

بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی در چارچوب مدل توسعه نظامهای رفتاری

رحمت الله مرزوقی^۱
زینب پیروی‌نژاد^۲
جعفر ترکزاده^۳
مهدی محمدی^۴

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری به منظور توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی انجام شده است. **روش:** در این پژوهش با استفاده از روش سنتز پژوهی، به بررسی و مذاقه در پیشینه پژوهشی و سازوکارهای شناسایی شده رهبران برای شکل‌دهی یا توسعه فرهنگ پرداخته شد؛ پس از آن با ارائه دسته‌بندی مجددی از سازوکارهای مذکور در قالب مدل توسعه نظامهای رفتاری مبتنی بر ابعاد مفهومی، ساختاری و عملکردی، روندهای لازم برای توسعه فرهنگ در دانشگاهها مشخص شد. **یافته‌ها:** بر مبنای راهکارهای سه‌گانه: در بعد مفهومی، تبیین و شفاف‌سازی مأموریت و ارزشهای سازمان؛ در بعد ساختاری، تطبیق ساختارهای فیزیکی و سیستم‌های سازمانی با ارزشهای جدید و در بعد عملکردی، ایفای فرایندهای عملیاتی در سازمان به منظور بروز و نهادینه‌سازی ارزشهای جدید، سرفصلهای توسعه در فرهنگ دانشگاه اسلامی شناخته شده‌اند. **نتیجه‌گیری:** اگر از زاویه مدل توسعه نظامهای رفتاری به مقوله فرهنگ در دانشگاه اسلامی توجه شود، سازوکارهای مفهومی، ساختاری و عملکردی مذکور در دو بعد محیط درونی و بیرونی نمود خواهند داشت. به عبارت دیگر برخی از این سازوکارها درون محیط دانشگاه و برخی دیگر به منظور مرزگستری دانشگاه در محیط بیرونی اتفاق می‌افتند.

واژگان کلیدی: سازوکارهای رهبری، فرهنگ دانشگاهی، دانشگاه اسلامی، توسعه نظامهای رفتاری.

دریافت مقاله: 96/11/10؛ تصویب نهایی: 97/08/14.

مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری نویسنده دوم در رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز است.

1. دکترای برنامه‌ریزی درسی. استادنماد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول) / نشانی: شیراز، بلوار جمهوری اسلامی، دانشگاه شیراز / نامبر: 07136134195 / Email: Rmarzooghi@yahoo.com
2. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
3. دکترای مدیریت آموزشی؛ دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه شیراز.
4. دکترای برنامه‌ریزی درسی؛ دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه شیراز.

الف) مقدمه

1. بیان مسئله

دانشگاهها و مراکز آموزش عالی هر جامعه‌ای، معرف بالاترین سطح از تفکر و علم و عمل در آن جامعه محسوب می‌شوند. این مراکز با تربیت متفکران و دانشمندان و مدیران آینده، در جهت بخشیدن به حرکت‌های گوناگون فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه مؤثر واقع می‌شوند. لذا می‌توان گفت که دانشگاه‌های مختلف جهان، علاوه بر اشتراکاتی که به اعتبار دانشگاه بودن با یکدیگر دارند، به دلیل تعلق به جوامعی با پیشها و ارزشهای مختلف، واجد خصوصیاتتی‌اند که آنها را از یکدیگر متمایز ساخته‌اند (سند اسلامی شدن دانشگاهها، 1392)، فرهنگ منحصر به فردی را برای هر دانشگاه متصور می‌سازد. بنابر این، دور از انتظار نیست اگر نسبت فرهنگ با این نهاد را به عنوان یک سازمان اجتماعی، همانند نسبت شخصیت با فرد تلقی کنیم و بر این اساس، بالندگی در آموزش عالی را به کاوش پیرامون فرهنگ حاکم بر آن مرتبط سازیم. (عطافر، 1392: 4-5)

فرهنگ دانشگاهی را می‌توان الگوی معانی نهفته در صور نمادین، از جمله کنشها، گفتارها، مصنوعات و تمامی مقولات معناداری دانست که افراد دانشگاهی به کمک آن با هم ارتباط برقرار ساخته، در تجارب، دریافتها و باورهای مشترک با یکدیگر سهیم می‌شوند (فاضلی، 1382: 99؛ صباغیان، 1388: 65). لذا نظام باورها، انتظارات و اعمال فرهنگی درباره‌ی اینکه چگونه باید به نحو دانشگاهی عمل کرد، در این مفهوم نهفته است. بنابر این، مهم‌ترین کارکرد این فرهنگ، تعیین و ایجاد نوع خاصی از هویت برای انسان دانشگاهی است (فاضلی، 1387: 92). با این تفاسیر، به نظر می‌رسد چنین فرهنگی از تاریخ علم و دانشگاه و داستانهای اکتشافات و ارتباطات دانشمندان و تجربه‌های زیسته دانشگاهی سرچشمه می‌گیرد و منشأ سبکی از زندگی، حس هویت و اخلاق و منش و کنش انسان آکادمیک می‌شود. (فراستخواه، 1388: 124)

مهم‌ترین کاری که چنین فرهنگی انجام می‌دهد، شکل‌دهی به هویت و حس تعلق افراد است که نوعی علاقه در آنان به وجود می‌آورد تا بتوانند داوطلبانه زندگی خود را در راه کسب معرفت صرف کنند (فاضلی، 1391). از این رو، فرهنگ به مثابه برچسبی است که اجزای دانشگاه را به یکدیگر پیوند می‌دهد و آنان را در مسیر تحقق اهداف یاری می‌رساند (نعمتی، 1385). اما در هر صورت، طبیعی است که شکل‌گیری این‌گونه هویتها و رفتارهای برآمده از فرهنگ و همچنین میزان بقا و پایداری آنها وابسته به ایفای نقش عاملیت رهبران دانشگاهی است که نقش کلیدی و اثرگذار در توسعه فرهنگ دانشگاهی دارند. رهبران دانشگاهی چنین نقشی را در قالب سازوکارهایی به انجام می‌رسانند که در ابعاد چندگانه‌ای همچون: تعیین چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های کلی دانشگاه، ترتیب دادن ساختارها و فرایندهای رسیدن به فرهنگ دانشگاهی و همچنین تدوین اقدامات عملیاتی و پشتیبان این ساختارها نمود بیرونی خواهد داشت.

بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ... ♦ 577

لزوم حضور رهبر در توسعه این گونه جریانهای فرهنگی به گونه‌ای بديهی است که نتایج تمامی مطالعات متعدد صورت گرفته، بر رابطه بین انواع و سبکهای رهبری با شکل‌گیری فرهنگ، مثبت و معنادار ارزیابی شده است (پوروانا،¹ 2015؛ علی و همکاران،² 2015؛ بابایی و همکاران، 1394؛ دهقان و یارمحمدیان، 1383؛ محمدی، 1393؛ امین‌مظفری و همکاران، 1394). مطالعات نشان می‌دهند عامل رهبری به عنوان متغیری زیربنایی، ساختارهای اولیه شکل‌گیری فرهنگ و جهت‌دهی به آن را ایجاد خواهد کرد. چنین نقشی در جریان‌سازی فرهنگی را می‌توان در پیشینه پژوهشی موجود با عنوان سازوکارهای چندگانه‌ای مشاهده کرد که با وجود برخی شباهتها و در نظر داشتن برخی تفاوتها، هنوز هم در قالب یک نظام رفتاری مورد توجه سازمانها قرار نگرفته‌اند. از همه مهم‌تر، آموزش عالی و دانشگاهها که داعیه پیاده‌سازی تحقیقات علمی در ساختارها و رویه‌های خود را دارند، هنوز هم نظامی چارچوب‌مدار برای ایفای نقش خود به عنوان جهت‌دهنده و توسعه‌دهنده جریان فرهنگ ترسیم نکرده‌اند. اهمیت چنین نگاهی در نظام دانشگاه اسلامی به واسطه نقش مهم تمدن‌ساز آن و همچنین لزوم توجه به رویکردی بافتارنگرانه در توسعه آن از سه بُعد مفهومی، ساختاری و عملکردی، پژوهشگران این پژوهش را بر آن داشت تا هدف خود را بر «بافت‌نگاری»³ سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی در چارچوب مدل توسعه نظامهای رفتاری» متمرکز کنند.

2. مدل توسعه نظامهای رفتاری در دانشگاه اسلامی

با ورود مفهوم توسعه به حوزه اقدامات دانشگاهی، شاید متناسب‌ترین تعریف از آن با توجه به شرایط بومی کشور، تعریف توسعه سازمانی دانشگاه اسلامی باشد. بر اساس این تعریف، «از منظر سیستمی، توسعه سازمانی دانشگاه اسلامی تلاش و فرایندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره سیستم است که می‌کوشد مبتنی بر علوم رفتاری و بهره‌گیری از راهبردها و فنون آن، تغییرات شناختی، ساختاری و عملکردی را در قالب کلیتی سیستمی ایجاد و هدایت کند؛ به گونه‌ای که منجر به تواناسازی دانشگاه اسلامی در راستای تأمین و تضمین سلامت سازمانی خویش شود. بر این اساس، توسعه دانشگاه اسلامی مستلزم سیستمی مشکل‌از سه بُعد مفهومی،⁴ ساختاری⁵ و عملکردی⁶ است.» (ترکزاده و معینی شهرکی، 1394)

الف) بُعد مفهومی: منظور از بُعد مفهومی، پنداره شناختی موجود در سطوح فردی، ملی و سازمانی است. به تعبیر دیگر؛ بُعد مفهومی، پنداره مفهومی موجود درباره مفاهیم اساسی در زمینه نقش، ضرورت و

1. Purwana

2. Ali, Jangga, Ismail, Kamal & Ali

3. Recontextualization

4. Conceptual

5. Structural

6. Functional

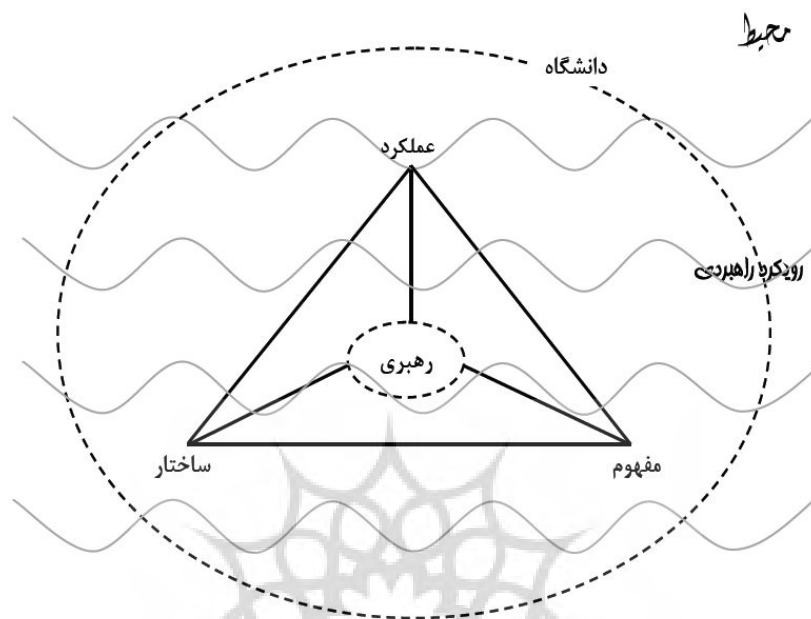
مزایای دانشگاه اسلامی و همچنین چستی ابعاد، ویژگی‌ها، روشها، ارزشها، حوزه تمرکز، قلمرو فعالیت، اهداف غایی و واسطه‌ای، چالشها و الزامات اساسی مربوط به آن است. این پنداره، چارچوب شناختی و طرح‌واره مفهومی اساسی توسعه دانشگاه اسلامی را فراهم می‌سازد. در واقع؛ این بُعد به اندیشه، بصیرت و چشم‌انداز، ارزشها و راهبردهای کلان سازمان در زمینه خدمت به توسعه جامعه خود اشاره دارد. اهمیت این بُعد در این است که مبنای اساسی شکل‌گیری ابعاد دیگر واقع می‌شود. (ترک‌زاده و همکاران، 1392)

ب) بُعد ساختاری: منظور از این بُعد، هرگونه جهت‌گیری، ترتیبات و سازوکارهای سازمانی تمهید شده برای پیشبرد و تحقق توسعه دانشگاه اسلامی در قلمرو مد نظر است. به عبارت دیگر؛ بُعد ساختاری به تمام سازوکارهایی اشاره دارد که تسهیل‌کننده انتقال معنا و مفهوم در سراسر سازمان و در برگیرنده تمام فرایندهایی است که فعل و انفعالات در درون آن انجام می‌پذیرد(مان). این بُعد دو جنبه اساسی دارد: جهت‌گیری راهبردی و طرح سازمانی. منظور از جهت‌گیری راهبردی تعیین مطلوبیتهای راهبردی(رسالت، چشم‌انداز و ارزشها) و طراحی راهبردها و خط‌مشی‌های کلیدی راهنمای عمل در آن راستاست. طرح سازمانی نیز شامل زیرسیستم‌های متولی فعالیتهای توسعه، سیستم ساختاری تقسیم کار، هماهنگی و تشریک مساعی واحدها و افراد، سیستم سنجش و یادگیری سازمانی، سیستم منابع انسانی و فرهنگ سازمانی است(ترک‌زاده و معینی شهرکی، 1394). بُعد ساختاری به دنبال بُعد مفهومی و بر آن اساس پدید می‌آید.

ج) بُعد عملکردی: به معنای مجموعه فعالیتهای و اقداماتی است که در جهت پیشبرد و تحقق توسعه دانشگاه اسلامی در قلمرو مد نظر در حال اجراست. در واقع؛ این بُعد، نمود عینی تلاشها و فعالیتهای سازمان در راستای تحقق کارکردهای خود است که اغلب در کمیّت و کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان تجلی می‌یابد(ترک‌زاده و همکاران، 1392). این فعالیتهای یا اقدامات را می‌توان در سه دسته مد نظر قرار داد: فعالیتهای اصلی، اقدامات زمینه‌ساز و پشتیبان، ملاحظات عملکردی. فعالیتهای اصلی، هسته مرکزی توسعه را تشکیل می‌دهند و عبارتند از: فرایند توسعه شامل تشخیص، جهت‌گیری راهبردی، طرح‌ریزی‌های عملیاتی، اجرا، ارزشیابی، یادگیری، نهادینه‌سازی و همچنین رهبری و مدیریت.

اقدامات زمینه‌ساز یا پشتیبان نیز در برگیرنده اقداماتی همچون: اتخاذ رویکرد سیستمی و اشاعه تفکر سیستمی درباره موضوع در سطوح و لایه‌های مختلف؛ اتخاذ رویکرد راهبردی در عمل؛ تشخیص و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده؛ توسعه یک چشم‌انداز مشترک؛ بهسازی جو و فرهنگ مدیریتی ملی یا سازمانی؛ بهسازی حرفه‌ای و توانمندسازی افراد؛ برقراری ارتباطات مؤثر؛ ایجاد و گسترش آمادگی برای تغییر و پذیرش الگوی جدید در سطوح ملی، سازمانی و فردی و... (ترک‌زاده، 1388) است.

شکل 1، ارتباط این ابعاد را با یکدیگر نشان داده است.



شکل ۱: الگوی سیستمی توسعه نظامهای رفتاری در دانشگاه اسلامی (ترک‌زاده و معینی شهرکی، 1394)

هر سه بعد یادشده دارای اثر متقابل و کنش متعامل با همدیگر برای شکل‌گیری نظام رفتاری مد نظر در سازمان‌اند. اما هسته مرکزی نظام رفتاری مورد بحث، رهبری است. در واقع؛ رهبری به عنوان آغازگر، هدفگذار، هدایت‌کننده، رابط و برنگیزاننده نظام مذکور، نقش اساسی در بسترسازی و جهت‌دهی سازمان به سمت تحقق کارکردهای اساسی خود در خدمت به توسعه جامعه دارد. (ترک‌زاده و همکاران، 1392)

در مجموع با عنایت به تعاریف توسعه سازمانی و ابعاد آن در نظامهای رفتاری و در ارتباط با مقوله توسعه فرهنگ دانشگاهی، می‌توان گفت که اگر توسعه فرهنگ دانشگاهی را افزایش قدرت و کارآمدی یک فرهنگ در پاسخگویی به نیازهای فرهنگی و مادی و معنوی اعضای دانشگاهی و تأمین اهداف دانشگاه بدانیم، برای این توسعه به ابزارهایی نیاز خواهیم داشت (پورمعصوم، 1391). چنین ابزارهایی در هر نظام رفتاری می‌تواند در سه دسته مفهومی، ساختاری و عملکردی محقق شود. اما از سویی باید دانست که حلقه متصل‌کننده این زنجیره، رهبری دانشگاهی خواهد بود که در هر جامعه و متناسب با اقتضائات و مطلوبیتهای آن و همچنین نوع مطلوب فرهنگ دانشگاهی در آن جامعه، باید آغازگر و هدایت‌کننده جریان توسعه قرار گیرد.

ب) روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع طرح، کیفی و از نظر هدف، در زمره پژوهشهای کاربردی قرار می‌گیرد که با استفاده از روش «سنتز پژوهی»¹ انجام گرفته است. سنتز پژوهی روشی است که در آن یافته‌های مطالعات گوناگون و پراکنده که می‌توانند با نیازهای ویژه حوزه عمل مرتبط باشند، گردآوری می‌شوند. سپس این یافته‌ها با هم پیوند یافته و کل مجموعه دانش حاصله در قالبی متناسب با نیازهای کنونی، ارزیابی، سازماندهی مجدد و تفسیر می‌شوند. با این حال، در این روش صرف قرار گرفتن دانشهای پیشین در کنار یکدیگر به معنای سنتز پژوهی نیست، بلکه بر ترکیب یافته‌های گوناگون در چارچوبی مشخص که روابطی جدید را در پی دارد، تأکید می‌شود. (شورت، 1387)

برای نیل بدین منظور، حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات، پایان‌نامه‌ها، کتب و گزارشهای پژوهشی فارسی و لاتین بود که با استفاده از کلیدواژه‌های متفاوت و مرتبط و در موتورهای جستجوگر اینترنتی و کتابخانه‌ها بررسی و مطالعه شدند. برای گردآوری اطلاعات از میان مطالعات بررسی شده، اطلاعات و ویژگی‌های اولیه پژوهشها در پوشه‌هایی جداگانه و بر حسب کلیدواژه به دست آمده تفکیک شد و پس از آن با بررسی مقدماتی عناوین، چکیده‌ها و متن کامل، اطلاعات لازم در خصوص سازوکارهای معرفی شده رهبری برای شکل‌گیری فرهنگ سازمانی حاصل شد. تعداد و نوع مطالعات حاصل از این جستجوها در جدول 1 ذکر شده است. با توجه به اینکه ترجمه فارسی بسیاری از عبارات به نوعی مترادف با یکدیگرند، از عبارات انگلیسی در جدول استفاده شده است، اما تعداد به دست آمده، حاصل جستجوی هر دو گزاره لاتین و فارسی‌اند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

581 ♦ بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ...

جدول 1: تعداد و نوع مطالعات حاصل از جستجوی کلیدواژه‌ها

کد	کلیدواژه	تعداد مطالعات حاصل بر حسب نوع				طیف سالیهای انجام مطالعه با این کلیدواژه
		کتاب	پایان‌نامه	مقاله	گزارش	
1	Creating culture & Leadership	1	5	8	5	1979 - 2016
2	Shaping culture & Leadership	6	6	14	2	2002 - 2016
3	Building culture & Leadership	1	-	-	4	1994 - 2011
4	Developing culture & Leadership	-	-	1	1	2008 - 2013
5	Cultural formation & Leadership	-	2	3	-	1980 - 2013
6	Designing culture & Leadership	1	-	-	-	2016
7	Leadership mechanisms	-	1	7	-	2011 - 2015
8	Cultural leadership	-	-	2	1	2009 - 2012

پس از شناسایی سازوکارهای مرتبط و پیش رو داشتن مدل بافت‌نگاری در این پژوهش (مدل توسعه نظامهای رفتاری)، دسته‌بندی مجددی بر حسب سه بعد اصلی مفهومی، ساختاری و عملکردی در مدل پیشنهادی انجام شد. سپس از میان سازوکارها، آن تعداد که با هدف پژوهش همراستا بود و با ویژگی‌های سازمان دانشگاه مطابقت داشت، شناسایی شد و سازوکارهای غیر مرتبط حذف، سازوکارهای همسان تلفیق و سازوکارهایی که بر حسب ویژگی‌ها و مختصات علمی و کاربردی خویش در یک مجموعه قرار می‌گرفتند و می‌توانستند به نوعی یا یکدیگر همپوشانی داشته باشند، ترکیب و نامگذاری شدند. با این حال، به منظور اطمینان از کیفیت دسته‌بندی حاصل، داده‌های پژوهش در اختیار یک متخصص آشنا با مدل مذکور قرار گرفت تا بر حسب تجربیات تخصصی خود به دسته‌بندی این سازوکارها پردازد. لذا کنترل کیفیت و پایایی داده‌ها از طریق محاسبه شاخص کاپا به شرح ذیل حاصل شد. (جدول 2)

جدول 2: محاسبه ضریب کاپا برای اطمینان از کیفیت دسته‌بندی سازوکارها

		نظر پژوهشگر		
		بله	خیر	مجموع
نظر خبره	بله	19	2	21
	خیر	2	0	2
	مجموع	21	2	23
ضریب کاپا: 0/81				

1. شناسایی نیاز، اجرای جستجوی مقدماتی، شفاف سازی نیاز¹

نیل به نظام ارزشهای رفتاری مبتنی بر آموزه‌های اسلامی تنها در صورتی محقق خواهد شد که عوامل سازنده فرهنگ در دانشگاه به درستی شناسایی و به کارگمارده شوند. یکی از مهم‌ترین این عوامل، رهبری سازمانی است. همانگونه که اشاره شد، پژوهشهای بسیاری حاکی از تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی است (کرمی‌نیا، سلیمی و امینی، 1389؛ علی‌پناه، اسلامی و صادقیان، 1393؛ حسینی سرخوش، 1389؛ تیسای،² 2011؛ اقبال،³ 2004). اما از آنجا که هر فرهنگ در هر موقعیت زمانی و مکانی و متناسب با ویژگی‌های آن، نیازمند الزامات نهادی و عملیاتی ویژه‌ای است، رهبران دانشگاه به عنوان عوامل راهبر این فرهنگ و اقدامات آنان در هر موقعیت نیز باید به تناسب شرایط لحاظ شود.

در همین راستا، جستجوی مقدماتی نگارندگان نشان داد مطالعات صورت گرفته در حوزه عمل رهبری در سطح دانشگاه به پژوهشهایی منتهی شده است که در نهایت از نوع سبک رهبری خاصی همچون تحول‌گرا و مشارکتی در تقویت فرهنگ دانشگاهی بین اعضای دانشگاه سخن به میان آورده‌اند. از سوی دیگر، در برخی مطالعات که با رویکردی عمل‌گرا به نقش رهبران در توسعه فرهنگ توجه شده، عرصه فعالیت و کنش فعالانه رهبران به محیط‌های کار سازمانی معطوف شده است. این نکته از آن جهت حائز اهمیت خواهد بود که کارکرد و شرایط حاکم بر یک نهاد اقتصادی، سیاسی و آموزشی از یکدیگر متمایز است. بر همین اساس می‌توان ادعا کرد که فرهنگ در این نهادها ویژگی‌های منحصر به فردی دارد. فرهنگ در دانشگاهها نمونه‌ای از این گونه فرهنگهای متفاوت با سایر نهادهاست و نقش گسترده‌ای در سایر کارکردهای دانشگاه و ایجاد تصویر بیرونی مطلوب و حرکت علمی پویای آن دارد. (بیرامی و همکاران، 1393؛ زمینی و همکاران، 1390؛ یعنی دوزی سرخابی، 1382)

بنابر این، به نظر می‌رسد فارغ از تمام تأکیدیاتی که در سبک رهبری و ایجاد نوع فرهنگ دانشگاهی غالب و مقتدر در دانشگاه صورت می‌گیرد، آنچه اهمیت دارد، سازوکارهای عملیاتی رهبران در پیاده‌سازی مفاهیم اساسی خویش است که برای یک مؤسسه آموزشی همچون دانشگاه و با تنوع و پیچیدگی عناصر و اجزا و مخاطبان آن، متفاوت از هر سازمان دیگری قلمداد می‌شود.

2. اجرای پژوهش به منظور بازیابی مطالعات

در این مرحله از پژوهش، جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط فارسی، همچون: «شکل‌دهی فرهنگ، ساخت فرهنگ، خلق/ایجاد فرهنگ، طراحی فرهنگ، توسعه فرهنگ، فرهنگ توسعه‌یافته، فرهنگ سازمانی،

1. در این پژوهش، برای تحلیل یافته‌ها از الگوی شش مرحله‌ای سنتزپژوهی روبرتس (نقل از: مارش، 1387) استفاده شده است.

2. Tsai
3. Iqbal

583 ♦ بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ...

رهبری و فرهنگ، سازوکارهای رهبری، نقش رهبری در فرهنگ¹ و همچنین کلیدواژه‌های لاتین مترادف این واژه‌ها¹ در موتورهای جستجوگر و پرتالهای مرتبط با نشریات علمی² و پایگاه اطلاعات علمی ایران، پایگاه‌های اطلاعاتی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پرتال جامع علوم انسانی آغاز شد و از این میان، تعداد 70 اثر پژوهشی با کلیدواژه‌های مرتبط شناسایی شدند که با توجه به همراستایی و کاربرد محتوای به دست آمده در پژوهش، تعداد قابل توجهی حذف شدند. متأسفانه از تعداد باقیمانده، بر حسب جستجوی پژوهشگران هیچ منبع یا مقاله‌ای به زبان فارسی این حیطه پژوهشی را در بر نگرفت. گفتمنی است در این مرحله، به منظور کنترل کیفیت پژوهشهای جستجو شده، این کلیدواژه‌ها توسط دو محقق که آشنایی کافی با موضوع پژوهش داشتند، انجام شد.

3. گزینش، پالایش و سازماندهی مطالعات

در این مرحله، از میان مطالعات حاصل از جستجوی پژوهشگران، تعداد 12 پژوهش یافت شد که با توجه به کلیدواژه‌های جستجو شده و چکیده آنها، مرتبط‌ترین مطالعات در حوزه پژوهش به شمار می‌آمدند. لذا پیش از ورود به مرحله بعد و استفاده از متن مطالعات در پیشینه پژوهش، هر یک از آنها بر حسب شاخصهای اعتبارسنجی بررسی شدند. بدین منظور برای تأیید اعتبار کتب، از بررسی اعتبار نویسندگان و اعتبار انتشارات؛ برای تأیید اعتبار مقالات، از بازنگری ضریب تأثیر نشریه و برای تأیید اعتبار گزارشهای پژوهشی، از بررسی ضریب اچ. ایندکس نویسنده استفاده شد. بر این اساس، از میان این تعداد، چهار پژوهش به دلایل گوناگون، حذف و بقیه به مرحله بعد ارجاع داده شدند.

جدول 3: ویژگی‌های اولیه تحقیقات بررسی شده

کد	نویسندگان	عنوان	سال	نوع اثر	نتیجه بررسی کیفیت	دلیل تأیید یا عدم تأیید
1	اوت	چشم‌انداز فرهنگ سازمانی	1989	کتاب	تأیید	اعتبار نویسنده و انتشارات
2	نهادندی و ملک‌زاده	فرهنگ سازمانی در مدیریت ادغام	1993	کتاب	تأیید	اعتبار نویسنده و انتشارات
3	شاین	فرهنگ سازمانی و رهبری	2004	کتاب	تأیید	اعتبار نویسنده و انتشارات

1. Designing Culture & Leadership- Shaping culture & Leadership- Developing culture & Leadership- Cultural formation & Leadership- Creating culture & Leadership- Building culture & Leadership- Leadership mechanisms- Cultural leadership

2. شامل: Google- Google scholar- Science direct- Noormags- Magiran

اعتبار نویسنده و انتشارات	تأیید	کتاب	2006	فرهنگ سازمانی و رهبری (ویراست سوم)	شاین	4
ضریب تأثیر نشریه	تأیید	مقاله علمی پژوهشی	2006	نقش مدیریت در شکل دهی فرهنگ سازمانی	کانه اورابازو	5
اعتبار نویسنده و انتشارات	تأیید	کتاب	2008	فهم و مدیریت فرهنگ سازمانی	اودونل و بویل	6
ضریب اچ ایندکس نویسنده	تأیید	گزارش	2010	رهبری فرهنگی: شکل دهی به یک فرهنگ سازمانی اخلاقی	آرمناکیس ، برون و مهتا	7
اعتبار نویسنده و انتشارات	تأیید	کتاب	2015	رهبری: تئوری، کاربرد و توسعه مهارت	لوسیر و آکوا	8
عدم اطلاع از جزئیات مرجع	عدم تأیید	گزارش	-	رهبری: خلق تغییر فرهنگ	هاکشام و لبل ¹	9
عدم اطلاع از جزئیات مرجع	عدم تأیید	ارائه	2009	خلق فرهنگی برای نوآوری و بهبود: درس های آموخته شده	سندمیر ²	10
عدم تناسب محتوایی	عدم تأیید	مقاله علمی پژوهشی	2013	مهارت های اساسی برای رهبران اثرگذار در توسعه تنوع محیط کار	فانگ جوانگ ³	11
عدم تناسب محتوایی و عدم اطلاع از جزئیات مرجع	عدم تأیید	مقاله علمی پژوهشی	-	شکل دهی فرهنگ سازمانی: یک چشم انداز تمرینی	هال ⁴	12

1. Huckshorn & Lebel
 2. Sandmeyer
 3. Fang Chuang
 4. Hall

4. چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل

پس از بررسی مطالعات در حیطه آموزش عالی، مشخص شد که نیاز به بازنگری در فرهنگ دانشگاهها به سمت اسلامی شدن و بر حسب مقتضیات بومی جامعه ایران احساس می‌شود. بنابر این، مدل توسعه نظامهای رفتاری که در این پژوهش به عنوان مبنای بافت‌نگاری قرار گرفته، پیش از این در تبیین چارچوب توسعه مدیریت اسلامی (ترک‌زاده، 1388)، توسعه دانشگاه اسلامی (ترک‌زاده و معینی شهرکی، 1394) و به طور تخصصی‌تر در تدوین نظام جامع یاددهی - یادگیری در آموزش عالی (ترک‌زاده، محمدی و ستوده‌فر، 1393) استفاده شده و قابلیت‌های مفهوم‌پردازی و تبیین و تفسیر خود را به اثبات رسانده است. به نظر می‌رسد با توجه به کاربرد گذشته این مدل در حوزه توسعه چارچوبهای اسلامی و همچنین قابلیت استفاده در محیط آموزش عالی و دانشگاه، و همچنین به دلیل ماهیت شناختی و رفتاری فرهنگ که به طور ویژه مرتبط با ماهیت شناختی و رفتاری این مدل است، یکی از بهترین گزینه‌ها برای بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی به شمار می‌رود. مبتنی بر این مدل پیشنهادی، سازوکارهای استخراج شده از پژوهشهای پیشین در سه بعد اصلی مفهومی، ساختاری و عملکردی با محوریت رهبری قرار گرفت و روابط بین آنها و همچنین روابط هر سه بعد مذکور در دو محیط درونی دانشگاه و محیط بیرونی آن تبیین شد.

5. پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآورده‌های ملموس

با توجه به چارچوب پیشنهادی در خصوص بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه، سازوکارهای ذکر شده در مطالعات نظری و پژوهشی به تفصیل بیان شده، موارد مشابه از لحاظ محتوایی با یکدیگر ترکیب و سپس در قالب ابعاد مدل پیشنهادی قرار گرفتند. پس از این، با توجه به نیاز به تطابق مفاهیم مذکور با فضای دانشگاه اسلامی، به تفسیر هر یک از ابعاد و روابط بین آنها پرداخته شد.

6. ارائه نتایج ترکیب

نتایج ترکیب یافته‌های حاصل در قالب مدل پیشنهادی با عنوان تبیین سازوکارهای ذکر شده در ادبیات پژوهش و در چارچوب یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

ج) یافته‌های پژوهش

1. سازوکارهای رهبری در توسعه فرهنگ سازمانی

مطالعاتی که به بررسی نقش رهبران در سازمان پرداخته‌اند، نشان می‌دهند که رهبران تأثیر معناداری بر شکل‌دهی فرهنگ سازمانی دارند (هیدریچ و آلت،¹ 2009) و برای ایفای بهتر چنین نقشی، درک فرهنگ و نحوه انتقال آن، مهارتی حیاتی برای آنان تلقی می‌شود که در تلاش برای دستیابی به نتایج راهبردی در مدیریت سازمان خود باشند (بلیاس و کوستلیس،² 2014). اودونل و بویل³ (2008) بر این باورند که «دانستن اینکه فرهنگ در شکل دادن به عملکرد سازمانی در بخش عمومی اهمیت دارد، یک موضوع است و اینکه تا چه میزان رهبران می‌توانند فرهنگ را تحت تأثیر قرار دهند، موضوع دیگری است».

با این حال، به طور کلی روند مطالعات انجام گرفته درباره این موضوع از سالها قبل شکل گرفته و تا سالهای اخیر نیز ادامه داشته است. آنچه در این رابطه به طور کلی برداشت می‌شود، آن است که پژوهشها اغلب بر نقش رهبری به عنوان عامل اساسی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمان تأکید داشته‌اند؛ اما سازوکارهای آن یا به تعبیر پژوهشگران «نحوه اثرگذاری و شکل‌دهی» آن، کمتر توسط رهبران بررسی شده است. جستجوی کلیدواژه‌های مختلف پیرامون موضوع نیز در نهایت تنها هشت مطالعه را در بر گرفت که می‌توان آنها را به دو دسته پژوهشهای مرتبط با «اقدامات رهبری» و «ویژگی‌های رهبران» تقسیم‌بندی کرد.

بر مبنای پژوهشهای صورت گرفته، دسته اول نظریات مرتبط با نقش رهبر در شکل‌دهی فرهنگ، توسط اوت⁴ (1989) مطرح شد. وی ادعا کرد این پدیده ممکن است از طریق برخی اقدامات همچون: انتخاب و گزینش کارکنان، اجتماعی شدن، حذف اعضای منحرف و سازوکارهای ارتباطی انجام گیرد. پس از آن، نهاوندی و ملک‌زاده (1993) بیان کردند که ابزار رهبر برای شکل‌دهی به فرهنگ از طریق حضور رهبر به عنوان یک مدل ایفای نقش، استفاده از سیستم پاداش، فرایند انتخاب و گزینش، ساختار و راهبرد و همچنین تنظیمات فیزیکی تحقق می‌یابد.

علاوه بر این دو پژوهش، می‌توان ورود جدی‌تر به این عرصه را در مطالعه فرهنگ سازمانی شاین⁵ ملاحظه کرد که تا به امروز، یکی از متداول‌ترین و مشهورترین تقسیم‌بندی‌ها برای نقش رهبر در فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود. در این نظریه، سازوکارهای تعبیه‌سازی اولیه و سازوکارهای تقویتی ثانویه، نشان

1. Heidrich & Alt
2. Belias & Koustelios
3. O'Donnell & Boyle
4. Ott
5. Schein

بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ... ♦ 587

می‌دهند که رهبران چه پنداشتهایی را در سر دارند و چگونه از آنها برای خلق شرایطی برای شکل‌دهی به فرهنگ استفاده می‌کنند. (شاین، 2004: 270)

یک) سازوکارهای اولیه

- آنچه رهبران به طور منظم به آن توجه و آن را اندازه‌گیری و کنترل می‌کنند؛ شاین تأکید می‌کند که آنچه مدیران باید به طور مداوم متوجه آن باشند، این است که به واضح‌ترین حالت ممکن اولویتها، اهداف و مفروضات خود را بیان دارند. اگر آنان به موارد بی‌شماری توجه کنند یا الگوی توجهشان متناقض باشد، زیردستان از علائم و نشانه‌های تجربی خود برای تصمیم در خصوص آنچه واقعاً اهمیت دارد، استفاده خواهند کرد و این امر منجر به ایجاد مجموعه متنوعی از مفروضات و خرده‌فرهنگها خواهد شد. (بیپاث، 2012)
- چگونگی واکنش رهبران به حوادث و بحرانهای سازمان؛ رفتاری که مدیر در هنگام مواجهه با بحران در سازمان از خود به نمایش می‌گذارد، هنجارها، ارزشها و رویه‌های کاری جدیدی را ایجاد می‌کند و نشان‌دهنده مفروضات اساسی آن است. (همان)
- معیارهایی که رهبران از آن طریق منابع کمیاب سازمان را تخصیص می‌دهند؛ اینکه بودجه‌های سازمانی چگونه تأمین می‌شوند، فرایند دیگری است که پیش‌فرضها و باورهای رهبر را نشان می‌دهد؛ زیرا یک مدیر عملکردگرا، منابع را بر اساس نیازها و اولویتها اختصاص می‌دهد. (همان)
- مدل‌سازی نقش، یاددهی و مربی‌گری؛ رهبران خوب، به طور کلی می‌دانند که رفتار قابل رؤیت ایشان ارزش زیادی در برقراری ارتباط بین مفروضات و ارزشها با کارکنان‌شان به ویژه تازه‌واردان دارد. (همان)
- معیارهایی که رهبران از طریق آن به اختصاص پاداش و مناصب سازمانی می‌پردازند؛ اعضای هر سازمانی از تجربیات خود پیرامون ارتقاء، ارزیابی عملکرد و بحثهایی که با رهبر درباره ارزشها و پاداشهای سازمان انجام می‌دهند، یاد می‌گیرند؛ لذا مدیران باید پاداشها را به طور مناسب اختصاص دهند. (همان)
- معیارهایی که رهبران برای استخدام، گزینش، ارتقاء، بازنشستگی یا اخراج اعضای سازمان به کار می‌برند؛ یکی از ظریف‌ترین و قدرتمندترین روشهایی که از طریق آن مفاهیم فرهنگی تعبیه و ماندگار می‌شوند، روند انتخاب کارکنان جدید است. اگر مدیری فرض کند که بهترین راه برای ایجاد یک سازمان، استخدام افراد سرسخت و مستقل و سپس رها کردن آنان در سازمان است و در ادامه بتواند

افرادی با چنین ویژگی‌هایی را استخدام کند، می‌توان گفت که وی بهترین فرهنگی که تصور می‌کرده بهترین کارایی را دارد، خلق کرده است. (شاین، 2004: 261)

دو) سازوکارهای ثانویه

از نظر شاین (2004: 263-269) اینگونه سازوکارها به شرح ذیل اند:

- طرح و ساختار سازمانی؛ برخی بر این باورند که تنها سازمانهایی با سلسله‌مراتب عمودی و با بیشترین میزان تمرکزگرایی می‌توانند اثربخش باشند و برخی دیگر معتقدند قدرت سازمان در افراد آن نهفته است و بنابر این، سازمانهایی غیر متمرکز می‌سازند [تا قدرت سازمان بین افراد مختلف توزیع شود]. اما در هر صورت، ساختار سازمانی می‌تواند به مثابه تقویت‌کننده فرضیات رهبر شناخته شده زیرا ساختارها می‌توانند توسط کارکنان به شیوه‌های متفاوتی تعبیر شوند.
- سیستم‌ها و رویه‌های سازمانی؛ اغلب بخشهای قابل مشاهده در هر سازمانی، به طور روزانه، هفتگی، ماهانه و سالانه، چرخه‌هایی از فرایندهای متداول و معمولی‌اند که به طور مداوم اجرا می‌شوند. این سیستم‌ها و رویه‌ها کارکردی شبیه به ساختارهای رسمی‌اند که در آنها زندگی قابل پیش‌بینی است و ابهام و اضطراب نیز در آنها کاهش می‌یابد.
- مراسم و آیینهای سازمانی؛ طبق دیدگاه شاین، اگر تنها داده‌های برجسته و ممتازی که داریم، همین مراسم و آیینهای سازمانی باشند که فراتر از یک دوره زمانی بقا دارند، باید از آنها به بهترین نحو استفاده کنیم. وی بیان می‌کند که از دیدگاه رهبران، اگر کسی بتواند رفتارهای مشخص و مهم را در سازمان آیین‌مند کند، این امر می‌تواند تقویت‌کننده‌ای قدرتمند برای توسعه فرهنگ باشد.
- طراحی فضای فیزیکی، نما و ساختمان؛ طراحی فیزیکی شامل تمام ویژگی‌های ظاهری سازمان است که مشتریان، فروشندگان، کارکنان جدید و بازدیدکنندگان با آن روبه‌رو می‌شوند. این طراحی و فضای سازمانی، فرضیات اساسی سازمان را در ارتباط با چگونگی انجام کار یا چگونگی مدیریت روابط، منعکس می‌سازد.
- داستانها، افسانه‌ها و اسطوره‌ها در خصوص افراد و وقایع؛ به عنوان یک رهبر باید بتوان تاریخ سازمان را توسعه داد. بخشی از این تاریخ مرتبط با داستانهایی از وقایع و رفتارهای رهبری است. بنابر این، داستانها از هر نوعی که باشند (خواه تمثیل، افسانه یا اسطوره)، فرضیات مد نظر رهبر را تقویت و آنها را به تازه‌واردان منتقل می‌کنند.
- اظهارات رسمی در خصوص فلسفه، ارزشها و منش سازمان؛ آخرین سازوکار تقویتی این است که رهبران به طور واضح و شفاف، ارزشها و مفروضات خود را بازگو کنند.

بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ... ♦ 589

شاین (2006) در ادامه پژوهشهای خود، چند سازوکار دیگر به نقش رهبر در شکل‌دهی فرهنگ می‌افزاید. وی روند مد نظر خویش را چنین بیان می‌دارد که رهبران باید چشم‌اندازهای سازمان را فراهم کنند و ایده‌های این چشم‌انداز را از طریق گفتگو، تخصیص منابع، تقسیم قدرت و ایجاد ساختارها و فرایندهای سازمانی، با یکدیگر ارتباط دهند.

دیگر پژوهش ذکر شده در این دسته توسط اودونل و بویل (2008) مطرح شد. پژوهشگران در این مطالعه بر اساس پیشینه علمی در این حوزه، شش موضوع کلیدی که مدیران برای ایجاد یک فرهنگ توسعه‌یافته و عملکردمحور در سازمان باید با آن مواجه باشند، شناسایی کرده‌اند که عبارتند از:

- 1) ایجاد جو تغییر: از لحاظ این رویکرد، تغییر فرهنگ تنها در صورتی اثربخش است که در حیطه نیاز خود، اتفاق بیفتد.
- 2) رهبران به عنوان قهرمان: رهبران بر حسب آنچه برای فرهنگ سازمان خود مطرح کرده یا نکرده‌اند، به پاداش یا مجازات خرده‌فرهنگها می‌پردازند. نفوذ و اثرگذاری رهبران از لحاظ پاداش دادن به خرده‌فرهنگهایی که اعتقادات، ارزشها و مفروضات اساسی غالب در سازمان را پشتیبانی می‌کنند، به حدی است که نمی‌توان آن را دست‌کم گرفت.
- 3) مشارکت و توانمندسازی کارکنان: عاملی اساسی در فرهنگ سازمان است برای اطمینان از اینکه فرهنگ به طور اثربخش مدیریت می‌شود و با مفروضات فرهنگی سازمان به طور کل هماهنگ است.
- 4) تیم‌مداری: کار تیمی از ویژگی‌های رایج بسیاری از سازمانها به لحاظ عبور دادن سازمان از موانع موجود و به عنوان ابزار مفیدی برای ترویج و ارتقای ویژگی‌های فرهنگی جدید است. تیم به لحاظ توسعه فردی و سازمانی، راهی برای سرمایه‌گذاری در پرورش استعدادها در نظر گرفته می‌شود.
- 5) پیگیری تغییر فرهنگی: از نظر ارزیابی اینکه «آیا فرهنگ غالب با خرده‌فرهنگها ناسازگاری دارد؟» یا «آیا مشکلات و چالشهایی وجود دارند که مفروضات فرهنگی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند؟» اهمیت بسیاری دارد.
- 6) آموزش، پاداش و به رسمیت شناختن: آموزش و تربیت به لحاظ تفاوت در آگاهی فرهنگی سازمانهای مختلف، متفاوت نگریسته می‌شود. در برخی از سازمانها، فرهنگ وجهی از آموزش مدیریت عمومی به شمار می‌رود و در برخی دیگر، تنها آموختن هنجارها و مفروضات فرهنگی به رهبران و مدیران، مهم پنداشته می‌شود.

علاوه بر این، در پژوهش آرمناکیس، براون و مهتا¹ (2010)، ملزومات شکل‌دهی به فرهنگ چنین بیان شده است:

- (1) رهبران اخلاقی معتبر، مبنای فرهنگ: شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، از رأس سازمان آغاز می‌شود. رهبر اخلاقی معتبر کسی است که به میزان زیادی از شخصیت اخلاقی، ارزشها و چشم‌اندازهای خود و دیگران آگاه است و براساس اعتقادات خود عمل می‌کند. چنین رهبری، فرهنگ مطلوب را شناسایی می‌کند؛ خود به عنوان یک «مدل ایفای نقش» در آن حاضر می‌شود و به واسطه رفتار خود، پایه فرهنگ را مستقر می‌سازد.
- (2) حاملان فرهنگی، نمایندگان اشاعه فرهنگ: اشاعه فرهنگ در سراسر سازمان ضروری است و از طریق حاملان فرهنگی تسهیل می‌شود. این افراد به واسطه اقدامات خود، رفتار رهبر را تقلید و عناصر فرهنگی را تقویت می‌کنند.
- (3) استقرار فرهنگ سازمانی: فرهنگ، رفتارهای تمام اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رهبر فرهنگی و حاملان فرهنگی باید عناصر فرهنگی را از طریق پیوند آنها با «کارراه‌های شغلی» سازمان ایجاد کنند. برای مثال، در جلسات گروهی و در بحثها به صورت محرمانه‌ای می‌توان اعتقادات و ارزشهای مورد حمایت را به عنوان معیار تصمیم‌گیری مطرح کرد. هر فرهنگی را می‌توان با استفاده از عناصر فرهنگی توصیف کرد و فرهنگ غیر اخلاقی را می‌توان با تغییر این عناصر، به فرهنگ اخلاقی تبدیل کرد.
- (4) انجام شیوه‌های رسمی و غیر رسمی مهم: کارکنان از طریق تعاملات روزانه خود که اخلاق‌مداری را از آنان انتظار دارد، یاد می‌گیرند اخلاقی رفتار کنند. چنین تعاملاتی چه به صورت رسمی و چه به صورت غیر رسمی، در عناوینی همچون جذب، گزینش و استخدام، اجتماعی کردن، تصمیم‌گیری، سیستم‌های پاداش و یادگیری سازمانی نمایان می‌شوند.
- (5) درونی شدن فرهنگ: زمانی رخ می‌دهد که کارکنان معنای مصنوعات فرهنگی همچون اعتقادات، ارزشها و مفروضات اساسی را در خود درونی کنند. بدین منظور، حضور همکاران اخلاق‌گرا به عنوان محرکی قدرتمند برای درونی کردن فرهنگ به شمار می‌رود.

در نهایت و در جدیدترین پژوهش مرتبط با دسته اول، لوسیر و آکوا² (2015: 378-382) می‌نویسند: امروزه یکی از روندهای رو به رشد در محیط کار، تمرکز بیشتر بر محیطی با روابط محترمانه و قابل اعتماد است. برای رسیدن به این هدف، رهبران می‌توانند فرایندهای مختلفی را در سازمان توسعه بخشند. مطالعه

1. Armenakis & Brown & Mehta
2. Lussier & Achua

بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ... ♦ 591

فرایندهایی که تاکنون برای این منظور شناسایی شده، نشان می‌دهد برخی از این اقدامات، اساسی و حقیقی‌اند، در حالی که برخی دیگر عمدتاً نمادین‌اند. با این حال، همه آنها تأثیر مثبتی بر کارکنان در هنگام کار دارند و برعکس در زمانی که نادیده گرفته شوند، تأثیرات معکوس خواهند داشت.

اقدامات نمادین به دلیل نشانه‌هایی که در انواع رفتار و عملکرد رهبران به همراه دارند و منجر به تشویق و ترویج فرهنگ مد نظر می‌شوند، ارزشمندند. اما اقدامات حقیقی، صریح و قابل مشاهده و نشان‌دهنده تعهد مدیریت، به ابتکارات راهبردی جدید و تغییرات فرهنگی مرتبط‌اند. در ادامه، خلاصه‌ای از اقدامات رهبری را که بیشترین پتانسیل را برای شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی دارند، ارائه می‌شود:

- 1) خدمت کردن رهبران به عنوان مدل‌های ایفای نقش: کارکنان از طریق تماشای آن دسته از نگرشها و رفتارهایی که مدیران بدانها توجه دارند و اینکه چقدر رفتار رهبران با ارزشهای حمایت شده توسط آنان مطابقت دارد، یاد می‌گیرند چه چیزهایی بیشترین ارزش را در سازمان دارند. به عبارت دیگر؛ کارکنان می‌خواهند ببینند که رهبرانشان به آنچه می‌گویند، عمل می‌کنند.
- 2) تجلیل و حفظ آیین: رهبران می‌توانند مراسمی را به افتخار افرادی که اقدامات و عملکرد آنها منجر به شناخته‌شدن هرچه بیشتر فرهنگ جدید می‌شود، ترتیب دهند. این مراسم، ارزشهای خاصی را تقویت کرده و پیوندهای عاطفی در کارکنان به وجود می‌آورد. به تعبیر دیگر؛ به آنها اجازه می‌دهد در لحظات و موقعیتهای مهم سهم باشند. در نتیجه، کارکنان ارزشمند در سازمان حفظ می‌شوند.
- 3) تعاملات چهره به چهره با کارکنان ستادی و صفی: رهبرانی که نسبت به نقش خود در ایجاد یک فرهنگ مستحکم حساس‌اند، به طور مستمر در برنامه‌های تشریفاتی به منظور قدردانی از افراد و گروههایی که نمادی از ارزشها و شیوه‌های فرهنگ جدیدند، شرکت می‌کنند. همچنین رهبران اثربخش، حضور خود در برنامه‌های غیر تشریفاتی (همچون برنامه‌های آموزش کارکنان) را به منظور تأکید بر اولویتهای راهبردی، ارزشها و هنجارهای فرهنگی و اصول اخلاقی مقتضی می‌شمارد. به عبارت دیگر؛ آنها ارزش نمادین حضور خود را در اجتماعات گروهی مشاهده کرده، از این فرصت برای تقویت جنبه‌های کلیدی فرهنگ استفاده می‌کنند.
- 4) تطبیق ساختار سازمانی با فرهنگ: ساختار سازمانی می‌تواند حاکی از فرهنگ باشد. ساختار غیر متمرکز، اعتقاد به ابتکار فرد و مسئولیت مشترک را نشان می‌دهد؛ در حالی که ساختار متمرکز، این باور را جلوه‌گر می‌سازد که تنها رهبر می‌داند چه چیزی برای سازمان بهترین است.
- 5) تطبیق رویه‌های منابع انسانی با فرهنگ: متقن‌ترین نشانه اینکه مدیریت واقعاً متعهد به ایجاد یک فرهنگ جدید است، جایگزین کردن اعضای فرهنگ قدیمی است که تمایلی به تغییر با نسل جدید کارکنان ندارند. فراتر از این اقدام، رهبران می‌توانند با ایجاد معیارهای جدید برای استخدام، انتخاب،

- ارتقا و اخراج کارکنان، بر فرهنگ تأثیر گذار باشند. این معیارهای جدید باید با فرهنگ جدید سازمان نیز سازگار باشد.
- (6) تطبیق سیاستها و رویه‌های عملیاتی با فرهنگ: سیاستها و شیوه‌های موجود که مانع از اجرای راهبردهای جدید می‌شوند، باید تغییر کنند. از طریق این اقدامات، رهبران به سایر اعضای سازمان اجازه می‌دهند تا بدانند چه چیزهایی در سازمان اهمیت دارند.
- (7) ایجاد تناسب بین راهبرد و فرهنگ: در شرایطی که محیط کسب و کار به سرعت در حال تغییر است، داشتن ظرفیت بالا در ارائه راهبردهای جدید برای عملکرد طولانی‌مدت سازمان ضروری است. چابکی راهبردی و پاسخ‌سازمانی سریع به فرصتهای جدید، نیازمند فرهنگی است که به سرعت این تغییرات را بپذیرد و از تلاشهای سازمان برای سازگاری با تغییرات محیطی پشتیبانی کند. چنین قابلیتی سازمان را در عرصه رقابت نگه خواهد داشت.
- (8) هماهنگی سیستم پاداش/ تشویق با فرهنگ: مشوقهایی که به طور مستقیم به معیارهای جدید و تعریف شده برای عملکرد راهبردی ارائه می‌شوند، نوعی تعهد فرهنگ‌سازند؛ چرا که رهبران آن را به عنوان امری می‌شناسند که از طریق آن به هر چه که از راهبرد و فرهنگ سازمان پشتیبانی می‌کند، پاداش دهند.
- (9) تطبیق طراحی محیط کار با فرهنگ: رهبران می‌توانند محیط کار را به منظور انعکاس ارزشهایی که می‌خواهند در سازمان خود ارتقا دهند، طراحی کنند. برای مثال، داشتن امکانات مشترک غذا برای همه کارکنان، عدم وجود هیچ‌گونه پارکینگ ویژه و همچنین وجود دفاتر مشابه، مثالهایی از ارزش برابر در سازمان‌اند.
- (10) تدوین بیانیه ارزشی مکتوب: امروزه بسیاری از رهبران، ارزشهای سازمان و اصول اخلاقی خود را در اسناد کتبی ارائه می‌دهند. مزیت بیانیه‌های مکتوب، بیان صریح موقعیت مسائل اخلاقی در سازمان است و به عنوان معیاری برای قضاوت درباره سیاستها و اقدامات سازمانی و همچنین رفتار و سلوک فردی در نظر گرفته می‌شود.
- می‌توان گفت که در این پژوهشها، سازوکارهای رهبری برای شکل‌دهی به فرهنگ در قالب اقداماتی اساسی در هر سازمان مد نظر بوده است. به عبارت دیگر؛ شکل گرفتن فرهنگ سازمانی در دیدگاه این پژوهشها به صورت اقدامات جزیره‌ای مجزا بوده است که هر یک در جایگاه خود نقش مهمی در فرهنگ‌سازی دارند، اما ارتباط چندگانه این سازوکارها روشن نشده است.

بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ... ♦ 593

در سوی دیگر دسته‌بندی اول، پژوهشی را شاهد بودیم که با «رویکرد ویژگی‌مدار» به نقش رهبران نگریده است. در پژوهش کانه اورابازو¹ (2006) با عنوان «نقش مدیریت در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی» نشان داده شده که «هیچ فرهنگی مطلق نیست. آنچه امسال به کار می‌آید، ممکن است در آینده کارایی نداشته باشد». اما در نهایت مسئولیت تمام سطوح مدیریت، تسهیل یک محیط کاری مناسب است. بدین منظور، مدیران باید برای چهار مؤلفه ذیل، ارزش قائل شوند:

1) **قابلیت اعتماد:** پژوهشگران برای ایجاد اعتماد در سازمان معتقدند مدیر باید به آنچه می‌گوید عمل کند. به تعبیر دیگر؛ کارکنان باید بتوانند به آنچه گفته می‌شود، ایمان داشته باشند. اما باید در نظر داشت که اعتماد نه تنها از جانب کارکنان به مسئولان، بلکه برعکس آن نیز صادق است. مدیرانی که سطح اعتماد بیشتری را به کارکنان خود روا می‌دارند، نتایج موفقیت‌آمیز بیشتری را نیز تضمین می‌کنند.

2) **توانمندسازی:** فرایند قادر ساختن دیگران به انجام برخی کارهاست. مدیر می‌تواند دیگران را از طریق مشارکت دادن آنان در حل مسئله توانمند سازد. با سهیم کردن دیگران در مسائل، مشارکت ویژه‌ای در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل ایجاد خواهد شد.

3) **سازگاری یا توافق:** «همترازی» در یک سازمان بدان معناست که ساختار، بیانیه مأموریت، ارزشهای مشترک، فلسفه‌های مدیریتی و تمام جنبه‌های دیگر سازمان باید با هم هماهنگ باشند. این مؤلفه زمانی که سازمان بر اصول بی‌بدیلی همچون قابلیت اعتماد و توانمندسازی متمرکز است، هماهنگ می‌شوند.

4) **ارشادگری:** این مفهوم اساس خود را بر فرایند اجتماعی شدن در سازمان نهاده است. بر این اساس، کارکنان باید ارزشها و اصول سازمان را درک کرده، بر آن مبنای رفتار کنند. در طول فرایند آشنایی کارکنان با این ارزشها، اغلب اوقات افراد متوجه می‌شوند که ارزشها و استانداردهای شخصی آنان با سازمانها سازگار نیست. در این موارد، کارمند یا کارفرما اغلب رابطه کاری موجود را از بین می‌برند. برای رفع یا حداقل رسانیدن چنین آسیب‌هایی، می‌توان مربیانی را در کنار کارکنان جدید قرار داد تا برخی از اضطرابهای محیط جدید را کاهش دهند. با این کار، کارمندان احساس می‌کنند تنها نیستند؛ زیرا کسی را دارند که راههای مقابله یا نجات را به آنان آموزش دهند. علاوه بر این، مربیان کارهای دیگری همچون یاد دادن نحوه عملکرد در نقش رهبری و نحوه انجام جنبه‌های فنی شغل را بر عهده دارند.

بر مبنای دو دسته پژوهشهای موجود، به طور خلاصه می‌توان سازوکارهای رهبری به منظور شکل‌دهی و توسعه فرهنگ سازمانی را در جدول 4 مشاهده کرد:

جدول 4: سازوکارهای رهبری به منظور شکل دهی و توسعه فرهنگ سازمانی

سازوکارها	نویسنده	
1. گزینش کارکنان 2. فرایند اجتماعی شدن 3. حذف اعضای منحرف 4. سازوکارهای ارتباطی	اوت (1989)	1
1. بهره گیری از نقش الگوی رهبر 2. استفاده از سیستم پاداش 3. روند گزینش و استخدام 4. ساختار و راهبرد 5. تنظیمات فیزیکی	نهایندی و ملک زاده (1993)	2
سازوکارهای اولیه: 1. آنچه رهبران به طور منظم به آن توجه می کنند، آن را اندازه گیری و کنترل می کنند. 2. چگونگی واکنش رهبران به حوادث و بحرانهای سازمان. 3. معیارهایی که رهبران از آن طریق منابع کمیاب سازمان را تخصیص می دهند. 4. مدل سازی نقش، یاددهی و مربی گری. 5. معیارهایی که رهبران از آن طریق به اختصاص پاداش و مناصب سازمانی می پردازند. 6. معیارهایی که رهبران به منظور استخدام، گزینش، ارتقا، بازنشستگی یا اخراج اعضای سازمان به کار می برند.	شاین (2004)	3
سازوکارهای تقویتی ثانویه: 1. ساختار و طراحی سازمانی 2. سیستم ها و رویه های سازمانی 3. مراسم و آیینهای سازمانی 4. طراحی فضای فیزیکی، نما و ساختمان 5. داستانها، افسانه ها و اسطوره ها در خصوص افراد و وقایع 6. اظهارات رسمی در خصوص فلسفه، ارزشها و منش سازمان.		
1. گفتگو 2. تخصیص منابع 3. تسهیم قدرت 4. انتصاب ساختارها و فرایندهای سازمانی /	شاین (2006)	4
1. اعتمادسازی 2. توانمندسازی 3. سازگاری یا توافق 4. ارشادگری.	کانه اورابازو (2006)	5
1. ایجاد جو تغییر 2. رهبران به عنوان قهرمان	اودنل و	6

بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ... ♦ 595

<ol style="list-style-type: none"> 3. مشارکت و توانمندسازی کارکنان 4. تیم‌مداری 5. پیگیری تغییر فرهنگی 6. آموزش، پاداش و به رسمیت شناختن. 	<p>بویل (2008)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. استفاده از رهبران اخلاقی معتبر 2. بهره‌گیری از عوامل اشاعه فرهنگی 3. استقرار فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اخلاقی 4. انجام شیوه‌های مهم رسمی و غیر رسمی (گزینش و استخدام، اجتماعی کردن، تصمیم‌گیری، سیستم‌های پاداش و یادگیری سازمانی) 5. درونی شدن فرهنگ. 	<p>آرمناکیس، براون و مهتا (2010)</p>
<p style="text-align: center;">اقدامات نمادین:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. خدمت کردن رهبران به عنوان مدل‌های ایفای نقش 2. تجلیل و حفظ آیین 3. تعاملات چهره به چهره با کارکنان ستادی و صفی 4. تطبیق ساختار سازمانی با فرهنگ. <p style="text-align: center;">اقدامات حقیقی:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تطبیق رویه‌های منابع انسانی با فرهنگ 2. تطبیق سیاستها و رویه‌های عملیاتی با فرهنگ 3. ایجاد تناسب بین راهبرد و فرهنگ 4. هماهنگی سیستم پاداش/ تشویق با فرهنگ 5. تطبیق طراحی محیط کار با فرهنگ 6. تدوین بیانیه ارزشی مکتوب 	<p>لوسیر و آکوا (2015)</p>

در مجموع، با عنایت به ابعاد توسعه دانشگاه اسلامی، اگر توسعه فرهنگ دانشگاهی را افزایش قدرت و کارآمدی یک فرهنگ در پاسخگویی به نیازهای فرهنگی و مادی و معنوی اعضای دانشگاهی و در نهایت، تأمین اهداف دانشگاه بدانیم، برای این توسعه به ابزارهایی نیاز خواهیم داشت. چنین ابزارهایی در هر نظام رفتاری می‌تواند در سه دسته مفهومی، ساختاری و عملکردی محقق شود. اما از سویی باید دانست که حلقه متصل‌کننده این زنجیره، رهبری دانشگاهی خواهد بود که در هر جامعه و متناسب با اقتضائات و مطلوبیتهای آن و همچنین نوع مطلوب فرهنگ دانشگاهی در آن جامعه، باید آغازگر و هدایت‌کننده جریان توسعه قرار گیرد. بر اساس این مدل، تمامی سازوکارهای ذکر شده در مطالعات پیشین بررسی شده، تشابهات و تلفیق‌های معنایی صورت گرفت و در نهایت این سازوکارها با رویکرد بافت‌نگاری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی در قالب مدل توسعه نظامهای رفتاری به شرح جدول 5 ارائه شد.

جدول 5: بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی در چارچوب مدل توسعه نظامهای رفتاری

فراوانی استناد	سازوکارهای رهبری	
2	- تدوین فلسفه، برنامه مأموریت و چشم‌انداز	مفهومی
4	- تدوین بیانیه و شفاف‌سازی ارزشهای سازمانی و تجدیدنظر متناوب	
7	- گزینش و استخدام	ساختاری
5	- ساختار و راهبرد	
2	- تطبیق سیستم‌ها و رویه‌های عملیاتی	
3	- تطبیق طراحی محیط کار و تنظیمات فیزیکی	
3	- تخصیص منابع	
2	- تسهیم قدرت	
6	- بهره‌گیری از نقش الگوی رهبر	عملکردی
2	- اجتماعی کردن	
3	- سازوکارهای ارتباطی	
1	- ایجاد تعهد	
3	- توانمندسازی و آموزش کارکنان	
6	- سیستم پاداش	
1	- نظارت و ارزیابی مستمر	
1	- مدیریت بحران	
2	- مراسم و آیینها	
1	- داستانها، افسانه‌ها و اسطوره‌ها	
1	- اعتماد سازی	
2	- ایجاد و توسعه جو تغییر	
1	- تیم‌مداری	
1	- یادگیری سازمانی	
1	- درونی‌سازی فرهنگ	

د) بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

آنچه از نهاد آموزش عالی به عنوان نهاد فرهنگ‌ساز و مصرف‌کننده فرهنگ انتظار می‌رود، آن است که در جایگاه خود بتواند الگویی علمی و چندبعدی را در خود متجلی سازد و به جامعه ارائه دهد تا مبنای ترویج فرهنگ مقتضی در سایر نهادهای اجتماعی باشد. با توجه به مقتضیات اسلامی و بومی کشور ایران، این امر

بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ... ♦ 597

از اهمیت بسیاری برخوردار است. بدیهی است توسعه فرهنگ در دانشگاه‌هایی با رویکرد اسلامی، نیازمند تدوین چارچوب‌هایی بومی است که ضمن توجه به زیربنای مفهومی این فرهنگ، بتواند ساختار مناسب را برگزیده و عملکردهای مناسبی را به نمایش بگذارد.

بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی در این پژوهش، دسته‌بندی سه‌گانه‌ای در قالب وجوه مفهومی، ساختاری و عملکردی انجام گرفت. بر این مبنا، در بعد مفهومی توسعه فرهنگ متناسب با فضای اسلامی دانشگاه، نیاز به تدوین یا بازنگری برنامه‌مأموریت و چشم‌انداز دانشگاهها و همچنین تدوین ارزشهایی دارد که با فرهنگ جدید تناسب داشته باشند و بتوانند عناصر فرهنگی جدید را پشتیبانی کنند. بدیهی است که چنین ارزشگذاری‌هایی باید به طور کاملاً شفاف در معرض نظر عموم قرار گیرد و به طور متناوب تجدیدنظر شود تا با اقصانات متغیر جامعه و دانشگاه منطبق شود.

پیاده‌سازی برنامه‌ها و مأموریت‌های مدون در بُعد مفهومی برای عملیاتی شدن، نیازمند قابلیت‌های کارکردی است و این قابلیت‌ها از طریق ایجاد ساختار به وجود می‌آیند. لذا برای توسعه فرهنگ در دانشگاهها با رویکرد اسلامی، از یک سو با اصلاح شاخصها و فرایندهای گزینش و استخدام اعضای جدید و حذف و جابه‌جایی اعضای قدیم دانشگاه که با فرهنگ جدید سازگار باشند مواجهیم؛ از سوی دیگر، با طراحی ساختار سازمانی به منظور شفافیت در روابط بین اعضا و اتخاذ راهبردهای مناسب در عمل که بتوانند از ارزشهای جدید حمایت کنند، سروکار خواهیم داشت. در این میان، سیستم‌ها و رویه‌های عملیاتی در سازمان باید بتوانند با چشم‌اندازهای جدید منطبق شوند و برای این منظور، تخصیص منابع صحیح بین جنبه‌های مختلف سازمان و تسهیم قدرت در بین اعضا (غیر متمرکز کردن تصمیم‌گیری در سازمان) و حتی تطبیق طراحی محیط کار و تنظیم ابعاد فیزیکی دانشگاه می‌تواند برای تقویت ابعاد ساختاری و نیز پایه‌ای مستحکم برای اجرای وظایف عملکردی در نظر گرفته شود.

با تدوین زیربنای اولیه مفهومی و ساختاری در فرهنگ جدید، عملکردها می‌توانند به روشنی بروز و ظهور یابند. البته باید دانست که برای ایفای هر چه بهتر عملکردها، ابتدا رهبر باید بتواند از نقش الگوی خود برای هر عملکرد استفاده کند. به عبارت دیگر، هر عملکردی از سوی رهبر در صورتی تأثیرگذار خواهد بود که رهبر در درجه اول، خود عامل به آن باشد و دیگران باور کنند که رهبر به آنچه می‌گوید عمل می‌کند. این روند می‌تواند با استفاده از فنون اعتمادسازی تأثیرات بیشتری بر اثربخشی عملکرد رهبر داشته باشد. علاوه بر این، چنین نقشی از سوی رهبر با ارائه سیستم‌های پاداش در جایگاههای مناسب و به موقع، تقویت خواهد شد. در این حین، اعضای دانشگاهی باید آموزشهای لازم برای حضور و تطبیق با فرهنگ جدید را در دانشگاه و در مواجهه با اجتماع بزرگ‌تر دریافت کنند و برای ایفای نقشهای حرفه‌ای خود توانمند شوند. آنچه به فرایند توانمندسازی کمک شایان توجهی خواهد کرد، تیم‌مداری است. اعضای دانشگاه با قرار گرفتن در تیم‌های رسمی و غیر رسمی و به ویژه در تعاملات تیم‌های کاری حرفه‌ای، بر

یادگیری سازمانی خود می‌افزایند. در نتیجه یادگیری سازمانی بیشتر، ایجاد تعهد در دانشگاهیان نیز به وقوع می‌پیوندد و هر یک از آنان خود را عضوی از خانواده بزرگ دانشگاه می‌دانند که باید برای رسیدن به اهداف و ارزشهای جدید حاکم در آن تلاش کنند.

بدیهی است انجام تمامی عملکردهای پیش‌گفته به راحتی میسر نخواهد بود. در این راه، رهبر دانشگاه با مقاومتها و کارشکنی‌هایی روبه‌رو خواهد شد که برای مقابله با آنها بهتر است علاوه بر آشنایی و به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت بحران، به سازوکارهای ایجاد و توسعه جو تغییر در ابتدای راه توجه شود. این جوسازی می‌تواند با برگزاری و توجه به مراسم و آیینهای دانشگاه و بیان داستانها، وقایع و اسطوره‌هایی که در تاریخ دانشگاه تا به امروز موجبات جهت‌گیری به سمت ارزشهای جدید را دارند، بین دانشگاهیان ریشه دوانده و در انتها به عملکرد درونی‌سازی فرهنگ منجر شود. در نهایت، نظارت و ارزیابی مستمر جریانات ذکر شده، ضمن شناساندن نقاط قوت و ضعف موجود می‌تواند در هر مرحله از پیشرفت توسعه فرهنگ مبتنی بر آموزه‌های اسلامی، انحرافات به وجود آمده را به اصلاح و بهبود مبدل سازد.

با این تحلیل، اگر از زاویه مدل توسعه نظامهای رفتاری به مقوله فرهنگ در دانشگاه اسلامی توجه شود، سازوکارهای مفهومی، ساختاری و عملکردی مذکور در دو بعد محیط درونی و بیرونی نمود خواهند داشت. به عبارت دیگر؛ برخی از این سازوکارها در درون محیط دانشگاه و برخی دیگر به منظور مرزگستری دانشگاه در محیط بیرونی اتفاق می‌افتند؛ چرا که بر حسب منطق اساسی تشکیل هر سازمان، به طور کلی هر تلاشی از جانب دانشگاه باید منجر به نوعی پاسخگویی به محیط اجتماعی باشد و لذا ایفای نقش فرهنگی دانشگاه نیز باید متناسب با نیازها و اقتضائات محیطی صورت گیرد. اما هیچ‌گاه نباید از مطلوبیتهای درونی سیستم دانشگاه غفلت شود؛ لذا باید بر این اساس به نیازهای محیطی از منظر تحقق مطلوبیتهای فرهنگی دانشگاه پاسخ داده شود.

با عنایت به تفاسیر یاد شده، سهم نظری چنین رویکردی به ابعاد نقش رهبری در توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی از چند منظر توجه خواهد شد. از نگاه روش‌شناسی، استفاده از رویکرد سنتزپژوهی به منظور تجمیع نظرات این حوزه پژوهشی و حذف یا تلفیق ابعاد با محتوای مشابه تاکنون مد نظر نبوده است. عدم توجه به این رویکرد روش‌شناسی، به خصوص با تأکید بر انواع اثر پژوهشی همچون: کتاب، پایان‌نامه، مقاله و گزارشهای پژوهشی، موجب شده است تا تمامی سازوکارهای لازم که به صورت پراکنده و از نقطه نظرات تخصصی گوناگون مورد توجه قرار گرفته بودند، در قالب چارچوبی مورد اتفاق در اختیار سیاستگذاران و رهبران فرهنگی دانشگاهها قرار نگیرد. علاوه بر این، ممکن است به دلیل تجمیع نبودن این پژوهشها، رهبران تنها به یک رویه عمل کرده، از برخی جوانب آن بازمانده باشند و لذا به پاسخ اثربخشی در این راستا دست نیافته باشند. وضعیت پس‌رونده رفتارهای اسلامی در دانشگاههای کشور در حال حاضر

بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ... ♦ 599

نشان از همین ناکامی دارد؛ به نحوی که یک دانشگاه تنها بر خرده عملکردها تأکید داشته است و دیگری تنها بر مفاهیم یا ساختارها.

از زاویه دیگر و از نگاه حیطه پژوهش، ورود به مسئله رهبری و اثرگذاری آن در فرهنگ آموزش عالی، حیطه‌ای بسیار گسترده و پیچیده و نیازمند سالها بررسی و مطالعه است. با این وجود، نبود مطالعه در این عرصه و نو بودن موضوع پژوهش حاضر، حاکی از آن است که همچنان از این موضوع غفلت شده است. شاید بتوان گفت هنوز به مسئله فرهنگ در دانشگاه‌های ما از دیدگاه «مدیریت» نگریسته می‌شود تا «رهبری»؛ و چنین نگاهی نه تنها برآمده از نگاهی ناشی از خروشان کردن موج درونی تحول در آن نیست، بلکه از زاویه بیرونی نیز نتیجه‌ای در پی نداشته است. تلفیق دو مفهوم رهبری و فرهنگ از وجه سازوکاری (و نه تأثیرگذاری یک متغیر بر دیگری) که به نظر می‌رسد در مبانی سازمانی بیشتر به آن توجه شده است، در متن آموزش عالی کشور که خود نهادی فرهنگ‌ساز به شمار می‌رود، اهمیت چنین پژوهشی را چند برابر کرده است.

از وجهی دیگر، بافت‌نگاری موضوع پژوهش و استفاده از مدل توسعه نظام‌های رفتاری که کاربرد مؤثر خویش را در جنبه‌های مختلف توسعه دانشگاه اسلامی و ابعاد آن در پژوهش‌ها نشان داده است، می‌تواند سهم نظری پژوهش حاضر را در مبانی نظری و پژوهشی پیشین به طور پایدارتری ثابت کند. به عبارت دیگر؛ سازوکارهای رهبری در پیشینه پژوهش، عموماً بدون دسته‌بندی یا در دسته‌های محدود و ساده‌ای طبقه‌بندی شده‌اند؛ اما دسته‌بندی سازوکارها در مدل پیشنهادی، به طور مؤثری فعالیت‌هایی که باید توسط رهبران صورت گیرد را تفکیک کرده و جایگاه آنها را در توسعه فرهنگ نشان داده است. با احتساب این دسته‌بندی، حوزه کنش رهبران مشخص شده و با شناخت آن می‌توان ضمن بررسی خلل موجود در هر سازوکار و وضعیت اجرایی شدن یا نقاط ضعف و آسیب شناسایی شده در آن، حیطه عمل را اصلاح یا گسترش داد. علاوه بر این باید خاطر نشان کرد که وجه تمایز استفاده از این مدل به عنوان مدل بافت‌نگاری، توجه آن به دو بعد محیط درونی و بیرونی دانشگاه اسلامی است. بدیهی است دانشگاه به عنوان یک سازمان با مجموعه‌ای از عناصر و اجزا در ارتباط است که مسئولیت سنگین تکامل و تحقق اهداف آن را بر عهده دارد و از سوی دیگر، در جامعه‌ای در حال زندگی است که شرط حیات و بقای خود را وام‌دار آن است. لذا هر یک از سازوکارهای مطرح شده باید بتواند در دو وجه محیط درونی و بیرونی قابلیت اجرا و اثرگذاری داشته باشد و از همین روست که با نگاهی راهبردی به آینده قابل طرح است. این رویکرد در هیچ‌یک از دسته‌بندی‌های ذکر شده، وجه قابل ذکری نداشته است.

بر اساس آنچه مطرح شد، پیشنهادهای کاربردی این پژوهش در سه بعد مطرح خواهند شد:

در بُعد مفهومی:

- متناسب سازی سند اسلامی شدن دانشگاهها با اقتضانات فرهنگی خاص هر دانشگاه و شرایط روز جامعه؛
- شفاف سازی نقش اعضای دانشگاهی و ذی نفعان بیرونی دانشگاه در تحقق ارزشهای سند بازسازی شده فرهنگ دانشگاه.

در بُعد ساختاری:

- اصلاح شاخصهای گزینش و استخدام کارمندان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی با توجه به عناصر فرهنگی شناخته شده مختص دانشگاه؛
- آموزش فرهنگی، اصلاح جایگاه یا تعدیل نیروی اعضای ناهمسو با فرهنگ اسلامی در دانشگاه؛
- اصلاح روابط بین اجزای دانشگاه بر اساس شاخصهای اسلامی مصوب در سند فرهنگی دانشگاه؛
- جلب منابع مالی، مادی، انسانی و اطلاعاتی بیشتر در راستای تحقق شاخصهای فرهنگی جدید؛
- غیر متمرکز کردن تصمیم گیری در دانشگاه و واگذاری اختیار عمل به رهبران فرهنگی در چارچوب سند مصوب و بر اساس استانداردهای فرهنگ اسلامی؛
- طراحی محیط فیزیکی متناسب با فرهنگ اسلامی.

در بُعد عملکردی:

- الگوسازی رهبران فرهنگی مطابق با شاخصهای استاندارد اسلامی؛
 - ارزیابی مستمر نقش الگو در تغییر رفتارهای اعضای دانشگاه؛
 - بهره گیری از فنون اعتمادسازی همچون: جلب دوستی، صداقت، همزبانی و... توسط الگوهای فرهنگی؛
 - شناسایی انواع پاداش عمل اسلامی مطابق با ویژگیهای مخاطبان؛
 - تمرین کار تیمی و استفاده از توان تیم در اثر گذاری فرهنگی؛
 - توانمندسازی مداوم رهبران فرهنگی مطابق با تغییرات روز جامعه؛
- آشناسازی اعضای دانشگاه با وقایع و اسطوره های فرهنگی در قالب مراسمات و آیینها.



منابع

- امین مظفری، فاروق؛ محمد عباس زاده و رجب رضایی فرهادآباد(1394). «بررسی رابطه فرهنگ رشته‌ای با انواع فرهنگهای دانشگاهی در دانشگاه تبریز». *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال بیست و ششم، ش 4 (پیاپی 60): 24-1.
- بابایی، محمدرضا؛ اشگینه محمدی زهرایی و حمید دلجوان(1394). «بررسی سبک رهبری معنوی بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی». *کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی*. شیراز: مرکز توسعه آموزشهای نوین ایران(متانا).
- بیرامی، منصور؛ جواد امانی ساری‌بگلو، میرمحمود میرنوب و مهسا صالح نجفی(1393). «فرهنگ سازمانی دانشگاه و از خودبیگانگی تحصیلی دانشجویان: نقش واسطه‌ای اهداف تسلط». *راهبرد فرهنگ*، ش 28: 194-177.
- ترک‌زاده، جعفر(1388). «شناسایی و تحلیل چالشهای توسعه مدیریت اسلامی یک الگوی سیستمی». *راهبرد یاس*، ش 19: 146-131.
- ترک‌زاده، جعفر؛ مهدی محمدی و سلیمه ستوده‌فر(1393). «تدوین و اعتباریابی نظام جامع یاددهی-یادگیری در آموزش عالی». *پژوهشهای برنامه‌درسی، دوره چهارم*، ش 2: 116-93.
- ترک‌زاده، جعفر و هاجر معینی شهرکی(1394). «پیشنهاد چارچوبی مفهومی برای توسعه دانشگاه اسلامی (نمونه پژوهی دانشگاه علوم انتظامی)». *توسعه سازمانی پلیس*، ش 53: 134-113.
- ترک‌زاده، جعفر؛ سمیرا نکومند و فرزانه دهقان‌هراتی(1392). «بررسی کارکردهای اساسی سازمان در خدمت به توسعه جامعه و برخی الزامات آن». *توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی*، سال هشتم، ش 28: 64-39.
- حسینی سرخوش، سید مهدی(1389). «چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی». *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال هفتم، ش 30: 72-59.
- دهقان، آزاده و محمدحسین یارمحمدیان(1383). «بررسی رابطه بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال 1382». *مدیریت اطلاعات سلامت*، ش 2: 41-36.
- زمینی، سهیلا؛ داوود حسینی‌نسب، سمیرا زمینی و پروین زارعی(1390). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه تبریز». *سلامت کار ایران*، دوره هشتم، ش 1: 40-30.
- شورت، ادموند سی(1387). *روش‌شناسی مطالعات برنامه‌درسی*. ترجمه محمود مهرمحمدی. تهران: سمت.
- عطا‌فر، علی؛ زینب امیری، علی کاظمی و یداله امیری(1392). «تأثیر رهبری معنوی اسلامی بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی شرکت گاز استان لرستان)». *مدیریت اسلامی*، ش 21(1): 239-219.
- علی‌پناه، حمیدرضا؛ سعید اسلامی و ابوالفضل صادقیان(1393). «بررسی روابط متقابل مؤلفه رفتاری (سبک مدیریت و رهبری با فرهنگ سازمانی) مورد مطالعه کمیته امداد استان یزد». *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالشها و راهکارها*. شیراز، مرکز همایشهای علمی همایش نگار.

- فاضلی، نعمت‌اله (1382). «بررسی تطبیقی فرهنگ دانشگاهی ایران و بریتانیا، مطالعه‌ای انسان‌شناختی در علل ناکارآمدی آموزش دانشگاهی در ایران». نامه انسان‌شناسی، دوره اول، ش 3: 93-132.
- فاضلی، نعمت‌اله (1387). فرهنگ و دانشگاه: منظرهای انسان‌شناسی و مطالعات فرهنگی. تهران: ثالث.
- فراستخواه، مقصود (1388). دانشگاه و آموزش عالی، منظرهای جهانی و مسئله‌های ایرانی. تهران: نی.
- کرمی‌نیا، رضا؛ سید حسین سلیمی و علی امینی (1389). «رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای انتظامی». طب نظامی، دوره دوازدهم، ش 2: 65-70.
- محمدی، ابوطالب (1393). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی با اثربخشی کارکنان دانشگاه ارومیه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.
- نعمتی، محمدعلی (1385). «مدیریت دانش، فرهنگ و آموزش عالی». رشد فناوری، دوره دوم، ش 7: 28-35.
- یمینی دوزی سرخابی، محمد (1382). برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی. تهران: شهید بهشتی.
- Ali Panah, H.; S. Islami & A. Sadeghiyan (2014). "Investigating the Relationship between Behavioral Components (Management Style and Leadership with Organizational Culture) by the Relief Committee of Yazd Province". 2nd International Conference on Management Challenges and Solutions. Shiraz, Hamayesh Negar Center of Scientific Conferences.
- Ali, N.M.; R. Jangga, M. Ismail, S.N.I.M. Kamal & M.N. Ali (2015). "Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture". *Procedia Economics and Finance*, 31: 161-169.
- Amin Mozaffari, F.; M. Abbaszadeh & R. Rezae Farhadabad (2015). "A Study of Relationship between Disciplinary Culture and Academic Culture in University of Tabriz". *Journal of Applied Sociology*, 26(4): 1-24.
- Armenakis, A.; S. Brown & A. Mehta (2010). **Cultural Leadership: Formation of an Ethical Organizational Culture**. Submitted for Inclusion in Cases for Developing Leaders in Changing Times.
- Atafar, A.; Z. Amiri, A. Kazemi & Y. Amiri (2013). "The Impact of Islamic Spiritual Leadership on Organizational Performance (Case Study of Gas Company in Lorestan Province)". *Islamic Management*, 21(1): 219-239.
- Babaei, M.; A. Mohammadi Zahraei & H. Delavan (2015). "Investigating the Style of Spiritual Leadership on the Formation of Organizational Culture". *National Conference on the third Millennium and Humanities*. Shiraz, Development of Iran new Training Center (Metana).
- Belias, D. & A. Koustelios (2014). "Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review". *International Review of Management and Marketing*, 4(2): 132-149.
- Beyrami, M.; J. Amani Saribagloo, M. Mirnasab & M. Saleh Najafi (2014). "The Organizational Culture of the University and the Student's Academic Alienation: the Role of Mediating Goals of Mastery". *Cultural Strategy*, 28: 177-194.

- Bipath, K. (2012). **Exploring the Role of the Principal in Creating a Functional School Culture**.
- Dehghan, A. & M.H. Yarmohamadian (2004). **“Investigating the Relationship between Organizational Culture and Managers Leadership Style of Isfahan University of Medical Sciences in 2003”**. *Health Information Management*, 2: 36-41.
- Farasatkah, M. (2009). **Universities and Higher Education, Global Perspectives and Iranian Issues**. Tehran: Nei.
- Fazeli, N. (2003). **“Comparative Study of Iranian-British Academic Culture, an Anthropological Study on the Causes of Inefficiency in University Education in Iran”**. *Letter of Anthropology*, 1(3): 93-132.
- Fazeli, N. (2008). **Culture and Universities: Anthropology and Cultural Studies**. Tehran: Sales.
- Heidrich, B. & M. Alt (2009). **“Godfather Management? The Role of Leaders in Changing Organizational Culture in Transition Economies: A Hungarian-Romanian Comparison”**. *Management*, 4(4): 309-327.
- Hoseyni Sarkhosh, S.M. (2010). **“The Conceptual Framework of Transformational Leadership Effect on Organizational Culture”**. *Journal of Police Human Development*, 30: 59-72.
- Iqbal, A. (2004). **“Impact of Leadership Style on Organizational Culture and Performance: A Study on Pakistani Manufacturing Sector”**. *Third International Conference: What Feasible Common Future?*. Bangkok.
- Kane-Urrabazo, Ch. (2006). **“Management's Role in Shaping Organizational Culture”**. *Journal of Nursing Management*, 14(3): 188-194.
- Karaminia, R.; S.H. Salimi & A. Amini (2010). **“The Relationship between Leadership Style and Culture and Organizational Commitment in Law Enforcement”**. *Journal of Military Medicine*, 12(2): 65-70.
- Lussier, R.N. & C.F. Achua (2015). **Leadership: Theory, Application & Skill Development**. Nelson Education.
- Mohammadi, A. (2014). **The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture with the Effectiveness of Urmia University Employees**. Thesis of Faculty of Literature and Humanities, Urmia University.
- Nahavandi, A. & A.R. Malekzadeh (1993). **Organizational Culture in the Management of Mergers**. Quorum Books.
- Nemati, M. (2006). **“Knowledge Management, Culture and Higher Education”**. *Technology Growth*, 2(7): 28-35.
- O'Donnell, O. & R. Boyle (2008). **Understanding and Managing Organizational Culture**. Institute of Public Administration.
- Ott, J.S. (1989). **The Organizational Culture Perspective**. Dorsey Press.

- Purwana, D. (2015). **“The Effect of Transformational Leadership, Academic Culture and Organizational Health on Managerial Effectiveness: A Study of an Indonesian Public Higher Education Institution”**.
- Schein, E.H. (2004). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. (2006). **Organizational Culture and Leadership** (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Short, E.C. (2008). **Methodology of Curriculum Studies**. Translated by Mahmoud Mehr Mohammadi. Tehran: Samt.
- Torkzadeh, J. & Moeni Shahraki, H. (2015). **“Suggesting a Conceptual Framework for Development of the Islamic University (Case Study of Police University)”**. *Journal of Organizational Development of the Police*, 53: 113-134.
- Torkzadeh, J. (2009). **“Identification and Analysis of Challenges of Islamic Management Development: a Systematic Pattern”**. *Yas Strategy*, 19: 131-146.
- Torkzadeh, J.; M. Mohammadi & S. Sotudehfar (2014). **“Developing and Accrediting of Comprehensive Learning System in Higher Education”**. *Journal of Curriculum Research*, 4(2): 93-116.
- Torkzadeh, J.; S. Nekoomand & F. Dehghan Harati (2013). **“Review of the Basic Functions of the Organization in the Service of Community Development and some of its Requirements”**. *Journal of Human Resource Development and Support Development*, 8(28): 39-64.
- Yamani Doozi Sorkhabi, M. (2003). **Planning of Academic Development**. Tehran: Shahid Beheshti.
- Zamini. S.; D. Hosseini Nasab, S. Zamini & P. Zarei (2011). **“The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction and Job Burnout among the Employees in Tabriz University”**. *Ioh*, 8(1): 30-40.

