

## پژوهشی در خصوص ارتباط فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه تهران

دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی\*

دکتر محمد حسن پرداختچی\*\*

هایده ترابی کیا\*\*\*

### چکیده

نظر به اهمیت و نقش تعیین کننده فرهنگ سازمانی بر کارکردها و عوامل گوناگون سازمان و در نتیجه، تأثیر آن بر برداشت‌های شغلی کارکنان، و همچنین اهمیت مراکز نظام آموزش عالی به عنوان مبدأ تحولات و شاخص عمده قطب‌بندی کشورها، در سطح بین‌الملل، تحقیق حاضر با هدف «شناخت فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و ارتباط آن با رضایت شغلی اعضای هیأت علمی» صورت پذیرفته است. بدین منظور، ابتدا مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده در این خصوص، مورد بررسی قرار گرفته است. سپس بر این مبنا و نظر خواهی مقدماتی از اساتید، فرضیاتی به صورت یک فرضیه کلی و چهارده فرضیه فرعی، براساس رابطه میان فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و

\* - عضو هیأت علمی دانشگاه شهیدبهشتی

\*\* - عضو هیأت علمی دانشگاه شهیدبهشتی

\*\*\* - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

شاخص‌های متفاوت آن با رضایت شغلی اعضاء هیأت علمی تدوین شده است. از میان اساتید، نمونه‌ای به حجم ۱۲۰ نفر به گونه تصادفی در سال تحصیلی ۷۸ - ۱۳۷۷ انتخاب شده، و از طریق پرسشنامه اطلاعات لازم، جمع‌آوری گردیده است. نتایج به دست آمده، نشانگر وجود رابطه معنی‌دار میان فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و رضایت شغلی اعضاء هیأت علمی بوده است.

## مقدمه

جوامع امروز به «جامعه سازمانی»<sup>۱</sup> شهرت یافته‌اند. سازمان‌ها نیز همچون جوامع، دارای فرهنگ منحصر به فرد هستند که موجبات تمایز یکدیگر را پدید می‌آورند، سازمان‌ها از فلسفه، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای خاص خود برخوردار می‌باشند که از بدو تأسیس سازمان، پی‌ریزی شده است، فرهنگ سازمانی، به مثابه مبدأ و سرچشمه فرایندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله مراتب، نحوه روابط انسانی، شیوه‌های مدیریت و نگرش‌ها و طرز تلقی اعضاء سازمان را نسبت به مشاغل خویش تحت تأثیر قرار می‌دهد. بدین ترتیب احساس رضایت یا عدم رضایت شغلی، نمی‌تواند جدای از فرهنگ سازمانی باشد. چرا که برداشت‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای افراد، در رابطه با عوامل مختلف سازمانی قرار دارد.

در این زمینه، نتایج به دست آمده از مطالعه‌ای که در سال ۷۴ تحت عنوان تبیین الگوی فرهنگ سازمانی براساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی انجام گرفته است، تأییدی بر این مدعا می‌باشد. نتایج نشان داده است فرهنگ سازمانی در افزایش رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد و یکی از روش‌های توسعه فرهنگ سازمانی (بهبود فرهنگ، تحقیق وضعیت مطلوب) و افزایش رضایت شغلی توجه به موارد جبران مقدمات در مقابل مشارکت کارکنان در امور سازمان است. زیرا جبران خدمات غیرمالی (واگذاری مسئولیت، وجود فرصت‌های پیشرفت، احساس موفقیت و ...) شامل برخی از عوامل فرهنگ سازمانی می‌باشد. با توجه به روابط دو مقوله مذکور و اهمیت فرهنگ سازمانی همچنین نقشی که رضایت شغلی

اعضاء در تحقق اهداف سازمان ایفا می‌نمایند، ناگفته پیداست که مطالعه چنین موضوعی در حیطه آموزش عالی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. با اینحال، بررسی‌های به عمل آمده پیرامون موضوع، تا زمان انجام تحقیق، حاکی از عدم توجه محققان، به این مسئله بوده است.

از اینرو در پژوهش حاضر سعی بر این بوده است، ضمن شناسایی شاخص‌های مختلف فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران (به عنوان یکی از مراکز آموزش عالی)، مشخص گردد آیا میان پدیده فراگیر فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی اعضای هیئت علمی ارتباط معناداری وجود دارد یا خیر؟

### فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>

مقوله فرهنگ سازمانی برای اولین بار در مقاله‌ای تحت عنوان «مطالعه فرهنگ سازمانی» در فصلنامه علوم اداری در سال ۱۹۷۹، در آمریکا مطرح گردید. البته قبل از آن در سال ۱۹۶۴، توسط «بلیک و موتن» از واژه «جو و فضای سازمانی» یاد شده است. که در سال ۱۹۷۶ توسط «آلن و سیلور ژوئیک» بسط داده شد. گسترش فرهنگ سازمانی با انتشار کتابی از سوی «دیل و کندلی» در سال ۱۹۸۲ و تحقیقات مؤسسه «مکنزی» با همکاری دانشگاه روارد و استانفورد، صورت گرفت. (۲)

در این میان عمده‌ترین تحولی که موجب گشت، توجه علمای مدیریت به فرهنگ سازمان، جلب گردد، سیستم مدیریت ژاپنی، طی دهه ۷۰ بود. «تا این زمان روشن شده بود که عملکرد شرکت‌های ژاپنی، به مراتب بیشتر از شرکت‌های اروپایی و آمریکایی بود. از طرفی واضح بود که ژاپن، سیستم مدیریت آمریکایی را تقلید نمی‌کند. در واقع ژاپن یک سیستم مدیریت ویژه، متناسب با محیط فرهنگی خود به وجود آورده بود که موفقیت آمیزتر از سیستم مدیریت آمریکایی و اروپایی بود. بدین ترتیب شناسایی فرهنگ، مورد توجه اندیشمندان مدیریت قرار گرفت». (۳) فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از مقروضات، ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهایی است که اعضای سازمان در آنها سهیم هستند و در طول زمان، به تدریج در سازمان شکل گرفته، نشانگر تاریخ و سرگذشت آن می‌باشد و از طریق ابعاد عینی همچون داستان‌ها، آئین‌ها و مراسم، نمادها و زبان (گفتارها، استعاره‌ها، ضرب‌المثل‌ها) آشکار شده و به اعضای جدید منتقل می‌شوند. فرهنگ

سازمانی متشکل از اجزاء فوق همانند فرهنگ ملی موجبات انسجام و بقای سازمان را فراهم آورده و به سختی دچار تغییر می‌گردد.

برخی از صاحب‌نظران برای مطالعه فرهنگ سازمان‌های مختلف، شاخص‌ها یا ویژگی‌هایی در نظر گرفته‌اند که در تحقیق حاضر شاخص‌های مطرح شده توسط رابینز، به لحاظ جامعیت و وجوه اشتراک آنها با دیگر الگوها، مبنای مطالعه قرار گرفته است. همچنین برای تبیین هر چه بیشتر فرهنگ سازمانی، شاخص‌های «تصمیم‌گیری» و «توجه به افراد» که ویلیام اوشی در تئوری Z از آنها نام می‌برد، به شاخص‌های مزبور افزوده شده است. از طرفی با توجه به موقعیت خطیر و حساس مدیریت چنین مراکزی، شاخص «بحر و چیرگی مدیریت» که پیترز و واترمن در کتاب خویش تحت عنوان «در جستجوی برتری» مطرح نموده‌اند، مدنظر واقع شده است. نهایتاً شاخص «مدیریت بحران» که در تحقیق مربوط به «بررسی فرهنگ سازمانی صدای جمهوری اسلامی ایران» (۴) ملحوظ گشته، ملاکی جهت تحقیق بیشتر بوده است. در اینجا هر یک از شاخص‌های مذکور مورد اشاره قرار می‌گیرند:

- ۱- ابتکار عمل فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که افراد دارند.
- ۲- خطر پذیری<sup>۲</sup>: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، و دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند.
- ۳- شفافیت و وضوح سازمانی<sup>۲</sup>: میزانی که سازمان، هدف‌ها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.

## 1- Individuid Initiative

## 2- Risk Tolerance

۳- نظر به اینکه در شاخص‌های مطرح شده توسط رابینز، واژه Direction به ترتیب در کتاب‌های مدیریت رفتار سازمانی، تألیف رابینز و ترجمه پارسائیان و اعرابی معادل هدایت و رهبری، و در کتاب مدیریت عمومی تألیف دکتر الوانی، معادل وضوح و شفافیت سازمانی ترجمه شده و در هر دو تعریف نیز به روشنی اهداف و عملکرد سازمانی تأکید شده است، از اینرو در پژوهش حاضر، شاخص مذکور، تحت عنوان شفافیت و وضوح سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته است.

- ۴- یکپارچگی<sup>۱</sup>: میزانی که واحدهای درون سازمان به روش یکسان و هماهنگ عمل می کنند.
- ۵- حمایت مدیویتی<sup>۲</sup>: میزانی که مدیران با زیر دستان خود ارتباط برقرار می کنند، آنها را یاری می دهند، و از آنها حمایت می کنند.
- ۶- کنترل<sup>۳</sup>: میزان قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که برای کنترل بر رفتار افراد اعمال می شود.
- ۷- هویت<sup>۴</sup>: میزانی که افراد «کل سازمان» (ونه گروه یا حرفه خاصی) را معرف خود بدانند.
- ۸- سیستم پاداش<sup>۵</sup>: میزانی که شیوه تخصیص پاداش یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام، براساس شاخص های عملکرد کارکنان قرار دارد و نه براساس سابقه خدمت، پارتی بازی و غیره.
- ۹- تحمل تعارض<sup>۶</sup>: میزانی که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
- ۱۰- الگوهای ارتباطی<sup>۷</sup>: میزانی که ارتباطات سازمانی، به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می شود. (۵)
- ۱۱- احتیاط به افراد<sup>۸</sup>: تحمل عقاید و انتقادات و ارزشمند شمردن کارکنان (۶)
- ۱۲- تصمیم گیری مشارکتی<sup>۹</sup>: چگونگی فرایند تصمیم گیری، میزان همسویی تصمیم گیری ها با هدف های سازمان و مشارکت کارکنان در آن. (۷) *مباحثات فرهنگی*

رتال جامع علوم انسانی

- 1- Integration
- 2- Management Support
- 3- Control
- 4- Identity
- 5- Reward System
- 6- Conflict Tolerance
- 7- Communication Patterns
- 8- Respect for Individual
- 9- Participative Decision Making

- ۱۳- تبصر و چیرگی مدیریت<sup>۱</sup>: حضور مدیرانی در سازمان که در زمینه‌های خاصی، ورای مهارت‌های عمومی مدیریت، دارای تبحر و تجربه قابل توجهی می‌باشند. (۸)
- ۱۴- مدیریت بحران<sup>۲</sup>: نحوه برخورد سازمان با موقعیت‌ها و مشکلات پیش بینی نشده و چگونگی انعطاف آن در مواقع حساس و بحرانی.

### رضایت شغلی<sup>۳</sup>

موضوع رضایت شغلی، منعکس کننده نحوه نگرش و احساس کلی اعضاء نسبت به مشاغل و محیط کار می‌باشد که با توجه به بررسی رفتار و نظرات افراد می‌توان استنباط نمود، اعضاء از رضایت شغلی برخوردارند یا خیر. اصل حاکم بر بررسی‌های مربوط به رضایت شغلی اینست که عضو هر سازمانی، انسانی است با نیازهای متعدد. چنانچه قرار است وی فردی موفق در سازمان باشد، اگر نه همه نیازها، بلکه بیشتر آنها باید در محیط کار، ارضاء گردند. در این زمینه «لاک»<sup>۴</sup> بر این باور است: «رضایت شغلی حالتی مطبوع یا عاطفی و مثبت، حاصل از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است و ناشی از این ادارک می‌باشد که شغل همان چیزی را فراهم می‌کند، که عضو سازمان برای آن، در موقعیت شغلی ارزش قائل است». (۹) به عبارتی رضایت شغلی به عنوان «احساس مساعد و مثبت کارکنان به شغل خود، در سازمان، متأثر از نیازها، انگیزه‌ها، علائق از یکطرف و شرایط شغلی از طرف دیگر می‌باشد». (۱۰) بنابراین برآورده شدن نیازها و شرایط کاری مورد نظر، از جمله عوامل مهم در جلب رضایت شغلی افراد به شمار می‌رود. چنانچه برخی از نظریه پردازان نیز بر این مسئله تأکید نموده‌اند. از جمله هرزبرگ، که در تئوری دو عاملی (انگیزش - بهداشت) به دو دسته عوامل بهداشتی (خط مشی سازمان، نحوه اداره امور، سرپرستی و نظارت است شغلی، حقوق و دستمزد و ...) و عوامل انگیزشی (موقعیت در انجام کار،

---

1- Management competency

2- Crisis Managent

3- Job Satisfaction

4- Lock

شناسایی، مسئولیت، رشد و پیشرفت) اشاره کرده، می‌افزاید نبود عواملی بهداشتی در سازمان منجر به نارضایتی شغلی می‌شود. اما فراهم بودن آنها نقشی در رضایت شغلی ندارد. در حالیکه عدم تأمین عوامل انگیزشی زمینه نارضایتی را پدید می‌آورد. برعکس عوامل بهداشتی، تأمین آنها منجر به رضایت شغلی می‌شود. مزلونیز در نظریه سلسله مراتب نیازها، احتیاجات بشری را، به این شرح طبقه بندی می‌کند: ۱- نیازهای فیزیولوژی ۲- نیاز به امنیت ۳- نیاز به تعلق داشتن (اجتماعی) ۴- نیاز به احترام ۵- نیاز به خودیابی که ظهور هر یک از نیازهای رده بالاتر را منوط به تأمین نیازهای سطوح پائین می‌داند. به این ترتیب سازمان‌های مختلف، عوامل خاصی را در جلب رضایت شغلی دخیل می‌دانند. با توجه به موارد مذکور و خصوصیات شباهتی علمی جامعه آماری تحقیق اعضای هیأت علمی و برخورداری آنها از نیازهای سطوح بالا همچون احترام و خودیابی بدیهی است عوامل مؤثر بر رضایت شغلی آنها از اعضای دیگر سازمانها متفاوت است. به عنوان مثال در برخی از مشاغل صرف مزایای اقتصادی - مادی دارای توان انگیزشی قابل توجهی می‌باشد. در صورتیکه با توجه به انگیزه‌هایی مانند تحقیق و تتبع، پیشرفت حرفه‌ای و در مجموع تسلط نیازهای برتر، مجموعه‌ای از عوامل که در راستای رفع نیازهای مزبور باشند، منجر به رضایت شغلی اساتید می‌شود. چرا که امکانات اقتصادی - رفاهی به عنوان عوامل بهداشتی از بروز نارضایتی پیشگیری می‌کند. بدون اینکه نقشی بر ایجاد انگیزه و رضایت شغلی ایفا نماید.

بررسی رضایت شغلی اعضای هیات علمی بر اساس چهار عامل مطالعه شده است. عواملی که در تئوری دو عاملی هم در قالب عوامل بهداشتی یا انگیزشی به آنها اشاره شده است. دلیل انتخاب این چهار عامل نتایج مقدماتی تحقیق بود که آنها را در رضایت شغلی اعضای هیات علمی مؤثر نشان می‌داد. این چهار عامل عبارتند از:

۱- امکان پیشرفت و ترقی: از جمله عوامل مؤثر بر رضایت شغلی اعضاء سازمان، ایجاد فرصت‌های برابر جهت پیشرفت و ارتقاء حرفه‌ای می‌باشد. در این خصوص، هرزبرگ نیز در تئوری دو عاملی (انگیزش - بهداشت) خویش، «موفقیت و شناسایی، مسئولیت و پیشرفت (ترفیع) را از جمله عوامل انگیزاننده می‌داند که موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود». (۱۱)

۲- امنیت شغلی: نیاز به امنیت جزء دومین طبقه سلسله مراتب نیازهای مازلو به شمار می‌رود همچنین هرزبرگ نیز به عنوان یکی از عوامل بهداشتی از آن یاد می‌کند که نقصان آن، در نارضایتی شغلی مؤثر است.

۳- نیاز به احترام و منزلت: کسب موفقیت، شایستگی، منزلت و شناسایی این نیاز را ارضاء می‌ناید و موجب می‌شود فرد در صدد جستجوی استقلال، احترام متقابل با دیگران و شایستگی حرفه‌ای برآید. (۱۳) در تئوری هرزبرگ از این عامل، به عنوان عوامل انگیزشی یاد شده است که برآورده نشدن آن منجر به ناخشنودی شغلی می‌گردد.

۴- مدیریت مناسب: فعالیت و عملی است که در یک موقعیت سازمان یافته برای هدایت و هماهنگی امور در جهت هدف‌های معینی از سوی مدیر صورت می‌پذیرد. مدیر باید بتواند به اقتضای موقعیت، اصول و یافته‌های علمی، مهارت‌های فنی را با رعایت موازین اخلاقی بکار بندد، مشکلات را حل کند و اهداف را تحقق بخشد. (۱۳) شاخص مزبور، در تئوری انگیزش، بهداشت هرزبرگ، در کنار عواملی همچون خط مشی‌ها و سیاست‌های سازمان، به عنوان عوامل بهداشتی مطرح می‌شوند که نامطلوب بودن آنها، منجر به طرز تلقی منفی می‌شود و زمینه عدم رضایت شغلی را فراهم می‌آورد.

#### رابطه فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی

فرهنگ سازمانی به طور غیرمستقیم بر نگرش‌ها و احساسات اعضاء نسبت به شغل و محیط حرفه‌ای مؤثر بوده، رضایت یا عدم رضایت شغلی آنان را تحت الشعاع خویش قرار می‌دهد. رایینز معتقد است «میان فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی فرد، یک رابطه قوی وجود دارد. اما در این میان تفاوت‌های فردی به عوان یک عامل تعدیل کننده به حساب می‌آیند. اگر بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمانی، تجانس وجود داشته باشد رضایت شغلی کارکنان به بالاترین میزان خواهد رسید.» (۱۴)

بدین ترتیب، در تبیین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی یک متغیر اصلی به حساب می‌آید. کارکنان و اعضاء سازمان از عواملی همچون میزان آزادی عمل و استقلال، نوع



ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت و حمایت‌های مدیران، میزان پذیرش تعارض و به طور کلی ویژگی‌های مختلف فرهنگ سازمانی، برداشت و قضاوت ذهنی خاصی دارند. این پنداشت یا برداشت کلی از سازمان، چه مطلوب و چه نامطلوب بر رضایت شغلی اعضای سازمان اثر می‌گذارد.» (۱۸)

### اهمیت و ضرورت پژوهش

از آنجا که تحقق اهداف دانشگاه‌ها، گذشته از منابع مالی و سایر امکانات، در گرو انگیزه و عملکرد اعضاء هیأت علمی می‌باشد، بررسی مسائل حرفه‌ای آنان، بالاخص خشنودی حرفه‌ای از ضروریاتی است که در روند بهسازی عملکرد آموزش عالی رخ می‌نماید. نظر به تخصص و جایگاه علمی - شناختی اعضاء هیأت علمی، بدیهی است عوامل موجد رضایت شغلی آنان متفاوت از کارکنان دیگر سازمان‌هاست. اعضاء هیأت علمی، خواهان محیطی هستند که طی ایفای وظایف و انجام فعالیت‌های مختلف آموزشی - پژوهشی، توأمأ نیازهای خودیابی علمی و قدر و منزلت آنان برآورده گردد. و این میسر نمی‌باشد مگر با فراهم نمودن شرایط مناسب محیط دانشگاهی، توسط مسئولان و مدیران. با اینحال اظهارات اساتید و حتی مسئولان در سمینارها و گردهمایی‌های مختلف مربوط به آموزش عالی، حاکی از وجود پاره‌ای مسائل، از قبیل کم توجهی به جایگاه و شأن علمی اساتید، سوء مدیریت‌ها، تمرکز شدید امور اداری - آموزشی دانشگاه، بوروکراسی حاکم بر فعالیت‌های پژوهشی، تنگناهای اقتصادی و ... می‌باشد که انجام وظایف و تلاش در راستای نیازهای مزبور را با مانع مواجه نموده است.

به نظر می‌رسد مشکلات موجود، تابعی از نگرش‌ها و عملکرد مدیریت، برنامه ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. بطور مسلم، نگرش مسئولان و مدیران دانشگاه نسبت به جایگاه و شرایط حرفه‌ای اساتید و در مجموع مسائل دانشگاهی، خود ناشی از باورها، اعتقادات، هنجارها و ارزش‌هایی است که از بدو تأسیس و در طول فعالیت دانشگاه در قالب فرهنگ سازمانی، بر آن سایه افکنده، تمامی فرآیندهای سازمانی و مدیریتی آن را تحت الشعاع خویش قرار داده است. از

اینرو در تحقیق حاضر، رابطه میان فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و خشنودی حرفه‌ای اعضای هیأت علمی مورد بررسی واقع می‌شود.

## فرضیه‌های پژوهش

### فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضای سازمان رابطه معنی دار وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

- ۱- خلاقیت فردی و مسئولیت‌های افراد در سازمان با رضایت شغلی آنان رابطه معنی دار دارد.
- ۲- تشویق افراد به پذیرش مخاطره با رضایت شغلی رابطه معنی دار دارد.
- ۳- شفافیت و وضوح سازمانی با احساس رضایت شغلی دارای رابطه معنی دار است.
- ۴- یکپارچگی و انسجام سازمانی با احساس رضایت شغلی اعضای رابطه‌ای معنی دار دارد.
- ۵- حمایت مدیران با احساس رضایت شغلی رابطه معنی دار دارد.
- ۶- میزان کنترل و سرپرستی مستقیم رابطه معنی داری با احساس رضایت شغلی دارد.
- ۷- داشتن هویت سازمانی با احساس رضایت شغلی رابطه ای معنی دار دارد.
- ۸- سیستم‌های پاداش مناسب با رضایت شغلی، دارای رابطه معنی دار است.
- ۹- سازش، با تعارض و پدیده انتقاد با احساس رضایت شغلی اعضای رابطه معنی داری دارد.
- ۱۰- الگوهای ارتباطی باز و متنوع در سازمان با احساس رضایت شغلی کارکنان از رابطه معنی دار برخوردار است.
- ۱۱- احترام و توجه به افراد و ارزشمند شمردن آنان، با احساس رضایت شغلی رابطه معنی دار دارد.
- ۱۲- تبحر و چیرگی مدیریت، با رضایت شغلی اعضای رابطه معنی دار دارد.
- ۱۳- مشارکت اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌ها، با رضایت شغلی آنان از رابطه معنی دار برخوردار است.
- ۱۴- نحوه مدیریت مواقع بحرانی با احساس رضایت شغلی اعضای سازمان رابطه‌ای معنی دار دارد.

## روش تحقیق

بررسی موضوع تحقیق از طریق مطالعات نظری و همچنین مطالعه میدانی، از طریق توزیع پرسشنامه، میان اعضاء هیأت علمی دانشگاه تهران صورت پذیرفته است. بدین ترتیب که طی مطالعه مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده مربوطه چهارچوبی جهت تبیین فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و رضایت شغلی اساتید در نظر گرفته شد. با توجه به موضوع تحقیق که به بررسی رابطه میان متغیر فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و رضایت شغلی اساتید می‌پردازد، پرسشنامه‌هایی در دو بخش فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی، بر مبنای شاخص‌های هر یک از دو متغیر تدوین گشت و به گونه آزمایشی در میان تعدادی از اساتید توزیع گردید. و پیرامون سؤالات نظرخواهی به عمل آمد. پس از بررسی نظرات و پیشنهادات، برخی پرسش‌ها مورد تغییر و اصلاح واقع شد. سرانجام پرسشنامه‌هایی به ترتیب با ۳۳ و ۲۵ سؤال بسته با طیف لیکرت به صورت پنج طبقه خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی و پرسشنامه رضایت شغلی و یک سؤال باز، جهت ارائه هر گونه نظر و پیشنهاد، تنظیم گردید. که در طبقه‌بندی یافته‌ها طیف پنج گانه در پرسشنامه فرهنگ سازمانی به سه طیف ضعیف، متوسط و قوی تبدیل شد. و در پرسشنامه رضایت شغلی نیز به صورت سه طیف پایین، متوسط و بالا تغییر یافت. جهت تحلیل فرضیه‌های تحقیق، آزمون آماری پارامتریک همبستگی پیرسون در سطح  $\alpha = 0/05$  و با اطمینان ۹۵٪ به کار گرفته شده است.

## جامعه مورد بررسی و نمونه آماری

جامعه مورد بررسی در این تحقیق شامل کلیه اعضاء هیأت علمی دانشگاه تهران، می‌باشد. نظر به اینکه اعضاء هیأت علمی از نظر وظایف و اختیارات حرفه‌ای از مشترکات قابل توجهی برخوردارند و به عنوان متخصص‌ترین اعضای شاغل در دانشگاه، به شمار می‌روند، بدیهی است از جمله بهترین افرادی هستند که صلاحیت اظهار نظر پیرامون موضوع پژوهش را دارا می‌باشند. دانشگاه تهران، متشکل از «تعداد ۱۶ دانشکده ۸۲ گروه آموزشی، دو مجتمع آموزشی و سه مرکز تحقیقاتی می‌باشد. تعداد اعضاء هیأت علمی رسمی که در دانشکده‌های مختلف (غیر از

علوم پزشکی) در سال ۷۸-۱۳۷۷ به آموزش و پژوهش اشتغال دارند، ۱۲۲۴ نفر بوده‌اند. که دارای رتبه‌های مختلف علمی استاد، دانشیار، استادیار، مربی و مربی آموزشیار می‌باشند.» (۱۶)

نظر به وسعت جامعه آماری و در نتیجه عدم امکان دسترسی به تمامی اعضای جامعه از میان اساتید دانشکده‌های مختلف دانشگاه تهران، طی دو مرحله نمونه‌گیری گردید و پرسشنامه‌های تحقیق در اختیار آنان قرار گرفت. طی مرحله اول به کارگیری شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای، اعضای هیأت علمی ۸۲ گروه آموزشی موجود در ۱۶ دانشکده دانشگاه تهران، در نمونه‌گیری ملحوظ گردید. و به همان نسبتی که تعداد اعضای هیأت علمی هر یک از گروه‌ها در میان مجموعه گروه‌های آموزشی، به خود اختصاص داده بودند، به همان نسبت نیز در نمونه حضور یافتند. در مرحله دوم، با استفاده از روش نمونه‌گیری سیستماتیک و با توجه به نسبت‌های به دست آمده از مرحله اول از میان هر یک از ۸۲ گروه آموزشی نمونه‌هایی برگزیده شد. بدین ترتیب ۱۲۰ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه تهران، نمونه آماری پژوهش حاضر را به خود اختصاص داده‌اند. جدول شماره ۱ توزیع اعضای هیأت علمی ۱۶ دانشکده دانشگاه تهران و تعداد افراد نمونه در هر یک از آنها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: توزیع اعضاء هیأت علمی دانشگاه تهران و تعداد افراد نمونه به تفکیک دانشکده‌ها

ردیف	اعضاء هیأت علمی دانشکده ها	فراوانی	تعداد افراد نمونه
۱	دانشکده ادبیات و علوم انسانی	۱۰۳	۱۰
۲	دانشکده الهیات و معارف اسلامی	۵۷	۶
۳	دانشکده اقتصاد	۲۷	۳
۴	دانشکده دامپزشکی	۱۰۲	۱۰
۵	دانشکده حقوق و علوم سیاسی	۸۵	۸
۶	دانشکده تربیت بدنی	۲۹	۳
۷	دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی	۵۹	۶
۸	دانشکده زبانهای خارجی	۴۳	۴
۹	دانشکده فنی	۲۳۲	۲۳
۱۰	دانشکده علوم اجتماعی	۴۱	۴
۱۱	دانشکده علوم	۱۲۶	۱۲
۱۲	دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی	۳۴	۳
۱۳	دانشکده کشاورزی	۱۳۵	۱۳
۱۴	دانشکده منابع طبیعی	۴۴	۴
۱۵	دانشکده محیط زیست	۱۶	۲
۱۶	دانشکده هنرهای زیبا	۹۱	۹
	جمع کل	۱۲۲۴	۱۲۰

لازم به ذکر است که از میان ۱۲۰ نفر اعضای نمونه آماری، ۱۰۹ نفر از آنان نسبت به تکمیل پرسشنامه‌ها مبادرت ورزیده‌اند. نحوه توزیع تعداد اعضای نمونه به تفکیک هر یک از گروه‌های چهارگانه آموزشی علوم انسانی، علوم پایه، علوم فنی و هنر طی جدول شماره ۲ ملاحظه می‌گردد.

بدیهی است توزیع اعضای گروه‌های چهارگانه در نمونه آماری، با توجه به شیوه نمونه‌گیری منعکس‌کننده نسبت واقعی هر یک از آنها در جامعه مورد بررسی می‌باشد.

جدول شماره ۲: توزیع افراد نمونه بر حسب گروههای آموزشی

گروههای آموزشی	تعداد	درصد
علوم انسانی	۴۱	٪۳۸
علوم پایه	۳۶	٪۳۳
علوم فنی	۲۴	٪۲۲
هنر	۸	٪۷
جمع کل	۱۰۹	٪۱۰۰

همچنین اعضای نمونه آماری، از مراتب دانشگاهی مختلف از قبیل استاد، دانشیار، استادیار، مربی و مربی آموزشیار برخوردار بوده‌اند. جدول شماره ۳ نحوه توزیع اساتید را بر حسب هر یک از مراتب علمی نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳: توزیع افراد نمونه بر حسب مراتب دانشگاهی

مراتب دانشگاهی	تعداد	درصد
استاد	۶	٪۵
دانشیار	۲۱	٪۱۹
استادیار	۴۷	٪۴۳
مربی	۱۷	٪۱۶
مربی آموزشیار	۲	٪۲
بدون پاسخ	۱۶	٪۱۵
جمع کل	۱۰۹	٪۱۰۰

ذکر این نکته ضروری است، که هیچ یک از اعضای نمونه آماری از مسئولیت اجرایی برخوردار نبوده‌اند و صرفاً به وظایف آموزشی - پژوهشی اشتغال داشته‌اند. زیرا مسئولیت‌های اجرایی و مدیریتی افراد بعضاً اظهار نظر پیرامون موضوعات مدیریتی و سازمانی راتحت الشعاع قرار داده، منجر به کاهش روایی پژوهش می‌گردد.

### محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌های این پژوهش بیشتر در بخش جمع آوری اطلاعات و اجرای تحقیق بوده است. نظر به اینکه جامعه مورد بررسی، اعضاء هیأت علمی دانشگاه تهران بوده‌اند، عمده‌ترین محدودیت، عدم تمایل و رغبت اساتید نسبت به شرکت در تحقیقات می‌باشد، با توجه به مشاهدات و مصاحبه‌های ضمنی، دلایل آنرا می‌توان به صورت زیر مطرح نمود:

۱- عدم احساس امنیت شغلی: بنا به تجارب قبلی، برخی از اساتید، نگرش مثبتی نسبت به بررسی‌هایی که به عنوان مدیریتی و سازمانی مربوط می‌شود، نداشتند. به گونه‌ای که گاهی موضوع پژوهش، وسیله‌ای جهت تفتیش عقاید آنها تلقی می‌گردید.

۲- بی‌ثمر دانستن تحقیقات مربوط به مسائل دانشگاه و اعضاء هیأت علمی: در این خصوص، برخی از اساتید عنوان می‌نمودند، مشابه چنین پژوهش‌هایی قبلاً به طرق مختلف صورت پذیرفته است اما عملاً نتایج بدست آمده مورد توجه متصدیان امر واقع نگشته است.

### یافته‌های پژوهش

#### ۱- فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران

بررسی مجموع چهارده شاخص فرهنگ سازمانی، نشانگر وضعیت نه چندان مطلوب فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران از نظر اعضاء هیأت علمی بوده است. چنانچه ۴۰٪ اساتید، در پاسخ به سؤالات پرسشنامه فرهنگ سازمانی، شاخص‌های متفاوت آن را از وضعیت مطلوبی برخوردار ندانسته‌اند.

در حالی که صرفاً ۲۷٪ آنان وضعیت فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای مناسب ارزیابی نموده‌اند و ۳۳٪ نیز وضعیت فرهنگ سازمانی را بطور متوسط قلمداد کرده‌اند یافته‌های حاصل، بیانگر

اینست که فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران، از دیدگاه اعضای هیأت علمی، فرهنگی منسجم و قوی، به شمار نمی‌رود. به عبارتی نتایج به دست آمده، گویای عدم توافق اساتید، در رابطه با شاخص‌های متفاوت فرهنگ سازمانی دانشگاه بوده است.

جدول شماره ۴ نحوه ارزیابی هر یک از شاخص‌های چهارده گانه فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران، بطور جداگانه از نظر اعضای هیأت علمی نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: نحوه ارزیابی هر یک از شاخص‌های چهارده گانه فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران را بطور جداگانه از نظر اعضای هیأت علمی نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: ارزیابی شاخص‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران از نظر اعضاء هیأت علمی

قوی	متوسط	ضعیف	ارزیابی اساتید
			شاخصهای فرهنگ سازمانی
٪۲۵	٪۳۳	٪۴۲	خلاقیت و ابتکار فردی
٪۱۸	٪۴۲	٪۴۰	خطر پذیری
٪۳۶	٪۳۰	٪۳۴	شفافیت سازمانی
٪۲۳	٪۲۸	٪۴۹	انسجام و یکپارچگی سازمانی
٪۲۹	٪۳۰	٪۴۱	حمایت مدیریت
٪۳۲	٪۳۶	٪۳۲	کنترل
٪۶۷	٪۲۰	٪۱۳	هویت سازمانی
٪۱۹	٪۲۸	٪۵۳	نظام پاداش
٪۱۸	٪۳۴	٪۴۸	سازش با پدیده تعارض
٪۲۰	٪۴۰	٪۴۰	الگوهای ارتباطی
٪۸	٪۳۰	٪۶۲	احترام و قدردانی از اعضاء
٪۲۱	٪۴۷	٪۳۲	تبحر و چیرگی مدیریت
٪۶	٪۳۷	٪۵۷	تصمیم‌گیری
٪۶	٪۳۴	٪۶۰	مدیریت بحران



داده‌های جدول شماره ۴ حاکی از وضعیت نامناسب شاخص‌های متفاوت فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران، از نظر اعضاء هیأت علمی است. به طوری که در پاره‌ای از موارد بیش از نیمی از اعضاء نمونه، شاخص‌ها را به گونه ضعیف ارزیابی نموده‌اند. به عنوان مثال، در خصوص شاخص احترام و قدردانی از اعضاء، ۶۲٪ اساتید، آن را در سطحی ضعیف توصیف نموده‌اند، در صورتیکه صرفاً ۸٪ آنان، معتقد به قدردانی لازم از فعالیت‌ها، توسط مسئولین امر بوده‌اند. همچنین ۶۰٪ اعضاء هیأت علمی شاخص مدیریت بحران را نیز به گونه ضعیف ارزیابی نموده، بر این اعتقاد بوده‌اند، مدیریت، در مواجهه با مواقع بحرانی نظیر کاهش اعتبارات، اعتراضات دانشجویی و ... از کارآیی لازم برخوردار نمی‌باشد و هیچگونه برنامه مدون و پیش‌بینی شده، جهت چنین مواردی وجود ندارد. از سویی شاخص تصمیم‌گیری و نظام پاداش نیز از وضعیت مطلوب برخوردار نیستند. چنانچه ۵۷٪ اساتید، اظهار داشته‌اند میزان مشارکت آنان در روند تصمیم‌گیری‌ها بسیار نازل و در بیشتر موارد مشارکتی به چشم نمی‌خورد. در زمینه شاخص نظام پاداش هم، ۵۳٪ اعضاء هیأت علمی تخصیص پاداش‌ها را در دانشگاه به گونه غیر منصفانه و بر اساس روابط دانسته‌اند. در این میان، تنها شاخصی که از وضعیت مطلوب برخوردار بوده است شاخص هویت سازمانی می‌باشد. بطوریکه ۶۷٪ اساتید، اذعان داشته‌اند، عصویت در هیأت علمی دانشگاه نه از نظر اقتصادی، بلکه به لحاظ علمی - اجتماعی موجبات خشنودی و احساس هویت سازمانی آنان را فراهم می‌آورد.

## ۲- رضایت شغلی اعضاء هیأت علمی دانشگاه تهران

مقوله رضایت شغلی اعضاء هیأت علمی، در تحقیق حاضر بر اساس چهار شاخص، مورد بررسی قرار گرفته است. اطلاعات حاصل در این زمینه، بیانگر میزان پایین خشنودی حرفه‌ای اساتید بوده است. به طوری که ۵۵٪ اعضاء، یا به عبارتی بیش از نیمی از آنها، نگرش مثبتی نسبت به عوامل شغلی و محیط حرفه‌ای نظیر مدیریت، فرصت‌های برابر جهت ارتقاء حرفه‌ای و ... یا به عبارتی مجموعه شاخص‌های رضایت شغلی نداشته‌اند. این در حالی است که فقط ۱۷٪ اساتید، عوامل مزبور را به نحوی مطلوب ارزیابی نموده‌اند و ۲۸٪ نیز میزان رضایت خود را در سطحی

متوسط اعلام داشته‌اند. چگونگی ارزیابی هر یک از شاخص‌ها به طور جداگانه توسط هیأت علمی در جدول شماره ۵ ملاحظه می‌شود.

جدول شماره ۵: ارزیابی شاخص‌های رضایت شغلی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه تهران

شاخص‌های رضایت شغلی	نحوه ارزیابی	پایین	متوسط	بالا
مدیریت مناسب	%۴۵	%۳۳	%۲۲	
امنیت حرفه‌ای	%۶۵	%۲۹	%۶	
پیشرفت و ارتقاء شغلی	%۵۸	%۱۹	%۲۳	
احترام و قدردانی از اساتید	%۵۸	%۲۸	%۱۴	

چنانچه اطلاعات جدول فوق نشان می‌دهد، شاخص‌های مختلف رضایت شغلی در سطحی پایین توسط اساتید ارزیابی گشته است. به طوری که بیش از نیمی از اعضای هیأت علمی (%۶۵) معتقد بوده‌اند امنیت حرفه‌ای لازم و جو مساعد جهت تضارب آراء و افکار، در دانشگاه مهیا نمی‌باشد. همچنین %۵۸ اساتید فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء حرفه‌ای همچون فرصت‌های مطالعاتی، انجام پروژه‌ها و پژوهش‌های مختلف، ادامه تحصیل و ... را به گونه منصفانه و مبتنی بر ضوابط نمی‌دانند و به همین نسبت (%۵۸) نیز اذعان داشته‌اند، خدمات و فعالیت‌های آموزشی - پژوهشی آنان مورد توجه و قدردانی مسئولیت امر واقع نمی‌گردد. و این در حالی است که قدردانی از خدمات اساتید به طرق گوناگون از قبیل معرفی و ارائه آثار و خدمات آنان و همچنین تأمین امکانات رفاهی لازم متناسب با شأن، منجر به افزایش انگیزه و جلب خشنودی شغلی اعضای هیأت علمی می‌گردد.

### ۳- بررسی فرضیه‌های پژوهش

#### الف) فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و احساس رضایت شغلی اعضای هیأت علمی ارتباط مستقیم و معنی دار وجود دارد.

ارتباط معنادار میان دو متغیر فوق‌الذکر، بیانگر اینست که فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهمترین عوامل سازمانی در دانشگاه و در عین حال نامحسوس، احساس رضایت شغلی اساتید را تحت الشعاع خویش قرار داده است. به طوری که ضریب همبستگی به دست آمده میان دو متغیر فرهنگ سازمانی دانشگاه و رضایت شغلی ۰/۵۹ می‌باشد.

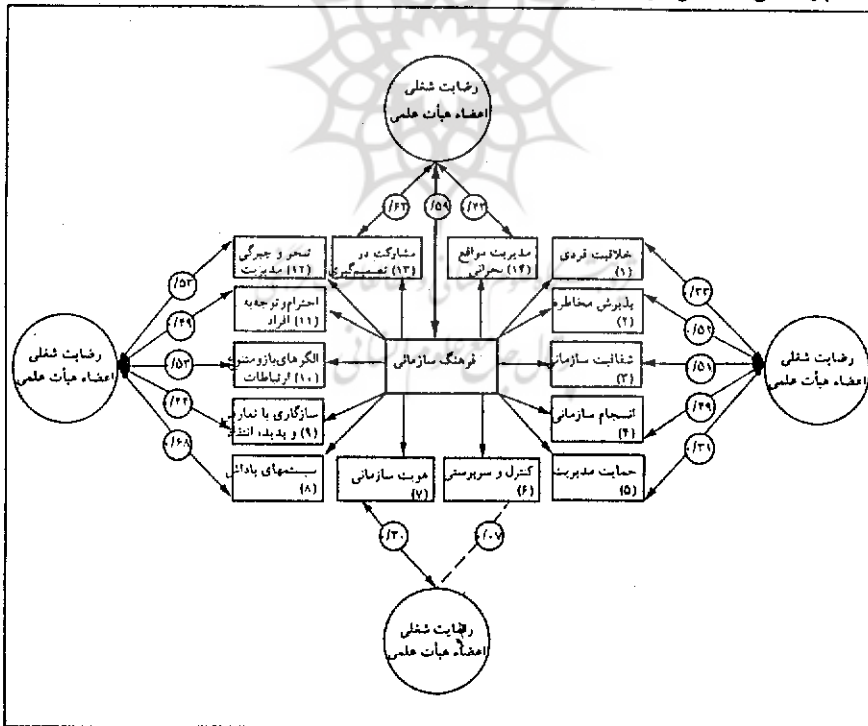
#### ب) فرضیه‌های فرعی

از میان ۱۴ فرضیه فرعی پژوهش، تمامی آنها به استثنای فرضیه شماره (۶) طی آزمون آماری پارامتری همبستگی پیرسون مورد تأیید واقع شده‌اند. به طوری که ۱۳ شاخص فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران با متغیر رضایت شغلی اعضای هیأت علمی ارتباط معناداری داشته‌اند.

ضرایب همبستگی مشاهده شده میان شاخص‌های مختلف فرهنگ سازمانی و متغیر رضایت شغلی نتایج مختلفی به دست داده است. چنانچه فرضیه شماره (۸) مبنی بر رابطه بین سیستم‌های پاداش در دانشگاه و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی با ضریب همبستگی ۰/۶۸ مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین فرضیه شماره (۱۳)، بیانگر رابطه میان شاخص مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌ها و رضایت شغلی با ضریب همبستگی ۰/۶۳ به تأیید رسیده است. گذشته از این دو فرضیه که متغیرهای آنان از بیشترین میزان، در این پژوهش برخوردار بوده‌اند، ضریب همبستگی به دست آمده در فرضیات شماره (۱۲)، (۱۰)، (۳) و (۲) در محدوده‌ای بین ۰/۵۱ تا ۰/۵۳ بوده است.

در حالی که ضریب همبستگی فرضیه‌های شماره (۱۱) و (۴) ۰/۴۹ و در فرضیه‌های شماره (۱۴) و (۹) نیز به ترتیب ۰/۴۴ و ۰/۴۳ به دست آمده است. سایر فرضیه‌ها با ضریب همبستگی ۰/۳۳ (فرضیه شماره ۱) و کمتر از آن به تأیید رسیده‌اند.

در این بین فرضیه شماره (۶) مبنی بر رابطه میان کنترل و سرپرستی مستقیم با رضایت شغلی  
 اعضاء هیأت علمی با ضریب همبستگی ۰/۰۷ رد شده است. بدیهی است در سازمان حرفه‌ای  
 تخصصی دانشگاه کنترل و سرپرستی مستقیم اعضاء هیأت علمی که محدود به سلسله مراتب و از  
 بالا به پایین می‌باشد، از طرفی کمترین حق مشارکت در امور و تصمیم‌گیری‌ها را بر آنان قائل  
 نمی‌شود، نارضایتی شغلی آنها را به دنبال دارد. چرا که اعضاء هیأت علمی به لحاظ سطح قابل  
 توجه علمی - شناختی و حتی در مواردی برخوردار از تجارب مدیریتی، کم و بیش با مقررات  
 و ضوابط موجود آشنا می‌باشند. بنابراین مدیریت دانشگاه می‌تواند با جایگزین ساختن شیوه  
 تصمیم‌گیری مشارکتی و به کارگیری نظرات و پیشنهادات، بجای روش‌های کنترل و سرپرستی  
 زمینه جلب رضایت شغلی و افزایش انگیزه اساتید را فراهم آورد. نحوه رابطه میان متغیرهای  
 فرضیات پژوهش در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است.



نمودار شماره ۲: ارتباط متغیر فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و شاخص‌های آن با رضایت شغلی

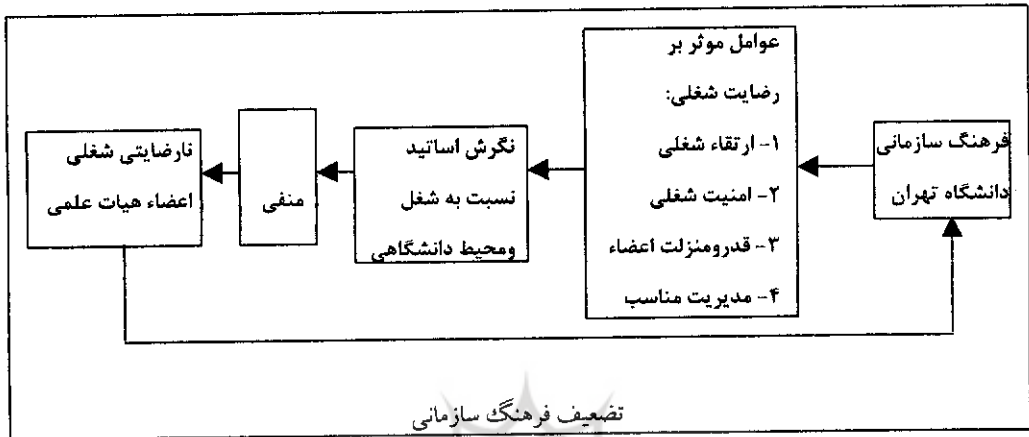
اعضاء هیأت علمی بر مبنای نتایج فرضیات پژوهش

همان گونه که در نمودار شماره ۲ نشان داده شد، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر ارتباط میان متغیر فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران با احساس رضایت شغلی اعضای هیات علمی مورد تأیید قرار گرفته است. خط ممتد میان دو متغیر فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی نشانگر تأیید فرضیه می باشد.

پیکان های ممتد، حاکی از تأیید فرضیات بوده اند. تنها فرضیه ای که مورد تأیید واقع نشده، فرضیه شماره ۶ می باشد که به صورت خطی منقطع میان شاخص کنترل و سرپرستی تا متغیر رضایت شغلی امتداد یافته است. همچنین اعداد مندرج در حد فاصل میان متغیرها، بیانگر میزان ضرایب همبستگی است.

### جمع بندی و نتیجه گیری

تصویری از وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیات علمی دانشگاه تهران نتایج حاصل از بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و رضایت شغلی اعضای هیات علمی، نشان داده است، ۴۰٪ اساتید، فرهنگ سازمانی و شاخص های مختلف آن را در سطحی ضعیف توصیف نموده اند. از سویی بیش از نیمی از آنان، ۵۵٪ اعضا، فاقد نگرش مثبت به نسبت مشاغل خویش بوده، از احساس رضایت شغلی برخوردار نبوده اند. این در حالی است که آزمون فرضیات پژوهش نشان داده است که بین فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و رضایت شغلی اعضای هیات علمی، ارتباطی مثبت و معنی دار وجود دارد. بنابراین ضعف شاخص های فرهنگ سازمانی و عدم توافق و تعهد اعضای هیات علمی در خصوص آنها، منجر به وضعیت نامطلوب عواملی همچون امنیت و ارتقاء حرفه ای، قدردانی از خدمات آموزشی - پژوهشی اساتید و نحوه مدیریت دانشگاهی شده است که در این بررسی شاخص های رضایت شغلی را تشکیل می دهند. از سویی همین امر زمینه نگرش ها و برداشت های منفی اعضای را نسبت به شغل و محیط دانشگاهی و احساس نارضایتی شغلی را پدید آورده است. نحوه ارتباط فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و رضایت شغلی اعضای هیات علمی در نمودار شماره ۳ مشاهده می شود.



نمودار شماره ۳: وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران و رضایت شغلی اعضای هیات علمی

همان گونه که در نمودار فوق ملاحظه می شود، نارضایتی شغلی اعضای هیات علمی با تضعیف فرهنگ سازمانی مرتبط می باشد. نارضایتی شغلی و نگرش های منفی اساتید متقابلاً منجر به کاهش تعهد و وابستگی آنان در رابطه با فرهنگ سازمانی و شاخص های آن، گشته است. نظر به ویژگی های فکری - شناختی اعضای هیات علمی و برخورداری آنان از سطوح بالای سلسله مراتب نیازها، مانند خویشتن یابی و قدر و منزلت اجتماعی، بدیهی است به میزانی که شاخص های گوناگون فرهنگ از قبیل خلاقیت و نوآوری های فردی، سازش با تعارض و تشویق به پذیرش مخاطره، احترام و قدردانی از اساتید، مشارکت آنان در تصمیم گیری ها و ... از وضعیت مناسبی برخوردار باشند، رفع نیازهای مزبور در محیط دانشگاه تسهیل شده، خشنودی حرفه ای اعضای هیات علمی هر چه بیشتر جلب می گردد. پس با تقویت و بهبود فرهنگ سازمانی دانشگاه می توان بستری مناسب جهت افزایش انگیزه و تأمین رضایت شغلی این قشر متخصص و آگاه را فراهم آورد. طبیعتاً این امر بر بهبود وضعیت آموزش و پژوهش دانشگاه مؤثر خواهد بود. چگونه می توان از اعضای هیات علمی با رضایت شغلی کم و فرهنگ سازمانی ضعیف، انتظار داشت که بتوانند هدایت علمی دانشجویان را به نحو مؤثر انجام دهند زمانیکه اعضای هیات علمی از احساس امنیت

شغلی پائین برخوردار باشند؟ چگونه خواهند توانست زمینه مناسبی برای اعتماد به نفس و خودباوری واقعی را در دانشجویان فراهم آورند؟

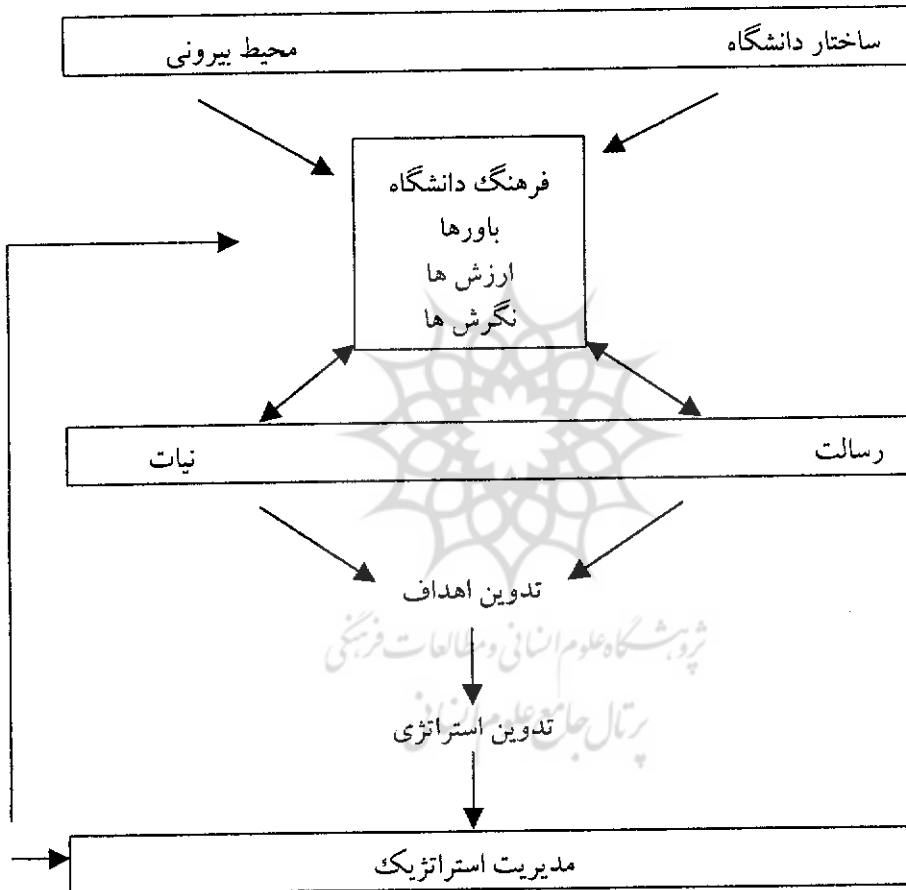
دانشگاه به عنوان یک سازمان حرفه‌ای، نیازمند مدیریت مشارکتی در تصمیم‌گیری و هدایت آن است. زمانی این امر ممکن خواهد بود که مدیران دانشگاه در سطوح میانی و بالا از مشروعیت علمی - و نه تنها نهادی - برخوردار باشند. این مشروعیت عملی نخواهد بود، مگر هنگامی و به تعبیر سیستمی عناصر سر جای خود قرار گیرد. لازمه این امر اصلاح ساختار مدیریتی دانشگاه. براساس شکل‌گیری هسته اصلی مدیریت از پائین به بالا می‌باشد. در این راستا اولین و اساسی‌ترین اقدام، همانا تدوین فرایند انتخاب مدیران دانشگاهی (مدیران گروه‌ها، رؤسای دانشکده‌ها، رئیس دانشگاه) بر اساس نظر هیأت علمی است. (که البته این امر برای تمامی دانشگاه‌های کشور صادق است).

باربارا اسپورن به نقل از اولریش<sup>۱</sup> می‌گوید دانشگاه به صورت آرمانی زمانی تحقق خواهد پذیرفت که «دانشگاه،

- وضعیت موجود خود را بشناسد؛
- بداند که چرا فعالیت‌های دانشگاهی باید انجام گیرد؛
- بداند که با چه کسی باید ارتباط داشته باشد؛
- بداند که برای انجام فعالیت‌ها چه هماهنگی‌هایی باید صورت پذیرد؛
- بداند که به کجا می‌خواهد برود.<sup>(۱۷)</sup>

اسپورن به نقل از دنیسون<sup>۲</sup>، کوتر<sup>۳</sup> و هسکت<sup>۴</sup> عنوان می‌کند که «اگر تمامی کارکردهای بالا در فرهنگ دانشگاه وجود داشته باشد، سازمان دانشگاه توانایی بهتری برای سازگاری با تغییرات محیطی و توسعه خود را خواهد داشت.»<sup>۴</sup>

اسپورن<sup>۱</sup> در منبع مذکور با بررسی رابطه بین فرهنگ دانشگاه و مدیریت استراتژیک تأکید دارد که «دانشگاه‌ها سازمانهای اجتماعی پیچیده‌ای هستند که به محیط بیرونی وابسته هستند. ولی جایگاه فرهنگ، نقش اساسی در مدیریت استراتژیک آنها دارد»<sup>(۱۹)</sup>. (نمودار شماره ۴)



نمودار شماره ۴: رابطه بین فرهنگ دانشگاهی و مدیریت استراتژیک<sup>(۲۰)</sup>



اضافه کنیم که مدیریت استراتژیک یک دانشگاه نمی‌تواند بدون توجه به فرهنگ سازمانی موجود آن، هدایت موفق دانشگاه را داشته باشد. برعکس شناسایی فرهنگ سازمانی دانشگاه با مشخص کردن نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیران دانشگاه، زمینه را برای بهبود سازمان دانشگاه فراهم خواهد ساخت.\*

### پیشنهادها:

- ۱- تقویت و بهبود فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران در نتیجه فراهم نمودن زمینه افزایش رضایت شغلی اعضای هیأت علمی.
- ۲- واگذاری مناصب مدیریتی با توجه به تخصص و صلاحیت‌های علمی و انتخاب مدیران براساس نظر اعضای هیأت علمی و همچنین احتراز از جابه‌جایی‌های مکرر آنان.
- ۳- رفع موانع و مشکلات مترتب بر تحقیقات، نظیر بوروکراسی حاکم بر فرایند اجرای تحقیقات، محدودیت اعتبارات پژوهشی و در مواردی ایجاد حسن ظن نسبت به مجریان تحقیق. تا بدینوسیله اساتید با انگیزه بیشتری به امر پژوهش پرداخته، خلاقیت‌ها و ابداعات به منصفه ظهور رسند.
- ۴- ارزشیابی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی به دور از هر گونه تبعیض بر پایه ضوابط آکادمیک (علمی)، در جهت بهبود عملکرد آنها.
- ۵- به کارگیری شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و استفاده از نظرات و پیشنهادات اساتید، به جای تصمیم‌گیری متمرکز و یکسویه مدیریت‌ها.
- ۶- ارزش‌گذاری مناسب خدمات آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی و تضمین امنیت حرفه‌ای و آزادی بیان آنها در محیط دانشگاه، ایجاد شرایط برابر جهت ارتقاء حرفه‌ای از جمله ادامه تحصیل، استفاده از فرصت‌های مطالعاتی و ... همچنین تأمین امکانات رفاهی و رفع نیازهای معیشتی متناسب با شأن اعضای هیأت علمی.

\*- مبنای مقاله حاضر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، در دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی می‌باشد. که با راهنمایی دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی و مشاوره دکتر محمد حسن پرداختچی، توسط خانم ترابی کیا تهیه شده است.

## منابع

- حسن زارعی متین، تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزشهای اسلامی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۴.
- New Strom, John, W. and Keith Davis, "Organizational Behavior", Mc-Graw Hill, International (Edition) Management Series, 1989, p. 408-9.
- V.K., Narayanan, "Organizational Theory", First Edition, U.S.A., 1993, P. 459.
- آذر قبادی، بررسی فرهنگ و جو سازمانی و رابطه آن با بهره‌وری کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۵، ص ۱۱۰.
- استیفن رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴، ص ۸-۹۶۷.
- کیت دیویس و جان نیواستورم، رفتار سازمانی در کار، ترجمه محمد علی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰، ص ۱۱۸.
- وین ک. هوی و سیسل میسکل، تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، جلد اول، ترجمه دکتر میرمحمد سید عباس زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۷۱، ص ۱۸۳.
- Judith Gordon, "A Diagnostic Approach to Organizational Behavior", 2<sup>nd</sup> Edition (Allyn and Bacon, 1987), p. 703.
- E. A., Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Hand book on Industrial and Organizational Psychology. Chicago: L. Rand, Mc Nally, 1976, p. 113.
- میرمحمد سیدعباس زاده، وجدان کار، ارومیه، انتشارات آرشیبا، ۱۳۷۴، ص ۱۲۶.
- وین ک. هوی و سیسل میسکل، تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، جلد اول، ترجمه دکتر میرمحمد سید عباس زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۷۱، ص ۲۸۱.
- همان، ص ۲۷۷.
- علی علاقه بند، مبانی و اصول مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات بعثت، ۱۳۷۱، ص ۱۱.

استیفن رایبیز، مدیریت رفتار سازمانی، جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴، ص ۱۰۰۰.

استیفن رایبیز، مدیریت رفتار سازمانی، جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴، ص ۱-۱۰۰۰.

مرکز آمار و انفورماتیک دانشگاه تهران، «نگاهی به وضع موجود توزیع اعضای هیأت علمی در گروههای آموزشی و مراتب دانشگاهی دانشکده‌های مختلف دانشگاه تهران»، ۱۳۷۶.

Barbara sporn, Managing university culture, an analysis of the relationship between institutional culture and managemetn aproches in *Higher Eduction*. 32-PP 41-61, 1996.

Barbara sporn, pp. Cit, p.45.

Barbara sporn, p.47.

Ibid, P. 47.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني