

## **A Metasynthesis of University Organizational Culture Components: A Qualitative Approach to Recognizing the Priorities of the Meritocratic Academic Community**

Fatemeh Ordoo<sup>1</sup>, Javad Pourkarimi<sup>2\*</sup>, Mohammadreza Keramati<sup>3</sup>, Gholamreza Zakersalehi<sup>4</sup>

1. PhD Student, Faculty of Psychology and Educational Science, University of Tehran, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Faculty of Psychology and Educational Science, University of Tehran, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Faculty of Psychology and Educational Science, University of Tehran, Tehran, Iran
4. Associate Professor, Institute for Research & Planning in Higher Education, Tehran, Iran

(Received: June 14, 2020; Accepted: October 10, 2020)

### **Abstract**

The purpose of this study was to provide, recognize, and metasynthesize the components of university organizational culture. To this end, a metasynthesis of the Iranian and international articles published from 2010 to 2020 was carried out. The findings of the study were categorized into three parts, namely assumptions, values, and artifacts. The prioritization of the 88 components derived from 74 articles revealed that in the assumptions construct, the value principles of the organization and physical-spiritual wellbeing in the epistemology component and organizational identity and organizational experiences in the identity-seeking component are of importance. In the value construct, components such as academicians' competences, participation and teamwork, scientific independence and freedom, organizational learning, and learning methods (as norms) and negative clichés (as anomalies) were identified. Finally, within the artifacts construct, components such as communication platform, interaction among individuals (structure), academic management and the role of leadership (human resources), resource allocation and bargaining over resources, and organizational change and evolution atmosphere (process) were recognized. Finally, the artifacts construct was deemed as the principal priority of the meritocratic academic community, the main part of which is the structure component.

### **Keywords**

higher education, academic community, university organizational culture, meritocratic, meta-synthesis.

---

\* Corresponding Author, Email: [jpkarimi@ut.ac.ir](mailto:jpkarimi@ut.ac.ir)

## فرا ترکیب مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه

### (رویکردی کیفی جهت بازشناسی اولویت‌های جامعه دانشگاهی شایسته‌محور)\*

فاطمه اردو<sup>۱</sup>، جواد پورکریمی<sup>۲\*</sup>، محمدرضا کرامتی<sup>۳</sup>، غلامرضا ذاکر صالحی<sup>۴</sup>

۱. دانش‌آموخته دکتری *PhD*، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. استادیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳. دانشیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۴. دانشیار، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۹)

### چکیده

هدف از این پژوهش ارائه و بازشناسی و فرا ترکیب مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دانشگاهی بود. پژوهش بر اساس روش فرا ترکیب مقالات داخلی و خارجی ده سال اخیر (از سال ۲۰۱۰ تا سال ۲۰۲۰) به انجام رسید. یافته‌های پژوهش نیز در سه بخش مفروضات، ارزش‌ها، و مصنوعات تحلیل و بررسی شد. نتایج ۷۴ مقاله بر اساس ۸۸ مؤلفه به ترتیب اولویت و اهمیت نشان داد در سازه مفروضات مبانی ارزشی سازمان و بهزیستی جسمی-روحي در مؤلفه معرفت‌شناسی و هویت سازمانی و تجربیات سازمانی در مؤلفه هویت‌یابی دارای اهمیت هستند. در سازه ارزش‌ها مؤلفه‌هایی چون شایستگی‌های دانشگاهیان، مشارکت‌جویی و تیم‌مداری، استقلال و آزادی علمی، یادگیری سازمانی و شیوه‌های یادگیری (به عنوان هنجارها)، و کلیشه‌های منفی (به عنوان ناهنجارها) و در سازه مصنوعات مؤلفه‌هایی مانند بستر ارتباطی، تعامل افراد (ساختار)، مدیریت دانشگاهی و نقش رهبری (منابع انسانی)، تخصیص منابع و چانه‌زنی بر سر منابع، و جو تغییر و تحول سازمانی (فرایندها) شناسایی شد. بنابراین، سازه مصنوعات مهم‌ترین اولویت جامعه دانشگاهی شایسته‌محور تعیین شد که بخش عمده آن در بخش ساختار قابل تبیین است.

### کلیدواژگان

آموزش عالی، جامعه دانشگاهی، شایسته‌محور، فرا ترکیب، فرهنگ سازمانی دانشگاه.

\* این مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

\*\* رایانامه نویسنده مسئول: jpkarimi@ut.ac.ir

### مقدمه

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هر جامعه‌ای معرف بالاترین سطح از تفکر و علم و عمل در آن جامعه‌اند. این مراکز با تربیت متفکران و دانشمندان و مدیران آینده در جهت بخشیدن به حرکت‌های گوناگون فکری، اعتقادی، فرهنگی، و سیاسی جامعه مؤثر واقع می‌شوند. دانشگاه‌های مختلف جهان، علاوه بر اشتراکاتی که به اعتبار دانشگاه بودن دارند، واجد خصوصیتی هستند که آن‌ها را از یک‌دیگر متمایز و فرهنگی منحصر به فرد برای هر دانشگاه متصور می‌سازد (مرزوقی و همکاران ۱۳۹۷). در واقع، توجه به فعالیت‌های فرهنگی و تهیه استانداردها و الگو برای عملکردی سالم در این زمینه از اهمیت زیادی برخوردار است. بدیهی است چنین امری لازمه بازخوانی و بررسی و نقد میزان مطابقت آن با نیازهای دنیای امروز و طرح برنامه‌های مناسب دانشگاهی برای تربیت شهروندانی است که بتوانند هدایت و رهبری فکری جامعه را در عرصه‌های گوناگون عهده‌دار شوند. ویژگی‌های بسیاری همچون خودگردانی، استقلال نهادی، تحمل عقاید مختلف و استقبال از این عقاید، بحث و گفت‌وگو، جست‌وجو برای اجماع بر فرایندهایی تأکید دارد که باعث تغییر و تحول سازمانی می‌شود. تحولات سازمانی و فنی را باید هم‌زمان با تغییر آگاهانه در فرهنگ سازمانی ترکیب کرد. زیرا تنها با چنین رویکردی می‌توان استمرار و تداوم تغییرات فرهنگ دانشگاهی را تضمین کرد. دانشگاهیان، اعم از اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان و دانش‌آموختگان، تحت تأثیر فرهنگ علمی جامعه خود هستند. فرهنگ علمی به مثابه یکی از خرده‌فرهنگ‌های جامعه و دربردارنده مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌ها و هنجارهاست (Schein 2010) که به طور خاص بر اندیشه و عمل اهل علم تأثیر می‌گذارد. بنابراین، سرمایه‌گذاری در فرهنگ سازمانی ارزشمند است.

### بیان مسئله

بنا بر تحلیل‌های انجام‌شده ضرورت دارد دانشگاه‌ها از ساختارهای مبتنی بر نابرابری، تبعیض، ناتوانی دانشگران، و تحکم قدرت فاصله گیرند و به سوی فرهنگ سازمانی شایسته حرکت کنند. اما، اوضاع فرهنگی برای اجرای آن در آموزش عالی آن قدر که باید

تسهیلگر این موضوع نیست. مدل‌های نظری، مفاهیم، روش‌شناسی فرهنگ‌سازی، و ارزیابی آن که بُعدی از فرهنگ سازمانی آموزش عالی است ناقص هستند. اهمیت موضوع در این است که با وجود چالش‌ها و معانی متناقض خود دانشگاه باید تعیین کند چه ارزش‌ها و اصولی فرهنگ سازمانی‌اش را تشکیل می‌دهند. سپس آگاهانه تحولات فرهنگی را مدیریت کند. خیلی از دانشگاه‌ها با پرسش‌هایی از این دست روبه‌رو هستند: «که هستیم؟»، «می‌خواهیم به کجا برسیم؟»، «کجا می‌خواهیم به تعالی علمی و آموزشی و سازمانی برسیم؟». دانشگاه‌ها به دنبال هویت خود (ذاکر صالحی ۱۳۹۷) هستند و فرهنگ سازمانی از طریق ابعاد رفتاری دانشگران را به یک‌دیگر پیوند می‌دهد و متحد می‌کند. مطالعات انجام‌شده در این حوزه نیز بیشتر معطوف بر مسائلی چون تأثیر فرهنگ سازمانی نهادهای آموزش عالی بر عملکرد دانشگاهی (Köse & Korkmaz 2019)، نقش تحلیل زبانی در یادگیری زبان و فرهنگ شفاهی و مکتوب، به‌ویژه چگونگی تشویق دانشجویان برای ارتباط (Pountain 2019)، نقش استادان راهنمای دکتری در فرهنگ‌سازی دانشگاهی (Elliot & Kobayashi 2019)، تأثیر ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی در تسهیل اجرای رویکرد ناب (Alkhorairif & McLaughlin 2018)، شکاف بین حوزه دانشگاهی و عملی و ارتباط متقابل آن‌ها از دیدگاه ارتباطی (Kittler 2018)، برداشت دانشگاهیان از ابعاد فرهنگی سازمان، اولویت‌های دانشگاهیان، راهبردهای نهادی در مواجهه با محیط و مشتریان در اعتبار، بهره‌وری و اثربخشی دانشگاه (Zeqiri 2016)، امکان ایجاد تحول در خروجی آموزش عالی به خاطر دیدگاه‌های بومی (Larkin 2013)، بازتاب عناصر فرهنگ سازمانی و ملی در شیوه‌های تشخیص، پیشگیری و مدیریت خطا (Göktürk et al. 2017)، و نقش مؤلفه‌های فرهنگ دانشگاهی در تسهیم دانش اعضای هیئت‌علمی (ذاکر صالحی ۱۳۹۶) بوده است. افزون بر آن، یافته‌های تحقیقاتی و آمارهای گزارش‌شده چالش‌های جدی را در حوزه فرهنگ سازمانی دانشگاه خاطر نشان می‌کنند؛ زنان در محیط دانشگاهی حس تعلق و خودکارآمدی کمتری دارند و کمتر در پی فرصت‌های علمی و دانشگاهی هستند (Aelenei et al. 2020)، نظام‌گیری روش‌شناختی در دانش‌آفرینی علمی و دانشگاهی تأثیر بسزایی

دارد (Altnay 2019)، ارزیابی دانشگاه‌ها از نظر فرهنگ سازمانی و عملکرد دانشگاهی تفاوت زیادی دارد (Köse & Korkmaz 2019)، دوگانگی کار یا اوقات فراغت بر سیاست و فرهنگ مادران دانشگاهی تأثیر منفی می‌گذارد (Oakleaf et al. 2019)، ایجاد جوّ سالم برای رشد جامعه دانشگاهی مغفول مانده است (Lauricella 2019)، تغییر در سیاست‌های دانشگاه عاملی برای غلبه بر سکون و کم‌حرکی دانشگاه شده است (Yoshioka 2019)، ناآشنایی دانشجویان با محیط اجتماعی بر اعتمادبه‌نفس آن‌ها برای کار در محیط تأثیر می‌گذارد (Elliot & Kobayashi 2019)، ابعاد فرهنگ سازمانی در اجرای رویکرد ناب نقش مثبت و منفی دارد (Alkhoraiif & McLaughlin 2018)، سازمان‌دهی فعلی پژوهش‌های دانشگاهی امکان خطر کردن و طرح پرسش‌های چالش‌برانگیز را فراهم می‌کند (Fochler & Sigl 2018)، منابع دانشگاهی ابزاری با کارکرد دفاعی و تهاجمی هستند و برای ایجاد رابطه و پیش‌برد بحث درباره منافع جامعه‌شناختی به کار گرفته می‌شوند (Bertron & Kolopp 2017)، نخبه‌گرایی دانشگاهی شکلی از کنترل کیفیت داخلی است که به پاداش‌های بیرون از حوزه مطالعاتی کاری ندارد (Mukharji 2017)، فقر مبانی نظری منسجم و متقن درباره فرهنگ دانشگاهی کاهش اثرگذاری سیاست‌های کنونی آموزش عالی را به همراه دارد (ذوالفقارزاده و همکاران ۱۳۹۰). در واقع، مشاهدات بخش آموزش عالی نشان می‌دهد، با وجود تلاش‌های چندباره برای اصلاحات در این بخش، سرعت تغییر و تحول دانشگاه‌ها پایین‌تر از سطح توقع افراد ذی‌نفع در این دانشگاه‌هاست. تأکید چشمگیری را بر تحول در حوزه‌های سازمانی و فنی شاهدیم. اما بُعد اجتماعی این سازمان‌ها، از جمله فرهنگ سازمانی، چندان مورد توجه نبوده است. بررسی فرهنگ سازمانی دانشگاه ابزاری برای فهم مطالب بیشتر درباره دانشگاه‌ها و دانشکده‌هاست. رویکردهای متداول در بررسی حکمرانی و تصمیم‌گیری دیدگاه‌های مفیدی برای فهم چرایی و چگونگی کار آموزش عالی و وضعیت فعلی آن به همراه دارند. اما دیدگاه اثرگذاری فرهنگی می‌تواند مکمل این رویکردهای متداول باشد. همچنین، این دیدگاه می‌تواند تغییرات دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها را تبیین کند. هرچند شناسایی و مطالعه فرهنگ

سازمانی کار دشواری است، این کار نیازمند مطالعات کیفی است. به عبارتی، برای تشخیص آثار خاص فرهنگ سازمانی در پردیس دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها به بررسی بیشتر فرهنگ سازمانی نیاز داریم. اما این بررسی خود نیازمند آن است که فرهنگ سازمانی با بررسی مبانی نظری پژوهش‌ها به دقت تحلیل و بررسی شود. در این مطالعه، هدف بررسی نوعی آمیختگی یافته‌هاست که با روش فرا ترکیب باعث تجمیع و تلفیق و سازماندهی منطقی مطالعات این حوزه می‌شود. این پژوهش عصاره پژوهش‌های صورت گرفته را به شیوه نظام‌مند و علمی فراروی پژوهشگران و خوانندگان قرار می‌دهد. نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران و برنامه‌ریزان آموزش عالی مفید باشد. از این رو، سؤال اصلی پژوهش بر اساس مطالعات و خلأهای پژوهشی مطرح شده بدین شرح است که فرهنگ دانشگاهی با رویکرد فرا ترکیب در قالب چه مؤلفه‌هایی قابل تبیین است؟

### مبانی نظری پژوهش

در دایره‌المعارف بریتانیا نزدیک به دویست تعریف گوناگون از فرهنگ ارائه شده است. از دید تایلور، فرهنگ یا تمدن به مفهوم وسیع کلمه مجموعه‌ای پیچیده است که اعتقادات، باورها، اخلاق، قانون، هنر، عرف، قابلیت‌ها، و عادات دیگر را در بر می‌گیرد که انسان در مقام عضوی از جامعه کسب می‌کند (Moore 2009). پژوهش‌های مختلف هم‌سو با صورت‌بندی کلی فرهنگ سازمانی این مفهوم را با رویکردهای مختلف پژوهشی تعریف کرده‌اند: رویکرد فرهنگی (Kalnitska 2018)، رویکرد اجتماعی (Boichuk & fast 2017)، و رویکرد عمل‌گرا (Boichuk & fast 2017). بررسی مدیریت آموزشی و فرهنگ سازمانی در نهادهای آموزش عالی نتایج روشنی داشته است. با این حال، هنوز هم در پژوهش‌ها بحث‌های زیادی درباره معنا، ساختار، و تشخیص فرهنگ سازمانی وجود دارد. مهم‌ترین موضوع در این بحث تفکیک مفهوم فرهنگ سازمانی از فرهنگ شرکتی است (Kalnitska 2018) که در مقابل رویکردهای رایج در پژوهش‌ها قرار می‌گیرد. به گفته هافمن (Hofman et al. 2002)، فرهنگ سازمانی در نهادهای آموزشی عالی باید حامی شکل‌گیری محیط نهادی حمایتی باشد که به مدرسان در نوآوری و به دانشجویان در پیشرفت تحصیلی کمک می‌کند.

نکته مهم این است که در ارزیابی فرهنگ دانشگاه رویکردهای گوناگون بر حسب متمایزسازی (Boichuk & fast 2017) است. زیرا تعابیر پژوهشگران درباره فرهنگ‌های سازمانی در سازمان‌ها و دانشگاه‌ها، با توجه به بافتار جامعه و ساختار آموزش عالی متفاوت است: فرهنگ پویایی و فرهنگ برون‌گرایی (Boichuk & fast 2017)؛ فرهنگ ویژه‌سالاری<sup>۱</sup>، فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ بازاری (Cameron & Quinn 2011)؛ فرهنگ گشودگی، اعتماد و پذیرا بودن (Kamp 2017)؛ فرهنگی با ساختار افقی (فاضلی ۱۳۹۷)؛ فرهنگ توسعه‌ای، حمایتی (یا وکالتی)، کالجبی، مدیریتی، ملموس، مجازی، مطلوب (Bergquist & Pawlak 2007)؛ فرهنگ مشارکتی، با افرادی متعهد و توانمند (Maciąg 2019)؛ فرهنگ خودداری از مقصرانگاری (Kamp 2017)؛ فرهنگ بهبود عملکرد (Kusy et al. 2015)؛ فرهنگی با نقش پررنگ خانواده و گروه‌ها (Schein 2010) و سمن‌ها و اتحادیه‌های بازار کار (فراست‌خواه ۱۳۸۹)؛ فرهنگ بالغ و تکامل‌یافته (Maciąg 2019).

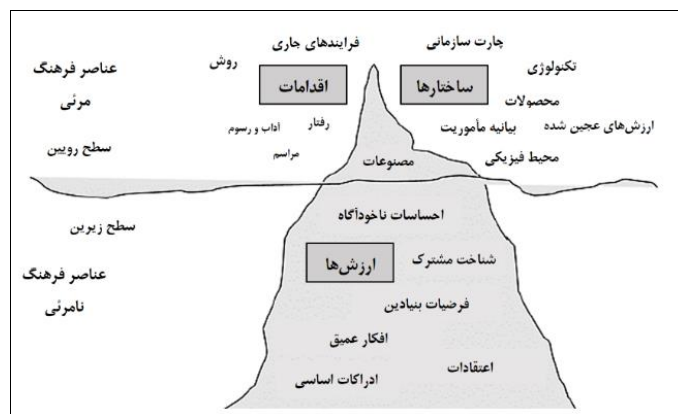
با توجه به توضیحات، رویکرد شایسته‌محور در دانشگاه و آموزش عالی شرایط و مؤلفه‌های عملکرد بهتر افراد را در فرهنگ سازمانی مورد توجه و تمرکز قرار داده که از نظر منابع انسانی و فرایند و ساختار، در گذر از این رویکردهای متمایز، متفاوت است و می‌توان آن را برای دانشگاه تهران تبیین کرد. البته در این بررسی و متمایزسازی انواع فرهنگ سازمانی، توجه به سه سطح و طبقه کلی نظریه «کوه یخ» ادگار شاین<sup>۲</sup> در این حوزه موضوعی خالی از لطف نیست.

ادگار شاین (۲۰۱۰) فرهنگ را الگویی از مفروضات مشترک اساسی و باورهای تعریف می‌کند که یک گروه اجتماعی برای حل دو مسئله بنیادین تطابق با محیط بیرونی (شیوه ادامه بقا) و ایجاد انسجام درونی (شیوه در کنار هم ماندن) کشف یا ابداع کرده‌اند. این اندیشمند حوزه فرهنگ سازمانی نظریه «کوه یخ» را مطرح کرد که در مباحث فرهنگ سازمانی بسیار تأثیرگذار بود. طبق نظریه او (شکل ۱)، فرهنگ از سه سطح و لایه تشکیل

---

1. adhocracy  
2. Schein

می‌شود: در بیرونی‌ترین لایه «مصنوعات» قرار می‌گیرند. پس از مصنوعات، در سطح میانی «ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری» قرار دارند. در عمیق‌ترین لایه نیز هسته‌ای از «باورها و مفروضات» جای گرفته است.



شکل ۱. نظریه کوه بیخ ادگار شاین درباره فرهنگ سازمانی

به باور معارف‌وند و همکارانش (۱۳۹۷) فرهنگ دانشگاه<sup>۱</sup> مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای مشترک است که تعاملات اعضای دانشگاه با یکدیگر و با افراد خارج از دانشگاه را کنترل می‌کند. از نظر اسپورن<sup>۲</sup> (Maciąg 2019) فرهنگ سازمانی دانشگاه مجموعه ارزش‌ها و باورهای اشخاص وابسته به دانشگاه‌ها (از جمله مسئولان اجرایی، هیئت‌علمی، دانشجویان، اعضای شورا، ستاد پشتیبانی) است که طی فرایندی تاریخی شکل می‌گیرد و با استفاده از زبان و نمادها انتقال می‌یابد. این ارزش‌ها و باورها تأثیر چشمگیری بر تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها دارند. فرضیات و برداشتهای مشترک زیربنای سطح خودآگاه افراد هستند و معمولاً در گفته‌ها، زبان خاص، و هنجارهایی مشخص می‌شوند که در رفتارهای فردی و سازمانی بروز پیدا می‌کنند.

1. academic culture

2. Sporn



## پیشینه پژوهش

اوکلیف<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به روش کیفی (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) به این نتیجه رسیدند که: ۱. برای تغییر فرهنگ دانشگاهی در ارتباط با مادران به تغییر سیاست‌ها و حمایت از این گروه نیاز داریم؛ ۲. باید به الزامات شرکتی و هژمونی کاری به دیده انتقادی نگریم؛ ۳. دانشگاه‌ها به سیاست‌هایی نیاز دارند که حامی خانواده‌ها و به‌ویژه مادران باشند. در پژوهش لوریسلا<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) به صورت ترکیبی (تحلیل محتوا و پیمایش و تحلیل روایت) نتایج نشان داد: ۱. فضای مجازی در محیط دانشگاهی هم مزایا (حل بسیاری از مسائل دانشگاهی و ایجاد محیطی سالم و عاری از سوگیری) و هم معایبی (مزاحمت، آزار و قلدری، خصومت نژادی، اطلاعات کاذب، شیوع نفرت، شیوع اخبار جعلی) دارد؛ ۲. آموزش سواد رسانه‌ای به دانشجویان برای بهره‌گیری از این مزایا لازم است، اما کافی نیست. نتایج مطالعه ما<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) با روش نظریه داده‌بنیاد نشان داد: ۱. استاد راهنما در فعال‌سازی یادگیری دانشجو نقش سازنده دارد؛ ۲. رابطه سازنده مبتنی بر شناخت، همکاری، گفت‌وگو باعث رشد سواد پیشرفته می‌شود؛ ۳. خوداندیشی و رابطه مناسب با استاد راهنما در کنار ارتباط رودررو و اینترنتی باعث کسب دانش حرفه‌ای می‌شود؛ ۴. تعامل با استاد راهنما، ارسال مقالات به مجلات علمی، و شرکت در همایش‌ها باعث تحول در هویت دانشگاهی می‌شود. یوشیکا کوباباشی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، با مصاحبه‌های کیفی و در نظر گرفتن سیاست‌های نهادی و منابع نهادی و فرهنگ نهادی، به نتایجی رسید: ۱. تغییر در سیاست‌های دانشگاه عاملی برای غلبه بر سکون و کم‌حرکی دانشگاه شده است؛ ۲. سرمایه‌گذاری و ظرفیت انتقال فناوری در این حرکت نقش مهمی داشته است؛ ۳. آموزش دانشجویان در زمینه کارآفرینی در تربیت مدیران کسب‌وکار و کارآفرینان تأثیر مستقیم داشته است؛ ۴. ترکیب فرهنگ دانشگاهی و کارآفرینی باعث حرکت دانشگاه به سمت کارآفرینی بدون تضاد چندان با فرهنگ سنتی دانشگاه شده است؛ ۵. دانشگاه مورد بررسی توانسته نگرش منفی به کارآفرینی را به فرهنگ مثبت

- 
1. Oakleaf
  2. Lauricella
  3. Ma
  4. Yoshioka-Kobayashi

کارآفرینی تبدیل کند که این تغییر نتیجه برنامه‌های اصلاحی و حمایتی و همچنین آموزش و سرمایه‌گذاری بوده است؛ ۶. اجبار در تغییر مسیر پژوهش باعث بروز تضاد ایدئولوژیک بین پژوهشگران دانشگاهی و پژوهشگران حوزه کارآفرینی می‌شود. در پژوهش کیتلر<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، با روش مدل‌سازی مفهومی و مرور دیدگاه‌ها، نتایجی قابل دستیابی است؛ ۱. ارائه مدلی ساختاری برای تعامل علمی و دانشگاهی بر پایه نظریه ارتباط افق‌های و پژوهش‌ها در حوزه ارتباط میان‌فرهنگی؛ ۲. فرایند ارتباطی در حوزه پژوهش و نشر آن و تشریح امکان برداشت و ارتباط نادرست؛ ۳. تشریح پژوهش به مثابه پیام و بررسی فرستنده، گیرنده، خود پیام، و مجاری و بستر پیام‌رسانی. مهم‌ترین نتیجه این پژوهش امکان بازبینی راهبردهای ارتباطی برای تعامل و ارتباط بهتر بخش علمی و بخش عملی هم در انجام دادن پژوهش و هم در انتشار نتایج پژوهش، به‌ویژه در بخش صنایع و سازمان‌ها و نیز استفاده از پژوهش‌های ارتباط میان‌فرهنگی برای بهبود کیفیت ارتباط و تعامل، بوده است. کانیزو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه خود با جمع‌آوری روایت‌ها از هشت دانشگاه استرالیا به این نتیجه رسید که: ۱. فرهنگ فعلی اصالت دانشگاهیان (و شاید حتی دانشجویان) را به ایجاد ارتباط شخصی با کار خود و رسیدن به انگیزه درونی ترغیب می‌کند؛ ۲. امنیت شغلی و فرهنگ محل کار نقش مهمی در تولید و بازتولید ارزش‌ها در محیط دانشگاهی دارند؛ ۳. پژوهشگرانی که در آغاز یا میانه راه‌اند ظاهرأ هنجار شدن بایدهای مدیریتی را پذیرفته‌اند. همچنین، معارف‌وند و همکارانش (۱۳۹۷) تجربه زیسته دانشجویان و ادراک آن‌ها از فرهنگ دانشگاهی را به روش کیفی و با ابزار مصاحبه بررسی کردند. دانشجویان فرهنگ دانشگاه‌های تهران را در قالب مفاهیمی چون فرهنگ محافظه‌کارانه، فرهنگ مدرک‌گرایی، فرهنگ فردگرایی، فرهنگ ناامیدی، فرهنگ پرولتاریایی، فرهنگ ستایش‌گرایانه، فرهنگ تابعیت، غلبه فرهنگ مردانه، رابطه‌گرایی، و تجاری شدن علم توصیف کردند. آنان به این نتیجه رسیدند که عواملی چون آموزش ناکارآمد در مقاطع مختلف تحصیلی، استادان، فرهنگ جامعه، فرهنگ خانواده، و نبود امنیت

---

1. Kittler

2. Cannizzo

شغلی دلایل اصلی فرهنگ دانشگاهی حاکم بر دانشگاه‌هاست و پیامدهای این فرهنگ غالب را فرار مغزها، رکود علمی، وابستگی، هدر رفتن منابع کشور، افزایش اختلالات روانی دانستند. به علاوه، خرده‌مقوله‌های استخراج‌شده در پژوهش نصیری و همکارانش (۱۳۹۷) مطابق چارچوب فرهنگ یادگیری در سطح فردی (مقوله‌های انگیزه یادگیری، نقش یادگیرنده، انتظارات دانشجویان از یادگیری، وظایف یادگیرنده)، سطح نهادی (مقوله‌های تقدیر و تشویق نوآوری آموزشی، قوانین رسمی و غیررسمی، بهبود کیفیت زمینه یادگیری، توسعه هیئت علمی، توانمندسازی ظرفیت آموزش)، و سطح تعاملی (مقوله‌های فضای یادگیری، ساختار محتوا، هدف‌ها، رسانه، ارزشیابی، روابط استادان با دانشجویان، استاد، چهارچوب زمان) به روش آمیخته طبقه‌بندی و ارائه شد. نهایتاً مطالعه نظرمنصوری و همکارانش (۱۳۹۵) نشان داد مسائل و چالش‌های پیش روی جامعه‌پذیری علمی در دانشگاه‌ها در ساحت‌های چهارگانه ساختاری-مدیریتی، فرهنگی، فردی-انگیزشی، و اجتماعی-ارتباطی قابل طبقه‌بندی است. هر یک از این سطوح دربردارنده مجموعه عوامل اثرگذار در صورت‌بندی نیمرخ‌های دانشجویی در فرایند سلوک علمی و دانشگاهی هستند.

### روش‌شناسی پژوهش

فرا ترکیب یکی از روش‌های جدید سنتز در حوزه مطالعات کیفی است که به محققان علوم اجتماعی در گسترش و خلق تئوری‌ها یاری می‌رساند. فلسفه و پارادایم آن را می‌توان مبتنی بر پارادایم پسااثبات‌گرایی به طور کلان و تفسیری به طور خاص دانست. در واقع هدف اصلی فرا ترکیب پیش رو تولید دانش در حوزه موضوعی فرهنگ سازمانی است. فراهم کردن پل ارتباطی بین تحقیقات کیفی و عمل مبتنی بر شواهد، همراه ارائه شناخت جامع‌تر از پدیده مورد بررسی، از مزایای قابل طرح این روش است که به استخراج مدل پژوهش ختم می‌شود. البته این مطالعه محدودیت‌هایی هم دارد؛ دشوار و طولانی بودن فرایند جست‌وجوی منابع و نیاز به تیم خبره جهت تفسیر یافته‌ها از آن جمله است. بنابراین، جایگاه روش‌شناختی این مطالعه را می‌توان بر اساس جدول ۱ خلاصه و تبیین کرد:

جدول ۱. جایگاه روش شناختی پژوهش

۱	هدف پژوهش	کاربردی
۲	رویکرد روش‌شناسی	رویکرد کیفی (سنتز مطالعات کیفی)
۳	پارادایم	تفسیری
۴	هستی‌شناسی	پژوهشگران از طریق ارائه تفسیر یا تفاسیر مختلف از شناخت عوامل تأثیرگذار بر پدیده فرهنگ سازمانی به معرفت پدیده‌ها با رویکرد ایجاد توافق اقدام کرده‌اند (مبتنی بر استقرا از طریق تفسیر).
۵	معرفت‌شناسی	پدیده فرهنگ سازمانی و اولویت‌های جامعه دانشگاهی شایستگی محور مستقل از پژوهشگر نیست و به طور اجتماعی ساخته می‌شود و می‌تواند معانی مختلفی داشته باشد (نسبی‌گرایی).
۶	روش پژوهش	روش ترکیب مطالعات (روش‌های سنتزی)
۷	نوع‌شناسی روش پژوهش	فرا ترکیب کیفی
۸	روایی	برداشت‌ها و تفاسیر به تأیید چهار نفر از متخصصان رسیده است.
۹	ابزار گردآوری داده‌ها	متون، یادداشت‌ها، تحلیل ثانویه آن
۱۰	نمونه‌گیری پژوهش	بر اساس نمونه نظری و مقایسه مستمر کدها با بازه زمانی ده‌ساله (از ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰) از ۷۴ منبع داخلی و خارجی
۱۱	روش تحلیل داده‌ها	بر اساس ماهیت کدگذاری و تشخیص روابط بین مفهومی از داده‌ها
۱۲	اصول روش پژوهش	دارای هفت گام: ۱. تنظیم سؤال پژوهش؛ ۲. مروری بر پیشینه به شکل نظام‌مند؛ ۳. جست‌وجو و انتخاب متون مناسب؛ ۴. استخراج اطلاعات متون؛ ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ ۶. کنترل کیفیت؛ ۷. ارائه یافته‌ها

مراحل پژوهش پیش رو بر اساس هفت گام (Sandelowski & Barroso 2006) زیر به

انجام رسید:

**گام اول. تنظیم سؤال پژوهش:** نخستین مرحله در روش فرا ترکیب مشخص کردن

پرسش یا پرسش‌هاست که در فرایند پژوهش مطرح می‌شود. در این مطالعه پاسخ به سه

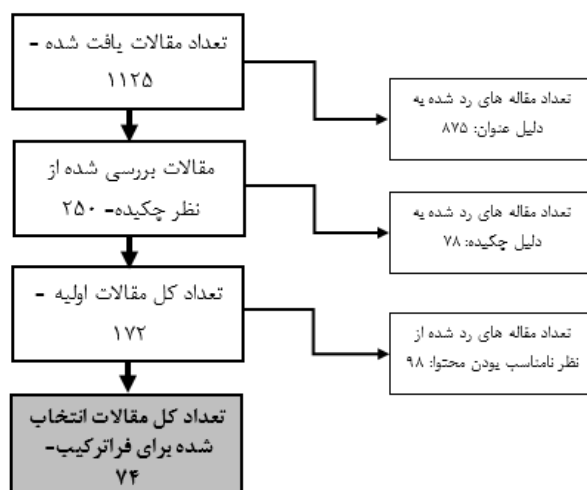
سؤال مد نظر بود: چه مؤلفه‌هایی را می‌توان در سطح مصنوعات مطرح کرد؟ چه

مؤلفه‌هایی را می‌توان در سطح هنجارها و ارزش‌ها (یا ارزش محوری به طور کلی) مطرح

کرد؟ مؤلفه‌های سطح باورها و مفروضات کدام‌اند؟ این سؤالات هم‌سو با سؤال اصلی پژوهش است که پیش‌تر اشاره کردیم؛ فرهنگ دانشگاهی با رویکرد فراترکیب در قالب چه مؤلفه‌هایی قابل تبیین است؟

**گام دوم. مروری بر پیشینه به شکل نظام‌مند:** در این مرحله ابتدا ۱۱۲۵ مقاله داخلی و خارجی (۲۷۵ مقاله داخلی و ۸۵۰ مقاله خارجی) در قالب کلیدواژه‌های طبقه‌بندی‌شده بررسی شدند. بررسی پایگاه اطلاعاتی مقالات داخلی شامل مگیران، نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، پایگاه اطلاعات دانشگاه‌های تهران و علامه طباطبایی، و پایگاه اطلاعاتی مقالات خارجی شامل Google Scholar, Science Direct, JStor, ZLibrary بود. نشریات معتبر ده سال اخیر، یعنی از سال ۲۰۱۰ تا سال ۲۰۲۰، در مقالات خارجی و مقالات شانزده سال اخیر در منابع داخلی شناسایی و بررسی شدند. کلیدواژه‌های مورد استفاده در این پژوهش‌ها فرهنگ دانشگاهی، فرهنگ سازمانی در دانشگاه، Academic Culture, Organizational Culture in university بود. گفتنی است ملاک انتخاب مقالات ارتباط موضوعی، سال انجام گرفتن پژوهش، و جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی نام‌برده بود و یافته‌های این مطالعه مستخرج از آن‌هاست. البته در این بررسی سعی شده نشریات با اعتبار بیشتر اولویت بیشتری داشته باشند.

**گام سوم. جست‌وجو و انتخاب متون مناسب:** در این مرحله مطالعات به صورت مرحله‌ای بررسی شدند و در هر بار بررسی تعدادی از آن‌ها از روند مطالعه فراترکیب کنار گذاشته شدند. پارامترهای این مرحله بر اساس شکل ۲ شامل عنوان، چکیده، محتوا ارزیابی شد و در نهایت تعداد ۷۴ منبع استخراج و انتخاب شدند. البته باید اذعان کرد که ملاک انتخاب تنها مطالعات کیفی است؛ به دلیل آنکه غالب مطالعات فرهنگ سازمانی با رویکرد کمی انجام گرفته و بررسی چنین مطالعاتی صرفاً کدها و مؤلفه‌های یکسان را با فراوانی بیشتر مورد تأکید قرار می‌دهد. بنابراین نویسندگان سعی کردند روند مطالعه خود را از این سوگیری مبرا کنند و انتخاب متون با دقت بیشتری انجام گیرد.



شکل ۲. خلاصه‌ای از نتایج جست‌وجو و انتخاب مقالات

**گام چهارم. استخراج اطلاعات متون:** در این مرحله مؤلفه‌ها بر اساس روش تحلیل محتوا شناسایی و طبقه‌بندی شدند. تحلیل محتوا از تکنیک‌های مربوط به روش اسنادی در پژوهش علوم اجتماعی است و به همه روش‌هایی گفته می‌شود که در آن‌ها هدف پژوهش با مطالعه و تحلیل و بررسی اسناد و متون برآورده می‌شود. این تکنیک به تحلیل و آنالیز محتوا به دو صورت کمی و کیفی می‌پردازد. در تحلیل محتوای پیش رو به صورت کیفی داده‌ها به صورت کلمه یا طرح ارائه می‌شوند که ترسیم و بازنمود و تفسیر نتایج را ممکن می‌سازد (خنیفر و مسلمی ۱۳۹۶: ۷۹ - ۸۰). نتایج یافته‌های ۷۴ منبع بر اساس معیار سنجش استخراج مؤلفه‌ها در جدول ۲ مشخص شده است.

**گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی:** جهت تبیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در این مرحله، همه مقالات با تکنیک مقوله‌بندی در سه سازه بررسی شدند. تحلیل مقوله‌ای بر پایه عملیات بُرش متن در واحدهای مشخص و سپس طبقه‌بندی این واحدها در مقوله قرار دارد که بر حسب مشابهت طبقه‌بندی شده‌اند (خنیفر و مسلمی ۱۳۹۶: ۸۲). بنابراین، اولین و مهم‌ترین سازه با عنوان مفروضات در سه طبقه کلی معرفت‌شناسی، هویت‌یابی، تهذیب نفس شناسایی شد. سازه دوم در دو دسته هنجارها و

ناهنجارهای فرهنگ سازمانی دانشگاه تبیین شد. سپس سومین و سطحی‌ترین سازه با عنوان مصنوعات در سه دسته ساختار، منابع انسانی، فرایندها بررسی شدند.

جدول ۲. معیار سنجش استخراج مؤلفه‌ها

معیار سنجش	نوع	کد منبع	تعداد	درصد
عنوان و چکیده	فارسی	(C1), (C12), (C8), (C5), (C14), (C16), (C19)	۷	۹/۴۵
چکیده	انگلیسی	(C21), (C38), (C25), (C33), (C55), (C27), (C49), (C50), (C65), (C66), (C73), (C57)	۱۲	۱۶/۲۱
چکیده	فارسی	(C9), (C13), (C4), (C2)	۴	۵/۴۰
چکیده	انگلیسی	(C52), (C64), (C40), (C70), (C58), (C63), (C37), (C30), (C59), (C39), (C69), (C71), (C46), (C56), (C61)	۱۵	۱۸/۳
محتوا و متون	فارسی	(C7), (C15), (C6), (C10), (C3), (C11), (C17), (C18), (C20)	۹	۱۲/۱۶
متون	انگلیسی	(C34), (C72), (C53), (C54), (C68), (C60), (C62), (C23), (C47), (C32), (C31), (C29), (C22), (C28), (C26), (C24), (C42), (C35), (C74), (C67), (C51), (C48), (C45), (C44), (C43), (C41), (C36)	۲۷	۳۶/۴۸
جمع	فارسی	(C5), (C9), (C8), (C12), (C3), (C10), (C6), (C15), (C7), (C1), (C20), (C18), (C16), (C2), (C17), (C4), (C11), (C13), (C14), (C19)	۲۰	۲۷/۰۲
جمع	انگلیسی	(C64), (C54), (C68), (C52), (C60), (C62), (C23), (C21), (C47), (C57), (C37), (C72), (C63), (C58), (C70), (C53), (C38), (C40), (C35), (C71), (C69), (C39), (C59), (C34), (C33), (C30), (C25), (C28), (C27), (C26), (C24), (C42), (C61), (C56), (C55), (C46), (C29), (C22), (C73), (C66), (C65), (C50), (C49), (C43), (C41), (C36), (C32), (C31), (C67), (C51), (C48), (C45), (C44), (C74)	۵۴	۷۲/۹۷
	فارسی و انگلیسی		۷۴	۱۰۰

**گام ششم. کنترل کیفیت:** بر اساس روش سندلوسکی<sup>۱</sup> و باروسو (۲۰۰۶)، در پژوهش‌های فراترکیب کیفی، اعتبار توصیفی شامل تشخیص همه گزارش‌های تحقیقات مرتبط با موضوع و توصیف اطلاعات هر یک از گزارش‌های موجود است. همچنین اعتبار تفسیری در تحقیقات فراترکیب کیفی مربوط به پژوهشگران ثانوی است که گزارش‌های موجود در مطالعه را جمع‌بندی می‌کنند و به رشته تحریر درمی‌آورند. آنان با نویسندگان پژوهش‌های مورد مطالعه، که خودشان موضوع تحقیق‌اند، تفاوت دارند. در این مطالعه جهت روایی توصیفی سعی شد تا جای ممکن بیشترین تعداد مقاله‌های مرتبط با موضوع

شناسایی و گردآوری شود. بنابراین، روایی تفسیری یافته‌ها با توافق نهایی درباره ۸۸ مؤلفه توسط چهار نفر از خبرگان، به عنوان کدگذار و مفسر، حاصل شد.

**گام هفتم. ارائه یافته‌ها:** در این مرحله پژوهشگران سعی کردند همه کدهای استخراج شده را با توجه به تفاوت ماهوی در سه سازه دسته‌بندی و ارائه کنند. تفاوت فراوانی در هر یک از این سه سازه (مفروضات، ارزش‌ها، مصنوعات) در واقع تبیین‌کننده اولویت‌های جامعه دانشگاهی شایسته‌محور است که مفاهیم آن در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی بسط داده شده است. توضیحات تکمیلی در بخش یافته‌ها و جدول ۳ ارائه شده است.

### یافته‌ها

در آخرین مرحله از فراترکیب، یافته‌ها بر اساس سه سؤال پژوهش در جدول ۳ مشخص شده است.

جدول ۳. یافته‌های حاصل از فراترکیب پژوهش

سازه	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	کد منبع	فراوانی مؤلفه‌های اصلی	فراوانی مؤلفه‌های فرعی	
مفروضات	مهربان‌شناسی	مبانی ارزشی سازمان و بهزیستی جسمی-روحي	{۱C}, {۷۰C}, {۲۱C}, {۱C}, {۴۹C}, {۱C}, {۸C}, {۵C}, {۱۵C}, {۳C}, {۱۲C}, {۱۷C}, {۲C}, {۱۶C}, {۱۴C}, {۳۷C}, {۴۱C}, {۷۴C}, {۲۹C}, {۴۴C}, {۴۵C}	۲۴	۲۰	
		ارزش‌های دموکراسی	{۱۲C}, {۳C}, {۲۲C}, {۳C}	۴		
	هویت‌یابی	هویت سازمانی	{۲۱C}, {۱C}, {۶۵C}, {۶C}, {۱۰C}, {۱۲C}, {۸C}, {۹C}, {۵C}, {۱۱C}, {۱۷C}, {۱۸C}, {۵۰C}, {۶۱C}, {۷C}, {۵۱C}	۱۶	۱۶	
		گفت‌وگویی دانشگاهی و بحث منطقی	{۶۴C}, {۳۷C}, {۳۹C}, {۲۰C}, {۶C}, {۱۱C}, {۵۹C}, {۵C}, {۱۴C}	۹	۹	
		درونی‌سازی ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی	{۷۲C}, {۱۵C}, {۶C}, {۱C}, {۹C}, {۴۸C}	۶	۵۰	
		بازلدیشی تملنی و بومی‌سازی ارزش‌ها	{۱۷C}, {۳۷C}, {۲۸C}, {۳C}, {۸C}, {۵۰C}, {۳۳C}	۷		
		تجریبات سازمانی	{۳۳C}, {۵۵C}, {۶۲C}, {۷۸C}, {۵۳C}, {۲۰C}, {۱۹C}, {۷C}, {۱۹C}, {۱۱C}, {۲۰C}, {۱۹C}	۱۲		
	۸۲					



## ادامه جدول ۳. یافته‌های حاصل از فراترکیب پژوهش

سازه	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	کد منبع	مؤلفه‌های فرعی	فرآوانی مؤلفه‌های اصلی	فرآوانی سازه
منابع و مضامین	سبب‌شناسی	۶	{۶۱C}, {۱۲C}, {۲۴C}, {۹C}, {۴C}, {۴۵C}	اشتراک‌گرایی و وحدانیت	۸	۸۲
		۲	{۱۵C}, {۱۹C}	مراسم، آیین‌ها، مذاهب گوناگون		
ارزش محوری	هیچ‌ارزش‌ها/ ارزش‌ها	۵	{۱۵C}, {۹C}, {۱۷C}, {۱۶C}, {۱۹C}	توسعه هیئت علمی و توانمندسازی کارکنان	۲۴۸	۲۷۵
		۱۲	{۱۵C}, {۱۲C}, {۹C}, {۵C}, {۱۴C}, {۱۶C}, {۱۷C}, {۵۰C}, {۲۸C}, {۴۲C}, {۳۶C}, {۴۱C}, {۶۷C}	یادگیری سازمانی و شیوه‌های یادگیری		
		۸	{۳۳C}, {۸C}, {۱۷C}, {۱۴C}, {۷۳C}, {۳۱C}, {۲۸C}, {۲۴C}, {۳۲C}	نقادی و اندیشه‌ورزی		
		۳	{۷۱C}, {۶C}, {۱۰C}	فهم حرفه استنادی		
		۹	{۲۳C}, {۷C}, {۱۰C}, {۳C}, {۸C}, {۹C}, {۵C}, {۱۱C}, {۲۰C}	انتقال و سرریز دانش		
		۱۳	{۲۸C}, {۶۶C}, {۷۰C}, {۳C}, {۹C}, {۵C}, {۱۳C}, {۲C}, {۱۸C}, {۲۰C}, {۴۲C}, {۵۱C}, {۵۴C}	فرصت‌های پژوهشی		
		۴	{۳۴C}, {۶C}, {۴۱C}, {۴۳C}	ریسک‌پذیری		
		۸	{۸C}, {۵۲C}, {۵۴C}, {۱۰C}, {۱۲C}, {۴۵C}, {۲۳C}	جامعه‌پذیری		
		۸	{۶۱C}, {۶۸C}, {۵۳C}, {۳C}, {۸C}, {۳۳C}, {۱۷C}, {۱۹C}	عدالت‌محوری در ارکان دانشگاه		
		۱۲	{۶۶C}, {۳C}, {۴۹C}, {۱۹C}, {۳۴C}, {۵۹C}, {۵۹C}, {۳۹C}, {۶۳C}, {۵۵C}, {۱۵C}, {۲۹C}, {۵C}	مشارکت‌جویی و تیم‌مداری		
		۳	{۶۰C}, {۶C}, {۶C}	تعادل کار و زندگی		
		۵	{۳C}, {۲۸C}, {۴۹C}, {۱۹C}, {۵۲C}	سرعت رشد علمی و آموزش مستمر		
		۹	{۴۹C}, {۶۶C}, {۸C}, {۷C}, {۱۲C}, {۹C}, {۴۴C}, {۴۹C}, {۳۳C}	جایگاه‌مندی		
		۲	{۱۷C}, {۶۵C}	ارتقای انگیزه و روحیه خودباوری		
		۷	{۵۸C}, {۶۳C}, {۵۷C}, {۲۵C}, {۴۹C}, {۳C}, {۶۱C}	نخبه‌پروری و تقویت منش نخبگان		
		۶	{۱۲C}, {۵C}, {۱۹C}, {۴۶C}, {۷۳C}, {۴۸C}	رقابت		
		۹	{۶۹C}, {۱۸C}, {۱C}, {۱C}, {۱۵C}, {۶C}, {۹C}, {۱۹C}, {۲۰C}, {۵C}	اعتماد		

ادامهٔ جدول ۳. یافته‌های حاصل از فرا ترکیب پژوهش

سازه	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	کد منبع	مؤلفه‌های فرعی	فرآینبی مؤلفه‌های اصلی	فرآینبی سازه
ارزش‌محوری	مختارها/ ارزش‌ها	۲۴۸	۳۷۵	قومیت‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها	{۶۷C}, {۶۶C}, {۴۹C}, {۸C}, {۶۶C}, {۶۱C}	۶
				استقلال و آزادی علمی	{۱۸C}, {۱۷C}, {۵C}, {۹C}, {۱۲C}, {۶C}, {۲۰C}, {۱۹C}, {۳۰C}, {۷۳C}, {۴۵C}, {۲۹C}, {۳۶C}	۱۴
				شایستگی‌های دانشگاهیان	{۱۲C}, {۶۳C}, {۶۵C}, {۲۵C}, {۵۸C}, {۱۰C}, {۳C}, {۲۰C}, {۹C}, {۱۸C}, {۱۰C}, {۱۷C}, {۱۶C}, {۶C}, {۳۰C}, {۲۸C}, {۲C}, {۱۱C}, {۱۱C}, {۲C}, {۳۳C}, {۲۶C}, {۵۴C}, {۳C}, {۳۳C}, {۸C}, {۱۰C}, {۵C}, {۶C}, {۳۳C}, {۵۱C}, {۴۳C}, {۶۷C}	۳۱
				فردگرایی و محرمانه ساختن اطلاعات	{۷C}, {۱۱C}, {۲۰C}, {۱۸C}, {۹C}, {۵C}, {۵۲C}, {۳۰C}	۸
				نشاط علمی و سیاسی و فرهنگی دانشگاهیان	{۱۹C}, {۱۷C}	۲
				اخلاقی‌گرایی	{۱۹C}, {۱۸C}, {۱۴C}, {۵C}, {۸C}, {۷۳C}	۶
				امنیت شغلی	{۲۰C}, {۵C}, {۳۰C}, {۶۶C}, {۶۵C}, {۳۱C}, {۱۹C}	۷
				فهم متقابل	{۶۱C}, {۶۴C}, {۱۹C}, {۹C}, {۲۴C}, {۵۱C}, {۴۳C}	۷
				نقش یادگیرنده	{۱۱C}, {۱۳C}, {۷۲C}, {۳۰C}, {۳۹C}, {۱۹C}, {۱۸C}, {۱۶C}	۸
				حس نوستالژی (خاطرات مثبت دانشگاهی)	{۳۰C}, {۳۳C}	۲
				سرمایهٔ دانشگاهی	{۱۸C}, {۱۷C}, {۶C}, {۵۹C}, {۲۴C}, {۳C}, {۷۲C}, {۶۷C}, {۱۹C}	۹
				حقوق معنوی	{۸C}, {۳C}, {۶۹C}, {۵۹}, {۷۲C}	۵
				ارزش‌های دانشجویی زنان	{۱۹C}, {۸C}, {۶۰C}, {۲۴C}, {۵۳C}	۵
				تعهد سازمانی	{۱۷C}, {۹C}, {۱۵C}, {۶۳C}, {۶۷C}, {۱۹C}, {۲C}	۷
				تعلق سازمانی	{۵۵C}, {۶۶C}, {۶۲C}, {۲۱C}, {۲۲C}, {۱۸C}, {۱۹C}, {۹C}	۸

## ادامه جدول ۳. یافته‌های حاصل از فراترکیب پژوهش

سازه	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	کد منبع	مؤلفه‌های فرعی	فرآوانی مؤلفه‌های اصلی	فرآوانی سازه
ارزش معنوی	ناهمکارها/ضارترشها	۲۷	{۷۳C}، {۶۵C}، {۶۱C}	فساد اداری	۲۷۵	۳
			{۱۸C}، {۲C}، {۵۲C}	قلدری گروه‌های غیررسمی		
			{۶۱C}، {۳۱C}، {۵C}، {۳۷C}، {۴۴C}	کلیشه‌های منفی		
			{۵۵C}، {۱۲C}، {۶۲C}، {۶۱C}	انزوا و حاشیه‌رانی		
			{۵۲C}، {۳۹C}، {۱۲C}	اضطراب		
			{۶۵C}، {۶۷C}، {۲۲C}	فرسودگی شغلی		
			{۶۹C}، {۱۸C}، {۵C}، {۴۴C}	سرقت ادبی		
			{۶۹C}، {۷۳C}	خرید دانشجو		
موضوعات	سازمان	۱۸۴	{۷۳C}، {۶۲C}، {۱C}، {۹C}، {۱۵C}	رسالت، مأموریت، چشم‌انداز	۲۸۰	۵
			{۴۸C}، {۹C}، {۱۸C}، {۴۹C}، {۴۵C}، {۵۱C}	همکاری سلسله‌مراتبی و افقی		
			{۲۲C}، {۵۹C}، {۳۵C}، {۱۶C}، {۱۲C}، {۱۹C}، {۹C}، {۲۹C}، {۳۱C}، {۳۲C}	سیستم پاداش		
			{۴۷C}، {۲۸C}، {۳۰C}، {۳۳C}، {۲۴C}، {۱C}، {۱۵C}، {۱۶C}، {۳C}، {۱۲C}، {۹C}، {۵C}، {۱۱C}، {۱۱C}، {۲C}، {۲۰C}، {۵۹C}، {۱۹C}، {۱۶C}، {۱۶C}، {۵۶C}، {۵۲C}، {۷۸C}، {۶۱C}، {۶C}، {۳۱C}، {۴۴C}، {۴۵C}	بستر ارتباطی		
			{۴۹C}، {۴۸C}، {۷۴C}، {۴۵C}، {۵۱C}	عملکرد سازمان		
			{۱۲C}، {۳۸C}، {۲۴C}، {۷۳C}، {۴۹C}، {۱۷C}، {۵۴C}، {۶C}، {۲۶C}، {۴۸C}، {۲۲C}، {۶۷C}، {۷۴C}، {۳۶C}، {۳۱C}، {۴۳C}، {۴۴C}	تعامل افراد		
			{۶۵C}، {۵۰C}، {۲۲C}، {۶۷C}	تصمیم‌گیری		
			{۲۲C}، {۷۱C}، {۴۶C}، {۴۰C}، {۲۸C}، {۴۲C}، {۳۳C}، {۴۴C}	کارایی و بهره‌وری		
			{۷۲C}، {۱۰C}، {۲C}	کارآفرینی		
			{۳۴C}، {۳۶C}	مشخصات جمعیتی		
			{۵C}، {۱۶C}	قوانین		
			{۲۲C}، {۳۸C}، {۹C}، {۵C}، {۱۸C}، {۱۷C}، {۱۵C}، {۱۹C}، {۲۰C}	آینده‌نگری و راهبردها		
			{۴۷C}، {۴۹C}	بستر درونی و بیرونی (اثر محیطی)		
			{۴۹C}، {۶۶C}، {۲۱C}، {۲۴C}، {۲C}، {۹C}، {۴۵C}	منافع مشترک		
			{۶۹C}، {۲۵C}، {۴۷C}، {۹C}، {۱۶C}، {۱۸C}، {۲۰C}، {۱۹C}، {۴۸C}، {۷C}	تضمین کیفیت		

ادامه جدول ۳. یافته‌های حاصل از فراترکیب پژوهش

سازه	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	کد منبع	مؤلفه‌های فرعی	فرآینبی مؤلفه‌های اصلی	فرآینبی سازه			
۲۸۰	ساختار	۱۸۴	{۲۲C}, {۴۸C}, {۱C}, {۳C}, {۵C}, {۴۹C}, {۲C}, {۱۶C}, {۱۵C}, {۹C}, {۲۰C}	خلاقیت و نوآوری	۱۰				
			{۳۷C}, {۱۵C}, {۹C}, {۴C}, {۲۰C}	محیط کاری			۵		
			{۲۷C}, {۳۸C}, {۶C}, {۳C}, {۵C}, {۸C}	برون‌نظام‌های میانی و نقش نهادهای خارجی			۶		
			{۲۶C}, {۱۲C}, {۶۴C}	بدهمی‌ها (فهم متقابل) و سوءفهم‌های فرهنگی			۳		
			{۵۵C}, {۶۸C}, {۶۳C}, {۲۴C}, {۳۸C}, {۱۴C}, {۱۳C}, {۵C}, {۱۹C}, {۳۸C}, {۶۳C}	رابطه دانشگاه و جامعه (مسئولیت‌پذیری اجتماعی)			۱۱		
			{۵۴C}, {۳۸C}, {۵۹C}	راهنمایی دانشجویان			۳		
			{۶۴C}, {۶۶C}, {۳۷C}, {۴۳C}	تاب‌آوری و تحول پایدار			۴		
			{۳۸C}, {۲۵C}, {۶۲C}, {۶۹C}, {۴۶C}, {۵۶C}, {۶C}, {۹C}, {۵C}, {۱۸C}, {۱۹C}, {۲۷C}	قدرت و نفوذ			۱۲		
			{۳۸C}, {۱۵C}, {۶C}, {۱۸C}, {۱۹C}, {۵۰C}	فاصله قدرت			۶		
			{۸C}, {۶۰C}, {۴۴C}	اوقات فراغت			۳		
			{۱۰C}, {۱۲C}, {۸C}, {۲C}, {۴۶C}, {۵۱C}, {۳C}	جهانی شدن و تهاجم فرهنگی			۷		
			۳۱	منابع استانی			۹	{۲۲C}, {۶۵C}, {۳۷C}, {۱۵C}, {۶C}, {۴۵C}, {۳C}, {۹C}, {۳۱C}, {۷C}	نقش رهبری
								{۷C}, {۷۳C}, {۳۰C}, {۴۶C}, {۷۲C}, {۱۵C}, {۱۰C}, {۳C}, {۹C}, {۵C}, {۲C}, {۱۸C}, {۳۳C}, {۲۲C}, {۱۹C}, {۲۰C}	مدیریت دانشگاهی
{۳۴C}, {۵C}, {۷C}, {۶۷C}	اهمیت نقش استادان، کارکنان، دانشجویان								
{۱۷C}, {۶۰C}, {۲۱C}	احیای نقش خانواده‌ها								
۶۵	فرآیندها	۳	{۵۸C}, {۱۵C}, {۱۹C}	گزینش و استخدام					
			{۶C}, {۴C}, {۱۶C}, {۱۸C}	محتوای درسی					
			{۶۵C}, {۵۹C}, {۷۳C}, {۳۳C}	آزمون ورودی آموزش عالی					
			{۷۱C}, {۵۹C}, {۴۹C}, {۲۸C}, {۴۶C}, {۷۱C}, {۴۰C}, {۲۵C}, {۶۹C}, {۱۵C}, {۸C}, {۲۸C}, {۱۹C}, {۲۰C}, {۱۷C}, {۵C}, {۳۳C}, {۲۲C}	تخصیص منابع					

ادامه جدول ۳. یافته‌های حاصل از فراترکیب پژوهش

سازه	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	کد منبع	مؤلفه‌های فرعی	فرآوانی سازه
۲۸۰	۶۵	۵	{۱۳C}, {۱۵C}, {۲C}, {۳C}, {۴۰C}	نظام سنجش و ارزیابی مناسب	۶۳۷
		۷	{۲۰C}, {۵C}, {۳C}, {۶C}, {۲۵C}, {۳۱C}, {۷۰C}	نظام شفاف مدرک‌دهی	
		۱۶	{۵۷C}, {۳۷C}, {۴۲C}, {۲۳C}, {۴۹C}, {۶۵C}, {۳۰C}, {۷۱C}, {۱۵C}, {۱۰C}, {۵C}, {۱۹C}, {۳۱C}, {۴۵C}, {C51}	جو تغییر و تحول سازمانی	
		۳	{۱۹C}, {۵C}, {۳۴C}	هزینه تحصیل	
		۶	{۶۱C}, {۵C}, {۳۴C}, {۵۹C}, {۵۵C}, {۵۵C}	گذار از دبیرستان به دانشگاه	
جمع فرآوانی‌ها					

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص شده است اولین سازه با عنوان مفروضات در سه طبقه کلی معرفت‌شناسی و هویت‌یابی و تهذیب نفس به تعداد ۸۲، سازه ارزش‌ها به تعداد ۲۷۵، مهم‌ترین سازه با عنوان مصنوعات در سه دسته ساختار و منابع انسانی و فرایندها به تعداد ۲۸۰ کد و در مجموع نیز با فرآوانی ۶۳۷ کد منبع بررسی شد. در واقع مؤلفه‌های فراترکیب یادشده نشان‌دهنده ویژگی‌های مشخص سنجش‌پذیر سازمان هستند که بر شایستگی محوری فرهنگ سازمانی دلالت دارند. این شاخص‌ها را می‌توان در سه دسته کلی جای داد که هر یک زیرمؤلفه‌هایی را در خود جای داده است: ۱. شاخص‌های مفروضات؛ ۲. شاخص‌های ارزش‌ها؛ ۳. شاخص‌های مصنوعات.

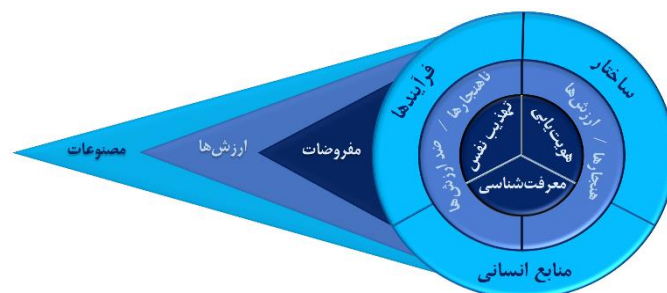
شاخص‌های مفروضات (Schein 2010) هسته یک فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند و بیانگر پدیده‌هایی هستند که اعضا بر آن‌اند «واقعیت» دارند. این‌ها حقایق تردیدناپذیر و تغییرناپذیرند که در همه ابعاد زندگی فرد رسوخ می‌کنند و معمولاً در سطح ناخودآگاه ذهن افراد قرار دارند. این شاخص قابل تقسیم به سه مؤلفه معرفت‌شناسی، هویت‌یابی، تهذیب نفس است. معرفت‌شناسی یا بینش هر فرد علمی بدان معناست که وی با اتکا به نوعی چارچوب ارزشی از پیش تعیین شده وارد میدان معرفت می‌شود و منجر به فرهنگ

مطلوب می‌شود که افراد گامی در جهت کسب مکارم اخلاقی بردارند و این اصل در پرتو ارتقای بینش و نگرش صحیح تحقق می‌یابد. بدین سبب مؤلفه‌هایی همچون مبانی ارزشی و ارزش‌های دموکراسی در این رسته جای می‌گیرند. هویت‌یابی با توجه به پیشینه درخشان و فرهنگ اصیل ایرانی در اثر پدیده‌های جدیدی همچون حفظ گفت‌وگوهای دانشگاهی و تجربه‌های سازمانی دانشجویان اهمیتی بیش از پیش یافته است (صحبت‌لو و میرزامحمدی ۱۳۸۸). در تهذیب نفس، دانشگاهیان باید مرزهای خویشتن خویش را بشناسند و در خود تأمل کنند؛ آنگاه به آرامش و معنویت دست خواهند یافت. به همین سبب مؤلفه‌هایی همچون آیین و مذهب و اشتراک و وحدانیت زیرمؤلفه این بخش شناسایی شدند (مذبوحی و ملکی ۱۳۹۱). منظور از وحدانیت اتفاق‌نظر در عقاید مربوط به فرهنگ سازمانی و اشتراک‌گرایی و عدم تنگ‌نظری در ارائه یافته‌هاست (خسروی ۱۳۹۰) که با شش فراوانی مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد.

شاخص‌های ارزش‌محوری (Schein 2010) مبنای قضاوت در این باره‌اند که چه چیزی درست و چه چیزی غلط است. این امر بیانگر آن است که چرا به ارزش‌ها به عنوان کدهای اخلاقی اشاره می‌شود. ارزش‌ها خودآگاهانه‌تر از مفروضات بنیادین هستند؛ اما معمولاً در سطح خودآگاه و بالای ذهن قرار ندارند. با این حال، وقتی کسی تلاش کند فرهنگ را به گونه‌ای بنیادین و اساسی تغییر دهد اعضای یک سازمان قادرند ارزش‌هایشان را به آسانی تشخیص دهند و بدان‌ها آگاهی ویژه پیدا کنند. ارزش‌ها و ضدارزش‌های سازمانی دیدگاه و نگرش‌های مثبت و منفی سازمان را درباره اهمیت فرهنگ سازمانی شایسته‌محور و پایبندی سازمان به ارائه خدمات دارای شایستگی فرهنگی را نشان می‌دهد. مواردی چون نقادی، فرصت‌های پژوهشی، اعتماد، و استقلال جزء ارزش‌ها و موارد دیگر مانند به انزوا رفتن دانشگاهیان، خرید دانشجو با رقابت بین دانشگاه‌ها، و پذیرش حداکثری که از اعتبار مدارک دانشگاهی می‌کاهد جزء ضدارزش‌ها شناسایی شدند.

شاخص‌های مصنوعات (Schein 2010) بقایای هسته فرهنگی هستند که پیرامون و بیرون فرهنگ ریخته شده‌اند؛ به عبارتی، آنان بقایای دیدنی و شنیدنی و ملموس رفتار هستند که در

هنجارها و ارزش‌ها و مفروضات فرهنگی ریشه دارند. بنابراین، ما سه عنصر ساختار و فرایند و منابع انسانی را در این بخش تبیین کردیم. در واقع این سه بخش محورهای اصلی جامعه دانشگاهی شایستگی محور است که در بحث فرهنگ سازمانی می‌توان بر آن‌ها تأکید کرد. ساختار در ارزیابی قابلیت پشتیبانی سازمان دانشگاه از شایستگی محوری با ایجاد محیط مطلوب و مناسب، ابزارها و ساختارهای کافی از جمله نیروگیری، تأمین امکانات و تجهیزات، منابع مالی، سیستم‌های اطلاعاتی، حکمرانی و ساختارهای اداری، و سایر ویژگی‌های مرتبط با بستر خدمات‌رسانی سازمان و انگیزه به افراد کاربرد دارند (Lewin group 2001). مؤلفه‌هایی چون تعامل افراد، تضمین کیفیت، قدرت و نفوذ دانشگاهیان، و چگونگی سیستم پاداش افراد به منزله زیرمؤلفه‌های مهم شناسایی شد. فرایند در ارزیابی محتوا و کیفیت فعالیت‌ها، کنش‌ها، روش‌ها، و مداخلات در مسیر خدمات فرهنگ سازمانی شایسته محور به کار می‌آیند (Lewin group 2001)؛ مانند تخصیص منابع که بیشترین فراوانی را داشت. منابع انسانی شامل سیاست‌ها و شیوه‌های کاری مرتبط با کارکنان یا سایر ذی‌نفعان سازمان است (Lewin group 2001)؛ مثل نقش خانواده‌ها، رهبر، مدیر، و سایر مؤلفه‌هایی که شناسایی شده است. بدین ترتیب می‌توان مدل مفهومی پژوهش را ارائه کرد (شکل ۳).



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

### بحث و نتیجه

فرهنگ دانشگاه و فرهنگ سازمانی در دانشگاه مقوله‌ای اثرگذار در سیاست‌های آموزش عالی و دانشگاهی است که صاحب‌نظران عناصر و مؤلفه‌های مختلفی را برای آن

برشمرده‌اند. مرور مبانی نظری مطالعات نشان می‌دهد نظریه فرهنگ سازمانی ادگار شاین از توافق گسترده در میان پژوهشگران برخوردار است. این نظریه که در سه لایه مطرح شده ابعاد مختلف فرهنگ سازمان را از عمیق‌ترین تا سطحی‌ترین لایه نشان می‌دهد.

اولین لایه، با عنوان مفروضات، در طول بیست تا سی سال و بیشتر شکل می‌گیرد. جست‌وجوی کلیدواژه‌ها و مؤلفه‌ها به ترتیب اولویت و اهمیت نشان داد مقالات با محوریت فرهنگ دانشگاهی این لایه را به خوبی تبیین می‌کند. مبانی ارزشی سازمان و بهزیستی جسمی-روحي (۲۰ منبع) و ارزش‌های دموکراسی (۴ منبع) در مؤلفه معرفت‌شناسی، هویت سازمانی (جنسیتی، اجتماعی، علمی-دانشگاهی، حزبی، دانشجویی) (۱۶ منبع)، تجربیات سازمانی (اجتماعی و دانشگاهی) (۱۲ منبع)، گفت‌وگوی دانشگاهی و بحث منطقی (۹ منبع)، بازانديشي تمدنی و بومی‌سازی ارزش‌ها (۷ منبع)، درونی‌سازی ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی (۶ منبع) در مؤلفه هویت‌یابی دارای بیشترین میزان اهمیت‌اند که متناسب با شایستگی‌های سازمانی دانشگاه و دارای ریشه‌های عمیق تاریخی در نهاد دانشگاه‌اند. در واقع پیشرفت هر دانشگاهی در گرو این سازه است. زیرا در طول سالیان شکل گرفته و می‌تواند همه ارکان دانشگاه را هدایت کند. البته باید به این نکته توجه داشت که عمدتاً مطالعات مربوط به قبل از ده سال اخیر بیشتر به این لایه توجه کرده و توجه کمتر به مقالات قدیمی‌تر از محدودیت‌های پژوهش پیش رو بود. حال آنکه رویکرد مقالات در توجه به سطوح مختلف، هم به لحاظ روند زمانی هم به لحاظ موضوعی، دستخوش تغییرات بوده است.

در دومین سازه، با عنوان ارزش‌محوری، دو مؤلفه اصلی ارزش‌ها و ضدا ارزش‌ها یا به عبارتی هنجارها و ناهنجارها شناسایی شد. از یک سو در مؤلفه ارزش‌ها مهم‌ترین زیرمؤلفه‌ها به ترتیب اولویت شامل شایستگی‌های دانشگاهیان (علمی، عملی، فرهنگی) (۳۱ منبع)، استقلال و آزادی علمی فردی و سازمانی (۱۴ منبع)، عدالت‌محوری در ارکان دانشگاه (۱۲ منبع)، فرصت‌های پژوهشی برای اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان (۱۳ منبع)، یادگیری سازمانی و شیوه‌های یادگیری (۱۲ منبع) دارای اهمیت‌اند و از سوی دیگر زیرمؤلفه‌هایی چون کلیشه‌های منفی یا به عبارتی تصورات قالبی دانشگاهیان (۵ منبع)،



سرقت ادبی (۴ منبع)، انزوا و حاشیه‌رانی که غالباً باعث رکود علمی دانشگاهیان می‌شود (۴ منبع) به ترتیب اولویت می‌توانند پایه‌های فرهنگ سازمانی شایسته‌محور را سست و زمینه‌انهدام آن را فراهم کنند. به عبارت دیگر، در این مطالعه مؤلفه ارزش‌ها با بیشترین میزان فراوانی مؤلفه مؤثر سازه ارزش‌محوری شناسایی شد.

سومین سازه، با عنوان مصنوعات، مؤلفه‌هایی را شامل می‌شود که در فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها دائم در حال تغییر و تحول است. در مؤلفه ساختار به ترتیب اولویت زیرمؤلفه‌هایی مانند بستر ارتباطی (روابط متقابل، اینترنتی و شبکه‌های دانشگاهی) (۲۵ منبع)، تعامل افراد در خرده‌نظام‌ها، نظام‌های میانی، برون‌نظام‌ها و جامعه علمی بین‌المللی (۱۵ منبع)، قدرت و نفوذ دانشگاهیان (۱۲ منبع)، رابطه دانشگاه و جامعه (مسئولیت‌پذیری اجتماعی) (۱۱ منبع)، خلاقیت و نوآوری افراد (۱۰ منبع)، سیستم پاداش به عنوان عامل ایجاد انگیزه افراد و دارای رویه‌ای مشخص (۱۰ منبع)، و نیز تضمین کیفیت (۱۰ منبع) شناسایی شد. در مؤلفه منابع انسانی مواردی چون مدیریت دانشگاهی (۱۵ منبع) و نقش رهبری (۹ منبع) به ترتیب دارای اهمیت هستند. در نهایت در مؤلفه فرایندها زیرمؤلفه‌هایی مانند تخصیص منابع و چانه‌زنی بر سر منابع (۱۷ منبع)، جو تغییر و تحول سازمانی (۱۶ منبع)، و نظام شفاف مدرک‌دهی (۷ منبع) به ترتیب دارای اولویت بیشتری هستند. این امر نشان می‌دهد دانشگاهی می‌تواند موفق باشد که ثمره آن ارتباط قوی‌تر و بیشتر، ارتباط با جامعه، با دانشگاه‌های دیگر، و با فرهنگ‌های مختلف است. حتی ارتباط برای تخصیص منابع بهتر و ثروت‌آفرینی و حرکت به سمت کارآفرین شدن، خود، یکی از این موارد است. در خاتمه باید اذعان داشت که سازه مصنوعات مهم‌ترین اولویت شناسایی شد که بخش عمده آن در بخش ساختار تبیین شد.

### پیشنهاد

با عنایت به میزان اولویت مؤلفه‌های شناسایی شده، پیشنهادهایی برای جامعه دانشگاهی شایسته‌محور به ترتیب قابل طرح است:

- نبود ارتباط باز با بیرون سازمان باعث کمبود استادان صاحب کرسی می‌شود و توجه به این موضوع نقشی پررنگ در فرهنگ سازمانی شایسته‌محور دارد.

- فرهنگ سازمانی دانشگاه نتیجه حرکت جمعی و پذیرش ارزش‌هایی است که در خلق این فرهنگ نقش اساسی دارند. بنابراین، ترغیب به همکاری و تعامل داخلی و خارجی و کار گروهی در اثربخشی سیاست‌های جامعه دانشگاهی نقش مثبت و بسزایی دارد. در این خصوص توجه به فناوری می‌تواند مشکل نبود ارتباط و گفت‌وگو دانشگاهیان را تا حدی مرتفع سازد.
- تمرکز قدرت و نفوذ اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاهی در زمینه فرایند تصمیم‌گیری، توجه به تمایلات آنان، و نیز حمایت مالی عاملی مهم در تقویت فرهنگ سازمانی شایسته‌محور است.
- برای ارتباط دانشگاه با جامعه شیوه‌های مثبت-مثل افزایش شفافیت، آموزش رهبری، اشکال گوناگون هدایت و حکمرانی، و مسئولیت‌پذیری بیشتر جامعه دانشگاهی-تسهیل‌کننده است. در این خصوص الگوگیری و حمایت از دانشگاه‌هایی که توانسته‌اند متناسب با مشکلات و چالش‌های محلی نقش‌آفرینی کنند، ولو اندک، حائز اهمیت است.
- جامعه دانشگاهی هم خالق تغییر و تحول هستند هم از این تحولات تأثیر می‌پذیرند. شایسته و بایسته است به مفهوم مدیریت ناب توجه بیشتری شود. چون در اجرای این مفهوم تأکید بر رویکرد از پایین به بالاست و در این رویکرد ابتکار، خلاقیت، و پایداری طبیعی افراد به کار گرفته می‌شود.
- سیستم پاداش‌دهی مادی و معنوی به جامعه دانشگاهی- اعم از مدیران، اعضای هیئت‌علمی، کارکنان، دانشجویان، فارغ‌التحصیلان، و حتی خانواده‌های آنان- تا حد زیادی به مثابه اهرم انگیزه در اجرای سیاست‌های کاربردی حائز اهمیت است. بنابراین، بازنگری و تحکیم سیاست‌های آموزش عالی در جهت تقویت این شاخص حیاتی است.
- شاخص تضمین کیفیت مبنای تغییر و تحول جامعه دانشگاهی به سوی بهبود مستمر است. می‌توان در ارزیابی محتوا، فعالیت‌ها، رویه‌ها، و روش‌های مدیریتی و آموزشی و پژوهشی این موضوع را در نظر داشت.

## منابع

- آیتی، حمید (۱۳۹۱). «ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در سازمان‌های شهر اسلامی (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی)»، *مطالعات شهر ایرانی اسلامی*، ۳(۱۰)، ص ۳۵ - ۴۸.
- {C1}
- حسین قلی‌زاده، حسین (۱۳۹۰). «تناسب آموزش عالی با تأکید بر نقش اجتماعی دانشگاه در جامعه دانش‌محور»، *نامه آموزش عالی*، ۴(۱۳)، ص ۱۲۱ - ۱۴۲. {C2}
- خرمشاد، محمدباقر؛ علی آدمی (۱۳۸۸). «انقلاب اسلامی، انقلاب تمدن‌ساز؛ دانشگاه ایرانی، دانشگاه تمدن‌ساز»، *تحقیقات فرهنگی ایران*، ۲(۲)، ص ۱۶۱ - ۱۸۸. {C3}
- خسروی، علی‌رضا (۱۳۹۰). «نقش دانشگاه در همبستگی ملی از منظر امام خمینی (ره)»، *مطالعات ملی*، ۱۲(۱)، ص ۵۳. {C4}
- خنیفر، حسین؛ ناهید مسلمی (۱۳۹۶). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی*، تهران، نگاه دانش.
- ذاکرحاجی، غلام‌رضا (۱۳۹۷). «مسائل آموزش عالی ایران». تهران، پژوهشکده مطالعات اجتماعی و فرهنگی.
- ذاکرحاجی، غلام‌رضا؛ زهرا نظریان (۱۳۹۳). «جایگاه فرهنگ دانشگاهی و الزامات نهادی علم در زندگی دانشجویی»، *جامعه‌شناسی نهادهای اجتماعی*، ۱(۳)، ص ۳۳ - ۶۹. {C5}
- ذکایی، محمدسعید؛ محمدجواد اسماعیلی (۱۳۹۰). «جوانان و بیگانگی تحصیلی و دانشگاهی»، *تحقیقات فرهنگی ایران*، ۴(۴)، ص ۵۵ - ۹۰. {C6}
- ذوالفقارزاده، محمد مهدی؛ علی نقی امیری؛ حسن زارعی‌متین (۱۳۹۰). «کشف فرهنگ دانشگاه: واکاوی نظری و گونه‌شناختی مطالعات فرهنگ دانشگاهی»، *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۵(۱)، ص ۴۵ - ۹۷.
- زمانی، اصغر؛ محمد قهرمانی؛ جعفر توفیقی؛ محمود ابوالقاسمی (۱۳۹۳). «مستندسازی تجربیات رؤسای دانشگاه‌ها: ضرورتی در مدیریت دانش دانشگاهی»، *پژوهش در نظام‌های آموزشی ایران*، ۸(۲۷)، ص ۷ - ۳۴. {C7}
- صحبت‌لو، علی؛ محمدحسن میرزامحمدی (۱۳۸۸). «جهانی شدن و چالش‌های فرهنگ مطلوب دانشجویی در نظام دانشگاهی کشور»، *مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*،

{C8} ۱۳(۲)، ص ۴۷ - ۷۴.

صفایی فخری، لیلا؛ محمدرضا بهرنگی (۱۳۸۸). «بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش در توسعه فرهنگ دانشگاه اسلامی»، *مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*، ۱۳(۲)، ص ۱۳۶ - ۱۶۲.

{C9}

عباسی، بدری؛ آریز قلی‌پور؛ علی دلاور؛ پریوش جعفری (۱۳۸۸). «تحقیق کیفی پیرامون تأثیر رویکرد تجاری‌سازی بر ارزش‌های سنتی دانشگاه»، *سیاست علم و فناوری*، ۲(۲)، ص ۶۳

- {C10} ۷۶.

فاضلی، نعمت‌الله (۱۳۸۳). «بررسی تطبیقی فرهنگ دانشگاهی، ایران و بریتانیا (مطالعه‌ای انسان‌شناختی در علل و ناکارآمدی آموزش دانشگاهی در ایران)»، *نامه انسان‌شناسی*، ۲(۳)،

ص ۹۳ - ۱۳۲. {C12}

\_\_\_\_\_ (۱۳۹۷). «صورت‌بندی مسئله سواد دانشگاهی در ایران، نظریه‌ای نو در زمینه نوشتار و نشر دانشگاهی در ایران»، *پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی*، ۲۲(۴۲)، ص ۱ -

۳۷. {C11}

فراست‌خواه، مقصود (۱۳۸۹). «دانشگاه و آموزش عالی: منظرهای جهانی و مسئله‌های ایرانی». تهران، نی.

قانع‌راد، سید محمدمامین؛ امیر ملکی؛ زهرا محمدی (۱۳۹۲). «تحول فرهنگی در علم: از علم

دانشگاهی تا علم پسادانشگاهی»، *تحقیقات فرهنگی ایران*، ۶(۴)، ص ۳۱ - ۵۹. {C13}

مذبوحی، سعید (۱۳۹۱). «الگوی مطلوب فرهنگ دانشجویی در قرآن»، *فرهنگ در دانشگاه*

*اسلامی*، ۲(۲)، ص ۱۴۹ - ۱۶۸. {C14}

مرزوقی، رحمت‌الله؛ زینب پیروی‌نژاد؛ جعفر ترک‌زاده؛ مهدی محمدی (۱۳۹۷). «بافت‌نگاری سازوکارهای رهبری برای توسعه فرهنگ در دانشگاه اسلامی در چارچوب مدل توسعه

نظام‌های رفتاری»، *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۸(۴)، ص ۵۷۵ - ۶۰۴. {C15}

معارف‌وند، زهرا؛ غلام‌رضا شمس؛ زهرا صباغیان (۱۳۹۷). «ارزیابی فرهنگ یادگیری دانشجویان رشته معماری دانشگاه شهید بهشتی (قوت‌ها و ضعف‌ها)»، *مطالعات*

*اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۸(۲۱)، ص ۱۵۹ - ۱۹۰. {C16}

مهدی، رضا (۱۳۹۲). «نظریه دانشگاه اسلامی: الگوی فرهنگی منتج از روش نظریه مبنایی»،

- مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ۱۷(۵۴)، ص ۲۷ - ۵۰. {C17}
- مهدیه، عارفه؛ رضا همتی؛ ابوعلی و دادهیر (۱۳۹۵). «فرایند جامعه‌پذیری دانشگاهی دانشجویان دکتری (مورد دانشگاه اصفهان)»، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱(۷۹)، ص ۴۵ - ۷۳. {C18}
- نصیری، حسین؛ محمد یمنی دوزی سرخابی؛ محمود حقانی (۱۳۹۷). «تحلیل اثر ادغام در آموزش عالی بر فرهنگ دانشگاهی»، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲(۸۸)، ص ۱۰۹ - ۱۳۴. {C19}
- نظرمنصوری، علی؛ بهجت یزدخواستی؛ رضا همتی (۱۳۹۵). «مسائل و چالش‌های جامعه‌پذیری علمی دانشجویان در محیط دانشگاه»، آموزش عالی ایران، ۸(۴)، ص ۱ - ۲۸. {C20}

## References

- Abbasi, B., Gholipour, A., Delavar, A., & Jafari, P. (2010). "Qualitative research on the impact of commercialization approach on traditional university values", *Science and Technology Policy*, 2(2), pp. 63-76. (in Persian) {C10}
- Aelenei, C., Martinot, D., Sicard, A., & Darnon, C. (2020). "When an academic culture based on self-enhancement values undermines female students' sense of belonging, self-efficacy, and academic choices", *The Journal of Social Psychology*, 160(3), pp. 373-389. {C21}
- Alkhoraiif, A. & McLaughlin, P. (2018). "Lean implementation within manufacturing SMEs in Saudi Arabia: Organizational culture aspects", *Journal of King Saud University-Engineering Sciences*, 30(3), pp. 232-242. {C22}
- Altınay, A. G. (2019). "Undoing academic cultures of militarism: Turkey and beyond", *Current Anthropology*, 60(S19), S15-S25. {C23}
- Ayati, H. (2013). "Dimensions and Indicators of Organizational Culture in Islamic City Organizations: Case Study: Jihad University", *Iranian Islamic City Studies*, 3(10), pp. 35-48. (in Persian) {C1}
- Barnett, R. (2014). "The very idea of academic culture: What academy? What culture?", *Human Affairs*, 24(1), pp. 7-19. {C24}
- Bergquist, W. H. & Pawlak, K. (2007). "Engaging the six cultures of the academy: Revised and expanded edition of the four cultures of the academy", *John Wiley & Sons*.
- Bertron, C. & Kolopp, S. (2017). "The scholar, the wealthy and the powerful: notes on academic culture in elite-focused fieldwork", *Journal of Education and Work*, 30(2), pp. 186-201. {C25}
- Blasco, M. (2015). "Making the tacit explicit: Rethinking culturally inclusive pedagogy in international student academic adaptation", *Pedagogy, Culture &*

- Society*, 23(1), pp. 85-106. {C26}
- Boichuk, P. M. & Fast, O. L. (2017). "Organizational culture and technology-infused management in higher education: theoretical and empirical aspects", *Інформаційні технології і засоби навчання*, (61, вип. 5), pp. 219-232.
- Bonfreschi, L. (2015). "Interpreting foreign institutions. How the Italian academic culture dealt with the French Fifth Republic, 1958–1998", *Journal of Modern Italian Studies*, 20(3), pp. 298-314. {C27}
- Bourgeois, J. A., Hategan, A., & Azzam, A. (2015). "Competency-based medical education and scholarship: Creating an active academic culture during residency", *Perspectives on medical education*, 4(5), pp. 254-258. {C28}
- Buller, J. L. (2015). "Creating a Culture of Innovation", *Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation*, pp. 131-153. {C29}
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons.
- Cannizzo, F. (2018). "You've got to love what you do: Academic labour in a culture of authenticity", *The Sociological Review*, 66(1), pp. 91-106. {C30}
- Cucu-Ciuhan, G. & Guită-Alexandru, I. (2014). "Organizational culture versus work motivation for the academic staff in a public university", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, pp. 448-453. {C31}
- Da Wan, C., Chapman, D. W., Zain, A. N. M., Hutcheson, S., Lee, M., & Austin, A. E. (2015). "Academic culture in Malaysia: Sources of satisfaction and frustration", *Asia Pacific Education Review*, 16(4), pp. 517-526. {C32}
- Deely, J. (2017). "Academic culture and the science of signs", In *Edusemiotics—A Handbook* (pp. 15-27), Springer, Singapore. {C33}
- Deutschlander, D. (2017). "Academic undermatch: How general and specific cultural capital structure inequality", In *Sociological Forum*, Vol. 32, No. 1, pp. 162-185. {C34}
- Dingyloudi, F. & Strijbos, J. W. (2018). "Just plain peers across social networks: Peer-feedback networks nested in personal and academic networks in higher education", *Learning, Culture and Social Interaction*, 18, pp. 86-112. {C35}
- Eastman, N. J. & Boyles, D. (2015). "In defense of academic freedom and faculty governance: John Dewey, the 100th anniversary of the AAUP, and the threat of corporatization", *Education and Culture*, 31(1), pp. 17-43. {C36}
- Edmondson, E. K., Kumar, A. A., & Smith, S. M. (2018). "Creating a culture of wellness in residency", *Academic Medicine*, 93(7), pp. 966-968. {C37}
- Elliot, D. L. & Kobayashi, S. (2019). "How can PhD supervisors play a role in bridging academic cultures?", *Teaching in Higher Education*, 24(8), pp. 911-929. {C38}
- Engin, M. (2017). "Contributions and silence in academic talk: Exploring learner experiences of dialogic interaction", *Learning, Culture and Social Interaction*, 12, pp. 78-86. {C39}
- Faraskhah, M. (2011). *University and Higher Education: Global Perspectives and Iranian Issues*, Tehran, Ney. (in Persian)

- Fazeli, N. (2010). "Comparative study of university culture, Iran and Britain: an anthropological study on the causes and inefficiency of university education in Iran", *Anthropology Letter*, 2(3), pp. 1372-1393. (in Persian) {C12}
- (2018). "Formulation of the problem of academic literacy in Iran: a new theory in the field of academic writing and prose in Iran", *research and writing of academic books*, 22(42), pp. 1-37. (in Persian) {C11}
- Fochler, M. & Sigl, L. (2018). "Anticipatory uncertainty: how academic and industry researchers in the life sciences experience and manage the uncertainties of the research process differently", *Science as Culture*, 27(3), pp. 349-374. {C40}
- Ghanei Rad, S.M.A., Maleki, M., & Mohammadi, Z. (2014). "Cultural Transformation in Science: From Academic Science to Postgraduate Science", *Iranian Cultural Research*, 6(4), pp. 31-59. (in Persian) {C13}
- Göktürk, S., Bozoglu, O., & Günçavdi, G. (2017). "Error management practices interacting with national and organizational culture", *The Learning Organization*. {C41}
- Halim, H. A., Ahmad, N. H., Ramayah, T., Hanifah, H., Taghizadeh, S. K., & Mohamad, M. N. (2015). "Towards an innovation culture: Enhancing innovative performance of Malaysian SMEs", *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(2), p. 85. {C42}
- Harun, S. A. & Alias, N. S. (2015). "Culture Changes and Personality Types Relationship among UTM International Academic Staff", *International Education Studies*, 8(13). {C43}
- Heckler, N. C. & Forde, D. R. (2015). "The role of cultural values in plagiarism in higher education", *Journal of Academic Ethics*, 13(1), pp. 61-75. {C44}
- Hofman, R. H., Hofman, W. A., & Guldmond, H. (2002). "School governance, culture, and student achievement", *International Journal of leadership in Education*, 5(3), pp. 249-272.
- Hossein Qolizadeh, H. (2011). "Proportion of higher education with emphasis on the social role of the university in a knowledge-based society", *Letter of Higher Education*, 4(13), pp. 121-142. (in Persian) {C2}
- Jahmurataj, V. (2015). "Impact of culture on organizational development: case study Kosovo", *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(2 S1), 206. {C45}
- Kalnitska, M. (2018). "Assessment of the development state of organizational and cultural resources of international tourism business", *European Journal of Management Issues*, 26(3-4), pp. 71-81.
- Kamp, P. M. (2017). *The Lean Journey for Dutch Higher Education Institutions: a way to go?* (Master's thesis, *University of Twente*).
- Kenny, J. (2018). "Re-empowering academics in a corporate culture: An exploration of workload and performativity in a university", *Higher Education*, 75(2), pp. 365-380. {C46}
- Khanifar, H. & Muslimi, N. (2017). *Principles and foundations of qualitative research methods*, Tehran, Negah Danesh Publishing. (in Persian)
- Khorranshad, M.B. & Adami, A. (2010). "The Islamic Revolution, the Civilizing

- Revolution: Iranian University, Civilization University”, *Iranian Cultural Research*, 2(2), pp. 161-188. (in Persian) {C3}
- Khosravi, A. (2011). “The role of the university in national solidarity from the perspective of Imam Khomeini”, *National Studies*, 12(1), p. 53. (in Persian) {C4}
- Kittler, M. (2018). “Do we understand each other? Discussing academic exchange from a cross-cultural communication perspective”, *International Studies of Management & Organization*, 48(3), pp. 333-351. {C47}
- Köse, M. F. & Korkmaz, M. (2019). “Why are some universities better? An evaluation in terms of organizational culture and academic performance”, *Higher Education Research & Development*, 38(6), pp. 1213-1226. {C48}
- Kusy, M., Diamond, M., & Vrchota, S. (2015). “Why culture change is critical to lean initiatives”, *Healthcare executive*, 30(6).
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). “Role of organizational culture in the quality management of university”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, pp. 770-774. {C49}
- Larkin, S. (2013). “Indigenous standpoint and university corporate identity: Transforming an organizational culture”, *Diversity in higher education*, 14, pp. 227-250. {C50}
- Larrinaga, A. & Amurrio, M. (2015). “Internationalisation in higher education and its impact in multilingual contexts: Redefining identities of Basque-speaking academics”, *Language, Culture and Curriculum*, 28(2), pp. 158-169. {C51}
- Lauricella, S. (2019). “Darkness as the frenemy: social media, student shaming, and building academic culture”, *Communication Education*, 68(3), pp. 386-393. {C52}
- Lewin Group Inc. (2001). Health Resources and Services Administration Study on Measuring Cultural Competence in Health Care Delivery Settings: A Review of the Literature.
- Lu, X. (2018). “When feminism encounters New Documentary Movement: an uncompleted academic discussion”, *Inter-Asia Cultural Studies*, 19(2), pp. 294-309. {C53}
- Ma, R. (2019). “Advanced academic literacy development: a case study of a successful Chinese doctoral student”, *Language, Culture and Curriculum*, 32(2), pp. 207-222. {C54}
- Maarefvand, Z., Shams, G.R., & Sabbaghian, Z. (2018). “Evaluation of learning culture of architecture students of Shahid Beheshti University: strengths and weaknesses”, *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 8(21), pp. 159-190. (in Persian) {C16}
- Maciąg, J. (2019). “Lean Culture in Higher Education—A Model Approach”, In *Lean Culture in Higher Education* (pp. 117-245), Palgrave Macmillan, Cham.
- Mahdavi, R. (2013). “Islamic University Theory: A Cultural Model Derived from the Basic Theory Method”, *Epistemological Studies in Islamic University*, 17(54), pp. 27-50. (in Persian) {C17}
- Mahdiyeh, A., Hemmati, R., & Vaddahir, A.A. (2016). “The process of academic



- socialization of doctoral students: The Case of the University of Isfahan”, *Research and Planning in Higher Education*, 79(1), pp. 45-73. (in Persian) {C18}
- Mallman, M. & Lee, H. (2017). “Isolated learners: young mature-age students, university culture, and desire for academic sociality”, *International Journal of Lifelong Education*, 36(5), pp. 512-525. {C55}
- Marquis, E. (2018). “Beautiful minds and unruly bodies: embodiment and academic identity in Still Alice and The Theory of Everything”, *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 39(6), pp. 829-840. {C56}
- Marzooghi, R., Peyravi Nezhad, Z., Turkzadeh, J., & Mohammadi, M. (2019). “Historiography of leadership mechanisms for the development of culture in the Islamic University in the framework of the model of development of behavioral systems”, *Culture in the Islamic University*, 8(4), pp. 575-604. (in Persian) {C15}
- Mattingly, P. H. (2017). *American academic cultures: A history of higher education*, University of Chicago Press. {C57}
- Mazboohi, S. (2012). “The ideal model of student culture in the Qur'an”, *Culture in Islamic University*, 2(2), pp. 168-149. (in Persian) {C14}
- Moore Jerry, D. (2009). *Visions of Culture*, An Introduction to Anthropological Theories and Theorists.
- Mukharji, P. B. (2017). “Embracing academic elitism”, *South Asian History and Culture*, 8(3), pp. 354-359. {C58}
- Nasiri, H., Yamani Duzi Sorkhabi, M., & Haqqani, M. (2018). “Analysis of the effect of integration in higher education on university culture”, *Research and Planning in Higher Education*, 2(88), pp. 109-134. (in Persian) {C19}
- Nazar Mansouri, A., Yazdkhasti, B., & Hemmati, R. (2017). “Issues and Challenges of Students' Scientific Socialization in the University Environment”, *Iranian Higher Education*, 8(4), pp. 1-28. (in Persian) {C20}
- Negewo, M. A. & Murugan, P. (2018). “Cultural Capital and Students' Academic Performance: The Case of Ethiopian Higher Educational Institutions”, *Eastern Africa Social Science Research Review*, 34(1), pp. 249-276. {C59}
- Oakleaf, L., Burk, B. N., & Mausolf, A. P. (2019). “Shouldn't Leisure Scholars Know Better? How the Work/Leisure Dichotomy Affects Policy and Culture for Academic Mothers”, *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 34(2), pp. 96-108. {C60}
- O'Brien, C., Kroner, C., & Placier, P. (2015). “Deaf culture and academic culture: Cultivating understanding across cultural and linguistic boundaries”, *Journal of Diversity in Higher Education*, 8(2), p. 104. {C61}
- Oikonomidou, E. (2018). “College academic identities situated in interlocking contextual blocks”, *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 39(4), pp. 536-549. {C62}
- Pereira, V. (2017). “Journal editors as philosopher kings: duties and responsibilities of academics in a changing world”, *South Asian History and Culture*, 8(3), pp. 360-364. {C63}

- Pountain, C. J. (2019). "Modern Languages as an academic discipline: the linguistic component", *Language, Culture and Curriculum*, 32(3), pp. 244-260. {C64}
- Safaei Fakhri, L. & Behrangi, M.R. (2010). "Utilization of knowledge management model in the development of culture of Islamic University", *Epistemological studies in Islamic University*, 13(2), pp. 136-162. (in Persian) {C9}
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*, springer publishing company.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2), John Wiley & Sons.
- Shaw Marta, A. (2013). "Organizational culture in the adoption of the Bologna process: a study of academic staff at a Ukrainian university/Marta A. Shaw, David W. Chapman, Nataliya L. Rummyantseva", *Studies in Higher Education*, 38(7), pp. 989-1003. {C65}
- Shepstone, C. & Currie, L. (2014). "Organizational culture and institutional change: Prairie West University in transition", *The Journal of academic librarianship*, 40(1), pp. 92-94. {C66}
- Sohbatlu, A. & Mirza Mohammadi, M.H. (2010). "Globalization and the Challenges of Optimal Student Culture in the University System of the Country", *Epistemological Studies in Islamic University*, 13(2), pp. 47-74. (in Persian) {C8}
- Stensaker, B. (2018). "Academic development as cultural work: Responding to the organizational complexity of modern higher education institutions", *International Journal for Academic Development*, 23(4), pp. 274-285. {C67}
- Taylor, T. L. (2019). "World making or world breaking?: a Black womanist perspective on social media crises in higher education", *Communication Education*, 68(3), pp. 381-385. {C68}
- Tierney, W. G. & Sabharwal, N. S. (2017). "Academic corruption: Culture and trust in Indian higher education", *International Journal of Educational Development*, 55, pp. 30-40. {C69}
- Townsend, S. & Armstrong, H. (2017). "Introduction: The Value of Design in an Academic Context", *Design and Culture*, 9(1), pp. 67-68. {C70}
- Wingard, D., Trejo, J., Gudea, M., Goodman, S., & Reznik, V. (2019). "Faculty equity, diversity, culture and climate change in academic medicine: a longitudinal study", *Journal of the National Medical Association*, 111(1), p. 46. {C71}
- Yoshioka-Kobayashi, T. (2019). "Institutional Factors for Academic Entrepreneurship in Publicly owned Universities in Japan: Transition from a Conservative Anti-Industry University Collaboration Culture to a Leading Entrepreneurial University", *Science, Technology and Society*, 24(3), pp. 423-445. {C72}
- Zakai, M.S. & Ismaili, M. J. (2012). "Youth and academic and academic alienation", *Iranian Cultural Research*, 4(4), pp. 55-90. (in Persian) {C6}
- Zakersalehi, G.R. (2018). "Iranian Higher Education Issues". Tehran, Research Institute for Social and Cultural Studies. (in Persian) Zakersalehi, G.R. &

- Nazarian, Z. (2014). "The place of academic culture and institutional requirements of science in student life", *Sociology of Social Institutions*, 1(3), pp. 33-69. (in Persian) {C5}
- Zaloznaya, M. (2012). "Organizational cultures as agents of differential association: explaining the variation in bribery practices in Ukrainian universities", *Crime, law and social change*, 58(3), pp. 295-320. {C73}
- Zamani, A., Ghahremani, M., Tawfiqi, J., & Abolghasemi, M. (2015). "Documenting the experiences of university presidents: a necessity in the management of university knowledge", *Research in Iranian Educational Systems*, 8(27), pp. 7-34. (in Persian) {C7}
- Zeqiri, J. & Alija, S. (2016). "The organizational culture dimensions—the case of an independent private university in Macedonia", *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, 61(3), pp. 20-31. {C74}
- Zolfagharzadeh, M.M., Amiri, A.N., & Zarei-Matin, H. (2011). "Discovering of University Culture: A Theoretical and Typological Analysis of University Culture Studies", *Strategic Management Thought* (Management Thought), 5(1), pp. 45-97. (in Persian)