

ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در سازمان‌های شهر اسلامی (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی)

حمید آیتی*

^۱ استادیار پژوهش و عضو هیأت علمی پژوهشکده فرهنگ، هنر و معماری

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۹۱/۷/۱۸

چکیده

شهر به خودی خود مجموعه‌ای از ساختمان‌ها، خیابان‌ها و جلوه‌های بی‌روح از فناوری دنیای جدید است. در واقع این سازمان‌ها هستند که اداره شهر و پاسخ‌گویی به شهروندان را ممکن می‌سازند. محیط زیست شهری، مدیریت طرح‌های عمرانی، آرایش مبلمان شهری، حمل و نقل، دفع و بازیافت مواد زائد، تبلیغات شهری، ارائه انواع خدمات، تولید، توزیع، تجارت، آموزش، فرهنگ و صدها مقوله دیگر، مأموریت‌های اجتناب‌ناپذیری در شهر هستند که سامان‌دهی هر کدام، نیازمند وجود سازمان است. از آن جایی که نظام سیاسی کشور، مبتنی بر ارزش‌های دینی است، بی‌تردید مدنیت نظام اسلامی (شهر اسلامی)، علاوه بر سازمان‌های عرفی به سازمان‌هایی با هویت انقلابی و دینی نیز نیازمند است. جهاد دانشگاهی یکی از نمونه‌های بارز این گونه سازمان‌هاست که پیشینه‌ای به درازای انقلاب اسلامی دارد و با توجه به نیروهای مؤمن و انقلابی شاغل در آن و نیز ماهیت ویژه مأموریت‌ها و اهداف انقلابی و مکتبی پیش‌بینی شده در اساسنامه‌اش، می‌توان آن را سازمانی اسلامی نامید. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در جهاد دانشگاهی به عنوان نمونه سازمان اسلامی است. فرهنگ سازمانی الگویی است از ارزش‌ها و اعتقادات مشترک که به هنجارها و رفتارهای مشخصی می‌انجامد. با شناسایی ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در این نهاد می‌تواند به عنوان الگویی در سایر سازمان‌های عرفی با ماهیت علمی و فرهنگی مورد بهره‌برداری قرار گرفته و در ارتقای کارآمدی شهر اسلامی مؤثر واقع گردد. روش تحقیق از نظر ماهیت داده‌ها از نوع روش ترکیبی اکتشافی است زیرا ابتدا با توجه به مصاحبه‌های انجام شده و استخراج داده‌های کیفی و رسیدن به ابعاد الگو، کیفی و پس از آن با توجه به بهره‌گیری از روش پیمایشی، کمی است. یافته‌های پژوهشی به درستی ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی را معین نموده و نقاط ضعف و قوت سازمانی را آشکار می‌سازد و راه را برای برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تر آینده هموار می‌نماید.

واژگان کلیدی: شهر اسلامی، سازمان اسلامی، فرهنگ سازمانی، شاخص‌ها، جهاد دانشگاهی.

۱. مقدمه

شهر، نوعی از سازمان یافتگی اجتماعی است که پیدایش آن در محور زمانی، نیاز به فراهم آمدن شرایطی خاص داشته است. از آغاز انقلاب نوسنگی در حدود ۱۰۰۰۰ سال پیش تاکنون، می‌توان به طور عام شاهد سه موج بزرگ گسترش شهری بود:

موج نخست موجی است که در حدود ۵ تا ۶ هزار سال پیش یعنی در حدود هزاره چهارم پیش از میلاد در بین‌النهرین، تمدن سومری، مصر، هندوستان و چین نخستین شهرهای زراعی را به وجود آورد. موج دوم از نیمه قرن هجدهم تا اواخر قرن نوزدهم با انقلاب صنعتی و انقلاب‌های سیاسی اروپایی همراه بود و جهان با محوریت مبادله‌های تجاری و اقتصادی اروپا و امریکا شکل گرفت. موج سوم شهرنشینی، پس از جنگ جهانی دوم و براساس نظام دو قطبی سوسیالیسم شرقی و سرمایه داری غربی و از دهه ۸۰ به این سو بر اساس نظام چند قطبی سرمایه داری جهانی پدید آمد که متکی بر بازار جهانی مبادله‌های اقتصادی و دولت‌های ملی و نهادهای فراملی بود (فکوهی، ۱۳۸۳: ۴۰).

پیشرفت فناوری، صنعتی شدن شهرها، رشد سریع و شتابان دانش و آگاهی‌های سیاسی مردم، افزایش جمعیت، تغییرات فرهنگی جامعه، پیچیده و متنوع شدن نیازهای افراد در ابعاد گوناگون، افزایش تحرک‌های اجتماعی به موازات نوگرایی، ارتباط‌های اقتصادی، سیاسی، علمی، فرهنگی با کشورهای آن سوی مرزها و عوامل بی‌شمار دیگر، ضرورت ایجاد سازمان‌ها را در شهرها گریز ناپذیر ساخته است.

شاید ردپایی از سازمان را به مفهوم آنچه امروزه به این نام خوانده می‌شود، بتوان در قرن‌های ۱۳ و ۱۴ جستجو کرد. تشکیلاتی که از سازمان‌های صنفی بر پایه‌استاد و شاگردی آغاز می‌شود و به سازمان‌های تولید سرمایه داری تجاری، سازمان‌های تولید کارخانه‌ای، شرکت‌های خانوادگی، شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های فراملیتی ختم می‌گردد. ماکس وبر سازمان‌ها را از نظر منشأ اقتدار چنین تقسیم می‌کند:

در سازمان‌های سنتی: سنت و عادت، در سازمان‌های بوروکراتیک: قانون و مقررات و در سازمان‌های کاریزماتیک: ویژگی‌های رهبر سازمان (صبوری، ۱۳۸۸: ۴۳ و ۷۲).

به نظر می‌رسد بعد از وقوع انقلاب اسلامی، باید "سازمان انقلابی و اسلامی" را به فهرست انواع سازمان‌ها افزود و ویژگی‌های چنین تشکیلاتی را مورد مطالعه قرار داد.

جهاد دانشگاهی نهادی است عمومی و غیردولتی که در سال ۱۳۵۹ و زیر تاثیر شرایط و موقعیت‌های انقلابی آن زمان تاسیس گردیده و از آن زمان تاکنون، در زمینه‌های فرهنگی، پژوهشی و آموزشی به انجام ماموریت‌های خود پرداخته است.

انجام هزاران طرح پژوهشی، تالیف هزاران مقاله علمی و کتاب، برگزاری صدها همایش و سمینار علمی و جشنواره‌های علمی - فرهنگی دانشجویی و... از این سازمان، موقعیت و جایگاه ویژه‌ای ساخته است.

از این رو شناخت اصلی‌ترین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی آن از اهمیت خاصی برخوردار است.

فرهنگ سازمانی به عنوان الگویی از گمانه‌های اساسی تعریف شده که به وسیله یک گروه، به منظور حل مسایل، تطابق بیرونی و

انسجام درونی آموخته شده و در عمل مورد توجه قرار می‌گیرد و از رهگذر آن، اعضای جدید، راه صحیح درک، تفکر و احساس در رابطه با مشکلات شان را فرا می‌گیرند (Schein, 2004: 17).

عناصر اصلی فرهنگ سازمانی را ثبات (فرهنگ مشترک و تاندازه‌ای پایدار)، عمق آن (بخش‌های ناخودآگاه زندگی سازمانی)، گستردگی و جامع بودن (همه‌مسایل الگوسازی و کارکردی سازمانی) تشکیل می‌دهد (Ibid: 14). از مسیر عوامل فرهنگی است که می‌توان به تغییر و بهبود سازمانی دست یافت چراکه یکی از مهم‌ترین ابزارهای تغییر سازمانی، تغییر فرهنگ سازمانی است زیرا علاوه بر آموزش؛ نگرش‌ها، رفتارها و مهارت‌ها، می‌تواند به اثربخشی سازمان کمک کند (Buchanan, 2001, 1).

برای بازشناسی نقش‌های گوناگون این سازمان، در این مقاله ابتدا رابطه شهر و سازمان از نظر تاریخی بررسی می‌شود. آنگاه جهاد دانشگاهی به صورتی کوتاه معرفی شده و از دلایل نامیدن آن با صفت اسلامی سخن می‌گوییم. سپس با مروری بر مبانی نظری فرهنگ سازمانی، ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در این نهاد را مورد مطالعه قرار می‌دهیم.

۱-۱. ضرورت و اهمیت پژوهش

پژوهش حاضر از چند جهت دارای اهمیت است:

۱) فرهنگ سازمانی را باید کلید عملکرد سازمانی معرفی کرد. امروزه حجم فراوانی از مبانی نظری مدیریت به این مقوله اختصاص یافته است. بی‌تردید شناسایی و کشف عوامل و شاخص‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند به شناخت بهتر از یک سازمان موجود در شهر انجامیده و به ارتقای دانش مدیریتی ما کمک کند. از سوی دیگر بررسی و تحلیل و بهره‌گیری از نتایج به دست آمده، در تکامل، توسعه و اصلاح روش‌های کار در سازمان نیز به کار خواهد آمد.

۲) بازشناسی و مرور ارزش‌ها و باورهای حاکم بر یک سازمان برآمده از انقلاب و در متن شهر اسلامی، سی سال پس از تأسیس و بررسی اینکه تحولات فرهنگی، سیاسی و اجتماعی جامعه اسلامی، چگونه و تا چه اندازه، رهبری و کارکنان یک سازمان را زیر تأثیر قرار داده، از نظر علمی و پژوهشی، موضوع مهم و قابل تأملی است.

۳) جهاد دانشگاهی سازمانی است عمومی و غیردولتی که مبانی قانونی آن، مقررات مصوب هیأت امنای خود آن است. این نهاد به لحاظ تشکیلاتی زیرمجموعه شورای عالی انقلاب فرهنگی محسوب می‌شود و در عین حال تنها به اندازه حدود ۲۰ درصد از بودجه سالانه‌اش را از دولت دریافت می‌دارد. بنابراین سازمانی است که از نظر ساختار، نه آن را می‌توان اداری سنتی و دولتی به شمار آورد و نه کاملاً بخش خصوصی محسوب نمود و همین ساختار منعطف و پویا و مبتنی بر ارزش‌های انقلابی و اسلامی، هویت خاصی به آن بخشیده است. روشن است که مطالعه قابلیت‌ها و روش‌ها و مبانی خاص حاکم بر آن در مقایسه با سازمان‌های دولتی، واجد دستاوردهای علمی و پژوهشی مدیریتی است.

۴) کشف و احصای مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در این نهاد علمی فرهنگی دانشگاهی می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر سازمان‌های اداری، مورد استفاده قرار گیرد.

۲-۱. سئوال‌های پژوهش

سؤال‌های پژوهش عبارتند از:

۱) پس از گذشت سه دهه از وقوع انقلاب اسلامی؛ سمت و سوی تحولات در جهاد دانشگاهی به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های موجود در نظام شهر اسلامی چگونه بوده است؟

۲) آیا تغییرات سازمان، در جهت تحول در ساختار و روش‌های کار بوده یا در جهت تغییر در ارزش‌های حاکم بر سازمان و شهر اسلامی (جامعه)؟

۳) مهم‌ترین عوامل تحول‌ساز فرهنگ سازمانی در جهاد دانشگاهی کدامند؟

در این مقاله، پس از گذری کوتاه در باره شهر، سازمان، سازمان اسلامی جهاد دانشگاهی و فرهنگ سازمانی، سخن خواهیم گفت و سپس به ذکر و تحلیل یافته‌های تحقیق خواهیم پرداخت.

۲. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی است زیرا با هدف برخورداری از نتایج یافته‌ها در پی حل یک مسأله در سازمان است و از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل، روش ترکیبی از نوع ترکیبی اکتشافی است زیرا در ابتدا با توجه به مصاحبه‌های انجام شده و استخراج داده‌های کیفی و رسیدن به ابعاد الگو؛ کیفی و پس از آن با بهره‌گیری از روش پیمایش؛ کمی است.

۲-۱. روش تحقیق در بخش کیفی

در این بخش، تکیه اصلی بر مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی کتاب‌ها و مقاله‌های مرتبط، جستجوی اینترنتی و بررسی اسناد و مدارک مربوط به سازمان از جمله اساسنامه، سند چشم‌انداز توسعه جهاد دانشگاهی و کلیات چهار برنامه توسعه سه ساله این سازمان بوده است.

در آنچه مربوط به احصای عوامل و شاخص‌های تحول‌آفرین فرهنگ سازمانی است، از تکنیک‌های مصاحبه اکتشافی و جلسات دلفی و جلسات گروهی بهره گرفته شدو در فهرست جامعه آماری شامل صاحب‌نظران، بنیانگذاران، مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان خبره جهاد دانشگاهی به اجرا درآمد. حجم نمونه آماری پیش‌بینی شده که به صورت تصادفی تهیه گردیده بود ۵۰ نفر را شامل می‌شد که با در نظر گرفتن آمادگی افراد و اصل اشباع، این مصاحبه‌ها سرانجام با ۴۱ نفر (۲ زن و ۳۹ مرد) به شرحی که در جدول شماره ۱ آمده خاتمه یافت.

جدول شماره ۱: ویژگی‌های مهم جمعیت شناختی و توزیع فراوانی پاسخگویان در بخش کیفی

ویژگی‌ها	فراوانی
جنسیت سن	۳۹ نفر مرد- ۲ نفر زن ۲۵ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال- ۱۶ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال
سطح تحصیلات	۶ نفر کارشناسی- ۱۵ نفر کارشناسی ارشد- ۱۰ نفر دکتری، ۱۰ نفر دانشجوی دکتری
سمت شغلی	۲۴ نفر مدیر- ۱۷ نفر کارشناس
سابقه شغلی	۷ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال- ۸ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال- ۸ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال- ۱۲ نفر بین ۲۰ تا ۲۵ سال- ۶ نفر بالاتر از ۲۵ سال
تنوع جغرافیایی	۱۴ نفر مستقر در واحدهای شهرستان‌ها- ۲۷ نفر در واحدهای تهران

مأخذ: نگارنده

۲-۲. روش تحقیق در بخش کمی

تنظیم نهایی پرسشنامه‌ها با استخراج ابعاد و شاخص‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها عملی است. جامعه آماری پرسش شونده در این تحقیق، مدیران، کارشناسان و کارکنان جهاد دانشگاهی سراسر کشورند که در جدول زیر به تفکیک نشان داده شده‌اند.

جدول شماره ۲: حجم جامعه و نمونه آماری بر حسب طبقات

در پژوهش حاضر

طبقه	تعداد در جامعه	درصد طبقه	نمونه آماری
مدیران	۸۰۰	۱۵	۵۵
کارشناسان	۱۸۴۰	۳۵	۱۲۵
کارکنان	۲۶۰۰	۵۰	۱۷۸
جمع	۵۲۴۰	۱۰۰	۳۵۸

مأخذ: نگارنده

روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق که در سال ۸۹ انجام گرفته، خوشه‌ای و تصادفی طبقه‌ای است. با بهره‌گیری از فرمول کوکران، حجم نمونه پیشنهادی ۳۵۸ به دست آمد که برای اطمینان بیشتر تعداد ۴۵۰ پرسشنامه در ۸ واحد سازمانی جهاد دانشگاهی مستقر در تهران و ۸ واحد سازمانی در شهرهای اهواز، رشت، مشهد، کرمان، یزد، شیراز، ارومیه و اصفهان توزیع گردید و از این حجم، تعداد ۴۱۳ مورد جمع‌آوری شد و سپس تحلیل نتایج در دستور کار قرار گرفت.

برای سنجش پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که اگر آستانه مورد قبول ۰/۷ فرض کنیم پرسشنامه از پایایی قابل قبولی در تمام شاخص‌ها برخوردار بود.

۳. رابطه شهر و سازمان

نخستین مرحله در فرآیند برنامه‌ریزی سازمانی، تدارک دیدن مأموریت سازمانی است که در حقیقت همان غایت اساسی برای موجودیت و نیروی پیش‌برنده سازمان برای تحقق آرمان‌های آن است. اهداف سازمانی، منابع و تلاش‌های سازمانی را در جهت اجرای مأموریت سازمان هدایت می‌کنند، به این معنی که سازمان به کجا می‌خواهد برود و به چه چیزی باید برسد.

هدف‌ها سه دسته‌اند: راهبردی، کوتاه مدت و عملیاتی. مرحله آخر در فرآیند برنامه‌ریزی، تدارک برنامه‌ها برای به دست آوردن نتایج دلخواه است. بنابراین فرآیند برنامه‌ریزی در مسیر کلی خود متکی به سه گام اساسی هدف‌ها، روش‌ها و ابزارهاست.

تدوین برنامه‌ها مشتمل بر مراحل ماندنی نیازسنجی، تحلیل وضعیت موجود و مطلوب با بهره‌گیری از اطلاعات، تدوین اهداف و راهبرد ها، شناخت نقاط قوت و ضعف، اولویت‌ها، تعیین روش‌ها، خط مشی‌ها و انتخاب روش مطلوب است.

برنامه‌ریزی شهری از نظر مکانی یا فضایی در شش دسته قابل تقسیم بندی است:

- برنامه‌ریزی کالبدی: هدف گذاری و سیاست گذاری برای جنبه‌های کالبدی و تجهیزاتی محیط انسانی و طبیعی
- برنامه‌ریزی منطقه‌ای: هدف گذاری و سیاست گذاری اقتصادی،

اجتماعی و فضایی برای توسعه یک منطقه

- برنامه‌ریزی ناحیه‌ای^۳: هدف گذاری و سیاست گذاری اقتصادی، اجتماعی و فضایی برای توسعه یک ناحیه در مقیاسی کوچک‌تر از منطقه

- برنامه‌ریزی محلی^۴: هدف گذاری و سیاست گذاری اقتصادی، اجتماعی و فضایی برای توسعه قلمروی کوچک در یک سرزمین خاص - برنامه‌ریزی شهری^۵: هدف گذاری و سیاست گذاری اقتصادی، اجتماعی و فضایی برای توسعه یک شهر و تعیین چگونگی گسترش شهر، تعیین کاربری‌های مختلف شهری، تعیین سرانه‌ها و تراکم‌ها (خان سفید، ۱۳۹۰: ۸۵).

مروری بر دوره‌های گوناگون برنامه‌ریزی شهری و شهرسازی در ایران جدید، در حقیقت بازشناسی تأسیس، شکل‌گیری و گسترش همین سازمان‌هاست:

دوره نخست مربوط به میانه‌های دولت قاجار تا میانه‌های دولت پهلوی اول (سال ۱۳۱۰ ه ش) است که با تصویب نخستین قانون شهرداری‌ها در سال ۱۲۸۶ و با بلوارسازی و خیابان‌کشی و ایجاد بوستان‌ها و... آغاز می‌شود. بویژه شهر تهران به عنوان پایتخت کشور در دوره حکومت ناصرالدین شاه با تقلید از الگوی پاریس رو به نوسازی می‌گذازد. نقطه اوج این دوران، تصویب قانون بلدیة و به دنبال آن تشکیل سازمان بلدیة و انجمن شهر است که بر مبنای آن امر برنامه‌ریزی و مدیریت شهری بر عهده بخش عمومی گذاشته می‌شود. (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴).

دوره دوم با تصویب قانونی درباره احداث و توسعه معبرها و خیابان‌ها در آبان ۱۳۱۲ شکل گرفته و پس از کودتای ۲۸ مرداد ۳۲، با لایحه قانونی تملک زمین برای اجرای طرح‌های توسعه شهری و اقدامات عمرانی ادامه می‌یابد که این قانون به شکلی جامع‌تر با عنوان طرح‌های گذربندی و شبکه بندی شهرها مطرح می‌گردد.

دوره سوم با ابتدای برنامه سوم در دوره حکومت پهلوی دوم، هم زمان است و براساس آن بندر لنگه نخستین شهری است که برای آن طرح جامع تهیه می‌شود و به دنبال آن بسیاری از شهرهای ایران از جمله تهران، تبریز، رشت، اصفهان و بندرعباس دارای طرح جامع می‌شوند.

سپس در اسفند ۱۳۴۵ قانون اصلاح پارهای از مواد و الحاق چند ماده به قانون شهرداری‌ها به تصویب می‌رسد. همچنین قانون نوسازی و عمران شهری نیز در سال ۱۳۴۷ تصویب گردیده و براساس آن مقرراتی در مورد ضوابط نوسازی شهری وضع می‌گردد. تأسیس شورای عالی شهرسازی و معماری ایران در اسفند ۱۳۵۱ و نیز تعیین حدود و حریم نظارت بر فعالیت‌ها و ساخت و سازها در شهرها هم از جمله اقدام‌هایی است که در همین دوره عملی می‌شود.

قانون نظارت بر گسترش شهر تهران مصوب سال ۱۳۵۲، آیین‌نامه اجرایی مربوط به استفاده از اراضی و احداث بنا و تأسیسات در خارج از محدوده قانونی و حریم شهرها، از جمله قوانین و مقررات دیگری است که چهارچوب شهرسازی جدید و سازمان‌های مربوط به آن را تکامل می‌بخشد.

در آخر، برنامه عمرانی پنجم توسعه کشور، دستگاه‌های دولتی را

به طور کامل، عهده دار تهیه طرح‌های شهری براساس شرح خدمات هم سان می‌نماید.

روند دگرگونی در مقررات شهرسازی، پس از انقلاب اسلامی نیز با تصویب قانون «طرح‌های توسعه و عمران و حوزه نفوذ شهری» مصوب ۱۳۶۳، قانون تأسیس شهرک‌های صنعتی (۱۳۶۴)، قانون زمین شهری (۱۳۶۶)، آیین‌نامه ایجاد شهرهای جدید (۱۳۷۱)، قانون سازمان ملی زمین و مسکن (۱۳۷۲)، آیین‌نامه نحوه بررسی و تصویب طرح‌های توسعه و عمران (۱۳۷۸) و قانون برنامه سوم (۱۳۷۹) استمرار یافت.

دوره چهارم، سال‌های دهه ۱۳۸۰ را در بر می‌گیرد که بر ضرورت تغییر و دگرگونی در نظام مدیریت و برنامه‌ریزی شهری در ایران تأکید دارد. این دوره که با اجرایی شدن قانون شوراهای شهر و روستا آغاز می‌شود، با پرهیز از طرح‌هایی که به توسعه نامتوازن شهرها و به پیدایش انواع آلودگی‌های هوا، خاک، آب، صدا و... می‌انجامد، سعی دارد به تصویب طرح‌های ساختاری و راهبردی بپردازد. (براتی، ۱۳۹۰: ۲۶-۲۱).

نگاهی به سیر تاریخی دوره‌های برنامه‌ریزی شهری و شهرسازی، به درستی تنوع نیازهای ساکنان شهرها و گستردگی و پیچیده‌تر شدن سازمان‌های شهری را نشان می‌دهد.

در سیمای عمومی یک شهر، عوامل بسیاری وجود دارند که به عنوان شاخص‌های دیداری در نگاه بینندگان جلوه‌نمایی می‌کنند مانند نمای ساختمان‌ها، کف‌سازی معابر، مبلمان شهری و تجهیزات محیطی و ...

وجود سازمان اسلامی نیز همانند عوامل یاد شده با هویت شهر اسلامی، گره خورده است.

۴. پیوندهای متقابل فرهنگ سازمانی، شهر و شهر اسلامی

فرهنگ سازمانی، ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضای آن مشاهده می‌شود. منابع انسانی و کارکنان سازمان بخشی از هویت سازمان‌اند که هم از باورهای کلی و جاری در سازمان تأثیر می‌پذیرند و هم در مواردی بر آن تأثیر می‌گذارند. نظم، اخلاق، کارآمدی و ویژگی‌های بارز رفتاری کارکنان سازمان‌ها می‌توانند در شکل‌دهی به ارزش‌ها و نگرش‌های نظام اداری شهر، مؤثر بوده و با ارائه الگویی موفق از کارآمدی و بهره‌وری، در ارتقای جایگاه صنعت، بازار و خدمات در شهر نقش مؤثری ایفا کنند.

وجود نظام پاسخ‌گویی، رعایت کیفیت در ارائه تولید، خدمات و مشتری‌مداری به عنوان نمودهایی از فرهنگ سازمانی، می‌تواند به ساختار شهر تعمیم یافته و سطح رضایت و رفاه را افزایش دهد.

رفتار کارکنان درون سازمان به مثابه بخشی از فرهنگ سازمانی از یک سو و واقعیت‌های موجود در شهر، آن چنان به هم گره خورده است که در ادبیات جدید سازمانی، سخن از مقوله‌ای با عنوان «رفتار شهروندی سازمانی»^۶ به میان آمده است. نخستین بار باتمن و اورگان^۷ در سال ۱۹۸۳ از این مفهوم یاد کردند. رفتار شهروندی سازمانی، ابعادی چون آداب اجتماعی، نوع دوستی، رفتار حرفه‌ای و نزاکت را در بر می‌گیرد (مقیمی، ۱۳۸۵: ۳۰۰).

در واقع امروزه واژه «مشتری» در فرهنگ سازمانی، جای خود را به «شهروند» داده است. مشتری به خواسته‌ها و نیازهای محدود خود می‌اندیشد و در پی آن است که آن را به بهترین گونه ارضا نماید، در حالی که شهروند، مصلحت عامه را در نظر دارد و خواسته‌های خود را در کنار خواسته‌های دیگر شهروندان می‌بیند (الوانی، ۱۳۸۰: ۲۹۶). در همین رابطه است که از مفهوم «مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها» یاد می‌گردد.

گریفین و بارنی^۸، مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف می‌کنند: مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ، مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند انجام دهد. در دیدگاه این دو متفکر، مسئولیت اجتماعی دارای ابعاد اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و ملی است، به این معنا که مسئولیت هر بنگاه اقتصادی فقط کسب سود خصوصی نیست، بلکه باید در چهارچوب قوانین و مقررات عمل کرد، به باورها و ارزش‌های اخلاقی مردم احترام گذاشت و در فعالیت‌ها، رعایت وحدت و مصلحت ملی را مورد نظر داشت (Feleming, 2002). آن چه گفته شد به درستی نشانگر تأثیر فرهنگ سازمانی در ساختار شهر و در یک جامعه اسلامی، تأثیرگذار در شهر اسلامی است.

از دیگر سو، در تأثیر گذاری شهر بر فرهنگ سازمانی نیز می‌توان برهان‌های فراوانی عرضه کرد چرا که در واقع محیط پیرامون یک سازمان، مجموعه‌ای از عوامل فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و حقوقی است که بی‌شک، سازمان برای انجام مأموریت‌های خود، ناگزیر از توجه به آن‌هاست. به عبارت دیگر، این عوامل به تنهایی یا در مجموع، فرصت‌ها و تهدیدهایی را فرا روی سازمان قرار می‌دهند و مدیران سازمان‌ها با بهره‌گیری از این فرصت‌ها و یا چاره اندیشی در برابر این تهدیدها، موفقیت یا ناکامیابی سازمان‌ها را رقم می‌زنند. اسطوره‌ها، داستان‌ها، باورها و آموزه‌های تاریخی و اخلاقی نیز بخشی از واقعیت‌های فرهنگی بیرون از سازمان‌اند که به گونه‌ای در جریان تعامل محیط با سازمان، به درون فرهنگ سازمانی راه می‌یابند و بر رفتار مدیران و کارکنان اثر به جای می‌گذارند.

در شهراسلامی، در کنار ارزش‌ها و هنجارهای عرفی، سنت‌های معصومان (ع)، حدیث‌ها، روایت‌ها و آموزه‌های دینی دیگر از منابعی هستند که به شدت در تاروپود جامعه، جاری می‌شوند. به عنوان نمونه، تأکید ویژه معصومان بر حفظ و پاسداری از «بیت المال» و داستان مشهور بر خورد امام علی (ع) با برادرش عقیل و نمونه‌هایی فراوان از این دست، اگر در شهر اسلامی نهادینه شود، به یقین می‌تواند به فرهنگ سازمانی سازمان‌های شهر راه یافته و سلامت و کارآمدی نظام اداری شهر اسلامی را در پی داشته باشد.

۵. جهاد دانشگاهی به عنوان سازمانی اسلامی

جهاد دانشگاهی نهادی است برآمده از انقلاب فرهنگی و در سال ۱۳۵۹، در نخستین سال‌های استقرار نظام اسلامی تولد یافته و ابتدا در مدیریت دانشگاه‌های کشور مشارکت داشته است. یک بار در سال ۱۳۶۲ و بار دیگر در سال ۱۳۶۵ از سوی شورای عالی انقلاب فرهنگی (تشکیلات تعیین کننده رئیس جهاد دانشگاهی)، اساسنامه جهاد

دانشگاهی به تصویب رسید و این بار وظیفه مشارکت در مدیریت دانشگاه‌ها از فهرست وظایف این نهاد حذف گردید و براساس مصوبه آن شورا در سال ۱۳۶۹، جهاد دانشگاهی به عنوان پلی میان دانشگاه و بخش صنعتی - خدماتی کشور معرفی شد و دو وظیفه عمده انجام تحقیقات علمی و فعالیت‌های فرهنگی بر عهده این سازمان انقلابی قرار گرفت. براساس اساسنامه نهایی جهاد مصوب سال ۱۳۷۰، جهاد دانشگاهی نهادی است عمومی و غیر دولتی زیر نظر شورای عالی انقلاب فرهنگی و دارای شخصیت مستقل و از لحاظ اداری، استخدامی و مالی تابع مقرراتی است که در چهارچوب اختیارات قانونی به تصویب هیأت امنای جهاد دانشگاهی می‌رسد.

این سازمان طبق آمار ۱۳۸۹، دارای ۵۷۲۹ نیروی انسانی است که تعداد ۲۹۳۸ نفر آن دارای تحصیلات کارشناسی به بالا هستند. طی ۱۰ سال اخیر، نزدیک به ۴۲۰۰ طرح پژوهشی در این نهاد به پایان رسیده که ۷۵ درصد آن کارفرمایی‌اند. همچنین در ۱۳ سال اخیر، پژوهشگران این سازمان، تعداد ۱۶۱۳ عنوان مقاله در مجامع و همایش‌های علمی منطقه‌ای و بین‌المللی ارائه نموده و ۲۶۵۲ مقاله در مجامع و همایش‌های علمی داخلی ارائه و به چاپ رسانده‌اند. در ۲۱ سال اخیر، در جهاد، تعداد ۴۶۶ عنوان کتاب علمی انتشار یافته که ۲۸۴ عنوان آن تألیفی و ۱۸۲ عنوان ترجمه بوده است. ۴۲ واحد و ۱۸ پژوهشکده جهاد دانشگاهی در ۱۰ سال اخیر موفق به برگزاری و یا مشارکت در برگزاری بیش از ۱۱۰۰ سمینار و همایش علمی تخصصی و ۲۵۹۰ کارگاه علمی و ۶۴۰ نمایشگاه علمی تخصصی شده‌اند.

جهاد دانشگاهی در طول ۲۱ دوره برگزاری جشنواره بین‌المللی خوارزمی با ۱۱۴ طرح در ۲۰ دوره شرکت نموده که ۲۱ طرح آن موفق به کسب مقام شده است. در جشنواره تحقیقاتی علوم پزشکی رازی نیز ۱۰ رتبه را به خود اختصاص داده است. فعالیت‌های پژوهشکده روبان در موضوع سلول‌های بنیادی دارای شهرت جهانی است. خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا) و مرکز افکارسنجی دانشجویان (ایسپا) نیز از اعتبار داخلی ویژه‌ای بهره‌مند است.

در حوزه معاونت فرهنگی، جهاد دانشگاهی مبتکر و برگزارکننده بسیاری از جشنواره‌های فرهنگی، ادبی و هنری دانشجویی است. در فعالیت‌های آموزشی نیز دارای بزرگ‌ترین دانشگاه غیر دولتی-غیر انتفاعی کشور یعنی دانشگاه علم و فرهنگ با ۴ شعبه در شهرستان هاست. به علاوه مراکز آموزش عالی علمی-کاربردی دارای ۴۰ شعبه در سراسر کشور است و حدود ۴۰ هزار دانشجوی را زیر پوشش دارد (آیتی، ۱۳۸۹: ۱۴۸-۱۴۰).

چرا جهاد دانشگاهی را سازمانی اسلامی می‌نامیم؟

اسکات می‌گوید: سازمان‌ها ساختارهای اجتماعی هستند که به وسیله افرادی (نیروی انسانی) برای حمایت از کوشش‌های جمعی و پیگیری اهداف مشخص ایجاد شده‌اند (scott, 2006:10).

اگر بنیانگذاران و نیروی انسانی و اهداف، آرمان‌ها و مأموریت را از ارکان سازمان به حساب آوریم، این مؤلفه‌ها به گونه‌ای پرنگ و متفاوت بر هویت مکتبی و اعتقادی این نهاد و مدیران و کارکنان آن دلالت دارد. بنیانگذاران این سازمان، از نسل انقلابی و مؤمن به مکتب و آرمان‌های انقلاب بوده، به علاوه، نظام‌گزینشی معمول در جهاد

دانشگاهی بر اعتقاد راسخ کارکنان بر عمل به احکام دینی و اخلاق اسلامی تأکید ویژه دارد.

در ماده ۲ اساسنامه جهاد در قسمت اهداف، عبارت «توسعه فرهنگی در سطح جامعه از طریق همکاری با حوزه و دانشگاه و...» آمده است. همچنین بند اول وظایف کلی جهاد از این قرار است: تبلیغ و ترویج فرهنگ و هنر اسلامی و برنامه‌ریزی فرهنگی و تربیتی و ایجاد آمادگی فکری و مکتبی در قشر جوان...

افزون بر آن، در بخش اهداف کلان ۲۰ ساله معاونت پژوهش و فناوری (سند چشم انداز توسعه جهاد دانشگاهی)، چنین آمده است: سازمان برتر در پژوهش‌های کاربردی، با هدف ترویج و تعمیق آرمان‌ها و ارزش‌های انقلاب اسلامی بویژه در اعتلای تمدن و فرهنگ ایرانی-اسلامی...

با توجه به مجموعه آنچه گفته شد، هویت متفاوت جهاد دانشگاهی با سایر سازمان‌های عرفی کشور، آشکار می‌گردد و بنابراین، شناسایی ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازی آن اهمیتی خاص پیدا می‌کند.

۶. فرهنگ سازمانی

۶-۱. مفهوم فرهنگ سازمانی

اگرچه مفاهیم "هنجارهای گروهی" و "فضا" مدت‌هاست که در آثار روان‌شناسان به کار رفته است لیکن مفهوم "فرهنگ" به طور خاص تنها در چند دهه اخیر رونق گرفته است. حتی "کنز" و "کان" (۱۹۷۸) به نام روان‌شناسی اجتماعی سازمان‌ها، به نقش‌ها، هنجارها و ارزش‌ها اشاره داشته‌اند اما از "فرهنگ" سخنی نگفته‌اند و این نشان دهنده آن است که فرهنگ در سازمان، مفهومی جا افتاده نبوده است. البته کوشش‌های علمی لوین^{۱۱} در دهه ۱۹۴۰ و نیز جدایی قلمرو روان‌شناسی سازمانی از روان‌شناسی صنعتی و مطالعات مؤسسه "ناوی استاک" و "لیکرت" و کنز و کان در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ نقش مهمی در شکل‌گیری و توسعه نظریه سیستم‌ها و پویایی‌شناسی آن و نیز تبیین بنیان نظری برای بررسی‌های فرهنگ را فراهم ساختند. به دنبال آن قلمرو روان‌شناسی اجتماعی با رشد دانشکده‌های بازرگانی و مدیریت گسترش یافت. هر قدر دل‌بستگی به فهم سازمان‌ها و پیوندهای درون سازمانی افزوده شد، مفاهیم جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی راه نفوذ خود را در این قلمرو بیشتر می‌گشودند. پژوهشگران نیازمند مفهومی بودند که بتواند هم‌گونه گونی‌های موجود در الگوهای رفتار سازمانی و هم سطح‌های ثبات در رفتار و گروه سازمانی را که تا آن زمان از دیده‌ها مخفی بود، تعیین کند. آن‌ها دریافتند که مفهوم "فرهنگ ملی"، تعبیر بسنده‌ای نیست و این "فرهنگ سازمانی" است که به مدد آن می‌توان تفاوت‌های میان سازمان‌های موجود در جامعه را بویژه در رابطه با سطح‌های مختلف اثر بخشی تبیین کرد (طوسی، ۱۳۷۲: ۲۸).

با این حال، فرهنگ طی دهه ۱۹۸۰، به یک اصطلاح متداول و عمومی تبدیل شد. دلیل نخستین علاقه به فرهنگ، موفقیت تولیدکنندگان ژاپنی و پیش‌فرض برتری آنان در بخش فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی حمایت‌کننده بود.

کتاب "در جستجوی تعالی"^{۱۲} که به وسیله "تام پیترز"^{۱۳} و "رابرت

واترمن"^{۱۴} تألیف شد و امروزه جزو متن‌های تاریخی در ادبیات مدیریت به شمار می‌رود، بیش از هر اثر دیگری به گسترش علاقه به فرهنگ سازمانی کمک کرد. آن دو محقق نتیجه گرفتند که کلید تعالی سازمانی در دست یابی به وضعیتی است که در آن بین همه کارکنان یک سازمان، "ارزش‌های مشترک"^{۱۵} وجود داشته باشد.

پیترز و واترمن بر این باور بودند که مدیریت غربی و بویژه مدیریت آمریکایی و ژاپنی بیش از اندازه بر Sهای سخت^{۱۶} یعنی ساختار^{۱۷}، سیستم‌ها^{۱۸} و استراتژی^{۱۹} در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و نیز به اندازه‌ای برابر، بر Sهای نرم^{۲۰} یعنی کارکنان^{۲۱}، سبک مدیریتی^{۲۲} و مهارت^{۲۳}ها تأکید می‌ورزند و تمرکز ویژه‌ای بر ارزش‌های مشترک دارند. چنین بود که چارچوب هفت S مکینزی^{۲۴}، به سرعت در بین منتقدان دانشگاهی مورد قبول واقع شد.

تعریف‌های زیر از فرهنگ سازمانی، روند تکاملی مفهوم آن را بیشتر تبیین می‌نماید:

اوچی^{۲۵} می‌گوید: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از نشانه‌ها، مراسم و داستان‌هایی است که ارزش‌ها و باورهای سازمان را به اعضای خود انتقال می‌دهد (Ouchi, 1981:18).

فرهنگ سازمانی الگویی است از ارزش‌ها و اعتقادهای مشترک که به هنجارها و رفتارهای مشخصی می‌انجامد (Smircich, 1983:342).

دنيسون، فرهنگ سازمانی را نیرویی قدرت مند می‌داند که نحوه عمل و چگونگی آن را تعیین می‌کند (Dennison, 1984).

فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها، اعتقادات، هنجارها، انتظارات و فرضیه‌هایی است که افراد و سیستم‌ها را به همدیگر پیوند می‌دهد (Schein, 1985:6).

آرتور شارپین فرهنگ سازمانی را عبارت می‌داند از: سامانه‌ای متشکل از ارزش‌ها (چه چیزی اهمیت دارد و چه چیزی مهم نیست) و عقیده‌ها (افراد چگونه عمل می‌کنند و چگونه عمل نمی‌کنند) که در ارتباط دوسویه با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سامانه کنترل قرار دارد و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان شکل می‌دهد (Sharpin, 1985:102).

جورج گردون، فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از فرضیه‌ها و ارزش‌های سازمان می‌داند که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاص می‌انجامد (Gordon, 1991:396). همچنین گردون در جای دیگر، فرهنگ سازمانی را الگوی باورها و ارزش‌های مشترک و ثابت یک سازمان می‌داند که در طول زمان رشد و توسعه یافته است (Gordon, 1992:748).

فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند و ادراکی یکسان از سازمان را در همه اعضای آن به دست می‌دهد و بیانگر ویژگی‌های مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمانی دیگر متمایز می‌سازد. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌سازد (Robbins, 2002: 72).

مجموعه‌ای از داده‌ها (ارزش‌ها، ایده‌آل‌ها، باورها و تجربه‌ها) و فرآیندهای حاکم بر تفسیر آن داده‌ها، فرهنگ را تشکیل می‌دهد. این

در مقابل، دیدگاهی که باورمند به "مهندسی فرهنگی" است معتقد است: "همه فعالیت های ذهنی و عینی انسان ها در سازمان های کوچک و بزرگ شکل گرفته و ظهور و بروز پیدا می کند. انسان ها در سازمان ها به دنیا می آیند و در سازمان ها از دنیا می روند. سازمان که شکل دهنده رفتار و فعالیت هاست برای این که محصول و مصنوعی سازگار با فرهنگ هدف و یا فرهنگ مهندسی را تولید و ارائه کند باید خود، مهندسی فرهنگی و مدیریت فرهنگی شود.

مهندسی فرهنگی سازمان عبارت است از طراحی نظام ها یا زیر سیستم های سازمان و برقراری تعامل آن ها با یکدیگر به گونه ای که فرهنگ و ارزش های سازمان، زیر سیستم محوری آن باشد. با مهندسی فرهنگی، سازماندهی کشور اعم از دستگاه های دولتی و غیردولتی، دستگاه های فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی زمینه های لازم برای انسجام و هماهنگی در جهت تحقق تولید و عرضه محصول ها و مصنوع ها تا رسیدن به فرهنگ هدف و ساختن چشم انداز کشور فراهم می شود" (ناظمی اردکانی، ۱۳۸۶: ۳۶).

"اگر دستگاه های کشور به گونه ای طراحی شده اند که جهت گیری، جهت یابی و انسجام حاصل نیست و مجموعه دستگاه ها در کنار یکدیگر به صورت یک سیستم و یک کل واحد عمل نمی کنند، باید نخست نسبت به مهندسی مجدد و بازسازی و نوسازی و تحول در هر ساختار و دستگاه اقدام کرد. ثانیاً مهندسی مجدد با تعامل این ساختارها و دستگاه ها با یکدیگر از عدم بهره وری جلوگیری کرده تا تداخل ها و تعارض های بین دستگاهی و بخشی برطرف گردد" (همان، ۴۳).

پاره ای از محققان، راه میانه ای برگزیده اند. از جمله اندرو پتیگرو^{۲۸} پژوهشگر انگلیسی براساس پژوهش های خود عواملی را پیشنهاد نموده که برای تغییر فرهنگ باید مورد ملاحظه قرار گیرند. او اعتقاد دارد تغییر فرهنگی یک فرایند طاقت فرسا است و به احتمال زیاد تنها سطح های بیرونی فرهنگ را به جای فرضیه های اصلی، زیر تأثیر قرار خواهد داد. (Pettigrew, 1998: 570)

هریس و اگیونا (۱۹۹۸) دیدگاه های متفاوت درباره امکان پذیری تغییر فرهنگ را چنین خلاصه کرده اند:
الف) فرهنگ می تواند مدیریت شود.
ب) فرهنگ قابل مدیریت شدن نیست.
ج) فرهنگ قابل دستکاری است.

آن دو تأکید می کنند که پژوهش های اندکی، واکنش های کارکنان را نسبت به تلاش های مدیریت برای تغییر فرهنگ مورد توجه قرار داده اند. آن ها یک مطالعه تجربی را در دو زمینه سازمانی متفاوت یعنی یک شرکت غذایی و یک شرکت تولید پوشاک در بخش خرده فروشی کشور انگلستان انجام دادند و پی بردند که کارکنان، توانایی نشان دادن واکنش های مختلفی را دارند. آن ها دو عامل را شناسایی کردند. یکی از این عوامل، تمایل به تغییر و دومی خرده فرهنگ مشخص بود. این واکنش ها می توانستند قبول یا عدم قبول باشند. از جمله دو مورد از این واکنش ها، خلق دوباره^{۲۹} و تفسیر دوباره^{۳۰} است. خلق دوباره، هنگامی اتفاق می افتد که ویژگی های فرهنگ کنونی سازمان تغییر کند تا دست کم به طور سطحی، هم جهت با فرهنگ جدیدی باشند که از سوی مدیریت حمایت می شود. در تفسیر دوباره، رفتارها و ارزش های کارکنان

پایگاه داده های اطلاعاتی، به همراه مجموعه ای از فرآیندهای کنترل، الگوهای ذهنی مرتبط با یک فرهنگ سازمانی را شکل می دهند. همچنین آن ها الگوهای ذهنی مشترکی هستند که باعث دایمی شدن فرآیند فرهنگی می شوند. به دلیل وجود این ارتباط درونی بین الگوهای ذهنی مشترک و فرهنگ، این موضوع که تغییرها نسبت به الگوهای ذهنی مشترک سازمان می توانند شروع به تغییر فرهنگ سازمان کنند، امکان پذیر است (Korte, 2006: 3).

فرهنگ سازمانی بر جنبه های اساسی کارکرد سازمان و ویژگی اصلی آن یعنی ثبات از دو طریق تأثیر دارد، یکی این که فرهنگ سازمانی، یک سازمان را به هم پیوسته، منسجم و متمایز نگه می دارد. از سوی دیگر فرهنگ سازمانی ممکن است مانعی بر سر راه فرآیند نوآوری باشد (Reino, 2007:125).

۶-۲. فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی و تغییر آن

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمان تأثیر می گذارد. صاحب نظرانی مانند چستر بارنارد، فیلیپ سلز نیک و پیترز و واترمن بر این باورند که وظیفه اساسی مدیریت، شکل دهی و هدایت ارزش های اساسی فرهنگ سازمانی است. آنان در واقع نقش اساسی رهبران سازمان را هدایت ارزش ها در سازمان می پندارند. مدیریت فرهنگ سازمانی فرآیندی است که به طور پیوسته به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازمانی می پردازد و در جریان آن، به تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزش ها و الگوهای رفتاری مطلوب اقدام می شود. نمودار فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی را با شکل زیر می توان نمایش داد (مهدوی، ۱۳۷۸: ۱۷۸).



نمودار شماره ۱: فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی

مأخذ: مهدوی، ۱۳۷۸: ۱۷۸

تغییر فرهنگ سازمانی به وسیله مدیریت، بویژه به گونه ای بنیانی و عمیق، محل مناقشه جدی است.

اویگونا^{۲۶} (۱۹۹۸) معتقد است بسیاری از برنامه های تغییر فرهنگ به هدف خود که همان افزایش تعهد کارکنان است نایل نمی شود. در بسیاری از موارد، تنها بر روی تغییر رفتارهای کارکنان تمرکز می شود و کارکنان به جای متعهد شدن تنها به اطاعت کردن می پردازند.

سکمن^{۲۷} (۱۹۹۱) می گوید فرهنگ ها نظام هایی بسیار پیچیده، پویا و با تنوع گروهی و فردی هستند. بنابراین در واقعیت، زیر نفوذ مستقیم مدیریت قرار ندارند. از دید برخی از نویسندگان تلاش در راه تغییر فرهنگ عملی غیر اخلاقی است:

تا اندازه‌های اصلاح می‌شوند اما این کار به روشی صورت می‌گیرد که با فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازگار باشد. غیر قابل پیش‌بینی بودن پاسخ، باعث می‌شود تا مدیریت تغییر فرهنگ دشوار باشد.

از این رو هریس و اگبونا پیشنهاد می‌دهند که در برنامه تغییر فرهنگ نباید به دنبال تغییرات بنیادی^{۳۱} و تحولی^{۳۲} باشیم بلکه تغییر باید گام‌به‌گام و تدریجی^{۳۳} صورت گیرد (ردمن، ۱۳۸۸: ۳۶۹).

لیندا اکرم‌ن آندرسون سه نوع از شایع‌ترین انواع تغییرات را در سازمان‌ها شامل تغییر توسعه‌ای^{۳۴}، تغییر انتقالی^{۳۵} و تغییر دگرگون‌ساز^{۳۶} می‌داند.

تغییر توسعه‌ای، بهبود چیزی است که هم‌اکنون موجود است و در فرآیندهای توسعه‌ای همچون آموزش، برخی نوآوری‌ها، تشکیل گروه، توسعه ارتباطات، حل مسأله، رفع تعارض، غنی‌سازی شغلی و همانند آن دخیل است.

تغییر انتقالی، جای‌گزینی چیزی به طور کامل، جدید اما شناخته شده است. سازمان‌دهی مجدد، ادغام‌های ساده، جداسازی یک بخش از سازمان، ابداع محصول‌ها، خدمات، سامانه‌ها، فرآیندها، سیاست‌ها یا رویه‌های جدید، نمونه‌هایی از تغییر انتقالی‌اند. اما تغییر دگرگون‌ساز که پیچیده‌ترین نوع تغییر است، عبارت است از تغییر بنیادین از یک وضعیت به وضعیت دیگر. این تغییر آن چنان قابل ملاحظه است که برای اجرای موفقیت‌آمیز و پایدار، به تغییر در فرهنگ، رفتار و قالب ذهنی نیازمند است. این فرآیند را نمی‌توان چندان کنترل کرد چراکه آینده ناشناخته بوده و سازوکارهای انسانی سرسختانه، غیرقابل پیش‌بینی‌اند (آندرسون، ۱۳۸۷: ۶۰).

به طور معمول، فرآیند تغییر با زنگ بیدار باشی آغاز می‌شود که در جریان آن رهبران سازمان می‌فهمند که وضعیت موجود، دیگر امور را به پیش نمی‌برد و نوعی تغییر مورد نیاز است. گاهی گام بعدی، درک این نکته است که تغییر مورد نیاز از نوع دگرگون‌ساز است. در همین رابطه، آندرسون الگویی را با عنوان الگوی فرآیند تغییر ۹ مرحله‌ای برای هدایت دگرگونی آگاهانه، مشتمل بر گام‌های زیر پیشنهاد می‌نماید. این گام‌های ۹ گانه، به دنبال شنیدن زنگ بیدارباش از سوی رهبران، اتفاق می‌افتد:

۱. آماده شدن برای رهبری تغییر
۲. ایجاد چشم‌انداز، تعهد و ظرفیت سازمانی
۳. ارزیابی شرایط برای تعیین بایسته‌های طراحی
۴. طراحی وضعیت مطلوب
۵. تجزیه و تحلیل آثار
۶. برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی برای اجرا
۷. اجرای تغییر
۸. تکمیل و برگزاری مراسم برای وضعیت جدید
۹. یادگیری و اصلاح عملکرد (همان: ۱۸۶).

شواهد بیان می‌دارند که احتمال تغییر فرهنگی در شرایط زیر بیشتر است:

۱. یک بحران وجود داشته باشد.
۲. برسرکارآمدن رهبری ارشد جدید که دربردارنده ارزش‌های کلیدی چاره‌ساز است.

۳. وقتی سازمان کوچک و جوان است.

۴. وقتی فرهنگ ضعیف است، چراکه فرهنگ‌های ضعیف بیشتر، مستعد تغییر هستند تا فرهنگ‌های قوی

ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی، زمانی مطرح می‌شود که باورهای راهبردی و باورهای عملیاتی روزمره سازمان با هم تعارض و برخورد چشم‌گیری داشته باشند و این ناهماهنگی در حدی باشد که اجرای راهبرد را کند یا متوقف سازد (دیویس، ۱۳۷۶: ۲۳۷). متداول‌ترین روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی یا در پی ایجاد تغییر از درون هستند (از راه افزایش آگاهی، دانش و معرفت افراد) و یا ایجاد تغییر از بیرون را دنبال می‌کنند (تکیه بر ایجاد شرایط کاری جدید). این روش‌ها به طور معمول عبارتند از: آموزش، تغییر و جابجایی افراد، نظام ارزشیابی عملکرد، تغییر ساختار، توسعه نظام مشارکتی، توسعه نظام مدیریت بر مبنای هدف و طراحی مشاغل (ایران‌زاده، ۱۳۷۷: ۱۲۱).

اگرچه درباره تغییر و دگرگونی سازمان، اندیشمندان علم مدیریت، فراوان سخن گفته و سازوکارها و الگوهای فراوان و گوناگونی نیز در این باره ارائه شده است، لیکن به نظر می‌رسد این نگاه که با دستور و راهکارهای خاص و کلیشه‌ای می‌توان به سادگی در سازمانی تحول ایجاد کرد، تصویری خام و ساده‌اندیشانه است. واقعیت آن است که این امر، بیش از هر چیز مقوله‌ای اقتضایی است و نیازمند شناخت دقیق هر سازمان و به کار بردن دانش و خلاقیت و موقعیت‌شناسی ویژه برنامه‌ریزان و مدیران است. این نکته ظریف و پراهمتی است که باید همواره به آن توجه داشت.

یکی از محققان، به درستی در این باره چنین گفته است: "ساختار یک الگوی تغییر، ممکن است باعث این توهم شود که می‌توان دگرگونی را به صورت دقیق مدیریت، برنامه‌ریزی و کنترل کرد. این امر غیرممکن است، هیچ کتاب راهنمایی برای تغییر و دگرگونی وجود ندارد. هرکسی که از الگوی فرآیند تغییر استفاده کند باید به یاد داشته باشد که این الگو، نوعی نظام فکری است نه یک نسخه نهایی تجویز شده (آندرسون، ۱۳۸۷: ۱۹۱).

۷. یافته‌های تحقیق و بحث و بررسی آن

۷-۱. یافته‌های تحقیق در بخش کیفی:

الف- نوع و جنس تحول در جهاددانشگاهی

جدول شماره ۳: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب ارزیابی از چگونگی انواع تحول سازمانی در وضع کنونی

نوع تحول	به سمت مثبت	تفاوتی نکرده	به سمت منفی
تحول در روش‌ها	۳۴	۴	۳
تحول در فرآیندها	۳۶	۳	۲
تحول در ساختار	۳۶	۳	۲
تحول در حجم و نوع محصولات	۳۸	۲	۱
تحول در اعتقادات و ارزش‌های اسلامی	۳	۳۷	۱

مأخذ: نگارنده

درخصوص انواع تحول در سازمان‌ها، در بخش مبانی نظری تحقیق به تفصیل سخن گفته شد. مجموعه مصاحبه‌ها این نکته

جدول شماره ۴: فهرست ابعاد و گویه‌های ابعاد تحول آفرین فرهنگ سازمانی

مفهوم	ردیف	عناوین ابعاد	تعداد گویه‌های آن
فرهنگ سازمانی	۱	رسالت سازمانی	۳
	۲	میانی اعتقادی و ارزشی	۵
	۳	هویت سازمانی	۵
	۴	یکپارچگی و انسجام نیروی انسانی	۳
	۵	ارتباطات درون سازمانی	۴
	۶	نوآوری و خلاقیت	۵
	۷	اعتماد و اهمیت به کارکنان	۵
		جمع	۳۰

مأخذ: نگارنده

ابعاد و شاخص‌های تحول‌آفرین فرهنگ سازمانی در جهاددانشگاهی به شرح زیر است:

۱. رسالت سازمانی؛

برای این بعد، شاخص‌هایی از جمله: وجود چشم‌انداز روشن، وجود اهداف معین سازمانی، وجود جهت‌گیری راهبردی (پل میان جامعه و دانشگاه) ذکر شد.

۲. میانی اعتقادی؛

شاخص‌های آن عبارتند از: باورهای دینی عمیق مدیران و اعضا، تعهد انقلابی مدیران و اعضا، اعتقاد به ارزش‌های انسانی و اخلاقی، پرهیز از ورود به جناح بندی‌های سیاسی، احترام ویژه به بنیانگذاران جهاد.

۳. هویت سازمانی (ویژگی‌های ساختاری خاص)؛

شاخص‌های این بعد از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان چنین است: خوداتکایی در تأمین منابع مالی (عدم وابستگی به دولت)، انعطاف تشکیلاتی و قانونی، مصطلح بودن عضو (به جای کارمند) در سازمان، مدیریت غیرمتمرکز، تفکر برنامه‌ای.

۴. انسجام و یکدستی نیروها؛

شاخص‌های آن عبارتند از: باورهای اعتقادی مشترک، دانشجویی بودن بدنه کارشناسی، جوان بودن نیروی انسانی

۵. ارتباطات درون سازمانی؛

با شاخص‌های زیر: رابطه صمیمانه مدیران و اعضا (سیاست درهای باز)، رابطه صمیمانه اعضا با یکدیگر، تأکید بر کار گروهی، برگزاری مستمر گردهمایی‌ها و نشست‌های سازمانی.

۶. نوآوری و خلاقیت؛

مصاحبه‌شوندگان، شاخص‌های زیر را برای بُعد نوآوری و خلاقیت ذکر نمودند:

الف) ایجاد ساختارهای نو: اغلب مصاحبه‌شوندگان ساختارهایی همچون سازمان خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا)، سازمان دانشجویان، مرکز افکارسنجی دانشجویان ایران (ایسپا)، سازمان فعالیت‌های قرآنی دانشجویان کشور، سازمان انتشارات جهاددانشگاهی، تشکیلات نیروهای افتخاری جهاددانشگاهی و تعداد زیاد واحدها، پژوهشکده‌ها، مراکز و سازمان‌های زیرمجموعه را از مصادیق ساختارسازی در این نهاد برشمردند.

را آشکار می‌کند که با وجود پویایی و تحول در روش‌ها، فرآیندها و ساختارها که به موازات پیشرفت‌های علمی در این نهاد اجتناب ناپذیر بوده‌است، اما در ارتباط با ارزش‌ها و اعتقادات و باورهای دینی و انقلابی در ساختار نیروی انسانی جهاددانشگاهی تحولی رخ نداده است و به عبارت دیگر تحول موجود در این نهاد از نوع دگرگون‌ساز نبوده است. به نظر می‌رسد این ثبات و عدم تغییر در مدیران عالی بیشتر از مدیران میانی و در گروه اخیر، بیشتر از کارشناسان باشد.

آقای ق، ۵۰ ساله، مدیر یکی از واحدها و دارای تحصیلات دکترا در یکی از رشته‌های علوم انسانی معتقد است:

"گفتمان ایمانی و فضای اعتقادی حاکم بر جهاددانشگاهی نسبت به سال‌های نخستین تأسیس آن تغییر چشم‌گیری پیدا نکرده و این نهاد در این بخش، دچار دگرگونی بنیادی نشده است." وی برای اثبات مدعای خود دلایل زیر را ارائه می‌دهد:

۱. عناصر قابل مشاهده در رفتار و کردار و گفتار اعضا، نشان‌دهنده وجود پررنگ اخلاق و اعتقادهای دینی است.

۲. مدیریت‌های کلان جدید این نهاد پس از انتصاب، به نفی مدیران قبلی نمی‌پردازند درحالی‌که به طور معمول، یک مدیر برای اثبات خود و اعلام ضمنی به دیگران مبنی بر وجود تغییرها، به محض آغاز به کار، مدیریت‌های پیشین را مورد تخطئه قرار می‌دهد.

۳. موج‌های سیاسی و تغییر در دولت‌ها، تغییری در مشی کلی و عملکرد جهاددانشگاهی ایجاد نمی‌کند.

آقای ر، ۴۵ ساله، از مدیران میانی نهاد و دانشجوی دوره دکتری یکی از رشته‌های علوم انسانی می‌گوید:

مطابق یکی از آمارهای موجود، در سال ۱۳۸۳ تعداد ۵۷۷ نفر، در سال ۱۳۸۴ تعداد ۵۸۳ نفر، در سال ۱۳۸۵ تعداد ۵۸۰ نفر، در سال ۱۳۸۶ تعداد ۵۹۳ نفر، در سال ۱۳۸۷ تعداد ۶۹۰ نفر وارد جهاددانشگاهی شده‌اند. ورود سالانه چنین تعداد قابل توجهی از نیروی انسانی می‌توانست فرهنگ سازمانی هر سازمان و اداره و تشکیلاتی را بویژه در ابعاد اعتقادی و اخلاقی دچار نوسان و دگرگونی کند ولی پویایی علمی و در عین حال پایدار ماندن میانی ارزشی در این سازمان، بیش از هر چیز نشأت گرفته از ماهیت خاص و متفاوت آن است که نه می‌توان آن را سازمانی سنتی به حساب آورد، نه دولتی محسوب کرد و نه سازمانی خصوصی برشمرد. افزون بر این، جایگاه ویژه مؤسسان و مدیران عالی این سازمان در رشد و ارتقای میانی ارزشی و انقلابی آن نیز سهم عمده‌ای دارد.

ب - ابعاد و شاخص‌های تحول آفرین فرهنگ سازمانی

مجموعه فرآیند مصاحبه‌ها، استفاده از تکنیک دلفی و جلسه‌های گروهی پایانی (بحث متمرکز گروهی) و استخراج مشترکات مورد نظر مصاحبه‌شوندگان و صاحب نظران، محقق را به ابعاد تحول آفرین فرهنگ سازمانی در جهاددانشگاهی رهنمون ساخت. بدیهی است پس از ذکر ابعاد تحول آفرین به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها به تدریج جزئی‌تر و تفصیلی‌تر گردیده و وارد شاخص‌های هر کدام از ابعاد گردید.

ب) انجام برنامه‌های نو: مصاحبه‌شوندگان به برگزاری تعداد فراوان جشنواره‌های علمی فرهنگی دانشجویی در دانشگاه‌های کشور بویژه در دو دههٔ نخست انقلاب اشاره داشتند که این نهاد را به فعال‌ترین و جذاب‌ترین ارگان از نظر جلب مخاطب در دانشگاه‌های کشور تبدیل نموده‌بود. همچنین انجام برنامه‌هایی چون انتخاب برترین کتاب و پایان‌نامه دانشجویان کشور که به‌طور سالانه برگزار می‌شود، از نمونه‌های مورد توجه مصاحبه‌شوندگان بود.

ج) شناسایی نیازهای جدید: با استفاده از روش‌های نیازسنجی و افکارسنجی و کارگروه‌ها و بحث‌ها و تبادل نظرها در گردهمایی‌های بخش‌های مختلف.

د) خلق ایده‌های نو، اصلاح و تغییر مسیرها، از دیگر شاخص‌های این بعد است.

۷. اعتماد و اهمیت به کارکنان؛

شاخص‌های ذکر شده برای این بعد به قرار زیر است:

آزادی و تنوع سلیقه فکری در بین اعضا، عدم تبعیض در مناسبات اداری (شایسته سالاری)، انتخاب مدیران از درون سازمان (بویژه در سطح عالی)، انتخاب مدیران با مشاوره و نظرخواهی از همکاران، نقش شوراها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی.

۷-۲. یافته‌های تحقیق در بخش کمی

الف - بررسی وضعیت موجود ابعاد تحول آفرین فرهنگ سازمانی به منظور بررسی وضعیت موجود ابعاد تحول آفرین فرهنگ سازمانی از آزمون تی استیودنت تک نمونه‌ای بهره‌جسته شده است:

جدول شماره ۵: نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای مربوط به ابعاد تحول آفرین فرهنگ سازمانی

ابعاد تحول آفرین فرهنگ سازمانی	آماره تی	میانگین	عدد معنی داری*	آزمون فرضیه
رسالت سازمانی	۱/۰۹۰	۵/۱۰	۰/۲۸	- عدم رد فرض صفر - میانگین در حد متوسط
مبانی اعتقادی و ارزشی	۱۲/۷۸۴	۶/۱۰	۰/۰۰	- رد فرض صفر - میانگین بالاتر از حد متوسط
ساختار سازمانی	۹/۷۴۴	۵/۷۳	۰/۰۰	- رد فرض صفر - میانگین بالاتر از حد متوسط
انسجام و یکپارچگی اعضا	۹/۷۲۸	۵/۷۶	۰/۰۰	- رد فرض صفر - میانگین بالاتر از حد متوسط
ارتباطات درون سازمانی	۸/۳۰۲	۵/۷۲	۰/۰۰	- رد فرض صفر - میانگین بالاتر از حد متوسط
نوآوری و خلاقیت	۰/۶۲۵	۵/۰۶	۰/۵۳	- عدم رد فرض صفر - میانگین در حد متوسط
اعتماد و اهمیت به کارکنان	-۰/۶۹۳	۴/۹۵	۰/۴۹	- عدم رد فرض صفر - میانگین در حد متوسط

*فرض صفر: میانگین برابر ۵ است.
مأخذ: نگارنده

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۵ می‌توان نتیجه گرفت که: ابعاد مبانی اعتقادی و ارزشی، ساختار سازمانی، انسجام و یکپارچگی اعضا و ارتباطات درون سازمانی از وضعیت مناسبی در وضع موجود برخوردارند چرا که عدد معنی داری محاسبه شده برای آنها از سطح خطای ۰/۰۵ کمتر شده است و با توجه به این که علامت آماره تی مثبت گردیده این نتیجه حاصل می‌گردد که گرایش پاسخ‌های ارائه شده به این ابعاد، گرایش به سمت گزینه‌های بیشتر از متوسط (گزینه ۵) را دارد. ابعاد رسالت سازمانی، نوآوری و خلاقیت و اعتماد و اهمیت به

کارکنان در وضع موجود وضعیتی در حد متوسط را دارند چرا که عدد معنی داری محاسبه شده برای آنها از سطح خطای ۰/۰۵ بیشتر شده که این معنا می‌دهد که گرایش پاسخ‌ها به سمت گزینه حد وسط (امتیاز ۵) تمایل دارد.

روشن است که گام اول در مدیریت فرهنگ سازمانی، شناخت وضعیت موجود و تعیین کمبودها و نقاط ضعف است. در فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی، می‌توان گفت این مدیریت، به طور دایم به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازمانی پرداخته و در صدد تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزش‌ها و باورهای رفتاری مطلوب است. نتایج آزمون آماری بالا از این جهت برای سازمان مورد مطالعه اهمیت دارد که توانسته است، تصویری گویا از وضعیت موجود ارائه نماید. هر گونه اقدام مداخله‌گرانه جهت توسعه فرهنگ سازمانی، منوط به فهم دقیق نقاط مثبت و منفی فرهنگ سازمانی موجود است.

تحلیل آماری بالا، نقاط قوت و ضعف موجود در وضعیت کنونی جهاد دانشگاهی را در بُعد تحول فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد. بخشی از نتایج تحلیل، نقاط قوت سازمان را نشان می‌دهد که شناخت آنها از اهمیت بالایی برخوردار است. همان طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود مبانی اعتقادی و ارزشی اعضای سازمان از جمله ابعادی است که توسط پاسخ‌گوین، مثبت ارزیابی شده است. در بخش مبانی نظری گفته شد که یکی از چهار فرضیه الگوی دنیسون (۱۹۹۰)، فرضیه سازگاری است. بر اساس این فرضیه دیدگاه‌ها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک میان اعضای سازمان موجب افزایش هماهنگی درونی و ارتقای معنادار بودن شناسایی هر کدام از اعضا خواهد شد. باورهای عمیق دینی مدیران و اعضا و تعهدات انقلابی آنها از جمله مواردی است که از آغاز فعالیت جهاد دانشگاهی ویژگی بارز این نهاد علمی بوده است و این تحقیق نشان می‌دهد اعضای سازمان، همچون گذشته، این ویژگی را از نقاط مثبت جهاد دانشگاهی می‌دانند. پرهیز از ورود به جناح بندی‌های سیاسی و احترام ویژه به بنیانگذاران از دیگر باورها و ارزش‌هایی نخستین سازمان است که نتایج تحقیق نشان می‌دهد اعضای امروز سازمان نیز به آنها وفادارند.

اعضای جهاد دانشگاهی ساختار سازمانی را در حد بالاتر از متوسط ارزیابی کرده‌اند. ساختار سازمانی را می‌توان به ویژگی‌های شاخص سازمانی تعریف کرد که ناظر بر نوع و روش مدیریتی، تشکیلاتی و منابع مالی و انسانی درون سازمان است.

در این پژوهش، خود اتکایی در تامین اعتبار مالی و استقلال از دولت و همچنین مدیریت غیرمتمرکز به عنوان ویژگی‌های متمایز کننده این سازمان مطرح شده است. تفکر برنامه‌ای، مدیریت غیرمتمرکز و مصطلح بودن عضو به جای کارمند از دیگر مواردی است که پاسخ‌گوین، آنها را در سازمان، خوب ارزیابی کرده‌اند.

یک پارچگی و یک دست بودن اعضا نیز بالاتر از اندازه متوسط ارزیابی شده است. پیشتر، به این نکته اشاره شد که انسجام درونی یکی از بایسته‌های سازمان‌ها به شمار می‌آید. یکی از ویژگی‌های مهم جهاد دانشگاهی دانشجویی بودن بدنه کارشناسی و جوان بودن نیروی انسانی آن است که می‌تواند عامل مهمی در جهت بالا رفتن انسجام و یکپارچگی سازمان به حساب آید.

یکی دیگر از ابعادی که اعضای جهاد دانشگاهی آن را مثبت ارزیابی کرده اند، ارتباط‌های درون سازمانی است. این بُعد از شاخص فرهنگ سازمانی به روابط صمیمانه مدیران و اعضا (سیاست درهای باز)، برگزاری مستمر گردهمایی‌ها و نشست‌های سازمانی و تاکید بر کار گروهی اشاره دارد.

از طرف دیگر پاسخ‌گویان، وضعیت موجود را در مورد سه بعد از این شاخص در حد قابل قبولی ارزیابی نکرده اند. در ابتدای مقاله به این نکته اشاره شد که در پژوهش دنیسون، چهارمین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت سازمان است. رسالت، هدف را ارائه می‌دهد و با ارائه یک نقش اجتماعی، هدف داخلی برای سازمان معنا می‌یابد. این مفهوم، یک هدف و جهت روشن ارائه می‌دهد که تعریف مسیر اختصاصی برای سازمان و اعضای آن را تبیین می‌نماید. احساس رسالت به سازمان اجازه می‌دهد که رفتار رایج را به واسطه پیش‌بینی حالت مطلوب آینده شکل دهد. زمانی که اشخاص و سازمان به سمت هدف هدایت شوند، احتمال موفقیت بیشتر است. وی برای رسالت سازمانی، سه بُعد تشخیص داده است که در این تحقیق نیز شاخص رسالت سازمانی بر اساس همین سه بُعد، عملیاتی شده است. گرایش و جهت‌گیری راهبردی، هدف‌ها و آرمان‌ها، چشم‌انداز سه مولفه اساسی این شاخص هستند. نتایج آزمون آماری بالا یکی از نقاط ضعف موجود در جهاد دانشگاهی را از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، نداشتن اهداف، چشم‌انداز و جهت‌گیری راهبردی روشن نشان می‌دهد.

افزون بر این، نسل بنیانگذار جهاد دانشگاهی در آستانه بازنشستگی و نسل جدیدی در حال جای‌گزینی است.

به علاوه، فراوانی نهادهای فرهنگی در درون دانشگاه‌ها، رکود نسبی فرهنگی و فضای حاکم بر دانشگاه‌ها و روحیه سال‌های اخیر دانشجویان که به کاهش سطح ارتباط جهاد دانشگاهی با دانشجویان انجامیده، تمایل دانشگاه‌ها به در انحصار گرفتن کلیه فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی و باز پس‌گیری میدان از نهادهای دیگر، گرایش دولت به مدیریت، کنترل و تجمیع تمامی نهادهای سازمان‌هایی که به هر نحو، موازی آن تلقی می‌شوند، و دگرگونی‌های اخیر در سطح کلان مدیریتی جهاد دانشگاهی به دنبال انتخاب احمدی‌نژاد، آینده ابهام‌آلودی را فرا روی مدیران و اعضای سازمان گشوده است.

بخشی از ابهام در رسالت سازمانی، اهداف و چشم‌اندازهای سازمان، از این زاویه، قابل توجیه است. پاسخ‌گویان در این تحقیق، مقوله نوآوری و خلاقیت را نیز از نقاط ضعف موجود دانسته‌اند.

اگرچه به صورت موردی، نوآوری‌هایی در جهاد دانشگاهی قابل مشاهده است که شهرتی ملی و گاه جهانی دارد از جمله فعالیت‌های مربوط به سلول‌های بنیادی پژوهش‌سکده رویان، تأسیس خبرگزاری دانشجویان (ایسنا)، تأسیس مرکز افکار سنجی دانشجویان (ایسپا)، برگزاری جشنواره‌های ملی (کتاب سال و پایان نامه دانشجویی)، حضور فعال در جشنواره بین‌المللی خوارزمی و... لیکن نباید این نوآوری‌ها در حوزه‌های خاص و بویژه واحدهای ستادی مستقر در تهران محدود

بماند. به عبارت دیگر نوآوری و خلاقیت بایستی در کلیت سازمان و حتی واحدهای دور از مرکز نیز فراگیر و عمومی شود.

بر اساس آموزه‌های مبانی نظری، نخستین شاخص در الگوی رابینز در مورد فرهنگ سازمانی، خلاقیت و نوآوری است. نوآوری در برگیرنده هر کار و اقدامی است که سازمان را در یک حوزه راهبردی جدید قرار دهد. نوآوری می‌تواند شامل توسعه و ایجاد محصول یا خدمت جدید، فرآیند ساخت و تولید تازه، فناوری نوین یا تغییر در مسیر و جهت راهبردی سازمان باشد (فانی، ۱۳۸۱: ۳۹). علت پایین بودن سطح نوآوری را می‌توان در محدود بودن مسئولیت، آزادی و استقلال شغلی دانست که خود، شاید تحت تاثیر گرایش سلسله‌مراتبی سازمان است. با این که شاخص روابط درون سازمانی در آزمون بالا معنادار به دست آمده، اما باید توجه داشت میانگین نمره این شاخص ۵/۷۲ از ۹ است که نشان می‌دهد با وضعیت مطلوب، فاصله زیادی وجود دارد و بنابراین به نظر می‌رسد نمی‌توان سازمان را فاقد گرایش‌های سلسله‌مراتبی دانست.

پاسخ‌گویان در ارزیابی وضعیت موجود، کمترین نمره را به شاخص اعتماد و اهمیت به کارکنان داده‌اند. این شاخص از سه مولفه اصلی تشکیل شده است که عبارتند از آزادی و تنوع سلیقه فکری در بین اعضا، عدم تبعیض در مناسبات اداری (شایسته‌سالاری) و انتخاب مدیران از درون سازمان. این شاخص را می‌توان با شاخص قبلی یعنی نوآوری و خلاقیت مرتبط دانست. همان‌طور که گفته شد میزان آزادی و تنوع سلیقه فکری، ارتباط مستقیمی با نوآوری و خلاقیت کارکنان دارد. از سوی دیگر شایسته‌سالاری یکی از مسائل اصلی سازمان‌های رشدیافته و یا در حال رشد است. در اساس، دستیابی به چنین امر مهمی نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها و توجه عمیق به تغییرات داخلی و محیطی دارد. ارزیابی منفی پاسخ‌گویان از شایسته‌سالاری در سازمان، یکی از نقاط ضعف عمده سازمان را نشان می‌دهد که می‌تواند در راستای تحول فرهنگ سازمانی جهاد دانشگاهی مورد تأمل باشد.

ب- مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد تحول آفرین فرهنگ سازمانی

همان‌طور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌گردد، اعداد معنی داری محاسبه شده مربوط به تمامی ابعاد از سطح خطای ۰/۰۵ کمتر است که می‌توان نتیجه گرفت میان وضع موجود و مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد. با توجه به میانگین‌های ارائه شده مشخص می‌شود که در تمامی ابعاد وضع مطلوب از وضع موجود بالاتر است.

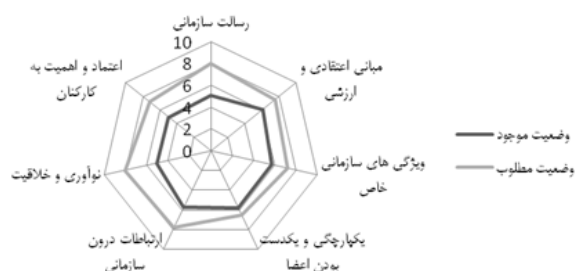
نتایج این بخش با یافته‌های قبلی این تحقیق هماهنگ است. در قسمت ارزیابی پاسخ‌گویان از وضعیت موجود مشخص شد که اعضای جهاد دانشگاهی ابعاد رسالت سازمانی، خلاقیت و نوآوری و اعتماد را نامطلوب ارزیابی کرده‌اند. در این جا نیز در این سه بُعد بیشترین شکاف میان وضعیت مطلوب و وضعیت موجود قابل مشاهده است. (به ترتیب ۲/۹۱۸، ۲/۹۶۲ و ۲/۲۴۶). در مورد سایر ابعاد اگر چه شکاف معناداری میان وضعیت مطلوب و وضعیت موجود وجود دارد اما میزان شکاف نسبت به سه متغیر پیشین کمتر است. کمترین میزان شکاف مربوط به متغیر یک پارچگی و یک دست بودن اعضا (۰/۷۹۸) و بیشترین شکاف مربوط به رسالت سازمانی (۲/۹۱۸) است.

جدول شماره ۶: نتایج حاصل از آزمون تی دو نمونه‌ای زوجی مربوط به ابعاد تحول آفرین فرهنگ سازمانی

ابعاد تحول آفرین فرهنگ سازمانی	وضعیت	میانگین	شکاف	آماره تی	عدد معنی داری	آزمون فرضیه
رسالت سازمانی	وضع موجود	۵/۱۲۱	۲/۹۱۸	-۳۰/۰۵۶	۰/۰۰۰	اختلاف معنادار میان وضع موجود و وضع مطلوب
	وضع مطلوب	۸/۰۳۹				
مبانی اعتقادی و ارزشی	وضع موجود	۶/۱۱۱	۱/۴۳۳	-۱۵/۸۶۱	۰/۰۰۰	اختلاف معنادار میان وضع موجود و وضع مطلوب
	وضع مطلوب	۷/۵۴۴				
ساختار سازمانی	وضع موجود	۵/۷۴۴	۱/۴۷۶	-۱۷/۲۴۷	۰/۰۰۰	اختلاف معنادار میان وضع موجود و وضع مطلوب
	وضع مطلوب	۷/۲۱۹				
انسجام و یکپارچگی اعضا	وضع موجود	۵/۷۷۴	۰/۷۹۸	-۸/۸۸۴	۰/۰۰۰	اختلاف معنادار میان وضع موجود و وضع مطلوب
	وضع مطلوب	۶/۵۷۲				
ارتباطات درون سازمانی	وضع موجود	۵/۷۳۹	۲/۰۹۰	-۱۸/۸۶۰	۰/۰۰۰	اختلاف معنادار میان وضع موجود و وضع مطلوب
	وضع مطلوب	۷/۸۲۹				
نوآوری و خلاقیت	وضع موجود	۵/۰۸۷	۲/۹۶۲	-۲۷/۸۳۸	۰/۰۰۰	اختلاف معنادار میان وضع موجود و وضع مطلوب
	وضع مطلوب	۸/۰۴۹				
اعتماد و اهمیت به کارکنان	وضع موجود	۴/۹۵۶	۲/۲۴۶	-۲۴/۶۰۵	۰/۰۰۰	اختلاف معنادار میان وضع موجود و وضع مطلوب
	وضع مطلوب	۷/۲۰۳				

مأخذ: نگارنده

در شکل زیر، نمودار رادار مربوط به میانگین وضع موجود و مطلوب ابعاد فرهنگ سازمانی آمده است.



نمودار شماره ۲: نمایش میانگین ابعاد تحول آفرین فرهنگ سازمانی در وضع موجود و مطلوب در قالب نمودار رادار؛ مأخذ: نگارنده

ج- تحلیل عاملی تاییدی برای شاخص‌های ابعاد تحول فرهنگ سازمانی

در تحلیل عاملی تاییدی^{۲۷}، پژوهشگر به دنبال تهیه الگوی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه چند معیار تا اندازه‌ای انسداد، توصیف، تبیین یا توجیه می‌کند. این الگو مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده هاست که می‌تواند به شکل یک تئوری یا فرضیه، یک طرح طبقه بندی کننده معین برای گویه‌ها یا پاره آزمون‌ها در انطباق با ویژگی‌های عینی شکل و محتوا، شرایط معلوم تجربی و یا دانش حاصل از پژوهش‌های قبلی درباره داده‌های وسیع باشد. با توجه به این که در این تحقیق، الگوی نظری پیش از جمع آوری داده‌ها تدوین شده است، برای آزمون برازش و محاسبه بارعاملی گویه‌ها در شاخص‌های ساخته شده از تحلیل عاملی تاییدی استفاده می‌شود.

در مجموع، داده‌های ۳۰ گویه در مورد شاخص‌های ابعاد تحول فرهنگ سازمانی جمع آوری شده است. بر اساس الگوی نظری،

این متغیرها در قالب هفت متغیر پنهان جای می‌گیرند که در نهایت، سازنده شاخص کلی ابعاد تحول فرهنگ سازمانی هستند. نمودار شماره ۳ الگوی برآورد شده را نشان می‌دهد. برای برآورد الگو از روش بیشینه احتمال و به منظور بررسی برازش الگو از شاخص‌های مجذور خی^{۲۸} (χ^2)، شاخص نسبت مجذور خی دو بر درجه آزادی^{۲۹} ($\frac{\chi^2}{df}$)، شاخص برازش هنجار شده^{۳۰} (NFI)، شاخص برازش هنجار نشده^{۳۱} (NNFI)، خطای ریشه مجذور میانگین تقریب^{۳۲} (RMSEA) و باقی مانده مجذور میانگین^{۳۳} (RMR) استفاده شد.

اگر مجذور خی از لحاظ آماری معنادار نباشد، نشانگر برازش بسیار مناسب است، اما از آن جا که الگوی بالا، درجه آزادی بسیار بالایی دارد در عمل، امکان کاهش مقدار خی دو با حفظ توجیه نظری الگو امکان پذیر نیست. اما می‌توان گفت چنانچه شاخص نسبت مجذور خی بر درجه آزادی، کوچک‌تر از ۳ باشد، برازش بسیار مطلوب را نشان می‌دهد. این نسبت برای الگوی بالا ۲/۸۶ است که برازش بالای الگو را نشان می‌دهد. در صورتی که شاخص‌های NFI و NNFI بزرگ‌تر از ۰/۹۰ و شاخص‌های RMSEA و RMR کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشند، از برازش بسیار مطلوب و بسیار مناسب حکایت داشته و کوچک‌تر از ۰/۰۸ بر برازش مطلوب و مناسب دلالت دارد. شاخص‌های NFI و NNFI به ترتیب برابر با ۰/۹۷ و ۰/۹۸، برازش مطلوب و مناسب را نشان داده و شاخص‌های RMSEA و SRMR به ترتیب برابر با ۰/۰۶۷، ۰/۰۵۱، برازش مطلوب و مناسب الگوی برآورد شده را تأیید می‌کنند. نتایج آزمون‌های برازش الگو نشان می‌دهد، شاخص‌های هفت گانه که از ۳۰ گویه بدست آمده‌اند، می‌توانند در قالب شاخص کلی ابعاد تحول فرهنگ سازمانی مجتمع شوند.

کاستن و از میان برداشتن زمینه های تضعیف و تخریب آن ها، منجر به ارتقای بهره وری و استحکام و تعالی سازمان خواهد گردید و از صرف زمان و هزینه های اضافی خواهد کاست. بهره گیری از یافته های تحقیق نیز خواهد توانست الگویی کارآمد و سازمانی موفق با ارزش های اسلامی را در شهر اسلامی ترسیم نماید.

این نکته از مصاحبه ها با صاحب نظران و خبرگان، به روشنی برداشت می گردد.

کشف ابعاد و شاخص های فرهنگ سازمانی در جهاد دانشگاهی، به عنوان یکی از باسابقه ترین نهادهای عمومی غیر دولتی و ممتازترین تشکیلات مورد توجه مسئولان نظام، از منظر شناخت سازمانی و مسائل پیرامون آن در کشور، دارای اهمیت است.

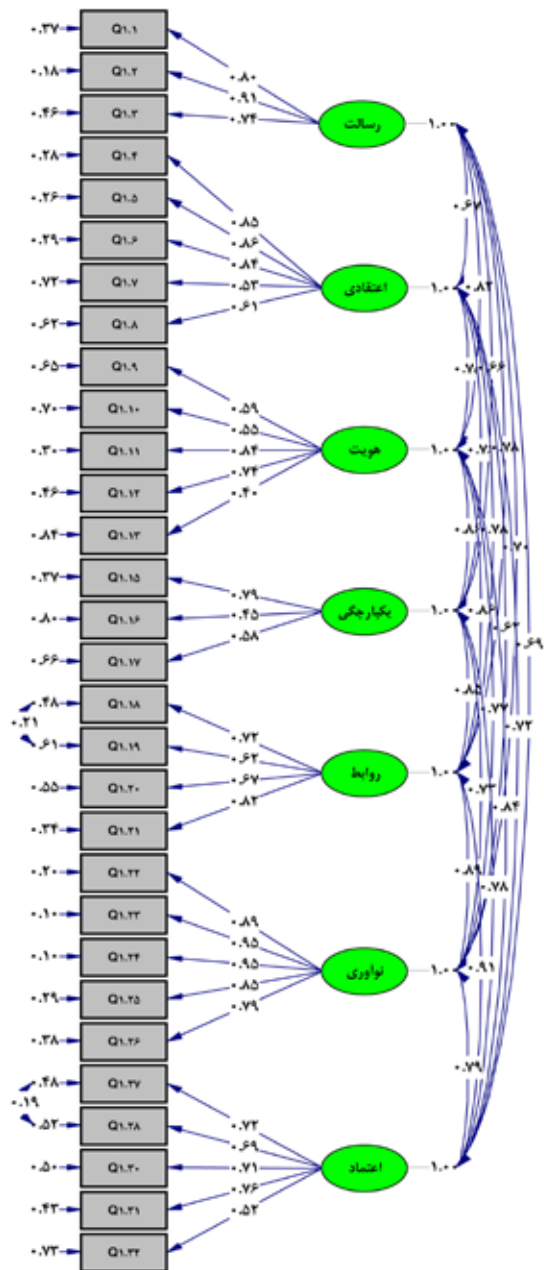
۲- جهاد دانشگاهی با گذشت نزدیک به سی سال از تأسیس، با وجود تحول در روش ها، فرایندها، ساختارها، حجم و نوع محصول و نیز با وجود ورود نیروی انسانی قابل ملاحظه جدید، از دیدگاه مصاحبه شوندگان، از نظر مبانی اعتقادی و ارزشی شاهد تحولی اساسی نبوده و دچار سستی و دگردیسی نگردیده است.

۳- از میان ابعاد فرهنگ سازمانی، چهار عامل مبانی اعتقادی و ارزشی، ساختار خاص سازمانی (خودتکایی در تأمین منابع مالی و عدم وابستگی به دولت، مدیریت غیر متمرکز، انعطاف تشکیلاتی و عضو محوری به جای کارمند محوری)، انسجام و یک پارچگی اعضا و ارتباطات درون سازمانی به عنوان نقاط قوت سازمان و سه عامل رسالت سازمانی (چشم انداز روشن، اهداف معین و ...)، خلاقیت و نوآوری (به صورتی فراگیر) و اعتماد به کارکنان از نقاط ضعف آن به شمار می روند.

۴- بهره گیری از نظر صاحب نظران جهاد دانشگاهی و متخصصان مدیریت سازمان ها به منظور بازنگری در وضعیت موجود این نهاد و برنامه ریزی در راستای اندیشیدن تمهیداتی برای مقابله با نقاط ضعف و کاستی هایی که در این تحقیق آشکار گردیده، بویژه در مورد شفاف سازی رسالت سازمانی، تدوین نظام جذب و حفظ نیرو و مشارکت گسترده تر اعضا در تصمیم سازی ها و تصمیم گیری ها، امری بسیار ضروری است.

پی نوشت ها

1. Physical
2. Regional
3. Area Based
4. Local
5. Urban
6. Organizational Citizenship behavior (OCB)
7. Batman & Organ
8. Griffin & Barney
9. Katz
10. Kahn
11. Lewin
12. In search of Excellence
13. Tom Peteres
14. Robert Waterman
15. Shared Values
16. Hard Ss
17. Structure
18. Systems
19. Strategy
20. Soft Ss
21. Staff
22. Style



Chi-Square=1091.17, df=382, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

نمودار شماره ۳: تحلیل عاملی تاییدی شاخص های فرهنگ سازمانی
مأخذ: نگارنده

نتیجه گیری

شناخت وضع موجود در هر سازمان، مقدمه بهسازی و ارتقا بخشیدن به آن در زمینه های گوناگون است. پس از شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف سازمان و آگاهی از توان مندی ها، قابلیت ها، کاستی ها و نیازمندی های آن است که می توان با بازنگری در روش ها و فرایندها نگاهی به آینده داشت و با برنامه ریزی دقیق و همه جانبه به اصلاح و تغییر اندیشید. تحقیق حاضر با قبول این واقعیت، به نتایج زیر دست یافته است:

۱- عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی در هر سازمان، بسیار فراوان و در بیشتر زمان ها، با سازمانی دیگر متفاوتند. احصای مهم ترین و تأثیرگذارترین این عوامل و شاخص های مربوط به آن، برنامه ریزان سازمان را به این واقعیت رهنمون می سازد که تقویت عوامل مقوم و

۱۵. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵)، **مباحث ویژه مدیریت دولتی**، انتشارات سمت، تهران.
۱۶. مهدوی، عبدالمحمد؛ (۱۳۷۸)، "مکانیزم‌ها و الگوهای تغییر و تحول و مدیریت فرهنگ سازمانی"، **فصلنامه مصباح**، سال هشتم، شماره ۳۱.
۱۷. ناظمی اردکانی، مهدی؛ (۱۳۸۶) **مبانی و چگونگی ترسیم نقشه مهندسی فرهنگی کشور**، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، تهران.
18. Buchanan, Ann, (2001), **Towards an indusive organizational culture**, available at :www.ccic.com
19. Dennison, Daniel, R, (1995), paradox and performance: toward a teory of Behavioral complexity; **Organizational Science**, Vol6, No: 5.
20. Dennison, D, (1984), **Bringing corporate culture to the bottom line organizational Dynamics**, sage publication.
21. Feleming, M (2002), "What is Safety Culture", **international institute for Management Development**, USA.
22. Gordon, G, George (1991), organizational culture, **academy of management review**, Vol 16, No: 29.
23. Ilies, Liviu and Corina Gavera (2007), **the link between organizational culture and corporate performance-An overview**: Babes Bolyai University.
24. Kim Jean lee. S,(2004), corporate culture and organizational performance **journal of Managerial Psychology**, Vol10,No:4
25. Korte, Russell. F and chermack Thomas, J, (2006) **changing organizational culture with senario planning: University of Minnesota**, USA.
26. Kotter, P and Heskett.L, (1992), **corporate culture and performance**; Macmillan, New york, NY.
27. Ogbonna. E and Harris. L, (2000), leadership style, organizational culture and performance: Empirical Evidence from UK companies, **internationa journal of Humann Resourece**, Vol 11, No: 4.
28. Ouchi, W.G, (1981) **theory Z: How American Business can meet the Japanese challenge reading**, addison-welley, MA, USA.
29. Pettigrew, Andrew, (1998), on **studying organizational cultures**: university of warwick.
30. Reino, Ann etal, (2007), **organizational culture and environment Dynamics**, Available at: www.kirj.ee/public/trames-2-3-pdf
31. Robbins, P, Stephen, (2002).**Organizational Behavior**, 9th edition: Prentice-Hall of India private limited.
32. Robbins, s.p, (2005), **Essentials of organizational Behavior**, Newjersey: Pearson education.
33. Scott, W. Richard & Gerald,F, Davis (2006), **Organizations; Natural, Rational & Open Systems**, 5th Edition.
34. Sackman,S , (1991), uncovering culture in organization, **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol 27, No:3
35. Schein, Edgar, (1985), **organizational Culture and Leadership**, Sanfransisco: Jossey-Bass.
36. Sharpin, Arthur, (1985), **strategic Management**; Sage publication.
37. Smircich, Linda, (1983), concepts of culture and organizational Analysis, **Administrative science quarterly**, No:28.
23. Skills
24. mackenzzy
25. Ouchi
26. Ogbanna
27. Sackmann
28. Andrew Pettigrew
29. Reinvention
30. Reinterpretation
31. Radical
32. Transformational
33. Incremental
34. Development Change
35. Transitional Change
36. Transformational Change
37. Confirmatory factor analysis
38. Chi Square
39. Degree of Freedom (df)
40. Normed Fit Index (NFI)
41. Non- Normed Fit Index (NFI)
42. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
43. Root Mean Square Residual (RMR)
- فهرست منابع و مراجع**
۱. آیتی، حمید (۱۳۸۹)، **الگوی تحول آفرین فرهنگ سازمانی و نقش آن در بهره وری منابع انسانی در جهاد دانشگاهی**، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. الوانی، سید مهدی و حسن دانایی فرد (۱۳۸۰)، **گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی**، انتشارات صفار، تهران.
۳. اندرسون، دین و لیندا اکرم‌ن اندرسون (۱۳۸۷)، **فراسوی مدیریت تغییر**، ترجمه میرعلی سید نقوی، سیدمهدی حسینی المدرسی و حجت محسنی، انتشارات ارگ، تهران.
۴. ایران‌زاده، سلیمان (۱۳۷۷)، **مدیریت فرهنگ سازمانی**، انتشارات کتابفروشی مدیریت دولتی، تبریز.
۵. براتی، ناصر و مینا براتی (۱۳۹۰)، **آشنایی با طرح‌های توسعه شهری در ایران**، انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
۶. خان سفید، مهدی (۱۳۹۰)، **اصول برنامه‌ریزی شهری**، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
۷. دیویس، استنلی (۱۳۷۶)، **مدیریت فرهنگ سازمان**، ترجمه ناصر میرسیاسی و پریچهر معتمد گرجی، انتشارات مروارید، تهران.
۸. رابینز، استیفن (۱۳۸۳)، **رفتار سازمانی**، جلد سوم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. رابینز، استیفن (۱۳۸۰)، **تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)**، انتشارات صفار، تهران.
۱۰. ردمن، تام و آدریان ویلکنیسون (۱۳۸۸)، **مدیریت منابع انسانی پیشرفته**، ترجمه میرعلی سیدنقوی و امیر ختایی، انتشارات مهکامه، تهران.
۱۱. صبوری، منوچهر (۱۳۸۸)، **جامعه‌شناسی سازمان‌ها**، چاپ ششم، نشر شب تاب، تهران.
۱۲. طوسی، محمدعلی؛ (۱۳۷۲)، **فرهنگ‌سازمانی**، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۳. فکوهی، ناصر (۱۳۸۳)، **انسان‌شناسی شهری**، چاپ دوم، نشر نی، تهران.
۱۴. مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۴)، **برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران**، انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی.