

## شناسایی ارزشهای محوری دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه امین)

مهدی علیزاده<sup>1</sup>

### چکیده

**هدف:** فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین عناصر هر سازمان است که با اندیشه، احساس و عمل اعضا عجین شده و هر گفتار، پندار و رفتاری از آن رنگ می‌پذیرد و جهت می‌گیرد. هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی مدل فرهنگ سازمانی از منظر ارزشهای محوری در دانشگاه امین بود. **روش:** این پژوهش از گونه‌توسعه‌ای و روش اجرای آن آمیخته و از نوع تبیینی پی‌آیند (کمی - کیفی) بود. در بخش کمی از روش تحلیل محتوای کمی و در بخش کیفی از روش دلفی استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها، میدانی و کتابخانه‌ای بود و از ابزار مصاحبه عمیق و بررسی اسنادی استفاده شد. مصاحبه با خبرگان دانشگاه انجام شد. انتخاب نمونه به روش غیر تصادفی هدفمند با 10 نفر خبره در دانشگاه انجام شد. **یافته‌ها:** بر اساس گونه‌شناسی انجام‌شده، ارزشهای محوری دانشگاهها بیشتر از گونه فرهنگهای شبکه‌ای و همگانی است. ارزشهای محوری دانشگاه امین در برگیرنده پنج ارزش خدامحوری، ولایت‌مداری، اخلاق‌محوری، ارتقای هویت ایرانی - اسلامی - انقلابی و احترام به جایگاه انسانی است. **نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان می‌دهد زمینه فرهنگ ملی - سازمانی، ارزشهای محوری دانشگاه را از سایر دانشگاههای دنیا متفاوت می‌کند.

**واژگان کلیدی:** ارزشهای محوری، فرهنگ سازمانی، دانشگاه.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

دریافت مقاله: 00/07/01؛ تصویب نهایی: 00/10/13

1. دکترای مدیریت دولتی، استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه امین. تهران، ایران / نشانی: تهران بزرگراه شهید همت (غرب)، ابتدای بزرگراه شهید خرازی، دانشگاه امین / نمابر: Email: Mah.alizadeh@ut.ac.ir / 02148931811

## الف) مقدمه

فرهنگ سازمانی در برگیرندهٔ هنجارهایی است که اعضای سازمان آن را تجربه کرده و به وسیلهٔ آن، محیط کاری خود را توصیف می‌کنند. چنین هنجارهایی، نحوهٔ رفتار اعضا را شکل داده، آنها را برای دستیابی به نتایج سازمانی انطباق می‌دهد. یردو<sup>1</sup> بیان می‌کند فرهنگ سازمانی مانند چسبی است که منابع انسانی و منابع غیر انسانی را برای ایجاد کار گروهی و عملکرد متعالی ترکیب می‌کند (پاتیراناج،<sup>2</sup> 2019: 1). پویایی ذاتی محیط کسب و کار، فرهنگ اخلاقی تر را در سازمانها نه تنها به منظور تحقق اهداف، بلکه به منظور پایداری عملکردشان در محیط، ضروری ساخته است (آدبایو<sup>3</sup> و همکاران، 2020: 2). فرهنگ سازمانی، سیستم پیچیده‌ای از ارزشهای مشترک است که اقدامات و فعالیتهای اعضا را هدایت می‌کند. ارزشهایی مانند وحدت، خلاقیت، عملکرد و کارایی به عنوان ارزشهای محوری سازمان، هویت یک سازمان را ایجاد کرده، آن را از رقبای متفاوت کرده و در دستیابی به اهداف سازمان سهیم است. (سیموویچ، همکاران،<sup>4</sup> 2020: 224)

طبق نظر کنی،<sup>5</sup> که هر جامعهٔ انسانی سیستم ارزشی خاص خود را دارد، در سازمان نیز ارزشهای محوری ویژه‌ای حاکم است. در این زمینه، آندولژک<sup>6</sup> رابطه‌ای را بین ارزشهای افراد و ارزشهای سازمانی ایجاد کرد؛ بدین صورت که ارزشهای سازمان از ارزشهای افرادی رشد کرده است که فرهنگ سازمانی را شکل داده‌اند. اهمیت ارزشهای سازمانی حتی در زمان عدم اطمینان اقتصادی نشان داده شده است. سازمانها از ارزشهای سازمانی برای الهام بخشیدن به کارکنان و مشتریان خود استفاده می‌کنند (گورناک و کاشیر،<sup>7</sup> 2012: 565). امروزه به دلیل جهانی شدن اقتصاد، نیاز به پذیرش اخلاق تجاری و کدهای تجاری بین‌المللی به وجود آمده است. (ناکامورا،<sup>8</sup> 2017)

طی دههٔ اخیر، دانشگاهها به طور فزاینده‌ای تحت فشار عوامل سیاسی، اقتصادی، فناوری و اجتماعی، در حال تغییر بوده‌اند. رشد، پیچیدگی و رقابت بی‌سابقهٔ اقتصاد جهانی، به همراه عوامل اجتماعی - سیاسی و فناوری، دانشگاهها را تحت تأثیر خود قرار داده‌اند. رشد سریع جهانی شدن و رقابت بین‌المللی نیز دانشگاهها را تحت تأثیر خود قرار داده است. فرهنگ دانشگاهی می‌تواند از دانشگاه، یک سازمان مؤثر و کارآمد در محیط رقابتی امروز ایجاد کند. بررسی و تحلیل فرهنگ دانشگاهی دارای اهمیت است؛ زیرا در حفظ روحیهٔ سالم و پرورش یادگیری و بهبود مستمر، مؤثر است (بیتکین و دوگان،<sup>9</sup> 2010: 2). فرهنگ سازمانی،

1. Yirdaw
2. Pathiranage
3. Adebayo
4. Simovic, Perovic & Raicevic
5. Kenny
6. Andolšek
7. Gorenak & Košir
8. Nakamura
9. Beytekin & Dogan

محركه‌های یک سازمان آموزشی مانند دانشگاه را ساختارمند کرده، بهبود و توسعه می‌دهد؛ همچنین به شناسایی راهبردهای بهبود مدیریت و ایجاد و ارتقای سازمانی کمک می‌کند (لاکاتوس،<sup>1</sup> 2013: 422). فرهنگ روی هدف‌گذاری، علت تعیین هدف و انگیزه نیل به هدف تأثیرگذار است. برای مثال، دانشجویان کشورهایی مانند ژاپن، هنگ‌کنگ و کره جنوبی با فرهنگ جمع‌گرایانه، در مقایسه با ایالات متحده، موفق‌ترند. این تفاوت موفقیت، ریشه در ارزشهای فرهنگی آن کشورها دارد که بر آموزش و تلاش برای دستیابی به موفقیت تأکید می‌شود. (دونوهی،<sup>2</sup> 2021: 2)

### 1. بیان مسئله

امروزه شاهد افزایش تعداد دانشگاهها و کاهش نرخ جمعیت هستیم. دانشگاهها در جذب بودجه و دانشجو با یکدیگر در حال رقابت‌اند. در این میان، ارزشهای محوری دانشگاهها اهمیت بسیاری می‌یابند؛ زیرا افراد تمایل دارند وارد دانشگاههایی شوند که ارزشهای محوری مشترکی را با آن داشته باشند و بتوانند خود را در آن بیشتر مطرح کنند. بنابر این، وجود ارزشهای محوری نه تنها در عملکرد کنونی، بلکه در ماندگاری بلندمدت دانشگاهها مؤثر است. زمانی که دانشجویان خود را با دانشگاه معرفی کنند (ارزشهای محوری را به اشتراک بگذارند)، به عنوان یک دانش‌آموخته وفادار، با روش دهان به دهان دانشگاه را تبلیغ و ارتباط خود را به عنوان یک متخصص با دانشگاه حفظ می‌کنند. علاوه بر آن، وجود ارزشهای محوری مشترک در دانشگاه باعث افزایش همکاری در داخل و افزایش رقابت با خارج از دانشگاه می‌شود و در محیط آموزشی و پژوهشی، وجود جو همکاری و رقابت مهم و ضروری است. (جاکسون،<sup>3</sup> 2006: 52)

بعد از رسوایی شرکتهای بزرگی مانند انرون و تایکو، هیئت مدیره بسیاری از شرکتهای بر تأثیر ارزشهای شرکت بر رفتارهای کارکنان تأکید زیادی کردند. هر چند چالش بقای سازمانها در شرایط اقتصادی سخت، توجه رهبران را از فرهنگ و ارزشها منحرف کرده است؛ اما مدیران بر این باورند که ارزشهای سازمان، یعنی هنجارهای اصلی برای تعریف رفتارهای مناسب و نامناسب و استانداردهایی که باید در تصمیم‌گیری و فرایندهای مختلف سازمان لحاظ شوند، اهمیتی به مراتب بیشتر از عوامل اقتصادی دارند. (فیهی و همکاران، 1394: 2)

مطالعه فرهنگ سازمانی، ابزاری برای شناسایی ادراکات و انتظارات کارکنان است. سازمان به منظور دستیابی به اهداف خود باید همسو با انتظارات و اولویتهای فرهنگی حرکت کند؛ زیرا فرهنگ یک سازمان بر تعاملات میان کارکنان و عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد. دانشگاه امین در مسیر اهداف خود به دنبال

---

1. Lacatus  
2. Donohue  
3. Jaakson

تربیت و آموزش، تواناسازی و مهارت‌افزایی افسران، مدیران و فرماندهان، تولید و نشر دانش پلیسی بر اساس آموزه‌های دینی و انقلابی است. در همین راستا، این مقاله با توجه به اهمیت ارزشهای محوری در دانشگاه، به دنبال بررسی و شناسایی ارزشهای محوری دانشگاه در جهت اهداف مذکور است. از این رو، پرسش اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود که: ارزشهای محوری دانشگاه امین چیست؟

## 2. پیشینه پژوهش

یک سازمان، انعکاسی از اعتقادات خود است و فرهنگ به مثابه پنجره‌ای است که سازمان از طریق آن به جهان بیرون می‌نگرد. فرهنگ، سبک زندگی افراد است؛ بنابراین، در همه جوانب زندگی افراد ظاهر شده و از بالاترین سطح مدیریت سازمان تا پایین‌ترین سطح کارکنان جاری می‌شود (آدیابو و همکاران، 2020: 2). فرهنگ سازمانی مجموعه ارزشها، اعتقادات و الگوهای رفتاری است که یک سازمان را از سایر سازمانها متمایز می‌کند. کینگ، فرهنگ سازمانی را سیستمی از ارزشها تعریف می‌کند که به صورت ناخودآگاه و بی‌صدا افراد را در فرایند انتخاب و تصمیم‌گیری هدایت می‌کند (باتیرانج، 2019: 1). فرهنگ سازمانی دارای طیف وسیعی از تعاریف است که در برگیرنده نحوه انجام فعالیتها در مسیر زندگی سازمانی است. جامعه‌شناسان، فرهنگ را به عنوان یک لُز می‌نگرند؛ مردم‌شناسان در بررسی فرهنگ به مطالعه تمدن و قوم و قبیله‌ها می‌پردازند؛ روان‌شناسان در مطالعه فرهنگ و بررسی تأثیر آن در زندگی مردم، از روش نظرسنجی استفاده می‌کنند. بسیاری از روان‌شناسان از کلیدواژه‌ها استفاده می‌کنند.

فرهنگ سازمانی از نظر کولکویت، لپاین و ویزن،<sup>1</sup> با مشخصه‌های ذیل تعریف می‌شود: فرهنگ سازمانی یک دانش اجتماعی است که در بین اعضای سازمان وجود دارد. کارکنان، جنبه‌های مهم فرهنگ سازمانی را از سایر کارکنان می‌آموزند. انتقال این دانش از طریق ارتباطات صریح، مشاهدات ساده و سایر روشها انجام می‌پذیرد. فرهنگ یک دانش مشترک است. فرهنگ سازمانی به کارکنان می‌گوید چه چیزهایی قانون، هنجار و ارزشهای سازمان محسوب می‌شود؛ هر کدام چه پیامدهای کاری دارند؛ چه نوع رفتارهایی در سازمان مناسب و چه نوع رفتارهایی نامناسب است؛ افراد در سازمان چگونه باید فعالیت کنند و چه نوع پوششی داشته باشند. حتی برخی از فرهنگها تا آنجا پیش رفته‌اند که به کارکنان می‌گویند چه زمانی کار کنند و چه زمانی کار نکنند. فرهنگ سازمانی، طرز تفکر و رفتار کارکنان را با ایجاد یک سیستم کنترلی شکل می‌دهد. اهداف و ارزشهای فردی در طول زمان متناسب با سازمان توسعه می‌یابد. (کولکویت و همکاران، 2019: 237)

فرهنگ دانشگاه گونه متمایزی از فرهنگ سازمانی، با ارزشها، اعتقادات و مفروضات بنیادینی است که در همه دانشگاهها مشترک است. فرهنگ دانشگاه به صورت فردی شکل نمی‌گیرد، بلکه تبادل و پذیرش

جمعی از ارزشها و مفروضات، نقش اساسی در فرهنگ دانشگاه دارد. بر اساس دیدگاه کوه و وایت، فرهنگ دانشگاه الگویی از هنجارها، ارزشها، اقدامات، اعتقادات و مفروضاتی است که رفتار افراد و گروه‌ها را هدایت می‌کند. فرهنگ در دانشگاه، چارچوب مرجعی است که به اقدامات و رویدادهای داخل و خارج دانشگاه معنا و مفهوم می‌بخشد. در محیط دانشگاه، نحوه تعامل اعضای دانشگاه با دانشجویان اهمیت ویژه‌ای دارد (بیتکین و دوگان، 2010: 3). ارزشهای محوری تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد و این پیش‌فرض در خصوص دانشگاهها نیز حاکم است. پاداکي، چتمن، جن، اوریلی و کالدول، بیان می‌کنند دانشگاهها دارای ارزشهای محوری مشخصی‌اند که شکل‌دهنده فرهنگ سازمانی آنهاست. این ارزشها شامل تحمل، تنوع و آگاهی چندگانه؛ سوءظن و بررسی، سؤال کردن متمادی، بحث کردن و رفتارهای نوآورانه غیر متداول؛ احساس فردگرایی؛ پیگیری هدفمند حقیقت و عدم منفعت‌طلبی. این ارزشها برجسبهایی‌اند که به فرهنگ دانشگاهی زده می‌شوند.

برگوئیست<sup>1</sup> در تحقیق خود چهار گونه فرهنگی ذیل را در 300 دانشگاه شناسایی کرد: مشارکتی، مدیریتی، توسعه‌ای و مذاکره‌ای. مک‌نی<sup>2</sup> برچسب فرهنگ را با عناوین دانشکده‌ای، بوروکراسی، شرکتی و سازمانی بیان کرد. سیلور<sup>3</sup> در بررسی خود در 15 دانشگاه در انگلستان، فرهنگ دانشگاهی را با عناوین فرهنگ تحقیق در مقابل فرهنگ آموزش، فرهنگ تنش و تعارض و فرهنگ تغییر کشف کرد. فورمن<sup>4</sup> نیز در بررسی فرهنگ دانشگاهی، چارچوب سازمان یادگیرنده را انتخاب کرد و نتیجه‌گیری کرد که در دانشگاهها فرهنگ فردگرایی، بوروکراسی و تکه‌تکه بودن، جایگزین فرهنگ یادگیری شده است. همچنین بررسی فورمن نشان داد که دانشگاههای موفق در بلندمدت ارزشهایی مانند گوشودگی، گفتمان، حمایت کردن، گرایش به خارج، توانمندسازی و خطرپذیری را انتخاب می‌کنند. کامرون و فریمن<sup>5</sup> در تحقیق خود به بررسی ارتباط اثربخشی سازمان و گونه فرهنگی در 334 دانشکده و دانشگاه در آمریکا پرداختند و دریافتند که اثربخشی بالاتر مربوط به فرهنگ ادوکراسی در دانشگاههایی است که دارای ارزشهای محوری گرایش به خارج، پویایی، هدف رشد و تأثیرگذاری بر آینده بودند. این فرهنگ عمدتاً بر اساس ارزشهایی است که توسط فورمن نیز پیشنهاد شده بود و شامل کارآفرینی، انعطاف‌پذیری، تجربه خلاقیت، ریسک و گرایش به خارج است. ارزش محوری به ما می‌گویند که دانشگاه خوب چیست و نحوه تعاملات داخلی و خارجی دانشگاه را مشخص می‌کند. (جاکسون، 2006: 54)

گونه‌شناسی‌های مختلفی در خصوص فرهنگ سازمانی وجود دارد. در این تحقیق با توجه به موضوع،

---

1. Bergquist  
2. McNay  
3. Silver  
4. Forman  
5. Cameron and Freeman

## 210 ♦ شناسایی ارزشهای محوری دانشگاه

از مدل کولکوئیت، لیاین و ویزن استفاده شده است. در این مدل، فرهنگ سازمانی بر اساس دو بعد همبستگی<sup>1</sup> و اجتماعی بودن<sup>2</sup> دسته‌بندی می‌شود. بُعد همبستگی به این مسئله می‌پردازد که اعضای سازمان تا چه اندازه به طور مشابه فکر و عمل می‌کنند. بُعد اجتماعی بودن به این مسئله می‌پردازد که اعضای سازمان تا چه اندازه به صورت دوستانه کنار یکدیگر فعالیت می‌کنند. بر این اساس، چهار گونه فرهنگ گسیخته،<sup>3</sup> فرهنگ پولکی،<sup>4</sup> فرهنگ همگانی<sup>5</sup> و فرهنگ شبکه‌ای<sup>6</sup> شکل می‌گیرد. (کولکوئیت و همکاران، 2019: 240؛ لینگتان،<sup>7</sup> 2011: 333)

	فرهنگ همگانی	فرهنگ شبکه‌ای
بالا	دوستی، تعهد، تمرکز بر عملکرد و انرژی بالا زندگی در مسیر محصولات و خدمات سهولت ارتباطات در سطوح مختلف سازمانی اشتراک گذاری اطلاعات توجه به مباحثه، پیشنهادها و انتقادات کار گروهی فرصتهای یادگیری و افزایش خلاقیت آگاهی بالا نسبت به هویت و عضویت سازمانی اشتراک گذاری ایده‌ها و اطلاعات بدون انتظار	وجود اعتماد و ارتباط دوستانه بین کارکنان تعهد و وفاداری بالا به سازمان محیط غیر رسمی و آرام تبادل سریع اطلاعات فرصتهای یادگیری و افزایش خلاقیت توجه به مباحثه، پیشنهادها و انتقادات تعهد پایین نسبت به اهداف تجاری مشترک اشتراک گذاری ایده‌ها و اطلاعات بدون انتظار
پایین	شور، انرژی، هدفمندی و هیجان برای انجام کار متمرکز، مصمم و قوی برای برنده شدن ارتباطات سریع، مستقیم و متمرکز بر کار بهره‌ور و عملکردمحور وجود سطح بالایی از تعهد نسبت به اهداف مشترک حداقل همکاری بین واحدها در حوزه اهداف مختلف حداقل هم افزایی عدم حمایت از یادگیری حداقل وابستگی بین افراد	کارکنان دوست یکدیگر نیستند و در سازمان(نه برای سازمان) کار می‌کنند استقلال، انعطاف پذیری و عدالت انتشار اطلاعات به صورت گزینشی عدم اشتراک گذاری ایده‌ها و اطلاعات بین واحدها محدود بودن مباحثه بین اعضا تعهد پایین نسبت به اهداف تجاری برخورد محرمانه در خصوص پروژه‌ها و پیشرفتها محدودیت فرصت یادگیری خلاقیت فردی - نه گروهی

پایین

همبستگی

بالا

شکل 1: گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی

1. Solidarity
2. Sociability
3. Fragmented Cultures
4. Mercenary Cultures
5. Communal Cultures
6. Networked Cultures
7. Lingtan

دسته‌بندی ارزشهای محوری مشترک در سطح دانشگاه‌های دنیا با توجه به گونه‌شناسی مذکور به شرح ذیل است.

جدول 1: ارزشهای محوری مشترک دانشگاههای دنیا

ارزشها	پولکی	شبکه‌ای	همگانی	گونه فرهنگی
آزادی اندیشه و بیان	•	•	•	آزادی اندیشه و بیان
یادگیری	•	•	•	یادگیری
خلایت و نوآوری	•	•	•	خلایت و نوآوری
ایجاد محیط شاداب، فعال و مدنی	•	•	•	ایجاد محیط شاداب، فعال و مدنی
عدالت محوری	•	•	•	عدالت محوری
کیفیت محوری	•	•	•	کیفیت محوری
جامعه محوری	•	•	•	جامعه محوری
کمال‌جویی	•	•	•	کمال‌جویی
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	•	•	•	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
صداقت	•	•	•	صداقت
توجه به نیروی انسانی	•	•	•	توجه به نیروی انسانی
ارتباطات و مشارکت	•	•	•	ارتباطات و مشارکت

جدول 2: گونه‌شناسی فرهنگی دانشگاههای دنیا

ارزشها	گونه فرهنگی	گسیخته	پولکی	شبکه‌ای	همگانی
آزادی اندیشه و بیان	•	•	•	•	•
یادگیری	•	•	•	•	•
خلایت و نوآوری	•	•	•	•	•
ایجاد محیط شاداب، فعال و مدنی	•	•	•	•	•
عدالت محوری	•	•	•	•	•
کیفیت محوری	•	•	•	•	•

212 ♦ شناسایی ارزشهای محوری دانشگاه

جامعه محوری				•
کمال جویی		•		
مسئولیت پذیری و پاسخگویی		•		
صداقت	•	•		
توجه به نیروی انسانی		•		
ارتباطات و مشارکت	•	•		
فراوانی	7	7	2	1

دسته‌بندی ارزشهای محوری مشترک در سطح دانشگاههای ایران با توجه به گونه‌شناسی مذکور به شرح ذیل است.

جدول 3: ارزشهای محوری مشترک دانشگاههای ایران

ارزشها	دانشگاههای ایران	تهران	ارومیه	اصفهان	ایران	علم پویایی	صنعتی شریف	تربیت مدرس	ازها	علم و صنعت	تهران	حکیم سبزواری	فراوانی
آزاداندیشی													7
احترام به ذی‌نفعان													5
اخلاق محوری													5
خلافت و نوآوری													6
تعامل فعال و پویا													3
حفظ کرامت انسانی													6
قانون‌گرایی													3
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی													6
عدالت محوری													4
روحیه نقادی													2
بهبود مستمر													3
پایبندی به ارزشهای اسلامی													7
یادگیری													9

جدول 4: گونه‌شناسی فرهنگی دانشگاههای ایران

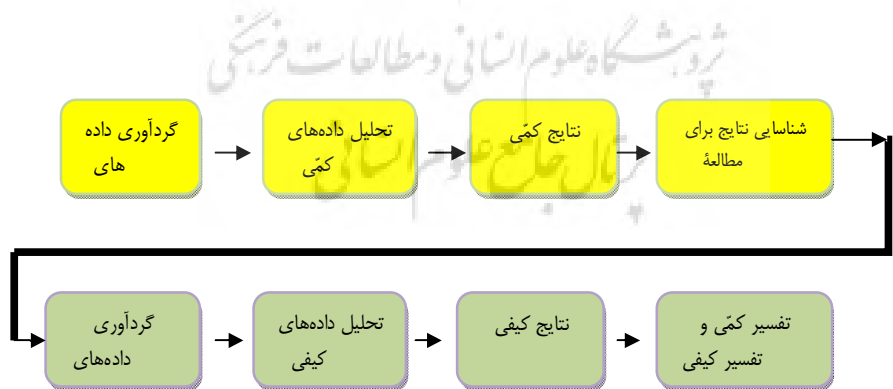
ارزشها	گونه فرهنگی	گسیخته	پولکی	شبکه‌ای	همگانی
آزاداندیشی				•	•
احترام به ذی‌نفعان					•
اخلاق محوری				•	•
خلافت و نوآوری				•	•
تعامل فعال و پویا				•	•
حفظ کرامت انسانی				•	



				قانون‌گرایی
	●			مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
			●	عدالت‌محوری
●				روحیه نقادی
●	●			بهبود مستمر
●				پایندی به ارزشهای اسلامی
●	●			یادگیری
9	8	0	1	فراوانی

### ب) روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، فلسفه پژوهش، پراگماتیسم؛ رویکرد پژوهش، استقرایی - قیاسی؛ راهبرد آن، تحلیل محتوای کمی و دلفی و روش آن، تبیینی (کمی - کیفی) انتخاب شده است. در طرح تبیینی، هدف کلی این است که داده‌های کیفی به تبیین توضیح بیشتر داده‌ها و نتایج کمی کمک کنند. این طرح با گردآوری و تحلیل داده‌های کمی آغاز می‌شود. سپس گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی در پی می‌آید. در نهایت، نتایج هر دو داده با تأکید بر داده‌های کمی تفسیر می‌شوند. طرح تبیینی به دو گونه تبیین پی‌آیند<sup>1</sup> و گزینش مشارکت‌کننده تفکیک می‌شود. در این پژوهش از روش تبیین‌های پی‌آیند استفاده شده است. در این روش، محقق به داده‌های کیفی برای تبیین و بسط نتایج کمی نیاز دارد. در این مدل، محقق آن دسته از یافته‌های کمی خاصی را شناسایی می‌کند که به تبیین اضافی نیاز دارند. سپس یافته‌های کیفی را از مشارکت‌کنندگانی که می‌توانند در این زمینه کمک کنند، گردآوری می‌کند. در این مدل، اولویت با داده‌ها و ابعاد کمی تحقیق است و روش کیفی نقش مکمل دارد (محمدپور، 1389: 94). این روش به صورت شکل ذیل است.



1. Follow-up Explanations Model

## مدل 1: طرح تبیینی - مدل تبیینی پی آیند

در مرحله کمی، از روش تحلیل محتوای کمی استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، کدنامه‌ای است که توسط پژوهشگر ساخته شده است. داده‌ها پس از جمع‌آوری، از طریق نرم‌افزار اس.پی.اس.اس برای تجزیه و تحلیل نهایی آماده شده‌اند. کدنامه توسط اساتید خبره بازبینی شد و چک‌لیست اولیه مورد آزمون ابتدایی قرار گرفت و نکاتی به آن افزوده شد. در این طرح، پایایی و روایی از همان ابتدا سنجش شد. برای مثال، علاوه بر پژوهشگر، کدنامه توسط افراد دیگر آزمون شد که نتایج آن مشابه بود. تحلیل محتوا، تکنیک پژوهشی برای استنباط تکرارپذیر و معتبر از داده‌ها درباره متن آنهاست. واحد تحلیل در این پژوهش با توجه به هدف آن، تارنماهای دانشگاه‌های برتر دنیا، دانشگاه‌های ایران، دانشگاه‌های پلیس دنیا، شرکت‌های برتر دنیا و اسناد راهبردی پلیس بوده است. واحد مشاهده، ارزشهای محوری جامعه مذکور بوده است. 46 واحد نمونه‌گیری این پژوهش را تشکیل داده که از روش سرشماری به دست آمده‌اند. ارزشهای محوری از طریق اینترنت و از تارنمای دانشگاه‌ها و شرکت‌ها دانلود شده است.

در مرحله کیفی، از روش دلفی استفاده شده است. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها و رسیدن به اجماع نظر خبرگان، از روش دلفی در سه راند استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در این بخش، خبرگان دانشگاهی بودند؛ یعنی رؤسای دانشکده‌ها و رؤسا و معاونان دانشگاه. روش نمونه‌گیری به صورت غیر تصادفی و هدفمند و طبق جدول 7 انجام شده است.

جدول 7: مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	سمت
1	رئیس دانشگاه
2	معاونان دانشگاه
3	رئیس هیئت علمی
4	رؤسای دانشکده‌ها
جمع کل	10 نفر

هدف نهایی طرح‌های ترکیبی ارائه یک بینش چندوجهی است که آن را فرااستنباط<sup>1</sup> می‌نامند. فرااستنباط عبارت از استنباط یا استنتاج مبتنی بر ترکیب یافته‌های کمی و کیفی است. لذا اعتبارسنجی و ارزیابی فرااستنباط‌های به دست آمده اهمیت زیادی دارد (محمدپور، 1389: 165). اعتبارسنجی طرح‌های ترکیبی مستلزم هر دو نوع اعتبار کمی و کیفی است. در بخش کمی - تحلیل محتوای کمی - از روش ضریب توافق (ضریب کاپا و اسکات) به شرح ذیل استفاده شده است.

$$Pi \text{ or } Kappa = PAo - PAe / 1 - PAe$$

= ضریب توافق درصد توافق مورد انتظار - 0,1 درصد توافق مورد انتظار - درصد توافق مشاهده شده

$$= \text{ضریب توافق } 56\% = 32\% - 32\% / 70\%$$

در بخش کیفی، پروتکل مصاحبه تنظیم شد تا از پراکنده گویی در جریان مصاحبه جلوگیری شود و مستقل بودن پژوهشگر از موضوع و حذف تعصب نیز بر اعتبار پژوهش مذکور افزود. در کنار این روش، از اعتبار مشروعیت<sup>1</sup> جانسون و کریستنسن استفاده شده است. در این مسیر، مقوله‌های ذیل بررسی شده است:

- اعتبار درونی - بیرونی: دیدگاه‌های بومی مشارکت کنندگان تحقیق (خبرگان دانشگاه) و دیدگاه‌های خارجی عینی (تارنماهای دانشگاهها) به کار گرفته شده است.

- اعتبار تناسب ترکیب: محقق، ترکیبی از لنزهای کمی و کیفی را استفاده کرده و فرااستنباط به دست آمده است.

- اعتبار تبدیل: در مراحل کمی‌سازی (استخراج ارزشها از اسناد پژوهشی) و کیفی‌سازی (استخراج دیدگاه خبرگان طرح)، به فرااستنباط‌هایی با کیفیت بالا (جداول متنوع ارزشهای محوری مشترک) دست یافته است.

## ج) یافته‌های پژوهش

### 1. بخش کمی

جامعه آماری پژوهش، تارنماهای دانشگاه‌های برتر دنیا، دانشگاه‌های ایران، دانشگاه‌های پلیس دنیا، شرکت‌های برتر دنیا و اسناد راهبردی پلیس است. در مجموع از 46 سند، 317 ارزش محوری به عنوان داده استخراج شد که 21 درصد مربوط به دانشگاه‌های برتر دنیا، 28 درصد مربوط به دانشگاه‌های ایران، 11 درصد مربوط به دانشگاه‌های پلیس دنیا، 32 درصد مربوط به شرکت‌های برتر و 8 درصد مربوط به اسناد راهبردی پلیس است. جدول 8، توزیع فراوانی ارزشهای محوری اسناد مربوطه را نشان می‌دهد.

جدول 8: توزیع فراوانی ارزشهای محوری اسناد پژوهش بر اساس محورهای طرح

محور	دانشگاه‌های برتر دنیا	دانشگاه‌های ایران	دانشگاه‌های پلیس دنیا	اسناد راهبردی ناجا و دانشگاه علوم انتظامی امین		فراوانی
آموزش	یادگیری	یادگیری	دانش محوری	یادگیری	تفویت و آمادگی جسمانی	30

ارزش	پابندی به ارزشهای اسلامی - انقلابی	تخصص محوری	عدالت	اعتماد	عدالت محوری	عدالت محوری
		به روز بودن	آینده نگری	حقوق انسانی	اخلاق محوری	ایجاد محیط شاداب، فعال و مدنی
		اخلاق محوری	نظم و انضباط	عدالت	حفظ کرامت انسانی	صداقت
		ولایت مداری	دانش محوری	صداقت	پابندی به ارزشهای اسلامی	توجه به نیروی انسانی
		خدمات محوری	احترام	فرصت برابر		کیفیت محوری
29 ارزش		تحقیق و توسعه	خلاقیت و نوآوری	خلاقیت و نوآوری	آزاداندیشی	آزادی اندیشه و بیان
		مردم محوری	مشارکت	جامعه محوری	احترام به ذی نفعان	خلاقیت و نوآوری
		مسئولیت پذیری و پاسخگویی	تعالی	توجه به ذی نفعان	خلاقیت و نوآوری	مسئولیت پذیری و پاسخگویی
			محافظت از اطلاعات محرمانه	پاسخگویی	تعامل فعال و پویا	کمال جویی
			تعامل پویا و کارآمد	یکپارچگی	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	جامعه محوری
			بهبود مستمر	کیفیت	بهبود مستمر	ارتباطات و مشارکت
			انعطاف پذیری		روحیه نقادی	

## 2. بخش کیفی

در گام اول، گزاره‌های به دست آمده از ورودی‌های مدل در قالب چک‌لیستی در اختیار خبرگان قرار گرفت و این سؤال مطرح شد که: «از منظر شما چه ارزشهای محوری دیگری در دانشگاه باید حاکم باشد؟». جدول 10، بیانگر مجموعه ارزشهای محوری مدنظر خبرگان در راند اول دلفی است.

جدول 10: خروجی راند اول دلفی

ارزشهای محوری	ردیف
---------------	------

1	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
2	خدمات‌محوری
3	ولایت‌مداری
4	اخلاق‌محوری
5	عدالت‌محوری
6	صداقت و روراستی
7	ارتقای هویت ایرانی - اسلامی - انقلابی و ولایی
8	حرفه‌ای‌گرایی
9	رشد و توسعه نیروی انسانی
10	قانون‌مداری
11	مرجعیت علمی علوم پلیسی
12	کیفیت
13	خلاقیت و نوآوری
14	مرزشنکی علم و دانش
15	مهارت‌محوری
16	احترام به جایگاه انسانی
17	تعالی‌سازمانی
18	یادگیری و به‌روزی‌بودن
19	توجه به تنوع فرهنگی
20	نظم و انضباط

در گام دوم دلفی، به منظور بررسی و مشخص کردن میزان اجماع و همگرایی نظرات خبرگان، چک‌لیست مذکور - خروجی راند اول - پس از بررسی میزان اجماع نظر، در اختیار خبرگان قرار گرفت. معمولاً اگر حداقل 60 درصد پاسخ‌دهندگان موافق یک موضوع باشند، گفته می‌شود که آن موضوع از اجماع برخوردار است (تیری و صفاری، 1396: 169). نتایج حاصل از محاسبه میانگین نظرات در جدول 11 ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

جدول 11: خروجی راند دوم دلفی

ردیف	ارزشهای محوری	میانگین نظرات راند دوم
1	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	4.666666667
2	خدمات‌محوری	4.777777778
3	ولایت‌مداری	4.666666667
4	اخلاق‌محوری	4.888888889
5	عدالت‌محوری	4.888888889
6	ارتقای هویت ایرانی - اسلامی - انقلابی و ولایی	4.111111111

218 ♦ شناسایی ارزشهای محوری دانشگاه

4.666666667	حرفه‌ای‌گرایی	7
4.555555556	رشد و توسعه نیروی انسانی	8
4.333333333	قانون‌مداری	9
4.222222222	مرجعیت علمی علوم پلیسی	10
4.222222222	کیفیت و تعالی سازمانی	11
4.666666667	خلافت و نوآوری	12
4.333333333	مرزشکلی علم و دانش	13
5	احترام به جایگاه انسانی	14
4.444444444	نظم و انضباط	15

در گام سوم به منظور بررسی میزان اجماع نظر، میزان انحراف معیار نظرات خبرگان بررسی شد. مقوله‌هایی که میزان انحراف معیار آنها زیر 0/50 باشد، انتخاب می‌شوند. خروجی راند سوم دلفی در جدول 12 ارائه شده است.

جدول 12: خروجی راند سوم دلفی

انحراف معیار راند سوم	ارزشهای محوری	ردیف
0.516397779	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	1
0.316227766	خدمات‌محوری	2
0.421637021	ولایت‌مداری	3
0.421637021	اخلاق محوری	4
0.527046277	عدالت‌محوری	5
0	ارتقای هویت ایرانی - اسلامی - انقلابی	6
0.823272602	حرفه‌ای‌گرایی	7
0.567646212	رشد و توسعه نیروی انسانی	8
0.516397779	قانون‌مداری	9
0.823272602	مرجعیت علمی علوم پلیسی	10
0.823272602	کیفیت و تعالی سازمانی	11
0.674948558	خلافت و نوآوری	12
0.699205899	مرزشکلی علم و دانش	13
0.316227766	احترام به جایگاه انسانی	14
0.788810638	نظم و انضباط	15

(د) بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش بر اساس روش تحقیق تبیینی پی‌آیند(کمی - کیفی)، ارزشهای محوری دانشگاه امین استخراج شد. در مرحله اول، با روش تحلیل محتوای کمی، ارزشهای محوری اسناد پژوهشی(دانشگاههای برتر دنیا، دانشگاههای ایران، دانشگاههای پلیس دنیا و اسناد راهبردی پلیس) شناسایی شدند. در این مرحله، ارزشهای محوری از بین 46 واحد نمونه‌گیری استخراج شد. در مرحله دوم، با روش کیفی(روش دلفی) این ارزشها در اختیار خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و در نهایت، پنج ارزش محوری؛ خدمات‌محوری،

ولایت‌مداری، اخلاق‌محوری، احترام به جایگاه انسانی و ارتقای هویت ایرانی - اسلامی - انقلابی در راند سوم دلفی انتخاب شدند. همچنین با توجه به فراوانی ارزشهای محوری دانشگاهها، بیشتر از گونه‌های فرهنگی شبکه‌ای و همگانی است.

پیشنهادهای ذیل به منظور تقویت فرهنگ سازمانی ارائه می‌شود:

- برگزاری کلاسهای توجیهی فرهنگ سازمانی به منظور آشناسازی کارکنان و دانشجویان؛
  - به کارگیری سیستم‌های مختلف انگیزشی برای نهادینه‌سازی ارزشهای محوری دانشگاه؛
  - به کارگیری ارزشهای محوری در سیستم‌های جذب، ارزیابی عملکرد، رشد و ارتقای کارکنان؛
  - تدوین کدهای اخلاقی دانشگاه مبتنی بر ارزشهای محوری؛
  - برگزاری کانالهای ارتباطی قوی درون سازمان بین اعضای هیئت علمی؛
  - ترغیب انجام پروژه‌های علمی به صورت تیمی بین اعضای هیئت علمی؛
  - توسعه فرصتهای رشد و یادگیری؛
  - توسعه فضاهای خلاقیت و نوآوری در دانشگاهها؛
  - ایجاد کارگروه‌های مشترک برای بحث و مناظره بین اعضای هیئت علمی؛
  - به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و اطلاعات و تجربیات موفق پروژه‌ها.
- نتایج حاصل از این پژوهش در جدول 14، با سایر دانشگاهها مقایسه شده است.

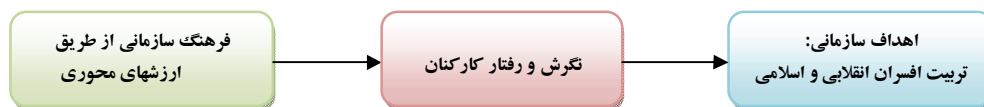
جدول 14: مقایسه فرهنگ دانشگاه با سایر دانشگاههای دنیا

دانشگاه امین	دانشگاه کلرادو	دانشگاه اوهاو	دانشگاه کاردیف	دانشگاه پنسیلوانیا
خدامحوری	مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن دانشگاه به انتظارات جامعه	به دنبال علم برای علم	ایجاد شرایط برقراری ارتباط آزاد و اثربخش در داخل و خارج دانشگاه	رسیدن به کمال در انجام فعالیتها و وظایف
ولایت‌مداری	ارتقای مسئولیتهای مدنی	ایجاد عشقی همیشگی در دانشجویان نسبت به امر	توجه به کمال، شأن و مقام دانشگاه و تأکید بر نوآوری در تمام ابعاد	رعایت اصول مدنی و مهربانی به دیگران

		یادگیری		
اخلاق محوری	استفاده از رویکرد مشتری‌محوری در فعالیتهای آموزشی و تحقیقاتی	کشفیاتی که دنیا را محیطی بهتر برای زندگی کند	ایجاد بستر مناسب برای همکاری و ارائه خدمات مشاوره‌ای در داخل و خارج دانشگاه و توجه به تفکر گروهی و کار تیمی	مسئولیت‌پذیری
احترام به جایگاه انسانی	تعهد به آزادی بیان	استقبال و یادگیری از تنوع نظرات و فرهنگها	حمایت و ارائه پادشاهای مادی و معنوی به خدمات فردی و گروهی	
ارتقای هویت ایرانی - اسلامی - انقلابی	التزام به رویکرد تنوع‌گرایی و جامعیت در آموزش و تحقیقات	گشودن در جهان به سوی دانشجویان	ایجاد بستری مطلوب برای نهادینه‌سازی فرهنگ مبتنی بر شأن و مقام انسانی، ادب و احترام و... در تمام سطوح دانشگاه	
	تشویق نوآوری و ارائه پاداش			
	ایجاد فرصتهایی برای دستیابی به کمال در تدریس و تحقیقات			

همان‌طور که مشاهده می‌شود، در ارزشهای محوری اخلاق محوری و احترام به جایگاه انسانی، شباهت وجود دارد و ارزشهای محوری خدمات‌محوری، ولایت‌مداری و ارتقای هویت ایرانی - اسلامی - انقلابی، مختص دانشگاه امین است.

همچنین مطالعات نشان داده دستیابی به اهداف تدوین‌شده در مأموریت سازمان، مستلزم وجود ارزشهای محوری مشترک در تمامی سطوح کارکنان است. ارزشهای محوری، منبع اصلی انسجام و هماهنگی و کنترل کارکنان‌اند. ارزشها، اولویتها و ترجیحات و اقدامات را به کارکنان دیکته کرده، بر انگیزش و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارند. در این تحقیق نیز با توجه به اینکه مأموریت اصلی دانشگاه، «تربیت و آموزش افسران، مدیران و کارکنان بر اساس آموزه‌های انقلابی و اسلامی» است؛ وجود ارزشهای محوری، همچون: خدمات‌محوری، ولایت‌مداری، اخلاق محوری، احترام به جایگاه انسانی و ارتقای هویت ایرانی - اسلامی - انقلابی، نگرش، انگیزه و رفتار کارکنان را در مسیر تحقق اهداف سوق می‌دهد.





221 مهدی علی‌زاده

در این پژوهش به لایه ارزشهای محوری فرهنگ سازمانی پرداخته شده است؛ به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود به شناسایی سایر لایه‌های فرهنگی دانشگاه بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به شناسایی سازوکار و ابزار نهادهای فرهنگ دانشگاهی پرداخته شود.



## منابع

- فقیهی، ا.؛ ا. قلی‌پور، س.م. مقیمی و ن. محمداسماعیلی (1394). «». دوره دهم، ش 37: 1-22.
- Adebayo, O.P.; R.E. Worlu, C.L. Moses & O.O. Ogunnaike (2020). “**An Integrated Organizational Culture for Sustainable Environmental Performance in the Nigerian Context**”. *Sustainability*, Vol. 12: 1-15.
  - Beytekin, O. & M. Dogan (2010). “**The Organizational Culture at The University**”. *International Journal of Educational Research*, Vol. 2, Iss: 1: 1-13.
  - Colquitt, A., J.A. Lepine & M.J. Wesson (2019). **Organizational Behavior: Improving performance and Commitment in the Workplace**. McGraw Hill, 6th Edition.
  - Donohue, D.K. (2021). “**Culture, Cognition, and College: How Do Cultural Values and Theories of Intelligence Predict Students’ Intrinsic Value for Learning?**”. *Journal of Culture and Values in Education*, Vol. 4, Iss: 1: 1-14.
  - Faghihi, A., A. Gholipour, S.M. Moghimi & N. Mohammad Ismaili (2015). **Designing and creating a value scheme in a holding company: A study on Mapna Group**. Vol. 10. Iss:37: 1-22.
  - Gorenak, M. & S. Košir (2012). “**The Importance of Organizational Values for Organization**”. *Management, Knowledge and learning, international Conference*. International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia. P. 563-569.
  - Jaakson, K. (2006). **Exploring university core values with the critical incident technique: an example Students’ perceptions at the University of Tartu. National and international aspects of organizational culture**. Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, 1th Edition.
  - Lacatus, M.L. (2013). “**Organizational culture in contemporary university**”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 76: 421-425.
  - Lingtan, C.N. (2011). “**Culture and trust in fostering knowledge-sharing**”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, Iss: 4: 328-339.
  - Mohammad pour, A. (2010). **Meta method**. Tehran: Jameshenasan.
  - Nakamura, R. (2017). **Corporate values: empty words or a crucial part of an organization**, Department of Business Administration, International Business.

- Nayyeri, Sh. & M. Saffari (2017). “**Identify barriers to interpersonal communication in sports teams based on the Delphi method**”. *Journal of Human Resource Management in Sports*, Vol. 4, Iss. 2: 163-177.
- Pathiranage, Y. (2019). “**Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study**”. *International Journal of Economics and Management*, Vol. 6., Iss:6: 1-12.
- Simovic, O; D.J. Perovic & M. Raicevic (2020). “**How Organizational Culture Influences Satisfaction of Employees Shown on The Example of Tourism Businesses in Montenegro**”. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol. 18: 223-240.



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی