

## فرهنگ سازمانی و اثربخشی رهبری در سطح اداری دانشگاه؛

### پیمایش ملی گلوب در ایران

مقصود فراستخواه<sup>۱\*</sup> و رضا منیعی<sup>۲</sup>

#### چکیده

فرهنگ سازمان و رهبری در دانشگاه شرط مهمی برای اثربخشی آن است. ظرفیت علمی و معرفتی دانشگاه فقط از این طریق می‌تواند به نحو مطلوب پشتیبانی و متحقق بشود. این پژوهش با روش پیمایش زمینه‌یابی در میان مدیران دانشگاه‌های دولتی شامل مناطق ده‌گانه در سه رده مدیریت دانشگاه، دانشکده و گروه انجام شد. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم بر حسب مناطق بود و ابزار پرسشنامه استاندارد گلوب برای قابلیت مقایسه با دیگر داده‌های موجود ملی و بین‌المللی به کار رفت. حسب مورد آزمون‌های زوجی، تی مستقل، تحلیل واریانس و مقایسه چندگانه توکی به عمل آمد. وضعیت فرهنگ سازمانی و فضای کار بخش اداری و مدیریتی در دانشگاه بر مبنای تجربه مدیران دانشگاهی و نیز رهبری و رفتار سازمانی مدیران دانشگاهی و اثربخشی آنها پیمایش ملی شد. وضعیت رضایت‌بخشی در جمع‌گرایی درون‌گروهی، خطرپذیری و برابری‌خواهی جنسیتی به چشم نمی‌خورد. هرچند در مدیران دانشگاهی شوق پیشرفت و موفقیت و ارتقای عملکرد هست، اما در رفتار سازمانی آنها عناصر حال‌گرایی رسوخ دارد و هر کس می‌خواهد نتایج آنی بگیرد به جای اینکه به انباشت نتایج در درازمدت بیندیشد. رهبران به تجربه دریافته‌اند که در فرهنگ موجود سازمانی، جرئت اظهار نظر به زیان آنها تمام می‌شود و به همین دلیل، حفظ ظاهر می‌کنند و این مانع اثربخشی آنها می‌شود. فرهنگ سازمان اداری در دانشگاه‌های ایرانی هنوز درگیر سلسله مراتب‌گرایی ناکارآمدی است. این امر به‌علاوه ناپایداری‌ها سبب رشد فردگرایی خودمدار حتی در میان دانشگاهیان می‌شود. دانشگاهیان ایرانی انتظارات بالایی از خود دارند، اما شرایط نهادی لازم را برای آن احساس نمی‌کنند. شکاف میان ارزش‌های مورد انتظار و اعمال واقعی می‌تواند به «درماندگی آموخته» بینجامد و تفکر علی و حس خودکارآمدی را کاهش بدهد. برحسب مناطق ده‌گانه، میان گروه‌های عمده تحصیلی، سطوح مدیریتی و نیز نسل‌های سه‌گانه دانشگاهی تفاوت‌های معناداری دیده شد و توصیه‌هایی سیاستی از پژوهش بر آمد.

**کلیدواژگان:** گلوب، دانشگاه‌های ایرانی، فردگرایی خودمدار، حال‌گرایی، سلسله مراتب، گریز از مخاطره، شوق به موفقیت از طریق عملکرد، برابری‌خواهی جنسیتی.

۱. استاد گروه برنامه‌ریزی آموزش عالی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: m\_farasatkah@yahoo.com

۲. استادیار گروه پژوهش‌های آماری و فناوری اطلاعات، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران:

r.maniee@gmail.com

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۳/۲۷ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱/۲۰

## مقدمه

حل بسیاری از مسائل نظام آموزش عالی و نیز مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی مطمئناً منوط به اثربخشی رهبری دانشگاهی و ارتقای فرهنگ اداری در سازمان آن است. فرهنگ سازمانی دانشگاه و سبک رهبری مدیران دانشگاهی عنصر تعیین‌کننده‌ای در عملکرد محتوایی دانشگاه اعم از آموزشی، پژوهشی و خدمات تخصصی و انجام دادن مسئولیت‌های اجتماعی و پاسخگویی آنها به مسائل و نیازهای جامعه و اولویت‌های توسعه ملی است. شواهد زیادی را می‌بینیم که با فرض ثابت بودن همه شرایط، دو متغیر سهم عمده دارد: یکی فرهنگ موجود سازمانی در سطوح مختلف گروه، دانشکده و دانشگاه و دیگری نگرش و رفتار مدیران دانشگاهی و سبک رهبری آنها. این دو عامل همواره در کارایی و اثربخشی فعالیت‌های دانشگاهی تأثیر مهمی دارد.

نظام متمرکز آموزش عالی، به‌ویژه وقتی که به نحو مفروطی گرفتار یک ایدئولوژی دولتی بشود، به غلبه مدیریت دولتی ناکارآمد برآمده از اقتصاد نفت‌پایه دولت‌سالار بر دانشگاه‌ها و سیطره سیاست بر مدیریت و نظام شایستگی‌های حرفه‌ای و از همه مهم‌تر تضعیف استقلال دانشگاهی می‌انجامد و این می‌تواند به روح زندگی علمی و هنجرهای آکادمیک لطمه بزند و دیگر سطوح مدیریت‌های دانشگاهی و انتصابات در دانشگاه و دانشکده‌ها و حتی گروه‌ها را تحت تأثیر قرار بدهد. در این صورت، بخش مهمی از استخدام هیئت علمی و حتی پذیرش دانشجو چه بسا خارج از عرف آکادمیک و بر اساس روابط سیاسی و با اعمال نفوذ آشکار و پنهان صورت می‌پذیرد، فضاهای کار دانشگاهی و جو کاری و فرهنگ سازمان اداری دانشگاه لطمه می‌بیند و بر محتوای آکادمیک و اختیارات دانشگاهی و کیفیت آن تأثیر منفی می‌نهد.

بسیاری از «طرح‌های اصلاح» در آموزش عالی ایران، که متفکران ملی و دانشگاهیان اصیل و منتقد آن را دنبال می‌کنند، در عمل با سقف فرهنگ در سازمان اداری دانشگاه و رفتارهای رهبری در آن مواجه می‌شود و عقیم می‌ماند. بر این اساس، ضرورت مطالعه‌ای درباره فرهنگ اداری در سازمان دانشگاه و رهبری آن در سطح ملی احساس و برای قابلیت مقایسه با دیگر داده‌های موجود ملی و بین‌المللی از چارچوب مفهومی گلوب<sup>۲</sup> استفاده شد (Javidan & Hofstede, 2001; GLOBE, 2006; Dastmalchian, 2003). هدف از این مطالعه، که در سطح ملی شامل تمام دانشگاه‌های دولتی تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ انجام گرفت، شناخت سطح موجود و مطلوب فرهنگ اداری و اثربخشی رهبری در سازمان و فضای کار اداری دانشگاه در ایران بر مبنای تجربه مدیران دانشگاهی بود.

### تحقیقات پیشین و پس‌زمینه نظری

با توجه به تأکید محققان در این پژوهش بر سطح مدیریتی و فرهنگ سازمان اداری و وارد نشدن به بخش علمی و محتوای فرهنگ آکادمیک، پیشینه و پس‌زمینه تحقیق نیز به معنای عام آن بر فرهنگ اداری و سازمانی و عمومی متمرکز شده است. زونیس (Zonis, 1971, 2008) در مصاحبه با ۱۷۰ نخبه سیاسی ایران در دوره پهلوی، اثربخشی رفتار آنها را بررسی کرد. در تحقیق او احساس ضعف و بی‌قدرتی، وجود نداشتن خوش‌بینی به آینده و نبود احساس امنیت و اعتماد در رهبران مشاهده شد، به نحوی که آنها عمدتاً می‌خواستند خود را سرپا نگه بدارند. کتاب مشهور شکست شاهانه در سال ۱۳۸۷ بر همین اساس نگارش شد (Zonis, 1971, 2008). فولر (Fuller, 2010) به شخصیت و رفتارهای خاص در فرهنگ ایرانی از منظر مطالعات استراتژیک بین‌المللی توجه کرد. بیمن (Beeman, 2007) درباره فرهنگ و روحیات و زبان ایرانی مطالعه کرد. سکیولینو (Sciolinio, 2000) از چندگانگی در شخصیت ایرانی روایت کرد. اما مطالعات مربوط به فرهنگ و خلق و خوی ایرانی توسط خود ایرانیان در دوره معاصر با جمال‌زاده تا بازرگان (Bazarghan, 1964; Jamalzadeh, 1964) برجسته شد. سریع‌القلم (Sariolghalam, 2007) شخصیت و منش در کشور ایران را ذیل مفهوم نظام عشیره‌ای توسعه‌نیافته و با تأکید بر قاعده‌گرایی، واقعیت‌گرایی، احساسات مفرط، رابطه‌گرایی، فرهنگ رفاقتی و تعصب بررسی کرده است. فراستخواه (Farasatkah, 2017 a) حداقل یازده مدخل مطالعاتی را در این زمینه شناسایی کرده است (Ashraf, 1979; Abrahamian, 1998; Azade Armaki, 2004; Browne, 2005; Piran, 2006; Chalabi, 2002, 2004; National Surveys Office, 2001, 2003; Rezaghali, 2004; Zarrinkoub, 1976; Zibakalam, 1994; Chardin, 1995; Abdi & Ghoadarzi, 1999; Alamdari, 2000; Farasatkah, 2001; Foran, 1998; Bashiriyeh, 2002; Ghazi Moradi, 1999; Masse, 1985; Katouzian, 1989; Gobineau, 2006; Maraghei, 2005; Mohseni, 2000; Morier, 2008; Mirsepassi, 2005; Naraghi, 2001; Salasi, 2000). بررسی سوابق، پیمایشی از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های کشور انجام داده است که بر اساس نتایج آن، ۹۵/۷ درصد از پاسخگویان موافق بودند که در خلیات ما ایرانیان مشکلاتی وجود دارد؛ ضعف فرهنگ کار جمعی و فعالیت مشترک گروهی و گفت‌وگو و توافق و «انتقادپذیری» و همچنین روحیاتی مانند رودربایستی، تعارف، پنهان‌کاری، خودمداری و غلبه احساسات از جمله موارد بحث‌انگیز بود که پاسخ‌دهندگان بر آنها انگشت گذاشته بودند. مهم‌تر آنکه محقق دریافته بود که چیزی به نام خلیات ایرانی به‌طور ذات‌باورانه وجود ندارد، بلکه ایرانیان حسب ساختارها و تنظیمات حقوقی و نظام‌های مدیریتی رفتار می‌کنند و خلیات مثبت یا منفی حسب شرایط و موقعیت‌ها رقم می‌خورد (Farasatkah, 2017 a). همچنین فراستخواه و منیعی (Farasatkah & Maniee, 2015) دریافته‌اند که میان نگرش اعضای هیئت علمی و سبک رهبری در دانشگاه با حس خوداثربخشی در برنامه‌ریزی دانشگاهی آنها رابطه وجود دارد. در پژوهش دیگری کیفیت زندگی کاری اعضای

هیئت علمی کشور بررسی شده است که طبق آن، سوءرفتار در فضای زندگی حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل اثرگذار بر ابعاد کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی شناسایی شدند (Nourshahi, 2014). چارچوب‌های مفهومی مختلفی برای بررسی فرهنگ سازمانی و ملی ارائه شده است. گپرت هافستید تحلیل تفاوت‌های فرهنگی در سطح بین‌المللی را از اواخر دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰ سده بیستم میلادی آغاز کرد. بر اساس اطلاعاتی که او از ۱۰۰ هزار نفر در ۴۰ کشور جهان و نیز مطالعات اضافی بعدی (در زمینه کارکنان و مدیران چینی) گردآوری و تحلیل کرد، سازه‌ای مبتنی بر پنج شاخص و بعدها شش شاخص به دست آمد (Hofstede, 1996, 2001). شوارتز (Schwartz, 2006, 2012) دوتایی‌هایی در سه محور به دست داد.

این دست مطالعات در نهایت، به هاوس در دانشگاه پنسیلوانیا و همکارانش رسید که کار هافستید را بسط و افزایش دادند. آنها درباره خصوصیت‌های رهبران سازمانی ۶۲ کشور بررسی کردند. عنوان مطالعه آنها "اثربخشی رفتار رهبری و سازمان در جهان (GLOBE)" است و ۱۷۰ محقق از کشورهای مورد مطالعه در آن دخالت داده شدند. فرهنگ در این مطالعه معادل ارزش‌ها، انگیزه‌ها و باورهای مشترک، معانی و نمادها و خاطرات و هویت جمعی در یک سازمان یا جامعه تلقی شده است. جامعه آماری آن بخشی از مدیران سازمان‌ها بودند که در سطح جهانی و بین‌المللی و در حوزه بانکی، مخابرات و صنایع غذایی فعالیت می‌کردند. کشورها به ده خوشه از قبیل آنگولوساکسون، اروپای نوردیک، اروپای شرقی، اروپای ژرمنی، اروپای لاتین (ایتالیا، فرانسه، پرتغال، اسپانیا و ... که در این مطالعه اسرائیل هم جزو این خوشه محسوب شده است)، آمریکای لاتین، کشورهای جنوب صحرای آفریقا، خاورمیانه، آسیای کنفوسیوسی و آسیای جنوبی (شامل ایران<sup>۴</sup>) دسته‌بندی شدند. در این مطالعه ۱۷۳۰۰ پرسشنامه میان مدیران ۹۵۱ سازمان توزیع و در پی پیمایش و آزمون ۲۷ فرضیه، از روش کیفی نیز برای تعمق بیشتر استفاده شد. در مطالعه گلوب برای نشان دادن تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌ها و جوامع، تعداد نه مؤلفه (جدول ۱) منظور و در آن برخی از شاخص‌های هافستید نیز ویرایش شد (Parrott, 2013).

جاویدان و دستمالچیان (Javidan & Dastmalchian, 2003)، از همکاران پروژه گلوب، در پژوهشی میدانی و با پیمایش مدیران میانی حوزه‌های بانکی، ارتباطات و صنایع غذایی به این نتیجه رسیدند که در ایرانیان میل به موفقیت، عملکردگرایی و پیشرفت‌خواهی از طریق عمل به‌ویژه در سطح فردی تا حدی وجود دارد. در داخل کشور نیز با استفاده از شاخص تفاوت‌های فرهنگی گلوب، تحقیقاتی در سطح سازمان‌های مختلف انجام گرفته است، مانند پژوهش‌های زارعی‌متین و همکاران (Zareie, Matin, Tahmasebi & Mousavi, 2009) در وزارت اقتصاد و دارایی، تسلیمی و

۴. درخور توجه و تأمل است که در تحقیق یادشده، ایران با توجه به شواهد داده‌های برآمده از مطالعه میدانی در آن، به جای آنکه مثلاً جزو خوشه خاورمیانه منظور شود، در خوشه آسیای جنوبی و در کنار کشورهایمانند هند، تایلند و مالزی قرار گرفته و حاکی از ظرفیت‌های این جامعه برای برخی از رویدادهای معطوف به تحول و پیشرفت است.

همکاران (Taslimi, Farhangi, Abedi Jafari & Raaznahan, 2010) در سه صنعت خودروسازی، بازرگانی و نیروگاهی، قلی‌پور و همکاران (Gholipour, Tahmasebi & Nargesian, 2011) در وزارتخانه‌های کار و امور اجتماعی، نفت و اقتصاد و دارایی، فانی و همکاران (Fani, Babashahi, Afkhami Ardakani & Ebrahimi, 2012) در پژوهشگاه صنعت نفت و علی نیای لاکانی و قدمی (Alinia Lakani & Ghadami, 2015) در راهسازی. در این مطالعات پیمایشی پاسخگویان مدیران یا کارکنان دستگاه‌ها و سازمان‌های مختلف بودند. بدین ترتیب، آنچه در این میان تا زمان اجرای تحقیق حاضر درباره آن بررسی نشده بود، اجرای پیمایش گلوب در دانشگاه‌ها و مدیران دانشگاهی بود که در این مطالعه به آن پرداخته شد.

جدول ۱- سازه گلوب

توضیح		مؤلفه‌ها		
پیشرفت‌گرایی از طریق عمل	میل به موفقیت	جهت‌گیری معطوف به عملکرد	Performance Orientation	۱
جهت‌گیری دراز مدت	آینده‌نگری	جهت‌گیری معطوف به آینده	Future Orientation	۲
خودبیانگری و جسوری	بالا بودن سطح ابراز وجود و درگیری	جرت اظهار نظر	Assertiveness	۳
مشارکت‌جویی اندک و مطالبه اندک برابری	پذیرش فرهنگی در خصوص وجود داشتن فاصله و شکاف در ثروت و قدرت	فاصله قدرت	Power Distance	۴
رفتار همیارانه	نوع‌دوستی و انسان‌دوستی	جهت‌گیری معطوف به انسانیت	Human Orientation	۵
پایین بودن فردگرایی	تمایل به انسجام و وحدت	جمع‌گرایی نهادی	Institutional Collectivism	۶
فرهنگ کار تیمی، حامی-پروری و بخش‌گرایی	تعهد و افتخار فرد به گروه خود و تعهد و افتخار گروه به اعضای خود	جمع‌گرایی درون‌گروهی	In-Group Collectivism	۷
ترس از خلاقیت‌های پرمخاطره	پایین بودن خطرپذیری	اجتناب از نااطمینانی	Uncertainty Avoidance	۸
پایین بودن فرهنگ مذکر و مردسالار	نگاه دو جنسیتی	برابری خواهی جنسیتی	Gender Egalitarianism	۹

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی بود که با استفاده از روش پیمایش و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد گلوب (GLOBE, 2006) و پس از ترجمه و تطبیق آن با دانشگاه در ایران انجام

شد. پرسشنامه گلوب در دو موضوع اصلی سامان یافته است: ۱. فرهنگ و فضای کار در سازمان اداری دانشگاه؛ ۲. سبک رهبری و رفتار سازمانی مدیران دانشگاهی. هر یک از این دو موضوع در دو سطح اندازه‌گیری می‌شود: ۱. آن‌چنان که واقعاً هست و پاسخگویان آن را مشاهده و تجربه می‌کنند؛ ۲. آن‌چنان که از نظر پاسخگویان باید باشد و آن را برای دانشگاه خود مطلوب و ایده‌آل می‌دانند.

در این تحقیق هدف ورود به فرهنگ علمی و آکادمیک - که به دانشگاه اختصاص دارد- نبود، بلکه صرفاً بخش اداری و مدیریتی سازمان دانشگاهی و فضای کاری در این عرصه‌ها مد نظر بود؛ بدین معنا دانشگاه و هر سازمان دیگری از منظر گلوب با یک پیمایش مهم قابل مقایسه هستند. این پرسشنامه استاندارد ابتدا به فارسی روان ترجمه و سپس، سعی شد با شرایط نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های کشورمان، در عین وفاداری به متن اصلی، ویراسته شود. به‌منظور بررسی پایایی پرسشنامه آماده شده، در میان ۴۰ تن از مدیران آموزشی توزیع و ۳۰ نمونه تکمیل و قابل استفاده شد. همچنین بانک اطلاعات آن در نرم‌افزار SPSS 22 طراحی و اطلاعات پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده در آن درج و سپس، آلفای کرونباخ برای هر یک از ۴ بخش پرسشنامه محاسبه شد. این مقادیر برای هر یک از بخش‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: ۰/۷۰۲، ۰/۷۳۴، ۰/۸۵ و ۰/۹۴۲. این نتایج نشان می‌دهد که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است، اما به‌منظور بهبود آن سعی شد از روش میزان افزایش آلفای کرونباخ با حذف هر یک از سؤالات استفاده شود. بنابراین، سؤالات مؤثر هر بخش شناسایی و تلاش شد تا با اصلاح و ویرایش هر یک از آنها پرسشنامه از سطح پایایی بالاتری برخوردار شود و سیاق مقاله از تورش‌های منحرف کننده مصون بماند و به روایی آن خدشه وارد نشود.

جامعه آماری شامل کلیه مدیران دانشگاه‌های دولتی تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در میان مناطق ده‌گانه کشور بود. شایان ذکر است که منظور از مدیران دانشگاهی در این پژوهش شامل سه رده از مدیریت در دانشگاه‌هاست: سطح اول که مدیریت در سطح دانشگاه و شامل رئیس دانشگاه و معاونان است، سطح دوم مدیریت در سطح دانشکده که شامل رئیس دانشکده و معاونان است و سطح سوم مدیریت در سطح گروه که شامل مدیر گروه است. بر اساس اطلاعات موجود درخصوص تعداد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و همچنین تعداد دانشکده‌های هر یک از آنها و با فرض آنکه برای تشکیل هر دانشکده حداقل به سه گروه آموزشی نیاز است، تعداد کل مدیران دانشگاه در سه سطح مذکور ۷۵۴۴ نفر تخمین زده شد. روش نمونه‌گیری به‌صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای چند مرحله‌ای متناسب با حجم بود. ابتدا بر حسب منطقه‌بندی ده‌گانه دانشگاه‌های کشور در هر منطقه (۱. تهران و البرز، ۲. گیلان، مازندران و گلستان، ۳. آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل و زنجان، ۴. همدان، قزوین، قم و مرکزی، ۵. کرمانشاه، کردستان، ایلام و لرستان، ۶. اصفهان، یزد و چهارمحال و بختیاری، ۷. فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد، ۸. کرمان، سیستان و بلوچستان و هرمزگان، ۹. خراسان رضوی، خراسان شمالی، خراسان جنوبی و سمنان و ۱۰. خوزستان) دانشگاه‌های مربوط انتخاب شدند. سپس، در داخل دانشگاه نمونه بر حسب نسبت مدیران دانشگاه از کل، سهمی برای آن دانشگاه در نظر گرفته و به‌صورت

تصادفی در سه سطح جمع‌آوری شد. با توجه به فرمول کوکران و محاسبات انجام شده، تعداد ۳۶۵ نفر به‌عنوان نمونه مناسب در نظر گرفته شد، اما نظر به نیاز تحلیل در سطوح عمیق‌تر به ۷۰۰ نفر طبق جدول ۲ افزایش پیدا کرد. همچنین با توجه به احتمال عدم بازگشت برخی از پرسشنامه‌ها، ۲۵ درصد بیشتر توزیع شد.

جدول ۲ - جامعه و نمونه آماری به تفکیک ۱۰ منطقه آمایشی کشور

منطقه	استان‌های تحت پوشش	تعداد مدیران دانشگاهی در منطقه	تعداد نمونه	دانشگاه‌های منتخب
۱	تهران و البرز	۲۱۹۸	۲۰۴	دانشگاه تهران، دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه الزهراء، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشگاه هنر، دانشگاه خوارزمی و دانشگاه علم و صنعت
۲	گیلان، مازندران و گلستان	۶۰۲	۵۶	دانشگاه گیلان، دانشگاه مازندران، دانشگاه گلستان، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل
۳	آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل و زنجان	۶۷۲	۶۲	دانشگاه تبریز، دانشگاه ارومیه، دانشگاه محقق اردبیلی، دانشگاه زنجان، دانشگاه تحصیلات تکمیلی علوم پایه زنجان و دانشگاه هنر اسلامی تبریز
۴	همدان، قزوین، قم و مرکزی	۵۰۸	۴۷	دانشگاه بوعلی سینا همدان، دانشگاه ملایر، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، دانشگاه قم، دانشگاه اراک، دانشگاه صنعتی قم و دانشگاه صنعتی اراک
۵	کرمانشاه، کردستان، ایلام و لرستان	۳۴۸	۳۳	دانشگاه رازی کرمانشاه، دانشگاه کردستان، دانشگاه ایلام، دانشگاه لرستان، دانشگاه آیت الله بروجردی و دانشگاه صنعتی کرمانشاه
۶	اصفهان، یزد و چهارمحال و بختیاری	۶۳۸	۵۹	دانشگاه اصفهان، دانشگاه یزد، دانشگاه شهرکرد، دانشگاه صنعتی اصفهان و دانشگاه هنر اصفهان
۷	فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویر احمد	۵۹۶	۵۵	دانشگاه شیراز، دانشگاه بوشهر، دانشگاه یاسوج، دانشگاه خلیج فارس و دانشگاه هنر شیراز
۸	کرمان، سیستان و بلوچستان و هرمزگان	۸۰۲	۷۴	دانشگاه شهید باهنر کرمان، دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشگاه هرمزگان و دانشگاه ولی عصر رفسنجان
۹	خراسان رضوی، خراسان شمالی، خراسان جنوبی و سمنان	۸۹۲	۸۳	دانشگاه فردوسی مشهد، دانشگاه بجنورد، دانشگاه صنعتی بیرجند، دانشگاه سمنان، دانشگاه دامغان و دانشگاه حکیم سبزواری
۱۰	خوزستان	۲۸۸	۲۲	دانشگاه شهیدچمران اهواز، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین، دانشگاه صنعتی بهبهان و دانشگاه صنعتی جندی شاپور
	جمع	۷۵۴۴	۷۰۰	

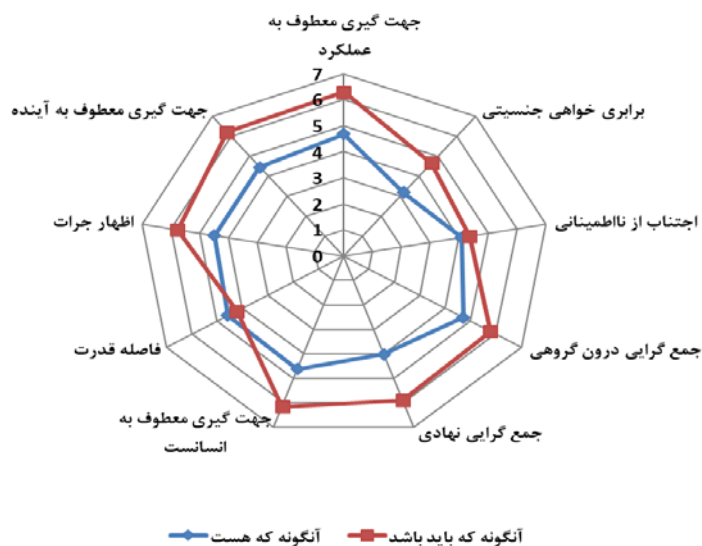
## یافته‌ها

در نمونه جمع‌آوری شده ۸۶٫۲ درصد مرد و ۱۶٫۸ درصد زن بودند که نشان‌دهنده سهم اندک زنان در سمت‌های مدیریتی است. از نظر نسل‌بندی طبق پژوهش قبلی محقق (Farasatkah, 2016;

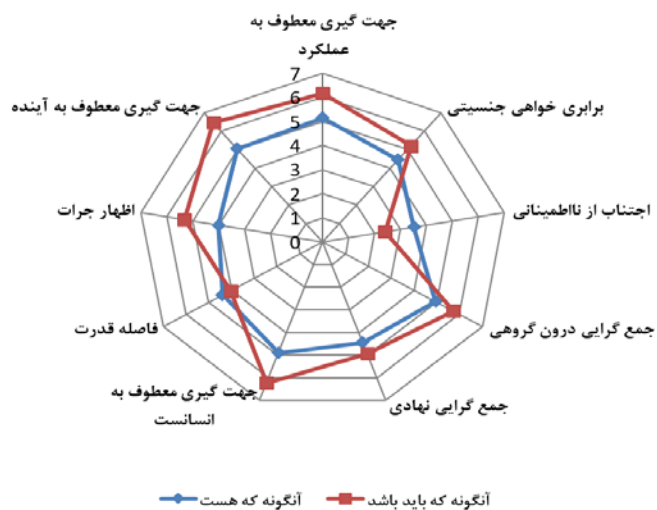
a) 2017، از نسل مشروطه (۱۳۲۰- دوره پهلوی اول) و نسل پسا انقلاب (۱۳۸۰ به بعد) مدیری نبود. از نسل ناسیونالیسم ایرانی (۱۳۴۰-۱۳۲۰) ۱۶,۳ درصد، از نسل دوره نوسازی و رشد نابرابر (۱۳۵۹-۱۳۴۱) ۶۲,۷ درصد و از نسل انقلاب اسلامی (۱۳۶۰-۱۳۷۹) ۱۶ درصد در سمت‌های مدیریتی بودند. بر اساس نمونه جمع‌آوری شده، توزیع مدیران در هر یک از مناطق ده‌گانه آموزش عالی کشور به ترتیب از منطقه ۱ تا ۱۰ عبارت بود از: ۳۰,۲ درصد، ۸,۸ درصد، ۷,۹ درصد، ۶ درصد، ۴,۱ درصد، ۷,۸ درصد، ۸,۲ درصد، ۱۱ درصد، ۱۰,۸ درصد و ۵,۴ درصد. توزیع گروه عمده تحصیلی مدیران چنین بود: علوم انسانی ۲۸ درصد، فنی و مهندسی ۲۷,۲ درصد، علوم پایه ۲۴,۱ درصد، هنر ۴,۳ درصد و کشاورزی و دامپزشکی ۱۶,۳ درصد. در نمونه جمع‌آوری شده، ۶۱,۷ درصد از مدیران در داخل کشور تحصیل کرده و ۳۸,۳ درصد تجربه تحصیل در خارج از کشور را داشته‌اند. از نظر سابقه کاری، ۲۸,۴ درصد از مدیران کمتر از ۱۰ سال، ۳۶,۷ درصد بین ۱۰ تا ۱۹ سال، ۲۸,۷ درصد بین ۲۰ تا ۲۹ سال و ۶,۳ درصد بیش از ۳۰ سال سابقه کاری داشتند. ۷۳ درصد از مدیران فعالیت‌های چندملیتی نداشتند یا این فعالیت بسیار اندک بود و فقط ۹,۳ درصد از آنها فعالیت‌های چندملیتی زیاد یا خیلی زیاد داشتند و فعالیت ۱۷,۷ درصد در حد متوسط بوده است. ۷۱,۵ درصد از مدیران در انجمن یا شبکه‌ای حرفه‌ای عضو بودند، ۲۳ درصد از پاسخگویان در انجمن‌های علمی زیاد یا خیلی زیاد فعالیت داشتند و ۴۳ درصد فعالیت کمی داشتند یا اصلاً فعالیت نداشتند. ۴۸,۲ درصد از پاسخگویان در سطح عالی، ۲۱,۹ درصد در سطح میانی و ۲۹,۸ درصد در سطح پایه اختیاراتی داشتند.

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این پژوهش ملی اندازه‌گیری مؤلفه‌های نه‌گانه گلوب در میان مدیران دانشگاهی است و این مهم برای اولین بار در سطح سازمان اداری و مدیریت نظام دانشگاهی آموزش عالی در سطح کشور انجام گرفت. فرهنگ و فضای کار در سازمان اداری و نیز مدیریت و رهبری دانشگاه آن‌گونه که هستند و آن‌گونه که باید باشند، با روش t زوجی آزمون شد. شکاف میان ارزش‌های مورد انتظار و اعمال واقعی روزمره در فرهنگ سازمانی و سبک رهبری دانشگاه‌های دولتی تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مهم‌ترین یافته به‌دست آمده از این تحقیق است که به تفکیک در دو نمودار ۱ و ۲ نشان داده شده است.





نمودار ۱- فرهنگ و فضای کار در دانشگاه آن گونه که هست و آن گونه که باید باشد، به تفکیک مؤلفه‌های گلوب



نمودار ۲- رفتار مدیران و رهبران دانشگاه آن گونه که هست و آن گونه که باید باشد، به تفکیک مؤلفه‌های گلوب

### بحث در یافته‌ها

در این پیمایش ۱۶/۸ درصد از مدیران سه سطح یادشده، زنان بودند. بیشتر مدیران دانشگاهی شرکت کننده در این پیمایش (۶۲/۷٪) به نسل سوم (نسل دهه ۴۰ و ۵۰) تعلق دارند و فقط ۱۶ درصد مدیریت‌های دانشگاهی در اختیار نسل چهارم (نسل Y) است. در مدیریت گروه‌ها نسل جوان و جدید حضور بیشتری دارد. ۷۳ درصد از مدیران مشارکت کننده در این پیمایش ملی یا فعالیت بین‌المللی نداشتند یا فعالیت بین‌المللی آنها بسیار اندک بوده است. ۲۳ درصد از مدیران دانشگاهی ایران که پاسخگوی این پرسشنامه بودند، در انجمن‌های علمی و شبکه‌های حرفه‌ای فعالیت چشمگیر دارند. داده‌های به‌دست آمده از دانشگاه‌های کشور در هر یک از مؤلفه‌های نه‌گانه شاخص گلوب با وضعیت همین مؤلفه‌ها در سه صنعت خودروسازی، بازرگانی و نیروگاهی (Taslimi et al., 2010) قابل مقایسه است.

جدول ۳- وضعیت شاخص‌ها در سطح رفتار و آن‌گونه که هست

مؤلفه	فرهنگ سازمانی و فضای کار دانشگاه‌های کشور	داده‌های ملی	همان شاخص‌ها در نمونه سه صنعت دیگر؛ یعنی خودروسازی، بازرگانی و نیروگاهی
۱ جهت‌گیری معطوف به عملکرد	۴.۶۸	۴.۶۸	۴.۴
۲ جهت‌گیری معطوف به آینده	۴.۴۶	۴.۴۶	۴.۵
۳ جرئت اظهار نظر	۴.۴۸	۴.۴۸	۳.۸
۴ فاصله قدرت	۴.۵۶	۴.۵۶	۵.۲
۵ جهت‌گیری معطوف به انسانیت	۴.۶۳	۴.۶۳	۳.۹
۶ جمع‌گرایی نهادی	۴.۰۲	۴.۰۲	۳.۹
۷ جمع‌گرایی درون‌گروهی	۴.۷۳	۴.۷۳	۴.۹
۸ اجتناب از نااطمینانی	۴.۰۹	۴.۰۹	۳.۹
۹ برابری خواهی جنسیتی	۳.۱۸	۳.۱۸	۳.۴

فرهنگ سازمان اداری و فضای کار در مدیریت دانشگاه‌های کشور، آن‌طور که مدیران آن را مشاهده و تجربه کرده‌اند، نسبت به نمونه سه صنعت دیگر در کشور؛ یعنی خودروسازی، بازرگانی و نیروگاهی در بیشتر مؤلفه‌های شاخص گلوب وضعیت تا حدی پیشروتر دارد. در عین حال، باید اذعان داشت که فرهنگ اداری در سازمان دانشگاه و مدیریت آن در مؤلفه‌هایی مثل جمع‌گرایی درون‌گروهی، خطرپذیری و برابری خواهی جنسیتی، در این پیمایش ملی وضعیت رضایتبخشی نشان نمی‌دهد. فرهنگ اداری در سازمان و مدیریت و رهبری دانشگاه‌های کشور با همین شاخص در کل دنیا و در مجموعه صنایع و کسب‌وکارهای جهانی قابل مقایسه است. در جدول ۴ موضوع آن‌طور که واقعاً مشاهده و تجربه می‌شود

(رفتار واقعی) از یک سو و وضعیت مطلوب ایده‌آل اظهار شده توسط پاسخگویان (ارزش مورد انتظار) از سوی دیگر، بر مبنای دو حد بالا و پایین از مقادیر به‌عمل آمده ارائه شده است (Elsaid & Elsaid, 2012).

جدول ۴ - فرهنگ و فضای کار (Elsaid & Elsaid, 2012: 12)

وضعیت مطلوب مورد انتظار در جهان		واقعاً موجود جهانی (رفتار)					
مقدار پایین شاخص	مقدار بالای شاخص	داده‌های ملی در تحقیق حاضر (دانشگاه‌ها)		مقدار پایین شاخص	مقدار بالای شاخص	شاخص	ردیف
		موجود	مطلوب				
۲/۳۵	۶/۵۸	۴/۶۸	۶/۲۹	۳/۲	۴/۹۴	جهت‌گیری معطوف به عملکرد	۱
۲/۹۵	۶/۲	۴/۴۲	۶/۲۱	۲/۸۸	۵/۰۷	جهت‌گیری معطوف به آینده	۲
۲/۶۶	۵/۵۶	۴/۴۸	۵/۷۷	۳/۳۶	۴/۸	جرت اظهار نظر	۳
۲/۰۴	۴/۳۵	۴/۵۶	۴/۲۲	۳/۲۵	۵/۸	فاصله قدرت	۴
۳/۳۹	۶/۰۹	۴/۶۳	۶/۱۶	۳/۱۸	۵/۲۴	جهت‌گیری معطوف به انسانیت	۵
۳/۸۳	۵/۶۲	۴/۰۲	۵/۸۹	۳/۲۵	۵/۲۲	جمع‌گرایی نهادی	۶
۴/۰۶	۶/۵۲	۴/۷۳	۵/۷۹	۳/۱۸	۶/۳۶	جمع‌گرایی درون‌گروهی	۷
۳/۱۶	۵/۶۱	۴/۰۹	۴/۳۶	۲/۸۸	۵/۳۷	اجتناب از نااطمینانی	۸
۳/۱۸	۵/۱۷	۳/۱۸	۴/۶۶	۲/۵۰	۴/۰۸	برابری خواهی جنسیتی	۹

یک. شوق به موفقیت: مدیران دانشگاهی در کشور ایران، شرکت‌کننده در این پیمایش ملی، در مقایسه با شاخص‌های جهان کسب و کار، شوق چشمگیری برای پیشرفت، موفقیت و ارتقای عملکرد از خود نشان می‌دهند.

دو. جهت‌گیری درازمدت: بر اساس پاسخ‌های دریافتی از مدیران دانشگاهی شرکت‌کننده در تحقیق، در فرهنگ کاری سازمان اداری و مدیریتی دانشگاه‌های ما عناصر حال‌گرایی رسوخ دارد و هر کس بیشتر می‌خواهد نتایج آنی بگیرد به جای آنکه به انباشت نتایج در درازمدت فکر بکند.

سه. جرت اظهار نظر: مدیران دانشگاهی شرکت‌کننده در تحقیق به سبب روحیه نخبگی علمی و کار فکری و تخصصی و حرفه‌ای، تمایل دارند که اظهار نظر کنند و جرت آن را نیز دارند، اما در این شاخص با حد بالای شاخص جهانی فاصله داریم.

چهار. فاصله قدرت: در مقایسه با فرهنگ‌های کمتر سلسله‌مراتبی و مشارکت‌گرا و برابری‌خواه جهان، فرهنگ موجود در سازمان اداری و مدیریت دانشگاه‌های ایرانی هنوز عناصر سلسله‌مراتب‌گرایی با خود دارد.

پنج. جهت‌گیری معطوف به انسانیت: این شاخص در فرهنگ اداری و مدیریت دانشگاهی ما نسبت به حد پایین جهانی به مراتب بهتر است، ولی با حد بالای جهانی هنوز فاصله‌ای به میزان  $0/600-$  در مقیاس ۷ دارد.

شش. جمع‌گرایی نهادینه: در این شاخص با شاخص توجه به منافع جمعی و مصلحت عمومی در جهان حدوداً به مقدار  $0/8-$  فاصله دیده شد و احتمالاً سیستم‌های ناکارآمد و نیز ناپایداری‌ها سبب رشد فردگرایی خودمدار حتی در میان مدیران دانشگاهی می‌شود.

هفت. جمع‌گرایی درون‌گروهی: فرهنگ کار تیمی در سازمان اداری و مدیریتی دانشگاه با حد بالای جهانی فاصله بسیار زیادی ( $1,6-$ ) دارد. مدیران دانشگاهی نمی‌توانند به سبب خلأهای سیستمی و حقوقی و آیین‌نامه‌ای از کار تیمی بهره بگیرند و در نتیجه، به ابتکارات جداگانه فردی خود تکیه می‌ورزند و به پرهیز از تیم‌سازی عادت می‌کنند.

هشت. اجتناب از نااطمینانی: تمایل به ریسک و مخاطره‌پذیری در سازمان اداری و مدیریتی دانشگاه ایرانی در حد مطلوب نیست و در نتیجه، زمینه‌های نوآوری و ابتکار و خلاقیت کاهش می‌یابد. نه. برابری‌خواهی جنسیتی: وضعیت سازمان اداری و مدیریتی دانشگاه‌های ایرانی با حد بالای جهانی به مقدار  $0,8-$  فاصله دارد، هرچند نسبت به حد پایینی آن ( $0,70+$ ) جلوتریم.

آنچه بیان شد، به فرهنگ و فضای کار در بخش اداری و مدیریتی دانشگاه‌های ایرانی ارتباط دارد، آن‌طور که واقعاً موجود است و مدیران دانشگاهی ما آن را مشاهده و تجربه کرده‌اند؛ اما وقتی وضعیت ایده‌آل و مطلوب و مورد انتظار مدیران دانشگاهی‌مان را با وضعیت تجربه شده آنها مقایسه می‌کنیم، فاصله بسیاری به چشم می‌خورد. البته، این امر تا حد زیادی جهانشمول است و همه جای دنیا بین وضعیت موجود و وضعیت ایده‌آل و مورد انتظار فاصله وجود دارد و افراد همواره گلایه‌ای اجتماعی در خصوص وضعیت خود ابراز می‌کنند. اما در فرهنگ دانشگاه‌های ما این فاصله در حد چشمگیر است و آزمون‌های زوجی به شرح زیر تفاوت معنادار نشان می‌دهد:

یکم. جهت‌گیری معطوف به عملکرد: فاصله  $1,6$  در این شاخص نشان می‌دهد که مدیران دانشگاهی ما تمایل خیلی زیادی در حد  $6,3$  (در مقیاس ۷) و نزدیک به حد بالای جهانی نشان می‌دهند که در فضای کار و فرهنگ بخش اداری و مدیریتی دانشگاهی میل به موفقیت و پیشرفت از طریق عملکرد وجود داشته باشد. اما وضعیت واقعاً موجود و مشاهده شده را کافی نمی‌بینند.

دوم. جهت‌گیری معطوف به آینده و درازمدت: در این شاخص فاصله  $1,7$  حاکی از آن است که مدیران دانشگاهی می‌خواهند رفتار سازمانی و رهبری معطوف به آینده باشد و این درست در همان حد بالای جهانی است ( $6/21$ )، اما برخی از موانع فرهنگی، اجتماعی، سیستمی و ساختاری اجازه نمی‌دهد و

در نتیجه، میان وضعیت موجود رفتار (۴/۴۶) با وضعیت مورد انتظار فاصله می‌افتد و جهت‌گیری‌های درازمدت جای خود را به گرایش‌های «باری به هر جهت» و عجالتی می‌دهد.

سوم. جرئت اظهار نظر: فاصله در این شاخص زیاد و به مقدار ۱/۳ است. مدیران دانشگاهی تمایل به ابراز وجود و اظهار نظر و نقد و خودبیانگری و جسارت فکری و علمی دارند (در حدی حتی بیش از حد بالای جهانی)، اما شرایط و زمینه‌های موجود چندان به این تمایل اجازه ظهور نمی‌دهد.

چهارم. فاصله قدرت: در این شاخص میان وضعیت واقعاً مشاهده شده با وضعیت مطلوب و مورد انتظار فاصله چندان نمی‌بینیم (۰،۳) و نشان می‌دهد که مدیران دانشگاهی ما شاید بر اثر مشاهده درهم ریختگی‌ها، بی‌نظمی‌ها و آشفتگی‌های هنجاری و ازدحام پوپولیسم غوغاسالار و نیز به خطر افتادن روال‌های کارآمد قانونی در این چند دهه، به حد متوسطی از فاصله قدرت قایل شده‌اند که می‌تواند در قالب اهمیت سلسله مراتب و نظم و وظیفه‌گرایی صورت‌بندی بشود و در درازمدت ممکن است فرایند تحول‌خواهی و مشارکت و برابری فرصت و قدرت را کند بکند.

پنجم. جهت‌گیری معطوف به انسانیت: در این شاخص نیز سقف انتظارات ما حتی از حد بالای جهانی بیشتر است (۶،۱۶) و نشان می‌دهد که در فرهنگ اداری و مدیریتی دانشگاه ایرانی زمینه‌های انسان‌گرایی، نودوستی و عواطف بشری و رفتار همیارانه بسیار بالاست. همچنین شکاف نسبتاً زیادی میان وضعیت مشاهده شده و وضعیت مطلوب مورد انتظار به چشم می‌خورد (بیش از ۱،۵) و بر شرایط سیستمی و ساختاری و حقوقی نامناسب برای ظهور این عواطف و ارزش‌های انسانی در فرهنگ سازمانی و فضاهای مدیریت دانشگاهی دلالت دارد.

ششم. جمع‌گرایی نهادی: مدیران دانشگاهی در کشور ایران حتی بیش از حد بالای جهانی به منافع جمعی و همبستگی اجتماعی اهمیت می‌دهند (۵،۸۹)، اما این شاخص با وضعیت موجود به میزان ۱،۹ فاصله دارد و به این امر دلالت می‌کند که شرایط، ساختارها و اوضاع ناپایدار سبب شده است هر کس گلیم خود را از آب بکشد و نوعی فردگرایی خودمدار در سطوح مدیریتی دانشگاه‌ها پا بگیرد.

هفتم. جمع‌گرایی درون‌گروهی: فاصله در این شاخص اندکی بیش از عدد یک است و از وجود داشتن موانع و مشکلات سیستمی و ساختارهای حقوقی بر سر راه کار تیمی در سازمان اداری دانشگاه‌های ایران یا شرایط برون‌دانشگاهی حکایت می‌کند. در عین حال، نمی‌توان نادیده انگاشت که برعکس دیگر شاخص‌ها، در این شاخص ما به مقدار ۰،۷ از حد بالای جهانی پایین‌تر هستیم و نارسایی‌های کار جمعی و تیمی مشکلی جدی و اساسی است.

هشتم. شاخص اجتناب از عدم اطمینان و گریز از ریسک: این شاخص نیز تقریباً مثل شاخص فاصله قدرت است و مدیر دانشگاهی کشورمان به‌صورتی عمیق از تجربه‌های خود این نتیجه درونی را گرفته است که محافظه‌کاری پیشه کند و خیلی ریسک‌طلبی و مخاطره‌جویی از خود نشان ندهد، چون آینده نامعلوم است و چه بسا پروژه‌های تغییر نتایج معکوس بدهد و وضعیت بدتر شود. میان وضعیت موجود مشاهده شده و وضعیت مطلوب مورد انتظار فاصله چندان نیست و در هر دو گریز نسبی از ریسک و

مخاطره مشاهده می‌شود. اتفاقاً در وضعیت مورد انتظار، مدیران خواهان پرهیز و احتیاط بیشتری هستند (در حدود ۰,۳ بیشتر از وضعیت موجود) و گویا آنها به این نتیجه رسیده‌اند که جانب احتیاط را رعایت بکنند.

نهم. برابری‌خواهی جنسیتی: فاصله در این شاخص زیاد و به مقدار ۱,۵ است؛ هر چند وضعیت موجود این شاخص زیر متوسط و نگران کننده است، اما روندها و شرایط به گونه‌ای است که مدیران انتظار دارند برابری جنسیتی نسبتاً بیشتری فراهم بیاید. در عین حال، برعکس آنچه در شاخص‌هایی مثل عملکردگرایی، آینده‌گرایی، شوق به اظهار نظر، ارزش‌های انسان‌دوستانه و جمع‌گرایی دیدیم، در این شاخص ما با انتظارات جهانی فاصله داریم و گویا هنور آثار فرهنگ مذکر و مردسالاری بر این فرهنگ سایه‌انداز است. یادآوری می‌شود که آزمون  $t$  مستقل نشان داد که نظر پاسخگویان حسب اینکه زن یا مرد باشند، در خصوص مؤلفه برابری‌خواهی جنسیتی تفاوت معنادار دارد؛ به عبارت دیگر، غلبه مردان در نظام مدیریت دانشگاه و گرایش غالب آنها به مردسالاری سبب شده است که مؤلفه برابری‌خواهی جنسیتی ایران در شاخص گلوب (در فرهنگ و رفتار سازمانی چه واقعاً موجود و چه مطلوب و مورد انتظار) کمتر از تراز جهانی باشد. گفتنی است که این‌گونه تفاوت معنادار در رفتار سازمانی و رهبری مدیران دانشگاهی واقعاً به چشم نخورد، ولی در اینجا وقتی به سطح مطلوب مورد انتظار می‌رسیم، بر مبنای آزمون  $t$  مستقل تفاوت معنادار می‌شود.

### تحلیل و نتیجه‌گیری

فاصله‌ها بین وضعیت موجود رفتار و وضعیت مورد انتظار در این تحقیق، بهترین گواه برای منطقی نبودن دیدگاه‌های ذات‌باورانه درباره فرهنگ و خلق و خوی ایرانی از جمله در سازمان اداری و مدیریتی دانشگاه ایرانی است. انتظارات بالا و در خیلی موارد همسطح با انتظارات جهانی نشان می‌دهد که مدیران پاسخ دهنده انتظارات عملکرد و فرهنگی و رفتاری بالایی از خود دارند، اما حیطه‌های امکانات نهادی، سیستمی، حقوقی و قانونی باید برای این انتظارات فراهم بشود، وگرنه فاصله بیش از اندازه متعارف میان وضعیت واقعاً موجود و مطلوب مورد انتظار می‌تواند در درازمدت اسباب سرخوردگی بشود و چه بسا به «درماندگی آموخته» و کاهش تفکر علی و حس خودکارآمدی بینجامد.

میانگین‌های به‌دست آمده برای نشانگرهای نه‌گانه گلوب در بخش مربوط به رفتار سازمانی و رهبری مدیران دانشگاهی، بجز یک مورد، بقیه در سطحی بهتر از بخش فرهنگ سازمانی و فضای کار بخش اداری و مدیریتی دانشگاه ارزیابی شد و این تا حدی قابل درک است. به نظر می‌رسد با توجه به آنکه پاسخگویان پیمایش مدیران در سه سطح گروه، دانشکده و دانشگاه و به عبارت دیگر، مشارکت‌کنندگان هرچند مثل بقیه عضو هیئت علمی دانشگاه بودند، اما به دلیل داشتن سمت مدیریتی نوعاً بر این نظر بودند که وضعیت شاخص‌ها در رفتار سازمانی و رهبری و عمل مدیران شرایط بهتری از وضعیت همان

شاخص‌ها در رفتار و فرهنگ سازمانی واقعاً موجود دانشگاه متبوع آنها داشته است. چنان‌که گفته شد، فقط در خصوص نشانگر سوم، وضعیت معکوس احساس می‌شود؛ یعنی مدیران به این نتیجه رسیده‌اند که رک‌گویی و ارائه نظرهای مخالف به زبان رهبران تمام می‌شود و آنها نمی‌توانند سبک رهبری اثربخشی داشته باشند و به همین دلیل، گویا حفظ ظاهر می‌کنند. این امر نشان می‌دهد که در فرهنگ اداری ما هنوز تعارف و مجامله و در پرده سخن گفتن و پرهیز از صراحت لهجه حداقل از نظر مدیران گرایشی نیرومند است و بدون آن نمی‌توان مدیر موفقی بود.

از این نشانگر که بگذریم، در بقیه مؤلفه‌های شاخص گلوب مدیران قابل به این هستند که رفتار سازمانی و رهبری آنها شرایطی بهتر از فرهنگ و رفتار سازمانی موجود دانشگاه متبوع‌شان دارد؛ به عبارت دیگر، آنها کم و بیش چنین فکر می‌کنند که بیش از میانگین سازمان دانشگاهی‌شان پیشرفت‌گرایی از طریق عملکرد (+۰/۴۵)، جهت‌گیری درازمدت (+۰/۵۰)، جهت‌گیری معطوف به انسانیت (+۰/۳۰)، جمع‌گرایی نهادی (+۰/۴۰)، مخاطره‌جویی (+۰/۵۵) و برابری‌خواهی جنسیتی (+۱/۲) دارند و در بقیه نشانگرها نیز وضعیت آنان بهتر از کل سازمان است. شاید بتوان این داده‌ها را چنین تفسیر کرد که مشکلات موجود در سازمان‌های دانشگاهی حداقل از نظر مدیران بیش از آنکه در نگرش و رفتار سازمانی و سبک رهبری مدیران وجود داشته باشد، در فرهنگ سازمان اداری و خلقیات رایج در آن ریشه دارد و فرهنگی‌تر و تاریخی‌تر و مزمن‌تر است. این نوع طرز تلقی صرف‌نظر از اینکه چقدر درست است، می‌تواند تا حدی آسیب‌زا باشد، زیرا از این طریق احتمالاً مدیران به‌طور ضمنی برای جامعه ایران نوعی وابستگی به مسیر و محدودیت‌های پیشینی قابل می‌شوند. شاید برای همین است که در تجارب روزمره ما نیز می‌بینیم که مدیران معمولاً در داستان شکست خود و تحلیل شکست خود به اسناد بیرونی متوسل می‌شوند و علت اثربخش نبودن خود را نه در شیوه‌ها و سبک رهبری خود و کمبود ابتکارات‌شان، بلکه عمدتاً در شرایط نامطلوب بیرونی و فرهنگ سازمانی جست‌وجو می‌کنند.

همبستگی چشمگیر با مقادیر بالای پیرسون و سطح معناداری لازم میان مؤلفه‌ها، چه در فرهنگ سازمان اداری دانشگاه و چه در رهبری مدیران در بخش‌ها، ناظر به وضعیت واقعاً موجود مشاهده شده و تجربه شده و نیز وضعیت ایده‌آل و مورد انتظار مدیران است و بر این دلالت دارد که تغییرات در فرهنگ و رفتار سازمانی و سبک‌های رهبری، خاصیتی برهم‌افزاینده و شبکه‌ای (چه در حال منفی و چه در حالت مثبت) دارد؛ این بدان معناست که همان‌طور که وضعیت بد روزبه‌روز بدتر می‌شود، فرایند مداخله و بهبود نیز می‌تواند خاصیتی زایشی داشته باشد و دانشگاه را به سطح بلوغ سوق دهد.

آزمون تحلیل واریانس ANOVA و سپس، آزمون تعقیبی مقایسه چندگانه توکی (Tukey) این نتیجه را به‌دست داد که در فرهنگ و فضای کار بخش اداری و مدیریتی دانشگاه آن‌گونه که مدیران آن را مشاهده و تجربه می‌کنند (نه آن‌گونه که باید باشد)، برحسب گروه‌های عمده رشته تحصیلی مدیران پاسخ‌دهنده به پرسشنامه، تفاوت معنادار در سه شاخص جرئت اظهار نظر، فاصله قدرت و جمع‌گرایی

نهادی به چشم می‌خورد. آزمون توکی نشان داد که میانگین شاخص جرئت اظهار نظر در گروه علوم پایه و علوم انسانی و همچنین گروه علوم پایه و کشاورزی و دامپزشکی به شرح زیر معنادار است:  
الف. شاخص جرئت اظهار نظر در مدیران متعلق به گروه‌های علوم پایه و فنی - مهندسی بالنسبه بیشتر است.

ب. شاخص فاصله قدرت در مدیران متعلق به گروه‌های هنر، کشاورزی و دامپزشکی و علوم انسانی بالنسبه بیشتر است.

ج. شاخص جمع‌گرایی نهادی در مدیران متعلق به گروه علوم پایه بالنسبه بیشتر است.  
احتمالاً و با احتیاط بتوان چنین تفسیر کرد که حداقل برخی تفاوت‌ها در رفتار و فرهنگ سازمانی بیش از آنکه به ویژگی‌های فردی مربوط بشود، با شرایط عینی بیرونی و موقعیت‌های فعالیتی و حتی زمینه‌های کار رشته‌ای و سرشت این نوع فعالیت‌ها ارتباط دارد. برای مثال، در علوم دقیقه یا فنی - مهندسی، مداخلات ایدئولوژیک و معرفت‌شناختی از سوی مراجع قدرت و منزلت کمتر موضوعیت دارد و در نتیجه، برای آنها حسب فعالیت‌های علمی رشته‌های خود، فرهنگ و رفتار سازمانی از نوع جرئت اظهار نظر راحت‌تر و آسان‌یاب‌تر می‌نماید. ولی در گروه‌های علوم انسانی و هنر چنین شرایطی چندان مشاهده و تجربه نمی‌شود، احتمالاً چون آنها اظهار نظر را دشوار و با مناسبی مواجه می‌یابند. همین‌طور که آنها بر عکس شاخص فاصله قدرت را بیشتر می‌بینند، احتمالاً بدین سبب که بر حسب شرایط رشته‌ها و نوع فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به‌ویژه در حوزه عمومی، سلسله مراتب و مراجع قدرت را در فرهنگ و رفتار سازمانی بیشتر احساس می‌کنند و فاصله قدرت نسبتاً بیشتری در پیرامون می‌بینند. این موضوع علاوه بر فرهنگ رشته‌های پاسخگویان به معنای معرفت‌شناختی، با رشته‌های آنها از نظر زمینه‌های کاری و اقتصادی نیز مرتبط است و برای مثال، گروه کشاورزی و دامپزشکی شاید به سبب برخی از مشکلات مربوط به رشته خود، در رفتار و فرهنگ سازمانی احساس فاصله قدرت بیشتری می‌کنند. به همین صورت در گروه علوم پایه نیز احتمالاً آنها به سبب زمینه‌های کار تخصصی مرتبط با سازمان، تجربه بیشتری با جمع‌گرایی نهادی دارند تا رشته‌هایی که نوعاً زمینه‌های کاری فردی بالنسبه بیشتری دارند؛ به عبارت دیگر، با فرهنگ و رفتار جمع‌گرا مانوس‌ترند.

آزمون ANOVA و توکی برعکس در سازمان اداری و رهبری مدیران دانشگاه آن‌گونه که باید باشد (نه آن‌طور که واقعاً هست)، نتیجه دیگری به‌دست می‌دهد و تفاوت معنادار فقط در شاخص جمع‌گرایی نهادی است؛ بدین معنا که شاخص در گروه‌های فنی - مهندسی و علوم پایه بالنسبه بالاتر است و همان‌طور که گفته شد، در اینجا نیز گروه علوم پایه احتمالاً حسب رشته فعالیت خود به رفتار سازمانی و رهبری جمع‌گرایانه مدیران حساس‌ترند و گروه فنی - مهندسی نیز به دلیل ویژگی‌های حرفه‌ای کارشان و نیاز به نظام مهندسی، سطح مطلوب بیشتری از جمع‌گرایی را برای رفتار و رهبری مدیران خواهان‌اند.  
شاخص گلوب در پیمایش مدیران دانشگاهی ایران بر مبنای آزمون تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی توکی، که به فرهنگ و رفتار سازمانی واقعاً موجود مشاهده شده و تجربه شده مربوط می‌شود، در



خصوص گروه‌های نسلی تفاوتی نشان نداد، اما وقتی نوبت به فرهنگ و رفتار سازمانی ایده‌آل و مورد انتظار می‌رسد، پاسخگویان حسب تعلق نسلی خود ایده‌آل‌های متفاوتی را در سه شاخص جهت‌گیری معطوف به آینده، جمع‌گرایی نهادی و جمع‌گرایی درون‌گروهی دنبال می‌کنند. در حالی که نسل دوم (قدیمی‌ترین نسل در میان پاسخگویان؛ یعنی متولدان دهه ۲۰ و ۳۰) و بعد از آنها نسل سوم؛ یعنی متولدان دهه ۴۰ و ۵۰ فرهنگ و رفتار سازمانی آینده‌گرایی و جهت‌گیری درازمدت را در ایده‌آل خود دارند. نسل چهار جوان‌تر؛ یعنی متولدان دهه ۶۰ و ۷۰ در این حد از حساسیت، فرهنگ و رفتار سازمانی آینده‌گرا را به‌عنوان امر ایده‌آل در ذهن ندارند. نه بدین معنا که آنها تغییرات (مثل اینترنت و ...) را درک نکنند یا از آن بگریزند، بلکه با این تغییرات مانوس هستند، اما نسبتاً بیش از نسل‌های قبلی در لحظه حال و شرایط اقتصادی بسر می‌برند و مطلوبیت ایده‌آل و جهت‌گیری‌های درازمدت آنها نسبت به نسل سوم و به‌ویژه دوم کمتر است. به همین صورت، نسل دوم و بعد از آنها نسل سوم نسبت به نسل چهارم احساس ضرورت و مطلوبیت بیشتری در خصوص فرهنگ و رفتار سازمانی جمع‌گرایی نهادی و جمع‌گرایی درون‌گروهی دارند؛ به‌عبارت دیگر، نسل جدیدتر مدیران دانشگاهی حساسیت کمتری به جمع‌گرایی و کار مشترک تیمی به‌عنوان فرهنگ ایده‌آل دارند و فردگراتر شده‌اند. شگفت‌انگیز است که این نسل کمتر از نسل سوم و به‌مراتب کمتر از نسل دوم در رفتار سازمانی و رهبری ایده‌آل خواهان جرئت اظهار نظر هستند؛ یعنی به‌رغم جنب‌وجوش نسلی خود، این شاخص در آنها نسبت به نسل سوم و به‌ویژه نسل دوم پایین‌تر است.

همچنین آزمون‌های آمار استنباطی بر این امر دلالت دارند که فرهنگ و رفتار سازمانی مشاهده شده و تجربه شده مدیران دانشگاهی بر حسب مناطق ده‌گانه کشور در شاخص جهت‌گیری معطوف به آینده و برابری‌خواهی جنسیتی تفاوت با معنایی دارد. در منطقه ۶ (اصفهان و یزد) جهت‌گیری معطوف به آینده محسوس‌تر از بقیه است و پس از آن منطقه ۷ (فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد) و بعد منطقه ۱ (تهران و البرز) قرار دارند. کمترین جهت‌گیری معطوف به آینده در منطقه ۱۰ (خوزستان) است و سپس، منطقه ۵ (کرمانشاه، کردستان، ایلام و لرستان) و آن‌گاه منطقه ۸ (کرمان، سیستان و بلوچستان و هرمزگان) به شکل چشمگیری زیرمیانگین قرار دارند و جهت‌گیری درازمدت کمتری در آنها به چشم می‌خورد. چگونه می‌شود که در مناطق مرکزی ۶، ۷ و ۱ جهت‌گیری درازمدت نسبت به مناطق مرزی ۱۰، ۵ و ۸ بیشتر مشاهده شود. در اینجا نیز فرهنگ و رفتار سازمانی بیش از آنکه خلقیاتی ذاتی باشند، الگوهای آموخته حسب موقعیت‌های زیست‌اند. وقتی ناپایداری بیشتر تجربه می‌شود، جهت‌گیری درازمدت کاهش می‌یابد و زندگی سازمانی و دانشگاهی و علمی نیز حسب مقتضیات حال شکل می‌گیرد و منافع آنی و کوتاه‌مدت اهمیت می‌یابد. بیشترین برابری‌خواهی جنسیتی را (البته، نسبت به میانگین کل کشور که پایین است) در منطقه ۷ (فارس و ...) و سپس، منطقه ۱ (تهران و ...) مشاهده می‌کنیم که این امر در مناطقی مثل منطقه ۵ (کرمانشاه و ...) و منطقه ۲ (مازندران و ...) و تا حدی هم در مناطق ۶، ۸ و ۳ پایین‌تر است. در فرهنگ و رفتار سازمانی ایده‌آل نیز نشانگر برابری‌خواهی جنسیتی حسب مناطق

تفاوت معنادار نشان می‌دهد و مقدار شاخص در منطقه ۱، ۳ و ۷ بیشتر از بقیه و در منطقه ۸، ۶ و ۲ کمتر از بقیه دیده می‌شود. در خصوص رفتار و رهبری ایده‌آل مدیران نیز برابری‌خواهی جنسیتی حسب مناطق متفاوت (در منطقه ۵ و ۱ بیشتر و در منطقه ۶، ۸ و ۴ کمتر) است.

در اینجا نیز در ورای تفاوت و مناقشات ریز آماری و معناداری و قدرت دلالتی آنها، آنچه می‌توان با اطمینان بیشتری دریافت، سستی دیدگاه‌های ساده‌نگر درباره فرهنگ ایرانی و در اینجا رفتار و فرهنگ سازمان اداری و رهبری مدیران دانشگاهی ایران است و چنان که می‌بینیم، برای توضیح این امر به الگوهای پیچیده‌تری نیاز است و حسب عوامل و موقعیت‌های مختلف در کشور وضعیت‌های مختلفی می‌بینیم و مطمئناً در طول زمان و حسب شرایط نیز قابل تغییر و قابل یادگیری و برنامه‌ریزی است.

تفاوت اندک، اما معناداری نیز حسب سطوح سه‌گانه مدیریتی (دانشگاه، دانشکده و گروه) در شاخص اجتناب از نااطمینانی و تفاوتی معنادار و محسوس‌تر در شاخص برابری‌خواهی جنسیتی در بخش فرهنگ و رفتار سازمانی تجربه شده به چشم می‌خورد. در سطوح مدیریت دانشگاه تجربه اجتناب از نااطمینانی در رفتارها و فرهنگ موجود دانشگاه کمی بیش از سطح دانشکده و گروه است. این امر در گروه نیز اندکی بیش از دانشکده است و این تفاوت‌ها هرچند معنادارند، چون مقدارشان خیلی جزئی است، نمی‌تواند مبنای تفسیر خاصی قرار گیرد. برعکس، برابری‌خواهی جنسیتی به‌ترتیب هر چه سطوح مدیریتی پایین‌تر می‌آید، در سازمان کمتر تجربه و مشاهده می‌شود؛ به‌عبارت دیگر، سطوح پایین‌تر مدیریتی درباره این موضوع حساسیت و گلاویه بیشتری ابراز می‌کنند و با خالهای موجود مواجهه نزدیک‌تری دارند. برای همین است که بر مبنای تحلیل واریانس و آزمون توکی در بخش فرهنگ و رفتار سازمانی ایده‌آل فقط مدیران گروه‌ها (پاسخ دهنده به پرسشنامه گلوب) هستند که بیشتر از مقدار میانگین خواهان فرهنگی مبتنی بر جرئت اظهار نظر هستند. همان‌طور که فقط مدیران گروه‌ها اجتناب از عدم اطمینان کمتری را (نسبت به کل مقدار میانگین) برای آینده مطلوب سازمان دانشگاه آرزو می‌کنند و همچنین برابری‌خواهی جنسیتی نیز در آنها به‌عنوان وضعیت مطلوب فرهنگ و رفتار سازمانی بیش از مقدار میانگین است.

از سوی دیگر، در خصوص وضعیت موجود رفتار سازمانی و رهبری مدیران دانشگاهی، مدیران سطح دانشکده فاصله قدرت را بیش از حد میانگین مشاهده و تجربه می‌کنند. شاید علت آن نابرابری‌هایی است که آنها در امکانات و منابع دانشکده‌ها احساس می‌کنند. همین‌طور آنها جمع‌گرایی میان‌گروهی را در مدیران کمتر از بقیه احساس می‌کنند. احتمالاً بتوان نتیجه گرفت که اگر وجدان بیدار فرهنگ و رفتار سازمانی در سطح گروه‌ها (به دلیل زیستن در متن) و در مدیران گروه‌ها وجود دارد، چشم نگران در خصوص رفتار مدیران نیز در مدیریت‌های سطح دانشکده‌ها هست که از طریق حضور در جلسات بین دانشکده‌ای و نیز جلسات هم‌زمان چه با سطوح بالاتر و چه پایین‌تر مشاهدات بیشتری از رفتار سازمانی و

رهبری مدیران دارند و از فاصله قدرت بالا و کار تیمی ضعیف و همکاری اندک جمعی در بخش (دانشکده) در رقابت با بخش‌های دانشکده‌های دیگر گلایه می‌کنند.

در تصویر مطلوب مدیریتی و رهبری دانشگاه نیز نوبت به مدیران سطح دانشگاه می‌رسد که جلودار باشند. آنها احتمالاً به دلیل مسئولیت کلی خود، به وضعیت ایده‌آل و مطلوبی از رفتار سازمانی و رهبری اثربخش مدیران دانشگاه متبوع خود چشم دوخته‌اند و در چهار شاخص کلیدی گلوب؛ یعنی جهت‌گیری معطوف به عملکرد، جهت‌گیری معطوف به آینده (درازمدت)، جمع‌گرایی رفتاری و جمع‌گرایی میان‌گروهی توقعات بالاتر از کل میانگینی از سوی آنها می‌بینیم.

پیمایش حاضر روزه‌ای از تفاوت سطوح مختلف مدیریتی را درباره سازمان اداری و اثربخشی رهبری مدیران دانشگاهی بازنمایی می‌کند. گروه‌ها وجدان بیدار فرهنگ دانشگاهی در حقوق اعضا و برابری‌خواهی جنسیتی هستند، زیرا بیشترین مشارکت زنان هیئت علمی در دانشگاه ایرانی در گروه‌ها و از طریق انتخاب به‌عنوان مدیر گروه برای دوره‌های دو ساله یا چهارساله اتفاق می‌افتد. همین‌طور در سطوح مدیریتی گروه‌ها هستند که خواهان توسعه جرئت اظهار نظر و افزایش مخاطره‌جویی (با کاهش اجتناب از عدم اطمینان) در دانشگاه هستند. سطوح مدیریتی دانشکده‌ها نیز چشم حساس فرهنگ سازمانی و اثربخشی رهبری مدیران دانشگاه هستند. آنها از فاصله قدرت و نابرابری در توزیع قدرت و ثروت در دانشگاه گله دارند و خواهان «جمع‌گرایی میان‌گروهی» یا به عبارت دیگر، «انسجام و همکاری درون‌بخشی» ذینفعان دانشکده در رقابت با سایر بخش‌ها هستند. سطوح مدیریتی دانشگاه نیز راوی رؤیاهای چشم‌اندازهای دانشگاهی به تناسب مسئولیت کلی هستند و به‌طور خاص بر جهت‌گیری معطوف به عملکرد، جهت‌گیری درازمدت، جمع‌گرایی نهادی و جمع‌گرایی میان‌گروهی تأکید دارند.

محل تحصیلات پاسخگویان نیز حسب آزمون تی مستقل خالی از معنا نیست. آنهایی که در داخل کشور تحصیل کرده‌اند، در فرهنگ و رفتار سازمانی برابری‌خواهی جنسیتی را بیشتر از آنهایی که تحصیلاتشان در خارج از کشور بوده است، مشاهده و تجربه کرده‌اند. شاید این امر بدان دلیل است که تحصیل‌کردگان خارج حسب تجارب جهانی، هنوز در دانشگاه ایرانی برابری‌خواهی جنسیتی را اندک می‌بینند، ولی تحصیل‌کردگان داخل به اندک موجود نیز رضایت می‌دهند. همان‌طور که تحصیل‌کردگان خارج سطح مطلوب و مورد انتظار فرهنگ و رفتار سازمانی انتظار جهت‌گیری درازمدت (۶/۴۱) بیش از تحصیل‌کردگان داخل (۶/۱۷) دارند و درنهایت، برای سطوح مطلوب و مورد انتظار رفتار سازمانی و رهبری مدیران دانشگاهی نیز اجتناب از عدم اطمینان (۲/۳۰) کمتر از تحصیل‌کردگان داخل (۲/۴۸) یا به عبارت دیگر، مخاطره‌جویی بیشتری را برای رهبران دانشگاهی ایران در آینده انتظار دارند.

## پیشنهادها

با الهام‌گیری از نتایج تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. بهبود جایگاه زنان دانشگاهی در مدیریت دانشگاه نباید مشمول فرایند خودبخودی تدریجی بشود. لازم است چه از منظر حقوق اجتماعی و اصل برابری و چه از منظر تناسب جمعیت هیئت علمی و مدیران دانشگاهی با جمعیت دانشجویی آن و نیز کل توزیع جمعیت کشور، سیاست‌های شتاب دهنده‌ای با قید ضوابط علمی و شایستگی‌های حرفه‌ای برای افزایش دسترسی زنان دانشگاهی در مدیریت آموزش عالی تنظیم شود. مشوق‌های سیاستی برای جذب هیئت علمی زن بر مبنای صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای در دانشگاه‌ها تدوین و به دانشگاه‌ها و هیئت‌های جذب و ممیزه ابلاغ بشود. طراحی و برگزاری کارگاه‌های دانش‌افزایی و توانمندسازی حرفه‌ای برای زنان هیئت علمی دانشگاهی در موضوعات مدیریتی مد نظر قرار بگیرد.
۲. برای توسعه فضاهای گفت‌وگویی میان‌نسلی در مدیریت دانشگاهی ایران به سیاست‌های حمایتی کافی درباره‌ی الگوهای برنامه‌ریزی و مدیریت تعاملی و به‌ویژه افزایش مشارکت گروه‌ها و مدیران گروه‌های دانشگاهی در شوراهای اصلی و تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها نیاز است. به همین منظور، لازم است آیین‌نامه مدیریت دانشگاهی با مواد و تصره‌هایی اصلاح و در آن شورای هیئت علمی (سنای دانشگاه) و شورای مدیران گروه‌ها به‌عنوان ارکان دانشگاه و مدیریت دانشگاهی تلقی بشود و نمایندگانی منتخب از آنها و مدیران گروه‌ها در شوراهایی مثل شورای دانشگاه، شورای آموزشی دانشگاه و نیز شوراهای مدیریتی دانشکده عضویت داشته باشند.
۳. بسته‌های حمایتی از دانشگاه‌ها برای طراحی و اجرای کارگاه‌هایی مانند نحوه همکاری‌های خلاق بین‌المللی در مدیریت دانشگاهی برای مدیران گروه‌ها، دانشکده‌ها و دانشگاه از طریق دعوت مدرسانی خبره از دانشگاه‌های معتبر جهان توصیه می‌شود. می‌توان از ایرانیان متخصص مقیم دانشگاه‌های خارج نیز به‌عنوان یک مزیت استفاده کرد. اختصاص امتیاز کافی برای شرکت در این نوع کارگاه‌ها که در داخل یا خارج حسب تناسب تشکیل می‌شود، می‌تواند به پیشبرد این سیاست کمک بکند.
۴. با توجه به سهم اندک مشارکت مدیران دانشگاهی کشور در فعالیتهای انجمن‌های علمی و حرفه‌ای، لازم است که بسته‌های حمایتی متناسبی برای کمک به شکل‌گیری انجمن‌های علمی و حرفه‌ای غیردولتی توسط دانشگاهیان در حوزه‌های مختلف تخصصی و میان‌رشته‌ای به‌ویژه در موضوعات اولویت‌دار توسعه ملی تنظیم و ابلاغ بشود. همچنین از طرح‌ها و ابتکارات نوآورانه انجمن‌های علمی و حرفه‌ای برای مشارکت فعال و خلاق مدیران دانشگاهی در انجمن‌ها حمایت‌های مؤثری به‌عمل بیاید.
۵. با توجه به وضعیت کم‌وبیش بهتر شاخص‌های گلوب در دانشگاه‌های کشورمان در خصوص داده‌های موجود از سایر صنایع و کسب‌وکارهای ایرانی، پیشنهاد می‌شود که در سطحی فراتر از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بلکه در سطح دولت التزام بیشتری برای حمایت از تعامل دانشگاه با صنعت و

سازمان‌های کسب‌وکار و خدمات صورت بگیرد. شرکت‌ها و دستگاه‌های اجرایی در موارد تفاهمنامه‌ها، همکاری با دانشگاه‌ها و دریافت خدمات تخصصی و حرفه‌ای از آنها، از معافیت‌های مالیاتی، تسهیلات و مشوق‌های مؤثر برخوردار بشوند و از این طریق ضمن افزایش امکان پاسخگویی اجتماعی دانشگاه و معطوف شدن آموزش و پژوهش در آنها به نیازهای واقعی توسعه ملی، بخشی از ظرفیت‌های موجود در دانشگاه نیز از نظر فرهنگ و رفتار سازمانی و سبک رهبری به دیگر دستگاه‌ها اشاعه پیدا می‌کند.

۶. وضعیت مثبت شاخص‌های گلوب در دانشگاه‌های ما نسبت به حد پایین همین شاخص‌ها در جهان نشان‌دهنده استعدادها و قابلیت‌های جامعه ایرانی برای ارتقای سطح فرهنگ و رفتار خود است، اما با استانداردهای بالای جهانی فاصله داریم. حمایت از همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه‌ها با کشورهای توسعه‌یافته و دانشگاه‌های معتبر جهانی می‌تواند به اشاعه استانداردهای جهانی و تعالی رفتار سازمانی و سبک رهبری در دانشگاه ایرانی بینجامد.

۷. اینکه جمع‌گرایی نهادی در ما حتی از کف شاخص جهانی نیز پایین‌تر است و از وجود داشتن پرنرنگ فردگرایی خودمدار خیر می‌دهد، نگران‌کننده است. به نظر می‌رسد که یک علت عمده ضعف در شاخص‌های پایداری و کارایی قوانین و نظام‌های دانشگاهی است که سبب می‌شود هرکس ناگزیر گلیم خود را از آب بکشد. پیشنهاد می‌شود که چند قدم مهم در ایجاد اعتماد دانشگاهیان به نهاد در ایران (و در نتیجه، افزایش جمع‌گرایی نهادی) برداشته بشود: نخست، پست ریاست دانشگاهی از پست سیاسی به یک نقش تخصصی و حرفه‌ای و آکادمیک تغییر یابد و رؤسای دانشگاهی منتخب استادان دانشگاه خود بر اساس استانداردهای صلاحیت حرفه‌ای باشند. دوم، مشارکت دانشگاهیان در ارکان تصمیم‌گیری و مدیریتی دانشگاه از حالت مشورتی و موردی به حالت نهادینه و قانونمند در بیاید. برای مثال، سنای دانشگاه (شورای استادان هر دانشگاه) تشکیل بشود و نمایندگان آن بتوانند برای هیئت امنا، شورای دانشگاه و هیئت رئیسه دانشگاه دستورگشایی بکنند، از آنها سؤال بکنند و بر اداره دانشگاه نظارت مؤثر داشته باشند. این ارکان موظف باشند که گزارش‌های عملکردی منظمی به سنای دانشگاه ارائه بدهند و پاسخگو باشند.

۸. برای حل مشکل ضعف فرهنگ کار تیمی لازم است که اصلاحاتی در آیین‌نامه ارتقا به عمل آید. در حال حاضر، غالب مقالات از مدل دانشجو - استاد یا دانشجو - استادان تبعیت می‌کند، ضمن آنکه این مدل در صورت وجود محتویات کیفی، مطمئناً کارکردها و آثار خود را می‌تواند داشته باشد. اما برای جامعه علمی و دانشگاهی ما مدل استاد - استاد نیز اهمیت خاص خود را دارد. لازم است آیین‌نامه از این نوع مقالات حمایت بیشتری بکنند. در حال حاضر، تقسیم امتیازات برای مقالات و تحقیقات مشترک در حدی نیست که چندان مشوق کارهای جمعی بشود و بهتر است به جای تقسیم امتیازات، حتی قدری نیز به امتیازات هریک از صاحبان اثر افزوده بشود.

۹. از تفاوت‌های معنادار مشاهده شده در گروه‌ها و نسل‌ها نتیجه می‌گیریم که حمایت از همکاری‌های میان‌رشته‌ای و توسعه ساختارهای میان‌رشته‌ای می‌تواند کمک بکند تا فرهنگ‌های رشته‌ای از تنوع

بیشتری برخوردار بشوند و این نه تنها از نظر علمی، پژوهشی، فناوری و پاسخگویی اجتماعی به نفع دانشگاه است، به تسری شاخص‌های مثبت و اشاعه نقاط قوت خاص هریک از رشته‌های دانشگاهی نیز کمک می‌کند. البته، اثربخشی این سیاست به بسته‌های مکمل دیگر نیاز دارد. حمایت از گفت‌وگوهای میان‌نسلی نیز می‌تواند به غنای فرهنگ و رفتار سازمانی و اثربخشی رهبری مدیران دانشگاهی کمک بکند. این امر مستلزم بهبود ترکیب شوراهای و هیئت‌های مختلف تصمیم‌گیرنده و مدیریتی در دانشگاه از نظر نسلی است. فضای تعاملات میان نسل‌ها در زمینه‌های مدیریتی دانشگاه می‌تواند فاصله‌های نسلی را بهبود بخشد.

۱۰. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیران دانشگاهی در سطح گروه‌ها (مدیرگروه‌ها) از محافظه‌کاری کمتر و تحول‌خواهی بیشتری برخوردارند. بنابراین، یکی از کلیدهای توسعه و رشد و بالندگی دانشگاه و ارتقای فرهنگ و رفتار سازمانی مشارکت دادن بیشتر گروه‌ها، افزایش اختیارات آنها، حمایت از گروه‌ها برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و مدیریت دانشگاه و ایجاد رکنی با عنوان شورای مدیران گروه‌های دانشگاه برای کمک به بهبود فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و مدیریت دانشگاه است.

۱۱. بنا بر یافته‌های پژوهش حاضر، توسعه فرهنگ سازمانی، رفتار سازمانی و اثربخشی رهبری مدیران در دانشگاه در سه سطح مدیریتی دانشگاه از سه زاویه متفاوت دیده می‌شود و در هر سطحی بر نکات خاصی تأکید معناداری صورت می‌پذیرد. پس تعاملات نهادین میان این سه سطح می‌تواند به یکپارچگی دانشگاه و توسعه عملکرد و فرهنگ و رفتار سازمانی و اثربخشی رهبری در آن کمک بکند.

## References

1. Abdi, A., & Ghoadarzi, M. (1999). *Cultural transformations in Iran*. Tehran: Ravesh Publishing (in Persian).
2. Abrahamian, E. (1998). *Iran between two revolutions*. Translated by Ahmad Golmohammadi & Mohammad Ebrahim Fattahi, Tehran: Ney Publishing (in Persian).
3. Alamdari, K. (2000). *Why Iran lagged behind and the west moved forward*. Tehran: Game Now Publishing (in Persian).
4. Alinia Lakani, P., & Ghadami, M. (2015). Investigating the relationship between organizational culture and strategy using GLOBE model. *Development and Transformation Management*, 22, 29-36 (in Persian).
5. Ashraf, A. (1979). *The historical obstacles of capitalism growth in Iran*. Tehran: Zamineh Publishing (in Persian).

6. Azade Armaki, T. (2004). *Sociology of cultural changes in Iran*. Tehran: Aan Publishing (in Persian).
7. Balambo, M.A. (2014). Hofstede's model revisited: An application for measuring the Moroccan national culture. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 1(3), 7-20.
8. Bashiriyeh, H. (2002). *An introduction to political sociology of Iran: The period of Islamic republic*. Tehran: Publication of Negha-e-moaasar (in Persian).
9. Bazarghan, M. (1964). *Iranian compatibility. In the collection of works 4, social and technical articles*. Mehdi Bazargan Cultural Foundation, Tehran: Enteshar (in Persian).
10. Beeman, W.O. (2007) *Language, Status, and Power in Iran*. Translated by Reza Moghaddam Kiya, Tehran: Ney Publishing (in Persian).
11. Browne, E.G. (2005). *A year amongst the Persians*. Translated by Mani Salehi Allameh, Tehran: Akhtaran Publishing (in Persian).
12. Chalabi, M. (2002). *Experimental study of personality system in Iran*. Tehran: Cultural, Art and Communication Research Institute (in Persian).
13. Chalabi, M. (2004). *Iranian Values and Attitudes: The Conceptual Framework of the Survey*. Ministry of Islamic Guidance, National Plans (in Persian).
14. Chardin, J. (1995). *Travels in Persia (Iran)*. Translated by Eghbal Yaghmaei, Tehran: Toos Publishing (in Persian).
15. Elsaid, A., & Elsaid, E. (2012). Sex stereotyping managerial positions: A cross-cultural comparison between Egypt and the USA. *Gender in Management: An International Journal*, 27, 81-99.
16. Fani, A.A., Babashahi, J., Afkhami Ardakani, M., & Ebrahimi, M. (2012). Entrepreneurship promotion; Analysis of the role of cultural model indicators (GLOBE). *Entrepreneurship Development*, 5(2), 125-144 (in Persian).

17. Farasatkah, M. (2001). Two centuries of challenges for development and democracy in Iran. *Political-Economic Information Newspaper*, 171-172 (in Persian).
18. Farasatkah, M. (2016). Emerging developments in culture and class space of university and its impact on teaching; Reflection on five generations of students and teachers. *Teaching Research*, 4(2), 1-29 (in Persian)
19. Farasatkah, M. (2017 a). *We Iranian*. Tehran: Ney Publishing, Nineteenth Edition (in Persian).
20. Farasatkah, M. (2017 b). *Intergenerational evolutions in the university*. Tehran: Institute for Research and Planning in Higher Education (in Persian).
21. Farasatkah, M., & Maniee, R. (2015). Effective factors on faculty participation in higher education policy making and university planning. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20 (4), 29-53 (in Persian).
22. Foran, Jr. (1998). *Fragile resistance: Social transformation in Iran from 1500 to the revolution*. Translated by Ahmad Tadayyon, Tehran: Rassa Publishing (in Persian).
23. Fuller, G.E. (2010). *A world without Islam*. Paris: Hachette.
24. Ghazi Moradi, H. (1999). *On the Iranians Egoism*. Tehran: Akhtaran Publishing (in Persian).
25. Gholipour, A., Tahmasebi, R., & Nargesian, A. (2011). Investigating the effect of organizational culture on feeling in public organizations based on the GLOBE model of cultural studies. *Two Monthly Behavior Monthly*, 47(1), 113-132 (in Persian).
26. GLOBE (2006). Research survey GLOBE project; Global leadership and organizational behavior effectiveness project. Form Alpha, 2006, The GLOBE Foundation. All rights reserved.
27. Gobineau (Gobino), J.C.D. (2006). *Three years in Iran (the Asia)*. Translated by Zabihollah Mansoori, Tehran: Negarestan Ketab Publishing (in Persian).



28. Hofstede, G. (1996). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York. Mc Graw - Hill.
29. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences, comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks. CA, Sage Publications.
30. Jamalzadeh, M.A. (1964). *Our Iranian Temperament*. Iranian Issues Magazine, Tehran: Navid Publisher (in Persian).
31. Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2003). Culture and leadership in Iran: The land of individual achievers, strong family ties, and powerful elite. *Academy of Management Executive*, 17 (4), 127-142 (in Persian).
32. Katouzian, H. (1989). *The political economy of modern Iran; from constitutionalism to the end of the Pahlavi dynasty*. Translated by Mohammad Reza Nafisi & Kambiz Azizi, Tehran: Markaz Publishing (in Persian).
33. Maraghei, Z. (2005). *Travel diary of Ebrahim Beg*. Tehran: Aagah Publishing (in Persian).
34. Masse, H. (1985). A search on Saadi. Translated by Ghlamossein Yousefi & Mohammad Hasan Mahdavi Ardabili, Tehran: Toos Publishing (in Persian).
35. Minkov, M., & Hofstede, G. (2012). Hofstede's fifth dimension: New evidence from the world values survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), Princeton University Press.
36. Mirsepassi, A. (2005). *Negotiating modernity in Iran; Discussion on intellectual discourses and modernization policy in Iran*. Translated by Jalal Tavakolian, Tehran: Tarhe Now Publishing (in Persian).
37. Mohseni, M. (2000). *Investigating socio- cultural awareness, attitudes and behaviors in Tehran*. Tehran: Zohd Publishing (in Persian).
38. Morier, J.J. (2008). *Hero of the adventures of Hajji Baba of Ispahan*. Translated by Habib Esfahani, edited by Jafar Modares Sadeghi, Tehran: Markaz Publishing (in Persian).
39. Naraghi, H. (2001). *Indigenous sociology (our image in the mirror)*. Tehran: Akhtaran Publishing (in Persian).

40. National Surveys Office (2001). Iranian values and attitudes. Tehran: Ministry of Culture and Islamic Guidance (in Persian).
41. National Surveys Office (2003). Iranian values and attitudes; Findings of survey in 28 provinces of the country (in Persian).
42. Nourshahi, N. (2014). Investigating the quality of work life of faculty members of Iranian public universities and providing solutions to improve it. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20(3), 95-120 (in Persian).
43. Parrott, L. (2013). *Exploring culture theory - gLOBE, Hofstede and Trompenaars*. Argosy University, Seattle Campus.
44. Piran, P. (2006). National identity of Iranian society. *Two Iranian Perspective Monthly*, No. 40 (in Persian).
45. Rezaghali, A. (2004). *Sociology of murdering elite*. Tehran: Ney Publishing (in Persian).
46. Salasi, M. (2000). *The Iranian world and the global Iran: An analysis of the globalist approach to Iranian behavior, culture, and history*. Tehran: Markaz Publishing (in Persian).
47. Sariolghalam, M. (2007). *Iranian political culture*. Tehran: Research Institute of Cultural and Social Studies (in Persian).
48. Schwartz, S.H. (2012). An over view of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in psychology and culture*, 2(1). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
49. Schwartz, Sh.H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5, 137-182.
50. Sciolinio, E. (2000). *Persian mirrors, The Elusive Face of Iran*. US: The Free Press.
51. Taslimi, M.S., Farhangi, A.A., Abedi Jafari, H., & Raaznahan, F. (2010). The model of the impact of national culture on teamwork in Iran. *Strategy Quarterly*, 3(10-11), 127-162 (in Persian).
52. Zareie Matin, H., Tahmasebi, R., & Mousavi, M.M. (2009). The role of organizational culture components in building trust; investigating the Relationships between GLOBE Cultural Dimensions and the Trust. *Iranian Journal of Management Sciences*, 15(4), 145-176 (in Persian).

53. Zarrinkoub, A.H. (1976). *Two centuries of silence*. Tehran: Offset Company, a public company (in Persian).
54. Zibakalam, S. (1994). *How did we become what we are? Investigating the causes of backwardness in Iran*. Tehran: Rozaneh Publishing (in Persian).
55. Zonis, M. (1971). *Political elite of Iran*. Princeton studies on the Near East.
56. Zonis, M. (2008). *Psychology of Iran's political elites*. Translated by Parviz Salehi et al., Tehran: Chapakhsh Publishing (in Persian).

