

شناسایی عوامل موثر بر تدوین راهبردهای تحول فرهنگی در خط‌مشی‌گذاری دانشگاه و راهکارهای اجرایی‌سازی آن

(مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)

(صفحات ۱۳۳ تا ۱۶۰)

DOR:20.1001.1.17358663.1399.15.2.6.6

نوع مقاله: پژوهشی

محمدرضا انصاری^۱ * فاطمه عزیزآبادی فراهانی^۲

سیدرضا صالحی امیری^۳ * محسن قدمی^۴

پذیرش: ۹۹/۰۱/۳۰

دریافت: ۹۸/۱۲/۰۱

چکیده

دانشگاه به‌عنوان مهمترین مرکز تربیت و آموزش نیروی انسانی و پژوهش‌های بنیادین و کاربردی، نماد پیشرفت و تعالی یک ملت در جهان پرشتاب کنونی است و همچنین در راستای تحقق بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، تحول علمی و تعالی معنوی در نهاد علم ضروری می‌باشد. از این‌رو، هدف اصلی این مقاله بررسی نظرات و تحقیقات انجام‌شده در حوزه تخصصی به منظور شناسایی عوامل موثر بر احصای راهبردهای تحول فرهنگی در خط‌مشی‌گذاری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران و راهکارهای اجرایی‌سازی آن است. به این منظور از روش تحقیق کیفی نظریه داده‌بنیاد «اشراس و کوربین» و مدل حاصله از آن برای فرآیند اجرایی‌سازی راهبردها استفاده شد و هشت برنامه راهبردی اصلی تدوین و متناسب با آن‌ها، راهکارهایی در جهت اجرایی‌سازی ارائه گردیده است که با در نظر گرفتن هدف تحقیق و نظر خبرگان شامل ۱۰۰ نفر از اساتید و کارکنان دارای سمت اجرایی در دانشگاه آزاد اسلامی، بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. راهبردهای ارائه‌شده شامل تمرکز بر تکامل شخصیتی، حفظ استقلال، هویت فرهنگی و تعالی روحی و معنوی افراد نظام آموزش عالی ایران، توجه به خلاقیت، نوآوری فرهنگی، پذیرش تنوع فرهنگی و استراتژی فرهنگ‌پذیری، استقرار نظام حرفه‌ای، ایجاد سیستم یکپارچه خط‌مشی‌گذاری و توسعه انسجام و توازن فرهنگی هستند که به پیامدهای مثبت تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی منجر می‌شوند.

واژگان کلیدی: خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، تحول فرهنگی، دانشگاه، نظریه داده‌بنیاد، راهبرد.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت امور فرهنگی (گرایش خط‌مشی‌گذاری)، گروه مدیریت امور فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. mohamadrez.ansari@gmail.com

۲. استادیار، مدیریت امور فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار، مدیریت امور فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴. دانشیار، مدیریت امور فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۱- بیان مسئله

تغییر و تحول فرهنگی، صرف نظر از این که عامل ایجاد آن بیرونی باشد یا درونی، امری ناگزیر است و مقاومت در مقابل آن تنها می‌تواند موجب فرسایش جامعه و آحاد آن - گردد، در حالی که، شناخت عوامل ایجاد، مدیریت و هدایت آن به گونه‌ای منطقی، پیشرفت و بهینه‌سازی فرهنگ را به دنبال دارد. مدت زمان وقوع تحول فرهنگی، متفاوت است یعنی امکان دارد به سرعت اتفاق بیفتد و یا در دوره‌ای طولانی و به آهستگی رخ دهد، اما به عنوان یک ضرورت، بهتر است که صورت بگیرد زیرا هیچ کشوری نمی‌تواند بدون گذار از مرحله تحول فرهنگی - فکری و آماده‌سازی افکار عمومی، به توسعه اقتصادی نایل شود. اما تحول فرهنگی چگونه می‌تواند صورت پذیرد؟ چه عوامل درونی و بیرونی متعددی در دگرگونی یک فرهنگ نقش دارند؟ با توجه به بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) برای تدوین سند تحول آموزش عالی و نیز تأکید بر وظیفه نخبگان فکری - فرهنگی جامعه، حوزه و دانشگاه برای مدیریت کردن این تحول اساسی، اهمیت تغییرات بنیادین خط‌مشی‌های آموزش عالی کشور را نشان می‌دهد (قلی‌پور و چیت‌سازیان، ۱۳۹۶: ۱۰۸). از طرفی هدف دانشگاه آزاد اسلامی ایجاد امکانات لازم جهت رشد و پرورش فکری دانشجویان و کمک به شکوفایی استعدادهاى آنها بر اساس ارزش‌ها و نظام تعلیم و تربیت است. همچنین بستر فعالیت‌های دانشگاه آزاد اسلامی کانون تهدیدهایی است که همواره پژوهشگران، نخبگان و خبرگان فرهنگی به آن پرداخته و برتاثیرگذاری سوء آن در رشد دانشجویان تأکید داشته‌اند. لذا با توجه به نقش و اهمیت استراتژیک فرهنگ در ارزش‌آفرینی دانشگاه، می‌توان بیان داشت، فرهنگ با ارزش‌ترین عامل و مهمترین سرمایه دانشگاه به‌شمار می‌آید. در نتیجه یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های دانشگاه، برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه تحول فرهنگی است. مقوله‌ای که در سال‌های اخیر به ابزاری بدل گشته است که به‌طور مستقیم اهداف و استراتژی‌های دانشگاه را به اهداف و برنامه‌های تحول فرهنگی مورد نظر متصل سازد. بررسی فراز و فرودهای تحول فرهنگی نشان می‌دهد که امروزه نقش و اهمیت فرهنگ در رشد و توسعه دانشگاه‌ها بیش از پیش نمایان گشته است. با این حال، مسئله اساسی و حائز اهمیت در این زمینه، عدم اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک تحول فرهنگی دانشگاه می‌باشد. موضوعی که سبب می‌شود دانشگاه‌ها نتوانند از مزیت‌های

بالمقوله این مهم برخوردار شوند و زمینه دستیابی به اهداف و تداوم بقای فرهنگی، پشتیبانی و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌های تحول فرهنگی در دانشگاه، با چالش‌های اساسی و عدیده‌ای مواجه گردند. لذا هدف اصلی در این پژوهش آنست که ضمن شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی، نخست بتوانیم چالش‌های اساسی پیش روی را تبیین نموده و سپس به ارائه راهکارهای اجرایی‌سازی و کاربردی راهبردهای تحول در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی به منظور مقابله هرچه اثربخش‌تر با این چالش‌ها بپردازیم. بدیهی است تدوین خط‌مشی‌های دانشگاه آزاد اسلامی علاوه بر کاربردهای درون سازمانی، بازشناختی الگوی فرآیند خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی ایران را نیز به تناسب رهیافت‌های روشمند به ارمغان خواهد آورد. در راستای تکمیل فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، ضروری است به یکی از حلقه‌های مکمل آن یعنی طراحی و تدوین الگوی پیاده‌سازی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی اهتمام شود. به عبارت دیگر این الگو، شرایط پیاده‌سازی و اجرای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی را در دانشگاه آزاد اسلامی تعیین کرده و پس از این مرحله می‌تواند اجرا و پیاده‌سازی شود. چنانچه الگویی راهنما برای بکارگیری قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و برطرف کردن موانع و مشکلات در اجرا و پیاده‌سازی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در دست نباشد، ممکن است دیدگاه‌های بخشی و سلیقه‌ای بر فرآیند پیاده‌سازی غالب شود و دیدگاه‌های بخشی و سلیقه‌ای غالب شده و برنامه‌های اجرایی بدون توجه به راهبردها و راهکارهای مکتوب، به اجرا گذاشته شود. بنابراین هدف اصلی شناسایی عوامل مؤثر بر تدوین راهبردهای تحول در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و راهکارهای اجرایی‌سازی آن است و برآنیم که با مطالعه و بررسی اسناد و منابع علمی، پژوهشی و همچنین بهره‌گیری از نظرگاه‌های خبرگان تحقیق، عوامل و عناصر اثرگذار و راهکارهای اجرایی‌سازی راهبردهای تحول در فرآیند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران به عنوان یک سازمان فرهنگی را بازشناسایی نموده و آن را تبیین نماییم. در این تحقیق فرآیند و مباحث خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران به منزله نمونه‌ای از سازمان‌های فرهنگی مورد مطالعه قرار می‌گیرد و سوال اصلی این پژوهش این است که راهکارهای اجرایی‌سازی راهبردهای تحول فرهنگی در خط‌مشی-

گذاری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات چیست؟ این پژوهش با روش فراترکیبی و راهبرد داده‌بنیاد انجام شده است. ابزار پژوهش، مصاحبه‌های عمیق نیمه-ساختاریافته است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، متخصصان دانشگاهی و نخبگان دست‌اندرکار تدوین سند تحول فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی هستند.

۲. ادبیات پژوهش

۲-۱. ادبیات تجربی

در مسیر طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول فرهنگی و راهبردهای آن در دانشگاه آزاد اسلامی تا پیش از این گام عملیاتی برداشته نشده بود، از این رو الگوهای پیشین در این زمینه در داخل کشور وجود ندارد؛ در مجموع مقایسه تطبیقی میان نتایج پژوهش‌های مشابه در این زمینه بصورت کلی به شکل زیر انجام شده است.

سوابق مطالعات مرتبط آنچه در مورد ادبیات نظری و پیشینه تجربی تحقیقات صورت گرفته در حوزه خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مشاهده می‌شود، گویای این واقعیت است که خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در جامعه دینی به دنبال تلاش برای تحقق اهداف و تعالیم اسلامی در جامعه است (انصاری و همکاران، ۱۳۹۹: ۴۸). خط‌مشی‌گذاری مطلوب در نتیجه توجه به نقش معیارهای اخلاق و آموزه‌های دینی و اعتقادی است. باید توجه کرد که با وجود اشتراکات و تعاملات بین فرهنگ‌های مختلف، فرهنگ هر جامعه مستقل است و سازوکارهای یکتایی دارد. در صورت پذیرش لزوم الگوی بومی خط-مشی‌گذاری، ضرورت بهره‌مندی از الگو برای ارزشیابی خط‌مشی در بخش فرهنگ، بیشتر خودنمایی می‌کند. این موضوع ضمن توجه و پرداختن به فرایند خط‌مشی‌گذاری، اهمیت ارزشیابی هر مرحله مبتنی بر ارائه الگوی مطلوب برگرفته از معیارها و مولفه‌های ارزشی و هنجاری دینی ایران اسلامی را برای اثرگذاری سازنده در هر مرحله به معنای پیشگیری و درمان آسیب‌ها و مشکلات، مشخص می‌کند. تحقیقات و پژوهش‌های اخیر در حوزه خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و اجرایی‌سازی آن به شرح ذیل می‌باشد.

- دیم، موک و لوکاس در سال ۲۰۱۸ در پژوهشی با عنوان تصویر آموزش عالی تحول شده؛ با شواهدی از دانشگاه‌های جهانی در سطح اروپا و آسیا؛ به منظور افزایش رقابت جهانی خود، به تدوین خط‌مشی‌های جامع برای بازسازی سیستم‌های آموزش عالی

خود همت گمارده‌اند و برای تبدیل سیستم‌های تحصیلات عالی خود در کلاس دانشگاه‌های جهانی تلاش می‌کنند. کسب رتبه بالاتر در رتبه بندی جهانی دانشگاه‌ها هدف این دانشگاه‌ها است. از این رو در این پژوهش دانشگاه‌هایی از اروپا و آسیا انتخاب شدند. در سطح جهانی، مدل‌ها و الگوهای جهانی نوظهور با عنوان دانشگاه تحقیقاتی در قرن بیست و یکم، مشاهده نمودند. در مقابل این زمینه خاص، اشکال مختلف شبکه‌های تحقیقاتی دانشگاهی، اتحادیه‌ها یا کنسرسیوم‌های بین‌المللی تحقیقاتی برای ترویج همکاری بین‌المللی با هدف رتبه بندی بالاتر در لیگ دانشگاه‌های جهانی تکامل یافته است. این پژوهش به انتقاد از مفهوم و شیوه‌های آنچه که به معنای یک دانشگاه جهانی در زمینه اروپا و آسیا است، به خصوص تلاش برای بررسی تأثیر تلاش برای وضعیت جهانی در بالاترین سطوح آموزش و پرورش در اروپا و آسیا پرداخته است.

- ونلار^۱ و همکاران در سال ۲۰۱۷ در پژوهشی با عنوان خط‌مشی‌گذاری آموزش - عالی در قرن ۲۱؛ دانشگاه‌های دیجیتال در پژوهشی دوره‌ای میان دانشجویان دانشگاه‌های هلند به روش کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا و مصاحبه، پیش‌نیازهای خط‌مشی‌گذاری دانشگاه‌ها در قرن ۲۱ شناسایی شد. این خط‌مشی‌ها در هفت دسته، تکنیکی، مدیریت اطلاعات، مهارت‌های ارتباطات، مهارت‌های همکاری، خلاقیت، تفکر نقادانه و مهارت‌های حل مسئله طبقه‌بندی گردید. در نهایت ۵ مدل به عنوان مدل خط‌مشی‌گذاری آموزش عالی در قرن ۲۱ مورد نیاز دانسته شد که عبارتند از: آگاهی اخلاقی، آگاهی فرهنگی، انعطاف‌پذیری، خودجهت‌دهی و یادگیری در سراسر زندگی.

- بیکان^۲ سال ۲۰۱۶ در پژوهش توسعه فرهنگی از طریق آموزش دانشگاهی؛ مهارت‌های مورد نیاز برای پیشرفت کشور نروژ جهت توانایی رقابت در صحنه بین‌المللی از طریق پژوهش اکتشافی شناسایی شد. نتیجه پژوهش نشان داد، مهندسان باید دارای مهارت‌های ۹ گانه باشند که عبارتند از: ۱. انگیزه و پشتکار ۲. نوآور و قادر به تشخیص مسائل ۳. برخوردار از اعتماد به نفس در حل مسائل و نوآوری‌ها ۴. متعهد و مسئولیت‌پذیر ۵. صادق، دقیق، سریع و مراعات حقوق دیگران ۶. ابتکار و خلاقیت در حل مسائل

¹ Ester van La ar et al

² Bickan

و نوآوری‌ها ۷. قادر به انجام کار گروهی و همکاری با دیگران ۸. برخوردار از معلومات پایه مهندسی ۹. توانایی فراگیری دانش‌های جدید.

- نئو^۱ سال ۲۰۰۸ در پژوهش عوامل تأثیرگذار بر خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، در یکی از شرکت‌های خبری سنگاپور نتیجه این پژوهش به روش ترکیبی و کاربردی و با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و تعداد حجم نمونه ۴۲۳ نفر، حاکی از این بود که عوامل فرهنگی تأثیر مثبتی بر تصمیم‌گیری فردی مبتنی بر تولید یا عدم تولید دانش می‌گذارند. این مطالعه آشکار کرد که بعد انگیزه، حمایت مدیریتی، اعتماد و روحیه کار گروهی، موانع اصلی و عمدۀ در تولید دانش بودند.

- گرجی پور و همکاران، سال ۱۳۹۸ در پژوهشی با عنوان الگوی ارزشیابی فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران؛ الگوی ارزشیابی از بروز آسیب‌های احتمالی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدام‌های فرهنگی پیشگیری می‌کند و با رجوع به الگوی ارائه‌شده، موانع و مشکلات شناسایی و حل می‌شوند.

- قلی‌پور و همکاران، سال ۱۳۹۷ در طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری در آموزش و پرورش ایران با رویکرد قابلیت، مستلزم به کارگیری الگوی خط‌مشی‌گذاری با عناصر رویکرد قابلیت به عنوان محتوی خط‌مشی‌ها است.

- عماد ملکی‌نیا، زهرا ملکی‌نیا، صدیقه فیض سال ۱۳۹۷ راهبردهای موردنیاز نظام آموزش عالی ایران در عصر جهانی شدن را به شرح ذیل می‌داند.

- استراتژی و راهکارهای عملیاتی شدن توسعه کیفی به موازات گسترش کمی
۱- بهبود و ارتقای مستمر برنامه‌های درسی متناسب با استانداردهای جهانی و پیشرفت‌های دانش و تکنولوژی؛ ۲- اصلاح و کاهش نسبت استاد به دانشجو؛ ۳- استقرار یک نهاد اعتبارسنجی در سطح ملی؛ ۴- تخصیص بودجه مبتنی بر عملکرد.

متنوع سازی منابع تأمین مالی

۱. به کارگیری مکانیسم های بازار؛ ۲. گرفتن هزینه‌های خدمات آموزش عالی از متقاضیان/ مشتریان خصوصی (افراد و بنگاه‌ها)؛ ۳. تدوین و ارائه آموزش های حرفه‌ای

^۱ Neo

کوتاه‌مدت به شاغلان بنگاه‌های خصوصی و دولتی؛ ۴. تجاری‌سازی محصولات آموزشی و پژوهشی.

تجاری‌سازی تحقیقات و تکمیل زنجیره علم، فناوری و ثروت

۱. تصویب و اجرای قوانین مرتبط با حمایت از دارایی‌های فکری در نهادهای قانونگذاری؛ ۲. تأسیس و استقرار مراکز رشد دانشگاهی؛ ۳. حمایت از تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان منشعب از دانشگاه؛ ۴. رصد مستمر نیازهای بازار از سوی دانشگاه و جهت‌دادن تحقیقات در راستای رفع آن نیازها؛ ۵. ثبت اختراعات و نوآوری‌های فکری حاصل از تحقیقات و عرضه آن‌ها در بازار؛ ۶. سهم کردن استادان و دانشجویان دانشگاه در نتایج اقتصادی پروژه‌های تحقیقاتی؛ ۷. ائتلاف و همکاری تنگاتنگ با صنایع جهت توسعه و تجاری‌سازی فناوری‌های حاصل از تحقیقات دانشگاهی.

گسترش مبادلات علمی و دانشگاهی در سطح بین‌المللی

۱. مبادله استاد و دانشجو با دانشگاه‌های خارجی؛ ۲. ارائه تسهیلات به استادان و دانشجویان برای اعزام به فرصت‌های مطالعاتی؛ ۳. راه‌اندازی دوره‌های آموزشی مشترک؛ ۴. انجام تحقیقاتی مشترک با دانشگاه‌های خارجی؛ ۵. بازاریابی فعال برای جذب دانشجویان خارجی برای تحصیل در دانشگاه‌های کشور؛ ۶. اعطای بورس تحصیلی به دانشجویان کشورهای کمتر توسعه‌یافته برای افزایش نفوذ فرهنگی و سیاسی؛ ۷. برگزاری رویدادهای علمی بین‌المللی با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی خارجی؛ ۸. زمینه‌سازی برای حضور استادان و دانشجویان در مجامع و رویدادهای علمی بین‌المللی؛ ۹. طراحی قسمتی از برنامه‌های آموزشی و درسی ویژه دانشجویان خارجی. قربانی‌زاده و همکاران، ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان) خط‌مشی‌گذاری با رویکرد قابلیت، مستلزم به کارگیری الگوی خط‌مشی‌گذاری با عناصر رویکرد قابلیت به عنوان محتوی خط‌مشی‌ها است.

کمیله‌فرد و همکاران، سال ۱۳۹۶ در بررسی و تحلیل گام‌های نظام خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در انقلاب اسلامی ایران اولویت بندی بهبود فرآیند خط‌مشی‌گذاری بدین صورت می‌داند ۱. مرحله شناخت و درک مشکل، ۲. مرحله ارزشیابی خط‌مشی، ۳. مرحله اجرای خط‌مشی.

نادر مظلومی، علی متولی نیز در سال ۱۳۹۱ الگویی برای اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد، تابعی از تدوین مشارکتی، تعهد اجرایی مدیران، فضای سازمانی و عوامل درونی را از عوامل اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد ذکر می‌کند. این عوامل شرایط را برای اعمال مدیریت تغییر (تغییرات ساختاری و فرایندی) مهیا می‌کنند. اعمال مدیریت تغییر، منجر به اجرایی شدن برنامه‌های راهبرد می‌شود که تعریف پروژه‌های عملیاتی، ترسیم نقشه‌های راهبرد و یا اولویت‌بندی پروژه‌ها را در پی دارد.

لذا با در نظر گرفتن تحقیقات پیشین انجام شده و بررسی آنها که اکثراً در حوزه خط‌مشی‌گذاری و محدود در حوزه خط‌مشی‌گذاری فرهنگی می‌باشد مشخص گردید که به جز مؤلفه‌های خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در نظام آموزش عالی، نظام شایستگی در خط‌مشی‌گذاری و توجه به خلاقیت این تحقیق هیچ مؤلفه و شاخص هم‌سویی با سایر پژوهش‌های انجام شده نداشته و اکثر آن جدید می‌باشد.

۲-۲. ادبیات نظری

زمینه‌های تدوین راهبردهای تحول در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در دانشگاه

براساس قوانین، تمامی دستگاه‌ها موظف‌اند اهداف و برنامه‌های خود را بر مبنای مفاد سند چشم‌انداز و تحقق اهداف آن، بازخوانی و بازتولید کنند. به همین دلیل، دانشگاه آزاد اسلامی در چارچوب سند چشم‌انداز و در راستای منویات مقام معظم رهبری و اسناد بالادستی برای دستیابی به تحول بنیادین فرهنگی در دانشگاه اقدام نمود. همچنین به دلایل کندی در همپایی تحولات فرهنگی، ناکارآمدی در تحقق رسالت فرهنگی ملی، نقش آفرینی حداقلی در فرایند پیشرفت و توسعه فرهنگی کشور، زمینه تدوین سند تحول را فراهم آورد. سیاست‌های کلی ایجاد تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی، از سیاست‌های کلی ابلاغی خاص حاکم بر برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشور در رابطه با دانشگاه آزاد اسلامی است که از برنامه سوم توسعه کشور به بعد ابلاغ شده است. لحاظ کردن سیاست‌های ابلاغی و عمل بر پایه آن‌ها در قالب لحاظ کردن سیاست‌ها در تدوین قوانین توسعه پنج‌ساله، تدوین اسناد و برنامه‌های توسعه‌ای بر اساس تکلیف قانون برنامه توسعه چهارم، با اجرای اسناد و برنامه‌های توسعه‌ای، قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و ارزیابی آن صورت می‌گیرد.

فرهنگ و تحول فرهنگی

فرهنگ مجموعه‌ای پیچیده از علوم، دانش‌ها، هنرها، افکار، اعتقادات، قوانین و مقررات، آداب و رسوم، منش‌ها و به‌طور خلاصه کلیه آموخته‌ها و عاداتی که یک انسان به عنوان عضو یک جامعه اخذ می‌کند (دفت، ۱۳۷۷: ۳۴). مقام معظم رهبری در بخشی از بیانات در نوروز ۱۳۹۳ در زمینه اهمیت فرهنگ اظهار داشته‌اند: "بخش دوم سخنانم درباره فرهنگ است در یک جمله عرض کنم عزیزان من فرهنگ از اقتصاد هم مهمتر است، چرا؟ چون فرهنگ به معنای هوایی است که ما تنفس می‌کنیم، شما ناچار هوا را تنفس می‌کنید چه بخواهید و چه نخواهید، اگر تمیز باشد آثاری دارد و اگر تمیز نباشد آثاری دیگر". پس فرهنگ شناسی جایگاهی بنیادین در هر نوع مطالعه اجتماعی دارد. انسان‌ها ماهیت اصلی خویش را در هنگامی بروز می‌دهند که معانی متداومی خلق می‌کنند و رفتارهای ثابت و مشخصی برمی‌گزینند. این معانی و رفتارها نیز در نمادها و الگوها و ساختارهای فرهنگی تجلی می‌یابند (سلیمی، ۱۳۷۹: ۵۶). تحول فرهنگی نیز همچون توسعه فرهنگی و مدیریت فرهنگی، واژه‌ای مرکب است که در آن، بار معنایی تحول به فرهنگ منتقل می‌گردد و مراد از آن، تحول در حوزه فرهنگ است (رضایی و شادآلویی، ۱۳۹۲: ۱۲). تحول که نوعی استراتژی بهسازی است از اواخر دهه ۱۹۵۰ و اواخر دهه ۱۹۶۰ مطرح شد و بر اساس آن پویایی گروه تئوری و عمل مرتبط با انجام تغییر مواردی استوار است. برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیط و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر استراتژی، ساختار و فرآیندها، رهنمودهایی ارائه می‌دهد که این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر که هدف آن رفع مشکل در شرایط خاص و مشکل ساز است، اجرا می‌شود. فرآیندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علوم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. تحول سازمان، فعالیت تا تلاش است یعنی: برنامه‌ریزی شده و در سراسر سازمان؛ که بوسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و سلامتی سازمان را از طریق تغییر برنامه‌ریزی شده در فرآیندهای سازمان با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد و اهداف این تحول سازمان عبارتند از: ۱) افزایش سازگاری بین ساختار، فرآیندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان ۲) ایجاد و توسعه راه‌حل نو و خلاقانه در سازمان ۳) توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان (بیره، ۱۹۸۰)

هدف تحول فرهنگی در دانشگاه

برای حضور در عصر انقلاب و ورود به جامعه‌ی رویایی آینده، پیشرفت و توسعه بیش از هر زمان دیگری در جوامع نیاز به سرمایه‌های انسانی دارد. متأسفانه فرار مغزها و هشدارهایی از مهاجرت نخبگان و قهرمانان المپادی کشور، پیام خوشایندی برای ورود به دنیای آینده نیست. ضرورت توجه به خردورزی و اندیشه پروری اندیشمندان و نخبگان جهت شناسایی راهکارهای توسعه و برطرف کردن موانع از سوی مسئولین برای اهداف توسعه و رسیدن به مرز استقلال یک امر بدیهی است. توجه به این قشر تولیدکننده‌ی اندیشه‌های نوین و نوآفرینان، سازوکارهای مخصوص به خود را می‌طلبد (سلیمانی، ۱۳۸۲: ۵۰). اما برای تواناسازی سرمایه‌های انسانی فردا یعنی ابزارهای توسعه در آینده و تولید اندیشه‌های نوین جهت شکوفایی اقتصادی استقلال کشور، ضرورت فرهنگ‌سازی خود باوری در میان جوانان کشور مسجل است. رشد اقتصادی نوین حاصل گسترش علم و دانش و استفاده نظام مند و نهادمند از دانش است که به طور عمده حاصل تلاش آموزش عالی در کشورهاست (ابراهیمی و فرجادی، ۱۳۸۸: ۴۹). پرورش نیروی انسانی توانمند که قادر به خلق اندیشه‌های نو باشد، نیاز به یک فرهنگ انقلابی و نوین در زمینه نوآوری و خلاقیت دارد. عصر حاضر را که برخی‌ها رنسانس دیگری در تحول تاریخ بشر یا عصر دیجیتال معرفی کرده‌اند در حال ورود به دوران انقلابی تازه‌ای است. اما این انقلاب، یک انقلاب فکری است. این انقلاب فکری با امید آغاز می‌شود و برای رسیدن به کسب موفقیت مجبور است نظام کنونی باورهای کهنه خود را از خود دور نماید و اندیشه‌ی خود را نسبت به آینده و کسب و کار دچار تحول کند و فرهنگ مهندسی مجدد اندیشه را بیاموزد (شریف و شبگو منصف، ۱۳۹۰: ۴). امروزه دانشگاه‌ها با مشکلات متعددی رو به رو هستند. اهداف یا به خوبی تدوین نشده‌اند و یا راهبردهای حاکم، آن‌ها را به مقصد نمی‌رسانند. لذا برای رسیدن به اهداف عالی خویش لزوم بازنگری، تغییر و تحول روزآمد و تجدیدنظر در برخی اهداف و برنامه‌های عملیاتی خویش را احساس نموده‌اند. آموزش نیز بعنوان یک فرایند، باید بتواند برای مشتریان خود (دانشجویان) آن ارزش موردنظر را ایجاد نماید. ایجاد کردن ارزش یکی از فاکتورهای به وجود آمدن انگیزش در انسان‌ها است و نقش سیاست‌گذاری آموزش باید در یک تعامل مناسب در جهت مشتری محوری قرار بگیرد و مسائل و واقعیت‌های اجتماعی را در نظر

داشته باشد. در حال حاضر دانشگاه آن ارزش مورد نظر را برای دانشجویان فراهم نیاورده است بنابراین دانشجو با توجه به نتیجه‌ی حاصل از عملکرد خود، ناراضی و مأیوس است. عملکرد تابعی از تعامل یا رابطه‌ی متقابل بین توانایی، انگیزش و فرصت است (پی-رابینز، ۱۳۸۷: ۳۵۸) شخص ممکن است خواهان انجام کار باشد (که هست) توانایی انجام را هم داشته باشد (که دارد) ولی امکان دارد مانع یا موانعی بر سر راه عملکرد قرار گیرند. آن مانع یا موانع، فقدان سیاست‌های آموزشی هدفمند در جهت کارآفرین پروری و اصلاح دیدگاه مدرک‌گرایی و تغییر نگرش کهنه است. اما امروز که دنیا مدام در حال تغییر است و صحبت از تغییر در حرکت بحث روز جامعه گذار اطلاعاتی به جامعه‌ی تخیلی است، آموزش دیگر نمی‌تواند فقط برای دیگران یا برای صنایع در جوامع، نیروی انسانی ماهر تربیت کند. بلکه مهارت‌های آموختنی در دانشگاه‌ها باید به عنوان ابزارهای اولیه برای ایجاد کسب و کار و فراهم نمودن کار برای خویش و دیگران تعریف گردد (شبگو منصف، ۱۳۸۴: ۵۲۶). زمانی که یادگیری برای دانشجو ارزش نداشته‌باشد و دانشگاه هم در ایجاد کردن ارزش ناتوان باشد، انگیزش یادگیری هم کاهش پیدا خواهد کرد در نتیجه جامعه با گروهی بی توجه مواجه خواهد بود. لذا نقش دانشگاه در این فرایند جهت آگاهی دادن و اصلاح نگرش‌های سنتی به کسب و کار در چنین موقعیتی برای توسعه‌ی اقتصادی جامعه حیاتی است. با خط‌مشی‌گذاری صحیح و ایجاد تحول در فرهنگ و ساختار نظام آموزش، دانشجو پیوندهای خود را با قالب‌های فکری گذشته پاره می‌کند و با شوق به خلقت و تکاپو می‌پردازد. لذا برای هدفمند کردن فعالیت‌های آموزشی، شناخت نگرش‌های سنتی و باورهای موجود و راهکارهای اصلاح و بهبود آن در سطوح مختلف دانشگاه از ضرورت‌های دوران اهداف تحول توسعه در کشور است.

خط‌مشی فرهنگی در دانشگاه

جیم مک گوئیگان استاد تحلیل فرهنگی در دانشگاه لوبروگ انگلستان در کتاب بازاندیشی در خط‌مشی فرهنگی، خط‌مشی فرهنگی را کنشی آگاهانه در قلمرو فرهنگ که عمدتاً توسط دولت‌ها اتخاذ می‌شود، تعریف کرده است (مک گوئیگان، ۲۰۰۴: ۱۴۴). خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در نگاه بین‌المللی، به معنای تعیین خط‌مشی‌ها و راهبردهای کلان فرهنگی برای رسیدن به اهداف چهارگانه توسعه فرهنگی، یعنی همکاری‌های فرهنگی، مشارکت فرهنگی، میراث فرهنگی و هویت فرهنگی است که

یونسکو نخستین بار با ارائه مفهوم توسعه فرهنگی آن را مطرح کرد (حسین لی و کوثری، ۱۳۷۹: ۲). بر مبنای مرجع دانستن ابزار توسعه فرهنگی، تفاوت دیدگاهی در جامعه دینی و غیر دینی نمایان می‌شود، زیرا بر مبنای آنچه از فرهنگ در جامعه دینی تعریف شد، توسعه فرهنگی نیازمند همفکری، همکاری و هماهنگی در حرکت فرهنگی از آرمان‌ها و اعتقادات است، اما اختلاف در مبانی اعتقادی و ارزشی، سبب تعاریف گوناگونی از توسعه فرهنگی در قالب توجه به برنامه‌ها و راهبردهای فرهنگی می‌شود. شورای عالی انقلاب فرهنگی به عنوان مرجع رسمی و تصمیم‌گیرنده کلان فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران، خط‌مشی‌گذاری فرهنگی را در واقع همان توافق نظر رسمی مسئولان امور در تشخیص، تدوین و تعیین مهم‌ترین اصول و اولویت‌های لازم رعایه در حرکت فرهنگی معرفی می‌کند (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۱: ۲) که در واقع این تعریف، در راستای هدف تعالی و توسعه فرهنگی مبتنی بر اصول و ارزش‌های جامعه دینی است. بخشی از سازمان اجتماعی، نهاد علم است که از مجموعه‌ای نقش‌ها و الگوهای تثبیت‌شده‌ی عمل برای تولید مستمر علم و ارتقاء توان به‌کارگیری آن جهت پیشرفت جامعه و اعضای آن تشکیل شده است (پرچی، ۱۳۹۰: ۶۷). و به عنوان یک نظام در نظام‌های کلان اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه محاط است، هم از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد و هم بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. دانشگاه به عنوان یک نهاد اجتماعی دیرپا، رسالت توسعه‌ی اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی جامعه را برعهده داشته و از طریق تعامل و برقراری روابط با سایر نهادهای اجتماعی در سطح ملی و بین‌المللی اهداف و رسالت‌های خود را، انجام می‌دهد. از این‌رو، عالی‌ترین نهاد تربیت و آموزش، سرمایه‌ی انسانی با بهره‌گیری از همه‌ی منابع معرفتی و مهم‌ترین مرکز پژوهش و نوآوری در حوزه‌های مختلف علم و فناوری محسوب می‌شود که زمینه‌ساز توسعه‌ی اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و منادی و مروج اخلاق، علم و حکمت و پشتیبان بنگاه‌های دانش‌بنیان خواهد بود. تهیه برنامه راهبردی شامل چشم‌انداز، ماموریت، اهداف، راهبردها و برنامه‌های اقدام، یک فرایند عملی است که برای کمک به گروه‌های فعال به کار می‌رود تا به‌توانند چشم‌انداز مناسب گروه خود را فراهم کنند و راه‌هایی اجرایی را برای ایجاد تغییر ترسیم کنند.

در دهه‌های اخیر نظام آموزش عالی به علل مواجهه با رشد فرآیند فناوری و تغییرات

وسیع فرهنگی با موضوعات اساسی روبرو شده است. و در این راستا دانشگاه‌ها اقدامات متفاوتی انجام داده‌اند. از جمله هرچند سند راهبردی فرهنگی و دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به وسیله معاونت فرهنگی و دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی با هم‌اندیشی استادان برجسته دانشگاه و حوزه و در پرتو مشورت و جلب همکاری فعالان فرهنگی و اجتماعی و معاونان فرهنگی و دانشجویی در واحدها و مراکز دانشگاهی، مشورت با صاحب نظران در سطوح ملی و سازمانی، با در نظر گرفتن نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌های دانشگاه، مطالعات میدانی و رجوع به اسناد بالادستی ترسیم شده است و در جلسه شورای فرهنگی دانشگاه در تاریخ ۱۳۹۷/۴/۴ به تصویب نهایی رسیده است. این سند در ده محور ایمان و تدین، ولایت فقیه و انقلاب اسلامی، تمدن نوین اسلامی، ارتباطات و رسانه، آموزش و توانمندسازی دانشگاهیان، مشاوره و سلامت دینی، فرهنگی، اجتماعی و تربیتی، نهادها و فعالیت‌های دانشجویی، ورزش و نشاط، هنر و ادبیات و خدمات و تکریم طراحی شده است.

اجرای شدن، اجرایی کردن، اجرا^۱

اجرای شدن، اجرایی کردن و اجرا، عبارت است از یک فرایند واسطه‌ای، شامل مجموعه‌ای از تصمیمات که از طریق آن ابتکارها، نوآوری‌ها و استراتژی‌ها به مرحله عمل منتقل می‌شوند (مینتزبرگ^۲، ۱۹۷۶، نوبل^۳، ۱۹۹۷) این فرآیند معمولاً توسط مدیران میانی انجام می‌شود و شامل تعبیر و تفسیر اهداف راهبرد، تخصیص منابع، تفویض اختیار و وظیفه می‌باشد (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳) نوبل که تحقیقات فراوانی در این زمینه به اجرا درآورده است، اجرای استراتژی را ارتباطات، تشریح و تفسیر، تطبیق و تصویب برنامه‌های استراتژیک می‌داند. اجرای استراتژی شامل اداره کردن برخی متغیرهای ملموس مانند انگیزش و تعهد پرسنل، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، رفتار و قدرت رهبر است. اجرای استراتژی مستلزم تخصیص منابع مالی، نیروی انسانی و مواد می‌باشد. تخصیص سرمایه یا بودجه رویه‌ای مناسب برای تخصیص منابع مالی است. با دقت و پیش‌بینی منابع مالی می‌توان از کفایت منابع در دسترس مطمئن شد.

1. Implementation

2. Mintzberg

3. Nobel

۳. روش پژوهش

از آنجا که طراحی الگو برای اجرای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی مطلوب این پژوهش است، در این مطالعه روش تحقیق فراترکیبی و از استراتژی تئوری داده‌بنیاد استفاده شده که با این مطلوب سازگاری داشته باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی و تحلیلی است. همانگونه که پیشتر اشاره شد، هدف اصلی پژوهش حاضر آنست که بواسطه شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز راهبردهای استراتژیک تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی، نخست بتوانیم چالش‌های اساسی پیش روی را تبیین نموده و سپس به ارائه راهکارهای عملی و کاربردی به منظور مقابله هر چه اثر بخش تر با این چالش‌ها بپردازیم.

۴- تحلیل تجربی

در مرحله جمع‌آوری داده‌ها کلیه منابع اکتشافی با هدف استخراج مفاهیم خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در کشور و خارج از کشور و شناسایی شاخص‌ها، ابعاد و مولفه‌ها استفاده شده و متون مورد مطالعه قرار گرفت. جهت انتخاب متون و پاراگراف‌ها، یک سوال کلیدی مد نظر پژوهشگر قرار گرفته و آن پاسخگویی به سوال چیستی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و تحول فرهنگی است. از این رو محقق در انتخاب متون و پاراگراف‌ها، چنانچه متن یا پاراگراف به این پاسخ می‌داد آن را به عنوان متن منتخب گزینش نموده است. سپس کد مفاهیم مرتبط با موضوع هر پاراگراف استخراج شد، در مرحله بعد کد مفاهیم استخراج شده در دسته‌های هم مفهوم قرار گرفتند، در نهایت برای دسته‌های هم مفهوم، نام و عنوان مناسب که بیانگر تم اصلی پژوهش است تعیین شد. هدف نهایی روش داده‌بنیاد، ارائه تبیین‌های جامع نظری درباره پدیده خاص است که به صورت استقرایی از مطالعه آن پدیده حاصل می‌شود و فرایند اصلی کدگذاری در رویکرد پارادایمی روش داده‌بنیاد دارای سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. نظر کارشناسان و سلاقی گوناگون در مقاطع مختلف زمانی، باعث شده است که استراتژی داده‌بنیان در قالب مدل چرخه‌ای در این تحقیق دنبال شود و مصاحبه‌ها تا زمان اشباع داده‌های تحقیق برای طراحی الگو، ادامه پیدا کرد، به طوری که داده‌های جدید، ارزش افزوده جدیدی را تولید نمی‌کردند. مصاحبه شوندگان همگی

از مدیران، خبرگان و صاحب نظران سیاست‌گذاری فرهنگی بودند. در نهایت بر اساس مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان تحقیق شامل مدیران در سطح مختلف ستادی و استانی، کارشناسان خبره، اساتید دانشگاه که از اعضاء مجمع مصلحت نظام و کمیته های فرهنگی شورای انقلاب فرهنگی، نویسندگان، پدیدآورندگان و صاحب نظران، با در نظر گرفتن جمیع جهات از جمله نظرگاه‌های درون سازمانی و برون سازمانی و فیش‌برداری و مصاحبه گردآوری شده است. منابع جمع آوری داده‌ها کلیه منابع حوزه خط‌مشی‌گذاری، سیاست‌گذاری عمومی، خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، تحول فرهنگی و برنامه ریزی کلان و اجرایی‌سازی راهبردها با تأکید بر تحول فرهنگی در حوزه نظام آموزش عالی با مصاحبه خبرگان برای ارائه راهکارهای مدیریتی و اجرایی‌سازی راهبردها به دست آمده است. به - عنوان مثال در رابطه با مقوله تمرکز بر حفظ استقلال و هویت فرهنگی به عنوان یک راهبرد متشکل از مفاهیم ذیل است:

۱- توجه به هویت و فرهنگ ملی در تحول

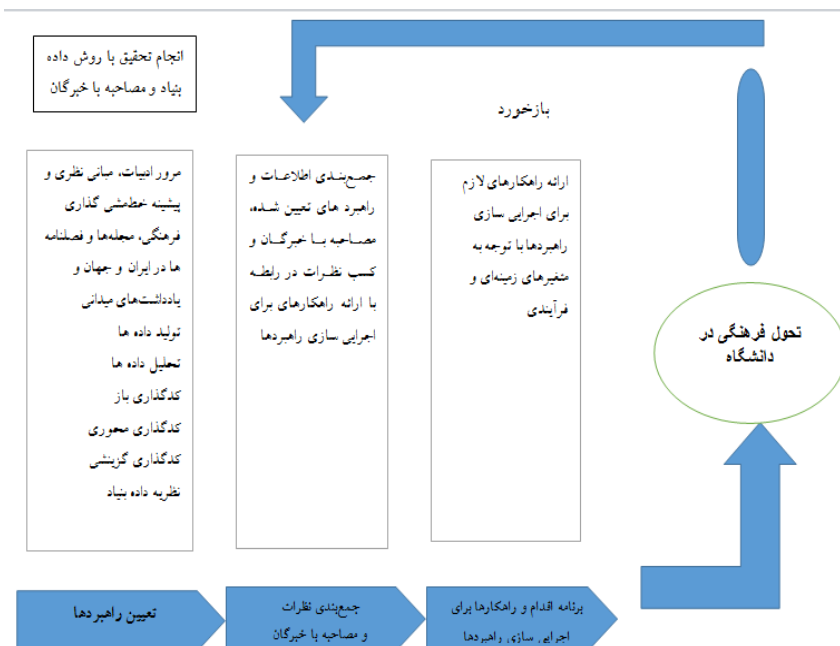
۲- توجه به حاکمیت و استقلال در تحول

۳- توجه به شکوفایی فردی در تحول

۴- توجه به تحول هماهنگ جوامع

تاکید بر حفظ هویت فرهنگی در تحول

در پاراگراف‌های استخراج شده، اشاره نموده‌اند که تأکید بر هویت و فرهنگ ملی، شرط لازم حاکمیت، استقلال و شکوفایی توانایی‌های فردی و تحول هماهنگ جوامع است؛ اقدامی رهایی‌بخش، اسلحه‌ای برای مبارزه تا رسیدن به استقلال واقعی، تأکید بر حفظ هویت فرهنگی و نفی هرگونه برون‌گرایی و پاسداری از میراث نیاکان بدون سنت‌گرایی، گذشته‌گرایی، بی‌حرکی و انزواست. همچنین بیان داشته‌اند تحول فرهنگی سالم باید هدفش خود اتکایی و استقلال، با تأکید بر روی منابع بالقوه بومی و موارد مشابه باشد (انصاری و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۹). در رابطه با راهبرد فوق، برنامه اقدام و راهکار اجرایی - شدن آن با توجه و جمع‌بندی نظر خبرگان امر، موارد ذیل پیشنهاد و مورد تأیید قرار گرفته است.



شکل ۱- مدل داده بنیاد دستورکار خطمشی‌گذاری تحول فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی

در این تحقیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با مدیران و صاحب نظران حوزه علم و فناوری کشور، در ۳ مرحله، فرآیند نظریه‌مبنایی و پیشینه خطمشی‌گذاری فرهنگی، جمع‌بندی و تحلیل اطلاعات و راهبردهای تعیین شده است و الگوی اجرایی-سازي ارائه راهکار لازم برای اجرایی‌سازی راهبردها، با توجه به متغیرهای زمینه‌ای و فرآیندی در فرصت‌ها، تهدیدها و امکانات موجود دانشگاه پرداخته شده است (شکل ۱). براساس رویکرد پارادایمی، الگوی پیاده‌سازی و اجرایی‌سازی خطمشی‌گذاری فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی در ۸ راهبرد اصلی دسته‌بندی و تبیین شده‌اند:

۱. تمرکز بر تکامل شخصیتی و تعالی روحی و معنوی افراد در نظام آموزش عالی
۲. توجه به خلاقیت و نوآوری فرهنگی در خطمشی‌گذاری فرهنگی
۳. استقرار نظام حرفه‌ای و الزامات نظام حرفه‌ای خطمشی‌گذاری
۴. ایجاد سیستم یکپارچه خطمشی‌گذاری
۵. ابزارهای نظام حرفه‌ای خطمشی‌گذاری

۶. تمرکز بر حفظ استقلال و هویت فرهنگی

۷. توسعه انسجام و توازن فرهنگی

۸. پذیرش تنوع فرهنگی و استراتژی فرهنگ‌پذیری

اعتبار یافته‌های تحقیق

در این تحقیق، برای بررسی روایی محتوایی، جهت ارزیابی کفایت و دقت مولفه‌ها معرفی شده در تحقیق، ابتدا از مرور ادبیات استفاده شد. با استفاده از مبانی نظری و مطالعه متون در دسترس، ابتدا مقوله‌ها تعریف شدند و سپس مقوله‌ها کدگذاری کرده در اختیار صاحب نظران قرار داده شد. پس از اخذ نظرات آن‌ها تجدید نظرهایی به عمل آمده و چارچوب نهایی مولفه‌ها تدوین شد، برای افزایش اعتبار، فیش برداری مناسب و با دقت انجام گرفته و تهیه چک لیست و صحت کار مورد تأیید قرار گرفته است. سپس در جهت پایایی به بازبینی مجدد و بازبینی مقوله‌بندی داده‌ها در سه مرحله پرداخته شد؛ ابتدا بعد از اینکه بین ۲۵ درصد مقوله‌بندی‌ها تکمیل شد، دوم زمانی که ۷۰ درصد مقوله‌بندی‌ها انجام و دسته‌بندی‌های اولیه صورت گرفت و دیگری در پایان کار و پس از استخراج درون مایه صورت پذیرفت. ضمناً اعتبار الگوی احصاء شده با کمک ۱۰۰ نفر از اساتید و کارکنان دارای سمت اجرایی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. بدین صورت که نتایج حاصله از اجرای تحقیق در غالب پرسشنامه تدوین و در بین صد نفر مذکور توزیع گردید تحلیل‌های انجام شده با روش‌های آماری نشان دهنده اعتبار الگوی طراحی شده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات بود. و روش‌های آماری نشان دهنده اعتبار الگوی طراحی شده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات است.

راهکارهای پیشنهادی اجرایی‌سازی راهبردها به سیاست‌گذاران آموزش عالی، مدیران

ارشد و مدیران اجرایی دانشگاه

در این بخش با توجه به اهداف و راهبردهای شناسایی و استخراج شده، پیشنهادات کاربردی و اجرایی در سه سطح فردی، اجتماعی و سازمانی ارائه می‌گردد و به سیاست‌گذاران، مدیران ارشد و مدیران اجرایی آموزش عالی به ویژه مدیران دانشگاه آزاد اسلامی ارائه می‌شود. امید است با به کارگیری آن‌ها در جهت تحول فرهنگی دانشگاه قدم‌هایی برداشته شود.

هدف: خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول فرهنگی در دانشگاه

راهبرد ۱: تمرکز بر تکامل شخصیتی و تعالی روحی و معنوی افراد در نظام آموزش عالی

برنامه و اقدامات اجرایی پیشنهادی

۱. تدوین منشور اخلاقی و حقوق حرفه‌ای در دانشگاه
۲. ارتقای نقش تربیتی و حمایتی اعضای هیئت علمی و کارکنان در ایجاد فضای حمایتی و مسئولیت‌پذیری
۳. گسترش محیط حمایتی، رفاهی و ارتقای سلامتی اهالی دانشگاه
۴. کمک به ارتقای سلامت و کیفیت زندگی اعضای دانشگاه
۵. تدوین و توسعه برنامه‌های آموزش همگانی و بصیرت‌افزایی دینی، سیاسی، اجتماعی
۶. استمرار نظام بهداشت محیط و ایمنی در دانشگاه
۷. تدوین و اجرای برنامه‌های خاص به منظور کاهش آسیب‌های فرهنگی
۸. شناسایی و ترویج ارزش‌های دینی و سنتی فرهنگی ایرانی
۹. توجه به ورزش، تفریح سالم و گردشگری به عنوان بخش مهم فرهنگی
۱۰. نهادینه سازی ارزش‌ها و عمق بخشی به محتوای آموزش و فعالیت‌های فرهنگی
۱۱. ترویج ارزش‌های دفاع مقدس و فرهنگ ایثار و شهادت
۱۲. حمایت از برنامه‌های مفرح در دانشگاه برای افزایش روحیه نشاط و پویایی
۱۳. برگزاری مراسم تجلیل از اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان برتر علمی، فرهنگی و ورزشی
۱۴. برنامه‌ریزی فرهنگی ویژه برای معلولان و بیماران خاص و با ارائه خدمات و بسته‌های آموزشی فرهنگی متناسب
۱۵. برگزاری دوره‌های آموزشی، فرهنگی و نشست‌های معرفتی، سیاسی و مذهبی در اردوهای جمعی یا مراکز تفریحی اقامتی
۱۶. برگزاری مراسمات فرهنگی، مذهبی، هنری و سیاسی متناسب با زمان و مناسبت‌های مختلف با فضاسازی محیطی

۱۷. برگزاری اردوهای دیداری با فرزندگان و شخصیت‌های دین، اخلاقی و سبک زندگی آنان
۱۸. هدایت پژوهش‌ها در راستای شناسایی آسیب‌شناسی فرهنگی و اجتماعی
۱۹. تبیین، طراحی و ترویج سبک زندگی متناسب با فرهنگ ملی
۲۰. توجه ویژه به خانواده دانشگاهیان و تقویت زیرساخت ارتباط میان دانشگاه و خانواده
۲۱. توجه به سبک زندگی دانشگاهیان و فراهم نمودن زمینه‌های مشاوره‌های تخصصی
۲۲. برنامه‌ریزی فرهنگی برای تبیین اخلاق جنسی و روابط سالم، ازدواج آسان و آموزش برای تشکیل و تحکیم خانواده، فرهنگ حجاب و عفاف با استفاده از نشست‌های تخصصی، استفاده از ابزارهای رسانه‌ای و....
۲۳. تعمیق و ترویج فرهنگ قرآنی و سیره نبوی

راهبرد ۲: توجه به خلاقیت و نوآوری فرهنگی در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی

برنامه و اقدامات اجرایی پیشنهادی

۱. آزادی مشارکت در امور عمومی و فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی
۲. تسهیل مشارکت موثر دانش‌آموختگان در فعالیت‌های دانشگاه
۳. برنامه‌ریزی اصلاحی و ترویج روش‌های مشوق خلاقیت به جای روش‌های سنتی
۴. افزایش فعالیت‌های داوطلبانه اعضا و نهادهای دانشگاه
۵. برگزاری دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی، ادبی، هنری با رویکرد تربیت نیروهای خلاق و کارآفرین
۶. برگزاری جشنواره، مسابقات، خاطره‌نویسی، عکاسی، نمایشنامه‌نویسی، پخش فیلم و مستند با موضوعات فرهنگی
۷. حمایت از تولید و اکران نماهنگ، مستند، فیلم کوتاه، تئاتر، داستان با اولویت موضوعات دینی، اخلاقی، ادبی، هنری
۸. ایجاد و برپایی بازارچه‌های دائمی فنی، هنری و محصولات فرهنگی
۹. خرید خدمات و محصولات ادبی، هنری و فرهنگی متناسب با نیاز دانشگاه

۱۰. افزایش و ارتقاء و حمایت مالی از پژوهش‌های فرهنگی

راهبرد ۳: استقرار نظام حرفه‌ای و الزامات نظام حرفه‌ای خط‌مشی‌گذاری

برنامه و اقدامات اجرایی پیشنهادی

۱. تحول در نگرش مدیران راهبردی و غیر راهبردی به جایگاه فرهنگ
۲. مسأله بودن مهندسی فرهنگی بین نخبگان
۳. پایش و سنجش مهارت و توانایی‌های مدیران و کارکنان فرهنگی
۴. ارتقاء دانش و مهارت تخصصی مدیران و کارکنان حوزه فرهنگی از طریق حمایت و برگزاری کارگاه‌های ضمن خدمت، نشست‌های علمی، تدوین و طراحی و برگزاری دوره‌های آموزشی
۵. شایسته سالاری کارکنان و مدیران بر اساس دانش، مهارت، توانایی، نگرش، موفقیت‌مداری، تاثیرگذاری و نفوذ، تفکر ادراکی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، ادراک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، اخلاقیات و هویت فرهنگی، سلامت فیزیکی و ذهنی، مدیریت ارتباطات، فهم سیاسی، تمایل به یادگیری، امانت‌داری، میهن‌پرستی، کارآفرینی، تحمل استرس، خودکنترلی، حل مسئله، خلاقیت در مدیریت، شبکه‌سازی، مدیریت تغییر و مشورت‌پذیری، قدرت مذاکره، برجستگی علمی، ویژگی اخلاقی و حرکت در مسیر ارتقاء شغلی، تعامل با ذی‌نفعان، توانایی تصمیم‌گیری دوراندیشی و تحول‌آفرینی، وجود تجربه لازم، دارا بودن دانش و مهارت لازم، نوآوری و حرکت به سوی دانشگاه ایده‌پرداز و کارآفرین
۶. هدایت و حمایت از پژوهش‌های دانشگاه به سوی دانشگاه ایده‌پرداز و تجاری‌سازی
۷. افزایش تخصص‌گرایی در پست‌های مدیریتی
۸. گسترش و رشد بهره‌مندی از محتواهای الکترونیکی فرهنگی
۹. مناسب‌سازی فرهنگ سازمانی بر اساس معیارهای اخلاقی، روحیه اخوت و تعاون و خلاقیت

۱۰. تأمین تسهیلات و امکانات و ایجاد ساز و کارهای اثربخشی در آموزش ضمن خدمت

۱۱. روان سازی و شفاف سازی فرآیندهای اداری و قانون مداری

۱۲. ایجاد نظام تصمیم گیری چابک و متقن

۱۳. تأمین منابع انسانی و مالی مورد نیاز اجرای فعالیت های فرهنگی

۱۴. به کارگیری فناوری سبز و پاک در دانشگاه

راهبرد ۴: ایجاد سیستم یکپارچه خط مشی گذاری

برنامه و اقدامات اجرایی پیشنهادی

۱. تعیین متولی مشخص برای هر فعالیت

۲. رفع موانع و هرگونه موازی کاری و تداخل وظایف

۳. تقویت و افزایش مهارت کارگروهی

۴. دوره های مهارتی و بهبود نحوه برخورد های ارتباطی، اجتماعی

۵. مدیریت جهادی

۶. ثبات و استمرار رهبری خط مشی

۷. ایجاد و تقویت روحیه هم کاری و هم دلی مجریان در اجرای خط مشی

۸. انضباط مالی و برنامه ای

۹. ساماندهی فضای مجازی در محیط دانشگاه و مدیریت آن

۱۰. ایجاد تعامل گسترده نظام فرهنگی با نظام سیاسی، اقتصادی، اجتماعی

راهبرد ۵: ابزارهای نظام حرفه ای خط مشی گذاری

برنامه و اقدامات اجرایی پیشنهادی

۱. شناسایی و تدوین شاخص های سنجش تحولات فرهنگی

۲. اصلاح، نوسازی و تحول ساختار و فرآیند سازمانی

۳. راه اندازی مرکز تحول و رشد دانشگاه و نگاه تخصصی و حرفه ای به مسایل و

آسیب های فرهنگی و ارائه راهکارها

۴. ایجاد اندیشکده های مرتبط با موضوعات فرهنگی و سیاسی

۵. حمایت از تولید و بهره مندی بازی های رایانه ای بومی

شناسایی عوامل موثر بر تدوین راهبردهای تحول فرهنگی در خط‌مشی‌گذاری دانشگاه و

۶. شناسایی، جذب و حفظ نظام‌مند نخبگان و فعالین فرهنگی به صورت کانون‌ها، انجمن‌ها، تشکل‌ها و شبکه‌های فرهنگی و ایجاد مشارکت آنان در فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه

۷. بهره‌مندی از رسانه‌های جمعی و شبکه اجتماعی مجازی در فعالیت‌های فرهنگی

راهبرد ۶: تمرکز بر حفظ استقلال و هویت فرهنگی

برنامه و اقدامات اجرایی پیشنهادی

۱. توجه جدی به حفظ استقلال نهادهای دانشگاه
۲. تلاش برای حفظ و تقویت هویت دینی، ملی و انقلابی دانشجویان ایرانی و غیر ایرانی و ارتقاء سطح تأثیرگذاری فرهنگی
۳. حمایت از چاپ و انتشار آثار علمی مرتبط با گسترش و تعمیق ارتباطات هویتی و تمدنی
۴. حمایت از برنامه‌های مرتبط با فضا‌سازی و آشنایی دانشجویان با مولفه‌ها و شاخص‌های تمدن نوین اسلامی
۵. حمایت از نظریه پردازی، تبیین و ترویج یکپارچگی هویت اسلامی ایرانی و انقلابی با بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌ای دیداری، شنیداری و ارتباط جمعی
۶. حمایت از مفاخر دینی، فرهنگی، علمی و هنری
۷. حمایت از تولیدات فرهنگی و هویتی دانشجویان در راستای تقویت هویت اسلامی ایرانی
۸. برگزاری جشنواره، همایش و محفل‌های ادبی، هنری و فرهنگی با اولویت انقلاب اسلامی و دفاع مقدس
۹. اطلاع رسانی و تبلیغ آثار ادبی، هنری و فرهنگی در رسانه‌های دانشگاه
۱۰. طراحی، ساخت و نصب سردیس و تندیس مفاخر علمی، فرهنگی، هنری و ملی
۱۱. برگزاری اردوهای فرهنگی برای بازدید از اماکن و مراکز تاریخی، فرهنگی و دینی دانشجویان
۱۲. حمایت از احداث، تجهیز و مرمت، بازسازی و تکمیل مساجد و ابنیه فرهنگی با بهره‌گیری از معماری بومی

راهبرد ۷: توسعه انسجام و توازن فرهنگی

برنامه و اقدامات اجرایی پیشنهادی

۱. سازگاری مأموریت و برنامه‌های سازمان
 ۲. برگزاری کرسی‌های آزاد اندیشی، نظریه پردازی، ترویجی و نشست‌های مشترک علمی فرهنگی و نقد عالمانه و تضارب افکار
 ۳. ساماندهی، افزایش کمی و کیفی کانون‌ها، گروه‌ها و تشکل‌های دانشگاهی
 ۴. ایجاد سازو کارهای تقویت انسجام اجتماعی و وحدت ملی با تأکید بر مشترکات فرهنگی
 ۵. توسعه فضای اعتماد بین دانشگاهیان
- راهبرد ۸: پذیرش تنوع فرهنگی و استراتژی فرهنگ‌پذیری

برنامه و اقدامات اجرایی پیشنهادی

۱. تخصیص فرهنگ متناسب مناطق مختلف
۲. حفظ و تحکیم وحدت ملی و توجه به تنوع اقوام، خرده فرهنگ‌ها و اقلیت‌ها با برنامه‌ریزی متناسب
۳. برگزاری اردوهای فرهنگی و تفریحی برای بازدید و آشنایی دانشگاهیان با آداب و رسوم فرهنگ‌های مختلف
۴. عدالت تربیتی در ابعاد کمی (همگانی و الزامی) و کیفی (رعایت تفاوت‌های فردی، جنسیتی، قومی، فرهنگی، جغرافیایی)
۵. بهره‌مند کردن کتابخانه‌های دانشگاه از تحقیقات و منابعی است که به زبان مادری گروه‌های فرهنگی مختلف نگاشته شده‌اند.
۶. اختصاص بخش‌هایی از مراجع و کتابخانه‌ها به فرهنگ‌ها و اقلیت‌های مختلف
۷. هدایت و حمایت از انجام پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ‌های مختلف
۸. برگزاری گردهمایی‌ها، نشست‌های علمی، شب شعرها، کارگاه‌ها، موزه و نمایشگاه و.... برای خرده فرهنگ‌ها

۵. نتیجه‌گیری و ارائه دلالت‌های نظری و علمی پژوهش

این پژوهش دارای گزاره اصلی و گزاره‌های فرعی است که در این بخش ضمن اشاره به

گزاره اصلی مقاله، گزاره‌هایی که با مرحله فرآیند خط‌مشی‌ها بیشتر مرتبط بوده به طور اجمال اشاره می‌شود.

گزاره نظری: بایسته‌های راهبردی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول فرهنگی در دانشگاه شامل تمرکز بر تکامل شخصیتی و تعالی روحی و معنوی افراد در دانشگاه، توجه به خلاقیت و نوآوری فرهنگی در خط‌مشی‌گذاری، استقرار نظام حرفه‌ای خط‌مشی-گذاری، الزامات نظام حرفه‌ای (عملکردگرایی، به روزرسانی، تمایزگرایی) و ایجاد سیستم یکپارچه خط‌مشی‌گذاری، ابزارهای نظام حرفه‌ای خط‌مشی‌گذاری (آشناسازی، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتماد سازی، آینده‌نگری استقلال دانشگاهی و پیش سیستمی)، تمرکز بر حفظ استقلال و هویت فرهنگی، توسعه انسجام و توازن فرهنگی، پذیرش تنوع فرهنگی و استراتژی‌های فرهنگ‌پذیری است که بر برون‌داده‌های خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول فرهنگی در دانشگاه تاثیرگذار است بدین ترتیب در مرحله اجرای خط-مشی، نه مقوله مهم همزمان باید عملیاتی شود و این مقوله‌ها هم با یکدیگر در ارتباط و تعامل هستند و هم با دیگر مقوله‌های سازمانی و محیطی ارتباط دارند. به طور مثال ابزارهای نظام حرفه‌ای خط‌مشی‌گذاری دارای ابعاد و زوایای متعددی نظیر آشناسازی، مشارکت، یادگیری سازمانی، اعتمادسازی، آینده‌نگری، استقلال دانشگاهی و پیش سیستمی است که باید این مقوله‌ها در امر خط‌مشی‌گذاری پیاده شود و در کنار آن تمرکز بر تکامل شخصیتی و تعالی روحی و معنوی افراد در دانشگاه نیز که در بردارنده ابعاد مربوطه است عملیاتی گردد علاوه بر این توجه به خلاقیت و نوآوری فرهنگی با توسعه انسجام و توازن فرهنگی نیز در این فرایند بسیار تعیین کننده است و مقوله‌های دیگر نیز با ابعاد و زوایای برآمده از الگو می‌بایست جنبه اجرایی به خود بگیرد. به بیان دیگر اعمال این نه مقوله برای تحقق اهداف خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول فرهنگی در دانشگاه یک امر ضروری است. (انصاری و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۸).

در این تحقیق حرفه‌ای کردن خط‌مشی‌گذاری فرهنگی به عنوان مقوله محوری شناسایی شده و متاثر از چند مقوله محوری حرفه‌ای‌گری در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و نظام شایستگی در خط‌مشی‌گذاری و تحول فرهنگی است. الزامات راهبردی اجرای خط-مشی‌گذاری فرهنگی، بیانگر فرایندها و تعاملات هدف‌گذاری است که در پاسخ به مقوله محوری (حرفه‌ای کردن خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و استفاده از نیروهای متخصص) و

تحت تاثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر ایجاد می‌شود. در الگوی اجرای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، کسب هویت فرهنگی مستقل، توسعه خط‌مشی‌گذاری در حوزه تحول فرهنگی آموزش عالی کشور، تشکیل مقوله پیامدهای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی را داده است.

در پژوهش حاضر به راهبردهای تأثیرگذار بر دستور کار خط‌مشی تحول فرهنگی تأکید شده است. با در نظر گرفتن اکثر مؤلفه‌های مؤثر در فرآیند تحول فرهنگی دانشگاه در پیوند نظریه و عمل، فرآیند دستور کار خط‌مشی‌گذاری تحول فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، گامی کوچک برمی‌دارد. در یک جمع بندی کلی، با مقایسه عوامل مؤثر بر اجرایی‌سازی حاصل از این تحقیق و عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موجود در ادبیات و پیشینه تحقیق، می‌توان گفت که تحقیق حاضر توانسته است موارد بسیار زیاد و متفاوتی فراتر از عوامل موجود در ادبیات و سایر تحقیقات، شناسایی نماید.

راهبردهای ارائه شده در این پژوهش شامل تمرکز بر تکامل شخصیتی، حفظ استقلال، هویت فرهنگی و تعالی روحی و معنوی افراد نظام آموزش عالی ایران، توجه به خلاقیت، نوآوری فرهنگی، پذیرش تنوع فرهنگی و استراتژی فرهنگ‌پذیری، استقرار نظام حرفه‌ای، ایجاد سیستم یکپارچه خط‌مشی‌گذاری و توسعه انسجام و توازن فرهنگی هستند که به پیامدهای مثبت تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی منجر می‌شوند.

در این بخش با توجه به اهداف و راهبردهای شناسایی و استخراج شده، پیشنهادات کاربردی اجرایی در سه سطح فردی، اجتماعی و سازمانی ارائه گردید و به سیاست‌گذاران، مدیران ارشد و مدیران اجرایی آموزش عالی به ویژه مدیران دانشگاه آزاد اسلامی با در نظر گرفتن شرایط موجود و نظر خبرگان امر ارائه شده است اما به نظر می‌رسد برای حل مسائل دانشگاه که نیاز به اطلاعات و دانش‌های متنوعی باشد و توانایی یک فرد در حل آن مسائل محدود می‌باشد و اگر بخواهیم از چندین متخصص در هر زمینه استفاده کنیم هماهنگی و ارتباط بین این افراد مشکل و مستلزم هزینه‌های زیاد خواهد بود. بهتر است برای اجرایی‌سازی از سیستم‌های هوشمند، پشتیبانی از تصمیم (Decision Support System) یا به طور مخفف DSS در جهت کمک به تصمیم‌گیری و انتخاب صحیح یک راهکار و یا اقدام و بهبود کارایی سیستم در دانشگاه استفاده کرد که یک سیستم تصمیم‌گیر تحلیلگر بر اساس مجموعه‌ای از اطلاعات و برنامه‌ها می‌باشد و این خود یک تحول عظیم در فرهنگ مدیریت دانشگاه محسوب می‌شود.

منابع

- ابراهیمی، فرجادی (۱۳۸۸). آموزش عالی مشوق رشد در اقتصادهای باز. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. دوره: ۱۵، شماره ۴: ۴۹-۶۱
- استیون‌پی، رایینز (۱۳۸۵). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسایان، سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسدی‌فرد، رویا؛ فانی، علی‌اصغر؛ آذر، عادل والوانی، سیدمهدی (۱۳۹۵). مدل تجزیه و تحلیل خط‌مشی عمومی در ایران. مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. ۸(۲): ۲۵۵-۲۷۶
- انصاری و همکاران (۱۳۹۹). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول فرهنگی در آموزش عالی. فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی. مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری. ۱۱(۳۹): ۶۶-۴۵
- پرچی (۱۳۹۰). مطالعه تطبیقی رابطه نظم در جامعه و پیشرفت علمی. مجله تحلیل اجتماعی. شماره ۴(۶۱)
- حسین‌لی، رسول و کوثری، مسعود (۱۳۸۱). مبانی و اصول سیاست‌های فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران. تهران.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). مبانی تئوری و طراحی سازمانی. ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضایی، علی اکبر و شادالویی، نوریه (۱۳۹۲). بررسی تحول فرهنگی در سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور، مجله مدیریت فرهنگی. ۷(۲۱): ۱-۲۳
- سلیمی، حسین (۱۳۸۲). سیاست‌پذیری فرهنگ، به‌اهتمام مجید وحید. تهران: انتشارات باز.
- شب‌گو منصف، سید محمود (۱۳۸۶). مهندسی مجدد اندیشه (در آموزش عالی)، مدیریت. شماره ۱۱۹ و ۱۲۰: ۴۱-۴۷
- شریف، بهرام و شب‌گو منصف، سید محمود (۱۳۹۰). مهندسی مجدد نگرش در نظام آموزش عالی، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. ۱(۲): ۱-۲۸
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۷۱). اصول سیاست فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

- قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ شریف‌زاده، فتاح؛ حسین‌پور، داوود؛ مروج، محمود (۱۳۹۶). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان)، سیاست‌گذاری عمومی. ۳ (۳): ۶۱-۷۸
- قلی‌پور، حسین؛ چیت‌سازیان، علیرضا (۱۳۹۶). ابعاد و مولفه‌های تحول در علوم انسانی در اندیشه مقام معظم رهبری، راهبرد فرهنگ. شماره ۳۷: ۹۸-۱۲۴.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ فانی، علی‌اصغر؛ دلبری‌راغب، فاطمه؛ امیری، مجتبی؛ مهرمحمدی، محمود (۱۳۹۷). طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری دولتی در آموزش و پرورش ایران با رویکرد قابلیت، سیاست‌گذاری عمومی. ۳ (۳): ۱۵۹-۱۷۶.
- کمیلی‌فرد، سیدمجتبی؛ طهماسبی بلوک‌آباد، رضا؛ حمزه‌پور، مهدی (۱۳۹۶). بررسی و تحلیل گام‌های نظام خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در انقلاب اسلامی ایران، فصلنامه پژوهشنامه انقلاب اسلامی. ۷ (۲۳): ۲۲-۳۸.
- گرچی‌پور، حسین؛ خاشعی، وحید؛ اسلامبولچی، علیرضا؛ صارم، اصغر؛ صارم، علی (۱۳۹۸). «الگوی ارزشیابی فرایند خط‌مشی‌گذاری دولتی فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه مدیریت دولتی. ۱۱ (۱): ۴۷-۷۲.
- مظلومی، نادر؛ متولی، علی (۱۳۹۱). الگویی برای اجرایی کردن راهبرد، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت. ۲۱ (۶۷): ۴۵-۱۹
- مک گوئیگان، جیم (۱۳۸۸). بازاندیشی در سیاست فرهنگی، ترجمه نعمت‌الله فاضلی و مرتضی قلیچ، تهران: دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- ملکی‌نیا، عماد؛ ملکی‌نیا، زهرا؛ فیض، صدیقه (۱۳۹۷). راهبردهای مورد نیاز نظام آموزش عالی ایران در عصر جهانی‌شدن، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان. ۲۴ (۶): ۵۴۵-۵۱۸
- مولر، پیر (۱۳۸۸). سیاست‌گذاری عمومی، ترجمه حمیدرضا ملک‌محمدی. تهران: نشر دادگستر.
- مینتربرگ (۱۹۷۶). جنگل استراتژی، ترجمه محمود احمد پور داریانی. تهران: انتشارات جاجرمی.
- Hay-nes, J (2015). Religion, soft power and foreign policy making in the USA, India and Iran. *Governance and International Relations Journal*, 11(4), 1-21.

شناسایی عوامل موثر بر تدوین راهبردهای تحول فرهنگی در خط‌مشی‌گذاری دانشگاه و

Mintzberg , Henry (1994). The rise and fall of strategic planning, prentice hall, London 44.

Nobel, Charls (1996). Implementing Marketing Strategies, PhD Thesis, Arizona State university 45.

Scollon, R (2001). Inter-Cultural Communication. Oxford: Blackwell publishers.