

## رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی با رهبری

دکتر علی یزدخواستی\*

### چکیده

هدف از نگارش مقاله حاضر، ارائه یافته های حاصل از بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی با رهبری در دانشگاه های دولتی کشور در سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ بوده است. در این مقاله، روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده است. حجم نمونه آماری ۲۸۴ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه ها استفاده شده که با روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شده اند. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه انواع فرهنگ سازمانی دنیسن و اسپریتزر (۱۹۹۱) و پرسشنامه رهبری براساس مالکوم بالدريج (۲۰۰۲) بوده است. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که بین فرهنگ گروهی با رهبری فرهنگ سلسله مراتبی با رهبری و فرهنگ عقلانی با رهبری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ ولی بین فرهنگ توسعه ای با رهبری، رابطه معناداری مشاهده نشد.

**واژه های کلیدی:** انواع فرهنگ سازمانی، رهبری، دانشگاهها.

## مقدمه

یکی از مفاهیمی که طی دهه اخیر به شدت در تفکر مدیریتی نفوذ داشته است، مفهوم "فرهنگ سازمانی"<sup>۱</sup> است. سازمانها همچون جوامع، دارای فرهنگ مربوط به خود هستند که باعث تمایز آنها می شود. فرهنگ سازمانی به مثابه مبدأ و سرچشمه فرایندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله مراتب، نحوه روابط انسانی، شیوه مدیریت و عملکرد سازمان، نگرش ها و طرز تلقی اعضای سازمان می باشد. فرهنگ سازمانی را می توان ترکیبی از باورها، ارزشها و پیش فرضهایی دانست که در سازمان وجود دارد و همه اعضای سازمان کم و بیش به طور یکسان در معرض آن قرار می گیرند و تا حدی نسبت به آن توافق وجود دارد و به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته است. فرهنگ سازمانی می تواند به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد کاراتر و عموماً بهره وری بالاتر منجر شود و به عنوان "حقیقتی از زندگی سازمانی" پذیرفته شده است (بالتزارد و کوک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

انواع فرهنگ سازمانی، دارای پیامدهای مثبت و با منفی برای سازمان هستند (اریلی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹؛ شاین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). پیامدهای مثبت فرهنگ سازمانی برای افراد، ممکن است شامل انگیزه و رضایت باشد (دیل و کندی<sup>۵</sup>، ۱۹۸۲؛ کوک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳). در حالی که پیامدهای منفی آن می تواند استرس و عدم انگیزه شغلی، محسوب گردد (کوهن، ولف و کوئین<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹؛ واندرد والد و کلاس<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵). در حالی که طی دو دهه گذشته فرهنگ سازمانی به عنوان یک مفهوم جدید در ادبیات سازمانی پدیدار شده است، ولی متأسفانه در سطح آموزش عالی مطالعات کافی روی مقوله فرهنگ سازمانی صورت نگرفته است. در حقیقت یک تعریف مناسب از فرهنگ سازمانی برای

<sup>1</sup> - Organizational culture

<sup>2</sup> - Balthazard & cook

<sup>3</sup> - 2 H 5 H 00

<sup>4</sup> - Schein

<sup>5</sup> - Deal & Kennedy

<sup>6</sup> - Cook

<sup>7</sup> - Kahn, Wolfe & Quinn

<sup>8</sup> - Vander Veld & Class

آموزش عالی بسیار کم جلوه یافته است و اغلب تحلیل های فرهنگی که در آموزش عالی آورده شده در یک الگوی خاص هدایت شده اند که الزاماً سیستم را یک شکل ثابت و شامل بخشهای مشترک و وابسته می بیند (وارنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). بنابراین بررسی، فرهنگ سازمانی در دانشگاهها به عنوان یک متغیر مستقل همیشه باید مورد توجه قرار گیرد. از طرف دیگر، مفهوم رهبری در دانشگاهها، بیش از سایر مفاهیم، تفاوت بین نهادهای آموزش عالی با دیگر موسسات را بیان می کند. این واژه به شکل های مختلف در کنار مفاهیمی چون ساختار، روابط قانونی، الگوهای اقتدار و صلاحیت، حقوق و مسئولیت، و فرایند تصمیم گیری به کار می رود. به کمک این واژه به ساختار و فرایندهایی اشاره می شود که اعضای یک سازمان از طریق آنها با هم تعامل می کنند، بر هم اثر می گذارند و با محیط وسیع تری رابطه برقرار می نمایند.

دانشگاهها به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند در جهان به طور روزافزون پیچیده، هوشمندانه و پیشرفته عمل کنند. به همین دلیل است که باید روی یاد دهی - یادگیری به افراد تمرکز کنند تا نه فقط فکر کنند؛ بلکه یاد بگیرند چگونه فکر کنند. برای خلق رهبرانی با مهارتهای حل مسأله، باید به طور مستمر روی توسعه افراد سرمایه گذاری شود. افراد دانشگاهی می خواهند احساس کنند جزء مکمل دانشگاه هستند، آنها می خواهند مدام ایده های نو، مهارتهای نو و رویکردهای نو نسبت به مشکلات قدیمی را یاد بگیرند. آنها می خواهند توسط کسانی رهبری شوند که در آنها ایجاد انگیزه کنند، آنها را پاسخگو نگهدارند و برای آینده آماده سازند (زارعی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۸).

چالش های آموزش عالی ایران در قرن بیست و یکم، متأثر از همان چالش هایی است که جامعه جهانی با آن روبرو است. اغلب دست اندرکاران آموزش عالی می پذیرند که تولید علم، انتقال علم و گسترش و به کارگیری علم، رسالت اصلی و بنیادی دانشگاههاست. رهبران دانشگاهها باید با دقت بیشتری به دیدگاههای جامعه توجه نمایند، تا نیازها و انتظارات در حال

---

<sup>۱</sup> - Warner

تغییر آن را درک کنند و با احساس مسؤلیت خود را نسبت به جامعه تقویت کنند. حاصل حساسیت و مسؤلیت پذیری بیشتر دانشگاهها، افزایش شفافیت و پاسخگویی آنهاست. دانشگاهها چنان که بخواهند موفق شوند، نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند ایده های دقیق راهبردی تولید کرده و آنها را با ایده ها و اقدامات محلی مترقی و همسو مرتبط سازند. رهبران آموزش عالی باید به طور مستمر ارزشها را بازبینی و مجدداً تفسیر نمایند و آنها را به ویژه در موقعیت های متناقض و متعارض عملیاتی سازند. دانشگاهها باید هنجارها و سیستم هایی را ایجاد نمایند که توسعه رهبری را به مثابه بخشی از رهبری تشخیص داده و به آن عمل کنند؛ چرا که عامل متمایزکننده برای دانشگاههای موفق، فداکاری شخصی رهبران جهت توسعه سایر رهبران در تمام سطوح سازمانی است (تیچی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

با توجه به روند تغییرات و تحولات فرهنگی دانشگاهها، دانشگاهها برای رهبرانی ارزش قائلند که این خصوصیات را داشته باشند؛ یعنی تاکید بر تغیی، مدیریت مشارکتی، قدرشناسی از عملکرد، تخصص در تدریس و برنامه درسی، مشارکت در تحقیق و تدریس، مدیریت منابع و اکتساب آن و گوش دادن به کارکنان و غیره راداشته باشند (روث برگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). در این میان دانشگاههایی که رهبران آنها این ضرورت را سریع تر و عمیق تر درک نمایند، آمادگی و قابلیت بیشتری برای حفظ و توسعه دانشگاه را خواهند یافت. رهبران اثر بخش، کسانی هستند که ضمن درک این ضرورت، چشم اندازهای روشن برای توسعه و تحول دانشگاه خود تنظیم نموده و منابع متنوع دانشگاهی و از همه مهمتر اعضای هیأت علمی و کارکنان را حول این آرمان مشترک بسیج می نمایند. لازمه موفقیت در این مسیر شناخت نوع فرهنگ سازمانی دانشگاه و با توجه به این شناخت، داشتن طرح و برنامه های منسجم، هماهنگ و دوراندیشانه است.

در رابطه با شناخت فرهنگ سازمانی و رهبری، تحقیقات متعددی انجام گرفته که نشان داده اند یکی از دلایل موفقیت رهبران، شناخت فرهنگ سازمان است که در آن فعالیت می کنند.

<sup>۱</sup>- Tichy

<sup>۲</sup>-5 RWKEHJ

وودوارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۴: ۹۵) بیان می کند که "رهبران از طریق ارزشها و باورهایشان از سازمان رهبری می کنند". بیگارت و همیلتن<sup>۲</sup> (۲۰۰۰: ۴۳۷) ادعا می کنند که "رهبری را باورها و ارزشهای اجتماعی و فرهنگی در برگرفته است و جدای از بافتی که در آن وجود دارد نمی توان آن را به طور کامل درک کرد". وست وود و پوسنر<sup>۳</sup> (۲۰۰۱: ۳۳) مدعی اند که به طور روزافزونی مشاهده شده است که ارزشهای شخصی مدیران بر رفتار و عملکردشان و نهایتاً روی عملکرد سازمان تاثیر دارند. هسکت و شلسینگر<sup>۴</sup> (۲۰۰۲: ۱۱۴) اظهار می دارند که سازمانهای دارای فرهنگ های قوی و ارزشهای روشن و واضح، شانس موفقیت و دوامشان را افزایش می دهند. هر فعالیتی به وسیله ارزشهای فردی و جمعی رهبران به پیش می رود، چه آن ارزشها آگاهانه درک شوند یا ناآگاهانه تاثیرگذار باشند، گفته شوند یا نشوند، نوشته شوند یا نشوند (بین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳: ۹۵) و بالاخره تحقیقات تجربی دال بر تایید این مدعاست. وارن<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) آمادگی رهبران و هماهنگ کنندگان دانشگاه فلوریدای مرکزی را برای به کارگیری برنامه ریزی راهبردی و نیز بررسی موانع و مشکلات احتمالی بر سر راه اجرای آن را در آن دانشگاه سنجید و موانع زیر را از لحاظ فرهنگی بر روی رهبران آن دانشگاه، برای اجرای برنامه ریزی راهبردی یافت: مقاومت استادان، نبود تعهد در مدیران ارشد و نبودن مدلی خاص برای اجرای برنامه ریزی راهبردی. رایت و اونیل<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) در تحقیقی از ۲۰ کالج و دانشگاه در آمریکا به این نتیجه رسیدند که نقش حساس رئیس گروه "در ایجاد محیطی مناسب برای آموزش اثربخش تاثیر داشته است". آنها در تحقیقات خود نشان دادند که کارایی تدریس و یادگیری در یک گروه دانشگاهی با محیط حمایتی مرتبط می باشد؛ یعنی بحث و گفتگو در مورد تدریس مورد تشویق قرار می گیرد و تدریس مطلوب در

1- Woodward

2- Biggart & Hamilton

3- Westwood & Posner

4- Hasket & Schlesinger

5- Bean

6- Warren

7- : UKW 2 ۱ HO

عمل، الگوسازی می شود. یک عنصر مهم در این محیط، حمایت فعال رئیس و رهبر از تدریس و تعهد آنها به این امر می باشد. رهبری دانشگاهی کیفیت تدریس و یادگیری را، از طریق ادراک دانشگاهیان از ماهیت محیطی که در آن کار می کنند، تحت تاثیر قرار می دهند.

با در نظر گرفتن نظریه ها و تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، پژوهش حاضر درصدد است به بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی با رهبری در دانشگاههای دولتی کشور بپردازد. در این رابطه سوالهای پژوهشی عبارتند از: ۱) آیا بین فرهنگ گروهی با رهبری در دانشگاهها رابطه وجود دارد؟ ۲) آیا بین فرهنگ توسعه ای با رهبری در دانشگاهها رابطه وجود دارد؟ ۳) آیا بین فرهنگ سلسله مراتبی با رهبری در دانشگاهها رابطه وجود دارد؟ ۴) آیا بین فرهنگ عقلانی با رهبری در دانشگاهها رابطه وجود دارد؟

### روش

این پژوهش از نظر هدف، نوعی تحقیق کاربردی و از جهت نحوه جمع آوری اطلاعات، از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاههای دولتی کشور (به جز دانشگاههای پیام نور و علمی-کاربردی) در سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ بوده اند که تعداد کل آنان ۲۵۰۶۷ نفر بوده است. از این تعداد، ۱۳۳۳۵ نفر مربوط به دانشگاههای دولتی وابسته به وزارت علوم و ۱۱۷۳۲ نفر مربوط به دانشگاههای دولتی وابسته به وزارت بهداشت می باشد.

در این پژوهش، برای تعیین حجم نمونه ابتدا یک مطالعه مقدماتی<sup>۱</sup> بر روی یک گروه ۳۰ نفری از جامعه آماری انجام شد. داده های حاصل نشان داد که واریانس به دست آمده از مطالعه مقدماتی ۰/۷۸ بوده است. نمونه آماری پژوهش ۲۸۴ نفر متناسب با حجم نمونه با استفاده از فرمول انتخاب گردید. واحد نمونه گیری در این پژوهش دانشگاهها بوده است که به صورت

<sup>۱</sup> - Pilot study

تصادفی ساده و سپس به صورت خوشه‌ای انتخاب و اجرا گردید. جدول زیر توزیع حجم نمونه در دانشگاههای دولتی کشور را نشان می دهد.

جدول ۱: توزیع حجم نمونه در دانشگاههای دولتی کشور

| حجم نمونه | حجم جامعه | دانشگاه           |
|-----------|-----------|-------------------|
| ۱۷        | ۲۳۲       | علوم پزشکی ارومیه |
| ۳۴        | ۴۷۲       | اصفهان            |
| ۲۳        | ۳۲۵       | الزهره            |
| ۵۱        | ۷۱۴       | فردوسی            |
| ۱۱        | ۱۵۰       | اردبیل            |
| ۹         | ۱۲۲       | کاشان             |
| ۳۱        | ۴۳۲       | تربیت مدرس        |
| ۱۹        | ۲۶۷       | علوم پزشکی یزد    |
| ۳۰        | ۴۲۵       | شهیدچمران اهواز   |
| ۳۳        | ۴۵۶       | تبریز             |
| ۲۶        | ۳۷۲       | علوم پزشکی کرمان  |
| ۲۸۴       | ۳۹۶۵      | جمع کل            |

ابزار جمع آوری اطلاعات، دویرسشنامه محقق ساخته بوده است.

۱) پرسشنامه فرهنگ سازمانی بر اساس انواع فرهنگ سازمانی دنیسن و اسپریتزر (۱۹۹۱) که شامل فرهنگ سازمانی گروهی، توسعه ای، سلسله مراتبی و عقلانی می باشد و دارای ۴۲ گویه است. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه پنج درجه ای لیکرت می باشد. ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کراباخ<sup>۱</sup> برای فرهنگ گروهی (۰/۸۳)، فرهنگ توسعه ای (۰/۸۲)، فرهنگ سلسله مراتبی (۰/۸۱) و فرهنگ عقلانی (۰/۸۳) به دست آمد.

<sup>۱</sup> - &URQEDFKVDSKD

۲) پرسشنامه رهبری براساس مدل مالکوم بالدريج<sup>۱</sup> (MBNQA) ابزار دیگر این پژوهش است که دارای مقیاس پاسخگویی پنج درجه ای لیکرت با ۳۰ گویه می باشد. ضریب پایایی پرسشنامه رهبری ۰/۹۱ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از تحلیل رگرسیون با دستور مانوا (MANOVA) استفاده گردید. در این تحلیل نمرات انواع فرهنگ سازمانی به طور قراردادی متغیرهای، مستقل و رهبری متغیر وابسته را تشکیل می دادند.

### یافته ها

در این قسمت، نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین انواع فرهنگ سازمانی با رهبری مشخص شده است.

سوال اول پژوهش: آیا بین نمرات فرهنگ گروهی با رهبری در دانشگاهها رابطه وجود دارد؟

نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ گروهی با رهبری در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ گروهی با رهبری در دانشگاهها

| توان آماری | نوع رابطه | میزان اشتراک | سطح معناداری | ضریب F | واریانس | درجه آزادی | مجموع مجذورات | فرهنگ گروهی |
|------------|-----------|--------------|--------------|--------|---------|------------|---------------|-------------|
| ۱          | +         | ۰/۱۰         | ۰/۰۰۰۱       | ۳۱/۲۶  | ۵/۳     | ۱          | ۵/۲۶          | رهبری       |

نتایج جدول ۲ نشان می دهد، که بین فرهنگ گروهی با رهبری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (p < ۰/۰۰۰۱ و r<sup>2</sup> = ۰/۱۰). میزان اشتراک این دو متغیر ۰/۱۰ است؛ یعنی ۱۰ درصد

<sup>۱</sup> - O DÖRP %DÖLJ H1 DWRQD4 XDÖW \$ Z DÜG



واریانس های این دو متغیر، مشترک می باشد. توان آماری ۱ و سطح معناداری نزدیک به صفر، نشان می دهد که این نتیجه گیری با این حجم نمونه دقت کامل دارد.

سوال دوم پژوهش: آیا بین نمرات فرهنگ توسعه ای با رهبری در دانشگاهها رابطه وجود دارد؟

نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ توسعه ای با رهبری در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ توسعه ای با تمرکز

بر رهبری در دانشگاهها

| فرهنگ توسعه ای | رهبری | مجموع مجذورات | درجه آزادی | واریانس | ضریب F | سطح معناداری | میزان اشتراک | نوع رابطه | توان آماری |
|----------------|-------|---------------|------------|---------|--------|--------------|--------------|-----------|------------|
| توسعه ای       | رهبری | ۰/۲۷          | ۱          | ۰/۲۷    | ۱/۶۵   | ۰/۰۲         | ۰/۰۰۶        | +         | ۰/۲۵       |

نتایج جدول ۳ نشان می دهد، که بین فرهنگ توسعه ای با رهبری رابطه معناداری وجود ندارد.

سوال سوم پژوهش: آیا بین نمرات فرهنگ سلسله مراتبی با رهبری در دانشگاهها رابطه وجود دارد؟

نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین سلسله مراتبی با رهبری در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ سلسله مراتبی

با رهبری در دانشگاهها

| فرهنگ سلسله مراتبی | رهبری | مجموع مجذورات | درجه آزادی | واریانس | ضریب F | سطح معناداری | میزان اشتراک | نوع رابطه | توان آماری |
|--------------------|-------|---------------|------------|---------|--------|--------------|--------------|-----------|------------|
| سلسله مراتبی       | رهبری | ۱۳            | ۱          | ۱۳      | ۷۷/۵۴  | ۰/۰۰۰۱       | ۰/۲۳         | +         | ۱          |

نتایج جدول ۴ نشان می دهد که بین فرهنگ سلسله مراتبی بارهبری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $p < 0/0001$  و  $r^2 = 0/23$ ). میزان اشتراک این دو متغیر ۰/۲۳ است؛ یعنی ۲ درصد واریانس های این دو متغیر مشترک می باشد. توان آماری ۱ و سطح معناداری نزدیک به صفر، نشان می دهد که این نتیجه گیری با این حجم نمونه دقت کامل دارد.

سوال چهارم پژوهش: آیا بین نمرات فرهنگ عقلانی با رهبری در دانشگاهها رابطه وجود دارد؟

نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ عقلانی با رهبری در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ عقلانی با رهبری در دانشگاهها

| فرهنگ        | مجموع مجذورات | درجه آزادی | واریانس | ضریب F | سطح معناداری | میزان اشتراک | نوع رابطه | توان آماری |
|--------------|---------------|------------|---------|--------|--------------|--------------|-----------|------------|
| عقلانی رهبری | ۰/۷۱          | ۱          | ۰/۷۱    | ۴/۲۳   | ۰/۰۴۱        | ۰/۰۱۶        | +         | ۰/۵۳۵      |

نتایج جدول ۵ نشان می دهد که بین فرهنگ عقلانی با رهبری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $p < 0/041$  و  $r^2 = 0/016$ ). میزان اشتراک این دو متغیر ۰/۰۱۶ است؛ یعنی تقریباً ۲ درصد واریانس های این دو متغیر مشترک می باشد.

### بحث

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل یافته ها در خصوص چهار سوال پژوهش را، به شرح زیر می توان مورد بررسی قرار داد:

براساس نتایج جدول ۲، بین فرهنگ گروهی با رهبری، رابطه معناداری وجود داشت. این در حالی است که در عمل، دانشگاهها هنوز در تصمیم گیری گروهی مشارکت اندکی دارند. مثلاً اعضا در فرایند مشارکت سهم چندانی ندارند، که یکی از دلایل آن را می توان روحیه فردگرایی

ناشی از تخصصی بودن رشته های آنها دانست. با این شرایط فرهنگی، طبیعی است که فرهنگ گروهی نیز موفق نخواهد بود. از یک سو، مدیران دانشگاهها اعتماد کافی به لزوم مشارکت با افراد- چه هیات علمی و چه کارکنان و حتی دانشجویان- ندارند و از سوی دیگر، خود این گروه ها ممکن است آمادگی ذهنی و عملی لازم را برای مشارکت در اداره‌ی امور نداشته باشند. براساس نتایج جدول ۳، بین فرهنگ توسعه ای با رهبری، رابطه معناداری وجود نداشت. این نتیجه با نتایج پراجوگو و مک دومورت<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و دلانا و هوسر<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) همسو و هماهنگ نیست؛ زیرا از نظر آنها یکی از تجربه های پذیرفته شده در دانشگاهها وجود فرهنگ توسعه ای است که زمینه رشد، خلاقیت و نوآوری را به صورت فردی و گروهی تشویق می کند. نتیجه پژوهش نشان می دهد که یکی از زمینه های مهم و پرفایده؛ یعنی فرهنگ توسعه ای در دانشگاهها خالی می باشد.

براساس نتایج جدول ۴ بین فرهنگ سلسله مراتبی با رهبری رابطه معناداری وجود داشت و این نتیجه حاکی از وجود یک فرهنگ سلسله مراتبی قوی و حاکم بر دانشگاههای ایران است. نتایج این تحقیق با تحقیقات انجام گرفته توسط الخلیفه و اسپینوال<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) همسو و هماهنگ است؛ زیرا نتایج آنها در سازمانهای قطری نیز نشان داد که فرهنگ سلسله مراتبی، نفوذ و تاثیر زیادی در این سازمانها دارد. ولی با نتایج پراجوگو و مک دومورت (۲۰۰۵) در ۹۸ سازمان در استرالیا ناهمسو و ناسازگار است؛ زیرا آنها وجود فرهنگ سلسله مراتبی را در سازمانهای استرالیایی ضعیف گزارش کرده اند.

یافته های جانبی این تحقیق مندرج در جدول شماره ۴ نشان می دهد، که عموماً دانشگاهها در اجرای برنامه ریزی راهبردی، از یک برنامه ریزی مشابه استفاده می کنند. بدین ترتیب که در اجرای آنها از بخش اداری شروع و پس از به دست آوردن موفقیت، اصول و عملکرد آن را به

<sup>۱</sup>- Prajogo & McDermost

<sup>۲</sup>- Dellana & Hausser

<sup>۳</sup>- \$ O. KDLD \$ VSIQZ DØ

بخش علمی گسترش می دهند. این روش، از درگیری بیشتر با سیستم فکری و اعتقادی اعضای هیات علمی جلوگیری می نماید.

براساس نتایج جدول ۵، بین فرهنگ عقلانی و رهبری رابطه معناداری وجود داشت و این نتیجه با تحقیق خارجی توسط الخلیفه و اسپینوال (۲۰۰۱) و تحقیق انجام گرفته در ایران توسط مصدق راد<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) همانند است؛ زیرا از آنجا که اصولاً موضوع بهره وری در دانشگاهها (حداقل به مفهوم جدید آن) در شرایط رقابتی معنی پیدا می کند، وظیفه دانشگاهها محدود به فعالیت علمی محض نمی شود. با توجه به نقش رهبری دانشگاهها و توجه به ارتباط با سازمانهای اجتماعی دیگر، دانشگاهها معنا پیدا می کنند؛ بنابراین دانشگاهها به عنوان سازمانهای آموزشی هستند که تعالی آنها به تعالی سازمانها و نهادهای اجتماعی کمک می کند و تعالی آنها در این است که عناصر اصلی دانشگاهها از جمله رهبری و نتایج عملکرد آن در جهت مشتری محوری بوده و این عناصر در یک تعامل مناسبی قرار داشته باشند؛ اما در شرایط کنونی، دانشگاهها از این وضعیت برخوردار نیستند.

نتایج به دست آمده از چهار سوال پژوهش نشان می دهد، که گرچه فرهنگهای سلسله مراتبی و عقلانی و گروهی تعیین کننده وظایف رهبری در دانشگاههاست و بخصوص فرهنگ سلسله مراتبی قوی حاکم بر دانشگاهها می باشد؛ ولی در سازمانهای امروزی، ساختار مسطح و سازمان های افقی جایگزین ساختارهای سازمانی قبلی شده است. در این سازمان ها گروه های کاری جای گروه های تخصصی را گرفته و سلسله مراتب سازمانی جای خود را به همکاری گروهی داده است. تمرکززدایی و حذف برخی مراتب و رده های سازمانی و استفاده از منابع بیرونی، تشکیل گروه های کاری مستقل و خودمختاری در ساختارهای جدید، مورد استفاده قرار می گیرند.

<sup>۱</sup> -0 RVDGH K5 DG

منابع

۱- زارعی، ح.، رجایی پور، س.، جمشیدیان، م. و مولوی، ح. (۱۳۸۷). سازمان یاددهنده، الگویی برای رهبری دانشگاه امروز، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.

2- \$ / . KIOD . 0 DQG\$ VSIQZD ( 0 X IQJ W HFRPSHQJ values framework to investigate the culture of Quality industries. *Total Quality management*

3- %DOKIDG 3\$ &RRN 5\$ 2 UDQILDARQDFXV H DQG NQRZDGJHP DQDHP HQWV FHV \$ WHIQJ WHEHKYRU SHURP DQH continuum. *Proceedings of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science.*

4- %HDQ : & ). *Strategic Planning that Makes things happen: Getting form where you Are to where you want to Be* + R DQ5 HRNFKH ' HYKSPHQWUHW \$ P KHVV \$

5- %LIJDUW1 : + DP IQRQ \* \* \$ Q, Q WWRQDWKRU RI / HDGHWK. *Journal of Applied Behavioral Science*

6- &RRN 5\$ 0 HDXIQ QRPDWH EHW DQG VKIDHG EHKYRUOH SHVWRQVIQ RUDQILDARQ' *Psychological Reports*, 72,

7- ' HDQ7 ( . HQQ \$ \$ Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life 5 HGQJO \$ , UZIQ

8- ' HODQD 6\$ + DX HU 5' 7 RZDG GHIQQJ WHTXDW culture. *Engineering management Journal*, 11(2), 11-15.

' HQRQ' 5 6SUHYHU \* 0 Organizational culture and organizational development \$ FRPSHQJ YOH VDSURDK 5 HMDFKIQ 2 UDQILDARQ & KIQJHDQG' HYKSPHQV + HNFV - / 6FKHQJHU / \$ / HDGHV ZKR VKSH DQG NHH SHURP DQHR UHQWGFV H RWH % DW6 DQ) UDQFMR & \$

11- . DKQ 5 / : RCH ' 0 4 KQQ 53 Organizational stress: *Studies in role conflict and ambiguity.* 1 HZ < RN: IQH

12- 0 DORP %DGLUH 1 DARQD 4 X DW 3 URJUP Education criteria for performance and excellence, %DGLUH QDARQD T X DW 3 URJUP QDARQDIQ WWRRI WQGHGVDQG WFKQRQ\ \* DWKHVEKJ MD.

- 13-0 RYGHK5 DG 0 \$ 7 KHP SDFVRI RUDQILDNRQDFXVHRQ  
 WKHV FHWX IP SOP HQVNRQRI WYOTXOW P DQDHP HQW *The TQM  
 magazine,*
- 14-2 5HCO & &RSTRDNRQV FVWH DQG FRPP DW HQW  
 Motivation and social control in organizations. *California Management  
 Review*
- 15-3 UDNJR' , 0 FGHP RW &0 WKH UHDMRQKS EHZHQ  
 WYOTXOW P DQDHP HQW SDFVHV DQGRUDQILDNRQDFXVH *Journal  
 of operations & production management.*
- 16-5 RWEH \* OQQ \$ FFHMQI IGHV W' HYORS / HDGHVKS  
 and organization. *Leadership & Organization Development Journal,*
- 17-6FKHQ (+ &VWH WHP DWIQ FROFHWIQ RUDQILDNRQ  
 studies. *Administrative Science Quarterly,*
- 18-7 IFK 1 RKO 7 KHF FQRI / HDGHVKS 1 HZ <RW + DSHU  
 &RQXSEOKHU, QF  
 9 DQ GHU9 HGH0 &DW 0' 7 KH UHDMRQKS RI URH  
 FROFWDQG IP ELK W W 2 UDQILDNRQDFVWH : DKQJWQ' &  
 \$ P HIFDQ3 V FKRR IEDS VRFDMR(  
 : DUHQ 5 7 KH FROH IDOIGHODQGWHRUDQILDNRQRI WKH  
 new universities. *Reflections on Higher Education.*
- 21-: DUHQ & 6WDM \ &KIQJH DQG GHHQVYH URXQFV  
*Academy of Management Review.*
- 22-: DCHU' + XP DQ UHRKIFH P DQDHP HQWIK KILKHU DQG  
 IKW HFGXDMRQ %K NQJKID 6 5+( DQG2SHQ8 QYRHWV3 UHW
- 23-: HWRRG5 , 3RCHU % = 0 IP DHUDO9 DM VDFURW  
 culture: Australia, Hong Kong and the United States, *Asia Pacific  
 Journal of Management.* 14, 31-66.
- 24-: RRGZIG' % / HDGHVKS FKIDQIH *New Directions for  
 Student Services.*
- 25-: UKW: \$ 2¶I HO 0 & 7HFKQJ IP SURYHHQW  
 SDFVHV , QVQDNRQID SHXSHWYFV IQ : \$ : UKWHG *Teaching  
 Improuement Practices: Successful Strategies for Higher Education.*  
 %RQRO \$ \$ QNH