

# نقش فرهنگ سازمانی در بهسازی اعضای هیأت علمی

حمیدرضا محمدی<sup>۱</sup>، محمد صالحی<sup>۲\*</sup>، نگین جباری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۱۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۲/۰۲

**مقدمه:** صاحب‌نظران اهمیت فرهنگ سازمانی را در ارتباط با توسعه مورد تأکید قرار می‌دهند و نیروی انسانی متخصص و مورد نیاز بخش‌های مختلف توسط بخش آموزش عالی تربیت می‌شود. تقویت و توسعه دانشگاه‌ها، به‌ویژه اعضای هیأت علمی آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. مطالعه حاضر با هدف بررسی نقش فرهنگ سازمانی در بهسازی اعضای هیأت علمی طراحی شده است.

**روش‌ها:** در تحقیق حاضر از تکنیک دلفی به‌عنوان یک روش مجزا در بخش کیفی جهت دستیابی به اهداف اصلی و توسعه مولفه‌های متغیرها استفاده کرد؛ و از روش پیمایشی جهت دستیابی به اهداف فرعی و اعتبارسنجی مدل فرهنگ سازمانی/ بهسازی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در استان خراسان رضوی بهره‌گیری شده است. تعداد اعضای جامعه آماری ۱۲۰۰ نفر و حجم نمونه نهایی ۲۹۱ نفر بود که به روش تصادفی طبقه‌ای نمونه‌گیری شدند. گردآوری داده‌ها از طریق دو پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی و بهسازی براساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت انجام گرفت. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار AMOS استفاده گردید.

**یافته‌ها** تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ضریب اثر متغیر فرهنگ سازمانی بر بهسازی اعضای هیأت علمی ۵۷ درصد است و همچنین نتایج حاکی از آن بود که مؤلفه‌های تأثیرگذار فرهنگ سازمانی شامل رسالت (۲/۳۵ درصد)، درگیر شدن در کار (۵۵/۲ درصد) و سازگاری (۲۰/۱ درصد) است، و مهم‌ترین آن‌ها مؤلفه درگیر شدن در کار بود.

**نتیجه‌گیری:** با توجه نتایج مطالعه، فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر گذاشته و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد. بنابراین در برنامه‌ریزی کلان و تحول‌آفرین سازمانی بایستی وزن بالایی برای مؤلفه‌های فرهنگی رسالت، درگیر شدن در کار و سازگاری قائل شد. پیشنهاد می‌گردد در تدوین استراتژی اثربخشی فرهنگی از حالت هم‌افزایی آن به نحو بهینه در امر تحول و تعالی بهسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها استفاده نمود.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، بهسازی، اعضای هیأت علمی

## مقدمه

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به‌شمار آید (۱). تا قبل از دهه ۱۹۶۰، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی تعریف درست و جامع‌ای از برنامه‌های توسعه هیأت علمی نداشتند و تعداد محدودی از موسسات آموزش عالی هم‌چون میشیگان، مک‌گیه و مینسوتا دارای برنامه‌های بهسازی آموزشی برای اعضای هیأت علمی خود بودند (۲). در سال ۱۹۶۲، اولین مرکز توسعه هیأت علمی با عنوان "مرکز پژوهشی تدریس و یادگیری" در دانشگاه میشیگان افتتاح شد و سایر مراکز نیز بعد از مدت کوتاهی شروع به فعالیت کردند (۳). مطالعه سایر متون نشان می‌دهد که تا قبل از دهه ۱۹۷۰، اغلب برنامه‌های توسعه هیأت علمی حتی در کشورهای توسعه یافته نهادینه شده نبود و اجرای آن به صورت پراکنده و موردی صورت می‌گرفت و تأکید اصلی آموزش عالی بر توسعه دانشجویان بود، اما در دهه ۱۹۷۰، مباحث توسعه در حوزه آموزش عالی بر بهسازی اعضای هیأت

علمی تمرکز پیدا کرده و توجه به برنامه‌های بهسازی آن‌ها مضاعف شد، بهسازی اعضای هیأت علمی به کلیه فعالیت‌ها و برنامه‌هایی که برای ارتقای حرفه‌ای اعضای هیأت علمی طراحی و اجرا می‌شود اطلاق می‌گردد (۴). اما در سال‌های دهه ۸۰، کوشش‌های وسیعی از نظر تئوری و عملی در رابطه با تدوین ابعاد و مولفه‌های توسعه هیأت علمی و ارزیابی وضعیت موجود در کشورهای مختلف و به خصوص آمریکا صورت گرفت که از جمله Scott در پژوهشی برنامه‌های توسعه هیأت علمی را در ۱۲ دانشکده علوم اجتماعی کالیفرنیا مورد مطالعه قرار داد. یافته وی نشان داد که دانشگاه باید به دنبال طراحی سیستم مناسب مشارکت در توسعه هیأت علمی و برنامه‌های آن باشد (۵).

بررسی وضعیت بهسازی هیأت علمی در کالج‌های دو ساله نگزاس توسط مورای نشان داد که ارتباط مستقیمی بین برنامه‌های موفق توسعه و سیستم پاداش وجود دارد که سیستم پاداش از طرف سازمان می‌تواند نقش مهمی در توسعه و مشارکت اعضای هیأت علمی داشته باشد (۶). در بررسی عوامل موثر بر برنامه‌های توسعه هیأت علمی در تایلند به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمانی، رهبری مناسب و نیازسنجی صحیح در موفقیت برنامه‌های بهسازی کاملاً تعیین

نویسنده مسئول: محمد صالحی، دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران  
drsalehi@iausari.ac.ir  
حمیدرضا محمدی، دانشجوی مدیریت آموزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران  
نگین جباری، استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

کننده است (۷) و وضعیت موجود توسعه اعضای هیات علمی در آموزش عالی پاکستان نشان داد که برخلاف فرضیه محقق، بیشتر موانع توسعه هیات علمی به سوء مدیریت بر می‌گردد و نه کمبود منابع (۸). در کشور ایران نیز علاقه مندی به موضوع توسعه هیات علمی به خصوص در موسسات دانش بینان در حال افزایش است. در پژوهشی با عنوان راهبردها و روش‌های ارتقاء و توسعه قابلیت‌های اعضای هیات علمی در دانشگاه‌های ایران به این نتیجه رسید که برنامه‌های بهسازی هیات علمی در ایران عمدتاً انفرادی، پراکنده و غیرمنسجم و پر هزینه هستند (۹). در این راستا بیان شده است که بیشتر آموزش‌ها در محیط‌های آموزشی سطح بالا بر بهسازی آموزشی دانشگاهی تاکید دارند (۱۰) و آشنایی به روش‌های تدریس و فنون پیشرفته پژوهش علمی مورد توجه قرار گرفته است (۱۱).

در خصوص فرهنگ سازمانی، مدل‌ها و نظریه‌های بسیاری ارائه شده یکی از اولین و انتزاعی‌ترین مدل‌ها متعلق به پاسونز است این مدل روش ساده‌ای برای تشریح تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌ها است طبق این الگو هر سیستم اجتماعی باید چهار وظیفه، انطباق، دستیابی به هدف، انسجام، یک‌پارچگی و مشروعیت را در جهت بقاء و موفقیت انجام دهد، همچنین طی بررسی‌هایی که توسط کرت لوین انجام شده وی با تمرکز بر شیوه یا سبک مدیریت نتیجه گرفته که یک فضای انسان مدارانه منجر به سطح بالایی از عملکرد و رضایت‌مندی خواهد شد. اما یکی از جامع‌ترین و کاربردی‌ترین این مدل‌ها، مدل دنیسون ۱۹۹۰ (۱۲) است، که دارای مؤلفه‌های رسالت، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و سازگاری می‌باشد. کاربردهای بی‌شمار این مدل فرهنگی در محیط‌های آموزشی، توجیهی برای انتخاب مدل مذکور است (۱۳). همچنین، مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیات علمی (آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی و اخلاقی) از مدل بهسازی مطالعه اجتهادی برداشت شد (۱۴) و به عنوان مؤلفه‌های بالقوه برای بهسازی اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به آن‌چه بیان شد و از آنجایی که سازمان‌های آموزشی به‌ویژه دانشگاه‌ها یکی از اساسی‌ترین عناصر دگرگونی جوامع از نظر علمی هستند و نقش تسهیل‌کننده در این راه برای اعضای هیات علمی بازی می‌کنند؛ به همین خاطر دانشگاه‌ها باید ابتدا خود را تغییر دهند تا بتوانند در جامعه نیز تحول ایجاد کنند. از طرف دیگر چون مهم‌ترین سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌ها هستند و برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران جوامع زیردستان این سرمایه‌های انسانی که اعضای هیات علمی هستند، تربیت می‌شوند (۱۵)؛ لذا دانشگاه باید بر روی اعضای هیات علمی خود به‌عنوان نیروی اصلی توسعه‌دهنده جامعه و پرورش‌دهنده افراد متخصص سرمایه‌گذاری کند و در پی توسعه آن‌ها برآید. براین اساس، تحقیق حاضر در پی آن است

## روش‌ها

تحقیق حاضر، از نوع مطالعات آمیخته یا کیفی-کمی است. در بخش کیفی، تکنیک دلفی به‌منظور دستیابی به هدف اصلی تحقیق و توسعه روابط بین مؤلفه‌های متغیرها مورد استفاده قرار گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه اعضای هیات علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۵ بود. چارچوب جامعه آماری این تحقیق به‌گونه‌ای تعریف شده است که واحدهای تحلیل آن از اعتبار لازم برای شرکت در طراحی مدل مفهومی تحقیق برخوردار باشند. در بخش کمی نیز برای اعتبارسنجی مدل نهایی توسعه‌یافته، از کل اعضای هیات علمی به تعداد ۱۲۰۰ نفر به‌عنوان جامعه آماری استفاده شده است. نمونه آماری بخش کیفی یا پنل دلفی ۱۰ نفر بود. در بخش کمی، نمونه آماری برپایه نمونه‌گیری احتمالی و به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. به این صورت که ابتدا اطلاعات مربوط به اعضای هیات علمی تمام واحدهای دانشگاهی دریافت گردید، سپس این افراد براساس واحدهای دانشگاهی به ۹ طبقه تقسیم شدند و در نهایت حجم نمونه متناسب با تعداد اعضای هر واحد انتخاب گردید. همچنین، حداقل حجم نمونه نیز براساس فرمول کوکران برای جامعه مشخص ۲۹۱ نفر به‌دست آمد. در فرمول مذکور، سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای نمونه‌گیری ۰/۰۵ جای‌گذاری شد.

در این تحقیق جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه محقق‌ساخته برای فاز کیفی (دلفی) و پرسشنامه پیش‌ساخته مشتمل بر ۵۹ سؤال برای فاز کمی (پیمایش) استفاده گردید. بدین صورت که ابتدا مدل توسعه‌یافته اولیه توسط محقق تشریح و در اختیار پنل دلفی قرار گرفت. پژوهشگران با مطالعه تحقیقات مشابه و مشاوره با صاحب‌نظران، از روش دومارحله‌ای برای اجرای دلفی استفاده نمودند. در مرحله اول، ابزار سنجش افکار گروه خبرگان که پرسشنامه باز است به شرکت‌کنندگان دلفی تسلیم و پس از برگشت پرسشنامه‌ها، کار بررسی و ارزیابی نظرات توسط محقق انجام گرفت. در این مرحله، از اعضای گروه خبرگان درخواست شد که نظرات و دیدگاه‌های خود را در رابطه با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و بهسازی اعضای هیات علمی و نیز روابط بین آن‌ها در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی بیان نمایند. سپس، نظرات این خبرگان در رابطه با مؤلفه‌ها و روابط بالقوه دسته‌بندی و پردازش شده و جمع‌بندی آن در قالب مدل مفهومی فرهنگ سازمانی/بهسازی اعضای هیات علمی ارائه گردید. از آن‌جا که پراکندگی پاسخ‌ها و اختلاف نظر زیاد نبود، این مرحله با یک تکرار انجام شد و

بررسی شد. به علاوه، در این تحقیق، از نرم افزار آماری AMOS برای تخمین مدل تأییدی، مدل مسیر و مدل ساختاری به روش حداکثر درست‌نمایی یا رویکرد کوواریانس محور استفاده گردید. قبل از برآورد مدل مفهومی تحقیق، لازم است معنی داری بارهای عاملی سازه‌های مختلف پرسشنامه و ابعاد آن‌ها در پیش‌بینی سؤالات مربوطه بررسی شود تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن شاخص‌های آن‌ها اطمینان حاصل شود. این امر با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و نرم افزار AMOS به انجام رسید که نتیجه آن در جدول شماره یک قابل مشاهده است. همان‌گونه که مشخص است، شاخص‌های برازندگی هر دو مدل در وضعیت رضایت‌بخش قرار دارند و مدل‌های تأییدی قابل استناد می‌باشند.

محقق براساس بازخوردی که در این مرحله دریافت کرد نسبت به نهایی‌سازی مدل نظری اقدام نمود. سپس، برای آزمون و اعتبارسنجی مدل توسعه‌یافته در مرحله اول، پرسشنامه‌ای استاندارد در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار داده شد. فرهنگ سازمانی با استفاده از ۴ مؤلفه رسالت، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و سازگاری اندازه‌گیری شده و متناظر با هر مؤلفه ۶ سؤال در نظر گرفته شد و این سؤالات برگرفته از مطالعه دنیسون (۱۹۹۰) بود (۱۳).

بهسازی اعضای هیأت علمی نیز با استفاده از ۵ مؤلفه بهسازی آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی و اخلاقی اندازه‌گیری شد و هر مؤلفه شامل ۷ سؤال بود. سؤالات این متغیر از مطالعه اجتهادی و همکاران (۱۳۹۰) اقتباس شد (۱۴). روایی سازه‌ای پرسشنامه از طریق تکنیک تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت و پایایی آن با محاسبه ضریب پایایی آلفای کرونباخ

جدول ۱: بررسی اعتبار داده‌های پیمایشی

متغیر	مؤلفه	سؤال	بار عاملی	P-value	متغیر	مؤلفه	سؤال	بار عاملی	P-value
فرهنگ سازمانی* (۰/۷۲۸)	رسالت (۰/۷۵۹)	f1	۰/۵۰۳	<۰/۰۰۱	بهسازی اعضای هیأت علمی (۰/۹۳۷)	آموزشی (۰/۷۸۰)	b1	۰/۳۸۲	<۰/۰۰۱
		f2	۰/۶۰۲	<۰/۰۰۱			b2	۰/۵۵۲	<۰/۰۰۱
		f3	۰/۶۶۶	<۰/۰۰۱			b3	۰/۷۹۱	<۰/۰۰۱
		f4	۰/۴۲۸	<۰/۰۰۱			b4	۰/۵۹۲	<۰/۰۰۱
		f5	۰/۷۰۷	<۰/۰۰۱			b5	۰/۷۰۱	<۰/۰۰۱
		f6	۰/۹۶۷	<۰/۰۰۱			b6	۰/۶۷۹	<۰/۰۰۱
	درگیر شدن در کار (۰/۶۶۰)	f7	۰/۲۲۴	<۰/۰۰۱		b7	۰/۵۹۳	<۰/۰۰۱	
		f8	۰/۵۰۶	<۰/۰۰۱		b8	۰/۵۶۰	<۰/۰۰۱	
		f9	۰/۹۴۱	<۰/۰۰۱		b9	۰/۶۵۹	<۰/۰۰۱	
		f10	۰/۴۲۹	<۰/۰۰۱		b10	۰/۶۷۸	<۰/۰۰۱	
		f11	۰/۱۳۱	<۰/۰۰۱		b11	۰/۶۱۸	<۰/۰۰۱	
		f12	۰/۲۷۸	<۰/۰۰۱		b12	۰/۶۶۹	<۰/۰۰۱	
	انطباق‌پذیری (۰/۷۰۰)	f13	۰/۳۴۷	<۰/۰۰۱		b13	۰/۶۴۵	<۰/۰۰۱	
		f14	۰/۳۷۹	<۰/۰۰۱		b14	۰/۶۱۱	<۰/۰۰۱	
		f15	۰/۶۴۸	<۰/۰۰۱		b15	۰/۶۴۴	<۰/۰۰۱	
		f16	۰/۵۴۰	<۰/۰۰۱		b16	۰/۶۷۴	<۰/۰۰۱	
سازگاری (۰/۸۱۲)	f17	۰/۶۲۳	<۰/۰۰۱	b17	۰/۶۴۹	<۰/۰۰۱			
	f18	۰/۷۳۷	<۰/۰۰۱	b18	۰/۶۵۳	<۰/۰۰۱			
	f19	۰/۵۴۱	<۰/۰۰۱	b19	۰/۶۳۴	<۰/۰۰۱			
	f20	۰/۶۲۰	<۰/۰۰۱	b20	۰/۶۸۰	<۰/۰۰۱			
	f21	۰/۶۴۸	<۰/۰۰۱	b21	۰/۶۷۰	<۰/۰۰۱			
	f22	۰/۶۹۱	<۰/۰۰۱	b22	۰/۶۲۰	<۰/۰۰۱			
	f23	۰/۶۴۸	<۰/۰۰۱	b23	۰/۶۴۲	<۰/۰۰۱			
	f24	۰/۷۲۹	<۰/۰۰۱	b24	۰/۵۱۶	<۰/۰۰۱			
شاخص‌های برازندگی (فرهنگ سازمانی)					شاخص‌های برازندگی (بهسازی اعضای هیأت علمی)				
$\chi^2 = 251/227; df = 217$					$\chi^2 = 612/437; df = 443$				
$\chi^2/df = 1/158$					$\chi^2/df = 1/382$				
GFI = ۰/۹۳۶					GFI = ۰/۹۰۰				
CFI = ۰/۹۷۹					CFI = ۰/۹۶۴				
RMR = ۰/۰۶۴					RMR = ۰/۰۵۷				
RMSEA = ۰/۰۲۳					RMSEA = ۰/۰۲۶				

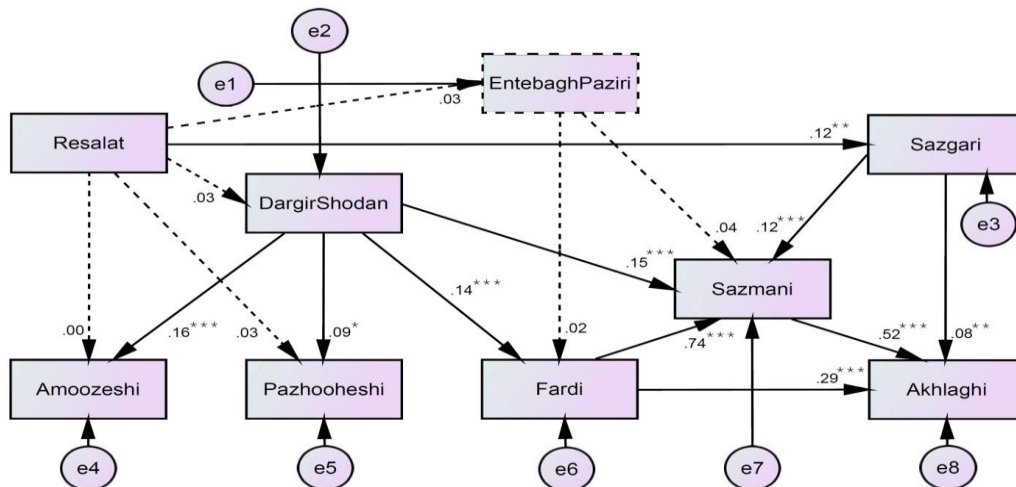
\* مقادیر درون پرانتز؛ ضرایب پایایی آلفا

برای برآورد مدل مسیر مورد استفاده قرار گرفتند. همچنین، ضرایب آلفا برای سازه‌های اصلی و مؤلفه‌های آن‌ها در جدول شماره یک مشخص شده، که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول همگی آن‌ها است.

درگام بعد متغیرهای مشاهده شده مورد بررسی قرار گرفت تا از معنی‌داری بار شدن آن‌ها به عامل‌های مربوطه اطمینان حاصل گردد. مبنای معنی‌داری سؤالات زیر سطح ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. بنابر این، در نهایت هر ۵۹ سؤال پرسشنامه

معنی‌دار مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد، ۹۵ درصد و ۹۰ درصد مشخص شده‌اند. شیوه عمل به این ترتیب بود که سطح معنی‌داری گزارش شده به ترتیب باید کوچک‌تر از مقادیر ۰/۰۱، ۰/۰۵ و ۰/۱۰ و یا عدد معنی‌داری گزارش شده به ترتیب بزرگ‌تر از ۲/۳۲، ۱/۹۶، و ۱/۶۴ باشد. نتیجه این بررسی‌ها در جدول شماره دو آمده است. درکل، از بین مسیرهای مفروض ۱۰ مسیر معنی‌دار و ۶ مسیر نیز غیرمعنی‌دار مشخص شد.

برآورد مدل تحقیق با استفاده از تکنیک مدل‌سازی مسیر توسط نرم‌افزار AMOS انجام شد. مدل مسیرخروجی نرم افزار پس از اعمال اصلاحات لازم به صورت شکل شماره یک آمده است. در این راستا، میانگین مقادیر شاخص‌های مربوطه به‌عنوان برآوردی برای هر مؤلفه در نظر گرفته شده و بدان‌وسیله مسیر بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (رسالت، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و سازگاری) و بهسازی اعضای هیأت علمی (آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی، اخلاقی) ترسیم شد. همان‌گونه که شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهد، مدل از تناسب بسیار خوبی به داده‌های تحقیق برخوردار می‌باشد. با استفاده از سطوح و اعداد معنی‌داری، مسیرهای



$$[\chi^2 = 20.769, df = 10; \chi^2/df = 2.077; GFI = 0.984; CFI = 0.989; RMR = 0.030; RMSEA = 0.061]$$

شکل ۱: مدل مسیر برآورد شده به همراه سطوح معنی‌داری

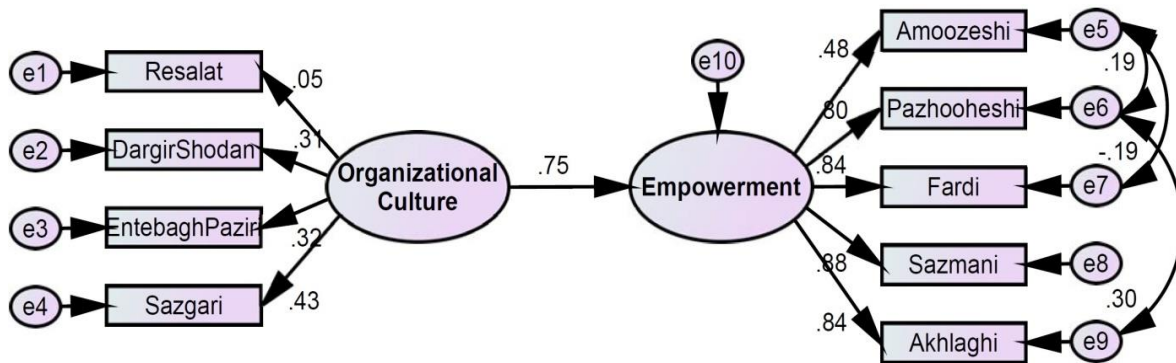
جدول ۲: نتیجه آزمون معنی‌داری مسیرهای مدل

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	p-value	t-value
۱	رسالت ← انطباق‌پذیری	۰/۰۳	۰/۶۴۷	۰/۴۵۸
۲	رسالت ← سازگاری	۰/۱۲	۰/۰۳۲	۲/۱۵۰
۳	رسالت ← درگیر شدن در کار	۰/۰۳	۰/۵۹۱	۰/۵۳۷
۴	رسالت ← بهسازی پژوهشی	۰/۰۳	۰/۴۲۶	۰/۷۹۶
۵	رسالت ← بهسازی آموزشی	<۰/۰۰۱	۰/۹۸۸	۰/۰۱۵
۶	درگیر شدن در کار ← بهسازی آموزشی	۰/۱۶	۰/۰۰۴	۲/۸۴۲
۷	درگیر شدن در کار ← بهسازی پژوهشی	۰/۰۹	۰/۱۰۵	۱/۶۲۰
۸	درگیر شدن در کار ← بهسازی فردی	۰/۱۴	۰/۰۰۸	۲/۶۴۴
۹	درگیر شدن در کار ← بهسازی سازمانی	۰/۱۵	<۰/۰۰۱	۳/۸۷۳
۱۰	انطباق‌پذیری ← بهسازی فردی	۰/۰۲	۰/۶۵۹	۰/۴۴۱
۱۱	انطباق‌پذیری ← بهسازی سازمانی	۰/۰۴	۰/۲۹۸	۱/۰۴۲
۱۲	سازگاری ← بهسازی سازمانی	۰/۱۲	۰/۰۰۳	۳/۰۰۷
۱۳	سازگاری ← بهسازی اخلاقی	۰/۰۸	۰/۰۴۶	۱/۹۹۹
۱۴	بهسازی فردی ← بهسازی سازمانی	۰/۷۴	<۰/۰۰۱	۱۷/۶۲۳
۱۵	بهسازی فردی ← بهسازی اخلاقی	۰/۲۹	<۰/۰۰۱	۴/۹۸۹
۱۶	بهسازی سازمانی ← بهسازی اخلاقی	۰/۵۲	<۰/۰۰۱	۹/۶۳۶

## یافته‌ها

ضریب اثر فرهنگ سازمانی بر بهسازی اعضای هیأت علمی ۵۷ درصد بود؛ یعنی با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی می‌توان قریب به ۵۷ درصد از واریانس متغیر بهسازی را تبیین کرد ( $R^2=۵۶۸$ ).

با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداکثر درست‌نمایی میزان تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهسازی اعضای هیأت علمی برآورد شد (شکل ۲). مشاهده می‌شود که

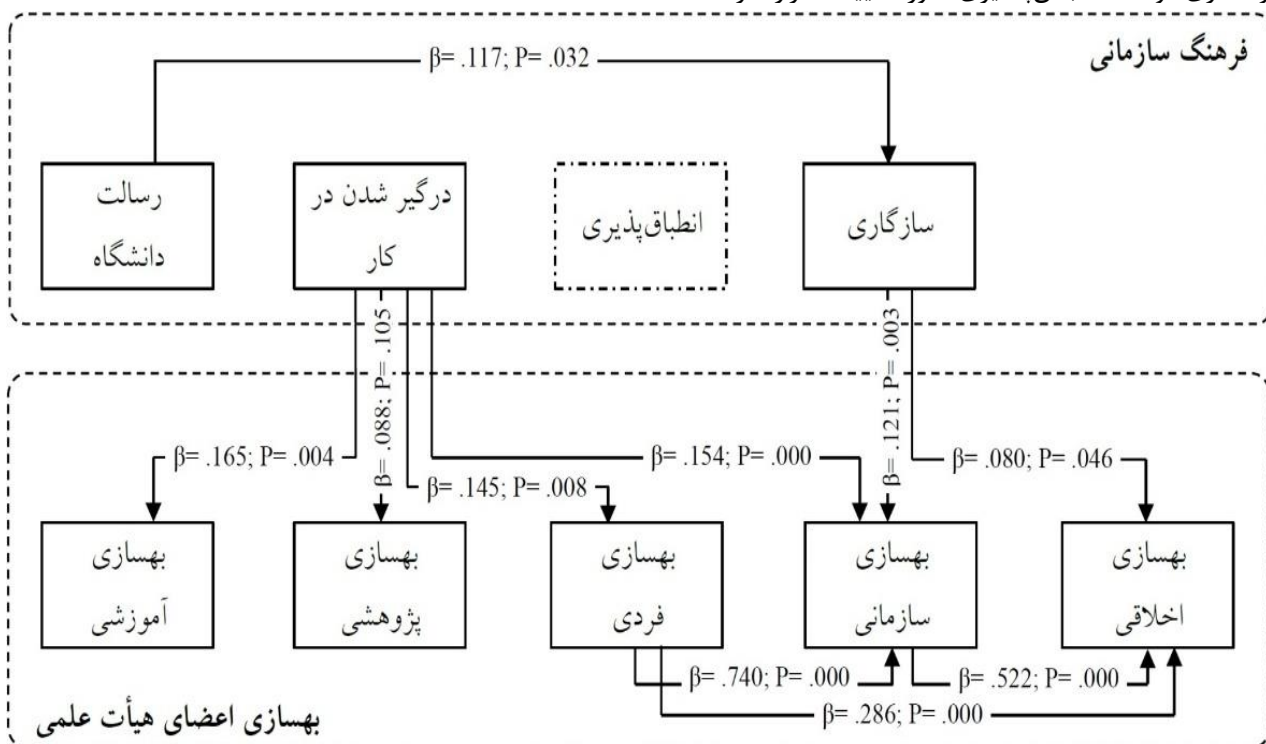


[ $\chi^2/df = 2.624$ ; GFI = 0.956; CFI = 0.961; RMR = 0.019; RMSEA = 0.075]

شکل ۲. مدل ساختاری نقش فرهنگ سازمانی در بهسازی

به عبارتی، نقش مؤلفه انطباق‌پذیری چه به‌عنوان متغیر درون‌زا و چه به‌عنوان متغیر برون‌زا مورد تأیید واقع نشده است (جدول ۳).

پس از اعمال شاخص‌های اصلاح بر روی مدل و نهایی شدن آن (شکل ۳)، مشخص شد که مؤلفه‌های تأثیرگذار فرهنگ سازمانی شامل رسالت، درگیر شدن در کار و سازگاری است؛ و اثرگذاری مؤلفه انطباق‌پذیری مورد تأیید قرار نگرفت.



شکل ۳. مدل پذیرفته‌شده مطالعه

جدول ۳: ضرایب مسیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	t	P-value
۱	رسالت ← سازگاری	۰/۱۲	۲/۱۵۰	۰/۰۳۲
۲	درگیر شدن در کار ← بهسازی آموزشی	۰/۱۶	۲/۸۴۲	۰/۰۰۴
۳	درگیر شدن در کار ← بهسازی پژوهشی	۰/۰۹	۱/۶۲۰	۰/۱۰۵
۴	درگیر شدن در کار ← بهسازی فردی	۰/۱۴	۲/۶۴۴	۰/۰۰۸
۵	درگیر شدن در کار ← بهسازی سازمانی	۰/۱۵	۳/۸۷۳	۰/۰۰۰
۶	سازگاری ← بهسازی سازمانی	۰/۱۲	۳/۰۰۷	۰/۰۰۳
۷	سازگاری ← بهسازی اخلاقی	۰/۰۸	۱/۹۹۹	۰/۰۴۶

همچنین، در مدل نهایی مشخص شد که تأثیر حداقل یک مؤلفه از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر روی تمامی مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیأت علمی معنی دار است. به عبارت دیگر، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تمام مؤلفه‌های پیش فرض بهسازی اعضای هیأت علمی را بهبود بخشیده‌اند. لذا، نهایتاً مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیأت علمی شامل بهسازی آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی و اخلاقی است. بهسازی اعضای هیأت علمی مؤلفه درگیر شدن در کار است و کم‌اهمیت‌ترین آن نیز مؤلفه انطباق پذیری بود. ضمن این‌که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی عموماً بهسازی سازمانی را بیش از سایر مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیأت علمی بهبود می‌بخشند (جدول ۴).

از تحلیل مسیرهای مدل برآوردی می‌توان ضرایب تأثیر مستقیم، غیرمستقیم و کل را محاسبه کرد. آن چنان‌که مشخص است، میزان اثر کل مؤلفه رسالت بر بهسازی معادل ۲/۳۵ درصد است که حدود ۱/۴ درصد آن به طریق غیرمستقیم بر مؤلفه بهسازی سازمانی و ۰/۹۵ درصد آن بر مؤلفه بهسازی اخلاقی اعمال می‌شود. همچنین، میزان تأثیر مستقیم مؤلفه درگیر شدن بر مؤلفه‌های بهسازی ۵۵/۲ درصد بود که بیشترین میزان آن یعنی ۱۵/۴ درصد بر مؤلفه بهسازی سازمانی اعمال می‌شود.

جدول ۴: نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در مدل و قابلیت

ردیف	مسیر	ضریب اثر کل	پیش‌بینی مؤلفه‌های بهسازی		نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در مدل
			مؤلفه به‌آزی	میزان تأثیر پذیری	
۱	رسالت	۰/۰۰۵	آموزشی	۰/۰۰۴	قابلیت پیش‌بینی مؤلفه‌های بهسازی
۲	درگیر شدن در کار	۰/۰۰۸	پژوهشی	۰/۰۳۱	
۳	انطباق‌پذیری	۰/۰۰۴	فردی	۰/۰۰۵	
۴	سازگاری	۰/۰۰۸	سازمانی	-۰/۰۰۵	
۱	آموزشی	۰/۰۲۷	میزان پیش‌بینی پذیری	۰/۰۲۷	قابلیت پیش‌بینی مؤلفه‌های بهسازی
۲	پژوهشی	۰/۰۲۷	میزان پیش‌بینی پذیری	۰/۰۲۷	
۳	فردی	۰/۰۲۷	میزان پیش‌بینی پذیری	۰/۰۲۷	
۴	سازمانی	۰/۰۲۷	میزان پیش‌بینی پذیری	۰/۰۲۷	
۵	اخلاقی	۰/۰۲۷	میزان پیش‌بینی پذیری	۰/۰۲۷	

به‌علاوه، میزان تأثیر مستقیم مؤلفه سازگاری بر مؤلفه‌های بهسازی نیز ۲۰/۱ درصد بود که ۱۲/۱ درصد آن بر مؤلفه بهسازی سازمانی اعمال می‌گردد. در کل، از مدل ارائه‌شده چنین برمی‌آید که مهم‌ترین مؤلفه فرهنگ سازمانی برای پس از آن‌که مسیرهای غیرمعنی‌دار در مدل برآورد شده شناسایی شدند، جهت سهولت درک مدل، این روابط غیرمعنی‌دار از مدل شماتیک کنار گذاشته شده و مدل پذیرفته‌شده تحقیق ارائه شد. همچنین، مؤلفه انطباق‌پذیری از متغیر فرهنگ سازمانی نیز به دلایلی که پیش‌تر عنوان شد از شماتیک نهایی کنار گذاشته شده است. بنابراین، رابطه بین مؤلفه‌های متغیر فرهنگ سازمانی و بهسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌ها به صورت شکل شماره سه قابل مدل‌سازی است. به منظور بهره‌برداری احتمالی جهت محاسبه ضرایب مسیر غیرمستقیم و میزان اثرگذاری کل، ضرایب مسیرهای معنی‌دار به همراه سطح معنی‌داری آن‌ها نیز نشان داده شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

بهسازی کارکنان به خصوص هنگامی که انتظار تغییر فرهنگ وجود دارد بسیار مهم می‌باشد؛ چراکه در ترغیب و انگیزش کارکنان در مراحل گذار سازمانی بسیار مؤثر است (۱۶). اعضای هیأت علمی از جمله عناصر مهم ساختار آموزش عالی هستند که افت کمی و کیفی آن‌ها تأثیری مستقیم بر عملکرد نظام آموزش عالی دارد. محققان زیادی در مطالعات خود به این نتیجه رسیده‌اند که اثربخشی پایدار دانشگاه‌ها منوط به بهسازی اعضای هیأت علمی است و بهسازی هیأت علمی چالش آینده دانشگاه‌ها خواهد بود (۱۴). باتوجه به اهمیت این موضوع، بررسی نقش موجود فرهنگ سازمانی در بهسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و ارائه یک مدل جامع برای بهسازی اعضا، هدف اصلی تحقیق حاضر بود.

مدل فرهنگ/ بهسازی ارائه‌شده در تحقیق حاضر چندین جنبه مهم برای بهره‌برداری توسط مسئولین ذی‌ربط در دانشگاه‌ها دارد. این مدل نشان‌دهنده مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیأت علمی در این دانشگاه‌هاست. همچنین، علاوه بر این‌که مؤلفه‌های فرهنگی اثرگذار بر بهسازی اعضای هیأت علمی را به تصویر کشیده، اثرات مؤلفه‌های هر یک از متغیرها بر یکدیگر را نیز نشان داده است. در نهایت این مدل مؤثرترین مؤلفه فرهنگ سازمانی و متأثرترین مؤلفه بهسازی اعضای هیأت علمی را مشخص می‌کند که می‌تواند در تعدیل و تدوین چشم‌انداز درآینده و سیاست‌گذاری واحدهای دانشگاه برای بهسازی اعضای هیأت

علمی، عدم نیازسنجی دقیق و نظام‌مند است (۱۷) که فرصت و رضایت دو مفهوم کلیدی در اجرای اثربخش برنامه‌های بهسازی اعضای هیأت علمی محسوب می‌شوند. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که موفقیت برنامه‌های بهسازی اعضای هیأت علمی در گرو توجه به همه مؤلفه‌های بهسازی (نه فقط مؤلفه آموزشی) است و هریک از مؤلفه‌های ۵ گانه در ارتقای کیفیت خدمات استادان دانشگاه تعیین‌کننده هستند.

مهم‌ترین مؤلفه فرهنگ سازمانی دانشگاه برای بهسازی اعضای هیأت علمی مؤلفه درگیر شدن در کار است (با میزان ۵۵/۲ درصد) و کم‌اهمیت‌ترین آن نیز مؤلفه انطباق‌پذیری می‌باشد. میزان اثر کل مؤلفه رسالت ۲/۳۵ درصد، اثر مؤلفه درگیر شدن ۵۵/۲ درصد، و اثر مؤلفه سازگاری نیز ۲۰/۱ درصد بوده است. ضمن این‌که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی عموماً بهسازی سازمانی را بیش از سایر مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیأت علمی بهبود می‌بخشند. در کل، این نتایج نشان‌دهنده اهمیت مؤلفه درگیر شدن در کار برای بهسازی سازمانی بوده است. بنابر این دور از ذهن نیست که در نخستین اقدام باید جهت‌گیری‌های فرهنگی کارکنان را درک کرده و در مرحله دوم فرهنگ مطلوب را شناخته و آن را در سازمان به‌وجود آورد (۱۶). همچنین، مؤلفه سازگاری سازمان را قادر می‌سازد که تشخیص و پاسخ‌دهی بهتری نسبت به محیط داخلی سازمان از خود نشان دهد (۱۲).

در رابطه با رسالت سازمانی نیز گفتنی است که قابل درک نبودن رسالت و اهداف بلندمدت سازمان برای اکثریت کارکنان باعث می‌شود که سازمان نتواند واکنش صحیح و امیدبخشی نسبت به رقبا از خود نشان دهد. فرهنگ یک سازمان کارکردها و نقش‌های متفاوتی را ایفاء می‌کند که اهمیت آن‌ها بسته به شرایط سازمان، شرایط محیط، و اهمیت هرکارکرد برای یک سازمان خاص تعریف می‌شود.

از مطالعه حاضر می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی قوی به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر گذاشته و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد. ضریب اثر متغیر فرهنگ سازمانی بر بهسازی اعضای هیأت علمی ۷۵ درصد بوده و مؤلفه‌های تأثیرگذار فرهنگ سازمانی شامل رسالت، درگیر شدن در کار و سازگاری می‌باشند، که مهم‌ترین آن‌ها مؤلفه درگیر شدن در کار بود. نتایج مطالعه حاضر حاکی از آن بود که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بیش از سایر مؤلفه‌ها در بهسازی اعضای هیأت علمی مؤثر بوده است.

علمی مؤثر واقع شود. لحاظ کردن این موارد می‌تواند مهم‌ترین نیروی کاری این سازمان‌ها یعنی اعضای هیأت علمی را در راستای رسالت آن یعنی تعلیم و تعلم دانش‌آموختگان عالم و متعهد به‌کارگیرد. ضریب اثر متغیر فرهنگ سازمانی بر بهسازی اعضای هیأت علمی ۰/۷۵ بود و از نظر آماری مورد تأیید قرار گرفت. این بدان معناست که فرهنگ سازمانی نقش بسیار پررنگی در دانشگاه‌ها دارد و به‌وسیله آن می‌توان بهسازی اعضای هیأت علمی را بیش از ۵۶ درصد بهبود بخشید. چنین برداشتی از نتایج تحقیق، با ادبیات تجربی موجود نیز سازگار است. مطالعه Fralinger و همکاران (۱۷) نیز ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد بهسازی نیروی انسانی را مؤثر دانسته است.

پاسخ‌های اعضای هیأت علمی در مطالعه حاضر مشخص کرده است که مؤلفه‌های رسالت، درگیر شدن در کار و سازگاری دارای تأثیر چشم‌گیری بر بهسازی اعضای هیأت علمی هستند. تقویت بعد فرهنگی انطباق‌پذیری بالاخص شاخص یادگیری سازمانی نیز می‌تواند راهگشا باشد. درک رسالت سازمان به کارکنان اجازه می‌دهد جریان رفتاری خود را برپایه آینده مطلوبی که سازمان در آرزوی رسیدن به آن است طراحی کنند (۱۸). درگیر شدن در کار با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری شده و ارزش‌هایی که از سطوح بالای درگیر شدن در کار نشأت می‌گیرند، جایگاه سازمانی خاصی در جهت‌گیری تیمی در تقابل با عملکرد فردی و احساس مالکیت افراد در سازمان دارند (۱۹).

در فرهنگ سازگاری، ارتباطات فرآیند بسیار مطمئنی برای مبادله اطلاعاتی است زیرا در این فرهنگ، توافق کلی روی معانی کلمات، کردارها و نمادها وجود دارد و در این حالت نوعی دیدگاه عمومی، باورها و ارزش‌های مشترک در میان اعضای سازمان ایجاد می‌شود و سبب افزایش هماهنگی و میزان درک و احساس کارکنان از یکدیگر و همچنین از سازمان می‌شود (۱۲).

در تحلیل مؤلفه‌های بهسازی باید خاطر نشان کرد که واحدهای دانشگاه آموزش‌محور هستند و این موضوع در برنامه‌های موجود بهسازی اعضای هیأت علمی نیز کاملاً نمایان است. به‌همین دلیل، فقط بعد آموزشی بهسازی هیأت علمی مورد توجه قرار گرفته و به سایر ابعاد توجه چندانی نشده است. اما در تحقیق حاضر، بعد سازمانی دارای بیشترین اهمیت بوده و پس از آن ابعاد فردی و اخلاقی قرار داشته‌اند. یکی از مهم‌ترین دلایل مطلوب نبودن برنامه‌های بهسازی هیأت

### قدردانی

مقاله حاضر منتج از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه گرگان با کد ۹۵۰۶۱۵ است. لذا از کلیه اساتید گرانقدری که علی‌رغم مشغله بسیار، در نهایت مهربانی و بزرگواری ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، قدرانی و تشکر می‌نماییم.

مدل پیشنهادی این تحقیق می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌های بهسازی اعضای هیأت علمی مورد استفاده قرار گیرد. براساس این مدل باید به تمام ابعاد اعم از آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی و اخلاقی به‌طور توأمان توجه شود. همچنین در تدوین برنامه‌های بهسازی می‌بایست تمامی مؤلفه‌های فرهنگی مدل مذکور لحاظ گردد.

### References

1. Sotirofski K. Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *European Journal of Sustainable Development* 2014; (2):119.
2. Alstete JW. Posttenure Faculty Development: Building a System for Faculty Improvement and Appreciation. ASHE-ERIC Higher Education Report, Volume 27, Number 4. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass, Inc, Publishers; 2000.
3. Sorcinelli MD. Ten principles of good practice in creating and sustaining teaching and learning centers. *A guide to faculty development: Practical advice, examples, and resources* 2002:9-23.
4. Osibanjo AO, Adeniji AA. Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected Nigerian private universities. *Journal of Competitiveness* 2013;5(4):115-33. [DOI:10.7441/joc.2013.04.07]
5. Scott OP. A Study to Design and Recommend a Faculty Development Model for Promoting Professional Growth and Instructional Change [dissertation]. Pepperdine University; 1987.
6. Murray JP. Faculty development in publicly supported 2-year colleges. *Community College Journal of Research & Practice* 2001;25 (7):487-502. [DOI:10.1080/10668920152407883]
7. Cheawjindakarn B, Suwannathachote P, Theeraroungchaisri A. Critical success factors for online distance learning in higher education: A review of the literature. *Creative Education* 2013 9;3(08):61. [DOI:10.4236/ce.2012.38B014]
8. Khan MNU. Designing a model for staff development in higher education in pakistan [dissertation]. University of Arid Agriculture: Rawalpindi; 2005.
9. Hashemi SM, Afjahi SA, Dehghanan H, Khasheie V. [Designing the Organizational Image Formation Model of Universities and Higher Education Institutes: A Structural-Ī interpretative Approach -Case study of Allameh Tabataba'i University]. *Journal of Research In Educational Systems* 2017 ; 11( 36): 231- 259.[Persian]
10. Hartzler B, Rabun C. Community treatment adoption of contingency management: A conceptual profile of US clinics based on innovativeness of executive staff. *International Journal of Drug Policy* 2013;24(4):333-41. [DOI:10.1016/j.drugpo.2012.07.009]
11. Nind M. A new application for the concept of pedagogical content knowledge: teaching advanced social science research methods. *Oxford Review of Education* 2020 3;46(2):185-201. [DOI:10.1080/03054985.2019.1644996]
12. Denison DR. Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons; 1990.



13. Aldaihani SG. Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education* 2019;12(2): 210-229. [DOI:10.1108/JARHE-02-2019-0027]
14. Edjtehadi M. [Identifying Dimensions and Components of Faculty Improvement in order to provide a Conceptual Model]. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education* 2012; 17(4): 21-46.[Persian]
15. Azizi F, Khosravani E, Mosayebi A. [The Effect of Internal Marketing on Personnel Customer-Oriented, Emphasizing on Vision Indicators, Improvement and Development, Reward -Case Study: Employees of Bank Melli Branches of Mazandaran Province]. *Organizational Resources Management Studies* 2012; 2 (4):133-54.[Persian]
16. Davis SM. *Managing corporate culture*. HarperCollins Publishers; 1984.
17. Fralinger B, Olson V. Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)* 2007; 4(11):85-98. [DOI:10.19030/tlc.v4i11.1528]
18. Denison D, Nieminen L, Kotrba L. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2014;23(1):145-61. [DOI:10.1080/1359432X.2012.713173]
19. Franck CJ. Reliability of the Denison Organisational Culture Survey (DOCS) for use in a financial institution in South Africa [dissertation]. Pretoria: University of South Africa; 2005.

# The Role of Organizational Culture on Faculty Members' Reformation

Mohammadi HR<sup>1</sup>, Salehi M<sup>2\*</sup>, Jabbari N<sup>3</sup>

Received: 2020/02/10

Accepted: 2020/04/21

## Abstract

**Introduction:** The experts emphasize the importance of organizational culture in relation to development and the specialized and needed human resources of the various departments are trained by the higher education sector. Strengthening and developing universities, especially their faculty members, is of paramount importance. The purpose of this study was to investigate the role of organizational culture in members' development.

**Methods:** In the present study, Delphi technique has been used as a separate method in the qualitative stage for achieving the main goals and developing the components of the variables. And a survey method used to reach the secondary goal and validating the organizational culture on faculty reformation of Islamic Azad university - khorasan Razavi , different branches. Statistical population included 1200 faculty members and 291 were determined as final sample size Data were collected through two questionnaires of organizational culture and faculties' reformation with Likert five-point scale. Structural equation modelings in AMOS software were used to test the research hypotheses.

**Results:** The analysis showed that the impact coefficient of organizational culture on faculty members' reformation was 0.57 and the influential components of organizational culture were mission (2.35), job involvement (2.55) and adjustment (1.20). The most important of these components was the engagement.

**Conclusion:** From the present study concluded that strong organizational culture can influence staffs' obligation and improve behavioral stability therefore, in strategic spatial planning components of organizational culture on faculty development include mission, engagement, and adaptation, the most important of which were engagement. It is suggested formulation of a cultural effectiveness strategy be optimally considered for the transformation and excellence of faculty members.

**Keywords:** Organizational Culture, Reformation, Faculty Members

**Corresponding author:** Salehi M, Associate Professor, department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari branch, Sari, Iran  
drsalehi@iausari.ac.ir

Mohammadi HR, Doctorate candidate of Educational Management, Islamic Azad University, Gorgan branch, Gorgan, Iran

Jabbari N, Assistant Professor, department of Educational Management, Islamic Azad University, Gorgan branch, Gorgan, Iran