

پدیدارشناسی رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

محمدحسین امیدخدا^۱، وجه‌الله قربانی‌زاده^۲
داود حسین‌پور^۳، حبیب رودساز^۴

چکیده

هدف: هدف از انجام این پژوهش، شناخت چستی رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و شناسایی ابعاد آن بود. **روش:** روش پژوهش حاضر، کیفی و از نوع پدیدارشناسی بود. برای دستیابی به هدف تحقیق، ابتدا ادبیات موجود، شامل تاریخچه، تعاریف، زمینه‌ها و ابعاد رهبری فرهنگی مطالعه شد. با بهره‌گیری از این مطالعات و انجام فرایند تعلیق پدیدارشناسانه و تنظیم پروتکل مصاحبه، با ۲۱ نفر از خبرگان نهاد نمایندگی، مصاحبه عمیق صورت گرفت و سپس داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، کدگذاری شد. **یافته‌ها:** پس از برگزاری مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی متون، از میان ۶۶ مفهوم، ۱۹ کد اولیه با عنوان مضامین پایه استخراج شد. در مرحله بعد، با دسته‌بندی کدهای اولیه، شش مضمون سازمان‌دهنده به دست آمد. **نتیجه‌گیری:** نتیجه نهایی پژوهش، شناسایی ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها بود که عبارتند از: ساختاری، ملجأ و پناهگاه، گفتمان‌سازی، ارتباطی، حمایتی و تحول‌خواهی و نوآوری.

واژگان کلیدی: رهبری، فرهنگ، رهبری فرهنگی، فرهنگ دانشگاهی.

◆ دریافت مقاله: ۰۰/۰۲/۱۰؛ تصویب نهایی: ۰۰/۰۴/۲۷.

۱. کاندیدای دکترای مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی؛ دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
۲. دکترای مدیریت سیستم‌ها، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
- نشانی: تهران؛ دهکده المپیک، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری. نمابر: ۰۲۱۴۴۳۷۵۱۰/
- Email: ghorbanizadeh@atu.ac.ir*
۳. دکترای مدیریت دولتی، دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
۴. دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

الف) مقدمه

در حال حاضر دوره‌ای از تغییر را تجربه می‌کنیم که تقریباً در دامنه و سرعت، بی‌سابقه است. این تغییر نه تنها فناوریانه، بلکه به طور خاص، فرهنگی است. این تغییر، خطی و قابل پیش‌بینی نیست؛ بلکه به روشهای غافلگیرانه و غیر قابل پیش‌بینی بر بسیاری از جنبه‌های به هم پیوسته سیستم پیچیده ما تأثیر می‌گذارد. از این رو، در عصر حاضر می‌توان فرهنگ را چهارراهی دانست که با چالشها و فرصتهای بسیاری در سطح جهانی، ملی و محلی روبه‌روست. (سونیوس،^۱ ۲۰۱۵)

در دهه گذشته، صنایع و سازمانهای فرهنگی از اهمیت زیادی برخوردار شدند و علاقه تحقیق به آنها افزایش یافت؛ با این وجود، هنوز دیدگاه جامعی درباره این موضوع وجود ندارد (پلتونی،^۲ ۲۰۱۵). سازمانهای فرهنگی برای تولید ایده‌های جدید تلاش می‌کنند. متعادل کردن این اولویت با نیاز به ایجاد یک سازمان کارآمد و اثربخش، مجموعه‌ای از چالشها را برای رهبران فرهنگی ایجاد می‌کند. رهبران در بخش فرهنگی برای تبیین و ارتباط ارزش کاری که انجام می‌دهند، با مبارزه‌ای مداوم روبه‌رویند. همچنین لزوم کار در شبکه‌ها، ارتباطات وسیع اجتماعی و خطرپذیری‌های ناشی از تقابل با منافع صاحبان قدرت، از دیگر چالشهای آنهاست. لذا در سالیان اخیر به رهبری فرهنگی و رهبران فرهنگی توجه زیادی شده است. رهبری فرهنگی با درک واقعتهای دنیای امروزی، فرهنگ را ستون توسعه اجتماعی در قرن بیست و یکم در نظر می‌گیرد. (سونیوس،^۳ ۲۰۱۵)

رهبری فرهنگی را «عمل رهبری در بخش فرهنگی» تعریف می‌کنند که درباره «مدیران و مدیران ارشد در نهادهای فرهنگی از جمله مقامات دولتی عهده‌دار تدوین و اجرای سیاست برای بخش فرهنگی» و «طیف گسترده‌ای از تولیدکنندگان، مبتکران و کارآفرینان در شرکت‌های کوچک، بخشهای تولیدی و تیمهای فرهنگی» است (شورای هنر انگلیس،^۳ ۲۰۱۷). تغییر معاصر از مدیریت فرهنگی به سمت رهبری فرهنگی، ناشی از تشخیص بحران رهبری فرهنگی در مؤسسات برجسته فرهنگی ملی انگلیس و حاصل تحولات و تغییر از اداره به مدیریت است. همچنین این تغییرات، بخشی از رویکرد پدیدارشناختی به فرهنگ و مبتنی بر پروژه‌های دموکراتیک‌سازی و ابزاری‌سازی فرهنگ است که در آنجا فرهنگ با اثرات قابل اندازه‌گیری، تعریف و توجیه می‌شود. با این حال و با وجود تحقیق درباره از کجا آمدن «رهبری فرهنگی» به عنوان یک اصطلاح و مفهوم، به فهمیدن آنچه رهبری فرهنگی در عمل است، نزدیک نیستیم (ساترلند و گاسلینگ،^۴ ۲۰۱۰). در حال حاضر تحقیق درباره رهبری فرهنگی، در دوره تحول نظری است (دینا و همکاران،^۵ ۲۰۱۴). نیاز به توسعه درک اینکه چه چیزی واقعاً رهبری فرهنگی است، توسط تعدادی از محققان در بخش صنایع فرهنگی و همچنین به صورت گسترده‌تر در بخش دولتی مورد توجه واقع شده است. به اعتقاد بسیاری از محققان، این تحول به سمت دیدگاهی پیچیده‌تر و پویاتر در حال حرکت است و نیاز به الگوی جدید رهبری فرهنگی وجود

1. Ron Sooniens

2. Mirva Peltoniemi

3. Arts Council England

4. Sutherland, L. & Gosling, J.

5. Dinah, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. & Hu, J.

دارد. جونز و جینگز (۲۰۱۰) معتقدند که «ما به یک الگوی رهبری جدید فرهنگی نیاز داریم. این الگو به زبان جدیدی برای بیان ارزش فرهنگ نیاز خواهد داشت» (براون، ۲۰۱۶). از سویی، با توجه به نقش اساسی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در پیشرفت اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی کشور و چالشها و موانع فرهنگی متعدد این حوزه، توجه به رهبری فرهنگی در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی برای تحقق آرمان دانشگاه اسلامی، امری راهگشا به نظر می‌رسد. در این زمینه، نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاهها، یک نهاد فرهنگی محسوب می‌شود که با هدف رشد ارزشهای اخلاقی و معنوی و ارتقای بینش فرهنگی سیاسی دانشگاهیان تشکیل شده است و مسئولیت فرهنگ دینی دانشگاهها را بر عهده دارد. نهاد مذکور امروزه با چالشهای زیادی در خصوص اعتلای فرهنگ اسلامی و ایرانی دانشگاهیان و به ویژه دانشجویان روبه‌روست که آسیبهای اجتماعی مانند اعتیاد، تمایل به معنویتهای کاذب، احساس بی‌هویتی، گرایش به فرهنگ غرب و مد و پوشش نامناسب و روابط نامشروع و تمایل به عرفانهای کاذب، از مهم‌ترین آنهاست.

در این مقاله برآنیم چستی رهبری فرهنگی در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی را بررسی و ابعاد و مؤلفه‌های آن را شناسایی کنیم. این پژوهش برآن است تا با بررسی ادبیات موجود و مصاحبه پدیدارشناسانه با خبرگان نهاد نمایندگی و استفاده از تجارب زیسته آنان، ابعاد و مؤلفه‌های رهبری فرهنگی در دانشگاهها را شناسایی کند و از این طریق، تحقیقات در این زمینه را غنا بخشیده، راهنمای کاربردی برای نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاهها باشد.

ب) مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱. رهبری

بسیاری از محققان رهبری از جمله: دورفمن^۳ (۲۰۰۴)، هوس^۴ و همکاران (۱۹۹۹) و جاویدان و کارل^۵ (۲۰۰۵)، رهبری را توانایی فردی برای تأثیرگذاری و ایجاد انگیزه در دیگران برای موفقیت سازمانی که در آن عضویت دارند، تعریف می‌کنند (میتال، ۲۰۱۵). اما دسته دیگری از تعاریف، رهبری را به جای توانایی، یک فرایند محسوب می‌کنند. برای مثال، چمرز^۷ رهبری را فرایند تأثیر اجتماعی می‌داند که در آن یک نفر قادر به کمک و حمایت از دیگران در انجام یک کار مشترک است. این نوع تعریف، بر عوامل درون‌فردی (افکار و احساسات)، متمرکز و با عوامل بین‌فردی (جاذبه‌ها، ارتباطات، تأثیر) در تعامل است و به نوبه خود منجر به تأثیرگذاری بر محیط بیرونی پویا

1. Jones & Jennings
2. Jan Brown
3. Dorfman
4. House
5. Javidan & Carl
6. Mital
7. Chemers

۲۰۸ ♦ پدیدارشناسی رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

می‌شود (چمرز، ۲۰۰۲). در مجموع، مفهوم رهبری، مفهومی پیچیده و همراه با تعاریف متکثر و نظریات گوناگون است؛ اما برای دسته‌بندی بهتر، این نظریات در چهار گروه کلی مکتب صفات شخصی، مکتب رفتاری، مکتب اقتضایی و مکتب معاصر و نوین تقسیم شده‌اند. (قاسمی، ۱۳۹۵: ۴۴۸)

۲. فرهنگ

«فرهنگ» کلمه‌ای با معانی بی‌شمار است که برای اشاره به گروه‌بندی‌ها در یک جامعه و نیز موارد مشتق از یک جامعه یا سازمان، استفاده می‌شود. فرهنگ لغت مریام وبستر^۱ تعریف فرهنگ را چنین ارائه می‌دهد: ویژگی‌های مشخص روزمره که در مردم در یک مکان یا زمان وجود دارد. در دهه ۱۹۵۰، هرسکوویتس^۲ (۱۹۵۵) فرهنگ را به عنوان توافقی تعیین کرد که اعضای جامعه به آن می‌رسند و چیزی که اعضای جدید می‌توانند یاد بگیرند؛ فرهنگ، زمینه طبیعی و اجتماعی افراد را، مانند الگوهای اندیشه، ساختار دولت و ارزش اموال مشخص می‌کند. هافستد (۱۹۸۰: ۲۶۰) فرهنگ را «برنامه‌ریزی جمعی ذهن انسان که اعضای یک گروه انسانی را از دیگران متمایز می‌کند» تعریف کرد. تعریف هامپدن-ترنر و ترامپنارس^۳ (۱۹۹۷) نشان می‌دهد که اعضای یک فرهنگ خاص، تاریخ مشترکی را به اشتراک می‌گذارند و از این رو، نگرشهای مشترک دارند. در سالهای اخیر، فرهنگ اغلب به عنوان مجموعه‌ای از ارزشهای سازگار با گروهی از افراد که شیوه زندگی برای آن گروه خاص را تعیین می‌کنند، توصیف می‌شود. ارزشهای فرهنگی به هنجارها، باورها و اخلاقیات، تبدیل و در قوانین و شیوه‌های جامعه منعکس می‌شوند (آدلر، ۲۰۰۲). در جهان‌بینی اسلامی، فرهنگ به معنای اخص آن، شامل نظام اعتقادات، ارزشها، اخلاقیات و رفتارها بوده و منبعث از وحی و جهت‌دهنده و محتوابخش نظامها و بخشهای جامعه است (سند نقشه مهندسی فرهنگی، ۱۳۹۲). همان‌طور که بیان شد، فرهنگ مفهومی با تعاریف مختلف و وابسته به جهان‌بینی، ارزشها و نگرشهای هر جامعه است. با توجه به اینکه زمینه مطالعه این پژوهش، دانشگاه و مراکز آموزش عالی است، در ادامه تعاریف فرهنگ دانشگاهی را مرور می‌کنیم.

۳. فرهنگ دانشگاهی

شروع مطالعات «فرهنگ دانشگاهی»^۴ را می‌توان در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، همزمان با مطالعات دانشمندان علوم اجتماعی و به ویژه مدیریت در حوزه فرهنگ سازمانی مشاهده کرد؛ به طوری که مقوله فرهنگ دانشگاهی از این زمان به بعد، به عنصری حیاتی در مدیریت آموزش عالی تبدیل شد؛ مقوله‌ای که بر ابعاد نمادین و غیر عقلایی سازمان دانشگاه تمرکز دارد (فریرا، ۲۰۰۶: ۷). در واقع؛ فرهنگ دانشگاهی را می‌توان الگوی معانی نهفته در صورت نمادین، از جمله کنشها، گفتارها، مصنوعات و تمامی مقولات معناداری دانست که افراد دانشگاهی به کمک آن با

1. Merriam-Webster

2. Herskovits

3. Hampden-Turner & Trompenaars

4. Adler

5. Academic Culture

6. Ferreira

هم ارتباط برقرار می‌کنند و در تجارب، دریافته‌ها و باورهای مشترک با یکدیگر سهیم می‌شوند (فاصلی، ۱۳۸۲: ۹۲). در مجموع، مطالعات نشان می‌دهد فرهنگ دانشگاهی یکی از خرده‌فرهنگهای جامعه و خود دارای خرده‌فرهنگ‌های متفاوتی است.

۴. تاریخچه رهبری فرهنگی^۱

کمی پس از شروع هزاره سوم، رهبری فرهنگی به عنوان بخشی از اصطلاحات سیاست فرهنگی در انگلستان ظاهر شد (پرایس، ۲۰۱۷). در آن زمان، بحران مدیریتی در بخش فرهنگی انگلیس به صورت جدی احساس شد. از حدود سال ۱۹۹۷، مجموعه‌ای از سازمانهای بزرگ، مانند کاخ اپرای سلطنتی،^۲ اپرای ملی انگلیس،^۴ موزه بریتانیا^۵ و شرکت رویال شکسپیر^۶ برای موفقیت سریع، با مشکلات جدی سازمانی و حاکمیتی روبه‌رو شدند که منجر به درک یک مسئله فراگیر شد که می‌بایست با اقدامی واقعی برطرف شود (هیوسن، ۲۰۰۴). چرا کشور یا حداقل بخش فرهنگی آن، به نوعی نتوانسته است افرادی با مهارت کافی در زمینه تجارت و ارتباطات را برای تأمین نیازهای در حال تحول این سازمانهای فرهنگی، توسعه و حفظ کند؟ (پرایس، ۲۰۱۷). این موضوع توجه ویژه دامه ویوین دافیلد^۸ را به خود جلب کرد. او از طریق بنیادش به نام کلور دافیلد^۹ سفارش گزارشی را به دو محقق به نامهای جان هولدن^{۱۰} و رابرت هیوسن داد که بر مبنای آن، در نهایت برنامه رهبری کلور^{۱۱} تنظیم و توصیه شد (هیوسن و هولدن، ۲۰۰۲). این گزارش که شامل شواهد حاصل از طیف وسیعی از بررسی‌های مدیریتی موجود در زیرمجموعه‌هایی از قبیل تئاتر، هنرهای نمایشی و موزه‌ها بود، از اصطلاح «رهبری فرهنگی» برای توصیف موضوع مشترکی بهره برد که در بخشهای وسیع فرهنگی استفاده شد (پرایس، ۲۰۱۷). بر مبنای گزارش هیوسن و هولدن (۲۰۰۲)، برنامه جدیدی برای کارکنان بخش فرهنگی با عنوان «برنامه رهبری کلور» پدید آمد که با هدف آموزش و توسعه «نسل جدیدی از رهبران برای بخش فرهنگی» در انگلستان اجرا می‌شد. (ساترلند و گاسلینگ، ۲۰۱۰)

بنابر این، در مدت کوتاهی (۲۰۰۳-۲۰۱۰)، رهبری فرهنگی به کانون توجه مهمی برای مداخله در سیاستگذاری و هزینه کرد دولت در بخش فرهنگ انگلیس تبدیل شد. (شورای هنر انگلیس، ۲۰۰۶؛ دولین^{۱۲} و همکاران، ۲۰۰۸)

همان‌گونه که بیان شد، مفهوم رهبری فرهنگی بیشتر در زمینه نهادها و سازمانهای فرهنگی انگلستان مورد توجه بوده؛ اما در سالیان اخیر این مفهوم در کشورهای دیگری همچون: اتحادیه اروپا، هنگ کنگ و آفریقای جنوبی نیز

1. Cultural Leadership
2. Price
3. Royal Opera House
4. English National Opera
5. British Museum
6. Royal Shakespeare Company
7. Hewison
8. Dame Vivien Duffield
9. Clore Duffield Foundation
10. John Holden
11. Clore Leadership Programme
12. Devlin

توسعه پیدا کرده است. حال پس از آشنایی با تاریخچه رهبری فرهنگی، نیاز است به تعریف این مفهوم بپردازیم؛ زیرا رهبری فرهنگی اصطلاحی ترکیبی است که از دو اصطلاح مناقشه‌برانگیز جداگانه ساخته شده است و در صورت عدم تعریف معتبر، افراد با تأمل بر موضوع، تقریباً به طور اجتناب‌ناپذیری پارامترهای آن را به تعبیر خودشان تعریف می‌کنند.

۵. تعریف رهبری فرهنگی

شورای هنر انگلیس،^۱ رهبری فرهنگی را «عمل رهبری در بخش فرهنگی» تعریف می‌کند که درباره «مدیران نهادهای فرهنگی از جمله مقامات دولتی عهده‌دار تدوین و اجرای سیاست برای بخش فرهنگی»، همچنین «طیف گسترده‌ای از تولیدکنندگان، مبتکران و کارآفرینان در شرکتهای کوچک، بخشهای تولیدی و تیمهای فرهنگی» است (شورای هنر انگلیس، ۲۰۱۷). سو هویل،^۲ مدیر سابق بنیاد رهبری کلور، اشاره می‌کند که «هنرهای نمایشی، فیلم و رسانه‌های دیجیتال، موزه‌ها، کتابخانه‌ها، میراث فرهنگی، سیاستهای فرهنگی و طراحی و معماری، از رهبری فرهنگی استفاده می‌کنند». از نظر او، رهبران فرهنگی به دیگران الهام می‌بخشند، می‌توانند با دیگران ارتباط برقرار کنند و قادر به برنامه‌ریزی راهبردی‌اند و دیگران را هدایت می‌کنند. تعریف هویل بر ارزشهای فردی یک رهبر فرهنگی بالقوه تأکید دارد؛ در حالی که تعریف شورای بریتانیا، مفهوم رهبری فرهنگی را مترادف عناوین و مسئولیتهای شغلی می‌داند (پل و نودین، ۲۰۱۸). با این وجود، بسیاری از رهبران فرهنگی، کارکنان مستقل یا آزاد خواهند بود و فقدان شدید اطلاعاتی درباره رهبران فرهنگی متنوع و مستقل وجود دارد. (برنامه رهبری فرهنگی، ۲۰۰۸)

ساترلند و گاسلینگ (۲۰۱۰) ایده خود را از رهبری فرهنگی بر تاریخچه مدیریت هنر و رهبری هنری پایه‌گذاری می‌کنند و رهبری فرهنگی را فعالیتی تعریف می‌کنند که شامل تشویق مشارکت در فعالیتهای فرهنگی است، با این اعتقاد که چنین مشارکتی ممکن است برای افراد درگیر، منافع اجتماعی مثبتی داشته باشد. بنابر این، رهبری فرهنگی برای آنها کاری است که مردم برای دفاع از هنر و فرهنگ انجام می‌دهند.

گراهام لستر^۳ اعتقاد دارد «ما در زمانهای چالش‌برانگیز به درک گسترده‌تری از رهبری فرهنگی نیاز داریم» (لستر، ۲۰۱۰: ۱۷). وی اظهار می‌دارد که در این بخش، «فهم پیش‌فرض، هنوز درباره رهبری سازمانهای موفق هنری و فرهنگی است. فراتر از این بخش، من به چارچوبی گسترده‌تر علاقه‌مندم: رهبری کردن فرهنگ». لستر استدلال می‌کند که رهبری فرهنگی به سوی «عصبان خلاق علیه فرهنگ غالب»^۴ پیش می‌رود که خواستار «ترکیب قدرتمندی از آگاهی سیاسی و تخیل فرهنگی» است. (همان: ۱۸)

1. Arts Council England

2. Hoyle

3. Graham Leicester

4. Creative Transgression of the Dominant Culture

همان‌گونه که مشخص است در تعریف رهبری فرهنگی میان صاحب‌نظران اختلاف نظر وجود دارد و برای شناخت بهتر این مفهوم، مناسب است تا ابعاد و مؤلفه‌های آن روشن شود.

۶. ابعاد رهبری فرهنگی

در این بخش تلاش می‌شود با بررسی ادبیات موجود رهبری فرهنگی، مهم‌ترین ابعاد آن شناسایی شود.

یک) تنظیم چشم‌انداز و راهبرد

تنظیم چشم‌انداز و راهبرد در برنامه رهبری فرهنگی (۲۰۰۸) به عنوان یکی از ابعاد رهبری فرهنگی محسوب می‌شود. پیتر هیویت (۲۰۰۸) در این باره می‌گوید: طبق تجربه من، همه رهبران موفق فرهنگی چند ویژگی مشترک دارند که مهم‌ترین آن این است که آنها چشم‌اندازی را به پیروان ارائه می‌دهند که عزم راسخی را در آنها ایجاد می‌کند. همچنین در تحقیقی که در سال ۲۰۱۳ روی رهبران شرکت‌کننده در برنامه رهبری کلور انجام پذیرفت، آنها تدوین چشم‌انداز و راهبرد را به عنوان یکی از فعالیتهای اصلی رهبران فرهنگی قلمداد کردند (برایس، ۲۰۱۶). هویل (۲۰۱۴) اعتقاد دارد که یک رهبر احتمالاً دید بلندمدت‌تری دارد. رهبر، ایجادکننده تغییر است. رهبران افرادی‌اند که دیگران را برای کار با آنها و ایجاد تغییر الهام می‌دهند و آنها را درگیر می‌کنند. (برایس، ۲۰۱۶)

دو) حمایت و تسهیل فرهنگی

ساترلند و گاسلینگ معتقدند رهبران فرهنگی دارای دو نقش اصلی‌اند: حمایت و تسهیل. در پژوهشی که آن دو انجام دادند، رهبران فرهنگی بخش مهمی از کار خود را، حمایت از فرهنگ در سطوح مختلف (کوچک، میانه و کلان) بیان کردند. گرچه بسیاری از این رهبران فرهنگی در حال اداره سازمانها می‌باشند، اما فعالیت رهبری آنان به هیچ وجه محدود به رهبری این سازمانها نیست. رهبری فرهنگی فعالیتی گسترده‌تر است، تعصبی برای ترویج فرهنگ در هر زمان و در هر کجا. رهبری کردن فقط جهت‌دهی و الهام‌بخشی به افراد مرتبط با سازمانی که مدیریت یا هدایت آن را بر عهده دارند نیست، بلکه این رهبری در اقصای گسترده‌ای از جامعه توزیع می‌شود و اعتقاد به ارزش و مزایای فرهنگی برای آنها توصیف و در جهت تعامل و مشارکت گسترده آنان تلاش می‌شود. (ساترلند و گاسلینگ، ۲۰۱۰)

آنان ادامه می‌دهند: «رهبران فرهنگی از طریق سازمان خود یا دیگر سازمانها، درگیر فرایندی برای تسهیل یا امکان‌سازی فرهنگ از طریق ایجاد فضا و منابع برای دیگران می‌شوند تا آنان را در فعالیتهای یا مصنوعات فرهنگی (محصولات فرهنگی و رویدادهایی شامل هنر، جشنواره، رویدادهای ورزشی و غیره) شرکت دهند و برای بهبود رفاه آنان قدمی برداشته باشند.» (همان)

سه) توسعه مشارکتها

اگرچه مشارکت عمومی در فعالیتهای خلاقانه رو به افزایش است، اما شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد حضور در برخی از رویدادها و اماکن هنری فرهنگی رو به کاهش است. جونز و جینگز (۲۰۱۰) در مقاله «مشارکت قلبها و ذهنها، رهبری و مشارکت‌پذیری»، راهی را برای افزایش مشارکت پیشنهاد می‌کنند. آنان اعتقاد دارند که افزایش مشارکت از طریق تعامل امکان‌پذیر است؛ اما به یک مدل رهبری جدید نیاز است که آن را «رهبری مشارکتی»^۱ می‌نامند. برای بیان ارزش فرهنگ، این مدل به زبان جدیدی نیاز دارد که فرصتهای بیشتری را برای شرکت در تولید و عملکرد فرهنگی فراهم کند و روند تصمیم‌گیری را باز کند. همچنین گفتگو با کاربران و غیر کاربران را امکان‌پذیر کند و آنان را قادر سازد در شکل‌گیری تجربیات ارائه‌شده شرکت کنند. این امر مستلزم تغییر و تحول در مدیریت و ساختار سازمانی و دوری از مدل‌های سلسله‌مراتبی و منجمد است که بیش از صد سال از آن استفاده شده است.

چهار) روابط با ذی‌نفعان

کارولین نوربری (۲۰۱۰) بر اساس نظریه رهبری اقتضایی فیدلر، استدلال می‌کند با توجه به اینکه افرادی که در حوزه فرهنگ کار می‌کنند در محیطی با حساسیت بالا قرار دارند و عمیقاً به آنچه می‌سازند یا مشغول آن می‌باشند، اهمیت می‌دهند؛ بنابراین در چنین سناریویی، سبک رهبری مبتنی بر همدلی و تفاهم (سبک رهبری رابطه‌گرا) مناسب است.

همچنین وی سبک رهبری تحول‌آفرین را که توسط باس (۱۹۹۴) مطرح شد، به چالش می‌کشد و می‌گوید: «بیشتر مطالعات مربوط به رهبری تحول‌گرا (و تبادل) در سازمانهای بسیار فرایندمحور یا موقعیتهای نظامی انجام شده است. این رویکرد از بالا به پایین، با رهبری در مرکز فعالیت، اکنون توسط کسانی که معتقدند دنیا به طور فزاینده با تغییر، پیچیدگی و به هم پیوستگی محاصره شده، مورد چالش قرار می‌گیرد. رهبری فقط در صدر قرار نمی‌گیرد و در مکانهای مختلف و با افراد مختلف در سازمانها «توزیع» می‌شود. اغلب سازمانهای فرهنگی، کوچک و چابک و اعضای آنها متعهد و اغلب صاحب‌اختیار می‌باشند». (نوربری، ۲۰۱۰)

پنج) خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری از جمله ابعاد رهبری فرهنگی است که به صورت متواتر در ادبیات رهبری فرهنگی به کار رفته است. پرایس (۲۰۱۶) معتقد است رهبری فرهنگی با عامل «خلاقیت» به عنوان ماده اصلی فرهنگ کارآفرینی و موفقیت اقتصادی عجین شده است. تونی هیتون^۳ (۲۰۱۰) چگونگی استفاده از نوآوری در سازمانهای فرهنگی را از مسائل مهم رهبری فرهنگی می‌داند. او معتقد است باید از همه کسانی که می‌توانند درباره عملکرد سازمان ما چیزی بگویند، سؤال کنیم که: چگونه کارها را انجام می‌دهیم و اینکه چگونه ممکن است کارها را بهتر انجام دهیم. همچنین برنامه

1. Engaging Leadership
2. Caroline Norbury
3. Tony Heaton

رهبری فرهنگی (۲۰۰۸)، نوآوری فنی هنری را از ابعاد رهبری فرهنگی می‌داند. کی و ونر (۲۰۱۰) نیز نوآوری و خلاقیت را از ارکان رهبری فرهنگی به حساب می‌آورد.

ج) روش تحقیق

تحقیق حاضر با توجه به اینکه به صورت کیفی انجام می‌شود و به دنبال چستی موضوع از میان نظریات خبرگان و با توجه به بستر محیط دانشگاهها و مراکز آموزشی ایران است، پارادایم آن فرائیبات‌گرایی و تفسیری است. از نظر جهت‌گیری، با توجه به هدف این تحقیق که پاسخ به مسئله‌ای عملی و موجود در دنیای واقعی می‌باشد، تحقیق مذکور کاربردی است. از سوی دیگر، به دلیل اینکه درک عمیقی از موضوع وجود ندارد و تاکنون الگویی در این خصوص طراحی نشده، به لحاظ هدف، اکتشافی است. از آنجا که پژوهش حاضر بر شناخت چستی رهبری فرهنگی در دانشگاهها تأکید دارد و نیازمند شناخت تجارب زیسته رهبران فرهنگی در این حوزه است، از راهبرد پدیدارشناسی توصیفی استفاده شده و بنابر این، روش آن کیفی است. رویکرد پژوهش نیز استقرایی است؛ زیرا پژوهشگران از مجموعه ارتباطات میان مفاهیم و مقولات، به الگویی مبتنی بر داده‌ها دست پیدا می‌کنند. شیوه گردآوری داده‌ها نیز مطالعات کتابخانه‌ای (شامل تحلیل کتب، مقالات، اسناد و سایر منابع مرتبط با موضوع) و انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است. با توجه به اینکه یکی از روشهای تحلیل داده‌ها در راهبرد پدیدارشناسی، تحلیل مضمون است (اعرابی و بودایی، ۱۳۹۰)، برای تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل مضمون و ترسیم شبکه مضامین استفاده شده است.

پس از مرور ادبیات نظری و بررسی اسناد بالادستی نهاد نمایندگی، با بهره‌گیری از روش اجرایی موستاکاس^۱ (۱۹۹۴) از پدیدارشناسی، محقق به تشخیص و تعیین مفروضات فلسفی پدیدارشناسی پرداخت. مهم‌ترین مفهوم روش هوسرلی، مفهوم اپوخه (تعلیق) است (دنزین و لینکن، ۱۹۹۸: ۱۳۸؛ مونر و کرسول، ۲۰۰۴: ۷). بنابر این، محقق قبل از آغاز مصاحبه‌ها، از چندین رویکرد و تکنیک برای انجام آن استفاده می‌کند. ابتدا از تکنیکهای مراقبه برای رهایی از تجربیات درک پیشین خود درباره پدیده مورد نظر بهره برد. دوم اینکه از یک دستگاه ضبط صوت دیجیتال استفاده می‌کند تا در زمان ممکن از افکارش درباره هر مصاحبه یادداشت بردارد. سوم اینکه پس از مصاحبه‌ها تلاش می‌کند تا درباره تجربه مصاحبه یادداشت تهیه کند. در ادامه به بخشی از تلاش محقق در جهت انجام فرایند مذکور اشاره می‌شود.

دو حوزه عمده‌ای که از مسائل شخصی پژوهشگر باید در تعلیق می‌مانند، عبارتند از: دانش و تجربه پیشین؛ باورها و دیدگاههای قبلی.

1. Moustakas
2. Denzink & Lincoln
3. Moerer & Creswell

در ادامه پس از انجام فرایند تعلیق، پروتکل مصاحبه تنظیم شد. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان نیز ابتدا با استفاده از نتایج ارزیابی‌های ادواری، فهرستی از مسئولان موفق دفاتر نهاد در دانشگاه‌ها تهیه شد. این فهرست شامل ۲۹ نفر از مسئولان نهادی در انواع مختلف دانشگاهی (وزارت علوم، وزارت بهداشت، فرهنگیان، پیام نور، آزاد اسلامی) بود. سپس با استفاده از ایجاد یک گروه کانونی از خبرگان نهاد نمایندگی، از میان این فهرست، با توجه به سابقه آنان در نهاد نمایندگی به عنوان مسئول دفتر نهاد، شخصیت علمی و شناخت کلی که از آنان وجود دارد، تعدادی انتخاب شدند. در نهایت برای رسیدن به اشباع نظری، با ۲۱ نفر از آنان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد.

۱. پایایی و روایی پژوهش

برخی صاحب‌نظران روش‌شناسی کیفی، مفهوم «قابلیت اعتماد» را جایگزین مناسبی برای شاخص روایی و پایایی می‌دانند که زائیده راهبردهای پژوهشی کمی است. به منظور ارتقای قابلیت اعتماد در تولید تم‌ها و مفاهیم در خلال فرایند تحلیل داده‌ها، رویه‌های چندگانه‌ای استفاده می‌شود (کرسول، ۲۰۰۷). امانتداری بازگوکننده، روایی و پایایی پژوهش کیفی است. قابل پذیرش بودن، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری اجزای ضروری حصول به امانتداری در پژوهش کیفی در وجه روایی و پایایی است (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). همچنین به اعتقاد پل کینگ هورن، اعتبار به دقتی که یک ایده به خوبی ایجاد و حمایت شود، مرتبط است. (هورن، ۱۹۸۹: ۵۷)

با توجه به آنچه گفته شد، برای دستیابی به قابلیت اعتماد مناسب و در واقع؛ روایی و پایایی قابل قبول در این پژوهش، به نکات ذیل توجه شده است:

- در مراحل کدگذاری و استخراج مضامین، از دو نفر از همکاران پژوهشی دعوت به عمل آمد.
- از چندین نفر از رهبران فرهنگی مشارکت‌کننده خواسته شد موارد را بازبینی و تأیید کنند.
- از تعدادی از مسئولان و مدیران نهاد نمایندگی در جلسه‌ای کانونی خواسته شد تا نظرات خود را درباره نتایج بیان کنند.
- نتایج به دست آمده برای مسئولان دفاتر استانی به منظور اظهار نظر ارسال شد.
- از یکی از اساتید مدیریت که مشاور نهاد نمایندگی می‌باشند، به عنوان ممیز بیرونی استفاده شد.
- دفترچه‌ای از یادداشتهای بازتابی در طول مراحل تحلیل، ایجاد و نگهداری شد.
- کثرت‌گرایی نظری از طریق سنجش اعتبار یافته‌های پژوهش در ارتباط با مبانی نظری تحقق یافت.
- ردیابی ممیزی‌گونه امکان حفظ سوابقی از توصیفات یادداشت شده قبل و در طول پژوهش را به محقق داد.

د) یافته‌های پژوهش

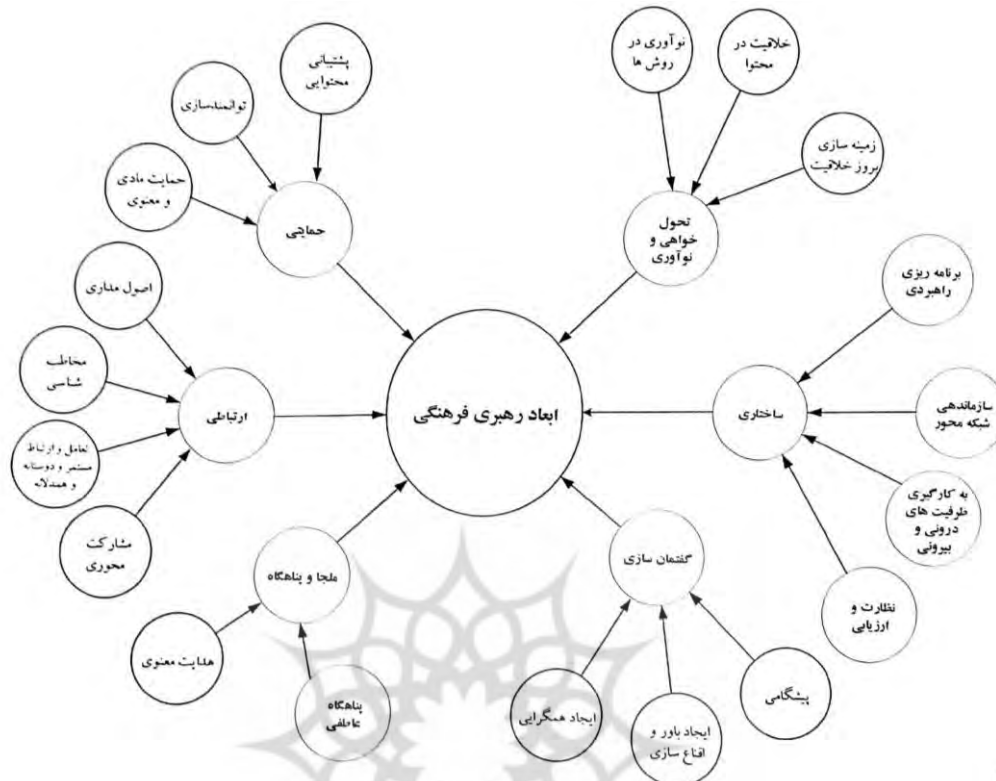
همان‌گونه که اشاره شد، راهبرد تحقیق، پدیدارشناسی است و بنا به روش اجرایی موستاکاس (۱۹۹۴)، تلاش شد مراحل تا قبل از مصاحبه انجام شود. سپس محقق به منظور تحلیل داده‌ها و اطلاعات از روش تحلیل مضمون بهره برد. در این مرحله، مطابق روش اجرایی عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، ابتدا پس از مرحله آشنایی با متن، نسبت به کدگذاری اولیه اقدام شد. کدها یک و ویژگی داده‌ها را معرفی می‌کنند که از نظر تحلیلگر جالب است (کمالی، ۱۳۹۷). در این گام، از کدها برای تقسیم داده‌های متنی به قسمتهای فهمیدنی و استفاده‌پذیر در قالب عبارت و کلمه که برای تحلیل خاص لازم است، استفاده شد و محقق تلاش کرد تا کدهای موجود در چارچوب کدگذاری، حد و مرز کاملاً مشخص و تعریف‌شده داشته باشند؛ به گونه‌ای که تغییرپذیر یا تکراری نباشند. علاوه بر این، کدها محدود به قلمرو تحقیق باشند و به طور روشن بر موضوع، تمرکز داشته باشند. با توجه به این مطالب، کدگذاری به صورت پاراگراف به پاراگراف انجام گرفت. در این مرحله، حدود ۳۷۰ کد توصیفی از مصاحبه‌ها به دست آمد.

سپس مفاهیم اولیه در مرحله دوم، به منظور انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر، در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر کدگذاری شدند و فرایند مضامین پایه به عنوان مرحله دوم کدگذاری شروع شد. در مرحله تعیین مضامین پایه، مفاهیم اولیه دسته‌بندی و مضامین پایه از آنها استخراج شد. در ادامه، پژوهشگر با به کارگیری اصطلاحات فنی که از پیشینه نظری تحلیل به دست آورد و زبانی که مصاحبه‌شوندگان به کار گرفتند، یافته‌های مراحل قبل را در نظر گرفت و مضامین سازمان‌دهنده را انتخاب کرد و به طور نظام مند آنها را به مقوله‌های مربوط ارتباط داد. در این تحلیل بعد از چند بار رفت و برگشت میان مفاهیم اولیه، مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده، یک مضمون بیش از همه نمایانگر شد و همه مضامین بالاتر را به یکدیگر پیوند داد که با عنوان مضمون فراگیر شناخته شد. در جدول ۱ مفاهیم، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر مشاهده می‌شود.

جدول ۱: تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم
ایجاد رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها	ساختاری	برنامه‌ریزی راهبردی	تعریف آرمان متعالی
			مهیا سازی زمینه‌ها برای تحقق چشم‌انداز
			انتقال چشم‌انداز
			اولویت‌شناسی
			سیاست‌گذاری
			تدوین راهبرد
		هدف‌محوری	
		شناخت وضعیت موجود	
		تقسیم کار و تعیین وظایف	
		هماهنگی و ساماندهی	
		شبکه‌سازی	
		ایجاد کانونها و گروههای فرهنگی در صورت نیاز	
		به کارگیری ظرفیتهای درونی و بیرونی	استفاده از ظرفیت مخاطبان
			استفاده از ظرفیتهای بیرونی دانشگاه
			استفاده از ظرفیتهای برنامه‌ای
		نظارت و ارزیابی	استفاده از ظرفیتهای داخلی دانشگاه
			مطالبه‌گری
			ارزیابی فعالیتها
	پناهگاه عاطفی	ارائه بازخورد به فعالان فرهنگی	
		رصد و پایش	
		رفتار پدران	
		داوری و حل تعارضات	
		مرجع حل مشکلات	
		نفوذ معنوی	
	ملجأ و پناهگاه معنوی	هدایت معنوی	
		برانگیختن فعالان فرهنگی	
		تربیت معنوی	
روشنگری			
گفتمان‌سازی	پیشگامی	جلوداری در عرصه‌های فرهنگی	
		محور بودن در فعالیتهای فرهنگی	
	ایجاد باور و اقیانوس‌سازی	ایجاد باور	
		اقتناع‌سازی	
		ایجاد همدلی بین مجموعه‌های فرهنگی	
	ایجاد همگرایی	ایجاد اهداف مشترک بین فعالان فرهنگی	
		ایجاد هم‌افزایی بین مجموعه‌های فرهنگی	
رفع تعارضات			
ارتباطی	مخاطب‌شناسی	توجه به تفاوت‌های مخاطبان و ذی‌نفعان	
		توجه به علایق و نیازهای مخاطبان	

	تعامل و ارتباط دوستانه و همدلانه و مستمر با مخاطبان و ذی‌نفعان	برگزاری جلسات مستمر و ملاقات با فعالان فرهنگی
		حضور منظم در خوابگاه‌های دانشجویی
		ارتباط سازنده با مدیریت دانشگاه
		همدلی با فعالان فرهنگی، اساتید و مدیریت
	اصول‌مداری	توجه به اقشار مختلف مخاطبان
		بیان شفاف اصول
		ایستادگی در مقابل اقدامات غیر قانونی
		پرهیز از وابستگی
	مشارکت‌محوری	شناسایی فعال فرهنگی
		مشارکت دادن فعالان فرهنگی در برنامه‌ها
		بهره‌گیری از ایده‌های فعالان فرهنگی
		پرهیز از تصدی‌گری
حمایتی	پشتیبانی محتوایی از فعالان فرهنگی	پشتیبانی محتوایی از تشکلهای و کانونها
		پشتیبانی محتوایی از اساتید
		حمایت محتوایی از مبلغان
		پشتیبانی محتوایی از انجمن‌های جماعات
	توانمندسازی فعالان فرهنگی	برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی
		الگوسازی فعالیتها
	حمایت مادی و معنوی از فعالان فرهنگی	استعدادیابی
		حمایت معنوی از فعالان فرهنگی
تحول‌خواهی و نوآوری	حمایت مادی از فعالان فرهنگی	حمایت مادی از فعالان فرهنگی
		حمایت معنوی از فعالان فرهنگی
		حمایت مادی از فعالان فرهنگی
	زمینه‌سازی بروز خلاقیت	انخذ و بررسی ایده‌ها و پیشنهادها
		نشستهای اندیشه‌ورزی
	نوآوری در روشها	شناسایی و معرفی شیوه‌های نوین
		استفاده از قالبهای هنری و ادبی
		استفاده از شبکه‌های اجتماعی
استفاده از آموزشهای مجازی		
خلاقیت در محتوا	بهره‌گیری از شیوه‌های نوین تعاملی	
	تدوین محتوای به روز با تکنیکهای خلاقانه	



شکل ۱: شبکه مضامین ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاهها

همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، هسته و کانون شبکه مضامین ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاهها دارای مضامین سازمان‌دهنده ساختاری، گفتمان‌سازی، ملجأ و پناهگاه بودن، ارتباطی، حمایتی و تحول‌خواهی و نوآوری است. هر یک از مضامین سازمان‌دهنده نیز دارای مضامین پایه مختص به خود می‌باشند.

ه) بحث و نتیجه‌گیری

رهبری فرهنگی حاصل سیر تطور از اداره فرهنگی به مدیریت فرهنگی و سپس از مدیریت فرهنگی به رهبری فرهنگی است و پس از بحرانی که در بخش سازمانها و نهادهای فرهنگی انگلستان به وجود آمد، به عنوان ادبیاتی جدید توسط هیوسن و هولدن (۲۰۰۲) مطرح شد. اهداف اصلی پژوهش حاضر، شناخت چستی رهبری فرهنگی در دانشگاهها، همچنین شناخت زمینه‌ها، عوامل مؤثر و پیامدهای آن بوده است.

در خصوص چستی رهبری فرهنگی، ابعاد ذیل از تحلیل داده‌ها استخراج شد:

بعد ساختاری: یکی از ابعاد مهم که با تحلیل بخش کیفی کشف و تبیین شد، بعد ساختاری است. مصاحبه‌شوندگان بر مضامینی مانند برنامه‌ریزی راهبردی، سازماندهی شبکه‌محور، بهره‌گیری از ظرفیتهای درونی و

بیرونی و نظارت و ارزیابی تأکید داشتند. در ادبیات رهبری فرهنگی، برنامه رهبری فرهنگی (۲۰۰۸) تنظیم چشم‌انداز و تدوین راهبرد و سیاست و همچنین ایجاد مشخصات و تنظیمات بخش را از ابعاد رهبری فرهنگی می‌داند (برنامه رهبری فرهنگی، ۲۰۰۸). با بررسی‌های به عمل آمده توسط محقق در ادبیات موضوع، در رابطه با مضامین بهره‌گیری از ظرفیتهای درونی و بیرونی و نظارت و ارزیابی مطلبی یافت نشد.

بعد ملجأ و پناهگاه عاطفی بودن: یکی دیگر از ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاهها، بعد ملجأ و پناهگاه عاطفی است که با توجه به روحانیت‌محور بودن نهاد نمایندگی، از تمایزات آن با سایر سازمانها و نهادها قلمداد می‌شود. در این رابطه، مصاحبه‌شوندگان بر مفاهیمی مانند رفتار پدران، نفوذ معنوی و ایجاد انگیزش در فعالان فرهنگی، تربیت معنوی و روشنگری توجه داشتند. در ادبیات رهبری فرهنگی، گراهام لستر (۲۰۱۰) نزدیک‌ترین اشاره را به مفاهیم مذکور دارد. او ضمن اشاره به ضرورت رهبری فرهنگی در عصر فعلی بیان می‌کند که «ما برای عبور از بحران فرهنگی و سردرگمی جهانی و رهبری فرهنگی واقعی می‌بایست همانند پیامبران که درباره خطرات و ظلمها در سیستم موجود هشدار می‌دادند و چشم‌اندازی مطلوب را از سرزمین موعود برای حفظ انرژی و تعهد به مردم نشان می‌دادند (ایجاد انگیزه در مردم)، از نوعی ابتکار نبوی^۲ استفاده کنیم».

بعد گفتمان‌سازی: از دیگر ابعاد مهم رهبری فرهنگی در دانشگاهها، بعد گفتمان‌سازی کشف و تشخیص داده شد. در این بعد، مصاحبه‌شوندگان بر مفاهیمی مانند اقتناع‌سازی و ایجاد باور، ایجاد همگرایی و پیشگامی تأکید داشتند. در ادبیات رهبری فرهنگی، پرایس (۲۰۱۶) فعالیت در راه رهبری فرهنگی را به معنای نیاز به مهارتهای ظریف اقتناع و مذاکره همراه با شفافیت زیاد هدف می‌داند (همان). همچنین او به نقل از جفکات^۳ (۲۰۱۱) بیان می‌کند که چنین همگرایی با همپوشانی‌های حرفه‌ای، اغلب از طریق فرصتهای ارائه‌شده توسط فناوری‌های جدید و از طریق سیاستگذاری بین ادارات فرهنگی، وزارتخانه‌های بازرگانی، سازمانهای آموزشی و سایر ذی‌نفعان ایجاد می‌شود.

بعد ارتباطی: چهارمین بعد رهبری فرهنگی در دانشگاهها، بعد ارتباطی است. مصاحبه‌شوندگان در این بعد، بر مضامین مخاطب‌شناسی، برقراری ارتباط دوستانه و همدلانه با مخاطبان و ذی‌نفعان، مشارکت‌محوری و اصول‌مداری تأکید داشتند. در ادبیات رهبری فرهنگی، برنامه رهبری فرهنگی (۲۰۰۸) توسعه مشارکتهای و روابط با ذی‌نفعان را از ابعاد رهبری فرهنگی به حساب آورده است. همچنین جونز و جنینگز (۲۰۱۰) اعتقاد دارند که رهبری فرهنگی نیاز به مدل جدیدی دارد که آن را رهبری مشارکتی می‌نامند. به اعتقاد آنان، برای بیان ارزش فرهنگ، این مدل به زبان جدیدی نیاز دارد که فرصتهای بیشتری را برای شرکت در تولید و عملکرد فرهنگی، فراهم و روند تصمیم‌گیری را باز کند. همچنین گفتگو با کاربران و غیر کاربران را امکان‌پذیر و آنان را قادر سازد که در شکل‌گیری تجربیات ارائه‌شده شرکت کنند. نوربری (۲۰۱۰) بر اساس نظریه فیدلر معتقد است با توجه به اینکه افرادی که در حوزه فرهنگ

1. Cultural Leadership Program

2. Prophetic Imagination

3. Jeffcut

۲۲۰ ♦ پدیدارشناسی رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

کار می‌کنند در محیطی با حساسیت بالا قرار دارند و عمیقاً به آنچه می‌سازند یا مشغول آن می‌باشند، اهمیت می‌دهند؛ بنابراین در چنین سناریویی، سبک رهبری مبتنی بر همدلی و تفاهم (سبک رهبری رابطه‌گرا) مناسب است.

بعد حمایتی: پنجمین بعد رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها، بعد حمایتی تشخیص داده شد. مصاحبه‌شوندگان در این بعد، بر مضامینی مانند پشتیبانی محتوایی از فعالان فرهنگی، حمایت مادی و معنوی از فعالان فرهنگی، توانمندسازی فعالان فرهنگی و ایجاد زمینه مشارکت تأکید داشتند. ساترلند و گاسلینگ (۲۰۱۰)، حمایت و تسهیلگری فرهنگی را دو بعد مهم رهبری فرهنگی برمی‌شمارند و تأکید می‌کنند که رهبران فرهنگی، بخش مهمی از کار خود را به حمایت از فرهنگ در سطوح مختلف (کوچک، میانه و کلان) می‌پردازند. رهبران فرهنگی از طریق سازمان خود یا دیگر سازمانها، درگیر فرایندی برای تسهیل یا امکان‌سازی فرهنگ از طریق ایجاد فضا و ایجاد منابعی برای دیگران می‌شوند تا آنان را در فعالیتها یا مصنوعات فرهنگی (محصولات فرهنگی و رویدادهایی شامل هنر، جشنواره، رویدادهای ورزشی و غیره) شرکت دهند تا برای بهبود رفاه آنها قدمی برداشته باشند. گورمن (۲۰۱۷) نیز نوع الگوی نقشی را که بیشتر با یک رهبر فرهنگی در ارتباط است، توانمندساز قلمداد می‌کند.

بعد تحول‌خواهی و نوآوری: آخرین بعد رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها، تحول‌خواهی و نوآوری کشف و تشخیص داده شد. از نظر مصاحبه‌شوندگان، این بعد دارای مضامینی همچون: زمینه‌سازی بروز خلاقیت، نوآوری در روشها و نوآوری در تولید محتواست. پرایس (۲۰۱۶) معتقد است رهبری فرهنگی با عامل «خلاقیت» به عنوان ماده اصلی فرهنگ کارآفرینی و موفقیت اقتصادی عجین شده است. بخشی از نقش رهبری فرهنگی، ایجاد فضا برای توسعه خلاقیت و نوآوری است. تونی هیتون (۲۰۱۰) چگونگی استفاده از نوآوری در سازمانهای فرهنگی را از مسائل مهم رهبری فرهنگی می‌داند. همچنین برنامه رهبری فرهنگی (۲۰۰۸)، نوآوری فنی هنری را از ابعاد رهبری فرهنگی می‌داند. کی و ونر (۲۰۱۰) نیز نوآوری و خلاقیت را از ارکان رهبری فرهنگی به حساب می‌آورد.

در مجموع، در تحقیق به عمل آمده با توجه به خلأ نظری در شناخت چستی رهبری فرهنگی و به ویژه در زمینه دانشگاه‌ها، تلاش شد به روشی متفاوت و نوآورانه به بررسی چستی رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بپردازیم و ابعاد آن را شناسایی کنیم. از ۱۹ مضمون پایه استخراج شده از مفاهیم، پس از مقایسه با مبانی نظری و ادبیات موضوع رهبری فرهنگی، ۱۳ مورد بدون سابقه نظری و به عنوان نوآوری تحقیق حاضر تشخیص داده شد. در جدول ۲، نوآوری‌های نظری حاصل از این پژوهش ارائه شده است.

با توجه به نتایج تحقیق و برای بهره‌گیری عملی از آنها توسط نهاد نمایندگی، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

آینده‌پژوهی برای تعیین نقش آینده نهاد در دانشگاه‌ها؛ ایجاد نظام جامع پیشنهادها برای اخذ ایده‌ها و پیشنهادهای دانشگاهیان؛ ایجاد نظام مدیریت دانش برای انتقال تجربیات مسئولان دفاتر؛ شبکه‌سازی فعالان فرهنگی و ایجاد جبهه متحد فرهنگی در سطح دانشگاه‌های کشور؛ توجه به نقش پدران نهاد نمایندگی در دانشگاه‌ها؛

بی‌طرفی سیاسی و جناحی و پرهیز از سیاست‌زدگی؛ توجه هر چه بیشتر به توانمندسازی فعالان فرهنگی، به ویژه متناسب با رویکرد رهبری فرهنگی در دانشگاهها.

همچنین برای پژوهشگران آتی، پیشنهاد می‌شود:

- مدل رهبری فرهنگی را در سازمانها و نهادهای فرهنگی غیر دانشگاهی، بومی‌سازی کنند.
- با توجه به کمبود منابع کافی در زمینه رهبری فرهنگی دانشگاهها، این پژوهش می‌تواند منبعی جامع و مهم برای پژوهشهای آتی مشابه باشد. پیشنهاد می‌شود رهبری فرهنگی در معاونت فرهنگی آموزش عالی نیز بررسی و ابعاد و عوامل مؤثر آن با پژوهش حاضر مقایسه شود.
- الگوی رهبری فرهنگی را در سطح ملی، بررسی و کشف کنند.
- به منظور اطمینان از تحقق کامل این الگوی اکتشافی، پژوهشگران روی طراحی ابزارهای پایش و سنجش مستمر مربوط به موفقیت یا عدم موفقیت این الگوی اکتشافی اقدام کنند.
- شاخصه‌های رهبران فرهنگی موفق، به عنوان یک پژوهش در این زمینه می‌تواند مد نظر پژوهشگران قرار گیرد.

جدول ۲: نوآوری‌های نظری حاصل از پژوهش

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مقایسه با ادبیات پژوهش
ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاهها	ساختاری	برنامه‌ریزی راهبردی	برنامه رهبری فرهنگی (۲۰۰۸)، پرایس (۲۰۱۶)
		سازماندهی شبکه‌محور	مفهوم‌پردازی جدید/نوآوری پژوهش
		به‌کارگیری ظرفیتهای درونی و بیرونی	مفهوم‌پردازی جدید/نوآوری پژوهش
ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاهها	ملجأ و پناهگاه معنوی	نظارت و ارزیابی	مفهوم‌پردازی جدید/نوآوری پژوهش
		پناهگاه عاطفی	مفهوم‌پردازی جدید/نوآوری پژوهش
		هدایت معنوی	مفهوم‌پردازی جدید/نوآوری پژوهش
ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاهها	گفتمان‌سازی	پیشگامی	مفهوم‌پردازی جدید/نوآوری پژوهش
		ایجاد باور و اقتناع‌سازی	پرایس (۲۰۱۶)
		ایجاد همگرایی	جفکات (۲۰۰۱)، پرایس (۲۰۱۶)
ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاهها	ارتباطی	مخاطب‌شناسی	نوربری (۲۰۱۰)
		تعامل و ارتباط دوستانه و همدلانه و مستمر با مخاطبان و ذی‌نفعان	
		اصول‌مداری	
ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاهها	حمایتی	مشارکت‌محوری	جونز و جنینگر (۲۰۱۰)
		پشتیبانی محتوایی از فعالان فرهنگی	مفهوم‌پردازی جدید/نوآوری پژوهش
		توانمندسازی فعالان فرهنگی	گورمن (۲۰۱۷)
ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاهها	تحول‌خواهی و نوآوری	حمایت مادی و معنوی از فعالان فرهنگی	مفهوم‌پردازی جدید/نوآوری پژوهش
		زمینه‌سازی بروز خلاقیت	مفهوم‌پردازی جدید/نوآوری پژوهش
		نوآوری در روشها	مفهوم‌پردازی جدید/نوآوری پژوهش
ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاهها	تحول‌خواهی و نوآوری	خلاقیت در محتوا	مفهوم‌پردازی جدید/نوآوری پژوهش



منابع

- اعرابی، سید محمد و حسن بودلایی (۱۳۹۰). «استراتژی تحقیق پدیدارشناسی». *روش‌شناسی علوم انسانی*، سال هفدهم، ش ۶۸.
- **سند نقشه مهندسی کشور (۱۳۹۲)**. تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- عابدی جعفری، حسن و همکاران (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی». *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال پنجم، ش ۲.
- فاضلی، نعمت‌الله (۱۳۸۲). «بررسی تطبیقی فرهنگ دانشگاهی ایران و فرهنگ دانشگاهی بریتانیا». *نامه انسان‌شناسی*، سال اول، ش ۳: ۱۳۲-۹۳.
- قاسمی، بهروز (۱۳۹۵). **مدیریت رفتار سازمانی**. تهران: سپاهان، چ پنجم.
- کمالی، یحیی (۱۳۹۷). «روش‌شناسی تحلیل مضمون و کاربرد آن در مطالعات علوم سیاسی». *سیاست‌گذاری عمومی*، دوره چهارم، ش ۲.
- Adler, N.J. (2002). **International dimensions of organizational behavior (4th ed.)**, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Arts Council England (2017). **Equality, Diversity and the Creative Case**. A Data Report 2015-16.
- Arts Council England (2006). **Introducing the cultural leadership program**. London: Arts Council England.
- Brown, Jan (2016). **Exploring Cultural Leadership Ecosystems and Their Role in Urban Regeneration**. Liverpool John Moores University, UK.
- Chemers, M. (2002). **"An integrative theory of leadership"**. Mahwah, N.J Psychology Press.
- **Cultural Leadership Program (2008)**. Black, Asian and Minority Ethnic Leadership in the Creative and Cultural Sector.
- Denzink, Norman & yvonas Lincoln (1998). **Strategies of qualitative inquiry**. thousands oaks California, sage.
- Devlin, G.; H. Carty & N. Turner (2008). **Meeting the challenge: Leadership development in the cultural and creative industries**. London: Cultural Leadership Program.
- Dinah, J.E.; R.G. Lord, W.L. Gardner, J.D. Meuser, R.C. Liden & J. Hu (2014). **"Leadership theory and Research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives"**. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, Iss. 1: 36-62.
- Dorfman, P.W. (2004). **"International and cross-cultural leadership research"**. In: B.J. Punnett & O. Shenkar (Eds.). *Handbook for international management research* (2nd ed., (265-355). Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Ferreira, M. (2006). **Rethinking academic culture in the information age**. Unpublished doctoral dissertation. McGill University, Canada.

- Gorman, S. (2017). **The Pocket Guide to Black**. Asian and Minority Ethnic Role Models and Leaders in the Performing Arts.
- Heaton, Tony (2010). “Thoughts from a train: on leadership”. In: *Kay & Venner*, 101-104.
- Herskovits, M.J. (1955). **Cultural anthropology (6th ed.)**. England: Oxford.
- Hewison, Robert (2004). “The Crisis OF Cultural Leadership in Britian”. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 10, No. 2.
- Hewison, Robert & John Holden (2002). **Task Force final report: an investment in the rising generation of cultural leaders is necessary, and timely**. London: Clore Duffield Foundation.
- Hofstede, G. (1980). **Culture’s consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R.J.; P.J. Hanges, A.S. Ruiz-Quintanilla, P.W. Dorfman, M. Javidan, M. Dickson et al. (1999). “Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In Mobley, W. H.(Ed.)”. *Advances in global leadership* (Vol. 1: 171-233). Stamford, CT: JAI Press.
- Jeffcutt, P. (2001). “Creativity and convergence in the knowledge economy: reviewing key themes and issues”. *Culture Link*, Special Issue 2001: 9-18.
- Jones, Holly & Nicola Jennings (2010). “Engaging hearts and minds: leadership and taking part”. In: *Kay & Venner*, 24-30.
- Kay, S. & K. Venner (2010). **A cultural leadership reader**. Purfleet: Creative & Cultural Skills.
- Leicester, G. (2010). “Real cultural leadership: leading the culture in a time of cultural crisis”. In: *Kay & Venner*, 16-23.
- Moerer, Tammy & John Creswell (2004). “using transcendental henomenology to explore the ripple effect in a leadership mentoring program”. *International journal of qualitative methods*, 3 (2).
- Moustakas, C.E. (1994). **Phenomenological research methods**. Thousand oaks, CA, sage pub.
- Norbury, C. (2010). “Relationships are at the heart of good cultural leadership”. In: *Kay & Venner*, 50-57.
- Patel, K. & A. Naudin (2018). **Diversity and Cultural Leadership in the West Midlands**. Birmingham Centre for Media and Cultural Research, Birmingham City University.
- Peltoniemi, Mirva (2015). “Cultural Industries: Product–Market Characteristics, Management Challenges and Industry Dynamics”. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17: 41-68.
- Price, Jonathan (2017). “The Construction of Cultural Leadership”. *Encats Journal Of Cultural Management & Policy*, Vol. 7, Issue 1.
- Price, Jonathan (2016). **The discourse of cultural leadership**. PhD Thesis, Robert Gordon University, Aberdeen.
- Soonieus, Ron (2015). “Cultural Leadership”. *Camunico Annual 1*, <http://camunico.com>.

- Sutherland, L. & J. Gosling (2010). **“Cultural Leadership: Mobilizing Culture from Affordances to Dwelling”**. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40, 1: 6-26. DOI: 10.1080/10632921003603984.
- Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner (1997). **Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business (2nd ed.)**. London: Nicholas-Brealey.
- Abedi Jafari, Hassan & et al. (2011). **“Content Analysis and Content Network: A Simple and Efficient Method for Explaining Patterns in Qualitative Data”**. *Strategic Management Thought*, Fifth Year, Issue 2.
- Arabi, Seyed Mohammad & Hassan Budlaei (2011). **“Phenomenological Research Strategy”**. *Journal of Humanities Methodology*, Q. 17, No. 68.
- Fazeli, Nematollah (2003). **“Comparative study of Iranian academic culture and British academic culture”**. *Anthropology Letter*, Vol. 1, No. 3: 93-132.
- Ghasemi, Behrooz (2016). **Organizational Behavior Management**. Tehran: Sepahan Publications, Fifth Edition.
- Kamali, Yahya (2018). **“Methodology of content analysis and its application in the study of political science”**. *Quarterly Journal of Public Policy*, Vol. 4, Issue 2.
- **National Engineering Map Document** (2013). Tehran: Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution.

