

چکیده

فرهنگ سازمانی وسیله‌ای برای به مقصود رساندن اهداف مطلوب سازمان است و تا زمانی که افراد در سازمان خود موفق‌اند نشانگر فرهنگ شایسته آن سازمان است. هدف پژوهش پیش‌رو فرا ترکیب سطوح فرهنگ سازمانی است. با استفاده از این روش کیفی اجزای فرهنگ سازمانی در قالب ۷ مرحله و در بازه زمانی سال ۱۹۹۶ تا سال ۲۰۲۰ مورد واکاوی قرار گرفته است. یافته‌ها در سه بخش اجزای مفهومی، مدل‌های فرهنگ سازمانی و سطوح فرهنگ سازمانی، با توجه به ۱۲ الگوی شناسایی شده- الگوی مک‌کوئین، الگوی ماسیگ، الگوی یازیچی و کرباگ، الگوی بوچوک و فست، الگوی شاین، الگوی دابر، فینک و یولز، الگوی کامرون و کوین، الگوی برگ کوئیست و پاولاک، الگوی راثو، الگوی هافستد، الگوی پیترسون و وایت، الگوی یان مکنی- ارائه شده است. نتایج، کاربرد هر یک از این الگوها در حوزه عمل را نشان می‌دهد. همچنین چهار سطح بازشناسی شده است: ۱. سطح مصنوعات شامل راهبرد، ساختارهای تصمیم‌گیری، ساختارهای سازمانی، معیارهای سنجش مسئولیت‌پذیری، سازوکارهای تأمین مالی، جو سازمانی، ساز و کارهای استخدام و پذیرش؛ ۲. سطح ارزش‌ها و هنجارها شامل هنجارها و ناهنجارهای آموزشی، هنجارها و ناهنجارهای پژوهشیو نیز هنجارها و ناهنجارهای اداری و اجرایی؛ ۳. سطح باورها: سنت‌های علمی، سنت‌های اجرایی و ۴. سطح نمادها با عنوان الگوها ■ واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، شایسته‌محوری، سطوح فرهنگ سازمانی، فرهنگ دانشگاه.

فرا ترکیب سطوح فرهنگ سازمانی؛

جستاری برای فرهنگ شایستگی محور دانشگاه

فاطمه اردو

استادیار دانشکده حکمرانی دانشگاه تهران، تهران، ایران

f.ordoo@ut.ac.ir

الهه عربزاده

هیئت علمی دانشگاه پیام نور، گروه معارف اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

در حال حاضر فرهنگ دانشگاهی به عنوان یک مقوله اثرگذار در سیاست‌های آموزش عالی و دانشگاهی مطرح است که صاحب‌نظران مختلف عناصر و مؤلفه‌های مختلفی را برای آن ذکر کرده‌اند. به اعتقاد بارتل، فرهنگ دانشگاهی مجموعه ارزش‌ها و باورهای اشخاص وابسته به دانشگاه‌ها است؛ از جمله مسئولان اجرایی، هیئت‌علمی، دانشجویان، اعضای شورا و ستاد پشتیبانی که طی فرایندی تاریخی شکل گرفته و با استفاده از زبان و نمادها انتقال می‌یابد. این ارزش‌ها و باورها تأثیر چشم‌گیری بر تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها دارند. فرضیات و برداشت‌های مشترک زیربنای سطح خودآگاه افراد هستند و معمولاً در گفته‌ها، زبان خاص و هنجارهایی مشخص می‌شوند که در رفتارهای فردی و سازمانی بروز پیدا می‌کنند. (فریمن و کامرون، ۱۹۹۱؛ اسپورن، ۱۹۹۶) عمده پژوهش‌ها (ماسیاگ، ۲۰۱۹) بر این موضوع تأکید دارند که وجود فرهنگ، ساختار و فرایندهای خاص از ویژگی‌های آموزش عالی است. بیشتر کتب و مقالات به مسئله رابطه فرهنگ سازمانی موجود در یک دانشگاه و فرهنگ اصیل پرداخته‌اند. در این باره، موضوعات گوناگونی مطرح می‌شوند. از جمله اینکه، نخستین تغییر باید در رهبران دانشگاه رخ دهد که به گفته نویسندگان گردنه‌های تغییرند. (لو و همکاران، ۲۰۱۷: ۶۴۷؛ امیلیانی، ۲۰۱۵: ۴۳) نکته دیگر اینکه، فرهنگ سازمانی در نهادهای آموزشی عالی باید حامی شکل‌گیری محیط نهادی حمایتی باشد که به مدرسان در نوآوری و به دانشجویان در پیشرفت تحصیلی کمک کند. (هافمن و همکاران، ۲۰۰۲)

در ارزیابی فرهنگ دانشگاه رویکردهای گوناگون برحسب متمایزسازی است و تعابیر پژوهشگران در مورد فرهنگ‌های سازمانی دانشگاه‌ها با توجه به بافت جامعه و ساختار آموزش عالی متفاوت است؛ فرهنگ پویایی و فرهنگ برون‌گرایی (بوویچوک و فست، ۲۰۱۷)؛ فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف (اسپورن، ۱۹۹۶)؛ فرهنگ ویژه‌سالاری، فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ سلسله‌مراتبی و فرهنگ بازاری (کامرون و کویین، ۲۰۱۱)؛ فرهنگ دانشگاهی، شرکتی، بنگاه‌داری و دیوان‌سالاری (بروکراسی) (مکنی، ۱۹۹۵)؛ فرهنگ گشودگی، اعتماد و پذیرا بودن (کمپ، ۲۰۱۷)، فرهنگی با کنش‌های موفق دانشگاهی و خرده فرهنگ‌های همسو با اهداف سازمان (ماسیاگ، ۲۰۱۹)، فرهنگی با ساختار افقی (فاضلی، ۱۳۹۶)، فرهنگ انعطاف‌پذیر، ریسک‌پذیر و فرهنگی با تأکید بر روابط بین‌المللی و ارتباطات چندسویه دانشگاه‌ها (فریمن و کامرون، ۱۹۹۱)، فرهنگ توسعه‌ای، حمایتی،

کالاجی، مدیریتی، ملموس، مجازی مطلوب (برگ کوئیست و پاولاک، ۲۰۰۷)، فرهنگ مشارکتی با افرادی متعهد و توانمند (ماسیاگ، ۲۰۱۹)، فرهنگ خودداری از مقصرانگاری (کمپ، ۲۰۱۷)، فرهنگ محترم شمردن حقوق افراد (رایبسون و یورکستون، ۲۰۱۴)، فرهنگ بهبود و تحول مثبت (زابو، ۲۰۱۲، میلر، ۲۰۱۱)، فرهنگ بهبود عملکرد (کوسی و همکاران، ۲۰۱۵)، فرهنگی با نقش پررنگ خانواده و گروه‌ها (شاین، ۲۰۱۶)، سمن‌ها و اتحادیه‌های بازار کار (فراستخواه، ۱۳۸۹)، فرهنگ بالغ و تکامل یافته (ماسیاگ، ۲۰۱۹)؛ تمامی این موارد حاکی از گونه‌های متنوع فرهنگ سازمانی است.

مطابق سند راهبردی گفتمان توسعه (۱۳۹۴) برای ارتقاء وضعیت فرهنگی و اجتماعی دانشگاهیان و مفتخر شدن آنها به خود و ایرانی بودن لازم است، مشارکت دانشجویان، به عنوان سرمایه‌های ارزشمند در سازندگی فردای کشور از طریق برنامه‌ریزی اثربخش جهت ارتقاء سطح مسئولیت‌پذیری، متذکر نمودن آنان به وجدان و انضباط فردی جلب گردد. مطابق این امر در نقشه جامع علمی کشور مصوب ۱۳۹۰ (صافی، ۱۳۹۷: ۲۲۲) بر ارتقای شایسته‌سالاری برای انتصاب افراد در جایگاه‌های مدیریتی علم و فن‌آوری تأکید شده است.

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد تاکنون چارچوب بومی کارآمد و مناسبی برای فرهنگ سازمانی دانشگاهی تدوین و ارائه نشده است. چالش‌های اخیر وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری (۱۳۹۷) شامل؛ عدم تبیین فعالیت‌های دانشجویی در توسعه اجتماعی؛ عدم ارائه راهبردهای اجرایی برای الگوسازی رفتار اجتماعی - فرهنگی دانشجویان در دانشگاه‌ها؛ کم توجهی به سلامت روحی - روانی دانشجویان در فعل و انفعالات دانشگاه‌ها؛ بی‌توجهی به زمینه‌های ناهنجاری‌های اجتماعی - فرهنگی در دانشگاه‌ها؛ عدم توجه به نقش آفرینی دانشجویان به عنوان هماهنگ کننده اصلی در وحدت رویه فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها؛ بی‌توجهی یا کم‌توجهی به دانشجویان در راستای ایجاد نشاط اجتماعی؛ عدم نهادینه گردیدن فرهنگ و روحیه کار گروهی؛ تداخل موضوعات صنفی، اجتماعی، علمی با مسائل سیاسی در فعالیت‌های دانشجویی با توجه به فراز و نشیب محیط‌های دانشگاهی گویای این امر است. در واقع، دانشگاه تنها زمانی می‌تواند به تعالی برسد که بهترین افراد را برای هر سمت انتخاب کرده و از راهکارهای مغایر با شایسته‌سالاری پرهیز کند. (مونتز لوپز و اوکون، ۲۰۱۹) تجربه تحصیل، هویت، خودارزشمندی و گزینه‌های پیش‌رو تحت تأثیر اجرای سیاست‌های شایستگی‌محوری

قرار می‌گیرند. (جین و بال، ۲۰۲۰؛ تیلور و شالیش، ۲۰۱۹)؛ ضمن آنکه آموزش عالی به نفع کسانی عمل می‌کند که شایستگی بیشتری دارند.

در واقع هر لایه از فرهنگ سازمانی محل مناقشه است، چراکه جایگاه لایه‌های فرهنگ سازمانی متفاوت است. لذا در بحث فرهنگ سازمانی دانشگاه می‌باید سطوح آن را تبیین نماییم تا بتوانیم مفاهیم، مصادیق و رویکردهای مختلف آن را برای فرهنگ شایسته دانشگاه برجسته سازیم. پژوهش پیش‌رو در نظر دارد تا با تبیین سطوح فرهنگ سازمانی دانشگاه با رویکرد فراترکیب به اهداف فوق‌الذکر جامعه عمل بپوشاند. این بررسی لایه‌های مختلف فرهنگ را به طریقی اولی برجسته می‌سازد و به رهبران، سیاست‌گذاران و به طور کلی جامعه دانشگاهی کمک می‌کند تا با شناخت بهتر این موضوعات بتوانند برای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی برنامه‌ریزی بهتری داشته باشند و اهداف خود را پیش ببرند. سوالات ذیل با توجه به این اهداف طرح می‌شود؛

- اجزای مفهومی فرهنگ سازمانی کدام است؟
- مدل‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه کدام است؟
- سطوح فرهنگ سازمانی شایسته‌محور را چگونه می‌توان تبیین نمود؟

پیشینه پژوهش

پژوهش ماسیاگ (۲۰۱۹) با محوریت شناسایی و تبیین «فرهنگ ناب در آموزش عالی به سوی بهبود مستمر» انجام گردید که با بررسی مطالعات و متون پژوهشی در این موضوع و نتایج پژوهش‌ها و نیز با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد چارمز^۱ و کدگذاری برای پژوهش در حوزه فرهنگ ناب توانسته مسیرهایی را برای پژوهش بیشتر درباره مدیریت ناب، مدیریت تغییر و تحول و توسعه فرهنگ ناب مشخص کند. گزارش و مشاهدات تجارب دانشگاه‌ها در بحث مدیریت ناب در پژوهش «فرهنگ ناب در آموزش عالی» حاکی از افزایش توجه به پیاده‌سازی این مفهوم است. این روند نتیجه تغییر در بستر فعالیت دانشگاه‌ها و نگاهی است که رویکردهایی مثل مدیریت جامع کیفیت یا مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار را مفاهیمی متعلق به حوزه تولید و کسب و کار می‌داند که تهدیدی برای اصول و شیوه‌های متداول علمی و دانشگاهی به شمار می‌روند. این مفاهیم به دلیل روش پیاده‌سازی از بالا به پایین، اساساً باعث تغییر و تحول در حوزه فنی و سازمانی

می‌شوند بی‌آنکه بتوانند با فرهنگ‌سازی برای بهبود مستمر، این تحول را تداوم بخشند. به همین دلیل، دانشگاه‌ها با باور به ویژگی فرهنگ‌سازی مفهوم مدیریت ناب، این مفهوم را به کار می‌گیرند، چون در پیاده‌سازی این مفهوم تأکید بر رویکرد از پایین به بالاست. در این رویکرد ابتکار، خلاقیت و پایداری طبیعی کارکنان به کار گرفته می‌شود. در این رویکرد، کارکنان هم خالق تغییر و تحول‌اند و هم از این تحولات تأثیر می‌پذیرند.

در مطالعه برترون و کلوپ^۱ (۲۰۱۷) با عنوان «محقق، دارا و توانا: یادداشت‌هایی در مورد فرهنگ دانشگاهی در حوزه کاری نخبه‌گرایی^۲» دو مسئله حائز اهمیت است؛

۱- منابع دانشگاهی ابزاری با کارکرد دفاعی و تهاجمی هستند و برای ایجاد رابطه و پیشبرد بحث درباره منافع جامعه‌شناختی به کار گرفته می‌شوند. ۲- افراد نخبه در مصاحبه‌ها تصویر/بازنمایی دیگران (پژوهشگران) را زیر سوال برده‌اند که به منابع فرهنگی دسترسی داشته و می‌توانند جایگاه برتر خود را تقویت و تأیید کنند. این پژوهش در مبانی نظری، دیدگاه‌های بوردیو درباره چشم‌انداز طبقاتی جامعه‌شناختی و طبقه کارگر را در مصاحبه با گروه‌های نخبه به کار گرفته تا نحوه شکل‌گیری سلسله مراتب نمادین و اجتماعی را بررسی کند. روش پژوهش بر اساس تحلیل گفتمان و مصاحبه با نخبگان (مدیران و رهبران نهادهای دانشگاهی و مالی/صنعتی) و گفتگو با مسئولان بخش‌های بروکرات است و نتایج نشان داد که روابط قدرت طی مصاحبه با نخبگان از دریچه فرهنگ دانشگاهی بررسی شده و نتایج حاکی از نقش این روابط در جایگاه پژوهشگر حین مصاحبه است. مفهوم «سوگیری پژوهشی» بوردیو در لحظات مهم مصاحبه برای تحلیل تعامل با مصاحبه‌شوندگان به کار رفته است. نتایج نشان می‌دهند فرهنگ دانشگاهی منابع مفیدی برای پژوهشگران در پی داشته، اما در نهایت تصویری که پژوهشگر از خود نشان می‌دهد از سوی فرد مقابل کم‌ارزش جلوه داده شده و نقش چندانی در تغییر جایگاه‌های مصاحبه‌شوندگان نداشته است.

1. Bertron and Kolopp

2. The scholar, the wealthy and the powerful: notes on academic culture in elite-focused fieldwork

مطالعه پیرا^۱ (۲۰۱۷) با عنوان «سردبیران مجله به عنوان فرمانروایان فیلسوف: وظایف و مسئولیت‌های دانشگاهیان در دنیای در حال تغییر^۲» به این مسئله پرداخته است که دانشگاهیان حرفه‌ای باید درباره مسئولیت‌های خود تأمل کنند و تأثیر رخدادهای مهم جهانی را بر این حوزه و بر جامعه بررسی کنند. این در چارچوبی ممکن است که گولدنر آن را «نیازهای خاص جامعه‌شناسی» می‌نامد و از علم‌آفرینی صرف فراتر می‌رود. دانش برای دانش نباید جایگزین هدف اصلی تحقیق و پژوهش شود. دانش باید برای جامعه نیز مفید باشد تا به فایده‌مندی اجتماعی مدنظر کارل پوپر برسد. این پژوهش کیفی با بررسی روایت‌ها نشان داد پژوهش میان‌رشته‌ای در گسترش آثار اجتماعی پژوهش نقش دارد و دانشگاهیان و از جمله سردبیران و ویراستاران مجلات علمی باید در وظایف و مسئولیت‌های خود در نشر دانش بازاندیشی کنند.

مسئله پژوهش اینسیفا و همدانی^۳ (۲۰۱۲) بررسی بهبود جو علمی - دانشگاهی از طریق راهبردهای فرهنگ سازمانی است. در میانی نظری، نظریه‌های مختلف مربوط به نقش فرهنگ سازمانی بر ایجاد جو علمی - دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفته و مؤلفه‌هایی چون تکیه بر اهداف و مأموریت و چشم‌انداز، ارتباط رسمی و غیررسمی، نوآوری و ریسک‌پذیری، شفافیت راهبردی، عملکردگرایی، شفافیت در نظام ارزیابی، تعهد، همراهی در تصمیمات، شفافیت در نظام پاداش‌دهی، خودارزیابی، کار گروهی، توانایی، مطلوبیت، خواست درونی، احترام، صداقت، انضباط، همدلی، دانش به عنوان مؤلفه‌های راهبردی شناسایی شده است. در روش‌شناسی پژوهش، تحلیل کیفی رابطه مفهومی فرهنگ سازمانی و جو علمی - دانشگاهی از طریق راهبرد فرهنگ‌سازی در چهار گام؛ فرهنگ‌سازی، تثبیت فرهنگ، حفظ فرهنگ، تحلیل فرهنگ سازمانی انجام گرفته است. در این خصوص مرور روابط مفهومی متغیرها با رویکرد علی-معلولی با حضور پژوهشگر در نقش مشاهده‌گر^۴ و ارزیابی پدیده‌های مورد پژوهش و سپس بحث درباره پدیده‌ها بر اساس منطق پژوهشگر و چارچوب نظری دنبال شده است. یافته‌ها حاکی از آن بود که کیفیت جو علمی - دانشگاهی از طریق فرهنگ‌سازی سازمانی و در مراحل گوناگون

1. Pereira

2. Journal editors as philosopher kings: duties and responsibilities of academics in a changing world

3. Ainissyifa and Hamdani

۴. موضوع مشاهده: نهادهای خصوصی آموزش عالی

فرهنگ‌سازی، تثبیت فرهنگ، حفظ فرهنگو تحلیل فرهنگ سازمانی ارتقا و گسترش می‌یابد. لذا با مشاهده و ارزیابی مؤلفه‌های پشتیبان، به‌ویژه فرهنگ سازمانی، می‌توان کیفیت جو علمی- دانشگاهی را ارتقا بخشید. روش فرهنگ‌سازی سازمانی به فعالیت‌های علمی- دانشگاهی، دسترسی به امکانات یادگیری، کفایت و دقت این امکانات، مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های علمی و پژوهشی و نیز فعالیت‌های فوق برنامه متکی است. در مطالعه فولچ و آیون^۱ (۲۰۰۹) هدف بررسی فرهنگ سازمانی در دو سطح دانشگاه و دانشکده (گروه آموزشی) در دانشگاه‌های دولتی کاتالان اسپانیا بوده است. مباحثی چون انگیزش، جامعه‌پذیری، کیفیت و رهبری، نظارت و همکاری، مراجع فرهنگی، فن‌آوری جدید در مبانی نظری به عنوان ویژگی‌های مطرح فرهنگ سازمانی دانشگاه مورد تأکید قرار گرفته است. روش‌شناسی پژوهش بر اساس پارادایم تفسیری و با روش مثلث‌بندی به بررسی دو مدل در دو دانشگاه پرداخته است. در مدل ۱ با مورد کاوی، پرسش‌نامه، مصاحبه، تحلیل اسناد، تصاویر، نمادها و مشاهدات و در مدل ۲: مشاهده کار گروهی و مشارکت، جلسات پژوهشی و کارگاه‌ها، سرفصل دروس، تکالیف، ابزارهای ارتباطی بررسی شده است. به عبارت دیگر، مدل ۱ شامل تحلیل توصیفی اجزای فرهنگ دانشگاهی، روش کیفی-تفسیری؛ و مدل ۲ شامل تحلیل قوم‌نگاری بوده است. یافته‌ها نشان داد هر دو مدل در فهم فرهنگ سازمانی آموزش عالی نقش مثبت داشته‌اند. همه داده‌ها حاکی از نقش حیاتی فرهنگ سازمانی و تحول ناشی از آن هستند. پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهند فرهنگ دانشکده بازتابی از فرهنگ دانشگاه است. به علاوه آموزش مستمر به‌ویژه در سطوح مختلف حرفه‌ای و تعلیمی نقش مهمی دارد و بهتر است در این زمینه آموزش اولیه برای مدرسان تازه‌کار اجباری شود.

در پژوهش قاسمی (۱۳۹۸) که با روش استقرایی و اکتشافی انجام شد تجربه زیسته دانشجویان و ادراک آنها از فرهنگ دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. روش پژوهش کیفی و از نوع نظریه‌پردازی داده‌محور می‌باشد. دانشجویان فرهنگ دانشگاه‌های تهران را در قالب مفاهیمی چون فرهنگ محافظه‌کارانه، فرهنگ مدرک‌گرایی، فرهنگ فردگرایی، فرهنگ ناامیدی، فرهنگ پرولتاریایی، فرهنگ ستایش‌گرایانه، فرهنگ تابعیت، غلبه فرهنگ مردانه، رابطه‌گرایی، تجاری شدن علم توصیف کردند. آنها معتقد بودند که عواملی چون

1. Folch, and Ion

آموزش ناکارآمد در مقاطع مختلف تحصیلی، اساتید، فرهنگ جامعه، فرهنگ خانواده و نبود امنیت شغلی از دلایل اصلی فرهنگ دانشگاهی حاکم بر دانشگاه‌ها است و پیامدهای این فرهنگ غالب را فرار مغزها، رکود علمی وابستگی، هدررفتن منابع کشور، افزایش اختلالات روانی دانسته‌اند.

پژوهش نصیری و همکاران (۱۳۹۷) به دنبال پاسخ به این سوال است که ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر فرهنگ دانشگاهی (سطح مصنوعات، سطح ارزش‌های مشترک و فرضیات پنهان فرهنگ دانشگاهی) دانشگاه شهید بهشتی دارد. داده‌های پژوهش در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه با مدیران و در بخش کمی با بهره‌گیری از ابزار پرسشنامه از جامعه آماری استادان، مدیران و کارکنان به‌دست آمد. ادغام صورت گرفته بر فرهنگ دانشگاهی در برخی از جنبه‌ها اثر مثبت و در برخی اثر منفی داشته است. به‌طور کلی، مقایسه نتایج کیفی و کمی به دو امر مهم اشاره داشته است. اول اینکه ادغام ایجاد شده از سوی مدیریت کلان هر دو دانشگاه و بدون اطلاع و ارتباط با آحاد جامعه دانشگاهی صورت گرفته است و دوم اینکه معانی، ارزش‌ها، باورها و فرهنگ ضمنی نهادینه شده در هر دو دانشگاه نسبت به سایر عناصر مشهود دانشگاه بیشتر مورد غفلت واقع شده است. بنابراین، بسیاری از استادان و کارکنان هر دو دانشگاه با کاهش انگیزه، افزایش ناراضی‌تبی، کشمکش‌ها و تعارض در محیط کار مواجه شده‌اند.

۱۳۴

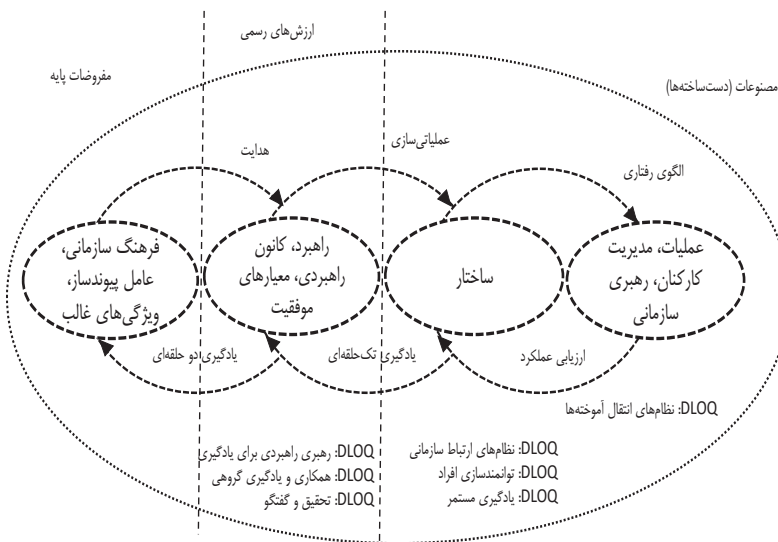
مبانی نظری

مفهوم فرهنگ نمایان‌گر چارچوبی پارادایمی برای رسیدن به دیدگاهی کل‌نگر درباره کارکرد سازمانی (پترسون و اسپنسر، ۱۹۹۰: ۴) و نقش تغییرات فرهنگی در تحولات سازمانی است. بیشتر تحولات سازمانی در نبود تغییرات فرهنگی موفقیت یا دوام پیدا نمی‌کنند. (فریمن و کامرون، ۱۹۹۱: ۲۴) ماسیاگ (۲۰۱۹) بر این عقیده است که رویکرد ارائه‌شده در بحث فرهنگ اصیل در چارچوب فکری کارکردگرایی جای می‌گیرد و از دیدگاه هستی‌شناختی، فرض بر این است که فرهنگ دانشگاهی در قالب فرایند یا پدیده‌ای دانشگاهی وجود داشته و می‌توان آن را شکل داد. به علاوه ماسن (ماسیاگ، ۲۰۱۹) منشأ توجه به مفهوم فرهنگ در بین پژوهشگران عرصه مطالعات آموزش عالی را در سه مورد خلاصه می‌کند؛ منشأ نخست به ابتکار کلارک به عنوان حماسه‌های سازمانی باز می‌گردد؛

منشأ دوم، بر واکنش‌های نسبی دلالت دارد که با پوزیویتیسم منطقی و روش‌های کمی صورت گرفته است و منشأ سوم، ناظر بر رشد مفاهیم مدیریتی و سیاستی در حیطه رویکرد تفسیری در آموزش عالی است که از آن با عنوان انقلاب مدیریتی در این عرصه نیز یاد می‌شود. وجه مشترک همه این عوامل، اراده پژوهشگران در ارتباط با واقعیت آموزش عالی است که باعث شده به کاربرد مفهوم فرهنگ در آموزش عالی توجه شود. در راستای این مفهوم، گالینو پروت (۲۰۰۸) مجموعه تعاریفی را ارائه داده که در ساختار بندی دانشگاه‌های پژوهشی «شایستگی محور»^۱ کاربرد دارد. طبق تعریف، شایستگی محوری یعنی «توانایی بهره‌گیری مستمر از داشته‌ها در راستای کمک به سازمان برای دستیابی به اهداف آن». این داشته‌ها یا دارایی‌ها دو نوع مشهود و نامشهود است. شاین (۲۰۱۶) نیز در باب اهمیت فرهنگ سازمانی معتقد است که ملاک قضاوت در مورد فرهنگ سازمانی، میزان هماهنگی آن با اهداف سازمان است. این پژوهشگر در این زمینه می‌نویسد: «تا زمانی که سازمانی در انجام وظایف بنیادی خود موفق است، فرهنگ موجودش خوب است. همین که نشانه‌های شکست در سازمان بروز کرد، گمان می‌رود عناصری از فرهنگ ناکارا است و باید دگرگون شوند»؛ بنابراین فرهنگ سازمانی، به تنهایی هدف نیست، بلکه وسیله است. لذا لازم است انواع الگوهای^۲ فرهنگ سازمانی در آموزش عالی^۳ معرفی گردد. این ۶ الگو، جدای از فهم فرهنگ آموزش عالی، در مطالعات تجربی برای بررسی فرهنگ سازمانی در آموزش عالی کاربرد پیدا کرده‌اند.

1. Competence-based^۲ school of research

۲. در مطالعات (خارجی) انجام شده عبارت Model با عنوان «الگو» ترجمه شده است.
۳. در بحث الگوهای فرهنگ سازمانی باید اذعان نمود که بسیاری از این رویکردها از موارد مطرح در فرهنگ سازمانی به طور عام است که در مطالعات مربوط به دانشگاه‌ها و آموزش عالی نیز تسری یافته است.



شکل ۱: الگوی فرهنگ سازمانی شامل ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی و ابعاد پرسش‌نامه سازمانهای یادگیرنده

مطابق شکل ۱ توازن پویای فرهنگی که ضمن ایجاد ثبات به رفتارهای اجتماعی معنا می‌بخشد، عاملی تعیین‌کننده در اهمیت‌بخشی به رشد فعالیت‌های سازمانهای یادگیرنده و هماهنگ‌سازی نوآوری اکتشافی در نهادهای آموزش عالی آلمان است. مشروعیتی که مبنای فرهنگی داشته باشد از طریق ارزش‌ها، اهداف و راهبردهایش در ساختارها و عملیات در پیوند با محیط‌های پیچیده و پویا نمود می‌یابد (یازچی و کرباگ، ۲۰۱۹)

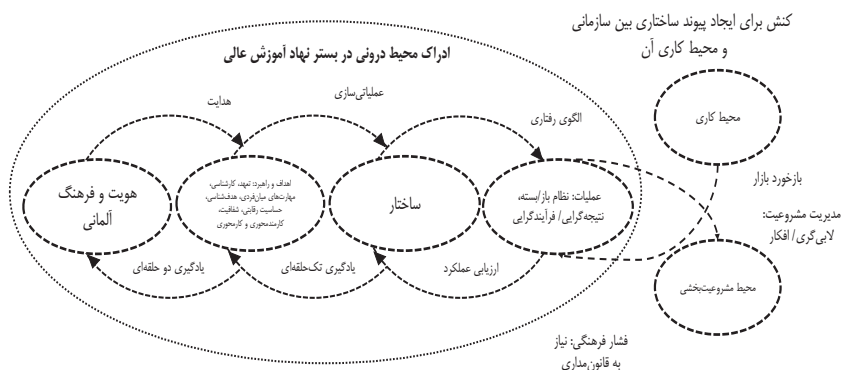
الگوی فرهنگ سازمانی یان مکنی

هدف مدل یان مکنی^۱ (۱۹۹۵) توصیف فرهنگ سازمانی در نهادهای آموزش عالی بوده است. طبق این مدل، فرهنگ سازمانی در هر نهاد آموزش عالی را می‌توان به چهار نوع تقسیم کرد: دانشگاهی، بنگاهداری، دیوان‌سالاری، شرکتی. در این خصوص می‌توان نقشه‌ای تحلیلی برای تمایز انواع فرهنگ سازمانی را طبق جدول ۱ ترسیم کرد:

جدول ۱: مدل‌های فرهنگ دانشگاهی و نقشه ویژگی‌های این مدل‌ها

عامل اصلی در مدل	فرهنگ دانشگاهی	فرهنگ دیوان سالاری	فرهنگ شرکتی	فرهنگ بنگاه داری
ارزش غالب	آزادی	برابری	وفاداری	شایستگی
نقش نهاد مسئول مرکزی	انعطاف	نظارت	جهت‌دهی	حمایت
واحد اصلی	گروه آموزشی/ فرد	دانشکده/ کمیته‌ها	نهاد/ گروه مدیریت ارشد	واحدهای فرعی/ گروه‌های پروژه
حوزه‌های تصمیم‌گیری	گروه‌های غیررسمی	کمیته‌ها و جلسات اداری	کارگروه‌ها و گروه مدیریت ارشد	گروه‌های پروژه
سبک مدیریت	اجماعی	رسمی/ عقلایی	سیاسی/ تاکتیکی	رهبری توسعه‌یافته/مدون
چارچوب زمانی	بلندمدت	چرخه‌ای	کوتاه و میان مدت	لحظه‌ای و فوری
ماهیت تحول	نوآوری ساختاری	سازگاری واکنشی	تحول آینده‌ساز	انعطاف‌پذیر تاکتیکی
مصدق بیرونی	دانشگاه نامحسوس	سازمانهای نظارتی	سیاستگذاران در نقش رهبران افکار	مشتریان/ حامیان مالی
مرجع درونی	انضباط	قواعد	برنامه‌ها	قدرت بازار/ دانشجویان
مبنای ارزیابی	ارزیابی همکاران	حسابرسی رویه‌ها	شاخص‌های عملکردی	تکرار همکاری
جایگاه دانشجو	علم آموزی و کارآموزی	آمار	بخشی از منابع	مشتری
بخش بهره‌مند از خدمات مدیر	اجماع	کمیته	مدیرعامل	مشتری (داخلی و خارجی)

الگوی ساختاربندی فرهنگ سازمانی دابر، فینک، و یولز



شکل ۲: الگوی فرهنگ سازمانی دابر و همکاران (۲۰۱۲)

مهم‌ترین بخش‌های مدل ساختاربندی فرهنگ سازمانی شامل؛ فرهنگ سازمانی، راهبرد، حوزه پدیدارشناختی عملیات و فرایندهای بازخوردی است. بنابر پژوهش‌ها، فعالیت‌های سازمان یادگیرنده^۱ و نوآوری کاوش‌گرانه (اکتشافی) متأثر از متغیرهای فرهنگی محیط درونی و بیرونی از جمله فرهنگ ملی هستند (دابر، فینک، و یولز^۲، ۲۰۱۲).

الگوی فرهنگ سازمانی کامرون و کویین

در مطالعات مختلف برای فهم بهتر فرهنگ دانشگاه یا دانشکده راه‌های مختلفی ارائه شده است؛ راه اول پرسش از کارکنان برای فهم برداشت آنان از نهاد دانشگاهی است. در روش دوم، می‌توان پرسش‌هایی تشریحی و ساختاریافته را درباره تصویر، تأثیر ساختار فیزیکی بر ذهن افراد، داستانها و اسطوره‌ها، نظام‌های پاداش‌دهی، گفتگوی غیررسمی، باورها و ارزش‌ها، هنجارها، زبان، افراد تأثیرگذار، خرده‌فرهنگ‌های تشخیص‌پذیر و آثارش بر کارکنان مطرح کرد و از کارکنان پرسید. (مک‌کافری^۳، ۲۰۱۰) روش دیگر ایجاد سازوکاری برای نمره‌دهی به فرهنگ سازمانی بر اساس چارچوب پیشنهادی کامرون و کویین^۴ (۲۰۱۱) است. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی کامرون و کویین (OCAI)^۵ یکی از

1. Learning organization
 2. Dauber, Fink and Yolles
 3. McCaffery
 4. Cameron and Quinn
 5. Organizational Culture Assessment Instrument

پرکاربردترین ابزارها برای بررسی فرهنگ سازمانی از لحاظ کیفیت، نوآوری، سلامت بدنی، موفقیت در تدریس و آموزش و موارد دیگر است. این ابزار شش بُعد دارد که نمودهای بنیادین فرهنگ سازمانی را در بر می‌گیرند و در ۴ محور اصلی تنظیم شده است: (۱) ویژگی‌های غالب، (۲) رهبری سازمانی، (۳) مدیریت کارکنان، (۴) پیوند سازمان، (۵) کانون راهبردی، (۶) معیارهای موفقیت.

این شش بُعد جامع نیستند، اما همه مفروضات اساسی، الگوهای تعاملی و جهت‌گیری سازمانی را در راستای مبانی فرهنگ نشان می‌دهند. این ابزار را هم‌چنین می‌توان در دو مرحله به کار گرفت: فرهنگ فعلی و فرهنگ مطلوب که می‌تواند بهترین مسیر را برای فرهنگ‌سازی بهتر در سازمان مشخص کند. محور افقی تحول فرهنگ را از رویکرد درونی، جهت‌گیری کوتاه‌مدت و هموارسازی به سمت تأکید بر جایگاه بیرونی، جهت‌گیری بلندمدت و فعالیت‌های نتیجه‌گرا نشان می‌دهد. در این چارچوب، محور عمودی نشان‌گر فرهنگ‌هایی انعطاف‌پذیر، فردگرا و خودجوش در یک سوی طیف است و فرهنگ‌های باثبات، مهارگرا و پیش‌بینی‌پذیر در سوی دیگر طیف می‌باشد. جدول ۲ ویژگی‌های اصلی الگوی فرهنگ سازمانی کامرون و کوین را نشان می‌دهد.

جدول ۲: الگوی فرهنگ سازمانی کامرون و کوین (۲۰۱۱)

معیارها	فرهنگ قبیله‌ای	فرهنگ ویژه سالاری	فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ بازاری
ویژگی‌های اصلی	انسجام، مشارکت، کار گروهی، حس تعلق خانوادگی	خلاقیت، کارآفرینی، سازگاری، پویایی	نظم، قواعد و مقررات، یک‌دستی، بازدهی	رقابت‌پذیری، دست‌یابی به اهداف، مبادله محیطی
سیک رهبری	هدایت‌گر، تسهیل‌گیر، نقش والدینی	کارآفرین، نوآور، ریسک‌پذیر	هماهنگ‌ساز، سازمان‌بخش، مدیر	قاطع، تولیدگرا و نتیجه‌گرا
پیوندسازی	وفاداری، سنت، انسجام میان فردی	کارآفرینی، انعطاف‌پذیری، ریسک	قواعد، سیاست‌ها و رویه‌ها، انتظارات واضح و روشن	هدف‌گرایی، رقابت
کانون راهبردی	حرکت به سمت توسعه منابع انسانی	حرکت به سمت نوآوری، رشد و منابع نو	حرکت به سمت ثبات، پیش‌بینی‌پذیری، عملیات بی‌دردسر	حرکت به سمت مزیت رقابتی و برتری در بازار

برگ کوئیست^۱ (۱۹۹۲) در ابتدا چهار نوع فرهنگ دانشگاهی متمایز؛ فرهنگ کالجی، فرهنگ مدیریتی، فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ وکالتی را در دانشگاه‌های آمریکا احصاء می‌کند. او بعدها با همکاری پاولاک^۲ با توجه به تغییر و تحولات جهانی، نظیر گسترش استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی، فضای مجازی و اینترنت و تأثیرات آن در فرهنگ، دو نوع جدید را به گونه‌های قبلی می‌افزاید: فرهنگ مجازی و فرهنگ ملموس. تأکید وی آن است که باید میان راهبردهای تغییر در دانشگاه و این گونه‌های فرهنگی، تناسب وثیقی وجود داشته باشد. (برگ کوئیست و پاولاک، ۲۰۰۷) برگ کوئیست و پاولاک در کتاب خود با عنوان «تعامل شش فرهنگ دانشگاهی» به معرفی و تشریح شش فرهنگ دانشگاهی می‌پردازد که هر یک از اینها در مورد وظیفه تربیتی، پنداره، ارزش، اهداف و نیز نقش‌ها گفته‌های بسیاری دارند که اساتید، دانشجویان، مدیران، متولیان و حتی عامه مردم ایفا می‌کنند. به علاوه هر کدام از فرهنگ‌های سازمانی فرضیه‌های خاصی در مورد بهترین روش‌های مقابله با چالش‌های زندگی پیشنهاد می‌کند که در قرن ۲۱ در دانشگاه ایجاد شده است.

فرهنگ کالجی^۳، عمدتاً در نظام‌هایی معنا می‌یابد که توسط اعضای هیئت علمی اداره می‌شود. ارزش پژوهش اعضای هیئت علمی، بورس تحصیلی با فرایندهای شبه سیاسی استادان در این فرهنگ با هم در یک ردیف قرار می‌گیرند. همچنین در این فرهنگ فرضیه‌هایی در مورد تسلط عقلانیت در سازمان بیان می‌شود و سرمایه‌گذاری اولیه سازمان را به عنوان تولید، تفسیر، اشاعه اطلاعات، رشد دانش و توسعه ارزش‌های خاص و ویژگی‌های شخصیتی در میان زنان و مردان جوان تلقی می‌کند که رهبران آینده جامعه‌اند. (برگ کوئیست و پاولاک، ۲۰۰۷: ۱۵)

فرهنگ مدیریتی^۴، مفهوم اصلی خود را در سازماندهی، اجرا و ارزیابی کار می‌یابد و مستقیماً به سمت اهداف مشخصی در حرکت است. به مسئولیت‌های مالی و مهارت‌های نظارتی مؤثر بها می‌دهد، نظریه‌هایی در مورد ظرفیت مؤسسه برای تعریف روشن و سنجش اهداف خود بیان و مؤسسه را به عنوان محل انتقال دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های خاص در دانشجویان تصور می‌کند تا شهروندان موفق و مسئولی باشند. فرهنگ‌های

1. Bergquist

2. Pawlak

3. The Collegial Culture

4. The Managerial Culture

مدیریتی و مشارکت‌پذیر به عنوان ستون‌های دوقلویی در آموزش عالی قرن بیستم در ایالات متحده آمریکا و کانادا محسوب می‌شوند، فرهنگ مدیریتی در طول نیمه اول این قرن وزن بیشتری دارد. گرچه فرهنگ مشارکت‌پذیر پیوندی از مدل‌های دانشگاهی انگلیسی، اسکاتلندی و آلمانی است، فرهنگ مدیریتی از انواع مختلفی از مؤسسه‌های دانشگاهی در ایالات متحده آمریکا و کانادا ناشی می‌شود. نمونه دیگر نیز دانشکده‌های اجتماعی کانادایی و آمریکایی است.

اغلب اعضای هیئت علمی در فرهنگ مدیریتی مواد آموزشی را تدریس می‌کنند که توسط افراد دیگری مهیا شده است. عمل طرح آموزشی اغلب جدا از عمل تدریس است: این دو مجموعه از مهارت‌ها توسط اعضای هیئت علمی مدیریتی به شکل جداگانه در نظر گرفته می‌شود. بر اساس وسعت نقش آموزشی، اعضای هیئت علمی مدیریتی، دقت و زمان قابل توجهی را به تعیین اهداف یا نتایج آموزشی، ترتیب مستقل واحدهای آموزشی، انتخاب و استفاده از روش‌های آموزشی اختصاص می‌دهند که به حوزه آنها مربوط نیست. حتی ممکن است وظیفه تدریس اعضای هیئت علمی غیرضروری باشد و اعضای هیئت علمی به عنوان مدیران نظام آموزشی یا تسهیل‌کنندگان عمل کنند. (برگ کوئیست و پاولاک، ۲۰۰۷: ۴۳)

فرهنگ توسعه‌ای^۱، فرهنگی با تولید برنامه‌ها و فعالیت‌هایی معنا می‌یابد که باعث رشد شخصی و حرفه‌ای تمامی اعضای آموزش عالی می‌شود. این فرهنگ به صداقت شخصی و خدمت‌رسانی به دیگران به همان اندازه تحقیق سازمانی منظم و برنامه‌های درسی بها می‌دهد و فرضیاتی در مورد تمایل ذاتی تمامی مردان و زنان بیان می‌کند که در مورد رسیدن به بلوغ شخصی خودشان است و به سایر افراد سازمان کمک می‌کند تا بالغ شوند و سازمان را به عنوان مشوقی برای بلوغ شناختی، عاطفی و رفتاری میان تمامی دانشجویان، اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان تصور می‌کند. در پاسخ به کمبودهای فرهنگ مشارکت‌پذیر و برای جلوگیری از رقابت تنگاتنگ سیاسی در فرهنگ مشارکت‌پذیر، بعضی از اعضای هیئت علمی از شیوه مشورتی برنامه‌ریزی و توسعه بهره گرفته که توان هیئت علمی و روح دموکراتیک را حفظ می‌کند و تحت عناوین رشد هیئت علمی، توسعه برنامه درسی و برنامه‌های بلندمدت سازمانی فرهنگ جدیدی را معرفی کرده است که آن را فرهنگ توسعه‌ای می‌نامیم. در این فرهنگ نیز همانند فرهنگ‌های

مدیریتی و مشارکت‌پذیر، عقلانیت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (برگ کوئیست و پاولاک، ۲۰۰۷: ۷۳)

فرهنگ و کالتی (یا حمایتی)^۱ در اجرای سیاست‌های برابر در مورد توزیع منافع و منابع در مؤسسه معنا می‌شود و به معاملات منصفانه میان مدیریت، هیئت علمی و کارکنان بها می‌دهد. فرهنگ و کالتی در پاسخ به ناتوانی فرهنگ مدیریتی برای برآورده‌سازی نیازهای شخصی و مالی هیئت علمی و کارکنان به وجود آمد. اگر مدیران دانشگاه به گونه‌ای عمل کنند که سیاست سازمانی را بر دانشگاه تحمیل کنند، در این صورت اعضای هیئت علمی مجبور خواهند شد تا نفوذ خود را دوباره از طریق عملکرد جمعی نشان دهند. عضو هیئت علمی در فرهنگ و کالتی بر این باور است که تغییر از طریق مواجهه و استفاده مؤثر و یا استفاده مفید از منابع ارزشمند حاصل می‌شود. به علاوه، رهبران فرهنگ و کالتی گزینه دیگری نیز دارند. آنها مجبور نیستند از مسائل موسسه خود فرار کنند، بلکه می‌توانند استراتژی‌ها و دید خود را هماهنگ با واقعیت‌های در حال تغییر زندگی قرن بیست و یکم عوض کنند. (برگ کوئیست و پاولاک، ۲۰۰۷: ۱۱۱)

فرهنگ مجازی^۲ با پاسخگویی به تولید دانش و نیز پراکنده‌سازی ظرفیت دنیای پسا مدرن معنا می‌یابد. این فرهنگ برای دیدگاه‌ها و چشم‌اندازهای جهانی در مورد نظام‌های آموزشی باز، مشترک و پاسخگو ارزش قائل است و فرضیاتی در مورد توانایی آنها برای پراکندگی و ابهام بیان می‌کند که در جهان پسا مدرن وجود دارد. به علاوه این فرهنگ، کار آموزش را پیوند منابع آن به منابع جهانی و تکنولوژی تصور می‌کند که باعث گسترش شبکه آموزش جهانی می‌شود (برگ کوئیست و پاولاک، ۲۰۰۷: ۱۴) همچنین، یکی از چالش‌های فرهنگ مجازی، که در آن مرزهای سنتی در هم می‌شکنند و تغییر نامحدودی در سازمانهای آموزش عالی ایجاد می‌شود، نقش و وظیفه هیئت علمی پاره‌وقت است. (برگ کوئیست و پاولاک، ۲۰۰۷: ۱۷۳)

فرهنگ ملموس^۳ در اصول جامعه و اساس معنوی آن معنا می‌یابد و به قابلیت پیش‌بینی بر اساس ارزش و آموزش چهره به چهره در موقعیت فیزیکی ارجح می‌نهد. این فرهنگ، فرضیاتی در مورد توانایی نظام‌ها و تکنولوژی‌های جدید بیان می‌کند که

1. The Advocacy Culture
2. The Virtual Culture
3. The Tangible Culture

می‌تواند ارزش‌های مؤسسه را حفظ و کار مؤسسه را محترم و با ارزش و فراخوانی کلی برای یادگیری تصور کند. از دید برگ کوئیست (۲۰۰۷: ۱۸۵) فرهنگ ملموس بسته به دیدگاه خود شخص یا خیلی قدیمی و یا کاملاً جدید است. از این رو با توجه به توضیحات مذکور، می‌توان شش نوع فرهنگ اشاره شده را در جدول ۳ خلاصه نمود.

جدول ۳: خلاصه انواع فرهنگ سازمانی دانشگاهی در مطالعات برگ کوئیست و پاولاک

نوع فرهنگ دانشگاه	عناصر مهم	ارزش‌های مطرح	مفروض اصلی	تلقی از سازمان دانشگاه	کارکرد غایی
کالجی	رشته‌های علمی دانشگاه	پژوهش، تصمیم‌گیری و حاکمیت جمعی	حاکمیت عقلانیت	عامل تولید و اشاعه دانش و انتقال صفات لازم به نسل جوان	تربیت رهبران آینده جامعه و پژوهشگران جدید رشته علمی
مدیریتی	اجرا و ارزیابی برنامه‌های از پیش تعیین شده	کارآیی، پاسخگویی مالی و نظارت	تعریف و سنجش دقیق اهداف	عامل القای مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های خاص به دانشجویان	تضمین شهروندانی موفق و مسئولیت‌پذیر
توسعه‌ای	رشد شخصی دانشگاهیان	آزادی فردی، خدمت به دیگران، برنامه‌ریزی درسی و پژوهش نهادی	دستیابی به رشد شخصی، میل ذاتی همه انسانها	عامل ترغیب همه استادان، دانشجویان، مدیران و کارکنان به رشد	رشد در همه ابعاد شناختی، احساسی و رفتاری
وکالتی	وضع خط مشی‌های عادلانه و توزیع منصفانه منابع	تقابل آرا و چانه‌زنی گروه‌های ذی نفع	قدرت، فصل الخطاب و میانجی‌گری تا حدی لازم است	عامل گسترش ناخواسته ساختارها و نگرش‌های اجتماعی اغلب مخرب	ایجاد ساختارها و نگرش‌های اجتماعی جدید و آزادانه‌تر
مجازی	پاسخ به دنیای پسا مدرن در تولید و اشاعه دانش	نگاه جهانی و ایجاد نظام‌های آموزشی باز و مشترک	توانایی درک ابهام و پاره پارگی در دنیای پسا مدرن	عامل پیوند میان منابع تکنولوژیک و منابع جهانی	گسترش یادگیری جهانی
ملموس	معنویت و مذهب به جای ارزش‌های سکولار	آموزش ارزش‌مدار و چهره به چهره و توسل به یک دکتترین مذهبی خاص	توانایی القای ارزش‌های مدنظر دانشگاه با فناوری‌های ریشه دار	عامل تکریم و ساماندهی به دانش و یادگیری	گسترش یادگیری بومی و محلی

الگوی هشت‌بعدی فرهنگ سازمانی راثو

الگوی هشت بعدی راثو^۱ (۲۰۰۳) شامل اجزای زیر است:

گشودگی: محیطی که در آن کارکنان برای ابراز نظر احساس آزادی می‌کنند و سازمان ریسک‌پذیر و مایل به آزمایش نظرات و شیوه‌های جدید برای انجام امور است.

رویارویی: کارکنان با مسئله روبه‌رو شده و با همکاری یکدیگر راهکار پیدا می‌کنند. افراد بدون پنهان‌سازی یا گریز از مسائل به دلیل ترس از آسیب به یکدیگر، با مسائل روبه‌رو می‌شوند.

اعتماد: میزان اعتماد و تکیه افراد و گروه‌ها به یکدیگر و میزان پایبندی به وعده‌ها و حرف‌ها حائز اهمیت است.

صداقت: میزان تمایل فرد به اذعان به احساسات واقعی خود و میزان پذیرش خود و سایر اشخاص مرتبط با آن فرد مورد توجه قرار می‌گیرد.

آینده‌سازی: کنش‌گرایی کارکنان، میل به اقدامات ابتکاری و پیش‌دستی. در این حالت، افراد مسائل را پیش‌بینی کرده و بر اساس نیازهای آتی اقدام کرده یا به مسائل واکنش نشان می‌دهند.

استقلال: تمایل به استفاده بدون ترس از اختیارات، کمک به دیگران برای آزادی عمل و کنش مستقل در حیطه وظایف و شغل خود مدنظر است.

همکاری: همکاری و استفاده از نقاط قوت یکدیگر در راستای آرمانی مشترک. در این حالت، افراد به جای تکیه در رویارویی با مسائل، دغدغه‌های خود را با یکدیگر در میان گذاشته و راهبردهایی را تدوین می‌کنند، برنامه عملیاتی طرح‌ریزی کرده و این برنامه‌ها را با همکاری یکدیگر اجرا می‌کنند.

آزمایش و تجربه: بر نوآوری و امتحان کردن روش‌های جدید برای رسیدگی به مسائل سازمان تأکید می‌شود.

به گفته راثو (۲۰۰۳)، سازمان زمانی از ارزش‌های مدل هشت‌بعدی بیشتر نفع می‌برد که ترکیب چهار مؤلفه گشودگی و رویارویی، استقلال و همکاری، اعتماد و صداقت، آینده‌سازی و آزمایش و تجربه را داشته باشد. بنابر توضیحات او، این ارزش‌ها در سازمان،

در صورت وجود به بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی تبدیل شده و می‌توانند بازدهی افراد را در کار افزایش دهند.

الگوی فرهنگ سازمان دانشگاهی^۱ پیترسون و وایت

ارزیابی فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌ها بر مدیریت سطوح بالای سازمان تأکید دارد. سازمانها، به‌ویژه سازمانهای دانشگاهی، بخش‌های دیگری هم دارند که بر فرهنگ‌سازی، تغییر و حفظ فرهنگ تأثیر چشمگیری دارند. اعضای مختلف سازمان با اهداف متعدد خود باعث می‌شوند فرهنگ به شکل ترکیبی پیچیده با ابعاد متفاوت و گاه متضاد در آید. پژوهش پیترسون و وایت^۲ (بود^۳، ۱۹۹۶) حاکی از آگاهی از پیچیدگی فرهنگ دانشگاه است. این دو پژوهشگر در پیمایشی بر اعضای هیأت علمی و کارکنان اداری چند نهاد دانشگاهی، ۱۱۲۳ پرسش‌نامه از اعضای هیأت علمی و ۳۱۱ پرسش‌نامه از مدیران اداری دریافت کردند (نرخ پاسخ تقریبی ۵۰ درصد) پرسش‌ها درباره چهار شاخصی بودند که به فرهنگ سازمانی مربوط می‌شوند: انعطاف‌پذیری، فردیت، خودانگیختگی؛ ثبات، نظارت، پیش‌بینی‌پذیری، نگاه درونی، کوتاه‌مدت، کم‌دردسر؛ و نگاه بیرونی، بلندمدت و رقابت‌جو. مدیران بیشتر بر کار گروهی و نوآوری و مدرسان بیشتر بر حکمرانی عقلانی و توجه به بازار تأکید داشتند. نمرات خام مدرسان برای کار گروهی و رفتار عقلانی بالا بوده اما نمرات مدیران برای کار گروهی از این هم بالاتر بوده است. پیمایش پیترسون و وایت نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی مقوله‌ای مشخص و واحد نیست. بلکه چندین فرهنگ و خرده‌فرهنگ داریم که اغلب در برابر یکدیگر قرار می‌گیرند.

۱۴۵

۱. این مطالعه به بررسی فرهنگ سازمانی پژوهشی دانشگاه پرداخته است.

2. Peterson and White

3. Budd

جدول ۴: الگوی سازمانی پیترسون و وایت (۱۹۹۶؛ به نقل از بود، ۱۹۹۶)

انعطاف پذیری، فردیت، خودانگیختگی					
پیرونی، بلندمدت	فرهنگ بازاری	فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ ویژه‌سالاری	فرهنگ قبیله‌ای	معیارها
	تحقق اهداف	رویه‌های رسمی	نوآوری، توسعه	وفاداری، تعهد	عامل پیوندساز
	رقابت‌جو، سخت‌کوش	هماهنگ‌ساز، سازمان‌بخش	کارآفرینی	هدایت‌گر، مرشد	رهبری
	تلاش پرفشار برای کسب مزیت نسبت به نهادهای مشابه	بازدهی و کارایی	یکتایی، خروجی پیش‌رو	توسعه منابع، انسجام	موفقیت
	سخت‌کوشی، رقابت‌جویی، تولید	امنیت شغلی، پیش‌بینی‌پذیری، سابقه	طرح‌های جداگانه و مجزا، آزادی، منحصر به فرد بودن	کارگروھی، اجماع، مشارکت	مدیریت
ثبات، نظارت، پیش‌بینی					
درونی، کوتاه‌مدت					

روش‌شناسی

پژوهش پیش‌رو با روش فراترکیب صورت پذیرفته است. این روش یکی از تکنیک‌های مربوط به روش اسنادی است. تکنیک فوق به تحلیل و آنالیز محتوا می‌پردازد (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۶: ۷۹) در واقع هدف اصلی پژوهش، شناسایی سطوح فرهنگ سازمانی است. روش این مطالعه بر اساس هدف، کاربردی و به لحاظ رویکرد و پارادایم کیفی و تفسیری است. جهت روایی مطالعه، برداشت‌ها و تفاسیر توسط ۳ نفر از خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است. به علاوه ابزار گردآوری پژوهش شامل متون، یادداشت‌ها و تحلیل ثانویه آن می‌باشد. همچنین نمونه‌گیری پژوهش بر اساس ۱۲ منبع و مدل انتخاب شده بوده و روش تحلیل داده‌ها بر اساس تفسیر پژوهشگران به انجام رسیده است. در واقع فرایندهای این پژوهش با در نظر گرفتن ۷ مرحله شامل: تنظیم سوال پژوهش، بررسی

نظام‌مند متون، جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، استخراج اطلاعات مقاله، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها، نظارت بر کیفیت و ارائه یافته‌ها انجام شده است.

مرحله اول: تنظیم سؤالات پژوهش؛ در این مرحله سه سوال مشخص گردید. سوال اول: اجزای مفهومی فرهنگ سازمانی کدام است؟ سوال دوم: مدل‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه کدام است؟ سوال سوم: سطوح فرهنگ سازمانی شایسته‌محور را چگونه می‌توان تبیین نمود؟

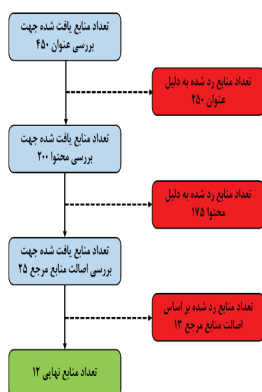
مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون. به منظور تبیین موضوع مطالعه پیش رو ۱۲ منبع مهم و دارای اولویت به لحاظ مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در بازه زمانی سال ۱۹۹۶ تا سال ۲۰۲۰ انتخاب گردید. این منابع به تفکیک در جدول شماره ۶ مشخص گردیده است.

جدول ۶: نوع‌شناسی منابع فرهنگ سازمانی

صاحب‌نظر	سال	نوع منبع	صاحب‌نظر	سال	نوع منبع
مک کوئین	۲۰۲۰	کتاب پژوهشی	کامرون و کوئین	۲۰۱۱	مقاله علمی پژوهشی
ماسیاگ	۲۰۱۹	کتاب پژوهشی	برگ کوئیست و پاولاک	۲۰۰۷	مقاله علمی پژوهشی
بازپچی و کرباگ	۲۰۱۹	مقاله علمی پژوهشی	راتو	۲۰۰۳	مقاله علمی پژوهشی
بووچوک و فست	۲۰۱۷	مقاله علمی پژوهشی	هافستد	۲۰۰۰	مقاله علمی پژوهشی
شاین	۲۰۱۶	کتاب علمی-تفسیری	مک‌نی	۱۹۹۵	مقاله علمی پژوهشی
دابر، فینک و یولز	۲۰۱۲	مقاله علمی پژوهشی	پیترسون و وایت	۱۹۹۶	کتاب علمی-تفسیری

مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب: جهت انتخاب منابع مناسب گزینه‌های متفاوتی همچون عنوان، محتوا، اصالت منابع مرجع مورد بررسی قرار گرفته است. فرآیند ارزیابی منابع در شکل ۳ مشخص شده است؛

شکل ۳: شیوه انتخاب منابع مناسب برای تحلیل



۱۴۸

مرحله چهارم: استخراج نتایج؛ مطابق جدول ۷ این فرایند برای ۱۲ منبع انتخاب شده بر اساس سال و نام صاحب‌نظر صورت گرفته است.

جدول ۷: رمزگذاری منابع

کد	سال	صاحب‌نظر	کد	سال	صاحب‌نظر
P7	۲۰۱۱	کامرون و کوئین	P1	۲۰۲۰	مک کوئین
P9	۲۰۰۷	برگ کوئیست و پاولاک	P2	۲۰۱۹	ماسیاگ
P10	۲۰۰۳	رائو	P3	۲۰۱۹	یازبچی و کرباگ
P11	۲۰۰۰	هافستد	P4	۲۰۱۷	بووچوک و فست
P5	۱۹۹۵	مکنی	P8	۲۰۱۶	شاین
P12	۱۹۹۶	پیترسون و وایت	P6	۲۰۱۲	دابر، فینک و یولز

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی؛ در این مرحله جهت تبیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، ۱۲ منبع انتخاب شده با تکنیک مقوله‌بندی در چهار سازه مصنوعات، ارزش‌ها و هنجارها، باورها و نمادها مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این مرحله در جدول شماره ۱۰ پیاده‌سازی شده است.

مرحله ششم: نظارت بر کیفیت: بر اساس نظر سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶)، در پژوهش‌های فراترکیب کیفی، اعتبار توصیفی، تشخیص تمام گزارش‌های تحقیقات مرتبط با موضوع و توصیف اطلاعات گزارش‌ها است. به علاوه اعتباریابی تفسیری در پژوهش‌های فراترکیب کیفی مربوط به پژوهشگران ثانوی است که گزارش‌های موجود در مطالعه را جمع‌بندی کرده و می‌نگارند. در این مطالعه نیز برای اعتباریابی سعی شده است حتی‌الامکان بیشترین تعداد مقاله‌های مرتبط با موضوع شناسایی و گردآوری شود و نیز جهت روایی تفسیری به این صورت عمل شد که از سه نفر از خبرگان به عنوان کدگذار و مفسر استفاده شد و در جلسات هماهنگی توافق نهایی در مورد تمامی مؤلفه‌ها حاصل گردید.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها: در مرحله پایانی این پژوهش، یافته‌ها بر اساس سه سؤال پژوهش در جدول ۸ ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش

سوال اول: اجزای مفهومی فرهنگ سازمانی دانشگاه شامل چه مواردی است؟

جدول ۸: اجزای مفهومی فرهنگ سازمانی

پژوهشگران	اجزای مفهومی	پژوهشگران	اجزای مفهومی
مک کوئین (۲۰۲۰)	مصنوعات، ارزش‌ها، باورها، نمادها	کامرون و کوئین (۲۰۱۱)	ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، پیوند سازمان، کانون راهبردی، معیارهای موفقیت
ماسیاگ (۲۰۱۹)	مصنوعات، ارزش‌ها، باورها	برگ کوئیست و پاولاک (۲۰۰۷)	مأموریت، ارزش‌ها، هماهنگی
یازبچی و کرباگ (۲۰۱۹)	مصنوعات، ارزش‌ها، دست ساخته‌ها	رائو (۲۰۰۳)	ارزش‌ها، اخلاق، باورها، منش یا ویژگی‌ها، جو سازمانی، محیط سازمان

پژوهشگران	اجزای مفهومی	پژوهشگران	اجزای مفهومی
بووچوک و فست (۲۰۱۷)	دست‌ساخته‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، اهداف، مأموریت، نشانه‌های دانشگاه، محیط رقابتی و هویت اجتماعی	هافستد (۲۰۰۰)	انسجام، ارزش‌ها، دست‌ساخته‌ها
شاین (۲۰۱۶)	مصنوعات، ارزش‌ها و هنجارها، باورها	پیترسون و وایت (۱۹۹۶)	عامل پیوندساز، رهبری، موفقیت، مدیریت
دابر، فینک و پولز (۲۰۱۲)	فرهنگ سازمانی، راهبرد و حوزه پدیدارشناختی عملیات و نیز فرایندهای بازخوردی	یان مک نی (۱۹۹۵)	ارزش‌ها، نهادها/واحد اصلی، حوزه‌های تصمیم‌گیری، سبک مدیریت، چارچوب زمانی، ماهیت تحول، مصداق بیرونی، مرجع درونی، مبنای ارزیابی، جایگاه دانشجو، خدمات مدیر

یافته‌های حاصل از جدول ۸ نشان می‌دهد که اجزای مفهومی هر یک از این ۱۲ الگو بر چه عناصری تأکید دارند. در جدیدترین الگو که مک کوئین آن را ارائه نموده مواردی چون مصنوعات، ارزش‌ها، باورها، نمادها را برجسته کرده و در قدیمی‌ترین الگو که توسط مک‌نی معرفی شده مواردی مانند؛ ارزش‌ها، نهادها، حوزه‌های تصمیم‌گیری، سبک مدیریت، چارچوب زمانی، ماهیت تحول، مصداق بیرونی، مرجع درونی، مبنای ارزیابی، جایگاه دانشجو، خدمات مدیر حائز اهمیت بوده است.

سوال دوم: مدل‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه شامل کدام است؟

جدول ۹: مدل‌های فرهنگ سازمانی

مدل فرهنگ سازمانی	سال	صاحب‌نظر	مؤلفه‌ها (مصادیق)
فرهنگ سازمانی	۲۰۲۰	مک کوئین	سطح اول: بازتاب، معناسازی و عمل، مفاهیم؛ سطح دوم: هویت، استعاره‌ها یا داستانها سطح سوم: مفروضات، مصنوعات، ارزش‌ها، قوانین، نمادها؛ سطح چهارم: آموزش دادن
فرهنگ سازمانی دانشگاه ناب	۲۰۱۹	ماسیایگ	مصنوعات، اصول، ارتباطات بیرونی، روابط گروهی، منابع انسانی، ارزش‌ها، رهبری، بینش
ساختاربندی فرهنگ سازمانی	۲۰۱۹	یازچی و کرباگ	۱) مفروضات پایه؛ فرهنگ سازمانی، عامل پیوند سازویرگی‌های غالب؛ ۲) ارزش‌های رسمی؛ هدایت شامل راهبرد، کانون راهبردی، معیارهای موفقیت؛ ۳) مصنوعات و دست ساخته‌ها؛ عملیاتی‌سازی (شامل ساختار) و الگوهای رفتاری شامل عملیات، مدیریت کارکنان و رهبری سازمانی
فرهنگ سازمانی	۲۰۱۷	بووچوک و فست	۱) فرهنگ سازمانی؛ ۲) راهبرد و حوزه پدیدارشناختی عملیات؛ ۳) فرایندهای بازخوردی
فرهنگ سازمانی	۲۰۱۶	شاین	۱) مفروضات پایه؛ شامل مصادیقی در سطح ناهشیار؛ ۲) ارزش‌های رسمی؛ شامل مصادیقی در سطح ناهشیار و قابل رؤیت؛ ۳) مصنوعات و دست ساخته‌ها؛ شامل مصادیقی در سطح هشیار و قابل رؤیت
ساختاربندی فرهنگ سازمانی	۲۰۱۲	دابر، فینک و یولز	۱) ادراک محیط درونی در بستر نهاد آموزش عالی: هدایت (هویت و فرهنگ آلمانی)، عملیاتی‌سازی (اهداف و راهبرد شامل تعهد، کارشناسی، مهارت‌های میان فردی، هدف شناسی، حساسیت رقابتی، شفافیت، کارمندمحوری و کارمحوری) و الگوهای رفتاری (ساختار و عملیات)؛ ۲) فشار فرهنگی: نیاز به قانون محوری؛ ۳) مدیریت مشروعیت (لابی‌گری)، بازخورد و محیط کاری آن

مؤلفه‌ها (مصادیق)	صاحب‌نظر	سال	مدل فرهنگ سازمانی
<p>(۱) فرهنگ قبیله‌ای: با ویژگی‌های اصلی انسجام، مشارکت، کار گروهی، حس تعلق خانوادگی</p> <p>(۲) فرهنگ ویژه‌سالاری: با ویژگی‌های اصلی خلاقیت، کارآفرینی، سازگاری، پویایی</p> <p>(۳) فرهنگ سلسله‌مراتبی: با ویژگی‌های اصلی نظم، قواعد و مقررات، یک‌دستی، بازدهی</p> <p>(۴) فرهنگ بازاری: با ویژگی‌های اصلی رقابت‌پذیری، دست‌یابی به اهداف، مبادله محیطی</p>	کامرون و کوپین	۲۰۱۱	فرهنگ سازمانی دانشگاه
<p>(۱) فرهنگ کالنجی: عناصر مهم (رشته‌های علمی دانشگاه)، ارزش‌ها (پژوهش، تصمیم‌گیری و حاکمیت جمعی)، مفروضات (حاکمیت عقلانیت)؛ (۲) فرهنگ مدیریتی: عناصر مهم (اجرا و ارزیابی برنامه‌های از پیش تعیین شده)، ارزش‌ها (کارآیی، پاسخگویی مالی و نظارت)، مفروضات (تعریف و سنجش دقیق اهداف)؛ (۳) فرهنگ توسعه‌ای: عناصر مهم (رشد شخصی و حرفه‌ای دانشگاهیان)، ارزش‌ها (آزادی فردی، خدمت به دیگران، برنامه‌ریزی درسی و پژوهش نهادی)، مفروضات (دستیابی به رشد شخصی، میل ذاتی همه انسانها)؛ (۴) فرهنگ و کالتی: عناصر مهم (وضع خط‌مشی‌های عادلانه و توزیع منصفانه منابع)، ارزش‌ها (تقابل آراء و چانه‌زنی گروه‌های ذینفع)، مفروضات (قدرت، فصل الخطاب و میانجی‌گری تا حدی لازم است)؛ (۵) فرهنگ مجازی: عناصر مهم (پاسخ به دنیای پسا مدرن در تولید و اشاعه دانش)، ارزش‌ها (نگاه جهانی و ایجاد نظام‌های آموزشی باز و مشترک)، مفروضات (توانایی درک ابهام و پاره پارگی در دنیای پسا مدرن)؛ (۶) فرهنگ ملموس: عناصر مهم (معنویت و مذهب به جای ارزش‌های سکولار)، ارزش‌ها (آموزش ارزش‌مدار و چهره به چهره و توسل به یک دکترین مذهبی خاص)، مفروضات (توانایی القای ارزش‌های مدنظر دانشگاه با فناوری‌های ریشه دار)</p>	برگ کوئیست و پاولاک	۲۰۰۷	فرهنگ سازمانی دانشگاهی
<p>(۱) گشودگی، (۲) رویارویی، (۳) اعتماد، (۴) صداقت، (۵) آینده‌سازی، (۶) استقلال، (۷) همکاری، (۸) آزمایش و تجربه</p>	رائو	۲۰۰۳	فرهنگ سازمانی

مؤلفه‌ها (مصادیق)	صاحب‌نظر	سال	مدل فرهنگ سازمانی
(۱) فردگرایی - جمع گرایی ؛ (۲) اجتناب از نااطمینانی ؛ (۳) فاصله قدرت (استحکام سلسله مراتب اجتماعی) ؛ (۴) جهت‌گیری بلندمدت ؛ (۵) تساهل و انضباط شخصی	هافستد	۲۰۰۰	فرهنگ سازمانی
(۱) قبیله‌ای: وفاداری و تعهد ؛ (۲) ویژه‌سالاری: نوآوری و توسعه ؛ (۳) سلسله مراتبی: رویه‌های رسمی ؛ (۴) بازاری: تحقق اهداف	پیترسون و وایت	۱۹۹۶	فرهنگ سازمانی
(۱) بنگاه‌داری؛ سیاست قاطعانه و نظارت عملیاتی نه چندان سخت‌گیرانه، تأکید بر بازار، فرصت‌های بیرونی و رابطه با ذینفعان ؛ (۲) شرکتی؛ سیاست سخت‌گیرانه و نظارت عملیاتی، تسلط مدیریت ارشد، اقتدار اجرایی ؛ (۳) دانشگاهی؛ سیاست و نظارت عملیاتی نه چندان سخت‌گیرانه، تمرکززدایی، تأکید بر آزادی فردی؛ (۴) دیوان‌سالاری؛ سیاست نه چندان سخت‌گیرانه و نظارت عملیاتی سخت‌گیرانه، تأکید بر قواعد، مقررات و رویه‌ها	یان مکنی	۱۹۹۵	فرهنگ سازمانی نهادهای آموزش عالی

۱۵۳

یافته‌های جدول ۹ گویای این نکته است که هر یک از ۱۲ الگوی فرهنگ سازمانی چه مصادیقی را شامل می‌گردند. اولین الگوی ارائه شده توسط مک کوئین (۲۰۲۰) گویای این نکته است که فرهنگ به عنوان نظامی اتحادی در بردارنده خرده فرهنگ‌هایی در سطوح اول تا چهارم هستند. آخرین الگو (مکنی، ۱۹۹۵) نیز چهار فرهنگ بنگاه‌داری، فرهنگ شرکتی، فرهنگ دانشگاهی و فرهنگ دیوان‌سالاری را مورد بررسی قرار داده است. سایر الگوهای معرفی شده را نیز می‌توان به عنوان طیفی متأثر از این دو الگو در نظر گرفت.

سوال سوم: سطوح فرهنگ سازمانی شایسته محور را چگونه می توان تبیین نمود؟

جدول ۱۰: سطوح شایسته محور فرهنگ سازمانی

منابع	مصادیق	مؤلفه ها	عنوان سطح
P1, P3, P5, P7, P12, P6, P8	نوآوری؛ رشد و منابع نو؛ مزیت رقابتی؛ تاب آوری سازمانی؛ ثبات و پیش بینی پذیری؛ شیوه نامه های جذب و استخدام؛ تربیت رهبران آینده؛ پویایی و بهبود مستمر؛ تربیت پژوهشگران (بطور کلی تربیت نیروی انسانی)؛ گسترش یادگیری بومی و محلی؛ گسترش یادگیری جهانی	راهبرد	سطح اول: مصنوعات
P1, P2	اختیار تخصصی در مقابل قدرت اجرایی؛ اختیار موقعیت و پست محور، اختیار بوروکراتیک؛ اختیار نظام محور، اختیار حکومتی، اختیار سیاسی، الیگارشسی آکادمیک؛ اختیار کاریزما	ساختارهای تصمیم گیری	
P4, P7, P11, P12	ساختار عمودی و سلسله مراتبی؛ ساختار افقی و میان فردی؛ ساختار ترکیبی	ساختارهای سازمانی	
P7, P9, P10	تضمین شهروندان مسئولیت پذیر؛ تصمیم گیری و حاکمیت جمعی؛ شفافیت و پاسخگویی؛ همکاری، خدمت به دیگران و کار گروهی؛ اعتماد و صداقت؛ آزمایش و تجربه برای آینده سازی؛ حس همدلی و تعلق خانوادگی؛ انعطاف پذیری؛ نظم؛ هدف گرایی	معیارهای سنجش مسئولیت پذیری	
P1, P2	توسط افراد و خانواده ها؛ توسط دولت؛ توسط مؤسسات و سمن ها و اتحادیه ها	سازوکارهای تأمین مالی	

منابع	مصادیق	مؤلفه‌ها	عنوان سطح
P1, P2, P7	بر مبنای ویژگی‌های : انسجام، مشارکت، کار گروهی، حس تعلق خانوادگی (قبیله‌ای) ؛ خلاقیت، کارآفرینی، سازگاری، پویایی (ویژه سالاری)؛ نظم، قواعد و مقررات، یک‌دستی، بازدهی (سلسله مراتبی)؛ رقابت‌پذیری، دستیابی به اهداف، مبادله محیطی (بازاری)	جو سازمانی	سطح اول: مصنوعات
P1, P9	دستیابی به رشد شخصی ؛ توانایی القای ارزش های مدنظر دانشگاه با فناوری های ریشه‌دار	سازوکارهای استخدام و پذیرش	
P9, P1	برنامه ریزی درسی؛ رفع نیاز آموزشی	هنجارها و ناهنجارهای آموزشی (علمی)	
P9, P2	مالکیت معنوی؛ پژوهش نهادی	هنجارها و ناهنجارهای پژوهشی (علمی)	سطح دوم: ارزش‌ها و هنجارها
P9, P2	وظیفه شناسی؛ مسئولیت پذیری ؛ وفاداری	هنجارها و ناهنجارهای اداری و اجرایی (عمومی)	
P8, P9, P2	دستیابی به رشد شخصی؛ توانایی القای ارزش های مدنظر دانشگاه با فناوری های ریشه‌دار	سنت های علمی	سطح سوم: باورهای بنیادین
P8, P9	تعریف و سنجش دقیق اهداف ؛ حاکمیت عقلانیت؛ توانایی درک ابهام	سنت‌های اجرایی	
P1, P2, P8	الگوهای تکاملی ؛ الگوهای شناختی - اجتماعی یا نهادگرایی؛ الگوهای دیالکتیکی یا سیاسی ؛ الگوهای غایت شناسانه یا برنامه‌ای؛ الگوهای فرهنگی؛ الگوهای چرخه زندگی ؛ الگوهای چندگانه	الگوها	سطح چهارم: نمادها

بر اساس یافته‌های حاصل از جدول ۱۰ اولین سطح فرهنگ سازمانی با عنوان مصنوعات در سه دسته کلی راهبرد، ساختارهای تصمیم‌گیری، ساختارهای معیارهای سنجش مسئولیت‌پذیری، سازوکارهای تأمین مالی، جو سازمانی و سازوکارهای استخدام و پذیرش شناسایی گردید. در سطح دوم با عنوان ارزش‌ها مواردی چون، هنجارها و ناهنجارهای آموزشی، پژوهشی و اداری و اجرایی استخراج گردید. سطح سوم با عنوان باورهای بنیادین، مؤلفه‌هایی چون سنت‌های علمی و عمومی تبیین گشت و در آخرین سطح به نمادها شامل الگوهای تکاملی (انطباقی و اقتضایی)، الگوهای شناختی-اجتماعی (از دیدگاه‌ها و نگرش‌ها تبعیت می‌کنند)، الگوهای سیاسی (قدرت و حرکت‌های اجتماعی، چانه‌زنی و نقش قدرت، غیرخطی)، الگوهای برنامه‌ای (مأموریت محور و خطی)، الگوهای فرهنگی (وابسته به تاریخ و سنت‌ها)، چرخه زندگی (با محوریت انسان) و الگوهای چندگانه اشاره شد که ترکیبی از الگوها می‌باشد. در واقع این چهار سطح فراترکیب نشان‌دهنده ویژگی‌های مشخص فرهنگ سازمانی اند که بر شایستگی محوری دلالت دارند. در نهایت می‌توان یافته‌های مذکور را به صورت مدل مفهومی زیر (شکل ۴) نشان داد:

شکل ۴: مدل مفهومی پژوهش



بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بازشناسی سطوح شایسته‌محور فرهنگ سازمانی انجام شده است که با استفاده از سه سوال سعی نمودیم این مطالب را تبیین نماییم. ابتدا به شناسایی اجزای مفهومی فرهنگ سازمانی پرداختیم. در گام بعدی مدل‌های فرهنگ سازمانی با ذکر مؤلفه‌ها و مصادیق استخراج گردید و در قالب دسته‌بندی‌هایی مشخص شد تا در نهایت بتوانیم سطوح شایسته‌محور فرهنگ سازمانی را تبیین نماییم. مدل‌های فرهنگ سازمانی چون کامرون و کوئین (۲۰۱۱)، برگ‌کوئیست و پاولاک (۲۰۰۷) و پیترسون و وایت (۱۹۹۶) در کشورهایی مثل ایران، عراق، ابوظبی، آرژانتین، کانادا، چین، دبی، اتحادیه اروپا، فرانسه، آلمان، بریتانیا، یونان، جامائیکا، کنیا، آمریکای لاتین، هلند، قطر، روسیه، سنگال، سنگاپور، اسلوونی، آفریقای جنوبی، کره جنوبی، اسپانیا، تایوان و آمریکا کاربرد داشته که محبوبیت این مدل را نشان می‌دهد. این مدل نه تنها در آموزش، بلکه در حوزه بهداشت، سازمان‌های دینی، دولت‌های ملی و محلی، دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها، کتابخانه‌ها، پایگاه‌های داده، سازمان‌های نظامی، ادارات تفریحی، شرکت‌های هواپیمایی، گروه‌های قومی، تیم‌های ورزشی، سازمان‌های ملی ورزشی، حوزه انرژی، کسب‌وکار خانوادگی و طرح‌های آموزشی و تحصیلی نیز کاربرد داشته که حاکی از اعتبار و اثربخشی مدل است. به‌ویژه در بحث آموزش عالی، مطالعه گوپتا و کانن^۱ (۲۰۲۰)، یازچی و کرباغ^۲ (۲۰۱۹)، گادیا و مندوزا^۳ (۲۰۱۹)، چیدامبراناتان و رگا^۴ (۲۰۱۶)، مک کافری (۲۰۱۰) نشان از مقبولیت این مدل در آموزش عالی دارد.

در آخرین و مهم‌ترین بررسی، ۴ سطح معرفی گردید که گویای فرهنگ سازمانی شایسته‌محور است و می‌باید در برنامه‌ریزی‌های دانشگاهی مورد هدف قرار گیرد:

در سطح اول، مصنوعات شامل ساختارها، فرآیندها و رفتارهای قابل مشاهده است که ما اینها را در قالب ۷ مؤلفه تقسیم‌بندی کردیم؛ راهبرد، ساختارهای تصمیم‌گیری، ساختارهای سازمانی، معیارهای سنجش مسئولیت‌پذیری، سازوکارهای تأمین مالی، جو سازمانی، سازوکارهای استخدام و پذیرش که تمام ۱۲ مدل بر آن تأکید داشتند و در تمام منابع حائز اهمیت بود. (P۱, P۲, P۳, P۴, P۵, P۶, P۷, P۸, P۹, P۱۰, P۱۱, P۱۲)

1. Gupta and Cannon
2. Yazici and Karabag
3. Gadia and Mendoza
4. Chidambaranathan and Regha

سطح دوم، اعتقادات و ارزش‌های مورد حمایت است: اینها آرمان‌ها، اهداف، ارزش‌ها، آرزوها، ایدئولوژی‌ها و توجیهات عقلایی هستند. اینها مواردی است که فکر می‌کنیم باید به آنها اعتقاد داشته باشیم، اما گاهی اوقات این کار را نمی‌کنیم. اغلب به شیوه دستیابی به آنها بستگی دارد: اینکه ما از طریق فرایندهای فرهنگی به سراغ آنها آمده‌ایم یا توسط رهبران‌مان به ما داده شده است. بسته به آن منبع و احساس ما در مورد آن، این ایده‌ها ممکن است رفتارهایی متناسب با ارزش‌ها، هنجارها و سایر مصنوعات فرهنگ ایجاد کنند یا نکنند. سه مؤلفه شامل هنجارها و ناهنجارهای آموزشی، هنجارها و ناهنجارهای پژوهشی به عنوان ارزش‌های علمی و آکادمیک و نیز هنجارها و ناهنجارهای اداری و اجرایی به عنوان ارزش‌های عمومی بازشناسی گردید. (P۱, P۲, P۹)

سطح سوم متشکل از مفروضات اساسی است که ناخودآگاه بوده و باورها و ارزش‌هایی مسلم است که تعیین‌کننده رفتار، ادراک، فکر و احساس است. (شاین، ۲۰۱۶؛ مک کوئین، ۲۰۲۰: ۲۶) سنت‌های علمی و سنت‌های اجرایی دو مؤلفه حائز اهمیت این بخش بود. (P۲, P۸, P۹)

در نهایت سطح چهارم متشکل از الگوها و نمادها است. به تعبیر مک کوئین (مک کوئین، ۲۰۲۰: ۱۷) فرهنگ نظامی پرمایه از نمادها است که به واسطه آن افراد در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند و در مورد زندگی کاری خود معنایی را بکار می‌برند. در این بخش به الگوها اشاره کردیم (P۱, P۲) هرچند که در یکی از منابع (P۸) این سطح را به عنوان نمادها معرفی کرده بود.

در واقع تمامی این الگوها از سویی طبقاتی همچون نمادها، باورها، ارزش‌ها و مصنوعات سازمانی را برجسته کرده‌اند و از سوی دیگر همین موارد را در گونه‌شناسی‌ها و بسترهای اجتماعی خود شفاف‌سازی نموده‌اند. نتایج بررسی فرهنگ سازمانی در آموزش عالی حکایتگر تغییر ارزش‌هاست. این ارزش‌ها در ابتدا با محوریت علمی - دانشگاهی مطرح گردید. سپس با ادامه روند تکاملی دانشگاه‌ها رنگ و بوی سازمانی به خود گرفت. لذا در این میحث، تغییر و تحول به عنوان عنصری بنیادین برجسته گردید. این جهت‌گیری، سازمان‌های دانشگاهی را هدفمندانه به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی شایستگی‌محور هدایت و حمایت می‌کند. البته باید توجه داشت که چنین موضوعی به تنهایی دربرگیرنده ابعاد و ارزش‌هایی گسترده در سازمان‌های دانشگاهی امروز است و شایستگی‌محوری تنها یکی از ارکان آن است. پیش شرط آن هم بحث اخلاق حرفه‌ای می‌باشد. به عبارت

دیگر، سودای جهانی شدن دانشگاه‌ها در رقابت با یکدیگر نیازمند جدی گرفتن سیاست شایستگی‌محوری دانشگاه‌ها است. در این تحلیل هدف تعدد منابع نبود، بلکه ما سعی کردیم در مفاهیم ارائه شده تأمل نموده و موارد را متناسب با نیاز جامعه دانشگاهی مورد تحلیل و بازشناسی قرار دهیم. در واقع نوآوری مقاله از آن جهت است که نمونه این مدل در هیچ یک از پژوهش‌ها نیامده است. خود این مدل به تنهایی می‌تواند یک برنامه‌سیاستی برای دانشگاه‌ها باشد. به علاوه ادغام دو مفهوم فرهنگ سازمانی و شایسته‌محوری ما را به کدهای متفاوتی رهنمون کرده است. ارائه پیشنهادها نیز بر حسب وزن و فراوانی کدهای استخراج شده است.

پیشنهادها

باعنایت به بازشناسی سطوح فرهنگ سازمانی شایسته‌محور می‌توان موارد زیر را پیشنهاد نمود:

- سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاهی می‌باید به مسائلی چون مزیت رقابتی، تربیت رهبران آینده، شایسته‌محوری قوانین جذب و استخدام، بهبود مستمر دانشگاه، یادگیری‌های بومی، محلی و جهانی توجه کنند و راهبردهایی را در این خصوص متناسب با فرهنگ خود ارائه نمایند.

- ساختارهای تصمیم‌گیری در هر فرهنگ دانشگاهی متفاوت است که این امر حاکی از تنوع فرهنگی است ولی لازم است متناسب با هر رویکردی، نیازمحوری مدنظر قرار گیرد. - در تمام ساختار سازمانی دانشگاه می‌باید شایسته‌سالاری حاکم باشد. - مسئولیت‌پذیری افراد با توجه به عوامل شفافیت، پاسخگویی، اعتماد، صداقت، انعطاف‌پذیری مدنظر قرار گیرد. در این زمینه می‌باید برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان زیادی صورت گیرد و فرهنگ‌سازی شود.

- بهترین رویکرد مالی دانشگاه‌ها تلاش برای کسب کمک‌های مردمی و خیرین است و لازم است در این حوزه تبلیغات و فرهنگ‌سازی‌های گسترده‌ای صورت گیرد.

- مهم‌ترین عنصر محیط دانشگاهی روابط سالم و انعطاف‌پذیر است. لذا لازم است با توجه به این امر افراد و دانشگاهیان به خلاقیت و کارآفرینی تشویق شوند.

- در خصوص ارزش‌های دانشگاهی افراد می‌باید به رعایت حقوق یکدیگر چه در روابط آکادمیک و چه در روابط اداری و اجرایی متعهد و پایبند باشند.

- دانشگاهیان و نظام دانشگاهی به طور کلی می باید پیوسته به رشد و توانمندسازی افراد اهمیت دهد.

- بازشناسی نمادها و الگوهای دانشگاهی با توجه به فرهنگ محلی دانشگاه به تحقق هرچه سریع تر اهداف کمک می نماید.

منابع

۱. برنامه های پیشنهادی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری به مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۷)، <http://?/?> . nameh.irphe.ir/Content.aspx
۲. خنیفر، حسین و ناهید مسلمی. (۱۳۹۶). اصول و مبانی روش های پژوهش کیفی. تهران: نگاه دانش.
۳. سند راهبردی گفتمان توسعه نظام آموزش، پژوهش و فن آوری کشور. (۱۳۹۴). وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری.
۴. صافی، احمد. (۱۳۹۷). سازمان و قوانین آموزش و پرورش ایران. تهران: سمت.
۵. فاضلی، نعمت اله. (۱۳۹۶). فرهنگ و دانشگاه. تهران: ثالث.
۶. فراسـتخواه، مقصود. (۱۳۸۹). دانشگاه و آموزش عالی: منظرهای جهانی و مسئله های ایرانی. تهران: نی.
۷. قاسمی، افسانه. (۱۳۹۸). تجربه زیسته و ادراک شده دانشجویان از فرهنگ دانشگاهی (تحصیلات تکمیلی گروه علوم انسانی دانشگاه تهران). *جامعه شناسی نهادهای اجتماعی*، ۶(۱۳)، ۹۵-۱۲۶.
۸. نصیری، حسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ و حقانی، محمود. (۱۳۹۷). تحلیل اثر ادغام در آموزش عالی بر فرهنگ دانشگاهی. *پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۲(۸۸)، ۱۰۹-۱۳۴.
9. Ainissyifa, H., & Hamdani, F. (2012). Creating Organizational Culture to Increase Academic Athmosphere in Higher Education Institute. *International Journal of Islamic Khazanah (IJIK)*, 1(1), 1-12.
10. Bergquist, W. H., & Pawlak, K. (2007). *Engaging the Six Cultures of The Academy: Revised and Expanded Edition of The Four Cultures of The Academy*. John Wiley & Sons {P9}.
11. Bernquist, W. (1992). *The Four Cultures of The Academy: Insights and Strategies for Improving Leadership in Collegiate Organizations*.
12. Bertron, C., & Kolopp, S. (2017). The Scholar, the Wealthy and The Powerful: Notes on Academic Culture in Elite-Focused Fieldwork. *Journal of Education and Work*, 30(2), 186-201.
13. Boichuk, P. M., & Fast, O. L. (2017). Organizational Culture and Technology-infused Management in Higher Education: Theoretical and Empirical Aspects. *Інформаційні технології і засоби навчання*, (61, вип. 5), 219-232 {P4}.
14. Budd, J. M. (1996). The Organizational Culture of The Research University: Implications for LIS Education. *Journal of Education for Library and Information Science*, 154-162. {P12}.
15. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. John Wiley & Sons. {P7}.
16. Chidambaranathan, K., & Regha, V. S. (2016). Diagnosing the Organizational Culture of Higher Education Libraries in the United Arab Emirates Using the Competing Values Framework. *LIBRES: Library & Information Science Research Electronic Journal*, 26(2).
17. Dauber, D., Fink, G., & Yolles, M. (2012). A Configuration Model of Organizational Culture. *Sage Open*, 2(1), 2158244012441482.
18. Emiliani, B. (2015). *Lean university: A Guide to Renewal and Prosperity*. Wethersfield: CLBM, LLC. {P6}.

19. Folch, M. T., & Ion, G. (2009). Analysing the Organizational Culture of Universities: Two Models. *Higher Education in Europe*, 34(1), 143-154.
20. Gadia, E., & Mendoza, K. J. (2019). *Impact of Organizational Culture on Institutional Effectiveness in a Local Higher Education Institution*. Available at SSRN 3549697.
21. Guallino, G., & Prevot, F. (2008). *Competence-building Through Organizational Recognition or Frequency of Use: Case Study of The Lafarge Group's Development of Competence in Managing Post-merger Cultural Integration*. In *Competence Building and Leveraging in Interorganizational Relations*. Emerald Group Publishing Limited.
22. Gupta, U., & Cannon, S. (2020). *Impact of Organizational Culture and the Need for Change Management*. In *A Practitioner's Guide to Data Governance*. Emerald Publishing Limited.
23. Hofman, R. H., Hofman, W. A., & Guldmond, H. (2002). School Governance, Culture, and Student Achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 5(3), 249-272.
24. Hofstede, G. J. (2000). Organizational Culture: Siren or Sea cow? A Reply to Dianne Lewis. *Strategic Change*, 9(2), 135-137. {P11}.
25. Jin, J., & Ball, S. J. (2020). Meritocracy, Social Mobility and a New Form of Class Domination. *British Journal of Sociology of Education*, 41(1), 64-79.
26. Kusy PhD, M., Diamond, M., & Vrchota, S. (2015). Why Culture Change is Critical to Lean Initiatives. *Healthcare executive*, 30(6).
27. Lu, J., Laux, C., & Antony, J. (2017). Lean Six Sigma Leadership in Higher Education Institutions. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
28. Maciąg, J., Maciąg, J., & Harrison. (2019). *Lean Culture in Higher Education*. Springer International Publishing. {P2}.
29. MacQueen, J. (2020). *The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process*. Springer. {P1}.
30. McCaffery, P. (2010). *The Higher Education Manager's Handbook: Effective Leadership and Management in Universities and Colleges*. Routledge.
31. McNay, I. (1995). *Universities Going International: Choices, Cautions and Conditions. Policy and Policy Implementation in Internationalisation of Higher Education*, Amsterdam: EAIE. {P5}.
32. Miller, L. (2011). *Lean Culture-The Leader's Guide-book*. Annapolis, Maryland, 23-33.
33. Montes López, E., & O'Connor, P. (2019). Micropolitics and Meritocracy: Improbable Bed Fellows?. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 678-693.
34. Pereira, V. (2017). Journal Editors as Philosopher Kings: Duties and Responsibilities of Academics in a Changing World. *South Asian History and Culture*, 8(3), 360-364.
35. Peterson, M. W., & Spencer, M. G. (1993). *Qualitative and Quantitative Approaches to Academic Culture: Do They Tell us The Same Thing*. Higher Education: Handbook of Theory and Research, 9, 344-388.
36. Rao, T. V. (2003). *Future of HRD*. Macmillan. {P10}.
37. Robinson, M., & Yorkstone, S. (2014). *Becoming a Lean University: The Case of The University of St Andrews*. Leadership and Governance in Higher Education: Handbook for Decision-Makers and Administrators.
38. Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken: Wiley. {P8}.
39. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company.
40. Sporn, B. (1996). Managing University Culture: an Analysis of The Relationship Between Institutional Culture and Management Approaches. *Higher education*, 32(1), 41-61.
41. Yazici, S., & Karabag, A. (2019). *Organizational Culture, Learning Organization and Innovation in German Higher Education Institutions*. In *Learning Organization and Innovation in German Higher Education Institutions*. {P3}.
42. Zarbo, R. J. (2012). Creating and sustaining a Lean Culture of Continuous Process Improvement. *American Journal of Clinical Pathology*, 138(3), 321-326.