

بررسی فرهنگ سازمانی دانشگاه افسری امام علی (ع)

بر اساس مدل دانیل دنیسون

حسین نصیری باری^۱

اصغر محمدی فاتح^۲

مهدی صمیمی^۳

چکیده

فرهنگ سازمانی^۴ موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. از دیرباز فرهنگ برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار می‌رفته است، ولی درباره فرهنگ سازمانی و آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است، کمتر صحبت شده است. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم. با درک فرهنگ سازمانی امکان کنترل و شکل‌دهی به رفتار کارمندان، هویت بخشی به کارمندان، ایجاد تعهد گروهی و ثبات کلیت سازمانی حاصل می‌شود. در این تحقیق وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه امام علی (ع)^۴ از طریق مدل «دانیل دنیسون» که یک مدل پذیرفته شده در سطح جهانی است، بررسی شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که دانشگاه افسری امام علی (ع)^۴ در هر چهار بعد مدل؛ یعنی درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. این دانشگاه بهترین وضعیت را در متغیرهای سازگاری و رسالت به دست آورده

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)^۴ و مدیر گروه مدیریت.

۲- کارشناس ارشد مدیریت و مدرس دانشگاه امام علی (ع)^۴

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات.

است. با این وجود برخی از شاخص‌ها از جمله هماهنگی و ایجاد تغییر در این دانشگاه ضعیف است. در طیف انعطاف- ثبات، دانشگاه امام علی^(ع) به سمت ثبات تمایل دارد و در طیف تمرکز داخلی- خارجی نیز اختلاف قابل توجهی مشاهده نشده است؛ به عبارت دیگر دانشگاه به محیط داخل و خارج به یک میزان توجه و تمرکز دارد، ولی به صورت بسیار دقیق به تمرکز داخلی، اندکی بیشتر از تمرکز خارجی توجه دارد.

واژگان کلیدی:

فرهنگ، فرهنگ سازمانی، هنجارهای گروهی، الگوهای رفتاری، الگوهای اخلاقی، باورها، رسوم، آرمان‌ها، آداب، هنر، دانش‌شناسی، فن‌شناسی‌ها

مقدمه

اولین فردی که در سال ۱۸۷۱ برای «فرهنگ» تعریفی آکادمیک ارائه کرد، ادوارد تیلور بود: «فرهنگ یک کل پیچیده از دانایی‌ها، باورها، هنرها، اخلاقیات، آداب، رسوم، توانمندی‌ها و عاداتی است که به وسیله بشر کسب شده است» (زاهدی، ۱۳۸۵: ۹۱). روت بندیکت^۱ فرهنگ را «الگوی اندیشیدن عمل کردن» میدانند که در کوشش‌های هر مردمی دیده میشود و آنان را از دیگر مردمان باز می‌شناسد. لوی اشتراس^۲ فرهنگ را یک «نظام نمادی مشترک» می‌داند که آفریده ذهن انسان است. همه مردم‌شناسان در این باور هم عقیده‌اند که فرهنگ راه‌های آموخته شده رفتار و سازگاری است که در برابر الگوهای رفتاری، واکنشی، ارثی یا غریزی قرار دارد.

بنابر این، فرهنگ هرگز از راه زیستی انتقال نمی‌یابد، بلکه جزء به جزء آن باید از راه تجربه و آموزش آموخته شود. رالف لیتون^۳ در حالی که فرهنگ را مجموعه‌ای از اندیشه‌ها، پاسخ‌های شرطی و الگوهای رفتار عادی و یک پدیده روانی-اجتماعی می‌خواند، آن را با میراث اجتماعی برابر می‌شمارد و برای آن، دو وظیفه در نظر می‌گیرد.

او می‌گوید: «فرهنگ به انسان یاری می‌دهد تا با جایگاه خود در جامعه و در پیوند با پیرامون طبیعتش سازگاری پیدا کند». کروبر^۴ در حالی که فرهنگ را به حیات در برابر ماده همانند می‌کند، می‌گوید: «فرهنگ شامل سخن، دانش، باورها، آداب، هنر و فن‌شناسی‌ها، آرمان‌ها و دستورهایی است که ما از دیگران، از بزرگانمان و از گذشته می‌آموزیم و خود می‌توانیم چیزی بر آن بیافزاییم». پتیگرو^۵ فرهنگ را نظامی از معانی می‌داند که به گونه‌ای آشکار و جمعی در یک گروه معین و در زمان مشخص پذیرفته

1- Ruth Benedict
2- Levi-Strauss
3- Ralph Linton
4- A.L.Kroeber
5- Andrew M. Pettigrew

شده و بر پایه آنها کنش و رفتار صورت میگیرد. این نظام معانی که در برگرفته اصطلاحات، قالبها، مقولهها و انگارههاست، موقعیت انسان را برای وی تعبیر و تفسیر می کند و به وی درباره آنچه واقعیت شمرده میشود، احساس پیوسته و پایداری میبخشد و سوگیری کلی او را برپا می دارد. بدین سان، می توان گفت که فرهنگ وسیله ای برای خود شناسی و جهان شناسی و معنابخش هستی انسان است.

ویژگی های فرهنگ

با بررسی های زیادی که از فرهنگ های مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می آید که علی رغم تفاوت های موجود، همه فرهنگ ها دارای ویژگی هایی هستند که تعدادی از آنها را می توان به شرح زیر معرفی کرد:

- فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست. فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می شود. انسان می تواند عادت های آموخته شده خود را به دیگران منتقل کند.

- فرهنگ اجتماعی است و عادت های فرهنگی، ریشه های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروه ها و جامعه ها زندگی می کنند در آن شریک اند.

- فرهنگ پدیده ای ذهنی و تصویری است. عادت های گروهی که فرهنگ از آنها پدید می آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می شوند یا در کلام می آیند.

- فرهنگ خشنودی بخش است. هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف والای زندگی برآید، از برآوردن آرمان های عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه خشنودی نهایی می بخشد می تواند پایدار بمانند.

- فرهنگ سازگاری می یابد. فرهنگ دگرگون می شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.

- فرهنگ یگانه‌ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد (طوسی، ۱۳۷۲: ۹-۶).

پیشینه تاریخی فرهنگ سازمانی

- فرهنگ سازمانی به عنوان یک مفهوم، ریشه‌های به نسبت تازه دارد. گرچه مفاهیم «هنجارهای گروهی» و «فضا» مدت‌هاست که در آثار روان‌شناسان به کار رفته است، ولی مفهوم «فرهنگ» به طور خاص، تنها در همین چند دهه اخیر رواج یافته است. کتز^۱ و کان^۲ (۱۹۷۸) در نشر دوم کتابشان به نام «روانشناسی اجتماعی سازمان‌ها»، به نقش‌ها، هنجارها و ارزش‌ها اشاره کرده‌اند، ولی در بین مفاهیم روشن و آشکار مندرج در آثار خویش نه از فضا یاد کرده‌اند و نه از فرهنگ (طوسی، ۱۳۷۲: ۲۶).

- در سال‌های پایانی دهه ۱۹۴۰، روان‌شناسان اجتماعی که به پژوهش کنشی و آموزش رهبری سبک لوین^۳ دلبسته بودند، مفهوم «جزیره فرهنگی» را آزادانه و فراوان به کار بردند تا نشان دهند که فضای آموزشی از بنیاد با فضای محل کار یادگیرنده متفاوت است. از بررسی‌های آموزش رهبری دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ پی بردیم که سرکارگرانی که در دوره آموزشی دستخوش تغییری عمده شده بودند، هنگامی که در جایی دیگر به کار می‌پرداختند، از نو به نگرش‌های پیشین خود باز می‌گشتند. ولی مفهوم هنجارهای گروه که سخت در بررسی‌های هاثورن در دهه ۱۹۲۰ مستند گردیدند، چنین می‌نمود که برای توضیح این پدیده بسنده باشند (طوسی، ۱۳۷۲: ۲۷).

- در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ قلمرو روان‌شناسی سازمانی، با تمرکز توجه به واحدهای بزرگ‌تر از افراد، خود را اندک‌اندک از روان‌شناسی صنعتی جدا ساخت. با تأکید فزاینده بر گروه‌های کار و کل سازمان‌ها، نیاز بزرگتری به مفهوم‌هایی؛ مانند «نظام» که می‌توانستند چیزی را به صورت الگویی از هنجارها و نگرش‌ها، که در سراسر

1- Katz

2- Kahn

3- Lewin

یک واحد اجتماعی کامل دیده میشوند، تعریف کنند پدیدار شد. پژوهندگان و روان‌شناسان بالینی در مؤسسه «تاویستاک» مفهوم نظام‌های اجتماعی - فنی را پدید آوردند و لیکرت نظام‌های ۱ تا ۴ خود را برای تعریف مجموعه‌های یکپارچه هنجارها و نگرش‌های سازمانی پدید آورد. کتز و کان کل تحلیل خود را از سازمان‌ها بر گرد «نظریه نظام‌ها و پویایی‌شناسی نظام‌ها» استوار کردند و از این راه مهمترین بنیان نظری برای بررسی‌های فرهنگ را فراهم آوردند.

تعریف فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (رابینز، ۱۳۸۳: ۱۰۵۹).

فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش‌های غالب که به وسیله یک سازمان حمایت می‌شود، توصیف شده است؛ به عبارت دیگر فلسفه‌ای که خط‌مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند؛ یا ارزش‌هایی که به کمک آنها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد یا مفروضات و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک می‌باشند. با نگاهی دقیق به این تعاریف پی می‌بریم که زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی، وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در هر سازمان الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص این که سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید (رابینز، ۱۳۸۰: ۳۸۱).

اسمیرسیچ فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما و تفاهم‌ها می‌داند که در اعضای یک سازمان مشترکند.

"هنری توسی^۱ و همکاران، فرهنگ سازمانی را، راه قالب‌ریزی شده اندیشیدن، احساس کردن و پاسخ دادن از آن‌گونه می‌دانند که در یک سازمان یا پاره‌بخش‌های آن وجود دارد (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۳).

ادگار شاین، یکی از برجسته‌ترین اندیشمندان رفتار سازمانی معتقد است: «فرهنگ سازمانی عبارت از آداب، رسوم و اخلاقیات است. فرهنگ سازمانی ارزش‌هایی که به طور علنی اعلام شده‌اند را شامل می‌شود. فرهنگ سازمانی، انباشته‌ای از آموخته‌های مشترک در طول تاریخ مشترک است و آن اشاره به استحکام ساختاری و الگویی بودن و تکامل سازمان دارد (شاین، ۱۹۹۷: ۱۴۵).

روش تحقیق، جامعه آماری، تکنیک آماری و حجم نمونه

نوع پژوهش در تحقیق حاضر از نوع پیمایشی است؛ زیرا با بهره‌گیری از روش‌های پیمایشی به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شده است. تحقیق حاضر، میدانی است؛ چرا که با استفاده از مطالعات میدانی به روش تهیه و توزیع پرسشنامه در میان استادان و اعضای هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی^(ع) انجام گرفته است. جامعه آماری این تحقیق کلیه فرماندهان و استادان دانشگاه امام علی^(ع) است که از ذکر تعداد آنها خودداری می‌شود.

در این پژوهش به منظور برخورداری پرسشنامه از پایایی مناسب، از یک مطالعه مقدماتی استفاده شده است. بدین ترتیب که پس از طراحی پرسشنامه اولیه و قبل از توزیع پرسشنامه نهایی، تعداد ۱۰ پرسشنامه به صورت آزمایشی بین جامعه آماری توزیع گردید که میزان اعتبار آن از طریق نرم‌افزار SPSS و با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ، عدد $\alpha = .9$ حاصل شد که بیانگر اعتبار بالای پرسشنامه بود.

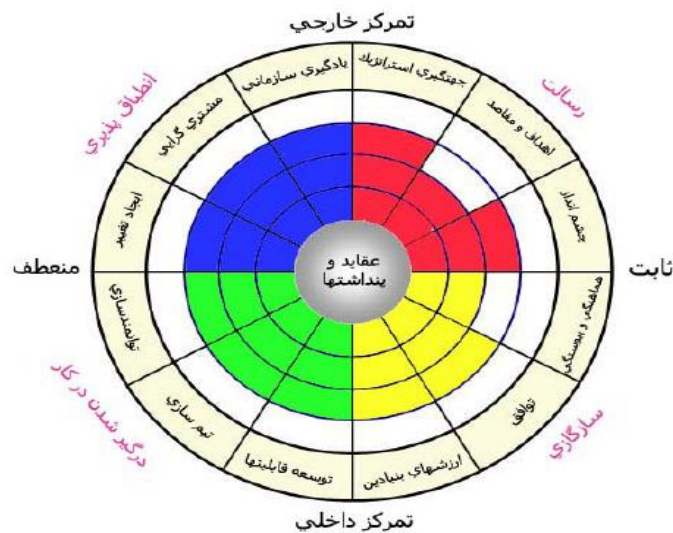
روش نمونه‌گیری این پژوهش، تصادفی ساده است. به طور کلی در این روش نمونه‌گیری به هر یک از افراد جامعه احتمال مساوی داده می‌شود تا در نمونه انتخاب شوند. به عبارت دیگر اگر حجم افراد جامعه N باشد حجم نمونه مساوی n/N است (بازرگان و دیگران، ۱۳۸۰: ۱۸۱). محققان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۵۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۳۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده است. تکنیک آماری این تحقیق روش t است. توزیع‌های t همانند توزیع طبیعی به منظور تعیین احتمال به کار برده می‌شوند. از این منحنی‌ها در عمل زمانی استفاده می‌شود که از برآورد انحراف استاندارد جامعه برای آزمون فرض درباره میانگین‌های جامعه استفاده شود. در توزیع t ، همانند توزیع Z ، فاصله بین میانگین و نقاط مورد نظر بر حسب واحد انحراف استاندارد اندازه‌گیری می‌شود.

مدل تحقیق

در ایران پژوهش‌های متعددی در راستای شناخت فرهنگ سازمانی انجام شده است. برای این منظور مدل‌ها و الگوهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته‌اند. از جمله مدل‌هایی که برای این منظور به دفعات مورد استفاده قرار گرفته است می‌توان به مدل کوپین، مدل لتوین، مدل هافستد و مدل استیفن رابینز اشاره کرد. الگوی دنیسون با توجه به جدید بودنش به طور بسیار محدود مورد استفاده قرار گرفته است.

در زیر، این مدل به همراه متغیرها و سازه‌های مشخص شده است.

شکل شماره ۱: الگوی مدل دنیسون



سؤال اساسی پژوهش: سؤال اساسی پژوهش این است که فرهنگ سازمانی دانشگاه افسری امام علی^(ع) بر اساس مدل دنیسون چگونه است؟ با طرح این پرسش و بر اساس متغیرهای مدل، ۱۵ فرضیه (۴ فرضیه اصلی و ۱۱ فرضیه فرعی) طرح شده است که در بخش تحلیل داده‌ها آمده است.

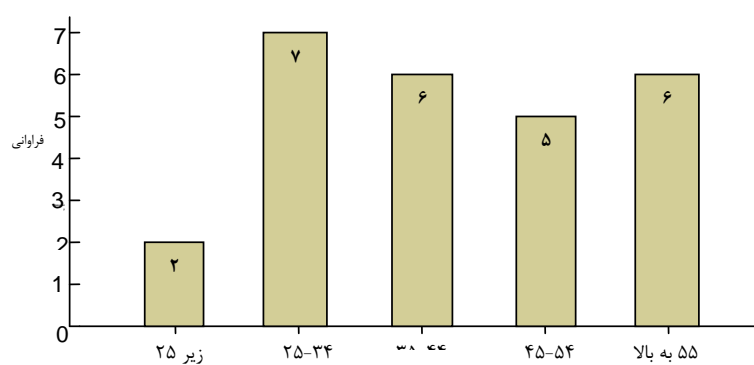
تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده به منظور تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری، می‌باید در قالب آزمون‌های آماری به اطلاعات ارزشمند تبدیل گردند. در واقع تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بررسی صحت و سقم فرضیات برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است و از اصلی‌ترین و مهمترین بخش‌های تحقیق محسوب می‌شود. در اینجا ضمن اشاره اجمالی به تحصیلات و سن پاسخ دهندگان، از تکنیک آماری T استیودنت برای پاسخ به سؤالات پژوهش استفاده شده است.

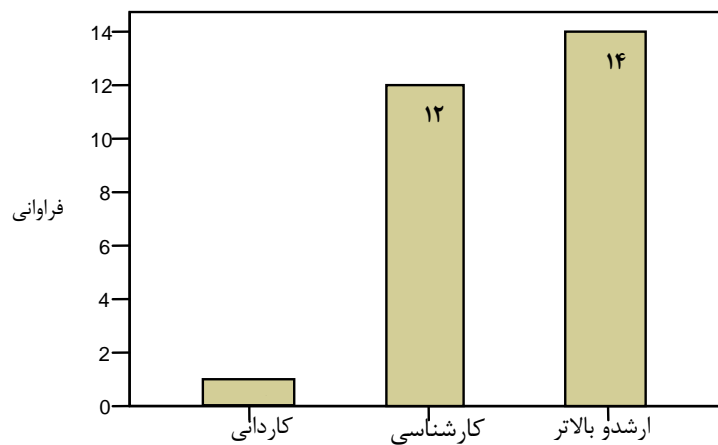
آمار توصیفی

- مشخصات سن پاسخ‌دهندگان
- مشخصات تحصیلات پاسخ‌دهندگان

نمودار شماره ۱: نمودار نسبت فراوانی به سن



نمودار شماره ۲: نمودار میزان تحصیلات به فراوانی



آمار استنباطی

بررسی وضعیت رسالت دانشگاه افسری امام علی^(ع)

– سؤال اصلی ۱: آیا رسالت دانشگاه افسری در حد معناداری شفاف بیان شده؟

رسالت دانشگاه در حد معناداری شفاف بیان نشده است. $H_0: \mu \leq 3$

رسالت دانشگاه در حد معناداری شفاف بیان شده است. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۱: آزمون تک نمونه‌ای رسالت

	2.5 = ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد بالا	حد پایین
رسالت	۵.۷۶۸	۲۷	۰.۰۰۰	۰.۶۸۵۳۷	۰.۴۴۱۶	۰.۹۲۹۲

با توجه به جدول چون $0.05 < \text{Sig (2-tailed)} = 0.000$ است فرض H_0 رد می‌شود؛

از این رو رسالت در دانشگاه افسری شفاف بیان شده و در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار دارد.

بررسی جهت‌گیری راهبردی در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال فرعی ۱: آیا جهت‌گیری راهبردی در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود دارد؟

جهت‌گیری راهبردی در حد معناداری در دانشگاه وجود ندارد. $H_0: \mu \leq 3$

جهت‌گیری راهبردی در حد معناداری در دانشگاه وجود دارد. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۲: آزمون تک نمونه‌ای جهت‌گیری راهبردی

جهت‌گیری راهبردی	2.5 = ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای	
					حد بالا	حد پایین
راهبردی	۶.۰۳۲	۲۷	۰.۰۰۰	۰.۷۰۱۷۹	۰.۴۶۳۱	۰.۹۴۰۵

با توجه به جدول چون $(Sig (2-tailed)) = .000 < .05$ است فرض H_0 رد می‌شود؛ لذا جهت گیری راهبردی در دانشگاه در حد معناداری بالاتر از متوسط است.

بررسی اهداف و مقاصد در دانشگاه افسری امام علی (ع)

سؤال فرعی ۲: آیا اهداف و مقاصد در دانشگاه افسری به روشنی تبیین شده‌اند؟

اهداف و مقاصد در حد مطلوب به روشنی تبیین نشده‌اند. $H_0: \mu \leq 3$

اهداف و مقاصد در حد مطلوب به روشنی تبیین شده‌اند. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۳: آزمون تک نمونه‌ای اهداف و مقاصد

اهداف و مقاصد	ارزش تست = 2.5					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد بالا	حد پایین
	۳.۹۹۷	۲۷	۰.۰۰۰	۰.۶۷۸۵۷	۰.۳۳۰۲	۱.۰۲۶۹

با توجه به جدول چون $(Sig (2-tailed)) = .000 < .05$ است فرض H_0 رد می‌شود؛ لذا اهداف و مقاصد در حد معناداری بالاتر از متوسط است.

بررسی چشم انداز دانشگاه افسری امام علی (ع)

سؤال فرعی ۳: آیا چشم انداز دانشگاه افسری در حد معناداری روشنی تبیین شده است؟

چشم انداز در حد مطلوب به روشنی تبیین نشده است. $H_0: \mu \leq 3$

چشم انداز در حد مطلوب به روشنی تبیین شده است. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۴: آزمون تک نمونه‌ای چشم انداز

چشم انداز	ارزش تست = 2.5					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد بالا	حد پایین
	۵.۶۲۹	۲۷	۰.۰۰۰	۰.۶۷۸۵۷	۰.۴۳۱۲	۰.۹۲۹۵

با توجه به جدول چون $0.05 < \text{Sig (2-tailed)} = 0.000$ است فرض H_0 رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت چشم انداز در حد معناداری بالاتر از متوسط است.

بررسی سازگاری در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال اصلی ۲: آیا سازگاری در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود دارد.

سازگاری در حد مطلوب وجود ندارد. $H_0: \mu \leq 3$

سازگاری در حد مطلوب وجود دارد. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۵: آزمون تک نمونه‌ای سازگاری (ثبات و یکپارچگی)

سازگاری (ثبات و یکپارچگی)	2.5= ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد پایین	حد بالا
	۶.۰۸۶	۲۷	۰.۰۰۰	۰.۶۹۵۲۴	۰.۴۶۰۸	۰.۹۲۹۶

با توجه به جدول چون $0.05 < \text{Sig (2-tailed)} = 0.000$ است فرض H_0 رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت: سازگاری (ثبات و یکپارچگی) در حد معناداری بالاتر از متوسط است.

بررسی ارزش‌های بنیادی در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال فرعی ۴: آیا ارزش‌های بنیادی در حد معناداری وجود دارد؟

ارزش‌های بنیادی در دانشگاه افسری امام علی^(ع) در حد معناداری وجود ندارد. $H_0: \mu \leq 3$

ارزش‌های بنیادی در دانشگاه افسری امام علی^(ع) در حد معناداری وجود دارد. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۶: آزمون تک نمونه‌ای ارزش‌ها

ارزش‌ها	2.5= ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد پایین	حد بالا
	۷.۶۰۵	۲۷	۰.۰۰۰	۱.۰۶۴۲۹	۰.۷۷۷۲	۱.۳۵۱۴

با توجه به جدول چون $0.05 < (Sig (2-tailed)) = 0.000$ است فرض H_0 رد می‌شود. بنابراین این می‌توان گفت ارزش‌های بنیادی در دانشگاه افسری در حد معناداری بالاتر از متوسط است.

بررسی توافق در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال فرعی ۵: آیا توافق در دانشگاه امام علی^(ع) در حد معناداری وجود دارد؟

توافق در دانشگاه افسری امام علی^(ع) در حد معناداری وجود ندارد. $H_0: \mu \leq 3$

توافق در دانشگاه افسری امام علی^(ع) در حد معناداری وجود دارد. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۷: آزمون تک نمونه‌ای توافق

توافق	2.5= ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد پایین	حد بالا
	۷.۴۹	۲۷	۰.۰۰۰۰	۰.۷۸۵۷۱	۰.۵۶۹۰	۱.۰۰۲۴

با توجه به جدول چون $0.05 < (Sig (2-tailed)) = 0.000$ است فرض H_0 رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت توافق در دانشگاه افسری در حد معناداری بالاتر از متوسط است.

بررسی هماهنگی و پیوستگی در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال فرعی ۶: آیا هماهنگی و پیوستگی در دانشگاه افسری امام علی^(ع) در حد معناداری وجود دارد؟

هماهنگی و پیوستگی در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود ندارد. $H_0: \mu \leq 3$

هماهنگی و پیوستگی در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود دارد. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۸: آزمون تک نمونه‌ای هماهنگی و انسجام

هماهنگی و انسجام	2.5= ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای	
					حد پایین	حد بالا
	۱.۳۸۰	۲۷	۰.۱۷۹	۰.۲۲۱۴۳	-۰.۱۰۷۸	۰.۵۵۰۷

با توجه به جدول چون $\text{Sig}(2\text{-tailed}) = (.179) > .05$ است بنابراین فرض H_0 رد نمی‌شود، بنابراین می‌توان گفت: هماهنگی و پیوستگی در دانشگاه افسری در حد پایین‌تر از متوسط است.

بررسی درگیر شدن در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال اصلی ۳: آیا درگیر شدن در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود دارد؟

درگیر شدن در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود ندارد. $H_0: \mu \leq 3$

درگیر شدن در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود دارد. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۹: آزمون تک نمونه‌ای درگیر شدن در کار

درگیر شدن در کار	2.5= ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد پایین	حد بالا
	۴.۸۳۴	۲۷	۰.۰۰۰	۰.۵۵۷۱۴	۰.۳۲۰۷	۰.۷۹۳۶

با توجه به جدول چون $\text{Sig}(2\text{-tailed}) = .000 < .05$ است فرض H_0 رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت: درگیر شدن در دانشگاه افسری در حد معناداری بالاتر از متوسط است.

بررسی توانمندسازی در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال فرعی ۷: آیا توانمندسازی در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود دارد؟

توانمندسازی در دانشگاه در حد معناداری وجود ندارد. $H_0: \mu \leq 3$

توانمندسازی در دانشگاه در حد معناداری وجود دارد. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۱۰: آزمون تک نمونه‌ای توانمند سازی

توانمند سازی	2.5= ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد بالا	حد پایین
	۱.۳۴	۲۷	۰.۱۹۰	۰.۱۷۸۵۷	-۰.۰۹۳۷	۰.۴۵۰۸

با توجه به جدول چون $0.190 > 0.05$ (Sig (2-tailed))= است فرض H_0 رد نمی‌شود. بنابراین می‌توان گفت: توانمندسازی در دانشگاه افسری در حد معناداری پایین‌تر از متوسط است.

بررسی تیم سازی در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال فرعی ۸: آیا تیم سازی در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود دارد؟

تیم سازی در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود ندارد. $H_0: \mu \leq 3$

تیم سازی در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود دارد. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۱۱: آزمون تک نمونه‌ای تیم مداری

تیم مداری	2.5= ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد بالا	حد پایین
	۵.۱۸۳	۲۷	۰.۰۰۰	۰.۶۵۰۰۰	۰.۳۹۲۷	۰.۹۰۷۳

با توجه به جدول چون $0.000 < 0.05$ (Sig (2-tailed))= است فرض H_0 رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت: تیم‌سازی در دانشگاه افسری امام علی^(ع) در حد معناداری بالاتر از متوسط است.

بررسی توسعه قابلیت‌ها در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال فرعی ۹: آیا توسعه قابلیت‌ها در دانشگاه افسری در حد معناداری انجام می‌گیرد؟

توسعه قابلیت‌ها در دانشگاه افسری در حد معناداری انجام نمی‌گیرد. $H_0: \mu \leq 3$

توسعه قابلیت‌ها در دانشگاه افسری در حد معناداری انجام می‌گیرد. $H_1: \mu > 3$

جدول ۱۲: آزمون تک نمونه‌ای توسعه قابلیت‌ها

توسعه قابلیت‌ها	2.5=ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد پایین	حد بالا
	۳.۷۸۵	۲۷	۰.۰۰۱	۰.۵۴۲۸۶	۰.۲۴۸۶	۰.۸۳۷۱

با توجه به جدول چون $0.05 < \text{Sig (2-tailed)} = 0.001$ است فرض H_0 رد می‌شود. می‌توان گفت: توسعه قابلیت‌ها در دانشگاه افسری در حد معناداری بالاتر از متوسط است.

بررسی انطباق پذیری در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال اصلی ۴: آیا انطباق‌پذیری در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود دارد؟

انطباق‌پذیری در دانشگاه افسری، در حد معناداری وجود ندارد. $H_0: \mu \leq 3$

انطباق‌پذیری در دانشگاه افسری، در حد معناداری وجود دارد. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۱۳: آزمون تک نمونه‌ای انطباق‌پذیری

انطباق‌پذیری	2.5=ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد پایین	حد بالا
	۴.۷۴۲	۲۷	۰.۰۰۰	۰.۵۰۱۵۹	۰.۲۸۴۶	۰.۷۱۸۶

با توجه به جدول چون $0.05 < (Sig (2-tailed)) = 0.000$ است فرض H_0 رد می‌شود. بنابراین میتوان گفت: انطباق پذیری در دانشگاه افسری در حد معناداری بالاتر از متوسط است.

بررسی تغییر در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال فرعی ۱۰: آیا تغییر در دانشگاه افسری در حد معناداری ایجاد می‌شود.

تغییر در دانشگاه افسری در حد معناداری ایجاد نمی‌شود. $H_0: \mu \leq 3$

تغییر در دانشگاه افسری در حد معناداری ایجاد می‌شود. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۱۴: آزمون تک نمونه‌ای ایجاد تغییر

ایجاد تغییر	2.5 = ارزش تست					
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد پایین	حد بالا
	۱.۳۵۳	۲۷	۰.۱۸۷	۰.۱۶۰۷۱	-۰.۰۸۳۰	۰.۴۰۴۴

با توجه به جدول چون $0.05 > (Sig (2-tailed)) = 0.187$ است فرض H_0 رد نمی‌شود. بنابراین می‌توان گفت تغییر در دانشگاه افسری، در حد معناداری پایین‌تر از متوسط است.

بررسی یادگیری سازمانی در دانشگاه افسری امام علی^(ع)

سؤال فرعی ۱۱: آیا یادگیری سازمانی در دانشگاه افسری، در حد معناداری انجام می‌گیرد؟

یادگیری سازمانی در دانشگاه افسری، در حد معناداری انجام نمی‌گیرد. $H_0: \mu \leq 3$

یادگیری سازمانی در دانشگاه افسری، در حد معناداری انجام می‌گیرد. $H_1: \mu > 3$

جدول شماره ۱۵: آزمون تک نمونه‌ای یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی	2.5= ارزش تست					
	T	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
					حد بالا	حد پایین
	۵.۴۲۲	۲۷	۰.۰۰۰	۰.۶۴۲۸۶	۰.۳۹۹۶	۰.۸۸۶۱

با توجه به جدول چون $0.05 < \text{Sig (2-tailed)} = 0.000$ است فرض H_0 رد می‌شود. بنابراین می‌توان گفت: یادگیری سازمانی در دانشگاه افسری در حد معناداری بالاتر از متوسط است.

همانطور که قبلاً ذکر گردید، به دلیل این که دانشگاه افسری، فاقد ارباب رجوع و مشتری است، لذا بررسی شاخص مشتری‌گرایی در دانشگاه فاقد ارزش علمی است. به همین دلیل این شاخص از مدل مربوطه حذف گردید.

تفسیر نتایج آزمون مدل دنیسون در دانشگاه امام علی^(ع)

– رسالت

در خصوص عامل رسالت در دانشگاه افسری می‌توان گفت که رسالت این دانشگاه در حد معناداری شفاف بیان شده است. در تحقیقات مشابهی که به وسیله منوریان و بختاری (۱۳۸۴) صورت گرفته است، رسالت در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته و در شرکت بیمه چین، پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

این تحقیق نشان می‌دهد که دانشگاه در تعیین رسالت و مأموریت خویش موفق بوده است. کارکنان نسبت به چشم‌انداز، اهداف و مقاصد دانشگاه و جهت‌گیری‌های راهبردی دیدگاه روشنی دارند و به خوبی توجیه شده‌اند.

- جهت گیری راهبردی

جهت گیری راهبردی در حد معناداری در دانشگاه افسری، وجود دارد. بالا بودن جهت گیری راهبردی می تواند این گونه تعبیر شود که تعیین راهبرد و حرکت در راستای اهداف بلند مدت در دانشگاه موفق بوده است. دانشگاه برای آینده خود برنامه ریزی کرده و با توجه به این برنامه ریزی گام برمی دارد. در تحقیقات مشابهی که در سال ۱۳۸۴، به وسیله منوریان و بختاری صورت گرفته است، جهت گیری راهبردی در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در شرکت بیمه چین، پایین تر از متوسط ارزیابی شده است.

- اهداف و مقاصد

اهداف و مقاصد در دانشگاه افسری، در حد معناداری به روشنی تبیین شده اند. بالا بودن اهداف و مقاصد می تواند نشانگر این باشد که این دانشگاه در هدف گذاری موفق بوده و اهداف و مقاصد برای کارکنان روشن بیان شده است. در تحقیقات مشابهی که منوریان و بختاری انجام دادند، اهداف و مقاصد در حد معناداری پایین تر از متوسط قرار داشته است. در شرکت بیمه چین و در بیمارستانی در چین پایین تر از متوسط ارزیابی شده است.

- چشم انداز

چشم انداز در دانشگاه افسری، در حد معناداری روشن تبیین شده است. مشاهده رتبه بالا در عامل چشم انداز ممکن است به بینش کارکنان نسبت داده شود؛ به گونه ای که کارکنان از چشم انداز دانشگاه یک ایده واحد روشنی دارند. در تحقیقات مشابهی که توسط منوریان و بختاری صورت گرفته است، چشم انداز در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در شرکت بیمه چین، پایین تر از متوسط ارزیابی شده است.

- ثبات و سازگاری

سازگاری در دانشگاه افسری، در حد معناداری وجود دارد. می‌توان بدین گونه تعبیر کرد که دانشگاه از یک ثبات و یکپارچگی لازم برخوردار است و می‌تواند در هنگام نیاز در برابر مشکلات درونی انسجام خود را حفظ کند. در تحقیقات مشابهی که منوریان و بختاری، در سال ۱۳۸۴ انجام دادند، سازگاری در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در بیمارستانی در چین، پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

- ارزش‌های بنیادی

ارزش‌های بنیادی در دانشگاه افسری، در حد معناداری بالاتر از متوسط است. توجه به ارزش‌های اصلی می‌تواند بدین گونه تعبیر شود که ارزش‌های اصلی به درستی تبیین شده‌اند و نقش اساسی، محوری و بنیادی را در دانشگاه ایفا می‌کنند. در تحقیقات مشابهی که توسط منوریان و بختاری صورت گرفته است، ارزش‌های بنیادی در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در شرکت بیمه چین و در بیمارستانی در چین، پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

- توافق

توافق در دانشگاه افسری در حد معناداری بالاتر از متوسط است. رتبه بالا در توافق نشان‌دهنده این است که کارکنان بر روی مسائل اصلی نگرش یکسان دارند. کسب توافق متقابل در اختلافات بدان معناست که در صورت ایجاد اختلاف و تعارض از روش برنده-برنده استفاده می‌شود و با طرفین یکسان برخورد می‌شود. در تحقیقات مشابهی که در سال ۱۳۸۴ توسط منوریان و بختاری صورت گرفته است، توافق در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در شرکت بیمه چین، پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

- هماهنگی و پیوستگی

هماهنگی و پیوستگی در دانشگاه افسری، در حد پایین‌تر از متوسط است. رتبه پایین در هماهنگی و پیوستگی نشان می‌دهد که کارکنان نمی‌توانند به خوبی با هم کار کنند و توانایی پوشش نقاط ضعف یکدیگر را ندارند. در تحقیقات مشابهی که منوریان و بختاری انجام دادند، هماهنگی و پیوستگی در حد معناداری پایین‌تر از متوسط قرار داشته است؛ همچنین در شرکت بیمه چین و در بیمارستانی در چین پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

درگیر شدن در کار

درگیر شدن در کار در دانشگاه افسری، در حد معناداری بالاتر از متوسط است. چنین تعبیر می‌شود که کارکنان به کار خود علاقه‌مند هستند، سعی می‌کنند با کار خودشان شناسایی شوند و با آن احراز هویت می‌کنند. در تحقیقات مشابه منوریان و بختاری، درگیر شدن در کار در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در شرکت بیمه چین و در بیمارستانی در چین پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

- توانمندسازی

توانمندسازی در دانشگاه افسری، پایین‌تر از متوسط است. می‌توان این گونه تعبیر کرد که به کارکنان در حد مسئولیتشان، اختیار و اقتدار لازم داده نشده است. در تحقیقات مشابه منوریان و بختاری، توانمندسازی در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در شرکت بیمه چین و در بیمارستانی در چین، پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

- تیم‌سازی

تیم‌سازی در دانشگاه افسری در حد معناداری بالاتر از متوسط است. تیم‌مداری یکی از زیرمتغیرهای نسبتاً قوی در این دانشگاه محسوب می‌شود و نشان‌دهنده این است که در

دانشگاه به کار تیمی بها داده و در واقع مبنای کارها بر اساس تیم‌مداری گذاشته شده است. در تحقیقات مشابه منوریان و بختاری، تیم‌سازی در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در شرکت بیمه چین پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

- توسعه قابلیت‌ها

توسعه قابلیت‌ها در دانشگاه افسری، در حد معناداری بالاتر از متوسط است. رشد توانایی‌ها و قابلیت‌ها دارای رتبه بالا است. به این معنی که کارکنان فرصت‌های رشد و آموزش کافی دارند یا حداقل فکر می‌کنند که فرصت کافی دارند و برنامه منظم و پیوسته برای آموزش و ارتقای کارکنان وجود دارد. در تحقیقات مشابه منوریان و بختاری، توسعه قابلیت‌ها در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در شرکت بیمه چین پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

- انطباق پذیری

انطباق‌پذیری در دانشگاه افسری، در حد معناداری بالاتر از متوسط است. نتیجه آزمون این است که دانشگاه در مواجهه با تغییرات محیطی، نیازهای جدید کارمندان و... قابلیت سازگاری سریع دارد. در تحقیقات مشابه منوریان و بختاری، انطباق‌پذیری در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در شرکت بیمه چین و در شرکت ائائیه اداری جهانی در چین پایین‌تر از متوسط ارزیابی شد.

- تغییر و تحول

تغییر در دانشگاه افسری، پایین‌تر از متوسط است. رتبه پایین در ایجاد تغییر اشاره دارد که در برابر تغییر، مقاومت وجود دارد و دانشگاه نسبت به تغییرات علمی و تکنولوژیکی واکنش مناسب نشان نمی‌دهد. در تحقیقات مشابهی که توسط منوریان و بختاری صورت گرفته است، تغییر در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در شرکت بیمه چین و در بیمارستانی در چین، پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

- یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی در دانشگاه افسری، در حد معناداری بالاتر از متوسط است. امتیاز بالا در یادگیری سازمانی منعکس‌کننده تغییراتی است که در محیط دانشگاه روی داده و دانشگاه به منظور سازگاری با آن سعی در یادگیری دارد و یادگیری مستمر یکی از اهداف مهم دانشگاه تلقی می‌شود. در تحقیقات مشابه منوریان و بختاری، یادگیری دانشگاهی در حد معناداری بالاتر از متوسط قرار داشته است. در بیمارستانی در چین و شرکت بیمه چین، بالاتر از متوسط ارزیابی شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تفکر، کنش و رفتار افراد در حوزه کاری، ریشه در فرهنگ سازمانی دارد. شناخت فرهنگ سازمانی و تقویت نقاط قوت آن و کاهش ضعف‌های آن، کمک بزرگی به ارتقای سازمان تلقی می‌شود. در این مقاله با استفاده از متغیرها و عوامل فرهنگ سازمانی موجود در مدل دنیسون، وضعیت موجود فرهنگ سازمانی دانشگاه افسری به تصویر کشیده شد. بر مبنای یافته‌های تحقیق پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

۱- با توجه به فرض شماره اصلی ۱ و نتایج حاصل از آن، که رسالت در دانشگاه افسری امام علی^(ع) در حد معناداری شفاف بیان شده است. برای افزایش تبیین رسالت می‌توان پیشنهادها زیر را ارائه نمود:

- با ایجاد محدودیت بیش از حد در بیان مأموریت دانشگاه، مانع از رشد خلاق دانشگاه و کارکنان آن خواهیم شد. از سوی دیگر، اگر مأموریت دانشگاه به شیوه‌ای بسیار کلی بیان شود فاقد هر نوع کارایی خواهد بود.

- برای تهیه مأموریت دانشگاه باید از مشارکت دیدگاه‌های مختلف بهره برد تا نیازهای گوناگون گروه‌های ذی‌نفع دانشگاه (کارکنان، افسران، اعضای هیئت علمی، فرماندهان و...) تأمین شود. اگر مأموریت دانشگاه به درستی نوشته شود، بیانگر توجه دانشگاه به صورت نسبی به گروه‌های مختلف ذی‌نفع خواهد بود.

۲- با توجه به فرض شماره ۱ فرعی و نتایج حاصل از آن، که جهت‌گیری راهبردی در دانشگاه امام افسری در حد معناداری وجود دارد. برای افزایش تبیین جهت‌گیری راهبردی می‌توان پیشنهاد زیر را مطرح نمود:

- راهبردهای دانشگاه می‌توانند به صورت گسترش دادن فعالیت علمی و تنوع بخشیدن به آن، کاهش دادن هزینه‌ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت‌های علمی باشند.

۳- با توجه به فرض شماره فرعی ۲ و نتایج حاصل از آن، که اهداف و مقاصد در دانشگاه افسری در حد معناداری به روشنی تبیین شده‌اند. برای افزایش تبیین اهداف و مقاصد می‌توان پیشنهادهای زیر را داد:

- دقیق و مشخص باشند.

- ابعاد مبهم و مهم کار را بپوشانند.

- قابل پیگیری، بازنگری و اندازه‌گیری باشند.

- چالشی اما واقعی باشند.

- با ویژگی‌های فردی سازگار باشند.

- اهمیت هدف تعیین شده باشد (اولویت‌بندی شده باشد).

۴- با توجه به فرض شماره فرعی ۳ و نتایج حاصل از آن، برای رسیدن به حد مطلوب، چشم انداز باید فرصت‌های موجود برای دانشگاه را نشان دهد؛ راه بهره‌جویی از فرصت‌ها را بنمایاند؛ بلند پروازانه باشد؛ در کارکنان رضایت شغلی ایجاد نماید؛ در کارکنان ایجاد تعهد، علاقه و غرور نماید؛ مسیر حرکت دانشگاه را به وضوح بیان کند؛ مشوق یادگیری باشد و مخاطب را مشخص سازد.

۵- با توجه به فرض شماره ۲ اصلی و نتایج حاصل از آن، که سازگاری در دانشگاه افسری، در حد معناداری وجود دارد. سازگاری مؤثر باید بر مبنای یک سیستم مشترک از عقاید، ارزش‌ها و سمبل‌هایی ایجاد شود که به طور گسترده‌ای اعضای دانشگاه آن را درک می‌کنند. سیستم‌های کنترل بر مبنای ارزش‌های درونی شده

می‌تواند وسیله‌ای مؤثرتر برای دستیابی به هماهنگی و انسجام نسبت به سیستم‌های کنترل مستقیم باشد که تأکید بر مقررات و قوانین واضح دارد.

۶- با توجه به فرض شماره ۴ فرعی و نتایج حاصل از آن، که ارزش‌های بنیادی در دانشگاه افسری، در حد معناداری وجود دارد. هر مؤسسه ممکن است خود را مقید به رعایت برخی از اصول، باورها، ارزش‌ها بداند که بر برنامه‌ها و عملیات او تأثیر بگذارد. در حقیقت ملاک تمایز ارزش‌های بنیادی از غیر آن پاسخ به این سؤال است: «اگر شرایطی پیش آید که به خاطر پای‌بندی به این ارزش‌ها، آسیب ببینیم، آیا باز هم آنها را رعایت و حفظ خواهیم کرد؟» اگر جواب بلی باشد، آن دسته از ارزش‌ها، بنیادی خواهند بود. نکات زیر در نوشتن ارزش‌های بنیادی می‌تواند راه‌گشا باشد:

- ارزش‌های بنیادی اصول اعتقادی دیرپا و اساسی دانشگاه است.
- ارزش‌های بنیادی اهمیت ذاتی دارند و نه توجیه اقتصادی.
- ارزش‌های بنیادی به سادگی با تغییر شرایط تغییر نمی‌کنند.
- ارزش‌های بنیادی واقعی حتی در صورت بروز ضرر نیز ترک نمی‌شوند.
- ارزش‌ها تعهد و تقید ایجاد می‌کند.
- نکته مهم در ارزش‌های بنیادی است که باید عمیقاً مورد اعتقاد و عمل مدیران دانشگاه باشد.

۷- با توجه به فرض شماره ۵ فرعی و نتایج حاصل از آن، که توافق در دانشگاه افسری در حد معناداری وجود دارد. گرچه بنابر نظریه تعامل در بحث تعارض، تعارض تا حدی که دانشگاه را زنده، با تحرک و منتقد نگه دارد، پذیرفته است. برای دستیابی به توافق بهتر است ابتدا منشاء تعارض را بررسی کنیم، سپس با از بین بردن تعارض به توافق دلخواه دست خواهیم یافت.

۸- با توجه به فرض شماره ۶ فرعی و نتایج حاصل از آن، که هماهنگی و پیوستگی در دانشگاه افسری پایین تر از متوسط است. برای ایجاد هماهنگی و پیوستگی در روابط کاری بین افراد کارهای زیر را می توان انجام داد:

- تشویق به شناخت: آشنایی به نوبه خود، یکی از دلایلی است که نزدیکی فیزیکی تأثیر شدیدی بر شدت علاقه مندی افراد به هم دارد. تحقیقات نشان داده که رؤیت مکرر یک فرد معمولاً تعاملرا تسهیل کرده و لذت بخش می کند. قدرت آشنایی برای ایجاد احساسات مثبت بین افراد تأثیر جدی بر طراحی فضاهای کاری نیز دارد. این امر می تواند شامل هر چیز از مخلوط کردن فضاهای کاری افراد تا خلق فضا برای تشویق بحث های غیررسمی را شامل شود.

- استفاده از افرادی که محور تأثیر هستند: به دلیل علاقه مندی تعداد زیادی از افراد می توانند فاصله های بین گروه های مختلف که در غیراین صورت نمی توانند با هم تعامل برقرار نمایند را کم کنند.

۹- با توجه به فرض شماره ۳ اصلی و نتایج حاصل از آن، که درگیر شدن در کار، در حد معناداری وجود دارد. درگیر کردن کارکنان که باعث افزایش تعهد و احساس مسئولیت و مالکیت کارکنان شده، می تواند از راه های زیر صورت گیرد:

- تسهیم اطلاعات مربوط به مسائل کار و نتایج آن؛

- جبران خدمت برای آن نتایج، دانشی که به افراد اجازه درک و سهیم شدن در آن نتایج را می دهد

- داشتن قدرتی که آنها را در تصمیم سازی یاری رساند.

۱۰- با توجه به فرض شماره ۷ فرعی و نتایج حاصل از آن، که توانمندسازی در دانشگاه افسری پایین تر از متوسط است، توصیه می شود که تواناسازی کارکنان و فعال کردن توانایی ها و ظرفیت های بالقوه آنها بسیاری از نیازهای دانشگاه را در دنیای پیچیده امروز برطرف خواهد ساخت. استفاده از روش های مختلف آموزش و بهسازی سبب خواهد شد که کارکنان توانا شده و به خودشان و دانشگاه نفع

- برسانند و به صورتی هدفدار و مستمر در بهسازی خود و نظام دانشگاهی و فرایند کاری تلاش نمایند. در تواناسازی کارکنان الزامی است که بوروکراسی حداقل باشد.
- ۱۱- با توجه به فرض شماره ۸ فرعی و نتایج حاصل از آن، که تیم‌سازی در دانشگاه افسری در حد معناداری انجام می‌گیرد، مدیران باید نگاه مثبتی به تیم‌مداری داشته باشند و همیشه آن را در برنامه‌های خود لحاظ نمایند. معمولاً کارگاه‌های تشکیل می‌شود تا به کارکنان آموزش داده شود که چگونه برای حل مسئله اقدام کنند، به شکلی ارتباط اثربخش برقرار کنند و مهارت‌های لازم برای مذاکره، سرپرستی و مربیگری را بیاموزند. دانشگاه باید در سیستم پاداش تجدید نظر کند و آن را به گونه‌ای درآورد که مشارکت و همکاری اعضا و نه رقابت، را تقویت کند.
- ۱۲- با توجه به فرض شماره ۹ فرعی و نتایج حاصل از آن، که توسعه قابلیت‌ها در دانشگاه افسری در حد معناداری انجام می‌گیرد، فضای بیشتری به کارکنان برای خود شکوفایی داده شود و فرایندهای برای پرورش، ارتباطات و برنامه‌ریزی رشد شخصی در نظر گرفته شود.
- ۱۳- با توجه به فرض شماره ۴ اصلی و نتایج حاصل از آن، که انطباق پذیری در دانشگاه افسری در حد معناداری انجام می‌گیرد. فرمانده با شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها، می‌بایستی تمام گزینه‌های عملی بالقوه را که می‌تواند از آنها برای تطبیق بهره‌گیرد به دقت بررسی کرده تا کارایی آنها در حل مشکلات و استفاده از فرصت‌ها افزایش یابد. به این منظور لازم است تا او پیش از هر اقدامی ایجاد ساختار دانشگاهی متناسب با راهبردها، هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های آموزش با راهبردها (در سطح اجرایی) و ایجاد فرهنگ آموزش متناسب با راهبرد جدید دانشگاه، پردازد.
- ۱۴- با توجه به فرض شماره ۱۰ فرعی و نتایج حاصل از آن، که ایجاد تغییر در دانشگاه افسری در حد معناداری انجام نمی‌گیرد، توصیه می‌شود؛ در زمان کنونی

دانشگاه‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط پویا و در حال تغییر روبرو هستند و مجبور شده‌اند که خود را با این عوامل محیطی سازگار نمایند. منشأ مقاومت در مقابل تغییر می‌تواند فردی یا دانشگاهی باشد. منابع مقاومت‌های فردی شامل: عادت، امنیت، عوامل اقتصادی، ترس از ابهام و انتخاب اطلاعات خاص است.

منابع اصلی مقاومت‌های دانشگاهی در برابر تغییر را به شرح زیر می‌توان برشمرد:

- مکانیسم ساختاری، بی‌توجهی به تغییرات، هنجارهای گروه، تهدید متخصصان، تهدید کردن قدرت مدیران و تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع.
- برای از بین بردن منابع یا عواملی که در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند باید با کارکنان و اعضای دانشگاه ارتباط برقرار کرد و علت ایجاد تغییر را به آنان تفهیم نمود و دلایل آن را برشمرد. اگر افراد در امر ایجاد تغییر و به هنگام تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، به ندرت امکان دارد که در برابر آن ایستادگی کنند. زمانی که اعضای دانشگاه در برابر پدیده تغییر به وحشت بیفتند و اضطراب افزایش یابد، باید با آنها به مشورت پرداخت و در مواردی از آنان دلجویی کرد. یکی دیگر از راه‌هایی که عامل تغییر می‌تواند مقاومت‌های بالقوه بر سر راه تغییر را از بین ببرد، این است که در ازای کم شدن مقاومت، چیزی ارزشمند به آنان افراد داده شود.

۱۶- با توجه به فرض شماره ۱۱ فرعی و نتایج حاصل از آن که یادگیری دانشگاهی در دانشگاه افسری در حد معناداری انجام می‌گیرد، یادگیری دانشگاهی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای دانشگاه حاصل می‌شود. بعضی از نکات اساسی و پایه‌ای یادگیری دانشگاهی عبارتند از: تعریف ساختارهایی که براساس آن دانش و آموخته‌ها در سطح کل دانشگاه به اشتراک گذاشته شود؛ تطبیق پذیری با تغییرات و الگوبرداری به خصوص در زمینه بهترین روش‌ها.

منابع و مأخذ

- ۱- بازرگان، عباس و همکاران، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات توتیا، ۱۳۸۳.
- ۲- رابینز، استیفن. پی، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۸۰.
- ۳- زاهدی، شمس‌السادات، تغییر فرهنگ سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷، ۱۳۸۱.
- ۴- طوسی، محمدعلی، فرهنگ سازمانی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- ۵- محمودی، مهدی، نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری، مجله تدبیر، شماره ۱۶۰، ۱۳۸۴.
- ۶- منوریان، عباس و بختایی، امیر، شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، دانشگاه شریف، ۱۳۸۵.
- ۷- منوریان، عباس و همکاران، فرهنگ سازمانی (با تکیه بر مدل دنیسون)، شیراز، مرکز نشر، ۱۳۸۷.
- ۸- هندی، چارلز، خدایان مدیریت: امور متحول سازمان‌ها، ترجمه کهزاد آذرهوش، نشر فرا، ۱۳۸۴.