

# مقایسه‌ی وضعیت فرهنگ سازمانی موجود دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با وضعیت مطلوب\*

سید علی اکبر احمدی<sup>۱</sup>، آزاده علوی<sup>۲</sup>، علی صفدریان<sup>۳</sup>

## چکیده

**مقدمه:** یکی از عوامل مهم بقای هر سازمان، که + موجب افزایش بهره‌وری سازمانی نیز می‌شود، برخورداری از انسجام در ارزش‌ها و باورها و به طور کلی فرهنگ سازمانی آن می‌باشد. از این رو، برای هر سازمانی که به دنبال دستیابی به نوعی مزیت است؛ اطمینان از چگونگی فرهنگ سازمانی موجود و توجه به راه‌های کاربردی برای ایجاد انسجام در آن از اولویت‌های اصلی به شمار می‌رود. هدف از نگارش مقاله‌ی حاضر، بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بوده است.

**روش بررسی:** تحقیق حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی بود. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع، از روش کتابخانه‌ای نظیر کتب و مجلات علمی و برای جمع‌آوری داده‌ها جهت تحلیل و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته استفاده گردید. رویایی صوری آن توسط تعدادی از استادان و متخصصان تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب Cronbach's alpha برابر ۸۰ درصد و ۹۰ درصد به ترتیب برای وضعیت موجود و مطلوب محاسبه گردید. جامعه‌ی آماری این پژوهش ۱۶۷۰ نفر شامل کلیه‌ی کارکنان ستادی و معاونت‌ها و اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، پرسش‌نامه بین ۱۶۰ نفر توزیع گردید. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌ها از روش‌های آمار استنباطی استفاده شد.

**یافته‌ها:** در نمونه‌ی مورد مطالعه، بین وضع موجود و مطلوب عناصر فرهنگ سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود داشت.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌ها نشان داد که وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در دانشگاه نیازمند بازنگری و اصلاح است و با وضعیت مطلوب تفاوت معنی‌داری داشته است.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ؛ دانشگاه‌ها؛ سازمان و مدیریت (بهداشت و درمان).

## نوع مقاله: تحقیقی

پندیرش مقاله: ۸۸/۶/۵

اصلاح نهایی: ۸۸/۳/۱۳

دریافت مقاله: ۸۷/۸/۳۰

**ارجاع:** احمدی سید علی اکبر، علوی آزاده، صفدریان علی. مقایسه‌ی وضعیت فرهنگ سازمانی موجود دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با وضعیت مطلوب. مدیریت اطلاعات سلامت ۱۳۸۹؛ ۷ (۳): ۳۶۹-۳۷۸.

## مقدمه

ویژه‌ای برخوردار است. این عامل که در گذشته بدان توجه چندانی نمی‌شد، همان فرهنگ سازمان است. سازمان‌های موفق دنیا به ویژه آن‌هایی که تا سطح بالایی ایمنی راه

امروزه، یکی از وجوه قدرت و تمایز سازمان‌ها، برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است. فرهنگ سازمانی هر مجموعه، آیینی تمام‌نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های آن سازمان است و چهره‌ی درون و برون آن را از نظر پایداری‌های کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان می‌دهد (۱). در دو دهه‌ی اخیر، کشورهای صنعتی دریافته‌اند که یک عامل استراتژیک و تعیین‌کننده در موفقیت یا عدم موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌های کسب و کار از اهمیت

\* این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی شماره‌ی ۲۸۷۱۷۹ است که توسط معاونت

پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان حمایت شده است.

۱. دانشیار، مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران. (نویسنده‌ی مسؤل)

Email: a\_alavi@mail.mui.ac.ir

۳. کارشناس ارشد، مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران.

پیموده‌اند، مدعی هستند که بسیاری از این موفقیت‌ها را از راه تقویت فرهنگ سازمانی خود کسب کرده‌اند (۲).

با توجه به اهمیت مبحث فرهنگ سازمانی در هر سازمان، بدیهی است که موفقیت در پیاده سازی شیوه‌های نوین و تکنیک‌های جدید مدیریتی و تحقق اهداف هر سازمان در گرو هماهنگی فرهنگ سازمانی به عنوان شاخص وضعیت نیروی انسانی با اهداف و استراتژی‌های تدوین شده‌ی سازمان است (۳). فرهنگ در سازمان‌های بهداشتی درمانی، نقش‌های متفاوتی دارد. فرهنگ تعیین کننده‌ی مرز سازمان‌ها بوده، نوعی احساس هویت به اعضای سازمان می‌دهد و منجر به ایجاد نوعی تعهد و رای منافع شخصی در افراد می‌شود. فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد. از همه مهم‌تر این‌که فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل موجب شکل دادن یا به وجود آمدن رفتار کارکنان می‌شود و با تکیه بر مقررات رسمی، هنجارها و معیارهای غیر رسمی کارکنان را بر آن می‌دارد که با روشی به نسبت یکسان، همانند و قابل پیش بینی عمل نمایند. افراد باید نگرش و رفتاری متناسب با فرهنگ سازمانی داشته باشند؛ این امر عامل پیوستن ایشان به سازمان شده، در نتیجه‌ی ارزیابی فعالیت‌ها منجر به ارتقای موقعیت شغلی ایشان می‌گردد (۴).

موفقیت در پیاده سازی شیوه‌های نوین، تکنیک‌های جدید مدیریتی و تحقق اهداف هر سازمان در گرو هماهنگی فرهنگ سازمانی به عنوان شاخص وضعیت نیروی انسانی با اهداف و استراتژی‌های تدوین شده است. به همین دلیل جهت برقراری تناسب هر چه بیشتر میان استراتژی(های) سازمان با فرهنگ آن و به منظور برآورد میزان ریسک فرهنگی و رساندن آن به حداقل ممکن، باید از یک سو نیاز به تغییر استراتژیک و از سوی دیگر میزان سازگاری بالقوه‌ی تغییر مورد نظر با فرهنگ سازمانی را محاسبه کرد که این محاسبه، «ماتریس فرهنگ-استراتژی» نامیده می‌شود (۵).

عناصر و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی:

در مورد عناصر و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد (۶-۹). به نظر می‌رسد فرهنگ سازمانی به

نظام مفاهیمی اشاره دارد که در بین اکثریت اعضای سازمانی مشترک بوده، آن سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌نماید. بر مبنای تحلیلی دقیق‌تر، این نظام مفاهیم مشترک، از یک سلسله ویژگی‌های کلیدی تشکیل یافته است که سازمان به آن‌ها بها می‌دهد. به طور کلی، چند ویژگی کلیدی وجود دارد که وقتی با یکدیگر در آمیخته و مرتبط شوند، ماهیت فرهنگ سازمانی را نمایان می‌سازند. در این پژوهش نظریات دانشمندان مطرح فرهنگ سازمانی همچون هاچ، هافستد، شاین، کوین، آدلر، دنیسون، رایینز و ... مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. مؤلفه‌های مشترک این مدل‌ها که در جامعه‌ی مورد مطالعه کاربرد دارد، استخراج گردیده، مورد آزمون قرار گرفت. عناوین و تعاریف این ویژگی‌ها به شرح زیر می‌باشد:

تعهد و احساس مسؤلیت: میزانی که کارکنان با کار خود عجزین شده و برای آن ارزش قائل می‌باشند (۱۰).

انگیزش: نیروی محرکه‌ی درونی که موجب برانگیختن افراد برای انجام کارهای خاص گردد (۱۰).

هویت (وفاداری): درجه‌ای که بر حسب آن افراد پیش از آن‌که با گروه‌های خاص یا زمینه‌ی تخصصی خود شناسایی شوند، با سازمان به عنوان مجموعه‌ای شناخته شده، مورد شناسایی قرار می‌گیرند (۱۱).

انسجام و یکپارچگی: میزان ترغیب واحدها به عمل بر اساس روشی هماهنگ درون سازمان را انسجام و یکپارچگی گویند (۱۰).

اهداف مشترک: اصول و مفاهیم ارزشی که سازمان به اعضای خود القا می‌کند (۱۱).

نتیجه‌گرایی: میزانی که مدیریت باید به نتیجه‌ها و دستاوردها توجه کند (۱۰).

ارتباطات: سیستم‌هایی که کارکنان از آن برای برقراری ارتباط با دیگران استفاده می‌کنند و عبارت از انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده می‌باشد (۱۱).

کار گروهی: عبارت از فعالیتی است که توسط دو یا چند نفر برای دستیابی به اهداف مشترک صورت می‌پذیرد (۱۰).

شیوه‌ی کنترل: فرایندی است که از طریق آن مدیران

میزان بیشتر و با کیفیت بهتر بود. بدین منظور از شاخص‌های ۱۰ گانه‌ی "Robbins" جهت بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی شرکت مذکور استفاده شد. پس از تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اطلاعات کسب شده از مدیران و کارشناسان، میزان اختلاف بین سطح موجود و مطلوب در این شرکت مشخص شده، در ادامه راه‌هایی جهت به‌رکرد وضع موجود و رسیدن به وضع مطلوب ارائه گردید (۱۵).

یگی طغر الجردی تحقیقی را با عنوان بررسی فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان بیمارستان آموزشی پور کرمان به انجام رساند. نتایج حاصل از این تحقیق بیانگر آن است که بیشتر افراد تحت بررسی در این بیمارستان دیدگاه مثبتی در مورد فرهنگ سازمانی بیمارستان نداشته، بر این باورند که بیمارستان محیط مناسب و مطلوب را برای تشویق و ترغیب خلاقیت فردی آنان فراهم نمی‌کند. یافته‌های این پژوهش، بر وجود فاصله‌ای قابل توجه میان فرهنگ سازمانی بیمارستان مورد مطالعه و فرهنگ سازمانی مورد نظر تأکید دارد (۱۶).

حسین‌نژاد، پژوهشی با عنوان بررسی تطبیقی فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی، جهت بررسی تطبیقی الگوی Stephen Robbins در وزارت جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی انجام داده است. از آن‌جا که این دو سازمان با یکدیگر ادغام شده‌اند و دامنه‌ی تغییرات در موضوعاتی مانند ادغام وسیع و سرعت تغییرات هم به نسبت بالا است، لازم بود که ابعاد و جوانب این تغییر مورد بررسی علمی قرار گیرد. نتایج تحقیق تفاوت معنی‌داری در چهار مؤلفه‌ی انسجام، تحمل ریسک، هدایت و سرپرستی و کنترل و عدم وجود تفاوت معنی‌دار در شش مؤلفه‌ی دیگر (زمینه‌های بروز نوآوری فردی، هویت سازمانی، سیستم پاداش، تحمل تضاد، الگوی ارتباطی و حمایت مدیریتی) را نشان داد. با این دیدگاه، نتایج تحقیق بیشتر بر نقاط قوت و اشتراک دو سازمان تأکید داشت (۱۷).

ضرورت مطالعه‌ی این مهم، محققان را بر آن داشت تا با هدف تقویت فرهنگ سازمانی، به بررسی آن در وضعیت موجود و دستیابی به فاصله‌ی آن در وضعیت مطلوب از

تطابق عملیات طراحی شده را با فعالیت‌های انجام شده می‌سنجند (۱۱).

رعایت قوانین و مقررات: میزانی که سازمان باید به قوانین و مقررات احترام بگذارد (۱۱).

هر یک از صفات ویژه‌ی یاد شده بر محوری قرار گرفته‌اند که دارای حداقل و حداکثر است. پس از ارزیابی سازمان‌ها بر اساس این عناصر ویژه، تصویری مرکب از فرهنگ سازمان به دست خواهد آمد (۱۲).

از جمله تحقیقات انجام شده در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

پوربابایی تحقیقی را با عنوان بررسی فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب کارکنان راه آهن تهران انجام داده است. در این پژوهش هر یک از عوامل ۱۰ گانه‌ی تشکیل دهنده‌ی فرهنگ سازمانی "Robbins" شامل خلاقیت، ریسک‌پذیری، رهبری، هماهنگی، حمایت مدیران، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده‌ی تعارض و الگوهای ارتباطی از دیدگاه کارکنان در دو وضعیت موجود و مطلوب مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب کارکنان راه آهن تفاوت معنی‌داری وجود دارد (۱۳).

کریمی گوغری نیز تحقیقی را با عنوان بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی شرکت سهامی آب منطقه‌ای کرمان انجام داده است. در این تحقیق، مفاهیم و موضوعات مربوط به فرهنگ سازمانی، نظریات دانشمندان، مدل‌ها و روش‌های بررسی فرهنگ سازمان‌بازایی شده است و با توجه به این مفاهیم، ۱۰ عامل پیش‌گفته به عنوان ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مد نظر قرار گرفته است. برای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌های بعدی مدیریت سازمان، ۱۰ شاخص بیانگر فرهنگ سازمانی به ترتیب اهمیت بر اساس میزان شکاف بین وضع موجود و مطلوب الویت‌بندی گردیده است (۱۴).

اکرانی تحقیقی را با عنوان بررسی فرهنگ سازمانی شرکت برق منطقه‌ای خراسان و راه‌های به‌رکرد آن انجام داده است. هدف از انجام این تحقیق، ارائه‌ی خدمت به مشترکین به

دیدگاه کارکنان بپردازد.

پژوهش، از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته استفاده گردید. روایی صوری پرسش‌نامه توسط تعدادی از استادان و متخصصان تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب Cronbach's alpha برابر ۸۰ درصد و ۹۰ درصد به ترتیب برای وضعیت موجود و مطلوب محاسبه گردید.

### روش بررسی

مطالعه‌ی حاضر کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. هدف از این پژوهش، تعیین میزان شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب عناصر منتخب فرهنگ سازمانی (تعهد، انگیزش، هویت، انسجام، اهداف مشترک، رعایت قوانین و مقررات، نتیجه‌گیری، ارتباطات، کار گروهی و شیوه‌ی کنترل) در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بود. کل جامعه‌ی آماری پژوهش شامل ۱۶۶۰ نفر متشکل از کلیه‌ی کارکنان ستادی و معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با تعداد ۱۰۳۷ نفر و اعضای هیأت علمی دانشگاه با تعداد ۶۲۳ نفر بود. جهت تعیین حجم نمونه، یک مطالعه‌ی مقدماتی با توزیع پرسش‌نامه بین ۳۰ نفر از کارکنان ستادی و اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام شد که از این طریق در سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۶۰ نفر برآورد شد. جهت پردازش داده‌های استخراج شده از پرسش‌نامه و تلخیص آن، از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و ...) و در تشریح و تلخیص داده‌های جمع‌آوری شده از روش آمار استنباطی (آزمون t تک متغیره، آزمون t دو متغیره، آزمون تحلیل واریانس یا ANOVA) استفاده گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع، از روش کتابخانه‌ای نظیر کتب و مجلات علمی و برای جمع‌آوری داده‌ها جهت تحلیل و آزمون فرضیه‌های

### یافته‌ها

بررسی میزان حاکمیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نمونه‌ی مورد مطالعه در وضعیت موجود:

در این قسمت میزان حاکمیت هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نمونه‌ی مورد مطالعه در وضعیت موجود مورد بررسی قرار گرفت.

بر اساس یافته‌های جدول ۱، چون آماره‌ی آزمون مشاهده شده (t) در خصوص مؤلفه‌ی انگیزش از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد، بزرگ‌تر می‌باشد، بنابراین حاکمیت مؤلفه‌ی انگیزش در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه بیش از سطح متوسط است. اما از آن‌جا که آماره‌ی آزمون مشاهده شده (t) در خصوص مؤلفه‌های تعهد و احساس مسؤولیت، هویت، انسجام و یکپارچگی، اهداف مشترک، نتیجه‌گرایی، ارتباطات، کار گروهی، شیوه‌ی کنترل و رعایت قوانین و مقررات، از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچک‌تر می‌باشد، بنابراین میزان حاکمیت این مؤلفه‌ها در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط است.

جدول ۱: مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود با میانگین فرضی ۳

| مؤلفه‌ها              | میانگین | انحراف معیار | T      |
|-----------------------|---------|--------------|--------|
| تعهد و احساس مسؤولیت  | ۲/۹۳    | ۰/۶۲۷        | -۱/۲۵  |
| انگیزش                | ۳/۱۴    | ۰/۵۶۵        | ۳/۲۹   |
| هویت (وفاداری)        | ۲/۹۳    | ۰/۶۵۳        | -۱/۳۰  |
| انسجام و یکپارچگی     | ۲/۹۷    | ۰/۵۴۲        | -۰/۵۶۱ |
| اهداف مشترک           | ۲/۸۱    | ۰/۷۱۷        | -۳/۱۹  |
| رعایت قوانین و مقررات | ۳/۰۰    | ۰/۶۴۸        | ۰/۱۸۵  |
| نتیجه‌گرایی           | ۲/۸۸    | ۰/۵۸۳        | -۲/۴۹  |
| ارتباطات              | ۲/۸۶    | ۰/۶۷۸        | -۲/۴۷  |
| کار گروهی             | ۲/۸۴    | ۰/۷۰۵        | -۲/۷۲  |
| شیوه‌ی کنترل          | ۲/۸۶    | ۰/۵۷۹        | -۲/۸۴  |

جدول ۲: مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت مطلوب با میانگین فرضی ۳

| مؤلفه‌ها              | میانگین | انحراف معیار | T     |
|-----------------------|---------|--------------|-------|
| تعهد و احساس مسؤلیت   | ۴/۱۲    | ۱/۰۳         | ۱۳/۶۷ |
| انگیزش                | ۳/۹۷    | ۰/۹۴۹        | ۱۲/۸۱ |
| هویت (وفاداری)        | ۴/۰۶    | ۱/۰۵         | ۱۲/۷۱ |
| انسجام و یکپارچگی     | ۳/۵۳    | ۰/۶۸۹        | ۱۳/۴۰ |
| اهداف مشترک           | ۴/۰۵    | ۰/۹۸۵        | ۱۳/۴۰ |
| رعایت قوانین و مقررات | ۴/۱۰    | ۱/۰۸         | ۱۲/۷۶ |
| نتیجه‌گرایی           | ۴/۰۰    | ۰/۹۵۸        | ۱۳/۰۷ |
| ارتباطات              | ۳/۹۸    | ۰/۹۸۱        | ۱۲/۵۹ |
| کار گروهی             | ۴/۰۴    | ۱/۰۱         | ۱۲/۸۶ |
| شیوه‌ی کنترل          | ۴/۰۱    | ۰/۹۷۷        | ۱۳/۰  |

بررسی میزان حاکمیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نمونه‌ی

مورد مطالعه در وضعیت مطلوب:

در این قسمت میزان حاکمیت هر یک از مؤلفه‌های

فرهنگ سازمانی نمونه‌ی مورد مطالعه در وضعیت مطلوب مورد

بررسی قرار گرفت.

بر اساس یافته‌های جدول ۲، چون آماره‌ی آزمون مشاهده

شده (t) در خصوص مؤلفه‌های تعهد و احساس مسؤلیت،

انگیزش، هویت (وفاداری)، انسجام و یکپارچگی، اهداف مشترک،

رعایت قوانین و مقررات، نتیجه‌گرایی، ارتباطات، کار گروهی و

شیوه‌ی کنترل از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد

بزرگ‌تر می‌باشد، بنابراین میزان انتظار کارکنان از حاکمیت

مؤلفه‌های فوق در سازمان بیش از سطح متوسط است.

در این قسمت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نمونه‌ی مورد

مطالعه در دو وضعیت موجود و مطلوب مورد مقایسه قرار

گرفت.

بر اساس یافته‌های جدول ۳، چون آماره‌ی آزمون (t)

مشاهده شده در سطح  $P \leq 0/01$  معنی‌دار می‌باشد، بنابراین بین

حاکمیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت‌های موجود و

مطلوب تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر، بین هر یک از

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب شکاف

وجود دارد و اختلاف بین میانگین‌ها بیانگر میزان شکاف بین

وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است.

جدول ۳: مقایسه‌ی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نمونه‌ی مورد مطالعه در وضعیت موجود و مطلوب

| مؤلفه‌ها              | موجود   |              | مطلوب   |              | P     | T     |
|-----------------------|---------|--------------|---------|--------------|-------|-------|
|                       | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار |       |       |
| تعهد و احساس مسؤلیت   | ۲/۹۳    | ۰/۶۲۷        | ۴/۱۲    | ۱/۰۳         | ۰/۰۰۱ | ۱۱/۱۸ |
| انگیزش                | ۳/۱۴    | ۰/۵۶۵        | ۳/۹۷    | ۰/۹۴۹        | ۰/۰۰۱ | ۵/۵۹  |
| هویت (وفاداری)        | ۲/۹۳    | ۰/۶۵۳        | ۴/۰۶    | ۱/۰۵         | ۰/۰۰۱ | ۱۰/۹۸ |
| انسجام و یکپارچگی     | ۲/۹۷    | ۰/۵۴۲        | ۳/۵۳    | ۰/۶۸۹        | ۰/۰۰۱ | ۷/۲۴  |
| اهداف مشترک           | ۲/۸۱    | ۰/۷۱۷        | ۴/۱۰    | ۱/۰۸         | ۰/۰۰۱ | ۱۱/۵۹ |
| رعایت قوانین و مقررات | ۳/۰۰    | ۰/۶۴۸        | ۴/۰۰    | ۰/۹۵۸        | ۰/۰۰۱ | ۱۱/۶۵ |
| نتیجه‌گرایی           | ۲/۸۸    | ۰/۵۸۳        | ۴/۰۰    | ۰/۹۵۸        | ۰/۰۰۱ | ۱۱/۹۲ |
| ارتباطات              | ۲/۸۶    | ۰/۶۷۸        | ۳/۹۸    | ۰/۹۸۰        | ۰/۰۰۱ | ۱۰/۹۴ |
| کار گروهی             | ۲/۸۴    | ۰/۷۰۵        | ۴/۰۴    | ۱/۰۱         | ۰/۰۰۱ | ۱۰/۹۱ |
| شیوه‌ی کنترل          | ۲/۸۶    | ۰/۵۷۹        | ۴/۰۱    | ۰/۹۷۷        | ۰/۰۰۱ | ۱۲/۳۴ |



## بحث

۰/۹۴۹ می‌باشد و بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ی انگیزش اختلاف معنی‌داری مشاهده می‌شود.

- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌ی هویت (وفاداری) در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه بیان می‌دارد که میانگین نمره‌ی هویت (وفاداری) ۲/۹۳ با انحراف معیار ۰/۶۵۳ می‌باشد. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳، نشان می‌دهد که میزان هویت (وفاداری) در نمونه‌ی مورد مطالعه پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد. ضمن آن‌که میانگین مورد انتظار کارکنان در زمینه‌ی هویت (وفاداری) در نمونه‌ی مورد مطالعه، ۴/۰۶ با انحراف معیار ۱/۰۵ می‌باشد و اختلاف میان وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ی هویت (وفاداری) معنی‌دار است.

- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌ی انسجام و یکپارچگی گروهی در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه حاکی از آن است که میانگین نمره‌ی انسجام و یکپارچگی گروهی ۲/۹۷ با انحراف معیار ۰/۵۴۲ می‌باشد. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳، بیانگر آن است که میزان انسجام و یکپارچگی گروهی در نمونه‌ی مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط است. ضمن آن‌که میانگین مورد انتظار کارکنان در زمینه‌ی انسجام و یکپارچگی گروهی در نمونه‌ی مورد مطالعه، ۳/۵۳ با انحراف معیار ۰/۶۸۹ می‌باشد و اختلاف مشاهده شده بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ی انسجام و یکپارچگی گروهی معنی‌دار است.

- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌ی اهداف مشترک در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه حاکی از آن است میانگین نمره‌ی اهداف مشترک ۲/۸۱ با انحراف معیار ۰/۷۱۷ می‌باشد. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳، چنین بیان می‌دارد که میزان اهداف مشترک در نمونه‌ی مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط است. ضمن آن‌که میانگین مورد انتظار کارکنان در زمینه‌ی اهداف مشترک در نمونه‌ی مورد مطالعه، ۴/۰۵ با انحراف معیار ۰/۹۸۵ می‌باشد و اختلاف مشاهده شده بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ی اهداف مشترک معنی‌دار می‌باشد.

تعیین شکاف بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، کمک قابل توجهی به مدیران هر نظام جهت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در راستای بهبود فرایندها می‌نماید. با توجه به پیشینه‌ی تحقیق، می‌توان یافته‌های این پژوهش را با بررسی فرهنگ سازمانی که در بین کارکنان راه آهن تهران انجام شده، همسو دانست (۱۳). در آن‌جا نیز میانگین نمرات کمتر از سطح متوسط بوده و شکاف وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌داری را نشان داده است. تحقیق مشابه دیگری در سازمان منطقه‌ای آب کرمان، نشانگر آن است که ساختار فرهنگ سازمانی نیازمند اصلاح بوده و بین وضع موجود و مطلوب تفاوت معنی‌داری وجود داشته است ولی میانگین نمرات شرایط مناسب‌تری را نشان داده است (۱۴).

## نتیجه‌گیری

- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌ی تعهد و احساس مسؤولیت در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه حاکی از آن است که میانگین نمره‌ی تعهد و احساس مسؤولیت ۲/۹۳ با انحراف معیار ۰/۶۲۷ می‌باشد. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳، بیانگر آن است که میزان تعهد و احساس مسؤولیت در نمونه‌ی مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط می‌باشد. ضمن آن‌که میانگین مورد انتظار کارکنان در زمینه‌ی تعهد و احساس مسؤولیت در نمونه‌ی مورد مطالعه، ۴/۱۲ با انحراف معیار ۱/۰۳ بوده و اختلاف بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه، معنی‌دار می‌باشد.

- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌ی انگیزش در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه نشان می‌دهد که میانگین نمره‌ی انگیزش ۳/۱۴ با انحراف معیار ۰/۵۶۵ می‌باشد. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳، بیانگر آن است که میزان انگیزش بیش از سطح متوسط است. ضمن آن‌که میانگین مورد انتظار کارکنان در زمینه‌ی انگیزش در نمونه‌ی مورد مطالعه، ۳/۹۷ با انحراف معیار

معیار ۰/۵۷۹ می‌باشد. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳، نشان دهنده‌ی آن است که شیوه‌ی کنترل در نمونه‌ی مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط می‌باشد. همین طور میانگین مورد انتظار کارکنان در زمینه‌ی شیوه‌ی کنترل در نمونه‌ی مورد مطالعه ۴/۰۱ با انحراف معیار ۰/۹۷۷ بوده است. اختلاف مشاهده شده بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه شیوه‌ی کنترل معنی‌دار می‌باشد.

- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌ی رعایت قوانین و مقررات در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه بیان می‌دارد که میانگین نمره‌ی رعایت قوانین و مقررات ۳/۰۰ با انحراف معیار ۰/۶۴۸ می‌باشد. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳، نشان می‌دهد که میزان رعایت قوانین و مقررات در نمونه‌ی مورد مطالعه برابر سطح متوسط است. ضمن آن که میانگین مورد انتظار کارکنان در زمینه‌ی رعایت قوانین و مقررات در نمونه‌ی مورد مطالعه ۴/۱۰ با انحراف معیار ۱/۰۸ بوده است و اختلاف مشاهده شده بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ی رعایت قوانین و مقررات معنی‌دار می‌باشد.

- مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نمونه‌ی مورد مطالعه در وضعیت موجود نشان دهنده‌ی آن است که میزان حاکمیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود یکسان نیست. بیشترین حاکمیت مربوط به مؤلفه‌ی انگیزش و کمترین حاکمیت مربوط به اهداف مشترک است. در حالی که مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت مطلوب حاکی از آن است که میزان انتظار مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت مطلوب هم یکسان نمی‌باشد. بیشترین میزان انتظار حاکمیت مربوط به مؤلفه‌ی تعهد و احساس مسؤلیت و کمترین انتظار حاکمیت مربوط به مؤلفه‌ی انسجام و یک‌پارچگی است.

- مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نمونه‌ی مورد مطالعه در دو وضعیت موجود و مطلوب حاکی از آن است که بین حاکمیت سایر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت وجود دارد.

- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌ی نتیجه‌گرایی در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه نشان می‌دهد که میانگین نمره‌ی نتیجه‌گرایی ۲/۸۸ با انحراف معیار ۰/۵۸۳ می‌باشد. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳، بیانگر آن است میزان نتیجه‌گرایی در نمونه‌ی مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط است. ضمن آن که میانگین مورد انتظار کارکنان در زمینه‌ی نتیجه‌گرایی در نمونه‌ی مورد مطالعه، ۴/۰۰ با انحراف معیار ۰/۹۵۸ می‌باشد و بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ی نتیجه‌گرایی اختلاف معنی‌داری مشاهده می‌گردد.

- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌ی ارتباطات در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه بیان می‌دارد که میانگین نمره‌ی ارتباطات در سازمان ۲/۸۶ با انحراف معیار ۰/۶۷۸ می‌باشد. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳، نشان می‌دهد که میزان ارتباطات در نمونه‌ی مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط است. همچنین میانگین مورد انتظار کارکنان در زمینه‌ی ارتباطات در نمونه‌ی مورد مطالعه ۳/۹۸ با انحراف معیار ۰/۹۸۰ است و به معنی‌داری اختلاف مشاهده شده بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ی ارتباطات اشاره دارد.

- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌ی کار گروهی در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه چنین می‌نماید که میانگین نمره‌ی کار گروهی ۲/۸۴ با انحراف معیار ۰/۷۰۵ می‌باشد. مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳، بیانگر آن است که میزان کار گروهی در نمونه‌ی مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط می‌باشد. ضمن آن که میانگین مورد انتظار کارکنان در زمینه‌ی کار گروهی در نمونه‌ی مورد مطالعه ۴/۰۴ با انحراف معیار ۱/۰۱ می‌باشد و اختلاف مشاهده شده بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ی کار گروهی معنی‌دار است.

- تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به مؤلفه‌ی شیوه‌ی کنترل در وضعیت موجود در نمونه‌ی مورد مطالعه حاکی از آن است که میانگین نمره‌ی شیوه‌ی کنترل ۲/۸۶ با انحراف

## پیشنهادهای

به منظور ایجاد زمینه‌های مناسب برای رفع نارسایی‌های ناشی از تحلیل نتایج این پژوهش و همچنین تأمین موارد لازم برای رسیدن وضعیت مطلوب، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- شفاف سازی شرح وظایف کارکنان، تعیین میزان اختیارات ایشان در چارچوب وظایف محوله و آگاه سازی افراد از چگونگی پاداش‌های مادی و معنوی در ازای انجام وظایف توسط مدیران سازمان.

- استفاده از شیوه‌های انگیزش افراد برای ایجاد محیطی پویا و شاداب و برخورداری از افراد برانگیخته.

- اهمیت دادن به جنبه‌های تخصصی و حرفه‌ای در مورد افراد، توسعه‌ی ظرفیت انتقاد پذیری به ویژه در سطوح بالاتر، بحث و تأکید در جلسات بر روی ارزش‌های مشترک همگان به ویژه توسط مسؤولان و اطمینان یافتن از هم‌سویی نگرش کارکنان جدید با ارزش‌های سازمان.

- توجه مدیریت به رعایت هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان، توجه به عوامل خطرساز برای انسجام و یکپارچگی از دیدگاه کارکنان، طرح ضرورت و اهمیت موضوع در جلسات و تأکید از طرف مدیریت سطح بالاتر.

- برجسته نمودن اهداف با نصب تابلوهای زیبا در مکان‌های مناسب، قرار دادن آن‌ها روی شبکه‌ی داخلی

(اینترانت) و روش‌های مشابه، حصول اطمینان از آشنایی کارکنان با اهداف سازمان و اثربخشی ایشان در رفع مشکلات.

- برگزاری جلسات منظم و هماهنگ بین کلیه‌ی مدیران در رده‌های مختلف به صورت افقی و عمودی به منظور بررسی نتایج به دست آمده از عملکرد ایشان، تعریف و ارزیابی دقیق نتایج عملکرد (به طوری که همه‌ی افراد بدانند قرار است چه نتایج حاصل شود) و برگزاری کلاس‌های آموزشی آسیب‌شناسی فرایندها و عملکرد افراد.

- مطالعه‌ی ساختار سازمانی و اعمال نظام سازمانی به منظور ایجاد فضای بهتر برای فعالیت کارکنان، تقویت روابط انسانی با همکاران، به ویژه توسط مدیران، اجتناب از برخورد احساسی در ارتباط با دیگران، آرام و شمرده صحبت کردن برای ارتباط مؤثر با دیگران.

- آرایه‌ی فرصت به افراد برای انتخاب همکاران در تیم کاری و نیز حق انتخاب همکار در گروه کاری، اشاعه و تقویت روحیه‌ی کار گروهی بین افراد و گروه‌ها به منظور دستیابی مؤثر به کار تیمی.

- نظارت محسوس مدیران بر همه‌ی مراحل کار از ابتدا تا حصول نتیجه.

- ابلاغ قوانین و مقررات به طور شفاف، روشن و مکتوب و توجیه کارکنان نسبت به نتایج رعایت یا عدم رعایت آن.

## References

1. Abzari M. A study on organizational culture of Ara Electric Company. [A research project in progress]. 2008. [In Persian].
2. Adler NJ. International Dimensions of Organizational Behavior. 3<sup>th</sup> ed. New York: Wadsworth Publishing Company; 1996.
3. Dalvi MR, Abzari M. Management of organizational culture (concepts, patterns, change) with excellence-oriented approach. 1<sup>st</sup> ed. Tehran: Ghasede-Sahar Publications; 2006. [In Persian].
4. Yarmohammadian MH, Dehghan Baghbadrani A, TAbibi SJ. Organizational culture in health systems. 1<sup>st</sup> ed. Isfahan: Islamic Azad University of Khorasegan; 2006. [In Persian].
5. Ali Ahmadi A R, Nasr Isfahani M, Ali Ahmadi H, Maleki N, Zabihi A. Understanding of culture, organizational culture and its management. 1<sup>st</sup> ed. Tehran: Tolide-Danesh Publications; 2004. [In Persian].
6. Cooper CL, Cartwright S, Earley PS. The International Handbook of Organizational Culture and Climate. 1<sup>st</sup> ed. New York: Wiley; 2001.
7. Denison DR. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. 1<sup>st</sup> ed. New York: John Wiley & Sons; 1990. p. 11-5.



8. Hodgetts RM, Luthans F. International Management: Culture, Strategy, and Behavior with World Map. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill/Irwin; 2002.
9. Schein EH. Organizational Culture and Leadership. 2<sup>th</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass; 1996. p. 14-26.
10. Rezaian A. Fundamentals of organizational behavior management. 1<sup>st</sup> ed. Tehran: Organization of study and compile books Humanities Universities, 2010. [In Persian].
11. Seyed Javadin SR. Comprehensive overview of basic concepts of management and organization theory: theories, principles, behavior, human resources, systems analysis and design: including the question set. 2<sup>th</sup> ed. Tehran: Negahe-Danesh Publications; 2005. [In Persian].
12. Robbins SP. Organizational Behavior. 6<sup>th</sup> ed. New York: Prentice Hall; 1999. p. 602.
13. Pour Babaei Z. Difference between existing and desired organizational culture of Railroad staff of Tehran. [Thesis]. Tehran: Tehran University; 2000. [In Persian].
14. Karimi Goughari M. Review and understanding of organizational culture of Kerman Regional Water Corporation. [Thesis]. Institute of Management Research and Educa; 2000. [In Persian].
15. Ekrani M. Survey on organizational culture of Khorasan Regional Electric Corporation and Behgard ways. [Thesis]. Tehran: Tehran University, School of Management; 2002. [In Persian].
16. Mohsen Beigi Toghr-Aljerdi K. Survey on organizational culture from the viewpoint of educational hospital staff of Afzalipour Kerman. [Thesis]. Tehran: Iran University of Medical Sciences, Faculty of Management and Medical Information; 2004. [In Persian].
17. Hossein Nejad H. Comparative analysis of organizational culture in the Ministry of Agricultural and Jihad Ministry. [Thesis]. Tehran: Tarbiat Modarres University; 2002. [In Persian].



## Comparison of the Existing Status of Organizational Culture in Isfahan University of Medical Sciences with Desired Conditions\*

Sayed Aliakbar Ahmadi, PhD<sup>1</sup>; Azade Alavi<sup>2</sup>, Ali Safdarian<sup>3</sup>

### Abstract

**Introduction:** One of the reasons for the maintenance of each organization to increase its productivity is having the consistency in values and beliefs and its overall organizational culture. Therefore, for any organization that seeks to achieve some kind of advantage, it must be ensured to the existing organizational culture and attention to practical solutions for creating coherence in its as main priorities. The purpose of this study was survey on the components of organizational culture at the Isfahan University of Medical Sciences.

**Methods:** The study was descriptive survey which library methods such as books and scientific journals were used for literature review to achieve the information. Researcher-made questionnaire was used to collect data. Formal validity of questionnaire was confirmed by the number of professors and experts, and its reliability by using Cronbach's alpha coefficient was calculated to be equal 80 and 90% for existing and optimum conditions, respectively. The study was included 1670 people of all headquarters staff, deputies, and faculty members of Isfahan University of Medical Sciences. The questionnaire was distributed among 160 people; using simple random sampling. The inferential statistical methods were used for analysis and testing hypotheses.

**Results:** There was a significant difference between the existing and desired organizational culture elements.

**Conclusion:** Findings showed that the situation of organizational culture at the university requires review and reform and has significant difference with desirable status.

**Keywords:** Culture; Universities; Organization and Administration.

**Type of article:** Original Article

Received: 21 Nov, 2008

Accepted: 27 Aug, 2009

**Citation:** Ahmadi SA, Alavi A, Safdarian A. Comparison of the Existing Status of Organizational Culture in Isfahan University of Medical Sciences with Desired Conditions. Health Information Management 2010; 7(3): 370.

\* This article resulted from research project No. 287179 funded by deputy of research, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran.

1. Associated Professor, Organization Behavior, Payam-e-Noor University, Tehran, Iran.

2. PhD Student, Public Management, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran. (Corresponding Author)

E-mail: a\_alavi@mail.mui.ac.ir

3. MSc, Public Management, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran.