرهنگ را در چهار گروه دسته‌بندی کرد: فرهنگ انعطاف‌پذیر، فرهنگ مأموریتی، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ بوروکراتیک (Denison et al., 2006).

همچنین الگوی دنیسون دو محور عمودی و افقی دارد



شکل ۴. الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون (Denison et al., 2006).

کاربردی می‌شود (حجازی و همکاران، ۱۳۹۵). مشارکت محوری، مهارت محوری، روش های آموزشی و عملکردگرایی، راهبردهای فرهنگ سازمانی یادگیرنده مشارکتی در یک نظام آموزشی است (جاوید و همکاران، ۱۳۹۷). دانشگاه جامع علمی- کاربردی تفاوت های زیادی با دانشگاه های نظری دارد که از مهم ترین آنها می توان به ماهیت آموزش، مدرسین، دانشجو، الگوی مهارت محور، ارزشیابی و شرایط اجرایی متفاوت اشاره کرد. مهم ترین رسالت دانشگاه جامع علمی- کاربردی تربیت و آموزش کارکنان و توانمند کردن آنها است. تقویت فرهنگ سازمانی، حمایت از ایده ها و فکرهای نوین و تبدیل آنها به اقدام های عملی از دیگر وظایف دانشگاه علمی - کاربردی است تا کارکنان با انگیزه لازم اهداف سازمانی را محقق کنند و از طرف دیگر دانشگاه نیز باید زمینه های ارتقاء شخصی کارکنان را فراهم کند. یک مدیر شایسته می تواند با تقویت فرهنگ سازمانی، نقش به سزایی در خلاقیت و نبوغ افراد

کار است)، فرهنگ مشارکتی متناسب با اهداف دانشگاه به نظر می رسد؛ که در آن مدیران اطلاعات سازمانی و اختیارات لازم را به منظور توانمندسازی و انجام دادن مسئولیت ها و برخی از تصمیم گیری ها در اختیار اعضاء هیئت علمی قرار می دهند. افزایش مشارکت در برنامه ریزی ها و واگذاری قدرت و اختیار سبب ایجاد انگیزه در میان در اعضاء هیئت علمی می شود؛ تعهد در میان افراد سازمان افزایش می یابد؛ افراد خود را به منزله پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند؛ افراد احساس می کنند که در تصمیم گیری ها نقش دارند و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد که در نهایت سبب رشد حرفه ای آنها می شود. به کارگیری دیدگاه ها و نظرات اعضاء هیئت علمی سبب ایجاد جو مشارکتی، خلاقیت و نوآوری در دانشگاه می شود. همچنین استفاده از گروه های کاری و برگزاری دوره های آموزشی سبب توانمندسازی و توسعه قابلیت های اعضاء هیئت علمی و کارکنان مراکز آموزشی علمی-

اعتقادات، انتظارات درباره زندگی سازمانی ارتباط پیدا می‌کند. درحالی‌که جوّ سازمانی مربوط به تعیین ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری محیط کار است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم از سوی کسانی که در این محیط کار می‌کنند، درک شده است و فرض می‌شود که روی انگیزش و رفتارشان تأثیر می‌گذارد؛ همچنین به‌منزله منبعی مؤثر و بانفوذ در شکل‌دهی رفتار عمل می‌کند (Grojean et al., 2004). جوّ سازمانی ناشی از روابط و کنش‌های متقابل در رهبری و تعامل میان کارکنان است و هشت متغیر را در برمی‌گیرد که چهار بخش آن جوانب مختلف رفتار کارمند از جمله: روحیه گروهی، مزاحمت، علاقه‌مندی و صمیمیت و چهار بخش دیگر آن ویژگی‌های مربوط به رفتار مدیر از جمله: ملاحظه‌گری، فاصله‌گیری، نفوذ و پویایی و تأکید بر تولید است (مقدم و عباس نژاد، ۱۳۹۳). چهار بخش نخست را می‌توان به فرهنگ افراد در سازمان ارتباط داد که به کارگیری فرهنگ سازمانی به‌منزله یک ابزار مدیریتی می‌تواند، جوّ سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. در واحدهای آموزشی باید به‌اعضای توجه ویژه‌ای شود، زیرا با قشر آینده‌ساز جامعه سروکار دارند. بنابراین توجه به استخدام افراد شایسته و به‌کارگیری بهینه و توجه به نیازهای آنها باید در رأس امور قرار گیرد. همچنین برای داشتن جوّی بهتر در سازمان می‌توان با ارائه پاداش و تشویق عملکرد آنها را بهبود بخشید (مهرآرا و همکاران، ۱۳۹۷).

فرهنگ سازمانی در واحدهای آموزشی

نظام‌های آموزشی در بستری فرهنگی قرار دارند که بر تفکرات و رفتارهای مدیران و دیگر دست‌اندرکاران نظام‌های آموزشی تأثیرگذار است (Hallinger & leithwood, 1996). در جامعه دانش‌محور امروز، دانشگاه مرجعیتی مرکزی و حیاتی در توسعه دانش، فرهنگ و اجتماع هر ملتی دارد. مهم‌ترین کارکرد دانشگاه به‌منزله نهادی کلیدی در تولید و انتقال دانش، توسعه فرهنگ و تمدن و حل مسائل جامعه کنونی دارد، تربیت انسانی با هویت دانشگاهی فرهیخته، مولد و توانمند است (بیرامی و

دانشگاه داشته و به افراد کمک کند تا روش‌های جدید برای بهره‌وری بیشتر در دانشگاه و توسعه منابع انسانی به‌کارگیرند. چنین فرهنگی سطح رضایت کارکنان در سازمان را افزایش می‌دهد و اعضای سازمان متعهدتر به ارزش‌ها بوده و رضایت در این سازمان‌ها بیشتر و ترک خدمت و نقل و انتقالات کمتر است؛ و درنهایت فرهنگ سازمان عاملی مثبت در راستای اثربخشی بیشتر سازمان خواهد بود (مشکی، ۱۳۷۷).

ارزش، فرهنگ و جوّ سازمانی

ارزش‌های سازمانی، مفروضات و باورهای ناخودآگاهانه‌ای هستند که در قلب فرهنگ سازمان قرار دارند و مجموعه آنها همراه با هنجارها، باورها و اهداف یک سازمان فرهنگ آن سازمان را شکل داده و به همه تصمیماتی که در تمام سطوح سازمان اتخاذ می‌شوند، جهت می‌دهند (Howell & Kirk, 2005). شنایدر، هنجارها و ارزش‌های سازمانی را به سه سطح طبقه‌بندی می‌کند: سطح نخست، شامل هنجارهایی است که اغلب قابل مشاهده بوده، ولی اندازه‌گیری آنها مشکل است، مانند انتظارات غیررسمی اعضای یک سازمان؛ سطح دوم شامل ارزش‌هاست، ارزش‌ها ادراکات مشترک امور به‌صورت مطلوب است و در ضمیر انسان قابل تشخیص است؛ سطح سوم شامل فرضیات اساسی فرهنگ است، در این سطح، دید مشترک اعضای سازمان نسبت به جهان پیرامون، ماهیت روابط انسان همراه با واقعیت و حقیقت مطرح می‌شود (Schneider & Reichers, 1983).

شاین و شنایدر معتقدند که می‌توان جوّ را به‌منزله تجلی بیرونی فرهنگ در نظر گرفت. جوّ و فرهنگ سازمانی هر دو مقولاتی هستند که برای توصیف ویژگی‌های سازمان و واحدهای مربوطه استفاده می‌شوند. شاین بیان می‌کند که اگرچه جوّ و فرهنگ مفاهیم مشابهی هستند، ولی فرهنگ سازمانی مربوط به مفروضات ناخودآگاه و عمیقی است که منجر به هدایت و راهنمایی اعضای سازمان می‌شود و یک فرهنگ مثبت با یک جوّ سازمانی مثبت می‌تواند، ارتقاء یابد و حفظ شود و برعکس. فرهنگ سازمانی با طبیعت،

همکاران، ۱۳۹۳). آغاز پژوهش های فرهنگ دانشگاهی را می توان در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی مشاهده کرد؛ به طوری که مقوله فرهنگ دانشگاهی، به عنصری حیاتی در مدیریت آموزش عالی تبدیل می شود. مقوله ای که بر ابعاد نمادین و غیرعقلایی سازمان دانشگاه تمرکز دارد (Ferreira, 2006؛ به نقل از ذوالفقارزاده و همکاران). خاستگاه اصلی افزایش بهره گیری از فرهنگ سازمانی در دانشگاه ها، کم و بیش ناشی از مسائلی مانند: رقابتی تر شدن محیط؛ کاهش منابع مالی عمومی؛ تغییرات به وجود آمده در نقش دانشگاه ها در جامعه؛ و احساس نیاز بیشتر به مدیریت دانشگاهی برای پاسخ به مسائلی چون انطباق با محیط، اثربخشی، ارزیابی، ارتباطات، پاسخ گویی و هماهنگی در دانشگاه ها بود که پژوهشگران مدیریت را به سوی حل این مسائل سوق داده است (Dill & Sporn, 1995؛ به نقل از ذوالفقارزاده و همکاران).

امروزه، مقوله فرهنگ به تدریج، جای خود را در مطالعات و پژوهش های آموزش عالی باز کرده است؛ هرچند با ابهامات و دشواری هایی همراه بوده است (Välilmaa, 2008). والیما سه دلیل را در این باره مطرح می کند: نخست، به دلیل آنکه اساساً دانشگاه، خود یک نهاد فرهنگی و فرهنگ ساز است. دوم، به دلیل تنوع بسیار بالای مقولات فرهنگی در دانشگاه، و سوم، به این دلیل که مطالعه این پدیده های فرهنگی، متضمن مباحث روش شناختی، معرفت شناختی و فلسفی است که ریشه در تلقی ما از ماهیت علم و دانش دارد. این موارد، حاکی از اهمیت مقوله فرهنگ در دانشگاه از یک سو و پیچیدگی دوچندان بررسی آن از سوی دیگر دارد (Ibid).

فرهنگ دانشگاهی بر کنش های دانشگاهی، کنترل و نظارت نامریی اعمال می کند و برای تثبیت وضعیت موجود، قابلیت های لازم را به نمایش می گذارد. بنابراین، فرهنگ دانشگاهی می تواند، زندگی دانشجو، مسائل سازمانی و برنامه درسی را تحت تأثیر قرار دهد. اهمیت فرهنگ سازمانی در مکان های آموزشی به حدی است که در سال های اخیر پژوهش گران مدیریت آموزشی را در این

صحنه به انجام پژوهش هایی سوق داده است. درون داد و برون داد واحدهای آموزشی انسان است. در واحدهای آموزشی که روابط انسانی اهمیت دارد، مفهوم فرهنگ سازمانی اهمیت بیشتری کسب می کند. رئیس دانشگاه می تواند با یک فرهنگ سازمانی مناسب، دانشگاه را از سایر دانشگاه ها متمایز کند. رسالت رؤسای دانشگاه ها بهره برداری از تجارب، استعدادها، توان فکری منابع انسانی به ویژه کارمندان و مدیران خود است و این امر مهم در قالب فرهنگ سازمانی غنی که خواسته ها، نیازها و انتظارات دانش، توانایی ها و مهارت ها در آن تناسب پیدا کرده یا به طور هماهنگ و هم سو شده باشد، به آسانی دست یافتنی است (Alwis & Hartman, 2008).

نویکوا سه الگوی فرهنگ سازمانی در دانشگاه های امروزی را به شرح ذیل توصیف می کند:

۱. الگوی بوروکراتیک در مؤسسه آموزش عالی: این الگو

فرض می کند که بیشتر دانشگاه ها، ویژگی های ذاتی سازمانی بوروکراتیک را دارند. نیاز به داشتن مجموعه مشخصی از مهارت ها و تخصص برای کسب موفقیت، حقوق ثابت و به رسمیت شناختن وضعیت شغلی شخص وجود دارد. همچنین ماهیت ویژه کارفرمای مناسب برای یک متقاضی کار (فقط در دانشگاه و نه هیچ سازمان دیگری) که قادر باشد سازمان را در محور سبک زندگی یک فرد تعریف کند و مرزی مشخص میان ویژگی های شخصی و سازمانی ایجاد کند. افزون بر این سیاست ها و قوانین رسمی وجود دارد که بخشی از نظام مقررات و رویه ها را شکل می دهند، که تمامیت دانشگاه را حفظ کرده و عملکرد آن را کنترل می کنند. عناصر بوروکراتیک برای دانشجویان کاملاً مشهود است، مانند: انواع سوابق، ثبت نام ها و شرایط مورد نیاز. این ویژگی ها فرهنگ سازمانی مربوطه را شکل می دهند.

۲. الگوی جامعه دانشگاهی: اصل کلیدی این الگو بر این

مبناست که دانشگاه نباید با الهام از سازمان های بوروکراتیک تأسیس شود. این الگو همه اعضای جامعه دانشگاهی به ویژه کادر تدریس را به مشارکت همه جانبه

فرهنگ سازمانی در واحدهای آموزشی علمی - کاربردی

فرهنگ سازمانی در مؤسسات آموزش عالی نوین متکی به مشارکت مداوم معلمان و دانشجویانی است که نه تنها قصد دارند مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای خود را در کنار پیشرفت شغلی تحقق بخشند، بلکه هماهنگی مناسبات درون سازمانی و درون گروهی برای بهبود وضعیت روانی را نیز مدنظر دارند. چنین محیطی مناسب پرورش توانایی‌های افراد، سرمایه انسانی و دارایی‌های نامشهود نهادهای آموزشی است. بنابراین با تسهیل چنین روندی می‌توان احساس فعالیت برای دستیابی به یک هدف مشترک را در همه

در مدیریت ترغیب می‌کند.

۳. الگوی سیاسی در یک دانشگاه: در بستر این الگو، یک مؤسسه آموزش عالی نه تنها به منزله نهادی واحد، بلکه به منزله اجتماعی از گروه‌های مختلف که اهداف و علایق گوناگونی را دنبال می‌کنند، مورد توجه قرار می‌گیرد؛ تأکید بر تنظیم سیاست‌ها و اهداف قرار دارد؛ مشکل تضادها به عنوان لازمه زندگی دانشگاهی دیده می‌شود و توجه زیادی به پویایی فرایندها در دانشگاه می‌شود. این سه الگو در جدول (۱) مقایسه شده‌اند (Novikova, 2012).

جدول ۱. مقایسه الگوهای فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های نوین (Novikova, 2012)

ویژگی‌ها	دانشگاهی	بوروکراتیک	سیاسی
تصویر کلی	اجتماع حرفه‌ای	بوروکراسی سلسله‌مراتبی	نظام سیاسی
تعارض	یک ناهنجاری در نظر گرفته شده و از «اجتماع واقعی دانشمندان» حذف می‌شود.	یک ناهنجاری در نظر گرفته شده و باید توسط جریمه‌های بوروکراتیک کنترل شود.	یک هنجار به عنوان کلیدی برای ارزیابی اثرات سیاست در نظر گرفته می‌شود.
مفهوم ساختار اجتماعی	واحد، جامعه متحد دانشمندان	واحد، با بوروکراسی رسمی یکی شده است.	کثرت‌گرایی؛ به خرده‌فرهنگ‌ها و گروه‌های مختلف علاقه‌مندی تقسیم می‌شود.
مبانی نظری	توجه به سازمان از جنبه روابط انسانی، ادبیات حرفه‌ای بودن	الگوی بوروکراسی و بر، الگویی برای یک نظام رسمی کلاسیک	نظریه تضاد، نظریه علایق و منافع گروهی، نظریه نظام‌های باز، نظریه قدرت جامعه
مفهوم تصمیم‌گیری	تصمیم‌های مشترک دانشگاهی	خردگرایی، رویه‌های رسمی بوروکراتیک. تمرکز روی اجرا	مذاکرات و فرایند تأثیرگذاری سیاسی
تنظیم اهداف و سیاست‌ها: فرمول‌سازی یا اجرا؟	کاملاً روشن نیست، احتمالاً تمرکز بیشتر روی فرمول‌سازی	تمرکز بر اجرا	تمرکز بر فرمول‌سازی

اعضای دانشگاه القاء کرد، که به نوبه خود سبب افزایش قدرت، پایایی و کیفیت ساختار سازمانی و درنهایت بهبود عملکرد می شود. نقشی که فرهنگ سازمانی در تحقق راهبرد دانشگاه ایفا می کند، قابل انکار نیست، زیرا آینه ای است که منعکس کننده ویژگی های خاص و منحصر به فرد دانشگاه است (Vasyakin et al., 2016). مهم ترین پیش نیاز برای شکل دادن به فرهنگ سازمانی دانشگاه جامع علمی - کاربردی، درک جامعیت این نهاد است که تنها به رویکردی جامع برای فرایند شکل گیری یا تغییر و همچنین طیف گسترده ای از اقدامات برنامه ریزان نیاز دارد.

ضعیف بودن فرهنگ سازمانی نیروی انسانی شاغل در دانشگاه، در عملکرد آنها تأثیر می گذارد و امکان فعالیت های پویا و مستمر را از آنها می گیرد. وجود فرهنگ سازمانی ضعیف، تصویری نامطلوب در خارج از دانشگاه ایجاد می کند و کم کم اعتبار و پویایی علمی آن را پایین می آورد (یمینی دوزی، ۱۳۸۸). به بیان دیگر هر چه فرهنگ سازمانی دانشگاه جامع علمی - کاربردی مستحکم تر و قوی تر شود، بهره وری و عملکرد اعضا نیز هم سو با آن رشد می کند و موفقیت مدیر و سازمان در تحقق اهداف واحدهای آموزشی تضمین خواهد شد. در مقابل فرهنگ سازمانی نامناسب یا ضعیف در بیشتر سازمان های پژوهشی، آموزشی و دانشگاهی سبب عدم خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی می شود. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به منزله یک پدیده درست و ارزشمند به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و بیانگر بخش نانوشته و محسوس نهاد های آموزشی از جمله مراکز آموزش علمی - کاربردی است (همان).

این نهادها بدون وجود منابع انسانی نمی توانند به حیات خود ادامه دهند. با این وصف که منابع انسانی این سازمان ها بخش عمده ای از زندگی خود را به عنوان آموزش گر و فراگیر در محیط سازمانی می گذرانند، طبیعی است که توجه به آن، سازمان را در دست یابی به اهداف یاری می کند (صدیق و نیک نامی، ۱۳۹۵).

شناسایی و مدیریت فرهنگ سازمانی به مدیران کمک

می کند، تا با آگاهی و دیدی کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده کرده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینی کنند (Glisson et al., 2008). نبود فرهنگ سازمانی مناسب (که به وجود آورنده خلاقیت و نوآوری در نهاد های آموزشی همچون مراکز آموزش علمی - کاربردی است)، از چالش های اساسی پژوهش ها در کشور به شمار می رود. تحقیقات روی این نهادها در کشور بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی مناسب آموزش و پژوهش در این نهادها و مراکز کمتر حاکم است و فرهنگ های موجود در این محیط های پژوهشی، آموزشی و دانشگاهی بدون خلاقیت، نوآوری و به طور کلی کارآفرینی است (میرزایی، ۱۳۸۲؛ به نقل از نصیری و لبادی، ۱۳۹۷). وجود فرهنگی ضعیف و فاقد انعطاف در دانشگاه سبب می شود، کارکنان به رویه های موجود سازمانی عادت کنند و هیچ تمایلی به نوآوری و خلق ایده های جدید نداشته باشند و از طرف دیگر، از تسهیم دانسته های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته ها به مهارت هایی که بتواند در حل مشکلات دانشگاه مؤثر باشد، هراس داشته باشند، در حالی که با فرهنگی پویا و منعطف که اعضای دانشگاه نسبت به آن شناخت و اعتقاد داشته باشند، افراد در برابر تغییرات به خوبی از خود واکنش نشان می دهند و دانشگاه را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می دهند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹).

نتایج پژوهشی در سال ۲۰۱۴ م نشان می دهد که در بیشتر واحدهای آموزشی مورد بررسی، موفقیت سیاست های دانشگاه در نتیجه همکاری و مشارکت میان مدیریت و اعضا است و فرهنگ سازمانی دانشگاه باید دارای مؤلفه هایی باشد که سبب افزایش آگاهی افراد از ارزش ها و پذیرش آنها شود و مشارکت را در سطوح مختلف ساختار سازمانی در مؤسسه آموزشی ایجاد کند (Gnyezdilova, 2014).

همچنین براساس نتایج پژوهش های تای و همکاران (۲۰۱۹)، فرهنگ سازمانی مشارکتی هم از نظر مدیران و اساتید و هم دانشجویان ارزش زیادی دارد و همه عناصر

فرهنگ سازمانی در واحدهای آموزشی آموزش‌های علمی-کاربردی

سازمان دانسته و برای خود یا سازمان هویت سازی کنند، اثربخشی آنها افزایش می‌یابد. بنابراین لازم است اقداماتی صورت گیرد تا اعضاء هیئت علمی و کارکنان ستادی از عضویت در دانشگاه علمی-کاربردی حس خوبی داشته و برای این هویت ارزش بیشتری قائل شوند. ترویج فرهنگ تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان نقش چشمگیری در تسهیل، خلق و انتقال دانش در سازمان دارد. اگر در سازمان فرهنگ تسهیم دانش موجود حاکم باشد، افراد به طور طبیعی و داوطلبانه ایده‌ها و نظرات خود را در اختیار دیگران می‌گذارند، بدون اینکه آنها را مجبور به این کار کرده باشند. همچنین با تشکیل گروهی از افراد خبره و متخصص برای شناسایی زوایای گوناگون فرهنگ مراکز آموزش علمی-کاربردی، تعیین نقاط قوت و ضعف موجود، تقویت و تشویق جنبه‌های مثبت و اصلاح و تعدیل موارد ضعف، فرهنگ سازمانی عاملی مهم در راستای رشد عملکرد کارکنان سازمان به شمار می‌آید. رویکرد نوین تعالی فرهنگ سازمانی، معتقد است که موفقیت سازمان به دارا بودن فرهنگ قوی و شایسته سازمانی بستگی دارد و سازمان‌ها برای بقاء باید در خود قابلیت هم‌افزایی درونی و بیرونی را ایجاد کنند (Naranjo-Valencia et al., 2011). مدیران مراکز آموزش علمی-کاربردی با اختصاص ضریب بالایی به فرهنگ سازمانی در برنامه ریزی کلان و تدوین راهبردهای اثربخش فرهنگی، می‌توانند از حالت هم‌افزایی آن به‌نحو بهینه در جهت تحول و بالندگی دانشگاه استفاده کنند تا یاری‌گر آنها در تحقق اهداف متعالی سند چشم‌انداز دانشگاه باشد.

کتاب‌شناسی

- اصغر پور، س. (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد با تأکید بر ارزیابی منابع انسانی. ماهنامه صنعت خودرور، ۱۰۴.
- الوانی، م. (۱۳۸۳). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- بحرالعلوم، ح.، امیرتاش، ع. (۱۳۸۱). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران. المپیک نوین، ۱۰(۲۱)، ۸۳-۹۴.
- بیرامی، م.، امانی ساری بیگلو، ج.، میرنسب، م.م.، و صالح نجفی، م. (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی دانشگاه و ازخود بیگانگی تحصیلی

فرهنگ سازمانی شش گانه مورد بررسی (محیط، رسالت، رهبری، اطلاعات، راهبرد و اجتماعی‌سازی)، درجات مختلفی از اثرگذاری بر عملکرد افراد دارند، که می‌تواند به عملکرد کلی دانشگاه کمک کند (Taye et al., 2019). در پژوهشی دیگر فرهنگ سازمانی در واحدهای آموزشی به عنوان میل به کسب موفقیت علمی، نظم و انضباط و قوانین، احترام، عشق و تحمل نیز توصیف شده است (Efeoğlu & Ulum, 2017).

به‌طورکلی می‌توان، الگوی حاکم بر فرهنگ سازمانی واحدهای آموزشی را الگوی تعاملی و مشارکتی در نظر گرفت، که از یک سو مدیران آموزشی با عقاید و تجارب خود بر فرهنگ سازمانی تأثیر گذارند، و از سوی دیگر نیز مدیران خود تحت تأثیر ذی‌نفعان نظام‌های آموزشی از جمله: کارکنان، والدین، دانش‌آموزان و مدیران مافوق هستند (نصیری و همکاران، ۱۳۹۳). در فرهنگ مشارکتی به مسئله مشارکت و درگیری اعضاء سازمان در امور و توجه کردن به تغییراتی که به سرعت در محیط خارجی رخ می‌دهد، توجه می‌شود. اگر فرهنگ به شدت مشارکتی شود، بر سازمان خودکنترلی اعمال می‌شود. در این فرهنگ بیش از هر چیز به نیازهای کارکنان توجه شده و همین امر سبب عملکرد عالی سازمان خواهد شد. همچنین مشارکت سبب می‌شود، نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در افراد به‌وجود آید و در نتیجه آنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند (Denison, 2000). بنابراین با استقرار فرهنگ سازمانی مشارکتی که به اساتید مراکز علمی-کاربردی تفویض اختیار کرده و از آنان حمایت می‌کند؛ تشکیل گروه‌های کاری، آموزش مستمر، تشویق به کار گروهی؛ افراد به کسب و خلق دانش در ارتباط با کار خود و تسهیم و کاربرد دانسته‌های خود در کل سازمان میل و رغبت بیشتری پیدا می‌کنند خلاقیت فردی نقش مهمی در کسب و توسعه دانش دارد و دانشگاه علمی-کاربردی باید با اعطای استقلال عمل، به افراد و تشویق به نوآوری، آنان را به کسب دانایی جدید و توسعه و اشاعه آن در سازمان ترغیب کند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اگر افراد خود را متعلق به

- دانشجویان. فصلنامه راهبرد فرهنگ، ۷(۲۸)، ۱۹۴-۱۷۷.
- جوادید، م. معقول، ع. نودهی، ح.، و بینش، م. (۱۳۹۷). ارائه مدل آموزش فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش خراسان رضوی با استفاده از مدل نظریه‌ای داده بنیاد، فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۲(۱)، ۶۹۰-۶۷۱.
- حاجی کریمی، ع. (۱۳۸۲). توسعه منابع انسانی و نقش آن در ارتقاء مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان ها، فرهنگ، ارزش ها و اخلاقیات، پیام مدیریت، ۹ و ۱۰، ۹۷-۱۱۵.
- حجازی، ی.، کرمی، ر.، رضوانفر، ا. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرایند مدیریت دانش در دانشکده های کشاورزی غرب کشور. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۴۷(۴)، ۸۲۵-۸۳۸.
- حجری، ص.، اکبری، ح.، قرقره چلی، م.، و نوری، ص. (۱۳۸۸). بررسی مزایا و دستاوردهای به کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی، فصلنامه علمی پژوهشی بصیرت، ۱۶(۴۴)، ۹۷-۱۲۵.
- حسینی، ا.، جاهد، ح.، مختاریان، ف. (۱۳۹۲). رابطه میان فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس، پژوهش در نظام های آموزشی، ۷(۲۱)، ۱۰۱-۱۳۱.
- داونپورت، ت.، پروساک، ل. (۱۳۷۹). مدیریت دانش. (ترجمه حسین رحمان سرشت). تهران: ساپکو.
- ذوالفقارزاده، م.، امیری، ع.، و زارعی متین، ح. (۱۳۹۰). کشف فرهنگ دانشگاه: واکاوی نظری و گونه شناسختی مطالعات فرهنگ دانشگاهی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۵(۹)، ۴۵-۹۷.
- رایبیز، ا. (۱۳۸۱). مبانی رفتار سازمانی. (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رحیم نیا، ف.، علیزاده، م. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روانشناسی، ۳۵(۱)، ۱۷۰-۱۴۷.
- صدیق، ا.، نیک نامی، م. (۱۳۹۵). تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار حرفه ای مدرسان مراکزهای آموزش علمی کاربردی جهاد کشاورزی منطقه چهار کشور، پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۸(۳۹)، ۶۷-۷۹.
- عامری فر، ف.، جهانی، ج. (۱۳۹۲). رابطه بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر شیراز. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۵(۴)، ۱۵۵-۱۷۰.
- محمودی، م. (۱۳۸۴). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. تدبیر، ۱۶۰، ۳۸-۴۴.
- مشبکی، ا. (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- مقدم، ع.، عباس نژاد، م. (۱۳۹۳). بررسی و تعیین رابطه بین سبک رهبری، جو سازمانی و نوآوری از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین، فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی
- انتظامی، ۲(۳)، ۲۴-۱.
- مهرآرا، ا.، اصفهانی، ص.، شهریان، م. (۱۳۹۷). تأثیر فرهنگ سازمانی بر جو سازمانی با توجه به تحول سازمانی در نظام آموزش و پرورش تهران، فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۲ (ویژه نامه)، ۹۲۷-۹۴۹.
- نصیری گله، ی.، مرادی پردنجانی، ح.، شکرالهی پور، م.، و طاهری سودجانی، ا. (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی در نظام آموزش و پرورش، ارائه در نخستین همایش ملی الکترونیکی رویکردهای کاربردی و پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت، قم.
- نصیری، م.، لبادی، ز. (۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی در سازمان های آموزشی و فرهنگ علمی پژوهشی در آموزش عالی. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۳(۳)، ۱-۸.
- یمنی دوزی، م. (۱۳۸۸). رویکردها و چشم اندازهای نو در آموزش عالی، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- Alwis, R. S., & Hartman. E. (2008). The use Of Tacit Knowledge Within Innovative Companies; Knowledge management In Innovative Enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 133-147.
- Barbosa, I., & Cardoso, C. C. (2007). Managing diversity in academic organization: a challenge to organizational culture. *Journal of Woman in management Review*, 22 (4), 274-288.
- Bhatt, G. D. (2000). Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations. *The Learning Organization*, 7(2), 89-98.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 18(4), 347-72.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*.
- Efeoglu, I. E., & Ulum, Ö. G. (2017). Organizational Culture in Educational Institutions. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 54 (1), 39-56.
- Glisson, C., Schoenwald, S.K., Kelleher, K., Landsverk, J., Hoagwood, K.E., Mayberg, S., & Green, P. (2008). Therapist Turnover and New Program Sustainability in Mental Health Clinics as a Function of Organizational Culture, Climate, and Service Structure. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 35(1), 124-133.
- Gnyezdilova, K. (2014). Corporate Relationship in the Structure of University Faculty Corporate Culture, *American Journal of Educational Research*, 2(12), 16-21.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*. (7th Edition). Newjersey: Prentice-Hall.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate:

Vasyakin, B. S., Ivleva, M. I., Pozharskaya, Y. L., & Shcherbakova, O. I. (2016). A Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution [Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE)]. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(10), 11515-11528.

سید یوسف حجازی (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

رویای کریمی دارابخانی (دانشگاه تهران)

معادل‌ها

Edgar Schein	ادگار شاین
Schneider	اشنایدر
Pettigrew	پتیگرو
Taye	تای
Cameron	کامرون
Quinn	کوئین
On Studying Organizational Cultures	مطالعه فرهنگ‌های سازمانی
Novikova	نویکوا

Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics, *Journal of business ethics*, 55(3), 223-241.

Hallinger, P., and Leithwood, K. (1996). Culture and educational administration: A case of finding out what you don't know you don't know., *Journal of Educational Administration*, 34(5), 98-116.

Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, 31(1), 77-103.

Howell, A., & Kirk-Brown, A. (2005). This goes with that which value sets maximize organizational commitment, In: Proceedings of the 5th Annual Hawaii International Conference on Business. Honolulu, HI, USA.

Joy, S., & Kolb, D. A. (2009). Are there cultural differences in learning style?. *International Journal of intercultural relations*, 33(1), 69-85.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill .

Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International management*, 13(2), 204-230.

Naranjo - Valencia, J. C., Jiménez - Jiménez, D., & Sanz - Valle, R (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55 - 72.

Novikova, Ye.Yu. (2012). The organizational culture of a higher education institution as rated by its students. *Alma Mater*, 12, 29 - 33.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, *Journal of American Psychologist*, 45(2), 109-119.

Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38 (1) , 9-20.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*. (Ninth Edition). New York: John Wiley & Sons.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39.

Seleim, A., & Bontis, N. (2009) The relationship between culture & corruption: a cross-national study. *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1), 165-184.

Taye, M., Sang, G., and Muthanna, A. (2019). Organizational culture and its influence on the performance of higher education institutions: The case of a state university in Beijing. *International Journal of Research Studies in Education*, 8(2), 77-90.

Välilmaa, J. (2008), Cultural Studies in Higher Education Research, In J. Välilmaa & O.-H. Ylijoki (Eds.), *Cultural Perspectives on Higher Education*, 9-25, Netherlands: Springer.