

## دیدگاه اعضای هیأت علمی در مورد فرهنگ مطلوب دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی شهر تهران

فرزاد زیویار<sup>۱</sup>، دکتر محمد خیبری<sup>۲</sup>، دکتر محمدصادق ضیایی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد تربیت بدنی

۲. دانشیار دانشگاه تهران

۳. دانشیار دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۱۱/۷

تاریخ دریافت مقاله: ۸۶/۳/۲۷

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، مطالعه فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی واقع در شهر تهران بوده است. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری شامل: ۷۸ عضو هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه‌های تهران، تربیت معلم، الزهرا و شهید بهشتی بوده که مورد مطالعه قرار گرفته‌اند که البته به علت محدود بودن جامعه، نمونه آماری با جامعه یکسان در نظر گرفته شده است. پرسشنامه محقق ساخته (پایایی ۸۹ درصد) مشتمل بر دو بخش عمومی و اختصاصی بوده که قسمت اختصاصی آن شامل سی سؤال در مقیاس لیکرت برای شناسایی فرهنگ سازمانی در وضع موجود و مطلوب در قالب چهارفرهنگ مطرح در مدل دفت، شامل: فرهنگ کارآفرینی، مشارکتی، مأموریتی و بوروکراتیک و نیز تعداد چهار سؤال برای شناسایی فرهنگ (رابطه‌گرا-وظیفه‌گرا و فردگرا-جمع‌گرا) بوده است. در مجموع، تعداد ۴۹ پرسشنامه توسط اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی شهر تهران، پاسخ داده شده است و با استفاده از آزمون دوجمله‌ای، آزمون t زوجی رتبه‌بندی فریدمن، آزمون پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

پس از جمع آوری اطلاعات، برای شناسایی فرهنگ سازمانی در وضع موجود از آزمون دو جمله‌ای استفاده شد که در وضع موجود در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی شهر تهران هیچ یک از فرهنگ‌های کارآفرینی، مأموریتی، مشارکتی، بوروکراتیک به عنوان

فرهنگ غالب مطرح نبود و از بررسی‌های به عمل آمده براساس نظر اعضای هیأت علمی در دانشکده‌های مذکور در وضع مطلوب فرهنگ‌های کارآفرینی و مشارکتی به عنوان فرهنگ غالب مطرح شدند.

در مقایسه فرهنگ‌های چهارگانه در وضع موجود و مطلوب، در فرهنگ بوروکراتیک با  $t=1/4$  به دست آمده اختلاف معنی‌داری وجود ندارد و در فرهنگ‌های کارآفرینی با  $t=11/31$ ، مأموریتی با  $t=12/28$ ، و مشارکتی با  $t=17/5$ ، به دست آمده اختلاف معنی‌داری وجود دارد. در وضع موجود، با استفاده از رتبه بندی فریدمن از نظر اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مذکور فرهنگ بوروکراتیک با رتبه میانگین  $3/17$  حاکم و در وضع مطلوب فرهنگ مشارکتی با رتبه میانگین  $3/28$ ، و کارآفرینی با رتبه میانگین  $2/98$  مورد نظر اعضای جامعه آماری بوده است. بین فرهنگ‌های کارآفرینی (مأموریتی و مشارکتی) با میزان  $0/626$  و  $0/612$  و مأموریتی (مشارکتی، بوروکراتیک) با میزان  $0/743$  و  $0/442$  و مشارکتی با (بوروکراتیک) با میزان  $0/361$ ، رابطه معنی‌داری وجود داشته است.

در نهایت می‌توان بیان کرد که فرهنگ حاکم (در وضع موجود) از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی شهر تهران یک فرهنگ فردگرا، رابطه‌مدار و نسبتاً بوروکراتیک است، در عین حال، فرهنگ مطلوب از دیدگاه آنها فرهنگ مشارکتی و کارآفرینی است.

**کلیدواژه‌های فارسی:** فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>، فرهنگ کارآفرینی<sup>۲</sup>، فرهنگ مأموریتی<sup>۳</sup>، فرهنگ مشارکتی<sup>۴</sup>، فرهنگ بوروکراتیک<sup>۵</sup>.

## مقدمه

در ابتدا باید دانست که فرهنگ چیست؟ این کلمه در زبان انگلیسی (Culture) مجازاً از مفهوم کشت و زرع (Agriculture) گرفته شده است. وقتی که درباره فرهنگ صحبت می‌کنیم معمولاً به الگویی اشاره داریم که در سیستم اجتماعی، اطلاعات، ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها، قوانین و تشریفات روزمره منعکس می‌شود. این کلمه معمولاً بر درجه ارتباط سیستم‌های اعتقادی و عملی دلالت دارد، امروزه فرهنگ به مفهوم قدیمی‌اش به کار برده نمی‌شود. گروه‌های متفاوت مردم دارای روش‌های متفاوت زندگی هستند، سازمان، خود پدیده‌ای فرهنگی است

1 . Organization Cultur  
2 . Entrepreneurship  
3 . Mission  
4 . Participative  
5 . Bureaucratic

که با مراحل توسعه جامعه تغییر می‌کند، فرهنگ هر جامعه با جامعه دیگر متفاوت است، آشنایی با این واقعیت به ما کمک می‌کند تا تفاوت‌های رفتار اقوام در سازمان‌ها را درک کنیم. فرهنگ سازمانی، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت یا ناکامی سازمان‌ها در محیط پویا و در حال تحول کنونی است. فرهنگ سازمانی بر مبنای سیستم ارزش‌ها، باورها و آداب مشترک افراد درون سازمان تعریف می‌شود. فرهنگ سازمان در تعامل با ساختار غیر رسمی آن، هنجارهای رفتاری کارکنان را شکل می‌دهد. در مدیریت فرهنگ سازمانی، نقش گروه حائز اهمیت است و به منظور ایجاد تغییر فرهنگ موجود و به وجود آوردن فرهنگ مطلوب و پرورش آن، الگوی مورد نظر می‌بایست به شکل نظام یافته و اصولی تبیین گردد. در این تحقیق نیز سعی بر این است که پس از شناسایی فرهنگ سازمانی موجود، الگوی نظام یافته و اصولی فرهنگ سازمانی مطلوب مورد نظر، ارائه شود.

دانشکده‌های تربیت بدنی نیز به عنوان بخشی از سیستم آموزشی در دانشگاه‌ها به تربیت نیروی انسانی متخصص در حیطه تربیت بدنی و علوم ورزشی می‌پردازند و از این مقوله مستثنی نیستند. اعضای هیأت علمی در دانشکده‌های تربیت بدنی از یک سو با آموزش تعداد کثیری از دانشجویان دختر و پسر در خصوص نیازهای متفاوت جسمی و روانی و استفاده صحیح و جهت‌دار از استعدادها و توانایی‌های آنها و از سوی دیگر، با تغییرات و پیشرفت سریع در حوزه، علوم ورزشی رو به رو هستند. لذا ضرورت انجام این تحقیق از نظر مطالعه فرهنگ موجود سازمانی در دانشکده‌های تربیت بدنی و ویژگی‌های مطلوب آن از دیدگاه اعضای هیأت علمی برای ایجاد تحولات بهره‌وری و ارتقای سازمانی این دانشکده‌ها، بسیار ضروری می‌نماید.

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش سعی شده است که فرهنگ سازمانی چهارگانه مدل Daft در وضع موجود و مطلوب توصیف و میزان همبستگی و رتبه بندی آنان تعیین گردد. به طور کلی، در تحقیقات پیمایشی، پژوهشگران می‌کوشند تا گستردگی، توزیع و روابط مقابل را در میان متغیرهای جمعیت شناختی و روان‌شناختی تعیین کنند. بدین ترتیب معمولاً پژوهشگران، واقعیت‌های زندگی مردم، باورها، عقاید، نگرش‌ها، انگیزش و رفتار آنها را مورد توجه قرار می‌دهند.

در تحقیق حاضر، با توجه به مسئله تحقیق که مبنی بر نظر سنجی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی شهر تهران (شامل: دانشگاه‌های تهران، الزهرا، تربیت

معلم و شهید بهشتی) پیرامون فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب بر دانشکده‌های فوق می‌باشد، لذا از روش تحقیق پیمایشی مقطعی استفاده شده است.

### جامعه آماری و نمونه تحقیق

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، الزهرا، شهید بهشتی و تربیت معلم تهران می‌باشند. جامعه آماری عبارت است از: کلیه جمعیتی که حداقل دارای یک صفت مشخص باشند. با توجه به محدود بودن جامعه (حدود ۷۸ عضو هیأت علمی) نسبت به توزیع ۷۸ پرسشنامه اقدام گردید که تعداد ۶۴ پرسشنامه برگشت داده شد و با توجه به وجود ۶ پرسشنامه ناقص، تعداد ۵۹ پرسشنامه مورد بررسی و ارزیابی نهایی قرار گرفت که این تعداد بیش از ۷۵ درصد از جامعه را در بر گرفته است.

### روش جمع آوری اطلاعات

در این پژوهش، برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است، از این جهت پرسشنامه با توجه به پایلوت تست (Pilot test) انجام شده دارای  $\alpha$  کرونباخ ۸۹ درصد و همچنین دارای اعتبار محتوی و پایایی بوده است. از این پرسشنامه یکبار دیگر نیز در انجام پژوهشی در دانشگاه تهران توسط محقق استفاده شده است و با توجه به نتایج به‌دست آمده، پرسشنامه مذکور از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار است.

این پرسشنامه، شامل دو بخش سؤالات عمومی و اختصاصی بوده است. پرسشنامه در قسمت اختصاصی فرهنگ سازمانی چهارگانه مشتمل بر ۳۰ سؤال و برای شناسایی فرهنگ (وظیفه‌گرا- رابطه‌گرا و فردگرا - جمع‌گرا) اعضای هیأت علمی براساس تعداد ۴ سؤال و شاخص‌های ارزیابی عملکرد در قالب ۱۱ سؤال تدوین شده است. پرسشنامه طیف ۵ (پنج گزینه‌ای) لیکرت می‌باشد.

در ابتدای پرسشنامه توضیحات لازم جهت تکمیل پرسشنامه و اطمینان از محرمانه بودن اطلاعات به افراد پاسخ‌دهنده ارائه شده است.

بخش دوم سؤالات چهارگانه فرهنگ سازمانی به ترتیب زیر تدوین گردیده است:

- ۱- فرهنگ کارآفرینی از سؤال ۱ تا ۷
- ۲- فرهنگ مشارکتی از سؤال ۸ تا ۱۲
- ۳- فرهنگ مأموریتی از سؤال ۱۳ تا ۲۳
- ۴- فرهنگ بوروکراتیک از سؤال ۲۴ تا ۳۰

**جدول ۱. توزیع فراوانی، درصد فراوانی و درصد تجمعی جنسیت آزمودنی‌ها**

ردیف	متغیر	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۱	مرد	۳۸	۷۷,۶	۷۷,۶
	زن	۱۱	۲۲,۴	۱۰۰,۰
	جمع	۴۹	۱۰۰	

۷۷,۶ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۲,۴ درصد آنها زن هستند.

**جدول ۲. آمار توصیفی سن، سابقه کار و سابقه هیأت علمی**

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	مد
۱	سن	۴۸,۴۵	۸,۹۸	۴۹
۲	سابقه کار	۱۹,۴۶	۶,۸۱	۱۸
۳	سابقه عضویت هیأت علمی	۱۶,۸۳	۷	۱۸

بر اساس جدول شماره (۲)، متوسط سن پاسخ‌دهندگان در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های مورد تحقیق ۴۸,۴۵ سال، متوسط سابقه کاری ۱۹,۴۶ سال و متوسط سابقه عضویت هیأت علمی آنها نیز ۱۶,۸۳ سال می‌باشد.

**یافته‌های تحقیق**

به منظور وجود یا عدم وجود هر یک از فرهنگ‌های چهارگانه مطروحه در وضع موجود و مطلوب در دانشکده‌های مذکور که هشت سؤال تحقیق یاد شده را شامل می‌شود، از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون دوجمله‌ای در خصوص فرهنگ‌های چهارگانه در وضع موجود

ردیف	متغیر	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون	سطح معنی‌داری	میزان خطا
۱	فرهنگ کارآفرینی	۰/۱	۰/۶	۰/۰۰۱	۰/۰۵
۲	فرهنگ مأموریتی	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۱	۰/۰۵
۳	فرهنگ مشارکتی	۰/۳	۰/۶	۰/۰۴۴	۰/۰۵
۴	فرهنگ بوروکراتیک	۰/۵	۰/۶	۰/۱۰۳	۰/۰۵

براساس اطلاعات جدول شماره (۳)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، در خصوص انواع فرهنگ‌ها چون احتمال مشاهده شده کوچک‌تر از احتمال آزمون است، فرض صفر تأیید می‌شود. بنابراین می‌تواند در سطح اطمینان ۹۵ درصد اظهار داشت که در وضع موجود دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی مورد تحقیق دارای هیچ یک از فرهنگ‌های کارآفرینی، مأموریتی، مشارکتی و بوروکراتیک به عنوان فرهنگ غالب نمی‌باشد.

جدول ۴. نتایج آزمون دوجمله‌ای در خصوص فرهنگ‌های چهارگانه در وضع مطلوب

ردیف	متغیر	احتمال مشاهده شده	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	میزان خطا
۱	فرهنگ کارآفرینی	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۱	۰/۰۵
۲	فرهنگ مأموریتی	۰/۵	۰/۶	۰/۰۰۱	۰/۰۵
۳	فرهنگ مشارکتی	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۱	۰/۰۵
۴	فرهنگ بوروکراتیک	۰/۴	۰/۶	۰/۰۰۱	۰/۰۵

در سطح اطمینان ۹۵ درصد، در مورد ردیف‌های ۱ و ۳ جدول شماره (۴)، چون احتمال مشاهده شده بزرگ‌تر از احتمال آزمون است، فرض صفر رد می‌شود. بنابراین می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد اظهار داشت که در وضع مطلوب دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی مورد تحقیق، فرهنگ‌های کارآفرینی و مشارکتی به عنوان فرهنگ غالب مورد نظر اعضای هیأت علمی مطرح هستند.

تبیین فرهنگ مطلوب از نظر اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی مورد تحقیق براساس نتایج نظرات اعضای هیأت علمی، فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مذکور در وضع مطلوب، فرهنگ کارآفرینی و مشارکتی است، زیرا استقلال فردی را فراهم می‌سازد و

در فرهنگ سازمانی مشارکتی، به مشارکت و درگیری اعضاء سازمان در انجام امور محوله بین افراد توجه می‌شود.

به منظور مقایسه فرهنگ‌های چهارگانه دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی مورد تحقیق برای وضع موجود و مطلوب از آزمون زوجی استفاده شده است. جدول شماره (۵)، نتایج این آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون زوجی در خصوص مقایسه فرهنگ‌های چهارگانه دانشکده تربیت بدنی در

وضع موجود و مطلوب

رتبه	متغیر	محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	میزان خطا
۱	فرهنگ کارآفرینی	۱۱/۳۱	۴۷	۰/۰۰۱	۰/۰۵
۲	فرهنگ مأموریتی	۱۲/۲۸	۴۷	۰/۰۰۱	۰/۰۵
۳	فرهنگ مشارکتی	۱۷/۵	۴۷	۰/۰۰۱	۰/۰۵
۴	فرهنگ بوروکراتیک	۱/۴	۴۷	۰/۱۶۸	۰/۰۵

در سطح اطمینان ۹۵ درصد، در خصوص فرهنگ‌های کارآفرینی، مأموریتی و مشارکتی چون سطح معنی‌داری آزمون از میزان خطا کوچک‌تر است، لذا فرض رد و در مورد فرهنگ بوروکراتیک چون سطح معنی‌داری آزمون (۰/۱۶۸) بزرگ‌تر از میزان خطا (۰/۰۵) است فرض صفر تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد اظهار کرد که فقط فرهنگ بوروکراتیک دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های مورد تحقیق در وضعیت موجود و مطلوب با یکدیگر اختلاف ندارند.

### آزمون تحلیل واریانس فریدمن در وضع موجود و مطلوب

جدول ۶. رتبه بندی فرهنگ‌های چهارگانه در وضع موجود دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی

ردیف	نوع فرهنگ	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین	اولویت بندی
۱	بوروکراتیک	۳/۰۸	۰/۷۱۱	۳/۱۷	اول
۲	مأموریتی	۲/۵۷	۰/۴۴	۲/۳۶	دوم
۳	مشارکتی	۲/۶	۰/۵۱۷	۲/۳۰	سوم

۴	کارآفرینی	۲/۶۱	۰/۴۶۸	۲/۱۷	چهارم
---	-----------	------	-------	------	-------

طبق جدول شماره (۶) فرهنگ بوروکراتیک با رتبه میانگین (۱۷/۳) در اولویت اول و فرهنگ مأموریتی با رتبه میانگین (۳۶/۲) در اولویت دوم قرار دارد. در فرهنگ بوروکراتیک، میزان انسجام و یکپارچگی داخلی و انطباق با محیط بیرونی در سازمان کم می‌باشد، زیرا ساختار بوروکراتیک بیانگر عدم انعطاف پذیری در برابر محیط و فرهنگ است.

### جدول ۷. رتبه بندی فرهنگ‌های چهارگانه در وضع مطلوب دانشکده‌های تربیت بدنی

#### و علوم ورزشی شهر تهران

ردیف	نوع فرهنگ	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین	اولویت بندی
۱	مشارکتی	۴/۲۰	۰/۵۱۲	۳/۲۸	اول
۲	کارآفرینی	۴/۲	۰/۹۲۹	۲/۹۸	دوم
۳	مأموریتی	۳/۶۸	۰/۴۴۱	۲/۱۶	سوم
۴	بوروکراتیک	۳/۲۷	۰/۵۷۷	۱/۵۸	چهارم

فرهنگ مشارکتی با رتبه میانگین (۳/۲۸)، در اولویت اول و فرهنگ کارآفرینی با رتبه میانگین (۲/۹۸)، در اولویت دوم قرار دارد. فرهنگ مشارکتی به مشارکت اعضای سازمان در انجام امور محوله به افراد توجه دارد و ارزش‌هایی چون وفاداری به گروه، تعهد شخصی به کار تیمی و جامعه‌پذیری گسترده در آن وجود دارد و فرهنگ کارآفرینی اعضا را در جهت خلاقیت، نوآوری در کارها، ریسک‌پذیری و روحیه مخاطره‌جویی تشویق می‌نماید.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به فردگرایی و جمع‌گرایی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی مورد تحقیق



به منظور بررسی وجود یا عدم وجود فردگرایی و جمع گرایی در اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی مورد تحقیق، از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است. جدول شماره (۸) نتایج این آزمون را نشان می‌دهد.

### جدول ۸. نتیجه آزمون دوجمله‌ای در خصوص وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی اعضای هیأت علمی

ردیف	متغییر	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون	سطح معنی‌داری	میزان خطا
۱	فردگرا	۰/۷	۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵
۲	جمع‌گرا	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۳	۰/۰۵

در سطح اطمینان ۹۵ درصد، در خصوص فرهنگ فردگرایی، چون احتمال مشاهده شده بزرگ‌تر از احتمال آزمون است، لذا فرض صفر رد، و در فرهنگ جمع گرایی فرض صفر تأیید می‌شود، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد اظهار داشت که اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی مورد تحقیق فردگرا هستند.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی مورد تحقیق

به منظور بررسی وجود یا عدم وجود سبک‌های وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی، از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است. جدول ۹ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد.

### جدول ۹. نتایج آزمون دو جمله‌ای در خصوص فردگرایی و جمع‌گرایی

ردیف	متغییر	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون	سطح معنی‌داری	میزان خطا
۱	سبک رابطه‌گرایی	۰/۶	۰/۶	۰/۰۰۵	۰/۰۵
۲	سبک وظیفه‌گرایی	۰/۲	۰/۶	۰/۰۱۷	۰/۰۵

در سطح اطمینان ۹۵ درصد، در خصوص فرهنگ رابطه‌گرایی، چون احتمال مشاهده شده بزرگ‌تر یا مساوی با احتمال آزمون است، لذا صفر رد و در فرهنگ وظیفه‌گرایی فرض صفر تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد اظهار داشت که در دانشکده‌های تربیت‌بدنی مورد تحقیق، سبک مدیریت رابطه‌گرایی حاکم است.

### بحث و نتیجه‌گیری

وضعیت مربوط به فرهنگ سازمانی موجود نشانگر این مطلب است که در وضع موجود دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی مورد تحقیق، هیچ کدام از فرهنگ‌های سازمانی چهارگانه در مدل دفت غالب نمی‌باشد. در واقع، ذکر این نکته شایان اهمیت است که برای تغییر فرهنگی از وضع موجود به وضع مطلوب با توجه به اینکه هیچ کدام از فرهنگ‌های مورد بررسی چهارگانه غالب نیستند، اقدام برای ایجاد تحول آسان‌تر صورت می‌پذیرد. توجه به این نکته نیز ضروری است که یک الگوی فرهنگ سازمانی قوی و موفق در زمان خاص، الزاماً در همه شرایط محیطی به صورت موفق عمل نخواهد کرد، زیرا سازمان تحت شرایط محیطی متغیر و پیچیده‌ای قرار دارد و مجبور است که متناسب با تغییرات موجود خود را انطباق دهد. با توجه به رویکرد اقتضایی، فرهنگ سازمانی باید متناسب با وضعیت تحصیلی، الگوهای رفتاری مناسب را ایجاد کند و توسعه دهد. با وجود این، رویکرد اقتضایی اهمیت فرهنگ قوی و غالب را در افزایش بهره‌وری خدشه دار نمی‌کند، بلکه بیان می‌کند که هر شرایطی فرهنگ قوی و خاص خود را می‌طلبد. به هر صورت، وضعیت فرهنگی موجود این دانشکده‌ها نشان می‌دهد که با برنامه‌ریزی مناسب تغییر فرهنگی و اتخاذ راهکارهای ساده می‌توان به وضعیت مطلوب دست یافت.

از بررسی‌های انجام شده چنین استنباط می‌شود که فرهنگ موردنظر اعضای هیأت علمی در وضعیت مطلوب، فرهنگ کارآفرینی و مشارکتی است و دارای ویژگی‌هایی چون تأکید بر نوآفرینی، روحیه مخاطره‌جویی (ریسک‌پذیری) نوآوری، آزادی عمل و خلاقیت بسیار بالایی می‌باشد و تمرکز استراتژیک سازمان روی محیط بیرونی است و برای دستیابی به نیازها و خواسته‌های مخاطبان در یک محیط پویا و متغیر عمل می‌کند. همچنین مشارکت اعضای سازمان و مشارکت آنها در امور و توجه کردن به تغییراتی که به سرعت در محیط خارجی رخ می‌دهد، عمدتاً بر انسجام بین افراد تکیه دارد و بر مسائلی مانند ارزش‌ها و وفاداری به گروه، تعهد شخصی، کار تیمی، جامعه‌پذیری گسترده و نظایر اینها تأکید می‌نماید.

نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که در مقایسه فرهنگ‌های چهارگانه حاکم در وضع موجود و مورد نظر در وضع مطلوب، با استفاده از آزمون t زوجی به غیر از فرهنگ بوروکراتیک با یکدیگر تفاوتی ندارند. نتایج حاصل از رتبه بندی فریدمن در وضع موجود از فرهنگ‌های چهارگانه به ترتیب اولویت، فرهنگ بوروکراتیک با رتبه میانگین (۳/۱۷) فرهنگ مأموریتی با رتبه میانگین (۲/۳۶) می‌باشد، ولی نتایج رتبه‌بندی فریدمن در وضعیت مطلوب به ترتیب اولویت فرهنگ مشارکتی با رتبه میانگین (۳/۲۸) و فرهنگ کارآفرینی با رتبه میانگین (۲/۹۸) است.

از نتایج به دست آمده از تحقیق نیز چنین استنباط می‌شود، برای تغییر فرهنگ بوروکراتیک در وضع موجود که دارای ویژگی سلسله مراتبی، میزان انسجام و یکپارچگی داخلی و انطباق کم با محیط بیرون از سازمان است و وضع مطلوب مورد نظر اعضا که بر انسجام بین افراد تکیه دارد و بر مسائلی مانند ارزش‌ها و وفاداری به گروه، تعهد شخصی، کار تیمی جامعه‌پذیری گسترده و نظایر اینها تأکید می‌نماید، این نکته ضرورت دارد که راهکارهایی را در جهت توسعه و ارتقای فرهنگ سازمانی مطلوب ارائه نماییم. بدین ترتیب به‌طور خلاصه می‌توان بیان کرد که فرهنگ حاکم (در وضع موجود) بر اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی مورد تحقیق یک فرهنگ فردگرا، رابطه‌مدار و نسبتاً بوروکراتیک است، اما در عین حال فرهنگ مطلوب از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی مورد تحقیق، فرهنگ مشارکتی و کارآفرینی است.

#### منابع:

۱. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲. J. Monir. 1998. Organizational and National Culture Methodology Considered. *Organization Studies*, Vol. 15, PP.429-430.
۳. J. De Oliveira. 1980. The Relationship Among Philosophy of Physical Education and Organizational Climate in Selected Brazilian Universities. *Journal of Physical Education and Sport Sciences*, Vol. 1, PP. 1-10.

۴. Morriss, M. Richard " Effective Organizational Culture is Key to Long- Term Success" Company pp.28-29. 1992
۵. مشبکی، اصغر (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمان. مدیریت دولتی، شماره ۲۵.
۶. Trevor. Slack " Understanding Sport Organizations ", 1997 , the Application , A.S. U. Human Kinetice.Theory
۷. WJames Weese "Do leadership and Organizational Culture Really Matter? " Journal of Sport Management 1996. P.197.
۸. Leonald (1987). Organizational Culture Relationships , Koberg ,Chusmir H. Journal Of Business Research ,With Creativitx and Othrer Job- related Variables Py397.409.،15
۹. بحرالعلوم ، حسن (۱۳۷۸). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی.
۱۰. "Management Of Organization ,H Hersy. Paul and Blanchard. Kenneth. 1988.، Prentice- Hall, Fith Eddintion ,Behavior"
۱۱. " Coaches as Leaders and Culture Builders" , J. Corellett.W. Maclean ,Weese. 1993 ، Human Kinetics ,Journal Of Sport Management
۱۲. رهاوی عزآبادی، رزا (۱۳۷۹). رابطه فرهنگ سازمانی با بهره وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۱۳. عسگری، ناصر (۱۳۸۴). بررسی عوامل سازمانی (ساختار ، فرهنگ ، تکنولوژی) وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانشگاه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۱۴. قهرمان تبریزی، کوروش (۱۳۸۴). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیأت علمی گروههای تربیت بدنی در دانشکدههای دولتی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزشی، دانشگاه تربیت معلم، صص: ۱۳۹-۱۵۰.
۱۵. میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۲). بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه تهران

۱۶. میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۲). بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی حاکم بر موسسات پژوهشی دانشگاه تهران و دانشگاه تهران.

۱۷. Chusmir H. Koberg. Leonald (1987) Organizational Culture Relationship With Creativity and Other Job-related Variables , Journal Of Business Research 15, 397-409.

۱۸. Mahwah Managing , (2003), D.R.(Ed) Hawrence Erlbaum Associates. Denison Organizational Change in Transition Economies

By Sage Publications." Images of organization", Morgan George (1986).

۲۰. Boyond .J.Q.1998. Managing Five Tasks To Organizational Succes. Jossey Bass.

۲۱. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۴). تئوری سازمان و طراحی ساختار. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، جلد اول، موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه.

۲۲. آذر، عادل (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد دوم، چاپ پنجم، انتشارات سمت.

۲۳. D. R. (2007): Social Caotial in Organizations: .. and Denison R.E.Smerek .Understanding the Link to Firm Performance . In G.T. Solomon (Ed) proceedings of the Sixty – Sixth annual meeting of the Academy of Management ISSN 1543-864. (CD)

۲۴. and et al (2006): " Diagnosing organizational Culture: ralidating a , D.R.Denison International Institute for , IMU 2006-9. Working Paper .model and method " PP.1-39. . Lausanne ,Management Development

۲۵. A. and et al (2007) Organizational Culture and Custumer .Gillespie M. Satisfaction MI 48104. . Ann Arbor , Denison Consulting