

بررسی رابطه فرهنگ سازمان و کیفیت ماندگاری

دکتر عبدالرحیم نوه ابراهیم*

طیبه ارجمندی**

چکیده

فرهنگ سازمانی، استنباط مشترکی است که اعضای سازمان نسبت به آن دارند. این احساس مشترک موجب درک عمیق فرهنگی نسبت به مسائل سازمان و حرکت جمعی به سوی اهداف سازمان می‌شود (رحیم زاده و اعرابی، ۱۳۸۳؛ رابینز، ۱۹۹۰). تحقیق حاضر، با استفاده از روش همبستگی، به بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و کیفیت ماندگاری نیروی انسانی متخصص در مؤسسات آموزش عالی دولتی شهر ایلام می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر ایلام است و ابزار اندازه‌گیری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته با مقیاس لیکرت است. به منظور پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش، از تحلیل رگرسیون استفاده شد و نتایج حاصل از اجرای رگرسیون ساده، حاکی از رابطه مستقیم و خطی بین ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های مدیریتی و ویژگی‌های سیستم با کیفیت ماندگاری است؛ همچنین پس از برازش یک رگرسیون چندگانه برای سه متغیر مستقل، متغیر ویژگی‌های مدیریتی با بالاترین ضریب، تأثیرگذارترین عامل بر کیفیت ماندگاری شناخته شد. متغیر ویژگی‌های سیستم نیز در جایگاه بعدی قرار گرفت و متغیر ویژگی‌های فردی به دلیل عدم معناداری از مدل حذف شد؛ همچنین به منظور مقایسه دو دانشگاه، برای تک تک متغیرها، آزمون معناداری انجام شد و در نتیجه این مقایسه، محاسبه برتری میانگین دانشگاه ایلام در متغیر فرهنگ سازمان مشاهده شد و بین دانشگاه‌های مطالعه شده در خصوص متغیر کیفیت ماندگاری تفاوت معناداری مشاهده نشد.

واژه‌گان کلیدی: فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های فردی، ویژگی مدیریتی، ویژگی سیستم، کیفیت ماندگاری

*استادیار دانشگاه تربیت معلم

**عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور ایلام

این مقاله از پایان‌نامه کارشناسی ارشد خانم طیبه ارجمندی استخراج شده است.

مقدمه

استان ایلام با معضل مهاجرت نیروی انسانی متخصص مواجه است و فرهنگ سازمانی نیز به استناد تحقیقات، از عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی متخصص است. امیدواریم با پرداختن به این معضل و بررسی عوامل درون‌سازمانی و شناخت فرهنگ سازمانی حاکم بر مؤسسات آموزش عالی دولتی شهر ایلام، گامی هر چند کوچک در جهت رفع این معضل برداشته شود. علاوه بر اینکه صرف ماندن و استمرار حضور استادان در دانشگاه‌های مورد مطالعه، موضوع با اهمیتی است، کیفیت ماندگاری آنان نیز از اهمیتی وافر برخوردار است. ضرورت پرداختن به مسئله کیفیت ماندگاری و ارتباط آن با فرهنگ از حیث سرمایه‌ای بودن منابع انسانی و نیز مولد بودن نیروی انسانی متخصص در حوزه دانش و فناوری است. اگر دانشگاهی با تکیه بر توانمندی‌های علمی استادان و نیز محیط پژوهشی غنی در عرصه تولید علم و فناوری، حضور فعال و پرنشاطی داشته باشد، بازتاب این حضور، قطعاً بر کیفیت زندگی مردم منطقه تأثیرگذار خواهد بود؛ کما اینکه در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، موتور محرکه اقتصاد جامعه، در دست دانشگاه‌ها و محققان مولد آن است؛ بنابراین، با تمرکز بر عنصر فرهنگ سازمانی، به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کیفیت ماندگاری پرداختیم و با این فرض بنیادی، کار پژوهش را آغاز کردیم که فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند زمینه‌ساز حضور مفید و مؤثر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، ارتقاء کیفیت آموزشی، کارایی و بهره‌وری دانشگاه‌ها، شکوفایی اقتصادی منطقه و ارتقاء سطح کیفی استانداردهای زندگی مردم منطقه شود:

فرهنگ سازمانی، عبارت است از: الگوی عمومی رفتارها، باورها و تلقی‌های مشترک و جمعی و ارزش‌هایی که اکثر اعضای سازمان مشاهده و در روش‌ها، قوانین و رویه‌های سازمان تبلور آن را احساس می‌کنند (الوانی، ۱۳۷۸؛ طوسی، ۱۳۷۲؛ زارعی، ۱۳۷۴؛ دفت^۱، ۱۹۹۱). مفهوم فرهنگ سازمانی از یک سو، بر طراحی ساختار سازمان و از سوی دیگر، بر نگرش و رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی و تعهد نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد؛ به‌علاوه در ترویج خلاقیت و نوآوری علمی مؤثر بوده و ساز و کاری اساسی در بهبود و بهسازی عملکرد و بهره‌وری می‌باشد (دسلر^۲، ۱۹۸۶؛ هوی^۳ و میسکل^۴، ۱۹۹۰). فرهنگ قوی باعث اتفاق نظر اعضای سازمان در مورد موقعیت سازمان و نهایتاً منجر به انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود و تمایل به ترک خدمت را در کارکنان کاهش می‌دهد (رابینز^۵، ۱۹۹۰).

حفظ و نگهداری نیز به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌شود که سازمان برای افزایش انگیزه و رضایت‌مندی و تمایل به تداوم خدمت در کارکنان اعمال می‌کند. کایه و جوردن

1 . Daft

2 . Dessler

3 . Hoyer

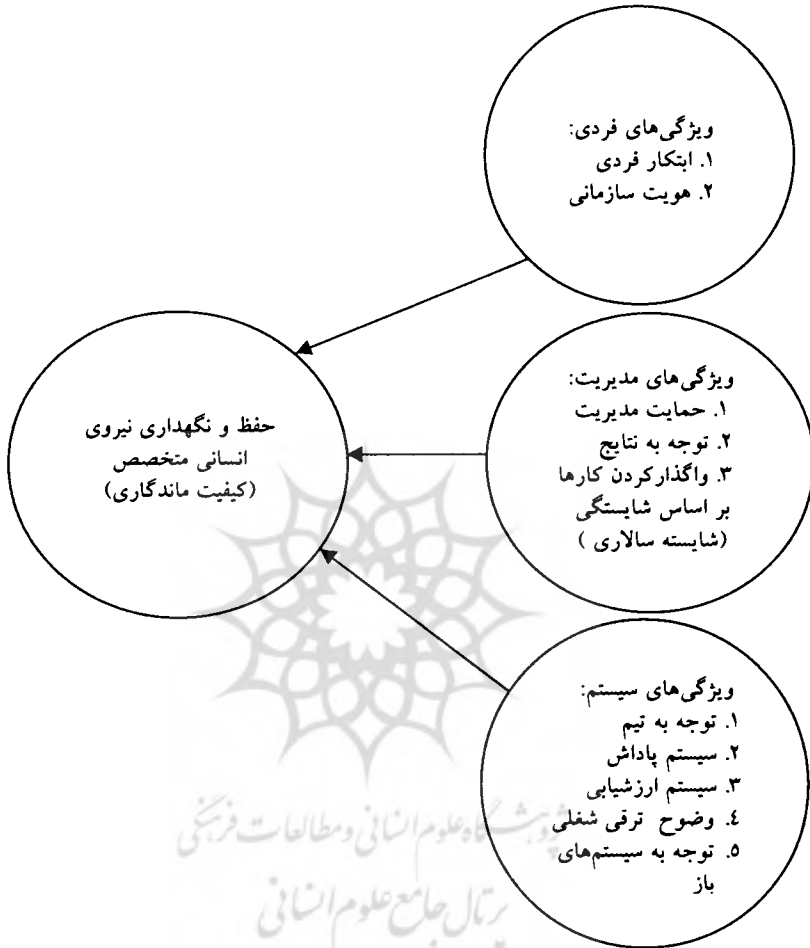
4 . Miskel

5 . Robbins

(۲۰۰۱) معتقدند که امروزه حفظ کارکنان شایسته مشکل شماره یک سازمان‌ها به شمار می‌آید؛ مشکلی که اگر حل شود، منجر به سودآوری بیشتر و اثربخشی سازمان می‌شود. از سوی دیگر، از دست دادن کارکنان برای سازمان پرهزینه می‌شود؛ به طوری که هزینه جایگزینی یک فرد ۷۰ الی ۲۰۰ درصد حقوق و دستمزد هر کارمند از دست رفته در طول یکسال می‌باشد؛ چرا که هزینه‌های تبلیغات، جذب و آموزش کارکنان بالا بوده و علاوه بر آن تا کارکنان جدید با سازمان و امور محوله آشنا شوند و تجربه لازم را کسب نمایند، بهره‌وری سازمان نیز کاهش می‌یابد؛ از این رو، فرایندهای جذب و آموزش، بهترین سرمایه‌گذاری هستند و سازمانی که علاوه بر این، بتواند افراد شایسته خود را حفظ کند، بهترین نرخ بازگشت سرمایه را خواهد داشت. کیفیت ماندن افراد در سازمان نیز مسئله مهم و قابل توجه دیگری است که نمی‌توان از نظر دور داشت؛ چرا که صرف ماندن افراد در سازمان ضامن بهره‌وری آن سازمان نخواهد بود و عواملی چون میزان رضایت‌مندی اعضا از فضای حاکم بر سازمان و دیدگاه آنان در مورد سازمان و فرهنگ آن است که منجر به حضور فعال و اثربخش اعضای سازمان می‌شود. فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد، به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد کارآمدتر و عموماً بهره‌وری بالاتر منجر می‌شود (سنگی پور، ۱۳۷۷). مشارکت فرهنگ قوی برای عملکرد بهتر تحت تأثیر ماهیت صنعت، اندازه سازمان و وضعیت محیطی است. عدم سازگاری بین ارزش‌های فرهنگی و هدف‌ها و تعهدهای سازمان و شرایط محیطی به کاهش اثربخشی منجر می‌شود (پیترز^۱ و واترمن^۲، ۱۹۸۲؛ شنوت^۳، ۲۰۰۷)؛ از این رو، عناصر تشکیل دهنده فرهنگ یک سازمان عبارت‌اند از: ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های مدیران و ویژگی‌های سیستم. هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه فرهنگ سازمان کیفیت ماندگاری نیروی انسانی متخصص است. در این پژوهش، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تلفیقی از عناصر فرهنگ سازمانی از دیدگاه رایبیز و چهار مؤلفه دیگر است که از مقاله‌های مختلف اقتباس شده است و عبارت‌اند از: (۱) ابتکار فردی، (۲) هویت سازمانی، (۳) حمایت مدیریت، (۴) توجه به نتایج، (۵) واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی (شایسته سالاری)، (۶) توجه به تیم، (۷) سیستم پاداش، (۸) سیستم ارزشیابی، (۹) وضوح مسیر ترقی شغلی، (۱۰) توجه به سیستم‌های باز. مؤلفه کیفیت ماندگاری نیز در این پژوهش ماندگاری نیروی انسانی متخصص با توجه به کیفیت آموزش و پژوهش آنان است. براساس ادبیات موجود، الگوی فرضی مطابق نمودار (۱) طراحی شده است.

1. Peters
2. Waterman
3. Chanot

نمودار (۱) رابطه میان ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و کیفیت ماندگاری
(الگوی فرضی)



سؤال‌های تحقیق

با توجه به چارچوب نظری بالا، این سؤال کلی در تحقیق مد نظر بود که چه عواملی در حفظ و نگهداری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایلام مؤثرند؟ بر همین اساس، سؤال‌های جزئی زیر، مد نظر تحقیق حاضر قرار گرفت:

ویژگی‌های فردی تا چه اندازه در حفظ و نگهداری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایلام مؤثرند؟

ویژگی‌های مدیریتی تا چه اندازه در حفظ و نگهداری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایلام مؤثرند؟

ویژگی‌های سیستم تا چه اندازه در حفظ و نگهداری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایلام مؤثرند؟

روش پژوهش

این تحقیق از نوع همبستگی بوده و به مطالعه حدود تغییرات متغیر فرهنگ سازمانی با حدود تغییرات کیفیت ماندگاری با استفاده از تحلیل رگرسیون پرداخته است. لازم به ذکر است، در تحلیل رگرسیون، هدف، پیش‌بینی تغییرات یک یا چند متغیر وابسته با توجه به تغییرات متغیرهای مستقل است (بازرگان و سرمد و حجازی، ۱۳۸۴). ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه است. ساختار پرسشنامه، شامل سه بخش است: الف) مشخصات فردی، ب) پرسشنامه فرهنگ سازمانی در قالب ۳۲ سؤال و ج) پرسشنامه کیفیت ماندگاری نیروی انسانی متخصص در قالب ۲۲ سؤال تنظیم شد. در تهیه و تدوین پرسشنامه فرهنگ سازمانی از پرسشنامه تحقیقاتی که با موضوع مشابه انجام شده، با مقیاس لیکرت استفاده شده است، اما سؤال‌های پرسشنامه کیفیت ماندگاری محقق ساخته بوده و نهایتاً پایایی پرسشنامه به تأیید صاحب‌نظران و استادان متخصص رسیده است.

روایی و پایایی

روایی پرسشنامه تحقیق از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران و استادان متخصص در این زمینه به دست آمد. برای سنجش پایایی، ابزار تحقیق از طریق اجرای آزمایشی مورد تأیید قرار گرفت. برای این منظور، پرسشنامه طی یک اجرای آزمایشی بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه به طور تصادفی توزیع شد و برای محاسبه ضریب پایایی، پرسشنامه آزمون آلفا کرونباخ روی آن اجرا شد. نتایج حاصل از اجرای این آزمون، مبنای این واقعیت بود که ضریب آلفای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۳، و ضریب آلفای پرسشنامه کیفیت ماندگاری ۰/۷۵ بود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در بخش سؤال‌های فرهنگ سازمانی ضریب آلفا نزدیک به یک است که بیانگر بالابودن ضریب قابلیت اعتماد پرسشنامه است.

جامعه و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش، کلیه اعضای هیئت علمی مؤسسات آموزش عالی دولتی شهر ایلام بوده است که به علت کفایت جامعه محدود به دو دانشگاه ایلام با تعداد ۱۲۱ عضو هیئت علمی و دانشگاه علوم پزشکی با تعداد ۶۰ عضو هیئت علمی و در مجموع جمعیتی بالغ بر ۱۸۱ نفر را در برمی‌گیرد. حجم نمونه با استفاده از فرمول و جدول مورگان ۱۳۰ نفر برآورد شد. برای گردآوری اطلاعات پژوهش نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، پرسشنامه‌ها به تناسب و به طور تصادفی بین اعضای نمونه توزیع شد. از مجموع

۱۳۰ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۱۰۵ پرسشنامه را اعضای هیئت علمی دو دانشگاه تکمیل و برگشت دادند.

توصیف یافته‌ها

توزیع اعضای هیئت علمی به تفکیک مرتبه دانشگاهی و سنوات تدریس در جدول (۱) مشاهده می‌شود. هیچ عضو هیئت علمی با مرتبه استادی یا دانشیاری در میان نمونه مشاهده نشد. بیشترین افراد نمونه را مربیان با ۶۲ نفر (۵۹ درصد) و استادیاران با ۴۱ نفر (۳۹ درصد) تشکیل داده‌اند. ۲ نفر از جمعیت نمونه آموزشیار بودند؛ همچنین طبق جدول (۲)، ۶۱ درصد نمونه غیربومی بوده و ۳۹ درصد بومی استان بوده‌اند. حدود ۲۹ درصد نمونه اظهار داشته‌اند که یک تا پنج سال و ۲۰ درصد ۶ تا ۱۰ سال قصد ماندن دارند. ۷/۶ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و ۴۴ درصد بیشتر از ۱۵ سال قصد ماندن دارند (جدول ۳). حدود ۲۴ درصد نمونه ۲ تا ۹ ساعت، ۳۳ درصد ۱۰ تا ۱۲ ساعت و ۴۳ درصد نیز بیشتر از ۱۲ ساعت در هفته تدریس می‌کنند (جدول ۴). حدود ۳۰ درصد نمونه ۱ تا ۳ ساعت، ۳۱/۴ درصد دیگر ۴ تا ۶ ساعت و ۳۱/۴ درصد بیشتر از ۶ ساعت در طول هفته به تحقیق می‌پردازند و حدود ۷ درصد نمونه نیز هیچ وقتی را در هفته به انجام تحقیق اختصاص نمی‌دهند (جدول ۵). ۱۶ درصد از نمونه هیچ طرحی در ۵ سال اخیر نداشته‌اند، ۵۳/۳ درصد یک تا دو مورد طرح داشته‌اند و حدود ۳۱ درصد از استادان در ۵ سال گذشته بیشتر از ۳ طرح تحقیقاتی داشته‌اند (جدول ۶). ۴۹ نفر (۶۷/۷ درصد) از استادان در ۵ سال گذشته، هیچ کتابی تألیف نکرده‌اند، ۳۹ نفر (۳۷ درصد) یک کتاب، ۱۳ نفر (۱۲ درصد) دو کتاب و ۴ نفر (۳/۸ درصد) بیشتر از سه مورد کتاب داشته‌اند (جدول ۷). ۱۴ نفر (۳۳/۳ درصد) از استادان در ۵ سال گذشته مقاله‌ای نداشته‌اند، ۴۴ نفر (۴۲ درصد) یک تا دو مورد مقاله داشته، ۲۳ نفر (۲۱/۹ درصد) سه تا چهار مورد و ۲۴ نفر (۲۳ درصد) بیشتر از ۵ مورد مقاله داشته‌اند. بیشترین شمار مقاله‌های استادان در سال گذشته، یک تا دو مورد بوده است (جدول ۸).

جدول (۱) مرتبه علمی و سنوات تدریس

| جمع | سنوات تدریس | | | | مرتبه علمی دانشگاهی |
|-----|-----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------------|
| | بیشتر از ۱۶ سال | از ۱۱ تا ۱۵ سال | از ۶ تا ۱۰ سال | کمتر از ۵ سال | |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | استاد |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | دانشیار |
| ۴۱ | ۴ | ۷ | ۱۷ | ۱۳ | استادیار |
| ۶۲ | ۵ | ۸ | ۲۶ | ۲۳ | مربی |
| ۲ | ۲ | ۰ | ۰ | ۰ | آموزشیار |
| ۱۰۵ | ۱۱ | ۱۵ | ۴۳ | ۳۶ | جمع |

جدول (۲) وضعیت بومی بودن

| درصد | فراوانی | |
|------|---------|------------|
| ۰/۳۹ | ۴۱ | بومی استان |
| ۰/۶۱ | ۶۴ | غیر بومی |
| ۱۰۰ | ۱۰۵ | جمع |

جدول (۳) تعداد سال‌هایی که قصد ماندن دارند

| درصد | فراوانی | |
|------|---------|-----------------|
| ۵/۲۹ | ۳۱ | یک تا پنج سال |
| ۲۰ | ۲۱ | شش تا ده سال |
| ۷/۶ | ۸ | یازده تا پانزده |
| ۴۲ | ۴۴ | بیشتر از پانزده |
| ۱۰۰ | ۱۰۵ | جمع |

جدول (۴) میزان ساعات تدریس در هفته

| درصد | فراوانی | |
|------|---------|------------------|
| ۸/۶ | ۹ | از ۲ تا ۵ ساعت |
| ۱۵/۲ | ۱۶ | از ۶ تا ۹ ساعت |
| ۳۳/۳ | ۳۵ | از ۱۰ تا ۱۲ ساعت |
| ۴۲/۹ | ۴۵ | بیشتر از ۱۲ ساعت |
| ۱۰۰ | ۱۰۵ | جمع |

جدول (۵) میزان ساعات‌های تحقیق در هفته

| درصد | فراوانی | |
|------|---------|-----------------|
| ۶/۷ | ۷ | هیچ |
| ۳۰/۵ | ۳۲ | از ۱ تا ۳ ساعت |
| ۳۱/۴ | ۳۳ | از ۴ تا ۶ ساعت |
| ۳۱/۴ | ۳۳ | بیشتر از ۶ ساعت |
| ۱۰۰ | ۱۰۵ | جمع |

جدول (۶) تعداد طرح‌های تحقیقاتی در ۵ سال اخیر

| درصد | فراوانی | |
|------|---------|-----------------|
| ۱۶/۲ | ۱۷ | هیچ |
| ۵۳/۳ | ۵۶ | یک تا دو مورد |
| ۲۰/۰ | ۲۱ | سه تا چهار مورد |
| ۱۰/۵ | ۱۱ | بیشتر از ۵ مورد |
| ۱۰۰ | ۱۰۵ | جمع |

جدول (۷) تعداد کتاب‌های تألیفی یا ترجمه در ۵ سال اخیر

| درصد | فراوانی | |
|------|---------|-----------------|
| ۴۶/۷ | ۴۹ | هیچ |
| ۳۷/۱ | ۳۹ | یک |
| ۱۲/۴ | ۱۳ | دو |
| ۳/۸ | ۴ | بیشتر از ۳ مورد |
| ۱۰۰ | ۱۰۵ | جمع |

جدول (۸) تعداد مقاله‌ها در ۵ سال اخیر

| درصد | فراوانی | |
|------|---------|-----------------|
| ۱۳/۳ | ۱۴ | هیچ |
| ۴۱/۹ | ۴۴ | یک تا دو مورد |
| ۲۱/۹ | ۲۳ | سه تا چهار مورد |
| ۲۲/۹ | ۲۴ | بیشتر از ۵ مورد |
| ۱۰۰ | ۱۰۵ | جمع |

تحلیل یافته‌ها

جدول (۹)، گزارش پرسشنامه‌های طیف لیکرت «فرهنگ سازمانی» و «کیفیت ماندگاری» است. برای پرسش‌های این متغیرها میانگین و انحراف معیار محاسبه شده است. ضمناً همین شاخص‌های آماری برای مؤلفه‌های متغیرها و خود متغیرهای «فرهنگ سازمانی» و «کیفیت ماندگاری» محاسبه شده است. آن‌گونه که از میانگین درصدی مؤلفه‌ها مشاهده می‌شود، تمامی مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته بالای ۵۰ درصد و در وضعیت مناسب می‌باشد. بالاترین درصد مربوط به حضور باانگیزه استادان و کمترین آنان مربوط به وضوح مسیر ترقی شغلی می‌باشد.

جدول (۹) گزارش پرسشنامه‌های «فرهنگ سازمانی» و «کیفیت ماندگاری»

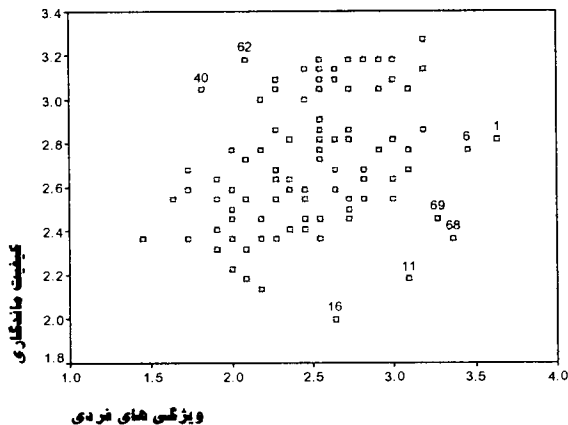
| فرهنگ سازمانی | | کیفیت ماندگاری | |
|-------------------|-----------------------|----------------|--------|
| ویژگی‌های فردی | ابتکار فردی | ۶ تا ۱ | ۲ تا ۱ |
| | هویت سازمانی | ۱۵ تا ۷ | ۶ تا ۲ |
| | جمع | ۲/۵ | ۶۰/۲۵ |
| ویژگی‌های مدیریتی | حمایت مدیریت | ۱۷ تا ۱۲ | ۲/۴۶ |
| | توجه به نتایج | ۲۰ | ۶۷/۲۵ |
| | شناخته سالاری | ۲۲ و ۲۱ | ۵۴/۲۵ |
| ویژگی‌های سیستم | جمع | ۲/۴۲ | ۶۰/۵ |
| | توجه به تیم | ۱۹ و ۱۸ | ۲/۳۱ |
| | سیستم پاداش | ۲۵ تا ۲۳ | ۲/۲۵ |
| | سیستم ارزشیابی | ۲۶ و ۲۷ | ۲/۳۱ |
| | وضوح مسیر ترقی شغل | ۲۹ و ۲۸ | ۲ |
| | توجه به سیستم‌های باز | ۳۲ تا ۳۰ | ۲/۲۸ |
| | جمع | ۲/۳۴ | ۵۸/۵ |
| جمع کل | ۲/۳۸ | ۵۹/۵ | |
| کیفیت ماندگاری | حجم کار استادان | ۷ تا ۱ | ۲/۸۷ |
| | حضور بانگیزه‌استادان | ۱۵ تا ۸ | ۱/۳ |
| | میزان رضایت استادان | ۲۲ تا ۱۶ | ۲/۶ |
| | جمع کل | ۲/۸۶ | ۷۱/۵ |

برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش، از تحلیل رگرسیونی استفاده شده است. ابتدا رگرسیون ساده (رگرسیونی که دارای یک متغیر مستقل است) برای تعیین رابطه کیفیت ماندگاری با ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های مدیریتی و ویژگی‌های سیستم، برآزش می‌شود و سپس یک مدل رگرسیون چندگانه برآزش داده می‌شود. در مدل اخیر، متغیر وابسته، کیفیت ماندگاری است و متغیرهای مستقل، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های مدیریتی و ویژگی‌های سیستم هستند.

پرسش اول پژوهش: چه رابطه‌ای میان ویژگی‌های فردی و کیفیت ماندگاری نیروی انسانی متخصص وجود دارد؟

ابتدا مدل رگرسیون خطی ساده کیفیت ماندگاری و ویژگی‌های فردی برآزش می‌شود. درآغاز، نمودار پراکنش دو متغیر در مقابل هم رسم می‌شود:

نمودار (۲) نمودار پراکنش دو متغیر ویژگی‌های فردی و کیفیت ماندگاری



نمودار (۲) نشان می‌دهد، رابطه دو متغیر خطی است و اعداد مشخص شده در شکل، نمونه‌های بانفوذ رگرسیونی هستند که تأثیر سوئی برخط رگرسیونی دارند و برای دوری از این تأثیر سوء، آنها را از تحلیل کنار می‌گذاریم. مدل رگرسیونی برازش شده پس از حذف مقادیر پرت بدین صورت برازش شده است: (ویژگی‌های فردی) $0.38 + 1/78 =$ کیفیت ماندگاری.

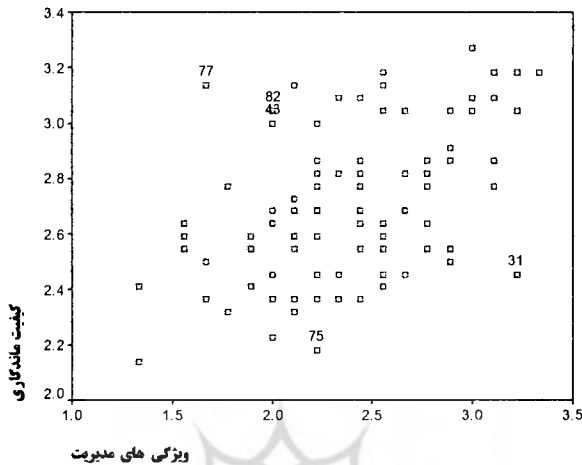
ضریب همبستگی دو متغیر (کیفیت ماندگاری و ویژگی‌های فردی)، 0.53 و ضریب تعیین اصلاح شده مدل، 0.274 است. ضریب تعیین به دست آمده خیلی بالا نیست ولی به هر حال مدل با معنی است؛ زیرا سطح معناداری متغیر ویژگی‌های فردی صفر شده است که مفهوم آن این است که، ضریب این متغیر تفاوت معناداری با صفر دارد. یکی از دلایل کم بودن ضریب تعیین این است که، تمام تغییرات متغیر کیفیت ماندگاری تنها به وسیله متغیر ویژگی‌های فردی قابل بیان نیست و متغیرهای دیگری نیز در تبیین این تغییرات دخیل هستند؛ در نتیجه، کم بودن ضریب تعیین دلیل بد بودن مدل نیست. به طور کلی، برای پاسخ به نخستین پرسش پژوهش باید گفت: رابطه میان کیفیت ماندگاری و ویژگی‌های فردی خطی و مستقیم است؛ به طوری که، با افزایش یک واحدی متغیر ویژگی‌های فردی 0.38 واحد بر میانگین متغیر کیفیت ماندگاری افزوده می‌شود (جدول ۱۰).

جدول (۱۰) مدل رگرسیونی

| مدل | ضریب رگرسیونی | آماره t | سطح معناداری |
|----------------|---------------|---------|--------------|
| ثابت | ۱/۷۸ | ۱۱/۲۶ | ۰ |
| ویژگی‌های فردی | ۰/۳۸ | ۶ | ۰ |

پرسش دوم پژوهش: چه رابطه‌ای میان ویژگی‌های مدیریتی و کیفیت ماندگاری نیروی انسانی متخصص وجود دارد؟

نمودار (۳) نمودار پراکنش دو متغیر ویژگی‌های مدیریت و کیفیت ماندگار



نمودار (۳) نشان می‌دهد رابطه دو متغیر خطی است و اعداد مشخص شده در نمودار، نمونه‌های با نفوذ رگرسیونی هستند که تأثیر سوئی بر خط رگرسیونی دارند و برای دوری از این تأثیر سوء، آنها را از تحلیل کنار می‌گذاریم. مدل رگرسیونی برازش شده پس از حذف مقادیر پرت بدین صورت برازش شده است: (ویژگی‌های مدیریت) $1/86 + 0/354 =$ کیفیت ماندگاری.

ضریب تعیین این مدل $0/37$ است و هر دو ضریب (ضریب ثابت و رگرسیونی) از نظر آماری معنادار هستند؛ یعنی در مدل می‌مانند. ضریب متغیر ویژگی‌های مدیریتی $0/354$ شده است و نشان می‌دهد که، رابطه آن با کیفیت ماندگاری متخصصان مستقیم و خطی است و در نتیجه، با افزایش یک واحدی متغیر ویژگی‌های فردی $0/354$ به میانگین متغیر کیفیت ماندگاری افزوده می‌شود (جدول ۱۱).

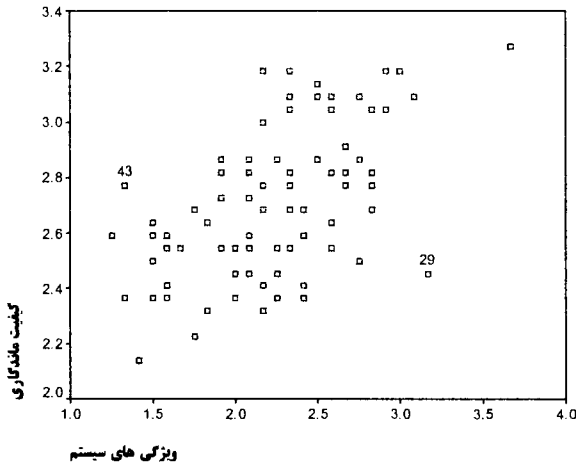
جدول (۱۱) مدل رگرسیونی

| مدل | ضریب رگرسیونی | آماره t | سطح معناداری |
|-------------------|---------------|---------|--------------|
| ثابت | ۱/۸۶ | ۱۵/۶ | ۰ |
| ویژگی‌های مدیریتی | ۰/۳۵۴ | ۷/۳ | ۰ |

پرسش سوم پژوهش: چه رابطه‌ای میان ویژگی‌های سیستم و کیفیت ماندگاری نیروی انسانی متخصص وجود دارد؟

نمودار پراکنش دو متغیر در مقابل هم رسم می‌شود.

نمودار (۴) پراکنش دو متغیر ویژگی‌های سیستم و کیفیت ماندگاری



نمودار (۴) نشان می‌دهد، رابطه دو متغیر خطی است و اعداد مشخص شده در شکل، نمونه‌های با نفوذ رگرسیونی هستند که تأثیر سوئی بر خط رگرسیونی دارند و برای دوری از این تأثیر سوء، آنها را از تحلیل کنار می‌گذاریم. مدل رگرسیونی برازش شده پس از حذف مقادیر پرت بدین صورت برازش شده است: (ویژگی‌های سیستم) $0.35 + 1/93 \times$ کیفیت ماندگاری. ضریب تعیین مدل 0.39 و مدل با معنی است. ضریب ثابت رگرسیونی با مقدار $1/93$ و آماره آزمون $17/8$ دارای سطح معناداری صفر است؛ یعنی فرض درمدل بودن آن رد نمی‌شود و ضریب رگرسیونی متغیر مستقل (ویژگی‌های سیستم)، 0.35 با مقدار آماره آزمون $7/3$ است. در مورد این ضریب نیز فرض صفر بودن ضریب رد می‌شود (سطح معنی‌داری کمتر از 0.05 به مفهوم معنادار بودن ضریب است). کیفیت ماندگاری و متغیر ویژگی‌های سیستم با توجه به ضریب 0.35 مستقیم و خطی است و بدین معنی است که با افزایش یک واحدی متغیر ویژگی‌های سیستم، 0.35 به میلانگین متغیر کیفیت ماندگاری افزوده می‌شود (جدول ۱۲).

جدول (۱۲) مدل رگرسیونی

| مدل | ضریب رگرسیونی | آماره t | سطح معناداری |
|-----------------|---------------|---------|--------------|
| ثابت | $1/93$ | $17/8$ | ۰ |
| ویژگی‌های سیستم | 0.35 | $7/3$ | ۰ |

پس از بررسی تک به تک متغیرها و رابطه آنها با متغیر وابسته بدون حضور سایر متغیرها، رابطه متغیرها با هم نیز بررسی شد. برای این منظور، یک مدل رگرسیون چندگانه

برازش شده و از روش گام به گام برای انتخاب متغیرهای مدل رگرسیونی استفاده شد. در جدول (۱۳) نتایج برازش رگرسیون چندگانه به روش گام به گام آمده است.

جدول (۱۳) مدل رگرسیونی

| سطح معناداری | آماره t | ضریب رگرسیونی | مدل |
|--------------|---------|---------------|-------------------|
| ۰ | ۱۵/۳ | ۱/۸ | ثابت |
| ۰/۰۱ | ۲/۶ | ۰/۱۹ | ویژگی‌های سیستم |
| ۰/۰۱ | ۲/۷ | ۰/۲ | ویژگی‌های مدیریتی |

همان‌گونه که از جدول (۱۳) پیداست، متغیر ویژگی‌های فردی از مدل حذف شده است (ضریب رگرسیونی آن معنی‌دار نبوده است). تنها، متغیرهای ویژگی‌های سیستم و ویژگی‌های مدیریتی، به ترتیب با ضرایب ۰/۱۹ و ۰/۲ در مدل مانده‌اند. علامت ضرایب مثبت است که نشان از رابطه مستقیم میان متغیر وابسته و متغیرهای مستقل است. از اینکه ضرایب دو متغیر تقریباً یکسان است، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر دو متغیر در متغیر وابسته هم‌اندازه است؛ البته چون متغیرها هم‌واحد هستند می‌توان چنین گفت: ضریب ۰/۱۹ ویژگی‌های سیستم بدین معنی است که با ثابت فرض کردن سایر متغیرها، با افزایش یک واحدی این متغیر ۰/۱۹ به میانگین متغیر کیفیت ماندگاری افزوده می‌شود. تفسیر ضریب ویژگی‌های مدیریتی نیز به همین شکل است. نکته قابل تأمل این است که چون مقدار ضریب این دو متغیر یکی است، دو متغیر به یک میزان بر کیفیت ماندگاری متخصصان اثرگذار بوده و بر مدیریت ارشد لازم است که در مورد کیفیت ماندگاری به این دو متغیر هم‌زمان و همسان بپردازد. در ضمن ضریب تعیین مدل رگرسیونی اخیر ۰/۴۳ است که نسبت به مدل‌های رگرسیونی ساده در وضعیت مطلوب‌تری قرار دارد.

نتیجه‌گیری

صرف وجود دانشگاه در یک منطقه ضامن پویایی و رشد اقتصادی و ارتقاء کیفیت زندگی مردم منطقه نخواهد بود بلکه عملکرد دانشگاه و میزان حضور فعال و ارتباط دانشگاه با صنعت و دستگاه‌های اجرایی برای رفع مشکلات منطقه مسئله مهم‌تری است که نباید از نظر دور داشت. از عوامل تأثیرگذار بر کیفیت کار دانشگاه، کیفیت کار استادان و اعضای هیئت علمی دانشگاه است. پر واضح است اگر فضای حاکم بردانشگاه، فضایی حمایتی، مشوق و تسهیل‌کننده پژوهش و کار تیمی و بهره‌مند از کتب و مجلات روز دنیا باشد، میزان رضایت‌مندی و انگیزه خدمت در استادان تقویت شده و قطعاً بهره‌وری و حجم کار استادان به نحو چشمگیری افزایش خواهد یافت (حسن زاده، ۱۳۸۳ و رحمان پور، ۱۳۸۰). با عنایت به محوریت مقوله فرهنگ سازمانی در اغلب حوزه‌های سازمان و مدیریت و با عنایت به اینکه سبک مدیریت، برنامه‌ریزی و نحوه تصمیم‌گیری همه زیر سیستم‌های فرهنگ سازمانی محسوب می‌شوند؛ بدین ترتیب، پژوهش حاضر، به این سؤال اساسی پرداخته است که چه

رابطه‌ای میان فرهنگ سازمانی و کیفیت ماندگاری اعضای هیئت علمی مؤسسات آموزش عالی دولتی شهر ایلام وجود دارد.

نتایج فوق در خصوص رابطه ویژگی‌های فردی با کیفیت ماندگاری با نتایج تحقیق آقای اسدی دستجردی (۱۳۷۷) تحت عنوان بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر بهره‌وری نیروی انسانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تا حدودی همخوانی دارد. نتایج تحقیق ایشان مبین این واقعیت است که بین عناصر بهره‌وری نیروی انسانی متشکل از رضایت شغلی، تمایل کاری، انگیزش، روحیه توان ابداع و نوآوری، عملکرد و اثربخشی و فرهنگ سازمانی در آن وزارتخانه ارتباط وجود دارد. کیفیت رهبری، عامل تعیین‌کننده‌ای است که دانشگاه‌های اثربخش را از سایر دانشگاه‌ها متمایز می‌کند.

این نتایج با یافته‌های تحقیق آقای سنجری (۱۳۸۳) تحت عنوان مطالعه موردی شناخت روند بهره‌وری تحقیقات و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن در دانشگاه تربیت معلم تهران مطابقت دارد؛ بدین معنی که یافته‌های ایشان بیانگر شاخص منفی بهره‌وری در ۵ سال مورد مطالعه بوده و متغیر حمایت مدیریت نیز در حدی نیست که اعضای هیئت علمی از پشتیبانی لازم برخوردار باشند و نیازهای شغلی‌شان درک شود؛ بنابراین، به دلیل منفی بودن شاخص بهره‌وری و عدم مطلوبیت متغیرهای فرهنگ سازمانی از جمله حمایت مدیریت می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و بهره‌وری رابطه وجود دارد. در این خصوص، رمزدن (۱۹۹۷) معتقد است محیط دانشگاه‌هایی که اهداف روشن، جو احترام‌آمیز و ساختار همکاری در قدرت دارند، بهترین شرایط را برای فعالیت‌های حرفه‌ای و بازده مطلوب آماده می‌کنند؛ به علاوه چنین محیط‌های دانشگاهی به کیفیت بالاتر در تحقیق و تدریس رهنمون می‌شوند؛ همچنین نتایج تحقیقات وی، بیانگر این واقعیت است که در محیط‌های مشارکتی تر، اعضاء احتمالاً سطح بالاتری از انگیزه درونی را برای کار علمی نشان می‌دادند، از سیستم پاداش نارضایتی کمتری داشتند و همچنین سطح تعهد آنان به کار دانشگاهی در حد بالایی بود. وی همچنین اضافه می‌کند که دانشگاه‌های اثربخش ارزش فراوانی برای فرایند و نتایج خود ارزشیابی قائل می‌شوند.

فرهنگ، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند (دفت، ۱۹۹۱). این فرهنگ سازمانی در صورت قوی بودن، منجر به رضایت شغلی اعضای سازمان و عملکرد مطلوب خواهد شد؛ زیرا به قول استیفن رابینز (۱۹۹۱) فرهنگ قوی رضایت اعضاء را افزایش داده و یک نوع ثبات رفتاری ایجاد می‌کند که خود، ابزار قدرتمندی در سازمان به جای قوانین و مقررات رسمی و پیچیده می‌باشد که اثربخشی را ارتقاء می‌دهد. میرسپاسی (۱۳۷۲) و میرلطیفی (۱۳۷۸) نیز بر این باورند که فرهنگ مناسب کاری به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقای اخلاقیات، عملکرد کارتر و عموماً بهره‌وری منجر می‌شود.

تحقیق حاضر، به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کیفیت ماندگاری اعضای هیئت علمی پرداخته و نتایج حاصل از آن مؤید تحقیقات گذشته بوده و حاکی از رابطه مستقیم و خطی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و کیفیت ماندگاری اعضای هیئت علمی است. با

توجه به تأثیرگذاری فرهنگ بر ماندگاری اعضای یک سازمان و با توجه به اینکه تصمیم به ماندگاری در یک سازمان، ارتباط تامی با ذهنیت خاص فرد از سازمان دارد، و نیز کیفیت ماندگاری و حجم کار و رضایت‌مندی اعضای از سازمان نیز ارتباط مستقیمی با این ذهنیت دارد، بر سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران لازم است در جهت تقویت فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های مورد مطالعه گام برداشته و زمینه حضور متعهدانه و فعالیت مضاعف استادان در حوزه‌های تولید علم و فناوری را فراهم آورند.

نتایج یافته‌های تحقیق حاضر، همچنین با یافته‌های پایان‌نامه دکترای شروین^۱ (۲۰۰۷) که رابطه بین ماندگاری دانشجویان سرخ‌پوست در دانشگاه نبراسکای آمریکا را با فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه بررسی کرده است، منطبق می‌باشد. اعضای هیئت علمی و مشاوران و مدیران با درک صحیح از نیازهای فرهنگی و اجتماعی دانشجویان سرخ‌پوست توانستند، شرایط ماندگاری و ادامه تحصیل آنان را فراهم آورند. پژوهش حاضر، با نتایج یافته‌های تحقیق هسکا^۲ (۲۰۰۷) برای پایان‌نامه ارشد خود در کانادا تحت عنوان راهکارهایی را که هر سازمان می‌تواند برای ایجاد خلاقیت و تلاش، ماندگاری و حضور مؤثر در میان کارکنان فراهم آورد، مطابقت دارد.

پیشنهادها

۱. پیشنهاد می‌شود، پرداخت پاداش‌ها براساس یک رابطه معقول بین عملکرد شایستگی اعضای هیئت علمی باشد و تلاش آنان بر مبنای معیارهای ضابطه‌مند و با بی طرفی کامل ارزشیابی شود؛
۲. پیشنهاد می‌شود، ارتقاء و انتصاب‌ها براساس ملاک عملکرد و شایستگی افراد باشد و دانشگاه‌های مطالعه شده درجهت شفاف‌سازی سیستم‌های ارتقاء، بیش از پیش بکوشند؛
۳. به مدیریت دانشگاه پیشنهاد می‌شود در تصمیم‌گیری‌ها از نظرهای اعضای هیئت علمی استفاده کند و فضایی ایجاد کند که افراد، ایده‌های خود را برای بهبود امور با مدیران در میان بگذارند؛
۴. به مدیران و مسئولان دانشگاهی پیشنهاد می‌شود، به منظور تسهیل امر پژوهش از طریق توسعه امکانات آزمایشگاهی و کارگاهی مدرن و تجهیز کتابخانه‌ها به کتب و مجلات روز دنیا و همچنین پرداخت بودجه پژوهشی به محققان بدون بوروکراسی و با سرعت در جهت ارتقاء سطح کیفی دانشگاه‌های مورد مطالعه اقدام نمایند؛
۵. پیشنهاد می‌شود، فضای رهبری سازمان برای ارتقای سطح صمیمیت و حمایت کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد؛
۶. از آنجایی که در هر سازمانی باید شرایط و فضایی ایجاد شود؛ که میزان وفاداری، دفاع از ارزش‌ها و هنجارها و به عبارتی میزان تعلق به سازمان بالا باشد؛ بنابراین، ضروری است، در دانشگاه‌های مورد مطالعه مدیران ارشد جوی را فراهم کنند تا اعضای هیئت علمی

محقق، از عضویت در دانشگاه احساس رضایت خاطر کنند و به ارزش‌ها و هنجارها متعهد شوند و تعلق روحی روانی داشته و هویت سازمانی - دانشگاهی خود را نشان دهند؛

۷. پیشنهاد می‌شود، با تشویق و حمایت سازنده، روحیه مسئولیت‌پذیری، ریسک‌پذیری، ابتکار و خلاقیت افزایش یابد؛

۸. به سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران پیشنهاد می‌شود، به منظور جذب و نگهداری نیروهای متخصص در مناطق محروم، تسهیلات رفاهی ویژه‌ای برای استادان که در این مناطق مشغول به خدمت‌اند، مهیا کنند و بدین وسیله زمینه‌ساز تداوم حضور استادان مجرب در آینده دانشگاه‌ها شوند؛

۹. با توجه به اینکه فعالیت‌های تحقیقی گروهی زمینه ایجاد بازده تحقیق بالاتری را فراهم می‌کند، پیشنهاد می‌شود، این گونه فعالیت‌ها جایگزین فعالیت‌های پژوهشی انفرادی شود؛
۱۰. به محققان پیشنهاد می‌شود، به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر کیفیت ماندگاری در دانشگاه‌های هم سطح دانشگاه‌های ایلام بپردازند و نتایج به دست آمده را با نتایج این تحقیق مقایسه کنند.

محدودیت‌ها

عمده‌ترین محدودیتی که در این پژوهش با آن مواجه شدیم، عدم همکاری کارگزینی دانشگاه‌های مطالعه شده از ارائه آمارهای مورد نیاز برای محاسبه نرخ ماندگاری بود؛ به همین دلیل، بعد از پی‌گیری‌های فراوان، فقط بخش کوچکی از اطلاعات مورد نیاز از کارگزینی‌های مزبور اخذ شد و همین مسئله باعث شد، مسیر تحقیق به سمت ارزیابی کیفیت ماندگاری تغییر یابد.

منابع

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۸). مدیریت عمومی. تهران: نشرنی.
- اسدی دستجردی (۱۳۷۷). بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر بهره‌وری نیروی انسانی وزارت فرهنگ و آموزش عالی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- بازرگان، عباس؛ سرمد، زهره و حجازی، الهه (۱۳۸۴). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- حسن زاده، محمداصداق (۱۳۸۳). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خودرو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- دفت، ریچارد، ال (۱۹۹۱). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رمزدن، پال (۱۹۹۷). یادگیری رهبری در آموزش عالی. ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، تهران: انتشارات دانشگاه علوم پایه دامغان و مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- رحمانپور، لقمان (۱۳۸۰). شناسایی عوامل مؤثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی مطالعه موردی بانک رفاه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- رحیم زاده، محمود و اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۳). بررسی فرهنگ سازمانی در گروه صنایع حدید. فصلنامه مدیریت صنعتی.
- رایبیز، استیفن، پی (۱۹۹۱). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۴). تبیین الگوهای فرهنگ سازمانی براساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت‌مندی کارکنان. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- سنجری، احمدرضا (۱۳۸۳). مطالعه موردی شناخت روند بهره‌وری تحقیقات و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن در دانشگاه تربیت معلم تهران. پایان‌نامه دکتری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم تهران.
- سنگی نورپور، عباس (۱۳۷۷). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری دانشگاه شهید بهشتی.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۲). مدیریت فرهنگ سازمان. مجله اقتصاد مدیریت، شماره ۱۶، ۱۷.
- میرلطیفی، مریم (۱۳۷۸). بررسی و مقایسه فرهنگ سازمان و ارتباط آن با عملکرد متخصصین در دو مرکز تابعه تحقیقات کشاورزی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی.
- هوی، وین. کی و میسکل، سیسیل. جی (۱۹۹۰). مدیریت آموزشی، تئوری، تحقیق و عمل. ترجمه میرمحمود سید عباس زاده، چاپ چهارم، انتشارات دانشگاه ارومیه.

- Chenot, D. (2007). *Organizational culture and retention in public child welfare services organizations*, Ph.D. dissertation, case Western Reserve University, 2007, 343 pages; AAT 324789.
- Dessler, G. (1986). *Organization theory*. (2nd.ed) Prentice Hall, P: 34.
- Heska, L. (2007). *Organizational practices that create highly engaged workforces*. M.A. dissertation, Royal Roads University (Canada), 114 pages; AAT MR27221.
- Kaye, B. and Sharon, J. (2001). Retaining key employees. *Public Management Journal*. Jun / Fed 2001, PP: 1-8.
- Peters, T.J and Waterman, R. H. (1982). *In search for excellence*. New York: Harper and Row.
- Sherwin, S. (2007). *Holding the doors open: Faculty perspectives of their roles in the retention of American Indian students*. Ph.D. dissertation the University of Nebraska - Lincoln, 317 pages; AAT 3266769.

