



University of Tehran Press

# Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

## Identifying factors affecting cultural leadership in universities Subject of study: the representative body of the Supreme Leader in universities

Mohammad Hossein Omidkhoda<sup>1\*</sup> | Vajhollah Ghorbanizadeh<sup>2</sup>

1. Corresponding Author, Department of Public Administration, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabatabaai, University, Tehran, Iran. Email: [hossein.omid@gmail.com](mailto:hossein.omid@gmail.com)

2. Department of Public Administration, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabatabaai, University, Tehran, Iran. Email: [ghorbanizadeh@atu.ac.ir](mailto:ghorbanizadeh@atu.ac.ir)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 06 March 2023  
Revised 24 April 2023  
Accepted 26 April 2023  
Published online 10 May 2023

**Keywords:**  
*Academic culture,*  
*Culture,*  
*Cultural leadership,*  
*Leadership.*

### ABSTRACT

Cultural leadership refers to the practice of leading in the cultural sector and has gained significant attention in recent years, particularly in England. Therefore, the objective of this study is to identify the factors influencing cultural leadership in universities. The research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection. The statistical population of the study includes experts knowledgeable about the research topic, such as officials, deputies, and managers of the representative body of the Supreme Leader in universities. A judgmental sampling method was employed, and a total of twenty-one individuals were selected based on the criterion of theoretical data saturation. Semi-structured interviews were conducted as the research instrument, and content analysis was utilized to analyze the interview data. Through the interviews and data analysis, fourteen components were identified, categorized into three main dimensions. Individual factors encompass personality competencies, moral and behavioral competencies, and specialized skill competencies. Organizational factors involve appropriate organizational structure, specialized skill training, evaluation and feedback provision, recruitment of capable human resources, conducive organizational culture, headquarters support, and coordination. Environmental factors encompass legal and political factors, socio-cultural factors, financial-economic factors, and technological factors.

**Cite this article:** Omidkhoda, M. H., Ghorbanizadeh, V. (2023). Identifying factors affecting cultural leadership in universities Subject of study: the representative body of the Supreme Leader in universities. *Organizational Culture Management*, 21 (2), 107-121. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.356406.1008529>



© Mohammad Hossein Omidkhoda, Vajhollah Ghorbanizadeh. **Publisher:** University of Tehran Press.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.356406.1008529>



## شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها (مورد مطالعه: نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها)

محمدحسین امیدخدا<sup>۱\*</sup> | وجه‌الله قربانی‌زاده<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: [hossein.omid@gmail.com](mailto:hossein.omid@gmail.com)

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: [ghorbanizadeh@atu.ac.ir](mailto:ghorbanizadeh@atu.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>نوع مقاله:</b> پژوهشی</p> <p><b>تاریخ‌های مقاله:</b> تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۵ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۶ تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۳/۲۰</p> <p><b>کلیدواژه:</b> رهبری، رهبری فرهنگی، فرهنگ، فرهنگ دانشگاهی.</p>	<p>رهبری فرهنگی عمل رهبری در بخش فرهنگی است و در سالیان اخیر مورد توجه بخش‌ها و صنایع فرهنگی به‌ویژه در کشور انگلستان قرار گرفته است. بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش تحقیق کیفی و اکتشافی، و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است. جامعه آماری پژوهش همه خبرگان آشنا به موضوع پژوهش بودند، شامل مسئولان دفاتر و معاونان و مدیران نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها، که به روش قضاوتی و با معیار اشباع نظری داده‌ها بیست و یک نفر انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. پس از برگزاری مصاحبه‌ها و مکتوب کردن گفته‌ها، چهارده مؤلفه در سه بعد اصلی شناسایی شد. عوامل فردی شامل مؤلفه‌های شایستگی‌های شخصی، شایستگی‌های اخلاقی- رفتاری، شایستگی‌های تخصصی- مهارتی؛ عوامل سازمانی شامل ساختار تشکیلاتی مناسب، آموزش‌های تخصصی- مهارتی، ارزیابی و ارائه بازخورد، جذب نیروی انسانی توانمند، فرهنگ سازمانی مناسب، پشتیبانی ستادی و هماهنگی؛ و عوامل محیطی شامل عوامل سیاسی- قانونی، عوامل فرهنگی اجتماعی، عوامل مالی- اقتصادی، عوامل فناورانه استخراج شدند.</p>

**استناد:** امیدخدا، محمدحسین؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها (مورد مطالعه: نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۲) ۱۰۷-۱۲۱.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.356406.1008529>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© محمدحسین امیدخدا، وجه‌الله قربانی‌زاده.



DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.356406.1008529>

## مقدمه

در حال حاضر دوره‌ای از تغییر را تجربه می‌کنیم که تقریباً در دامنه و سرعت بی‌سابقه است. این تغییر نه تنها فناورانه بلکه به طور خاص فرهنگی است. این تغییر نه خطی است نه قابل پیش‌بینی است؛ بلکه به روش‌های غافلگیرانه و پیش‌بینی‌ناپذیر بر بسیاری از جنبه‌های به‌هم‌پیوسته سیستم نظام پیچیده اجتماعی تأثیر می‌گذارد. از این رو، می‌توان گفت فرهنگ در عصر حاضر در چهارراهی قرار گرفته که با چالش‌ها و فرصت‌های بسیاری در سطح جهانی و ملی و محلی روبه‌روست (Soonieus, 2015).

در یک دهه گذشته، صنایع و سازمان‌های فرهنگی اهمیت زیادی پیدا کرده‌اند و علاقه به تحقیق در این زمینه افزایش یافته است. با وجود این، دیدگاه جامعی درباره این موضوع وجود ندارد (Peltoniemi, 2015). 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 ارزش کاری که انجام می‌دهند با یک مبارزه دائم روبه‌رو هستند. همچنین لزوم کار در شبکه‌ها، ارتباطات وسیع اجتماعی، و ریسک‌های ناشی از تقابل با منافع صاحبان قدرت از دیگر چالش‌های آن‌هاست. بنابراین، در سالیان اخیر به رهبری فرهنگی و رهبران فرهنگی توجه زیادی شده است. رهبری فرهنگی با درک واقعیت‌های دنیای امروزی فرهنگ را به مثابه ستون توسعه اجتماعی در قرن بیست و یکم در نظر می‌گیرد (Soonieus, 2015).

رهبری فرهنگی را «عمل رهبری در بخش فرهنگی» تعریف می‌کنند که درباره «مدیران نهادهای فرهنگی از جمله مقامات دولتی که تدوین و اجرای سیاست برای بخش فرهنگی را بر عهده دارند» و همچنین «طیف گسترده‌ای از تولیدکنندگان و مبتکران و کارآفرینان در شرکت‌های کوچک و بخش‌های تولیدی و تیم‌های فرهنگی» است (Arts Council England, 2017). تغییر معاصر از مدیریت فرهنگی به سمت رهبری فرهنگی ناشی از تشخیص بحران رهبری فرهنگی در مؤسسات برجسته فرهنگی ملی انگلیس است که حاصل تحولات و تغییر از اداره به مدیریت است. این تغییرات همچنین بخشی از رویکرد پدیدارشناختی به فرهنگ است که مبتنی بر پروژه‌های دموکراتیک‌سازی و ابزارسازی فرهنگ است که در آنجا فرهنگ با آثار قابل اندازه‌گیری تعریف و توجیه می‌شود. با وجود این، به‌رغم تحقیق در مورد از کجا آمدن «رهبری فرهنگی» به عنوان یک اصطلاح و مفهوم به فهمیدن آنچه رهبری فرهنگی در عمل است نزدیک نیستیم (Sutherland & Gosling, 2010). تحقیق در مورد رهبری فرهنگی در حال حاضر در دوره تحول نظری است (Dinah et al., 2014). نیاز به توسعه این درک چه چیزی واقعاً رهبری فرهنگی است از سوی تعدادی از محققان در بخش صنایع فرهنگی و همچنین به صورت گسترده‌تر در بخش دولتی مورد توجه قرار گرفته است. به باور بسیاری از محققان، این تحول به سمت دیدگاهی پیچیده‌تر و پویاتر در حال حرکت است و نیاز به الگوی جدید رهبری فرهنگی وجود دارد. جنیس<sup>۱</sup> و جونز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) بر آن‌اند که «ما به یک الگوی جدید رهبری فرهنگی نیاز داریم. این الگو به زبان جدیدی برای بیان ارزش فرهنگ نیاز خواهد داشت.» (Brown, 2016). از سویی، با توجه به نقش اساسی دانشگاه‌ها در پیشرفت اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی و سیاسی کشور و چالش‌ها و موانع فرهنگی متعدد این حوزه، توجه به رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها جهت تحقق آرمان دانشگاه اسلامی امری راهگشا به نظر می‌رسد. در این زمینه، نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها یک نهاد فرهنگی محسوب می‌شود. این نهاد با هدف رشد ارزش‌های اخلاقی و معنوی و ارتقای بینش فرهنگی-سیاسی دانشگاهیان تشکیل شده و مسئولیت فرهنگ دینی دانشگاه‌ها بر عهده آن است. ولی این نهاد امروزه با چالش‌های زیادی در دستیابی به اهداف اشاره‌شده روبه‌روست. 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 میان دانشجویان از چالش‌های مهم است. بنابراین شناخت عوامل تأثیرگذار بر رهبری فرهنگی دانشگاه می‌تواند تأثیری جدی در رفع چالش‌های یادشده داشته باشد و بدین‌وسیله تحقق اهداف نهاد اشاره‌شده تسهیل شود.

محققان در این نوشتار بر آن‌اند که عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها را شناسایی کنند. در این پژوهش، با بررسی پیشینه موجود و مصاحبه پدیدارشناسانه با خبرگان نهاد نمایندگی و استفاده از تجارب زیسته آن‌ها، عوامل مؤثر بر رهبری

فرهنگی در دانشگاه‌ها شناسایی شد. سپس، با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌ها تحلیل و در قالب شبکه مضامین ترتیب داده شد تا تحقیقات در این زمینه غنا پیدا کند و همچنین راهنمایی کاربردی برای نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها باشد.

## پیشینه پژوهش

### پیشینه نظری

مفهوم رهبری فرهنگی کمی پس از شروع هزاره سوم به منزله بخشی از اصطلاحات سیاست فرهنگی در انگلستان ظاهر شد (Price, 2017). در آن زمان به صورت جدی بحران مدیریتی در بخش فرهنگی انگلیس احساس می‌شد. از حدود سال ۱۹۹۷، مجموعه‌ای از سازمان‌های بزرگ-مانند کاخ اپرای سلطنتی<sup>۱</sup>، اپرای ملی انگلیس<sup>۲</sup>، موزه بریتانیا<sup>۳</sup>، شرکت رویال شکسپیر<sup>۴</sup> - برای موفقیت سریع با مشکلات جدی سازمانی و حاکمیتی روبه‌رو شدند که به درک یک مسئله فراگیر منجر شد که باید با اقدامی واقعی برطرف می‌شد (Hewison, 2004). این موضوع توجه ویژه دامه ویوین دافیلد<sup>۵</sup> را به خود جلب کرد و او از طریق بنیادش به نام «کلور دافیلد»<sup>۶</sup> به دو محقق، به نام‌های جان هولدن<sup>۷</sup> و رابرت هیوسن<sup>۸</sup>، سفارش گزارشی را داد که بر مبنای آن در نهایت برنامه رهبری کلور<sup>۹</sup> تنظیم و توصیه شد (Hewison & Holden, 2002). در این گزارش، که شامل شواهد حاصل از طیف وسیعی از بررسی‌های مدیریتی موجود در زیرمجموعه‌هایی از قبیل تئاتر و هنرهای نمایشی و موزه‌ها بود، از اصطلاح «رهبری فرهنگی» برای توصیف موضوعی مشترک استفاده شد که در بخش‌های وسیع فرهنگی مورد استفاده است (Price, 2017). در مدت زمانی کوتاه (۲۰۰۳ - ۲۰۱۰) رهبری فرهنگی به کانون توجه مهمی برای مداخله در سیاستگذاری و هزینه‌کرد دولت در بخش فرهنگ انگلیس تبدیل شد (clore leadership programme, 2006; Devlin et al., 2008).

حال، پس از آشنایی با تاریخچه رهبری فرهنگی، نیاز است به تعریف این مفهوم پرداخته شود. زیرا رهبری فرهنگی یک اصطلاح ترکیبی است که از دو اصطلاح مناقشه‌برانگیز جداگانه ساخته شده است و افراد در صورت نبود تعریف معتبر، با تأمل بر موضوع، تقریباً به طور اجتناب‌ناپذیری پارامترهای آن را به تعبیر خودشان تعریف می‌کنند.

شورای هنر انگلیس<sup>۱۰</sup> رهبری فرهنگی را «عمل رهبری در بخش فرهنگی» تعریف می‌کند که در مورد «مدیران نهادهای فرهنگی از جمله مقامات دولتی که تدوین و اجرای سیاست برای بخش فرهنگی را بر عهده دارند» و همچنین «طیف گسترده‌ای از تولیدکنندگان و مبتکران و کارآفرینان در شرکت‌های کوچک بخش‌های تولیدی و تیم‌های فرهنگی» است (clore leadership programme, 2017). سو هویل<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۴)، مدیر سابق بنیاد رهبری کلور، اشاره می‌کند که هنرهای نمایشی، فیلم و رسانه‌های دیجیتال، موزه‌ها، کتابخانه‌ها، میراث فرهنگی، سیاست‌های فرهنگی، طراحی، و معماری از رهبری فرهنگی استفاده می‌کنند. از نظر هویل، رهبران فرهنگی به دیگران الهام می‌بخشند، می‌توانند با دیگران ارتباط برقرار کنند، و قادر به برنامه‌ریزی استراتژیک هستند و دیگران را هدایت می‌کنند. تعریف هویل بر ارزش‌های فردی یک رهبر فرهنگی بالقوه تأکید می‌کند؛ درحالی‌که در تعریف شورای بریتانیا مفهوم رهبری فرهنگی مترادف است با عنوان و مسئولیت‌های شغلی (جنبه سازمانی) (Patel & Naudin, 2018). با وجود این، بسیاری از رهبران فرهنگی کارکنان مستقل یا آزاد خواهند بود و فقدان شدید اطلاعات در مورد رهبران فرهنگی متنوع و مستقل وجود دارد (cultural leadership program, 2008).

1. royal opera house
2. english national opera
3. british museum
4. royal Shakespeare company
5. Dame Vivien Duffield
6. Clore Duffield Foundation
7. John Holden
8. Robert Hewison
9. Clore leadership programme
10. arts council england
11. Hoyl

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

گراهام لستر (۲۰۱۰: ۱۷) بر آن است که «در زمان‌های چالش برانگیز، ما به درکی گسترده‌تر از رهبری فرهنگی نیاز داریم». وی اظهار می‌دارد «در این بخش فهم پیش فرض هنوز در مورد رهبری سازمان‌های موفق هنری و فرهنگی است. فراتر از این بخش، من به یک چارچوب گسترده‌تر علاقه‌مندم: رهبری کردن فرهنگ». لستر استدلال می‌کند که رهبری فرهنگی به سوی «عصیان خلاق علیه فرهنگ غالب»<sup>۱</sup> پیش می‌رود که خواستار «ترکیب قدرتمندی از آگاهی سیاسی و تخیل فرهنگی» است (Leicester, 2010: 18). در جدول ۱ تعاریف مختلف مفهوم رهبری فرهنگی ارائه می‌شود.

جدول ۱. جمع‌بندی مفهوم رهبری فرهنگی

منابع استفاده شده	مفهوم رهبری فرهنگی
شورای هنر بریتانیا (۲۰۱۷)	عمل رهبری در بخش فرهنگی
لستر (۲۰۱۰)	رهبری کردن فرهنگ
ساترلند و گاسلینگ (۲۰۱۰)	دفاع از فرهنگ از طریق آثار قابل اندازه‌گیری
پرایس (۲۰۱۶)	نقشی برای تأثیرگذاری بر شرایط تولید و پذیرش فرهنگی
پرایس (۲۰۱۶)	توسعه ذائقه هنری و ارزش‌های زیبایی‌شناختی
سو کی (۲۰۱۲)	ارتقای تعالی رهبری در صنایع خلاق و فرهنگی با هدف تربیت رهبران جهانی
پتل و نودین (۲۰۱۸)	قابلیت‌های فردی (الهام‌بخشی، تفکر استراتژیک، برقراری ارتباط مؤثر)
لستر (۲۰۱۰)	عصیان خلاق علیه فرهنگ غالب
لستر (۲۰۱۰)	ترکیب قدرتمندی از آگاهی سیاسی و تخیل فرهنگی
ساترلند و گاسلینگ (۲۰۱۰)	تشویق مشارکت در فعالیت‌های فرهنگی
مگوآیر و متیوس (۲۰۱۴)	استفاده از مداخله‌گرهای فرهنگی برای تولید ارزش فرهنگی

### پیشینه تجربی پژوهش

مباحث رهبری فرهنگی بر ویژگی‌های شخصی-مهارتی رهبران فرهنگی، به‌ویژه کارزماتیک بودن آن‌ها، تأکید کرده است. همان‌طور که هیوسن (۲۰۰۴) خاطرنشان می‌کند رهبری قهرمانانه در بخش فرهنگی بسیار ارزشمند است. این شخصیت‌ها هدایت و کنترل را اعمال می‌کنند (Hewison, 2004: 164). هرچند نسبت به رهبری کارزماتیک یک نوع نگاه منفی وجود دارد یا شاید با توجه به ارتباط آن با رهبری ابرمرد و قهرمانانه در برنامه‌های توسعه‌جایی نداشته باشد، در واقع، این کیفیتی است که به‌وضوح به توسعه روابط کمک می‌کند و چیزی نمی‌تواند مانع از برخورداری افراد از ویژگی‌های کارزماتیک و توانایی‌های رابطه‌ای آن‌ها شود (Hewison, 2004: 162).

همان‌گونه که در تعاریف رهبری فرهنگی اشاره شد، بخشی از تعاریف رهبری فرهنگی را مختص سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی می‌دانند. بنابراین صاحب‌نظرانی که با این رویکرد رهبری فرهنگی را بررسی کرده‌اند به نقش عوامل سازمانی در رهبری فرهنگی اذعان داشته‌اند. مثلاً در مباحث رهبری فرهنگی توجهی ویژه به عامل آموزش رهبران فرهنگی شده است. ایجاد برنامه رهبری کلور عملیاتی فوری و با استدلال قابل قبول بود که ناشی از این مفهوم است. حتی آنجا که درباره معنای رهبری فرهنگی بحث می‌شود، مانند بحث‌های سو هوپل (۲۰۱۴) در دانشگاه هنگ‌کنگ یا در صفحات مجله رهبری فرهنگی (Kay & Venner, 2010)، موضوع اصلی گفتمان رهبری فرهنگی تعریف پایه‌ای برای آموزش است. امروزه دوره‌های بی‌شماری در سطح بین‌المللی، از جمله برنامه رهبری فرهنگی اروپا<sup>۲</sup>، در این خصوص توسعه یافته یا پیشنهاد شده است. در خصوص عامل ساختار

1. creative transgression of the dominant culture  
2. ENCATC

تشکیلاتی نیز مباحث رهبری فرهنگی به وضوح بر رهایی از ساختارهای سلسله‌مراتبی تأکید می‌کند؛ همان‌گونه که جونز<sup>۱</sup> و جینگز (۲۰۱۰) استدلال می‌کنند ایجاد رهبری مشارکت‌محور 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.

از سویی با توجه به مباحث رهبری فرهنگی می‌توان به اهمیت عوامل محیطی بر رهبری فرهنگی واقف شد. مثلاً یکی از عوامل مهم اثرگذار بر رهبری فرهنگی ارزش‌های فرهنگی است. ارزش‌های فرهنگی بر شکل‌گیری و توجیه اعمال و اهداف فردی و گروهی و باورها تأکید می‌کنند. سیاست‌ها و ترتیبات نهادی هنجارها و اعمال متأثر از ارزش‌های فرهنگی در جامعه هستند. مثلاً، اگر ارزش‌های فرهنگی بر اطاعت و امنیت تأکید کنند شاید در نظام سیاسی استبدادی، نظام حقوقی جزایی، و در تربیت فرزندان مستبد انعکاس یابند. بنابراین می‌توان گفت هر گروه ارزش‌های فرهنگی ویژه‌ای دارند و در مجموع تفاوت‌های فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی تقریباً ثابت‌اند. به عبارت دیگر، کشورها در مورد نگرش‌های ارزشی فرهنگی به شکلی آرام تغییر می‌یابند.

در حوزه ارزش‌های فرهنگی و میان فرهنگی مطالعات به نسبت گسترده‌ای در دوران معاصر انجام پذیرفته است. افرادی همچون روکیچ<sup>۲</sup> (۱۹۷۳)، هافستد<sup>۳</sup> (۱۹۸۴)، تریاندیس<sup>۴</sup> (۱۹۹۵)، شوارتز<sup>۵</sup> (۱۹۹۴؛ ۲۰۰۶) درباره ارزش‌های فرهنگی و ساختار آن مطالعاتی را انجام داده‌اند (احمدی و قادرزاده، ۱۳۹۵). همچنین هیوسن و هولدن (۲۰۱۱) در روشی متفاوت با دیگران ارزش‌های فرهنگی را در سه دسته ارزش ذاتی<sup>۶</sup>، ارزش ابزاری<sup>۷</sup>، ارزش نهادی<sup>۸</sup> تقسیم کرده‌اند. این سه دیدگاه در یک مثلث قرار می‌گیرند و مکمل هم‌اند. در بالای مثلث ارزش ذاتی قرار دارد. ارزش ذاتی نشان می‌دهد که هنرها به‌خودی‌خود خوب هستند. توصیف ارزش ذاتی بسیار دشوار است؛ چه رسد به اندازه‌گیری آن. بنابراین درک آن در اقتصاد منطقی دولت دشوار است. زیرا این جنبه فرهنگ در مفاهیم انتزاعی، مانند سرگرمی و زیبایی و تعالی، دسته‌بندی می‌شود (Hewison & Holden, 2011). وقتی درباره ارزش‌های ابزاری صحبت می‌کنیم با یک مفهوم عینی سروکار داریم که مزیت و سود در آن وجود دارد. ارزش‌های ابزاری برای توصیف مواردی از فرهنگ هستند که به مثابه ابزاری برای دستیابی به اهداف دیگر استفاده می‌شوند. مثلاً بهبود اقتصادی، احیای شهری، بهبود اجتماعی. نوع سوم از ارزش‌های نشان‌داده‌شده در مثلث ارزش فرهنگی ارزش نهادی است. این مفهوم در مورد نحوه عملکرد سازمان‌های فرهنگی است. سازمان‌های عمومی بخشی از حوزه عمومی هستند و از طریق ارتباط با مردم در شرایطی قرار دارند که مواردی چون اعتماد به یک‌دیگر، تصور ما درباره اینکه آیا ما در یک جامعه عادلانه و منصفانه زندگی می‌کنیم، همبستگی و تمدن متقابل ما، و دیگر موارد عمومی را افزایش یا واقعاً کاهش می‌دهند. آن‌ها می‌توانند برای تقویت حس ما به جامعه جمعی و دلبستگی ما به محل و اجتماع به کار گرفته شوند (Hewison & Holden, 2011).

از سویی سیاست‌های فرهنگی نیز اثر جدی بر رهبری فرهنگی دارد. رهبری فرهنگی به عنوان یک اصطلاح و مفهوم به‌تازگی ظهور کرده است. اما، در تاریخی بسیار طولانی‌تر، سیاست‌های هنری و توسعه فرهنگی وجود داشته است. با توجه به اینکه انگیزه اصلی برای توسعه رهبری فرهنگی ناشی از نگرانی ملی برای کارآمدی و اثربخشی نهادهای کلیدی با بودجه عمومی است، نتیجه گرفته می‌شود این مفهوم با نقش فرهنگ در زندگی عمومی رابطه‌ای اساساً سیاسی و شاید اخلاقی دارد. نویسندگانی همچون هیوسن (۲۰۱۱)، سینکلر (۱۹۹۵)، و بلفیور<sup>۹</sup> و بنت (۲۰۰۸) از تجزیه و تحلیل عقیده‌های «مثبت»، «منفی»، و «استقلال» که در نگرش‌های فلسفی به فرهنگ وجود دارد به مثابه راهنمایی برای ارزش‌های تحمیل‌شده توسط مداخلات مختلف دولت‌ها و سیاستگذاران استفاده می‌کنند.

1. Jones
2. Rokeach
3. Hofstede
4. Thriandis
5. Schwartz
6. intrinsic value
7. instrumental value
8. institutional value
9. Belfiore

پرایس (۲۰۱۶) بر آن است که رهبران فرهنگی، که در بخش‌های سازمانی فعالیت می‌کنند، تحت فشار مکرر قرار می‌گیرند تا ارتباط خود را با «عقیده مثبت» گفتمان سیاست فرهنگی نشان دهند و از این طریق برای تقویت ارزش‌های مرتبط با آن اقدام کنند. سیاست را می‌توان عمل بر اساس اصول تعریف کرد؛ تلاش برای رسیدن به نتیجه مطلوب از طریق مسیری انتخاب‌شده، جایی که ارزش مقصد در رابطه با هزینه سفر قضاوت می‌شود. رهبران فرهنگی ناگزیر به پاسخگویی یا به دنبال تأثیرگذاری در سیاست هستند. بنابراین نقش آن‌ها ذاتاً مبتنی بر ارزش است؛ خواه این ارزش‌ها صریحاً بیان شوند خواه پنهان شوند. ارزش‌های اساسی ساختارهای توسعه فرهنگی در طول تاریخ و زمان آشکار می‌شوند (Price, 2016). بنابراین، همان‌طور که بیان شد، یکی از زمینه‌های رهبری فرهنگی سیاست‌گذاری فرهنگی است و سیاست‌های فرهنگی تأثیر جدی بر رهبری فرهنگی دارد. همچنین سو کی (۲۰۱۰) عواملی مانند پتانسیل خلاق و همکاری فناوری دیجیتال، تغییرات فرهنگی مخاطبان و میل آن‌ها به مشارکت در تولیدات فرهنگی، توجه مخاطبان به شخصی‌سازی مصنوعات فرهنگی، جهانی شدن، و مهاجرت را عوامل مؤثر بر شکل‌گیری گفتمان رهبری فرهنگی می‌داند.

## جدول ۲. جمع‌بندی تحقیقات و مقالات منتشره در موضوع رهبری فرهنگی

سال	محقق	عنوان	هدف اساسی تحقیق	نتیجه تحقیق
۲۰۰۴	رابرت هیوسن	بحران رهبری فرهنگی در بریتانیا	تبیین بحران رهبری فرهنگی	این بحران حاصل بحران در ارزش‌های فرهنگی است.
۲۰۰۷	گراهام لستر	ظهور به‌موقع رهبری فرهنگی در دوران قدرتمند	تبیین رهبری فرهنگی واقعی	وظیفه و چالش و فرصت برای رهبری فرهنگی در دنیای آشفته امروزی را بیان می‌کند.
۲۰۰۹	آنه داگلاس و کریس فرمنتل	هنرمند به منزله رهبر	بررسی نقش هنرمندان در رهبری	رهبری فرهنگی باید چیزی بیش از رهبری سازمان‌های فرهنگی باشد که شامل درک ظرفیت و ارزش هنرمندان رهبر و پیشرو در فعالیت است.
۲۰۱۰	ساترلند و گاسلینگ	رهبری فرهنگی: بسیج کردن فرهنگ از توانمندی‌ها تا ساخت‌وساز	پاسخ به چستی رهبری فرهنگی و اینکه رهبران فرهنگی چه کسانی هستند.	با استفاده از نظریه ساختن، سکونت، اندیشیدن هایدگر به تفسیر رهبری فرهنگی پرداخته‌اند.
۲۰۱۶	جان براون	کاوش در اکوسیستم‌های رهبری فرهنگی و نقش آن‌ها در بازسازی شهری	تبیین نقش اکوسیستم‌های رهبری فرهنگی در بازسازی شهری	در صنایع فرهنگی، رهبران فرهنگی به منزله کاتالیزور اصلی برای تجدید و توسعه مجدد شهری فعالیت می‌کنند.
۲۰۱۷	گرمن	مدل‌های نقش BAME و نقش آن در توسعه نیروی کار	بررسی اهمیت مدل‌های نقش BAME برای توسعه نیروی کار متنوع‌تر	نوع الگوی نقش که بیشتر با یک رهبر فرهنگی ارتباط دارد توانمندساز است.
۲۰۱۷	پرایس	ساخت رهبری فرهنگی	ساخت مدل رهبری فرهنگی	میان سه بعد کارآفرینی، سخاوتمندی، و عمومی رهبری فرهنگی تمایز قائل شد.
۲۰۱۸	پتل و نودین	تنوع و رهبری فرهنگی در میدلندز غربی	ارزیابی و ترسیم تنوع رهبری فرهنگی در منطقه غرب میدلندز با تمرکز بر بخش فرهنگی	نسبت زنان، اقلیت‌های قومی، و معلولان در سمت‌های رهبری فرهنگی پایین است و بیشتر رهبران مردان سفیدپوست هستند.
۲۰۱۸	دیانا و گابریلا	رهبری در مؤسسات فرهنگی	بررسی رهبری فرهنگی در مؤسسات فرهنگی	باید مدیران فرهنگی ویژگی‌های رهبران را کسب کنند.
۲۰۲۰	میلینا دراسگوویچ و میلینا استفانوویچ	خاطرات تئاتر در قلمرو دیجیتال: رهبری فرهنگی و روایت‌های حافظه	بررسی نقش مؤثر رهبران فرهنگی در بخش تئاتر در همه‌گیری کووید ۱۹	مهارت‌های رهبران فرهنگی در رهبری فرهنگی عامل مؤثری برای عبور از بحران کووید ۱۹ است.
۲۰۲۰	کیم گودوین	رهبری در زمینه فرهنگی استرالیا	بررسی اثربخشی رهبری فرهنگی و هم‌نقش مکان سازمانی، فرهنگی، و جغرافیایی در شکل دادن به رهبران فرهنگی	رهبری فرهنگی تحت تأثیر تعامل اجتماعی و عوامل زمینه‌ای است.

## روشن‌شناسی پژوهش

پارادایم تحقیق حاضر، با توجه به اینکه به صورت کیفی انجام می‌شود و به دنبال چیستی موضوع از میان نظریات خبرگان و با نظر به بستر محیط دانشگاه‌های ایران است، فرائیبات‌گرایی و تفسیری است. از نظر جهت‌گیری، با توجه به اینکه هدف تحقیق پاسخ دادن به یک مسئله عملی است که در دنیای واقعی موجود است، تحقیق یادشده کاربردی است. از سوی دیگر به دلیل اینکه درک عمیقی از موضوع وجود ندارد و تاکنون هیچ الگو و مدلی در این خصوص طراحی نشده، به لحاظ هدف، اکتشافی 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 مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و ترسیم شبکه مضامین استفاده شد. پس از مرور پیشینه نظری و همچنین بررسی اسناد بالادستی نهاد نمایندگی، پروتکل مصاحبه تنظیم شد. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان، ابتدا، با استفاده از نتایج ارزیابی‌های ادواری، فهرستی از مسئولان دفاتر نهاد موفق در دانشگاه‌ها تهیه شد. این فهرست شامل ۲۹ نفر از مسئولان نهادی بود که از انواع مختلف دانشگاهی (وزارت علوم، وزارت بهداشت، فرهنگیان، پیام نور، آزاد اسلامی) بودند. سپس با استفاده از ایجاد یک گروه کانونی از خبرگان نهاد نمایندگی سعی شد از میان این فهرست با توجه به سابقه آن‌ها در نهاد نمایندگی، به عنوان مسئول دفتر نهاد، و شخصیت علمی و شناخت کلی که از آن‌ها وجود دارد تعدادی از آن‌ها انتخاب شوند. در نهایت برای رسیدن به اشیاع نظری با ۲۱ نفر از آن‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد.

جدول ۳. فراوانی تحصیلات حوزوی و دانشگاهی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات حوزوی	تحصیلات دانشگاهی	سابقه	محل خدمت
۱	سطح ۳	دکترای تخصصی PhD	۱۰	دانشگاه اصفهان
۲	سطح ۳		۱۷	دانشگاه علوم پزشکی قم
۳	سطح ۳		۸	دانشگاه آزاد کرمان
۴	سطح ۲	فوق لیسانس	۹	دانشگاه علوم پزشکی همدان
۵	سطح ۲	فوق لیسانس	۱۳	دانشگاه علوم پزشکی مشهد
۶	سطح ۳	دکترای تخصصی PhD	۲۴	دانشگاه علوم پزشکی شیراز
۷	سطح ۲	فوق لیسانس	۲۷	دانشگاه صنعتی شریف
۸	سطح ۲		۱۷	دفتر آزاد استان تهران
۹	سطح ۲	فوق لیسانس	۲۳	دانشگاه تربیت مدرس
۱۰	سطح ۳		۲۷	دانشگاه امیرکبیر
۱۱	سطح ۳		۱۲	دانشگاه علامه طباطبایی
۱۲	سطح ۴		۲۳	دانشگاه قم
۱۳	سطح ۲	فوق لیسانس	۲۹	دفتر استان هرمزگان
۱۴	سطح ۳		۲۶	دانشگاه یزد
۱۵	سطح ۲	فوق لیسانس	۱۳	دانشگاه تبریز
۱۶	سطح ۳	دکترای تخصصی PhD	۲۴	دانشگاه اهواز
۱۷	سطح ۳	دکترای تخصصی PhD	۲۱	فرهنگیان مرکزی
۱۸	سطح ۳		۲۷	پیام نور مرکزی
۱۹	سطح ۳		۱۸	دانشگاه سمنان
۲۰	سطح ۲		۱۷	دانشگاه صنعتی اصفهان
۲۱	سطح ۳	دکترای تخصصی PhD	۱۲	دانشگاه اراک

برای دستیابی به قابلیت اعتماد مناسب و در واقع روایی و پایایی قابل قبول در این پژوهش، به چند نکته توجه شد:

- در مراحل کدگذاری و استخراج مضامین از ۲ 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 در رابطه با نتایج به دست آمده نظرات خود را بیان کنند.



- نتایج به‌دست‌آمده برای مسئولان دفاتر استانی نهاد نمایندگی جهت اظهار نظر ارسال شد.
- از سه استاد مدیریت، آشنا با نهاد نمایندگی، 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 به محقق امکان حفظ سوابقی از توصیفات یادداشت شده قبل و در طول پژوهش را داد.

### یافته‌های پژوهش

محقق به منظور تحلیل داده‌ها و اطلاعات از روش تحلیل مضمون بهره برد. مطابق با روش اجرایی عابدی جعفری و همکارانش (۱۳۹۰) ابتدا، پس از مرحله آشنایی با متن، اقدام به کدگذاری اولیه شد. کدها یک 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 کدهای موجود در چارچوب کدگذاری حد و مرز کاملاً مشخص و تعریف‌شده‌ای 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.

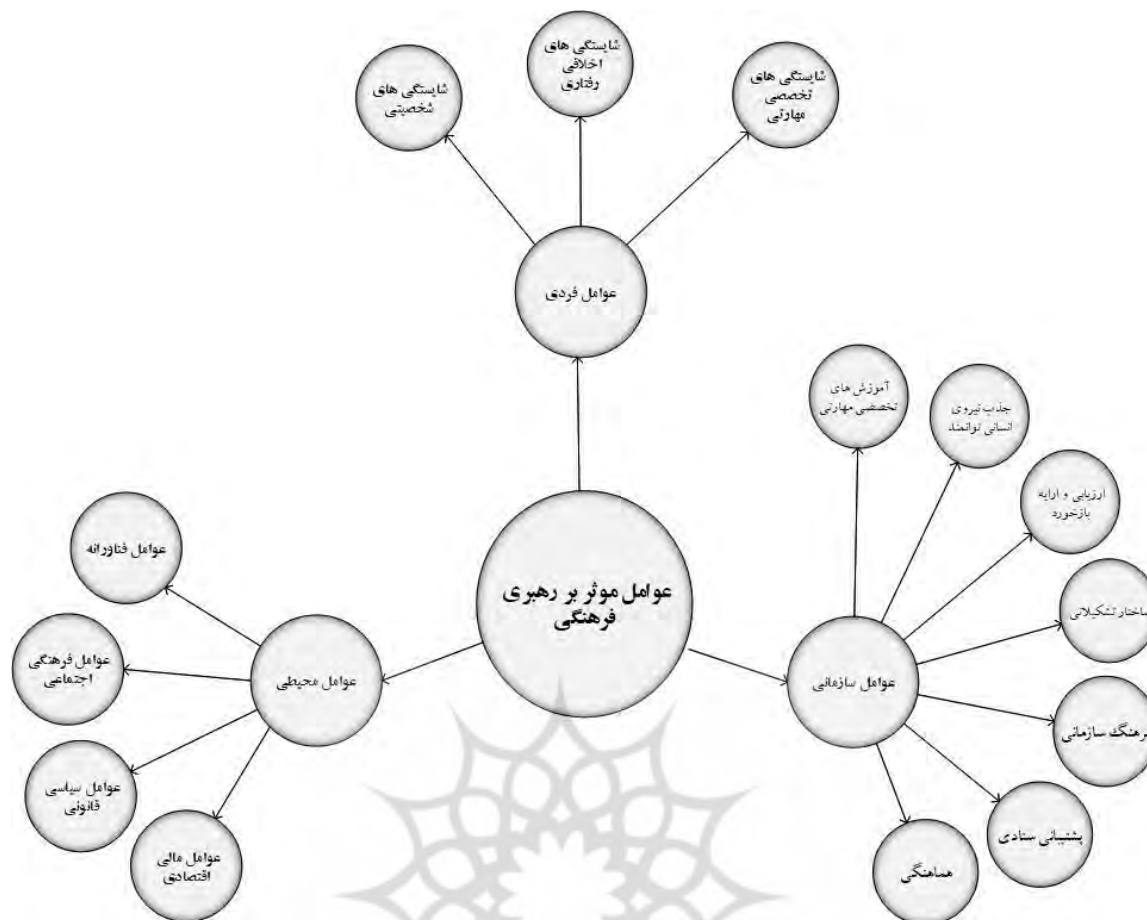
سپس مفاهیم اولیه در مرحله دوم به منظور انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر کدگذاری شدند و فرایند مضامین پایه به عنوان دومین مرحله کدگذاری شروع شد. در مرحله تعیین مضامین پایه مفاهیم اولیه دسته‌بندی و مضامین پایه از آن‌ها استخراج شد. در ادامه پژوهشگر با به‌کارگیری اصطلاحات فنی، 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 نظام‌مند آن‌ها را به مقوله‌های مربوط ارتباط داد. در این تحلیل، بعد از چند بار رفت و برگشت میان مفاهیم اولیه و 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 ۴ مفاهیم و مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر مشاهده می‌شود.

جدول ۴. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل فردی	شایستگی‌های اخلاقی- رفتاری	ویژگی‌های کارزماتیک
			تفکر راهبردی
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل سازمانی	آموزش‌های تخصصی و مهارتی	خودباوری
			شنود مؤثر
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل سازمانی	آموزش‌های تخصصی و مهارتی	انعطاف‌پذیری
			مشورت‌پذیری
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل سازمانی	آموزش‌های تخصصی و مهارتی	زی طلبی
			پرکاری
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل سازمانی	آموزش‌های تخصصی و مهارتی	تعهد سازمانی
			رهبری رابطه‌مدار
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل سازمانی	آموزش‌های تخصصی و مهارتی	سابقه زیست دانشگاهی
			مهارت‌های مدیریتی
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل سازمانی	آموزش‌های تخصصی و مهارتی	مهارت‌های شناختی
			مهارت‌های تحلیلی
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل سازمانی	آموزش‌های تخصصی و مهارتی	سطح علمی مناسب
			ارائه آموزش‌های محیط‌شناسی
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل سازمانی	آموزش‌های تخصصی و مهارتی	ارائه آموزش‌های اختصاصی
			سرفصل آموزشی مشترک
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل سازمانی	آموزش‌های تخصصی و مهارتی	آموزش‌های چهره به چهره
			تبیین مطالبات رهبری در قالب آموزش

## ادامه جدول ۴.

مفاهیم	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
چابک بودن ساختاری	ساختار تشکیلاتی مناسب		
تعریف دقیق مأموریت‌ها			
ارزیابی و ارائه بازخورد	ارزیابی و ارائه بازخورد		
جذب حوزویان توانمند	جذب نیروی انسانی توانمند		
شناسایی نخبگان حوزوی			
فرهنگ تیمی	فرهنگ سازمانی مناسب		
ستاد راهنما			
پرهیز از مقررات زائد			
ستاد خط‌مشی‌گذار			
ستاد راهبر			
تکرار انتظارات			
حمایت ستادی			
انجام دادن پژوهش‌های به‌روز			
الگوسازی رهبران موفق	پشتیبانی ستادی		
افزایش قوه تحلیلی رهبران			
برگزاری جلسات دفاع راهبردی			
نبود الگو یا مدل رهبری فرهنگی			
کارآمدی ستاد			
افزایش انگیزه‌های معنوی			
آینده‌پژوهی			
ارتقای تدریجی همراه با کسب شایستگی			
ارتباط مناسب ستاد و دفاتر	هماهنگی		
اسناد بالادستی			
سیاست‌های کلان آموزش عالی	عوامل سیاسی-قانونی		
قوانین و مقررات			
هماهنگی و هم‌افزایی بین‌دستگاهی			
تمایلات سیاسی دانشگاهیان			
دین‌داری			
آسیب‌های فرهنگی-اجتماعی	عوامل فرهنگی-اجتماعی		
قوم‌گرایی			
مذهب			
عوامل جمعیتی دانشگاه	عوامل محیطی		
حمایت دانشگاه			
حمایت دولتی			
حمایت خیرین	عوامل مالی-اقتصادی		
حمایت سایر دستگاه‌ها			
منابع درآمدی			
رسانه‌ها			
شبکه‌های اجتماعی	عوامل فناورانه		
سامانه‌های نرم‌افزاری			
زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی			



شکل ۱. شبکه مضامین ابعاد رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها

همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است هسته و کانون شبکه مضامین عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌هاست که دارای مضامین سازمان‌دهنده فردی و سازمانی و محیطی است. هر یک از مضامین سازمان‌دهنده نیز دارای مضامین پایه مختص به خود است.

## بحث و نتیجه

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 مثابه مباحثی جدید از سوی هیوسن و هولدن (۲۰۰۲) مطرح شد. هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها بود. در رابطه با عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی چند عامل از تحلیل داده‌ها استخراج شد:

**عوامل فردی:** یکی از عوامل مهمی که با تحلیل بخش کیفی کشف و تبیین شد عوامل فردی است. در این خصوص مصاحبه‌شوندگان بر مضامینی مانند شایستگی‌های شخصی، شایستگی‌های اخلاقی- رفتاری، و شایستگی‌های تخصصی-مهارتی تأکید داشتند. در مباحث رهبری فرهنگی نیز به این دسته از عوامل به‌ویژه کارزماتیک بودن رهبر فرهنگی توجه شده است. بسیاری رهبر فرهنگی را هنوز فردی کارزماتیک می‌دانند. همان‌طور که هیوسن (۲۰۰۴) خاطرنشان می‌کند، رهبری قهرمانانه در بخش فرهنگی بسیار ارزشمند است. این چهره‌ها هدایت و کنترل را اعمال می‌کنند (Hewison, 2004: 164). هرچند به رهبری کارزماتیک یک نوع نگاه منفی وجود دارد یا شاید با توجه به ارتباط آن با رهبری ابرمرد و قهرمانانه در برنامه‌های توسعه جایی نداشته باشد، در واقع، این کیفیتی است که به‌وضوح به توسعه روابط کمک می‌کند و هیچ چیز نمی‌تواند مانع از برخورداری افراد از ویژگی‌های کارزماتیک و توانایی‌های رابطه‌ای آن‌ها شود. آنچه روشن است این است که اگرچه

برنامه‌های آموزشی و توسعه می‌توانند توانایی‌ها را افزایش دهند، نمی‌توانند ویژگی‌های شخصی ذاتی را ایجاد کنند. بنابراین، تئوری رهبری فرهنگی باید بتواند کاریزما را به حساب آورد. به هر حال، الهام‌بخشی آن چیزی است که سازمان‌ها می‌گویند از رهبران خود می‌خواهند و به نظر می‌رسد رهبران کاریزماتیک آن را به راحتی تأمین می‌کنند (Hewison, 2004: 162).

**عوامل سازمانی:** یکی دیگر از عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها عوامل سازمانی است. مصاحبه‌شوندگان آموزش‌های تخصصی-مهارتی، ساختار تشکیلاتی، ارزیابی و ارائه بازخورد، جذب نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، هماهنگی و پشتیبانی‌های ستادی را از عوامل مهم و مؤثر سازمانی بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها شمرده‌اند. در مباحث رهبری فرهنگی توجهی ویژه به عامل آموزش رهبران فرهنگی شده است. ایجاد برنامه رهبری کلور عملیاتی فوری و با استدلال قابل قبول بود که ناشی از این مفهوم است. حتی آنجا که درباره معنای رهبری فرهنگی بحث می‌شود، مانند بحث‌های سو هوپل (۲۰۱۴) در دانشگاه هنگ‌کنگ یا در صفحات مجله رهبری فرهنگی (Kay & Venner, 2010)، موضوع اصلی گفتار رهبری فرهنگی تعریف پایه‌ای برای آموزش است. امروزه دوره‌های بی‌شماری در سطح بین‌المللی، از جمله برنامه رهبری فرهنگی اروپا، در این خصوص توسعه یافته یا پیشنهاد شده است. در خصوص عامل ساختار تشکیلاتی نیز مباحث رهبری فرهنگی به‌وضوح بر رهایی از ساختارهای سلسله‌مراتبی تأکید می‌کند؛ همان‌گونه که جونز و جینگز استدلال می‌کنند ایجاد رهبری مشارکت‌محور 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 (Jones & Jennings, 2010).

**عوامل محیطی:** از دیگر عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها عوامل محیطی است. مصاحبه‌شوندگان بر مضامینی مانند عوامل فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-قانونی، مالی-اقتصادی، و فناوریانه تأکید داشتند. در مباحث، رهبری فرهنگی در حوزه سیاستگذاری فرهنگی قلمداد شده است. با توجه به اینکه انگیزه اصلی برای توسعه رهبری فرهنگی نگرانی ملی برای بهزیستی نهادهای کلیدی با بودجه عمومی است، نتیجه گرفته می‌شود این مفهوم با نقش فرهنگ در زندگی عمومی رابطه‌ای سیاسی دارد. در این خصوص هیوسن (۲۰۱۴) و بلفیور و بنت (۲۰۰۸) ریشه‌های سیاست‌های متفاوت را بر رهبری فرهنگی بررسی کرده‌اند. همچنین ارزش‌های فرهنگی بر شکل‌گیری و توجیه اعمال و اهداف فردی و گروهی و باورها تأکید می‌کنند. در این زمینه هیوسن و هولدن (۲۰۱۱) مثلث ارزش‌های فرهنگی را شامل ارزش‌های ذاتی، ابزاری، نهادی می‌دانند. همچنین سو کی (۲۰۱۰) عواملی مانند پتانسیل خلاق و همکارانه فناوری دیجیتال، تغییرات فرهنگی مخاطبان و میل آن‌ها به مشارکت در تولیدات فرهنگی، توجه مخاطبان به شخصی‌سازی مصنوعات فرهنگی، جهانی شدن، و مهاجرت را عوامل مؤثر بر شکل‌گیری گفتار رهبری فرهنگی می‌داند.

### پیشنادهای کاربردی

در مجموع در تحقیق به عمل آمده با توجه به خلأ نظری در شناخت عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی و به‌ویژه در زمینه دانشگاه‌ها تلاش شد به روشی متفاوت و نوآورانه به بررسی عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها پرداخته شود. از میان ۱۴ مضمون پایه استخراج شده از مفاهیم، پس از مقایسه با مبانی نظری و مباحث با موضوع رهبری فرهنگی، ۷ مورد بدون سابقه نظری و به عنوان نوآوری تحقیق حاضر تشخیص داده شد که در جدول ۲ نوآوری‌های نظری حاصل از این پژوهش مشاهده می‌شود. همچنین، با توجه به نتایج به دست آمده، برای بهره‌گیری عملی از نتایج تحقیق توسط نهاد نمایندگی چند پیشنهاد ارائه می‌شود:

بازنگری در فرایند جذب نیروی انسانی به‌ویژه در جذب مسئولان دفاتر نهاد بر اساس شایستگی‌های شخصیتی، رفتاری-اخلاقی، مهارتی-تخصصی؛ تجدیدنظر در نظام آموزش کارکنان با بهره‌گیری از روش‌های مؤثر و نوین جهت تربیت رهبران فرهنگی موفق؛ بازنگری در ساختار تشکیلاتی و فرایندهای نهاد نمایندگی با توجه به رویکرد رهبری فرهنگی و توجه به ساختارهای منعطف و چابک و شبکه‌ای؛ ایجاد نظام رصد و ارزیابی و نظارت جامع و منسجم بر عملکرد دفاتر نهاد در دانشگاه‌ها به‌ویژه مسئولان دفاتر و الگوسازی از مسئولان دفاتر موفق؛ ارائه تحلیل‌های مؤثر و به‌روز از وضعیت فرهنگی-سیاسی دانشگاه‌ها

به مسئولان دفاتر؛ بازنگری در سیاست‌ها و قوانین و مقررات آموزش عالی و بازنگری در اساسنامه نهاد نمایندگی؛ دسته‌بندی دفاتر دانشگاهی در گروه‌های همگن جهت ارائه پشتیبانی‌های لازم؛ تنوع‌بخشی به منابع و استفاده هر چه بهینه‌تر از ظرفیت‌های دولتی و دانشگاهی و خیرین و ...؛ توسعه هر چه بیشتر زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی و سامانه‌های نرم‌افزاری و فعالیت گسترده در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی؛ همکاری‌های بین‌دستگاهی به‌ویژه میان سایر ارگان‌ها و دستگاه‌های فرهنگی کشور از طریق انعقاد تفاهم‌نامه برای ایجاد هم‌افزایی و استفاده از ظرفیت‌ها.

همچنین برای پژوهش‌های آتی چند پیشنهاد ارائه می‌شود:

- پژوهشگران آتی می‌توانند مدل رهبری فرهنگی را در سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی غیر دانشگاهی دیگر بومی‌سازی کنند.
- با توجه به کمبود منابع کافی در زمینه رهبری فرهنگی دانشگاه‌ها، این پژوهش می‌تواند منبعی جامع و مهم جهت پژوهش‌های آتی مشابه باشد. جهت پژوهش‌های مشابه پیشنهاد می‌شود رهبری فرهنگی در معاونت فرهنگی آموزش عالی نیز بررسی و ابعاد و عوامل مؤثر آن با پژوهش حاضر مقایسه شود.
- پژوهشگران می‌توانند الگوی رهبری فرهنگی در سطح ملی را بررسی و اکتشاف کنند.
- به منظور اطمینان از تحقق کامل اجرای این الگوی اکتشافی، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران بعدی در زمینه طراحی ابزارهای پایش و سنجش مستمر مربوط به موفقیت یا عدم موفقیت این الگوی اکتشافی اقدام کنند.
- پژوهشگران می‌توانند با استفاده از روش‌های کمی عوامل به‌دست‌آمده را اولویت‌بندی کنند.
- شاخصه‌های رهبران فرهنگی موفق نیز به منزله یک پژوهش در این زمینه می‌تواند مورد توجه پژوهشگران قرار گیرد.

جدول ۵. نوآوری‌های نظری حاصل از پژوهش

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مقایسه با پیشینه پژوهش
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل فردی	شایستگی‌های شخصیتی	هیوسن (۲۰۰۴)
		شایستگی‌های اخلاقی- رفتاری	مفهوم‌پردازی جدید/ نوآوری پژوهش
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل سازمانی	شایستگی‌های تخصصی- مهارتی	مفهوم‌پردازی جدید/ نوآوری پژوهش
		ساختار تشکیلاتی مناسب	جونز و جینگز (۲۰۱۰)
		آموزش‌های تخصصی- مهارتی	برنامه رهبری کلور (۲۰۰۲)؛ سو کی (۲۰۱۰)
		ارزیابی و ارائه بازخورد	مفهوم‌پردازی جدید/ نوآوری پژوهش
عوامل مؤثر بر رهبری فرهنگی	عوامل محیطی	جذب نیروی انسانی توانمند	مفهوم‌پردازی جدید/ نوآوری پژوهش
		فرهنگ سازمانی مناسب	مفهوم‌پردازی جدید/ نوآوری پژوهش
		پشتیبانی ستادی	مفهوم‌پردازی جدید/ نوآوری پژوهش
		هماهنگی	مفهوم‌پردازی جدید/ نوآوری پژوهش
عوامل محیطی	عوامل سیاسی- قانونی	عوامل فرهنگی- اجتماعی	هیوسن (۲۰۰۴)؛ بلقیور و بنت (۲۰۰۸)
		عوامل مالی- اقتصادی	سو کی (۲۰۱۰)
		عوامل فناورانه	هیوسن (۲۰۰۴)؛ پرایس (۲۰۱۷)
			سو کی (۲۰۱۰)

## منابع

- Abedi Jafari, H. et al. (2011). "Thematic analysis and network of themes: a simple and efficient method to explain the patterns in qualitative data". *Strategic Management Thought*, 5th year, 2nd issue. (in Persian)
- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*. 4th ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Ahmadi, Y. & Qaderzadeh, O. (2016). Typology of cultural values based on identity. *Biannual Research Journal of Cultural and Social Development*, Vol. 1, No. 1, 34-56. (in Persian)
- Arts Council England (2006). *Introducing the cultural leadership program*. London: Arts Council England.
- (2017). *Equality, Diversity and the Creative Case*. a data report 2015-16.
- Belfiore, E. & Bennett, O. (2008). *The Social Impacts of The Arts*. Basingstoke & New York: Palgrave Macmillan.
- Brown, J. (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, N. & Lincoln, Y. (1998). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousands oaks California, sage.
- Devlin, G., Carty, H., & Turner, N. (2008). *Meeting the challenge: Leadership development in the cultural and creative industries*. London: Cultural Leadership Program.
- Dinah, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. & Hu, J. (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., pp. 265–355). Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Fazli, N. (2003). Comparative study of Iranian academic culture and British academic culture. *Anthropology Letter*, year 1, No. 3, 132-93. (in Persian)
- Ferreira, M. (2006). *Rethinking academic culture in the information age*. Unpublished doctoral dissertation, McGill University, Canada.
- Herskovits, M. J. (1955). *Cultural anthropology*. 6th ed. England: Oxford.
- Hewison, R. & Holden, J. (2002). *Task Force final report: an investment in the rising generation of cultural leaders is necessary, and timely*. London: Clore Duffield Foundation.
- Hewison, R. & Holden, J. (2011). *The Cultural Leadership Handbook*. Gower Applied Business Research, London.
- Hewison, R. (2004). The Crisis OF Cultural Leadership in Britian. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 10, No. 2.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, A. S., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., et al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In Mobley, W. H. (Ed.). *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171–233). Stamford, CT: JAI Press.
- Jones, H. & Jennings, N. (2010). Engaging hearts and minds: leadership and taking part. In: Kay & Venner, 2010: 24-30.
- Kamali, Y. (2018). Methodology of thematic analysis and its application in political science studies. *Scientific Research Quarterly of Public Policy*, Vol. 4, Issue 2. (in Persian)
- Kay, S. & Venner, K. eds. (2010). *A cultural leadership reader*. Purfleet: Creative & Cultural Skills.
- Kay, S. (2010). Scratching the seven year itch: a commentary. In: Kay & Venner, 2010, 8-15.
- Leicester, G. (2010). Real cultural leadership: leading the culture in a time of cultural crisis. In: Kay & Venner, 2010, 16-23.
- Mittal, R. (2015). Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 3.
- Moerer, T. & Creswell, J. (2004). Using Transcendental Henomenology to Explore The Ripple Effect In A Leadership Mentoring Program. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(2).
- Patel, K. & Naudin. A. (2018). *Diversity and Cultural Leadership in the West Midlands*. Birmingham Centre for Media and Cultural Research, Birmingham City University.

- Peltoniemi, M. (2015). Cultural Industries: Product–Market Characteristics, Management Challenges and Industry Dynamics. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17, 41–68.
- Polkinhorne, D.E (1989). Phenomenological research methods. in R.S valle & S. halling (eds.). *existential Phenomenological Perspectives in Psychology* (pp.41-60). Newyork: Plenim press.
- Price, J. (2016). The discourse of cultural leadership. PhD thesis, Robert Gordon University, Aberdeen.
- (2017). The construction of cultural leadership. *Encats Journal Of Cultural Management & Policy*, Vol. 7, Issue 1.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Schwartz, S. H. (2006). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In Jowell, R., Roberts, C., Fitzgerald, R., & Eva, G. (Eds.), *Measuring attitudes cross-nationally - lessons from the European Social Survey*. London: Sage.
- Soonieus, R. (2015). “Cultural Leadership” camunico annual 1, <http://camunico.com>.
- Sutherland, L. & Gosling, J. (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. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. 2nd ed. London: Nicholas-Brealey.

