



## Designing an Organizational Polyphony Model in Higher Education of Iran

**Fatemeh Aghajanpoor Chahardeh**

PhD Student of public Administration, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Seyed Reza Seyedjavadin\***

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran.

**Abbas Nargesian**

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Mohammad Taban**

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran

Received: 10/02/2021

Accepted: 04/03/2022

### Abstract:

This research seeks to design the organizational polyphony model in higher education of Iran in order to provide a comprehensive model of the variables affecting the phenomenon of the polyphony and its consequences, so that pave the way for the development of the lofty goals of the higher education system. The research method is qualitative and the axial phenomenon is modeled using the grounded-theory approach. For this purpose, 20 experts in the field of polyphony and experts in cultural, political and social fields were interviewed. They were university faculty members and had executive positions in the higher education system. A set of concepts were extracted, categorized and presented using the Corbin and Strauss paradigm model during three stages of open, axial and selective coding. The diversity of voices was considered as a central phenomenon, and the categories of diversity of organizational structure, diversity of missions, diversity of personality traits and leadership style were considered as causal conditions. Strengthening the skill of discourse creation, mediation, translation of discourse, positive power, strengthening of cooperative complementary structures and re-engineering of procedures were recognized as strategies. Also, national culture, organizational culture, competitive environment inside and outside the system, economic conditions and transnational approach are considered as background factors. Planning limitations, managerial, legislative, and political obstacles, human and financial resources and structural factors were introduced as intervening factors. The consequences were also divided into four categories: individual, organizational, national and transnational. In this research, based on the opinion of experts, the effective components and management strategies of the diversity of voices in the higher education system have been analyzed and presented in the form of a comprehensive model. Finally, based on the findings of the research, suggestions were made for managers, institutions and future researches.

**Keywords:** Higher Education of Iran; Diversity of Voices; Organizational Polyphony; Grounded Theory.

---

Corresponding Author, Email: rjavadin@ut.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.319167.1310

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

## طراحی مدل چندصدایی سازمانی در آموزش عالی ایران

فاطمه آقاجان پور چهارده

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

سیدرضا سیدجوادین\*

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

عباس نرگسیان

استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

محمد تابان

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۹ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۳



**چکیده:** این پژوهش، سعی در طراحی مدل چندصدایی سازمانی در آموزش عالی ایران دارد تا با ارائه مدلی جامع از متغیرهای مؤثر بر پدیده تنوع صداها و پیامدهای آن، زمینه ارتقای اهداف متعالی نظام آموزش عالی را فراهم کند. روش پژوهش، کیفی بوده و پدیده مدنظر با استفاده از رهیافت نظریه داده‌بنیاد مدل‌سازی شده است. بدین منظور ضمن مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان در زمینه چندصدایی و متخصص در حوزه‌های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی که عضو هیئت‌علمی دانشگاه و دارای سمت اجرایی در نظام آموزش عالی بوده‌اند؛ مجموعه‌ای از مفاهیم طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استخراج، دسته‌بندی و در قالب مدل پارادایمی کوربین و استراوس ارائه شدند. تنوع صداها به منزله پدیده محوری و مقوله‌های تنوع ساختار سازمانی، تنوع مأموریت‌ها، تنوع ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری به منزله شرایط علی در نظر گرفته شدند. تقویت مهارت گفتمان‌سازی، میانجیگری، ترجمه گفتمان، قدرت مثبت، تقویت ساختارهای مکمل مشارکتی و مهندسی مجدد رویه‌ها به عنوان راهبردها شناخته شدند. همچنین فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی، فضای رقابتی درون و بیرون نظام، شرایط اقتصادی و رویکرد فراملی به منزله عوامل زمینه‌ای محسوب می‌شوند. محدودیت‌های برنامه‌ریزی، موانع مدیریتی، تقنینی و سیاسی، منابع انسانی و مالی و عوامل ساختاری به منزله مداخله‌گر معرفی شدند. پیامدها نیز به چهار دسته فردی، سازمانی، ملی و فراملی تقسیم شدند. این پژوهش، بر مبنای نظر خبرگان مؤلفه‌های مؤثر و راهبردهای مدیریت تنوع صداها در نظام آموزش عالی تحلیل و واکاوی و در قالب مدل جامع ارائه شده‌اند. در نهایت بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی نیز برای مدیران، نهادها و پژوهش‌های آتی مطرح شد.

**واژگان کلیدی:** آموزش عالی ایران، تنوع صدا، چندصدایی سازمانی، نظریه داده بنیاد.

\* نویسنده مسئول: rjavadin@ut.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.319167.1310

شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶X-۲۶۷۶

## مقدمه

افراد به منظور انجام یک کار پیچیده که هیچ کس نمی تواند به تنهایی آن را انجام دهد در قالب گروه و سازمان جمع می شوند. همه این افراد دارای صدا هستند (Hazen, 1993). برخی از این صداها نسبت به بقیه صداها شیواتر، بلندتر و قدرتمندتر هستند و برخی خاموش و ساکت مانده اند و اصلاً شنیده نمی شوند و در امور مشترک تأثیر محدود دارند (Hujala & Rissanen, 2012). گفتمان<sup>۱</sup> پوزیتیویستی سنتی یا تک صدایی دیگر پاسخ گوی نیازهای سازمان های پیچیده امروزی نیستند. جهانی شدن و پیامدهای آن برای محل کار (افزایش تنوع) منجر به توجه پژوهشگران به مفهوم تنوع و به تبع آن کثرت صداها و چند صدایی<sup>۲</sup> شده است (Belova & et al., 2008). سؤالی که امروزه، مطرح می شود این است که سازمان ها چگونه می توانند به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی و افزایش عملکرد تیم تنوع اعضای سازمان را مدیریت کنند که هر کدام دارای صدای مخصوص به خود هستند. منظور از تنوع، کثرت «صداها» یعنی محدوده نظرات فردی و گفتمان اجتماعی است که بیان می شوند. صداها مستقل از افراد هستند به عبارت دیگر، صدای یکسان می تواند از سوی افراد مختلف بیان شود و یک فرد می تواند صداها را چندگانه را بیان کند. امروزه، نظر محققان این است که از تمرکز باید به سوی تنوع و چندگانگی ارتباط حرکت کنیم. تنوع به عنوان تکثر صداها و به معنای دیدگاه های فردی و گفتمان های اجتماعی مختلف در نظر گرفته می شود. مدیریت تنوع<sup>۳</sup>، فرایند پویای بیان صداها و میانجیگری میان صداها عنوان شده است. بیان متکثر صداها پیش شرط مهم برای نوآوری و تغییر است (Trittin & Schoeneborn, 2017). بنابراین، سازمان باید فضایی را برای شنیده شدن همه صداها و مدیریت آن ها ایجاد کنند (Sullivan & McCarthy, 2008).

چند صدایی می تواند با معرفی صداها و دیگران در قالب روایت های موازی و مانع شدن از غلبه روایت قدرتمند بر داستان و نهایی شدن معانی آن یک جایگزین مفید برای گفتمان پوزیتیویستی سنتی باشد (Belova & et al., 2008). بدین طریق که سازمان می تواند به عنوان یک سیستم گفتاری اجتماعی یا داستان گوی جمعی در نظر گرفته شود که هر فرد در آن، صدای منحصر به فردی دارد و این صدا برگرفته از تجربیات، احساسات و ادراکات وی است. همچنین شایان ذکر است که اغلب نظریه های مدیریت بر مدیران متمرکز هستند و کم تر به دیگر نقش ها

1. Discourse
2. Polyphony
3. Diversity Management

و صدای اعضای دیگر سازمان توجه کرده‌اند. دیدگاه‌های تفسیری اجتماعی نسبت به مدیریت و سازمان به‌جای تمرکز بر فرد به تعامل میان افراد توجه می‌کنند. اصطلاح گفتمان نیز از این دیدگاه به ارمغان آمده است. طبق این دیدگاه، مدیریت از تعامل میان افراد و بر مبنای استفاده از زبان و مکالمه ساخته شده است. باختین<sup>۱</sup> معتقد است که بر مبنای شرکت کردن در گفت‌وگوها<sup>۲</sup> با یکدیگر، ما نویسنده تمام واقعیت‌های سازمان خودمان هستیم. مدیران باید به‌دنبال راهبردسازی چندصدایی باشند؛ زیرا این امر باعث استخراج دیدگاه‌های مختلف افراد و به‌کارگیری هرچه بهتر آن‌ها در تصمیم‌گیری می‌شود. بسیاری از رویکردهای مدیریت امروزه، به دنبال ایجاد چندصدایی هستند. مثلاً، استفاده از دانش ضمنی، ایجاد چشم‌انداز مشترک در میان اعضای تیم و توانمندسازی کارکنان (Hujala & Rissanen, 2012). اگر سازمان را به‌عنوان گفت‌وگوهایی که به‌طور پی‌درپی و هم‌زمان اتفاق می‌افتند در نظر بگیریم آنگاه شروع می‌کنیم به شنیدن تفاوت‌ها. به‌عبارتی دیگر، تفاوت‌ها شنیده خواهند شد (Kornberger & et al., 2006). درواقع، سازمان چندصدا بر مبنای گفتمان شکل می‌گیرد و جایی است که در آن هر حقیقت و صدای هر فردی شنیده خواهد شد (Hazen, 2006). درواقع، ما همه شخصیت‌های اصلی و اسطوره‌های داستان (سازمان) هستیم که میان ما و دیگر افراد گفت‌وگوهای متقابل رخ می‌دهد و هر شخص دارای اندیشه‌ای است که وابسته به آن فرد است (جدایی‌ناپذیر). گفتگو در سازمان باعث می‌شود که احساسات افراد را بشنویم. خیلی از چیزهایی که نمی‌توان با چشم دید را می‌توان شنید (Hazen, 1993).

چندصدایی کمک می‌کند تا سازمان به‌عنوان فضایی بدون حاکمیت صدای مرکزی دیده شود. این‌گونه سازمان‌ها دارای جریان آزاد دیدگاه‌ها هستند و حس‌سازی<sup>۳</sup> میان افراد و گروه‌ها را بررسی می‌کنند که درک آن به‌سادگی از طریق یک توالی منطقی شکل نمی‌گیرد، بلکه از تقاطع، برخورد و تداخل با یکدیگر شکل می‌گیرد (Belova & et al., 2008). روابط گفت‌وگویی، دوسویه و متقابل اساس یادگیری و آموختن هستند و موجب خلق دانش می‌شوند. در ضمن، درک سازمان به‌عنوان کلمات صحبت شده و نوشته شده فهم ما از این را افزایش می‌دهد که در میان افراد و در حین کار چه اتفاقاتی رخ خواهد داد. به‌عبارتی دیگر، شنیدن صداها و تجربیات افراد برای درک محیط، توسعه و تغییر حیاتی است. گفتمان‌ها منبع تغییر هستند. وقتی به گفتمان‌ها گوش کنیم ناهماهنگی‌ها و تضادها را می‌شنویم. گفت‌وگو فقط یک فرایند در یک سازمان

1. Bakhtin
2. Dialogue
3. Sensemaking

نیست، بلکه خودش یک سازمان است. وقتی گفت‌وگو تمام شود همه‌چیز تمام می‌شود ( Hazen, 1993). چندصدایی، لازمه گفت‌وگو محوری است. به عبارتی دیگر، بدون چندصدایی، گفت‌وگو محوری، غیر ممکن است (Ahmad, 2009).

همچنین با توجه به تغییر محیط‌های سازمانی دیگر قدرت تنها سخنگو بودن موفقیت‌آمیز نیست و خاصه بخش دولتی به رویکرد چندصدایی احتیاج دارد. مدیر دولتی باید توانایی برقراری آشتی میان صداهای متفاوت و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها را داشته باشد و تفکر تک‌صدایی بودن را از بین ببرد. در پشت هر صدا حقایقی وجود دارد که می‌تواند آشکار شود و به همین دلیل است که مدیران باید در فرایند تصمیم‌گیری به همه صداهای گوش دهند. در گفت‌وگو، نظرات توسعه پیدا می‌کنند و وظیفه مدیر ساختن گفت‌وگو و تشویق کارکنان برای به اشتراک‌گذاری تجربه‌هایشان است. بنابراین، ضروری است که به شنیده شدن همه صداهای سازمان‌های با بازیگران متعدد توجه شود (Jari & et al., 2010). سازمان چندصدا، مردم سالار یا مشارکت‌جو<sup>۱</sup> جمعی و تغییرپذیر است. این تغییرپذیری که نشئت گرفته از شنیده شدن همه صداهای سازمان‌های منجر به خود اصلاحی می‌شود. چندصدایی موجب بروز خلاقیت نیز می‌شود. سازمان‌های خلاق به جای رهبری قوی که موجب سکوت<sup>۲</sup> مخالفان می‌شود از چندصدایی استفاده می‌کنند (Sullivan & McCarthy, 2008).

نظام آموزش عالی نیز از این امر مستثنی نیست. تنوع، ویژگی منحصر به فرد نظام آموزش عالی است. تنوع را با توجه به ویژگی‌های خاص نظام آموزش عالی یعنی متغیرهای مختلف اندازه؛ مأموریت‌ها و اهداف، مبانی قانونی، بخش دولتی یا خصوصی، سطوح تحصیلی، تنوع تقاضا و عرضه، تعدد دانشکده‌ها یا روش‌های پژوهش و تفاوت‌های دانشجویان و اعضای هیئت علمی از نظر سن، جنس، تجارب، مدل‌های ذهنی، ویژگی‌های شخصیتی، رشته تحصیلی و ریشه‌های قومی می‌توان تعریف کرد. این تنوع اگر به‌طور صحیح مدیریت شود می‌تواند موجب تأمین نیازهای دانشجویان و بازار کار، پویایی اجتماعی، ایجاد دانشگاه‌های نسل ۴ و ۵، تحول علمی، جامعه دانایی‌محور، تقویت محلی‌اندیشی و نوآوری شود. دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها با مأموریت‌های متفاوت قدرت نظام آموزش عالی کشور را افزایش می‌دهند با این شرط که مدیریت تنوع و چندصدایی در نظام آموزش عالی پیاده‌سازی شود. با توجه به مطالب مطرح شده مسأله اصلی پژوهش این است که چگونه می‌توان در نظام آموزش عالی صداهای مختلف را در قالب چندصدایی مدیریت کرد؟

1. Democratic  
2. Silence

## مبانی نظری پژوهش

**سکوت و صدا:** فرهنگ لغت دانشگاهی وبستر پنج معنی از سکوت ارائه می‌دهد: ۱- حقیقت سکوت: خودداری از صحبت کردن ۲- نبود سر و صدا ۳- خودداری از بیان معلومات و اشاره کردن به یک موضوع ۴- عدم ارتباط یا نوشتن ۵- فراموشی یا ابهام (Pinder & Harlos, 2001). سکوت سازمانی اصطلاحی است که موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۰، و در مقاله‌ای با عنوان «سکوت سازمانی: یک مانع برای تغییر و توسعه جهان کثرت‌گرا» مطرح شد (Lu & Xie, 2013). درباره پدیده سکوت سازمانی تعاریف بسیاری مطرح شده است؛ پیندر و هارلس<sup>۲</sup> سکوت را نبودن صدا تعریف کرده‌اند که دارای شکل ارتباطی خاص خود، طیف گسترده‌ای از شناخت، احساسات یا مقاصد نظیر اعتراض یا تأیید است. همچنین آن‌ها متوجه شدند که پدیده سکوت کارکنان ممکن است معانی مختلفی بسته به انگیزه‌های نهفته در آن داشته باشد. داین<sup>۳</sup> و همکارانش سکوت سازمانی را ساختاری چندبعدی تصویر کرده‌اند. موریسون و میلیکن نیز سکوت سازمانی را پدیده‌ای جمعی می‌دانند. آن‌ها پاسخ به پرسش «چرا سکوت؟» را در مبحث جامعه‌شناسی محل کار جستجو می‌کنند نه در روانشناسی فردی کارمندان. آن‌ها بیان می‌کنند هنگامی که بیشتر اعضای سازمان ترجیح می‌دهند درباره مسائل سازمان سکوت کنند؛ سکوت به پدیده‌ای جمعی تبدیل و سکوت سازمانی شناخته می‌شود (سعادت‌یار و شیعه‌زاده، ۱۳۹۴). صدا، اساس و پایه چندصدایی است و نه تنها به گفتمان اشاره دارد، بلکه به تجارب واقعی افراد به‌عنوان منبع معنایی و نمایان‌شدگی اشاره دارد. صدا دارای زنگ (جوهره)، لحن و دامنه است که از جهان‌بینی و شخصیت فرد نشئت می‌گیرد (Belova & et al., 2008).

**گفت‌وگو و گفتمان:** دیالوگ (به‌معنای گفت‌وگو) و دیالکتیک واژه‌هایی باستانی با ریشه یونانی هستند. این واژه‌ها تقریباً به اندازه خود فلسفه قدمت دارند. در این میان، معنای لغوی واژه دیالکتیک عبارت است از: دست‌چین کردن، تفکیک کردن، امتحان کردن، گفت‌وگو یا سخنرانی عامیانه و رایج، بحث با یکدیگر درباره یک مسئله، بحث درباره تعاریف (به‌روشنی گفت‌وگو کردن)، عقل و دلیل و روش فلسفی. دیالکتیک از لحاظ لغوی یک لفظ مرکب است از «دیا» به معنی دو و «لکتیک» به معنی لوگوس، گفتار و سخن (فتحی و موسی‌زاده، ۱۳۹۰). گفت‌وگو خصلتی مردم‌سالارانه یا مشارکت‌جو دارد که در آن «دیگری» و عامه مردم به مشارکت فراخوانده می‌شوند (معینی علمداری، ۱۳۸۱: ۲۴۲). همچنین عبارت است از روابط اجتماعی و

1. Morrison and Milliken
2. Pinder, C.C. & Harlos
3. Dyne

دوسویه در میان افراد (Hazen, 1993). با تعدد دیدگاه‌ها و صداها معنا پیدا می‌کند. همچنین به دوصدایی یا چندصدایی اشاره دارد. گفتمان، محصول یک گفت‌وگو است (Fonseka, 2014). گفتمان از انواع مختلفی تشکیل می‌شود مثلاً، جلسات سازمانی، مصاحبه‌ها و ... گفتمان می‌تواند یک تصور از چگونه ممکن بودن، توانستن یا باید بودن باشد. در واقع گفتمان به‌عنوان یک تصور می‌تواند یک روش جدید برای وضع موجود باشد مانند تیلوریسم که هدف آن تغییر شیوه موجود بود (Fairclough, 2001). پژوهش‌هایی که تجزیه و تحلیل گفتار در سطح خرد را بررسی می‌کنند که به‌صورت طبیعی در بافت‌های مدیریتی اتفاق می‌افتند هنوز نادر هستند. با وجود این، مثلاً، فریدریکز<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۳، زبان قابل استفاده در راهکارسازی و کارمان<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۱، هویت‌سازی را بررسی کرده است. تولین<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۷، یک مثال توضیحی از بررسی تحلیل مکالمه‌ای در پژوهش‌های سازمانی ارائه داده است. همچنین، کلیفتون<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۶، مکالمات یک تیم مدیریتی را در یک جلسه کاری تجزیه و تحلیل کرده است در حالی که سدرساند و کارنستروم<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۶، گفتار یک تیم چندحرفه‌ای را در زمینه مدیریت مراقبت‌های بهداشتی بررسی کرده‌اند (Hujala & Rissanen, 2012).

**چندصدایی:** در موسیقی چندصدایی (گروه کُر) هر صدا آهنگ، لحن، متن و ضرب‌آهنگ خاص خود را دارد، اما همه در کنار همدیگر شنیده می‌شوند. مفهوم چندصدایی ابتدا در قرن ۱۵م، در زمینه موسیقی مطرح شد و سپس باختین آن را در سال ۱۹۲۹، در ادبیات مطرح کرد. باختین بر مبنای داستان‌های داستایوفسکی مفهوم جدیدی را باعنوان چندصدایی ارائه داد. چندصدایی به معنای واقعی کلمه عبارت است از صداها، متعدد و مختلف. باختین داستان‌های داستایوفسکی را به‌جای فقط حاکم بودن صدای یکی از شخصیت‌های داستان یا فقط صدای نویسنده شامل صداها، متعدد و مختلف می‌داند (Andersen, 2001). هازن در سال ۱۹۹۳، مفهوم چندصدایی را در حیطه سازمان مطرح کرد و آن را به‌عنوان صداهایی تعریف کرد که سازمان را تشکیل می‌دهند. خانم هازن، سازمان را یک سیستم کلامی اجتماعی در نظر گرفت و دارای رویکرد مبتنی بر زبان نسبت به نظریه‌های مدیریت و سازمان بود. طبق این رویکرد، چندصدایی نشان‌دهنده انواع مختلف گفتمان‌هایی است که متشکل از واقعیت‌های سازمانی هستند (Kornberger & et al., 2006). به‌عبارتی دیگر چندصدایی به صداها، متنوع اعضای سازمان و

1. Fredericks
2. Karreman
3. Tulin
4. Clifton
5. Kvarnstrom and Cedersund

این اطلاق می‌شود که چگونه این صداها افشا می‌شوند و استفاده می‌شوند (Hujala & Rissanen, 2012). با قرار گرفتن صداهای فردی به صورت متنوع و هم‌زمان در کنار هم در قالب یک رابطه گفت‌وگومحور چندصدایی رخ می‌دهد و صداها بر یکدیگر اثر متقابل دارند. متضاد این اصطلاح نیز تک‌صدایی است (Jari et al., 2010).

**سازمان چندصدا:** سازمانی است مبتنی بر صدا و دارای گفت‌وگوهای بسیاری که هم‌زمان اتفاق می‌افتند و این امر موجب شنیده شدن تفاوت‌ها می‌شود. در این گونه سازمان‌ها، هر فرد و هر صدایی مرکز سازمان است. مثلاً، در دیوان‌سالاری<sup>۲</sup>، گفتمان غالب، تک‌گویی<sup>۳</sup> است. سازمان چندصدا بر مبنای گفتمان شکل می‌گیرد و جایی است که در آن هر حقیقت و صدای هر فردی شنیده خواهد شد (Hazen, 2006). هازن در سال ۱۹۹۳، در پژوهش خود مطرح کرد که برای رسیدن به سازمان چندصدا نباید گفتمان‌های دیوان‌سالارانه را بپذیریم و باید از جلسه‌های مشورتی و هم‌فکری و بازخورد استفاده کنیم. روابط دوسویه و متقابل اساس یادگیری و آموختن است و موجب خلق دانش می‌شود (Hazen, 1993).

**مدیریت تنوع:** مدیریت تنوع را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «مدیریت مرز سازمانی که باید پذیرای تنوع و پیچیدگی محیطی و صداهای اجتماعی باشد و در عین حال سازمان را به‌عنوان یک نهاد متمایز و مجزا حفظ کند» (Trittin & Schoeneborn, 2017). مدیریت تنوع در اواخر دهه ۱۹۸۰ در ایالات متحده آمریکا، به‌عنوان یک پارادایم جدید برای مقابله با مسائل مربوط به نابرابری و تنوع محل کار پا به ظهور گذاشت (Tatli, 2011). در سال ۱۹۹۰، توماس اصطلاح «مدیریت تنوع» را ایجاد کرد و مفهوم تنوع را تغییر داد. از آنجایی که قوانین بر فرایندهای انتخاب و جذب نیرو هم برای بخش خصوصی و هم دولتی تمرکز داشت؛ در سازمان‌ها از مدیریت تنوع بسیار استقبال و استفاده شد (Omanovic, 2009). با وجود اینکه بازیگران نقش مهمی در طراحی، پیاده‌سازی و نظارت بر برنامه‌ها و سیاست‌های تنوع دارند؛ تحقیقات انجام شده در حوزه اقدامگران یا بازیگران تنوع بسیار کم است (Tatli & Ozbilgin, 2009). در راستای مدیریت این تنوع دیدگاهی وجود دارد مبنی بر اینکه سازمان‌ها عبارتند از: ماشین‌های تصمیم‌گیری که قادر به پردازش تمام اشکال تمایز هستند. از این دیدگاه نظری، سازمان‌ها شامل انسان‌ها، انگیزه‌ها و ماشین‌ها نیستند، بلکه بیشتر، نظام‌های تصمیم‌گیری به‌جای شبکه‌های ارتباطات (تعاملات<sup>۴</sup>)

1. Polyphonic organization
2. Bureaucracy
3. Monologue
4. Interactions



هستند. سازمان‌ها ماشین‌های تصمیم‌گیری چندمنظوره هستند (Roth, 2014).

### پیشینه تجربی

چندصدایی مستلزم چندگانگی (تعدد حزبی و جمع‌گرایی) و تکینگی (یکتایی و منحصر به فردی) است؛ یعنی چندصدایی خواستار صداهای متعدد است که متمایز از هم هستند، اما با وجود این وحدت را تشکیل می‌دهند. چندصدایی خواستار رابطه و تفاوت است (Letiche, 2010). جالب توجه است، چندصدایی با تعامل جهان‌بینی‌های متعدد و متضاد در یک روایت ایجاد می‌شود. اساساً نظریه داستان چندصدایی این است که هویت فرد را خود همان شخص تعریف نمی‌کند. ما خودمان را از طریق چشم دیگران، در لحظات قضاوت شدن، به رسمیت شناخته شدن و تعامل داشتن می‌بینیم. صدای دیگران نیمی از ما و نیمی از دیگران می‌شود و فرضیه هرمان<sup>۱</sup> را قوت می‌کند که هویت فردی از طریق مکالمات و تعاملات با افرادی شکل گرفته است که به آن‌ها اهمیت می‌دهند. مطالعه بولتانسکی و چیاپلو<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۵، نشان داد که سازمان‌های انعطاف‌پذیر برای تولید چندصدایی مناسب هستند. یکی دیگر از روش‌های انعطاف‌پذیر، مسطح کردن ساختار سازمانی و سلسله‌مراتب است. کاهش سطح سلسله‌مراتب منجر به گسترده‌تر شدن ارتباطات، افزایش چشم‌گیر کار گروهی و تیمی می‌شود و افراد با زمینه‌های تجارب، چشم‌اندازها، راه‌های تفکر و کار مختلف را کنار هم جمع می‌کند و چندصدایی سازمانی را به ارمغان می‌آورد. برنامه‌های تغییر فرهنگ نیز یکی دیگر از مشخصات انعطاف‌پذیری به‌ویژه به‌دنبال درونی کردن ارزش‌هایی مانند تعهد و روحیه کار تیمی است. این امر مسلماً، نه تنها به مجموعه صداهای موجود اضافه می‌کند، بلکه همچنین درگیری بین آن‌ها ایجاد می‌کند (Belova, 2010).

رقابت، همکاری یا پیوند ممکن است در یک سازمان چندصدایی ظهور کند، اما شناخت تفاوت‌ها همیشه حائز اهمیت است، مسأله‌ای که کرنبرگر و همکارانش<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۶، به آن اشاره کرده‌اند. این نویسندگان بر تفاوت‌ها به‌عنوان یک منبع ممکن برای کشمکش با اشاره به مفهوم ارائه شده از سوی لیوتارد<sup>۴</sup> از تفاوت‌ها تأکید دارند که بر طبق آن تفاوت به موقعیتی گفته می‌شود که در آن کشمکش آشتی‌ناپذیری میان طرفین وجود دارد. یک راه جایگزین برای حل کشمکش‌ها گوش دادن به صداهای مختلف در سازمان و تلاش برای انطباق تمایلات است (Arnaboldi & Lapsley, 2010).

1. Herman
2. Boltanski and Chiapello
3. Kornberger et al.
4. Lyotard

کَلگ و همکارانش<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۵، در پژوهش خود نشان دادند که سازمان چندصدا به معنای مدیریت بدون قدرت نیست، بلکه به قدرت مثبت اعتقاد دارد. قدرت مثبت یعنی تحمل غریبه‌ها. همچنین روایات و داستان‌هایی که شامل مجموعه روابط انسانی هستند که به صورت شاعرانه و واضح تزئین و منتقل شده و پس از یک دوره استفاده طولانی مدت ثابت شده و به صورت یک استاندارد، قانون و یک اجبار درآمده است. ساختار شکنی یک وسیله‌ای است که اجازه می‌دهد تا سؤالی درباره یکی از این آثار حقیقت پرسیده شود و بازی‌های زبانی که واقعیت را شکل می‌دهند تجزیه و تحلیل شوند و یک فضای باز برای مفاهیم و ادراکات مختلف فراهم شود. در ضمن سازمان‌هایی که دارای تنوع صداها هستند در گفت‌وگوهای درون سازمانی و برون سازمانی خود نیاز به ترجمه دارند. ترجمه<sup>۲</sup> به عنوان یک مفهوم در مدیریت سازمان در میان سازه‌های موجود اتفاق می‌افتد. ترجمه سعی در پیدا کردن یک فضای بینابینی در میان مفاهیم مختلف دارد. ترجمه نوعی شکل سازمانی از مداخله و میانجیگری است (Clegg & et al., 2005: 71).

کانها<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۵، نیز در پژوهش خود به مفهوم سازمان بیان کننده<sup>۴</sup> به عنوان یک زمینه‌ساز برای ایجاد چندصدایی اشاره کرده است. این نوع سازمان شامل اطلاعات حاصل از بخش‌های تعاملی، نحوی، واژگانی و ارجاعی است. هدف این شکل از سازمان، تشخیص گفتمان تولید و ارائه شده است و همچنین انواع سخنرانی‌ها و روش‌هایی را تعریف خواهد کرد که در آن گفتمان‌های ارائه شده خود را در سطح متن آشکار می‌کند. سطح تجزیه و تحلیل ارائه شده از سوی این نوع سازمان اساساً توصیفی است و فقط به عنوان اولین گام به سمت توجیه فرم سازمان چندصدا است و نقش‌هایی را بررسی می‌کند که گفت‌وگوها نشان می‌دهند. برای تشخیص گفتمان‌های تولید و ارائه یا نشان داده شده از اطلاعات بخش تعاملی استفاده می‌کند (Cunha, 2015).

اندرسن<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۱، در پژوهش خود مطرح کرد که سازمان چندصدا به سادگی یک پیوند بین نظام‌های عملکرد است. سازمان چندصدا خود را از طریق نظام‌نامه‌های مختلف تعریف می‌کند نه فقط یکی از آن‌ها. سازمان چندصدا نمی‌تواند چند نظام‌نامه اولیه انتخاب کند. همچنین نمی‌تواند فقط تعدادی از نظام‌های عملکرد را انتخاب کند. به عبارت دیگر، تصمیمات باید به طور

1. Clegg et al.
2. Translation
3. Cunha
4. Enunciative organizational
5. Andersen

مداوم بر مبنای *ارتباطات* ساخته شود و این یک مسئله اساسی راهبردی برای سازمان چندصدا است. در سازمان چندصدا از قبل تعریف نشده است که چه زمانی کدام رسانه ارتباطی شکل می‌گیرد. تعداد زیادی رسانه برای ارتباطات تصمیم‌گیری در دسترس است.

اشنایدر و زرفاس<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۸، در پژوهش خود نقش مدیر ارتباطات را ایجادکننده چندصدایی دانستند. این وظیفه خواستار یک رویکرد هدفمند و راهبردی است. فرد برقرارکننده ارتباط<sup>۲</sup> معمولاً فعالیت‌های خود را منطبق با اهداف اصلی سازمان، برنامه‌ها، راهبردها، مسئولیت اجتماعی یا اهداف مشابه انجام می‌دهند. با این حال، ابعاد ادراک یا پذیرش به‌عنوان یک بخش ذاتی از هر فرایند ارتباطی باعث کاهش نفوذپذیری و اثرپذیری فرد برقرارکننده ارتباط می‌شود. این بدان معنی است که درک گسترده‌ای از ارتباطات شرکتی نیاز است و فقط شامل فرایندهای ارتباطی برنامه ریزی شده و کنترل شده نیست، بلکه تمام اشکال ارتباطات اضطراری و غیر قابل کنترل را در بر می‌گیرد. این شامل اقدامات ارتباطی است که فقط به نقش حرفه‌ای برقرارکننده ارتباط مربوط نیست. چندصدایی به‌معنای یکپارچگی تعدد صداهای داخلی و خارجی در فرایندهای ارتباطی است که از طرف سازمان انجام می‌شود. چالش اصلی سازمان‌ها، یکپارچه کردن تعدد صداها به‌واسطه ارزش‌های ارتباطی و هماهنگ کردن آن‌ها با راهبردهای سازمان است. چندصدایی ادغام دیدگاه‌های مختلف ذینفعان است. برخی از افراد عمداً به‌صورت دوپهلوی و مبهم حرف خود را بیان می‌کنند. ارتباط مبهم یک اقدام مدیریتی منطقی به‌ویژه در محیط‌های آشفتنه است؛ زیرا یکپارچه شدن تعدد را تقویت می‌کند. این کار باعث ارائه تفاسیر مختلف از یک هدف می‌شود که درنهایت منجر به یک اقدام جمعی واحد از سوی افراد با منافع مختلف خواهد شد.

طبق مبانی نظری ذکر شده می‌توان دریافت که مدل منسجمی از چندصدایی سازمانی وجود ندارد. همچنین در مقالات مختلف به‌صورت پراکنده چند عامل مؤثر بر چندصدایی بررسی شده است، اما هیچ‌کدام نتوانسته‌اند یک نظریه کامل از چندصدایی و مدل جامعی از آن ارائه دهند. مدلی که شامل شرایط علی، راهبردهای ایجاد چندصدایی و مدیریت تنوع صداها، عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گرها و پیامدها باشد و بتوان برای متغیرهای آن ابعاد، شاخص و پرسش‌نامه تهیه کرد و سپس در جامعه آماری به‌صورت میدانی آن را به مرحله آزمون گذاشت. در میان روش پژوهش‌های استفاده شده نظریه داده‌بنیاد به‌چشم نمی‌خورد. در ضمن به‌رغم اهمیت و ویژگی‌های خاص نظام آموزش عالی چندصدایی تاکنون، در این حوزه در دست بحث قرار نگرفته

1. Schneider & Zerfass  
2. Communicator

است. حتی در کشور ما نیز به موضوع چندصدایی سازمانی توجه نشده است و فقط در مقالات رشته ادبیات در حد بیان تعاریف از منابع خارجی مطرح شده است. از این حیث پژوهش حاضر می‌تواند گامی نو در ارائه مدل جامع چندصدایی سازمانی در نظام آموزش عالی باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در زمره پژوهش‌های بنیادی و کاربردی و از نظر روش پژوهش، کیفی و در ذیل پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد. ازجایی که پژوهش حاضر با مطالعه یک پدیده اجتماعی از طریق گردآوری منظم اطلاعات و تحلیل داده‌های برآمده از آن پدیده سعی در ارائه یک نظریه توصیف‌کننده برای حوزه در دست مطالعه و پاسخ‌دهی به سؤالات پژوهش دارد راهبرد پژوهش کیفی و روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد خواهد بود. شیوه گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌ساختاریافته است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، خبرگان در زمینه چندصدایی و متخصص در حوزه‌های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی که عضو هیئت علمی دانشگاه و دارای سِمَت اجرایی در نظام آموزش عالی بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۲۰ نفر از آن‌ها تا رسیدن به اشباع نظر مصاحبه‌های عمیق انجام شد (پس از اشباع نظر برای اطمینان ۶ مصاحبه بیشتر انجام شد). جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

| مصاحبه‌شوندگان | مدرک تحصیلی                 | جایگاه سازمانی  | سابقه کار |
|----------------|-----------------------------|---|-----------|
| مصاحبه‌شونده ۱ | دکتری مدیریت منابع انسانی   | دانشیار دانشگاه و معاون سازمان امور دانشجویان                       | ۲۰ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۲ | دکتری مدیریت دولتی          | استاد دانشگاه علامه طباطبایی  | ۲۰ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۳ | دکتری مدیریت دولتی          | رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی                             | ۲۰ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۴ | دکتری مدیریت دولتی          | عضو هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور                                      | ۲۰ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۵ | کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی | استاد دانشگاه فرهنگیان  | ۳۰ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۶ | دکتری مدیریت بازرگانی       | رئیس دانشگاه آزاد اسلامی  | ۲۵ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۷ | دکتری مدیریت مالی           | عضو هیئت علمی دانشگاه گیلان   | ۲۰ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۸ | دکتری مدیریت دولتی          | رئیس گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی                          | ۲۰ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۹ | دکتری مدیریت فناوری اطلاعات | استاد دانشگاه، مشاور معاون استانداری و مدرس مرکز آموزش مدیریت دولتی | ۱۶ سال    |

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

| مصاحبه‌شوندگان  | مدرک تحصیلی                | جایگاه سازمانی  | سابقه کار |
|-----------------|----------------------------|---|-----------|
| مصاحبه‌شونده ۱۰ | دکتری مدیریت دولتی         | عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد                                       | ۲۰ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۱۱ | دکتری مدیریت دولتی         | معاون دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی و مدرس مرکز آموزش مدیریت دولتی | ۲۰ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۱۲ | دکتری مدیریت بازرگانی      | عضو هیئت‌رئیس مؤسسه آموزش عالی  | ۲۰ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۱۳ | دکتری مدیریت دولتی         | عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و مدرس مرکز آموزش مدیریت دولتی        | ۲۵ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۱۴ | دکتری مدیریت بازرگانی      | عضو هیئت علمی دانشگاه گیلان   | ۲۵ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۱۵ | دکتری مدیریت دولتی         | استاد تمام دانشگاه و نماینده مجلس شورای اسلامی                          | ۲۵ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۱۶ | دکتری اقتصاد               | معاون اجرایی و آموزشی دانشگاه پیام‌نور                                  | ۲۵ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۱۷ | دکتری اقتصاد               | استاد دانشگاه و مشاور رئیس سازمان دولتی                                 | ۲۶ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۱۸ | دکتری برنامه‌ریزی آموزشی   | استاد دانشگاه و مشاور رئیس سازمان دولتی                                 | ۱۷ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۱۹ | دکتری علوم سیاسی           | استاد دانشگاه و رئیس گروه پژوهش سازمان دولتی                            | ۳۰ سال    |
| مصاحبه‌شونده ۲۰ | کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی | عضو هیئت‌رئیس مؤسسه آموزش عالی  | ۲۵ سال    |

در حین انجام مصاحبه‌ها، سوالات بازبینی شدند سپس نکات کلیدی مصاحبه‌ها با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، محوری<sup>۲</sup> (شناسایی پدیده‌محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و انتخابی<sup>۳</sup> (خلق نظریه) تحلیل شدند. کدگذاری باز، اولین گام در تحلیل داده‌های کیفی در روش نظریه داده‌بنیاد است. کدگذاری باز، فرایندی

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective coding

است که از طریق آن، مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. در کدگذاری محوری مفاهیم براساس مشترکات و هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. در واقع دسته‌های مفهومی استخراج شده در مرحله کدگذاری باز شناسایی، ایجاد و سپس با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام، دسته‌هایی که از لحاظ مفهوم مشابه هستند در قالب یک مفهوم و مقوله قرار می‌گیرند. در کدگذاری انتخابی نیز خط داستان، قضایای حکمی و فرضیه‌ها شکل می‌گیرند. در نهایت مقوله‌های استخراج و دسته‌بندی شده در قالب مدل پارادایمی کوربین و استراوس (شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گرها و پیامدها) ارائه شدند. به‌منظور سنجش روایی و ارزیابی کیفیت نتایج پژوهش از ۱۰ شاخص مقبولیت کوربین و استراوس استفاده شد که به شرح زیر است:

۱. تناسب<sup>۱</sup>: آیا نتایج پژوهش با تجارب متخصصان حوزه در دست مطالعه هم‌راستا است؟ بدین منظور نتایج پژوهش به دست ۲ نفر از متخصصان حوزه مدیریت ارزیابی شد و همچنین یکی از معیارها در انتخاب مصاحبه‌شوندگان هم‌راستایی حوزه فعالیت و تخصصی فرد با موضوع در دست مطالعه بوده است.
۲. کاربردی بودن یا مفیدبودن نتایج<sup>۲</sup>: آیا نتایج پژوهش دیدگاه جدیدی را ارائه داده و کاربردی است؟ در پاسخ به این سؤال باید گفت که نتایج این پژوهش در بعد عملی در زمینه اتخاذ راهبردهای رفتاری و ساختاری در نظام آموزش عالی به‌منظور دستیابی به چندصدایی و مدیریت تنوع صداها باید کاربردی و مفید باشد.
۳. مفاهیم<sup>۳</sup>: آیا یافته‌های پژوهش، به‌طور مناسبی مفهوم‌پردازی شده‌اند؟ در این پژوهش سعی شد فرایند مفهوم‌پردازی برای دسته‌های مفهومی استخراج شده از نکات کلیدی مصاحبه‌ها به‌درستی انجام شود. به عبارتی دیگر، عناوین مرتبط با دسته‌های مفهومی بوده و در عین حال جدید باشند. مانند تحمل غریبه‌ها، قدرت مثبت، میانجیگری، ترجمه گفتمان و ...
۴. زمینه مفاهیم<sup>۴</sup>: نتایج پژوهش باید دارای بستر و زمینه باشند زیرا بدون زمینه و بستر مشخص نمی‌توان علت رخ دادن وقایع را درک کرد. نتایج این پژوهش مبتنی بر تجارب، دیدگاه‌ها و رویدادهای مربوط به تنوع صداها بوده و مفاهیم حاصل از آن نیز مبتنی بر زمینه و فرهنگ نظام آموزش عالی است.

- 
1. Fit
  2. Applicability
  3. Concepts
  4. Contextualization of concepts

۵. منطق<sup>۱</sup>: خطوط داستان باید جریان‌های منطقی‌ای را ترسیم کند. بدین‌منظور در فرایند توضیح دادن و روایت کردن پدیده تنوع صداها تلاش شد تا روایت مدنظر و نحوه روی دادن پدیده بر مبنای نظم، انسجام و توالی مناسب شرح داده شود.
۶. عمق<sup>۲</sup>: منظور از عمق این است که به‌منظور غنا بخشیدن به یافته‌های پژوهش، جزئیات باید به‌صورت مفصل و گسترده توضیح داده شوند. به‌همین دلیل در این پژوهش، یافته‌ها در فرایند کدگذاری و به‌عبارتی دیگر تشریح نظریه و خط داستان به‌طور کامل و با جزئیات (نکات کلیدی مصاحبه به‌صورت جداگانه) ارائه شدند.
۷. انحراف<sup>۳</sup>: در نتایج و یافته‌های پژوهش نباید انحراف وجود داشته باشد. در این راستا باید گفت که در نکات کلیدی مصاحبه موارد معدودی وجود داشت که مرتبط با تنوع صداها و چندصدایی نبود و سعی شد این موارد خدشه‌ای به مسیر اصلی پژوهش وارد نکنند.
۸. بداعت (خلاقیت)<sup>۴</sup>: در این شاخص، اندیشه و سخن بدیع حاصل از پژوهش، بررسی می‌شود. در این راستا باید گفت که تاکنون مدل جامعی برای پدیده تنوع صداها نه‌تنها در نظام آموزش عالی، بلکه در هیچ نظام دیگری ارائه نشده است.
۹. حساسیت<sup>۵</sup>: جدیت و حساسیت پژوهشگر نسبت به موضوع پژوهش، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن بسیار حائز اهمیت است. به‌طور قطع در طی تمامی مراحل انجام پژوهش حاضر، پژوهشگر با جدیت و دقت تمام مراحل پژوهش را دنبال کرده است.
۱۰. استناد به یادداشت‌ها<sup>۶</sup>: به‌طور قطع هیچ پژوهشگری نمی‌تواند تمامی نکات مهم در ادبیات ادبیات نظری، نظرها، دیدگاه‌ها و گفته‌ها را در حافظه و ذهن خود نگه دارد بنابراین، استفاده از یادداشت‌ها یا نکته‌برداری ضرورت دارد از این‌رو در مواقع لازم در بخش‌های مختلف فرایند انجام پژوهش به خلاصه نویسی‌ها و نکات یادداشت شده رجوع شد.

- 
1. Logic
  2. Depth
  3. Variation
  4. Creativity
  5. Sensitivity
  6. Evidence of memos

## یافته‌های پژوهش

در جدول زیر یک نمونه کدگذاری از هر مقوله مدل پارادایمی ارائه شده است.

جدول ۲: نمونه کدگذاری از مقوله‌های مدل پارادایمی

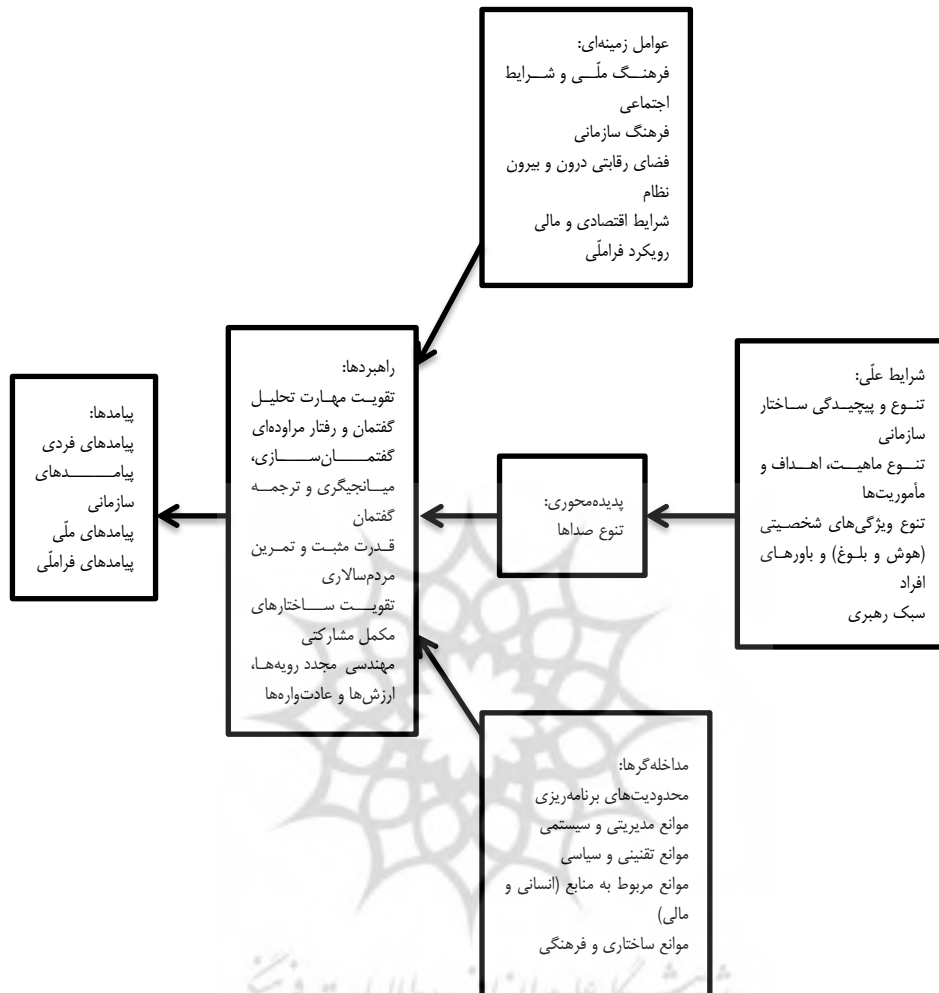
| ردیف | دسته‌های مفهومی کدگذاری باز<br>(اعداد داخل پرانتز نشان‌دهنده تعداد تکرار مفهوم است)  | دسته‌های مفهومی کدگذاری انتخابی               | مقوله‌های کدگذاری محوری |
|------|--|---|-------------------------|
| ۱    | صدای هر فرد، به‌مثابه یک ساز موسیقایی - وجود نظرات مختلف - وجود پیام‌های مختلف از سوی افراد - صدای دانشکده‌ها - ذهنیات مختلف نخبگان - تنوع سبک تفکر - تنوع عقاید - تنوع نظرها - تفاوت طرز فکر و جهانبینی افراد - تعدد دیدگاه‌ها و نظرها - تنوع مدل‌های ذهنی - تنوع تجربه‌ها - تعدد و تفاوت دیدگاه‌ها و عقاید   | تنوع صداها                                    | پدیده محوری             |
| ۲    | تفاوت در ماهیت سازمان - تنوع در اهداف سازمان - رسالت و مأموریت سازمان - تنوع اهداف و مأموریت‌ها (۲) - تنوع و تعدد مأموریت (۲) - هدف نظام آموزش عالی - تنوع در کارکردهای سازمان - تنوع کارکردها - اهمیت خاستگاه سازمان - فلسفه وجودی سازمان - فلسفه شکل‌گیری نظام - تنوع در خاستگاه نظام - خاستگاه و کارکرد دانشگاه - بستری پویا برای مطالبه‌گری (۲) - ماهیت تحولگر - ماهیت متنوع - خاستگاه انتقادپذیری - وجود رویکرد آینده‌پژوهی - تنوع برنامه‌های آموزشی و پژوهشی - تنوع خروجی‌ها (۲) - تنوع در عرضه و تقاضا (۵) - ماهیت متنوع - آغازگر تغییر و تحول - تنوع برون‌دادها - گستردگی تقاضاها و خواسته‌های جامعه - تولیدکنندگی اطلاعات - پویایی سازمانی - منشأ تحول و توسعه - تنوع برنامه‌ها و وظایف - گستردگی اهداف نظام (۲) - تنوع خدمات قابل ارائه - تنوع اهداف و نقش‌های اجتماعی | تنوع ماهیت، اهداف و کارکردها                  | شرایط علی               |
| ۳    | برقراری ارتباط مؤثر - ارتباط‌سازی (۳) - وجود نظام ارتباطی مؤثر (۳) - مدیریت اثربخش ارتباطات (۲) - نظام ارتباطی کارآمد - ساختن گفت‌وگوها و گفت‌وگومان (۲) - توسعه شبکه‌های ارتباطی - راهبرد ارائه اطلاعات - حذف ارتباطات پارازیتی - حذف موانع ارتباطی (۲) - از بین بردن شبکه‌های ارتباطی منفی - ایجاد ارتباطات سالم و توسعه‌دهنده - میانجیگری - یکپارچه‌سازی - متوازن‌کنندگی و ارتباطدهی - ترجمه گفت‌وگومان - تقویت شیوه‌های مجاب‌سازی و متقاعدسازی - تبیین منافع مشترک - بیان نفع همگانی - متقاعدسازی - پیدا کردن ویژگی‌های مشترک افراد - شکل‌گیری ارتباط بر پایه مشترکات - تقویت همگرایی - آموزش گفت‌وگوسازی به مدیران  | گفت‌وگومان‌سازی، میانجیگری و ترجمه گفت‌وگومان | راهبردها                |



ادامه جدول ۲: نمونه کدگذاری از مقوله‌های مدل پارادایمی

| ردیف | دسته‌های مفهومی کدگذاری باز<br>(اعداد داخل پرانتز نشان‌دهنده تعداد تکرار مفهوم است)   | دسته‌های مفهومی کدگذاری انتخابی | مقوله‌های کدگذاری محوری |
|------|---|---------------------------------|-------------------------|
| ۴    | فرهنگ ملی (۵) - هنجارهای ملی - ساختار خانواده - فردگرایی و جمع‌گرایی - بیماری‌های همه‌گیر - رسانه ملی - بستر فرهنگی (۲) - محیط اجتماعی در حال تغییر - نظام ارزشی و هنجاری حاکم بر جامعه - ذهنیت مشارکت اجتماعی - تغییر مداوم انتظارات جامعه - تقاضای جامعه - تغییر مداوم نیازهای جامعه - تغییر و تحولات جامعه - انتظارات و نیازهای جامعه  | فرهنگ ملی و شرایط اجتماعی       | عوامل زمینه‌ای          |
| ۵    | هم‌افزایی سازمانی - فرایندهای کاری نامتناسب و ناهماهنگ - از بین رفتن ارزش‌های سازمانی - شفاف نبودن فرایندها - واگذاری صوری اختیارات - تداخل مسئولیت‌ها و وظایف - مشخص نبودن مسئول اجرای کار - توزیع ناقص اطلاعات - مبهم بودن مسئولیت‌ها - مقاومت در برابر تغییر - مستحکم نبودن ارزش‌های سازمانی - طراحی نادرست فرایندها   | موانع ساختاری و فرهنگی          | مداخله‌گرها             |
| ۶    | توسعه و پیشرفت ملی - تعالی جامعه و سبک زندگی اجتماعی - تعالی جامعه - برآورده کردن نیازهای جامعه - رشد جامعه - بهبود دیدگاه افراد جامعه - بهبود فضای روانی جامعه - افزایش اعتماد ملی - رضایتمندی جامعه - بهبود ارتباط دانشگاه و صنعت - همکاری دانشگاه با صنعت - همکاری دانشگاه با سایر نهادها - بهبود ارتباطات با سایر نظام‌ها - ایجاد دانشگاه‌های نسل ۴ و ۵ - تقویت توانایی مبادله اطلاعات با بیرون - بهبود توانایی محلی‌اندیشی - بهبود برقراری ارتباط با جامعه - جامعه مبتنی بر دانایی - تحول - دانش‌آفرینی - انتقال بهتر دانش - جلوگیری از فرار نخبگان - توسعه پژوهش‌های پیشگام - متناسب‌سازی پژوهش با نیاز جامعه - تقویت فرهنگ خردورزی در جامعه - افزایش اعتماد جامعه - تقویت همکاری نظام آموزش عالی با صنعت - تطبیق بهتر خروجی‌ها با تقاضای جامعه | پیامدهای ملی                    | پیامدها                 |

در نهایت مقوله‌های به‌دست آمده در قالب مدل پارادایمی کوربین و استراوس ارائه شدند.



شکل ۱: مدل چندصدایی سازمانی در نظام آموزش عالی ایران

همان‌طور که از مدل پارادایمی مشخص است تنوع صداها به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شده است. هر فرد یک صدا دارد. صدای فرد می‌تواند دربرگیرنده تجربه، نحوه تفکر، جهانبینی، عقاید و مدل‌های ذهنی وی باشد. در نظام آموزش عالی شاهد وجود نظرهای مختلف، وجود پیام‌های مختلف از سوی افراد، منحصر به فرد بودن صدای هر دانشکده، تنوع سبک تفکر، عقاید و جهانبینی افراد، تنوع مدل‌های ذهنی و تنوع تجربه‌های افراد هستیم. بنابراین، به‌طور قطع پدیده تنوع صداها وجود خواهد داشت.

همچنین شرایط علی شرایطی هستند که منجر به ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری

می‌شوند. در این مدل، شرایط علی عبارتند از:

۱. تنوع و پیچیدگی ساختار سازمانی: بخشی از تنوع و پیچیدگی ساختار نظام آموزش عالی می‌تواند به واسطه وجود رشته‌های علمی مختلف باشد. به دلیل وجود رشته‌های علمی مختلف بخش‌های داخلی موجود در یک دانشگاه متعدد است (دانشکده‌ها). بنابراین، پیچیدگی ساختار سازمانی دانشگاه زیاد است. حتی در خود نظام آموزش عالی شاهد تنوع مراکز علمی هستیم که همین امر پیچیدگی ساختار نظام و بزرگ بودن اندازه نظام را نشان می‌دهد. همچنین تنوع ساختار ناشی از تنوع اعضای هیئت علمی و سایر منابع انسانی نیز است. هر دانشکده و هر فرد صدای مخصوص به خود دارد. بنابراین، تنوع در این موارد می‌تواند یکی از شرایط علی پدیده تنوع صداها باشد.
۲. تنوع ماهیت، اهداف و کارکردها: ماهیت نظام آموزش عالی متفاوت از سایر ساختارها است. دانشگاه ماهیت تحول‌گرا و مطالبه‌گری دارد و آغازکننده تغییرات و تحول است. به عبارتی دیگر، افراد را وادار به پرسشگری و انتقاد می‌کند. به نوعی خاستگاه انتقادپذیری است. در ضمن اهداف و مأموریت‌های این نظام با توجه به رسالت آن در تأمین طیف گسترده‌ای از نیازهای جامعه بسیار متنوع است. فلسفه وجودی و شکل‌گیری نظام تنوع و گستردگی در عرضه و تقاضا به گونه‌ای است که موجب تنوع برنامه‌ها و وظایف نظام آموزش عالی می‌شود. مثلاً، وجود رویکرد آینده‌پژوهی یا نقش تولیدکنندگی اطلاعات مستلزم شنیده شدن صداها است. بنابراین، نوع ماهیت و اهدافی که این نظام دارد باعث می‌شود که صداها اظهار وجود کنند که به تبع آن با پدیده تنوع صداها روبه‌رو خواهیم شد.
۳. تنوع ویژگی‌های شخصیتی و باورهای افراد: از نظام آموزش عالی انتظار می‌رود که نیروی انسانی بالنده‌ای داشته باشد. نیروی انسانی که مرز شکن و پاسخ‌گوی نیازهای ۲۰ سال آینده و دارای بلوغ علمی و ارتباطی باشد. این بلوغ ارتباطی زمینه‌ساز ایجاد یک نظام ارتباطی مؤثر برای شنیده شدن همه صداها است. علاوه بر بلوغ ارتباطی، عواملی هم‌چون هوش فرهنگی و هوش هیجانی فرد نیز به طور قطع در شنیده شدن صداها و بروز پدیده تنوع صداها مؤثر هستند. همچنین باورهای مدیران؛ مثلاً، مدیری که مخالف تک‌صدایی بوده و به چندصدایی و مشارکت اعتقاد داشته باشد، به طور قطع در راستای ایجاد چندصدایی قدم می‌گذارد. یا مدیری که خود انتقادپذیر باشد فضای آزادی بیان را فراهم خواهد کرد. بنابراین، بلوغ و هوش ارتباطی افراد و باورهایی که در ذهن خود دارند می‌تواند منجر به ایجاد یک نظام ارتباطی قوی و شنیده شدن صداها و به تبع آن بروز پدیده تنوع صداها شود. عامل دیگری که می‌تواند موجب تنوع صداها شود تنوع منافع فردی است. هر فردی برای

منفعت خود می‌جنگد و صحبت می‌کند. پس می‌توانیم هر منفعت را یک صدا و تنوع منفعت‌ها را عامل ایجاد پدیده تنوع صداها در نظر بگیریم.

۴. سبک رهبری: سبک رهبری مدیر، یکی دیگر از شرایط علی است. سبک مدیریتی یک مدیر در نظام آموزش عالی می‌تواند پایه‌های چندصدایی را ایجاد و محکم کند. بدین شکل که آموزش عالی را مانند یک ارکستر در نظر بگیریم که نوازندگان آن همگی تابع یک رهبر هستند. بنابراین، یک رهبر می‌تواند باعث شود که یک موسیقی خوب و زیبا نواخته شود. هماهنگ کردن صداها، افراد و سازهای مختلفی که در دانشگاه‌ها زده می‌شود فقط از طریق یک سبک رهبری مناسب میسر می‌شود. مثلاً، مدیران دیوان سالار نمی‌توانند چندصدایی ایجاد کنند، اما در سمت دیگر طیف، سبک رهبری مشارکتی می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد.

از طرفی دیگر، راهبردها، تعاملات و کنش‌هایی هستند که در پاسخ به پدیده محوری اتخاذ می‌شوند. در این مدل راهبردها عبارتند از:

۱. تقویت مهارت تحلیل گفتمان و رفتار مراوده‌ای: این راهبرد شامل اقداماتی است که منجر به تقویت مهارت درک بهتر پیام و رفتار مراوده‌ای می‌شود. باید به افراد پیام‌آموزیم که چگونه با یکدیگر ارتباط مؤثر برقرار کنند. مثلاً، افراد باید فنون مذاکره، زبان بدن، مهارت فن بیان و مهارت خوب گوش دادن را در خود تقویت کنند. مدیر باید شنونده و دریافت‌کننده خوبی برای پیام باشد؛ به زبان بدن و نحوه دریافت و ارسال پیام و احساسات گوینده توجه کند. مدیران باید به گونه‌ای در برقراری ارتباط حرفه‌ای شوند که بتوانند گفتمانی که شکل می‌گیرد را تحلیل و پیام موجود در سخن افراد را واکاوی کنند؛ رابطه بین گفتمان‌ها را کشف کنند. تحلیل رفتار مراوده‌ای، مهارت دیگری است که در مدیریت تنوع صداها بسیار حائز اهمیت خواهد بود. مثلاً، افراد باید تشخیص دهند که فرد مقابل با من کودک مخرب ارتباط برقرار می‌کند یا با من بزرگسال که بتوانند در مقابل آن از من ارتباطی صحیح استفاده کنند. همچنین مربیگری، در مدیریت تنوع صداها نیز می‌تواند نقش مهمی داشته باشد. در فرایند مربیگری، روابط عمیق‌تر و اعتماد و درک متقابل بین افراد بیشتر خواهد شد.

۲. گفتمان‌سازی، میانجیگری و ترجمه گفتمان: شامل اقداماتی است که منجر به ایجاد ارتباط مؤثر و مدیریت بهتر آن می‌شود. گفتمان‌سازی از طریق وجود نظام ارتباطی مؤثر و مدیریت اثربخش ارتباطات اتفاق می‌افتد. باید امکانی فراهم باشد که کارکنان در رده‌های مختلف سازمان بتوانند پیام‌های خود را در ارتباط با مشکلات، اهداف و آینده سازمان به یکدیگر انتقال دهند. ساختن گفت‌وگو و گفتمان و توسعه شبکه‌های ارتباطی، راهبرد ارائه اطلاعات،

حذف موانع ارتباطی، از بین بردن شبکه‌های ارتباطی منفی و جایگزینی آن‌ها با ارتباطات سالم و توسعه‌دهنده می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشند. همچنین برای شکل‌گیری هرچه بهتر ارتباط باید پیامی را مدیر ارتباطات ترجمه کند که بین افراد ردوبدل می‌شود و به‌نوعی یک میانجیگری اتفاق بیفتد. مدیر ارتباطات یا گرداننده گفت‌وگو می‌تواند امر درک پیام‌ها را برای افراد آسان کند. از طرفی دیگر، ایجاد یکپارچگی و اتحاد میان صداها از طریق تبیین منافع مشترک و همگانی، پیدا کردن ویژگی‌های مشترک افراد و به‌عبارتی دیگر، شکل‌گیری ارتباط بر پایه مشترکات اتفاق می‌افتد که به آن همگرایی نیز گفته می‌شود. تقویت شیوه‌های مجاب‌سازی و متقاعدسازی نیز می‌تواند به مدیریت مؤثر ارتباطات و تنوع صداها کمک شایانی کند.

۳. قدرت مثبت و تمرین مردم‌سالاری: شامل اقداماتی است که به شنیده شدن صداها و همزیستی مسالمت‌آمیز انواع صداها در کنار هم کمک می‌کند. یکی از این اقدامات، راه انداختن چالش عمدی است؛ یعنی از عمد افراد را دعوت به نقد سازوکارهای موجود کنیم. مثلاً، از افراد بخواهیم تا نرم‌افزاری را هک کنند که ارائه داده‌ایم و بعد از انجام این کار به آن‌ها پاداش بدهیم. با این کار نوعی هیئت مشاوره برای شناسایی نقاط ضعف خودمان تشکیل می‌دهیم و مردم‌سالاری و مشارکت‌جویی را تمرین خواهیم کرد. همچنین پرورش تفکر انتقادی یا ترویج گفت‌وگو انتقادی و تدوین سیاست‌های تشویقی و تقویت روحیه پرسشگری منجر به شنیدن صدای افراد در حاشیه و مه‌جور می‌شود. افراد ممکن است نظراتی مخالف با نظرات ما داشته باشند یا حتی مخالف با اصولی باشند که سال‌ها حاکم بر شیوه‌های مدیریت بوده است. مدیر باید قدرت تحمل غریبه‌ها را داشته باشد این نوع قدرت، قدرت مثبت است. بنابراین، برای مدیریت تنوع صداها نیاز به قدرت مثبت و تمرین مردم‌سالاری و مشارکت‌جویی داریم.

۴. تقویت ساختارهای مکمل مشارکتی: شامل اقداماتی است که ساختار نظام آموزش عالی و دانشگاه را به یک ساختار حمایتگر از تنوع صداها و مدیریت آن‌ها تبدیل می‌کند؛ یعنی تقویت و ایجاد اندیشکده، تشکیل کارگروه‌های بین‌رشته‌ای، تقویت اختیارات شوراهای، ایجاد ساختارهای تصمیم‌گیری مکمل به‌منظور تصمیم‌گیری مشارکتی و تقویت پاسخ‌گویی است. این تغییرات می‌تواند منجر به ایجاد فضای آزاداندیشی شود. البته باید به حذف ساختارهای زائد مانند مراکز تصمیم‌گیری متداخل و موازی نیز توجه شود.

۵. مهندسی مجدد رویه‌ها، ارزش‌ها و عادت‌واره‌ها: شامل اقداماتی است که از لحاظ تقنینی و فرهنگی بستر مدیریت تنوع صداها را فراهم می‌کنند. مانند بهبود و تغییر مقررات، قوانین و

آیین‌نامه‌های مانع، ایجاد یکپارچگی عمودی، تغییر ساختار و رویه‌ها، تغییر عادت‌واره‌های منسوخ شده، بازتعریف مفاهیم اساسی، اجتماعی کردن هدفمند، تغییر اصول قدیمی یا ساختار شکنی، اولویت قرار دادن بازخورد گرفتن، تقویت فرهنگ احترام به تفاوت‌ها، تغییر هنجارهای قدیمی و مانع، ارتقای حس تعهد و مسئولیت پذیری اجتماعی، تقویت اعتقاد به خود اصلاح‌گری، تقویت روحیه کار تیمی و قدرت حل مسئله، ایجاد فضای رقابت سالم، تقویت درگیری ذهنی و قدرت تفکر.

همچنین عوامل یا شرایط زمینه‌ای به شرایط خاصی اطلاق می‌شود که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد و به کارگیری راهبردها در بستر آن‌ها صورت می‌گیرد. در این مدل، عوامل زمینه‌ای به پنج دسته تقسیم شده‌اند که عبارتند از:

۱. فرهنگ ملی و شرایط اجتماعی: این عوامل عبارتند از: هنجارها و ابعاد فرهنگ ملی یا به عبارتی دیگر نظام ارزشی و هنجاری حاکم بر جامعه مانند فردگرایی و جمع‌گرایی، مشارکت اجتماعی و ساختار خانواده‌ای که فرد در آن پرورش یافته است. رسانه ملی به‌خاطر نقشی که در فرهنگ‌سازی دارد و شرایط اجتماعی جامعه مثلاً شیوع بیماری‌های همه‌گیر و محیط اجتماعی در حال تغییر که به‌تبع آن می‌توانیم شاهد تغییر مداوم انتظارات، تقاضا و نیازهای جامعه باشیم.
۲. فرهنگ سازمانی: فرهنگی که در خود نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها حاکم است و از آن به‌عنوان فرهنگ سازمانی یاد می‌شود. مثلاً، قطعاً وجود فرهنگ و جو سازمانی پذیرش اندیشه‌های نو، فرهنگ سازمانی مشارکتی و فرهنگ انتقادپذیری می‌تواند اجرای راهبردهای مدیریت تنوع صداها را آسان کند. جو سازمانی، احساس ادراک‌شده از فرهنگ سازمانی است؛ به‌طور قطع اگر این حس و درک در افراد ایجاد شود که سازمان یا دانشگاه، پذیرای نظرها و پیشنهادهای آن‌ها است آزادی بیان شکل خواهد گرفت.
۳. فضای رقابتی درون و بیرون نظام: این عوامل عبارتند از: فضای رقابتی که بین دانشگاه‌ها و در خود نظام آموزش عالی وجود دارد و برتری سطح عملکرد و گفتمان رایج در محیط بیرون از حیث کیفی و روزآمدی نسبت به نظام آموزش عالی و جهت‌گیری‌های بخش دولتی و غیر دولتی و رقابتی که بین این دو بخش است. در ضمن این عوامل در پژوهش‌های پیشین به‌دست فراموشی سپرده شده بودند.
۴. شرایط اقتصادی و مالی: این عوامل عبارتند از: شرایط اقتصادی جامعه، حمایت و مشوق‌های مالی دولتی و منابع مالی اعطایی.
۵. رویکرد فراملی: این عوامل عبارتند از: رویکردها و اهداف فراملی که دانشگاه دارد و ارتباط

آن با دانشگاه‌های سایر کشورها (تعاملات جهانی) و مبادلات علمی جهانی. مداخله‌گرهای مدل نیز به شرایطی اطلاق می‌شوند که در روند اجرای راهبردها مانع ایجاد کرده و راهبردها از آن‌ها متأثر می‌شوند. در این مدل، مداخله‌گرها به پنج دسته تقسیم شدند که عبارتند از:

۱. محدودیت‌های برنامه‌ریزی: عبارتند از: نداشتن برنامه و چشم‌انداز روشن و واضح، نداشتن اصول راهنمای اجرایی و نداشتن تفکر راهبردی. در ضمن این عوامل در پژوهش‌های پیشین به دست فراموشی سپرده شده بودند.
۲. موانع مدیریتی و سیستمی: عبارتند از: بینش و آگاهی ضعیف مدیران، خنثی بودن، بی‌تفاوتی و حمایت نکردن مدیران، عدم اعتقاد به چندصدایی، ضعف مدیر در برقراری ارتباط مؤثر، ضعف مهارت مدیریت مشارکت‌جویی، نداشتن قدرت اجرایی، ضعف در مهارت تدوین و اجرای راهبرد، بلوغ اجتماعی ضعیف، تغییر مداوم مدیران، سندروم گوش ناشنوا، ترس مدیر از دریافت نظر منفی، پافشاری مدیران بر شیوه‌های قدیمی، ترس از تغییر، ناامیدی افراد از نتیجه تغییر.
۳. موانع تقنینی و سیاسی: وجود قوانین محدودکننده برای آموزش عالی درباره استخدام، ارتقاء، ساختارهای حقوقی و برنامه‌های درسی، آیین‌نامه‌های مدیریتی دست‌وپاگیر، مبهم بودن و جامعیت نداشتن برخی از قوانین، تضاد در قوانین، آیین‌نامه‌های سلب‌کننده اختیار مدیر، تعصب‌های حزبی مدیر، فضای سیاسی جامعه و مداخلات سیاسی در مدیریت و در آخر انتخاب غیر مردم‌سالارانه مدیران.
۴. موانع مربوط به منابع (انسانی و مالی): منابع مالی محدود و اشتباه بودن روش تخصیص منابع مالی، استفاده نابهبینه از منابع توانمندساز، متنوع نبودن منابع درآمد، رویکرد نامناسب و غیر راهبردی در توسعه منابع انسانی، طراحی نادرست عوامل انگیزاننده و دور بودن سیاست‌های پرورش منابع انسانی از چندصدایی.
۵. موانع ساختاری و فرهنگی: فرایندهای کاری نامتناسب و ناهماهنگ، شفاف نبودن فرایندها، واگذاری صوری اختیارات، تداخل مسئولیت‌ها و وظایف، مشخص نبودن مسئول اجرای کار، توزیع ناقص اطلاعات و مبهم بودن مسئولیت‌ها، هم‌افزایی سازمانی و مستحکم نبودن ارزش‌های سازمانی.

پیامدها نیز نتایجی هستند که از اجرای راهبردها حاصل می‌شوند. در این مدل، پیامدها به چهار دسته تقسیم شده‌اند که عبارتند از:

۱. پیامدهای فردی: مدیریت تنوع صداها می‌تواند تضمین‌کننده دستیابی به مرحله پنجم

نیازهای انسان؛ یعنی شکوفایی و تکمیل نیازهای انسان باشد که به تبع آن موجب ایجاد حس رضایت شغلی، خودشکوفایی و حس عدالت می‌شود.

۲. پیامدهای سازمانی: پیامدهایی که مدیریت تنوع صداها می‌تواند برای نظام آموزش عالی به همراه داشته باشد عبارتند از: تحول علمی و اجتماعی، هم‌افزایی، مواجهه صحیح با چالش‌ها و شناسایی بهتر فرصت‌ها و تهدیدها، مدیریت مؤثر خطاها، بهبود شاخص بالندگی، بهبود تصویر نظام در نگاه جامعه، بهبود ارزش‌آفرینی، بهبود تولیدات علمی به‌ویژه تولیدات علمی بین‌رشته‌ای به‌واسطه توسعه دانشکده‌ها و پژوهش‌های بین‌رشته‌ای و همکاری گروه‌های علمی مختلف، جریان داشتن اطلاعات و بهبود فرایند مدیریت دانش، کاهش اختلافات، تعارض مخرب و جنجال‌های سازمانی، ایجاد مزیت رقابتی درون نظام، جلب اعتماد نخبگان و به تبع آن افزایش میزان مشارکت نخبگان با نظام. برخی از پیامدها که مختص نظام آموزش عالی است در پژوهش‌های پیشین ذکر نشده است زیرا اصلاً نظام آموزش عالی جامعه مورد پژوهش آن‌ها نبوده است.

۳. پیامدهای ملی: تعالی جامعه و سبک زندگی اجتماعی و برآورده کردن نیازهای جامعه، بهبود فضای روانی جامعه، افزایش اعتماد ملی، رضایتمندی جامعه، بهبود ارتباط دانشگاه و صنعت و ایجاد دانشگاه‌های نسل ۴ و ۵، تقویت توانایی مبادله اطلاعات با بیرون، بهبود توانایی محلی‌اندیشی، جامعه مبتنی بر دانایی و دانش‌آفرینی، جلوگیری از فرار نخبگان، متناسب‌سازی پژوهش با نیاز جامعه، تقویت فرهنگ خردورزی در جامعه، تطبیق بهتر خروجی‌ها با تقاضای جامعه. متأسفانه تمرکز پژوهش‌های پیشین بیشتر روی عوامل مؤثر و راهبردها بوده است و به پیامدها توجه چندانی نداشته‌اند. از این حیث پژوهش حاضر گامی نو در بیان پیامدها برداشته است.

۴. پیامدهای فراملی: تقویت جایگاه فراملی نظام آموزش عالی ایران و الگو شدن برای سایر کشورها و تقویت تعاملات جهانی. در برخی از پژوهش‌های پیشین تأثیر جهانی شدن بر ارتباطات و راهبردها بررسی شده است، اما به پیامدهای فراملی اصلاً توجهی نشده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که در بخش قبل مشاهده شد، مدل نهایی بر مبنای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی طراحی و تدوین شد. در پژوهش‌های قبلی، صرفاً به‌صورت پراکنده چند راهکار برای ایجاد چندصدایی بیان شده است و شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گرها و پیامدهای



چندصدایی به‌طور کامل بررسی نشده‌اند. همچنین در مقالات مختلف چند عامل مؤثر بر چندصدایی بررسی شده است، اما هیچ‌کدام مدل جامعی از چندصدایی ارائه نداده‌اند. در مقایسه با پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت که نتایج مربوط به شرایط علی از جمله تنوع و پیچیدگی ساختار سازمانی با نتایج پژوهش‌های موريسون و میلیکن در سال ۲۰۰۰، سینار<sup>۱</sup> و همکارانش در سال ۲۰۱۳، هوانگ و همکارانش<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۵، پارک و کیل<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۹، بولتانسکی و چیاپلو در سال ۲۰۰۵، و جری و همکارانش<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۰، هم‌راستا است. درباره تنوع ماهیت، اهداف و کارکردها شایان ذکر است که در پژوهش‌های پیشین تأثیر اهداف و ماهیت سازمان بر پدیده تنوع صداها به‌دست فراموشی سپرده شده است. از این حیث پژوهش حاضر گامی نو در بیان این ارتباط برداشته است. نتایج مربوط به تنوع ویژگی‌های شخصیتی و باورهای افراد با نتایج پژوهش‌های موريسون و میلیکن در سال ۲۰۰۰، داین و همکارانش در سال ۲۰۰۳، واکولا و بورادوس<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۵، اوزن و همکارانش<sup>۶</sup> در سال ۲۰۱۴، و پارک و کیل در سال ۲۰۰۹، هم‌راستا است. نتایج مربوط به سبک رهبری با نتایج پژوهش‌های سینار و همکارانش در سال ۲۰۱۳، رافرتی و رستابوگ<sup>۷</sup> در سال ۲۰۱۱، لی و سان<sup>۸</sup> در سال ۲۰۱۵، و خو و همکارانش<sup>۹</sup> در سال ۲۰۱۵، هم‌راستا است. تنوع صداها نیز به‌عنوان پدیده محوری پژوهش در نظر گرفته شده است. تقریباً در تمامی پژوهش‌های مربوط به چندصدایی و مدیریت تنوع صداها می‌توان مشاهده کرد که آن‌ها نیز تنوع صدا را شامل تنوع دیدگاه‌ها، عقاید، تجارب، شخصیت‌ها و ... در نظر گرفته‌اند. مثلاً، پژوهش تریتن و اشنبرن<sup>۱۰</sup> در سال ۲۰۱۹.

نتایج مربوط به راهبردها از جمله تقویت مهارت تحلیل گفتمان و رفتار مروده‌ای با نتایج پژوهش‌های کلگ و همکارانش در سال ۲۰۰۳، مو و سیدروکین<sup>۱۱</sup> در سال ۲۰۱۹، و جیمسون<sup>۱۲</sup> در سال ۲۰۰۱، هم‌راستا است، اما تحلیل رفتار مروده‌ای در پژوهش‌های پیشین مغفول واقع شده

1. Cinar et al.
2. Huang et al.
3. Park & Keil
4. Jari et al.
5. Vakola and Bourados
6. Ozen et al.
7. Rafferty & Restubog
8. Li and Sun
9. Xu et al
10. Trittin & Schoeneborn
11. Moe & Sidrokin
12. Jameson

است. درباره گفتمان‌سازی، میانجیگری و ترجمه گفتمان شایان ذکر است که با نتایج پژوهش‌های موريسون و ميليکن در سال ۲۰۰۰، پرلو<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۳، کنول و ون دیک<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۲، واکولا و بورادوس در سال ۲۰۰۵، لتیچ<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۰، اشنایدر و زرفاس در سال ۲۰۱۸، کلگ و همکارانش در سال ۲۰۰۳، مو و سیدروکین در سال ۲۰۱۹، اندرسن در سال ۲۰۰۱، جیمسون در سال ۲۰۰۱، احمد<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۹، جری و همکارانش در سال ۲۰۱۰، قراشی<sup>۵</sup> در سال ۲۰۱۴، و استنوال و همکارانش<sup>۶</sup> در سال ۲۰۱۴ هم‌راستا است، اما حذف ارتباطات پارازیتی در پژوهش حاضر به سایر راهبردها اضافه شده است. نتایج مربوط به قدرت مثبت و تمرین مردم‌سالاری با نتایج پژوهش‌های واکولا و بورادوس در سال ۲۰۰۵، کاراکا<sup>۷</sup> در سال ۲۰۱۳، کلگ و همکارانش در سال ۲۰۰۳، و قراشی در سال ۲۰۱۴ هم‌راستا است. نتایج مربوط به تقویت ساختارهای مکمل مشارکتی با نتایج پژوهش‌های هازن در سال ۱۹۹۳، تیشر<sup>۸</sup> و همکارانش در سال ۲۰۰۶، مارشینگتن<sup>۹</sup> در سال ۲۰۰۷، کیم<sup>۱۰</sup> و همکارانش در سال ۲۰۱۰، واکولا و بورادوس در سال ۲۰۰۵، هوانگ و همکارانش در سال ۲۰۰۵، بولتانسکی و چیاپلو در سال ۲۰۰۵، تیلور و ون<sup>۱۱</sup> در سال ۲۰۰۰، اشنبرن در سال ۲۰۱۱، جری و همکارانش در سال ۲۰۱۰، و قراشی در سال ۲۰۱۴ هم‌راستا است، اما به حذف ساختارهای زائد و متداخل در پژوهش‌های پیشین توجه نشده بود. نتایج مربوط به مهندسی مجدد رویه‌ها، ارزش‌ها و عادت-واره‌ها با نتایج پژوهش‌های اشنایدر و زرفاس در سال ۲۰۱۸، لتیچ در سال ۲۰۱۰، بولتانسکی و چیاپلو در سال ۲۰۰۵، کلگ و همکارانش در سال ۲۰۰۳، مو و سیدروکین در سال ۲۰۱۹، و جری و همکارانش در سال ۲۰۱۰ هم‌راستا است، اما اجتماعی کردن هدفمند و تغییر عادت‌واره‌های منسوخ‌شده در پژوهش حاضر معرفی شدند.

نتایج مربوط به عوامل زمینه‌ای از جمله فرهنگ ملی و شرایط اجتماعی با نتایج پژوهش‌های لو و خی در سال ۲۰۱۳، هوانگ و همکارانش در سال ۲۰۱۵، پیندر و هارلوس در سال ۲۰۰۱، و

1. Perlow
2. Knoll & Van Dick
3. Letiche
4. Ahmed
5. Ghorashi
6. Stenvall
7. Karaca
8. Tisher
9. Marshington
10. Kim
11. Teylor & van

لی و سان در سال ۲۰۱۵، هم‌راستا است، اما بیماری‌های همه‌گیر فقط در پژوهش حاضر مطرح شد. نتایج مربوط به فرهنگ سازمانی با نتایج پژوهش‌های سینار و همکارانش در سال ۲۰۱۳، موریسون و میلیکن در سال ۲۰۰۰، واکولا و بورادوس در سال ۲۰۰۵، کاراکا در سال ۲۰۱۳، و جری و همکارانش در سال ۲۰۱۰، هم‌راستا است. عوامل زمینه‌ای دیگر مانند فضای رقابتی درون و بیرون نظام و شرایط اقتصادی و مالی تاکنون در پژوهش‌های پیشین بررسی نشده و فقط در پژوهش حاضر معرفی شدند و پژوهش آرجنٹی<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۱، از جهانی شدن و رویکردهای فراملی و تأثیر آن بر ارتباطات و راهبردها حمایت می‌کند.

در پژوهش‌های پیشین، مداخله‌گرها از جمله محدودیت‌های برنامه‌ریزی و موانع تقنینی و سیاسی بررسی نشده است و پژوهش حاضر توانسته است این دو عامل مهم فراموش شده را مطرح کند. به موانع مدیریتی و سیستمی در پژوهش‌های موریسون و میلیکن در سال ۲۰۰۰، سینار و همکارانش در سال ۲۰۱۳، واکولا و بورادوس در سال ۲۰۰۵، اوزن و همکارانش در سال ۲۰۱۴، و پیندر و هارلس در سال ۲۰۰۱، اشاره شده است. موریسون و میلیکن در سال ۲۰۰۰، و پیندر و هارلس در سال ۲۰۰۱، در پژوهش خود برخی از موانع مربوط به منابع (انسانی و مالی)، ساختاری و فرهنگی را ذکر کرده‌اند.

متأسفانه تمرکز پژوهش‌های پیشین بیشتر روی عوامل مؤثر و راهبردها بوده است و به پیامدها توجه چندانی نداشته‌اند. از این حیث پژوهش حاضر توانسته است برای اولین بار پیامدها را به صورت دسته‌بندی شده بیان کند. با وجود این در برخی از پژوهش‌ها هم‌چون موریسون و میلیکن در سال ۲۰۰۰، و استراوس در سال ۲۰۰۶، به برخی از پیامدهای فردی اشاره شده است. برخی از پیامدهای سازمانی نیز مختص نظام آموزش عالی بوده‌اند و در پژوهش‌های پیشین ذکر نشده است زیرا اصلاً نظام آموزش عالی جامعه مورد پژوهش آن‌ها نبوده است.

در نهایت بر مبنای یافته‌ها و نتایج پژوهش به مدیران، نهادها و سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود:

- به جای تأکید صرف روی راهبردهای رفتاری به راهبردهای ساختاری نیز توجه داشته باشند.
- یک رویداد یا پدیده هرچقدر مثبت باشد افراط در آن می‌تواند نتیجه مثبت حاصل از آن را معکوس کند. بنابراین، توصیه می‌شود برای جلوگیری از بروز پیامدهای منفی، مدیران تعادل را در برقراری چندصدایی رعایت کنند.
- مدیران در نظر داشته باشند که قبل از اتخاذ راهبردهای مدیریت تنوع صداها ابتدا باید عوامل ایجادکننده تنوع صداها و بروز و اظهار وجود صداها را فراهم کنند. از جمله

پیااده‌سازی ساختار سازمانی مناسب و استفاده از سبک‌های رهبری که شنیده شدن صداها را آسان کند.

- مدیران میانی نقش ایجادکننده ارتباط، میانجیگر و مترجم‌گفتمان را به‌عهده بگیرند.
- شاید قدرت اثرگذاری فرهنگ بر اجرای راهبردها بیشتر از سایر عوامل باشد. بنابراین، تغییر فرهنگی می‌تواند در اولویت قرار بگیرد. تغییر فرهنگی زمان‌بر و دشوار است، اما غیر ممکن نیست. مدیران نباید از تغییر فرهنگی ناامید شوند. تمرین مردم‌سالاری و مشارکت‌جویی در دانشگاه می‌تواند به مرور زمان آن را در فرهنگ ما نهادینه کند.
- مدیران در ایجاد ساختارهای مکمل تصمیم‌گیری دقت کنند که ساختار مدنظر، متداخل و موازی با سایر ساختارها و نمادین نباشد. زیرا اعتماد و سرمایه اجتماعی را از بین خواهد برد. ساختار ارتباطی که ایجاد می‌شود را با تصور این رها نکنند که ارتباط را ایجاد کردیم و کار پایان پیدا کرده است. ارتباط نیاز به نگهداری، مراقبت و مدیریت دارد. در غیر این صورت به عاملی مخرب تبدیل خواهد شد.
- مدیران برنامه‌هایی برای ارتقای هوش فرهنگی و هیجانی افراد در نظر داشته باشند و به دنبال ایجاد همگرایی در میان افراد از طریق تبیین منافع و اهداف مشترک باشند.
- پژوهشگران نیز می‌توانند شرایط ایجاد چندصدایی را به‌طور جداگانه در هر نوع دانشگاه (دولتی، آزاد، پیام‌نور، غیر انتفاعی، علمی کاربردی و ...) بررسی و مقایسه کنند. شرایط ایجاد چندصدایی در سطوح مختلف به‌طور جداگانه بررسی شود. مثلاً، در سطح کلاس و بین استاد و دانشجو، در بدنه کارکنان، در بدنه هیئت علمی، در بدنه مدیریتی در داخل یک دانشگاه و در فضای بین دانشگاه‌ها.
- بررسی شود که آیا چندصدایی می‌تواند پیامدهای منفی نیز داشته باشد؟ مثلاً، تنش را افزایش دهد. نظم را کاهش دهد. به عبارتی دیگر، آیا مردم‌سالاری یا مشارکت‌جویی معایبی دارد؟ آیا در تصمیم‌گیری تأخیر ایجاد می‌کند؟

## مآخذ

- سعادت یار، فهیمه، شیعه زاده، الهه (۱۳۹۴). بررسی مطالعات جهانی پیامدهای پیدایش و شیوع پدیده سکوت و خاموشی درون سازمانی در میان ماموران پلیس. *نظارت و بازرسی*، سال ۹، شماره ۳۱، ۱۴۴-۱۲۳.
- فتحی، حسن، موسی زاده، صدیقه (۱۳۹۰). دیالکتیک هگل: سنتزی از دیالکتیک کانت در برابر دیالکتیک افلاطون. *فصلنامه تاریخ فلسفه*، سال ۲، شماره ۵، ۴۹-۸۰.
- معینی علمداری، جهانگیر (۱۳۸۱). *سقراط پارادوکس‌های دموکراسی*. مجموعه مقالات سمینار سقراط فیلسوف گفتگو، به کوشش سیدموسی دیباج، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Ahmad, M. (2009). Living Organizational Communication: Consuming Dialogism and Polyphony as Practical Wisdom in the Production of Consciousness. *Journal of International Social Research*, 2(9), 270-278.
- Andersen, N. (2001). *Polyphonic Organizations*. Copenhagen Business University, Department of Management, Politics & Philosophy.
- Arnaboldi, M. & Lapsley, I. (2010). Asset management in cities: polyphony in Action? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(3), 392-419.
- Belova, O. (2010). Polyphony and the sense of self in flexible organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 67-76.
- Belova, O., King, L. & Sliwa, M. (2008). Introduction: Polyphony and Organization Studies: Mikhail Bakhtin and Beyond. *Organization Studies*, 29(4), 493-500.
- Clegg, S., Kronberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Managing and organizations: an introduction to theory and practice*. Beverly Hills: Sage.
- Cunha, G. (2015). The multiplicity of voices in the journalistic discourse: study of polyphony in Journalism in light of a modular perspective of discourse organization. *RBCC*, 38(2), 159-181.
- Fairclough, N. (2001). The dialectics of discourse. *Textus journal*, 6(2), 231-242.
- Fonseka, E. (2014). A Discourse-Analysis Based Critical Approach to Contextual Interpretation of Heteroglossic Situation in the Novel. *Advances in Language and Literary Studies*, 5 (4), 168-175.
- Hazen, M.A. (1993). Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6(5), 15-26.
- Hazen, M.A. (2006). Silences, perinatal loss, and polyphony. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 237 - 249.
- Hujala, A. & Rissanen, S. (2012). Discursive construction of polyphony in healthcare management. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 118 - 136.

- Jari, S., Inga, N. & Pasi-Heikki, R. (2010). Polyphonous leadership and the management of entirety. *The European Group for Public Administration (EGPA) Conference*. Toulouse.
- Kornbergera, M., Clegg, S. & Carter, C. (2006). Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. *Scandinavian journal of Management*, 22(1), 3-30.
- Letiche, H. (2010). Polyphony and its Other. *Organization Studies*, 31(3), 261-277.
- Lu, J. & Xie, X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47-52.
- Omanovic, V. (2009). Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 352-362.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), 331-369.
- Roth, S. (2014). The Multifunctional Organization: Two Cases for a Critical Update for Research Programs in Management and Organization. *Journal for Critical Organization Inquiry*, 12(3), 37-54.
- Schneider, L. & Zerfass, A. (2018). Polyphony in Corporate and Organizational Communications: Exploring the Roots and Characteristics of a New Paradigm. *Communication Management Review*, 3(2), 6-29.
- Sullivan, P. & McCarthy, J. (2008). Managing the Polyphonic Sounds of Organizational Truths. *Organization Studies*, 29(4), 525-542.
- Tatli, A. (2011). A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK. *British Journal of Management*, 22(1), 238-253.
- Tatli, A. and M. Ozbilgin (2009). Understanding diversity manager's role in organizational change: towards a conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(1), 244-258.
- Trittin, H., & Schoeneborn, D. (2017). Diversity as Polyphony: Reconceptualizing Diversity Management from a Communication-Centered Perspective. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 21-47.