www.edcbmj.ir e-ISSN: 2345-5284

Education Strategies in Medical Sciences (ESMS)

Journal homepage: www.edcbmj.ir/en e-ISSN: 2345-5284

Baqiyatallah University of Medical Sciences

Designing A Conceptual Model of a Superior Organizational Climate in Universities in Order to Promote Knowledge

Seyed Habib Alvari [1], Somayeh Nasirzadeh [2*], Razieh Jalili [3]

[1] *PhD Student, Department of Educational Management, Branch of Khorramabad, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran*

[2] *Assistant Professor, Department of Higher Education Management Studies, Institute for Research and Planning of Higher Education, Tehran, Iran.*

[3] *Assistant Professor, Department of Educational Management, Branch of Khorramabad, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran*

**Corresponding author: Somayeh Nasirzadeh, Assistant Professor, Department of Higher Education Management Studies, Institute for Research and Planning of HigherEducation, Tehran, Iran.*

Article Info

Keywords:
Organizational climate, knowledge promotion, organizational learning, higher education

Abstract

Introduction: In today's complex and dynamic world, universities, as centers of knowledge production and dissemination, play a fundamental role in the scientific, cultural, and economic development of societies. Achieving this important mission depends on the existence of a superior organizational climate that can provide a suitable platform for effective interactions, innovation, continuous learning, and knowledge promotion.

Methods: In this regard, the aim of the present study is to design a conceptual model of the superior organizational climate of universities in order to promote higher education knowledge. For this purpose, the researcher designed semi-structured interview questions by reviewing the research literature and guiding the supervisors, consultants, and some experts. In addition, considering the use of a purposeful approach and the application of the theoretical saturation criterion, semi-structured interviews were conducted with 25 experts in the field under study, and the collected information was analyzed based on data-driven theory.

Findings: Finally, 396 identifiers were placed as central phenomena (5 categories), causal conditions (9 categories), main category, contextual conditions (11 categories), intervening factors (14 categories), strategies (14 categories), and consequences (3 categories).

Conclusion: The results showed that in order to develop a superior organizational climate in the organization, we need to pay attention to all influential areas, including cultural, managerial, and organizational issues.

Copyright © 2020, Education Strategies in Medical Sciences (ESMS). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits copy and redistribute the material just in noncommercial usages, provided the original work is properly cited.

مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی
دوره ۱۷، شماره ۶، ۱۴۰۳
صفحات: ۱۲۱-۱۰۷

طراحی الگوی مفهومی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

سید حبیب الواری [1]، سمیه نصیر زاده [2*]، راضیه جلیلی [3]

[1] دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران
[2] استادیار گروه مطالعات مدیریت آموزش عالی موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، تهران، ایران
[3] استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران

* نویسنده مسوول: سمیه نصیر زاده ، استادیار گروه مطالعات مدیریت آموزش عالی موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، تهران، ایران

چکیده

مقدمه: در دنیای پیچیده و پویای امروز، دانشگاه‌ها به‌عنوان مراکز تولید و اشاعه دانش، نقشی اساسی در توسعه علمی، فرهنگی و اقتصادی جوامع ایفا می‌کنند. دستیابی به این رسالت مهم در گرو وجود جوی سازمانی متعالی است که بتواند بستر مناسبی برای تعاملات اثربخش، نوآوری، یادگیری مستمر و ارتقاء دانش فراهم آورد.

روش‌ها: در این راستا، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مفهومی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش آموزش عالی است. بدین منظور پژوهشگر با بررسی ادبیات پژوهش و هدایت اساتید راهنما، مشاور و برخی از متخصصین سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختار یافته طراحی شد، به علاوه با توجه به استفاده از رویکرد هدفمند و بکارگیری معیار اشباع نظری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با 25 نفر از متخصصان حوزه مورد بررسی صورت پذیرفت و اطلاعات جمع‌آوری شده مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: در نهایت 396 شناسه، به صورت پدیده محوری (5 مقوله)، شرایط علی (9 مقوله)، مقوله اصلی، شرایط زمینه‌ای (11 مقوله)، عوامل مداخله‌گر (14 مقوله)، راهبردها (14 مقوله) و پیامد (3 مقوله)، جای گرفتند.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که برای توسعه جوسازمانی متعالی در سازمان نیازمند توجه به همه حوزه های تاثیر گذار، از جمله مسائل فرهنگی، مدیریتی، سازمانی هستیم.

واژگان کلیدی: جو سازمانی، ارتقاء دانش، یادگیری سازمانی، آموزش عالی

مقدمه

دانشگاه‌ها به‌عنوان مراکز اصلی توسعه علمی، اجتماعی و اقتصادی جوامع در نظر گرفته شده (1). و به‌عنوان یکی از نهادهای اساسی جامعه مدرن، نقش محوری در تولید، توزیع و کاربرد دانش ایفا می‌کند (2). و بستری برای تولید ایده‌های نوین، پرورش نیروی انسانی متخصص و شکل‌دهی به تحولات اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی محسوب می‌شود. در واقع نظریه‌های کلاسیک آموزش‌عالی و نظریه سرمایه‌انسانی، دانشگاه را عاملی برای افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی می‌دانند (3)، در حالی‌که در دیدگاه‌های انتقادی مانند نظریه بازتولید بوردیو[1] (1977)، دانشگاه به‌عنوان ابزاری برای بازتولید نابرابری‌های اجتماعی و فرهنگی مورد بررسی قرار می‌گیرد، از سوی دیگر، دیدگاه‌های نهادی مانند نظریه اسکات[2] (2013) دانشگاه را یک نهاد اجتماعی در حال تحول در نظر می‌گیرند که تحت تأثیر نیروهای جهانی‌شدن، دیجیتالی‌شدن و تحولات سیاست‌گذاری قرار دارد. که شامل قوانین، مقررات، نهادهای هنجاری و نهادهای فرهنگی است (4)، در این راستا و در قرن ۲۱، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی همانند تغییر تکنولوژی، بازسازی سازمانی، سیاست و تجارت بین‌المللی و رقابت اقتصادی در سطح محلی و بین‌المللی روبرو هستند. که اگر به‌درستی مدیریت نشوند، می‌تواند تأثیر منفی بر حوزه فردی و سازمان گذاشته و منجر به استرس کاری، کاهش سطح انگیزش و رضایت کارکنان، نرخ بالای ترک شغل، افزایش نرخ غیبت و کاهش کیفیت عملکرد کارکنان شود (5)، این تغییرات از طریق انقلاب صنعتی، اصلاحات اقتصادی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و رقابت شدید میان بازیگران عرصه کسب‌وکار که سیستم‌های اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی و جهانی را بازتعریف می‌کنند، مشهود است و به همین دلیل کارکنان برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی تحت فشار قرار دارند (6). از این رو محیط کار، حمایت سازمانی، روابط با مدیران و همکاران نقش مهمی در جنبه‌های انگیزشی کارکنان ایفا و بر عملکرد و وضعیت روانی آنها تأثیر می‌گذارد، چرا که با افزایش سطح استرس، اختلالات روانی، بی‌ثباتی عاطفی و سایر مخاطرات سلامتی نیز افزایش می‌یابد (7). در این راستا به نظر می‌رسد حوزه جوسازمانی یکی از مهمترین عواملی است که می‌تواند در کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمان تاثیرگذار باشد، مطالعه جوسازمانی، که پیش‌تر با عناوین "فضای اجتماعی" و "فضای شرکتی" شناخته می‌شد، از اوایل دهه 1930 مورد توجه محققان قرار گرفت؛ زمانی که فورهناد و گیلمر[3] (1964) و هالپین و کرافت[4] (1962) مطالعات خود را در زمینه جوسازمانی آغاز کردند. تحقیقات پژوهشگرانی مانند لیتوین و استرینگر[5]، اشنایدر[6] و همکاران، جیمز[7] و همکاران، هلریگل و اسلوکام[8] و بسیاری دیگر به بررسی جو سازمانی بر پویایی‌های میان‌گروهی رفتار سازمانی، ساختار سازمانی و الگوهای رفتاری پرداختند، چرا که اعتقاد بر این است، جو سازمانی بر نگرش، دیدگاه، سلامت و عملکرد کارکنان تاثیرگذار است (8)، و یک محیط کاری مساعد (فضای سازمانی مطلوب) موجب بهبود روحیه، اعتماد میان کارکنان و ارتقا بهره‌وری می‌شود (9). در این راستا همانطور که بیان شد تحولات جهان آموزش‌عالی را تغییر داده است (10) که می‌توان به انطباق با فناوری‌های جدید[9] (11)، جهانی شدن و بین‌المللی شدن[10] (12)، منابع رو به کاهش[11] (13)، تغییر در نقش هیات‌علمی[12] (14)، همکاری و رقابت[13] (15)، تغییرات اقلیمی[14] و رسانه‌های اجتماعی[15] (16)، اشاره نمود، به همین دلیل به نظر می‌رسد باید حوزه دانش و مدیریت دانش بیش از پیش مورد توجه و تاکید قرار گیرد، چرا که امروزه دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای کسب برتری سازمانی شناخته شده و ارتقاء دانش به عنوان یک عنصر کلیدی در فرآیند مدیریت دانش شناخته شده است (17). در واقع دانش به عنوان ابزاری قدرتمند جهت مشارکت در انقلاب دانشی به شمار می‌رود و نقش تعیین کننده‌ای در کاهش فاصله بین کشورها دارد. در عصری که از آن به جامعه و اقتصاد

1 Bourdieu
2 Scott
3 Forehand & Gilmer
4 Halpin & Croft
5 Litwin & Stringer
6 Schneider
7 James
8 Hellriegel & Slocum
9 Adapting to New Technologies
10 Globalization and Internationalization
11 Dwindling Resources
12 Shifts in Faculty Roles
13 Collaborations and Competition
14 Climate Change
15 Social Media

دانش‌مدار یاد می‌شود، ارتقاء دانش تنها مختص به سازمان‌ها و بنگاه‌ها اقتصادی نیست؛ بلکه دانشگاه‌ها نیز به عنوان یکی از مراکز خلق و اشاعه دانش می‌توانند از آن بهره شوند. در حقیقت موسسات آموزشی به عنوان "خانه‌های دانش[1]" عمل می‌کنند، زیرا دانش از اساتید به فراگیران منتقل و از طریق منابع مختلفی مانند اینترنت، کتاب‌ها، مجلات و اسناد در موسسات تولید و در مکانی برای انتشار ذخیره و در آینده ارائه می‌شوند. همچنین، دانش تولید شده یا جمع‌آوری شده به طور مداوم ارتقا، به‌روزرسانی و بهبود می‌یابد و به موسسات آموزش‌عالی در رشد و پیشرفت کمک می‌کند (18).

حال با توجه به مباحث مطرح شده در حوزه جوسازمانی و دانش و مدیریت دانش در آموزش‌عالی، سوال اصلی این مهم می‌تواند باشد که جوسازمانی متعالی و مناسب چه جایگاهی می‌تواند در ارتقای دانش آموزش‌عالی ایفا کند، در واقع اعتقاد بر این است که، جوسازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقا و مدیریت دانش سازمانی شناخته می‌شود (19). این در حالی است که، جو سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، نگرش‌ها و رفتارهای مشترک میان اعضای سازمان اشاره دارد که بر نحوه تعامل، یادگیری و تبادل دانش میان افراد تأثیر و فرهنگ دانش‌محور را تقویت کند. در واقع در سازمان‌هایی که یادگیری و تبادل دانش ارزشمند شمرده می‌شود، افراد تمایل بیشتری به اشتراک‌گذاری دانش خود دارند و از تجربیات دیگران بهره می‌برند (20)، به عنوان مثال اعتماد سازمانی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های جوسازمانی است که نقش بسزایی در مدیریت دانش ایفا می‌کند. زمانی که کارکنان احساس کنند محیطی امن برای اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش وجود دارد، دانش صریح و ضمنی خود را با دیگران به اشتراک خواهند گذاشت و جو سازمانی مثبتی که از ایده‌های جدید حمایت کند، می‌تواند به افزایش نوآوری در سازمان کمک کند (21). این امر از طریق یادگیری سازمانی، ثبت دانش و ایجاد مخاذن دانش می‌تواند باعث توسعه راه‌حل‌های نوآورانه برای چالش‌های سازمانی شود، به علاوه لازم به ذکر است که در سازمان‌هایی با جو حمایتی، یادگیری سازمانی تسهیل شده و کارکنان به دنبال توسعه مهارت‌ها و به‌روزرسانی دانش خود هستند. این در حالی است که در محیط‌هایی که رقابت ناسالم یا فرهنگ فردگرایانه غالب است، کارکنان از اشتراک‌گذاری دانش خودداری می‌کنند. اما در سازمان‌هایی که جو سازمانی مثبت دارند، دانش به عنوان یک دارایی مشترک تلقی و کارکنان با انگیزه بیشتری دانش خود را به اشتراک می‌گذارند (22)، در نتیجه با بیان مطالب گفته شده دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان لرستان نیز از این قاعده مستثنی نیستند، چرا که محقق معتقد است، نبود یک جوسازمانی در حمایت از دانش و مدیریت دانش، می‌تواند منبع عمده فشارهای روانی و اگر کنترل نشود، همچون آفتی موجب تحلیل نیروی انسانی، عدم تحقق اهداف و منجر به کاهش کیفیت عملکرد شود و موجبات دلسردی و ناامیدی کارکنان نسبت به اهداف و مقاصد سازمانی و به دنبال آن اشاعه انواع مشکلات و اتفاقات ناگوار در حوزه‌های مادی و معنوی را فراهم می‌کند، در این راستا برخورد صحیح با چالش‌ها و دستیابی به اهداف تنها در صورتی امکان پذیر است که دانشگاه بتواند آگاهانه و به روشنی فرایندهای مرتبط با خلق دانش را مدیریت و راه‌حل آسانی برای پذیرش عقاید و فرایندهای مرتبط با ارتقاء دانش داشته باشد. لذا برای بقا، پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، تداوم ارتقا دانش از ضروریات است. در نهایت پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سوال کلیدی است که الگوی مطلوب جو سازمانی متعالی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان لرستان در راستای ارتقاء دانش چگونه است؟

روش‌ها

پژوهش حاضر، از نوع کیفی و مبتنی بر رویکرد داده بنیاد که هدف آن ارائه یک چارچوب تحلیلی انتزاعی از یک فرایند است. مشارکت‌کنندگان در این مطالعه باید همگی فرایند مدنظر را تجربه کرده باشند و بر اساس داده‌های مشارکت‌کنندگانی ایجاد شده که آن فرایند را تجربه کرده باشند، تدوین این نظریه می‌تواند در توضیح شیوه عمل آن‌ها مفید و یا چهارچوبی برای پژوهش‌های آتی فراهم آورد. بر این اساس، نظریه داده بنیاد، یک طرح پژوهش کیفی است که در آن پژوهشگر نوعی تبیین کلی (یا نظریه) از یک فرایند، اقدام، یا تعامل ارائه می‌دهد که حاصل دیدگاه‌های تعداد زیادی از مشارکت‌کنندگان و در طی فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی و در قالب پارادایم متشکل از پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط

1 knowledge houses

علی، شرایط مداخله‌گر، پیامدها و راهبردها انجام می‌پذیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل، کلیه اعضای هیات‌علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی لرستان که حوزه و زمینه پژوهش از اشراف نسبتا کاملی برخوردار بودند، در خصوص نمونه پژوهش و از آنجا که هدف عمده و اصلی در بخش کیفی پژوهش، اکتشاف و تهیه یک الگوی مناسب در راستا اهداف پژوهش است، توجه به منطق تکرار به عنوان راهکاری مناسب و مهم در نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش مورد توجه قرار گرفته است. در این مفهوم، تعمیم از یک مورد به موارد مشابه یا به نظریه صورت می‌پذیرد نه جامعه. مبتنی بر این اصل، پژوهشگر باید به انتخاب مواردی دست بزند که به او در کشف مدل کمک کند. در نتیجه انتخاب روش نمونه‌گیری هدفمند (نظری) بوده که از دو نوع آن با نام‌های حداکثر تنوع (ناهمگون) و گلوله برفی (زنجیره‌ای یا شبکه‌ای) استفاده شده است. در حقیقت نمونه‌گیری این پژوهش به صورت غیر احتمالی انجام شده است، زیرا ویژگی محدود کننده افراد منتخب ایجاب می‌کرد که در حوزه موضوع پژوهش صاحب‌نظر باشند؛ لذا استفاده از روش‌های تصادفی و مبتنی بر احتمال امکان‌پذیر نبوده است. در نمونه‌گیری همگن تمرکز بر افراد ویژه (مطلعین کلیدی در ارتباط با موضوع پژوهش) صورت می‌گیرد و در راهبرد زنجیره‌ای با استفاده از آشنایی آنان با سایر مطلعین کلیدی و معرفی آنان، دامنه نمونه‌ها گسترش می‌یابد. در این راستا، نمونه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی شامل 25 نفر از متخصصان حوزه مورد بررسی بود.

همچنین، ابزار پژوهش حاضر مصاحبه نیمه ساختار یافته‌ای با هدف اکتشاف الگوی مفهومی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش بود، به علاوه برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی (پاسخ‌های مصاحبه شوندگان به سوالات مصاحبه) پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدامات زیر صورت گرفت: 1- بازبینی توسط اعضاء[1]: مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها، مقوله‌های به دست آمده را ملاحظه و بازبینی کردند و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کردند. 2- پایایی بین کدگذاران (پایایی ارزیاب‌ها[2]): در این راستا، پژوهشگر با ارائه آموزش و فنون لازم و استاندارد شده برای کدگذاری مصاحبه‌ها به همکار پژوهش (کدگذار)، از وی درخواست شد که هم زمان با پژوهشگر به کدگذاری مصاحبه‌های تحقیق بپردازد. تعداد کل کدها که محقق و همکار تحقیق ثبت کرده‌اند، برابر با 105 و تعداد کل توافقات بین این کدها 40 است. پایایی بین کدگذاران برای تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، با استفاده از فرمول مصاحبه پایایی بین کدگذاری‌ها (تعداد کل توافقات× 2÷ تعداد کل کدها ضربدر 100) برابر با 0/76 است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از 60٪ است، می‌توان گفت که درصد پایایی بین کدگذاران تایید می‌شود.

نتایج

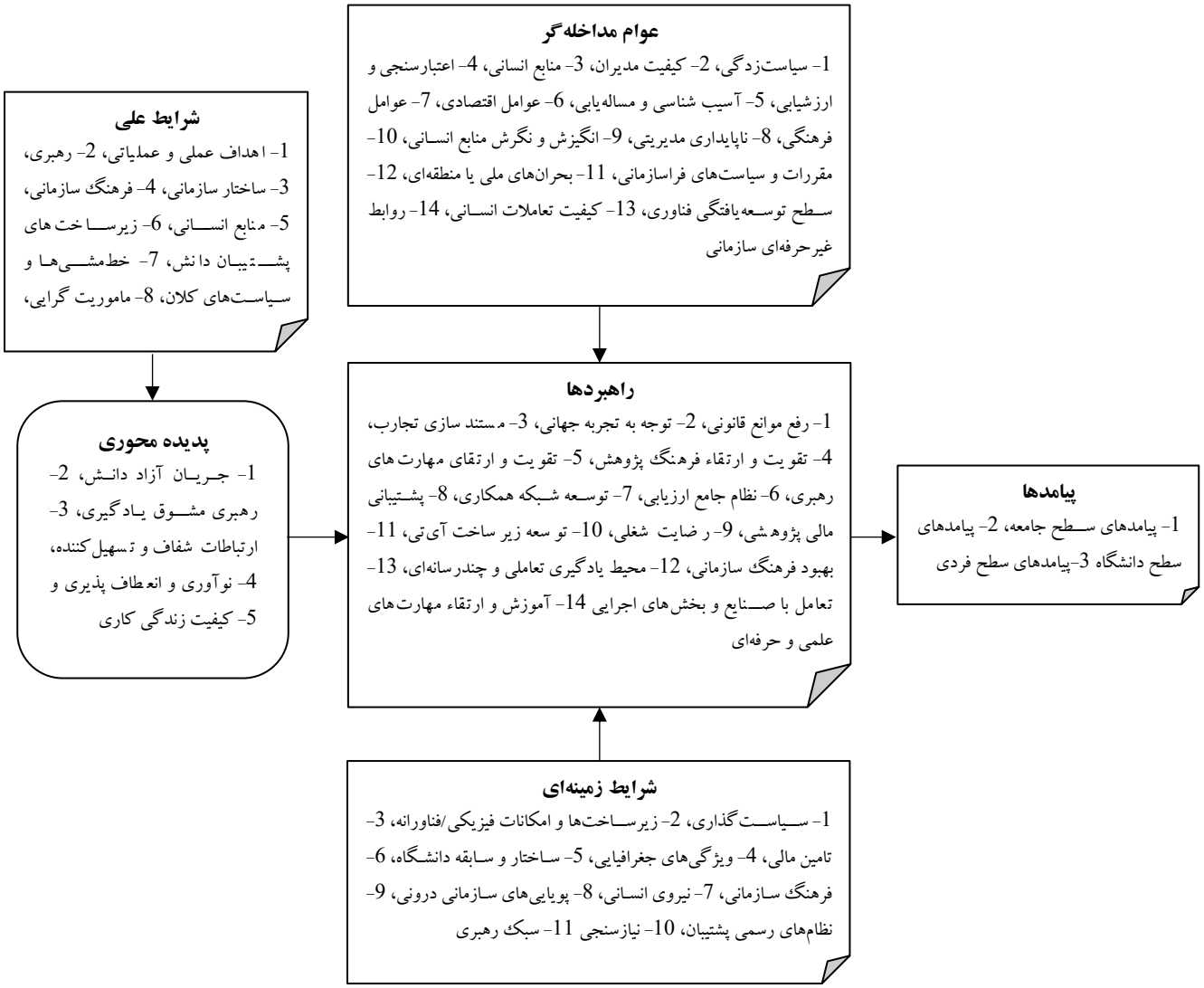
همانطور که بیان شد بر اساس رویکرد سیستماتیک نظریهٔ داده بنیاد، متن منابع اطلاعاتی پژوهش، شامل متن مصاحبه‌ها به وسیله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تحلیل و بر اساس مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده الگوی مفهومی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش تدوین گردید. نهایتا مقوله‌های آشکار شده در قالب ابعاد 6 گانه مدل پارادیمی با روابطی که بین آنها وجود دارد، به صورت پدیده محوری (4 مقوله)، شرایط علی (9 مقوله)، مقوله اصلی، شرایط زمینه‌ای (11 مقوله)، شرایط مداخله‌گر (14 مقوله)، راهبردها (14 مقوله)، و پیامد (3 مقوله)، جای گرفتند (شکل شماره ۱).

---

1 Member Checking

2 Inter-rater reliability

شک شماره (1): الگوی مفهومی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش



پدیده محوری:الگوی مفهومی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

تجربه مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که محور اصلی الگوی مفهومی جوسازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش است، این در حالی است که، بسیاری از اعضای هیات‌علمی بر اهمیت مدیریت و ارتقای دانش مبتنی بر جوسازمانی تاکید داشتند. در این راستا، مجموعا 35 مفهوم استخراج شده و در غالب، 5 مقوله در پدیده محوری قرار می‌گیرند که، عبارتند از: 1- جریان آزاد دانش، 2- رهبری مشوق یادگیری، 3- ارتباطات شفاف و تسهیل‌کننده، 4- نوآوری و انعطاف‌پذیری و 5- کیفیت زندگی کاری و در جدول شماره (1)، پدیده محوری و کدهای باز مربوط به آن مورد آمده است.

جدول شماره (1)؛ پدیده محوری الگوی جوسازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
1	**جریان آزاد دانش**	1- دسترسی آزاد به منابع علمی، 2- فرهنگ آزاداندیشی و نقدپذیری، 3- تسهیل تبادل علمی بین‌المللی، 4- آزادی علمی، 5- شفافیت در فرآیندهای علمی، 6- زیرساخت‌های فناوری مناسب، 7- پیوند دانشگاه با جامعه

2	**رهبری مشوق یادگیری**	1- یادگیری مستمر، 2- تشویق تفکر انتقادی و پرسشگری، 3- فرهنگ یادگیری سازمانی، 4- توانمندسازی کارکنان، 5- ارائه بازخورد سازنده و مستمر، 6- تسهیل یادگیری تیمی و مشارکتی، 7- رهبر تحول‌گرا
3	**ارتباطات شفاف و تسهیل‌کننده**	1- صداقت و شفافیت اطلاعات، 2- دسترسی به اطلاعات، 3- بی‌طرفی و عدالت در ارتباطات، 4- روابط بین‌فردی مثبت، 5- استفاده مؤثر از ابزارهای ارتباطی، 6- وضوح نقش‌ها و انتظارات، 7- بازخورد سازنده و مستمر
4	**نوآوری و انعطاف‌پذیری**	1- تشویق به خلاقیت فردی و تیمی، 2- فرهنگ یادگیری مستمر، 3- رهبری نوآورانه، 4- ساختارهای منعطف، 5- تشویق نوآوری، 6- پاسخگویی سریع به تحولات بازار و فناوری
5	**کیفیت زندگی کاری**	1- امنیت شغلی، 2- عدالت سازمانی، 3- فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، 4- مشارکت در تصمیم‌گیری، 5- محیط کاری ایمن و سالم، 6- سیستم پاداش و قدردانی، 7- فرهنگ سازمانی مثبت، 8- رهبری الهام‌بخش و حمایت‌گر

شرایط علی؛ الگوی مفهومی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

شرایط عبارت از مجموعه رویدادها و حوادثی است که موقعیت‌ها و مسائل و امور مربوط به پدیده را خلق و تا حد معین چگونگی و چرایی پاسخ افراد و گروه‌ها را نسبت به آن شرایط توضیح می‌دهند، شرایط علی شامل عواملی است که به گونه مستقیم به پدیده اصلی پژوهش مربوط می‌شود، در تحلیل مصاحبه‌های انجام شده شرایط و عواملی که در تدوین الگوی مفهومی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش موثرند مشخص شد، در این راستا، مجموعا 73 مفهوم استخراج شده و در غالب، 9 مقوله در شرایط علی قرار می‌گیرند که، عبارتند از: 1- اهداف عملی و عملیاتی، 2- رهبری، 3- ساختار سازمانی، 4- فرهنگ سازمانی، 5- منابع انسانی، 6- زیرساخت‌های پشتیبان دانش، 7- خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلان، 8- ماموریت گرایی، 9- کیفیت، در جدول شماره (2)، شرایط علی و کدهای باز مربوط به آن مورد آمده است.

جدول شماره (2)؛ عوامل علی الگوی جوسازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
1	**اهداف عملی و عملیاتی**	1- همسویی با اهداف استراتژیک، 2- ارتقاء کیفیت آموزش، 3- توسعه پژوهش، 4- توانمندسازی، 5- گسترش زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، 6- بین‌المللی‌سازی، 7- ارتباط با بازار کار، 8- نوآوری و خلاقیت، 9- ارزشیابی و نظارت مستمر، 10- یادگیری مادام‌العمر، 11- مدیریت دانش، 12- مسئولیت‌پذیری اجتماعی، 13- بهبود نظام مدیریت و حکمرانی
2	**رهبری**	1- اعتمادسازی، 2- تفویض اختیار، 3- الهام‌بخشی و انگیزه‌دهی، 4- حمایت عاطفی، 5- مدیریت مشارکتی/تحولی، 6- انتقادپذیری و شفافیت، 7- مهارت در حل تعارض، 8- پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
3	**ساختار سازمانی**	1- تمرکززدایی، 2- انعطاف‌پذیری، 3- سرعت تصمیم‌گیری، 4- دسترسی، 5- تطابق ساختار با اهداف پژوهشی، 6- همکاری‌ها و شبکه‌سازی
4	**فرهنگ سازمانی**	1- پذیرش نوآوری، 2- یادگیری مستمر، 3- کار تیمی، 4- فضای باز گفتگو و نقد، 5- انسجام و همدلی، 6- تعاملات بین‌فردی، 7- اعتماد، 8- ارزش‌گذاری دانش و پژوهش، 9- هویت سازمانی
5	**منابع انسانی**	1- شایسته‌سالاری، 2- نظام ارزیابی عملکرد، 3- توانمندسازی، 4- رضایت شغلی، 5- امنیت شغلی، 6- تعهد سازمانی، 7- انگیزش درونی، 8- عدالت سازمانی، 9- توسعه حرفه‌ای، 10- مسیرهای شغلی شفاف
6	**زیرساخت‌های پشتیبان دانش**	1- بانک‌های اطلاعات، 2- سامانه‌های مدیریت دانش، 3- فضای فیزیکی، 4- حمایت مالی، 5- ابزارها و تجهیزات پژوهشی، 6- شبکه‌های ارتباطی، 7- مستندسازی تجارب، 8- امنیت اطلاعات
7	**خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلان**	1- آیین‌نامه‌های پژوهشی، 2- نظام تشویق، 3- بودجه و سیاست‌های حمایتی، 4- کار تیمی و بین‌دانشگاهی، 6- مدیریت بهره‌وری علمی، 7- ارتباط با صنعت و جامعه، 8- رهبری علمی و فرهنگی متعهد، 9- حاکمیت داده
8	**ماموریت گرایی**	1- آموزش‌عالی ماموریت‌گرا، 2- نوآوری در مدیریت و ارتقاء دانش، 3- مدیریت منابع انسانی، 4- تخصص‌گرایی
9	**کیفیت**	1- کیفیت آموزش و یادگیری، 2- کیفیت پژوهش، 3- کیفیت رهبری و مدیریت دانشگاهی، 4- کیفیت فرهنگ سازمانی، 5- کیفیت تعاملات اجتماعی، 6- کیفیت نظام ارزیابی

شرایط زمینه‌ای: الگوی جوسازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

از نظر اشتراوس و کوربین (2011)، زمینه مجموعه خاصی از شرایط است که در یک زمان و مکان خاص جمع می‌آیند تا مجموعه اوضاع و احوال و مسائلی را پدید آورند که اشخاص با عمل و تعاملات خاص به آنها پاسخ می‌دهند، در واقع شرایط زمینه‌ای، شرایطی است که راهبردها و اقدامات تحت آن به اداره پدیده می‌پردازد، در این راستا، مجموعا 11 مفهوم استخراج شده و

در غالب، 72 مقوله در شـرایط زمینه‌ای قرار می‌گیرند که، عبارتند از: 1- سیاست‌گذاری، 2- زیرساخت‌ها و امکانات، 3- تامین مالی، 4- ویژگی‌های جغرافیایی و اقلیمی دانشـگاه، 5- سـاختار و سـابقه دانشگاه، 6- فرهنگ سازمانی، 7- نیروی انسانی، 8- پویایی‌های سازمانی درونی، 9- نظام‌های رسمی پشتیبان، 10- نیازسنجی و 11- سـبک رهبری، همچنین در جدول شـماره (3)، شـرایط زمینه‌ای و کدهای باز مربوط به آن مورد آمده است.

جدول شماره (3)؛ شرایط زمینه‌ای الگوی جوسازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
1	**سیاست‌گذاری**	1- بروز رسانی و تغییر اسناد بالادستی، 2- ارتباط با جامعه 3- تحقیقات نظری و بنیادی، 4- نظریه‌پردازی 5- توجه به رویکردهای جدید 6- ثبات در تصمیم‌گیری، 7- اصلاحات نرم، 8- دوری از تغییرات ظاهری
2	**زیـرسـاخـت فیزیکی/فناورانه**	1- فضا و امکانات آموزشی، 2- دسترسی به پایگاه‌های اطلاعات علمی، 3- کیفیت زیرساخت شبکه، 4- بودجه، 5- پشتیبانی فنی
3	**تامین مالی**	1- برنامه‌ریزی اقتصادی، 2- توجه به شرایط اقتصادی، 3- سرمایه‌گذاری در دانش، 4- بورسیه و کمک مالی ؛ 5- نظام حقوق و دستمزد؛ 6- کاهش وابستگی به بودجه دولتی
4	**ویژگی جغرافیایی**	1- فاصله از مراکز علمی و پژوهشی؛ 2- دسترسی به امکانات علمی و صنعتی؛ 3- سطح توسعه‌یافتگی؛ 4- پراکندگی جغرافیایی واحدهای دانشگاهی ؛ 5- شرایط مکانی
5	**سـاختار و سـابقه دانشگاه**	1- سابقه تأسیس؛ 2- تعداد و تنوع رشته‌ها؛ 3- رتبه علمی؛ 4- میزان خودمختاری؛ 5- تعداد اعضای هیأت‌علمی ثابت/پاره‌وقت؛ 6- تجارب مدیریتی؛ 7- اسناد راهبردی توسعه علمی؛ 8- هماهنگی ساختاری
6	**فرهنگ سازمانی**	1- ارزش‌گذاری اجتماعی، 2- نوآوری و تغییر، 3- جو سازمانی، 4- کار تیمی، 5- بروکراسی
7	**نیروی انسانی**	1- تخصص و صلاحیت اعضای هیأت‌علمی، 2- تجربه بین‌المللی و ارتباطات علمی، 3- نسبت هیأت علمی بومی به غیربومی، 4- انگیزه و رضایت شغلی، 5- شایسته‌سالاری، 6- رقابت سالم
8	**پـویـایـی‌هـای سازمانی درونی**	1- سطح مشارکت در تصمیم‌سازی، 2- اعتماد متقابل بین سطوح مدیریتی و کارشناسی، 3- تعامل بین واحدهای مختلف دانشگاهی (هم‌افزایی یا گسستگی)، 4- ارتباط رسمی و غیررسمی، 5- کار تیمی
9	**نظام‌های رسـمی پشتیبان (حقوقی و اداری)**	1- به‌روزرسانی آیین‌نامه‌های پژوهشی، 2- ساختار اداری حامی، 3- نظام بودجه‌ریزی و شفافیت مالی، 4- نظام پاسخگویی و ارزیابی عملکرد، 5- پشتیبانی حقوقی از ایده‌ها، نوآوری‌ها و مالکیت فکری، 6- بوروکراسی پژوهشی، 7- سیاست‌های رفاهی، 8- فرآیند جذب و ارتقاء شفاف و عادلانه، 9- پاداش مالی
10	**نیازسنجی**	1- نیاز روان‌شناختی فردی، 2- نیاز ساختاری و مدیریتی، 3- نیاز فرهنگی و ارتباطی، 4- نیاز آموزشی و پژوهشی، 5- نیاز محیطی و فیزیکی، 6- نیاز سیاست‌گذاری و راهبردی، 7- نیاز ارزشی و اخلاقی، 8- نیاز بین‌المللی و رقابتی
11	**سبک رهبری**	1- نقش راهبردی رهبر، 2- الهام‌بخشی و انگیزشی، 3- تسهیل‌گری، 4- نقش توسعه‌ای، 5- نقش ارزشی و فرهنگی، 6- نقش سیاست‌گذار و ناظر، 7- نقش ارتباطی

عوامل مداخله‌گر: الگوی جوسـازمانی متعالی دانشـگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

عوامل مداخله‌گر، عواملی هسـتند که الگوی نظری پژوهش را به صورت غیر مستقیم مورد تاثیر قرار می‌دهند و شرایط وسیع و عامی هسـتند که به عنوان تسـهیل‌گر و یا محدود کننده راهبردها عمل می‌کنند، در این راسـتا، مجموعا 14 مفهوم اسـتخراج شـده و در غالب، 98 مقوله در عوامل مداخله‌گر قرار می‌گیرند که، عبارتند از: 1- سیاسـتزدگی، 2- کیفیت پایین مدیران، 3- منابع انسانی، 4- اعتبارسنجی و ارزشیابی، 5- آسیب شناسی و مساله‌یابی، 6- عوامل اقتصـادی، 7- عوامل فرهنگی، 8- ناپایداری مدیریتی، 9- انگیزش و نگرش منابع انسـانی، 10- مقررات و سـیاسـت‌های فراسـازمانی، 11- بحران‌های ملی یا منطقه‌ای، 12- سـطح توسعه‌یافتگی فناوری در سازمان، 13- کیفیت تعاملات انسانی در سـازمان و 14- روابط غیرحرفه‌ای سـازمانی، همچنین در جدول شـماره (4)، عوامل مداخله‌گر و کدهای باز مربوط به آن مورد آمده است.

جدول شماره (4)؛ عوامل مداخله‌گر الگوی جوسازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
1	**سیاست‌زدگی**	1- جنگ‌های سیاسی، 2- عدم شفافیت در تصمیم‌گیری، 3- تمرکز بر منافع شخصی ، 4- بی‌اعتمادی، 5- فرهنگ پنهان‌کاری، 6- جو ترس از مجازات یا انتقام، 7- حمایت از افراد خاص یا گروه‌های خاص، 8- روابط غیررسمی و باندبازی، 9- بوروکراسی، 10- نوسانات مدیریتی و تغییرات سیاسی سریع
2	**کیفیت مدیران**	1- نبود شایسته‌سالاری، 2- کیفیت پایین آموزش مدیران، 3- اقتدارگرایی و تمرکزگرایی، 4- رفتار سیاسی و جناحی، 5- عدم شفافیت و پنهان‌کاری، 6- تبعیض و برخورد سلیقه‌ای، 7- مقاومت در برابر نوآوری، 8- فقدان بینش علمی و استراتژیک، 9- عدم مهارت در مدیریت تعارض، 10- دانش‌گریزی
3	**منابع انسانی**	1- تعهد اخلاقی و مسئولیت‌پذیری، 2- انگیزه درونی، 3- تفکر انتقادی و خلاقیت، 4- به‌روز بودن، 5- مهارت در پژوهشی، 6- مهارت ارتباطی، 7- روحیه همکاری و کار تیمی، 8- نقش‌آفرینی به عنوان الگوی حرفه‌ای و فرهنگی
4	**اعتبارسنجی و ارزشیابی**	1- ارزیابی عملکرد، 2- ارزیابی آموزشی، 3- ارزیابی پروژه‌های تحقیقاتی و نوآوری، 4- ارزشیابی زیرساختی، 5- ارزشیابی تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، 6- بازخورد، 7- ارزشیابی مشارکت‌های بین‌المللی
5	**آسیب شناسی و مساله‌یابی**	1- مساله‌یابی، 2- انتقادپذیری، 3- آسیب‌شناسی؛ 4- استفاده از خدمات مشاوره‌ای، 5- تحلیل ساختاری، 6- تحلیل رفتاری، 7- تحلیل فرهنگی، 8- تحلیل ارتباطات سازمانی، 9- تحلیل انگیزشی و مشارکتی
6	**عوامل اقتصادی**	1- نظام تأمین مالی پایدار و متنوع، 2- سرمایه‌گذاری هدفمند، 3- عدالت در توزیع منابع و فرصت‌ها، 4- نظام پاداش‌دهی، 5- تجاری‌سازی دانش، 6- مدیریت منابع، 8- توسعه زیرساخت‌های اقتصادی دانش‌بنیان
7	**عوامل فرهنگی**	1- فرهنگ یادگیری، 2- فرهنگ مشارکت و مسئولیت‌پذیری، 3- فرهنگ گفت‌وگو، 4- عدالت و اخلاق‌مداری، 5- خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی
8	**ناپایداری مدیریتی**	1- تغییرات سریع مدیران؛ 2- نبود چرخه مدیریت استراتژیک، 3- تغییر سیاست‌های سازمانی، 4- مدیران فاقد تجربه یا تخصص، 5- مدیریت کوتاه‌مدت‌نگر و پروژه‌ای، 7- بروکراسی، 8- عدم جانشین‌پروری
9	**انگیزش و نگرش منابع انسانی**	1- احساس بی‌تأثیری، 2- بی‌اعتمادی سازمانی، 3- غلبه نگرش کار برای حقوق؛ 4- سیستم‌های تشویقی؛ 5- تعارض بین اهداف فردی و سازمانی؛ 6- فرسایش عاطفی و ذهنی؛ 7- تعلق سازمانی
10	**مقررات و سیاست‌های فراسازمانی**	1- فشارهای ستادی؛ 2- بروکراسی؛ 3- آیین‌نامه‌های ناکارآمد یا متناقض؛ 4- تداخل در سیاست‌گذاری
11	**بحران‌های ملی یا منطقه‌ای**	1- تورم و بحران اقتصادی؛ 2- امنیت شغلی؛ 3- مهاجرت نخبگان؛ 4- کاهش تقاضای اجتماعی برای آموزش‌عالی؛ 7- تغییر ارزش‌های اجتماعی
12	**سطح توسعه‌یافتگی فناوری**	1- سیستم مدیریت دانش الکترونیک، 2- ضعف سامانه‌های اتوماسیون پژوهش، 3- نبود بانک‌های اطلاعاتی منسجم، 4- دسترسی به پایگاه‌های بین‌المللی، 5- کم‌سوادی دیجیتالیعلمی، 7- پشتیبانی فنی
13	**کیفیت تعاملات انسانی**	1- ضعف در ارتباط بین مدیر و کارکنان، 2- برخوردهای سلسله‌مراتبی، 3- تحمل نقد علمی، 4- بی‌اعتمادی، 5- سکوت سازمانی، 6- ارتباط اثربخش بین واحدهای دانشگاهی
14	**روابط غیرحرفه‌ای سازمانی**	1- انتخاب مدیران بر اساس روابط، 2- رانت علمی، 3- عدم نقدپذیری، 4- نابرابری در فرصت‌های پژوهشی یا ارتقاء، 5- نفوذ غیررسمی، 6- تلقی ساختاری/مکانیکی از محیط سازمانی

راهبردهای الگوی جوسازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

مطابق نظر اشتراوس و کوربین[1] (2011)، راهبردها، رفتارها، اعمال، تعاملات، کنش‌هایی هستند که در طرز عمل عادی و چگونگی مدیریت موقعیت ها توسط افراد در مواجهه با مسائل و برای حل آنها به کار می‌رود و با صورت گرفتن آنها پدیده خاصی شکل می‌گیرد، در این راستا، مجموعا 89 مفهوم استخراج شده و در غالب 14 مقوله در راهبردها قرار می‌گیرند که، عبارتند از: 1- رفع موانع قانونی، 2- توجه به تجربه جهانی، 3- مستندسازی تجارب، 4- تقویت و ارتقاء فرهنگ پژوهش، 5- تقویت و ارتقای مهارت‌های رهبری، 6- توسعه نظام‌های ارزیابی جامع و شفاف، 7- ایجاد و توسعه شبکه‌های همکاری بین‌المللی و علمی، 8- توسعه پشتیبانی مالی و منابع برای تحقیقات و نوآوری، 9- تقویت رضایت شغلی، 10- توسعه زیرساخت‌های آی‌تی، 11- بهبود فرهنگ سازمانی، 12- تقویت محیط یادگیری تعاملی و چندرسانه‌ای، 13- تعامل و همکاری با صنایع و بخش‌های اجرایی و 14- آموزش مستمر و ارتقاء مهارت‌های علمی و حرفه‌ای، همچنین در جدول شماره (5)، راهبردها و کدهای باز مربوط به آن مورد آمده است.

1 Strauss & Corbin

جدول شماره (5)؛ راهبرهای الگوی جوسازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
1	**رفع موانع قانونی**	1- اصلاح ساختاری، 2- افزایش اختیارات، 3- نهادینه‌سازی عدالت سازمانی و فرهنگی، 4- تسهیل فرآیندهای اجرایی و اداری، 5- ارتقاء نظام نظارتی و ارزشیابی، 6- تدوین سیاست‌های حقوقی 7- شفاف‌سازی
2	**توجه به تجربه جهانی**	1- توجه به تحقیق و پژوهش‌های خارجی، 2- توجه به تحولات جهانی، 3- دعوت از صاحبنظران، 4- مطالعات تطبیقی، 5- تعهد به بین‌المللی‌سازی، 6- شبکه‌سازی علمی جهانی،
3	**مستندسازی تجارب**	1- مستندسازی تجارب، 2- تدوین رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، 3- استفاده از فناوری برای مستندسازی، 4- تدوین برنامه جامع مستندسازی سازمانی، 5- ایجاد بانک اطلاعاتی، 6- ایجاد پرونده دانشی برای کارکنان
4	**تقویت و ارتقاء فرهنگ پژوهش**	1- برنامه‌های تشویقی؛ 2- کار تیمی؛ 3- شفاف‌سازی اهداف پژوهشی؛ 4- مدیریت منابع پژوهشی؛ 5- الگوهای جدید ارزیابی؛ 6- ایجاد کارگروه‌های پژوهشی؛ 7- پژوهش مبتنی بر حل مسائل محلی و منطقه‌ای؛
5	**تقویت و ارتقای مهارت‌های رهبری**	1- آموزش مدیران؛ 2- توسعه رویکردهای نوین مدیریتی؛ 3- نظام خودارزیابی؛ 4- شفافیت و صداقت؛ 5- ایجاد نظام‌های بازخورد؛ 6- حل تعارض 7- توسعه رویکردهای مدیریت تغییر؛ 8- رهبری مشارکتی؛ 10- همسویی اهداف شخصی و سازمانی
6	**نظام جامع ارزیابی**	1- تعریف شاخص‌های شفاف و منسجم؛ 2- ایجاد سیستم‌های آنلاین ارزیابی؛ 3- تدوین معیارهای مشخص؛ 4- استفاده از نتایج ارزیابی؛ 5- نهادینه‌سازی فرهنگ خودارزیابی
7	**توسعه شبکه همکاری بین‌المللی**	1- همکاری بین‌المللی، 2- برگزاری کنفرانس‌های بین‌المللی؛ 3- تبادل دانشجو؛ 4-انجام پروژه مشترک ؛ 5- دسترسی به منابع علمی بین‌المللی؛ 7- مطالعات تطبیقی و بررسی بهترین تجارب جهانی
8	**پشتیبانی مالی پژوهشی**	1- حمایت از ایده‌های نوآورانه؛ 2- تامین منابع مالی؛ 3- تأمین مالی بر پروژه‌های کاربردی؛ 4- جذب بودجه دولتی؛ 5- حمایت از کارآفرینی دانش‌بنیان؛ 7- حمایتی از مراکز نوآوری و انتقال فناوری
9	**آموزش مهارت‌های علمی و حرفه‌ای**	1- برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های علمی‌تخصصی؛ 2- شرکت در کنفرانس‌ها و دوره‌های تخصصی؛ 3- ارائه فرصت‌های توسعه شغلی؛ 5- بازنگری در برنامه‌های آموزشی 6- فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر؛
10	**رضایت شغلی**	1- برنامه‌های انگیزشی و تشویقی؛ 2- سیستم‌های پاداش‌دهی شفاف و منصفانه؛ 3- طراحی برنامه‌های رفاهی؛ 4- تأمین امنیت شغلی و ارتقاء شغلی؛ 5- برنامه‌های آموزشی بهبود روابط انسانی؛ 6- حمایت روانی و اجتماعی
11	**توسعه زیرساخت آی‌تی**	1- توسعه و به‌روزرسانی سیستم‌های مدیریت اطلاعات و داده علمی؛ 2- بهبود زیرساخت‌های آنلاین؛ 4- محیط‌های یادگیری هوشمند و مبتنی بر فناوری؛ 5-تامین تجهیزات پژوهشی؛ 6- توسعه شبکه‌های اطلاعاتی
12	**بهبود فرهنگ سازمانی**	1- نهادینه‌سازی نوآوری؛ 2- تشویق ایده‌های جدید؛ 3- تغییر نگرش منفی نسبت به تغییر؛ 4- تامین مالی پروژه‌های نوآورانه؛ 5- همکاری با بخش دولتی و خصوصی؛ 6- شناسایی ابتکارات علمی و آموزشی
13	**محیط یادگیری تعاملی و چندرسانه‌ای**	1- آموزشی مبتنی بر فناوری‌های نوین؛ 2- دوره‌های آموزشی بین‌رشته‌ای و کاربردی؛ 3- تقویت یادگیری تجربی؛ 4- توسعه فضای تعاملی در فرآیند یادگیری؛ 5- استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال
14	**تعامل با صنایع و بخش‌های اجرایی**	1- قراردادهای پژوهشی مشترک با صنایع؛ 2- توسعه برنامه‌های کارآموزی و کارآفرینی؛ 3- حمایت از شرکت‌های نوآورانه و دانش‌بنیان؛ 4- پروژه‌های تحقیقاتی کاربردی؛ 6- جلسات هم‌اندیشی با مدیران صنایع

پیامدهای: الگوی جوسازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

پیامدها شامل پیامدهای مشهود و نامشهودی است که در اثر اجرای الگوی جوسازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش حاصل می گردد، در این راستا، می‌توان این پیامدها را در سه بعد پیامدهای سطح جامعه، دانشگاه و فردی دسته‌بندی نمود، در این راستا، مجموعا 3 مفهوم استخراج شده و در غالب، 29 مقوله در پیامدها قرار می‌گیرند که، عبارتند از: پیامدهای در سطح جامعه، پیامدهای در سطح دانشگاه و پیامدهای در سطح فردی، همچنین در جدول شماره (6)، پیامد و کدهای باز مربوط به آن مورد آمده است.

جدول (6)؛ پیامدهای الگوی جوسازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقاء دانش

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
1	**پیامدهای در سطح جامعه**	1- توسعه فضای علمی؛ 2- افزایش بهره‌وری، 3- افزایش سلامت روان جامعه دانشگاهی؛ 4- توسعه رویکرد شایسته سالاری؛ 5- مدیریت هزینه‌ها؛ 6- رضایت‌مندی ذی‌نفعان، 7- تقویت نوآوری و کارآفرینی، 8- تربیت نیروی انسانی توانمند و کارآمد، 9- تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی به نهاد علم، 10- تعامل مؤثرتر دانشگاه با صنعت، جامعه و نهادهای دولتی، 11- افزایش فرهنگ علم‌گرایی

2	**پیامدهای در سطح دانشگاه**	1- افزایش انگیزه و رضایتمندی؛ 2- افزایش کیفیت آموزشی؛ 3- ارتقاء شغلی، 4- افزایش بهره‌وری، 5- همکاری با صنایع و بخش‌های اجرایی، 6- بهبود فرآیندهای مدیریت و رهبری، 7- تحول در جو سازمانی، 8- تقویت فرهنگ سازمانی یادگیرنده
	پیامدهای در سطح فردی	1- افزایش کیفیت زندگی کاری، 2- افزایش تاب‌آوری، 3- افزایش تعهد و وفاداری، 4- افزایش مسئولیت‌پذیری، 5- تمایل به پیشرفت، 6- ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های تخصصی، 7- بهبود تعاملات بین‌فردی و مهارت‌های ارتباطی، 8- افزایش خلاقیت، نوآوری و تفکر انتقادی، 9- کاهش استرس، فرسودگی و افزایش رضایت شغلی، 10- افزایش احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی

بحث

با توجه به اهمیت فزاینده نقش دانشگاه‌ها در تولید، توسعه و کاربرد دانش در عصر دلنایی‌محور، تمرکز بر عوامل زمینه‌ای و ساختاری مؤثر بر عملکرد آن‌ها، به‌ویژه جو سازمانی، ضرورتی انکارناپذیر یافته است (23). یافته‌های این پژوهش، در قالب الگوی مفهومی طراحی‌شده، تلاش دارد تا نشان دهند چگونه یک جو سازمانی متعالی می‌تواند بستر مناسبی برای ارتقاء دانش در دانشگاه فراهم آورد. چرا که اعتقاد بر این است که در فضای دانشگاهی که آزاداندیشی در آن به‌درستی نهادینه شده باشد، اعضای سازمان اعم از استادان، دانشجویان و کارکنان، می‌توانند ایده‌ها، دیدگاه‌ها و انتقادات خود را بدون واهمه از سرزنش یا محدودیت بیان کنند. چرا که هدف ارتقاء مستمر کیفیت علمی و پژوهشی است و رهبریِ مشوق یادگیری نقشی محوری و تعیین‌کننده ایفا می‌کند (24). همچنین ارتباطات اثربخش که مبتنی بر صداقت، درک متقابل و تبادل آزاد اطلاعات است، زمینه‌ساز شکل‌گیری محیطی می‌شود که در آن اعتماد میان اعضای دانشگاه تقویت و تعاملات علمی و فکری به شکلی طبیعی و پویاتر گسترش می‌یابد. در واقع دانشگاه‌هایی که بتوانند به سرعت نسبت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند و از ایده‌های خلاقانه استقبال کنند، قادر خواهند بود محیطی پویاتر و کارآمدتر برای رشد علمی و فکری فراهم آورند (25). نوآوری، با شکستن چارچوب‌های سنتی و ارائه راهکارهای تازه، به غنای علمی و توسعه پژوهشی کمک می‌کند؛

همچنین در ارتباط با عوامل مداخله‌گر، چندین عامل مورد تاکید است، به عنوان نمونه سیاست‌زدگی منجر به انتصاب و تصمیماتی می‌شود که بر مبنای منافع سیاسی و شخصی بوده و جو سازمانی را از فضای عدالت، انگیزش و اعتماد دور کرده و رشد واقعی دانش را کند یا متوقف می‌کند (26). همچنین کیفیت پایین مدیریت می‌تواند منجر به کاهش اعتماد میان اعضای سازمان و بی‌توجهی به نظرات و پیشنهادات آن‌ها شود. که منجر باعث کاهش سطح انگیزه، مشارکت و خلاقیت در فعالیت‌های علمی و آموزشی خواهد شد. در واقع منابع انسانی با میزان تخصص، تعهد، انگیزه و مهارت‌های خود، بستری مناسب برای توسعه فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و نوآوری در دانشگاه‌ها فراهم می‌آورند. همچنین اعتبارسنجی و ارزشیابی، صحیح برنامه‌های آموزشی، کیفیت پژوهش‌ها، عملکرد هیأت‌علمی، رضایت دانشجویان و اثربخشی ساختارهای مدیریتی، به دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که با تحلیل داده‌های واقعی، برنامه‌های بهبود و توسعه خود را طراحی و پیاده‌سازی کنند (27). به‌علاوه آسیب‌شناسی می‌تواند به ایجاد و تقویت یک فرهنگ سازمانی مثبت کمک کند. که باید بر ارزش‌هایی مانند همکاری، اعتماد، احترام متقابل، نوآوری و پیشرفت علمی تأکید داشته باشد. این در حالی است که بدون تأمین منابع مالی کافی، دانشگاه‌ها نمی‌توانند زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی خود را توسعه دهند یا فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی را به طور مؤثر پیش ببرند. در کنار عامل اقتصادی، فرهنگ یادگیری مستمر یکی از ارکان اصلی جو سازمانی متعالی است. در چنین فرهنگی، اعضای دانشگاه به ویژه اساتید و دانشجویان، به ارتقاء و به‌روز رسانی دانش و مهارت‌های خود علاقه‌مند هستند. همچنین تغییرات پی‌درپی در سیاست‌ها موجب عدم شفافیت می‌شود که خود می‌تواند به کاهش انگیزه، کاهش بهره‌وری و سردرگمی در میان اعضای دانشگاهی منجر شود، به علاوه ناپایداری مدیریتی به طور مستقیم بر انگیزه و تعهد کارکنان و اساتید تأثیر می‌گذارد. یکی دیگر از عوامل تاثیرگذار مقررات و سیاست‌های فراسازمانی است، چنین سیاست‌هایی می‌توانند به دانشگاه‌ها کمک کنند تا تمرکز خود را روی حوزه‌های کلیدی و ضروری متمرکز کنند و با ایجاد فضایی هماهنگ و منسجم، روحیه همکاری میان اعضای هیئت علمی و دانشجویان تقویت شود و می‌توانند زمینه‌های لازم برای حمایت از نوآوری و پژوهش‌های بین‌المللی را فراهم کنند. همچنین مقررات و سیاست‌های فراسازمانی به دانشگاه‌ها کمک می‌کنند تا تعاملات علمی و پژوهشی خود را با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی بین‌المللی گسترش دهند و باعث بهبود سطح دانش و تخصص اعضای هیئت علمی و دانشجویان شوند. علاوه بر این، این تعاملات می‌توانند فرصت‌های

جدیدی برای یادگیری، پژوهش و نوآوری در دانشـــگاه‌ها فراهم کنند (28)

در ارتباط با راهبردها نیز عوامل متعدد دیگری نیز مطرح می‌باشـد به عنوان مثال اصـلاح سـاختارهای حقوقی و آیین‌نامه‌ها نقش زیربنـایی دارد، چراکـه قوانین قـدیمی، اغلـب پـاســخگوی نیازهای دنیای امروز نیســتند. بنابراین، برای ایجاد محیطی که در آن دانشـــگاه‌ها بتوانند به‌عنوان ســازمان‌هایی یادگیرنده، خلاق و چابک عمل کنند، بازنگری در مقررات ضــروری اســت. به علاوه دانشـگاه‌ها باید پیوسـته در جریان آخرین دسـتاوردها، نظریه‌ها و فناوری‌های جهانی قرار بگیرند. این تغییر نگاه، دانشـــگاه‌ها را از نهادهایی صـرفاً آموزشـی به نهادهایی تأثیرگذار بر توسـعه پایدار جهانی تبدیل می‌کند. در این راستا، مستندسازی تجربیات موفق در دانشگاه‌ها اولین گام در ثبت و انتقال دانش سازمانی است (29). همچنین طراحی برنامه‌های آموزشـــی که به پژوهشـــگران کمک کننـد تـا نوآوری را در تحقیقـات خود بـه کـار گیرنـد و ایجـاد فرصـت‌هایی برای همکاری بین دانشـگاه‌ها و رشـته‌های مختلف می‌تواند به ایجاد محیطی میان‌رشته‌ای و چندبعدی منجر شود که در آن دانش و تجربه‌های مختلف به یکدیگر پیوند می‌خورند. در این راسـتا تعریف شـاخص‌های شـفاف و منسـجم برای ارزیابی عملکرد اعضـای هیأت علمی از اهمیت زیادی برخوردار است. این شـاخص‌ها باید معین و واضـح باشـند تا ارزیابی عملکرد اعضـای هیأت علمی به‌طور عادلانه و دقیق انجام شـــود. به علاوه ارتقاء همکاری‌های پژوهشـی و علمی با دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی به دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد تا از تجربیات و دستاوردهای علمی باکیفیت بهره‌برداری و تبـادل دانش و پیشـــرفت در زمینـه‌هـای مختلف تحقیقاتی را ممکن ســازند که منجر به بهبود اعتبار علمی دانشگاه و فراهم آوردن فرصـت‌های پژوهشـی جدید برای اعضـای هیئت‌علمی و دانشجویان می‌شود. همچنین توسعه پشتیبانی مالی و منـابع برای تحقیقـات و نوآوری نقش مهم و کلیـدی دارد و می‌تواند دانشـگاه‌ها را قادر سـازد تا در پروژه‌های تحقیقاتی جهانی مشـــارکت کرده و با مراکز علمی و پژوهشـــی در دیگر کشـــورها همکـاری کننـد، کـه بـه تبـادل دانش و تجربـه بین‌المللی منجر می‌شـود. در حوزه فردی نیز، رضـایت شـغلی بالا منجر به کاهش تنش، تعارضات سازمانی و فرسودگی شغلی می‌شود و جوی مثبت، همدلانه و انگیزشی در دانشگاه ایجاد می‌کند. این جو سالم، اعتماد متقابل و تعامل سـازنده بین اعضـای سـازمان را تقویت و به ترویج همکاری‌های علمی، انتشـار ایده‌های نو و گسـترش مرزهای دانش کمک می‌کند. البتـه زیرســـاخت‌های قوی فنـاوری اطلاعات و ارتباطات، امکان دسترسی سریع، آسان و گسترده به منابع علمی، پایگـاه‌های اطلاعاتی، شـــبکه‌های همکاری علمی و ابزارهای یادگیری الکترونیکی را برای اعضـای هیأت علمی، دانشـجویان و پژوهشـــگران فراهم می‌ســازد که فرآیند تولید، اشـــتراک‌گذاری و به‌روزرسانی دانش را تسـهیل کرده و سـرعت انتقال ایده‌ها و نتایج علمی را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد (30)

در ارتباط با شـــرایط علی، هدف‌گذاری دقیق، شـــفاف و کاربردی به عنوان نیروی محرکه‌ای عمل می‌کند که جهت‌گیری دانشگاه را روشن ساخته، فعالیت‌های اعضای سازمان را همسو و مســـیر تحقق چشـــم‌اندازهای علمی را تســـهیل می‌کند. رهبران دانشـــگاهی باید با تعیین چشـــم‌اندازهای روشـــن، تعریف اهداف راهبردی، ایجاد ارزش‌های مشـــترک و ترویج فرهنگ ســـازمانی مطلوب، بستـر مناسـبی برای شـکوفایی اسـتعداد، توسـعه خلاقیت و پیشـبرد فرآیند تولید و اشاعه دانش رافراهم آورند. به علاوه ساختار سـازمانی بهینه، بر تسـهیل تعاملات، نوآوری و یادگیری مسـتمر اعضای دانشگاهی کمک می‌کند و مسیر دستیابی به اهداف علمی را هموار می‌ســـازد. در حقیقـت زمـانی کـه دانشـــگـاه‌هـا دارای ماموریت‌های مشـخص و دقیق در حوزه‌های آموزشـی، پژوهشـی، اجتماعی و بین‌المللی هسـتند، می‌توانند به‌طور هدفمند و کارآمد به تولید، انتقال و گسـترش دانش بپردازند. همچنین ماموریت‌گرایی به دانشـگاه‌ها این امکان را می‌دهد که منابع انسـانی، مالی و فیزیکی خود را بر اســـاس اهداف کلان خود به‌طور بهینه تخصـــیص و برنامه‌های آموزشی و پژوهشی خود را در راستای نیازهای علمی و اجتماعی طراحی کنند. این امر به کیفیت در آموزش و یادگیری به دانشـگاه‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای آموزشـی خود را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که دانشـجویان در یک محیط یادگیری معتبر و کارآمد به دستاوردهای علمی دست یابند چراکه دانشگاه‌ها با ارتقاء کیفیت آموزش، می‌توانند به‌طور مســـتقیم تأثیر مثبتی بر فرآیند یادگیری دانشجویان داشته باشند (31)

در ارتباط با شـرایط زمینه‌ای سیاسـت‌های کلان آموزشـی، پژوهشـــی و مـدیریتی، چارچوب‌هـا و جهـت‌گیری‌هـایی را تعیین می‌کنند که رفتارها، تعاملات و فرهنگ حاکم بر دانشـــگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع، سـیاسـتگذاری نقشـه‌ی راه و بسـتر تصمیم‌سازی برای مدیران، اعضای هیأت علمی و سایر ذی‌نفعان دانشگاهی را فراهم می‌آورد و مسیر حرکت سازمان به سوی تعالی را مشـخص می‌کند (32) به‌علاوه وجود امکانات فیزیکی مناسـب همچون سـاختمان‌های آموزشـی و پژوهشـی اسـتاندارد، فضـاهای تعاملی برای گفت‌وگو و همکاری‌های علمی، کتابخانه‌های مدرن،

آزمایشگاه‌های پیشرفته، مراکز نوآوری و امکانات رفاهی، بستری فراهم می‌کند که در آن اعضای هیأت‌علمی، دانشجویان و کارکنان بتوانند با تمرکز و آرامش به فعالیت‌های علمی خود بپردازند. این مهم در بستر منابع مالی کافی و بهینه رخ می‌دهد.. تأمین منابع مالی کافی، امکان دسترسی به زیرساخت‌های فیزیکی و فناوری‌های پیشرفته را فراهم می‌آورد (33). این در حالی است که موقعیت جغرافیایی دانشگاه‌ها تأثیر مستقیم بر دسترسی به منابع علمی، پژوهشی و انسانی دارد. دانشگاه‌هایی که در مراکز علمی و پژوهشی یا مناطق با دسترسی بالا به فناوری‌های نوین واقع شده‌اند، می‌توانند از فرصت‌های بیشتری برای همکاری‌های بین‌المللی، مشارکت در پروژه‌های بزرگ علمی و جذب پژوهشگران و اساتید برجسته بهره‌مند شوند. در این میان نقش ساختار و سابقه دانشگاه و فرهنگ سازمانی مناسب در دانشگاه‌ها بسیار کلیدی است، به‌ویژه فرهنگ‌های مبتنی بر همکاری، شفافیت، احترام متقابل و پذیرش تنوع اندیشه، باعث می‌شود که اعضای دانشگاه بتوانند آزادانه و بدون محدودیت‌های زائد علمی و فکری به تحقیق و آموزش پرداخته و به تبادل دانش بپردازند. این امور موجب پویایی سازمانی درونی دانشگاه شده و به شکل‌دهی فرهنگ سازمانی و جو علمی دانشگاه کمک کند. در کنار این حوزه نظام‌های رسمی پشتیبان می‌توانند از طریق تسهیل دسترسی به منابع مالی، تجهیزاتی و پژوهشی، به فرآیندهای تحقیقاتی و علمی سرعت دهند. این در حالی است که، همه این عوامل در بستر نیازسنجی رخ می‌دهد، به‌وسیله نیازسنجی دقیق، دانشگاه‌ها قادر خواهند بود که با شناسایی نواقص، اقداماتی برای بهبود شرایط موجود اتخاذ و به‌طور مؤثرتر به ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های دانشجویان و اعضای هیات‌علمی بپردازند. بنابراین نیاز به سبک رهبری داریم که نه تنها به‌عنوان نیروی محرکه در جهت تحقق اهداف آموزشی و پژوهشی عمل می‌کند، بلکه به شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و ایجاد فضای مناسب برای رشد و ارتقاء علم و دانش نیز کمک می‌نماید (34). همچنین به نظر می‌رسد اجرای الگوی مفهومی مورد نظر پیامدهایی برای آموزش‌عالی در پی داشته باشند، در سطح جامعه زمانی که دانشگاه‌ها بر اساس یک جو سازمانی متعالی عمل کنند، تولنایی تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص را خواهند داشت. فارغ‌التحصیلانی که در چنین محیطی آموزش دیده‌اند، از توانمندی‌های بالاتری برخوردار خواهند بود و به‌طور مؤثرتر می‌توانند در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فعالیت کنند. در سطح دانشگاه اعضای هیئت علمی و دانشجویان از انگیزه بالاتری برای شرکت در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی برخوردار می‌شوند. که موجب ارتقاء سطح علمی، به‌روزرسانی محتوای درسی و بهبود کیفیت پایان‌نامه‌ها و پروژه‌های تحقیقاتی می‌شود. در نتیجه، تولید دانش در دانشگاه‌ها با کیفیت بالاتری انجام خواهد گرفت و فضایی برای ایده‌پردازی و نوآوری فراهم می‌شود. در سطح فردی اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان از یک محیط کاری و آموزشی مثبت، حمایتی و تشویق‌کننده برخوردار می‌شوند که باعث ارتقاء احساس رضایت از شغل و تحصیل می‌شود. انگیزه بالاتر بهبود کارایی فردی و افزایش کیفیت پژوهش و تدریس را به دنبال خواهد داشت و فضایی برای یادگیری مستمر و ارتقاء مهارت‌ها فراهم می‌شود. افراد در چنین محیطی قادر خواهند بود به‌طور مداوم به‌روز شوند، مهارت‌های جدیدی کسب کنند و در مسیر توسعه حرفه‌ای خود گام بردارند. برای دانشجویان نیز، فرصتی برای یادگیری و کسب مهارت‌های جدید در زمینه‌های علمی، فناوری و پژوهشی فراهم می‌شود.

نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که دستیابی به جایگاهی متعالی در زمینه ارتقاء دانش نیازمند مجموعه‌ای از عوامل درهم تنیده است که فراتر از صرف فراهم آوردن منابع فیزیکی یا مالی است. الگوی مفهومی پیشنهادی، بر اهمیت ایجاد یک فضای روانشناختی مثبت و پویا تأکید دارد که در آن خلاقیت، نوآوری، و تبادل دانش به طور طبیعی و مستمر تشویق و تقویت شوند. عوامل کلیدی شناسایی شده در این الگو شامل رهبری الهام‌بخش و توانمندساز، فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و همکاری، زیرساخت‌های دانشی تسهیل‌کننده و سیستم‌های انگیزشی و پاداش‌دهی مناسب است. همچنین، بر نقش محوری ارتباطات شفاف و دوطرفه، فرصت‌های مستمر یادگیری و توسعه حرفه‌ای و احترام به تنوع دیدگاه‌ها در شکل‌گیری چنین جوی تأکید شده است. در نهایت، این الگو نشان می‌دهد که جو سازمانی متعالی نه تنها به ارتقاء کمی و کیفی دانش منجر می‌شود، بلکه باعث افزایش تعلق خاطر، رضایت شغلی و انگیزه اعضای هیئت علمی و کارکنان نیز می‌گردد. دانشگاه‌هایی که بتوانند این الگوی مفهومی را به درستی در ساختار و فرهنگ خود نهادینه کنند، قادر خواهند بود به عنوان مراکز پیشرو در تولید و انتشار دانش در سطح ملی و بین‌المللی عمل کرده و نقش مؤثرتری در توسعه جامعه ایفا نمایند.

ملاحظات اخلاقی

این مقاله بخشی از رساله دکتری تخصص در رشته علوم‌تربیتی گرایش: مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد می‌باشد که با کد 5587435 مصوب شده است.

تضاد منافع

تضاد منافعی در این تحقیق وجود ندارد.

سپاسگزاری

بدینوسیله مراتب قدردانی و سپاس خود را از تمام عزیزانی که همکاری و مساعدت لازم را داشتند، اعلام می‌نماییم.

منابع

1.Benerdal M, Westman AK. Organising for collaboration with schools: experiences from six Swedish universities. Scandinavian Journal of Educational Research. 2025 Jan 2;69(1):19-31.
2. Kyambade M, Mugerwa GW, Namatovu A. Insights on climate change in a business university setting: A case of environmental management students. Cogent Education. 2025 Dec 31;12(1):2442192.
3. Padmalochanan P. Field of Academic Publishing: A Reflection Using Bourdieu's Theory. Publishing Research Quarterly. 2025 Mar;41(1):94-112.
4. Dabis A, Csáki C. AI and ethics: Investigating the first policy responses of higher education institutions to the challenge of generative AI. Humanities and Social Sciences Communications. 2024 Aug 6;11(1):1-3.
5. Monika M, Kaliyamurthy K. Effect of organizational climate in job satisfaction among the employees. Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities. 2017;7(8):217-27.
6. Shintri S, Bharamanaikar S. A theoretical study on evolution of organisational climate, theories and dimensions. International journal of science technology and management. 2017;6(3):652-8.
7. Amalou, S. I. (2024). Organizational climate and performance in higher education: a bibliometric analyses using dimensions database. *Majapahit Journal of Islamic Finance and Management*, *4*(1), 1-24.
8. Basu R. Role of Organizational Climate: Innovative Work Behaviour in Indian Banks. SCMS Journal of Indian Management. 2017 Jan 1;14(1).
9. West MA, Sacramento CA. Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. InHandbook of organizational creativity 2023 Jan 1 (pp. 317-337). Academic Press.
10. Prakash A, Haque A, Islam F, Sonal D. Exploring the potential of metaverse for higher education: Opportunities, challenges, and implications. Metaverse Basic and Applied Research. 2023(2):13.
11. Chang SH. The technology networks and development trends of university-industry collaborative patents. Technological Forecasting and Social Change. 2017 May 1;118:107-13.
12. Chakrawal AK. Globalization and Internationalization of Higher Education in India. UNIVERSITY NEWS. 2024 Apr 15;62:143.
13. Jacob WJ, Gokbel V. Global higher education learning outcomes and financial trends: Comparative and innovative approaches. International Journal of Educational Development. 2018 Jan 1;58:5-17.
14. Davies AW, Neustifter R. Heteroprofessionalism in the academy: The surveillance and regulation of queer faculty in higher education. Journal of Homosexuality. 2023 May 12;70(6):1030-54.
15. Musselin C. New forms of competition in higher education. Socio-Economic Review. 2018 Jul 1;16(3):657-83.
16. Anderson T. Challenges and opportunities for use of social media in higher education. Journal of learning for development. 2019 Mar 20;6(1).
17. Urban B, Matela L. The nexus between innovativeness and knowledge management: A focus on firm performance in the hospitality sector. International Journal of Innovation Studies. 2022 Mar 1;6(1):26-34.
18. Galgotia D, Lakshmi N. Implementation of knowledge management in higher education: A comparative study of private and government universities in India and abroad. Frontiers in Psychology. 2022 Jun 16;13:944153.
19. Yiming L, Yan L, Jinsheng Z. Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education. BMC psychology. 2024 Oct 7;12(1):536.
20. Paek SY, Lee J. Promoting employees' information security vigilance by enhancing awareness: the roles of organizational climate and deterrence measures. Security Journal. 2025 Mar;38(1):12.
21. Under I, Gerede E. Relationship between organizational justice and organizational trust perceptions and voluntary non-reporting in aviation. The International Journal of Aerospace Psychology. 2025 Jan 2;35(1):1-8.

22. Adeinat IM, Abdulfatah FH. Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. 2019 Mar 5;49(1):35-53.
23. Okoli IE. Organizational climate and job satisfaction among academic staff: Experience from selected private universities in Southeast Nigeria. International Journal of Research in Business Studies and Management. 2018;5(12):36-48.
24. Bernasconi A. Latin America: Weak academic freedom within strong university autonomy. Global Constitutionalism. 2025 Mar;14(1):96-117.
25. Menter M. From technological to social innovation: Toward a mission-reorientation of entrepreneurial universities. The Journal of Technology Transfer. 2024 Feb;49(1):104-18.
26. Akgerman A, Gül D, Sönmez B. The relationship between inclusive leadership, organizational justice, work engagement and organizational citizenship behavior in healthcare workers. Leadership in Health Services. 2025 Apr 3;38(2):192-210.
27. Sekhar PR, Goud S. Collaborative learning techniques in Python programming: A case study with CSE students at Anurag University. Journal of Engineering Education Transformations. 2024:243-9.
28. Åkerlind GS. Common misunderstandings of phenomenographic research in higher education. Higher Education Research & Development. 2024 Jan 2;43(1):1-6.
29. Spanierman LB, Clark DA, Kim Y. Reviewing racial microaggressions research: Documenting targets' experiences, harmful sequelae, and resistance strategies. Perspectives on Psychological Science. 2021 Sep;16(5):1037-59.
30. Hendradi P. Implementation of the knowledge management (km) model in increasing student body in private universities. ADI Journal on Recent Innovation. 2024 May 7;6(1):32-43.
31. Abidin M. Stakeholders Evaluation on Educational Quality of Higher Education. International Journal of Instruction. 2021 Jul;14(3):287-308.
32. Block M, Khvatova T. University transformation: Explaining policy-making and trends in higher education in Russia. Journal of Management Development. 2017 Jul 10;36(6):761-79.
33. Page LC, Nurshatayeva A. Behavioral economics of higher education: Theory, evidence, and implications for policy and practice. How College Students Succeed. 2023 Jul 3:74-115.
34. Ghundol B, Muthanna A. Perceptions and experiences of female academics on barriers in obtaining and continuing leadership roles at higher education. International Journal of Educational Research. 2025 Jan 1;130:102534.