

الگوی داده‌بنیاد از تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب) ^۱

نازنین صادق‌زاده ^۱؛ علیرضا ابراهیم‌پور ^۲
مهناز ربیعی ^۳؛ فائزه درمان ^۴

چکیده

هدف: هدف از انجام این پژوهش، استخراج معیّرها و شاخصهای تحول فرهنگی و ارائه الگوی برای پدیده تحول فرهنگی بود. **روش:** این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و دارای رویکرد کیفی بود. جامعه پژوهش، اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بود که با نمونه‌گیری به روش هدفمند با 15 نفر از آنان مصاحبه شد. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. همچنین برای تأمین اعتمادپذیری تحقیق، از معیارهای لینکلن و گوبا (1989) و چارمز (2006) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش داده‌بنیاد و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. **یافته‌ها:** شرایط علی: ارتقای سطح تعهد سازمانی، سبک رهبری، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات برون‌سازمانی، ارتقای ظرفیت تطبیق‌پذیری دانشگاه، مری‌گری سازمانی و هوشمندی سازمانی. پدیده محوری: فرهنگ تحول‌آفرین. شرایط ملاخه‌گر: پیچیدگی محیطی، تغییرات اجتماعی، تغییرات اقتصادی، تغییرات فرهنگی، عوامل سیاسی. شرایط زمینه‌ای: چالشهای ساختاری (اجرایی) دانشگاه، چالشهای مدیریتی دانشگاه، چالشهای آموزشی دانشگاه، چالشهای فراروی کارکنان، زیرساختهای سازمانی مؤثر. راهبردها: تقویت فرهنگ ارزش‌مدار، مدیریت موفق سرمایه‌های فکری، استقرار نظام مدیریت دانش، تدوین ارکان راهبردی تحول فرهنگی، مدیریت تغییر و تحول سازمانی. پیامدها: پیشرفت دانشجویان، پیشرفت دانشگاه، پیشرفت صنایع، پیشرفت جامعه. **نتیجه‌گیری:** در الگوی تحول فرهنگی می‌خواستیم ویژگی‌های روحی و عمل فرهنگی مورد نیاز را شناسایی و تبیین کنیم؛ یعنی همان آموزه‌های 40 سال کارهای فرهنگی مدیران که با افکار و رفتار متعالی و خودباوری، با وجود همه کمبودها، تحریمها و تهدیدهای دشمنان و موانع مختلف بتواند برای تولید قدرت فرهنگی نظام اسلامی، با اتکا به ظرفیتهای درون کشور، گفتمان انقلاب اسلامی را به عمل تبدیل کند و محصول خودکفایی فرهنگی ایرانی را به رخ دشمنان کشاند.

واژگان کلیدی: تحول، تحول فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، نظریه داده بنیاد...

♦ دریافت مقاله: 99/06/10؛ تصویب نهایی: 99/10/22.

1. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب. تهران، ایران..
2. دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب. تهران، ایران. (نویسنده مسئول) / نشانی: تهران؛ خیابان شیخ بهایی، خیابان پیروزی، پلاک 14 / شماره: 88607027 / Email: a_brahimpour@azad.ac.ir
3. دکتری اقتصاد، استادیار دانشکده اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب. تهران، ایران.
4. دکتری کلام امامیه، استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب. تهران، ایران.

الف) مقدمه

امروزه سازمانها علاوه بر وظایف سنتی و ماهوی خود، باید پاسخگوی خواسته‌ها و انتقادات جامعه بیرونی و درونی سازمان خویش باشند. همگام با پیشرفتهای روزافزون، سازمانها باید تحولات آگاهانه و نوآوری‌های جدید را به مرحله اجرا بگذارند. شدت و تأثیر کارایی تغییر و تحولات سازمانی به اندازه‌ای است که نیاز به روشهای جدید و تکامل یافته برای مقابله و هماهنگی و تطبیق با آن را ایجاد می‌کند. مدیران پویا و کارآمد، امروزه باید علاوه بر وظایفی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت، عوامل دیگری همچون: اثربخشی و به کارگیری علم تغییر و تحول سازمانی را نیز سرلوحه امور خود قرار دهند. مدیریت سازمانها علاوه بر اینکه در برابر محیط متغیر باید سازگار و انعطاف پذیر باشند، بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و به کارگیری برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی را دارا باشند؛ زیرا سازمانها ایستا نیستند و به طور مداوم و مستمر با عوامل خارجی و درونی در کشمکش می‌باشند (ناصحی فر و بشیرپور، 1397). تغییراتی که امروزه سازمانها با آنها مواجه‌اند از چنان سرعت، کثرت و نیرویی برخوردارند که همچون سیلی خروشان، هر نوع مقاومتی را در هم می‌کوبند و با خود به جلو می‌برند. در چنین فضایی، سازمانها برای حضور پایدار در عرصه رقابت نه تنها حق مقاومت در مقابل تغییر را ندارند، بلکه باید با تطبیق سریع خود با تغییرات محیطی، در پی استفاده از منافع بالقوه نهفته در فرصتهای به وجود آمده در این تغییرات باشند. هر سازمانی که بتواند به تغییرات محیطی واکنش سریع نشان دهد و روی موج تغییرات سوار شود، می‌تواند در بازارهای رقابتی از فرصتهای بیشتری بهره‌مند شود و به مزیت‌های پایداری دست یابد (اندرسون، 1387). تحول سازمانی یکی از سیاستهایی است که توسط اغلب سازمانها پیگیری می‌شود و در خصوص آن، برنامه‌ریزی می‌شود. به طور کلی، تحول به مجموعه تغییرات در نظام اداری و اجرایی سازمانها اشاره دارد که به بهبود رویه خدمت‌رسانی، ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان، افزایش سرعت و دقت انجام امور منجر می‌شود. به اعتقاد کارشناسان، تحول سازمانی حمایت‌های فراوانی برای سازمانها به همراه دارد. (مجله و همکاران، 1399)

یکی از موضوعات حائز اهمیت در تحول سازمانی، موضوع فرهنگ است. فرهنگ، قابلیت توسعه‌یافتگی، مدیریت و سیاستگذاری دارد و در عین حال، سیال و جاری است و سکون نمی‌پذیرد. فرهنگ زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که در صورت نیاز و لزوم، تحول یابد. با توجه به تأثیر فرهنگ بر دیگر حوزه‌ها و توسعه آنها و نیز توسعه ملی و پایدار، تحول فرهنگی خود به یک ضرورت بدل می‌شود و این در خصوص کشور ما از اولویتها محسوب می‌شود. این اولویت، به ویژه در دوران جهانی‌شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا حضور فعال در جهان امروز، مستلزم تغییر و تحول بنیادی است و طبعاً تحول فرهنگی از مهم‌ترین آنها محسوب می‌شود. (رضایی و شادلویی، 1392: 12)

نازنین صادق‌زاده و همکاران ♦ 139

با توجه به دگرگونی‌ها و تحولات، افراد و سازمانهایی موفق خواهند بود و به تعالی می‌رسند که روند این تحولات را بشناسند. اگر سازمان یا سیستمی می‌خواهد هرچه سریع‌تر و بهتر به اهداف سازمانی تعیین شده دست یابد و اثربخشی و کارآمدی سازمان خود را در ابعاد مختلف ارتقا دهد، می‌بایست تحول فرهنگی را بپذیرد. برای ایجاد تحول در یک گروه یا یک سازمان، می‌بایست افراد سازمان مد نظر گرفته شوند. ارزشهای سازمان می‌تواند راهنمای بسیار خوبی برای رشد و ادامه حیات سازمانها باشد. چنانچه تحول در سازمانها مبتنی بر ارزشهای سازمانی باشد، سازمانها مؤثرتر خواهند بود.

در کشور ما بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، مقوله فرهنگ اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده و توجه جدی مسئولان و دست‌اندرکاران نظام جمهوری اسلامی را به خود جلب کرده است. تحت تأثیر شرایط اقتصادی و اجتماعی خاص ناشی از انقلاب و جنگ، تحولات و تغییرات گسترده‌ای در عرصه فرهنگ به وقوع پیوست. انقلاب اسلامی با آرمانها و اهداف فرهنگی خود به تأسیس نظامی منجر شد که باید برای تحقق آنها دست به نهادسازی و سازماندهی زد (صالحی امیری، 1395). دانشگاهها می‌توانند محل پرورش اندیشمندانی باشند که مقلدات کشور به دست آنها رقم خواهد خورد و به عنوان یکی از کانونهای تولید اندیشه برای حل معضلات کشور، انتظارات زیادی از آنها در سطح جامعه وجود دارد. دانشگاههای ما از نقاط قوت ارزنده‌ای برخوردارند؛ کیفیت بالای آموزش نظری، ارزشگذاری بالا به علم و دانش و توفیقات اخیر در مرزهای فناوری، تنها چند نمونه از این نقاط قوت‌اند. انطباق دانشگاه با نیازهای جامعه ما احتمالاً مستلزم برخی تحولات بنیادین در ساختار امروزی دانشگاه است (ساویز، 1396). در همین راستا، بسیاری از دانشگاهها از جمله دانشگاه آزاد اسلامی، دست به تحولات کلیدی و اساسی به منظور استفاده از توان علمی و تجربی مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه، کارآمدی و پایدارسازی دانشگاه، تحقق سازمان یادگیرنده، تحول در فرهنگ سازمانی، اتخاذ فعالیتهای منسجم و هم‌افزای شبکه‌ای و تسهیل بهره‌وری و پایداری اقتصادی، برقراری تعالی سازمان در دانشگاه به منظور تحقق سازمان متعالی، تحول ساختاری و شبکه‌سازی به منظور تسهیل فرایندهای سازمانی و پیشبرد مأموریتها و برنامه‌های کلان دانشگاه، تعمیق روحیه انقلابی و فعالیت جهادی در فرهنگ سازمانی، ارتقای هوشمندی، یکپارچگی و بلوغ نظام اداری و نهادینه شدن قابلیت یادگیری در سطوح مختلف زده‌اند.

محقق در پژوهش حاضر می‌کوشد تا با اتکا به رویکرد تفسیری و نظریه داده‌بنیاد، به روایت پدیده تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب کمک کند و الگویی در این زمینه ارائه کند. تحول فرهنگی از اساسی‌ترین سرمایه‌هایی است که دانشگاه آزاد اسلامی در سازمان خود دارد و به واسطه آن، تأثیرات گسترده‌ای بر کارکنان، دانشجویان و دانشگاه ایجاد کرده است. قابلیتها و ویژگی‌های تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی، پژوهشگران را بر آن داشته است تا در پژوهشی نسبت به شناسایی شرایط

140 ♦ الگوی داده‌بنیاد از تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی

علی، پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای تحول فرهنگی، اقدام و از راه مصاحبه نیمه ساختارمند با استادان دانشگاه در حوزه فرهنگ، روایی آن را بررسی و متغیرها و شاخصهای الگو را استخراج کنند. به عبارتی؛ این پژوهش، تفاسیر موجود از تجربه زیسته و روزمره تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی را در میان افراد جامعه مذکور بررسی کرده که از یک سو آشنا با حوزه تحول و فرهنگ‌اند و از سوی دیگر، در جریان این تحول و جزئیات آن قرار دارند و الگویی را برای پدیده تحول فرهنگی ارائه می‌کند. لذا نتایج آن می‌تواند نقش بسزایی در پیشبرد هر چه بهتر طرح تحول فرهنگی در دانشگاه داشته باشد. همچنین، مدیران و سیاستگذاران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب می‌توانند به واسطه این الگو، پیشرفتهای انجام‌شده، چالشهای موجود، نقاط قوت، موفقیتها و موانع موجود را شناسایی کنند.

نوآوری و دستاوردی که در این تحقیق بدان پرداخته خواهد شد، در گام اول، ارائه الگویی است که نه تنها مفهومی است، بلکه می‌تواند در عرصه عمل نیز به کار گرفته شود. در گام دوم نوآوری این پژوهش، مقولات استخراجی بر مبنای منابع دست اول از افرادی به دست آمده‌اند که خود ایشان طی سالیان گذشته به عنوان مدیران و مسئولان حوزه فرهنگی در دانشگاه بوده‌اند. در این پژوهش با اتکا بر نظرات نظریه‌پردازان این موضوع، اقدام به ارائه الگو شده است. در گام سوم، این پژوهش در کنار اهمیت موضوع تحول فرهنگی در دانشگاهها و مراکز آموزشی، از این نظر اهمیت دارد که تاکنون پژوهشی به جامعیت مدل حاضر ارائه نشده است.

ب) ادبیات پژوهش

1. ادبیات نظری

یک) فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی چنین تعریف می‌شود: «فلسفه‌ها، ایدئولوژی‌ها، ارزشها، مفروضات، باورها، انتظارات، نگرشها و هنجارهای مشترک که جامعه را به هم پیوند می‌دهد» (ایسنی، 2020). فرهنگ برای سازمان مانند شخصیت برای شخص است که به اعضای سازمان، معنا و جهت و انگیزه می‌دهد. بنابر این، بر قضاوت ارزشی و بیان رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد (پاولدو، 2021). فرهنگ، نماینده «پیوستگی اجتماعی» است و «حساس ما بودن» ایجاد می‌کند؛ بنابر این، فرایندهای متقابل تمایز، بخشی اساسی از حیات سازمانی‌اند. فرهنگ سازمانی، یک نظام مشترک معانی را ایجاد می‌کند که پایه ارتباطات و درک متقابل است. اگر این وظایف به شیوه‌ای رضایت‌بخش عمل نکنند، فرهنگ موجود ممکن است باعث کاهش کارایی سازمان شود. فرهنگ سازمانی، تعهد و مسئولیت اجتماعی را تسهیل می‌کند و موجب افزایش ثبات سیستم

141 ◆ نازنین صادق‌زاده و همکاران

اجتماعی، شکل‌دهی رفتار اعضای سازمان با معنی بخشیدن به کارشان، تقویت ارزشها در سازمان، تقویت حس همکاری به جای رقابت و شفاف‌سازی و تقویت استانداردهای عملکرد می‌شود (رضایان، 1395). فرهنگ سازمانی بر نگرش و مسئولیت‌پذیری کارکنان و در نتیجه، اثربخشی کلی سازمان تأثیر قابل توجهی دارد (هوگان و کوته، 2014). هر قدر فرهنگ قوی‌تر باشد، تأثیر آن بر نگرش و رفتار کارکنان بیشتر خواهد بود. به دلیل هم‌ترازی کارکنان به ارزشهای سازمانی، فرهنگ قوی می‌تواند پاسخگوی کارکنان به محرک‌هایی از جمله پذیرش نوآوری باشد. (نارنجو و همکاران، 2016)

دو) تغییر سازمانی

تغییر سازمانی به فرایندی گفته می‌شود که در آن، سازمان ساختار موجود، روال کار، راهبردها یا فرهنگ خود را تغییر می‌دهد و ممکن است به طور قابل توجهی بر سازمان تأثیر بگذارد. با توجه به عاملی که باعث ایجاد تغییر می‌شود و هدف از تغییر، چنین تغییری می‌تواند برنامه‌ریزی شده یا برنامه‌ریزی نشده باشد. تغییر نظام‌مند و کنترل‌شده، مانند نوآوری در محصول و اصلاح ساختار کسب و کار، به سازمانها کمک می‌کند تا به طور فعالانه عملکرد و اثربخشی خود را بهبود بخشند. (لی و همکاران، 2021)

تغییر سازمانی، فرایندی است که طی آن سازمانها از وضعیت فعلی خود به وضعیت آینده مطلوب برای تقویت تحقق یک یا چند هدف سازمانی می‌روند. انواع تغییرات سازمانی از مهندسی مجدد، کوچک‌سازی و ادغام گرفته تا تغییرات در رهبری و فرهنگ سازمانی متغیر است. (من و همکاران، 2020)

سه) تحول سازمانی

تحول مستلزم تغییر اساسی در ارزشها، فرهنگ، ساختارها و روالهای سازمان و به ویژه در نحوه اداره آن است. تحول به عنوان یک فرایند فراگیر، جامع و پیچیده در یک زمینه خاص مشاهده می‌شود و چالشهای بزرگی را برای هر سیستم ارائه می‌دهد. (فیلمینا و همکاران، 2018)

تحول سازمانی به عنوان «تفاوت در شکل، کیفیت یا وضعیت در طی زمان در یک نهاد سازمانی» تعریف می‌شود. این نهاد ممکن است یک سازمان کلی یا یک زیرگروه در داخل سازمان باشد. تحقیقات موجود در خصوص بررسی تحولات سازمانی به طور کلی در چهار زمینه متمرکز شده است: عوامل زمینه‌ای برای تحول، محتوای تحول، روند تحول و نتایج تحول. مطالعات سازمانی بر اثربخشی سازمان در پاسخ به تحولات محیطی تأکید دارد. محققان متذکر می‌شوند که تحول سازمانی به زمینه‌هایی نیاز دارد که نیروی محرک و ساختار مربوطه را فراهم کنند. آنچه سازمان را قادر می‌سازد تا با تحولات مطلوب به پیش برود، عوامل محرکه تحول، مانند فشار رقابتی، تهدیدهای خارجی و فرصتهای رشد است. (هونگ و همکاران، 2019)

چهار تحول فرهنگی

تغییر فرهنگ سازمانی می‌تواند راهی برای افزایش بهره‌وری، ایجاد مزیت رقابتی و حفظ آن باشد. تغییر فرهنگ ممکن است از پایین به بالا یا از بالا به پایین با اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی تشویق و ترغیب شود. برای انجام تغییر علاوه بر ایجاد شرایط، نیاز به زمان است. فرهنگ سازمانی مطلوب با سازگاری، اتفاق نظر در سطح سازمان و بهینه کردن ابهامها و تضادها مشخص می‌شود. به این ترتیب، اقدامهای رسمی و غیر رسمی با ارزشها سازگارند و اعضای سازمان دارای ارزشها و فهم مشترک‌اند و این فرهنگ سازمانی مطلوب، موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. تحول فرهنگی نیز همچون توسعه فرهنگی و مدیریت فرهنگی، واژه‌ای مرکب است که در آن، بار معنایی تحول به فرهنگ منتقل می‌شود و مراد از آن، تحول در حوزه فرهنگ است (سفیدگری، 1394: 10). بار معنایی تحول فرهنگی به مدیریت منتقل می‌شود که به معنی برنامه‌ریزی و ساماندهی به تحول فرهنگی است. مقوله تحول فرهنگی همچون هر مقوله اجتماعی دیگر، برای وقوع نیازمند شرایط مناسب است و واضح است که ایجاد این شرایط، مستلزم اندیشه، برنامه‌ریزی و ساماندهی است. هیچ چیزی بدون مدیریت، در چارچوب مناسب خود اتفاق نمی‌افتد و حتی ممکن است از فرصت به تهدید بدل شود. تحول فرهنگی هم بدون مدیریت شدن، مستثنا از این قاعده نیست؛ تحول فرهنگی مدیریت نشده، امکان تهاجم فرهنگی را افزایش می‌دهد و این امر در دوران جهانی‌شدن، احتمال وقوع بیشتری دارد. بنابر این، مدیریت فرهنگی و مدیریت تحول فرهنگی برای هر جامعه‌ای، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. (همان: 11)

مدلهای مختلفی در حوزه تحول فرهنگی وجود دارد. یکی از مهم‌ترین مدلها که به مبحث ارزشهای سازمانی نیز توجه ویژه‌ای دارد، مدل تحول فرهنگی بارت است. تحول سازمانی بر مبنای مدل هفت سطحی خودآگاهی سازمانی ریچارد بارت طراحی شده که با هدف ایجاد ارزشهای مبنای سازمانها در سال 1997 ارائه شد و طی سالهای پس از آن برای تدوین نقشه مسیر پیشرفتهای حاصل از تغییرات فرهنگی در سازمانها از آن استفاده شده است. استفاده از این ابزار این امکان را به مدیران می‌دهد تا با انجام بررسی‌های سالیانه در شرکت خود، میزان دگرگونی‌های ایجاد شده در ارزشهای حاکم را پایش کنند و اصلاحات مورد نیاز را در برنامه‌های تحول سازمانی به عمل آورند. ابزار تحول فرهنگی مبتنی بر ارزشها به طور مشخص برای کمک به رهبرانی که در صدد ایجاد سازمانهای ارزش‌گرایی که به دنبال دستیابی به تعالی سازمانی و تضمین عملکرد پایدار سازمانهایشان هستند طراحی شده است. این ابزار به رهبران سازمانها کمک می‌کند تا با طراحی برنامه‌های تغییر بتوانند با ایجاد دگرگونی‌های لازم، از وضع موجود به سمت وضع مطلوب حرکت کنند. ریچارد بارت ابزاری به نام ابزارهای تحول فرهنگی طراحی کرد که نقشه کلی ارزشهای فردی و سازمانی را ترسیم می‌کند. در این ابزار، هفت سطح برای خودآگاهی‌های شخصی و

143 ◆ نازنین صادق‌زاده و همکاران

هفت سطح برای خودآگاهی‌های سازمانی در نظر گرفته شده که شامل سطح بقا، سطح روابط، سطح عزت نفس، سطح استحاله و تغییر شکل، سطح انسجام درونی، سطح ایجاد تمایز و سطح خدمت است. (بارت، 2013)

2. ادبیات تجربی

نرمول اسلام و همکاران (2020) در «لگوبرداری از رابطه بین رهبری تحول‌گرا، اعتماد به رهبری و رفتار قهرمانانه کارکنان در طول تغییر سازمانی» که بر اساس یک نمونه تصادفی از 300 نفر از کارمندان تمام‌وقت بخش بانکی بنگلادش و با روش کمی انجام گرفت؛ نشان دادند که رهبری تحول‌گرا به طور قابل توجهی بر اعتماد کارکنان به رهبری و رفتار قهرمانانه در طول تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد. همچنین، این مطالعه اثر واسطه‌ای اعتماد به رهبری در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار قهرمانانه کارکنان را در طول تغییر سازمانی شناسایی می‌کند.

بهاردواج و همکاران (2020) در «تحلیل رهبری راهبردی برای تحول سازمانی و تعامل کارکنان» که در میان 500 نفر از کارمندان بانکهای بخش خصوصی و دولتی در راجستان هند با روش کمی انجام گرفت، نشان دادند که رابطه مثبت و بسیار مهمی بین رهبری راهبردی و مشارکت کارکنان و تحول سازمانی وجود دارد. تحول سازمانی چیزی است که به مشارکت کارکنان بستگی دارد و مشارکت کارکنان نتیجه مثبتی از یک رهبری راهبردی مؤثر است.

جنورت و همکاران (2019) در تحقیق «نقش آمادگی تغییر و حمایت از همکار در نقش عوامل استرس‌زا و رفتارهای کناره‌گیری در بین کارکنان بهداشت و درمان»، به بررسی تأثیر عوامل تنش‌زای نقش (ابهام نقش، تعارض نقش و اضافه‌بار نقش) بر آمادگی تغییر و به نوبه خود اثرات آن بر روند خروج پرداخته‌اند. داده‌ها از طریق پرسشنامه از کارکنان مراقبت‌های بهداشتی (457 نفر) در یک بیمارستان بزرگ کانادایی تحت تغییر در مقیاس بزرگ جمع‌آوری شد و نتایج نشان داد که ابهام نقش و تعارض نقش، ارتباط منفی با آمادگی تغییر دارد که این آمادگی تغییر، بخشی از رابطه بین ابهام نقش و اهداف گردشگری است.

یو و همکاران (2019) در تحقیق «پل زدن رهبری، ارتباطات شفاف و پذیرا بودن کارکنان نسبت به تغییر: نقش واسطه‌ای اعتماد» که بر اساس یک نمونه تصادفی 439 نفره در ایالات متحده انجام گرفت، به بررسی تأثیر رهبری و ارتباطات سازمانی شفاف در تقویت اعتماد سازمانی کارکنان طی یک رویداد تغییر سازمانی پرداختند. تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری و ارتباطات شفاف با اعتماد به نفس سازمانی کارکنان رابطه مثبت دارند، که به نوبه خود بر پذیرا بودن کارکنان نسبت به تغییر، تأثیر مثبت گذاشت.

144 ♦ الگوی داده‌بنیاد از تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی

تومیکا و برادشاک (2020) در بررسی تغییر فرهنگ سازمانی در پاسخ به چالشهای دانشگاهی، بیان می‌کنند که ذی‌نفعان اصلی این امر، اساتید و رهبران سازمانی‌اند و آنها باید به طور فعال در تغییرات فرهنگ سازمانی که برای مؤسسات ضروری است، شرکت کنند و باید برای دیدگاههای منحصر به فرد در راستای تغییرات فرهنگ سازمانی تشویق تعیین شود.

ماتوسامی (2019) در تحقیق «قدرت کلمات مثبت: ارتباط، شناخت و تحول سازمانی» با جامعه آماری 174 نفره از متخصصان مدیریت که اخیراً قسمتهای تغییر سازمانی مانند تجدید ساختار، مهندسی مجدد، تصویب مدیریت کیفیت جامع یا اجرای راهبرد جدید را تجربه کرده‌اند؛ دریافتند که اهمیت ارتباط مثبت و تأثیر آن بر میزان دریافت احساسات، یادگیری و تحول در سطح فردی را تأیید می‌کند. این مطالعه همچنین نشان داد که ارتباط مثبتی با ویژگی‌های اجتماعی، شناختی یا عاطفی مانند تعهد، اعتماد یا خوش بینی باعث ایجاد اثر تحول‌پذیری مد نظر می‌شود. بیشتر مطالعات مربوط به ارتباط بین ارتباطات مدیریتی و تحول سازمانی، در درجه اول مطالعات موردی کیفی است که بر دیالکتیک تغییر سازمانی متمرکز است.

نویسندگان و همکاران (1399) در «طراحی مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش» با روش کیفی و راهبرد داده‌بنیاد و ابزار مصاحبه عمیق به نمونه‌گیری از نوع هدفمند (نمونه‌گیری نظری) و در بین نخبگان اجرایی و دانشگاهی آموزش و پرورش پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که مدل اجرای سند تحول، از نوع اجرا با رویکرد ترکیبی و شبکه‌ای و توجه به ذی‌نفعان سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است. همچنین اجرای آن نیازمند الزامات ساختاری، اجتماعی، فرهنگی و قانونی است.

باغدارنیا و همکاران (1399) به «بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری تحول‌گرا در دانشگاههای دولتی» با روش پیمایشی پرداختند. جامعه آماری این پژوهش کلیه اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاههای دولتی بود که برای حجم نمونه آن، 358 نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. نتایج نشان داد که بین میانگین وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین و میانگین وضعیت مورد انتظار رهبری تحول‌آفرین، در سطح خطای کمتر از یک درصد و با اطمینان 99 درصد، تفاوت معناداری وجود دارد؛ بنابراین، وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاههای دولتی پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده است.

آقاجانی و مهداد (1398) به بررسی «تأثیر رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه در کارکنان دانشگاه آزاد اصفهان: نقش میانجی‌گری اشتیاق شغلی» با روش پژوهش همبستگی و از طریق مدل‌یابی علی پرداختند. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اصفهان (خوراسگان) بود که 200 نفر از آنان از طریق نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها از طریق الگوی معادلات

نازنین صادق‌زاده و همکاران ♦ 145

ساختاری انجام و نتایج نشان داد که رهبری از طریق اشتیاق شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه دارای تأثیر غیر مستقیم معنادار و رهبری تحول‌آفرین به طریق مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه دارای تأثیر معنادار است. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که رهبری به عنوان یک متغیر مهم و تأثیرگذار، هم به طریق مستقیم و هم از طریق اشتیاق شغلی، سبب افزایش رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه می‌شود.

حسینی و عزیززاده جورکویه (1397) در «بررسی رابطه رهبری و فرایند توسعه محصول جدید با نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری» که با نمونه آماری 715 نفره از کارکنان شرکت دخانیات استان گیلان و با روش توصیفی همبستگی انجام گرفت، به رابطه رهبری تحول‌گرا و فرایند توسعه محصول جدید پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری رابطه مستقیمی با یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری دارد. از طرفی مشخص شد که یادگیری سازمانی رابطه مستقیم با فرایند توسعه محصول جدید دارد، ولی این رابطه در خصوص فرهنگ نوآوری معنادار نیست.

عطارنیا و همکاران (1397) در تحقیق «تأثیر رهبری بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران» که روش پژوهش بر حسب هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی و از نظر نوع داده، کمی بود؛ با استفاده از جامعه آماری اساتید هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد تهران و با استفاده از محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری، به این نتیجه رسیدند که درجه تناسب مدل ارائه‌شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مناسب است؛ همچنین، رهبری بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

امیرخانی و همکاران (1396) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل محیطی مؤثر در برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی کشور پرداختند. بر اساس یافته‌های تحقیق، برای هر یک از ابعاد سه‌گانه تحقیق، 12 شاخص شناسایی شد. بر این اساس، بعد سیاسی و اجتماعی در رتبه اول و ابعاد فناورانه و اقتصادی به طور مشترک در رتبه دوم قرار گرفتند. در کشور ما حوزه فرهنگ متولیان متعددی دارد که وظایف بسیاری از این سازمانها متداخل بوده و تفکیک وظایف بین این نهادها رعایت نشده است. در امر برنامه‌ریزی فرهنگی، نیروی انسانی متخصص بسیار نادر است و جا دارد مسئولان امر نسبت به تربیت و آموزش متخصصان امر برنامه‌ریزی همت گمارند.

ج) روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. راهبرد پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است. نظریه داده‌بنیاد، روش استقرایی نظریه‌پردازی است و محقق می‌تواند تا ملاحظات نظری از ابعاد کلی یک پدیده را همزمان در داده‌های تجربی توسعه دهد (ولف استونکل و همکاران، 2013). نظریه داده‌بنیاد روش مهمی برای مطالعه موضوعات با ماهیت اجتماعی است و محققان در این روش باید خودانعکاسی داشته باشند؛ به گونه‌ای که از پیش فرضهای دانش قبلی خود در این خصوص کاملاً آگاه باشند (پارکر و مایرک، 2011). در این پژوهش، روش گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است. مصاحبه نیمه ساختاریافته یکی از معمول‌ترین انواع مصاحبه است که در تحقیقات کیفی اجتماعی استفاده می‌شود. این مصاحبه بین دو حد نهایی ساختاریافته و بدون ساختار قرار می‌گیرد. جامعه این پژوهش، شامل اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب دارای اشراف به مسئله پژوهش بود که با نمونه‌گیری به روش هدفمند، با 15 نفر از آنان مصاحبه به عمل آمد.

جدول 1: نحوه جمع‌آوری داده‌های پژوهش

ردیف	تحصیلات	فراوانی	رده سنی	سابقه فعالیت در دانشگاه	رشته تحصیلی
1	دکتر	15	35 تا 50 سال	بین 10 تا 20 سال	گرایشهای مدیریت

برای تعیین حجم نمونه در این مرحله، از منطق اشباع نظری استفاده شد. مهم‌ترین ویژگی نمونه‌ها در این پژوهش، داشتن تجربه زیسته و دانش یا تخصص مرتبط بود. از آنجا که نمونه باید متناسب با عنوان و هدف پژوهش انتخاب شود، پس از مطالعه متون و رسیدن به حساسیت نظری لازم در مورد موضوع، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و ملاک‌محور (معیاری)، نمونه مدنظر انتخاب شد. در نمونه‌گیری هدفمند، نیاز به انتخاب افرادی بود که درباره پدیده مدنظر، آگاه و مطلع باشند و علاوه بر تمایل، قادر باشند جزئیات اطلاعات تجربی خود را درباره پدیده مورد مطالعه با مصاحبه‌کننده مطرح کنند. نمونه‌گیری ملاک‌محور مستلزم انتخاب مواردی است که ملاک مهمی را برآورده می‌سازند که در آن افرادی از مجموعه که یک معیار خاص را داشته باشند بررسی می‌شوند. تحلیل داده‌ها در راهبرد داده‌بنیاد از طریق فرایند کدگذاری سه مرحله‌ای کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. همچنین از نرم‌افزار اطلس به منظور ساختاریابی داده‌های گردآوری شده استفاده شد. بدین منظور، داده‌ها وارد نرم‌افزار شد و در ابتدای امر کدگذاری شدند.

جدول 2: روش تحقیق به کار رفته در پژوهش

فلسفه	نوع پژوهش			راهبرد پژوهش	روش گردآوری داده‌ها	جامعه آماری	روش نمونه‌گیری	حجم نمونه
	هدف: کاربردی	نتیجه: اکتشافی	رویکرد: کیفی					
تفسیری نمادین	هدف: کاربردی	نتیجه: اکتشافی	رویکرد: کیفی	گردند توری	مصاحبه نیمه‌ساختار	اساتید دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب	نمونه‌گیری نظری تا رسیدن به نقطه اشباع	15 نفر

1. اشباع نظری

اشباع نظری زمانی رخ می‌دهد که دیگر داده‌ای که به تعریف خصوصیات یک طبقه کمک کند به پژوهش وارد نشود و تمام مقایسه‌های مورد نظر اتفاق افتاده باشد. البته باید این حقیقت را در نظر گرفت که اشباع بیش از آنکه یک حقیقت باشد یک هدف است؛ چون با وجود اینکه معتقد باشیم که به اشباع رسیده‌ایم، امکان تغییر در طبقات و خصوصیات آنها با تغییر نگرش وجود دارد. این فرایندی است که به عقیده اشتراوس و کوربین، یک فرایند بی‌پایان است و تغییر نگرش افراد در هر مرحله‌ای حتی در زمان مرور مقاله برای چاپ ممکن است رخ دهد و رسیدن به اشباع تنها یک وقفه موقت در کار است. اشباع داده‌ها از طریق فرایند مقایسه مداوم به دست می‌آید. در این حالت، حداکثر تفاوت در داده‌ها رخ می‌دهد و هیچ داده جدیدی که سبب تغییر در طبقات تشکیل شده یا خصوصیات طبقات موجود شود به پژوهش وارد نمی‌شود و تصویری واضح از طبقات موجود در پژوهش به دست آمده است. با توجه به این تعریف، زمانی که طبقات به دست آمده هیچ تغییری نداشته باشند و خصوصیات هر طبقه به طور کامل مشخص شده باشند و با ورود داده‌های جدید به پژوهش، تغییری در طبقات و خصوصیات آنها رخ ندهد، می‌توان گفت در این مرحله از پژوهش به حالت اشباع رسیده‌ایم (رنجر و همکاران، 1391). در جدول ذیل نمونه‌ای از اشباع نظری طبقات آورده شده است.

جدول 3: فراوانی خصوصیات مقوله در زمان تحلیل داده‌ها

مقوله پیشرفت جامعه																
تعداد کل رویداد	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	مفاهیم مصاحبه
5		*			*					*	*	*				افزایش رفاه جامعه
6	*					*	*		*				*		*	تولید و خلق علم
6				*				*	*	*				*	*	رشد و تعالی جامعه
2					*					*						نیل به اهداف اجتماعی
3			*						*		*					نیل به اهداف اقتصادی
5					*		*				*	*		*		نیل به اهداف فرهنگی
2					*				*							توانمندسازی دانشجویان
7	*			*		*	*				*		*	*		باندگی کارکنان
3			*			*		*								تعالی سازمانی
6		*	*					*	*	*	*		*			چابکی سازمانی
	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	مجموعه بیانیه‌های جدید در هر مصاحبه

2. روایی و پایایی پژوهش

تحقیق کیفی اصول و مبانی پارادایمی یک متفاوت تری از تحقیق کمی دارد و در نتیجه، شیوه‌های ارزیابی و تعمیم نتایج آن نیز متفاوت است. در برخی موارد حتی از واژگان اعتبار و روایی که در تحقیق کمی مرسوم است نیز استفاده نمی‌شود. حتی ارزیابی تحقیق کیفی در برخی ابعاد، به ویژه در بعد تکرارپذیری آن، از نقطه نظر هستی‌شناختی مورد سؤال است. برای مثال، از نظر مکتب برساخت‌گرایی، هیچ واقعیت واحدی در وهله اول وجود ندارد تا بتواند تسخیر شود و بر این مبنا، رسیدن به معیار تکرارپذیری هدفی ساختگی است. (لینکلن و گوبا، 1989)

در تحقیقات کیفی، چهار معیار هست که گوبا و لینکلن با عنوان قابلیت اعتماد و به عنوان جایگزین روایی و پایایی در تحقیقات کیفی مطرح کرده‌اند. در این پژوهش نیز این چهار معیار مد نظر قرار گرفته‌اند. اکثر روش‌شناسان کیفی به جای استفاده از واژگان اعتبار و روایی کمی از معیار اعتمادپذیری با قابلیت اعتماد برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد، میزانی است که در آن

149 ◆ نازنین صادق‌زاده و همکاران

می‌توان به یافته‌های تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آنها اعتماد کرد. گویا و لینکلن (1985) معتقدند معیار قابلیت اعتماد در برگیرنده چهار معیار جداگانه اما به هم مرتبط ذیل است:

یک) باورپذیری

از نظر گویا و لینکلن، باورپذیری با میزان باورداشتن به یافته‌های تحقیق ارتباط دارد. در تحقیق باورپذیر، داده‌ها هم باز و هم بسته‌اند، نه پراکنده و متناقض. باورپذیری می‌تواند از طریق حفظ و گسترش ارتباط با پاسخگویان برای دستیابی به آنچه واقعاً آنها می‌دانند و چگونه عمل می‌کنند، ایجاد شود. در تعریفی دیگر، باورپذیری عبارت است از استدلالها و فرایندهای ضروری برای اعتماد به نتایج تحقیق (براین، 1988؛ 2004). از این رو، باورپذیری با قابل باور بودن یا قانع کننده بودن یک پژوهش ارتباط دارد. این مفهوم تا اندازه‌ای شبیه مفهوم اثبات‌گرایی اعتبار درونی است. (محمدپور، 1398)

جدول 4: شیوه ارزیابی باورپذیری عمومی در تحقیق کیفی (کراتوئل، 2004: 280)

سؤالهای عمومی	نوع تشخیص
آیا تبیینهای مرتبط با رابطه بین متغیرها از لحاظ نظری و مفهومی، مهم و قابل پذیرش‌اند؟	باورپذیری تبیین
آیا چارچوبهای مفهومی مطالعه (مانند، سؤالها و فرضیه‌ها) به عناصر طرح مانند نمونه‌گیری مناسب، سنجش/مشاهده، دیگر رویه‌ها، ترجمه شده‌اند؟	صحت ترجمه ¹
آیا نتایجی ایجاد شده و آیا آنها همانهایی‌اند که انتظار می‌رفت؟	نتایج نشان داده شده
آیا نتایج یا یافته‌های قبلی در ادبیات سازگار بودند؟	نتایج قابل باور
آیا استنتاجهای موجه دیگری بر مبنای نتایج وجود داشتند یا تبیینهای دیگری برای روابط وجود دارند؟	تبیینهای رقیب حذف شده
آیا استنباطها و تفسیرها با تحلیل اطلاعات داده‌های به دست آمده سازگار بودند؟ آیا استنباط‌های بخشهای همان مطالعه با بخشهای دیگر هماهنگ‌اند؟	هم‌سازی استنباطی ²

در این تحقیق این معیار با بررسی چندین باره سؤالهای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به منظور شفاف بودن سؤالات، دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای پژوهش اتخاذ شده از مصاحبه‌ها، گردآوری اطلاعات کافی با رعایت اشباع نظری؛ متن مصاحبه و کدهای استخراجی به هشت نفر از خبرگان ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر می‌کردند و در صورت داشتن هر گونه مغایرت، مراتب بررسی می‌شد. بعلاوه، پژوهشگر مواردی را که مبهم بود یا منظور مشارکت کننده به درستی درک نمی‌شد، از طریق تماس مجدد شفاف‌سازی کرد. متن کامل مصاحبه‌ها همراه با کدگذاری و مفاهیم اولیه به استاد محترم راهنما و متن کامل دو مصاحبه اولیه همراه با کدگذاری و مفاهیم اولیه، برای اساتید محترم مشاور

1. Translation fidelity
2. Dependability

150 ♦ الگوی داده‌بنیاد از تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی

ارسال شد. علاوه بر آن، از نظرات تأییدی و تکمیلی اساتید در کلیه مراحل کار در جهت پیاده‌سازی متن مصاحبه، کدگذاری مصاحبه و استخراج مفاهیم اولیه استفاده شد. در این پژوهش، رابطه بین متغیرها از لحاظ نظری و مفهومی با اهمیت و قابل پذیرش است، نتایج ایجاد شده قابل انتظار بودند، نتایج حاصل از پژوهش با ادبیات سازگار است و استنباطها و تفسیرها با تحلیل اطلاعات داده‌های به دست آمده و بخشهای همان مطالعه با بخشهای دیگر هماهنگ‌اند.

دو) اطمینان‌پذیری

اطمینان‌پذیری عبارت است از توانایی شناسایی جایی که داده‌های مطالعه‌ای معین از آن گردآوری شده و به کار رفته‌اند. راهبرد کلیدی برای تأمین اطمینان‌پذیری، آزمون تشخیص است. با اجرای آزمون تشخیص، مسیر روشن و ثابت بین داده‌ها و کاربرد آنها مشخص می‌شود. به علاوه، محققان کیفی می‌توانند اطمینان‌پذیری نتایج را از طریق روش کنترل عضو افزایش دهند. کنترل عضو یا اعتبار پاسخگو، تکنیکی است که به وسیله آن محقق فرضهای خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل می‌کند. کنترل توسط اعضا در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها برای تأیید ارزش حقیقت یا صحت مشاهده‌ها و تفسیرهای پژوهشگر، آن‌طور که آنها خود ظهور می‌یابند، به کار می‌رود (دی‌بوی و گیتین، 2005). در این پژوهش، از طریق احصای تجربیات جاری و پیشین خبرگان در موضوع پژوهش، پایداری تبیینهای صورت گرفته و رعایت ابزارهای روش‌شناختی در طول پژوهش به دست آمد و همچنین از کدگذار ثانویه برای حصول اطمینان از نتایج و عینیت داده‌ها استفاده شد.

سه) تأییدپذیری

تأییدپذیری به «عینیت کیفی» گزارش طبیعی‌گرایانه کیفی اطلاق می‌شود (ارلاندسون، 1993). در این زمینه، محقق باید نشان دهد که یافته‌های وی عملاً و واقعاً مبتنی بر داده‌ها هستند. تأییدپذیری با استانداردسازی تا حد امکان روشها و نیز یادداشت کردن همه ایده‌ها، تصمیمهای اجرایی و مربوط به طرح کامل می‌شود. تأییدپذیری با جزییات روش‌شناسی‌های به کار رفته در تحقیق ارتباط دارد و به این سؤال پاسخ می‌دهد که: آیا محقق به اندازه کافی جزییاتی در اختیار ما گذاشته که بتوانیم گردآوری و تحلیل داده‌ها را ارزیابی کنیم؟ (برور، 1998؛ شانک، 2006). در این تحقیق تمام مصاحبه‌ها به دقت با ضبط و پیاده‌سازی شدند و نیز از طریق بسط و پالایش تفسیرها از طریق تأیید خلاصه الگوی صورت‌بندی شدن توسط پنج نفر از خبرگان انجام گرفت.

چهار) انتقال پذیری

این مفهوم به مفهوم اعتبار بیرونی شباهت دارد. انتقال‌پذیری به کاربردپذیری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود. در دانش اثبات‌گرایانه، اعتبار بیرونی بر تعمیم‌پذیری یا بازنمایی نتایج پژوهش متکی است. فرض هستی‌شناختی پشت سر آن این است که چیزی فراسوی زندگی اجتماعی وجود دارد و محقق نیز تا حدی درباره آن دارای دانش پیشین است. محققان کیفی، برعکس، بر تعدد و گوناگونی واقعیت‌های ساخته شده تأکید دارند. در همین زمینه، تنها چیزی که محقق می‌تواند واقعاً بداند، یافته‌های به دست آمده از میدان مورد مطالعه است که به مفهوم «بستر - فرستنده» موسوم است (گویا و لینکلن، 1989؛ دنزین و لینکلن، 1994). به عبارت دیگر؛ انتقال‌پذیری به درجه‌ای گفته می‌شود که در آن نتایج مطالعه‌ای کیفی می‌تواند به محیط متفاوت دیگری نیز منتقل شده و برای جمعیتی متفاوت به کار رود (اسویتون و موات، 2007). ابزار اولیه ایجاد انتقال‌پذیری، استفاده از توصیف مناسب برای ارائه همه جزئیات مرتبط با فرایند تحقیق یا توصیف ضخیم است (محمدپور، 1398). در این تحقیق، پژوهشگر با استفاده از این روش سعی کرد تا افرادی را برگزیند که دارای معیارهای مدنظر پژوهش باشند و تخصص کافی در راستای تبیین موضوع داشته باشند و اطلاعات جامع‌تری را ارائه کنند و اطلاعات ارائه شده درباره پدیده تحت بررسی، از کفایت لازم برای ارزیابی امکان انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه برخوردار است.

از آنجا که در پژوهش کیفی، به منظور افزایش اعتبار باید حداقل از دو راهبرد از بین راهبردها استفاده شود، لذا محقق از معیارهای چارمز نیز استفاده کرد. معیارهای چارمز عبارتند از: 1. تعدیل‌پذیری؛ به معنی توانایی نظریه برای تعدیل مستمر، که در این پژوهش چارچوب احصا شده، از ظرفیت لازم برای اصلاح و تعدیل در طول زمان مبتنی بر یافته‌های جدید برخوردار است. 2. اصیل بودن؛ که در این پژوهش با جدید بودن برخی از مفاهیم احصا شده، معنادار بودن یافته‌ها در دانشگاه تحقق می‌یابد و همچنین برخی از یافته‌های پژوهش، مفاهیم و ایده‌های موجود را به چالش می‌کشند. 3. بازآوایی؛ به معنی توانایی پژوهشگر در احصای معانی و تفاسیر تحلیلی، که در این پژوهش زمان کافی به مصاحبه‌ها اختصاص داده شد. یافته‌ها با مبانی نظری و روش‌شناسی تحقیق کیفی تطبیق داده شد و همچنین مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام و در فضایی دوستانه انجام شد. 4. مفید بودن؛ به معنای جنبه‌های عملی نتایج تحقیق است که در این پژوهش قابلیت کاربرد یافته‌ها در خط مشی‌گذاری عمومی و سهم علمی یافته‌ها در تدوین مدل بومی است.

(د) تجزیه و تحلیل داده‌ها

مطابق با نظریه داده‌بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی کدگذاری باید طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت پذیرد تا در پایان، بیانگر تصویری دقیق و عینی از نظریه تولیدشده باشد؛ به طوری که مفاهیم شناسایی و بر حسب ویژگی و ابعادشان توسعه یابند.

گام اول: کدگذاری باز

کدگذاری باز در نظریه داده‌بنیاد، فرایندی تحلیلی است که بر اساس آن، مفاهیم شناسایی و بر اساس ویژگی‌ها و ابعادشان، بسط داده می‌شوند. به تعبیر دیگر؛ پژوهشگران وقتی کدگذاری اولیه یا کدگذاری باز را انجام می‌دهند، پیوسته داده‌ها را با هم مقایسه می‌کنند تا در این میان، تفسیر و اکتشاف اتفاق بیفتد و کدهای تقلیل یافته، دقیق و ساده و در عین حال، فعال و پر دامنه ظهور کنند. این فرایند، پیوسته سرعت و دقت و احتیاط را می‌طلبد؛ با این ملاحظه که تحلیل داده‌ها به سمت دستیابی به نتیجه قطعی سوق پیدا نمی‌کنند، بلکه تغییر و اصلاح در این فرایند میسر می‌باشد (تورنبرگ و چارمز، 2013: 156). در جدول 5، نمونه‌ای از کدهای باز پژوهش آورده شده است.

جدول 5: نمونه فرایند کدگذاری باز پژوهش در مصاحبه اول

کدهای باز	متن مصاحبه
تدوین سند چشم‌انداز	لذا معاونتهای فرهنگی باید یک سند چشم‌انداز داشته باشد. در این سند چشم‌انداز کارگاههای آموزشی رو پیش‌بینی که
تبیین دقیق وظایف و مسئولیتها	اینکه چقدر اجرا شده این کارگاهها، چقدر پیگیری شده این مسئله باید بگیم که یک مقدار ضعف داشتن تو این نقطه.
فرایند اجتماعی سازی کارکنان	چون کارمندی که استخدام میشه با فرهنگ سازمانی آشنا نیستی. برای اینکه ابعاد فرهنگ سازمانی براش مشخص بشه حتماً نیاز به یادگیری‌های داره که این یادگیری‌ها تو کارگاههای آموزشی.
زیرساختهای برگزاری الکترونیک کارگاهها	کارگاهها هم الکترونیکی گذاشته بودن به سری و الانم هست و هم حضوری. البته الکترونیکی چون زیرساخت آموزش الکترونیکی در دانشگاه آزاد اشکال داره، آموزش الکترونیکی موفق نبوده است
ضعف یا فقدان حمایت نهادهای دولتی	دیده نشدن کارمندا، در نظر گرفته نشدنشون، موانع مالی. چون دانشگاه آزاد به سازمان خودجوشه و درآمدشو خودش باید دربیاره و خرج که. یعنی از طرف دولت حمایتی نمیشه.
ترویج تعاملات درون گروهی	سازمان باید ابزاری چون اتاق فکر و نظام پیشنهادات برای توجه به خالقیت و سیستمی برای تشویق افراد نوآور داشته باشد.
بودجه ناکافی و کمبودهای مالی دانشگاه	صد درصد. ما نصف حرفامون مالی هست چون دانشگاه آزاد بودجه نمیگیره. بنابراین همیشه گیر این مساله هستن.
ایفای نقش مربی‌گری توسط مدیران	مدیران می‌باید در نقش یک مربی و راهنما، سعی کنند قالب فکری و کاری این افراد را بی‌ریزی نمایند.
تسهیم دانش	تمام اعضا باید که تخصصهایشان را با یکدیگر مبادله کنند و این کار موجب ترویج خلاقیت

نازنین صادق‌زاده و همکاران ♦ 153

	و نوآوری می‌شود
قوانین دست و پا گیر	خیلی... این از سیستمهای قانونی و آن در حقیقت بخشنامه‌های دانشگاه! و اینکه دانشگاه آفتدر درگیر آن مسائل می‌شود
تقویت جو نوآوری سازمانی	مسائل انگیزش برای کار، روی نوآوری... اصلاً فضا ایجاد کنیم کارمند ما خودش را نشان دهد. خلاصیت کند

گام دوم: کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، فرایند مرتبط کردن مقوله‌های فرعی به مقوله‌های اصلی تر را شامل می‌شود. این عمل، شامل فرایند پیچیده تفکر استقرایی و قیاسی است که طی چند مرحله انجام می‌شود (همان: 158). در جدول 6، فرایند کدگذاری محوری متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول 6. مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری

مقوله اصلی	مقوله فرعی سطح یک	مقوله فرعی سطح دو	
ارتباطات برون سازمانی	تقویت بخش روابط عمومی	فرصت مهارت‌آموزی	
	لزوم ارتباط نزدیک میان صنعت و دانشگاه	اساتید	
	مدیریت تعاملات با ذینفعان دانشگاه	دانشجویان	
		نهادهای سیاست‌گذار	
ارتقای سطح تعهد سازمانی	افزایش تعلق سازمانی کارکنان	اطاعت سازمانی	
		فداکاری سازمانی	
		مشارکت سازمانی	
		وفاداری سازمانی	
	تعهد اخلاقی به ماندن در سازمان	ارتقای جایگاه کارکنان در سازمان	تمایل کارکنان به ماندن در سازمان
			خود را شریک سازمان پنداشتن
			ادراک و شناسایی ارزشهای محوری افراد
			هدایت ارزشهای سازمانی
	توسل به ارزشهای محوری افراد	تعمد اخلاقی به ماندن در سازمان	همسوسازی رفتار سازمانی با ارزشهای سازمانی
			اهمیت تعهد مدیریت ارشد نسبت به سازمان
			تعمد به برنامه‌ریزی استراتژیک
			تدوین برنامه‌های عملیاتی انعطاف‌پذیر جهت انطباق‌پذیری بیشتر
ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری دانشگاه	تدوین برنامه‌های عملیاتی انعطاف‌پذیر	در نظر گرفتن سناریوهای مختلف برای شرایط مختلف محیطی	
		تدوین محتوای آموزشی	
استقرار نظام مدیریت دانش	برگزاری کارگاههای یادگیری	تبیین دقیق وظایف و مسئولیتها	
		تعیین چشم‌انداز مشترک	
		فرایند اجتماعی سازی کارکنان	
		برقراری ارتباطات مؤثر	
		تدوین محتوای آموزشی	

زیرساختهای برگزاری الکترونیک کارگاهها		
شیوه‌های ارزیابی فراگیران		
استفاده از فناوری‌های نوین	تسهیم دانش	
استقرار سیستمهای اطلاعاتی		
استقرار نظام ایده پردازی		
استقرار نظام پیشنهاد و انتقاد		
باشگاه پژوهشگران جوان		
ترویج تعاملات درون گروهی	تشکیل اتاق‌های فکر	
تعریف پروژه‌های تخصصی تحول محور		
در نظر گرفتن پاداش برای فعالیتهای درونی گروهی		
جذب دانش درون سازمانی	جذب دانش جدید	
کارکنان به عنوان صاحبان دانایی		
استفاده از تجارب موفق دیگران		
توسعه مستمر توانمندی‌ها	سازمان یادگیرنده	
یادگیری مستمر		
رویکرد هدفمند و سیستماتیک		
کنترل و ارزیابی مبتنی بر ارزشها	استقرار نظام کنترل و ارزیابی نتایج	
	تخصیص منابع و بسیج سرمایه‌های انسانی	
	تعهد مدیران ارشد به یادگیری	
تدوین اهداف عملیاتی یادگیری سازمانی	تعیین دقیق اهداف یادگیری سازمانی	مدیریت موفق سرمایه‌های فکری
داشتن دید سیستمی نسبت به اهداف سازمان		
در نظر گرفتن یادگیری سازمانی به مثابه مسئله‌ای راهبردی	یادگیری سازمانی در اسناد و چشم‌انداز سازمانی	
مدیریت آگاهانه یادگیری		
	گزینش افراد بر اساس تخصصهای موردنیاز	
کمک به رفاه آحاد جامعه		
سرمایه اجتماعی	افزایش رفاه جامعه	
امنیت اجتماعی		
بیکاری		
تفاوتهای جنسیتی		
بی عدالتی		
رشد و توسعه علم و دانش در سراسر جامعه		پیشرفت جامعه
دانش ملی و بومی		
توجه به فناوری‌های روز دنیا	تولید و خلاق علم	
تحریمها فرصتی برای پیشرفت		
هدایتگری هدفمند علم و پژوهش		
اعتماد مسوولین به دانشگاهها		
خودکفایی و اقتصاد درون زا		

نازنین صادق‌زاده و همکاران ♦ 155

کاهش بروکراسی‌های اداری		
تاسیس شرکتهای دانش بنیان		
تاسیس مرکز رشد		
تاسیس پارک فن آوری		
زیرساختهای مؤثر برای حمایت از پژوهشگران		
کاربردی کردن علوم در رشته‌های مختلف دانشگاهی		
فراهم ساختن محیط آرام برای تحصیل	رشد و تعالی جامعه	
ایجاد فضا و بستر مناسب برای فعالیتهای فرهنگی		
مشارکت جوانان در فعالیتهای		
توجه به آماج‌ها و مسائل اجتماعی در هدف گذاری	نیل به اهداف اجتماعی	
درک متقابل فرهنگی		
حقوق برابر اجتماعی		
رشد و بهبود در اهداف اقتصادی	نیل به اهداف اقتصادی	
توانایی کسب منابع مالی		
نقش آفرینی در اقتصاد کشور		
توجه به اهداف فرهنگی	نیل به اهداف فرهنگی	
نگاه راهبردی و بلندمدت به حوزه فرهنگ		
حرکت در مسیر فرهنگ بومی		
ارتقای سطح علمی و شخصیتی دانشجویان	توانمندسازی دانشجویان	پیشرفت دانشجویان
متناسب بودن مهارتهای دانشجویان با نیازهای بازار کار		
بهره‌گیری از آموزشهای نوین و یادگیری الکترونیکی		
رضایت شغلی و توفیق طلبی کارکنان	بالتدگی کارکنان	پیشرفت دانشگاه
بهره‌وری دانشگاه	تعالی سازمانی	
تقویت ارتباطات بین‌المللی دانشگاه		
دانشگاه نسل چهارم		
دانشگاه هوشمند و یادگیرنده		
روزآمدی و سرآمدی دانشگاه	چابکی سازمانی	
پویایی سازمان در شرایط عدم اطمینان		
تقویت فعالیتهای تیمی و مشارکتی		
توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی		
سازمان‌دهی دانشگاه و شعب آن		
نیازسنجی از مخاطبان و تعیین دقیق نیازها		
انعقاد قراردادهای همکاری جهت حل مسئله	انعقاد قراردادهای همکاری	پیشرفت صنایع
توسعه همکاری‌های علمی و بین‌المللی		
انعقاد قراردادهای همکاری جهت حمایت از		

تولیدات داخلی			
انعقاد قراردادهای همکاری جهت کسب درآمدهای غیرشهریه ای			
تامین و تضمین نیروی انسانی تحصیل کرده	تربیت نیروی کار اثربخش		
آموزش بدو استخدام			
آموزش حین کار			
تعامل هدفدار و مبتنی بر مسئله	حل مشکلات صنعت از تعامل با دانشگاه		
شناخت و برطرف کردن نیازهای تحقیقاتی بخش صنعت			
نیاز صنعت به نیروهای کاربردی متخصص و تحول‌گرا			
رونق کسب و کار			
استقرار فرهنگ خلاقیت و نوآوری از آموزش و پرورش	استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های حامی تحول فرهنگی	تدوین ارکان راهبردی تحول فرهنگی	
رویکرد بلندمدت در استراتژی			
لزوم درک اهمیت نگاه راهبردی			
استراتژی حامی خلاقیت			
ایجاد سطح مطلوب بهره‌وری			
استقرار فرهنگ خلاقیت و نوآوری از آموزش و پرورش			
انعطاف‌پذیری فرهنگی			
مدیریت مبتنی بر هدف			
لزوم درک اهمیت نگاه راهبردی			
همسویی اهداف و ارزشها			برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر ارزشها
حمایت از یادگیری سازمانی و نوآوری			تدوین سند چشم‌انداز/انتقال چشم‌انداز به دیگران
منتورینگ مربیان جدید			راهنمایی و هدایت افراد و کارکنان
مربیگری مدیر			
	ایجاد تغییرات فرهنگی موردنیاز بازننگری در قوانین	تقویت فرهنگ ارزش‌مداری	
استقرار ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر	رهبری اثربخش در سازمان	سبک رهبری	
سازمان دموکراتیک			
اهمیت درک پویایی‌های محیطی			
پابندی به قوانین			
اهمیت پابندی به قوانین در اجرای خط‌مشی‌ها			
لزوم بازننگری در قوانین			
تفویض اختیار بر اساس شایستگی‌ها			
عدالت محوری			
حمایت ادراک‌شده از جانب مدیران	رهبری عمل‌گرا		

نازنین صادق‌زاده و همکاران ♦ 157

همدلی و همسویی مجموعه سازمان		
رهبری رابطه مدار		
توانمندسازی کارکنان	رهبری توانمند ساز	
رشد حرفه‌ای کارکنان		
نظام پرورش و ارتقای کارکنان		
شناخت ظرفیتهای سرمایه‌های انسانی خلاق		
پرورش اساتید		
پرورش مدیران		
توجه به ظرفیت سرمایه‌های انسانی خارج از سازمان		
تعداد زیاد ذینفعان و مداخله‌گران محیطی	تعداد زیاد عوامل مداخله‌گر در محیط	پیچیدگی محیطی
عدم اطمینان محیطی		
تغییرات و تحولات سریع در محیط	دشواری پیش‌بینی آینده	
ضرورت تحول در محیط ناپایدار		
عدم اطمینان در پیش‌بینی آینده	تلاطم و دگرگونی‌های محیطی	
ضرورت برنامه‌ریزی در شرایط عدم اطمینان		
تأثیرگذاری عوامل مختلف محیطی بر تصمیم‌گیری‌ها	وابستگی و تأثیر متقابل عوامل محیطی بر دانشگاه	تغییرات اجتماعی
رقابتی کردن دانشگاهها		
تجاری سازی فعالیتهای پژوهشی		
کاهش زمان حضور دانشجویان در دانشگاه	چرخه عمر کوتاه دانشجویان در دانشگاه	
کاهش دانشجویان به دلیل تغییرات جمعیتی و اقتصادی		تغییرات اقتصادی
تغییر نگرش جوانان نسبت به تحصیلات		
تمرکز همزمان اکثریت دانشجویان دانشگاه آزاد میان کار و تحصیل	شاغل بودن اکثر دانشجویان	
افت کیفیت تحصیل		تغییرات فرهنگی
کاهش توانایی دانشجویان و خانواده‌ها در پرداخت شهریه	کاهش درآمد مردم	
کاهش درآمد سرانه مردم به دلیل تورم		تغییرات فرهنگی
لزوم نگاه بلند مدت نسبت به مسائل فرهنگی	ماهیت بلند مدت بودن فرهنگ و تغییرات فرهنگی	
فراهم نمودن زیرساختها در ساختارهای فرهنگی		
لزوم برنامه‌ریزی بلند مدت		عوامل سیاسی
ورود مدیران خارج از کادر مدیریتی دانشگاه آزاد	استخدام مدیران خارج دانشگاه آزاد	
بیگانگی مدیران خارجی نسبت به مشکلات دانشگاه		

158 ♦ الگوی داده‌بنیاد از تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی

ناتوانی مدیران خارجی برای حل مشکلات دانشگاه		
تأثیر تغییرات مدیران دولتی بر دانشگاه آزاد	تغییرات مدیران دولتی	
جابجایی بی در پی مدیران عامل شکست تغییر		
درک تفاوت‌های فرهنگی	ارزیابی آمادگی برای تحول فرهنگی	مدیریت تغییر و تحول سازمانی
تأثیر مثبت تأکید بر مزایای مثبت تغییر	تأکید بر مزایای تغییر و تحول	
	تحول جامع و بنیادین در همه سطوح	
	گذار از شیوه‌های سنتی و قدیمی	
	تغییر نگرش افراد	مدیریت منابع انسانی
توجه به تعهد و تخصص اساتید	جذب، استعدادیابی، هدایت و نگهداشت کارکنان	
مبتنی بر شایسته‌سالاری		
مطابقت فرهنگ سازمانی و فرایند‌گزینش و استعدادیابی		
استقرار نظام پاداش و تشویق	تقویت جو نوآوری سازمانی	نظام مدیریت خلاقیت و نوآوری
افزایش انگیزه در کارکنان		
تقویت روحیه ریسک‌پذیری		
تقویت کارهای تیمی و گروهی		
تشویق جهت‌گیری کار تیمی		
تشکیل تیمهای خلاق		
حمایت از پروژه‌ها و طرح‌های پژوهشی افراد		
واحدسازی کمیته‌های تخصصی		
زمینه‌سازی برای بروز خلاقیتها		
حامیان و قهرمان اصلی تغییر		
اعضای هیئت علمی به‌عنوان پیشران خلاقیت		
مشارکت همه مجموعه سازمان		
نقش مدیران ارشد در فرهنگ‌سازی		
تیروهای خلاق و نوآور		
نقش رهبر سازمانی در پشتیبانی فرهنگی	فرهنگ سازمانی برانگیزاننده و حامی خلاقیت و نوآوری	
فرهنگ یادگیری سازمانی		
نقش رهبر سازمانی در پشتیبانی فرهنگی	ماهیت اکتسابی و آموزش محور خلاقیت	
ایجاد تفکر نو و انتقادی		
آماده نمودن بسترهای فناوری اطلاعات جهت هوشمندسازی سازمان	آماده نمودن بسترهای فناوری اطلاعات	هوشمندی سازمانی
تغییرات پویا و پیشرفت فناوری	شناسایی و یکپارچگی امکانات و توانمندی‌ها	
پایشگری اطلاعات برون‌سازمانی	پایشگری سازمانی	
پایشگری اطلاعات درون‌سازمانی	فعالیت‌های رسانه‌ای مدون	
نگرانی پیرامون بقا و پایداری دانشگاه	بقای دانشگاه	چالشهای ساختاری - اجرایی دانشگاه

نازنین صادق‌زاده و همکاران ♦ 159

توجه به عوامل بالقوه موفقیت برای بقا		
توجه به خلاقیت و نوآوری برای بقا		
بهبود مستمر فرایندهای داخلی		
قوانین خشک و ناکارآمد	قوانین	
تسهیل سازی قوانین و پیوستن به قانون رفع موانع		
باند بازی		
بد اخلاقی های سیاسی	سیاست زدگی دانشگاه	
رفتارهای سیاسی مخرب		
توجه صرف به مباحث مالی در جذب دانشجوی		
عدم تناسب تعداد دانشجو در مقاطع مختلف	جذب دانشجو فراتر از نیاز	
توجه دانشگاه به مسائلی فراتر از اختیارات قانونی		
مسئولیت اقتصادی		
مسئولیت اخلاقی	مسئولیت پذیری اجتماعی دانشگاه	
مسئولیت قانونی		
مسئولیت بشردوستانه		
ارتقای عزت نفس افراد در انجام وظایف	آزادی عمل و استقلال دانشگاه	
آزادی عمل در انجام امور		
دغدغه در پرداخت حقوق و مزایای کارکنان	چالش مدیریت مالی دانشگاه	
دغدغه مالی همیشگی در دانشگاه		
عدم در نظر گرفتن بودجه کافی برای طرح های دانشجویی		
جایه جایی های مدیران و عدم ثبات شغلی آنها	تعیین و جایجایی مدیران	چالش های مدیریتی دانشگاه
فقدان الگوی انتخاب و انتصاب کارآمد		
توجه به اهداف و امور کوتاه مدت	جهت گیری کوتاه مدت مدیران	
تأثیر گذاری کمتر اهداف کوتاه مدت	سطوح مدیریتی ارشد دانشگاه	
محدود کردن مدیریت فرهنگی دانشگاه در سطوح مدیریتی ارشد دانشگاه		
نگاه متعطلانه نسبت به کارکنان در سطوح مدیریتی ارشد دانشگاه		
توجه به منافع مالی استخدام	ضعف مدیریت منابع انسانی	چالش های آموزشی دانشگاه
عملکرد ضعیف گزینش		
سیستم خشک آموزش های رسمی	ضعف جذابیت و کاربردی بودن منابع آموزشی	
منابع آموزشی ضعیف و بدون کاربرد	مشکلات سیستم آموزش های رسمی	
محیط خشک و بدون جذابیت		
آموزش رسمی و خشک و از بین رفتن خلاقیت	تعارض منافع	چالش های فرا روی کارکنان
توجه به دغدغه های شخصی		
اینرسی روانشناختی		
عدم اعتماد به نفس و روحیه تقدیرگرایی	بی انگیزگی و عدم مشارکت کارکنان	
عدم وجود بینش آینده نگری		

160 ♦ الگوی داده‌بنیاد از تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی

محافظة کاری		
عدم پاسخگویی به ارباب رجوع		
عدم انتقال مهارت‌ها و رمز نگه داشتن فنون کار		
بی‌علاقگی به کار و عدم احساس تعلق به سازمان		
اخت شدن با شرایط و موقعیتهای کنونی	موانع روانی (عادت کردن به وضعیت موجود)	
موانع فردی تغییر سازمانی		
بازنشستگی نیروهای کارآمد	کاهش کیفیت گزایی کارکنان	
بی‌انگیزگی سرمایه‌های انسانی		
مشکلات معیشتی		
مدیریت مقاومت در برابر تغییر	مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول سازمانی	
عدم موفقیت برنامه تغییر در سازمان		
شناسایی عوامل محیطی کلان سازمان		
شناسایی عوامل درونی سازمان	توجه به بسترها و زمینه‌ها در دانشگاه تحول محور	
شناسایی عوامل بیرونی خرد سازمان		
پرهیز از کلی‌گرایی و فرار از واقعیت		
اهمیت توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی		
ارزیابی زیرساختها	فراهم آوردن زیرساختها	زیرساختهای سازمانی مؤثر
تفویت زیرساخت لازم		
زیر ساختهای اقتصادی		
عدم توجه به اهمیت برنامه‌های عملیاتی و راهبردی در دانشگاه	برنامه‌ریزی در دانشگاه	
ضعف یا فقدان سیستم برنامه‌ریزی		
ضعف مدیریت و نا کارآمدی برنامه ریزان		

گام سوم: کدگذاری انتخابی

سومین مرحله از کدگذاری، کدگذاری گزینشی یا انتخابی است. در این مرحله، پژوهشگر به تکوین نظریه‌ای در میان مقوله‌های به دست آمده در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد. در سطح اولیه، این نظریه یک تبیین نظری از فرایندی است که پژوهش می‌شود. این امر تلفیق و پالودن نظریه است (کرسول، 2005: 398). در واقع؛ طی مرحله کدگذاری انتخابی و با در نظر گرفتن مقوله‌های حاصل از کدگذاری محوری و لحاظ کردن ویژگی‌های الگوی مناسب در اجرای راهبرد و روابط میان متغیرها، الگوی مفهومی پژوهش تدوین شد. در جدول 7، فرایند کدگذاری انتخابی پژوهش آورده شده است.

جدول 7: فرایند کدگذاری انتخابی - شرایط علی

شرایط علی	
مفاهیم	مقوله‌ها
افزایش تعلق سازمانی کارکنان، تعهد اخلاقی به باقی ماندن در سازمان، توسل به ارزشهای محوری افراد، ضرورت تعهد مدیریت ارشد	ارتقای سطح تعهد سازمانی
رهبری اثربخش در سازمان، رهبری عمل‌گرا، رهبری توانمند ساز	سبک رهبری
تغییر نگرش افراد، جذب، استعدادیابی، هدایت و نگهداشت کارکنان	مدیریت منابع انسانی
تقویت بخش روابط عمومی، لزوم ارتباط نزدیک میان صنعت و دانشگاه، مدیریت تعاملات با ذینفعان دانشگاه	ارتباطات برون سازمانی
تدوین برنامه‌های عملیاتی انعطاف‌پذیر	ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری دانشگاه
راهنمایی و هدایت افراد و کارکنان	مریی‌گری سازمانی
آماده نمودن بسترهای فناوری اطلاعات، پایشگری سازمانی، شناسایی و یکپارچگی امکانات و توانمندی‌ها، فعالیتهای رسانه‌ای مدون	هوشمندی سازمانی

جدول شماره (8) فرایند کدگذاری انتخابی - شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای	
مفاهیم	مقوله‌ها
بفای دانشگاه، قوانین، سیاست زدگی دانشگاه، جذب دانشجو فراتر از نیاز، مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه، آزادی عمل و استقلال دانشگاه	چالشهای ساختاری - اجرایی دانشگاه
چالش مدیریت مالی دانشگاه، تغییر و جایجایی مدیران، جهت‌گیری کوتاه‌مدت مدیران، سطوح مدیریتی ارشد دانشگاه، ضعف مدیریت منابع انسانی	چالشهای مدیریتی دانشگاه
ضعف جذابیت و کاربردی بودن منابع آموزشی، مشکلات سیستم آموزشی رسمی	چالشهای آموزشی دانشگاه
تعارض منافع، بی‌انگیزگی و عدم مشارکت کارکنان، موانع روانی (عادت کردن به وضعیت موجود)، کاهش کیفیت گرای کارکنان، مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول سازمانی،	چالشهای فراروی کارکنان
توجه به بسترها و زمینه‌ها در دانشگاه تحول محور، فراهم آوردن زیرساختها، برنامه‌ریزی در دانشگاه	زیرساختهای سازمانی مؤثر

فرایند کدگذاری انتخابی - شرایط مداخله‌گر جدول شماره (9)

شرایط مداخله‌گر	
مفاهیم	مقوله‌ها
تعداد زیاد عوامل مداخله‌گر در محیط، دشواری پیش‌بینی آینده، تلاطم و دگرگونی‌های محیطی، وابستگی و تأثیر متقابل عوامل محیطی بر دانشگاه	پیچیدگی محیطی
چرخه عمر کوتاه دانشجویان در دانشگاه، شاغل بودن اکثر دانشجویان	تغییرات اجتماعی
کاهش درآمد مردم	تغییرات اقتصادی
ماهیت بلند مدت بودن فرهنگ و تغییرات فرهنگی	تغییرات فرهنگی
استخدام مدیران خارج دانشگاه آزاد، تغییرات مدیران دولتی	عوامل سیاسی

162 ♦ الگوی داده‌بنیاد از تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی

جدول شماره (10) فرایند کدگذاری انتخابی - پیامدها

شرایط پیامدها	
مفاهیم	مقوله‌ها
افزایش رفاه جامعه، تولید و خلق علم، رشد و تعالی جامعه، نیل به اهداف اجتماعی، نیل به اهداف اقتصادی، نیل به اهداف فرهنگی	پیشرفت جامعه
توانمندسازی دانشجویان	پیشرفت دانشجویان
بالندگی کارکنان، تعالی سازمانی، چابکی سازمانی	پیشرفت دانشگاه
انعقاد قراردادهای همکاری، تربیت نیروی کار اثربخش، حل مشکلات صنعت از تعامل با دانشگاه	پیشرفت صنایع

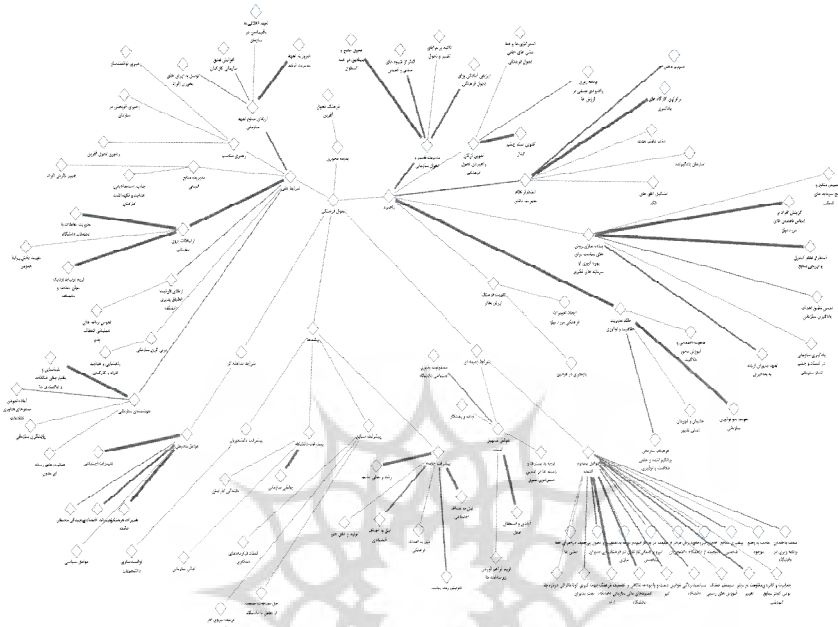
مدیریت موفق سرمایه‌های فکری استقرار نظام کنترل و ارزیابی نتایج، تخصیص منابع و بسیج سرمایه‌های انسانی، تعهد مدیران ارشد به یادگیری، تعیین دقیق اهداف یادگیری سازمانی، یادگیری سازمانی در اسناد و چشم‌انداز سازمانی، گزینش افراد بر اساس تخصصهای موردنیاز

جدول شماره (11) فرایند کدگذاری انتخابی - راهبردها

راهبردها	
مفاهیم	مقوله‌ها
تأکید بر مزایای تغییر و تحول، تحول جامع و بنیادین در همه سطوح، گذار از شیوه‌های سنتی و قدیمی ایجاد تغییرات فرهنگی موردنیاز، بازنگری در قوانین	مدیریت تغییر و تحول سازمانی تقویت فرهنگ ارزش‌مداری
استقرار نظام کنترل و ارزیابی نتایج، تخصیص منابع و بسیج سرمایه‌های انسانی، تعهد مدیران ارشد به یادگیری، تعیین دقیق اهداف یادگیری سازمانی، یادگیری سازمانی در اسناد و چشم‌انداز سازمانی، گزینش افراد بر اساس تخصصهای موردنیاز	مدیریت موفق سرمایه‌های فکری
برگزاری کارگاههای یادگیری، تسهیم دانش، تشکیل اتاقهای فکر، جذب دانش جدید، سازمان یادگیرنده	استقرار نظام مدیریت دانش
استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های حامی تحول فرهنگی، برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر ارزشها، تدوین سند چشم‌انداز / انتقال چشم‌انداز به دیگران	تدوین ارکان راهبردی تحول فرهنگی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

در گراف زیر خروجی نرم افزار حاصل از کدگذاری داده‌ها مشاهده می‌شود:



نمودار 1. کدگذاری انتخابی پژوهش

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

همچنین در شکل ذیل مدل پارادایمی پژوهش آورده شده است.



شکل 1. الگوی پارادایمی تحول فرهنگی

ه) بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بوده است. نتایج پژوهش نشان داد که دانشگاه‌های کشور و به خصوص دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، در نهایت برای رسیدن به اهداف سازنده‌تر خود، نیازمند خویش‌شناسی فرهنگی بر اساس یک مدل مطلوب می‌باشند تا در مسیر درست هدایت شوند و از ارزشهای والای خود دور نشوند. از سوی دیگر، دانشگاهها در این سالها بالاترین تغییرات و تحولات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را تجربه کرده‌اند و تحقیقات جهانی نیز شاهد بر این تغییرات است؛ در دهه اخیر که با تغییر و تحولات عظیمی از لحاظ ارزشی و فرهنگی مواجه بوده‌ایم، آنچه صاحب‌نظران، مدیران بخش فرهنگی و سیاستمداران در

عرصه عمل با آن مواجه‌اند، تضادها و تناقضهایی است که در نتیجه جزئی‌نگری و بخشی‌نگری، آنها را از پدیده‌های کلی و کلان غافل کرده است. لذا در عرصه فرهنگی و در دنیای کنونی دچار مشکل شده‌ایم و با طرح‌های گوناگونی که وارد نظام فرهنگی کرده‌ایم، از مسائل اصلی دور شده‌ایم.

با توجه به توضیحات پیش‌گفته و در تبیین الگو باید گفت، چون از قبل الگویی برای تحول فرهنگی نداشتیم و ساختار ما نیز ساختار وارداتی بوده و در سالهای پس از انقلاب نیز پژوهشی اساسی صورت نگرفته است، این الگوی تحول فرهنگی بر اساس دانش روز و متناسب با نوع نگرش، گرایش و هدفی متناسب با ارزشهای فرهنگی‌مان تعریف شده که شامل نظام باورها، ارزشها، هویت و الگوی رفتاری جامعه دانشگاهی است. از سوی دیگر، در این الگوی تحول، شرایطی مد نظر قرار داده شده است که اقتضائات جهانی فراهم می‌کند و تکلیف ما را در برابر تمدن جدید و کلیه لوازم و الحاقات آن تعیین می‌کند. لذا در الگوی تحول فرهنگی می‌خواهیم ویژگی‌های روحی و عمل فرهنگی مورد نیاز را شناسایی و تبیین کنیم؛ یعنی همان آموزه‌های 40 سال کارهای فرهنگی مدیران حوزه‌های مختلف که با افکار و رفتار متعالی و خودباوری، با وجود همه کمبودها، تحریمها و تهدیدهای دشمنان و موانع مختلف بتواند برای تولید قدرت فرهنگی نظام اسلامی، با اتکا به ظرفیتهای درون کشور، گفتمان انقلاب اسلامی را به عمل تبدیل کند و محصول خودکفایی فرهنگی ایرانی را به رخ دشمنان بکشانند و برای ملت‌های گوناگون و مسلمانان جهان، الگوی تحول فرهنگی، خلاقیت و یادگیری را ارائه دهد.

مدل به دست آمده در پژوهش، شامل شش بُعد پدیده محوری، شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بوده است. همان‌طور که گفته شد، در این پژوهش، فرهنگ تحول‌آفرین پدیده محوری است. پدیده یا مقوله مرکزی نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. این مقوله توانایی نزدیک کردن سایر مقوله‌ها را برای توضیح کل مطلب دارد. تحول فرهنگی که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب پیاده‌سازی شده است، مبتنی بر فرهنگ تحول‌آفرین دانشگاه است. برای ایجاد تحول فرهنگی موفق در سازمان، این تحول می‌بایست بر اساس فرهنگ تحول‌آفرین صورت گیرد و فقط در این صورت است که تغییرات، دائمی و پایدار خواهد شد. هنگامی که یک سازمان دارای فرهنگ تحولی است، نوآوری رخ می‌دهد. سازمانهای موفق در تلاشهای تحول‌آفرین خود، مردم‌مدار، هدف‌محور، راه حل‌محور، خدمات‌گرا، سودده و دارای موقعیت برای ایجاد تغییرات پایدار می‌باشند. همان‌طور که گفته شد، متغیرهای علی، رخدادهای متغیرهایی‌اند که به بروز یا توسعه پدیده تحول فرهنگی کمک می‌کنند؛ عواملی همچون: ارتقای سطح تعهد سازمانی، رهبری مناسب، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات برون‌سازمانی، ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری دانشگاه، مربی‌گری سازمانی و هوشمندی سازمانی، از جمله شرایط علی پژوهش‌اند. بنا بر نتایج به دست آمده، لازم است مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران

166 ♦ الگوی داده‌بنیاد از تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی

جنوب به این عوامل توجه کنند. در سطح رهبری، مطالعات مختلفی اهمیت و نقش رهبران اثربخش را در فرایند تغییر نشان داده‌اند. در بخش اهمیت رهبری، نتیجه به دست آمده با مطالعه عطاریا و همکاران (1397)، آقاچانی و مهداد (1398)، هیت (2018)، برونز و همکاران (2017) مطابقت دارد. در بخش اهمیت سطح تعهد کارکنان و تحول فرهنگی، نتیجه به دست آمده با مطالعه لاک و کروفرود (1999)، رمدهانی و همکاران (2017) و اینانلو و همکاران (2017) مطابقت دارد. در بخش ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری و تحول فرهنگی، نتیجه به دست آمده با مطالعه پارت و لولاک (2018) مطابقت دارد. در بخش راهبردهای مربی‌گری و تحول فرهنگی، نتیجه به دست آمده با مطالعه کاسادو لومبراس (2011) مطابقت دارد. در بخش مدیریت منابع انسانی و تحول فرهنگی، نتیجه به دست آمده با مطالعه تیلور و همکاران (2008) و آل تیت (2016) مطابقت دارد.

شرایط زمینه‌ای، عوامل و شرایطی خاصی اند که بر پدیده مورد بررسی تأثیر می‌گذارند. این شرایط برون‌زا می‌باشند (الوانی و همکاران، 1390)؛ یعنی اینکه حالت ریشه‌ای دارند و تحت کنترل مجموعه نیستند. در این پژوهش، متغیرهای زمینه‌ای در پنج بخش چالش‌های ساختاری - اجرایی دانشگاه، چالش‌های مدیریتی دانشگاه، چالش‌های آموزشی دانشگاه، چالش‌های فراروی کارکنان و زیرساخت‌های سازمانی مؤثر طبقه‌بندی شدند. چالش‌های ساختاری - اجرایی دانشگاه شامل بقای دانشگاه، قوانین، سیاست‌زدگی دانشگاه، جذب دانشجو فراتر از نیاز، مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه، آزادی عمل و استقلال دانشگاه می‌باشد. دانشگاه‌ها به منظور بقای خود باید به خلاقیت و نوآوری توجه کنند و همچنین فرایندهای داخلی خود را به طور مستمر بهبود بخشند. بخشی از قوانین حاکم در دانشگاه، خشک و ناکارآمد هستند که دانشگاه‌ها در مسیر توسعه می‌بایست قوانین را تسهیل‌سازی کنند. یکی دیگر از مشکلات پیش روی دانشگاه‌ها، سیاست‌زدگی آنهاست؛ باندبازی، بد اخلاقی‌های سیاسی و رفتارهای سیاسی مخرب بر عملکرد دانشگاه‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. سیاست‌بازی و سیاست‌زدگی باید از دانشگاه‌ها برچیده شود که این امر در بهبود وضعیت دانشگاه‌ها بسیار مؤثر است. یکی دیگر از بحث‌های مرتبط با عملکرد دانشگاه‌ها، جذب دانشجو فراتر از نیاز آنهاست. امروزه توجه صرف به مباحث مالی در جذب دانشجو می‌شود؛ لذا تعداد دانشجویان در مقاطع مختلف تناسب ندارد. دانشگاه‌ها برای اینکه بتوانند هرچه بهتر به رسالت خود عمل کنند، لازم است آزادی عمل و استقلال داشته باشند. فرهنگ دانشگاهی و نهادینه شدن علم؛ یعنی بازگشت به هویت اصلی دانشگاه که همان توجه به استقلال، گفتگو و آزادی است. از سوی دیگر، مسئولیت‌های اجتماعی از سوی سازمان سبب افزایش مشروعیت اقدامات سازمانی و بهبود مزیت رقابتی می‌شود و موفقیت دانشگاه را به همراه می‌آورد. افزایش حس مسئولیت‌پذیری به ارتقای تعهد اجتماعی افراد در سازمانها منجر می‌شود و پایداری اجتماعی را به دنبال خواهد داشت. دانشگاه‌ها نیز با داشتن مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه و مشتریان مستقیم خود؛ یعنی دانشجویان، در پرورش فرهنگ پاسخگویی نقش اساسی دارند. مقوله دیگر شرایط علی، چالش‌های مدیریتی دانشگاه است. یکی از مشکلات اساسی مدیران در اداره دانشگاه‌ها، دغدغه‌های مالی و

کمبود بودجه است. تخصیص بودجه به دانشگاهها که متولی فعالیتهای علمی و پژوهشی کشورند، باید با نگاه متفاوت و ویژه‌ای در اعتبارات در نظر گرفته شود. تغییر و جابه‌جایی مدیران در دانشگاه، مشکلات عدیده‌ای را به همراه داشته است. در تغییر و تحول، تمام سیاستهای مدیران قبلی زیر سؤال می‌رود و کنار زده می‌شود. آثار جابه‌جایی غیر موجه در دانشگاهها می‌تواند منجر به مسائلی از قبیل بی‌انگیزگی مدیران به انجام تغییرات اصولی و طولانی‌مدت، بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی در کارکنان، عدم علاقه به انتقال دانسته‌ها و بی‌توجهی به پایداری تجارب شود. جهت‌گیری کوتاه‌مدت مدیران و ضعف مدیریت منابع انسانی و سطوح مدیریتی ارشد دانشگاه، از دیگر مفاهیم این طبقه‌اند. چالشهای آموزشی دانشگاه، دیگر مقوله‌ شریای علی است که شامل ضعف جذابیت و کاربردی بودن منابع آموزشی و مشکلات سیستم آموزشهای رسمی می‌شود. منابع آموزشی ضعیف و بدون کاربرد و محیط خشک و بدون جذابیت، موجب از بین رفتن خلاقیت و نوآوری می‌شود. چالشهای فراوری کارکنان، مقوله دیگر آن است که شامل تعارض منافع، بی‌انگیزگی و عدم مشارکت کارکنان، موانع روانی (عادت کردن به وضعیت موجود)، کاهش کیفیت‌گرایی کارکنان و مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحول سازمانی می‌شود. بی‌انگیزگی و عدم مشارکت کارکنان، عدم مشارکت آنان در فعالیتهای کاری و عدم تمایل به همکاری با همکاران در طرحهای جدید، یکی از مشهودترین نشانه‌های کاهش میزان مشارکت کارکنان در سازمان و همچنین کاهش کارایی یا بهره‌وری آنان است. زیرساختهای سازمانی مؤثر نیز شامل توجه به بسترها و زمینه‌ها در دانشگاه تحول‌محور، فراهم آوردن زیرساختها و برنامه‌ریزی در دانشگاه می‌شود. اهمیت توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی بر همگان روشن است و همچنین تقویت و ارزیابی زیرساختها لازم است. از طرف دیگر، ضعف یا فقدان سیستم برنامه‌ریزی و ضعف مدیریت و ناکارآمدی برنامه‌ریزان، مشکلات زیادی را برای دانشگاه ایجاد کرده است. نتیجه به دست آمده با مطالعه العلاوی و همکاران (2007)، حسعلی (2002) عطارنیا و همکاران (1397) و آقاجانی و مهداد (1398) مطابقت دارد.

شرایط مداخله‌گر نیز همانند شرایط زمینه‌ای‌اند؛ با این تفاوت که تحت کنترل پدیده مورد بررسی نیستند و به صورت کلان روی آن تأثیر دارند. می‌توان گفت این عوامل برون‌زا می‌باشند (الوانی و همکاران، 1390). پیچیدگی محیطی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل محیطی و عوامل اجتماعی - فرهنگی، از جمله عوامل مداخله‌گر پژوهش‌اند. در واقع؛ این عوامل منشأ خارجی دارند و مدیران دانشگاه آزاد کنترلی روی آنها ندارند. برای نمونه، عوامل اقتصادی که آحاد مردم با آن روبه‌رو هستند، در دست مدیران دانشگاه آزاد نیست. ولی دانشگاه می‌تواند با در نظر گرفتن تمهیداتی، برای مثال در پرداخت شهریه توسط دانشجویان، خود را با شرایط اقتصادی و معیشتی مردم وقف دهد. در حوزه اهمیت عوامل محیطی بر تحول فرهنگی، نتیجه به دست آمده با مطالعه رابوپورت (1983) و تورناس و همکاران (2019) مطابقت دارد.

168 ♦ الگوی داده‌بنیاد از تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی

پیامدها نیز به عنوان خروجی و نتیجه پدیده مد نظر مطرح می‌شود (عزیزی، 1395). در تعریف دیگری آمده است: پیامدها به عنوان خروجی ناشی از استخدام راهبردها مطرح می‌شوند (الوانی و همکاران، 1390). نتایج پژوهش نشان داد که تحول فرهنگی پیامدهایی همچون: پیشرفت دانشجویان، پیشرفت دانشگاه، پیشرفت صنایع و پیشرفت جامعه را به همراه خواهد داشت. در این بخش، نتیجه به دست آمده با مطالعه هیت (2018)، برونز و همکاران (2017)، عطاریا و همکاران (1397)، آقاجانی و مهداد (1398)، برهانی (1393)، سفیدگری (1394)، محمدپور و همکاران (1398) و وانخاد و برینکمن (2014) مطابقت دارد.

در نهایت، با توجه به یافته‌های تحقیق در حوزه راهبردهای نظریه داده‌بنیاد برای نهادینه شدن تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود. همان‌گونه که در بخش تحلیل داده‌ها نشان داده شد، راهبردهای پژوهش در شش حوزه تقویت فرهنگ ارزش‌مدار، نظام مدیریت خلاقیت و نوآوری، پیاده‌سازی مناسب، استقرار نظام مدیریت دانش، تدوین ارکان راهبردی تحول فرهنگی و مدیریت تغییر و تحول سازمانی به عنوان راهبردهای اصلی در نظر گرفته شده‌اند.

تدوین ارکان راهبردی تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب؛ در این راستا لازم است برنامه‌های راهبردی دانشگاه در راستای حمایت از نوآوری و یادگیری سازمانی تدوین شود. نکته مهم در تدوین راهبردها، همسویی میان اهداف و ارزشهای افراد و مجموعه سازمان است. لازم است دانشگاه آزاد به صراحت، ارزشهای محوری سازمانی خود را در سطح کارکنان، اساتید و دانشجویان اعلام کند. سپس تدوین راهبردها و برقراری ارتباطات مؤثر سازمانی برای انتقال آن به سراسر سطوح سازمانی اهمیت می‌یابد.

تقویت فرهنگ سازمانی ارزش‌مدار؛ گامی مؤثر در تحول فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب است. در این میان لازم است مدیران ارشد دانشگاه و رهبران سازمانی به بازنگری در قوانین و دستورالعملهایی که مانع و مٌخل تسهیلگری در حوزه تحول فرهنگی‌اند، اقدام کنند.

یکی از راهبردهای تحول فرهنگی، توسل به فرایندهای «مدیریت دانش» است که از راهبردهای شناخته‌شده در تحول فرهنگی است. مدیریت دانش، مدیریت صریح و نظام‌مند دانش حیاتی و فرایندهای به هم پیوسته آن؛ یعنی تولید، سازماندهی، بخش، استفاده و بهره‌برداری از دانش با پیشروی در اهداف کسب‌وکار است. ارائه آموزشهای کاربردی و ضروری برای شناسایی وظایف و نیازمندی‌های جدید مربوط به تحول، ایجاد یا به روزرسانی پایگاههای اطلاعاتی به عنوان رکن اساسی در فرایند مدیریت دانش و ترویج افراد به تسهیم اطلاعات و دانش فنی، از جمله عوامل مهم در مدیریت دانش است. بنابر این، لازم است مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، حوزه‌های کلیدی دانش را که به مدیریت مؤثر نیاز دارند، مشخص و کیفیت اطلاعات را ارزیابی کنند؛ دارندگان دانش کلیدی را مشخص کنند و حوزه‌های آسیب‌پذیر را

169 ◆ نازنین صادق‌زاده و همکاران

آشکار سازند؛ به دقت موانع جریان‌سازی دانش را در سراسر سازمان مشخص کنند و معیارهایی را برای اولویت‌بندی اقدامات و ارزیابی پیشرفت در یک برنامه مدیریت دانش فراهم سازند.

راهبری نظام مدیریت خلاقیت و نوآوری در دانشگاه راهکار دیگر است. در این میان، نقش رهبران اهمیت می‌یابد. لازم است رهبران به زمینه‌سازی برای تسهیل کارکنان برای همکاری در تحول فرهنگی بپردازند و سطح تعهد کارکنان را بدین منظور از طریق نزدیکی و مشارکت در فرایند تغییر، افزایش دهند. راهبری در نظام مدیریت خلاقیت بدون توسل به حامیان و قهرمانان تغییر امکان‌پذیر نخواهد بود. بدین منظور لازم است از شناسایی نیروهای خلاق و نوآور حمایت کرد و همراهی مدیران ارشد سازمان را هم به دنبال داشت. اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب نیز می‌توانند از طریق گفتمان‌سازی جریان خلاقیت و یادگیری در میان دانشجویان تسهیل‌کننده راهبری نظام باشند. همچنین لازم است از طریق راه‌اندازی کمیته‌های تخصصی، تقویت جهت‌گیری کارهای تیمی و گروهی، حمایت از پروژه‌ها و طرحهای پژوهشی و استقرار نظام پاداش و تشویق، به ارتقای جو نوآوری سازمانی در دانشگاه آزاد مبادرت ورزید.

پیاده‌سازی روشهای مناسب برای بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری نیز یکی دیگر از راهکارهاست. تخصیص منابع و بسیج سرمایه‌های انسانی، تعیین دقیق اهداف یادگیری سازمانی، استقرار نظام کنترل و ارزیابی نتایج، گزینش افراد بر اساس تخصصهای موردنیاز و به طور کلی، شایسته‌سالاری و تعهد مدیران ارشد به مسئله یادگیری سازمانی، از جمله مهم‌ترین راهکارها به شمار می‌آیند.

توجه به فرایندهای تغییر و تحول سازمانی و مدیریت آنها به عنوان آخرین راهکار در تحول فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب مطرح می‌شود. بدین منظور لازم است ضمن ارزیابی سراسر مجموعه دانشگاه برای تحول فرهنگی، تفاوت‌های فرهنگی موجود در سطوح مختلف دانشگاه (میان کارکنان، اساتید و دانشجویان) ادراک شود. بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی نمی‌توان برنامه‌ای جامع و کامل جهت راهبری نظام تحول در دانشگاه مشخص نمود. همچنین لازم است تحول و تغییر به صورت بنیادین در همه سطوح دانشگاه انجام گیرد. بدین منظور لازم است برنامه‌ای برای دگرگونی در اوضاع فعلی همه سطوح در نظر گرفته شود. این امر بدون کنار گذاشتن شیوه‌های سنتی و قدیمی انجام کار امکان‌پذیر نخواهد بود. همچنین لازم است برای جلوگیری از مقاومت افراد در برابر تغییر، بر مزایا و منافع تغییر در سطوح فردی، سازمانی و حتی دانشجویی تأکید شود.



منابع

- آقاجانی، مینا و علی مهداد (1398). «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه در کارکنان دانشگاه آزاد اصفهان: نقش میانجی‌گرانه اشتیاق شغلی». دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ش 20(1): 35-46.
- الوانی، سید مهدی؛ عادل آذر و حسن دانایی‌فرد (1390). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: اشراقی.
- امیرخانی امیرحسین؛ مهدی شهبازی و اکبر بهمنی‌چوستانی (1396). «شناسایی عوامل محیطی مؤثر در برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی کشور». مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ش 15(2): 111.
- اندرسون، مریل سی. و همکاران (1387). تحول استراتژیک: چرخه سریع بهبود سازمان. ترجمه صمد عالی و شهرام میرزایی دریانی. تهران: سبزان.
- باغدارنیا، مصطفی؛ حمید رحیمیان و عباس عباس‌پور (1399). «بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری تحول‌گرا در دانشگاه‌های دولتی». مدیریت سازمان‌های دولتی، سال هشتم، ش 2 (پیاپی 30).
- برهانی، بهزاد (1393). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- حسینی، سید سعید و ابراهیم علیزاده جورکویه (1397). «بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا و فرایند توسعه محصول جدید با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری». رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، دوره دوم، ش 7: 1-14.
- رضایی، علی‌اکبر و نوریه شادالویی (1392). «بررسی تحول فرهنگی در سازمانها و نهادهای فرهنگی کشور». مدیریت فرهنگی، دوره هفتم، ش 21: 1-23.
- رضائیان، علی (1395). فرهنگ سازمانی مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: سمت.
- رنجبر، هادی؛ علی‌اکبر حق‌دوست، مهوش صلصالی، علیرضا خوشدل، محمدعلی سلیمانی و نسیم بهرامی (1391). «نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع». دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، سال دهم، ش 3: 238-250.
- سفیدگری، عذرا (1394). بررسی تطبیقی اجرای خط‌مشی تحول فرهنگی در دانشگاه با فرامین و راهبردهای ابلاغی مقام معظم رهبری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران.
- صالحی امیری، سید رضا و امیر عظیمی دولت‌آبادی (1395). مبانی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی. تهران: ققنوس.
- عزیزی، شهریار (1395). روش پژوهش در مدیریت، با تأکید بر مثالهای کاربردی و آماری. تهران: سمت.

نازنین صادق‌زاده و همکاران ♦ 171

- عطارنیا، احمد؛ شیما شعله‌کار و بهزاد شوقی (1397). «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی: شهر تهران)». مدیریت فرهنگ سازمانی، ش 16 (3): 695-724.
- محمدپور، احمد (1398). ضد روش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی. تهران: لوگوس.
- محمدپور، سمانه؛ حبیب‌الله سالارزهی، زهرا وظیفه، نورمحمد یعقوبی و امین‌رضا کمالیان (1398). «طراحی و تدوین الگوی جامع دانشگاه کارآفرین با رویکرد فرا توکیب». مدیریت در دانشگاه اسلامی، ش 8 (18): 386-369.
- ناصحی فر، وحید و مهدی بشیرپور (1397). 99 فرمان در مدیریت تغییر و تحول. تهران: یارمند.
- نوید ادهم، مهدی و فاطمه راغب (1399). «طراحی مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش». فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ش 10 (34): 84-67.
- Al-Alawi, A.I.; N.Y. Al-Marzooqi & Y.F. Mohammed (2007). “**Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors**”. *Journal of knowledge management*.
- Al-Tit, A.A. (2016). “**The mediating role of knowledge management and the moderating part of organizational culture between HRM practices and organizational performance**”. *International Business Research*, 9(1): 43.
- Barrett, R. (2013). *Liberating the corporate soul*. Routledge.
- Bhardwaj Atishree, Swati Mishra & Trilok Kumar Jain (2020). “**Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement**”. *Materials Today: Proceedings*, ISSN 2214-7853. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.04.774>.
- Brewer, John (1998). *Ethnography*. First edition, London
- Brones, F.A.; M.M. de Carvalho & E. de Senzi Zancul (2017). “**Reviews, action and learning on change management for ecodesign transition**”. *Journal of Cleaner Production*, 142: 8-22.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London
- Bryman, A. (2004). *Social research methods*, second edition. oxford.
- Casado-Lumbreras, C.; R. Colomo-Palacios, P. Soto-Acosta & S. Misra (2011). *Culture dimensions in software development industry: The effects of mentoring*.
- Charmaz, Kathy (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Chênevert, D.; S. Kilroy & J. Bosak (2019). “**The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees**”. *Journal of Organizational Change Management*.
- Denzin, N. & Y. Lincoln (1994). *The sage handbook of qualitative research*. First edition.
- Erlandson, David (1993). *Doing naturalistic inquiry*. London.
- Filomena Canterino, Stefano Cirella, Abraham Baruch (Rami) Shani (2018). “**Leading organizational transformation: an action research study**”. *Journal of Managerial Psychology*, <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2016-0393>
- Hasanali, F. (2002). *Critical success factors of knowledge management*.

- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Palgrave.
- Hogan, S.J. & L.V. Coote (2014). “**Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model**”. *Journal of Business Research*, 67(8): 1609-1621.
- Hong Paul C.; Tomy K. Kallarakal, Mariam Moina & Margaret Hopkins (2019). “**Managing change, growth and transformation: Case studies of organizations in an emerging economy**”. *Journal of Management Development*, Vol. 38, Issue 4: 298-311. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2018-0011>
- Inanlou, Z. & J.Y. Ahn (2017). “**The Effect of Organizational Culture On Employee Commitment: A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms**”. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(1): 87-94.
- Isensee Carmen, Frank Teuteberg, Kai-Michael Griese & Corrado Topi (2020). “**The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review**”. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 275, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>.
- Krathwohl, D.R. (2004). *Methods of educational and social science research: an integrated approach*, second edition.
- Li, Jo-Yun; Ruoyu Sun, Weiting Tao & Yeunjae Lee (2021). “**Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication**”. *Public Relations Review*, Vol. 47, Issue 1. ISSN 0363-8111. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>.
- Lincoln, Y.S. & E.G. Guba (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage
- Lok, P. & J. Crawford (1999). “**The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development**”. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Men Linjuan Rita, Cen April Yue, Yonghong Liu (2020). “**Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change**”. *Public Relations Review*, Vol. 46, Issue 3. ISSN 0363-8111. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>.
- Muthusamy, S.K. (2019). “**Power of positive words: communication, cognition, and organizational transformation**”. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1): 103-122.
- Naranjo-Valencia, J.C.; D. Jiménez-Jiménez & R. Sanz-Valle (2016). “**Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies**”. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1): 30-41.
- Nazmul Islam, M.; Fumitaka Furuoka & Aida Idris (2020). “**Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change**”. *Asia Pacific Management Review*, ISSN 1029-3132. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>.
- Parent, J.D. & K.J. Lovelace (2018). *Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability*. *On the Horizon*.

- Parker, B. & F. Myrick (2011). **"The grounded theory method: deconstruction and reconstruction in a human patient simulation context"**. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(1): 73-85.
- Pavlidou, Christina Thomaidou, Andreas Efstathiades (2021). **"The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools"**. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 84, 101894. ISSN 0149-7189. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894>.
- Ramdhani, A.; M.A. Ramdhani & H. Ainissyifa (2017). **"Conceptual framework of corporate culture influenced on employees commitment to organization"**. *International Business Management*, 11(3): 826-830.
- Rapoport, A. (1983). **"Development, culture change and supportive design"**. *Habitat International*, 7(5-6): 249-268.
- Shank, G. (2006). **Qualitative research: a personal skill approach**. pearson.
- Taylor, S.; O. Levy, N.A. Boyacigiller & S. Beechler (2008). **"Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations"**. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4): 501-527.
- Tomika, W.G. & Brad Shack (2020). **"Mounting the New Guard: The Golden Rule as a Basis for Organizational Culture Change in Response to Challenges in Academia Advances"**. in *Developing Human Resources*. 22(1).
- Tuurnas, S.; J. Stenvall, P.J. Virtanen, E. Pekkola & K. Kurkela (2019). **"Towards collaborative development culture in local government organisations"**. *International Journal of Public Sector Management*.
- Wankhade, P. & J. Brinkman (2014). **"The Negative consequences of culture change management"**. *International Journal of Public Sector Management*.
- Wolfswinkel, J.F.; E. Furtmueller & C.P. Wilderom (2013). **"Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature"**. *European journal of information systems*, 22(1): 45-55.
- Yue, C.A.; L.R. Men & M.A. Ferguson (2019). **"Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust"**. *Public Relations Review*, 45(3): 101779.
- Amirkhani, A.; M. Shahbazi & A. Bahmani Choobasti (2017). **"Identifying environmental factors affecting the country's strategic cultural planning"**. *Quarterly Journal of Epistemological Studies at Islamic University*, 15 (2).
- Anderson, Meryl C. & et al. (2008). **Strategic Transformation: A Rapid Cycle of Organizational Improvement**. Translated by S. Aali & Sh. Mirzaei Dariani. Tehran: Published by Sabzan.
- Attarnia, A.; Sh. Sholehkar & B. Shoghi (2018). **"The effect of transformational leadership on organizational wisdom with the mediating role of organizational culture in Islamic Azad University (Case study: Tehran)"**. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*, 16(3).
- Azizi, Sh. (2016). **Research method in management, with emphasis on practical and statistical examples**. Tehran: SAMT.

- Baghdarnia, M.; H. Rahimian & A. Abbaspour (2020). **“Review and analysis of the current situation of transformational leadership in public universities”**. *Journal of Governmental Organizations Management*, 8(2).
- Borhani, B. (2014). *Investigating the effect of organizational culture on change management in the cultural and artistic organization of Tehran Municipality*. Master Thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch.
- Hosseini, S. & E. Alizadeh Jurkuyeh (2018). **“Investigating the relationship between transformational leadership and new product development process with respect to the mediating role of organizational learning and innovation culture”**. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, Vol. 2, 7: 1-14.
- Mohammadpour, A. (2019). **Counter- Method: Philosophical contexts and practical procedures in qualitative methodology**. Logos Publishing.
- Mohammadpour, S.; H. Salarzahi, Z. Vazifeh, N. Yaghoubi & A. Kamalian (2019). **“Designing and compiling a comprehensive model of entrepreneurial university with a meta-combined approach”**. *two management quarterly journals at Islamic University*, 8 (18): 369-386.
- Nasehifar, V. & M. Bashirpour (2018). **99 Commands in organizational development**. Tehran: Yarmand Publishing
- Navid Adham, M. & F. Ragheb (2020). **“Designing a model for implementing the document of fundamental transformation of education”**. *Culture in Islamic University*, 10(34): 67-84.
- Ranjbar, H.; A. Haq Dost, A. Khoshdel, M. Suleimani & N. Bahrani (2012). **“Sampling in Qualitative Research: A Guide to Getting Started”**. *Scientific Research Journal of the University of Medical Sciences of the Army of the Islamic Republic of Iran*, Year 10, No. 3: 238-250.
- Rezaei, A.A. & N. Shadaloui (2013). **“Study of cultural change in cultural organizations and institutions of the country”**. *Cultural Management Quarterly*, Vol. 7, 21: 1-23.
- Rezaian, A. (2016). **Organizational culture of advanced organizational behavior management**.
- Salehi Amiri, R. & A. Azimi Dolatabadi (2016). **Fundamentals of Cultural Policy and Planning**. Tehran: Phoenix Publications
- Sefidgari, O. (2015). **A Comparative Study of the Implementation of the Cultural Transformation Policy in the University with the Commands and Communication Strategies of the Supreme Leader**. Master Thesis, Payame Noor University, Tehran Province.

