

## طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران

فیروز مهدی

دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

محمد مجتبی زاده

استادیار گروه برنامه‌ریزی علوم اداری و مدیریت، واحد خدابنده، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خدابنده، ایران (نویسنده مسئول).

m.mojtabazadeh@yahoo.com

نقی کمالی

استادیار گروه علوم تربیتی و روانشناسی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است. هدف مقاله حاضر طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران است. جامعه آماری شامل ۱۳۵ نفر از خبرگان آموزش عالی که با روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای ۱۰۰ نفر انتخاب و پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت.

**روش پژوهش:** این پژوهش از نوع ترکیبی است. گردآوری داده‌ها در این زمینه، طی دو مرحله (کیفی-کمی) انجام شد. در مرحله کیفی پژوهش، از روش زمینه‌ای به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شد. در مرحله کمی، بر مبنای یافته‌های حاصل از مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای حاوی ۱۰۵ سوال طراحی شد، داده‌ها با نرم‌افزار SPSS 18 و ایموس ۲۳ در قالب تحلیل تاییدی مرتبه اول و دوم و در چارچوب مدل یابی معادلات ساختاری انجام گردید.

**یافته‌ها:** پرسشنامه‌ها در اختیار نمونه آماری پژوهش قرار گرفتند و با استفاده از معادلات ساختاری و به کمک تحلیل عاملی تاییدی درجه اول و دوم، اعتبار مدل اصلی و سوالات بررسی آزمون شدند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج بخش کیفی پژوهش، ۲۴ مقوله هسته‌ای و ۱۰۵ مقوله عمده و ۸۰۵ مفهوم است. نتایج بخش کمی، تحلیل عاملی مرتبه دوم مقدار CMIN/DF محاسبه شده برابر با ۱/۹۰۷ است. هم‌چنین، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۵۳ است. میزان (GFI)، (AGFI)، (CFI)، (NNFI)، (TLI)، (IFI) و (RFI) نیز در مدل حاضر بالاتر از ۰/۹۰ هستند، حاکی از برازش مطلوب داده‌ها است. بکارگیری هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های اعتباریابی شده همراه استراتژی‌های مناسب اجرایی، می‌تواند موجب عملکرد بهتر سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران گردد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، اعتباریابی، آموزش عالی، الگو، عامل، ملاک‌ها.

## مقدمه

افسردگی، فرسودگی شغلی و بهره‌وری و کارایی تأثیر به‌سزایی دارد.

در سال‌های اخیر ورود این مفاهیم، سازه‌ها و ابزار سنجش فرهنگ به مبانی نظری فرهنگ سازمانی ایران، و استفاده انبوه و مکرر پژوهشگران حوزه مطالعاتی فرهنگ از آن‌ها، در عین تناسب ناکافی با فرهنگ بومی ایران، حتی فرهنگ سازمان مورد مطالعه، موجب شده است تصویری ناقص از فرهنگ سازمان‌های مورد مطالعه ارائه شود. از این رو، ضرورت انجام دادن پژوهش‌های گسترده، عمیق و دقیق مبتنی بر زمینه‌های مختلف سازمانی آشکار می‌شود. علاوه بر این، سازمان‌ها در محیط‌های متغیر جهان امروز فعالیت می‌کنند و ضمن تعاملات محیطی در سیر رشد خود، پویایی نامحسوسی در فرهنگ دارند. هم‌چنین، تنوع در ماهیت کار سازمان‌های مختلف نیز مؤید زمینه محور بودن شناخت فرهنگ سازمان است. این امر به خوبی، لزوم نوسازی روش‌های ارزیابی آن را با توجه به تغییرات و ماهیت فعالیت‌های سازمان تبیین می‌کند. بی‌پرده پیداست روایی ابزارهای سنجش که سازه‌های آن بر پایه انطباق یابی بومی تعریف و بررسی نشده است، خالی از شک و تردید نیست، به طوری که نتایج علمی مبتنی بر آن قابلیت و اعتماد لازم را ندارد. افرادی که درباره جنبه‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ پژوهش می‌کنند، باید بدانند این مؤلفه‌ها به میزان بسیار زیادی به زمینه سازمان بستگی دارند (Robbins, 2009) و با یکدیگر در ارتباطند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. با توجه به مطالب فوق، آنچه مسلم است این که، برای انجام اعتباریابی باید عواملی با توجه به شرایط و فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی کشور تعیین شود. بنابراین، لازم است درباره‌ی مجموعه‌ای از عوامل مورد ارزیابی توافق حاصل شود و مشخص گردد که مؤلفه‌های لازم جهت دستیابی به کیفیت (الزامات) چیست. لذا به نظر می‌رسد با کاربردی این الگو بویژه اعتباریابی آن توسط نخبگان علمی دانشگاه، بتوان بخشی از مشکلات مربوط به نظام آموزش عالی را حل کرد. بنابراین، این مقاله با هدف حل بخشی از مشکلات مربوط

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و غالب‌های مفروض است که افراد سازمان را در درک اعمال قابل قبول و غیرقابل قبول کمک می‌کند. از طریق مطالعه فرهنگ سازمانی یک تشکل می‌توان به انسجام ارزشی و تعهد کارکنانش پی برد. هر چه این انسجام بیشتر باشد، نیل به اهداف سازمانی تسهیل می‌گردد. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از جمله عمده‌ترین نهادهای علمی در راه تولید دانش، فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان می‌باشند. این سازمان‌ها همواره باید در راه تعالی قدم نهاده و در زمره سازمان‌های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند. ارتقاء فرهنگ سازمانی در مراکز آموزش عالی تأثیر مستقیمی بر ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی دارد. به همین دلیل ارتقاء فرهنگ سازمانی در مراکز آموزش عالی مقوله‌ای بسیار مهم است و در عین حال حصول به آن مستلزم برنامه‌ریزی و مدیریت مناسب می‌باشد. ارتقاء در خدمات آموزش عالی بحثی است که امروزه در میان مؤسسات آموزش عالی جا باز کرده است و دغدغه خاطر بسیاری از مسئولین این سیستم‌ها، پیاده‌سازی ابزار کیفیتی و بهبود سیستم می‌باشد. یافته‌های تحقیقات مختلف نیز این ادعا را تأیید می‌کند. برای مثال، به نقل از (یزدخواستی، رجائی‌پور، ۱۳۸۸) پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی مناسب و مدیریت صحیح آن، پیامدهایی نظیر: ارتقای عملکرد سازمان (جاکوبز و همکاران، ۲۰۱۳)، افزایش تمایل به تسهیم دانش (ویویرا، تریگونارسیا، مورفی و کافی، ۲۰۱۳)، افزایش رضایت شغلی (تانتگ، تتاک و وانگ، ۲۰۱۵)، بهبود تعهد کارکنان (مسنر، ۲۰۱۳)، تشویق به نوآوری (بوشگنز، بوش و بالکین، ۲۰۱۳) و ارتقای مسئولیت اجتماعی سازمان (نادی، کاوه، ۱۳۸۹) را به همراه خواهد داشت و هم‌چنین نتایج تحقیقات پیشین مبین آن است که نوع فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، سطح رضایت، اضطراب، استرس شغلی،

کرده و با یکدیگر و در کنار یکدیگر زندگی می‌کنند. (۵) دیدگاه ذهنی<sup>۱</sup>: فرهنگ، مجموعه‌ای از ایده‌های پیچیده با عادات آموخته شده جهت کنترل اجتماعی است. (۶) دیدگاه ساختاری<sup>۲</sup>: فرهنگ مشتمل بر ایده‌ها و الگوهای مرتبط با یکدیگر، سمبل‌ها یا رفتارهاست. (۷) دیدگاه سمبولیک یا نمادین<sup>۳</sup>: فرهنگ مبتنی بر قوانین، مفاهیم، معانی و سمبل‌ها است که از سوی سازمان در بین کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریت توصیف شده که می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند و دلیل اصلی موفقیت یا شکست مدیریت معرفی شده است. از سویی فرهنگ سازمانی یکی از اهرم‌های تنویریک مورد نیاز برای درک سازمان‌هاست و از سوی دیگر شناخت فرهنگ سازمانی و آثار آن بسیار دشوار است. زیرا اساساً فرهنگ سازمانی پیچیده‌تر و آشفته‌تر از نوع شناسی‌های ارائه شده در بیشتر طرح‌های تحلیل فرهنگی موجود هستند (Talor, 2014). هوردون اشتاین (به نقل از قاسمی، ۱۳۹۰) در مورد اهمیت فرهنگ سازمانی بیان می‌دارد که بالندگی سازمان به عنوان یک فرایند برنامه‌ریزی شده با دگرگونی فرهنگ سازمانی، موثر واقع نمی‌شوند. هم‌چنین اگر مدیران در صدد تغییر عملکرد سازمان باشند، باید به عوامل متشکله فرهنگ سازمانی و تغییر آن توجه داشته باشند. در آموزش عالی، فرهنگ می‌تواند زندگی دانشجویان، مسائل سازمانی و برنامه‌های درسی را تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین فرهنگ دانشگاهی کنترل و نظارت نامرئی اعمال می‌کند و برای تثبیت وضعیت موجود قابلیت‌های لازم را به نمایش می‌گذارد. برخی بر این باورند که علم منبع اصلی تغذیه فرهنگ آموزش عالی است. تحقیق در مورد زندگی درونی دانشگاه‌ها نشان داده است که رشته‌های تحصیلی با یکدیگر از لحاظ اجتماعی متفاوتند. رشته‌های تحصیلی سنت و قالب‌های فکری خاص خود را دارند و به اعضای خود مفاهیم مربوط به نظریه‌ها، روش‌ها و مسائل را انتقال می‌دهند. رشته‌های تحصیلی به رغم بنیان‌های شناختی مشترک، ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی متفاوتی دارند. این

به نظام آموزش عالی در مواجهه با محیط متغیر امروزیس تدوین می‌گردد.

### مبانی نظری

اصطلاح «فرهنگ سازمانی» با وجود قدمت علمی و کاربردی آن در سازمان‌ها، موضوعی است که به تازگی وارد ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی شده است. سابقه مطالعات فرهنگ سازمانی هم‌زمان است با مطالعات هائورن<sup>۴</sup> که توسط التون مایو و همکارانش در دهه ۱۹۳۰ صورت گرفت. در اواخر این دهه چستر بارنارد و در اوایل دهه ۱۹۴۰ کرت لوین و همکارانش مطالعات مبسوطی پیرامون ایجاد ارتباط بین زندگی فردی و سازمان و نیز اثر بخش کردن فعالیت‌های سازمانی انجام دادند (به نقل از شریف‌زاده، کاظمی، ۱۳۷۷). فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از فرضیات ضمنی گفته می‌شود که بطور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده و نحوه ادراکات، تفکرات و واکنش‌ها نسبت به شرایط و موقعیت‌های متعدد محیطی را مشخص می‌سازد. این تعریف بیانگر همه ویژگی مهم فرهنگ سازمانی است. اولاً فرهنگ سازمانی از طریق فرایند جامعه‌پذیری به کارمندان جدید منتقل می‌شود، ثانیاً بر رفتار افراد در هنگام کار تاثیر می‌گذارد و نهایتاً این که فرهنگ سازمانی در سطوح مختلفی به کار گرفته می‌شود (سلطانی، ۱۳۹۷). شاین فرهنگ سازمانی را به کوه یخی تشبیه نموده که قسمت عمده آن از نظر پنهان و در زیر آب قرار دارد و تنها بخش کوچکی از آن پیدا و در معرض دید است (صائمیان، فقیهی‌پور، فیروزآذر، ۱۳۹۷). در مورد تعریف فرهنگ دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد که عبارتند از: (۱) دیدگاه تاریخی<sup>۵</sup>: فرهنگ، میراث اجتماعی یا سنت است. یعنی چیزی است که برای نسل آینده به ودیعه گذاشته شده است. (۲) دیدگاه رفتاری<sup>۶</sup>: فرهنگ مشتمل بر رفتارهای انسانی مشترک یا آموخته شده است و شیوه زندگی کردن را نشان می‌دهد. (۳) دیدگاه هنجاری<sup>۷</sup>: فرهنگ مجموعه‌ای از ایده‌ها، ارزش‌ها و قوانین زندگی است. (۴) دیدگاه کارکردی<sup>۸</sup>: فرهنگ، در برگیرنده شیوه‌ای است که افراد مسائل خود را حل می‌کنند، خود را با محیط منطبق

و انسجام درونی کمک می‌نماید. سازمان‌ها برای نیل به موفقیت و اهداف خود، باید توانایی تطبیق با دگرگونی‌های مداوم را داشته باشند (نصیری، لبادی، ۱۳۹۷). در مقاله‌ای تحت عنوان «الگوی برای بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها در حوزه علوم انسانی» از طریق مطالعه کیفی و با مصاحبه با خبرگان و بررسی متون نشان داد که بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها دارای ۸ مولفه اصلی است و ایجاد فرهنگ بین‌المللی یکی از این مولفه‌هاست. مساله پذیرش تنوع فرهنگی در این مطالعه جزء عوامل پیش برنده معرفی شد و شکل‌گیری فضای بین فرهنگی و ادغام بعد بین فرهنگی در برنامه درسی جز و راهبردهای اصلی الگو شناسایی شد و معرفی فرهنگ غنی ایرانی نیز جز و پیامدهای بین‌المللی سازی بود (جعفری، سپیده و همکاران، ۱۳۹۷). در مقاله تحت عنوان «طراحی چارچوب مفهومی دانشگاه بین‌المللی اسلامی» از طریق روش کیفی و مصاحبه با خبرگان دو مقوله درون دانشگاهی (۷ مفهوم) و برون دانشگاهی (۴ مفهوم) را شناسایی کردند. انطباق فرهنگ ایرانی- اسلامی جزء مقوله‌های مهم در حیطه برون دانشگاهی بود (زمانی‌منش و همکاران، ۱۳۹۶). در موضوعی به طراحی و اعتباریابی پرسشنامه فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش شهر بیرجند پرداختند. پرسشنامه اولیه با مطالعات نظری و براساس الگوی فرهنگ سازمان‌های آموزشی که حاصل پژوهش کیفی توسط پژوهشگر بوده است با ۶۶ گویه طراحی شد. ۵ گویه با ضریب همبستگی کمتر از ۰/۴ و ۲ گویه به دلیل کاهش یافتن تعداد گویه‌ها در شاخص و عدم کفایت برای تحلیل عوامل حذف شد. یافته‌های این مطالعه نشان داد پرسشنامه با ۵۴ گویه با آلفای کرونباخ ۰/۹۷ پایایی خوبی دارد (قدسیان، درانی، پورشافعی و سایر همکاران، ۱۳۹۴). در مطالعه‌ای به تاثیر ساختار و فرهنگ سازمانی بر نوآوری: مطالعه تطبیقی در سازمان مرکز دانشگاه‌های پیام نور، علمی- کاربردی، آزاد اسلامی و دانشگاه تهران پرداختند: نتایج نشان داد که در دانشگاه پیام نور تمامی متغیرها، ارتباط دو به دو مثبت و معنادار وجود دارد. در دانشگاه علمی- کاربردی میان

ویژگی‌ها عبارتند از: هنجارها، ارزش‌ها، شیوه‌های ارتباط متقابل، سبک‌های زندگی و اصول تربیتی و اخلاقی (امینی، مرادی، ۱۳۹۵). دانشگاه‌ها، علاوه بر کانون تولید و انتقال علمی، مهم‌ترین کانون فرهنگ‌پذیری و انتقال و باز تولید ارزش‌های فرهنگی در سطح ملی‌اند. بنابراین مراجع سیاست‌گذاری در زمینه فرهنگی قادر نیستند به این نهاد بی‌اعتنا باقی بمانند. دانشگاه‌ها در یک زمینه اجتماعی، فرهنگی و سیاسی خاصی زیست می‌کنند، بنابراین نمی‌توانند از الگوهای عام نظر به این زمینه مبرا باشند؛ اما در عین حال از ویژگی‌های متمایزی نیز برخوردارند که هر نظام سیاست‌گذاری باید به این ویژگی‌ها نیز توجه کند. تحولات جمعیتی، افزایش چشم‌گیر آموزش و آموزش عالی، گسترش ارتباطات، مهاجرت گسترده به شهرها، حضور تدریجی نسل جوان با تجربه نسلی کاملاً متفاوت از جمله این تحولات است. به تبع زمینه‌ای مذکور، دانشگاه‌ها با متغیرهای تاثیرگذارتری مواجه بوده‌اند: رشد گسترده و کمی دانشگاه‌های کشور، حضور ورودی زنان به آموزش عالی، گسترش فرهنگ علمی و اهمیت یافتن بیشتر توسعه علمی متقابلاً خواست ارتقای کیفیت علمی در دانشگاه‌ها و کارآمد سازی نهاد دانشگاه در برابر تحولات اجتماعی و جهانی و نظایر آن از جمله عوامل شتاب دهنده به این تحولات نوین در دانشگاه‌ها بوده‌اند. بر این اساس در این تحقیق به بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران پرداخته شده است.

#### پیشینه پژوهش

در زمینه فرهنگ سازمانی آموزش عالی و دانشگاه‌ها مطالعات و تحقیقات چندی در سطح ملی و بین‌المللی انجام گردیده است در مقاله‌ای با عنوان «فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی و فرهنگ علمی- پژوهشی» به نتایج زیر دست یافت: فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای ارزش‌ها، باورها، عقاید و مفروضات مشترک حاکم بر سازمان، بر رفتار و اندیشه نیروی انسانی شاغل در نظام آموزشی اثر می‌گذارد و آن‌ها را در تطابق با محیط خارجی

نوآوری - فرهنگ و نوآوری - ساختار ارتباط معنادار مشاهده شد و در دانشگاه تهران ارتباط مثبت و معنادار بین فرهنگ و نوآوری وجود داشت. در مورد دانشگاه آزاد، تنها میان فرهنگ و نوآوری ارتباط معنادار مشاهده گردید. نتایج نشان داد ساختار به طور مستقیم بر نوآوری در سازمان مرکزی این دانشگاه‌ها تاثیر ندارد. اما تاثیر معنادار ساختار بر فرهنگ و از سوی دیگر تاثیر بسیار معنادار فرهنگ بر نوآوری سازمانی به این نتیجه منتهی شد که ساختار سازمانی به واسطه تاثیر بر فرهنگ، می‌تواند بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه‌های ایران، تاثیرگذار باشد (میرکمالی، رضائیان، ۱۳۹۴). جهت ارتقاء فرهنگ سازمانی به بررسی کاربرد الگوی تعالی سازمانی، ارتقاء فرهنگ سازمانی در موسسات آموزش عالی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد هویت و ابتکار فردی در بین ابعاد از وضعیت مناسبی برخوردارند. در عین حال برخی از ابعاد فرهنگ سازمانی وضعیت مطلوبی ندارند. این تحقیق به شناسایی تعامل قوت و ضعف شاخصه‌های فرهنگ سازمانی در دانشگاه گردید (سلمانی‌نژاد، دانشور، میرفخرالدینی، ۱۳۹۱). در مطالعه‌ای به بررسی رابطه خلاقیت و نوآوری کارشناسان ستادی با عوامل سازمان تربیت بدنی انجام داد: نتایج نشان داد بین سبک رهبری و خلاقیت، فرهنگ سازمانی و خلاقیت، ساختار سازمانی، سیستم ارزیابی و کنترل و خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد. ولی بین نحوه تخصیص منابع و خلاقیت رابطه معناداری وجود ندارد (صفری، تندویس و هادوی، ۱۳۹۰).

زوان<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای تحت عنوان «تاثیر فرهنگ سازمانی بر بین‌المللی سازی دانشگاه‌ها: مطالعه موردی در دانشگاه بین‌المللی ماهیدول تایلند» با استفاده از روش ترکیبی نشان داد که فرهنگ این دانشگاه از منظر کارکنان در ربع C مدل دیویس قرار دارد و توسعه فرهنگی کارآفرینی موجب بهینه شدن فرایند بین‌المللی سازی دانشگاه می‌شود (Qianying Xvan, 2018). لاپینا<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان «نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت کیفیت دانشگاه» با استفاده از ابزار OCAI فرهنگ سازمانی

را اندازه‌گیری نموده و نشان دادند که فرهنگ سازمانی بطور مستقیم با اثربخشی و عملکرد سازمان مرتبط است و هر چه فرهنگ سازمانی قویتر باشد عملکرد سازمانی بهتر است و فرهنگ سازمانی زمینه را برای مدیریت کیفیت فراهم می‌کند و به طور مستقیم با توسعه دانشگاه در ارتباط است (Lapina, Inga. et al, 2015). سولن<sup>۱۶</sup> و لئونارد (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «مدیریت سازمانی، نوآوری و عملکرد» به این نتیجه رسیدند که نوآوری کلیدی برای بقای سازمان و نتیجه مطالعه فرایندهایی است که حمایت از نوآوری را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند و فرهنگ سازمانی یکپارچه مفید برای ترویج نوآوری محسوب می‌شود (Suellen, Leonard, 2014). جیانگ و کارپنتیر<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه «استراتژی‌های استقرار بین‌المللی سازی آموزش عالی در کشور انگلستان» با استفاده از روش کیفی و مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان پروژه بین‌المللی سازی دانشگاه‌های انگلستان از سال ۱۹۹۷ به بعد نشان دادند که یکی از مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی استراتژی‌های بین‌المللی سازی مساله فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی دانشگاه در مسیر بین‌المللی سازی نیاز به تغییرات اساسی و نفوذ از رهبری تا پایین‌ترین سطوح را دارد. در ضمن فرهنگ سازمانی تسهیل کننده تمایل و مشارکت کارکنان در حمایت از بین‌المللی شدن دانشگاه است (Jung, Scott and Davis, 2009). کلارک و همکاران<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۲)، مقیاسی برای سنجش فرهنگ در یک مدرسه پرستاری طراحی و اعتباریابی کرده‌اند که شامل ۷۳ شاخص در ۵ مولفه ارتباط، حمایت، تصمیم‌گیری، سطح تعارض، کار تیمی و رضایت از کار عمومی است (Clark et al, 2012). با بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی می‌توان استنباط کرد پژوهش‌های جامعی در ارتباط با ارائه الگوی سازمانی در نظام آموزش عالی ایران انجام نگرفته است و جستار حاضر در صدد ارائه الگوی جامع که شامل بررسی عامل‌ها، ملاک‌ها و نشانگرهای فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران آموزش عالی می‌باشد.

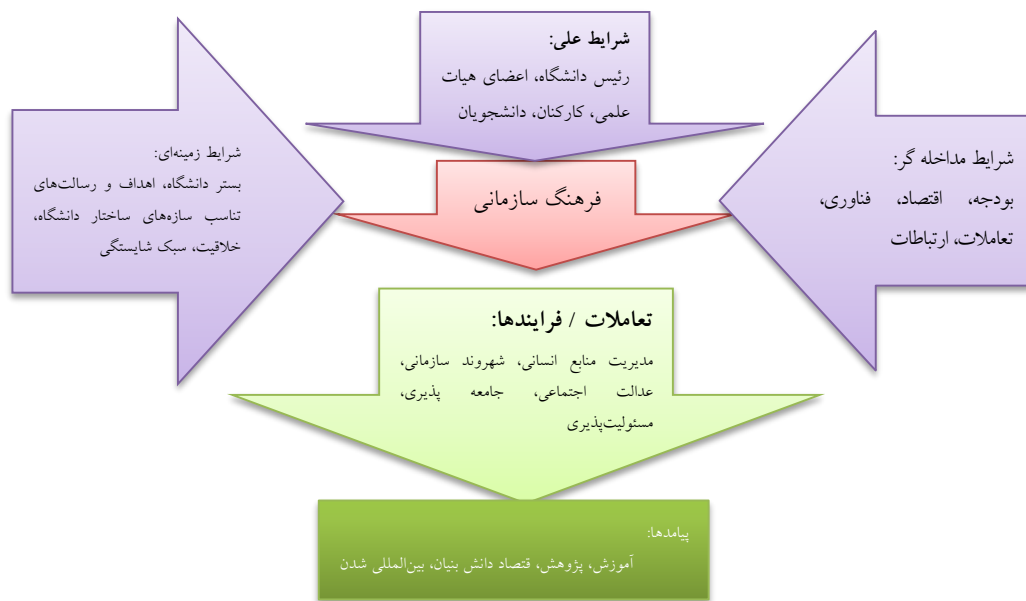
جدول ارایه نتایج گذشته

پژوهشگران	موضوع	نتایج
زوان <sup>۱۹</sup> (۲۰۱۸)	تأثیر فرهنگ سازمانی بر بین‌المللی سازی دانشگاه‌ها: مطالعه موردی در دانشگاه بین‌المللی ماهیدول تایلند.	توسعه فرهنگی کارآفرینی موجب بهینه شدن فرایند بین‌المللی سازی دانشگاه می‌شود.
لاپینا <sup>۲۰</sup> و همکاران (۲۰۱۵)	نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت کیفیت دانشگاه.	فرهنگ سازمانی بطور مستقیم با اثربخشی و عملکرد سازمان مرتبط است و هر چه فرهنگ سازمانی قویتر باشد عملکرد سازمانی بهتر است و فرهنگ سازمانی زمینه را برای مدیریت کیفیت فراهم می‌کند و به طور مستقیم با توسعه دانشگاه در ارتباط است.
سولن <sup>۲۱</sup> و لئونارد (۲۰۱۴)	مدیریت سازمانی، نوآوری و عملکرد.	نوآوری کلیدی برای بقای سازمان و نتیجه مطالعه فرآیندهایی است که حمایت از نوآوری را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند و فرهنگ سازمانی یکپارچه مفید برای ترویج نوآوری محسوب می‌شود.
جیانگ و کارپنتیر <sup>۲۲</sup> (۲۰۱۳)	استراتژی‌های استقرار بین‌المللی سازی آموزش عالی در کشور انگلستان.	فرهنگ سازمانی دانشگاه در مسیر بین‌المللی سازی نیاز به تغییرات اساسی و نفوذ از رهبری تا پایین‌ترین سطوح را دارد. در ضمن فرهنگ سازمانی تسهیل کننده تمایل و مشارکت کارکنان در حمایت از بین‌المللی شدن دانشگاه است.
بادی (۱۳۹۴)	طراحی الگوی سازمانی مناسب برای ارزیابی درونی به منظور بهبود کیفیت آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی.	عناوین جایگاه سازمانی/سازماندهی و مدیریت، دانشجویان، دوره‌های آموزشی مورد اجرا، فرایند تدریس-یادگیری و دانش‌آموختگان در نظر گرفته است.
صفری، تندنویس و هادوی (۱۳۹۰)	بررسی رابطه خلاقیت و نوآوری کارشناسان ستادی با عوامل سازمانی تربیت بدنی.	بین سبک رهبری و خلاقیت، فرهنگ سازمانی و خلاقیت، ساختار سازمانی، سیستم ارزیابی و کنترل و خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد.
میرکمالی، رضاییان (۱۳۹۴)	تأثیر ساختار و فرهنگ سازمانی بر نوآوری.	ساختار سازمانی به واسطه تأثیر بر فرهنگ، می‌تواند بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه‌های ایران تأثیرگذار باشد.

## مدل مفهومی

موضوع و ارزیابی اعتباریابی آن نیاز به اعتبار سنجی کمی الگوی ارائه شده در قالب معادلات ساختاری و تحلیل عاملی را فراهم می‌سازد.

با توجه به این که در این پژوهش با استفاده از دیدگاه خبرگان ساختاری تفسیری ارائه گردیده است اما اهمیت



### سوال‌ها

۱- عوامل تشکیل دهنده الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران چیست؟

۲- ملاک‌های هر یک از عوامل تشکیل دهنده الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران چیست؟

۳- الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با نظام آموزش عالی ایران چیست؟

۴- میزان اعتبار و مطلوبیت الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران از دیدگاه خبرگان علمی چقدر است؟

### روش پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی فرهنگ سازمانی و اعتباریابی آن با بهره‌گیری از نظرات خبرگان یا بطور کلی ذی نفعان آموزش عالی است، این پژوهش براساس هدف، از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای و از نظر گردآوری داده‌ها به عنوان روش تحقیق ترکیبی است. روش ترکیبی، به عنوان سومین جنبش روش شناختی، متاخرترین جهت‌گیری روان‌شناختی در علوم اجتماعی رفتاری معاصر است (Creswell, 2003). در بخش کیفی پژوهش از روش نظریه زمینه‌ای استفاده شد، نظریه زمینه‌ای همان طور که مبدع آن مانند گلنزر<sup>۲۳</sup>، اشتراوس و کوربین<sup>۲۴</sup> تاکید کرده‌اند در زمینه‌هایی بهره‌گیری می‌شود که پژوهش‌های اندکی صورت

پذیرفته و نظریه‌ی چارچوب داری در دست نباشد، در واقع در این روش به جای آزمون یک نظریه‌ی از قبل موجود به نظریه پردازی جدید پرداخته می‌شود (Berg, 2004). داده‌های بخش کیفی از طریق بررسی متون و مصاحبه گردآوری شد، برای بررسی متون پژوهشگر با مطالعه کتاب، مقالات داخلی و خارجی و اسناد بالادستی به جمع‌آوری داده‌های مرتبط با موضوع پژوهش پرداخت. برای مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده شد تا از بهترین فرد اطلاعات مورد نیاز اخذ شود. هومن حجم نمونه در نمونه‌گیری هدف‌مند برای گروه‌های همگن را ۶ تا ۸ نفر پیشنهاد می‌کند (هومن، ۱۳۹۰). مصاحبه براساس نمونه هدف‌مند و گلوله برفی از اساتید مدیریت آموزشی، مدیران مرتبط در دانشگاه‌های آموزش عالی و تا حد اشباع نظری ادامه داشت (قاسمی، ۱۳۹۰). اشباع نظری رویکردی است که در پژوهش‌های کیفی برای تعیین کفایت نمونه‌گیری استفاده می‌شود، در این پژوهش نقطه اشباع داده‌ها تا جایی ادامه یافت که پژوهشگر با پرسیدن سوال‌های مکرر متوجه شد که داده‌های جدید بینش تازه‌ای را آشکار نمی‌نمایند و در نهایت پس از انجام ۲۰ مصاحبه که هر یک به طور میانگین ۴۵ دقیقه بطول انجامید اشباع نظری حاصل گردید. روش مصاحبه، مصاحبه نیمه ساختار یافته بود و با اخذ



آموزش عالی (دانشجویان دوره دکتری دانشگاه‌های تهران، شهید بهشتی، علامه طباطبایی ۲۵ نفر، اعضای هیات علمی و کارشناسان موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش به ترتیب ۴۵ نفر و ۱۶ نفر، هیات علمی دوره‌های کارشناسی ارشد و دکترای آموزش عالی دانشگاه ارومیه، بابلسر، تهران، شهید بهشتی، علامه، کردستان به ترتیب ۸، ۴، ۱۳، ۱۰، ۱۲، ۲، ۱۳۵ نفر جمعاً) می‌باشد. با استفاده از جدول نمونه‌گیری کرجسی و مورگان<sup>۳۵</sup> تعداد ۱۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب و پرسشنامه جهت پاسخ‌گویی در اختیار آن‌ها قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزار SPSS و نسخه ۲۳ نرم‌افزار ای‌موس<sup>۳۶</sup> استفاده شد و از مدل‌یابی ساختاری و تحلیل عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم برای طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران استفاده گردید.

#### یافته‌ها

##### الف) یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پژوهش با روش نظریه زمینه‌ای از طریق بررسی متون و مصاحبه با خبرگان ۸۰۵ مفهوم در رابطه طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران کدگذاری گردید. در مرحله اول کدگذاری باز، هر مفهوم با یک عامل به لحاظ مفهومی ارتباط داده شد، در مرحله دوم کدگذاری باز، عوامل مشابه و مشترک از طریق تحلیل مقایسه‌ای ثابت داده‌ها در یکدیگر ادغام و با تاکید بر فراوانی و معنی‌دار بودن، مفاهیم به تعدادی عامل تقلیل و تخلص یافت. طی کدگذاری محوری ارتباط بین عوامل به لحاظ علی و معنایی در یک سطح بالاتر به لحاظ انتزاعی بررسی شد تا اطمینان حاصل شود هر طبقه از عوامل از یکدیگر جدا هستند و بدین ترتیب ۲۴ طبقه از عوامل اصلی شناسایی شد که نتایج در جدول شماره ۱ ارائه می‌گردد.

رضایت، مصاحبه بصورت فایل صوتی ضبط و پژوهشگر آن‌ها را تبدیل به متن نمود. تحلیل داده‌های نظریه زمینه‌ای از طریق روش تحلیل مقایسه‌ای ثابت داده‌ها<sup>۲۵</sup> که به تحلیل تطبیقی بخش‌های متفاوت داده‌ها بر حسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها اطلاق می‌شود انجام شد (هومن، ۱۳۹۰). بدین منظور کدگذاری داده‌های کیفی به ترتیب کدگذاری باز<sup>۲۶</sup> (کدگذاری کلیه مفاهیم و اختصاص یک مقوله برای هر مفهوم)، کدگذاری محوری<sup>۲۷</sup> (شناسایی ارتباط منطقی و علی بین مقوله‌ها و شناسایی مقوله‌های هسته‌ای) و کدگذاری گزینشی<sup>۲۸</sup> (شناسایی ارتباط بین مقوله‌های هسته‌ای با پدیده در سه دسته عوامل شرایطی<sup>۲۹</sup>، راهبردها<sup>۳۰</sup> و پیامدها<sup>۳۱</sup>) صورت گرفت. مطابق نظریه زمینه‌ای عوامل شرایطی به سه دسته شرایط علی<sup>۳۲</sup>، مداخله‌گر<sup>۳۳</sup> و زمینه‌ای<sup>۳۴</sup> تقسیم‌بندی می‌شوند (Hofstede, 2016). شرایط علی، رویدادهایی هستند که موقعیت‌ها، مباحث و مسائل مرتبط با پدیده را خلق می‌کنند و تا حدی تشریح می‌کنند که چرا و چگونه افراد و گروه‌ها به پدیده مبادرت می‌ورزند. شرایط مداخله‌گر، شرایط وسیع و عامی است که به عنوان تسهیل‌گر و محدود کننده راهبردها عمل می‌کنند. عوامل زمینه‌ای، عواملی‌اند که راهبردها و اقدامات در بستر آن‌ها واقع می‌شوند. در نهایت ارتباط بین عوامل از طریق جای‌گذاری هریک در دیگرام نظریه زمینه‌ای شناسایی گردید. در بخش کمی پژوهش، جهت اعتباریابی الگو، پرسشنامه‌ای متشکل از کلیه عوامل شناسایی شده در مرحله کیفی براساس مقیاس لیکرت تنظیم گردید. به منظور تعیین روایی ابزار، پرسشنامه در اختیار ۲۰ نفر از صاحب‌نظران موضوع قرار گرفت تا نقطه نظرات اصلاحی خود را اعلام نمایند، ضریب پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۴۷ به دست آمد. جهت بررسی انسجام درونی سپس ده روز بعد مجدداً پرسشنامه در اختیار همین ۲۰ نفر قرار گرفت که پایایی آن ۰/۹۵۷ بدست آمد. جامعه پژوهش بخش کمی شامل ۱۳۵ نفر متشکل از اساتید مدیریت آموزشی و مدیران ارشد اجرایی دانشگاه‌های



جدول ۱

ردیف	عوامل اصلی	ملاک‌ها	تعداد مفاهیم (نشانگرها)
۱	رئیس دانشگاه:	ویژگی‌های فردی، تعامل‌پذیری، رضایت، مشارکت، عملکرد، مدیریت سازمانی	۱۳۵
۲	اعضای هیات علمی	ویژگی فردی، فعالیت آموزشی، فعالیت پژوهشی، ارزیابی، عملکرد، مشارکت، خدمات رفاهی	۱۰۱
۳	دانشجویان	ویژگی فردی، فعالیت پژوهشی، رضایت، خدمات رفاهی، مشارکت	۴۵
۴	کارکنان	ویژگی فردی، فعالیت پژوهشی، رضایت، مشارکت، خدمات رفاهی، ارزیابی، عملکرد، تعامل‌پذیری	۹۵
۵	اخلاقیت	نوآوری، ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری	۱۷
۶	ساختار دانشگاه	جو سازمانی، هویت، فضای آموزشی، بودجه، فضای فرهنگی، فضای پژوهشی، برنامه‌ریزی آموزشی، اندازه سازمان	۷۷
۷	فناوری	مهارت استفاده از فناوری، نگرش به فناوری اطلاعات، کاربرد فناوری اطلاعات	۹
۸	شهروند سازمانی	شفافیت و روشنی امور، مدیریت استعداد، پاداش، روابط سلامت اداری	۴۵
۹	اقتصاد دانش بنیان	تعامل‌پذیری با جامعه، کارآفرینی، تجاری سازی پژوهش	۱۴
۱۰	بستر دانشگاه	برنامه‌ریزی استراتژیک، نظارت و ارزیابی، مدیریت سیستم اطلاعات، فرهنگ دانشگاه، توسعه دانشگاه	۴۹
۱۱	مدیریت منابع انسانی	گزینش، نظارت و کنترل، اخلاق حرفه‌ای، تشویق، سنجش و بهره‌وری کارکنان، حمایت مدیریت، نگهداشت سرمایه انسانی، وحدت و یکپارچگی، قوانین	۵۳
۱۲	بین‌المللی شدن	ارتباطات علمی و بین‌المللی، ارتباطات فرا دانشگاهی	۸
۱۳	آموزش	خدمات عملکرد آموزشی، فرایند تدریس و یادگیری، دوره‌های آموزشی	۱۱
۱۴	پژوهش	امکانات پژوهشی، فعالیت‌های پژوهشی، برنامه‌های پژوهشی، رساله پژوهشی، همایش‌های پژوهشی، قراردادهای پژوهشی	۲۰
۱۵	رسالت و اهداف	تدوین اهداف و رسالت‌ها، تناسب اهداف و رسالت‌ها، تحقق اهداف و رسالت‌ها	۹
۱۶	بودجه	ترکیب و توزیع سرمایه، جذب اعتبارات، حقوق و مزایا	۱۱
۱۷	مذهب	اعتقادات، باورها، ارزش‌ها	۱۰
۱۸	عدالت اجتماعی	عدالت با استاد، عدالت با دانشجو، عدالت با کارکنان	۹
۱۹	جامعه‌پذیری	اعضای هیات علمی، کارکنان، دانشجویان	۱۶
۲۰	مسئولیت‌پذیری	رهبر، اعضای هیات علمی، کارکنان، دانشجویان	۱۵
۲۱	سبک شایستگی	دانشجویان، رهبر، اعضای هیات علمی، کارکنان	۱۷
۲۲	اقتصاد	دانشجویان، رهبر، اعضای هیات علمی، کارکنان	۱۳
۲۳	تعاملات و ارتباطات رئیس	اعضای هیات علمی، کارکنان، دانشجویان	۹
۲۴	تناسب اهداف	اعضای هیات علمی، کارکنان، دانشجویان	۱۷
جمع	۲۴	۱۰۵	۸۰۵

عوامل مدیریت منابع انسانی، شهروندی سازمانی، فرآیند عدالت اجتماعی، جامعه‌پذیری و مسئولیت‌پذیری است. در سایه این تعاملات/ فرآیندها، پیامدها و نتایجی برای نظام آموزش عالی ایران حاصل می‌شود. این پیامدها را می‌توان در چند مقوله طبقه‌بندی کرد. این مقوله‌ها عبارتند از: آموزش، پژوهش، اقتصاد دانش بنیان، بین‌المللی شدن. هم‌چنان‌که بیان شد، الگوی طراحی شده فرهنگ سازمانی، مفهومی پیچیده و چند بعدی است. این الگو در صورتی کارکرد مثبت خواهد داشت که به مثابه یک کلیت واحد و به تمامی ابعاد آن بطور یکسان توجه شود و باعث توسعه پدیده فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها شود.

### ب) یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش با استفاده از عامل‌های بدست آمده از پژوهش به کمک خبرگان آموزش عالی به طراحی سوالات مبادرت گردید. جهت تعیین انسجام درونی و بیرونی از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۴۷ بدست آمد.

به منظور اعتباریابی الگو، پرسشنامه با ۱۰۵ سوال شامل کلیه عوامل شناسایی شده بخش مطالعه کیفی در اختیار خبرگان و مدیران اجرایی دانشگاه‌های آموزش عالی ایران قرار گرفت. ابتدا مقادیر کیزر-میر-الکین (KMO) و آزمون بارتلت از جهت تعیین شاخص کفایت نمونه‌گیری به شرح جدول شماره ۲ مورد آزمون قرار گرفت تا در صورت تایید از مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار ای موس بهره برداری شود.

تمام مقوله‌های عمده و هسته‌ای در قالب مقوله‌های شرایطی، تعاملی/فرآیندی و پیامدی طبقه‌بندی شده‌اند. در کدگذاری گزینشی ارائه یک الگوی تلفیقی همگرا و بر خوردار از سطح انتزاعی بالا مورد توجه است، در این راستا عوامل اصلی از نظر ماهیت و نحوه ارتباط با پدیده مورد به سه دسته عوامل شرایطی، تعاملی و پیامدی تقسیم‌بندی شدند. الگوی نهایی زمینه‌ای، بیانگر این حقیقت است که طراحی الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران مفهومی پیچیده و چند بعدی است که تحت تاثیر مجموعه‌ای از شرایط است. این شرایط در سه دسته طبقه‌بندی شده‌اند که عبارتند از: شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای در این پژوهش، شرایط علی عبارتند از؛ رئیس دانشگاه، اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان. این عوامل رویدادهایی هستند که منجر به توسعه پدیده دانشگاه می‌شوند. شرایط مداخله‌گر نیز شامل بودجه، اقتصاد، تعاملات ارتباطات و فناوری اطلاعات است. عوامل مزبور به منزله راهبردهای تعامل هستند که با پدیده فرهنگ سازمانی ارتباط دارند و می‌توانند آن را تسهیل بخشند. علاوه بر این اهداف و رسالت‌ها، بستر سازمانی، خلاقیت، تناسب سازه‌ها، سبک شایستگی و ساختار دانشگاه در شرایط زمینه‌ای قرار می‌گیرند. این عوامل میدان‌های مربوط به پدیده فرهنگ سازمانی را تشکیل داده و مجموعه شرایط خاصی را بوجود می‌آورند که در بطن آن راهبردهای کنش/واکنش فرهنگ سازمانی انجام می‌شود. شرایط مزبور در امتداد با یکدیگر و بصورت یک کلیت واحد روی پدیده فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارد. کارکرد درست پدیده فرهنگ سازمانی مستلزم تعاملات و اتخاذ استراتژی‌های خاص با

جدول ۲

شاخص کفایت نمونه‌گیری (کیزر میر الکین)	۰/۶۹۶
آزمون کرویت بارتلت	۱۸۴۳۵/۳۵۰
درجه‌ی آزادی	۵۴۶۰
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰

شاخص نکویی برازش (GFI)، شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش هنجار شده بتلر بونت (NNFI)، شاخص برازش توکر-لویس (TLI)، شاخص برازش افزایشی (IFI) و شاخص برازش نسبی (RFI) نیز در مدل‌های حاضر بالاتر از ۰/۹۰ هستند. بنابراین داده‌های هر کدام از این پژوهش‌ها با ساختار عاملی مقیاس‌های خود، برازش مناسبی دارد.

همانطور که در جدول فوق مشخص است، مقدار (KMO) برابر با ۰/۶۳۹ است. بنابراین، اندازه نمونه برای تحلیل عاملی مناسب است. همچنین، مقدار آزمون بارتلت در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار است. بر این اساس، شرط لازم برای انجام تحلیل عاملی فراهم شده است. در جدول ۳ نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه یک، شاخص‌های برازش بارهای عاملی ۲۴ عامل، مقدار RMSEA، میزان

جدول ۳- شاخص‌های برازش عامل بارهای عاملی ۲۴ عامل به تفکیک با مقیاس‌های خود

عامل‌ها	(CMIN/DF)	(RMSEA)	(GFI)	(AGFI)	(CFI)	(NFI)	(TLI)	(IFI)	(RFI)
دانشجویان	۰/۱۲	/۰۰۰	۰/۹۷۳	۰/۹۴۳	۰/۹۱۴	۰/۹۹۶	۰/۹۸۸	۰/۹۱۳	۰/۹۸۹
هیأت علمی	۰/۹۵۵	۰/۰۲۱	۰/۹۹۳	۰/۹۶۲	۰/۹۷۸	۰/۷۹۴	۰/۹۱۷	۰/۹۲۴	۰/۹۳۷
رئیس دانشگاه	۱/۴۳۲	۰/۰۶۴	۰/۹۳۳	۰/۹۶۲	۰/۹۶	۰/۸۸۵	۰/۹۳۱	۰/۹۶۲	۰/۹۰۲
کارکنان	۱/۹۱۶	۰/۰۹۳	۰/۹۰۰	۰/۹۶۷	۰/۹۲۷	۰/۸۶۴	۰/۸۸۸	۰/۹۳۰	۰/۹۹۲
خلاقیت	۰/۱۲	۰/۰۱۷	۰/۹۱۶	۰/۹۰۹	۰/۹۸۴	۰/۹۹۹	۰/۹۸۶	۰/۹۶۸	۰/۹۹۶
ساختار دانشگاه	۱/۰۷۱	۰/۰۲۶	۰/۹۲۸	۰/۹۸۱	۰/۹۹۹	۰/۹۸۴	۰/۹۹۶	۰/۹۹۹	۰/۹۴۷
فناوری	۰/۴۵۳	۰/۰۳۵	۰/۹۴۸	۰/۹۶۴	۰/۹۴۸	۰/۹۹۷	۰/۹۸۷	۰/۹۶۱	۰/۹۸۵
شهروند سازمانی	۰/۱۲	/۰۲۰	۰/۹۷۳	۰/۹۴۳	۰/۹۳۹	۰/۹۹۶	۰/۹۸۴	۰/۹۲۷	۰/۹۸۹
آموزش	۱/۹۸۶	۰/۰۵۰	۰/۹۸۶	۰/۹۳۵	۰/۹۵۵	۰/۹۴۸	۰/۹۴۶	۰/۹۴۸	۰/۹۸۷
پژوهش	۱/۴۳۳	۰/۰۲۳	۰/۹۲۶	۰/۹۷۳	۰/۹۵۳	۰/۹۳۶	۰/۹۰۹	۰/۹۱۷	۰/۹۰۸
اقتصاد دانش بنیان	۰/۳۶۸	۰/۰۱۲	۰/۹۳۵	۰/۹۷۷	۰/۹۶۸	۰/۹۵۵	۰/۹۸۱	۰/۹۸۶	۰/۹۹۱
بستر دانشگاه	۰/۷۵۲	۰/۰۱۰	۰/۹۹۹	۰/۹۶۳	۰/۹۴۷	۰/۹۸۴	۰/۹۶۴	۰/۹۵۶	۰/۹۹۷
مدیریت منابع انسانی	۱/۰۲۸	۰/۰۲۰	۰/۹۸۴	۰/۹۴۸	۰/۹۷۷	۰/۹۹۰	۰/۹۴۳	۰/۹۷۲	۰/۹۱۸
رسالت و اهداف	۱/۰۰۴	۰/۰۱۴	۰/۹۹۷	۰/۹۵۶	۰/۹۳۸	۰/۹۷۷	۰/۹۰۹	۰/۹۸۴	۰/۹۹۵
بودجه	۱/۱۶	۰/۰۵۵	۰/۹۹۹	۰/۹۸۶	۰/۹۶۵	۰/۹۴۶	۰/۹۷۵	۰/۹۰۸	۰/۹۸۴
مذهب	۱/۱۳۷	۰/۰۶۷	۰/۹۸۴	۰/۹۴۵	۰/۹۴۸	۰/۹۶۸	۰/۹۸۸	۰/۹۴۸	۰/۹۵۲
جامعه پذیری	۱/۴۴	۰/۰۰۰	۰/۹۴۸	۰/۹۳۸	۰/۹۶۸	۰/۹۱۶	۰/۹۳۷	۰/۹۶۴	۰/۹۳۸
مسئولیت پذیری	۱/۳۶۸	/۰۰۰	۰/۹۶۵	۰/۹۶۸	۰/۹۷۵	۰/۹۷۸	۰/۹۵۲	۰/۹۶۸	۰/۹۲۶
سبک شایستگی	۱/۳۲۲	۰/۰۲۷	۰/۹۷۵	۰/۹۴۲	۰/۹۴۸	۰/۹۹۶	۰/۹۸۴	۰/۹۳۸	۰/۹۱۴
اقتصاد	۱/۶۴۰	۰/۰۳۱	۰/۹۸۸	۰/۹۵۵	۰/۹۶۳	۰/۹۹۴	۰/۹۷۳	۰/۹۱۷	۰/۹۸۴
تعاملات و ارتباطات رئیس	۱/۷۵۰	/۰۰۵	۰/۹۷۸	۰/۹۶۸	۰/۹۶۵	۰/۹۶۲	۰/۹۱۳	۰/۹۶۸	۰/۹۶۶
عدالت اجتماعی	۱/۱۵۱	۰/۰۳۶	۰/۹۶۸	۰/۹۳۶	۰/۹۴۵	۰/۹۹۴	۰/۹۹۱	۰/۹۶۲	۰/۹۰۸
تناسب اهداف	۱/۱۴۱	۰/۰۴۴	۰/۹۴۴	۰/۹۹۱	۰/۹۸۹	۰/۹۱۸	۰/۹۸۸	۰/۹۴۸	۰/۹۵۲

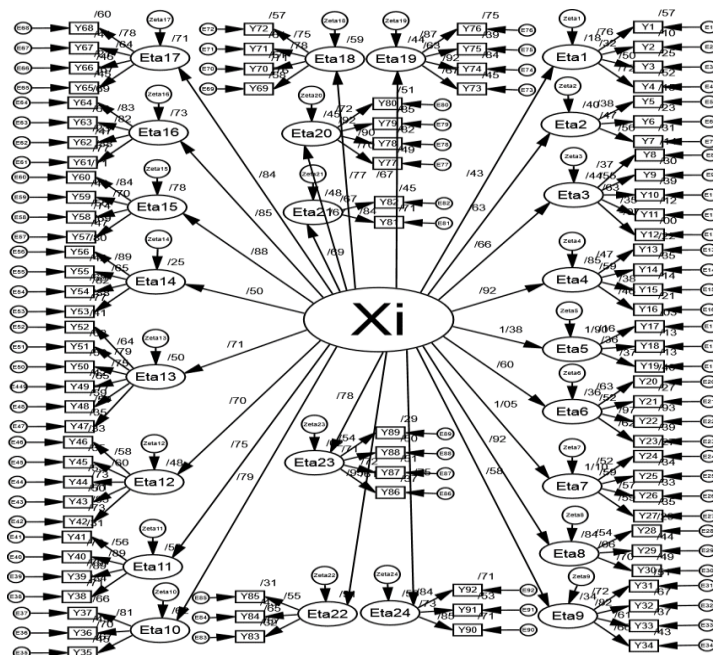
در مدل عاملی مرتبه‌ی دوم، عامل‌های پنهانی، که با استفاده از متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری می‌شوند، خود

دارای ۲۴ عامل است که می‌توانند به عنوان نشانگر این سازه عمل کنند، از این رو، تحلیل عاملی مرتبه دوم در راستای آزمون مدل اندازه‌گیری و نیز روانی عوامل سازه فرهنگ سازمانی در نظام آموزش عالی ایران بررسی شده است. نتیجه آزمون تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم، در جدول ۵ و نمودار مفهومی آن در شکل ۲ ارائه شده است.

تحت تأثیر یک متغیر زیربنای تر و به عبارتی متغیر پنهان، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند. در این پژوهش، مدل عاملی مرتبه‌ی دوم از ۲۴ عامل تشکیل شده است. بر این پایه،  $\xi$  به عنوان متغیر پنهان است و  $\eta_1$  تا  $\eta_{24}$  به عنوان متغیر مشاهده شده تحت تأثیر متغیر پنهان زیربنایی تر  $\xi$  قرار دارد، که می‌توان آن را عامل فرهنگ سازمانی نامید. با توجه به این‌که، الگوی فرهنگ سازمانی در نظام آموزش عالی ایران

جدول ۴- بررسی تفاوت معنی‌داری بارهای عاملی

ردیف	نماد	عامل	بارعاملی	ردیف	نماد	عامل	بارعاملی
۱	Eta1	دانشجویان	۰/۴۲۹	۱۳	Eta13	مدیریت منابع انسانی	۰/۷۰۹
۲	Eta2	هیأت علمی	۰/۶۳۴	۱۴	Eta14	رسالت و اهداف	۰/۵۰۲
۳	Eta3	رئیس دانشگاه	۰/۶۶۰	۱۵	Eta15	بودجه	۰/۸۸۴
۴	Eta4	کارکنان	۰/۹۲۴	۱۶	Eta16	مذهب	۰/۸۵۲
۵	Eta5	خلافت	۱/۳۷۷	۱۷	Eta17	جامعه پذیری	۰/۸۴۱
۶	Eta6	ساختار دانشگاه	۰/۵۹۶	۱۸	Eta18	مسئولیت پذیری	۰/۷۷۱
۷	Eta7	فناوری	۱/۰۴۷	۱۹	Eta19	سبک شایستگی	۰/۶۶۷
۸	Eta8	شهروندی سازمانی	۰/۹۱۹	۲۰	Eta20	اقتصاد	۰/۶۶۸
۹	Eta9	آموزش	۰/۵۸۱	۲۱	Eta21	تعاملات و ارتباطات رئیس	۰/۶۹۱
۱۰	Eta10	پژوهش	۰/۷۸۵	۲۲	Eta22	عدالت اجتماعی	۰/۷۸۴
۱۱	Eta11	اقتصاد دانش بنیان	۰/۷۵۰	۲۳	Eta23	تناسب اهداف	۰/۹۵۵
۱۲	Eta12	بستر دانشگاه	۰/۶۹۶	۲۴	Eta24	بین‌المللی شدن	۰/۷۴۶



شکل ۲- خروجی ای‌موس برای تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم سازه فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران

برازش هنجار شده بتلر بونت (NNFI)، شاخص برازش توکر-لوپس (TLI)، شاخص برازش افزایشی (IFI) و شاخص برازش نسبی (RFI) نیز در مدل حاضر بالاتر از ۰/۹۰ هستند.

با توجه به خروجی ای‌موس در جدول ۶، مقدار CMIN/DF محاسبه شده برابر با ۱/۹۰۷ است. همچنین، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۵۳ است. میزان شاخص نکویی برازش (GFI)، شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص

جدول ۵- شاخص‌های برازش تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم الگوی فرهنگ سازمانی

مشخصه	برآورد
نسبت مجذور خی به درجه آزادی (CMIN/DF)	۱/۹۰۷
شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA)	۰/۰۵۳
شاخص نکویی برازش (GFI)	۰/۹۴۱
شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)	۰/۹۲۷
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۷۲
شاخص برازش هنجار شده بتلر بونت (NFI)	۰/۹۴۲
شاخص برازش توکر-لوپس (TLI)	۰/۹۶۱
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۸۳
شاخص برازش نسبی (RFI)	۰/۹۱۶

عملکرد سازمان مرتبط است و هر چه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد عملکرد سازمانی بهتر است و فرهنگ سازمانی زمینه را برای مدیریت کیفیت فراهم می‌کند و به طور مستقیم با توسعه دانشگاه در ارتباط است که با نتیجه پژوهش حاضر همخوانی دارد. سولن و لئونارد (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که نوآوری کلیدی برای بقای سازمان محسوب می‌شود که با عامل خلاقیت پژوهش حاضر همخوانی دارد. کلارک و همکاران (۲۰۱۲) مقیاسی برای سنجش فرهنگ در یک مدرسه پرستاری طراحی و اعتباریابی کرده‌اند که شامل ۷۳ شاخص در ۵ مؤلفه ارتباط، حمایت، تصمیم‌گیری، سطح تعارض، کار تیمی و رضایت از کار عمومی است. این مؤلفه‌ها با مؤلفه‌های ۹، ۱۵، ۱۳، ۳ پژوهش حاضر همخوانی دارد.

گادی بازار<sup>۳۷</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "الگویی جهت اعتباربخشی دانشگاه‌های علوم پزشکی"، عواملی چون انتشار کتب، وجود پایگاه‌های اطلاعاتی، روابط دانشگاه با سایر دانشگاه‌های جهان، کارکنان غیر هیأت علمی،

## بحث

در پژوهش حاضر، از طریق روش تحقیق ترکیبی ۲۴ مؤلفه اصلی برای طراحی و اعتباریابی الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران شناسایی شدند. این مؤلفه‌ها عبارتند از: ۱. رئیس دانشگاه، ۲. هیأت علمی، ۳. دانشجویان، ۴. اهداف و رسالت‌ها، ۵. بستر دانشگاه، ۶. کارکنان، ۷. خلاقیت، ۸. فناوری اطلاعات، ۹. مدیریت منابع انسانی، ۱۰. جامعه‌پذیری، ۱۱. مسئولیت‌پذیری، ۱۲. سبک شایستگی، ۱۳. آموزش، ۱۴. پژوهش، ۱۵. ساختار دانشگاه، ۱۶. بین‌المللی شدن، ۱۷. اقتصاد دانش بنیان، ۱۸. شهروند سازمانی، ۱۹. مذهب، ۲۰. بودجه، ۲۱. رسالت و اهداف، ۲۲. تعاملات و ارتباطات رئیس، ۲۳. عدالت اجتماعی، ۲۴. اقتصاد.

مقایسه نتایج حاصل از پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها نشان می‌دهد برخی از مؤلفه‌های بدست آمده با نتایج پژوهش‌های متعدد همخوانی دارد.

برای مثال، لاپینا و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی بطور مستقیم با اثربخشی و

سازمانی/سازماندهی و مدیریت، دانشجویان، دوره‌های آموزشی مورد اجرا، فرایند تدریس- یادگیری و دانش‌آموختگان در نظر گرفته است. که با مولفه‌های ۱۵ و ۱۳ و ۱ پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

صفری، تندنویس و هادوی (۱۳۹۰)، در مطالعه‌ای که به بررسی رابطه خلاقیت و نوآوری کارشناسان ستادی با عوامل سازمانی تربیت بدنی انجام دادند، نشان داد بین سبک رهبری و خلاقیت، فرهنگ سازمانی و خلاقیت، ساختار سازمانی، سیستم ارزیابی و کنترل و خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد که با مولفه‌های ۱ و ۷ پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد. با عنایت به پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج کشور می‌توان نتیجه گرفت که نتایج پژوهش حاضر در مقایسه با سایر پژوهش‌ها با دقت عوامل، ملاک‌ها و نشانگرها، فرهنگ سازمانی را شناسایی کرده و الگوی جامعی نسبت به سایرین ارائه نموده است. فرهنگ سازمانی مفهومی پیچیده و چندبعدی است. از این رو موفقیت در این مسیر، در گروه توجه به تمام مولفه‌های این موضوع است.

فوق‌برنامه، اعضای هیأت علمی، رسالت و اهداف، ارزیابی کیفیت جامع، تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی، عامل خدمات مشاوره‌ای و اجرایی اعضای هیأت علمی، فضای آموزشی، تحقیقاتی و کمک آموزشی، برنامه آموزشی و درسی، دانشجو، پژوهش، مالی اداری و فارغ التحصیلان را ارایه کرده است. این مولفه‌ها با مولفه‌های ۳، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۲، ۲۱ پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

میرکمالی، رضاییان (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به تاثیر ساختار و فرهنگ سازمانی بر نوآوری: مطالعه تطبیقی در سازمان مرکزی دانشگاه‌های پیام نور، علمی-کاربردی، آزاد اسلامی و دانشگاه تهران، پرداختند به این نتیجه منتهی شد که ساختار سازمانی به واسطه تاثیر بر فرهنگ، می‌تواند بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه‌های ایران تاثیرگذار باشد. که با مولفه ۱۵ پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

بادی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی سازمانی مناسب برای ارزیابی درونی به منظور بهبود کیفیت آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی" پرداخت، نتایج طراحی نشان داد که؛ پنج دسته عوامل با عناوین جایگاه

جدول ۶- مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین

نتایج پژوهشگران	نتایج پژوهش حاضر
لاپینا <sup>۳۸</sup> و همکاران (۲۰۱۵)	فرهنگ سازمانی بطور مستقیم با اثربخشی و عملکرد سازمان مرتبط است و هر چه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد عملکرد سازمانی بهتر است و فرهنگ سازمانی زمینه را برای مدیریت کیفیت فراهم می‌کند و به طور مستقیم با توسعه دانشگاه در ارتباط است.
سولن <sup>۳۹</sup> و لئونارد (۲۰۱۴)	نوآوری کلیدی برای بقای سازمان و نتیجه مطالعه فرآیندهایی است که حمایت از نوآوری را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند و فرهنگ سازمانی یکپارچه مفید برای ترویج
نتایج حاصل از پژوهش حاضر	باتوجه به عامل‌های بدست آمده می‌توان به جرات گفت فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمان و کیفیت و توسعه دانشگاه در ارتباط است. لذا برای تعالی هر سازمانی توجه به ساختار عملکرد کارکنان ریاست، دانشجویان، کارکنان، اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی و تناسب اهداف و ... از اصول مهم می‌باشد.

	نوآوری محسوب می‌شود.	
بادی (۱۳۹۴)	عنوانین جایگاه سازمانی/سازماندهی و مدیریت، دانشجویان، دوره‌های آموزشی مورد اجرا، فرایند تدریس-یادگیری و دانش‌آموختگان در نظر گرفته است.	باتوجه به نتایج حاضر از پژوهش، ریاست دانشگاه، ساختار دانشگاه، آموزش از کلیدهای مهم ایجاد تعالی و ارایه عملکرد هر سازمانی است که با نتایج پژوهش حاضر تطابق داشته و جهت تعالی و سنجش عملکرد سازمانی می‌باید بدان توجه شود.
صفری، تندنویس و هادوی (۱۳۹۰)،	بین سبک رهبری و اخلاقیت، فرهنگ سازمانی و اخلاقیت، ساختار سازمانی، سیستم ارزیابی و کنترل و اخلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد.	با توجه به نتایج حاصل از پژوهش سبک و شیوه‌های رهبری و همچنین اخلاقیت از عامل‌های مهم شناسایی شده و موثر در تعالی فرهنگ سازمانی می‌باشد.
میرکمالی، رضاییان (۱۳۹۴)	ساختار سازمانی به واسطه تاثیر بر فرهنگ، می‌تواند بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه‌های ایران تاثیرگذار باشد.	یکی از عامل‌های بدست آمده در این پژوهش ساختار دانشگاه و آموزش‌های عالی می‌باشد توجه به این اصل می‌تواند در تعالی سازمانی مفید واقع گردد.

### نتیجه‌گیری

رئیس، ۲۳. عدالت اجتماعی، ۲۴. اقتصاد. که برآزش کمی

داده‌ها نیز نتایج حاصل از بخش کیفی را تایید کرد.

در پاسخ به این سوال ملاک‌های هر یک از عوامل تشکیل

دهنده الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران

چیست؟ نتایج جدول ۱ و نمودار مفهومی گویا می‌باشد.

در پاسخ به، الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با نظام

آموزش عالی ایران چیست؟ با توجه به برآزش تحلیل عاملی

مرتب دوم و نمودار مفهومی آن و نمودار مفهومی، در شکل

۱ پاسخ مشخص می‌گردد.

در پاسخ به میزان اعتبار و مطلوبیت الگوی فرهنگ

سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران از دیدگاه خبرگان

علمی چقدر است؟ با توجه به نتایج حاصل از جدول ۵ و

۴ مشخص می‌گردد.

لذا یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که الگوی فرهنگ

سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران دارای ۲۴ عامل اصلی

و عمده است. هر چند برخی از این مولفه‌ها در الگوهای

پیشین موجود هستند، ولی ترکیب نوین یافته‌های حاصل از

مصاحبه، مشاهده، یادداشت برداری از اسناد عمومی و

خصوصی در یک الگوی جامع کاری منحصر به فرد است.

توسعه فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های کشور مستلزم

برنامه‌ریزی دقیق و جامع می‌باشد. برنامه‌ریزی که تمام

زوایای مختلف در نظام آموزشی را در بر گرفته و آن را

عملی ساخت. در این پژوهش سعی شده است که ضمن

شناسایی عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای فرهنگ سازمانی

الگوی جامعی برای فرهنگ سازمانی، در نظام آموزش عالی

ایران ارائه گردد.

در پاسخ به سوال عوامل تشکیل دهنده الگوی فرهنگ

سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران چیست؟ با توجه به

نمودار مفهومی و جدول ۱ می‌توان گفت ۱. رئیس دانشگاه،

۲. هیات علمی، ۳. دانشجویان، ۴. اهداف و رسالت‌ها، ۵.

بستر دانشگاه، ۶. کارکنان، ۷. اخلاقیت، ۸. فناوری اطلاعات،

۹. مدیریت منابع انسانی، ۱۰. جامعه‌پذیری، ۱۱.

مسئولیت‌پذیری، ۱۲. سبک‌شایستگی، ۱۳. آموزش، ۱۴.

پژوهش، ۱۵. ساختار دانشگاه، ۱۶. بین‌المللی شدن، ۱۷.

اقتصاد دانش بنیان، ۱۸. شهروند سازمانی، ۱۹. مذهب، ۲۰.

بودجه، ۲۱. رسالت و اهداف، ۲۲. تعاملات و ارتباطات



با رویکرد اکتشافی، با استفاده از پژوهش کمی شد که چارچوب نظری اولیه پژوهش اصلاح شود. چهارم این که، مولفه‌هایی در پژوهش حاضر شناسایی شده است که در هیچ یک از الگوهای پیشین این مولفه‌ها به عنوان ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی ارائه نگردیده است. پنجم اینکه، اجرای الگوی مفهومی ارائه شده در سطح وسیع میان خبرگان آموزش عالی و استفاده از آزمون‌های آماری پیشرفته باعث اطمینان از اعتبار این الگو شده است.

با توجه به مطالب فوق‌الذکر، لازم است دانشگاه‌های کشور به سوی اعتباریابی فرهنگ سازمانی گام برداشته و تمام عوامل به طور یکسان و متعادل مورد توجه قرار گیرد. از جمله این عوامل تاثیرگذار برای فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها، رئیس دانشگاه، مشارکت اعضای هیات علمی، دانشجویان، فرهنگ سازمانی سالم و به شیوه مشارکتی، کم اهمیت شمردن سلسله مراتب سازمانی، تدوین اهداف و رسالت‌های دانشگاه در جهت گام به سوی فرهنگ سازمانی متعالی، تقویت فضای آموزشی و پژوهشی در جهت یادگیری بیشتر، تشویق مدیریت منابع انسانی دانشگاه به سوی تعالی و تقویت آموزش و پژوهش در سطوح دانشگاه و انتشار و توزیع دانش در تمام سطوح دانشگاهی است که پیامدهای مثبتی چون اقتصاد دانش بنیان، بین‌المللی شدن سبک شایستگی و دانش‌آموختگان کارآمد و اثربخش را برای جامعه و دانشگاه به دنبال خواهد داشت. دانشگاه‌های کشور با توجه به الگوی ذکر شده و اجرای آن در عمل می‌توانند از دانشگاه‌های کشورهای دیگر پیشی گرفته و از قافله علم و دانش عقب نمانند.

#### پیشنهادات پژوهش

براساس یافته‌ها و نتایج این مقاله، پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱- پیشنهاد می‌شود، توجه به وجود و حضور دانشجویان در جلسات هم‌اندیشی و توسعه تفکر انتقادی، افزایش فعالیت‌های گروهی دانشجویان، ایجاد انگیزه و علاقه در بین دانشجویان و حضور فعال دانشجویان در

علاوه بر این، در این پژوهش، عواملی چون آموزش، ساختار دانشگاه، اقتصاد دانش بنیان، شهروند سازمانی، بستر دانشگاه، رسالت و اهداف، مذهب، جامعه‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، عدالت اجتماعی، سبک شایستگی شناسایی گردید که در الگوهای ارائه شده چه در سطح داخل کشور و چه در سطح خارج از کشور مورد غفلت قرار گرفته بود. هم‌چنین ملاک‌ها و نشانگرهای بسیاری برای الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی کشور در این پژوهش شناسایی گردید که در پژوهش‌های انجام گرفته به آن‌ها پرداخته نشده است. هم‌چنین وجود ۱۰۵ ملاک و ۸۰۵ نشانگر و ۲۴ عامل در الگوی فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی ایران، نشان از جامع بودن الگوی طراحی شده است که به جرات می‌توان گفت در هیچ یک از الگوهای داخلی و خارجی، الگویی به جامعیت الگوی پژوهشی حاضر طراحی نشده است. از دیگر نقاط قوت الگوی مفهومی تدوین شده این است که در جامعه آماری خبرگان آموزش عالی مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج تحلیلی عاملی حاکی از برازش مطلوب الگو بوده است. الگوی ارائه شده با مطالعه اجزا و عناصر فرهنگ سازمانی و به روش استقرایی، الگویی کل‌گرا در شناخت مفهوم فرهنگ سازمانی ارائه نموده است که می‌تواند یاری‌گر دست‌اندرکاران مسائل دانشگاه باشد.

به طور خلاصه، این الگو دارای ویژگی‌های منحصر بفردی است که می‌توان آن را به دلایلی به عنوان یک الگوی کامل برای نظام آموزش عالی ایران عرضه نمود. اول اینکه برای تدوین این الگو اسناد فرهنگ سازمانی در سطح جهان به طور کامل مورد بررسی قرار گرفته است. هم‌چنین از فوونی مانند یادداشت برداری استفاده شده و از نتایج آن برای شکل دهی به شالوده این پژوهش و تدوین ساختار مفهومی اولیه پژوهش استفاده شده است. دوم این که از نظرات صاحب نظران و متخصصان آموزش عالی که در این زمینه تحقیق کرده‌اند و دارای آثار علمی بوده‌اند استفاده شده است. سوم این که، در این پژوهش علاوه بر پژوهش کیفی

۸- پیشنهاد می‌شود، به استفاده گسترده از فناوری که باعث تحولات اساسی در ابعاد مختلف نظام آموزش عالی می‌گردد. نگرش اعضای دانشگاه نسبت به فناوری اطلاعات در کاربرد آن موثر خواهد بود. نگرش مثبت به این که مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و کاربرد آن باعث افزایش بهره‌وری در کار دانشگاه شده و بهبود کیفیت امور را به دنبال خواهد داشت.

۹- پیشنهاد می‌شود، نسبت به توسعه فرهنگ سازمانی با مشارکت همه جانبه از ذی‌نفعان آموزش عالی، علی‌الخصوص رئیس دانشگاه، کارکنان و اعضای هیات علمی گام‌های موثرتری برداشته شود. با پررنگ کردن نقش اعضای هیات علمی و کارکنان توسعه فرهنگ مشارکتی، کاهش سلسله مراتب سازمانی، گام موثری در جهت تعالی فرهنگ سازمانی داشته باشند.

#### محدودیت‌های پژوهش

اثرات نمونه‌گیری و خطای اندازه‌گیری، گستردگی آموزش عالی، پرهزینه بودن پژوهش، عدم همکاری خبرگان آموزش عالی.

#### منابع

امینی، محمد، مرادی، سارا (۱۳۹۵). بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر مرکز آموزش پزشکی، مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره ۹.

جعفری، سپیده و همکاران (۱۳۹۷). الگویی برای بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها در حوزه علوم انسانی و اجتماعی، مطالعات برنامه درسی و آموزشی.

زمانی منش، حامد و همکاران (۱۳۹۶). بررسی عوامل موثر بر بین‌المللی‌سازی آموزش علوم پزشکی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، مجله پژوهش در آموزش علوم پزشکی ۲ (۱۰).

سلطانی، ایرج (۱۳۹۷). ابزارهای ارزیابی و تغییر فرهنگ سازمانی، اصفهان: انتشارات ارکان دانش.

برنامه‌های آموزشی و شرکت دانشجویان در برنامه‌ریزی آموزشی و ارائه خدمات رفاهی و سلامتی و پشتیبانی و اعطای پاداش مادی - معنوی به دانشجویان ممتاز و خلاق، تشکیل تیم‌های تحقیقاتی دانشجویان و حمایت از آنان، باعث پیشرفت تعالی سازمانی خواهد شد.

۲- پیشنهاد می‌شود، اهداف دانشگاه باید روشن، شفاف، دقیق، مشخص و اندازه‌پذیر باشد. اهداف باید انعطاف‌پذیر بوده و متناسب با نیازهای متغیر دنیای دانشگاه و حتی خارج از دانشگاه، مورد بازنگری و به روز رسانی قرار گیرد.

۳- ساختار دانشگاه باید متناسب با محیط علمی باشد و در آن به تمام استلزامات چنین محیطی از قبیل کفایت و کیفیت فضاهای دانشگاه توجه خاص شود.

۴- پیشنهاد می‌شود، جهت تعالی سازمانی؛ چشم‌اندازها و ماموریت‌ها ارزشیابی‌ها و سوابق علمی پژوهشی مورد بررسی قرار گیرند.

۵- پیشنهاد می‌شود، جهت تبادل دانش براساس تغییرات ساختار و فناوری جدید و به روزرسانی آموزش؛ استفاده از خلاقیت و نوآوری با ایجاد خطرپذیری می‌تواند با انعطاف نمودن و عملیاتی نمودن طرح‌ها و برنامه‌های گوناگون، گامی موثر در راه پیشرفت علمی سازمان‌ها بر دارد.

۶- پیشنهاد می‌شود، توجه به تعاملات و ارتباطات رئیس که یکی از موثرترین عوامل در ایجاد روابط سالم اداری و توسعه شغلی و هم‌چنین تولید علم می‌باشد.

۷- پیشنهاد می‌شود، ساز و کارهای مشخصی برای تعیین هزینه، بودجه و هزینه کارکرد دانشگاه باید وجود داشته باشد. در حقیقت دانشگاه بدون وجود برنامه مالی درازمدت، میان مدت و کوتاه مدت مشخص برای صرف هزینه‌ها و توجه به اولویت‌ها در هزینه کردن بودجه محکوم به فساد است. دانشگاه باید بتواند به تامین نیازهای مالی و جذب منابع مالی خارج از دانشگاه از طریق منابع مالی پژوهشی دستگاه‌های اجرایی، کمک‌های مردمی و امثال آن اقدام کند. دانشگاه از این طریق می‌تواند بودجه لازم را برای تامین امکانات و تجهیزات مورد نیاز داشته باشد.

- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۰). راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: سمت.
- یزد خواستی، علی، رجائی پور، سعید (۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی، علوم انتظامی، انتشارات کنکاش.
- Berg, B.L (2004). *Qualitative Research, methods for the Social Sciences*. (5th ed)
- Clark, Cynthia M Belcheir, Marchastrohufus, Pamelaspringer, Pamela, J (2012). development and description of the culture/climate assessment scale, *Journal of nursing Education*.
- Creswell JW (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 2nd ed. CA: Sage Publishers.
- Hofstede, Geert (2016). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Collegiate Aviation Review.
- Lapina. Inga. Et al (2015). Role of organizational culture in the quality management of university.
- Jung T, Scott T. and Davis H (2009). Instruments For exploring Organizational culture: a review of the literature, public administration review.
- Qianying Xvan (2018). The influence of organizational culture on internationalization of universities: A case study of MAhIdol university international college
- Robbins, S (2009). *Organization Theory: Structure, design, application*. Trans. Alvani SM. DanaiFard, H. Tehran. Publication Saffar
- Suellen J. Hogan, Leonard V. Coote (2014). *Organizational Culture, innovation and performance: A test of Schein's model journal of Business Research*, Vol 67.
- Talor, J (2014). *Organizational Culture and paradox of performance management, public performance and management review*. Vol 38.
- سلمانی نژاد، رمضانعلی و دانشور، مریم و میرفخرالدینی، سیدحیدر (۱۳۹۱). ارتقاء فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران، بهبود مدیریت، سال ششم، شماره ۱.
- شریف زاده، فتاح و کاظمی، مهدی (۱۳۷۷). مدیریت و فرهنگ سازمانی، تهران، نشر قومس، چاپ اول.
- صائمیان، آذر، فقیهی پور، جواد، فیروز آذر، الیاد (۱۳۹۷). مدیریت فرهنگ سازمانی، تهران: انجمن مدیریت ایران.
- صفری سمیه، تندنویس فریدون و هادوی فریده (۱۳۹۰). در مطالعه‌ای که به بررسی رابطه خلاقیت و نوآوری کارشناسان ستادی با عوامل سازمانی تربیت بدنی، فصلنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال اول دوره نهم.
- قاسمی، بهروز (۱۳۹۰). مبانی رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سپاهان.
- قدسیان، نرگس، درانی، کمال، پورشافعی، هادی، اسدی یونسی، محمدرضا (۱۳۹۴). الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی EOCM مطالعه موردی آموزش و پرورش شهر بیرجند، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳.
- میرکمالی، سید محمد، رضائیان، بهار (۱۳۹۴). تاثیر ساختار و فرهنگ سازمانی بر نوآوری: مطالعه تطبیقی در سازمان مرکزی دانشگاه‌های پیام نور، علمی - کاربردی، آزاد اسلامی و دانشگاه تهران، مدیریت نوآوری.
- نصیری، مهدی، لبادی، زهرا (۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی و فرهنگ علمی پژوهشی در آموزش عالی، دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال سوم.
- نادی محمدعلی، کاوه آناهیتا (۱۳۸۹). نگاهی نو به مدیریت آموزش عالی در هزاره سوم (مثلث تعالی در دانشگاه‌ها) نوبت چاپ اول، قم، انتشارات سما قلم.

یادداشت‌ها

- <sup>1</sup>Jacobs et al  
<sup>2</sup>Vivira, Trigonarcia, Murphy and Kafi  
<sup>3</sup>Tantra, Tetak, and Wang  
<sup>4</sup>Messner  
<sup>5</sup>Bushegnens, Busch and Balken  
<sup>6</sup>Hawthorn  
<sup>7</sup>Historical  
<sup>8</sup>Behavioral  
<sup>9</sup>Normative  
<sup>10</sup>Functional  
<sup>11</sup>Mental  
<sup>12</sup>Structural  
<sup>13</sup>Symbolic  
<sup>14</sup>Qianying Xvan  
<sup>15</sup>Lapina. Inga. Et al  
<sup>16</sup>Suellen J. Hogan, Leonard V. Coote  
<sup>17</sup>Jung & Carpenter  
<sup>18</sup>Clark, Cynthina MBelcheir, Marchastrohufus, Pamelaspringer, Pamela, J  
<sup>19</sup>Qianying Xvan  
<sup>20</sup>Lapina. Inga. Et al  
<sup>21</sup>Suellen J. Hogan, Leonard V. Coote  
<sup>22</sup>Jung & Carpenter  
<sup>23</sup>Glaser  
<sup>24</sup>Strauss & Corbi<sup>n</sup>  
<sup>25</sup>Constant Comparative Data Analysis  
<sup>26</sup>Open Coding  
<sup>27</sup>Axial Coding  
<sup>28</sup>Selective Coding  
<sup>29</sup>Causal conditions  
<sup>30</sup>Strategies  
<sup>31</sup>Consequences  
<sup>32</sup>Ali's circumstances  
<sup>33</sup>intervening  
<sup>34</sup>fields  
<sup>35</sup>Krejcie & Morgan  
<sup>36</sup>Amos  
<sup>37</sup>Gaddy Pazar  
<sup>38</sup>Lapina. Inga. Et al  
<sup>39</sup>Suellen J. Hogan, Leonard V. Coote