

## مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس سبک‌های رهبری

### (تحول‌گرا و عمل‌گرا) و توانمندسازی کارکنان

احمد امیدی‌فر

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

فتاح ناظم

دانشیار مدیریت آموزشی، گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران. (نویسنده

مسئول) [nazem@iau.ac.ir](mailto:nazem@iau.ac.ir)

افسانه صابر گرکانی

استادیار مدیریت آموزشی، گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

#### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** هدف از پژوهش ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس سبک‌های رهبری (عمل‌گرا، تحول‌گرا)، و توانمندسازی کارکنان بود.

**روش پژوهش:** پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی – پیمایشی بود. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان تهران به تعداد ۵۸۰۰ نفر بود و نمونه با استفاده از جدول گرجسی و مورگان به تعداد ۳۶۰ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای طبقه‌ای انتخاب و به وسیله پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی رابینز (۱۹۹۹)، سبک‌های رهبری (عمل‌گرا، تحول‌گرا) باس و اولیو (۱۹۸۵) و توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۷) مورد ارزیابی قرار گرفتند. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط اساتید دانشگاه تایید و پایایی آن‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۹۴ و ۰/۹۵ تعیین شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی (تاییدی، اکتشافی) و مدل‌یابی معادلات ساختاری و آزمون تی استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که مولفه‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی به ترتیب اولویت شامل خلاقیت و نوآوری (۰/۸۴)، خطرپذیری (۰/۸۴)، توجه به جزئیات (۰/۸۹)، توجه به ره‌آورد (۰/۸۷)، توجه به اعضاء (۰/۹۱)، نتایج تصمیمات (۰/۸۱)، توجه به سیستم (۰/۸۲)، جاه طلبی (۰/۸۷)، پایداری (۰/۹۰)، می‌باشند. هم‌چنین وضعیت ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی در حالت بالاتر از میانگین قرار دارد. علاوه بر این، مولفه‌های سبک‌های رهبری با ضریب مسیر (۰/۸۴) و توانمندسازی (۰/۸۲)، تاثیر معناداری با اجرای مدل فرهنگ سازمانی دارند. از طرف دیگر، در وضعیت موجود، سطح معناداری در همه متغیرها در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

**نتیجه‌گیری:** براساس مولفه‌های شناسایی شده مدل فرهنگ سازمانی ارائه شد و برازش آن با استفاده از شاخص‌های مطلق، نسبی و تعدیل یافته مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج حاکی از برازش آن داشت.

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی، سبک‌های رهبری (تحول‌گرا – عمل‌گرا)، فرهنگ سازمانی.

## مقدمه

است. از آنجا که اداره کردن دانشگاه وظیفه مدیر است علی‌رغم یکسان بودن وظایف همه مدیران به یک سبک و شیوه عمل نمی‌کنند این تفاوت‌ها علاوه بر آنکه امکان دارد از تفاوت سطح دانش، تخصص، نگرش، نظام ارزشی، ساختار کار و محیط اجتماعی آدم‌ها متأثر باشد از سبک و شیوه مدیران که ناشی از شخصیت متغیر آنان است نیز می‌تواند سرچشمه بگیرد (احمدی یکتا، ۱۳۸۷).

با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان ضرورت رهبری صحیح آنان یکی از دغدغه‌های مدیران امروز است. رهبری عنصری مهم برای حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می‌شود. با توجه به محیط رقابتی و پیچیدگی مهارت‌ها و ارتباطات توفیق سازمان بدون به کار بردن سبک رهبری مناسب مدیران چندان مقدور نیست (غلامزاده، ۱۳۹۱).

در سال‌های اخیر موضوع رهبری توجه محققان و پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده است. شاید دوره‌ای بود که مدیریت و رهبری می‌توانستند به صورت جداگانه مطرح شوند ولی زمانی که وضعیت رقابتی سازمان‌ها کارکنان دانش آنان است که برای سازمان ارزش می‌آفرینند. دیگر کارکنان مدیرانی نمی‌خواهند که فقط تقسیم وظایف کنند یا کارایی را بالا ببرند. مدیرانی می‌خواهند که مأموریت تعریف کنند و آن‌ها را توانمند سازند. استعدادهایشان را توسعه دهند و بازخورد مؤثر و به هنگام ارائه دهند (مورای، ۲۰۱۲).

## بیان مسئله

در عصر جدید مؤسسات آموزشی با چالش‌هایی نو روبه رو هستند و کار کردن در شرایط پیچیده و رقابتی از ویژگی‌های بنیادین سازمان‌های آموزشی است (ویگودا-گادوت، بیری، بیرمن-شمش و سومچ، ۲۰۰۷). از این رو سازمان‌های آموزشی برای اینکه بتوانند در عرصه رقابت به نیازهای روزافزون جامعه پاسخ‌گو باشند، ضروری است که روند بهبود خود را

جهان امروز به ویژه جهان سازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا خارجی، از عوامل انسانی یا غیرانسانی همگی با شتاب خیره‌کننده‌ای در حال تبدیل شدن از حالتی به حالت دیگر هستند؛ به دلیل نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییرات محیطی و برای حفظ بقا، مفاهیم سازمانی به طور روزافزونی رایج شده است؛ هم‌چنین سازمان‌ها جایگاه برجسته‌ای در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع پیدا کرده‌اند.

بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مربوط به زندگی مردم توسط سازمان‌ها انجام می‌گیرد. با وجود این، نیل به موفقیت و پیشرفت همه‌جانبه و تأمین رفاه و آسایش، به صرف وجود سازمان‌ها تحقق نمی‌یابد، بلکه برای این منظور به سازمان‌های کارآمد و اثربخش نیاز است (رضائیان، ۱۳۸۵)؛ و سازمان‌ها برای داشتن عکس‌العمل مناسب در جامعه باید آمادگی و تعهد لازم برای تغییرات را داشته باشند. نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها است و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، موفقیت، بقا و ارتقای سازمان، بیشتر خواهد شد. لذا شناخت رفتار نیروی انسانی در سازمان‌ها ارزش و اهمیت دارد. (احمدی و همکاران، ۲۰۰۸). سنگه (۱۹۹۰) بیان می‌کند سازمان‌هایی در آینده موفق خواهند شد که بدانند با چه روش‌ها و تکنیک‌هایی می‌توانند از تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در همه سطوح سازمان بهره بگیرند (سنگه، ۱۹۹۰).

سازمان‌های آموزشی وظیفه تعلیم و تربیت افراد را برعهده دارند و مردم بخشی از سال‌های عمر خود را در آن سپری می‌کنند. دانشگاه در حکم یک سازمان حساس اجتماعی در توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه و پاسخ‌گویی به نیازها نقش مهمی ایفا می‌کند، اما ایفای این نقش به نحو موثر همگام با تحقق اهداف آموزشی و پرورشی در گرو شیوه و سبک مدیریت اثربخش و کارآمد

- تحقق بخشند (احمدی و انصاری‌مهر، ۱۳۸۷؛ نقل از زندکریمی و همکاران، ۱۳۹۷).
- محیط امروز سازمان‌ها، مدیران را با چالش‌های جدیدی روبه‌رو می‌سازد و هر روز پویاتر از قبل می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۶). یکی از موارد مهم و قابل توجه مدیران، رهبری است؛ کارکنان به دنبال رهبری هستند که براساس انگیزش بیرونی، بتواند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد (یوسفی سعیدآبادی، حسن‌زاده و اسماعیل‌تبار، ۱۳۸۹).
- رهبری معمولاً کلید موفقیت یا شکست سازمان‌ها در کلیه حوزه‌ها، چه تجاری و چه گروه‌های مذهبی، نظامی، مؤسسات آموزشی و غیره است. از آنجایی که رهبری شامل اعمال نفوذ توسط یک نفر بر سایرین می‌باشد، کیفیت رهبری عرضه شده از سوی سرپرستان، یک عامل تعیین‌کننده اساسی در موفقیت سازمان است (معمارزاده و صانعی، ۱۳۹۰).
- در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول‌گرا، معطوف شده است. رهبری تحول‌آفرین براساس مدل باس<sup>۳</sup>، دارای چهار عامل نفوذ آرمانی<sup>۴</sup>، ترغیب ذهنی<sup>۵</sup>، انگیزش الهام بخش<sup>۶</sup> و ملاحظات فردی<sup>۷</sup> است (باس، ۱۹۹۷). نفوذ آرمانی عنصر کارزماتیک در رهبری تحول‌آفرین است که در آن رهبران همانند الگوی نقش عمل می‌کنند و مورد احترام و تحسین کارکنان است و به این ترتیب پیروان خود را با آن‌ها تعیین هویت می‌کنند، ارزش‌ها و باورهای آن‌ها درونی می‌کنند و مطابق با آن‌ها رفتار می‌کنند (لی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در ترغیب ذهنی رهبران کارکنان را به صورت ذهنی از طریق تشویق برای به چالش کشیدن وضع موجود برانگیخته می‌کنند. رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل اخلاقانه برخورد کنند و مفروضات بدیهی را مورد سوال قرار دهند و مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند (کیلیز<sup>۹</sup>،
- ۲۰۱۵). در انگیزش الهام بخش رهبر تحول‌آفرین، کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابلیت دستیابی به آن با تلاش باور داشته باشند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند (کیلیز، ۲۰۱۵). در ملاحظات فردی رهبران از نیازهای متفاوت پیروان برای موفقیت و رشد آگاه هستند. در واقع رهبر ملاحظه‌گر، تفاوت‌های فردی پیروان در نیازها و خواسته‌ها را تشخیص می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند (تسفاو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴).
- رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون سازند (براون و پیوس، ویزویلر و فری<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳). رهبری تحول‌گرا، فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مطلوب روابط قدرت بین رهبران و پیروان را برای رسیدن به اهداف جمعی و دگرگونی‌های واقعی منطبق با الگوی نظام‌های اجتماعی بنا کرده است و البته این دسته از نظام‌ها، از طرح طرق مشارکتی قابل اعتماد دنبال می‌شوند. تحقق این نوع رهبری، نیازمند تغییرهای معنی‌دار در روابط قدرت، تحول سلسله در مراتب قدرت و نیز انتقال آن به سطح افقی مبتنی بر تساوی عمومی خواهد بود. براین اساس، رهبری تحول‌گرا، فرایندی پیچیده و پویاست که در آن، رهبران بر ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان تأثیر می‌گذارند. این رهبران، سازمان را از حال به آینده حرکت می‌دهند، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییرها را تسهیل می‌کنند. به علاوه، چشم‌اندازی از فرصت‌های بالقوه را برای کارکنان به وجود می‌آورند و در میان آنان، تعهد به تغییر، بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای نوین برای استفاده بهینه از انرژی و منابع سازمانی را گسترش می‌دهند (ارکاتلو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸).

تجربی محدودی درخصوص ارتباط میان آن‌ها یافت (آلوسون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲). از طرف دیگر، منابعی که درخصوص ارتباط این دو مفهوم وجود دارد، پژوهش‌های محدودی در توصیف این که کدام یک از سبک‌های رهبری در فرهنگ‌های سازمانی مختلف از قابلیت اجرایی مناسب‌تری برخوردار است، می‌توان مشاهده نمود (بلوک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۳). در فرهنگ سازمانی دو رویکرد شناسایی شده است. در رویکرد اول، فرهنگ به عنوان مقوله‌ای در نظر گرفته می‌شود که قابل دستکاری و تفسیر است؛ در این رویکرد ماهیت، جهت و تأثیر این تفسیر، وابسته به مهارت و توانایی‌های رهبر است؛ به عبارت دیگر، این رهبر است که بر فرهنگ تأثیر می‌گذارد. در رویکرد دوم، فرهنگ سازمانی به عنوان جزء غیر قابل تفکیک از سازمان نگریسته می‌شود که تفکر، احساس و اعمال رهبر، تحت تأثیر آن قرار دارد (حسینی، رایج، استیری و شریفی، ۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی، تصویری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که با ظهور مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی شدن و چگونگی برخورد با آن، دگرگونی‌های جمعیت‌شناختی، بحران‌های اخلاقی، توجه به کیفیت و اثربخشی در سازمان‌ها و غیره، ضرورت بسترسازی مناسب در فرهنگ سازمانی را در همه سطوح سازمانی ایجاد می‌نماید (جولیا<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۱).

یکی از روش‌های مفید برای بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان، توانمندسازی آنان است (اینولندر<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۵). در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی به طور کامل در نظر گرفته می‌شود بیشترین بهره‌وری در سازمان به وجود می‌آید (رابینز<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۹). در این رابطه برخی از صاحب نظران مدیریت، فرهنگ سازمانی را اساس شکل‌گیری توانمندسازی می‌دانند و بر این باورند که سازمان‌هایی موفق به اجرای فرایند توانمندسازی می‌شوند که دارای فرهنگ سازمانی

توسعه پر شتاب علم و فن‌آوری، چرخه عمر کوتاه محصولات، رشد و بلوغ بازارها و جهانی شدن، همه و همه موجب افزایش اهمیت نوآوری برای سازمان‌ها شده است. در حقیقت نوآوری یک ضرورت برای سازمان‌هایی است که در محیط‌هایی با تغییرات فراگیر، غیر قابل پیش‌بینی و پیوسته رقابت می‌کنند و به عنوان یک منبع حیاتی ایجاد مزیت رقابتی عمل می‌کند. از جمله عوامل اثرگذار بر پیدایش نوآوری و فراهم نمودن شرایط لازم برای آن، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری سازمان است. رهبری تحول‌گرا یکی از سبک‌هایی است که زمینه‌ساز یک فرهنگ مطلوب برای ایجاد و تقویت نوآوری سازمانی است (علامه، کیانپور، پورطاهری و قاضی نورنائینی، ۱۳۹۴). از این‌رو محققان بسیاری به بررسی عواملی پرداخته‌اند که بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار است، از میان این عوامل، رهبری یکی از مهم‌ترین آن‌هاست. سبک رهبری تحول‌گرا یکی از عوامل موثر و زمینه‌ساز مهم برای خلاقیت کارکنان و سازمان‌هاست. رهبران تحول‌گرا از طریق تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمندسازی روان شناختی، حمایت از نوآوری و آزادی نسبی، ایجاد چشم‌انداز، تشویق و به چالش کشیدن، می‌توانند خلاقیت کارکنان خود را افزایش دهند. چالش کار، حمایت مدیر، آزادی کاری و نفوذ مدیر، عواملی هستند که در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت نقش واسطه‌ای ایفا می‌کنند (جلیلیان، مرادی و کاکایی ماوایی، ۱۳۸۹).

لازمه تغییر و تحولات مستمر سازمانی در محیط‌های پویا، وجود رهبرانی بصیر، راهبردی یا به عبارت روشن‌تر، رهبران تحول‌آفرین است.

در خلال چند دهه گذشته فرهنگ و رهبری در سازمان‌ها به موضوع‌های مهمی در پژوهش‌های علمی تبدیل شده‌اند. نگاهی به این مطالعه‌ها نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی و رهبری دو مقوله بسیار مهم هستند که در پژوهش‌های مختلف اغلب به صورت مجزا مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند و تنها می‌توان مطالعه‌های

حمایت‌کننده و تقویت‌کننده باشند (آقایار، ۲۰۰۳). بررسی‌ها نشان می‌دهد مواردی چون عدم بکارگیری شیوه‌های نوین مدیریت، ضعف در فرهنگ کار گروهی، ارتقاء مهارت و دانش کارکنان، عدم استفاده از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های آنان در رفع مشکلات، عدم توجه به ایجاد بستر مناسب خلاقیت، نوآوری و خودکنترلی به عنوان برخی از عوامل مشکل‌ساز در سازمان‌هاست. برای رفع این مشکلات مدیران باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی خویش را توانمند سازند (عبودی، لطفی زنگنه و کاظمیان، ۲۰۱۴). سیستم آموزش عالی باید با فراهم کردن بستر مناسب برای توانمند کردن کارکنان خود احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس معنی‌دار بودن، احساس موثر بودن و احساس اعتماد در آنان را ایجاد و تقویت کند (جعفری، احمدی و کوهدشت، ۲۰۱۷). رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود در بالا بردن سطح خلاقیت فردی و خودشکوفایی کمک می‌کنند (اجها و همکاران، ۲۰۱۸). شایان ذکر است که با توجه به اینکه در دانشگاه آزاد اسلامی مدلی که بتوان براساس آن فرهنگ سازمانی متناسب با مدل‌های رهبری و تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان شناسایی نمود ارائه نشده است، این سوال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان مدل فرهنگ سازمانی را براساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا- عمل‌گرا)، تعهد سازمانی و توانمندسازی در دانشگاه آزاد اسلامی ارائه نمود؟

#### پیشینه پژوهش

هارودین و سانتوسو<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود، به بررسی رابطه بین اخلاق کاری اسلامی، رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند. در این تحقیق که از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شده، رابطه مستقیم بین اخلاق کار اسلامی و فرهنگ سازمانی و رهبری معنوی تایید شده است. آکار<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۲) به بررسی

رابطه بین فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و تعهد سازمانی در صنعت لجستیک ترکیه پرداخته است. لذا در این مطالعه جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه انجام شده و از ۳۴۴ نفر از کارکنان ۳۷ تدارکات شرکت در مرمره منطقه از ترکیه برای حل سوالات پژوهش استفاده شده است. با توجه به یافته‌های این پژوهش اثرات مثبت رهبری و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی در زمینه صنعت لجستیک پشتیبانی مورد تایید است. یانگ و چانگ<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود با هدف بررسی رابطه سبک رهبری و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی معلمان به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری و تعهد سازمانی می‌تواند عملکرد شغلی معلمان را پیش‌بینی کنند و هرچه تعهد سازمانی ارتقا یابد، سطح عملکرد نیز افزایش می‌یابد.

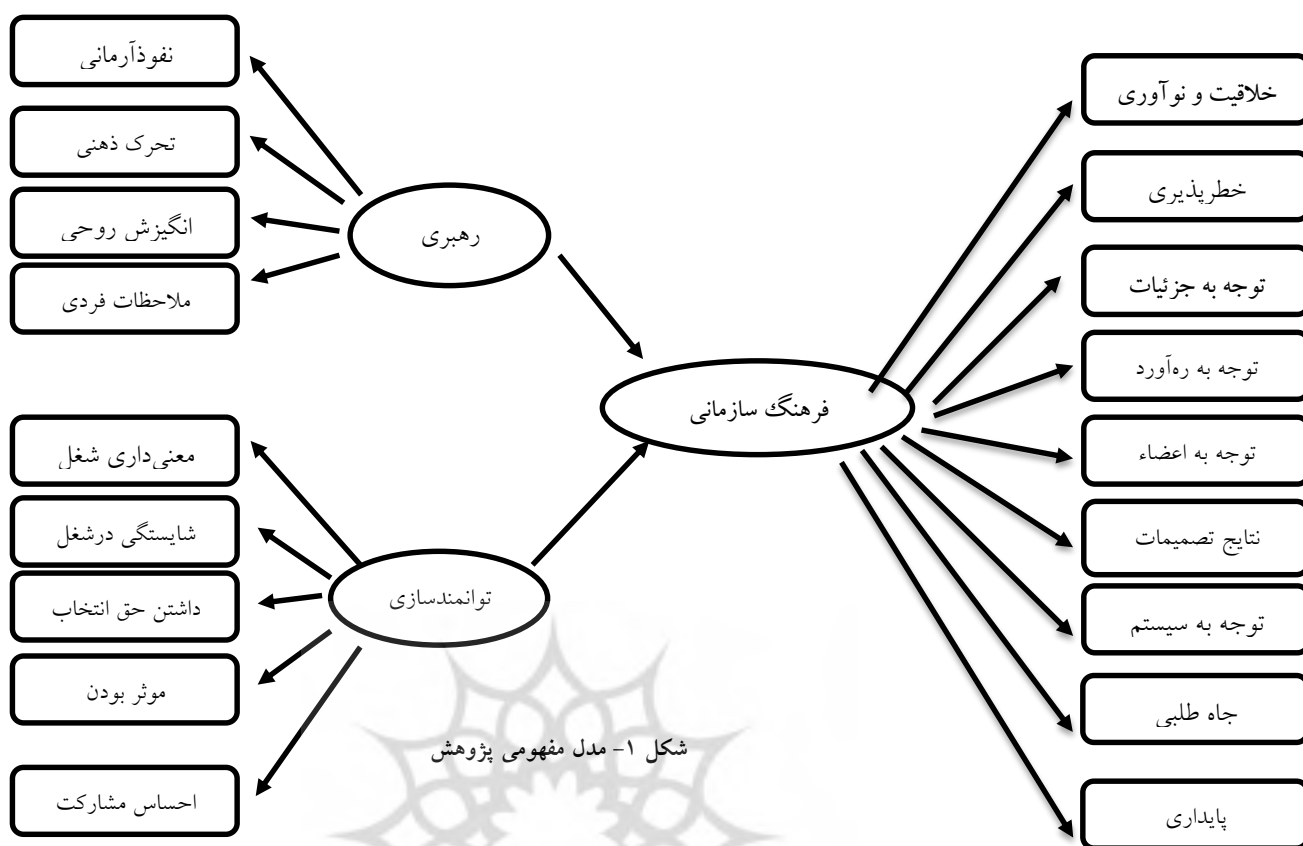
مهرابی و محمدیان (۱۳۹۸) با هدف بررسی رابطه میان سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان نشان دادند که بین سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین و تبادل) و عدالت سازمانی (توزیعی و رویه‌ای) با اعتماد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین متغیر رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبادل از اهمیت متفاوتی برخوردار هستند.

توکل و شاه طالبی (۱۳۹۸) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین هوش معنوی با رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و رهبری تحولی مدیران دوره ابتدایی شهرستان گلپایگان در سال تحصیلی ۹۲-۹۳ نشان دادند که بین هوش معنوی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی، هوش معنوی و ابعاد آن با تعهد سازمانی و هوش معنوی و ابعاد آن با رهبری تحولی رابطه معنادار وجود دارد. از بین ابعاد هوش معنوی تفکر انتقادی وجودی در گام اول قادر به پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی بود. هم‌چنین از بین ابعاد هوش معنوی گسترش خود آگاهی در گام اول توان پیش‌بینی رهبری تحولی را دارا بود. جعفری فکرت و

نشان داد که تعهد سازمانی (عاطفی) و فرهنگ سازمانی (مشارکت، یکپارچگی و سازگاری) که وارد مدل می‌شوند، سبک رهبری را پیش‌بینی می‌کنند. صفایی شکیب، عبدالملکی، حسین‌زاده و موسیوند (۱۳۹۴) در بررسی اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان نشان دادند رهبری تحول‌گرا به طور معنی‌داری تغییرات تعالی سازمانی، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان را تبیین می‌کند. هم‌چنین نتایج حاکی از اثر مثبت و معنی‌دار رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی دانشگاه پیام نور با وساطت توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان بود؛ لذا به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا و اتخاذ شیوه‌های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان، برای رشد دانشگاه بسیار مهم است.

کاظمیان و عبودی (۱۳۹۳) در مورد رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان در تامین اجتماعی استان خوزستان به بررسی پرداخته‌اند که نتایج تحقیق بیانگر اینست که رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، از مولفه‌های فرهنگ سازمانی، نوآوری و تمرکز بر نتیجه توانایی پیش‌بینی ابعاد توانمندسازی کارکنان را داشته‌اند. شائمی‌برزکی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه پرداخته است. که بررسی فرهنگ سازمانی مدیران را قادر می‌سازد تا با جمع‌آوری اطلاعات، بخش‌ها یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه، مسایل را الویت‌بندی و انتظارات کارکنان را شناسایی نماید. هم‌چنین شکاف وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشد. هدف از تهیه پژوهش حاضر بررسی فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بود.

حسینی شکیب (۱۳۹۷) در بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان نشان دادند که فرهنگ سازمانی رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان دارد. کوهی، احمدی، عاشوری و بیرامی (۱۳۹۷) با هدف بررسی رابطه میان سبک‌های مدیریتی، اخلاقیات و تعهد سازمانی با رضایت شغلی نشان دادند میان سبک مدیریت تحول‌آفرین، سبک مدیریت تبدالی، اخلاقیات و تعهد عاطفی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و اخلاقیات، سبک مدیریت تبدالی و تعهد عاطفی در یک مدل پیش بین توانستند ۳۵ درصد از واریانس رضایت شغلی را پیش‌بینی کنند و نیز سهم اخلاقیات در پیش‌بینی رضایت شغلی بیش از سایر متغیرها بوده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت اخلاقیات، سبک مدیریت تبدالی و تعهد عاطفی باعث افزایش رضایت شغلی مدیران می‌شود. گیوریان و پرداختی (۱۳۹۶) در مورد بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندی کارکنان وزارت اموراتصادی و دارایی به بحث پرداخته که نتایج آن حاکی از آنست که متغیر فرهنگ سازمانی بر مولفه‌های متغیر توانمندسازی کارکنان (احساس معناداربودن، احساس شایستگی، تصمیم‌گیری فردی و تأثیرگذاری) تأثیر معنادار داشته است و ضرایب مسیر نشان می‌دهد که از میان مولفه‌های توانمندسازی تأثیرپذیری را از متغیر مستقل یعنی فرهنگ سازمانی دارد. خالق خواه و بابایی (۱۳۹۴) با هدف بررسی رابطه تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی با سبک رهبری رابطه مثبت وجود دارد و بین مؤلفه فرهنگ سازمانی با سبک رهبری رابطه معنی‌داری وجود دارد، هم‌چنین تحلیل رگرسیون



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

براساس مدل مفهومی پژوهش سوال‌های زیر مطرح می‌شوند:

#### سوال اصلی

۵- اولویت هریک از مولفه‌های شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟  
 ۶- برازش مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس سبک‌های رهبری و توانمندسازی چگونه است؟  
 روش پژوهش

#### سوال‌های فرعی

چه مدلی برای فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس سبک‌های رهبری و توانمندسازی می‌توان ارائه کرد؟  
 ۱- مولفه‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟  
 ۲- وضعیت مولفه‌های شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟  
 ۳- وضعیت سبک‌های رهبری و توانمندسازی در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟  
 ۴- چه روابط علی بین هر یک از عوامل سبک‌های رهبری و توانمندسازی در دانشگاه آزاد اسلامی وجود دارد؟

معنی‌داری در شغل (۳ گویه)، احساس شایستگی در شغل (۴ گویه)، احساس داشتن حق انتخاب (۳ گویه)، احساس موثر بودن (۳ گویه)، احساس مشارکت با دیگران (۶ گویه)، را در بر می‌گیرد. این پرسشنامه براساس مقیاس ۴ امتیازی لیکرت (کاملاً موافقم ۴، موافقم ۳، مخالفم ۲، کاملاً مخالفم ۱) می‌باشد. در پژوهش تیمورنژاد و همکاران (۱۳۸۹) جهت افزایش روایی پرسشنامه از نقطه نظرات کتبی و شفاهی اساتید متخصص این رشته و کارشناسان با توجه به شرایط و ضوابط حاکم بر سازمان استفاده گردیده است. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، ابتدا ۳۰ نفر از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت و سپس از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده گردید که مقدار آلفا آن برابر ۰/۹۵ به دست آمد که می‌توان گفت پرسشنامه از ثبات و پایایی قابل قبولی برخوردار است. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های تحلیل عاملی (تاییدی و اکتشافی) و مدل‌یابی معادلات ساختاری و آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

مولفه‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟  
ابتدا باید از این مساله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کاربرد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟  
در جدول ۱ نتایج حاصل از شاخص  $kMO$  و آزمون بارتلت روی شاخص‌های موجود و شناسایی شده برای متغیرها مدل پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

تعداد افراد جامعه در واحدهای اداری و مالی، پژوهشی، فرهنگی و دانشجویی، عمرانی، پزشکی، مجلس، برنامه‌ریزی و امور اقتصادی، ورزش، معاونت سما، آموزشی و تکمیلی و حوزه‌های ریاست و سایر دفاتر این واحدها نمونه‌ها انتخاب شدند. در این پژوهش از سه پرسشنامه استفاده شد: پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز (۱۹۹۹) شامل ۵۶ گویه است و مولفه‌های سنجش و نوآوری (۹ گویه)، سنجش خطرپذیری (۷ گویه)، سنجش توجه به جزئیات (۴ گویه)، سنجش توجه به ره‌آورد (۴ گویه)، سنجش توجه به اعضای سازمان (۶ گویه) تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان (۵ گویه)، توجه به سیستم (۱۱ گویه)، جاه طلبی و تهورطلبی (۶ گویه)، و سنجش پایداری (۴ گویه) را در بر می‌گیرد. این پرسشنامه براساس مقیاس ۴ امتیازی لیکرت (کاملاً موافقم ۴، موافقم ۳، مخالفم ۲، کاملاً مخالفم ۱) می‌باشد. پایایی پرسشنامه با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد. پرسشنامه سبک رهبری تحولی بس و اولیو (۱۹۸۵) شامل ۸۳ گویه است و مولفه‌های یکپارچگی و اتحاد (۱۲ گویه)، ریسک‌پذیری معقول (۴ گویه)، تشویق به خلاقیت (۷ گویه)، نمود خلاقیت (۵ گویه)، انگیزش روحی (۲۲ گویه)، احترام به دیگران (۳ گویه)، به‌سازی و توسعه دیگران (۳ گویه)، اختیار، وظیفه نمایندگی (۱۴ گویه)، مزیت پیش‌بینی‌پذیری (۳ گویه) را در بر می‌گیرد. این پرسشنامه براساس مقیاس ۴ امتیازی لیکرت (کاملاً موافقم ۴، موافقم ۳، مخالفم ۲، کاملاً مخالفم ۱) می‌باشد. بس و اولیو براساس نتایج ۱۴ مطالعه مستقل پایایی پرسشنامه را بین ۰/۸۱ تا ۰/۹۴ در مشاغل تجاری، صنعتی، نظامی و پزشکی گزارش کرده‌اند (نقل از زارع و همکاران، ۱۳۹۷). پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۷) شامل ۱۹ گویه است و مولفه‌های احساس



جدول ۱- نتایج آزمون KMO و بارتلت

نتایج		آزمون	عوامل
۰/۹۷۷		ضریب کفایت نمونه گیری KMO	
۴۰۹۴۲/۸۸۵	کای اسکوتر	آزمون کرویت بارتلت	
۴۶۵۶	درجه آزادی		
۰/۰۰۱	سطح معناداری		

است. روش استخراج عامل‌ها، تحلیل مولفه اصلی است. هر چه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگتر باشد عامل‌های استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می‌دهند. متغیرهایی که مقادیر اشتراک استخراجی آن‌ها کوچکتر از ۰/۵ هستند حذف می‌شوند. البته این کار به صورت مرحله‌ای انجام می‌شود و از متغیرهایی با مقادیر اشتراک استخراجی پایین‌تر آغاز می‌شود.

در بررسی سوال وضعیت ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟ برای اینکه بدانیم وضعیت ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه به چه میزان است، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و مقیاس فاصله‌ای متغیرها از آزمون t استفاده شد. در این قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آمار t را عدد ۳ در نظر گرفتیم.

براساس نتایج بدست آمده، شاخص KMO بزرگتر از ۰/۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه براساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد.

همانطور که گفته شد در شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس نتایج حاصل از بخش کمی و روایی محتوا، برای ۵۶ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول بالا اشتراکات این شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

در حقیقت در جدول اشتراکات هر سوال میزان واریانس را که می‌تواند مولفه‌ها را تبیین کند، نشان می‌دهد و بیان می‌دارد که کدام سوالات واریانس بیشتری را تبیین کرده است و کدام سوال واریانس کمتری را تبیین نموده

جدول ۲- نتیجه آزمون t تک نمونه‌ای

ارزش آزمون = ۳						ابعاد
فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری (دودامنه)	درجه آزادی	مقدار t	
حد بالا	حد پایین					
۰/۴۹۰	۰/۳۲۲	۰/۴۰۶	۰/۰۰۰	۳۱۹	۹/۵۲۵	خلاقیت و نوآوری
۰/۴۳۰	۰/۲۶۷	۰/۳۴۸	۰/۰۰۰	۳۱۹	۸/۴۰۸	خطرپذیری
۰/۳۳۴	۰/۱۴۶	۰/۲۴۰	۰/۰۰۰	۳۱۹	۵/۰۱۶	توجه به جزئیات
۰/۲۴۲	۰/۰۵۸	۰/۱۵۰	۰/۰۰۰	۳۱۹	۳/۲۰۹	توجه به ره آورد
۰/۴۲۰	۰/۲۴۸	۰/۳۳۴	۰/۰۰۰	۳۱۹	۷/۶۴۹	توجه به اعضا سازمان
۰/۳۷۵	۰/۲۲۴	۰/۲۹۹	۰/۰۰۰	۳۱۹	۷/۷۷۷	تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان
۰/۲۶۵	۰/۰۹۰	۰/۱۷۷	۰/۰۰۰	۳۱۹	۳/۹۹۸	توجه به سیستم

۰/۴۰۶	۰/۲۳۵	۰/۳۲۱	۰/۰۰۰	۳۱۹	۷/۳۸۶	جاه طلبی
۰/۳۶۴	۰/۱۸۴	۰/۲۷۴	۰/۰۰۰	۳۱۹	۶/۰۱۷	پایداری

در بررسی سوال سوم وضعیت عوامل توانمندسازی، تعهد سازمانی و رهبری (عمل‌گرا- تحول‌گرا) در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟ با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و مقیاس فاصله‌ای متغیرها از آزمون t استفاده شد. در این قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه است، ارزش عددی برای مقایسه با آمار t را عدد ۳ در نظر می‌گیریم.

همانطور که در جدول ۲ مشاهده گردید، سطح معناداری در هر بعد کمتر از پنج صدم می‌باشد بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، با توجه به مثبت بودن اختلاف میانگین (نشان دهنده این است که میانگین بیشتر از ۳ می‌باشد) می‌توان چنین نتیجه گرفت که وضعیت ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد در حالت بالاتر از میانگین قرار دارد.

جدول ۳- نتیجه آزمون t تک نمونه‌ای

ارزش آزمون=۳						مؤلفه	متغیر
بازه اطمینان		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t		
حد بالا	حد پایین						
۱/۵۴۸	۱/۴۲۳	۱/۴۸۶	۰/۰۰۱	۳۱۹	۲۶/۴۸۹	احساس معنی‌داری شغل	توانمندسازی
۱/۴۱۴	۱/۲۹۱	۱/۳۵۳	۰/۰۰۱	۳۱۹	۴۳/۳۰۶	احساس شایستگی در شغل	
۱/۴۰۳	۱/۲۷۱	۱/۳۳۷	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۹/۸۰۹	احساس داشتن حق انتخاب	
۱/۴۱۴	۱/۲۹۳	۱/۳۵۳	۰/۰۰۱	۳۱۹	۴۴/۰۱۳	احساس موثر بودن	
۱/۴۴۰	۱/۳۲۴	۱/۳۸۲	۰/۲۷۵	۳۱۹	۴۴/۰۹۳	احساس مشارکت در دیگران	
۱/۴۴۴	۱/۳۲۰	۱/۳۸۲	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۹/۵۴۲	توانمند سازی	
۱/۴۰۴	۱/۲۶۶	۱/۳۳۵	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۷/۹۰۶	نفوذ ارمانی	رهبری (تحول‌گرا- عمل‌گرا)
۱/۲۵۱	۱/۰۶۵	۱/۱۵۸	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۵/۴۳۶	تحریک ذهنی	
۱/۳۸۸	۱/۲۴۳	۱/۳۱۵	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۵/۷۹۱	انگیزش روحی	
۱/۴۲۲	۱/۲۷۵	۱/۳۴۹	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۶/۰۷۸	ملاحظات فردی	
۱/۳۷۳	۱/۲۴۶	۱/۳۰۹	۰/۰۰۱	۳۱۹	۳۶/۷۹۱	رهبری (تحول‌گرا- عمل‌گرا)	

دیگر با توجه به مثبت بودن اختلاف میانگین (نشان دهنده این است که میانگین بیشتر از ۳ می‌باشد) در وضعیت بالاتر از میانگین قرار دارند اما برای مولفه‌های احساس معنی‌داری شغل با توجه به اینکه سطح معناداری بیشتر از ۵ صدم است می‌توان نتیجه گرفت که

همانطور که در جدول ۳ مشاهده شد سطح معناداری در همه متغیرها به غیر از مولفه‌های احساس معنی‌داری شغل کمتر از ۰/۵ صدم می‌باشد بنابراین فرض صفر برای همه موارد به جز مولفه‌های ذکر شده با ۹۵ درصد اطمینان رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. به عبارت

میانگین برای این دو مولفه، اختلاف چندانی با عدد ۳ (مقدار آزمون) نداشته و برای این دو مورد فرض صفر تأیید می‌شود.

در بررسی سوال چه روابط علی بین هریک از عوامل توانمندسازی و رهبری تحول‌گرا- عمل‌گرا با فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی وجود دارد؟ به منظور تعیین الگوی مناسب برای مولفه‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس توانمندسازی و رهبری تحول‌گرا- عمل‌گرا از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردیده است.

جدول ۴- مدل اندازه‌گیری

متغیر	مولفه	بار عاملی	مقدار t	وضعیت
توانمندسازی	احساس معنی‌داری شغل	۰/۸۳	۱۷/۲۴	تأیید شد
	احساس شایستگی در شغل	۰/۹۲	۲۰/۴۱	تأیید شد
	احساس داشتن حق انتخاب	۰/۹۲	۲۰/۵۷	تأیید شد
	احساس موثر بودن	۰/۹۱	۱۹/۹۹	تأیید شد
	احساس مشارکت در دیگران	۰/۹۰	۲۰/۷۹	تأیید شد
رهبری (تحول‌گرا - عمل‌گرا)	نفوذ آرمانی	۰/۸۲	۱۶/۷۹	تأیید شد
	تحریک ذهنی	۰/۶۲	۱۱/۵۲	تأیید شد
	انگیزش روحی	۰/۸۱	۱۶/۵۸	تأیید شد
	ملاحظات فردی	۰/۸۴	۱۷/۴۰	تأیید شد

مدل در حالت برآورد استاندارد بارهای عاملی و ضرایب معناداری هریک از مولفه‌های متغیرها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در نمودار زیر مشاهده می‌شود، بار عاملی تمام مولفه‌ها بیشتر از ۰/۴ و در حد قابل قبولی قرار دارد. هم‌چنین با توجه به اینکه کلیه مقادیر آماره t مسیرها بزرگتر از ۲/۵۸ هستند، بنابراین ارتباط معناداری بین هر مولفه با هر متغیر وجود دارد.

مدل در حالت برآورد استاندارد بارهای عاملی و ضرایب معناداری هریک از مولفه‌های متغیرها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در نمودار زیر مشاهده می‌شود، بار عاملی تمام مولفه‌ها بیشتر از ۰/۴ و در حد قابل قبولی قرار دارد. هم‌چنین با توجه به اینکه کلیه مقادیر آماره t مسیرها بزرگتر از ۲/۵۸ هستند، بنابراین ارتباط معناداری بین هر مولفه با هر متغیر وجود دارد.

مدل در حالت برآورد استاندارد بارهای عاملی و ضرایب معناداری هریک از مولفه‌های متغیرها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در نمودار زیر مشاهده می‌شود، بار عاملی تمام مولفه‌ها بیشتر از ۰/۴ و در حد قابل قبولی قرار دارد. هم‌چنین با توجه به اینکه کلیه مقادیر آماره t مسیرها بزرگتر از ۲/۵۸ هستند، بنابراین ارتباط معناداری بین هر مولفه با هر متغیر وجود دارد.

جدول ۵- شاخص‌های برازش

شاخص‌های برازش		نام شاخص
مقدار	حدمجاز	
۲/۳۴	کمتر از ۳	CHI-SQUARE/DF (مجذور کای)
۰/۰۴۵	کمتر از ۰/۱	Rmsea (ریشه میانگین خطای برآورد)
۰/۹۸	بالاتر از ۰/۹	Cfi (بrazندگی تعدیل یافته)
۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹	NFI (بrazندگی نرم شده)

بالاتر از ۰/۸	۰/۸۴	GFI (نیکویی برازش)
بالاتر از ۰/۸	۰/۸۲	AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)

برای تقریب در جامعه است و مدل‌هایی با اعداد ۰/۸ یا بیشتر برازش ضعیفی دارند.

همانگونه که مشاهده می‌شود در سایر شاخص‌های برازش مدل نیز، مدل تهیه شده در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است.

در بررسی اولویت هر یک از ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟ از ضرایب مسیر استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره ۶ آمده است.

شاخص برازش برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشند کمتر از ۰/۰۵ است. مقادیر بالاتر از آن تا ۰/۰۸ با عنایت به خی دو بدست آمده (۷۴۲/۷۵) و میزان درجه آزادی ۳۱۸ میزان نسبت  $X^2/df$  برابر عدد ۲/۳۴ می‌باشد که این مقدار بنا بر عقیده کلاین و موشبرگر (۷۶:۲۰۰۵) اگر بین ۰ تا ۳ باشد قابل قبول است و هرچه این نسبت کوچکتر باشد برازش مدل بهتر است. هم‌چنین مقدار ریشه میانگین خطای برآورده شده به مقدار ۰/۰۴۵ برآورد گردید که مقدار این شاخص که در واقع همان آزمون انحراف هر درجه ۰ نشان دهنده خطای معقولی

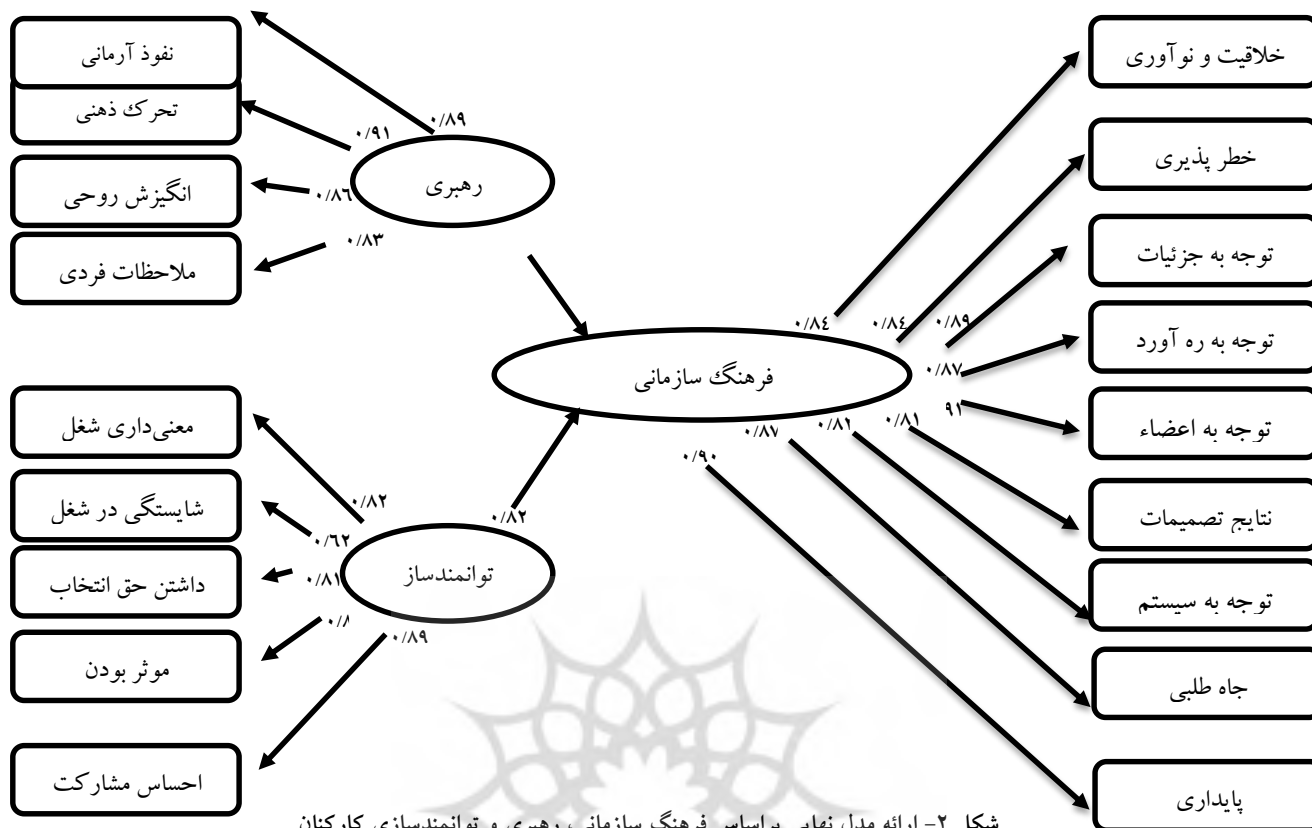
جدول ۶- وضعیت و رتبه‌بندی ابعاد

میزان اهمیت	ضریب مسیر	ابعاد
۹	۰/۸۱	خلاقیت و نوآوری
۷	۰/۸۴	خطرپذیری
۸	۰/۸۴	توجه به جزئیات
۴	۰/۸۹	توجه به ره آورد
۵	۰/۸۷	توجه به اعضا سازمان
۱	۰/۹۱	تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان
۲	۰/۸۱	توجه به سیستم
۳	۰/۸۲	جاه طلبی
۶	۰/۸۷	پایداری

دانشگاه آزاد اسلامی براساس توانمندسازی و رهبری (تحويل گرا - عمل گرا) می‌توان ارائه داد؟ پس از پیاده‌سازی مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس متغیرهای مذکور نوبت به ارائه مدل نهایی می‌شود.

همانطور که در جدول ۶ قابل مشاهده است، رتبه‌بندی براساس مقادیر ضرایب مسیر هر مولفه صورت پذیرفته است. در بین این نتایج خلاقیت دارای بیشترین اهمیت و نتایج تصمیمات دارای کمترین اهمیت می‌باشد.

در بررسی سوال چه مدلی برای فرهنگ سازمانی در



شکل ۲- ارائه مدل نهایی براساس فرهنگ سازمانی، رهبری و توانمندسازی کارکنان

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های حاصل از سوال اصلی پژوهش حاکی از ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی براساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا- عمل‌گرا)، تعهد سازمانی و توانمندسازی در مدل فوق متغیرهای فرهنگ سازمانی نه مولفه می‌باشد که براساس ضرایب مسیر بدست آمده به ترتیب شامل خلاقیت و نوآوری (۰/۸۴)، خطرپذیری (۰/۸۴)، توجه به جزئیات (۰/۸۹)، توجه به ره‌آورد (۰/۸۷)، توجه به اعضا (۰/۹۱)، نتایج تصمیمات (۰/۸۱)، توجه به سیستم (۰/۸۲)، جاه‌طلبی (۰/۸۷)، پایداری (۰/۹۰) را در بر می‌گیرد. هم‌چنین در مدل فوق متغیرهای سبک‌های رهبری با ضریب مسیر (۰/۸۴) و توانمندسازی (۰/۸۲)، تاثیر معناداری با اجرای فرهنگ سازمانی دارند. این یافته با پژوهش‌های پارسایان و عربی (۲۰۰۴)، اینولندر، (۲۰۱۵)، آقایار، (۲۰۰۳)، عبودی، لطفی زنگنه و کاظمیان (۲۰۱۴)،

جعفری، احمدی و کوهدشت (۲۰۱۷)، هارودین و سانتوسو (۲۰۱۶) و صفایی شکیب، عبدالملکی، حسین‌زاده و موسیوند (۱۳۹۴) همسو است. یافته‌های حاصل از سوال اول فرعی پژوهش نشان می‌دهد که ۵۶ شاخص برای فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی از طریق تحلیل عاملی اکتشافی مورد شناسایی قرار گرفتند، روش استخراج عامل‌ها، تحلیل مولفه اصلی و همه شاخص‌هایی که مقادیر اشتراک استخراجی آن‌ها بزرگتر از ۰/۵ بوده‌اند، شناسایی گردیدند، هم‌چنین ۹ مولفه، خلاقیت و نوآوری (۹ گویه)، مولفه دوم خطرپذیری (۷ گویه)، مولفه سوم توجه به جزئیات (۴ گویه)، مولفه چهارم توجه به ره‌آورد (۴ گویه)، مولفه پنجم توجه به اعضا سازمان (۶ گویه)، مولفه ششم تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان (۵ گویه)، مولفه هفتم توجه به سیستم (۱۱ گویه)، مولفه هشتم جاه‌طلبی (۶ گویه)، مولفه نهم پایداری (۴

هر مولفه با هر متغیر وجود دارد. زیرا براساس محاسبات انجام شده، بار عاملی تمام مولفه‌ها بیشتر از  $0/4$  و در حد قابل قبولی قرار دارد. هم‌چنین با توجه به اینکه کلیه مقادیر آماره  $t$  مسیرها بزرگتر از  $2/58$  هستند لذا متغیرهای سبک‌های رهبری (تحول‌گرا-عمل‌گرا) با  $t$  محاسبه شده  $(14/55)$  و ضریب مسیر  $(0/83)$  و توانمندسازی با  $t$  محاسبه شده  $(14/14)$  و ضریب مسیر  $(0/82)$  بر متغیر فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی تاثیر معناداری دارند. این یافته با پژوهش‌های آقایار،  $(2003)$ ، عبودی، لطفی زنگنه و کاظمیان  $(2014)$ ، جعفری، احمدی و کوهدشت  $(2017)$ ، هارودین و سانتوسو  $(2016)$ ، صفایی شکیب، عبدالملکی، حسین‌زاده و موسیوند  $(1394)$  همسو است.

یافته‌های حاصل از سوال فرعی پنجم پژوهش نشان می‌دهد براساس شاخص‌های برازش مدل بدست آمده (خی دو تقسیم بر درجه آزادی) با مقدار  $(2/34)$  ریشه میانگین خطای برآورد با مقدار  $(0/045)$ ، برازندگی تعدیل یافته با مقدار  $(0/98)$  و... می‌توان گفت که مدل این پژوهش برازش مناسبی دارد و مدل تخمین زده شده در نمونه براساس مشاهدات با مدل مورد انتظار در جامعه مطابقت دارد. بی‌شک برای تحقق برون‌داد مدل که ایجاد فرصت‌های لازم جهت رسیدن به جو نوآورانه است، تاکید بر ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده مدل امری ضروری است.

یافته‌های حاصل از سوال فرعی ششم پژوهش نشان داد متغیرهای فرهنگ سازمانی دارای  $12$  مولفه است که براساس ضرایب مسیر بدست آمده به ترتیب اولویت مولفه اول خلاقیت و نوآوری  $(0/90)$ ، مولفه دوم خطرپذیری  $(0/84)$ ، مولفه سوم توجه به جزئیات  $(0/89)$ ، مولفه چهارم توجه به ره‌آورد  $(0/87)$ ، مولفه پنجم توجه به اعضاء  $(0/91)$ ، مولفه ششم نتایج تصمیمات  $(0/81)$ ، مولفه هفتم توجه به سیستم  $(0/82)$ ، مولفه هشتم جاه‌طلبی  $(0/87)$ ، مولفه نهم پایداری  $(0/90)$ ، دارای بیشترین رتبه‌های تاثیرگذاری بر متغیر فرهنگ سازمانی را دارا می‌باشند. این

گویه، پس از تبیین واریانس کل در تحلیل باقی ماندن که این عوامل تقریباً  $72$  درصد واریانس شاخص‌های مولفه‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی را تبیین می‌کنند. این یافته با پژوهش‌های حسینی، رایج، استیری و شریفی  $(1389)$ ، جولیا  $(2011)$  و پارساییان و عربی  $(2004)$  همسو است.

یافته‌های حاصل از سوال دوم فرعی پژوهش نشان داد با توجه به  $t$  محاسبه شده برای هریک از ابعاد فرهنگ سازمانی شامل خلاقیت و نوآوری  $(9/525)$ ، خطرپذیری  $(8/408)$ ، توجه به جزئیات  $(5/016)$ ، توجه به ره‌آورد  $(3/209)$ ، توجه به اعضاء  $(7/649)$ ، نتایج تصمیمات  $(7/777)$ ، توجه به سیستم  $(3/998)$ ، جاه‌طلبی  $(7/386)$ ، پایداری  $(6/017)$  در سطح اطمینان  $0/95$  دارای تاثیر معناداری می‌باشد. براساس یافته‌های بدست آمده با توجه به مثبت بودن اختلاف میانگین (نشان دهنده این است که میانگین بیشتر از  $3$  می‌باشد) می‌توان چنین نتیجه گرفت که وضعیت ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی در حالت رضایت بخش قرار دارد.

یافته‌های حاصل از سوال سوم فرعی پژوهش نشان می‌دهد که که با توجه به  $t$  محاسبه شده برای هریک از متغیرهای سبک‌های رهبری  $(36/791)$  و توانمندسازی  $(39/542)$  در سطح اطمینان  $0/95$  دارای تاثیر معناداری می‌باشد. براین اساس وضعیت موجود همه متغیرها، با توجه به مثبت بودن اختلاف میانگین در سطح مطلوبی قرار دارند. شایان ذکر است در متغیر توانمندسازی صرفاً مولفه احساس معنی‌داری شغل با  $t$  محاسبه شده  $(26/489)$  در سطح اطمینان  $0/95$  دارای مقادیر معناداری بیشتر از  $5$  صدم می‌باشد که می‌توان چنین نتیجه گرفت، میانگین برای این مولفه اختلاف چندانی با عدد  $3$  (مقدار آزمون) نداشته و برای این سه مورد فرض صفر تائید و وضعیت این مولفه در جامعه مورد مطالعه در سطح مطلوبی قرار ندارند.

یافته‌های حاصل از سوال فرعی چهارم پژوهش نشان داد که براساس تحلیل عاملی تائیدی، تاثیر معناداری بین

- یافته با پژوهش‌های پارساییان و عربی (۲۰۰۴)، اینولندر، (۲۰۱۵)، آقایار، (۲۰۰۳)، عبودی، لطفی زنگنه و کاظمیان (۲۰۱۴)، جعفری، احمدی و کوهدشت (۲۰۱۷)، هارودین و سانتوسو (۲۰۱۶)، صفایی شکیب، عبدالملکی، حسین‌زاده و موسیوند (۱۳۹۴) همسو است.
- هر چند با محدودیت در نظر گرفتن ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه روبه‌رو بودیم اما با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود در راستای شکل دادن فرهنگ سازمانی غنی از طرق مختلف آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای بکوشیم و با استفاده از مدیران کارآموده و رهبری داهیان در راستای توانمندسازی کارکنان قدم برداشته و برای داشتن کارکنانی با عملکرد بالا تلاش کنیم. بدیهی است صرف ارائه مدلی برای بهبود شرایط سازمانی کفایت نکرده و هر کدام از متغیرهای مورد بررسی همانند فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌گرا-عمل‌گرا و توانمندسازی کارکنان نیازمند تلاش و همکاری متقابل مدیران و کارکنان آن سازمان می‌باشد. در نهایت موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- ایجاد و حفظ شرایط مطلوب در سازمان منجر به افزایش احساس مثبت کارکنان به سازمان شده و تعهد آن‌ها نسبت به انجام وظایف شغلی خود را ارتقا می‌دهد. توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری، از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، سمینار، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، واضح و روشن بودن اهداف و بیانیه‌های سازمان، استفاده از رویه‌های روشن و آشکار برای تصمیم‌گیری سازمانی، تاکید بر ارتباط موثر و صادقانه و شفاف از طریق اصول حاکم بر رهبری، انتصاب و بکارگیری مدیران و رهبرانی با ویژگی‌های خدمتگزاری، ایجاد و فراهم کردن فرهنگی در سازمان که خدمتگزاری در آن ارزش اساسی باشد.
- منابع
- ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی، مهدی و زارعی، مژگان (۱۳۹۷). تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). توکل، سارا و شاه طالبی، بدری (۱۳۹۸). رابطه بین هوش معنوی با رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و رهبری تحولی مدیران دوره ابتدایی شهرستان گلپایگان. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم شماره ۱.
- جعفری فکرت، امین و حسینی شکیب، مهرداد (۱۳۹۷). تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، شماره ۲۹.
- جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی و کاکایی ماوایی، حسین (۱۳۸۹). رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان. فصلنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۲.
- حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استیری، مهرداد؛ شریفی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر-پیرو. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴.
- خالقی‌خواه، علی و بابایی مقاری، محمدمهدی (۱۳۹۴). رابطه تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری (مورد مطالعه مدیران و کارکنان نیروی انتظامی شهر آمل). فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۳۶.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- زارع، کوروش؛ حکیم، اشراف السادات؛ نعیمی، عبدالزهراء و شفیعی، محسن (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با اشتیاق کاری در پرستاران. مجله علوم مراقبتی نظامی، سال پنجم، شماره ۱.
- شائمی برزکی، علی؛ حاتم‌پور آذرخوارانی، فاطمه؛ رادمهر، رضا (۱۳۹۲). رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان. مجله علمی پژوهشی تحقیقات

- نظام سلامت. درمانی تهران. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره ۳.
- Aghayar, Sirus (2003). empowering the new method in a competitive environment. *Tadbir monthly*, No.135.
- Allen N. J & Meyer, J. P (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*; 49(3).
- Alvesson, M (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Block, L (2003). The leadership-culture connection: An exploratory investigation, *Leadership and Organization Development Journal*.
- Bass, B. M (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*.
- Braun S, Peus C, Weisweiler S & Frey D (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*.
- Caillier, J. G (2015). Transformational leadership and whistle-blowing attitudes: Is this relationship mediated by organizational commitment and public service motivation. *American Review of Public Administration*.
- Davenport, J (2010), Leadership style & organizational commitment: The moderating of locus of control, *proceedings of ASBBS*.
- Einolander, J (2015). Evaluating organizational commitment in support of organizational Leadership. *Procedia Manufacturing*.
- Ercutlu, H (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development*.
- Haerudin; Santoso, Bedjo (2016). *International Review of Management and Business Research*; Peshawa.
- Jafari, Sakineh; Ahmadi, Dariush; Nowruz, Koohdasht (2017). Investigating the effect of employee empowerment on organizational development with emphasis on perceived organizational support. *Journal of Management Development*.
- صفایی شکیب، علی؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین‌زاده، سید علی اکبر و موسیوند، مریم (۱۳۹۴). اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۵.
- علامه، سیدمحسن؛ کیانپور، کیانوش؛ پورطاهری، ملک و قاضی نورنائینی، شراره (۱۳۹۴). تحلیل تأثیر رهبری تحول‌گرا بر ایجاد شرایط لازم برای نوآوری سازمانی با نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی در شرکت ذوب آهن اصفهان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی.
- کوهی، امیرحسین؛ احمدی، غلامعلی؛ عاشوری، جمال و بیرامی، رضا (۱۳۹۷). رابطه میان سبک‌های مدیریتی، خلاقیت و تعهد سازمانی با رضایت شغلی مدیران. فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، پیاپی ۱۷.
- گیوریان، حسن و پرداختی، مژگان (۱۳۹۶). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی. *مجله پژوهش ملل*.
- مهرابی طالقانی، علیرضا و محمدیان ساروی، محسن (۱۳۹۸). رابطه میان سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال دهم شماره ۴۰.
- مطلبی، مهنوش؛ فریبری، الهام و سادات ناصری، نازیا (۱۳۹۸). رابطه مدیریت مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد. *فصلنامه افق دانش*، سال بیست و پنجم شماره ۳.
- معمارزاده، غلامرضا؛ صانعی، مهدی (۱۳۹۰). الماس رهبری معنوی در نظام اداری ایران. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، دوره ۷.
- یوسفی سعیدآبادی، رضا؛ حسن‌زاده، رمضان؛ اسماعیل تبار، فاطمه (۱۳۸۹). رابطه رهبری خدمتگزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان بیمه خدمات



Organizational behavior management. Tehran: Pajooresh Publication; 2004. [Persian].

Robbins, Stephen P (2009). Organizational theory (organizational structure and design), Translated by Alvani, Seyed Mehdi, Danayi Fard, Hasan. 19th edition, Tehran: Safir (in Persian)

Tesfaw, T. A (2014). The relationship between transformational leadership and job satisfaction The case of government secondary school teachers in Ethiopia. Educational Management Administration & Leadership.

Vigoda-Gadot, E, Beeri, I, Birman-Shemesh, T & Somech, A (2007). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. Educational Administration Quarterly.

Yang, F.H & Chang, C. C (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies.

of Organizational Culture Management.

Julia, C (2011). Innovation or imitation? the role of organizational culture. Management Decision, Emerald Group Publishing Limited.

Li, J & Yuan, B (2017). Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction. International Journal of Hospitality Management.

Obudi, Hamid, Lotfi Zangheh, Darvish, Mossadegh Kazemian, Fershteh (2014). The relationship of organizational culture with employees' empowerment of social security organization of Khuzestan, *monthly* Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University, 6th year, 1st period.

Ojha, D, Acharya, C & Cooper, D (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. International Journal of Production Economics.

Parsaeiyan A, Arabi M (2004).

یادداشت

<sup>1</sup>Senge

<sup>2</sup>Vigoda-Gadot, Beeri, Birman-Shemesh, & Somech

<sup>3</sup>Bass

<sup>4</sup>idealized Influence

<sup>5</sup>intellectual Stimulation

<sup>6</sup>inspirational Motivation

<sup>7</sup>individual Consideration

<sup>8</sup>Li

<sup>9</sup>Caillier

<sup>10</sup>Tesfaw

<sup>11</sup>Braun, Peus, Weisweiler, & Frey

<sup>12</sup>Ercutlu

<sup>13</sup>Alvesson

<sup>14</sup>Block

<sup>15</sup>Julia

<sup>16</sup>Einolander

<sup>17</sup>Robbins

<sup>18</sup>Haerudin, Santoso

<sup>19</sup>Ackar

<sup>20</sup>Yang & Chang