

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی

(صفحات ۱۰۵ تا ۱۳۳)

علیرضا صامت^۱ * سیدجمال الدین طیبی^۲ * مهرداد نوابخش^۳

پذیرش: ۹۷/۶/۱۲

دریافت: ۹۷/۲/۱۹

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی- بنیادی؛ از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی- همبستگی و از نظر نوع داده، آمیخته از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، شامل خبرگان و اساتید واحدهای دانشگاهی و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی بودند و در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به تعداد ۱۵۳۵ نفر بود. حجم نمونه در بخش کیفی با استفاده از اصل اشباع و روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند ۲۰ نفر تعیین شد و در بخش کمی نیز با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۲۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته

samet@iau.ac.ir

۱. دانشجوی دکترا مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

sjtabibi@yahoo.com

۲. استاد مدیریت بهداشت و درمان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (نویسنده مسئول)

navabakhsh@srbiau.ac.ir

۳. استاد جامعه‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

و در بخش کمی یک پرسشنامه محقق ساخته ۲۹ سؤالی در مورد عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی بود. برای سنجش روایی در بخش کمی از روایی محتوا و سازه استفاده شد و همچنین برای سنجش پایایی در بخش کمی از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج بیانگر پایا و روا بودن پرسشنامه بود؛ در بخش کیفی هم از روش پایایی بین دو کدگذار و باز آزمون استفاده شد که نتایج بیانگر پایایی در کدگذاری بود. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی روش تحلیل محتوا بود؛ هم‌چنین در بخش کمی از روش‌های آمار توصیفی استفاده شد و در بخش استنباطی از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که در تمام مراحل از نرم‌افزارهای Lisrel-V9.2 و Spss-V22 کمک گرفته شد. نتایج نشان داد که عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی و مؤلفه‌های آن به ترتیب عبارتند از فرهنگ‌سازمان؛ بالندگی فرهنگی؛ هوش فرهنگی.

کلمات کلیدی: توسعه مدیریت فرهنگی، هوش فرهنگی، بالندگی فرهنگی، فرهنگ سازمانی

مقدمه

دانشگاه آزاد اسلامی مانند سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌های اجتماعی، کارکردهای خاص خود را دارد که از مهم‌ترین آن‌ها کارکرد فرهنگی است و با توجه به ابعاد و گسترش آن در سرتاسر کشور و وجود بیش از سیصد و پنجاه واحد و مرکز دانشگاهی در سطح شهرهای کشور و در تمامی استان‌ها، این کارکرد بسیار تأثیرگذار است. توسعه فرهنگی جوامع پیشرفته، نتیجه حرکت دانشگاه‌های آن جوامع در مسیر فرهنگ بومی‌شان است. رشد، غنا سازی، پویایی، تحرک و توسعه فرهنگی جامعه، تأثیر خود را به غنا، پویایی، کارآمدی، تحرک و دگرگونی ساختار دانشگاه بر جای خواهد گذاشت. جامعه، نیازمند نیروهای متخصص و کارآمدی است که علاوه بر توانایی علمی و پژوهشی، توانایی برقراری ارتباطی فعال و خالق را با فرهنگ جامعه خویش داشته باشند. دانشگاهی که منطبق بر ساخت اجتماعی- فرهنگی جامعه باشد، توانایی پاسخگویی به نیازهای اجتماعی، فرهنگی، علمی، اقتصادی و سیاسی جامعه را خواهد داشت. (نیستانی و رامشگر، ۱۳۹۲: ۱۶۶).

از سال ۱۳۷۶ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، با تشکیل معاونت‌های فرهنگی و اجتماعی، توجه خاصی به برنامه‌های فرهنگی دانشگاه کرد. (نیستانی و رامشگر، ۱۳۹۲: ۱۵۳). ایجاد معاونت‌های فرهنگی در دانشگاه‌های کشور و اهمیت جایگاه فرهنگ در نظام اسلامی، ما را نیازمند ایجاد مدلی به‌منظور شناسایی، ارتقا و سنجش مدیران فرهنگی در دانشگاه‌های کشور می‌نماید تا سرمایه‌گذاری نظام در این بخش اثربخش و معطوف به نتیجه باشد. (چیت‌ساز، ۱۳۹۱: ۲).

مدیریت فرهنگی، به‌عنوان حوزه‌ای تخصصی در دانش مدیریت از پیچیدگی، ظرافت و اهمیت خاصی برخوردار است با این همه علیرغم اهمیت بنیادی این حوزه از مدیریت تخصصی و تأثیرگذاری عمیق آن بر دیگر عرصه‌های زندگی بشری بهای لازم به آن داده نشده که این نکته می‌تواند ناشی از دلایل گوناگونی باشد، از جمله پیچیدگی و ابهام آمیز بودن مقولات حوزه علوم انسانی و عدم قطعیت در این حوزه یا بی‌اعتمادی نسبت به قابل اداره بودن و هدایت فرهنگ. البته اصل مدیریت‌پذیری حوزه فرهنگ در طول زمان به اثبات رسیده و بنابراین فرض پذیرفته شده این است که

فرهنگ را می‌توان با مدیریت صحیح به مسیر مطلوب هدایت نمود و از بروز انحراف در آن ممانعت به عمل آورد. (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۵). عدم پویایی مدیران فرهنگی دانشگاه آزاد، از مسائل مبتلابه این دانشگاه است. در حال حاضر یکی از گرفتاری‌های شایع جامعه، مدیریت فرهنگی ضعیف است که دانشگاه باید این مهم را بر دوش بگیرد. در دانشگاه باید سه نوع فعالیت در حوزه مدیریت فرهنگی صورت بگیرد که شامل زمینه‌سازی، بهسازی و بازسازی فرهنگی است. (نیستانی و رامشگر، ۱۳۹۲: ۱۶۵). همان‌طور که در بالا اشاره شد یکی از مشکلات و مسائل توسعه فرهنگی در دانشگاه‌ها موضوع متصدیان امر مدیریت فرهنگی یعنی مدیران فرهنگی است. دستیابی به توسعه فرهنگی و حصول فرهنگی پیشرو، پویا و غنی که متکی بر ارزش‌های ملی، تاریخی، مذهبی و اعتقادی بوده و آرمان‌های بلند ملت را تأمین نماید، مستلزم وجود مدیرانی توانمند، آگاه، برنامه‌ریز و دارای شناخت کافی نسبت به حساسیت و وسعت مفهوم حوزه فرهنگ و دارای بینش و دانش کافی نسبت به علم مدیریت است. (دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۵). بسیار روشن است که در کشور ما به مدیریت فرهنگی علیرغم تأثیرگذاری جدی آن بر دیگر عرصه‌های زندگی بهای جدی و کافی داده نشده و بسیاری از مدیران فرهنگی حتی در سطوح بالای تصمیم‌گیری فاقد شرایط و خصایص ویژه مدیران فرهنگی می‌باشند. بر این اساس اندیشه پرورش مدیران فرهنگی مطلوب‌تر بایستی به‌عنوان یک برنامه جدی و ضروری در دستگاه‌های سیاست‌گذاری پیگیری و عملی شود. (فرهی، ۱۳۸۵: ۱۵).

تمامی موارد یاد شده بیانگر این موضوع هستند که می‌بایست به مقوله مدیریت فرهنگی توجه خاص شود و در این بین وجود مدیرانی توانمند و شایسته و توسعه و بهسازی آن‌ها، نقش کلیدی و اساسی در کارایی و اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی دارد. بنا بر آنچه گفته شد این تحقیق به دنبال راه‌حلی برای افزایش توانمندی و شایستگی‌های مدیران فرهنگی است به نحوی که قادر به ایجاد توسعه و تغییر در رویکردهای فرهنگی دانشگاه باشند تا دستیابی به اهداف و آرمان‌های فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی میسر شود. این اقدام در ادبیات مدیریت، توسعه مدیریت نامیده شده است. از این رو این پژوهش قصد دارد به این سؤال مهم پاسخ دهد که عوامل مؤثر بر

توسعه مدیریت فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی کدام‌اند؟

۱. ادبیات پژوهش

۱-۱. ادبیات تجربی

شوریر^۱ (۲۰۰۳) در پژوهش خود، مهندسی فرهنگی را از مؤلفه‌های مدیریت فرهنگی می‌داند. همچنین، نوروس^۲ (۲۰۱۸: ۷۲)، از اصطلاح هم‌افزایی فرهنگی به‌عنوان مؤلفه‌های برای مدیریت فرهنگی استفاده می‌کند. وی معتقد است که هم‌افزایی فرهنگی، باعث ارتقای شاخص‌های توسعه اجتماعی و تقویت سیاست‌گذاری اجتماعی و در نهایت نهادینه کردن فرهنگ اجتماعی می‌گردد. در این زمینه، دهشیری (۱۳۹۳: ۲۶) نیز مؤلفه هم‌افزایی فرهنگی را در مدیریت فرهنگی جای می‌دهد و معتقد است که برای ارتقا و توسعه فرهنگی و اجتماعی، هم‌افزایی فرهنگی ضروری است. تامپسون^۳ (۲۰۱۸) نیز در مورد برنامه‌ریزی فرهنگی سخن به میان می‌آورد و آن را یکی از ضروریات مدیریت فرهنگی می‌داند. دی فرانتز^۴ (۲۰۱۸) نیز در همین راستا، برنامه‌ریزی فرهنگی را جزء لاینفک مدیریت فرهنگی در سازمان‌ها می‌داند.

علاوه بر این، اوت و میشایلووا^۵ (۲۰۱۸)، در زمینه مدیریت فرهنگی مطالعاتی داشته‌اند و در پژوهش‌های خود به تأثیر هوش فرهنگی بر مدیریت فرهنگی اشاره کرده‌اند. گونگلیوز و واترسون^۶ (۲۰۱۸) نیز بر مؤلفه تأثیرگذار بالندگی در امور فرهنگی تأکید دارد و آن را عاملی تأثیرگذار بر ارتقای مدیریت فرهنگ در سازمان‌ها می‌داند. مدیریت فرهنگی برای تمام سازمان‌ها باید اجرا شود تا افراد شاهد نتایج مثبت و پیامدهای قابل درک آن در سطح سازمان و جامعه باشند؛ اما در این بین، سازمان‌های آموزشی که خود طلایه‌دار آموزش فرهنگی و فرهنگ‌سازی در جامعه هستند، بیشتر باید مورد توجه قرار بگیرند. دانشگاه آزاد اسلامی، یکی از همین سازمان‌های آموزشی

¹ - Chevrier

² - Norros

³ - Thompson

⁴ - De Frantz

⁵ - Ott & Michailova

⁶ - Goncalves Filho & Waterson

است.

۱-۲. ادبیات نظری

نقش مدیران در سازمان‌ها سوق دادن سازمان به سوی اهداف و استراتژی‌هایشان است. سازمان‌ها زمانی به اهداف و استراتژی‌های خود نائل خواهند شد که مدیرانی شایسته، توانمند و متعهد، اداره آن را بر عهده داشته باشند. از طرفی مدیران هنگامی قادرند در راستای اهداف کلی و استراتژی‌های سازمان هماهنگی لازم را بین بخش‌های مختلف ایجاد کنند که ضمن توسعه و بهبود توانایی‌های مدیریتی خود، سطوح مختلف زندگی خویش را تحت کنترل درآورده و توانایی خودتدبیری را کسب نموده باشد. توسعه منابع انسانی و به‌طور اخص توسعه مدیریت یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های متمایزکننده سازمان‌های اثربخش و سرآمد از دیگر نهادها و مؤسسات اجتماعی به شمار می‌رود، به‌گونه‌ای که تحقیقات متعدد میزان توفیق و ماندگاری سازمان‌ها در عرصه‌های رقابت بین‌المللی و پیشتازی در عرصه‌های خدماتی، اقتصادی و فناوری را مرهون پرداختن به توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از سیاست‌های اصلی سازمان تلقی کرده‌اند. (کارنال^۱، ۲۰۱۸). امروزه مدیریت در عرصه‌های مختلف دانش، فعالیت‌ها و کنش‌های انسانی نفوذ نموده و از تنوع گسترده‌ای برخوردار شده است؛ تا جایی که قلمرو مدیریت، امروزه از ابهام فراوان و شاید رو به تزایدی برخوردار باشد. در چنین شرایطی مدیران برای اداره سازمان‌های خود ناچارند که در ابعاد مختلف توسعه یابند، در غیر این صورت آن‌گونه که بنیس^۲ (۲۰۱۷: ۱۲) می‌گوید: آن‌ها تنها می‌مانند و در جا می‌زنند و در این حالت اغلب به خودکامگی و خودخواهی دچار شده و موجب دفع پیروان خود می‌شوند. از این رو بنیس تأکید می‌کند که مدیران امروز باید در زمینه‌های مختلف کسب مهارت نموده و اقدام به بهسازی خود نمایند تا بتوانند به اهداف سازمانی نزدیک‌تر شوند و سازمان خود را در دنیای پرقابیت امروزی نجات دهند. توسعه مدیریت توسعه دانش نظری و مهارت‌های عملی را شامل می‌شود و طیف وسیعی از روش‌های متنوع و پیچیده‌ای را پیشنهاد می‌کند که همه آن‌ها بر اصول آموزش

^۱ - Carnall

^۲ - Bennis

بزرگ‌سالان بنا نهاده شده است به گونه‌ای که توسعه قابلیت‌های ذهنی، مهارتی و نگارشی را نیز شامل می‌شود (دیویس و همکاران^۱، ۲۰۱۸).

در پژوهش حاضر، عنوان شد که مدیریت فرهنگی به معنای سازمان‌دهی و اداره امور و فعالیت‌های فرهنگی است و مانند هر نوع مدیریت سازمانی دیگر، الزامات خاص خود را دارد؛ بنابراین در این نوع مدیریت، تمامی وظایف سازمانی مدیریت در قلمرو امور و فعالیت‌های فرهنگی صورت می‌گیرد. از طرف دیگر، توسعه فرهنگی هر جامعه، مدیون مدیریت مدبرانه و مقتدرانه‌ای است که بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی، جامعه را از مرحله‌ای محدود و نامناسب - که فضای تنگ کرده عبور دهد و افراد آن جامعه را به بالندگی و توسعه برساند (اوبرگاگنبرگر و همکاران، ۲۰۱۸: ۶۳۸). یکی از انواع زمینه‌هایی که مدیریت سازمان‌ها باید در آن پیشرفت کند. زمینه فرهنگی است. مدیریت فرهنگی، ابداع نوینی است که طی سال‌های اخیر به منظور مواجهه با محیط پیچیده‌ای که سازمان‌های فرهنگی در زمان حاضر با آن روبرو هستند، مطرح گشته است. این سازه نوین سازمانی با تأکید بر حل و فصل مسائل فرهنگی، در اساس متوجه موضوع‌های پیچیده‌ای است، که نیاز به دانش و مهارت‌های متنوع دارد؛ اما نکته اساسی که اهمیت بیشتر اداره یک سازمان فرهنگی و مدیریت آن را آشکار می‌سازد، برخورداری از بینش و نگرش در مورد، وظایف فرهنگی یک مدیر، اقدام فرهنگی، برنامه‌ریزی فرهنگی و... است.

درواقع، مدیریت فرهنگی به معنای سازمان‌دهی و اداره امور و فعالیت‌های فرهنگی است، مدیریت فرهنگی نظیر هر نوع مدیریت سازمانی دیگر، الزامات خاص خود را دارد؛ بنابراین در مدیریت فرهنگی تمامی وظایف سازمانی مدیریت (سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت هماهنگی، نظارت و ارزیابی) در قلمرو امور و فعالیت‌های فرهنگی صورت می‌گیرد". (دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۵) رشد و توسعه فرهنگی هر جامعه، مدیون مدیریت مدبرانه و مقتدرانه‌ای است که بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی، جامعه را از مرحله‌ای محدود و نامناسب - که فضای تنگ کرده - عبور دهد و افراد آن جامعه را به بالندگی و توسعه برساند.

¹ - Davies & et al

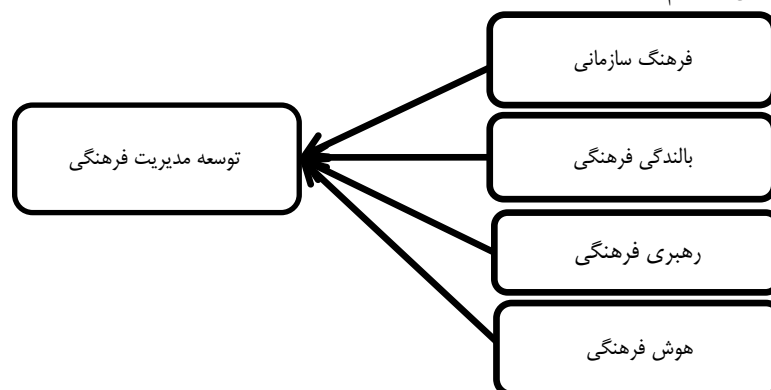
اگر چنین مدیریتی در جامعه وجود نداشته باشد یا مردم با مدیران ضعیف، کم‌هوش، ناآگاه و بی‌تدبیر روبه‌رو باشند طبعاً نباید انتظار شکوفایی فرهنگ و مقولات فرهنگی را داشت (اوبرگاگنبرگر و همکاران، ۲۰۱۸: ۶۳۸). توسعه مدیریت فرهنگی، باعث می‌شود تا سازمان‌دهی و اداره امور و فعالیت‌های فرهنگی، رشد و توسعه فرهنگی هر جامعه زیر نظر مدیران مدبر و فرهنگی شکل بگیرد و در نهایت، جامعه به بالندگی و توسعه برسد. مدیریت فرهنگی جهت دستیابی به اهداف فرهنگی مورد نظر در سطوح جهانی و منطقه‌ای و ملی و محلی باید از ظرفیت‌های فکری و بینشی و عملیاتی برخوردار باشد؛ بنابراین شناخت کامل مبانی و اصول فرهنگی و متعاقب آن نیاز شناسی فرهنگی از پیش شرط‌های مهم مدیریت فرهنگی است که قادر خواهد بود به تقویت باورها و ارزش‌ها و سنت‌های فرهنگی و حمایت از عدالت گسترش آزادی و ایجاد بستر خلاق و نوآوری بیانجامد (گاترمسون و لورینگ، ۲۰۱۸).

بر این اساس و با توجه به ادبیات پژوهش، می‌توان مدل مفهومی زیر را به‌منظور شناسایی عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی در سازمان دانشگاه آزاد ترسیم کرد. در ادامه، جدول مربوط به عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی سازمان دانشگاه آزاد و هم‌چنین، مدل مفهومی پژوهش قابل مشاهده می‌باشد:

جدول ۱: عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی مستخرج از ادبیات پژوهش

منابع	شاخص	مؤلفه	سازه
ژنگ و همکاران (۲۰۱۰)، لوتانز و دوه (۲۰۱۸)	پایداری فرهنگ	فرهنگ‌سازمان	عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی
	مهارت فرهنگی		
	اشتراک فرهنگی		
نینگ (۲۰۱۸)، کینگ و همکاران (۲۰۰۵)	عوامل فردی	بالندگی فرهنگی	
	عوامل سازمانی		
اوت و میشایلو (۲۰۱۸)، گونگلیوز و واترسون (۲۰۱۸)، انگ و ونداین (۲۰۱۵)	عنصر شناخت	هوش فرهنگی	
	عنصر رفتاری		
	عنصر انگیزش و روانی		
هیوسن و هولدن (۲۰۱۶)، جکسون (۲۰۱۶)	هدایت راهبردی فرهنگ	رهبری فرهنگی	
	تدوین مدل‌های فرهنگی		

بر اساس ادبیات پژوهش و مطالعات کتابخانه‌ای، مدل مفهومی پژوهش به شکل قابل ترسیم است:



شکل ۱: مدل مفهومی اولیه پژوهش عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی

۲. روش شناسی پژوهش

۲-۱. روش پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی بود؛ روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی-کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی بود.

۲-۲. جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، شامل خبرگان و اساتید واحدهای دانشگاهی و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی بودند و در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به تعداد ۱۵۳۵ نفر بود. حجم نمونه در بخش کیفی با استفاده از اصل اشباع و روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند ۲۰ نفر تعیین شد و در بخش کمی با استفاده از فرمول کوکران و با خطای ۰/۰۵ تعداد ۳۰۷ نفر به عنوان نمونه تعیین و برای افزایش دقت و پیش بینی افت حجم نمونه ۳۲۰ نفر در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است که افراد در بخش کمی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه ای که طبقات شامل واحدهای اداری و مالی، پژوهشی،

فرهنگی و دانشجویی، عمرانی، پزشکی، مجلس، برنامه‌ریزی و امور اقتصادی، ورزش، معاونت سما، آموزشی و تکمیلی و حوزه‌های ریاست و سایر دفاتر انتخاب شدند. در این پژوهش متناسب با حجم نمونه از هر طبقه به نسبت و به طور تصادفی در پژوهش شرکت کردند.

۲-۳. ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی

در این پژوهش با استفاده از روش کتابخانه‌ای، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه‌های اطلاعاتی جمع‌آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، فیش برداری و ترجمه متون مورد نظر اقدام شد. حاصل این بخش مشخص کردن شاخص‌ها و مولفه‌های اولیه اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی براساس مبانی نظری و پژوهشی بود. پس از روش کتابخانه‌ای از روش میدانی (کیفی شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته و کمی شامل پرسشنامه) بهره گرفته شد.

در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان، برای بررسی مقدماتی سه سؤال مصاحبه استفاده شد که این سؤال‌ها بر گرفته از موضوع، مدل و اهداف پژوهش بود. علاوه بر سؤال‌های اصلی مصاحبه پژوهشگر سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح کرد. پژوهشگر پس از هماهنگی‌های لازم در محل کار مصاحبه شونده حضور یافته و با استفاده از ضبط صوت و با کسب اجازه از مصاحبه شونده کلمات مصاحبه را ضبط کرد تا کدها را استخراج کند و البته این عمل بعد از هر بار مصاحبه صورت گرفت و پژوهشگر در مصاحبه ۲۱ و ۲۲ دریافت که کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نشد و بنابراین فرایند مصاحبه را با مصاحبه شونده بعدی ادامه نداد، البته به غیر از پژوهشگر یک متخصص آمار و یکی از اساتید دانشگاه درباره کدها نظر دادند. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای تعیین عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی پرداخته شد و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. شایان ذکر است که مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بود و فرایند مصاحبه در اواخر

اسفند ۱۳۹۶ اجرا شد.

۲-۳-۱. روایی^۱ و پایایی^۲ ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی

روایی: برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان و رؤسای دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. هم‌چنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان درتحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

پایایی: در پژوهش کنونی از پایایی بازآزمون و روش توافق بین دو کدگذار برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. در این پژوهش ضریب پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های انجام شده ۸۱ درصد به دست آمد که بیانگر قابل قبول بودن آن است. هم‌چنین پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۷۹٫۴ درصد به دست آمد که بیانگر قابل قبول بودن آن است. مرحله کمی پژوهش شامل پرسشنامه است که از دو بخش اطلاعات جمعیت شناختی و پرسشنامه محقق ساخته عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی تشکیل شده است. در ادامه به توضیح آن پرداخته می‌شود:

الف: اطلاعات جمعیت شناختی: در سؤال‌های عمومی (اطلاعات جمعیت شناختی) هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل چهار سؤال است و مواردی مانند جنسیت، سن، گروه تحصیلی و سابقه کار در آن مطرح شده‌اند.

ب: پرسشنامه محقق ساخته عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی: پرسشنامه عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی برگرفته از شاخص‌های استخراج شده از مرحله کیفی است. شاخص‌های استخراج شده از مرحله کیفی شامل ۲۹ سؤال بود که براساس آن، پرسشنامه طراحی شد. این پرسشنامه نیز براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. درضمن یک سؤال باز نیز به‌منظور گرفتن اطلاعات بیشتر از آزمودنی‌ها در این زمینه مطرح شد. در جدول زیر اطلاعات مربوط به پرسشنامه آمده است:

¹- Validity

²-Reliability

جدول ۲: اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش

مفهوم	بعد	مؤلفه	تعداد گویه (شاخص)	شماره گویه
عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی	فرهنگ‌سازمان	پایداری فرهنگ	۴	۴۱-۳۸
		مهارت فرهنگی	۳	۴۴-۴۲
		اشتراک فرهنگی	۳	۴۷-۴۵
	بالندگی فرهنگی	عوامل فردی	۳	۵۰-۴۸
		عوامل آموزشی	۳	۵۳-۵۱
		عوامل سازمانی	۳	۵۶-۵۴
	هوش فرهنگی	عنصر شناخت	۴	۶۰-۵۷
		عنصر رفتاری	۳	۶۳-۶۱
		عنصر انگیزشی و روانی	۳	۶۶-۶۴

البته باید توجه داشت که پیش تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی انجام شد و بعد از اینکه همبستگی درونی سوالات مناسب به دست آمد، پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی ها توزیع شد و در نهایت با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی عوامل اثرگذار شناسایی، مدل نهایی رسم و مورد آزمون قرار گرفت.

۲-۳-۲. روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی

روایی: به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری^۱، محتوایی^۲ و سازه^۳ استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و سازمانی (مسئولین آموزش عالی و سازمان مرکزی دانشگاه آزاد) مورد بررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVI و CVR و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه شونده، خبرگان دانشگاهی، چند نفر از آزمودنی‌ها و... محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. فرم CVI نشان داد که همه سؤال‌های عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از

¹ - Faced Validity

² - Content Validity

³ - Construct Validity

سوال‌ها بالاتر از ۰,۷۹ بود؛ هم‌چنین با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سؤال‌ها بالای ۰,۶۲ به دست آمد هیچ سوالی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Smart-Pls 2 استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۲,۵۸ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰,۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج شده^۱ (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰,۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود؛ لذا می‌توان گفت که روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از مازولی که در نرم افزار Smart-Pls 2 تعریف شده می‌سنجد) و آزمون بار عرضی^۲ (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده پذیر توسط مازولی که در نرم افزار Smart-Pls 2 تعریف شده می‌سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ هم‌چنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰,۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود؛ بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

پایایی: در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۳ محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای همه سازه‌های پژوهش بالای ۰,۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. ضرایب پایایی و روایی ذکر شده در جدول زیر قابل مشاهده است.

^۱ - Average Variance Extracted

^۲ - Cross Loadings

^۳ - Composite Reliability (CR)

جدول ۳: اطلاعات پرسشنامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار

بعد	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳
۱. فرهنگ سازمانی	۰,۸۱۲	۰,۸۳۵	۰,۵۵	۰,۴۵۶	۰,۳۲۰	۰,۷۴۱	---	---
۲. بالندگی فرهنگی	۰,۸۶۲	۰,۸۸۳	۰,۵۲	۰,۱۶۹	۰,۰۱۲	۰,۴۲۱	۰,۷۲۱	---
۳. هوش فرهنگی	۰,۸۵۸	۰,۸۸۲	۰,۵۶	۰,۴۵۶	۰,۲۴۸	۰,۶۸۲	۰,۳۸۱	۰,۷۴۸

با توجه به جدول فوق می توان گفت: پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین $AVE > 0.5$ است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا $CR > 0.7$ ؛ $CR > AVE$ ؛ $AVE > 0.5$ و همین طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$.

۲-۴. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش تحلیل محتوا بود. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز^۳ و کدگذاری محوری^۴ انجام شده است. در بخش کمی با توجه به هدف پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش استنباطی برای پاسخ به سوال‌های پژوهش از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم افزار SPSS-v21، نیز بهره گرفته شد.

۳. یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد. با توجه به این که پژوهش از نوع آمیخته می‌باشد، تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو بخش است: تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج

¹ - Maximum Shared Squared Variance (MSV)

² - Average Shared Squared Variance (ASV)

³ - Open Coding

⁴ - Axial Coding

نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آنها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات^۱ استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم افزار اکسل برای حذف آدم‌های بی تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سوال‌های پژوهش کمتر از ۰,۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی کدام‌اند؟ جدول‌های زیر چک‌لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی در مورد سازه عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی آورده شده است. تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها آغاز گردید (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی ربط و تکراری حذف گردیدند که نتایج کدگذاری باز در جدول زیر آمده است.

جدول ۴: لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

ردیف	مفاهیم (کدگذاری باز)	کد
۱	در دانشگاه آزاد، کارکنان پایبندی به اخلاق حرفه‌ای را جزء فرهنگ خود می‌دانند.	M1
۲	دانشگاه آزاد، اهداف بلندمدت فرهنگی دارد.	M2
۳	کارکنان دانشگاه آزاد در برخوردهای فرهنگی از اعتماد به نفس لازم برخوردارند.	M3
۴	در دانشگاه آزاد، مجموعه‌ای صریح و شفاف از ارزش‌ها، شیوه‌ای که کارها بر اساس آن انجام می‌شوند، حاکم است.	M4
۵	دانشگاه آزاد دارای نظامنامه اخلاقی است که رهنمود رفتار و گفتار کارکنان در تشخیص درست و نادرست است.	M5
۶	به قابلیت‌های کارکنان در دانشگاه آزاد به‌عنوان یک منبع مهم در مزیت رقابتی نگریسته می‌شود.	M6
۷	در دانشگاه آزاد کارکنان به یادگیری فرهنگی ترغیب می‌شوند.	M7
۸	شرکت در برنامه‌های آموزش و یادگیری سازمانی برای کارکنان دانشگاه آزاد به‌عنوان یک اصل پذیرفته شده می‌باشد.	M8

^۱ - Boxplot

ردیف	مفاهیم (کدگذاری باز)	کد
۹	دانشگاه آزاد انسجام فرهنگی را سرلوحه کارخویش قرار داده است.	M9
۱۰	فرهنگ مشترک در دانشگاه آزاد، برای کارکنان انگیزه مضاعفی ایجاد کرده است.	M10
۱۱	در دانشگاه آزاد، کارکنان به ارائه ایده‌های جدید برای نهادینه کردن ارزش-های فرهنگی تشویق می‌شوند.	M11
۱۲	در دانشگاه آزاد کارکنان اعمالی مانند دروغگویی و چالپوسی را برضد فرهنگ‌سازمانی خود تلقی می‌کنند.	M12
۱۳	در دانشگاه آزاد، کارکنان از رهنمودهایی که برای حفظ فرهنگ دانشگاه ارائه می‌شود حمایت می‌کنند.	M13
۱۴	در دانشگاه آزاد از کارکنانی که فرهنگ ایرانی-اسلامی را رعایت می‌کنند تقدیر می‌شود.	M14
۱۵	توانمندسازی کارکنان در امور پژوهشی، به‌عنوان یک ارزش شناخته می‌شود.	M15
۱۶	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند با نشان دادن شناخت خود از فرهنگ میزبان، میهمان یا همکاران خود، آن‌ها را خلع سلاح کنند.	M16
۱۷	توزیع و اشاعه دانش در دانشگاه آزاد به‌عنوان یک ارزش تلقی می‌شود.	M17
۱۸	کارکنان دانشگاه آزاد به فرهنگ‌های متنوع علاقه نشان می‌دهند.	M18
۱۹	در دانشگاه آزاد از سبک‌های رهبری اخلاقی برای اشاعه فرهنگ‌سازمانی استفاده می‌شود.	M19
۲۰	در دانشگاه آزاد، کارکنان و مدیران، مدام به فکر بهبود شایستگی‌های فرهنگی خود هستند.	M20
۲۱	کارکنان دانشگاه آزاد مهارت‌های تفکری خوبی نسبت به چرایی فعالیت خود در دانشگاه دارند.	M21
۲۲	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند نقاط مشترک فرهنگی با سایر سازمان‌ها را به-خوبی پیدا کنند.	M22
۲۳	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند عوامل برانگیزاننده فرهنگی را در کارکنان سازمان‌های دیگر پیدا کنند.	M23
۲۴	کارکنان دانشگاه آزاد، معمولاً مانع اشتباهات فرهنگی مهلک می‌شوند.	M24
۲۵	کارکنان دانشگاه آزاد در تعاملات خود، توانایی همدلی را مد نظر قرار می‌دهند.	M25
۲۶	در دانشگاه آزاد، کارکنان با یکدیگر ارتباط باز دارند و این فرهنگ را در تمام سازمان نهادینه کرده‌اند.	M26
۲۷	کارکنان دانشگاه آزاد رفتارها و آداب و رسوم فرهنگی را به خوبی درک می‌کنند و از این رفتارها در تعاملات سازمانی استفاده می‌کنند.	M27
۲۸	کارکنان دانشگاه آزاد یادگرفته‌اند، خود را با فرهنگ‌های دیگر سازگار کنند.	M28
۲۹	مدیریت زمان در دانشگاه آزاد، به‌عنوان یک اصل اساسی در نظر گرفته می-شود.	M29

بر اساس مفاهیم و مقوله‌های جدول قبل، زمینه کدگذاری محوری فراهم شد که در جدول زیر آورده شده است. در کدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با هم ارتباط برقرار گردید. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد این جدول حاوی هفت طبقه بوده و هر یک از طبقات دربرگیرنده زیرطبقات و مفاهیم مربوط به خود است. این طبقات در جدول زیر از محورهای A تا G مشخص شده‌اند.

جدول ۵: کدگذاری (A تا I) و دسته‌بندی محوری کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته

ردیف	مفاهیم	کد
۱	در دانشگاه آزاد، کارکنان بایبندی به اخلاق حرفه‌ای را جزء فرهنگ خود می‌دانند.	D2
۲	دانشگاه آزاد، اهداف بلندمدت فرهنگی دارد.	A3
۳	کارکنان دانشگاه آزاد در برخورد‌های فرهنگی از اعتماد به نفس لازم برخوردارند.	I2
۴	در دانشگاه آزاد، مجموعه‌ای صریح و شفاف از ارزش‌ها، شیوه‌ای که کارها بر اساس آن انجام می‌شوند، حاکم است.	A4
۵	دانشگاه آزاد دارای نظامنامه اخلاقی است که رهنمود رفتار و گفتار کارکنان در تشخیص درست و نادرست است.	B1
۶	به قابلیت‌های کارکنان در دانشگاه آزاد به‌عنوان یک منبع مهم در مزیت رقابتی نگریسته می‌شود.	B2
۷	در دانشگاه آزاد کارکنان به یادگیری فرهنگی ترغیب می‌شوند.	B3
۸	شرکت در برنامه‌های آموزش و یادگیری سازمانی برای کارکنان دانشگاه آزاد به‌عنوان یک اصل پذیرفته شده می‌باشد.	E3
۹	دانشگاه آزاد انسجام فرهنگی را سرلوحه کارخویش قرار داده است.	C2
۱۰	فرهنگ مشترک در دانشگاه آزاد، برای کارکنان انگیزه مضاعفی ایجاد کرده است.	C3
۱۱	در دانشگاه آزاد، کارکنان به ارائه ایده‌های جدید برای نهادینه کردن ارزش‌های فرهنگی تشویق می‌شوند.	A1
۱۲	در دانشگاه آزاد کارکنان اعمالی مانند دروغ‌گویی و چالپوسی را برضد فرهنگ سازمانی خود تلقی می‌کنند.	D1
۱۳	در دانشگاه آزاد، کارکنان از رهنمودهایی که برای حفظ فرهنگ دانشگاه ارائه می‌شود حمایت می‌کنند.	A2
۱۴	در دانشگاه آزاد از کارکنانی که فرهنگ ایرانی-اسلامی را رعایت می‌کنند تقدیر می‌شود.	C1
۱۵	توانمندسازی کارکنان در امور پژوهشی، به‌عنوان یک ارزش شناخته می‌شود.	E1
۱۶	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند با نشان دادن شناخت خود از فرهنگ میزبان،	H2

ردیف	مفاهیم	کد
	میهمان یا همکاران خود، آن‌ها را خلع سلاح کنند.	
۱۷	توزیع و اشاعه دانشی در دانشگاه آزاد به‌عنوان یک ارزش تلقی می‌شود.	E2
۱۸	کارکنان دانشگاه آزاد علاقه به فرهنگ‌های متنوع را نشان می‌دهند.	H1
۱۹	در دانشگاه آزاد از سبک‌های رهبری اخلاقی برای اشاعه فرهنگ‌سازمانی استفاده می‌شود.	F1
۲۰	در دانشگاه آزاد، کارکنان و مدیران، مدام به فکر بهبود شایستگی‌های فرهنگی خود هستند.	F2
۲۱	کارکنان دانشگاه آزاد مهارت‌های تفکری خوبی نسبت به چرایی فعالیت خود در دانشگاه دارند.	G1
۲۲	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند نقاط مشترک فرهنگی با سایر سازمان‌ها را به خوبی پیدا کنند.	G2
۲۳	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند عوامل برانگیزاننده فرهنگی را در کارکنان سازمان‌های دیگر پیدا کنند.	G3
۲۴	کارکنان دانشگاه آزاد، معمولاً مانع اشتباهات فرهنگی مهلک می‌شوند.	G4
۲۵	کارکنان دانشگاه آزاد در تعاملات خود، توانایی همدلی را مد نظر قرار می‌دهند.	I3
۲۶	در دانشگاه آزاد، کارکنان با یکدیگر ارتباط باز دارند و این فرهنگ را در تمام سازمان نهادینه کرده‌اند.	D3
۲۷	کارکنان دانشگاه آزاد رفتارها و آداب و رسوم فرهنگی را به خوبی درک می‌کنند و از این رفتارها در تعاملات سازمانی استفاده می‌کنند.	H3
۲۸	کارکنان دانشگاه آزاد یادگرفته‌اند، خود را با فرهنگ‌های دیگر سازگار کنند.	I1
۲۹	مدیریت زمان در دانشگاه آزاد، به‌عنوان یک اصل اساسی در نظر گرفته می‌شود.	F3

همان‌طور که یافته‌های جدول قبل نشان داد در مرحله سوم از فرایند کدگذاری داده‌های گردآوری شده، مرتب‌سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای محوری در هفت طبقه صورت گرفته است. جدول ۶: مرتب‌سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای (A تا I) استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

ردیف	مفاهیم	کد
۱	در دانشگاه آزاد، کارکنان به ارائه ایده‌های جدید برای نهادینه کردن ارزش‌های فرهنگی تشویق می‌شوند.	A1
۲	در دانشگاه آزاد، کارکنان از رهنمودهایی که برای حفظ فرهنگ دانشگاه ارائه می‌شود حمایت می‌کنند.	A2
۳	دانشگاه آزاد، اهداف بلندمدت فرهنگی دارد.	A3
۴	در دانشگاه آزاد، مجموعه‌ای صریح و شفاف از ارزش‌ها، شیوه‌ای که کارها بر	A4

ردیف	مفاهیم	کد
	اساس آن انجام می‌شوند، حاکم است.	
۵	دانشگاه آزاد دارای نظامنامه اخلاقی است که رهنمود رفتار و گفتار کارکنان در تشخیص درست و نادرست است.	B1
۶	به قابلیت‌های کارکنان در دانشگاه آزاد به‌عنوان یک منبع مهم در مزیت رقابتی نگریسته می‌شود.	B2
۷	در دانشگاه آزاد کارکنان به یادگیری فرهنگی ترغیب می‌شوند.	B3
۸	در دانشگاه آزاد از کارکنانی که فرهنگ ایرانی - اسلامی را رعایت می‌کنند تقدیر می‌شود.	C1
۹	دانشگاه آزاد انسجام فرهنگی را سرلوحه کارخویش قرار داده است.	C2
۱۰	فرهنگ مشترک در دانشگاه آزاد، برای کارکنان انگیزه مضاعفی ایجاد کرده است.	C3
۱۱	در دانشگاه آزاد کارکنان اعمالی مانند دروغ‌گویی و چاپلوسی را برضد فرهنگ‌سازمانی خود تلقی می‌کنند.	D1
۱۲	در دانشگاه آزاد، کارکنان بایبندی به اخلاق حرفه‌ای را جزء فرهنگ خود می‌دانند.	D2
۱۳	در دانشگاه آزاد، کارکنان با یکدیگر ارتباط باز دارند و این فرهنگ را در تمام سازمان نهادینه کرده‌اند.	D3
۱۴	توانمندسازی کارکنان در امور پژوهشی، به‌عنوان یک ارزش شناخته می‌شود.	E1
۱۵	توزیع و اشاعه دانش در دانشگاه آزاد به‌عنوان یک ارزش تلقی می‌شود.	E2
۱۶	شرکت در برنامه‌های آموزش و یادگیری سازمانی برای کارکنان دانشگاه آزاد به‌عنوان یک اصل پذیرفته شده می‌باشد.	E3
۱۷	در دانشگاه آزاد از سبک‌های رهبری اخلاقی برای اشاعه فرهنگ‌سازمانی استفاده می‌شود.	F1
۱۸	در دانشگاه آزاد، کارکنان و مدیران، مدام به فکر بهبود شایستگی‌های فرهنگی خود هستند.	F2
۱۹	مدیریت زمان در دانشگاه آزاد، به‌عنوان یک اصل اساسی در نظر گرفته می‌شود.	F3
۲۰	کارکنان دانشگاه آزاد مهارت‌های تفکری خوبی نسبت به چرایی فعالیت خود در دانشگاه دارند.	G1
۲۱	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند نقاط مشترک فرهنگی با سایر سازمان‌ها را به‌خوبی پیدا کنند.	G2
۲۲	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند عوامل برانگیزاننده فرهنگی را در کارکنان سازمان‌های دیگر پیدا کنند.	G3
۲۳	کارکنان دانشگاه آزاد، معمولاً مانع اشتباهات فرهنگی مهلک می‌شوند.	G4
۲۴	کارکنان دانشگاه آزاد علاقه به فرهنگ‌های متنوع را نشان می‌دهند.	H1

ردیف	مفاهیم	کد
۲۵	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند با نشان دادن شناخت خود از فرهنگ میزبان، میهمان یا همکاران خود، آن‌ها را خلع سلاح کنند.	H2
۲۶	کارکنان دانشگاه آزاد رفتارها و آداب و رسوم فرهنگی را به خوبی درک می‌کنند و از این رفتارها در تعاملات سازمانی استفاده می‌کنند.	H3
۲۷	کارکنان دانشگاه آزاد یادگرفته‌اند، خود را با فرهنگ‌های دیگر سازگار کنند.	I1
۲۸	کارکنان دانشگاه آزاد در برخوردهای فرهنگی از اعتماد به نفس لازم برخوردارند.	I2
۲۹	کارکنان دانشگاه آزاد در تعاملات خود، توانایی همدلی را مدنظر قرار می‌دهند.	I3

جدول ۷: کدگذاری نهایی نتایج تحلیل محتوای مصاحبه نیمه ساختاریافته

کد	مفاهیم		
A1	در دانشگاه آزاد، کارکنان به ارائه ایده‌های جدید برای نهادینه کردن ارزش‌های فرهنگی تشویق می‌شوند.	پایداری فرهنگ	فرهنگ سازمان
A2	در دانشگاه آزاد، کارکنان از رهنمودهایی که برای حفظ فرهنگ دانشگاه ارائه می‌شود حمایت می‌کنند.		
A3	دانشگاه آزاد، اهداف بلندمدت فرهنگی دارد.		
A4	در دانشگاه آزاد، مجموعه‌ای صریح و شفاف از ارزش‌ها، شیوه-ای که کارها بر اساس آن انجام می‌شوند، حاکم است.		
B1	دانشگاه آزاد دارای نظامنامه اخلاقی است که رهنمود رفتار و گفتار کارکنان در تشخیص درست و نادرست است.	مهارت فرهنگی	
B2	به قابلیت‌های کارکنان در دانشگاه آزاد به‌عنوان یک منبع مهم در مزیت رقابتی نگریسته می‌شود.		
B3	در دانشگاه آزاد کارکنان به یادگیری فرهنگی ترغیب می‌شوند.		
C1	در دانشگاه آزاد از کارکنانی که فرهنگ ایرانی-اسلامی را رعایت می‌کنند تقدیر می‌شود.	اشتراک فرهنگی	
C2	دانشگاه آزاد انسجام فرهنگی را سرلوحه کارخوشی قرار داده است.		
C3	فرهنگ مشترک در دانشگاه آزاد، برای کارکنان انگیزه مضاعفی ایجاد کرده است.		
D1	در دانشگاه آزاد کارکنان اعمالی مانند دروغگویی و چالپوسی را برضد فرهنگ سازمانی خود تلقی می‌کنند.	عوامل فردی	بaldنگی فرهنگی
D2	در دانشگاه آزاد، کارکنان پایبندی به اخلاق حرفه‌ای را جزء فرهنگ خود می‌دانند.		
D3	در دانشگاه آزاد، کارکنان با یکدیگر ارتباط باز دارند و این فرهنگ را در تمام سازمان نهادینه کرده‌اند.		
E1	توانمندسازی کارکنان در امور پژوهشی، به‌عنوان یک ارزش	عوامل	

کد	مفاهیم		
	شناخته می‌شود.	آموزشی	
E2	توزیع و اشاعه دانش در دانشگاه آزاد به‌عنوان یک ارزش تلقی می‌شود.		
E3	شرکت در برنامه‌های آموزش و یادگیری سازمانی برای کارکنان دانشگاه آزاد به‌عنوان یک اصل پذیرفته شده می‌باشد.	عوامل سازمانی	
F1	در دانشگاه آزاد از سبک‌های رهبری اخلاقی برای اشاعه فرهنگ سازمانی استفاده می‌شود.		
F2	در دانشگاه آزاد، کارکنان و مدیران، مدام به فکر بهبود شایستگی‌های فرهنگی خود هستند.		
F3	مدیریت زمان در دانشگاه آزاد، به‌عنوان یک اصل اساسی در نظر گرفته می‌شود.	عناصر شناخت	
G1	کارکنان دانشگاه آزاد مهارت‌های تفکری خوبی نسبت به چرایی فعالیت خود در دانشگاه دارند.		
G2	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند نقاط مشترک فرهنگی با سایر سازمان‌ها را به خوبی پیدا کنند.		
G3	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند عوامل برانگیزاننده فرهنگی را در کارکنان سازمان‌های دیگر پیدا کنند.		
G4	کارکنان دانشگاه آزاد، معمولاً مانع اشتباهات فرهنگی مهملک می‌شوند.	عناصر رفتاری	هوش فرهنگی
H1	کارکنان دانشگاه آزاد علاقه به فرهنگ‌های متنوع را نشان می‌دهند.		
H2	کارکنان دانشگاه آزاد می‌توانند با نشان دادن شناخت خود از فرهنگ میزبان، میهمان یا همکاران خود، آن‌ها را خلع سلاح کنند.		
H3	کارکنان دانشگاه آزاد رفتارها و آداب و رسوم فرهنگی را به خوبی درک می‌کنند و از این رفتارها در تعاملات سازمانی استفاده می‌کنند.	عناصر انگیزشی و روانی	
I1	کارکنان دانشگاه آزاد یادگرفته‌اند، خود را با فرهنگ‌های دیگر سازگار کنند.		
I2	کارکنان دانشگاه آزاد در برخورد‌های فرهنگی از اعتماد به نفس لازم برخوردارند.		
I3	کارکنان دانشگاه آزاد در تعاملات خود، توانایی همدلی را مد نظر قرار می‌دهند.		

همان‌طور که گفته شد در شناسایی مولفه‌های عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۲۹ شاخص

شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. قبل از تحلیل عاملی اکتشافی کفایت حجم نمونه مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج به دست آمده، شاخص KMO بزرگتر از ۰,۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان داد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی بود. همچنین یافته‌ها نشان داد، اشتراکات برای همه شاخص‌ها بالای ۰,۵ است و نیاز به حذف هیچ سؤالی نبود. در جدول ۸، می‌توان تبیین واریانس کل را مشاهده کرد.

جدول ۸: تبیین واریانس مولفه‌ها

ردیف	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مجموع مربع بارهای چرخش یافته		
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۲۴,۳۷۴	۴۲,۰۲۴	۴۲,۰۲۴	۲۴,۳۷۴	۴۲,۰۲۴	۴۲,۰۲۴	۷,۷۲۳	۱۳,۳۱۵	۱۳,۳۱۵
۲	۲,۹۷۸	۵,۱۳۴	۴۷,۱۵۸	۲,۹۷۸	۵,۱۳۴	۴۷,۱۵۸	۵,۸۹۳	۱۰,۱۶۱	۲۳,۴۷۶
۳	۲,۰۴۳	۳,۵۲۳	۵۰,۶۸۱	۲,۰۴۳	۳,۵۲۳	۵۰,۶۸۱	۵,۲۵۰	۹,۰۵۱	۳۲,۵۲۷
۴	۱,۴۸۱	۲,۵۵۴	۵۳,۲۳۵	۱,۴۸۱	۲,۵۵۴	۵۳,۲۳۵	۴,۱۱۶	۸,۸۲۰	۴۱,۳۴۷
۵	۱,۳۷۵	۲,۳۷۱	۵۵,۶۰۶	۱,۳۷۵	۲,۳۷۱	۵۵,۶۰۶	۳,۵۰۸	۷,۰۹۳	۴۸,۴۴۰
۶	۱,۲۲۰	۲,۱۰۴	۵۷,۸۰۴	۱,۲۲۰	۲,۱۰۴	۵۷,۸۰۴	۲,۴۰۲	۶,۰۴۹	۵۴,۴۸۹
۷	۱,۱۴۹	۱,۹۸۱	۵۹,۹۰۸	۱,۱۴۹	۱,۹۸۱	۵۹,۹۰۸	۱,۸۶۱	۴,۱۴۱	۵۸,۶۳۰
۸	۱,۰۸۷	۱,۸۷۴	۶۱,۸۹۰	۱,۰۸۷	۱,۸۷۴	۶۱,۸۹۰	۱,۸۲۸	۳,۲۰۸	۶۱,۸۲۸
۹	۰,۹۹۵	۱,۷۱۵	۶۳,۷۶۴	۱,۰۸۷	۱,۸۷۴	۶۳,۷۶۴	۱,۱۱۷	۱,۹۲۶	۶۳,۷۶۴
۱۰	۰,۹۳۰	۱,۶۰۳	۶۵,۴۷۹						
۱۱	۰,۹۲۴	۱,۵۹۳	۶۷,۰۸۱						
۱۲	۰,۹۱۱	۱,۵۷۱	۶۸,۶۷۵						
۱۳	۰,۸۸۱	۱,۵۱۹	۷۰,۲۴۶						
۱۴	۰,۸۳۶	۱,۴۴۲	۷۱,۷۶۵						
۱۵	۷۳,۲۰۷						
...						
۲۸	۰,۰۲۶	۰,۰۲۳	۹۹,۹۷۸						
۲۹	۰,۰۲۴	۰,۰۲۲	۱۰۰						

با توجه به جدول ۸، ۹ شاخص اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۶۴ درصد، واریانس شاخص‌های مؤلفه‌های اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی را تبیین می‌کند. نمودار سنگریزه^۱ نیز، موید نتایج

۱- Scree plot

فوق بود و نشان داد، همان ۹ عامل شناسایی شده است. جدول ۹، ماتریس شاخص های شناسایی شده مؤثر بر عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی را با چرخش نشان می دهد.

جدول ۹: ماتریس عوامل پررخس یافته

گویه	مؤلفه								
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
گویه ۱		+۰,۵۵							
گویه ۲		+۰,۶۱							
گویه ۳							+۰,۷۷		
گویه ۴			+۰,۶۳						
گویه ۵			+۰,۶۹						
گویه ۶			+۰,۶۸						
گویه ۷	+۰,۷۰								
گویه ۸	+۰,۶۵								
گویه ۹	+۰,۷۰								
گویه ۱۰	+۰,۷۲								
گویه ۱۱				+۰,۶۷					
گویه ۱۲					+۰,۷۲				
گویه ۱۳		+۰,۶۸							
گویه ۱۴							+۰,۷۴		
گویه ۱۵							+۰,۶۴		
گویه ۱۶				+۰,۶۵					
گویه ۱۷				+۰,۵۹					
گویه ۱۸							+۰,۸۵		
گویه ۱۹									+۰,۸۲
گویه ۲۰									+۰,۷۲
گویه ۲۱						+۰,۵۸			
گویه ۲۲								+۰,۷۱	
گویه ۲۳								+۰,۷۷	
گویه ۲۴								+۰,۷۴	
گویه ۲۵						+۰,۶۵			
گویه ۲۶									+۰,۷۲
گویه ۲۷								+۰,۹۳	
گویه ۲۸								+۰,۷۳	
گویه ۲۹		+۰,۷۰							

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۲۹ شاخص (گویه) موجود، ۹ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. مؤلفه‌های اکتشاف شده را در جدول فوق، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها در جدول زیر نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۱۰: مؤلفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

شماره	نام مؤلفه	تعداد شاخص
۱	پایداری فرهنگ	۴
۲	عنصر شناخت	۴
۳	مهارت فرهنگی	۳
۴	اشتراک فرهنگی	۳
۵	عوامل فردی	۳
۶	عوامل آموزشی	۳
۷	عوامل سازمانی	۳
۸	عنصر رفتاری	۳
۹	عنصر انگیزشی و روانی	۳

بر اساس نتایج حاصله، مؤلفه‌های عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی شامل ۹ مؤلفه و ۲۹ شاخص می‌باشد که مجدداً روی این ۹ مؤلفه تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد تا عوامل مؤثر حاصل شود. اشتراکات شاخص‌ها برای همه مؤلفه‌ها بالای ۰,۵ است و نیاز به حذف هیچ سوالی نمی‌باشد. در جدول زیر می‌توان تبیین واریانس کل را مشاهده کرد.

جدول ۱۱: تبیین واریانس عوامل مؤثر

ردیف	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مجموع مربع بارهای چرخش یافته		
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۲,۸۵۹	۳۱,۷۶۴	۳۱,۷۶۴	۲,۸۵۹	۳۱,۷۶۴	۳۱,۷۶۴	۲,۴۲۱	۲۶,۸۹۹	۲۶,۸۹۹
۲	۱,۹۰۹	۲۱,۲۱۳	۵۲,۹۷۷	۱,۹۰۹	۲۱,۲۱۳	۵۲,۹۷۷	۲,۳۲۳	۲۵,۸۱۲	۵۲,۷۱۱
۳	۱,۰۰۴	۱۱,۱۶۱	۶۴,۱۳۸	۱,۰۰۴	۱۱,۱۶۱	۶۴,۱۳۸	۱,۰۲۸	۱۱,۴۲۸	۶۴,۱۳۸
۴	۰,۷۲۹	۸,۱۰۵	۷۲,۲۴۳						
۵	۰,۶۳۸	۷,۰۹۰	۷۹,۳۳۳						
۶	۰,۵۵۸	۶,۱۹۹	۸۵,۵۳۲						
۷	۰,۴۸۸	۵,۴۲۵	۹۰,۹۵۷						
۸	۰,۴۳۱	۴,۷۹۱	۹۵,۷۴۹						
۹	۰,۳۸۳	۴,۲۵۱	۱۰۰						

با توجه به جدول فوق، ۳ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۶۴ درصد واریانس عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی را تبیین می‌کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین عوامل و نیز دستیابی به تعاریف و نامگذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰,۴ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. نمودار سنگریزه، نیز مؤید نتایج فوق بود و نشان داد، همان ۳ عامل شناسایی شده است. جدول ۱۲، ماتریس عوامل شناسایی شده مؤثر را با چرخش نشان می‌دهد.

جدول ۱۲: ماتریس عوامل چرخش یافته

مؤلفه	مؤلفه		
	۱	۲	۳
مؤلفه ۱	۰,۸۱۱		
مؤلفه ۲		۰,۶۸۱	
مؤلفه ۳		۰,۵۸۸	
مؤلفه ۴	۰,۸۱۴		
مؤلفه ۵			۰,۶۹۴
مؤلفه ۶		۰,۵۵۵	
مؤلفه ۷			۰,۸۲۱
مؤلفه ۸			۰,۶۴۱
مؤلفه ۹	۰,۶۲۰		

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۹ مؤلفه موجود، ۳ عامل قابل شناسایی است. عوامل اکتشاف شده را در جدول فوق، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این عوامل در جدول زیر نام‌گذاری شده‌اند. در نهایت مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی شده بعد از تعدیل توسط حمایت ادبیات موجود در جدول ۱۳ آمده است:

جدول ۱۳: مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

تعداد شاخص	مؤلفه	بعد
۴	پایداری فرهنگ	فرهنگ‌سازمان
۳	مهارت فرهنگی	
۳	اشتراک فرهنگی	
۳	عوامل فردی	بالندگی فرهنگی

تعداد شاخص	مؤلفه	بعد
۳	عوامل آموزشی	هوش فرهنگی
۳	عوامل سازمانی	
۴	عنصر شناخت	
۳	عنصر رفتاری	
۳	عنصر انگیزشی و روانی	

۴. بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر بعد از تجزیه و تحلیل داده ها، ۲۹ شاخص از مصاحبه ها استخراج شد و بر اساس این شاخصها تحلیل عاملی انجام پذیرفت که از میان ۲۹ شاخص (گویه) موجود، ۳ مؤلفه اصلی به عنوان عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی قابل شناسایی بود که شامل، فرهنگ سازمانی (۹ گویه)، بالندگی فرهنگی (۹ گویه)، هوش فرهنگی (۱۰ گویه) بودند. در این پژوهش، به عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی سازمان دانشگاه آزاد نیز، پرداخته شد. یافته ها نشان دادند که عواملی مانند فرهنگ سازمانی، بالندگی فرهنگی و هوش فرهنگی از جمله عوامل مهم و تأثیرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی هستند.

بر اساس عوامل شناسایی شده مؤثر بر توسعه مدیریت فرهنگی که در این پژوهش بدان پرداخته شد، لازم به ذکر است که پژوهش‌هایی در این خصوص انجام پذیرفته که با یافته های حاصل از این پژوهش همخوانی دارد. زارع و ربیعی (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان داد، میان الگوی چهارعاملی هوش فرهنگی (شامل هوش شناختی، هوش فراشناختی، هوش انگیزشی و هوش رفتاری) و انگیزه توفیق طلبی مدیران رابطه وجود دارد. همچنین، الوانی و عموزاد (۱۳۹۴)، در پژوهشی به بررسی مدیریت فرهنگی و فرهنگ سازمانی پرداختند. آن‌ها نشان دادند که فرهنگ و مدیریت فرهنگی از جمله مواردی است که محور و زیربنای اساسی توسعه اقتصادی پایدار محسوب می‌شود. فرهنگ، به عنوان مجموعه باورها، نگرش‌ها و اعتقادهای قلبی یک گروه و جامعه، تشکیل دهنده شیوه زندگی آن‌ها است. زمانی که شیوه زندگی جامعه بر مبنای فرهنگ قوی علمی و توسعه یافته قرار گرفت، به راحتی می‌توان بنیادهای توسعه پایدار را بر آن

استوار ساخت. از این رو، لازم است مجموعه‌ای از مهارتها و شایستگی‌هایی که مناسب شرایط فرهنگی است برای مدیران این حوزه شناسایی شده، بر آن مبنای مدیران فرهنگی محک بخورند. همچنین عنوان کردند که تغییرات در فرهنگ سازمانی بر مدیریت فرهنگی سازمان‌ها تأثیرگذار است. علایی و میرمحمدی (۱۳۹۲)، نیز در پژوهشی به بررسی نقش و اهمیت هوش فرهنگی در مدیریت فرهنگی پرداختند و این تأثیرگذاری را مورد تأیید قرار دادند. براتلو (۱۳۹۱)، نیز نقش هوش فرهنگی را مورد تأیید قرار می‌دهند. اوت و میچایلووا (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی هوش فرهنگی در بین مدیران پرداختند و آن را یکی از عوامل اثرگذار بر مدیریت فرهنگی است که باعث توسعه این نوع مدیریت در سطح سازمان‌ها می‌شود. نینگ (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی مدل ارزیابی بالندگی فرهنگی در بین کارکنان پرداختند؛ و اذعان کردند که بالندگی فرهنگی بر مدیریت فرهنگی سازمان‌ها تأثیرگذار بوده و برای توسعه فرهنگی و اجتماعی هر سازمانی الزامی است.

فرهنگ سازمانی، به طور کلی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و مفهومی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد و ویژگی‌های خاصی که در یک سازمان وجود دارد و نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند. در سازمان دانشگاه آزاد اسلامی نیز، وضع به همین منوال است و فرهنگ سازمان آن، به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند، چون برای اعضای سازمان حاوی معانی و مفاهیم خاصی می‌باشند. مؤلفه دیگری که در این پژوهش بدان پرداخته شد، بالندگی فرهنگی است. در واقع، بهترین ایده‌ال برای سازمان‌ها، از جمله سازمان دانشگاه آزاد، برای موفقیت در شرایط متحول امروزی، بازآفرینی فرهنگی خود متناسب با محیط جدید و متحول است؛ بنابراین، چند مسئله مرتبط رودرروی آن قرار می‌گیرد. این مساله‌ها عبارتند از آغاز، اجرا و مدیریت اثربخش تغییر قصد شده، معنی‌دار و برنامه‌ریزی شده یا خلق تغییر. خلق تغییر فرهنگی که منجر به بالندگی فرهنگی نیز می‌شود، فرایندی است که در آن

سازمان و افراد آن، تغییر را به‌عنوان یک جز زنده و اثرگذار در نیل به موفقیت آینده خود می‌پذیرند و خوشایند می‌پندارند. آن‌ها آینده‌ای مطلوب را ترسیم و طرح‌ریزی می‌کنند، یک برنامه جامع فرهنگی برای خلق آن ایجاد می‌کنند و به‌طور مستمر خود را بهبود می‌بخشند و تلاش و حرکت می‌کنند تا به آینده مطلوب نزدیک‌تر شوند. این مهم به‌بهترین وجه از طریق یک فرآیند توسعه سازمانی راهبردی تحقق می‌یابد. مشروط بر آن که ترکیب درستی از باورها و ادراک‌ها، جهت‌گیری‌ها و هدف‌ها، ساختارها و اقدام‌ها، حمایت‌ها و سایر الزام‌ها و ایجاب‌های موقعیتی موفقیت در خلق تغییر را داشته باشند. مقوله دیگر تأثیرگذار بر توسعه مدیریت فرهنگی در سازمان دانشگاه آزاد اسلامی، هوش فرهنگی است. هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند. مطابق این تعریف، هوش فرهنگی با تمرکز بر قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی یا کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه‌ای دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد. در ادامه به برخی از پیشنهادها کاربردی اشاره می‌گردد:

- مشارکت کارکنان در توسعه فرهنگی مدیران، پیشنهاد بعدی است؛ که می‌توان با برگزاری جلسات هفتگی که بین مدیران فرهنگی و کارکنان سازمان برگزار می‌شود به این مهم دست یافت.
- ایجاد ستاد فرهنگی در سازمان مرکز دانشگاه آزاد به‌منظور ارزیابی تمام مدیران فرهنگی در این سازمان.
- تشکیل کمیته‌های مختلف برای برنامه‌ریزی فرهنگی در این سازمان و استفاد از نوآوری در برنامه‌ریزی‌های فرهنگی، برای این منظور میتوان از مدیران فرهنگی تمام واحدهای زیر نظر سازمان مرکز خواستتا در مورد ندین مورد از سیاست‌های فرهنگی سند چشم‌انداز نظرات و پیشنهادات خود را بیان کنند.

منابع

- الوانی، سید مهدی، عموزاد خلیلی، مجید (۱۳۹۴)، مدیریت فرهنگی و فرهنگ‌سازمانی. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره ای آینده ساز، دانشگاه پیام نور نکا.
- براتلو، فاطمه (۱۳۹۱)، امنیت فرهنگ و راهبردهای کلان آن در حوزه مدیریت فرهنگی. جامعه پژوهشی فرهنگی، ۳(۲)، ۲۵-۱.
- چیت‌ساز، احسان، ذوالفقار زاده، محمد مهدی، غیاثی ندوشن، سعید (۱۳۹۱)، تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی اجتماعی دانشگاه هادر ایران اسلامی. مدیریت در دانشگاه اسلامی. ۱(۲)، ۲۷۲-۲۵۱.
- دهشیری، محمدرضا (۱۳۹۳)، جایگاه هم‌افزایی فرهنگی در توسعه اجتماعی کشور. مطالعات توسعه اجتماعی، ۶(۲)، ۴۴-۲۵.
- زارع، جواد، ربیعی، علی (۱۳۹۶)، هوش فرهنگی و رابطه آن با انگیزه توفیق‌طلبی مدیران شرکت مخابرات استان خراسان رضوی. مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ۱۵(۱)، ۴۲-۲۵.
- علایی، سوسن، میرمحمدی، مهسا (۱۳۹۲)، بررسی نقش و اهمیت هوش فرهنگی در مدیریت فرهنگی. مهندسی فرهنگی، ۷۷، ۱۹۹-۱۶۹.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۵)، تواناسازی مدیران استراتژیک کشور با رویکرد مدیریت استراتژیک فرهنگی. مهندسی فرهنگی. شماره ۴: ۱۰-۱۵.
- نیستانی، محمدرضا، رامشگر، ریحانه (۱۳۹۲)، نقش فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه‌ها در توسعه فرهنگی جامعه. مهندسی فرهنگی، شماره ۷۶: ۱۴۶-۱۶۹.
- Bennis, W. G (2017). Beyond bureaucracy. In American Bureaucracy (pp. 3-16). Routledge.
- Davies, J., Easterby-Smith, M., Mann, S., & Tanton, M (2018). The Challenge to Western Management Development: International Alternatives. Routledge.
- Guttormsen, D. S., & Lauring, J (2018). Fringe Voices in Cross-Cultural Management Research: Silenced and Neglected?.
- Oberguggenberger, A. S., Nagele, E., Inwald, E. C., Tomaszewski, K., Lanceley, A., Nordin, A & Arraras, J (2018). Phase 1-3 of the cross-cultural development of an EORTC questionnaire for the assessment of sexual health in cancer patients: the EORTC SHQ-22. Cancer medicine, 7(3), 635-645.