فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره سیزدهم. تابستان ۱۳۹۸، صص۶۷-۴۳ Vol 2. No 13. 2019, p 43-67
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

نقش فرهنگ در توسعه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی

احمدرضا اسکندری[۱]. جمال توقیعی[۲]. مهدی بیات زاده[۳]
۱. دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی. ایران
۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی. ایران
۳. کارشناس ارشد مهندسی صنایع سیستم‌های مالی. ایران

چکیده

تردیدی نیست که فرهنگ اثری بسیار شدید بر رفتار کارکنان دارد و با توجه به قدرت پیش‌بینی تغییرات رفتار سازمانی توسط فرهنگ سازمانی، مدیران مراکز آموزش عالی می‌توانند نسبت به تقویت مولفه‌های رفتار سازمانی به منظور ارتقای فرهنگ سازمانی اقدام نمایند و از طرفی برای مدیران به ویژه مدیران عالی رتبه، مدیریت فرهنگ سازمانی نیاز مبرمی است. فرهنگ سازمانی مثل ساختار و استراتژی باید در استقرار پایه‌های سازمانی با عملکرد بالا منظور شود.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ، آموزش عالی، دانشگاه فرهنگی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

مقدمه:

فرهنگ هر جامعه منحصر به فرد است و زبان، هنجارها، ارزش‌ها، باورها، مذهب، تجمعهای اجتماعی، قواعد و بیانات و تلفیق خرده فرهنگ‌ها را در بر می‌گیرد (مانهور، ۲۰۰۸). مهمترین ویژگی فرهنگ این است که مختص جامعه ای است که در آن شکل گرفته است و در ان جامعه تمامی نهادهای اجتماعی از جمله نهادهای آموزشی، خاص معنا پیدا می‌کند (ویدال، ۱۹۷۶).تمامی نهادهای اجتماعی از جمله نهادهای آموزشی محصول فرهنگ جامعه خود و فرهنگ آفرین این جوامع هستند. تعامل فرهنگ و نهادهای آموزشی و سایر نهادها بگونه ای است که حتی حرکت در مسیر توسعه و جهانی شدن بدون این تعامل میسر نیست. و از طرفی دانشگاه به عنوان نماد آموزش عالی کشور نهادی اثرگذار بر فرهنگ جامعه بهشمار میرود و با توجه به اینکه فرهنگ دانشگاه از عناصر فرهنگساز جامعه است، اهمیتی دو چندان دارد. فرهنگ دانشگاهی به منزله یکی از خرده فرهنگهای مهم، زیرساخت و پیش شرط توسعه علمی و دانش آفرینی در هر جامعه ای به شمار می‌رود **(p. 2003، 2008، Fazeli)**

و با توجه به این که فرهنگ در سطح سازمان و جامعه ملی و حتی بین المللی موضوع غریبی نیست، اما ارزش و اهمیت آن چند دهه ای است که بیشتر آشکار شده و اندیشه مندان بسیاری به تحقیق و پژوهش در زمینه فرهنگها پرداخته اند. در محدوده علم مدیریت و سازمان نیز متفکران بسیاری در پی یافتن تعریفی جامع برای آن و نیز تبیین ارتباط آن با ساختار سازمانی، رفتار سازمانی و در نتیجه کارآیی و اثربخشی می‌باشند.

و همچنین مدیریت سازمانها پس از جنگ جهانی دوم، مصرانه خویش را ملزم به شناخت فرهنگ سازمان خود و در پی آن سایر سازمان‌ها و ملل ساختند و امروزه شاهد آن هستیم که در مدارس و دانشکده‌های مدیریت در سرتاسر دنیا و به خصوص آنهایی که به نوعی وابسته به شرکت‌های عظیم و بوروکراسی‌های گسترده می‌باشند، شاخه هایی از علم مدیریت تحت عنوان مدیریت فرهنگ، فرهنگ سازمانی، فرهنگ شناسی مدیریت علوم ارتباطات و فرهنگ و.. تاسیس کرده و به تحقیقات وسیعی در این زمینه پرداخته‌اند.

از طرفی دیگر فرهنگ مقوله ای پیچیده است که دارای ابعاد و عناصری مختلف است، تعاریف متعدد و گوناگونی نیز ازآن بعمل آمده است که هر کدام از این تعاریف جنبه ای از فرهنگ را مورد توجه قرار داده است که می‌تواند در برنامه ریزی های کلان فرهنگی جامعه مورد توجه باشد. موسسات آموزشی به ویژه دانشگاه در قبال فرهنگ بطور عمده سه وظیفه انتقال، نقد و توسعه را دارند (شریعتمداری، ۱۳۹۲). فرهنگ هر کشور در رفتار و تعاملات مردم به ویژه نسل جوان آن جامعه هویداست. نقش موسسات آموزشی انتقال فرهنگ به همراه نقد و توسعه آنست. نسل جوان باید آگاهانه و از روی تعقل در خصوص چالش‌های پیش رو تصمیم گیری نماید. دانشگاه و موسسات آموزش عالی مظهر فرهنگ و دانش هر ملت و دولتی است. فرهنگی که آئینه ملت و دانشی که زمینه ساز رشد و ترقی جامعه است. دانشجو به عنوان نماینده ای از نسل جوان ملت که آینده ساز جامعه خویش است همواره مورد توجه

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

مسئولین و سیاستگزاران نظام قرار دارد، چرا که بی توجهی به این قشر عظیم تبعات جبران ناپذیری را خواهد داشت. چراکه در این صورت زمینه ایجاد از خود بیگانگی فرهنگی و پذیرش فرهنگ بیگانه را در جامعه ایجاد می نماید. در شرایطی که مرزهای ارتباطی فرو ریخته است و محدودیتهای زمانی و مکانی در تعاملات فرا ملی از بین رفته است، وظیفه برنامه ریزان فرهنگی در ایجاد فرصتهای رشد و توسعه فرهنگ متناسب با سیاستها ارزشهای حاکم بر جامعه چیست؟

پس با توجه به اهمیت فرهنگ و اهمیت مدیریت فرهنگ سازمانی و اینکه عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود، وقت گیر و پرهزینه است و با توجه به نقش بسیار مهم، فرهنگ سازمان در موقعیت سازمانها و غفلت بسیاری از مدیران کشورمان از این امر مهم، مطالعه، تحقیق و اشاعه این مباحث گامی در جهت بیداری از خواب غفلت است. همچنین این نکته از ضروریات علمی به نظر می رسد و با توجه به زمینه بسیار مساعد رشد فرهنگهای مطلوب و مناسب و قوی که ریشه در باورهای دینی- ملی افراد مخصوصاً ایرانیان دارد، شاید بهترین راه بهبودی بهره وری سازمان، بهبود فرهنگ سازمانی باشد که آثار آن در تمام ابعاد سازمان مشهود است.

پیشینه نظری:

مفهوم فرهنگ و فرهنگ سازمانی

فرهنگ، واژه‌ای فارسی و مرکب از دو کلمه «فر» و «هنگ» است. «فر» پیشوند و به معنای بالا بوده و «هنگ» از ریشه اوستایی سنگ به معنای کشیدن سنگینی و وزن است. معنای ترکیبی آنها نیز از نظر لغت به معنای بالا کشیدن و بیرون کشیدن است (رحمانی، جعفر ۱۳۷۶ ص ۴۳۶).

مفهوم فرهنگ نخستین بار به وسیله سرادوارت بارنت مردم شناس انگلیسی، در سال ۱۸۷۱ به کار رفت. وی فرهنگ را مجموعه ای پیچیده می‌داند شامل: دانش‌ها، باورها، هنر، قوانین، اخلاق، آداب ورسوم و دیگر قابلیت‌ها و عادت‌هایی که انسان به عنوان عضو جامعه آن‌ها را فرا می‌گیرد به تعبیر دیگر فرهنگ عبارت است از: نظام مشترکی از باورها، ارزش‌ها، رسوم، رفتارها و موضوعاتی که اعضای یک جامعه در تطبیق با جهان شان و در رابطه با یکدیگر به کار می‌برند و از راه آموزش از نسلی به نسل دیگر انتقال می‌دهند.

به عقیده تیلور، فرهنگ مجموعه آموخته و پیچیده و نظام یافته ای از دانستنی‌ها، هنرها، باورها، آیین‌ها، حقوق و آداب و رسوم، منشأ خوبیها و بسیاری چیزهاست که انسان از جامعه خودش کسب کرده است (رحمانی، جعفر ۱۳۷۶،ص۲۹)

و همچنین فرهنگ، سازمان و اعمال آن را راه اندازی می‌کند. آن، چیزی شبیه «سیستم عمل» سازمان است که کارمندان را در چگونه فکر کردن و چگونه احساس و عمل کردن هدایت می‌کند. فرهنگ، پویا و

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

سیال است و هرگز ثابت نمی‌شود. فرهنگ ممکن است تحت مجموعه ای از شرایط اثرگذار بوده و یا اثرگذار نباشد (پور کاظمی، محمد، ۱۳۸۳).

معمولاً فرهنگ سازمان، بیانگر شخصیت سازمان است. فرهنگ شامل: مقروضات، ارزش‌ها، نرم‌ها، محسوسات و نشانه‌های اعضای سازمان و رفتارشان است. اعضای جدید یک سازمان، فرهنگ ویژه هر سازمان را به محض ورود به سازمان احساس خواهند کرد. فرهنگ از آن گروه واژه هایی است که تشریح و تعیین مرز آن مشکل می‌باشد. اما هر کس به محض برخورد با فرهنگ می‌داند که آن چگونه است. (پور کاظمی، محمد، ۱۳۸۳).

تمامی فرهنگها با وجود گوناگونی و تنوع فرهنگ ویژگی مشترکی را دارا هستند که عبارتند از:

۱) فرهنگ آموختنی است.

۲) فرهنگ قابل انتقال است.

۳) فرهنگ امری اجتماعی است.

۴) فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است.

۵) فرهنگ خشنودی بخش است.

۶) فرهنگ سازگاری پیدا می کند.

۷) فرهنگ یگانه ساز است (طوسی، محمد علی، ۱۳۸۰، صص ۲۰۸-۲۱۱)

فرهنگ یک جامعه: عبارت است از افکار، عقاید، آرزوها، مهارتها، ابزار و وسایل، امور مربوط به زیبایی و کارهای هنری، آداب و رسوم و موسساتی که افراد این اجتماع در میان آنها تولد و رشد یافته می‌کنند. "فرق میان فرهنگ و جامعه این است که جامعه مرکب از افراد است، در صورتی که فرهنگ شامل امور و اشیایی است که انسان بتدریج آموخته، خلق کرده و به آنها پی برده است.

و به طور کلی فرهنگ دارای دو عنصر مادی و غیرمادی است که ویژگی‌هایی به شرح ذیل دارد: نخست، فرهنگ‌ها و جوامع در سطح بسیار وسیعی ناهمگون هستند، این حالت به ویژه زمانی بیشتر مشهود است که هویت‌های ملی وسیعی به عنوان جایگزین‌هایی برای فرهنگ ذکر می‌شوند. دوم فرهنگ، عاملی است که با زمان، جغرافیا، تاریخ، مذهب، طبقه اجتماعی، نژاد، شهرنشینی، روستانشینی، ملیت و مقولات بسیار دیگری درهم می آمیزد. سوم فرهنگ‌ها از طریق مسافرت، تجارت، وسایل ارتباط جمعی، گروه‌های تبلیغی و دیگر منابع تغییر و توسعه می‌یابند. چهارم فرهنگ غریزی نیست، بلکه آموختنی است. به عبارت دیگر فرهنگ از عادات و تجربیاتی تشکیل می شود که افراد در طول حیات خویش می‌آموزند. فلسفه وجود تعلیم وتربیت در جامعه انسانی براساس همین ویژگی است. پنجم، فرهنگ افراد یک جامعه را قادر به پیش بینی رفتار یکدیگر می‌سازد، به طوری که افراد می‌توانند برحسب رفتاروگفتار خود، واکنش‌های دیگران را از پیش تشخیص دهند و بدانند که برای دریافت واکنش مطلوب چه رفتار و گفتاری باید داشته باشند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

با توجه به اهمیت توسعه فرهنگی، باید تلاش نمود تا در تمام سیاست‌گذاری‌ها، برنامه ریزی‌ها، اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته در حوزه مدیریت فرهنگی، همواره بعد زیرین فرهنگ را مورد توجه قرار داد. زیرا هرگونه برنامه ریزی در این حوزه بدون توجه به بعد معنوی فرهنگ اثربخش نخواهد بود.
از سوی دیگر اثرات ابعاد معنوی فرهنگ از طریق محصولات، آثار، فعالیت‌ها و مصرف فرهنگی در قالب سطح مشهود آن را می‌توان مورد ارزیابی قرار داد. بنابراین برای بهبود آثار سیاست‌ها و اقدامات فرهنگی توجه متعادل به هر دو بعد فرهنگ الزامی است. علاوه بر این هرگونه برنامه‌ریزی در حوزه فرهنگ باید کمال رسیدن استعدادها و شایستگی‌های انسان در تمام شئون زندگی فردی و اجتماعی را مورد توجه قرار دهد. از این حیث می‌باید میان برنامه‌ریزی فرهنگی و برنامه‌ریزی در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ارتباطی زنده و پویا طراحی نمود تا از مجرای آن امکان استفاده از ظرفیت‌های متقابل در راستای توسعه همه جانبه جامعه و کشور فراهم شود. این امر نشان می‌دهد اولاً برنامه ریزی در حوزه فرهنگ، گستره بیشتری را در مقایسه با یکدیگر حوزه‌ها در بر می‌گیرد. ثانیاً در طراحی برنامه‌ها و اقدامات مرتبط با سطح شهود فرهنگ همواره باید این تعاملات در نظر گرفته شود.

عناصر و اجزای تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی:

بر طبق جدیدترین تحقیقاتی که «رابینز» انجام داد، هفت ویژگی اصلی که در مجموع در برگیرنده جوهر و ماهیت فرهنگ سازمانی است، بیان می‌شود:

نوآوری و پذیرش ریسک: میزانی که هر کارگر بر نوآور بودن و پذیریش ریسک برانگیخته است.

با توجه به جزئیات: میزانی که از هر کارگر انتظار می‌رود تا از خود دقت، تجزیه و تحلیل و توجه به جزئیات را نشان دهد.

نتیجه گرایی: میزانی است که یک مدیر روی نتایج و پیامدها تمرکز می‌کند، به جای اینکه روی تکنیکها و رویه های به کار گرفته شده برای به دست آوردن آن پیامدها تمرکز کند.

توجه به افراد (مردم گرایی): میزانی که یک مدیر در درون شرایط حاصل از تاثیر پیامدها بر روی افراد در سازمانها تصمیم گیری می کند.

تیم گرایی (همکاری): میزانی که فعالیتها ماوراهای تیم سازماندهی شده به جای اینکه ماوراهای افراد سازماندهی شود.

جسارت (پرخاشگری): میزانی که افراد جسور هستند و رقابت جو، به جای اینکه سهل انگار باشند.

ثبات: میزانی که فعالیتهای سازمان بر حفظ وضع موجود در مقایسه با رشد تاکید می‌کند.

هر یک از خصیصه‌ها روی یک پیوستاری از بالا تا پایین قرار دارند. اگر سازمان بر مبنای این هفت خصیصه ارزیابی شود، یک تصویر کلی از فرهنگ سازمانی به دست می‌آید.

این تصویر یک فهم مشترکی از چگونه رفتار کردن ایجاد خواهد کرد (رابینز، ۲۰۰۰، ص ۳۴۰).

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

بنابراین، فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش‌های غالبی که توسط اکثریت قریب به اتفاق اعضای سازمان پذیرفته و حمایت می گردد و عامل انسجام اعضا و همنوایی درونی میان آنها می‌باشد.

تعریف های دیگر از فرهنگ سازمانی به صورت زیر بیان می‌شوند:

فرهنگ سازمانی فلسفه‌ایی است که خط مشی سازمان را در جهت خواست کارکنان و مشتریان (ارباب رجوع) هدایت و راهنمایی می‌نماید. (پاسکال، ۱۹۸۱)

فرهنگ سازمانی سیستمی است متشکل از ارزش‌ها (جه جیزی مهم است و جه جیزی مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل میکنند و جطور عمل نمی‌کنند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می نهد. (شارپین، ۱۹۸۵)

فرهنگ سازمانی شامل یک سلسله قواعد منظم و دستورالعمل‌های کلی است که قالب رفتاری اعضای سازمان را می‌سازد. اجرای فرهنگ و پذیرش قاطع ان توسط سازمان از وظایف مهم آن بشمار می رود و ضامن بقای ان نیز می‌باشد. (ادگار،۱۹۹۰)

به زعم یکی از اندیشه مندان مدیریت «ادگار شاین» هر فرهنگ سازمانی دارای سه سطح به شرح ذیل می‌باشد: سطح اول، که سطح فوقانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد، شامل رفتارها، علائم و نمادهای فیزیکی است.

سطح دوم، که سطح میانی فرهنگ سازمانی را تشکیل میدهد، شامل هنجارها، باورها، ارزشها و نگرشهاست. سطح سوم، که سطح تحتانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد، شامل مفروضات و اعتقادات بنیانی و اساسی است. (شاین، ادگار، ۱۹۸۴). بنابراین میتوان گفت یکی از نتایج عمده وجود فرهنگ قوی این است که جابجایی کارکنان را به شدت کاهش می‌دهد. فرهنگ قوی موجب می‌شود اعضای سازمان درباره جایگاه و محل آن اتفاق نظر کامل داشته باشند. یک چنین اتفاق نظر کاملی باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود و این پدیده به نوبه خود موجب می شود افراد میل کمتری نسبت به ترک سازمان پیدا کنند (رابینز۱۳۹۴).

به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، عبارتست از سیستمی از استنباط مشترک که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود، یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند و مجموعه ای از ویژگی های اصلی تشکیل شده است، سازمان آن‌ها را ارج می‌نهد و برای آن ارزش قائل است. و از طرفی بیشتر سازمان های بزرگ دارای یک فرهنگ حاکم و تعدادی فرهنگ‌های فرعی هستند. فرهنگ حاکم نمایانگر ارزش‌های اصولی است که اکثریت سازمان در آنها مشترک یا سهیم هستند. فرهنگ های فرعی در سازمان‌های بزرگ بوجود می آیند و بازتابی از مسائل، تجربیات یا شرایط مشابه و همانندی هستند که اعضای سازمان با آنها روبرو می‌شوند (رابینز۱۳۹۴).

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

مدیریت فرهنگ سازمانی

فرهنگ در تئوریهای مدیریت جایگاه ویژه ای دارد. تغییر فرهنگ قدر مسلم به معنای تغییر عادات و رسوم، تصورات و ارزش‌ها است که اعمال سازمان را شکل دهی می‌کنند و این روش جدید برای فهم سازمان، باید در فرآیند سازمان تطمیع شود.

در اینجا تعدادی از جنبه‌های اساسی فرهنگ وجود دارند:

ارزیابی عناصر درگیر در توقعات و استانداردهای اجتماع، همان ارزش و عقایدی است که افراد را به شکل مجتمع و مقید و محصور نگه می‌دارد. فرهنگ، مجموعه ای از اجزا و مصنوعات مادی نیز می‌باشد. آنها شامل علائم و نشانه هایی هستند که یک سازمان به وسیله آنها شناسایی می شود، البته شامل وقایع، رفتار و افراد بدنه فرهنگ نیز می باشند {زارعی متین، حسن، ۱۳۷۳}.

ثابت شده است که ایجاد هر تغییری هر چند کوچک باید مورد تایید فرهنگ سازمان قرار بگیرد. پس چنین مقوله مهم و ویژه ای در سازمان نیازمند مدیریتی صحیح و هدایتی کاملاً حساب شده است، زیرا که دستیابی به اهداف سازمان منوط به داشتن فرهنگی صحیح و موثر است و هرگونه تغییر در آن سبب دگرگونی در همه ابعاد و جنبه های سازمان خواهد شد {مشبکی، اصغر، ۱۳۷۷، ص ۴۶۱}.

با توجه به اهمیت تاثیر فرهنگ سازمانی بر سازمان، مدیران باید همواره به دنبال شناسایی، تغییر و توسعه فرهنگ سازمانی باشند تا از این طریق هم بر رفتار فردی و هم بر سطح سازمان تاثیر گذاشته و دستیابی به اهداف سازمان را برای خود و دیگران تسهیل کنند. {مشبکی، اصغر، ۱۳۷۷، ص ۴۶۱}.

پس می توان گفت مدیریت فرهنگ سازمانی شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها، ارزشها و هنجارهای ناخواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب است {مشبکی، اصغر، ۱۳۷۷، ص ۴۶۱}.

مفهوم فرهنگ هنگامی اهمیت پیدا می‌کند که تغییرات گسترده ای در سازمان مدیریت شود. تغییر سازمان فقط تغییر ساختار نمی‌باشد بلکه تغییر در فرهنگ سازمان نیز است. تلاش برای تغییر فرهنگ سازمان هنگامی که فهم درستی از قدرت و نقش آن در سازمان وجود نداشته باشد اکثراً به شکست می انجامد و همین امر باعث می‌شود که بسیاری از طراحان استراتژیک کنونی تاکید ویژه ای روی شناسایی ارزشهای اساسی سازمانها داشته باشند (پور کاظمی، محمد حسین، ۱۳۸۸).

فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی

اگر در مقابل تغییرات ظاهری و کوچک، تغییرات واقعی در فرهنگ صورت گیرد، تغییر در تمام سطوح فرهنگ ایجاد خواهد شد. فرهنگ یک سازمان جاذبه های قدرتمندی را به عنوان یک اهرم برای تغییر دارا است. مشکل اینجا است که این اهرم را چگونه باید در دست گرفت. اول آنکه فرهنگ می‌تواند کاملاً واضح ایجاد شده باشد و شما باید در مورد چیزی که در تغییر فرهنگ موجود رخ می‌دهد، اگاه باشید. توانایی یک شرکت برای نوآوری فرهنگی به رهبری آن مرتبط است و مدیریت ارشد باید مسئول ایجاد

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فرهنگ قوی باشد. رهبر، حقیقت اجتماعی سازمان را خلق می کند، آنها ارزشها و باورها را برای درک و تصور مناسب از سازمان شکل می‌دهند. فرهنگ مکرراً در مقابل با عقلانیت رسمی قرار می گیرد و این امر مسائل غیرقابل حل بوروکراسی را رفع می‌کند. این رویه برای بخش تجارت ضروری است اما استقلال و نوآوری را از بین می برد که برای محیط‌های متغیر و بحرانهای تجاری مناسب نیست. (پور کاظمی، محمد حسین، ۱۳۸۸، ص۴۴). باتوجه به مطالب گفته شده فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی به صورت زیر می‌باشد:

شناسایی فرهنگ موجود سازمانی، برای شناسایی فرهنگ موجود باید ارزشهای فرهنگ سازمانی را که عنصر اصلی فرهنگ سازمانی هستند شناخت. این کار از طریق مصاحبه و پرسش از مدیران و کارشناسان با تجربه سازمان انجام می‌گیرد.

شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب: الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب متکی و گرفته شده از اعتقادات ان جامعه یا مدیران آن سازمان می‌باشد. بنابراین برای اجرای مدیریت فرهنگ سازمانی نیاز به الگو و چارچوب داریم که از جهان بینی حاکم بر سازمان منشا می‌گیرد.

مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی: پس از شناسایی فرهنگ مطلوب باید نسبت به آگاه کردن افراد سازمان و مدیران و اعضای دیگر سازمان از فرهنگ مطلوب اقدام شود. هرچه این آگاهی در مدیران بیشتر باشد اقدام به تغییر ارزشها و توسعه آنها و الگوهای رفتاری مطلوب موفق تر خواهد بود.

تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی: مهم ترین، حساس ترین مرحله فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی، مرحله تغییر فرهنگ سازمانی است. برای ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی می‌توان از موارد زیر استفاده کرد:

- ارزش‌ها و الگوهای رفتاری افراد سازمان را از طریق اجرای برنامه‌های آموزش تغییر داد و انچه را که مورد نظر است القا نمود.
- گاهی لازم است در کنار آموزش افراد سازمان، بعضی را نیز از سازمان جدا کرد اگر این کنار گذاشتن در سطح مدیران رده بالایی باشد تغییر ژرفی در سازمان رخ خواهد داد.
- می‌توان از طریق تغییر در ساختار وظایف، گروه بندی افراد، نحوه ارتباطات سازمانی، نحوه انجام مسئولیت‌ها و تغییر در نظامهای مختلف سازمان مثل پاداش، کنترل، استخدام بر رفتار فردی افراد تاثیر گذاشت.

ارزیابی برنامه‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی: چون تغییر فرهنگ سازمانی زمان بر است باید هنگام اقدام به این کار پس از هر دوره اقدامات، نسبت به بررسی و ارزیابی کارهای انجام شده اقدام نمود باید بررسی کرد که آیا برنامه های تغییر فرهنگ اثر بخش بوده یا نه

حفظ و حمایت فرهنگ سازمانی: اگر به فرهنگ سازمانی مورد نظر دست پیدا شد باید در حفظ و حراست از فرهنگ سازمانی بوجود آمده کوشا بود (زارعی متین، حسن، ۱۳۷۳، صص، ۱۱۳- ۱۱۵).

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

تاثیر فرهنگ سازمانی بر وظایف مدیریت

فرهنگ هر سازمانی دقیقاً با وظایف و نحوه عملکرد مدیریت آن در ارتباط می‌باشد به این دلیل که با ایجاد محدودیتهایی برای مدیریت بیان می‌کند که مدیر چه کاری را می‌تواند انجام دهد و چه کاری را نمی‌تواند؟ به عبارتی فرهنگ در سازمان نقش یک فیلتر را برای مدیریت ایفا می‌کند که هر عمل مدیر باید مورد تایید فرهنگ سازمان قرار گرفته و از آن فیلتر عبور کرده باشد در غیر این صورت مطابق با ارزشها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تایید قرار نخواهد گرفت. (استیفن رابینز، ۲۰۰۰، p ۷۴)

این محدودیت یا به عبارتی فیلتر که به طور خودکار نیز عمل می‌کند به ندرت صریح و روشن می‌باشد و غالباً نیز مکتوب نیست. حتی ممکن است به طور واضح و شمرده در کلام شنیده نشود، اما یک اصل، ثابت است و آن اینکه فرهنگ سازمانی با تمامی این خصوصیات وجود دارد و همه مدیران و کارکنان باید آن را بشناسند و بیاموزند چرا که حافظان همین فرهنگ برای نسل آینده خواهند بود.

تصمیمات مدیران در خلاء رخ نمی‌دهد و متاثر از عواملی است که یکی از این عوامل که شاید به جرات بتوان گفت مهمترین آنها نیز می باشد، عامل فرهنگ سازمانی است. و از آنجایی که وظیفه تصمیم گیری در تمامی وظایف مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، تامین نیروی انسانی، هدایت و کنترل) جاری است، عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده ای را در نحوه عملکرد مدیریت و نوع انجام دادن وظایف آن ایفاد می‌نماید. (استیفن رابینز، ۲۰۰۰، p۷۵)

مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی

مدیریت فرهنگ به این معناست که آگاهانه و از روی قصد، کاری با آن فرهنگ انجام دهیم. این مساله ممکن است شامل تقویت یا تضعیف آن فرهنگ، جامعه پذیر نمودن افراد داخل آن، توسعه محافظت یا تغییر واقعی آن شود.

سه جزء مدیریت فرهنگ سازمانی عبارت است از: بهره برداری از فرهنگ موجود، آموزش فرهنگ سازمانی، و تغییر فرهنگ سازمانی. نکته مهم در رابطه با فرهنگ‌های سازمانی این است که هر یک از کارکنان سازمان منبع بالقوه تغییر و تحول و بهبود سازمانی هستند. از این رو کسانی که فرهنگ را از این دید بررسی می‌کنند توصیه می‌نمایند که باید نسبت به فرهنگ‌ها، آگاهی حاصل نموده و سعی در کنترل انها شود یا اینکه آنها را قالب بندی و محصور نمود.) روحی، مریم، ۱۳۸۲، ص ۱۰۹).

و همچنین برای مدیران به ویژه مدیران عالی رتبه، مدیریت فرهنگ سازمانی نیاز مبرمی است. فرهنگ سازمانی مثل ساختار و استراتژی باید در استقرار پایه‌های سازمانی با عملکرد بالا منظور شود. مدیران خوب قادر هستند که فرهنگ قوی موجود را تقویت و رعایت کنند. همچنین در ایجاد فرهنگهای قابل تطبیق که در غیاب خودشان کارساز باشد، می‌توانند سازمان را یاری رسانند. مدیران می‌توانند جنبه‌های قابل مشاهده

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فرهنگ مثل آداب را اصلاح کنند، آنها همچنین می توانند درسهایی که از جنبه‌های قابل مشاهده گرفته می‌شود، تغییر دهند و افراد را تشویق کنند که واقعیت را آنگونه که خود می‌بینند، ببینند. (روحی، مریم، ۱۳۸۲، ص ۱۱۰)

اگرچه بسیاری از اندیشه مندان مدیریت معتقدند که تغییر فرهنگ سازمانی به مراتب دشوارتر و طولانی تر از سایر انواع تغییرات از قبیل تغییر ساختار سازمانی، تغییر تکنولوژی و. . . در سطح سازمان می‌باشد، اما اعمال آن در برخی مواقع جهت پویایی سازمان و تداوم بقای آن ضروری به نظر می رسد.

دو تن از اندیشه مندان مدیریت پیشنهاد می‌کنند که سازمانها تنها در شرایط خاصی اقدام به تغییر فرهنگ سازمان یخود نمایند و در غیر این صورت هیچگونه تغییری را در آن جایز نمی‌دانند. آنها این شرایط را تحت عنوان دلایل پنجگانه توجیه اعمال تغییر در فرهنگ سازمانی به شرح ذیل مطرح می‌کنند.

۱- وقتی که سازمان یا شرکت دارای ارزشها و هنجارهای قوی و مسلطی است که با محیط متغیر و متحول روز هیچگونه تناسبی ندارد به عبارتی فرهنگ مانع رشد و پویایی سازمان است.

۲- وقتی که سازمان یا شرکت به دلایلی همچون تغییر شرایط اقتصادی، تحول در بازار یا محصولات و مواردی از این قبیل دائما در حال تغییر است و نیاز به قابلیت انعطاف بالایی دارد.

۳- وقتی که سازمان یا شرکت در حال رکود و افول بسر می‌برد و هیچگونه رونقی در آن مشاهده نمی‌شود.

۴- وقتی که سازمان یا شرکت در حال گسترش و توسعه است و یا با سازمان یا شرکت دیگری در حال ادغام و یا ائتلاف می‌باشد.

۵- وقتی که سازمان یا شرکت در حال کوچکتر شدن است اما سرعت رشد و ترقی آن قابل توجه می‌نماید.

مشکلات مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی:

با توجه به مباحث فوق می‌توان مشکلات مدیریت فرهنگ و تغییر آن را طبق نظر سکمن، به شرح زیر اعلام کرد:

۱. جایگاه فرهنگ در سازمان: از آنجایی که جنبه های مهم فرهنگی مستقیما قابل مشاهده نبود و سطوح مختلف به اشکال متفاوتی تجلی می نماید، پس مدیریت آن دشوار است.

۲. فرهنگ جنبه مجازی دارد: بهتر است برای مشاهده و درک فرهنگ سازمان، مشاهده گری در خارج سازمان این کار را انجام دهد. زیرا اعضا سازمان چنان درگیر فرهنگ سازمانی هستند که قادر به درک آن نیستند.

۳. فرهنگ، زائیده تاریخچه و زمان است: از آنجایی که فرهنگ سازمان در طی زمان شکل گرفته و توسعه یافته و در مدت حیات سازمان به طور عمیق و در مدت حیات سازمان به طور عمیق در میان اعضاء ریشه دوانده است، ایجاد تغییر در آن با مدیریت آن به سدگی امکان پذیر نیست.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

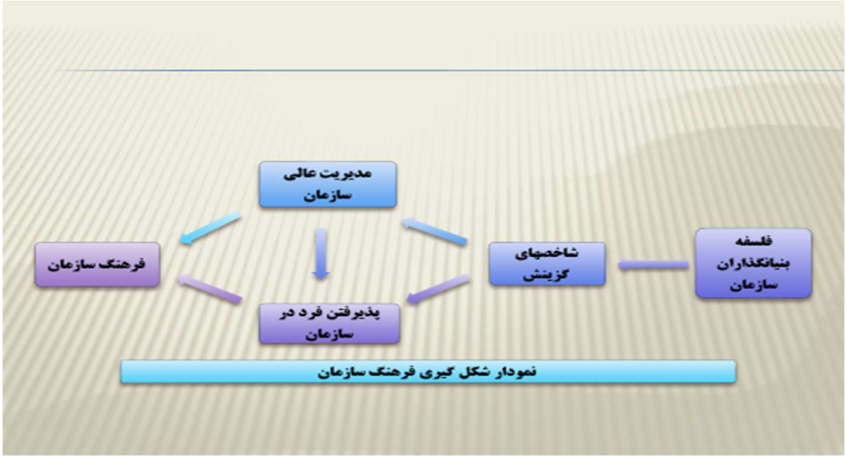
٤. فرهنگ سازمان: مجموعه ای متشکل از خرده فرهنگهای متعدد است. بنابراین، گرچه ممکن است یک یا چند خرده فرهنگ را اداره نمود، اما نمی توان فرهنگ کل سازمان را اداره کرد.
در نهایت می توان مدیریت فرهنگ سازمانی، امری خلاق، فرهنگی و مبتنی بر تجربه و نظریه است.

نقش فرهنگ در سازمان:

نخست، فرهنگ تعیین کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند. دوم، نوعی احساس هویت را وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند. سوم، فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی بوجود بیاید که بسی بیش از منافع شخصی فرد است. چهارم فرهنگ باعث ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد و سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب بوجود آمدن یا شکل دادن به نگرش ها و رفتار کارکنان می‌شود (رابینز۱۳۹۴).

شیوه شکل‌گیری فرهنگ سازمان:

در نمودار ذیل، شیوه شکل گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری آن ارائه شده است. منشاء فرهنگ سازمانی نمی‌تواند چیزی جز فلسفه بنیانگذاران آن باشد. این فلسفه به نوبه خود بر شاخص‌هایی که در فرآیند استخدام مورد استفاده قرار می‌گیرند، اثرات شدیدی می‌گذارد. اقدامات یا کارهای کنونی مدیریت عالی سازمان موجب می‌شود تا جو کلی (از نوع رفتار مورد قبول) شکل بگیرد این که تا چه اندازه افراد بتوانند با فرهنگ سازمان آشنا گردند به این مساله بستگی دارد که در فرآیند گزینش، سازمان بتواند ارزش‌هایی را که افراد دارند با آنچه مورد نظر مدیریت سازمان است، تطبیق دهد (رابینز۱۳۹۴).



معنای توسعه و توسعه فرهنگی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

به طورکلی توسعه فرآیندی است پیچیده که در آن جامعه از یک دوره تاریخی به دوره جدیدی منتقل می‌شود. این فرآیند در هر مرحله از رشد خویش ابعاد مختلف زندگی را متحول می‌سازد. به این ترتیب توسعه مفهومی است ارزشی که همراه با فرض‌هایی هنجاری از الگوی انتزاعی از جامعه دلالت دارد، تا مدت‌ها توسعه مقوله ا ی صرفاً اقتصادی تلقی می‌شد و کشورهای مختلف تنها از این جنبه به آن توجه می‌کردند. به عبارتی، پیشرفت اقتصادی یگانه ملاک توسعه هر جامعه قلمداد می‌شد و تصور غالب این بود که میتوان به مدد الگوهای مختلف توسعه اقتصادی، رشد تکنولوژی، انباشت ثروت و مواردی از این قبیل به اهداف یک جامعه توسعهی افته نائل آمد. اما به تدریج نگاه یک سویه به توسعه و تأکید بیش از حد بر مسائل اقتصادی، باعث بروز مشکلاتی در عرصه‌های اجتماعی و زیست محیطی برای کشورهای پیشرفته شد. از سوی دیگر، استفاده از این الگوی توسعه به وسیله برخی کشورها به طور ناآگاهانه، بر توسعه هماهنگ این کشورها اثراتی منفی گذارد. این مشکلات از آن جا نشئت می گرفت که نقش کلیدی فرهنگ در قوام جامعه مورد غفلت قرار گرفته بود. می‌توان گفت فرهنگ به عنوان گنجینه‌ای از دستاوردهای مادی ومعنوی بشری که باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و هنجارهای مورد قبول یک جامعه را در طول تاریخ به وجود آورده است نوع رفتار مردم آن جامعه را مشخص می کند بدیهی است که نمی‌توان بدون اعتنا به این مقوله مهم، به دنبال ایجاد تغییراتی در ابعاد مختلف جامعه بود. چراکه هرگونه تغییر و تحولی در تمام ابعاد جامعه اعم از اقتصادی، سیاسی و اجتماعی منوط به نوعی پذیرش فرهنگی، در جامعه میب اشد. بنابراین بدون ایجاد بستر مناسب فرهنگی نمی‌توان به دنبال تحقق توسعه در ابعاد دیگر جامعه بود. از این روی در سال های اخیر مفهوم توسعه فرهنگی مورد توجه بسیاری از مجامع جهانی از جمله یونسکو قرار گرفته است.

رابطه فرهنگ و توسعه

پیشرفت و توسعه، حاصل نگرش خاصی به عالم است و بدون ایجاد این نگرش خاص، پیشرفت و ترقی ممکن نیست و این نگرش خاص بیانگر لزوم وجود یک (فرهنگ مناسب) برای توسعه است. بنابراین عامل فرهنگ از جایگاه ویژه ای در توسعه برخوردار است. بی توجهی وکم توجهی به آن تمام برنامه‌های توسعه را با ناکامی مواجه خواهد ساخت. بنابراین لازم است به صورت خاص رابطه فرهنگ و توسعه را کاملاً شناخته و در برنامه‌های توسعه به آن توجه کافی مبذول داشت .رابطه فرهنگ و توسعه از دو دیدگاه قابل بررسی و حائز اهمیت است: اول اینکه فرهنگ را مجموعه ای بدانیم که در تمام عناصر عموماً مساعد یا مانع حرکت توسعه ای هستند، در این جایگاه، فرهنگ به عنوان یک مجموعه مؤثر بر فرآیند توسعه تلقی می‌شود. دوم اینکه فرهنگ را به عنوان مجموعه ای که در فرآیند توسعه، شکل گرفته و محصول توسعه تلقی می‌شود، بپذیریم. در حالت اول، فرهنگ از عوامل مؤثر بر

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

توسعه است و در حالت دوم نتیجه توسعه. حالت اول رابطه فرهنگ و توسعه را میتوان فرهنگ توسعه و حالت دوم را به توسعه فرهنگی تعبیر نمود.

فرهنگ دانشگاهی:

فرهنگ دانشگاهی در سطح جامعه دانشگاهی و گروههای آموزشی و در تعامل بین آنها معنا مییابد و به شیوه های برقراری ارتباط و تعامل بین اعضای دانشگاه اشاره دارد **(Sabaghian، 2009)** و به عنوان یکی از عوامل اثرگذار در سیاستهای آموزش عالی مطرح است.

و همچنین فاضلی فرهنگ دانشگاهی را الگوی معانی نهفته در صور نمادین نظیر کنشها، گفتارها، مصنوعات و تمام مقولات معناداری میداند که افراد دانشگاهی به کمک آن با هم ارتباط برقرار میکنند و در تجربهها، دریافتها و باورهای مشترک هم سهیم میشوند **(Fazeli، 2008، 2003)** کلارک بر این باور است که مدیران دانشگاه و سیاستگذاران نهادهای آموزش عالی در اغلب اوقات برای بهبود اوضاع بر ابعاد رسمی و ساختاری تمرکز دارند. در واقع، سؤالی که ذهن آنها را مشغول میسازد این است که چگونه میتوانند دانشگاه خود را سر و سامانی دوباره بخشند و آن را بازساختاردهی کنند؛ اما آنچه اغلب در این مواقع فراموش میشود، بعد دیگر سازمان؛ یعنی فرهنگ آن است (**Clark، 1971**). ماسن منشأ توجه به مفهوم فرهنگ میان پژوهشگران عرصه مطالعات آموزش عالی را در سه قلمرو خلاصه میکند:

منشأ نخست به ابتکار کلارک با عنوان حماسههای سازمانی باز میگردد، منشأ دوم در واکنش به اثباتگرایی منطقی و روشهای کمی انجام شده است و منشأ سوم ناظر بر رشد مفاهیم مدیریتی و سیاسی در حیطه آموزش عالی است **(Amiri)،Zareie Matin & Zolfagharzadeh، 2010**).

بر این اساس، گاتوگ چهار نوع فرهنگ دانشگاهی و سبکهای فکری زیر را از هم متمایز میکند:

۱- فرهنگ ساکسونیک: در این فرهنگ افراد به بحث و گفتوگو در فضایی نسبتاً برابر از نظر اجتماعی تشویق میشوند .این فرهنگ رهیافتی عمدتاً تجربی به پژوهش دارد.

۲- فرهنگ تیونونیک: این فرهنگ بر روابط استاد - شاگردی متمرکز است و بر رهیافت قیاسی تأکید دارد و از این رو، توجه دانشجویان را بیشتر به ابعاد منطقی بحث هدایت میکند.

۳- فرهنگ گالیک: در این فرهنگ روابط افقی و برابر بین استاد و دانشجو برقرار است و بیشتر بر رهیافت غیر قیاسی تأکید دارد.

٤- فرهنگ نیپونیک: این فرهنگ عمدتاً بر روابط عمودی و سلسله مراتبی تأکید دارد.

و همچنین گالتونگ استدلال میکند که هر جامعهای فرهنگ دانشگاهی خاص خود را ایجاد میکند، زیرا فرهنگ دانشگاهی از دل ساختارها و روابط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی آن جامعه بیرون میآید **(Fazali، 2008)**

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

تیرنی عوامل ششگانه محیط، رسالت، جامعه پذیری، راهبرد، اطلاعات و رهبری را جزء عناصر عملیاتی فرهنگ دانشگاه به شمار می‌آورد **(Zolfagharzadeh, 2011) .**

مؤلفه‌های فرهنگ دانشگاهی: (برگرفته از فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۱، شماره۱، ۱۳۹۴).

۱- آزادی عمل:

در دانشگاهها در بیان واقعیتها و بیان یافته‌ها و نتایج تحقیق لکنت زبان وجود دارد و اعضا آزادی علمی ندارند، چه در مرحله قبل از پژوهش و چه بعد از آن، یعنی نه در انتخاب موضوع و نه در بیان یافته‌ها افراد آزاد نیستند آزادی علمی جزو عناصر فرهنگ دانشگاهی است، ولی در فرهنگ دانشگاهی ما، این عنصر تا حد زیادی نادیده گرفته شده است، افراد دانشگاهی ما در مراحل مختلف اجرای پژوهش خود آزادی علمی لازم را ندارند. افراد به دلیل زد و بندهای بیرونی ترس دارند یا منع می‌شوند که نتایج یافته ها و واقعیتها را بیان کنند.

۲- مدیریت دانشگاه:

مدیران در شکل دادن فرهنگ یک مجموعه نقش بسزایی دارند. مدیریت دانشگاهی ما یک مدیریت علمی و مشارکتی خاص جامعه پژوهش محور و افراد حرفه ای نیست دانشگاه محل خلق و نقد دانش است و با مدیریت علمی و متمرکز سازگار نیست.

۳- اخلاق حرفه ای:

متأسفانه، دانشگاهیان کمتر به صورت حرفه ای عمل می‌کنند، هم در بعد آموزش و هم در بعد پژوهش، مثلاً در بعد آموزش می بینیم که استادان همه مطلب را ادا نمی‌کنند، تدریس منفعلانه و اقتدارگرایانه در کلاس دارند، به دانشجو فقط جزوه میدهند، بدون اینکه تفکر خلاق دانشجو را به کار بگیرند، بین دانشجویان تبعیض قایل میشوند، در بعد پژوهش نیز دیده شده است که آنها جانب امانتداری را رعایت نمی‌کنند، اطلاعات و آمار را دستکاری میکنند، روش پژوهش مناسب را انتخاب نمی‌کنند، حقوق آزمودنیها رعایت نمی‌شود و غیره.

٤- ارتباطات:

در فرهنگ دانشگاهی ما ارتباط آفرینی کم است. علم در خلأ هیچ وقت نه تولید شده و نه می‌شود. آدمها علم را در ارتباطات و تعاملات با همدیگر کشف می‌کنند، گسترش می‌دهند و نقد می‌کنند. البته، الان حرکتهای خوبی شروع شده است، مانند کرسی‌های نظریه پردازی، نشستهای هم اندیشی و غیره

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

۵- کار جمعی و گروهی:

در دانشگاه یک فرهنگ فردگرایانه حاکم است که بیشتر افراد دوست دارند خودشان بدرخشند، نه تیم و گروهشان، همکاری‌ها و تعاملات بین افراد و بین رشته ای کم است و همکاری‌های بین المللی نیز می‌شود گفت که به ندرت داریم. استادان هم غالباً دوست دارند که طرحهای پژوهشی خود را تنها و یا با دانشجویان بردارند، نه با استادان همرده یا بالاتر از خود، چون احساس اقتدارطلبی می‌کنند و می‌توانند قدرت خود را بر دانشجو تحمیل کنند.

٦- فرهنگ یادگیری و آموزش:

فرهنگ یادگیری و آموزش در دانشگاه فرهنگی استاد محور، منفعل و غیر مشارکتی و نابرابر است. استادان از دانشجویان بیشتر کتابخوان و شنونده میخواهند، نه نویسنده و منتقد.

۷- ارزیابی:

یک نگاه کمی گرایانه بر دانشگاه حاکم است، در آیین نامه ها نحوه ارتقا، پذیرش دانشجو، استخدام هیئت علمی، سنجش قابلیتها و تواناییهای دانشجو همه به صورت کمی دارد رشد می‌کند و ارزیابی میشود. این یک ضعف بسیار بزرگ حاکم بر دانشگاه‌ها می‌باشد. علاوه بر ارزیابی‌هایی که همه به صورت کمی است، حتی نوعی پارتی بازی و رابطه گرایی بر ارزشیابی‌ها حاکمیت دارد.

۸- نظام پاداش دهی و منزلت:

امور مربوط به تشویق، منزلت بخشی و پاداش مادی و معنوی نهاد علمی در جامعه ما یک نهاد درجه دوم است و در بیشتر مواقع به آن توجهی نمی‌شود.

۹- اعتماد:

در جامعه دانشگاهی ما با ضعف سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های آن مانند اعتماد، مشارکت و شبکه‌های اجتماعی روبه رو هستیم. ما از لحاظ دارا بودن این ویژگی در سطح ضعیفی هستیم اعتماد چیز کمرنگی است، شاید به همین خاطر است که با هم حرف نمیزنیم و بحث و گفتوگو نداریم، چون بهم اعتماد نداریم.

وضعیت موجود فرهنگ دانشگاهی ایران از دیدگاه صاحبنظران:

نبود استقلال دانشگاهی، نبود آزادی علمی، مدیریت سلسله مراتبی در دانشگاهها، ضعف ارتباطات و اجتماعات در بین دانشگاهیان، ضعف اخلاق حرفه ای، ضعف همکاری و کار تیمی، نبود اعتماد بین اعضای جامعه دانشگاهی، فرهنگ یادگیری و آموزش (اقتدارگر، استادمحور، عدم نقد و تفکر انتقادی،

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

منفعل)، نبود پاداش و تشویق برای دانشگاهیان، ضعف در همکاری و انجام دادن کار گروهی، فرهنگ ارزیابی کمیت گرا و رابطه گرا.

مؤلفه‌های فرهنگی دانش آفرینی در دانشگاه‌ها ازدیدگاه صاحبنظران

روحیه جستوجوگری و پژوهشگری، رعایت اخلاق حرفه ای، مدیریت مشارکتی، اهمیت دادن به کار تیمی، آزادی علمی، نظام پاداش دهی و تشویق، فرهنگ یادگیری و آموزش (مشارکتی، نقد پذیر، دانشجو محور، فعال)، اعتماد بین اعضای جامعه علمی، آزادی علمی.

مدیریت فرهنگ سازمانی در اموزش عالی:

فرهنگ سازمانی نظامی از هنجارها، معانی و ارزش هایی است که بین اعضای آن سازمان اعم از دانشجویان، اساتید و سایر کارکنان مشترک است. (قلاوندی، ۱۳۹۱).

در صورتی که فرهنگ دانشگاه دارای فاصله قدرت و ابهام گریزی بالا و همچنین جمع گرا باشد، می تواند اثر منفی بر اهداف تسلط دانشجویان گذاشته واز آن طریق باعث افزایش از خود بیگانگی تحصیلی آنان شود. این نوع ساختارهای آموزشی، آزادی عمل دانشجویان را محدود نموده و باعث شکل گیری این باور در آنها می شود که کنترلی بر کم و کیف یادگیری خود ندارند. این امر باعث می شود آنها یادگیری را امری فطری قلمداد ننموده و فقط جهت رسیدن به نتایج بیرونی مانند پاداش آن را کسب کنند. این فرآیند در طولانی مدت باعث فاصله گرفتن فرد از یادگیری و در نهایت بیگانه شدن با آن می‌شود. از طرف دیگر ویژگی محدود کنندگی این گونه فرهنگ ها موجب جدایی بین فرد و یادگیری می‌شود. (بیرامی، منصور، میر نسب، میر محمود، ۱۳۹۳ ص ۱۹۰)

با توجه به تاثیر نیرومند فرهنگ برانگیزش و رفتار دانشجویان، لازم است ابتدا مدیران به ارزیابی فرهنگ موجود در دانشگاه بپردازند. اگر فرهنگ سازمانی بر کم بودن فاصله و جود همکاری و همیاری بین دانشجویان و سایر کارکنان تاکید دارد، همچنین ابهام گریزی کمتری داشته و ابتکار عمل را تشویق می‌کند و علاوه بر آن حمایت اجتماعی زیادی در دانشگاه وجود دارد، لازم است مدیران جهت حفظ این نوع فرهنگ اقدام نمایند. ایجاد فضایی برای اظهارنظرات سازنده توسط کارکنان و دانشجویان و همچنین تشویق خلاقیت و ابتکار عمل باشد. در صورتی که فرهنگ سازمانی دانشگاه تاکید کمتری بر همیاری و همکاری داشته و فاصله قدرت و ابهام گریزی بالا وجود داشته باشد. لازم است مدیران علاوه بر انجام اقدامات فوق، سعی در ایجاد و تقویت اعتماد بین خود و سایر کارکنان و دانشجویان بنمایند. در واقع اعتماد، حس پذیرفته شدن به عنوان عضوی سازنده در سازمان را به فرد منتقل می‌کند. این امر نیز علاوه بر ایجاد هیجان‌های مثبت نسبت به سازمان، باعث می شود فرد با سازمان همکاری خوب و صمیمانه داشته باشد. برای ایجاد اعتماد می‌توان به صورت غیرمستقیم، مثلاً از طریق صندوق های نظرخواهی از دانشجویان و کارکنان در مورد نحوه انجام کارها نظرخواهی نمود. این امر باعث می‌شود کارکنان و دانشجویان

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

احساس انسجام بیشتری نسبت به دانشگاه پیدا کنند و در نتیجه حس همکاری و حمایت بین آنها تقویت شده و احساس می کنند که ساختار دانشگاه انعطاف پذیر بوده و سلسله مراتب کمی در آن وجود دارد و این امر باعث کاهش ادراک آنها از فاصله قدرت و ابهام گریزی می‌شود. (بیرامی، منصور، میر نسب، میر محمود، ۱۳۹۳ ص ۱۹۱)

هرچند مقوله فرهنگ در آموزش عالی در ابتدا چندان مورد توجه پژوهشگران و سیاست گذران این عرصه قرار نمی‌گیرد (تیرنی، ۲۰۰۸:). اما این مقوله به تدریج جای خود را در میان مطالعات و پژوهش‌های آموزش عالی باز کرده است و البته در این سیر تدریجی با ابهامات و دشواری‌هایی همراه بوده است. والیما، سه دلیل ذیل را در این خصوص موثر می‌داند:

نخست: به دلیل آنکه اساس دانشگاه خود یک نهاد فرهنگی و فرهنگ ساز است. دوم به این دلیل که تنوع مقولات فرهنگی در دانشگاه بسیار بالاست و سوم، به این دلیل که مطالعه این پدیدهای فرهنگی متضمن بحث‌های روش شناختی، معرف شناختی و فلسفی است که ریشه در تلقی ما از ماهیت علم و دانش دارد، اینها، همگی حاکی از اهمیت مقوله فرهنگ در دانشگاه از یک سو و پیچیدگی مضاعف مطالعه آن از سوی دیگر است. (والیما، ۲۰۰۸).

پیشینه پژوهشی:

امینی، رحیمی، مرادی (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر مراکز آموزش پزشکی دریافتند اعضای هیات علمی، فرهنگ سازمانی مراکز آموزش پزشکی را بیشتر از نوع فرهنگ عقلانی، توسعه ای، اجماعی می دانند که این فرنگ بر نوآوری و توسعه، ریسک پذیری، تحقق اهداف و اثربخشی تاکید بیشتر و بر رسمیت گرایی، تمرکز، قوانین و مقررات و ثبات تاکید کمتری دارند.

ابزری (۲۰۱۰)، در پژوهش خود با عنوان بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه نشان داد که فرهنگ سازمانی به طور مستقیم و قوی بر نگرش ها، رفتار سازمانی و پیامدهای آن تاثیرگذار است.

چانگ، لی (۲۰۰۷)، در تحقیق خود با عنوان رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی با عملکرد یادگیری سازمان و رضایت شغلی کارکنان، دریافتند فرهنگ سامانی تاثیری مثبت و معنادار بر عملکرد یادگیری سازمان و رضایت شغلی کارکنان دارد.

پژوهش‌های ذکایی، محمد، اسماعیلی، محمد جواد (۱۳۹۰) با عنوان جوانان و بیگانگی تحصیلی و دانشگاهی و طائفی، علی، (۱۳۷۸) با عنوان فرهنگ علمی – پژوهش ایران، بررسی قابلیتها و تنگناه‌ها و فاضلی، نعمت اله، (۱۳۸۲) با عنوان بررسی تطبیقی فرهنگ دانشگاهی ایران و بریتانیا نشان می‌دهد احساس و نگرش‌هایی نظیر احساس خستگی و عذاب درکلاس درس، بی رغبتی و عدم درگیر شدن عمیق در مباحث کلاس، غیبتهای غیرموجه، سرقت علمی و کپی برداری از آثار دیگران برای ارائه کارنوشت یا

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

مقاله به استاد، احساس بیهودگی از تحصیل و بی رغبتی در انجام پژوهش، احساس عد م کنترل فردی بر زندگی فردی و اجتماعی درمیان طیف وسیعی از دانشجویان به چشم می‌خوردکه به مفهوم از خود بیگانگی تحصیلی می‌باشد.

فین، جو، ۱۹۸۹، در تحقیقی با عنوان خروج از مدرسه بیان می‌کند که ازخودبیگانگی تحصیلی باعث می‌شود دانشجویان کمترین مشارکت را در فرآیندهای سازمانی داشته باشند. علاوه بر آن ازخودبیگانگی از سازمانهای آموزشی موجب گریز افراد از فرآیندهای یادگیری سازمان یافته در تمام عمر می‌شود. داشتن تجارب منفی در دانشگاه میتواند تأثیر منفی بر نگرش افراد نسبت به یادگیری در موقعیت‌های شبیه به دانشگاه داشته باشد

ذاکر صالحی **(Zakersalehi, 2015)** در پژوهشی درباره جایگاه فرهنگ دانشگاهی در زندگی دانشجویی بررسی کرد. هدف این پژوهش تبیین ویژگیهای زندگی دانشجویی در کشور ایران از زبان دانشجویان بود و در صدد پاسخگویی به این سؤال بود که دانشجویان در خصوص محیط پردیس و تمایزات آن چه دیدگاهی دارند؟ یافته‌های پژوهش نشان داد که مضامین ذکر شده توسط دانشجویان معرف نبود کنشگری آنان در عرصه تولید و مصرف علم، نبود تمایز جدی پردیس با سایر محیطهای جوانان، ضعف سنتها، اسطوره‌ها، ارزش‌ها، عادات، آیین‌ها و دستاوردهای آکادمیک در زندگی دانشجویی است و بیانگر ضعف شکل‌گیری اجتماع علمی و هنجارهای آن است و دغدغه‌های دانشجویان عمدتاً فردی، تماشاگرانه، منفعل و غیر ایدئولوژیک است.

اسرایت، جورج، (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان آیا در فرهنگ تنوع مهم است؟ و هافستد، جورج، (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان فرهنگ و سازمان نشان داد ند که فرهنگ سازمانی از طریق ویژگی‌ها و صفات فردی مانند جهت گیری‌های هدفی یاجهت گیری خودمختار در مقابل کنترل گرا بر ازخودبیگانگی تحصیلی تأثیر می‌گذارد و نیز براین باورند که فرهنگ شخصیت افراد را شکل داده و با ازخودبیگانگی تحصیلی مرتبط می باشد.

سیادت و همکاران**(Abbaszadeh & Moghtadayie ،Hoveida،2010)** در پژوهشی با عنوان دانش آفرینی حلقه مفقوده توسعه سازمانی، به سنجش میزان دانش آفرینی در بین دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان پرداختند و در این پژوهش تأثیر تعامل اجتماعی، فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی بر دانش آفرینی را مطالعه کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ۱- در دانشگاه اصفهان میانگین دانش آفرینی بیشتر از دانشگاه علوم پزشکی اصفهان است، ۲- با انجام دادن تحلیل مسیر، آثار کل متغیرهای تعامل اجتماعی، فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی بر میزان دانش آفرینی معنادار است و احساس تعهد، دلبستگی کاری، فراتر از وظایف عمل کردن و تعلق گروهی قابل قبول نیست.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

کاظمی (۱۳۹۲)، در پژوهش خود با عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان دریافت، شناخت عوامل فرهنگ سازمانی، تقویت و مدیریت صحیحاین عوامل می‌تواند به سازمان‌ها در داشتن کارکنانی معتمد، مشارکت جو، باانگیزه و دارای مهارت‌های ارتباطی بالا، موثر واقع شود که این به نوبه خود موجب افزایش رضایتمندی کارکنان از شغل و در نتیجه افزایش بهره وری خواهد شد.

زاهدی اصل **(Zahedi Aslm, 2008)**در پژوهشی با عنوان اخلاق حرفه ای و فرهنگ دانشگاهی به بررسی و شناخت مفهوم و ویژگیهای فرهنگ دانشگاهی و اخلاق حرفه ای در اسناد و منابع کتابی از یک سو و از منظر اعضای هیئت علمی از سوی دیگر، پرداخت. یافته های این پژوهش نشان داد به رغم تجربه طولانی و مرتبه علمی جمعیت مورد مطالعه، تلقی منسجم، تعبیر روشن و هماهنگی از مفاهیم اخلاق حرفه ای، فرهنگ دانشگاهی و مصادیق هر یک از آنها وجود ندارد و بین این مفاهیم در این پژوهش رابطه ای وجود ندارد.

زارعی متین، حسن، (۱۳۷۲) در تحقیقی با عنوان فرهنگ و عملکرد سازمان به این نتیجه رسید که فرهنگ قوی رضایت را افزایش و نقل و انتقالات و ترک خدمتها را کاهش و همگونی درونی را افزایش میدهد حتی قادر است نافذتر از سیستم کنترل رسمی عمل نماید.

لوکاس در پژوهشی با عنوان **(Lucas, 2006)** نقش فرهنگ در انتقال دانش بر اساس ابعاد فرهنگی هافستد به مطالعه موردی شرکت‌های چند ملیتی پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که انتقال دانش زمانی موفقیت آمیز و بیشتر است که شرکت‌های تابعه در فرهنگهای مشابه از نظر فردگرایی در برابر جمعگرایی، زنگرایی در برابر مردگرایی، فاصله قدرت و اجتناب از عدم قطعیت قرار گیرند.

میگولز و همکاران**(Moreno & Artis، Miguelez, 2008)** در پژوهشی با عنوان نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد و تقویت دانش آفرینی در اسپانیا در باره نقش اعتماد، همکاری بین افراد و شبکه‌های اجتماعی بر میزان نوآوری فناوری و دانش آفرینی بررسی کردند. روش پژوهش همبستگی بود و یافته‌های آن نشان داد که بین همکاری، اعتماد و شبکه اجتماعی با میزان نوآوری و دانش آفرینی رابطهٔ قوی و مثبت وجود دارد.

طایفی**(Tayefi, 1999)** در پژوهش خود به مطالعه فرهنگ دانشگاهی با عنوان فرهنگ علمی-پژوهشی ایران: بررسی قابلیتها و تنگناها پرداخت. این پژوهش با هدف شناسایی نقاط ضعف و قوت فرهنگ علمی – پژوهشی از ابعاد دینی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی سازمانی، ساختاری، روانشناختی و معرفتی انجام شد. یافته های پژوهش نشان داد که نظام دانشگاهی ایران در خصوص فرهنگ دانشگاهی و پژوهشی با چالشهای متعددی از جمله ناکارآمدی فرهنگ دانشگاهی و تربیت انسان دانشگاهی و ضعف در فرهنگ علمی و روحیه پژوهشی مواجه است.

ممی زاده، جعفر، (۱۳۷۳) در تحقیقی با عنوان مدیریت فرهنگ سازمانی انجام گرفت نشان داد که بدلیل ارتباط بسیار نزدیک میان فرهنگ سازمانی و استراتژی سازمان و نقش حیاتی این ارتباط برای حال و آینده

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

سازمان، مدیران به عنوان تحلیل گران و برنامه ریزان باید همواره به مدیریت فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند و آن را در سطح کل سازمان اجرا کنند.

بیرامی، منصور، میر نسب، میر محمود، (۱۳۹۳)، در تحقیقی تحت عنوان (فرهنگ سازمانی و از خود بیگانگی تحصیلی دانشجویان) به این نتیجه رسیدند که اگر فرهنگ سازمانی دانشگاه از خودمختاری دانشجویان حمایت کند، آنها از خودبیگانگی تحصیلی کمتری را تجربه خواهند کرد.

پور کاظمی، محمد حسین، شاکری نوایی، غلامرضا، (۱۳۸۳)، در تحقیقی با عنوان (بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن در بهره وری دانشکده‌ها) دریافتند که یکی از عوامل کلیدی، فرهنگ قوی و مسلطی است که این سازمانها در آن فعالیت می‌کنند. در واقع شناخت اینگونه عوامل و تقویت آنها گامی در جهت کامیابی سازمانها و نیل به سمت اهداف عالی آنها خواهد بود.

روحی عزیزی، مریم، مهدوی، مژگان، (۱۳۸۲) در تحقیقی تحت عنوان (مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی) به این نتیجه رسیدند که موفقیت‌های چشمگیر دهه‌های اخیر سازمانهایی با حداقل امکانات مادی از یک سو و شکست سازمانهای با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیر مادی و معنوی در کامیابی سازمانها بوده است و یک فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقای اخلاقیات، عملکرد شخصیت و عموما بهروری بالاتر منجر می گردد.

سرگزی، محمدی آریا (۱۳۹۲)، در تحقیقی با عنوان رابطه سرمایه اجتماعی با فرهنگ سازمانی در مراکز آموزش عالی استان گلستان نشان داد، هر چه سرمایه اجتماعی افزایش یابد، فرهنگ سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

درگاهی، حسین، اسکندری، مهناز، (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان (مقایسه فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب از دیدگاه مدیران اجرایی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران): نتایج بدست آمده نشان داد از دیدگاه مدیران اجرایی به جز مؤلفه نظارت یا کنترل و الگوهای ارتباطی به دلیل تبادل موثر اطلاعات و وجود الگوهای ارتباطی، بقیه مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بیمارستان‌های مورد مطالعه در وضعیت موجود پایین تر از وضعیت مطلوب قرار دارند. از دیدگاه مدیران اجرایی، بین مولف ههای فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران اختلاف معنی داری وجود دارد که این امر می‌تواند در نظام اداره بیمارستانها اختلال ایجاد کند. لذا، پیشنهاد میشود مدیران اجرایی مطلوب سازی و مدیریت فرهنگ سازمانی را در بیمارستان‌های مورد مطالعه در اولویت راهبردی خود قرار دهند.

کامرون، کویین (۲۰۱۰)، درپژوهش خود با عنوان تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی بر اساس چهارچوب ارزش های متضاد درتحقیق خود نقش و جایگاه فرهنگ سازمانی را در دانشگاه مورد بررسی قرار داده و تسلط و غلبه فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی را بر آن گزارش می کند. از نظر آن ها به دلیل حاکمیت چنین

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فرهنگی است که ثبات، یکنواختی و پیروی از رویه های از قبل تعیین شده توسط مدیران دانشگاه به عنوان ارزش های محوری این فرهنگ محسوب می‌شوند.

جمع بندی:

در جهان امروز که نقش و نیروی اجتماعی فرهنگ نسبت به گذشته به مراتب افزونتر شده است، ضرورت هماهنگی و همسویی صاحب نظران و کارشناسان و برنامه ریزان هر کشور با نیازهای فرهنگی جامعه نیز بیشتر احساس می‌شود. جامعه پویا جامعه ای است که بتواند نیازهای فرهنگی خویش را در رهگذر حیات و حرکت اجتماعی بازشناخته، از تظاهرات و تمایلات کاذب یا گذرا تفکیک کند و قدرت پاسخگویی به این نیازها و بهره گیری از آنها را در جهت رشد و کمال معنوی و مادی دارا باشد.

از طرفی در جامعه دانش محور امروز، دانشگاه از مرجعیت مرکزی و حیاتی در توسعه دانش، فرهنگ و اجتماع هر ملتی برخوردار است. مهمترین کارکرد دانشگاه به عنوان نهادی که نقش کلیدی در تولید و انتقال دانش، توسعه فرهنگ و تمدن و حل مسائل جامعه مدرن دارد، تربیت انسانی با هویت دانشگاهی فرهیخته، مولد و توانمند است. پژوهش های صورت گرفته در مورد دانشگاه های ایران طی دو دهه اخیر، مشخص می‌کند که به جای درونی کردن ارزش‌ها، نگرش‌ها و هنجاریهای مناسب با فرهنگ جهانی دانشگاهی مطلوب و موثر، شاهد بیگانگی دانشجویان از ساختار، فرآیند و فرهنگ دانشگاهی دلخواه کارگزاران عرصه علوم اجتماعی – انسانی هستیم.

و همچنین تعلیم و تربیت، فرایندی منظم و مستمر می‌باشد که هدف آن هدایت رشد همه جانبه شخصیت فراگیران برای کسب و درک معرفت‌های بشری و هنجاری مورد پذیرش جامعه و همچنین کمک به شکوفایی استعدادهای آنان است. از خودبیگانگی تحصیلی مانعی، جدی برای رسیدن به این هدف است. زیرا احساس بیگانگی از تحصیل باعث می‌شود فرد در کسب معارف بشری ناتوان بماند. همچنین احساس جدایی بین خود و تحصیل باعث می‌شود فرد نتواند ارزش‌ها و هنجارهای جامعه را که از طریق مدارس و دانشگاه‌ها آموزش داده می شود، درونی سازی کند. این امر هم می‌تواند آسیب‌های جدی به فرد، نظام آموزشی و جامعه بزند.

و با توجه به اینکه مدیریت فرهنگ به این معناست که آگاهانه و از روی قصد، کاری با آن فرهنگ انجام دهیم. این مساله ممکن است شامل تقویت یا تضعیف آن فرهنگ، جامعه پذیر نمودن افراد داخل آن، توسعه، محافظت یا تغییر واقعی آن شود.

بنابراین برای مدیران به ویژه مدیران عالی رتبه، مدیریت فرهنگ سازمانی نیاز مبرمی است. فرهنگ سازمانی مثل ساختار و استراتژی باید در استقرار پایه‌های سازمانی با عملکرد بالا منظور شود. مدیران خوب قادر هستند که فرهنگ قوی موجود را تقویت و رعایت کنند. همچنین در ایجاد فرهنگهای قابل تطبیق که در غیاب خودشان کارساز باشد، می‌توانند سازمان را یاری رسانند. مدیران می‌توانند جنبه‌های قابل مشاهده

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فرهنگ مثل آداب را اصلاح کنند، آنها همچنین می توانند درسهایی که از جنبه‌های قابل مشاهده گرفته می‌شود، تغییر دهند و افراد را تشویق کنند که واقعیت را آنگونه که خود می بینند، ببینند.

و در نهایت تردیدی نیست که فرهنگ اثری بسیار شدید بر رفتار کارکنان دارد و با توجه به قدرت پیش بینی تغییرات رفتار سازمانی توسط فرهنگ سازمانی، مدیران مراکز آموزش عالی می‌توانند نسبت به تقویت مولفه‌های رفتار سازمانی به منظور ارتقای فرهنگ سازمانی اقدام نمایند. این وضعیت می‌توان ضمن تقویت شبکه روابط اجتماعی در درون سازمان‌های آموزشی، بستر مناسبی را جهت نزدیک نمودن ارزش‌ها و باورهای کارکنان به یکدیگر، به حداقل رساندن اختلافات و تعارضات سازمانی و افزایش حس همکاری و مشارکت در راستای تحقق اهداف سازمانی فراهم نماید.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فهرست منابع و مآخذ

ـ ابزری، مهدی. عباسی، عباس. حق شناس، اصغر و انصاری، محمد اسماعیل. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر تناسب فرد-سازمان و فرهنگ سازمانی بر رفتار سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران. دوره۱۴، شماره۲، ص ۲۰-۳.

ـ امینی، محمد. رحیمی، حمید و مرادی، سارا. (۱۳۹۵). بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر مراکز آموزش پزشکی. مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی. دوره۹، شماره۲۲، ص ۱۲-۱.

ـ بیرامی، منصور، میر نسب، میر محمود، (۱۳۹۳)، در تحقیقی تحت عنوان (فرهنگ سازمانی و از خود بیگانگی تحصیلی دانشجویان). راهبرد فرهنگ، شماره ۲۸، ص ۱۷۷-۱۹۴

ـ پور کاظمی، محمد حسین، شاکری نوایی، غلامرضا، (۱۳۸۳)، (بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه های تهران و نقش آن در بهره وری دانشکده‌ها)، مجله مدرس علوم انسانی (ویژه نامه مدیریت)، شماره ۳۶،ص ۳۷-۶۲

ـ ذکایی، محمدسعید، اسماعیلی، محمدجواد (۱۳۹۰). جوانان و بیگانگی تحصیلی و دانشگاهی .فصلنامه تحقیقات فرهنگی. ۴ (۴).. ص ۹۰ - ۵۵.

ـ رحمانی، جعفر، باقی نصرآبادی، علی ؛ (۱۳۷۶)، فرهنگ و رفتار سازمانی؛ تهران،انتشارات مؤلف، ص ۷۸-۸۰

ـ روحی عزیزی، مریم، مهدوی، مژگان، (۱۳۸۲)،(مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی). مجله تعاون، دوره جدید آبان و آذر، شماره ۱۴۶و ۱۴۷

ـ زارعی متین، حسن، (۱۳۷۲)، روش‌های تغییرفرهنگ سازمانی. مجله دانش مدیریت، سال۱۲، شماره۴۶

ـ سرگزی، حسینعلی و محمدی آریا، علیرضا. (۱۳۹۲). رابطه سرمایه اجتماعی با فرهنگ سازمانی در مراکز آموزش عالی استان گلستان. فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی. سال چهاردهم، شماره۵۵، ص ۱۶۶-۱۳۵.

ـ شریف زاده، فتاح، کاظمی، مهدی، (۱۳۷۷)، مدیریت و فرهنگ سازمانی، تهران: نشر قوس، ص ۸۹-۸۵

شریعتمداری، علی، ۱۳۹۲ اصول و مبانی فلسفه تعلیم و تربیت؛ تهران: انتشارات امیر کبیر

ـ طایفی، علی. (۱۳۷۸). فرهنگ علمی - پژوهش ایران (بررسی قابلیت‌ها و تنگناها). فصلنامه سیاست علمی و پژوهشی رهیافت. ۲۱.

ـ طوسی، محمدعلی؛ (۱۳۸۰)، بالندگی سازمان؛ به نقل از پیتر مرداک، فرهنگ و جامعه، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، بخش ششم، ص ۱۹۶۹

ـ فاضلی، نعمت الله. (۱۳۸۲). بررسی تطبیقی فرهنگ دانشگاهی ایران و بریتانیا. مجله نامه انسان شناسی. ۳ (۱).

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

ـ قلاوندی، حسن؛ امانی ساری بگلو، جواد، بابایی سنگلجی، محسن. (۱۳۹۱). تحلیل کانونی رابطه فرهنگ مدرسه با نیازهای روان شناختی اساسی در میان دانش آموزان. اندیشه های نوین تربیتی. ۸ (۴). ص ۲۸ - ۹.

ـ کاظمی، محمد زانیار (۱۳۹۲). تاثیر فرهنگ سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت دولتی گرایش تحول، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

ـ مشبکی، اصغر؛ (۱۳۷۷)، مدیریت رفتارسازمانی؛ تهران: انتشارات ترمه، چ۱،ص۱۲۲-۱۲۶

ـ میر سپاسی، ناصر، مدیریت فرهنگ سازمان، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۶ (۱۷)، ص۴۷

__ Abzari M. The impact of organizational person- organization fit and organizational culture on organizational behaviors of niversity Faculties in University. (Case Study: Shahid Bahonar University of Kerman). Management Research in Iran. 2010; 14 (66): 1-21. [Persian].

__ Amiri، A. N.، Zareie Matin، H.، & Zolfagharzadeh، M. M. (2010). Culture complexity and typology of studies in higher education. Journal of Culture Strategy، 10، 11(in Persian).

__ Arthur، sharpen، (1985)، Strategic Management. p. 102

__ Cameron KS. Quinn RE. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework; reading، Wesley Publishing Company; USA. 2010.

__ Chang SC، Lee MS. A study on relationship among leadership، organizational culture، the operation of learning organization and employees، job satisfaction. Learning Organization. 2007; 14(2): 155-185.

__ Clark، B. R. (1971). Belief and loyalty in college organization. The Journal of Higher Education، 42 (6)، 499-515.

__ Edgar ،schein. (1990)، Organizational culture and leadership. pp. 30-42

__ Fazeli، N. (2003). Comparative survey of Iran and United Kingdom's university culture. Journal of Anthropology، 3، 93- 132 (in Persian).

__ Fazeli، N. (2008). Culture and university. Tehran: Sales Publications (in Persian).

__ Fazeli، N. (2012). Social and humanities sciences in Iran (challenge، upheaval and strategies). Tehran: Teif Negar Publications (in Persian).

__ Finn، J. D. (1989). Withdrawing From School. Review of Educational Research. 59. 117–142.

__ Hofstede، G. ; G. J. Hofstede. & M. Minkov. (2010). Culture and Organization: Software of the Mind. (3ed). New York: McGraw-Hill.

__ Lucas، L. M. (2006) the role of culture of knowledge transfer: The case of the multinational corporation، The Learning Organization ،13(3)، 257-275.

__ Manohar. u. (2008). what are the elements of culture .

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

__ Miguelez، E.، Moreno، R.، & Artis، M. (2008). Does social capital reinforce technological inputs in the creation of knowledge? Evidence from the Spanish regions. Research Institute of Applied Economics، 12 (3)، 13-41.
__ Pascal، athos، (1981)، The Art of Japanese Management. ……
__ Sabaghian، Z. (2009). University culture as an investigational frame: At new approaches in higher education. Tehran: Social and Cultural Studies Research center publications (in Persian).
__ Siyadat، A.، Hoveida، R.، Abbaszadeh، M.، & Moghtadayie، L. (2010). Evaluations of knowledge– creating rate as lost chain of organizational development with applying Amos graphics، case study of university of Isfahan and Isfahan university of Medical Science. Journal of welfare Schedule and Social Development، 3، 56- 79 (in Persian).
__ Srite، M. ; J. B. Thatcher. & E. Galy. (2008). Does within-Culture Variation Matter? An Empirical Study of Computer Usage. Journal of Global Information Management. 16(10). 1–25.
__ Stephen، robins، (1990)، Organization Theory. Third Edition -p. 444
__ Tayefi، A. (1999). Scientific- investigational culture of Iran: surviving of abilities and limitations. Journal of cientific and Investigational of Rahyaft. 21، 34-47 (in Persian).
__ Zakersalehi، GH. (2004). Iranian academy. Tehran: Kavir Publication (in Persian).
__ Zakersalehi، GH. (2015). The results of a content analysis، sociology of social institute. No. 4، Mazandaran University.
__ Zolfagharzadeh، M. M. (2011). Regulation of university culture including Islam Idealistic system in order to cultural policy in university. (Doctoral dissertation). University of Tehran، Faculty of Management (in Persian).

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]