

ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون و رابطه‌ی آن با جو توسعه

منابع انسانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه بیرجند

تاریخ دریافت: ۹۲/۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۲/۳/۵

هادی پورشافعی^۱

علی عسگری^۲

فاطمه نیازی^۳

چکیده

امروزه توسعه منابع انسانی مهمترین هدف سازمان‌ها است و استقرار زمینه‌ی مناسب برای چنین توسعه‌ای در اولویت قرار دارد. در بسترسازی این توسعه عوامل گوناگون نقش دارند که از آن جمله فرهنگ سازمانی است. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف شناسایی رابطه بین فرهنگ سازمانی و جو توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه بیرجند انجام شده که به هشت فرضیه پاسخ‌دهی می‌شود. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان دانشگاه بیرجند بوده که در مجموع ۱۳۰ نفر به شیوه تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون گردآوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار استنباطی از جمله آزمون پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده گردید. یافته‌های توصیفی پژوهش نشان داد که در مجموع میانگین ابعاد فرهنگ سازمانی به طور معناداری از حد متوسط بالاتر است. نتایج همبستگی نیز دلالت بر آن دارد که بین فرهنگ سازمانی و جو توسعه منابع انسانی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. علاوه بر این، نتایج تحلیل رگرسیون پژوهش نیز نشان داد که در بین ابعاد مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت، بعد مأموریت بهترین شاخص پیش‌بینی کننده جو توسعه منابع انسانی دانشگاه

۱. استادیار دانشگاه بیرجند. نویسنده مسؤول. hpourshafei@birjand.ac.ir

۲. استادیار دانشگاه بیرجند.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه بیرجند.

است. این امر دلالت بر این دارد که اگر سازمان مسیر آینده‌اش روشن باشد، جو سازمان در زمینه توسعه منابع انسانی مطلوب‌تر می‌شود. بر این اساس، به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود که اقدامات را بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی انجام دهند و همچنین کارکنان را نیز از برنامه‌ها و اهداف دانشگاه و راه‌های تحقق آن مطلع کنند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، جو توسعه منابع انسانی، مدل دنیسون.

مقدمه

امروزه نظر به اهمیت منابع انسانی در حفظ و توسعه سازمان‌ها، راهبردهای نوین و اثربخشی برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، مورد استفاده مدیران بخصوص مدیران ارشد سازمانی قرار گرفته است. یکی از این راهبردها، ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی و نیز ایجاد جوی مناسب در جهت رشد انگیزه و ارتقای منابع انسانی در سازمان است. "جو" به معنی اطراف و آنچه که بر چیزی دیگر احاطه دارد، اطلاق می‌شود. در حوزه سازمانی، جو سازمانی^۱، ادراک کارکنان از فضای حاکم بر سازمان است. مفهوم جو، اولین بار در سال ۱۹۵۰ برای توصیف محیط کاری افراد به کار برده شده است (موسوی و دیگران، ۱۳۹۰: ۴۷۰). جو، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و عواملی است که به‌وسیله کارکنان درباره سازمان‌شان ادراک می‌شود و عاملی جهت تکوین و تکامل اعمال و رفتارشان تلقی می‌گردد (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱: ۴۱) در واقع فضا و جو سازمانی یک ویژگی ذهنی است که دارای اثر بسیار جدی و واقعی بر افرادی است که در سازمان زندگی و کار می‌کنند (طوسی، ۱۳۸۰: ۱۸۲). جو سازمانی، یکی از عوامل مهمی است که با تأثیر بر روابط کارکنان مجموعه حالات، خصوصیات، یا ویژگی‌های حاکم محیط سازمان را در بر می‌گیرد. جو مطلوب در هر سازمان می‌تواند موجبات رشد و شکوفایی سازمان، بروز خصایصی چون خلاقیت، خودباوری، آینده‌نگری و بویژه توسعه منابع انسانی^۲ را فراهم سازد.

-
1. Climate
 2. Organizational climat
 3. Human resource develoment

اما واژه گسترده تر از جو، فرهنگ سازمانی^۱ است. هر دو این اصطلاح، بر کیفیات داخلی سازمان و روابط درون سازمانی دلالت دارند. البته امروزه در پرتو پیشرفت علم سازمان و مدیریت و نظریه‌پردازی‌ها، مفاهیم فرهنگ، محیط و جو از یکدیگر متمایز شده‌اند و مفهوم جو به عنوان انعکاسی از فرهنگ سازمانی تعریف شده است (نورایی و امیرتاش، ۱۳۸۷: ۲۵).

منابع انسانی سازمان در پرتو جو و فرهنگ سازمانی، فعالیت می‌کنند که نیازمند مدیریت صحیح است. توسعه منابع انسانی به معنی ارتقای توانمندی و ظرفیت نیروی انسانی است که موجب رشد مداوم و پیوسته توسعه و بهبود ابعاد مختلف و همه جانبه فرد را در بر دارد (شریعت‌زاده و چیذری، ۱۳۸۳: ۳۸). نادلر^۲ به عنوان پیش‌گام نظریات توسعه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی را «تجارب یادگیری سازمان یافته‌ای که بوسیله کارفرمایان در یک دوره زمانی خاص به منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارائه می‌شود، تعریف کرده است» (تونکه نژاد و داوری، ۱۳۸۸: ۴۴). با توسعه منابع انسانی، کارکنان به یکی از سرمایه‌های فکری، عاطفی، اجتماعی یا جهانی تبدیل شده و سازمان نیز بدنبال توسعه منابع انسانی خود، به توسعه پایدار، مزیت رقابتی و موفقیت نائل می‌گردد (ابیلی و موفق، ۱۳۸۹: ۲۱۱). علاوه بر آن، در عصر نوین سازمانی، مشتری‌مداری و توجه به نیازهای مشتری مهم تلقی می‌شود. مشتری‌مداری یا تمرکز بر مشتری، روشی است که در آن نخست به نیازهای مشتری توجه می‌شود و سپس در صدد تأمین این نیازها برمی‌آیند به گونه‌ای که نتیجه نهایی، رضایت مشتری و برآوردن انتظارات او باشد (دادخواه، ۱۳۸۸: ۲۴).

در نتیجه پاسخگویی به مشتری و فعالیت در عصر رقابت در گروه توسعه منابع انسانی است. توسعه می‌تواند به عنوان قابلیت‌های در حال رشد تصور شود که از الزامات مورد نیاز برای شغل فعلی فراتر است و تلاش‌هایی را برای بهبود توانایی کارمند جهت اداره و انجام انواع تکالیف و وظیفه‌ها ارائه می‌کند. توسعه برای سازمان‌ها و کارکنان، منفعت‌هایی را در پی دارد. کارکنان و مدیرانی که تجربیات و توانایی‌های مناسب دارند، توانایی سازمان را برای

1. Organizational culture
2. Nadler

رقابت و سازگاری با محیط رقابتی در حال تغییر افزایش می‌دهند (متیس و جکسون^۱، ۱۳۸۸: ۴۳۱). توسعه منابع انسانی با تغییر در مهارت‌ها، دانش‌ها، نگرش و رفتار کارکنان به عنوان مهمترین عنصر سازمانی تشخیص داده شده است، به طوری که در سطح جهان توجه خاصی به این مقوله مبذول گشته و سازمان‌های موفق متوجه شده‌اند که چنانچه در زمینه توسعه منابع انسانی سازمان پیشرفت کنند و نظام‌های نیروی انسانی و آموزشی خود را بهبود بخشند، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمانی، تأمین خواهد شد (ابیلی و عالیخانی، ۱۳۸۲: ۵۴). آموزش به معنای سرمایه‌گذاری بر کارکنان به منظور قادر ساختن آن‌ها برای عملکرد بهتر و قدرت استفاده بهتر از توانایی‌های طبیعی آنان می‌باشد (دیسنز و رایبیز^۲، ۱۳۸۸: ۶۷). تحقق این امر نیازمند وجود جوی مناسب و مساعد در محیط سازمان است که ایجاد آن نیز با عناصر متعددی رابطه دارد که از آن جمله جو توسعه منابع انسانی است. جو توسعه منابع انسانی، عناصری که خارج و داخل از سازمان قرار دارند و به طور بالقوه بر توسعه منابع انسانی سازمان تأثیر می‌گذارند، تعریف شده است (رنگریز و عظیمی، ۱۳۸۵: ۲۱).

از جمله این عناصر که ممکن است با آن رابطه داشته باشد، فرهنگ سازمانی است. پیشینه فرهنگ سازمانی به پیدایش اولیه سازمان‌ها برمی‌گردد، هر سازمانی به محض بوجود آمدن در درون خود فرهنگی را بارور می‌کند که محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعاملاتی است که بین تعصبات و اصول مورد قبول بنیان‌گذاران و آنچه اعضای سازمان در بدو ورود به سازمان می‌آموزند و نیز آنچه بعداً خواهند آموخت برقرار می‌گردد (واعظی و دیگران، ۱۳۸۷: ۵۶).

فرهنگ سازمانی، مفهومی است که به‌تازگی در علم مدیریت و در قلمرو رشد سازمانی راه یافته است و از منظر دیدگاه‌های گوناگون تعاریف متعددی از این واژه شده است از جمله شاین^۳ که عمده مطالعات وی در مورد فرهنگ بوده، آن را چنین تعریف می‌کند: «فرهنگ^۴، مجموعه‌ای است از اصول اساسی و راه‌حل‌های مشترک برای مشکلات جهانی

-
1. Metis and Jakson
 2. Disns and Rabbins
 3. Edgard H.Schein
 4. Culture

تطابق بیرونی و انسجام درونی که این مفروضات و اصول اساسی در طول زمان تکامل می‌یابند و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود» (شنايدر و بارسو^۱، ۱۳۸۲: ۳۱). لوییس^۲ نیز که دانشمندی بنام در قلمرو فرهنگ سازمانی است، آن را چنین تعریف می‌کند: «فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از دریافته‌ها و تفاهم‌های مشترک برای سازمان دادن کنش‌ها است، که زبان و دیگر محمل‌های نمادی را برای بیان این تفاهم‌های مشترک به کار می‌گیرد» (طوسی، ۱۳۸۰: ۲۱۳). فرهنگ سازمانی یک دسته از ارزش‌هاست که مورد پذیرش و تأیید اعضای یک سازمان قرار گرفته و به آنان کمک می‌کند تا نسبت به اقداماتی که قابل قبول تلقی می‌شوند و اقداماتی که غیر قابل قبول به حساب می‌آیند، شناخت پیدا کنند، اغلب این ارزش‌ها از طریق داستان‌ها و سایر ابزارهای نمادین منتقل می‌شوند (مورهد^۳، ۱۳۷۴: ۵۳۵). آثار و پیامدهای فرهنگ سازمانی متعدد است، فرهنگ سازمانی هویت دهنده، موجب تعهد گروهی، ثبات نظام اجتماعی سازمان و باعث شکل‌دهی رفتار کارکنان می‌شود (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۳: ۶۲).

در بررسی پیشینه تحقیق، علاوه بر ارائه تعاریف متعدد درباره فرهنگ، طرح‌ها و نگرش‌های گوناگونی هم درباره آن تدوین شده است. با استفاده از این طرح‌ها، تحقیقات زیادی در رابطه با سنجش، بررسی و تحلیل فرهنگ انجام داده‌اند. در عین حال از جدیدترین و در عین حال کامل‌ترین این طرح‌ها، طرحی است که توسط دنیسون^۴ ارائه شده است. دنیسون در طرح خود درباره ابعاد فرهنگ سازمان‌ها، چهار محور اصلی، شامل ابعاد درگیر شدن در کار^۵ یا مشارکت، یکپارچگی^۶، سازگاری^۷ و مأموریت^۸ را در نظر می‌گیرد. این چهار ویژگی در قالب عبارتهایی از مجموعه فعالیت‌های مدیریت بیان می‌شود (منوریان و قربانی و شریفی، ۱۳۸۷: ۹۵). درگیر شدن در کار، موجب ایجاد حس مالکیت،

-
1. Schneider & barsoux
 2. Lewis
 3. Morhed
 4. Denison
 5. Invoiment
 6. Consistency
 7. Adaptability
 8. Mission

مسئولیت و تعهد در کارکنان می‌شود. یکپارچگی، مبین ارزش‌ها و سیستم‌هایی است که یک فرهنگ قوی را تشکیل می‌دهد. در نتیجه یک فرهنگ با ثبات، هماهنگ و منسجم گرایش بالایی به اثربخشی دارد. سازگاری، عبارت است از توجه به شرایط محیط کاری در فعالیت‌ها که دربردارنده نظامی از هنجارها و اعتقاداتی است که بقا و رشد و توسعه سازمان را در پی دارد و مأموریت ناظر بر تعریف و تعیین جهت‌گیری‌های طولانی مدت برای سازمان است. در فرهنگ سازگار، اعضای سازمان به‌طور گسترده‌ای عقاید و ارزش‌های یکسانی دارند که به آن‌ها کمک می‌کند تا با رسیدن به یک احساس مشترک، در انجام فعالیت‌های سازمانی، با هم هماهنگ شوند، از این رو سازگاری در سازمان نقش عمده‌ای در عملکرد سازمان دارد (Zhang and pan, 2009: 46). مأموریت یک سازمان اهداف سازمان را تعریف کرده و جهت‌های روشن و اهداف مشترکی برای اعضای سازمان بوجود می‌آورد، به‌طوری که بر استحکام و جهت‌گیری سازمان تأکید می‌کند و به سازمان کمک می‌کند تا بخوبی با اطراف و محیط پیرامونش رابطه برقرار کند (Fazli and, 2012: 125). (Alishahi).

محققان حوزه فرهنگ با استفاده از طرح‌هایی که در بالا بدان‌ها اشاره شد عنوان نموده‌اند که فرهنگ سازمانی مبانی فرهنگی، راهبردی، هدف‌ها و روش کار سازمان را معین می‌سازد، به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد و بر نگرش رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار سازمانی، هدف‌گذاری، تدوین و اجرای خط مشی، راهبردها و غیره تأثیر می‌گذارد و با تغییر الگوی تعامل می‌تواند زمینه مناسب برای پیشرفت همه جانبه سازمان، از جمله ایجاد شرایطی برای استقرار توسعه منابع انسانی در سازمان فراهم سازد (دانش فرد و شهبابی نیا، ۱۳۸۹: ۴).

به دلیل این مهم، توجه اکثر پژوهشگران به مطالعه و تحقیق درباره آن جلب شده است، به طوری که برخی محققین به بررسی و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند. از جمله برخی محققین به بررسی و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند. از جمله رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸) تحقیقی در دانشگاه با عنوان «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل

دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد «انجام داده و به این نتیجه رسیدند که بعد "انطباق‌پذیری" بیشترین و بعد "مشارکت" و "سازگاری" کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند. همچنین در بین شاخص‌های دوازده‌گانه، شاخص‌های "تغییرپذیری" و "چشم‌انداز" در حد بالایی قرار گرفته‌اند و برخی شاخص‌ها مانند "هماهنگی" و "تیم-سازی" کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند. ایران‌زاده و محمودی‌اشان (۱۳۸۹) نیز برای بررسی فرهنگ سازمانی یک سازمان صنعتی مدل دنیسون را به کار بردند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد این سازمان در هر چهار بعد مشارکت، انطباق‌پذیری، یکپارچگی و مأموریت در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. این سازمان بهترین وضعیت را در متغیرهای "مشارکت" و "سازگاری" به دست آورده است. با وجود این، در برخی شاخص‌ها از جمله "هماهنگی"، "اهداف و مقاصد"، "مشتری‌محوری" و "توسعه قابلیت‌ها" نیازمند بهبود است و در طیف منقطع ثابت این سازمان بیشتر به سمت ثابت و در بعد تمرکز خارجی و داخلی بیشتر به تمرکز داخلی تمایل دارد.

برخی دیگر از محققان علاوه بر بررسی وضعیت فرهنگ سازمان، رابطه آن را نیز با سایر متغیرهای مرتبط مورد سنجش قرار دادند. از جمله دنیسون و همکاران در پژوهشی، یافته‌های خود را در زمینه رابطه بین مدل فرهنگ سازمانی خود و مقیاس‌های عملکرد سازمانی آوردند. این مطالعه در بین ۱۵۵ سازمان از صنایع مختلفی چون، داروسازی، مخابرات، مراقبت‌های بهداشتی، حمل و نقل و ... در کشورهای مختلفی مانند آمریکا، استرالیا، هند، ژاپن، فرانسه، آلمان و ... انجام شده است و نتایج آن نشان داد که بعد مأموریت بیشترین رابطه و بعد سازگاری کمترین رابطه را با مقیاس‌های عملکرد سازمان‌ها دارد (Denison and etal, 2006).

کوفی در پژوهش خود رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان‌های ساختمان‌سازی بخش دولتی در هنگ‌کنگ را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید از بین ابعاد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون، بعد "انطباق‌پذیری" بیشترین رابطه، "مأموریت" رابطه متوسط و "سازگاری" کمترین رابطه را با عملکرد سازمان دارد (Coffy, 2003).

بیلماز و ارگان در تحقیقی تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد

سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دادند و نشان دادند که بعد "انطباق‌پذیری" بیشترین امتیاز و بعد "سازگاری" کمترین امتیاز را به‌دست آورده است. در این تحقیق مشخص شد که بعد "مأموریت" بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه دارد (2008 Yilmaz and Ergan).

ایبلی و عالیخانی (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران، به بررسی جنبه‌هایی از توسعه منابع انسانی که با استفاده از شاخص‌های آموزش، چرخش شغلی، کارراه‌شغلی و ارزشیابی عملکرد سنجیده شده است، یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت توسعه کارکنان بخش خدمات آموزشی این دانشکده‌ها وضعیت نامطلوبی است و با اهداف و رویکردهای توسعه منابع انسانی بسیار فاصله دارد.

با توجه به نتایج پیشینیه تحقیق، اغلب اعتقاد بر این است رفتار سازمانی فرد از فرهنگ حاکم بر سازمان تأثیر می‌پذیرد و از آنجایی که مدیران باید در حفظ و توسعه نیروی انسانی به عنوان منابع ارزشمند سازمان عنایت ویژه‌ای نمایند، باید فرهنگ را به عنوان پایه‌ای برای تشخیص و حل مسائل و پرورش و بهبود روبه‌ها یا سیاست‌های جدید درک نمایند. لذا شناخت و بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و جو توسعه منابع انسانی سازمان به‌منظور ایجاد محیطی مساعد برای توسعه منابع انسانی، می‌بایست به‌عنوان یک ضرورت مهم در اولویت‌های فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار گیرد. به همین دلیل، فرهنگ سازمانی طیف وسیعی از تحقیقات مدیریتی را به خود اختصاص داده است؛ ولی با این وجود تا آنجا که محقق بررسی نموده، تحقیقی در رابطه فرهنگ سازمانی با جو توسعه منابع انسانی^۱ صورت نگرفته است. بنابراین پرسش اصلی که در این تحقیق مطرح می‌شود این است که ابعاد فرهنگ سازمانی در دانشگاه بر اساس مدل دنیسون چگونه است و چه رابطه‌ای بین ابعاد فرهنگ سازمانی و جو توسعه منابع انسانی دانشگاه بیرجند وجود دارد؟ بر این اساس، هشت فرضیه مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی مشخص دانشگاه بیرجند به استثنای اعضای هیأت علمی که در سال ۱۳۹۱ در دانشکده‌ها و سازمان مرکزی این دانشگاه مشغول به فعالیت بوده‌اند را در بر می‌گیرد که تعداد آن‌ها جمعاً ۲۰۸ نفر بودند. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده و حجم نمونه لازم برای طرح تحقیق با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (Krejcie and Morgan, 1970) ۱۳۶ نفر برآورد شد. به منظور گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی فی و دنیسون (Fey and Denison, 2000). و جو توسعه منابع انسانی متعلق به سلطانی (۱۳۸۷) استفاده شد. از بین پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۳۰ نسخه برگشت داده شد که تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای این تعداد انجام گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی در قالب جداول فراوانی، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی شامل میانگن و انحراف معیار استفاده گردیده است. در این پژوهش، حد متوسط، یعنی میانگین نظری مقدار ۳ در نظر گرفته شده که با میانگین به دست آمده (میانگین تجربی) مقایسه شده است. هم‌چنین به منظور تحلیل استنباطی داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش همبستگی پیرسون و رگرسیون از نوع گام به گام استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در این قسمت یافته‌ها و نتایج تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی آورده شده است. ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی شامل بررسی توصیفی مربوط به گروه نمونه بر مبنای واحد خدمت، سابقه خدمت و میزان تحصیلات ارائه شده، سپس نتایج تحلیل استنباطی داده‌ها برای آزمون فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه‌ی پژوهش در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱). اطلاعات جمعیت شناختی نمونه‌ی پژوهش

درصد	فراوانی	واحد/ سابقه / سطح تحصیل	
۳۴/۶٪	۴۵	آموزشی	واحد محل خدمت
۱۱/۵٪	۱۵	پژوهشی	
۲۳/۸٪	۳۱	فرهنگی	
۱۸/۵٪	۲۴	اداری و مالی	
۱۰/۸٪	۱۴	سایر	
۸٪	۱	نامشخص	
۱۰۰٪	۱۳۰	کل	
۴۳/۸٪	۵۷	کمتر از ۱۰ سال	سابقه‌ی خدمت
۳۱/۵٪	۴۱	۱۱ تا ۲۰ سال	
۲۰/۸٪	۲۷	بیشتر از ۲۱	
۳/۸٪	۵	نامشخص	
۱۰۰٪	۱۳۰	کل	
۳۶/۲٪	۴۷	دیپلم و فوق‌دیپلم	میزان تحصیلات
۴۷/۷٪	۶۲	لیسانس	
۱۴/۶٪	۱۹	فوق لیسانس و بالاتر	
۱/۵٪	۲	نامشخص	
۱۰۰٪	۱۳۰	کل	

جدول فوق نشان می‌دهد در بین افراد کل نمونه‌ی پژوهش به ترتیب براساس واحد محل خدمت، بیشترین افراد از واحد آموزشی (۳۴/۶٪) و کمترین آنان در سایر واحدها (۱۰/۸٪) مشغول به کار بودند. در مورد سابقه‌ی خدمت نیز نتایج پژوهش نشان داد بیشترین افراد اعضای نمونه (۴۳/۸٪) دارای سنوات خدمت کمتر از ۱۰ سال دارند و کمترین افراد گروه نمونه (۲۰/۸٪) دارای سنوات خدمت بیشتر از ۲۱ سال دارند.

فرضیه اول پژوهش: ابعاد فرهنگ سازمانی مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت کارکنان دانشگاه، به طور معنی‌داری از حد متوسط بالاتر است.

برای پاسخ‌دهی به این فرضیه در جدول (۲) نتایج مقایسه‌ی میانگین‌های ابعاد جو توسعه منابع انسانی دانشگاه ارائه شده است.

جدول (۲) نتایج مقایسه‌ی میانگین‌های ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه

مؤلفه ها	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
مشارکت	۳/۵۲	۱۰/۱۶۲	۱۲۹	۰/۰۰۱
سازگاری	۳/۵۳	۱۱/۰۹۵	۱۲۹	۰/۰۰۱
انطباق پذیری	۳/۴۹	۹/۵۵۸	۱۲۹	۰/۰۰۱
مأموریت	۳/۳۸	۷/۱۳۲	۱۲۹	۰/۰۰۱
فرهنگ سازمان	۳/۴۹	۱۰/۰۱۹	۱۲۹	۰/۰۰۱

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد با توجه به نتایج آزمون t و سطح معناداری ($p=0/001$)، میانگین ابعاد فرهنگ سازمانی در هر یک از ابعاد مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت به طور معناداری از حد متوسط بالاتر است، بنابراین فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. فرضیه دوم پژوهش: جو توسعه منابع انسانی کارکنان دانشگاه به طور معنی داری از حد متوسط بالاتر است.

برای پاسخ‌دهی به این فرضیه در جدول (۳) نتایج مقایسه‌ی میانگین‌های ابعاد جو توسعه منابع انسانی دانشگاه ارائه شده است.

جدول (۳) نتایج مقایسه‌ی میانگین‌های ابعاد جو توسعه منابع انسانی دانشگاه

مؤلفه ها	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
روابط انسانی	۳/۴۲	۷/۰۸	۱۲۹	۰/۰۰۱
آموزش‌دهی	۳/۵۳	۱۰/۷۲	۱۲۹	۰/۰۰۱
پاداش‌دهی	۳/۳۱	۵/۰۲	۱۲۹	۰/۰۰۱
ارزیابی عملکرد	۳/۴۰	۶/۸۴	۱۲۹	۰/۰۰۱
جو توسعه منابع انسانی	۳/۵۰	۹/۸۵	۱۲۹	۰/۰۰۱

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد با توجه به نتایج آزمون t و سطح معناداری ($p=0/001$)، میانگین جو توسعه منابع انسانی دانشگاه به طور معناداری از حد متوسط بالاتر است. بنابراین فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه سوم پژوهش: بین ابعاد فرهنگ سازمانی با جو توسعه منابع انسانی دانشگاه رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

به منظور بررسی فرضیه‌های سوم تا هفتم از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردیده است که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴) نتایج ضریب همبستگی متغیرهای ابعاد فرهنگ سازمانی دانشگاه و جو

توسعه منابع انسانی

متغیر	فرهنگ سازمانی	جو توسعه منابع انسانی	مشارکت	سازگاری	انطباق پذیری	مأموریت
فرهنگ سازمانی	۱					
جو توسعه منابع انسانی	0.57**	۱				
مشارکت	0.74**	0.48**	۱			
سازگاری	0.73**	0.55**	0.55**	۱		
انطباق پذیری	0.62**	0.41**	0.50**	0.53**	۱	
مأموریت	0.75**	0.55**	0.51**	0.58**	0.50**	۱

** معناداری در سطح ۰/۰۱ * معناداری در سطح ۰/۰۵

براساس نتایج جدول (۴)، همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی با جو توسعه منابع انسانی به لحاظ آماری در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است ($p=0/001$)، بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. ضریب همبستگی بین بعد مشارکت و جو توسعه منابع انسانی برابر ($r=0/57$) می‌باشد و همبستگی از نوع مثبت است. در نتیجه با افزایش فرهنگ سازمانی دانشگاه، جو توسعه منابع انسانی بهبود خواهد یافت.

فرضیه چهارم پژوهش: بین بعد مشارکت و جو توسعه منابع انسانی دانشگاه رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

با توجه به نتایج جدول (۴)، همبستگی بین بعد درگیر شدن در کار با جو توسعه منابع انسانی به لحاظ آماری در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است ($p=0/001$)، بنابراین فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود. ضریب همبستگی بین بعد مشارکت و جو توسعه منابع

انسانی برابر $(r=0/48)$ می‌باشد و همبستگی از نوع مثبت است. در نتیجه با افزایش میزان درگیری در کار، جو سازمان در زمینه پرورش کارکنان مطلوب‌تر می‌شود.

فرضیه پنجم پژوهش: بین بعد سازگاری و جو توسعه منابع انسانی دانشگاه رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

براساس نتایج جدول (۴)، همبستگی بین بعد سازگاری با جو توسعه منابع انسانی به لحاظ آماری در سطح $0/001$ معنادار است $(p=0/001)$ ، بنابراین فرضیه پنجم تحقیق تأیید می‌شود. ضریب همبستگی بین بعد سازگاری و جو توسعه منابع انسانی برابر $0/55$ $(r=)$ می‌باشد و همبستگی از نوع مثبت است. در نتیجه با افزایش میزان سازگاری جو سازمان در زمینه پرورش کارکنان مطلوب‌تر می‌شود.

فرضیه ششم پژوهش: بین بعد انطباق‌پذیری و جو توسعه منابع انسانی دانشگاه رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

براساس نتایج جدول (۴)، همبستگی بین بعد انطباق‌پذیری با جو توسعه منابع انسانی به لحاظ آماری در سطح $0/001$ معنادار است $(p=0/001)$ ، بنابراین فرضیه ششم تحقیق تأیید می‌شود. ضریب همبستگی بین بعد انطباق‌پذیری و جو توسعه منابع انسانی برابر $0/41$ $(r=)$ می‌باشد و همبستگی از نوع مثبت است. در نتیجه با افزایش میزان انطباق‌پذیری، جو سازمان در زمینه پرورش کارکنان مطلوب‌تر می‌شود.

فرضیه هفتم پژوهش: بین بعد مأموریت و جو توسعه منابع انسانی دانشگاه رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

براساس نتایج جدول (۴)، همبستگی بین بعد مأموریت با جو توسعه منابع انسانی به لحاظ آماری در سطح $0/001$ معنادار است $(p=0/001)$ ، بنابراین فرضیه هفتم تحقیق تأیید می‌شود. ضریب همبستگی بین بعد مأموریت و جو توسعه منابع انسانی برابر $0/55$ $(r=)$ می‌باشد. همبستگی از نوع مثبت است. در نتیجه با افزایش میزان درک از مأموریت و رسالت دانشگاه، جو سازمان در زمینه پرورش کارکنان مطلوب‌تر می‌شود.

فرضیه هشتم پژوهش: ابعاد فرهنگ سازمانی (مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت) می‌تواند جو توسعه منابع انسانی دانشگاه را پیش‌بینی کند.

به منظور آزمون روابط بین متغیرها، از ضریب همبستگی و برای مشخص شدن اینکه هر یک از ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی تا چه اندازه توان و قدرت پیش بینی جو توسعه منابع انسانی را دارد، از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شده است که در جداول (۵)، (۶) و (۷) نتایج خلاصه‌ی مدل، واریانس و ضرایب رگرسیون بین ابعاد فرهنگ سازمانی با جو توسعه منابع انسانی ارائه شده است.

جدول (۵) خلاصه‌ی مدل رگرسیون بین ابعاد فرهنگ سازمانی با جو توسعه منابع انسانی

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	برآورد خطای انحراف معیار
۱	۰/۶۳۷	۰/۴۰۶	۰/۳۸۷	۰/۵۴

براساس جدول فوق، ۴۰٪ تغییرات جو توسعه منابع انسانی با ابعاد فرهنگ سازمانی تبیین شده است.

جدول (۶) نتایج تحلیل واریانس بین ابعاد فرهنگ سازمانی با جو توسعه منابع انسانی

مدل	مجموع مجذورات	درجات آزادی	میانگین مربعات	مقدار F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۸/۰۴۴	۴	۴/۵۱۱	۲۱/۳۲۰	۰/۰۰۱
باقیمانده	۲۶/۴۴۸	۱۲۵	۰/۲۱۲		
کل	۴۴/۴۹۲	۱۲۹			

براساس جدول فوق، به طور کلی مدل ابعاد فرهنگ سازمان با توجه به $F=۲۱/۳۲۰$ و

$P=۰/۰۰۱$ مدل قابل قبولی می‌باشد.

جدول (۷) نتایج ضرایب رگرسیون بین ابعاد فرهنگ سازمانی با جو توسعه منابع انسانی

سطح معناداری	مقدار t	ضریب استاندارد شده	ضریب غیراستاندارد		مدل
		بتا	خطای انحراف معیار	بتا	
۰/۰۶۹	۱/۸۳۵	۰/۱۶۳	۰/۰۸۹	۰/۱۶۳	مشارکت
۰/۰۰۴	۲/۹۱۶	۰/۲۷۶	۰/۱۰۲	۰/۲۹۷	سازگاری
۰/۰۶۰۷	۰/۵۱۶	۰/۰۴۵	۰/۰۸۷	۰/۰۴۵	انطباق‌پذیری
۰/۰۰۲	۳/۱۰۱	۰/۲۸۱	۰/۰۸۷	۰/۲۶۹	مأموریت

براساس جدول فوق، در بین ابعاد فرهنگ سازمانی فقط ابعاد مأموریت با توجه به مقادیر $t=3/101$ و $P=0/002$ و مقدار $B=0/28$ و همچنین بعد سازگاری با توجه به مقادیر $t=2/916$ و $p=0/004$ و $B=0/27$ قادر به پیش‌بینی جو توسعه منابع انسانی می‌باشد. دو بعد انطباق‌پذیری با توجه به مقادیر $t=0/516$ و $P=0/607$ و همچنین بعد مشارکت با توجه به مقادیر $t=1/835$ و $P=0/060$ قادر به پیش‌بینی جو توسعه منابع انسانی دانشگاه نیستند.

بحث و نتیجه

براساس فرضیه اول پژوهش، نتایج نشان داد میانگین فرهنگ سازمانی دانشگاه در هر یک از ابعاد مشارکت، سازگاری، یکپارچگی و مأموریت به طور معنی‌داری از حد متوسط بالاتر است. مبانی نظری پژوهش مؤید این مطلب است که اولین گام برای رشد سازمان، شناخت فرهنگ سازمانی است که این امر برای شناسایی و تجزیه و تحلیل پدیده‌های سازمانی امری ضروری است و به مدیران در تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت کمک کرده و موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. نتایج این پژوهش را می‌توان با نتایج تحقیقات ایران‌زاده و محمودی‌اشان (۱۳۸۹)، برای‌مارنانی و دیگران (۱۳۸۸)، رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸)، اردلان و دیگران (۱۳۸۷) و رجب‌بیگی و دیگران (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد. میانگین‌های به‌دست آمده از نتایج نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی مورد مطالعه، به طور معنی‌داری بالاتر از حد متوسط قرار دارد. اما باید تلاش بیشتری برای ارتقای ابعاد فرهنگ سازمانی انجام شود. به‌دلیل پیچیدگی و چند بعدی بودن فرهنگ، تلاش‌های مداوم برای ارتقا و توسعه فرهنگ سازمانی اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا، مدیران سازمان بایستی با راه‌کارهایی برای توسعه ابعاد فرهنگ سازمانی کوشش و جدیت نمایند. از طرفی با توجه به پویایی و انعطاف‌پذیری فرهنگ سازمانی و نیز جو منابع انسانی، نیاز به مدیریت فرهنگ و نیز شناخت کیفیت جو، مبنی بر ادراکی که کارکنان دارند، در عرصه سازمان و مدیریت سازمان، احساس می‌شود.

براساس فرضیه دوم پژوهش، نتایج نشان داد میانگین جو توسعه منابع انسانی دانشگاه،

به‌طور معنی‌داری از حد متوسط بالاتر است. البته به جهت نسبی بودن این مفاهیم، تلاش برای ارتقای آن مهم است. مبانی نظری پژوهش مؤید این مطلب است که حضور سازمان‌ها در عرصه رقابتی امروز، ضرورت توسعه منابع انسانی سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر کرده است. توسعه منابع انسانی با تغییر در مهارت‌ها، دانش‌ها و رفتار کارکنان، کارایی، اثربخشی و در نتیجه بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد و از آنجایی که فعالیت‌های منابع انسانی سازمان ماهیتاً پویا، پیچیده و متنوع می‌باشند، بررسی جو توسعه منابع انسانی برای شناسایی و تجزیه و تحلیل پدیده‌های توسعه منابع انسانی امری ضروری است و به مدیران در تعیین موقعیت‌هایی که تحقق هر چه بیشتر اهداف منابع انسانی را ممکن می‌سازد، کمک کرده و موجبات توفیق بیشتر سازمان را فراهم می‌آورد.

بعلاوه جو توسعه منابع انسانی دربردارنده روابط انسانی نیز می‌باشد. به‌طور کلی روابط انسانی مطلوب آن است که اختلافات نژادی، اخلاقی، طبقاتی، اقتصادی، فرهنگی و آموزشی مطرح نیست بلکه احترام گذاشتن به شخصیت فرد و محترم شمردن ارزش‌های انسانی افراد اهمیت دارد (نصر، عابدی و شریفیان، ۱۳۸۶). روابط انسانی رضایت بخش، به درک متقابل احساسات، عواطف و ادراکات کارکنان، مثبت‌اندیشی و توجه به نیازهای یکدیگر اشاره می‌کند که نتیجه آن احساس خشنودی، صمیمیت و سودمندی هر یک از طرفین است (فرح بخش، ۱۳۸۸: ۹). روابط انسانی، زمینه‌های انگیزش و رشد فرد را در سازمان فراهم ساخته و همین احساس رشد، سبب رضایت و خشنودی افراد می‌شود. تمام این حالات، زمینه‌ساز بهبود و ارتقای روحیه می‌گردد و میل به زیستن و کار و تلاش در سازمان را افزایش می‌دهد و در نهایت، ارتقای روحیه به مسؤولیت پذیری، مشارکت و فعالیت ثمربخش فرد در راه انجام دادن وظایف و دست یافتن به اهداف سازمان، منجر می‌شود (امینی، رضاپور و ناصح، ۱۳۸۷).

براساس فرضیه سوم پژوهش، نتایج تحقیق دلالت بر آن دارد که بین ابعاد فرهنگ سازمانی و جو توسعه منابع انسانی کارکنان دانشگاه بیرجند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این بدان معناست که از آنجایی که فرهنگ به عنوان نظام اعتقادات، باورها، ارزش‌ها و الگوهای اساسی رفتاری است که عموماً افراد در سازمان پایبند آن هستند تعریف می‌شود،

با ارتقای ویژگی‌های فرهنگ سازمانی می‌توان بر بهبود جو توسعه منابع انسانی دانشگاه، افزود. می‌توان این نتیجه به دست آمده را با نتایج بدست آمده از تحقیقات کوفی (2003 Coffy)، در هنک‌کنگ، فی و دنیسون (Fey and Denison, 2000) در روسیه، اردلان و همکاران (۱۳۸۷) در ایران، مشابهت داد. نتایج این تحقیقات همگی بر وجود ارتباط آماری مثبت بین این مدل از فرهنگ سازمانی و شاخص‌های مختلف عملکرد و اثربخشی، تأکید دارند و بیانگر این موضوع هستند که علی‌رغم تفاوت فرهنگی میان ملل مختلف، فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اثربخش می‌تواند در بین سازمان‌ها و در نقاط مختلف جهان، عمل کند.

یافته‌های به دست آمده از تأیید فرض چهارم، نشانگر رابطه مثبت و معناداری بین مشارکت و جو توسعه منابع انسانی است. این امر بدان معناست که هر چقدر میزان مشارکت در سازمان بالاتر باشد بستر توسعه منابع انسانی مطلوب‌تر می‌شود. مشارکت فرایندی است که از طریق آن به کارکنان اجازه داده می‌شود که درباره کارشان تأثیر و نفوذ داشته باشند. به عبارت دیگر مشارکت حالت و وضعیتی است که تحت آن، افراد با اختیارات بیشتر، کار و وظیفه خود را بهتر انجام می‌دهند (والایی‌شریف، ۱۳۸۴: ۷۱). یعنی هرچه در دانشگاه تفویض اختیار و ارائه فرصت‌های تصمیم‌گیری به کارکنان بیشتر باشد و آن‌ها را برای انجام کار گروهی و تیمی مورد تشویق قرار دهد و همواره بر روی افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان‌شان سرمایه‌گذاری کنند، تعهد سازمان به توسعه مناسب بوده و جو در زمینه پرورش منابع انسانی مطلوب‌تر می‌شود. به اعتقاد مک لگان و نل^۱ (۱۳۸۰: ۱۷) گذر از شیوه‌ای تحکمی و ورود به شیوه مشارکتی اداره امور در محیط کار ضروری و اجتناب‌ناپذیر است، از این جهت که مسائل محیط کار بسیار پیچیده‌تر و به هم وابسته‌تر از آن هستند که توسط افراد معدودی از مدیران قابل حل باشد.

یافته‌های به دست آمده از فرضیه پنجم نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین سازگاری و جو توسعه منابع انسانی وجود دارد. این امر بیانگر این است که هر چه سازمان سازگارتر باشد، سبب می‌شود رفتار اعضای سازمان ریشه در ارزش‌های بنیادینی داشته

باشد که این خود سبب می‌شود که کمتر اختلاف، تعارض و تضاد متوجه روابط اعضا با یکدیگر و با بخش‌های گوناگون سازمان شود. در این صورت، افراد بهتر می‌توانند در بخش‌های گوناگون سازمان با هم همکاری داشته باشند و کارکنان در مسیر تحقق اهداف، قاطعانه و با نگاهی مثبت به آینده و به کنترل امور پرداخته و سعی در یافتن راه‌حلهایی برای ایجاد توافق و پیوستگی در حل تضادها می‌کنند. در چنین سازمانی شرایط توسعه کارکنان بیشتر فراهم است و سازمان بهتر در مسیر توسعه منابع انسانی قرار می‌گیرد و طرفین اعم از سازمان و کارکنان، نفعی دوجانبه خواهند نمود.

نتایج فرض هفتم دلالت بر این دارد که اگر مسیر آینده سازمان روشن باشد، جو سازمان در زمینه توسعه منابع انسانی مطلوب‌تر می‌شود. به این معناست که اگر سازمان بداند به کجا می‌رود، این فعالیت‌ها برای چیست، اهداف و مسیر تحقق این فعالیت‌ها کدامند، وظیفه هر کس در هر سمت و جایگاهی که قرار دارد و در سطح فردی، گروهی و در نگاه کل سازمان در ارتباط با فعالیت‌های دیگران چیست؟ با کاهش ابهام در مسیرهای کاری، جو توسعه منابع انسانی در سازمان بهبود می‌یابد.

نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه هشتم نشان داد که بعد "مأموریت" با مقادیر $t=۳/۱۰۱$ و $P=۰/۰۰۲$ و مقدار $B=۰/۲۸$ و "سازگاری" با مقدار $t=۰/۹۱۶$ و $B=۲۹$ در مقایسه با دیگر ابعاد فرهنگ سازمانی، پیش‌بین بهتری برای جو توسعه منابع انسانی دانشگاه است. همان‌طور که قبلاً اشاره شد سازگاری، عبارت است از توجه به الزامات محیط کاری در فعالیت‌ها که در بردارنده نظامی از هنجارها و اعتقاداتی است که بقا و رشد و توسعه سازمان را در پی دارد و مأموریت ناظر بر تعریف و تعیین جهت‌گیری‌های طولانی مدت برای سازمان است. در دانشگاه مورد مطالعه، با توجه به نتایج به‌دست آمده، بعد سازگاری در حد بالایی است. یعنی نظام، توانسته است هنجارها و اعتقادات مشترکی را بوجود آورد.

در بعد مأموریت، با توجه به مأموریت‌گرا شدن دانشگاه در قالب برنامه‌ای پنج ساله توسعه دانشگاه، نشان می‌دهد که چشم‌انداز سازمان و تدوین مأموریت‌های آن، با مشخص کردن اهداف سازمان و راه‌های رسیدن به آن‌ها را معین کرده که یکی از پیامدهای آن کاهش ابهامات در برنامه‌های آتی است. در صورتی که این ابهامات باقی بماند و

مأموریت‌ها مشخص نشود، سبب پیچیده شدن امور و نوعی بلا تکلیفی در سازمان خواهد شد. نبود برنامه مشخص که نتیجه عدم تعیین مأموریت‌ها است می‌تواند پیامدهای منفی برای کارکنان داشته باشد. این ابهامات سبب می‌شود انجام وظایف به دلیل نبود رویکرد مشخص به خوبی انجام نشود. از طرفی باعث می‌شود برخی کارکنان در سازمان، زیر بار فشار سنگین کارها باشند که این فشارهای کاری می‌تواند، آنان را دچار فرسودگی شغلی کند. علاوه بر آن، ابهام در فعالیت‌ها، مدیران را در ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان دچار مشکل می‌نماید و از آنجایی که یکی از کاربردهای نتایج ارزیابی عملکرد در سازمان، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان است، توجه به این نیازها، موجب تقویت سطح کاری کارکنان از طریق دریافت پاداش‌ها، خواهد شد و این به نوبه خود، سطح انگیزشی آنان را ارتقاء و از فرسودگی شغلی خواهد کاست.

دریافت پاداش از سازمان به خاطر کار و فعالیت یکی از منطقی‌ترین اصولی است که در هر سازمانی رعایت می‌شود و در هر جامعه‌ای نیز مورد قبول می‌باشد. شاید مهمترین نقشی که نظام پاداش می‌تواند در سازمان ایفا کند؛ تأثیر بالقوه‌ای است که انتظار دریافت پاداش در عملکرد کارکنان می‌گذارد. چنانچه کارکنان سازمان عقیده داشته باشند که عملکرد بهتر منجر به دریافت پاداش می‌شود، امید به دریافت پاداش، نقش مثبتی در عملکرد بهتر و مؤثرتر آن‌ها خواهد داشت (قاسمی، ۱۳۸۲: ۴۹۵). به عبارت دیگر چنانچه مدیریت، سیستم پاداشی طراحی کند که از دید کارکنان به عنوان پرداخت به ازای عملکرد خوب در نظر گرفته شود، در این صورت پاداش‌ها در صورت تناسب، عملکرد خوب را تقویت و تشویق خواهد کرد (رابینز، ۱۳۸۴: ۲۳۱). ارزشیابی می‌تواند با آگاه نمودن کارکنان از عملکردشان این فرصت را برای آن‌ها فراهم کرده که با تلاش در جهت جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیر اثربخش کارایی افراد را افزایش داده و در این صورت می‌توان گفت ارزیابی عملکرد به عنوان یک ابزار توسعه‌ای مفید و سودمند عمل کرده و به توسعه منابع انسانی در سازمان منجر می‌شود (سیدجوادین، ۱۳۸۳: ۳۲۸). البته از این جهت مشکلاتی وجود دارد. از یک طرف، آموزش اثربخش، در سازمان صورت نمی‌گیرد و از طرف دیگر، از کارکنان وظیفه شناس و دارای

عملکرد مناسب هم تقدیر نمی‌شود و به مرور زمان بروز چنین رفتارهایی در سازمان کاهش می‌یابد. چنین مسائلی سبب می‌شود که جو پرورش منابع انسانی تضعیف شده و تعهدی نسبت به توسعه در سازمان کمتر وجود داشته باشد. کاتر^۱ (۱۳۸۲: ۱۲۳) در کتاب رهبری تحول در بیان اشتباهات هشت‌گانه، موضوع عدم انتقال کافی چشم‌انداز و دست کم گرفتن قدرت آن به طور مفصل بحث نموده است. وی بر این باور است که چشم‌انداز و برنامه‌های ناشی از آن ضمن آن که باید خلق و ایجاد شود، مهمتر آن است که به کارکنان انتقال یابد. این انتقال، ضمن کاهش برخی ابهامات موجب تسریع فعالیت‌ها و انگیزه در کارکنان خواهد شد و احساس تعهد آنان را رشد خواهد داد.

با توجه به نتیجه این تحقیق می‌توان اظهار نمود که چنانچه مدیران و مسؤولان دانشگاه تعهدی نسبت به توسعه کارکنان را دارند، لازم است چشم‌انداز سازمان، اهداف و راه‌های رسیدن به اهداف را مشخص کرده و وظیفه هر واحد، بخش و حتی هر فرد به طور واضح و در ارتباط با هم تعیین شود تا با کاهش ابهام در مسیرهای کاری، جو سازمان در زمینه توسعه منابع انسانی و کارکنان بهبود یابد. می‌توان نتیجه بدست آمده را با نتایج تحقیقات اردلان و دیگران (۱۳۸۷)، ییلماز و ارگان (Yilmaz and Ergan, 2008)، فی و دنیسون (Fey and Denison, 2000)، یول موجیب و شکیل احمد (Ul, 20011) مشابهت داد. نتایج این تحقیقات، نشان داده است که با مشخص کردن برنامه کاری و حد وظایف افراد و واحدهای کاری در سازمان، انگیزه کار بیشتر شده و آنان در جهت اهداف سازمان، بیشتر تلاش خواهند نمود. هم چنین در این تحقیقات مشخص شد که بعد "مأموریت" بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه داشته است که با نتایج این تحقیق، هم سواست.

با توجه به نتایج به‌دست آمده از این پژوهش از آنجا که فرهنگ سازمانی و نیز جو توسعه منابع انسانی خصلت پویا و انعطاف‌پذیری دارد، مدیران باید به‌طور مستمر کارکنان سازمان را از چشم‌انداز، اهداف، برنامه‌های دانشگاه و راه‌های تحقق آن، مطلع کنند. هم چنین پیشنهاد می‌شود برای رسیدن به وضعیت بهتر و در جهت مأموریت‌گرایی

دانشگاه، مدیران برنامه‌ها را قالب برنامه‌های پنج‌ساله توسعه دانشگاه که حاصل برنامه ریزی راهبردی است را عملیاتی نمایند. توجه به برنامه محوری در راستای مأموریت‌های دانشگاه، می‌تواند تحولات زیادی در پی داشته باشد. برای پژوهشگران نیز پیشنهاد می‌شود، در خصوص زیرمقیاس‌ها یا زیرمؤلفه‌های هر یک از ابعاد چهارگانه مدل دنیسون نیز تحقیقاتی در سازمان‌های مختلف به عمل آورند.

منابع و مآخذ

۱. ابیلی، خدایار؛ عالیخانی، فرح (۱۳۸۲). "بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران". *مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی*، سال سی و دوم، شماره ۲ (پائیز و زمستان): ۵۷-۷۶.
۲. ابیلی، خدایار؛ موفقی، حسن (۱۳۸۹). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۳. اردلان، محمدرضا؛ سلیمی، قربانعلی؛ رجائی‌پور، سعید؛ مولوی، حسین (۱۳۸۷). "بررسی رابطه یگانگی فرد- سازمان با فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور (دانشگاه همدان، کرمانشاه و کردستان)". *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، سال چهارده، شماره ۴۷ (بهار): ۹۳-۱۳۱.
۴. امینی، محمد؛ رضاپور، غلامرضا؛ ناصح، جواد (۱۳۸۷). "بررسی تجربی شیوه‌های مؤثر بر بهبود و توسعه روابط انسانی در میان کارکنان مدارس شهرستان کاشان". *فصلنامه تعلیم و تربیت*، دوره جدید، شماره ۹۵ (پاییز): ۱۶۳-۱۸۶.
۵. ایران‌زاده، سلیمان؛ محمودی‌اشان، محسن (۱۳۸۹). "شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: شرکت صنعتی پلی‌ناز)". *فرا سوی مدیریت*، دوره چهارم، شماره ۱۵ (زمستان): ۵۳-۷۶.
۶. براتی‌مارناتی، احمد؛ قادری، اعظم؛ گودرزی، محمودرضا؛ صادقی، احمد (۱۳۸۸). "بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران بر اساس مدل دنیسون". *مدیریت سلامت*. جلد ۱۳، شماره ۴۰ (تابستان): ۶۳-۷۲.

۷. تونکه نژاد، ماندنی؛ داوری، علی (۱۳۸۸). "توسعه منابع انسانی رویکرد جامعه شناختی سازمان". *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال اول، شماره ۳ (تابستان): ۵۱-۸۰.
۸. دادخواه، محمدرضا (۱۳۸۸). *مشتری‌مداری*. تهران: شهرآشوب.
۹. دانش‌فرد، کرم‌ا...؛ شهبانی‌نیا، سعید (۱۳۸۹). "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت توزیع برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران)". *فصلنامه مدیریت*، دوره هفتم، شماره ۱۷ (بهار): ۱-۱۰.
۱۰. دیسنزو، دیوید؛ رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۸). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. ترجمه میرعلی سید نقوی و سیامک یعقوبی. تهران: مهکامه.
۱۱. رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه فرزاد امیدواران. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۱۲. رحیم‌نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). "بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد". *مطالعات تربیتی و روانشناسی*، دوره دهم، شماره ۳۵ (تابستان): ۱۴۷-۱۶۹.
۱۳. رنگریز، حسن؛ عظیمی، نازگل (۱۳۸۵). *منابع انسانی در هزاره سوم*. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۱۴. رجب‌بیگی، مجتبی؛ درویش، حسن؛ سعیدعصر، میترا؛ فتحی، فرهاد (۱۳۸۷). "بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور". *پژوهش و سازندگی در منابع طبیعی*، سال چهارم، شماره ۴۴ (زمستان): ۱۵۲-۱۶۱.
۱۵. سلطانی، ایرج (۱۳۸۷). *ابزارهای خود ارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی*. تهران: ارکان دانش.
۱۶. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۳). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۱۷. شریعت‌زاده، مهدی؛ چیدری، محمد (۱۳۸۳). "ویژگی‌های نیروی انسانی توسعه یافته". *فصلنامه رهیافت*، شماره ۳۲ (بهار و تابستان): ۶۵-۷۶.

۱۸. شنایدر، سوزان سی؛ بارسو، ژان لویی (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها. ترجمه محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۹. طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰). *بالندگی سازمانی*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۰. علی احمدی، علیرضا و دیگران (۱۳۸۳). *شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت آن*. تهران: ارکان دانش.
۲۱. قاسمی، بهروز (۱۳۸۲). *تئوری‌های رفتار سازمانی*. تهران: هیأت.
۲۲. فرح بخش، سعید (۱۳۸۸). *مدیریت روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی*. تهران: آییژ.
۲۳. کاتر، جان (۱۳۸۲). *رهبری تحول*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله. تهران: وزارت نیرو، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲۴. گودرزی، اکرم؛ گمینیان، وجیهه (۱۳۸۱). *اصول، مبانی و نظریه‌های جو سازمانی*. اصفهان: جهاد دانشگاهی اصفهان.
۲۵. متیس، رابرت ال؛ جکسون، جان (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی*. ترجمه ناصر میرسپاسی، مهدی علیزاده، محمد فیضی و اسماعیل قادری. تهران: میر.
۲۶. مک لگان؛ پاتریشیا؛ نل، کریستو (۱۳۸۰). *عصر مشارکت*. ترجمه مصطفی اسلامیه. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۷. منوریان، عباس؛ قربانی، محمدحسین؛ شریفی، مسلم (۱۳۸۷). *فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون*. شیراز: مرکز نشر دانشگاه شیراز.
۲۸. مورهد، گریفین (۱۳۷۴). *رفتار سازمانی*. ترجمه مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده. تهران: مروارید.
۲۹. موسوی، ستاره؛ شریف، مصطفی؛ رجایی‌پور، سعید؛ عشوریون، وحید (۱۳۹۰). "رابطه بین پذیرش نوآوری برنامه درسی و بعدها‌ی جو سازمانی". *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ویژه‌نامه توسعه آموزش و ارتقای سلامت. جلد ۱۱، شماره ۹ (زمستان): ۴۶۶-۴۷۸.
۳۰. نصر، احمدرضا؛ عابدی، لطفعلی؛ شریفیان، فریدون (۱۳۸۶). "نقش روابط انسانی در

- اثر بخشی تدریس اعضای هیأت علمی دانشگاه با تأکید بر دلالت های تربیت اسلامی". *مجله علوم/ اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز*، سال بیست و ششم، شماره ۵۲ (پاییز): ۱۶۵-۱۹۲.
۳۱. نورایی، طهمورث؛ امیرتاش، علی محمد (۱۳۸۷). "ارتباط بین فلسفه آموزشی مدیران و جو سازمانی در دانشکده ها و گروه های تربیت بدنی". *پژوهش در علوم ورزشی*، دوره ۱۹، شماره ۶ (بهار و تابستان): ۵۵-۶۹.
۳۲. واعظی، مظفرالدین؛ مهدیون، روح الله؛ نقوی قره بلاغ، حسین؛ شعبانی، علی (۱۳۸۷). "مروری بر فرهنگ سازمانی، ابعاد و کاربردهای تحقیقات". *ماهنامه مهندسی فرهنگی*، سال سوم، شماره ۲۵ و ۲۶ (بهار): ۳۹-۶۷.
۳۳. والایی شریف، حمید (۱۳۸۴). *مدیریت مشارکتی، راهبردی مؤثر در اداره امور سازمان*. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
34. Coffy, v. (2003). "The organization culture and effectiveness of companies involoved inpublic sector Hosing construction in Hong kong". 23 *international conference*, [on-line]. Available: [http:// www. psdas.gov.hk/October 2003, Hong kong/paper-vaughan- coffey](http://www.psdas.gov.hk/October 2003, Hong kong/paper-vaughan- coffey).
35. Denison, D; Janaovics, J.; Young, J.; Cho, H. J. (2006). "Diagnosing organizational cultures: validating a model and method". [on-Line]. Available. [http:// www. Googelscholar.com](http://www.Googelscholar.com).
36. Fey, C.; Denison, D. R. (2000). "Organizational culture and effectiveness: the case of foreign Firims in Russia". Sse/ efi working paper series in Bussiness administvation No. 2000:4. SSE/Efl Working Paper Series in Business Administration.
37. Safar Fazli, S.; Ayden Alishahi, A. (2012). "Investigating the relationship between organizational factors (culture, structure,

- strategy) and performance through knowledge management”. *American Journal of scientific research*. [on-line]. Available: <http://www.Eurojournals.Com/ajsr.htm.Issue44>, pp: 116-130.
38. Krejcie, R. V.; Morgan, D. W. (1970). Determining sample size research activities. *Educational and Psychological Measurement*. [on-Line]. Available. <http://www.olagroup.Com/Display.Asp?Page...sample>.
39. Ul mujeeb, E.; Shakil Ahmad, M. (2011). “Impact of Organizational culture on performance Management Practices in Pakistan”. *International management Review*. Vol. 7, No. 2. pp: 52-56
40. Yilmaz, c.; Ergan, E. (2008). “Organization culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy”. *Journal of world business*, Vol. 43, issue.3. pp: 290-306.
41. Zhang, Y. Li; Pan, F. (2009). “The relationship between organizational culture and government performance based dineson model”. *Asian social science*, Vol. 5, No. 11. [on-line]. Available: <http://www.Ccsenet.Org/journal.Html>. [131-137 19.12.2011].