

The purpose of this research was to quantitatively and qualitatively investigate aspects of cultural management in Islamic Azad University. The method of this research is of a mixed type (quantitative-qualitative). The statistical population of the research to conduct semi-structured interviews included professors, policy makers, executive agents, cultural managers, etc. 16 people were selected in qualitative method by snowball method and 335 people were selected in quantitative part by simple random method and data analysis was done in qualitative part by using MAXQDA software, in total 64 basic themes and 6 themes were selected with qualitative approach. The organizer was extracted under three overarching themes of appearances, values and beliefs. At the level of professional ethics, there are 3 categories: personal, intra-personal, intra-organizational; At the level of cultural capital, there are 3 categories of tendencies and inclinations, effort and effort, at the level of identity, there are 3 categories of job conflict, professional orientation, mastery of work and progress, and the achievement of individual and organizational competence. Finally, in terms of the impact and weight of the ranking, 6 main categories were obtained in the order of identity seeking, professional ethics, cultural capital, resilience, academic justice and academic maturity, and the data analysis in the quantitative part using lisrel software accepted that the results It showed all the investigated indicators In order to evaluate the fit of the confirmatory factor model in relation to variables (identity, professional ethics, cultural capital, resilience, academic justice and academic maturity) they have been accepted. According to this article, it can be said that the fit of this model has been confirmed.

مطالعه کمی و کیفی ابعاد مدیریت فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی استان‌های تهران و البرز

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۷

مرتضی دکامی^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۷

حسن شهرکی پور^۲محمدنقی ایمانی^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی کمی و کیفی ابعاد مدیریت فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی بود. روش این پژوهش از نوع ترکیبی (کمی-کیفی) می‌باشد. جامعه آماری تحقیق جهت انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته شامل اساتید، سیاست‌گذاران، عوامل اجرایی، مدیران فرهنگی و بودند. نمونه‌گیری در روش کیفی به روش گلوله برفی به تعداد ۱۶ نفر و در قسمت کمی به روش تصادفی ساده به تعداد ۳۳۵ نفر انتخاب گردید و تحلیل داده‌ها در قسمت کیفی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA صورت پذیرفت که در مجموع با رویکرد کیفی ۶۴ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان‌دهنده ذیل سه مضمون فراگیر ظواهر، ارزش‌ها و باورها استخراج گردید. در سطح اخلاق حرفه‌ای ۳ مقوله شخصی، درون شخصی، درون سازمانی؛ در سطح سرمایه فرهنگی ۳ مقوله گرایش‌ها و تمایلات، تلاش و کوشش، اجرا در سطح هویت‌خواهی ۳ مقوله درگیری شغلی، جهت‌گیری حرفه‌ای، تسلط به کار و پیشرفت، تحصیل شایستگی فردی و سازمانی می‌باشد و در نهایت از نظر تاثیر و وزن رتبه، ۶ مقوله اصلی به ترتیب هویت خواهی، اخلاق حرفه‌ای، سرمایه فرهنگی، تاب‌آوری، عدالت دانشگاهی و بلوغ دانشگاهی به دست آمد و تحلیل داده‌ها در قسمت کمی با استفاده از نرم‌افزار *lisrel* پذیرفت که نتایج نشان داد کلیه شاخص‌های مورد بررسی به منظور ارزیابی برازش مدل عاملی تاییدی در ارتباط با متغیرهای (هویت خواهی، اخلاق حرفه‌ای، سرمایه فرهنگی، تاب‌آوری، عدالت دانشگاهی و بلوغ دانشگاهی) مورد پذیرش قرار گرفته‌اند. با توجه به این مطلب می‌توان بیان نمود که برازش این مدل تایید شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت فرهنگی، عدالت دانشگاهی، ارزیابی، شاخص، دانشگاه آزاد اسلامی.

^۱ . دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

^۲ * نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

hshahrakipour44@gmail.com

^۳ . استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

امروزه دانشگاه‌ها به سازمان‌های پیچیده‌ای تبدیل شده‌اند که وظیفه تربیت متخصصان جامعه را در رشته‌های گوناگون بر عهده دارند. مهمترین عامل موفقیت دانشگاه‌ها، فرهنگ سازمانی است؛ زیرا ممکن است اعمال یک استراتژی به دلیل مخالفت فرهنگ سازمانی که مجموعه اعتقادات سازمان است به تأخیر افتد یا گاهی رد شود. با توجه به ارتباط استراتژی‌های جدید با فرهنگ سازمانی، لازم است شناخت کامل و دقیقی از آن صورت گیرد (خمش‌آریا و همکاران، ۱۳۹۸).

فرهنگ مدلی از هنجارها، ارزش‌ها، باورها و نگرش‌هایی است که بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد، تعاریف بسیار زیادی در حوزه فرهنگ سازمانی وجود دارد. جورج و جونز (۲۰۰۲) آن را به عنوان طراحی غیررسمی ارزش‌ها، هنجارها در نظر می‌گیرند که کنترل راه مردم و گروه‌ها در درون تعامل سازمان را بر عهده دارد (امیری و همکاران، ۱۳۹۶).

با توجه به اهمیت مقوله فرهنگ و نقش مدیریت فرهنگی در دانشگاه و بررسی دقیق و واکاوی اولویت‌بندی ابعاد مدیریت فرهنگی با توجه به تغییرات گسترده جهانی مطالعه و تحقیق در زمینه ارزیابی شاخص‌های مدیریت فرهنگی بسیار لازم و ضروری به نظر می‌رسد. به دلایل متعدد فنی و کارشناسی، اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگی در کشوری مانند ایران با چالش‌های جدی در نظام ارزیابی و آماری روبروست. ابعاد فرهنگی عمومی از ابعاد مهمی است که متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی هر کشور و حتی استانی متفاوت می‌باشد. فقدان روش‌شناسی تعیین و محاسبه‌ی ابعاد آن از مشکلات و ضعف‌هایی است که در چارچوب موجود محسوس است.

۲- مبانی نظری

با توجه به هدف پژوهش، ابتدا به تعریف و توضیح فرهنگ و مدیریت فرهنگی و بررسی چند پژوهش انجام گرفته در این زمینه پرداخته و در نهایت مهمترین پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام گرفته مرتبط با موضوع پژوهش ارائه می‌شود.

۲-۱ فرهنگ

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آنها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است. از دیدگاه علمی تعاریف متعدد و متنوعی از فرهنگ ارائه گردیده که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود: در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت. فرهنگ لغات وبستر، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف می‌کند (نماین، ۱۳۹۴). به عقیده هافستد^۱ فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروه‌ها مجزا می‌کند و در جایی دیگر، فرهنگ به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگی‌های فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود (بنیانیان، ۱۳۸۹).

^۱ hofstede

۲-۲ ابعاد و چارچوب‌های مدیریت فرهنگی

علما و صاحب‌نظران علم مدیریت، برای هر مدیریتی پنج جزء یا وظیفه اصلی قائل هستند. این وظایف عبارتند از: الف) برنامه‌ریزی، ب) سازماندهی، ج) بسیج منابع و نیروها، د) هدایت و رهبری، ه) کنترل و نظارت (گلمحمدی، ۱۳۹۴).

۱. برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی، بنیاد مدیریت را تشکیل می‌دهد. برنامه‌ریزی یک پل لازم و ضروری است که بین حال و آینده زده می‌شود و احتمال دستیابی به هدف‌های موردنظر را بالا می‌برد. برنامه‌ریزی در برگیرنده همه فعالیت‌هایی است که مدیر برای تدارک دیدن امور آینده انجام می‌دهد. اقداماتی که در این زمینه انجام می‌شود، عبارتند از: پیش‌بینی، تعیین هدف‌های بلندمدت، تدوین استراتژی‌ها، تعیین سیاست‌ها و در نظر گرفتن هدف‌های کوتاه مدت. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی عبارت است از:

- ✓ تعیین هدف و یافتن یا پیش‌بینی کردن راه تحقق آن؛
- ✓ تصمیم‌گیری در خصوص اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد؛
- ✓ تصور و طراحی وضعیت مطلوب، با دریافت و پیش‌بینی راه‌ها و وسایلی که نیل به آن را میسر می‌سازد؛
- ✓ طراحی عملیات، برای تغییر یک شیء یا موضوع بر مبنای الگوی پیش‌بینی شده.

برنامه‌ریزی در مباحث مدیریت از اهمیت و جایگاه اساسی برخوردار است، بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد و مقدم بر آنهاست، اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی را تعیین و نحوه دستیابی به آن اهداف را طرح‌ریزی می‌کند تا مدیر بتواند تشخیص دهد از چه نوع ساختار سازمانی باید استفاده کند و برای هر منصب چه کارکنانی با چه تخصص‌هایی به کار گیرد، کدام شیوه هدایت و سرپرستی را مورد استفاده و چه معیارهایی برای کنترل عملیات مدنظر قرار دهد. بنابراین می‌توان گفت برنامه‌ریزی، وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است (نعیمی و همکاران، ۱۳۹۳).

۲. سازماندهی

سازماندهی فراگردی است که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۰). در امر سازماندهی - که مرحله ورود به اجرای استراتژی نیز محسوب می‌شود - ساختار سازمان، پست‌ها، وظایف و اختیارات و روابط درون سازمان مشخص می‌گردد. به عبارت دقیق‌تر، سازماندهی دربرگیرنده همه فعالیت‌هایی است که مدیریت انجام می‌دهد و به ایجاد یک ساختار از کارهای تخصصی و روابط قدرت‌ها (اختیارات) منجر می‌شود. کارهای مزبور شامل طرح‌ریزی سازمان، تعیین شرایط احراز شغل، شرح وظایف، تعیین ویژگی‌های شغل، حیطة نظارت، وحدت فرماندهی، ایجاد هماهنگی، طرح‌ریزی شغل و تجزیه و تحلیل شغل می‌شود (دیوید، ۲۰۰۴).

۳. بسیج منابع و امکانات

یکی از وظایف اساسی مدیران، بسیج منابع و امکانات است که از آن به عنوان «طرح‌ریزی و تأمین نیروی انسانی» یاد می‌شود. این وظیفه مدیریت را بدین‌گونه تعریف کرده‌اند:

۱. پر کردن مشاغل ساختار سازمانی از طریق شناسایی نیازمندی‌های نیروی کار، ذخیره کردن افراد در دسترس، استخدام، انتخاب، جایگزینی، تشویق، ارزیابی، جبران و آموزش افراد مورد نیاز؛
۲. روشی که از طریق آن مدیریت تشخیص می‌دهد چطور سازمان می‌تواند از موضع قبلی به موضع موردنظر برسد. بنابراین، از طریق طرح‌ریزی تلاش می‌شود نیروی انسانی مناسب به تعداد موردنیاز در زمان مناسب و مکان مناسب به دست آید و از این راه، سازمان و نیز افراد سازمان به منافع مورد نظر خود برسند (جاسبی، ۱۳۶۹).

۴. هدایت و رهبری

مرحله هدایت- که برخی از صاحب نظران علم مدیریت از آن به عنوان مرحله ایجاد انگیزه و رهبری نام می‌برند- در واقع یکی از مهم‌ترین مراحل مدیریت محسوب می‌شود. اهمیت این مرحله به حدی است که علمای مدیریت اغلب آن را با خود مدیریت یکسان تلقی می‌کنند. در این مرحله اقداماتی انجام می‌شود که برای شکل دادن به رفتار انسانی لازم است. هدایت، بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی دلالت دارد. این تلاش به سه طریق صورت می‌گیرد: «رهبری»، «انگیزش» و «برقراری ارتباطات» (دیوید، ۲۰۰۴). رهبری یکی از مهم‌ترین وظایف هدایتی مدیران محسوب می‌شود. متفکران علوم انسانی، مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار می‌دهند: گروهی آن را بخشی از وظایف مدیریت می‌دانند و گروهی دیگر، مفهوم وسیع‌تری نسبت به مدیریت برای آن قائلند و آن را توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف‌های معین می‌دانند و یا فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار دهد (رضائیان، ۱۳۸۰).

۵. کنترل، نظارت و ارزشیابی

کنترل و ارزشیابی معمولاً آخرین مرحله از فرایند مدیریت به حساب می‌آید. البته این حرف بدان معنا نیست که مدیران باید منتظر بمانند تا مراحل قبلی محقق شود، سپس به نظارت و ارزشیابی مشغول شوند. کنترل و ارزشیابی باید در تمام مراحل مدیریت به اجرا درآید و حضور داشته باشد. انجام فعالیت‌هایی است که مدیر جهت حصول اطمینان از اینکه نتایج واقعی با نتایج برنامه‌ریزی شده سازگار است، انجام می‌دهد. کارهایی که در این زمینه انجام می‌شود، عبارتند از: کنترل کیفیت، کنترل امور مالی، کنترل فروش، کنترل موجودی‌ها، کنترل هزینه‌ها، تجزیه و تحلیل انحرافات، دادن پاداش و تشویق و ترغیب افراد (دیوید، ۲۰۰۴).

۳- پیشینه تحقیق

قدیریان و رفیعی (۱۳۹۶)، طراحی و تدوین مدل رهبری، فرهنگ و جو سازمانی مناسب برای بهبود عملکرد سازمان‌های نوآور، مورد مطالعه: سازمان‌های تحقیق و توسعه وزارت نفت پرداختند، نتایج تحقیق نشان داد که که رهبران اثر مستقیم معنی‌داری بر بهبود عملکرد این سازمان‌ها ندارند، زیرا فرهنگ و جو سازمانی میانجی و

تعدیل کننده رابطه رهبری و عملکرد هستند. بنابراین رهبران باید از دخالت‌های مستقیم در امور پژوهشی پرهیز نمایند و از طریق توسعه فرهنگ و شکل دادن به جو سازمانی نوآور، بهره‌وری و عملکرد این سازمان‌ها را به طور مستمر بهبود بخشند.

زیاری (۱۳۷۹) در مطالعه‌ای درجه توسعه یافتگی فرهنگی در استان‌های ایران را با توجه به ۲۳ شاخص اندازه‌گیری کرده است. نتایج نشان داد که استان تهران در میان استان‌های کشور، به دلیل شدت توسعه یافتگی فرهنگی، نسبت به سایر استان‌ها ناهمگن است. استان‌های تهران، سمنان، یزد، کرمان، اصفهان، مازندران، آذربایجان شرقی و گیلان در گروه دارای امکانات فرهنگی و استان‌های خراسان، زنجان، چهارمحال بختیاری، اردبیل، مرکزی، فارس، همدان و آذربایجان غربی در گروه استان‌های نیمه برخوردار فرهنگی و استان‌های کهگیلویه و بویراحمد، خوزستان، بوشهر، هرمزگان، کردستان، کرمانشاه، لرستان، ایلام و سیستان و بلوچستان جزو استان‌های محروم از امکانات فرهنگی قرار دارند. از عوامل مؤثر در نابرابری‌های فرهنگی استان‌ها، نبود فرصت‌های برابر در منابع وجود نظام برنامه‌ریزی مرکزگرا و بهره‌گیری از الگوی توسعه «مرکز- پیرامون» بوده است. تخصیص بهینه منابع فرهنگی از پایین‌ترین استان‌ها در نظام سلسله مراتب توسعه و سپس ارائه در فرصت‌های برابر منابع به عنوان راهکارهایی است که می‌توان برای توسعه فرهنگی پیشنهاد نمود.

ویجاکومار و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی فرهنگ سازمانی درک شده و یادگیری سازمانی بر هویت سازمانی پرداختند، روش تحقیق در این مقاله از نوع توصیفی-همبستگی و بر مبنای هدف، کاربردی می‌باشد. ابزار جمع-آوری داده‌ها، ۵۰۰ پرسشنامه میان کارکنان توزیع گردید در نهایت ۳۸۷ پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت و نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با کمک معادلات ساختاری نشان داد که فرهنگ گروهی، سلسله مراتبی، ادھوکراسی، بازار بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند.

گازارتیان (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان «مسائل و مشکلات توسعه فرهنگی در روسیه» بیان می‌کند که سیاست‌گذاری فرهنگی با توجه به نیاز به تداوم اصلاحات سیاسی و اقتصادی، بسیار مهم می‌باشد. نتایج نشان داد تلاش‌های دولت در شانگهای، سنگاپور و هنگ‌کنگ برای ایجاد نمادهای فرهنگی بعنوان بخشی از استراتژی کمک به شهرهایشان برای به دست آوردن موقعیت شهری جهانی و همچنین تشکیل هویت‌های شهری و ملی مشترک مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مطالعه نشان داده شده که چنین تلاش‌هایی به طور کلی به شیوه‌ای که آنها می‌خواهند تفسیر نمی‌شود، چرا که مردم این شهرها برخی اوقات اعتراض می‌کنند، برخی اوقات هم نسبت به مسائل بی‌توجه هستند. به علاوه، نویسندگان استدلال می‌کنند که چنین استراتژی‌هایی برای به دست آوردن موقعیت شهری جهانی در مغایرت با پروژه ملی‌گرایی قرار می‌گیرد.

۴- روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع ترکیبی (کمی-کیفی) بوده است. پژوهشگر داده‌ها را به دلیل کیفی بودن، با استفاده از کدگذاری مقوله‌بندی کرده و هر مقوله را شماره‌گذاری می‌کند. سپس فراوانی هر یک از مقوله‌ها را تعیین می‌کند و به توصیف آنها می‌پردازد. پس از آن دو مجموعه داده‌های کمی و کیفی را مقایسه می‌کنیم. در این پژوهش از تحلیل مضمون به منظور شناسایی عوامل بهره‌مند شده است. جامعه آماری این پژوهش را خبرگان

تشکیل داده‌اند که با توجه به دانش و تجربیات خود شاخص‌های فرهنگ را ارائه نمودند. هرچند که علت و چگونگی انتخاب را می‌توان از نیاز و شرایط فرهنگی دانشگاه و دانشجویان جویا شد، ولی پایه اصلی مدل را نظریه خبرگان تشکیل داده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه استفاده شده است. روش نمونه‌گیری غیراحتمالی بوده که از روش زنجیره‌های گوله‌برفی^۱ در این پژوهش تبعیت می‌کند (ریمینیا و همکاران، ۱۹۹۸، بنیس، ۲۰۰۴) و حجم نمونه به دلیل متجانس بودن اعضاء حدود ۱۰ تا ۲۰ عضو در نظر گرفته می‌شود (دلپسکیو، ون دی ون و گاستفسون، ۱۹۸۶، استوری و همکاران، ۲۰۰۱، اوکولیا و پاولوسکی، ۲۰۰۴)، که با توجه به رویکرد گوله‌برفی حجم نمونه ۱۰ نفر به دست آمد، در ابتدا ۲ نفر از بین اساتید و خبرگان اجرایی انتخاب گردید و سپس با معرفی تعداد ۱۴ نفر دیگر توسط آنها حجم نمونه مجموعاً با ۱۶ نفر به اشباع رسید. به منظور شناسایی عوامل از پرسشنامه باز (مصاحبه) بهره‌مند شده است و به منظور اولویت‌بندی عوامل از پرسشنامه مقایسات زوجی و ۹ گزینه‌ای به شرح جدول ۱، می‌باشد.

جدول ۱: مقادیر ترجیحات برای مقایسات زوجی

مقدار عددی	ترجیحات
۹	کاملاً مرجع یا کاملاً مهم تر یا کاملاً مطلوب تر
۷	ترجیح با اهمیت یا مطلوبیت خیلی قوی
۵	ترجیح با اهمیت یا مطلوبیت قوی
۳	کمی مرجع یا کمی مهمتر یا کمی مطلوب تر
۱	ترجیح با اهمیت یا مطلوبیت یکسان
۲ و ۴ و ۶ و ۸	ترجیحات بین فواصل فوق

همچنین، جامعه آماری پژوهش در قسمت کمی، اعضای هیئت علمی مدیریت و مدیران به تعداد ۲۴۶۷ بودند که بر اساس جدول کرجسی مورگان ۳۳۵ با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی تصادفی ساده و پرسشنامه داده‌های مورد نیاز گردآوری گردیده‌اند. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته با تعداد ۶۷ سوال استفاده شد.

نتایج مصاحبه از خبرگان با روش تحلیل مضمون از طریق نرم‌افزار maxqda صورت گرفت که نتایج کدگذاری باز و محوری در جدول ۶، ارائه شده است و همچنین مدل استخراجی در شکل ۱ به عنوان خروجی نهایی روش تحلیل مضمون مطرح گردیده است.

الف. کدگذاری باز: در کدگذاری باز متن مصاحبه بارها و بارها خوانده شد و بعد از نشانه‌گذاری و شکستن داده‌ها، هر مفهومی که به ذهن می‌رسید در نظر گرفته می‌شد. در این قسمت محدودیتی برای نام‌گذاری مفاهیم وجود ندارد. بنابراین تعداد کدها در این مرحله بسیار زیاد بود (حدود ۴۱۰ کد). اما رفته رفته به علت تکراری بودن اطلاعات این کدها کمتر شد. کدگذاری گاهی از ذخیره مفاهیمی که پژوهشگر قبلاً در مطالعات حرفه‌ای خود گرفته بود، نشأت می‌گرفت و گاهی از واژه‌هایی که مصاحبه‌شونده به کار برده بود، استفاده می‌شد. کدهای

¹ Chain-referral/Snowball sampling

اخیر، اصطلاحات کد زنده نام دارند. یک متن می‌تواند با چشم‌اندازهای مختلف کدگذاری شود. مسأله پژوهش، افق فکری و تحلیلی پژوهشگر و میزان درگیری وی با محیط پژوهش، سبک متن مصاحبه از جمله مواردی هستند که کدگذاری یک متن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این قسمت از پژوهش حاضر، مفهوم‌های مشابه شناسایی شد و زیرعنوان خرده مقوله‌ها و مقوله‌های ویژه‌ای طبقه‌بندی شدند. توضیح اینکه، مقوله باید از دیگر مفهوم انتزاعی‌تر باشد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵). نام خرده مقوله در نظر گرفته شده در این پژوهش نیز انتزاعی‌تر از مفهومی‌هایی است که مجموعه هر خرده مقوله را تشکیل می‌دهند. این روند برای مقوله‌ها رعایت شده است. به طوری که، عامل‌های معرفی شده تحت عنوان خرده مقوله، انتزاعی‌ترین نام‌های مفهومی هستند که با برقراری پیوند میان آنها الگوی پژوهش ترسیم می‌شود.

ب. کدگذاری محوری: طبقه‌بندی و مقوله‌پردازی در کدگذاری باز به کاهش تعداد واحدهایی می‌انجامد که باید با آنها کار کنیم. بر این اساس در این مرحله از طبقه‌بندی تلاش شد تا کدها علاوه بر توجه به خصوصیات و ابعاد مشترک، براساس شرایط، کنش و واکنش و پیامدهای حاصله حول محور مشترک قرار گیرند. به عبارت دیگر، در این مرحله با برقراری پیوند میان مقوله‌ها، اطلاعات به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر پیوند می‌یابند. پیوند میان مقوله‌های اصلی و بعدها‌های شناخته شده در پژوهش حاضر در شکل ۱، نشان داده شده است. همچنین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در قسمت کمی از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL استفاده شد.

۵- یافته‌ها

در این پژوهش مقوله‌های اخلاق حرفه‌ای، سرمایه فرهنگی، هویت‌خواهی، عدالت دانشگاهی، تاب‌آوری، بلوغ دانشگاهی شناسایی شدند. به عبارت دیگر عوامل فوق پاسخ به اولین سوال پژوهش، به نظر شما عوامل، مولفه‌ها، شاخص‌ها و ارزیابی مدیریت فرهنگی در وضعیت موجود و مطلوب چگونه است؟ می‌باشند که در ادامه به هر یک پرداخته می‌شود. در جدول ۶، پاسخ‌ها به وسیله نرم‌افزار مکس کیودی کدگذاری و نتایج آن در جدول ۷، نشان داده شده است و بعد از آن عوامل موثر براساس این کدها شناسایی و تقسیم شدند.

۱. یافته‌های توصیفی

جدول ۲: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۵	۳۱
مرد	۱۱	۶۹
کل	۱۶	۱۰۰

براساس جدول ۱، نشان می‌دهد که جنسیت خبرگان ۶۹ درصد آقا و ۳۱ درصد خانم بوده‌اند.

جدول ۳: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب گروه سنی

گروه سنی	فراوانی	درصد
----------	---------	------

۰	۰	سال ۲۰-۳۰
۳۱	۵	سال ۳۰-۴۰
۴۴	۷	سال ۴۰-۵۰
۲۵	۴	بالای ۵۰ سال
۱۰۰	۱۶	کل

بر اساس جدول ۲، نشان می‌دهد که ۴۴ درصد از خبرگان سنی بین ۴۰ تا ۵۰ سال داشته‌اند و ۳۱ درصد سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۲۵ درصد بالای ۵۰ سال بوده‌اند.

جدول ۴: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات

درصد	فراوانی	میزان تحصیلات
۲۵	۴	فوق لیسانس
۷۵	۱۲	دکتر
۱۰۰	۱۶	کل

بر اساس جدول ۴، تحصیلات اکثریت خبرگان دکترا بوده است و به نوعی ۷۵ درصد را شامل می‌شود.

جدول ۵: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه

درصد	فراوانی	سابقه
۳۷	۶	۵ تا ۱۰ سال
۶۳	۱۰	۱۰ تا ۱۵ سال
۱۰۰	۱۶	کل

بر اساس جدول ۵، نشان دهنده آن است که ۶۳ درصد از سابقه خبرگان بین ۱۰ تا ۱۵ سال بوده است.

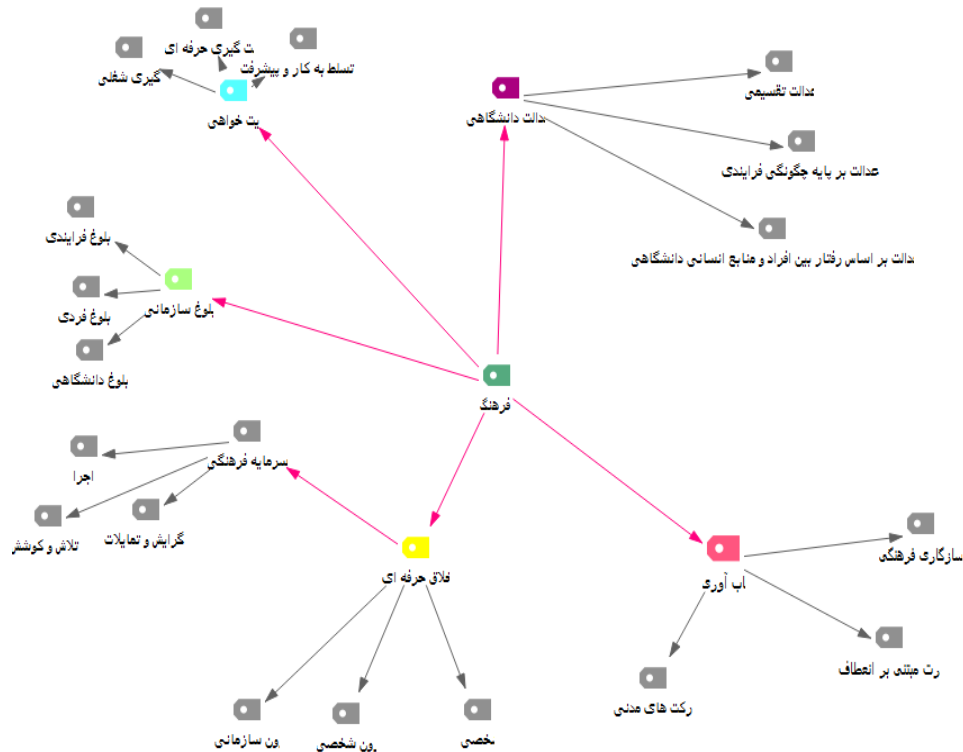
۲. یافته‌های کیفی

جدول ۶: کدگذاری محوری و بازپژوهش

مقوله‌ها	زیرطبقه‌ها	طبقه‌های محوری
مدیریت زمان	شخصی	اخلاق حرفه‌ای
صبر و شکیبایی		
قاطعیت		
دوری از طمع	درون شخصی	درون سازمانی
تحقیر نکردن		
صلاحیت و شایستگی		
مسئولیت پذیری		

عدالت پذیری		
علم و خبرگی در کار		
مصرف نکردن کالای خارجی	گرایش و تمایلات	سرمایه فرهنگی
استفاده از محصولات فرهنگی داخلی		
کسب مدارک تحصیلی در محیط داخل		
تلاش برای شناخت و قابلیت استفاده از کالاهای فرهنگی	تلاش و کوشش	
تلاش برای فراگیری مهارت‌های فرهنگی		
تلاش برای انتقال تجارب فرهنگی از نسلی به نسل بعد		
استفاده از کالاهای و تجهیزات فرهنگی در محیط دانشگاهی	اجرا	
تشویق منابع انسانی برای استفاده از کالا و تجهیزات فرهنگی		
کارآفرینی فرهنگی		
فکر کردن درباره کار هنگامی که دور از کار هستیم	درگیری شغلی	هویت‌خواهی
اخت بودن در کار		
دلتنگی و کسالت هنگام شکست در کار		
احساس رضایت از کار	جهت‌گیری حرفه‌ای	
سرزنش به خاطر اشتباهات		
جاه طلبی در کار		
افزایش مهارت‌ها	تسلط به کار و پیشرفت	
اجرای مهارت‌ها و دانش		
تحصل شایستگی فردی و سازمانی		
ترسیم استانداردهای مطلوب مالی	عدالت تقسیمی	عدالت دانشگاهی
ترسیم چگونگی سیاست‌های رتبه بندی و ارتقای منابع پرداختنی		
چگونگی اختصاص گزنت‌ها و پروژه‌های دانشگاهی		
دقت در اجرای عدالت	عدالت بر پایه چگونگی	
استمرار در اجرای عدالت	فرایندی تخصیص	
خوداصلاحی نحوه توزیع منابع در صورت اشتباه		
فلوی جریان سازی اطلاعات مداوم اطلاعات برای همگان	عدالت بر اساس رفتار بین	
رفتار احترام امیز و مودبانه با منابع انسانی دانشگاهی	افراد و منابع انسانی	
دقت در گفتار و رفتار	دانشگاهی	
کاهش تنش و عصبانیت در محیط دانشگاهی		تاب آوری

توسعه سازگاری	دلبستگی به محیط دانشگاهی
دانشگاهی	ایجاد الگوی پایدار برای تداوم رفتار
قدرت مبتنی بر انعطاف	افزایش مقابله با شرایط دشوار
	افزایش احساس ارزشمندی
	مهارت‌های حل مسئله
سازگاری فرهنگی	ترغیب عناصر دانشگاهی برای پیروی از سبک زندگی دینی
	الگوی ارتباطی باز
	فرهنگ متعالی کار
مشارکت‌های مدنی	توسعه گروه‌های حامی محیط زیست در دانشگاه
	کرسی‌های آزاد اندیشی در دانشگاه
	مشارکت‌های مدنی برای توسعه پایدار
	توسعه سرمایه اجتماعی و ایجاد شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر اعتماد
بلوغ فردی	بلوغ اجتماعی کارکنان و اساتید دانشگاه
	بلوغ عقلی کارکنان دانشگاه
	بلوغ حرفه ای کارکنان
	بلوغ عاطفی کارکنان
بلوغ فرایندی	تعریف فرایندهای آموزشی و پژوهشی در دانشگاه
	طراحی فرایندها آموزشی و پژوهشی در دانشگاه
	ارزیابی فرایندها آموزشی و پژوهشی در دانشگاه
	بهبود مداوم فرایندهای آموزشی و پژوهشی در دانشگاه
	یکپارچگی فرایندها آموزشی و پژوهشی در دانشگاه
	چابکی فرایندهای آموزشی و پژوهشی در دانشگاه
	نظام‌ها و سیستم‌های پشتیبانی کننده از فرایندها
	الگوبرداری از فرایندهای آموزشی و پژوهشی در دانشگاه
بلوغ سازمانی	رهبری سازمان آموزشی و پژوهشی در دانشگاه
	مهارت‌های کارکنان دانشگاه
	سیستم‌ها و نظام‌های سازمان آموزشی و پژوهشی در دانشگاه



شکل ۱: مدل مفهومی استخراج شده از روش تحلیل مضمون

در مجموع ۶۴ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان دهنده ذیل سه مضمون فراگیر ظواهر، ارزش ها و باورها استخراج گردید. می باشد، لذا به منظور اولویت بندی عوامل از روش AHP بهره مند گردید.

جدول ۷: مقیاس های زبانی برای بیان درجه اهمیت

مقیاس زبانی برای درجه اهمیت	مقیاس زبانی برای درجه اهمیت	مقیاس زبانی برای درجه اهمیت	مقیاس زبانی برای درجه اهمیت
Just equal	عیناً یکسان	(1,1,1)	معکوس اعداد فازی مثالی (1,1,1)
Equally important	اهمیت برابر یا عدم ترجیح	(1/2,1,3/2)	معکوس اعداد فازی مثالی (2/3,1,2)
Weakly more important	نسبتاً مهم تر	(1,3/2,2)	معکوس اعداد فازی مثالی (1/2,2/3,1)
Strongly more important	مهم تر	(3/2,2,5/2)	معکوس اعداد فازی مثالی (2/5,1/2,2/3)
Very strongly more important	خیلی مهم تر	(2,5/2,3)	معکوس اعداد فازی مثالی (1/3,2/5,1/2)
Absolutely more important	بی نهایت (کاملاً) مهم تر	(5/2,3,7/2)	معکوس اعداد فازی مثالی (2/7,1/3,2.5)

اولویت بندی شاخص ها و ارزیابی مدیریت فرهنگی در وضعیت موجود و مطلوب چگونه است؟

به‌منظور پاسخگویی به این سؤال از فن تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شد. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه است که توسط توماس ال ساعتی در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید (قدسی‌پور، ۱۳۸۱). این روش هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و شاخص تصمیم‌گیری روبرو است، می‌تواند مفید باشد. شاخص‌ها می‌توانند کمی و یا کیفی باشند. اساس این روش AHP به‌صورت عمومی دارای ۳ مرحله (ایجاد سلسله‌مراتب، مقایسه زوجی معیارها و گزینه‌ها، تعیین اولویت‌ها) است که در این تحقیق از روش AHP گروهی به منظور تحلیل داده‌ها، دانش ۱۶ تن از نمونه آماری پژوهش استفاده شده است.

جدول ۷: امتیاز نهایی مولفه‌های مدیریت فرهنگی

رتبه	امتیاز نهایی	حرف اختصاری	راهکارها
۲	۰.۲۴۲	B	اخلاق حرفه‌ای
۴	۰.۱۳۳	D	تاب‌آوری
۶	۰.۰۵۹	F	بلوغ دانشگاهی
۳	۰.۱۷۴	C	سرمایه فرهنگی
۱	۰.۲۸۱	A	هویت خواهی
۵	۰.۱۱۱	E	عدالت دانشگاهی

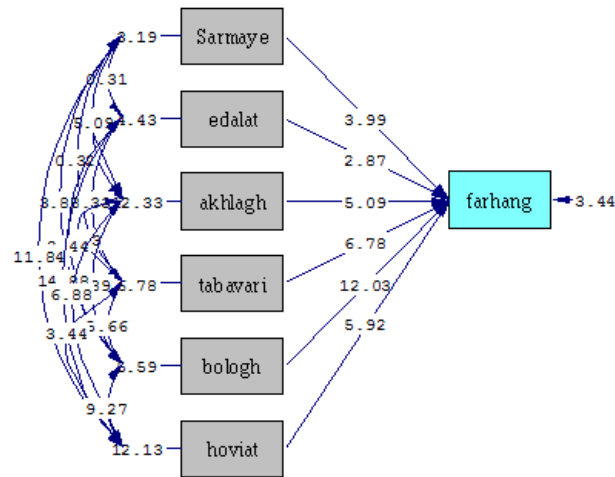
مطابق با نتایج جدول ۷، اخلاق حرفه‌ای با وزن ۰.۲۴۲ رتبه ۲، تاب‌آوری با وزن ۰.۱۳۳ رتبه ۴، بلوغ دانشگاهی با وزن ۰.۰۵۹ رتبه ۶، سرمایه فرهنگی با وزن ۰.۱۷۴ رتبه ۳، هویت‌خواهی با وزن ۰.۲۸۱ رتبه ۱، عدالت دانشگاهی با وزن ۰.۱۱۱ رتبه ۵ می‌باشد.



شکل ۲: نمودار اکسپرت چویس

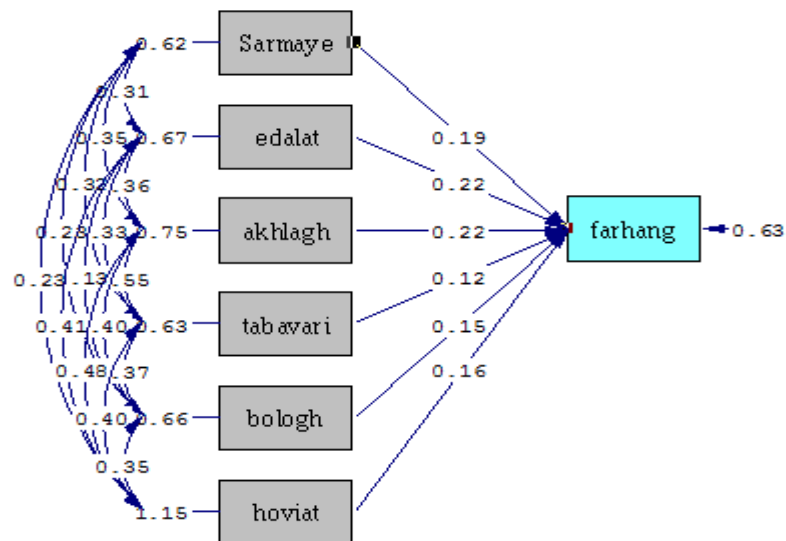
۳. یافته‌های کمی:

پس از بررسی و تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل تحقیق ترسیم و روابط بین متغیرهای پنهان (که در واقع همان فرضیات پژوهشی می‌باشند) مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این مورد ابتدا از شاخص‌های برازش اطمینان حاصل می‌کنیم و سپس به سراغ بررسی روابط مفروض بین متغیرهای پنهان می‌رویم.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

شکل ۳: ضرایب مسیر معناداری مدل ساختاری پژوهش



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

شکل ۴: ضرایب مسیر استاندارد مدل ساختاری پژوهش

در ادامه به بررسی شاخص‌های برازش مدل می‌پردازیم.

جدول ۸: شاخص‌های برازش مدل معادله ساختاری

مدل	بrazنده است اگر	اختصار	نام شاخص	
۰/۰۷۶	کوچکتر از ۰/۰۸ باشد	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	شاخص‌های معنی‌داری
۲/۸۲	مساوی و کوچکتر از ۳ باشد	$\frac{\chi^2}{d_f}$	کای دو به درجه آزادی	
۰/۹۰	بزرگتر از ۰/۹ باشد	GFI	شاخص نیکویی برازش	شاخص‌های برازش
۰/۹۷	بزرگتر از ۰/۹ باشد	NNFI	شاخص برازش هنجارنشده	
۰/۹۶	بزرگتر از ۰/۹ باشد	NFI	شاخص برازش هنجارنشده	
۰/۹۸	بزرگتر از ۰/۹ باشد	CFI	شاخص برازش تطبیقی	
۰/۹۸	بزرگتر از ۰/۹ باشد	IFI	شاخص برازش افزایشی	

دامنه تغییرات GFI و AGFI بین صفر و یک می‌باشد. مقدار قابل قبول این دو شاخص باید برابر یا بزرگتر از ۰/۹ شاخص نیکویی برازش در این پژوهش ۰/۹۰ می‌باشد. آزمون RMSEA یکی از شاخص‌های اصلی نیکویی برازش در مدل‌یابی معادلات ساختاری است. ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین یا همان RMSEA در بیشتر تحلیل‌های عاملی تأییدی و مدل‌های معادلات ساختاری استفاده می‌شود. براساس دیدگاه مک‌کالوم، براون و شوگاوارا (۱۹۹۶) اگر مقدار این شاخص کوچکتر از ۰/۱ باشد برازندگی مدل بسیار عالی است و اگر بزرگتر از این مقدار باشد مدل ضعیف طراحی شده است که ۰/۰۷۶ است و برازندگی مدل عالی است. با توجه به جدول فوق کلیه شاخص‌های مورد بررسی به منظور ارزیابی برازش مدل عاملی تأییدی مورد پذیرش قرار گرفته‌اند. با توجه به این مطلب می‌توان بیان نمود که برازش این مدل تأیید شده است.

۶- نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، مطالعه کمی و کیفی ابعاد مدیریت فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی استان‌های تهران و البرز بود. متن مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی شد و به همراه یادداشت‌های برداشته شده از تنها یک مورد مصاحبه که در آن اجازه ضبط صدا داده نشده بود، برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم، که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد، استفاده شد. در این روش، ابتدا متن مصاحبه از روی صوت ضبط شده از جلسه مصاحبه پیاده‌سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم (مانند «مدیریت زمان») و تم‌های فرعی (مانند «شخصی») شناسایی و سپس به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. جدول شماره ۶ حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی شده در متن پیاده شده یک نمونه مصاحبه است که در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شده است. چنین

کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده به عنوان نشانگر آنها استفاده گردید. سپس بر اساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی شده در کل تحقیق دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که منجر به شناسایی تم‌های اصلی («اخلاق حرفه‌ای»، «سرمایه فرهنگی»، «هویت‌خواهی»، «عدالت سازمانی»، «بلوغ سازمانی» و «تاب‌آوری») است.

اخلاق حرفه‌ای: برخی از مصاحبه‌شوندگان صلاحیت و شایستگی که مرتبط با کارکنان، اساتید می‌باشد مطرح کردند، بر اساس مصاحبه‌ها شایستگی‌های اساتید و کارکنان در مسائل آموزشی و پژوهشی دارای اهمیت است. این موضوع برای مصاحبه‌شوندگان تا آن حد مهم به نظر می‌رسید که آن را مهم‌ترین شرط استخدام اعضای هیئت علمی به حساب آوردند. به طور مثال یکی از اعضای مصاحبه‌شونده اظهار داشت که:

«اساتید به خصوص اساتید حق‌التدریس باید مصاحبه علمی و عملی شوند، بر این اساس مصاحبه علمی در واحدهای جامع و بسیار بزرگ از سوی خود واحدها و در سایر واحدها در دبیرخانه هیأت اجرایی مرکز استان انجام گردد».

چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان به ضرورت استفاده کالاهای داخلی فرهنگی اشاره کردند و اظهار نمودند باید مردم را تشویق کرد تا خرید محصولات ایرانی را نوعی ارزش تلقی کنند و در این راستا دانشگاهیان می‌توانند پرچمداران خوبی برای تحقق این مهم باشند. احساس مسئولیت و وظیفه نسبت به دانشکده از جمله دلایل عمده‌ای که توسط ۱۲ نفر از مصاحبه‌شدگان برای پذیرش مسئولیت بیان شده است. به طور مثال یکی از اعضای هیئت علمی اظهار داشت: «تمایل به کار اجرایی ندارم، اما اگر در شرایطی مجبورم شوم به علت این که این کار جز وظایف تک تک افراد است و احساس مسئولیت‌پذیری و علاقه‌مندی و این که من جز دانشکده هستم و حالا نبوت من است و باید این کار انجام شود، من انجام می‌دهم».

صبر و شکیبایی عامل مهمی در توسعه فرهنگ است، توجه به صبر و شکیبایی در دانشگاه‌ها زمینه توسعه فرهنگ را فراهم می‌نماید، یکی از خبرگان معتقد بود که خود را در زمینه صبر و شکیبایی باید الگوی دانشجویان و دیگر همکاران قرار داد. به نظر ایشان این عامل را می‌توان به صورت زیر توصیف کرد: «زندگی سازمانی که بخش عمده‌ای از زندگی انسان‌های امروزی را تشکیل می‌دهد به دلیل ماهیت اجتماعی آن نیازمند صبر بیشتری است. از این رو نیازمند آنیم که در سازمان نیروی فوق‌العاده صبر را به گونه‌ای موثر تسری دهیم».

سرمایه فرهنگی: چهار نفر از مصاحبه‌شدگان به ضرورت شاخص‌هایی اشاره کردند که توسعه فرهنگ در آن مرتبط است. به نظر آنها این عوامل گرچه ممکن است به عنوان فعالیت‌های دانشگاهی تلقی نگردد از مسئولیت‌های مهم جامعه دانشگاهیان بمنظور رواج فرهنگ است. یکی دیگر از مصاحبه‌شدگان عدم مصرف کالاهای خارجی را در دانشگاه اشاره کرد. بنابر نظر ایشان: «مصرف کالاهای خارجی و توجه نکردن به تولیدات داخلی هم‌چون ویروسی در کشور در حال گسترش است و عوارض سوء آن در تمامی جنبه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور قابل مشاهده است، علاوه بر دانشگاه و دانشکده در جامعه استفاده از کالاهای داخلی را باید ارتقا دهیم، پس باید فضائی ایجاد کنیم که نه تنها دانشگاهیان، بلکه تمامی مردم را به مصرف کالاهای داخلی تشویق کنیم».

یکی دیگر از عوامل مطرح شده در مصاحبه‌ها علل عدم استفاده از تجهیزات و کالاهای فرهنگی است. تقریباً نیمی از مصاحبه شدگان به صراحت عدم رغبت منابع انسانی را به استفاده از کالا و تجهیزات فرهنگی مطرح کردند و مدیریت دانشگاه باید به گونه‌ای باشد که اعضای هیئت علمی و دیگر کارکنان دانشگاه، دانشجویان به استفاده از کالاهای فرهنگی گرایش داشته باشند. یکی دیگر از عوامل مطرح شده در مصاحبه مدیریت زمان است، به نظر آنها مدیریت زمان در رواج فرهنگ موثر است، آنها با اشاره به فرهنگ ایرانی-اسلامی، به منظور نیل به کمال و سعادت ابدی، از بطالت در گذراندن عمر پرهیز نموده و با شناخت نیازها، اولویت‌بندی آنها و برنامه‌ریزی صحیح، از به تأخیر انداختن کارها باید پرهیز کرد و همانند شریکی سختگیر به محاسبه نفس خود پرداخته و بر چگونگی صرف عمر گرانمایه نظارت نمود. انتقال تجارب فرهنگی از نسلی به نسل دیگر و از فردی به فرد دیگر برای پیشبرد امور فرهنگی صورت گیرد و یکی از مصاحبه شدگان به منظور پیشبرد امور فرهنگی، انتقال تجارب را کاری کلان دانست به گفتمانی وی باید دانشگاه‌ها در جهت تحقق این انتقال تجربه دیگر نسل‌ها سرمایه‌گذاری نماید.

هویت خواهی: سرگشتگی دانشجویان بین آموزه‌های مذهبی و برخورد ناگزیز آنها با مکاتب غربی بحران هویت را در محیط‌های علمی کشور دامن زده است. دانشجو اولاً در کسب اطلاعات و آگاهی در هر دوی این زمینه‌ها مشکل دارد و ثانیاً کسب اطلاع هم درد را دوا نمی‌کند. برای اینکه انتخاب بین این دو، یا جمع بین آنها اصلاً کار آسانی نیست. پنج نفر از مصاحبه شدگان به درگیری شغلی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه اشاره کردند و اظهار کردند که کارکنان با درگیری شغلی بالا پیوند تنگاتنگی با هویت‌ها، رغبت‌ها، فرهنگ دانشگاهی دارند. کارآفرینی فرهنگی از دیگر شاخص‌هایی است که بمنظور توسعه فرهنگ توسط خبرگان تأکید شده است، خبرگان احیای ارزش‌های فرهنگی موجود و دلخواه را در دانشگاه و دانشگاهیان توسط کارآفرینی فرهنگی بیان نمودند، یکی از دیگر از شاخص‌هایی که می‌توان توسعه فرهنگ را در آن شناسایی کرد، احساس رضایت از کار است. همه مصاحبه شدگان بر اهمیت احساس رضایت از کار تأکید کردند. اما سه نفر از آنها بیان کردند که به دلایل مختلف مانند حجم فعالیت‌ها، مشکلات معیشتی و اختصاص وقت زیاد به آموزش نتوانسته‌اند رضایت کسب کنند. یکی دیگر از مصاحبه شدگان عنوان کرد که: «حضور افسرده و بی‌انگیزه استاد در کلاس درس که ناشی از عدم احساس رضایت از کار می‌باشد، موثرترین پیام ضدفرهنگی و ضدعلمی به دانشجویان است که می‌تواند در لحظه، جوانه‌های دانش‌دوستی و دانش‌جویی را بپژمرد».

در این مصاحبه‌ها به جاه طلبی به عنوان شاخص فرهنگی اشاره شده است که می‌تواند در ترویج فرهنگ سازمان اثرگذار باشد به نظر یکی از خبرگان، سازمانی شاداب، سالم، مفرح، پرتلاش، سخت‌کوش و آینده‌نگر و همراه با جاه‌طلبی سازمانی می‌خواهم چرا که تلاش برای ارتقا موجب حرکت سازمان می‌شود. سرزنش بخاطر اشتباهاتی از عواملی بود که بیش از نیمی از مصاحبه شدگان بر آن تأکید داشتند، یکی از مصاحبه شدگان اظهار کرد که در سازمان‌ها به خصوص دانشگاه به علت وجود جاه‌طلبی‌های شخصی، سیاسی کاری‌ها و وجود پاره‌ای حق‌کشی‌ها چقدر نادر است. هرگاه افراد یک سازمان به خصوص دانشگاه دریاوند که بهترین راه برای خوب جلوه کردن این است که کاری بکنند تا افراد دیگر بد به نظر بیایند، در آن صورت اشتباهات بزرگنمایی می‌شوند، افراد ریسک‌پذیری که مرتکب خطا می‌شوند مورد اهانت قرار گرفته و تحقیر می‌شوند و جوی از ترس و ناامنی بر

فضا حاکم می‌شود. افراد برای همدیگر خط و نشان می‌کشند و این طور می‌شود که افراد برای دور ماندن از نشانه رفتن انگشت سرزنش به سویشان، در رفتارشان احتیاط به خرج داده و بی‌خیال ریسک کردن و درس گرفتن از شکست‌هایشان می‌شوند.

یکی دیگر از مصاحبه شدگان اظهار کرد که: کارکنان را آگاه سازیم که شکست یک گزینه نیست و هیچکس نباید عمداً و از روی اختیار آن را انتخاب کرد، اما تلاش بیش از اندازه برای دور ماندن از آن به معنی از دست دادن شانس‌های تغییر و دگرگونی است. برای تفهیم بهتر این موضوع می‌توان به آنها گفت که شکست محصول جانبی ریسک‌پذیری است و به آنان اطمینان داد که اشتباهات غیرعمدی آنها در این راه بخشیده خواهد شد.

ارزش تغییر فرهنگ سازمانی از فرهنگی که ترس و اضطراب را در سازمان ترویج می‌دهد به فرهنگی که احساس امنیت به افرادش ارزانی می‌دارد در تحقیقی علمی که توسط یکی از استادان دانشگاه‌هاوارد به نام ادموندسون^۱ انجام شده به وضوح نمایان است. بر اساس این تحقیق در سازمان‌هایی که مدیران آن پیوسته افرادی را که شجاعت سخن گفتن در مورد شبهات، موفقیت‌ها و شکست‌هایشان را دارند و همیشه در تلاش هستند تا دفعه بعد کارشان را بهتر انجام دهند مورد تحسین، تشویق و ترفیع قرار می‌دهند، افراد از نظر روانی از احساس امنیت بالایی برخوردار هستند. بنابراین اگر مدیری می‌خواهد قاعده‌های سازمانش را طوری تنظیم کند تا افرادش از احساس امنیت روانی برخوردار باشند، باید قادر باشد خطاهای آنان را حتی آنهایی هم که تهدیدآمیز به حساب می‌آیند، ببخشد. در آن صورت یادگیری در آن سازمان همیشگی و متداوم خواهد بود. اما این بخشش نباید تبدیل به اصل «ببخش و فراموش کن» بشود.

عدالت سازمانی: دقت و استمرار در اجرای عدالت: خبرگان احیای ارزش‌های فرهنگی را در دقت اجرای عدالت و استمرار اجرای عدالت دانستند، در صورتی که کارکنان عدالت را در دانشگاه احساس نمایند، هماهنگی اجتماعی و همکاری گروهی بیشتری حاصل می‌شود. ترسیم چگونگی سیاست‌های رتبه‌بندی و منابع پرداختی مورد توجه بیشتر خبرگان بوده است و بر اهمیت آن در شاخص فرهنگی دانشگاهی تأکید داشتند، یکی از خبرگان اظهار داشتند که «دانش، تجربه، مهارت، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، توانمندی‌های کارکنان و اساتید برای ایفای مسئولیت و تلاشی که برای ارتقای دانش و صلاحیت‌های خود به عمل می‌آورند، جزء معیارهایی باید باشد که کارکنان و اساتید را در گروه‌های مختلف قرار می‌دهد». خوداصلاحی نحوه توزیع منابع در صورت اشتباه از دیگر شاخص‌هایی است که خبرگان نظر داشتند، همان‌طور که توزیع عادلانه سبب افزایش انگیزه کارکنان می‌شود و در صورت اشتباه اثرات بالعکسی دارد، در صورت اشتباه به صورت عمد یا غیرعمد در توزیع منابع، اصلاحات صورت گیرد که به نوعی سبب بازدهی و کارایی دانشگاه گردند. خبرگان تأکید داشتند که توزیع منابع چه به صورت اشتباه و به غلط می‌تواند انگیزش، نگرش، خشم، عاطفه کارکنان را متاثر نماید. رفتار احترام‌آمیز، دقت در رفتار و گفتار از شاخص‌هایی است که تمامی خبرگان بر آن تأکید داشته‌اند و به نوعی اثرگذار در توسعه فرهنگ دانسته‌اند و خبرگان این‌طور اظهار کردند که «تعاملات و مناسبات رفتاری و کلامی بین مدیران و کارکنان دانشگاهی و اساتید باید صورت گیرد و رفتار مدیران می‌بایست مبتنی بر احترام، اطلاعات، اخلاق و کرامت

¹ Edmondson

انسانی باشد در فضای برقراری عدالت سازمانی انگیزه و تعلق خاطر کارکنان و تلاش آنان بیشتر می‌شود و مجموعه‌ی دانشگاهی سریع‌تر و بیشتر به اهداف خود می‌رسد و در نهایت نظام اجتماعی کل به سمت توسعه پایدار در حرکت است.

تاب‌آوری: ایجاد و حفظ انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با وضعیت‌های غیرمنتظره و اختلالی می‌تواند تاثیر بسیار مهم‌تری داشته باشد. انعطاف‌پذیری در اینجا شامل عناصری مانند انسجام یا توان گرفتن تصمیمات سودمند جمعی، قابلیت انطباق یا بازطراحی ساختار، چابکی یا قدرت تصمیم‌گیری و اجرای آنها با سرعت بالا، ارتباط مداوم و مستمر با ذینفعان، اعتبار و اطمینان‌بخشی و اعتمادسازی است. در واقع سازمان‌ها اذعان دارند که سهم عمده تاب‌آوری کلی از فرهنگ سرچشمه می‌گیرد و بیشترین تهدیدات و مخاطرات برای تاب‌آوری آنها نیز متوجه فرهنگ سازمانی آنها است در نتیجه عمده تمرکز آنها نیز طبیعتاً بر حوزه فرهنگ خواهد بود. در واقع هیچ سازمانی نمی‌تواند تاب‌آوری بالایی داشته باشد، مگر اینکه این امر را در هسته فرهنگ سازمانی خود نهادینه کرده باشد.

بلوغ دانشگاهی: سطح بلوغ فرهنگی، فرهنگ نیروی انسانی دانشگاه برای اجرای یک طرح استراتژیک، میزان آگاهی آنها نسبت به تغییرات آتی ناشی از اجرای استراتژی در سازمان، کارکردها و ارزش‌های برنامه استراتژیک و نیز درجه آمادگی نیروی انسانی برای اجرای فعالیت‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه است. یکی از خبرگان اشاره کرد: «مدیران با رفتار سازمانی خود در دانشگاه‌ها، با روش‌هایی که برای مدیریت بحران‌ها و رفع مشکلات باید بکار گیرند، با مراسم‌ها و نمادها و تئیه‌ها و تشویق‌ها، نقش مهمی در شکل‌گیری و تغییر و تعدیل فرهنگ‌ها ایفا خواهند داشت».

همچنین، در قسمت کمی می‌توان به مهمترین یافته تحقیق حاضر اشاره کرد که با توجه به جدول ۷، کلیه شاخص‌های مورد بررسی (هویت خواهی، اخلاق حرفه‌ای، سرمایه فرهنگی، تاب‌آوری، عدالت دانشگاهی و بلوغ دانشگاهی) به منظور ارزیابی برازش مدل عاملی تاییدی مورد پذیرش قرار گرفته‌اند. با توجه به این مطلب می‌توان بیان نمود که برازش این مدل تایید شده است. این یافته با نتایج حاصل از تحقیقات قدیریان و رفیعی (۱۳۹۶)، زیاری (۱۳۷۹) و یجاکومار و همکاران (۲۰۱۴) و گازارتیان (۲۰۰۴) همسو بوده است. مهم‌ترین محدودیت پاسخگو نبودن به موقع آزمودنی‌ها در قبال تحقیق بوده است که محقق بارها و بارها اقدام به توزیع پرسشنامه نموده است و به علت شرایط کرونایی ارتباط جهت مصاحبه گرفتن با خبرگان به سختی انجام گرفت. از مهم‌ترین پیشنهادات تحقیق حاضر می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: ۱. تقویت شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت فرهنگی در مراکز دانشگاهی. ۲. توجه و تقویت عوامل فرهنگی دینی و ملی در جهت رشد شاخص‌های مدیریت فرهنگی در دانشگاه. ۳. سرمایه‌گذاری‌های بالاسری، ظرفیت‌سازی و اقدامات سخت‌افزاری دولت در حمایت از خدمات فرهنگی دانشگاه‌ها.

منابع

- امیری، محمدرضا؛ ضیایی، ثریا (۱۳۹۶)، تبیین و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران و ارائه الگوی فرهنگ سازمانی کتابخانه‌ای، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان خراسان.
- بنیانیان، حسن، (۱۳۸۶)، مقاله ۵۱ مدیریت دولتی و بازرگانی - فرهنگ سازمانی، سایت مقاله‌ها، گوگل
- خمش آریا، احمد؛ رخیده، محمدرضا (۱۳۹۸)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش فرهنگی، فرهنگ ایلام، ۶۲، ۲۱۲-۲۴۴
- قدیریان، عباسعلی؛ رفیعی، مجتبی (۱۳۹۶)، طراحی و تدوین مدل رهبری، فرهنگ و جوسازمانی مناسب برای بهبود عملکرد سازمان‌های نوآور "مورد مطالعه: سازمان‌های تحقیق و توسعه وزارت نفت"، پایان نامه دکتری مرکز تحصیلات.
- گل محمدی، زهره؛ گیوریان، حسن (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اخلاق حرفه‌ای در دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، پایان نامه کارشناسی ارشد واحد تهران مرکزی
- نمامیان، فرشید؛ فیض الهی، صادق (۱۳۹۴)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری، فرهنگ ایلام، دوره شانزدهم، شماره ۴۶ و ۱۷۴، ۴۷-۱۶۱
- نعیمی، امیر؛ پزشکی راد، غلامرضا (۱۳۹۳)، تحلیل اثرات رهبری و فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان وزارت جهاد کشاورزی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس