

طراحی مدل تصویرسازی سازمانی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش

عالی با رویکرد ساختاری - تفسیری

سید محمود هاشمی*

سید علی اکبر افجه‌ای**

حامد دهقانان***

وحید خاشعی****

چکیده

تصویرسازی موضوع جدیدی است که توجه بسیاری از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را به خود جلب کرده است؛ به طوری که افزایش رقابت میان دانشگاه‌ها بر سر جذب دانشجویان آنها را وادار کرده تا از ویژگی‌های منحصر به فرد برای خودشان تصویر مطلوبی ایجاد کنند. این مقاله با هدف طراحی مدل تصویرسازی سازمانی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با رویکرد ساختاری - تفسیری در دانشگاه علامه طباطبائی تهیه شده است. روش پژوهش روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری است. روش گردآوری داده‌ها پرسشنامه ماتریس خودتعاملی بوده و نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شده است. در مرحله نخست محقق با استفاده از روش تحلیل مضمونی به شبکه مضامین تصویرسازی سازمانی دانشگاه دست یافت و در مرحله دوم با بهره‌گیری از روش ISM و تحلیل MICMAC روابط میان مضامین را که شامل فعالیت‌های آموزشی، خلاقیت و نوآوری، عوامل محیطی، هویت، ارتباطات، فعالیت‌های پژوهشی، جو سازمانی، امکانات و خدمات، فناوری، شهرت، محیط فیزیکی و سرمایه انسانی است، یافته و آنها را سطح‌بندی کرده و در نهایت مدل نهایی تحقیق ترسیم شد.

واژه‌های کلیدی: تصویرسازی سازمانی، تصویر دانشگاه، ساختاری - تفسیری

این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی است.

* دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی و مربی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد واحد تهران

شمال، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: hashemi_2986@yahoo.com

** استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

*** استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

**** وحید خاشعی استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

مقدمه

تصویر سازمان‌ها یکی از عوامل تأثیرگذار بر سرنوشت آن‌ها در دنیای امروز است؛ به‌گونه‌ای که سوء شهرت در بین مخاطبان یکی از عوامل مرگ سازمان‌هاست، زیرا همانند دیگر پدیده‌ها افراد بر اساس ادراک خود از سازمان‌ها با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند. تصویر ذهنی منفی از یک سازمان بر جنبه‌های گوناگونی مثل جذب منابع، حمایت و پشتیبانی مخاطبان و درنهایت مشروعیت آن تأثیر منفی می‌گذارد (لانگ، ۲۰۰۸).

مؤسسات آموزشی باهوش، مهاجم و برخوردار از مدیریت قوی تصویر خود را به شانس موکول نمی‌کنند. آن‌ها تصویر را یکی از باارزش‌ترین دارایی‌های خود قلمداد می‌کنند. آن‌ها همچنین مخاطبان‌شان را اولویت‌بندی می‌کنند، تحقیقات بازاریابی انجام می‌دهند و بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحقیقات برنامه‌ریزی می‌کنند و برای اجرای برنامه‌هایشان منابع کافی اختصاص می‌دهند. دلیل انجام تمامی این اقدامات در راستای تصویر از دانشگاه این است که یاد گرفته‌اند که تصویر همه‌چیز است (فرهادی، ۱۳۹۱). با توجه به اینکه تصویر مثبت تأثیر بسزایی در تصمیم‌گیری برای ورود به یک دانشکده یا دانشگاه دارد، در عصر کسری بودجه و افزایش رقابت برخوردار از تصویر متمایز برای دانشگاه‌ها برای ماندن در عرصه رقابت برای جذب دانشجویان، استادان و نیروهای پژوهشی و دستیابی به منابع خارجی جدید برای سرمایه‌گذاری در دانشگاه ضروری است (دو آرت و همکاران، ۲۰۱۰). بنابراین، با توجه به افزایش متقاضیان ورود به دوره‌های تحصیلات تکمیلی در ایران، دانشگاه‌های مختلف (سراسری، پیام نور، غیرانتفاعی، آزاد) هرکدام به‌نوعی سعی در جذب تعداد بیش‌تری از متقاضیان خصوصاً نخبگان دارند تا از مزایای حاصل از طرف دولت و همچنین متقاضیان بهره‌مند شوند. هدف از انجام این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر تصویر سازمانی در دانشگاه علامه طباطبایی است. ایجاد تصویر برای مسئولان این دانشگاه

ابزار ارزشمندی محسوب می‌شود، زیرا به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا تصویر خود را با سایر دانشگاه‌ها مقایسه کرده و به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرند. به‌زعم آلوس و راپوسو^۱ (۲۰۱۰) اگر مؤسسات آموزش عالی بخواهند از طریق تصویر خودشان رقابت کنند، باید در قدم اول تصویر ایجادشده از سوی دانشجویان، استادان و کارکنان را موردسنجش و بررسی قرار دهند.

با وجود اهمیت بسیار بالای تصویر سازمانی و نقش آن در پیشرفت و تعالی سازمان‌ها، در کشور ما و در میان جوامع دانشگاهی و نیز مقالات و کتاب‌های منتشرشده به این موضوع بسیار کم پرداخته شده است. به عبارتی، این موضوع به نحو محسوسی مغفول مانده است. بودن یا نبودن تصویر سازمانی از دانشگاه علامه طباطبایی چه ارزشی دارد؟ لذا، انجام تحقیقی برای شناسایی و تشریح عوامل مؤثر و مؤلفه‌های شکل‌دهنده «تصویر» به‌خصوص مطالعه‌ای موردی درباره تصویر دانشگاه علامه طباطبایی مفید و بلکه ضروری است. این مسئله زمانی نمود و بروز پیدا می‌کند که در مورد نقش و اهمیت «تصویر» در مطرح‌شدن و یا به عبارتی شهرت و معروف شدن دانشگاه - که این خود می‌تواند از لازمه‌های مرجعیت علمی نیز باشد - تأمل کنیم. با توجه به مطالب فوق، در این تحقیق محقق در صدد ارائه مدلی مبنایی برای تبیین مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه در دانشگاه علامه طباطبایی است.

تصویر سازمانی: مفهوم تصویر سازمانی در عرصه‌های آموزشی، پژوهشی و فعالیت‌های اجرایی حوزه روابط عمومی موضوعی اساسی به شمار می‌آید. مباحث تصویر سازمانی هم برای پژوهشگران به‌عنوان سازه‌ای فرا نظریه‌ای و هم برای متصدیان و فعالان در زمینه‌های عملی به‌عنوان سازه‌ای فنی اهمیت بسیار دارد (لی، آ، ۲۰۰۴). نخستین کاربرد اصطلاح تصویر سازمانی را می‌توان در پژوهش «هاروارد بیزنس ریویو»^۲ در سال ۱۹۵۵ ردیابی کرد. در آن زمان، تعریف رایج از «تصویر سازمانی» صرفاً

-
1. Alves and Raposo
 2. Lee
 3. Harvard Business Review

وجهه و سیمایی بود که سازمان‌ها در ذهن گروه‌ها و اجتماعات مرتبط با خود به وجود آورده و عمدتاً با جنبه‌های بصری سازمان‌ها مرتبط بود (بريستول^۱، ۱۹۶۰ نقل از لی، ۲۰۰۴). تصویر سازمانی از طریق روندی که در آن اطلاعات بر پایه طبقه‌بندی‌های ذخیره‌شده در حافظه به معنا و مفهوم پردازش و سازمان‌دهی می‌شوند، در ذهن مصرف‌کنندگان شکل می‌گیرد. به عبارتی، تصویر سازمانی به آداب‌ورسوم (عرف)، ایدئولوژی، نام کسب‌وکار، شهرت، تنوع خدمات و به تأثیر و برداشتی از کیفیت بستگی دارد که هر فردی که با مشتریان رودررو می‌شود به آنان انتقال می‌دهد. به این ترتیب تصویر سازمانی را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: بازنمودی واقعی یا احساسی از یک سازمان یا مؤسسه که فرد یا گروهی از افراد به‌عنوان نتیجه نهایی تجربه‌ها، دیدگاه‌ها، احساسات و اطلاعاتشان با آن رابطه برقرار می‌کنند (لابلانک و نگوین^۲، ۱۹۹۶). تصویر سازمانی دو مؤلفه اساسی یعنی کارکردی و احساسی دارد (کندی^۳، ۱۹۷۷). مؤلفه کارکردی به ویژگی‌ها و خصوصیات ملموس سازمان مربوط است که به راحتی قابل سنجش و ارزیابی است، درحالی‌که مؤلفه احساسی با ابعاد روان‌شناختی در ارتباط است و در احساس‌ها و نگرش‌ها به یک شرکت بازنمود پیدا می‌کند. این احساسات و عواطف از تجربه‌های شخصی افراد با سازمان و نیز از پردازش اطلاعات مربوط به ویژگی‌هایی که شاخص‌های کارکردی تصویر را تشکیل می‌دهند نشأت می‌گیرد. بنابراین، تصویر سازمانی حاصل و نتیجه فرایندی کلی و همه‌جانبه است که به‌واسطه آن مشتری‌ها خصوصیات گوناگون شرکت‌ها را با یکدیگر مقایسه و مقابله می‌کنند (لابلانک و نگوین، ۱۹۹۶).

خلق یک تصویر سازمانی غالباً به دلیل مرتبط بودن با نمادها و ارزش‌ها فرایندی درازمدت و طولانی است که ممکن است در مواقعی به‌واسطه پیشرفت‌ها و دستاوردهای فنی شتاب و سرعت بیشتری بگیرد و زودتر پیش برود و یا به دلیل

-
1. Bristol
 2. LeBlanc & Nguyen
 3. Kennedy

نادیده گرفتن نیازها و انتظارات جوامع مختلفی که با شرکت تعامل دارند به‌کلی ناپود شود (هربیگ و همکاران، ۱۹۹۴ نقل از لابلانک و نگوین، ۱۹۹۶). با توجه به ادبیات مذکور، تصویر سازمانی چندین ویژگی دارد: نخست این‌که تصویر مقوله‌ای فردی و شخصی است. تصویر ادراکی شخصی از هر موضوع یا شیء است که ممکن است بین فردی با فرد دیگر بسیار متفاوت باشد (کاتلر و فاکس، ۱۹۸۷). تصویر سازمانی دقیقاً انعکاس هر سازمان نبوده، بلکه این گیرنده تصویر است که نزد خود به آن شکل بخشیده و آن را مدیریت می‌کند. از آنجاکه هر سازمان به جوامع مختلفی خدمات می‌دهد و هر یک از این جوامع و گروه‌ها روابط مختلفی با سازمان دارند، غالباً هر گروهی تصویر متفاوتی از آن سازمان خواهد داشت؛ بنابراین، هر سازمان صرفاً تصویر معینی نداشته، بلکه این جوامع وابسته به آن سازمان هستند که هرکدام نزد خود تصویری از آن دارند (دولینگ^۱، ۱۹۸۸ نقل از آه^۲، ۲۰۰۱). دوم این‌که هر تصویر از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم افراد از طریق برقراری ارتباط با دیگران یا از طریق رسانه‌های جمعی حاصل می‌شود. تصویر سازمانی نتیجه برهم‌کنش همه تجارب، احساس‌ها و برداشت‌هایی است که هر سازمان عهده‌دار آن است. سوم اینکه، تصویر هر سازمان می‌تواند تا حدودی با هویت آن سازمان هم‌پوشانی داشته باشد. به عبارتی، تصویر سازمانی نماینده و گویای چگونگی تجربه شدن هویت هر سازمان است و تصویر شباهت بسیاری با هویت سازمانی دارد. باین‌حال، تصویر سازمانی در مقایسه با هویت سازمانی عمدتاً نتیجه ادراک‌های احتیاط‌آمیز و آزمایشی مخاطبان سازمان است و در مقایسه با هویت سازمانی کمتر جنبه بنیادین و ثابت دارد (چنی و وایبرت^۳، ۱۹۸۷ نقل از آه، ۲۰۰۱). چهارم این‌که تصویر مشتمل بر فرایندی شناختی بوده، لذا تصویر

-
1. Dowling
 2. Oh
 3. Cheny & Vibbert

سازمانی فرایند تولید و خلق ادراک سازمانی و دریافت و به‌کارگیری آن از سوی مخاطبان سازمان است (چنی و وایبرت^۱، ۱۹۸۷ نقل از آه، ۲۰۰۱).

با وجود تلاش‌های بسیاری که صرف تعریف و تبیین تصویر سازمانی شده، پژوهشگران اندکی تلاش کرده‌اند تا اصل و جوهره این مفهوم را موشکافی و تشریح کنند. شاید اوناریوس (۱۹۹۳) یکی از معدود افرادی باشد که تصویر سازمانی را بر اساس مؤلفه‌ها و اجزای نهفته در آن تعریف کرده است. طبق تعریف او تصویر سازمانی از سه مؤلفه تشکیل شده است:

۱. میزان شناخته‌شده بودن که شرط لازم هر تصویر سازمانی است؛ به این معنا که فقط سازمان‌هایی می‌توانند نقشی تأثیرگذار داشته باشند که شناخته شده باشند.
۲. شهرت سازمانی: عبارت است از برآورد و ارزیابی فعالانه‌تری از جامعه که مبنای آن را تاریخچه و پیشینه سازمان یا سابقه عملکردی آن تشکیل می‌دهد.
۳. سابقه و پیشینه خاص (و درخشان): هر سازمان می‌تواند به‌واسطه آن از سازمان‌های رقیب خود - که شاید شهرتی معادل با آن داشته باشند - متمایز شود (بیک زاد و بیگی، ۱۳۹۳).

چاتانون و همکاران^۲ (۲۰۰۷) به نقش بازاریابی اجتماعی و تأثیر آن بر تصویر ذهنی اشاره و در این زمینه مدلی ارائه کرده‌اند که در آن عوامل تأثیرگذار بر تصویر ذهنی مشتریان به سه دسته تقسیم شده است. این عوامل شامل مشخصات برنامه‌های بازاریابی، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های جمعیتی‌اند (چاتانون و همکاران، ۲۰۰۷).

تصویر سازمانی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی. مفهوم تصویر یک مؤسسه آموزش عالی را می‌توان ترکیبی از تصاویر یکپارچه از اجزای این نهاد و مبنایی برای ارزیابی عاطفی بر اساس اطلاعات دریافت‌شده از عوامل و مؤلفه‌هایی که ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم با مؤسسه آموزش عالی دارند دانست (دراکینس و همکاران^۳، ۲۰۰۷).

1. Cheny & Vibbert
2. Chattananon
3. Druteikiene

امروزه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دیگر نمی‌توانند و نباید به نیازمندی‌هایی که در جامعه برای نیروی انسانی آماده و تحصیل کرده وجود دارد و منحصرأ خود این مؤسسات می‌توانند تأمین‌کننده آن باشند، بی‌تفاوت باشند. دانشگاه‌ها برای این‌که قادر به حل مسائل پیچیده مذکور باشند، باید از چگونگی و نحوه برقراری ارتباط با مخاطبان خارجی خود آگاهی داشته باشند. اقتضای داشتن ارتباط و برخوردی فعالانه با مأموریت سنتی دانشگاه و چشم‌انداز حال حاضر آن، یعنی پاسخ‌گو و مسئول بودن در مقابل جوامع مختلف و متعددی که عهده‌دار ارائه خدمت به آن‌هاست، این است که دانشگاه‌ها ویژگی‌های خاص و بسیار مهم فرایند شکل‌گیری تصویر برای خود را شناخته و به‌خوبی درک کنند. یکی از این ویژگی‌ها که پژوهش‌های صورت‌گرفته بر روی دانشگاه‌های نوین آن را مشخص کرده، این است که دانشگاه به‌عنوان یک سازمان ایدئولوژیکی عمل می‌کند؛ به معنای دقیق‌تر با تعدد و تکثر اندیشه‌نگارانه سروکار دارد و این امر زمانی اتفاق می‌افتد که هر سازمانی، در جمع‌ها و گروه‌های مختلفی که در بخش‌های متعدد آن سازمان وجود دارند، تصویرهای گوناگونی داشته باشد (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵؛ بوک، ۱۹۹۰؛ پرت و فورمن، ۲۰۰۰). به بیان دقیق‌تر، عملاً مفهوم‌پردازی دانشگاهی با یک تصویر غیرممکن است، زیرا هر بخش، هر دانشکده و حتی هر استاد و هر محدوده‌ای که تابع و وابسته به دانشگاه است، ممکن است بر اساس تصویرهای مربوط به خود عمل کند. لذا، قرار دادن دانشگاه به‌عنوان مطالعه موردی برای تحقیق در مورد مفهوم تصویرهای متعدد و متکثر در یک سازمان بسیار جذاب خواهد بود (کازولیس و همکاران، ۲۰۰۱). دانشگاه‌ها به‌منزله یک سازمان و همچنین سایر مؤسسات و نهادهای خدمت‌محور مانند مراکز مذهبی، بیمارستان‌ها و نهادهای اجتماعی لازم است سرگذشت‌ها و اطلاعات و اخبار خود را برای مهم‌ترین و کلیدی‌ترین مخاطبان و هواداران خود بازگو کنند و این یعنی تصویرهای مطلوب و دلخواه خود را به آنان انتقال دهند. یکی از مهم‌ترین راه‌هایی که دانشگاه‌ها می‌توانند بدان طریق به

محیط پویایی که امروزه خود را در آن می‌بینند پاسخ‌گو باشند، این است که به صورت فعالانه شروع به برقراری ارتباط با سهام‌داران و ذینفعان بیرونی خود و رسانه‌ها کنند. به‌طور مشخص، دانشگاه‌ها باید برای ایجاد و حفظ تصویرهای مثبت از خود مخاطبان فراوان و متنوع مرتبط با خود را شناسایی کرده و ضمن برقراری ارتباط با آن‌ها خطوط ارتباطی مثبت و ثمربخشی را با هر یک از آن‌ها توسعه دهند (کازولیس و همکاران، ۲۰۰۱).

پیشینه پژوهش در جدول‌های ۱ و ۲ آمده است:

جدول ۱

مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی	پژوهشگر، سال	تحقیق (داخلی)
هویت و فرهنگ دانشگاه - دانش‌آموختگان - گزینش و سایر عوامل بدو ورود - شهرت و پیشینه (باقری و عرفانی فر، ۱۳۸۹).	عرفانی فر، ۱۳۸۸	مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر دانشگاه امام صادق
انتظارات مردم - شرایط منطقه‌ای - ضعف اطلاع‌رسانی - ضعف‌های مدیریتی - مشکلات مدیریت منابع انسانی - آراستگی و نظم (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰).	قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰	عوامل مؤثر بر تصویر سازمانی پلیس
تصور از کارکنان - تصور از خدمات - تصور از شعب (دیوانداری و همکاران، ۱۳۹۰).	دیوانداری و همکاران، ۱۳۹۰	عوامل مؤثر بر تصویر سازمانی

جدول ۲

مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی	پژوهشگر، سال	تحقیق (خارجی)
کمک‌های فرهنگی دانشگاه به جامعه - ارائه تسهیلات به دانشجویان - شهرت علمی دانشگاه (نقل از آرپان و همکاران، ۲۰۰۳).	تریدو لوهاریسون، ۱۹۹۴	تصویر ذهنی از دانشگاه
اعضای هیئت علمی - برنامه‌ریزی آموزشی - کیفیت تدریس و رابطه شهریه و کیفیت (نقل از آل وس و راپوسو، ۲۰۱۰).	فرام، ۱۹۸۲	تصویر ذهنی از دانشگاه
شهرت علمی، ظاهر فیزیکی پردیس، هزینه، توجه فردی، تعیین سطح شغلی، مکان، مسافت از خانه، برنامه‌های آماده‌سازی برای فارغ‌التحصیلی و ورود به بازار کار مؤثرند (نقل از آل وس و راپوسو، ۲۰۱۰).	ویلسون، ۱۹۹۹	تصویر ذهنی از دانشکده و دانشگاه

مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی	پژوهشگر، سال	تحقیق (خارجی)
برنامه‌های علمی قوی، برنامه‌های ورزشی، کتابخانه‌ها و تسهیلات فنی، مکان، مقایسه هزینه نسبت به سایر دانشگاه‌ها و میزان برخورداری از استانداردهای آموزشی نسبت به سایر دانشگاه‌ها (کازولیا و همکاران، ۲۰۰۱).	کازولیا و همکاران، ۲۰۰۱	تصویر ذهنی از دانشگاه از دیدگاه گروه‌های ذینفع بیرونی
ویژگی‌های علمی، ویژگی‌های ورزشی و پوشش گسترده خبری دانشگاه بر تصویر دانشگاه اثرگذارند.	آرپان و همکاران، ۲۰۰۳	تصویر ذهنی از دانشگاه
ارتباطات داخلی، تجربه از تصویر سازمانی، ارتباط با سازمان، هویت سازمان و عوامل خارجی و ارتباطات	کار وال هو، ۲۰۰۷	تصویر سازمانی سازنده برای دانشگاه
خدمت‌دهی به جامعه، فعالیت‌های اساتید، مدیریت اجرایی و زیرساخت‌های فنی و فیزیکی	لوکو- مارتینز و باریو-گارسیا، ۲۰۰۹	تصویر ذهنی از دانشگاه به صورت چندبُعدی
کیفیت تدریس معلمان و ظرفیت یادگیری بر روی تصویر ذهنی مؤثر است.	مریس و همکاران، ۲۰۱۰	تصویر سازمان‌های آموزشی

سؤالات تحقیق عبارت‌اند از:

- مدل تصویرسازی سازمانی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با رویکرد ساختاری - تفسیری در دانشگاه علامه طباطبایی کدام است؟
- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار بر تصویر سازمانی دانشگاه علامه طباطبایی کدام‌اند؟

روش

رویکرد این پژوهش کمی است و از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری به‌عنوان روش پژوهش استفاده می‌شود. این روش برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است. به عبارتی، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر گوناگون و مرتبط با یکدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شود (وارفیلد، ۱۹۷۴). این روش‌شناسی به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک می‌کند. یکی از اصلی‌ترین

منطق‌های این روش آن است که همواره عناصری که در سیستم اثرگذاری بیش‌تری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این متدولوژی به دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد که الگویی به‌دقت طراحی شده است (فایسال و همکاران، ۲۰۰۶). روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری روشی است که آگاروال در سال ۲۰۰۶ مطرح کرد و در سال ۲۰۰۷ توسط کانان در مقاله‌ای ارائه شد. در این روش ابتدا به شناسایی عوامل مؤثر و اساسی پرداخته و سپس با استفاده از روشی که ارائه شده است، روابط بین این عوامل و راه دستیابی به پیشرفت با این عوامل ارائه شده است. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری فرایند یادگیری تعاملی است که از طریق تفسیر نظرات گروهی از خبرگان به چگونگی ارتباط بین مفاهیم یک مسئله می‌پردازد و ساختاری جامع از مجموعه پیچیده‌ای از مفاهیم ایجاد می‌کند و افزون بر مشخص کردن تقدم و تأخر و تأثیرگذاری بر یکدیگر، جهت و شدت رابطه عناصر یک مجموعه پیچیده را در ساختار سلسله‌مراتبی تعیین می‌کند. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. متدولوژی ISM محدودیت‌های کمی دارد و شناسایی ارتباط بین متغیرها معمولاً به اطلاعات و آشنایی تصمیم‌گیرنده با شرکت مورد مطالعه بستگی دارد؛ بنابراین، قضاوت‌های افراد می‌تواند بر نتیجه اصلی تأثیر بگذارد. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری نه تنها بینشی را در خصوص روابط میان عناصر مختلف یک سیستم فراهم می‌کند، بلکه ساختاری را مبتنی بر اهمیت و یا تأثیرگذاری عناصر بر هم (بسته به نوع رابطه محتوایی تعریف‌شده) فراهم می‌کند. این روش تفسیری است، چون قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌کند که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر. این روش ساختاری است، چون اساس روابط یک ساختار سرتاسری است که از مجموعه پیچیده‌ای از متغیرها استخراج شده است. این روش یک تکنیک مدل‌سازی است که روابط مشخص و ساختار کلی در یک مدل دیاگراف نشان داده می‌شود. روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری در حوزه‌های

مختلفی استفاده شده است. ایده اصلی مدل‌سازی ساختاری - تفسیری تجزیه یک سیستم پیچیده به چند زیرسیستم (عناصر) با استفاده از تجربه عملی و دانش خبرگان برای ساخت یک مدل ساختاری چندسطحی است. در سال‌های اخیر در پژوهش‌های متعددی از این روش‌شناسی استفاده شده است.

طراحی مدل ساختاری - تفسیری (ISM) روشی است برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر. این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و برای توسعه چارچوب مدل به کار می‌رود تا اهداف کلی تحقیق امکان‌پذیر شود.

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. این ماتریس را خبرگان و متخصصان فرایندمحوری تکمیل می‌کنند. اطلاعات حاصله بر اساس متد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل شده است. منطق مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) منطبق بر روش‌های ناپارامتریک و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند.

ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دوارزشی صفر و یک به دست می‌آید. برای استخراج ماتریس دریافتی در هر سطر ماتریس خودتعاملی به جای علائم X و V از عدد یک و به جای علائم A و O از عدد صفر استفاده می‌شود. ماتریس به دست آمده ماتریس دریافتی اولیه نام دارد.

برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس، مجموعه روابط دوطرفه معیارها مشخص می‌شود. اولین سطری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (ورودی‌ها) باشد، سطح اول اولویت مشخص خواهد شد.

جامعه آماری این پژوهش با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل اساتید، کارکنان و دانشجویان دوره دکتری است که به روش خوشه‌ای انتخاب شده‌اند. روش نمونه‌گیری روش خوشه‌ای و داخل آن با استفاده از روش تصادفی ساده است.

بر اساس طرح آمیخته اکتشافی متوالی، در مرحله نخست محقق با استفاده از روش تحلیل مضمونی به شبکه مضامین تصویرسازی سازمانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دست یافت و در مرحله دوم با بهره‌گیری از روش ISM روابط میان مضامین را یافته، آن‌ها را سطح‌بندی کرده و در نتیجه مدل نهایی تحقیق ترسیم می‌شود.

یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های از طریق طراحی پرسشنامه ISM و کشف روابط مؤلفه‌های تصویرسازی سازمانی از ماتریس SSIM استفاده شد. پس از تبیین و توضیح مضامین با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) به سطح‌بندی و کشف روابط میان مضامین اصلی تصویرسازی سازمانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی پرداخته شد.

مضامین نهایی عوامل مؤثر بر ارتقای تصویر سازمانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، فعالیت‌های آموزشی، خلاقیت و نوآوری، عوامل محیطی، هویت، ارتباطات، فعالیت‌های پژوهشی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، امکانات و خدمات، فناوری، شهرت، محیط فیزیکی و سرمایه انسانی است.

پس از شناسایی مضامین آن‌ها را در ماتریس خودتعاملی ساختاری وارد کردیم. ماتریس (SSIM) ماتریسی به ابعاد متغیرهاست. مضامین در سطر و ستون اول آن به ترتیب ذکر می‌شود، آنگاه روابط دوبه‌دوی مضامین با یکدیگر از سوی خبرگان مشخص می‌شود. پرسشنامه کمی ماتریس خودتعاملی ساختاری این پژوهش برای همه خبرگان ارسال شد. محقق با پیگیری‌های مکرر موفق به دریافت ۲۸ پرسشنامه تکمیل شده شد.

بر اساس پژوهش بولانوس^۱ و همکارانش (۲۰۰۵)، در ماتریس نخست به‌جای علائم چهارگانه از یک طیف چهارتایی استفاده شده است؛ بنابراین، برای تعیین روابط میان عوامل از مقیاس‌های زیر استفاده شده است.

۳: عامل سطر I روی عامل ستون J مؤثر است. (تأثیر زیاد)

۲: عامل سطر I روی عامل ستون J مؤثر است. (تأثیر متوسط)

۱: عامل سطر I روی عامل ستون J تأثیر ناچیزی دارد. (تأثیر اندک)

۰: عامل سطر I روی عامل ستون J بی‌تأثیر است. (بدون تأثیر)

نتایج به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌ها با هم جمع شده و اعداد به‌دست‌آمده در جدول شماره (۳) آمده است. از ۲۸ پرسشنامه تکمیل‌شده در هر یک از خانه‌های این جدول اعدادی بین ۰ تا ۸۴ قرار خواهند گرفت. این ماتریس جمع کل نظرات نخبگان است.



جدول ۳. ماتریس خودتعاملی عوامل ارتقای تصویر دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی

ردیف	عوامل	فعالیت‌های آموزشی	خلاقیت و نوآوری	عوامل محیطی	هویت	ارتباطات	فعالیت‌های پژوهشی	عوامل فرهنگی و اجتماعی	امکانات و خدمات	فناوری	شهرت	محیط فیزیکی	سرمایه انسانی
۱	فعالیت‌های آموزشی	۷۲		۱۱	۲۶	۲۱	۳۲	۱۷	۱۹	۲۴	۷۹	۲۱	۶۶
۲	خلاقیت و نوآوری	۴۸		۲۹	۱۷	۵۱	۴۷	۲۷	۲۶	۱۹	۸۱	۱۵	۵۴
۳	عوامل محیطی	۸۲	۵۷		۲۳	۲۷	۱۹	۴۷	۱۷	۱۹	۲۰	۲۱	۲۷
۴	هویت	۲۶	۴۹	۲۶		۲۰	۲۴	۱۹	۲۱	۱۷	۷۹	۱۹	۴۹
۵	ارتباطات	۲۱	۴۵	۲۷	۵۳		۲۴	۱۹	۱۸	۵۳	۱۴	۱۸	۱۸
۶	فعالیت‌های پژوهشی	۸۴	۸۱	۱۷	۷۶	۵۴		۱۷	۱۶	۷۹	۱۷	۱۷	۵۲
۷	عوامل فرهنگی و اجتماعی	۲۱	۵۱	۴۷	۸۱	۱۴	۱۹		۱۶	۱۸	۸۱	۲۴	۸۲
۸	امکانات و خدمات	۴۸	۵۱	۲۱	۵۲	۴۷	۳۹	۱۹		۳۷	۶۸	۲۷	۵۱
۹	فناوری	۳۸	۴۳	۱۹	۲۵	۳۷	۴۶	۲۴	۲۶		۲۸	۱۷	۱۶
۱۰	شهرت	۳۷	۴۲	۱۵	۷۴	۱۶	۵۴	۵۸	۲۲	۲۶		۱۴	۵۴
۱۱	محیط فیزیکی	۴۶	۲۱	۱۶	۲۷	۲۳	۱۱	۱۷	۵۲	۲۴	۳۹		۳۰
۱۲	سرمایه انسانی	۵۳	۴۷	۲۴	۵۵	۱۷	۷۳	۵۶	۲۶	۳۷	۷۴	۱۴	

ماتریس دستیابی با تعیین روابط به صورت صفر و یک از روی ماتریس به دست آمده در مرحله قبل و طی دو مرحله به دست می‌آید. در مرحله اول ابتدا یک مقیاس عددی واحد در نظر گرفته و اعداد جدول مرحله قبل را با آن مقایسه می‌کنیم. در صورتی که

عدد مربوطه در جدول از مقیاس بزرگ‌تر باشد، در جدول جدید از عدد یک و در غیر این صورت از عدد صفر استفاده می‌کنیم (بولاتوس و همکاران، ۲۰۰۵).

جدول ۴. ماتریس دستیابی عوامل ارتقای تصویرسازی سازمانی دانشگاه‌ها

و مؤسسات آموزش عالی

ردیف	فعالیت‌های آموزشی	خلاقیت و نوآوری	عوامل محیطی	هویت	ارتباطات	فعالیت‌های پژوهشی	عوامل فرهنگی و اجتماعی	امکانات و خدمات	فناوری	شهرت	محیط فیزیکی	سرمایه انسانی	قدرت نفوذ
۱	فعالیت‌های آموزشی	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۵
۲	خلاقیت و نوآوری	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۶
۳	عوامل محیطی	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۴
۴	هویت	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۴
۵	ارتباطات	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۵
۶	فعالیت‌های پژوهشی	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۸
۷	عوامل فرهنگی و اجتماعی	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۶
۸	امکانات و خدمات	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۹
۹	فناوری	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۶
۱۰	شهرت	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۷
۱۱	محیط فیزیکی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۴
۱۲	سرمایه انسانی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۸
۱۳	وابستگی	۹	۱۱	۲	۷	۵	۷	۴	۲	۵	۱۱	۱	۸

پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز هر عامل، عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر عامل شناسایی شد. سپس، نوبت به تعیین سطح عوامل رسید. در اولین جدول عاملی بالاترین سطح را دارد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این عامل یا عوامل آن‌ها را از جدول حذف کرده و با عناصر باقیمانده جدول بعدی را تشکیل دادیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت (جدول ۵).

جدول ۵. تعیین سطح عوامل ارتقای تصویرسازی سازمانی دانشگاه (سطح اول)

عوامل	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۱	۱۲ و ۱۰ و ۶ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۱ و ۱۲	۱۲ و ۱۰ و ۶ و ۲ و ۱	۱
۲	۱۲ و ۱۰ و ۶ و ۵ و ۲ و ۱	۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۲ و ۱۰ و ۹ و ۸	۱۲ و ۱۰ و ۶ و ۵ و ۲ و ۱	۱
۳	۱۲ و ۱۰ و ۶ و ۳ و ۲ و ۱	۱۲ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۱ و ۱۲	۱۲ و ۱۰ و ۶ و ۳ و ۲ و ۱	۱
۴	۱۲ و ۱۰ و ۶ و ۲ و ۱	۱۲ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۱ و ۱۲	۱۲ و ۱۰ و ۶ و ۲ و ۱	۱
۵	۱۰ و ۹ و ۵ و ۴ و ۲ و ۱	۱۲ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۱ و ۱۲	۱۰ و ۹ و ۵ و ۲	۱
۶	۱۰ و ۹ و ۶ و ۵ و ۴ و ۲ و ۱	۱۲ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۱ و ۱۲	۱۰ و ۹ و ۶ و ۵ و ۴ و ۲ و ۱	۱
۷	۱۲ و ۱۰ و ۷ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۲ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۱ و ۱۲	۱۲ و ۱۰ و ۷ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱
۸	۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۲ و ۱	۱۲ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۱ و ۱۲	۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۲ و ۱	۱
۹	۱۰ و ۹ و ۶ و ۵ و ۲ و ۱	۱۲ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۱ و ۱۲	۱۰ و ۹ و ۶ و ۵ و ۲ و ۱	۱
۱۰	۱۲ و ۱۰ و ۷ و ۶ و ۴ و ۲ و ۱	۱۲ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۱ و ۱۲	۱۲ و ۱۰ و ۷ و ۶ و ۴ و ۲ و ۱	۱
۱۱	۱۱ و ۱۰ و ۸ و ۱	۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۱ و ۱۲	۱۱ و ۱۰ و ۸ و ۱	۱
۱۲	۱۰ و ۹ و ۷ و ۶ و ۴ و ۲ و ۱	۱۲ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۱ و ۱۲	۱۰ و ۹ و ۷ و ۶ و ۴ و ۲ و ۱	۱
	۱۲ و ۱۰	۱۲ و ۱۰	۱۲ و ۱۰	

بر اساس توضیحات پیشین مشاهده می‌شود که در عوامل ۱ و ۲ و ۱۰ مجموعه دستیابی و مشترک به‌طور کامل یکسان‌اند؛ بنابراین، عوامل فعالیت‌های آموزشی و خلاقیت و نوآوری و شهرت در سطح اول جای گرفت؛ یعنی این سه عامل در مدل نهایی بیش‌ترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل و کمترین تأثیرگذاری را بر آن‌ها دارند و به همین دلیل بالاترین سطح مدل را به خود اختصاص داده است.

جدول ۶. تعیین سطح عوامل ارتقای تصویر سازمانی دانشگاه (سطح دوم)

عوامل	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۳	۷ و ۳	۷ و ۳	۷ و ۳	۲
۴	۱۲ و ۴	۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۱۲	۱۲ و ۴	۲
۵	۹ و ۵ و ۴	۵ و ۶ و ۸ و ۹	۹ و ۵	
۶	۱۲ و ۹ و ۶ و ۵ و ۴	۶ و ۸ و ۹ و ۱۲	۱۲ و ۹ و ۶	
۷	۱۲ و ۷ و ۴ و ۳	۳ و ۷ و ۱۲	۱۲ و ۷ و ۳	
۸	۱۲ و ۹ و ۸ و ۶ و ۵ و ۴	۸ و ۱۱	۸	
۹	۹ و ۶ و ۵	۵ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۲	۹ و ۶ و ۵	۲
۱۱	۱۱ و ۸	۱۱	۱۱	
۱۲	۱۲ و ۹ و ۷ و ۶ و ۴	۴ و ۶ و ۷ و ۸ و ۱۲	۱۲ و ۷ و ۶ و ۴	

در عوامل ۳ و ۴ و ۹ مجموعه دستیابی و مشترک به‌طور کامل یکسان‌اند؛ بنابراین، عوامل محیطی و هویت و فناوری در سطح دوم قرار گرفتند؛ یعنی این سه عامل در مدل نهایی پس از سه عامل فعالیت‌های آموزشی و خلاقیت و نوآوری و شهرت بیش‌ترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل و تأثیرگذار بر فعالیت‌های آموزشی و خلاقیت و نوآوری و شهرت را دارند و به همین دلیل سطح دوم مدل را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۷. تعیین سطح عوامل ارتقای تصویر دانشگاه (سطح سوم)

عوامل	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۵	۵	۵ و ۶ و ۸	۵	۳
۶	۵ و ۶ و ۱۲	۶ و ۸ و ۱۲	۶ و ۱۲	
۷	۷ و ۱۲	۷ و ۱۲	۷ و ۱۲	۳
۸	۵ و ۶ و ۸ و ۱۲	۸ و ۱۱	۸	
۱۱	۸ و ۱۱	۱۱	۱۱	
۱۲	۶ و ۷ و ۱۲	۶ و ۷ و ۸ و ۱۲	۶ و ۷ و ۱۲	۳

در عوامل ۵ و ۷ و ۱۲ مجموعه دستیابی و مشترک به‌طور کامل یکسان‌اند؛ بنابراین، عوامل ارتباطات و عوامل فرهنگی و اجتماعی و سرمایه انسانی در سطح سوم جای خواهند گرفت؛ یعنی این سه عامل در مدل نهایی بر عوامل محیطی و هویت و فناوری تأثیرگذار و به‌طور غیرمستقیم بر سه عامل فعالیت‌های آموزشی و خلاقیت و نوآوری و شهرت تأثیرگذار است و بیش‌ترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل دارد.

جدول ۸. تعیین سطح عوامل ارتقای تصویر دانشگاه (سطح چهارم)

عوامل	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۶	۶	۶ و ۸	۶	۴
۸	۶ و ۸	۸ و ۱۱	۸	
۱۱	۸ و ۱۱	۱۱	۱۱	

عامل ۶ یعنی فعالیت‌های پژوهشی در سطح چهارم قرار می‌گیرد و بیش‌ترین تأثیر را بر عوامل ارتباطات و عوامل فرهنگی و اجتماعی و سرمایه انسانی در سطح سوم دارد.

جدول ۹. تعیین سطح عوامل ارتقای تصویر دانشگاه (سطوح پنجم و ششم)

عوامل	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۸	۸	۸ و ۱۱	۸	۵
۱۱	۸ و ۱۱	۱۱	۱۱	۶

عامل ۸ یعنی امکانات و خدمات در سطح پنجم و عامل ۱۱ یعنی محیط فیزیکی در پایین‌ترین سطح از مدل جای می‌گیرند. این بدان معنی است که محیط فیزیکی اصلی‌ترین عامل اثرگذار است که بیش‌ترین تأثیر را بر سایر عوامل دارد. در تحلیل MICMAC عوامل بر اساس میزان قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند.

جدول ۱۰. جدول مقایسه‌ای قدرت نفوذ و میزان وابستگی عوامل ارتقای تصویر دانشگاه

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
قدرت نفوذ	۵	۶	۴	۴	۵	۸	۶	۹	۶	۷	۴	۸
میزان وابستگی	۹	۱۱	۲	۷	۵	۷	۴	۲	۵	۱۱	۱	۸

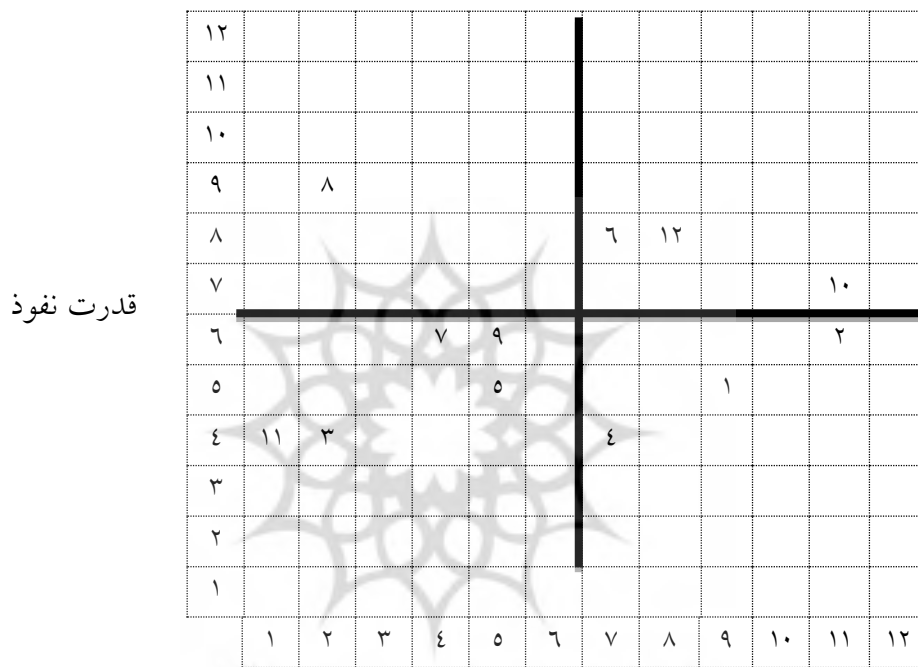
دسته اول متغیرهای خودمختارند که عوامل ارتباطات، عوامل محیطی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، محیط فیزیکی، فناوری و عوامل فرهنگی و هنری در این دسته قرار گرفته‌اند. این عوامل کمترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی را دارند. عوامل محیطی و محیط فیزیکی کمترین قدرت نفوذ و وابستگی را در مقایسه با تمام متغیرها دارند و عوامل ارتباطات، عوامل فرهنگی و هنری و فناوری قدرت نفوذ و وابستگی متوسط دارند.

دسته دوم متغیرهای وابسته‌اند که عوامل فعالیت‌های آموزشی، خلاقیت و نوآوری و هویت در این دسته قرار گرفته‌اند. عامل هویت دارای کمترین قدرت نفوذ و وابستگی متوسط در بین تمام متغیرها و خلاقیت و نوآوری دارای بیش‌ترین وابستگی و قدرت نفوذ متوسط است.

در دسته سوم متغیرهای پیوندی می‌گنجد. این عوامل هم هدایت‌گر سایر عوامل و هم وابسته به آنها هستند؛ بنابراین، تغییر در کل آنها سیستم را متأثر خواهد کرد. در این دسته عوامل فعالیت‌های پژوهشی، شهرت و سرمایه انسانی قرار دارند که عامل شهرت دارای بیش‌ترین قدرت نفوذ و وابستگی متوسط است و دو عامل فعالیت‌های

پژوهشی و سرمایه انسانی با قدرت نفوذ و وابستگی نسبتاً بالا نسبت به سایر عوامل قرار دارند.

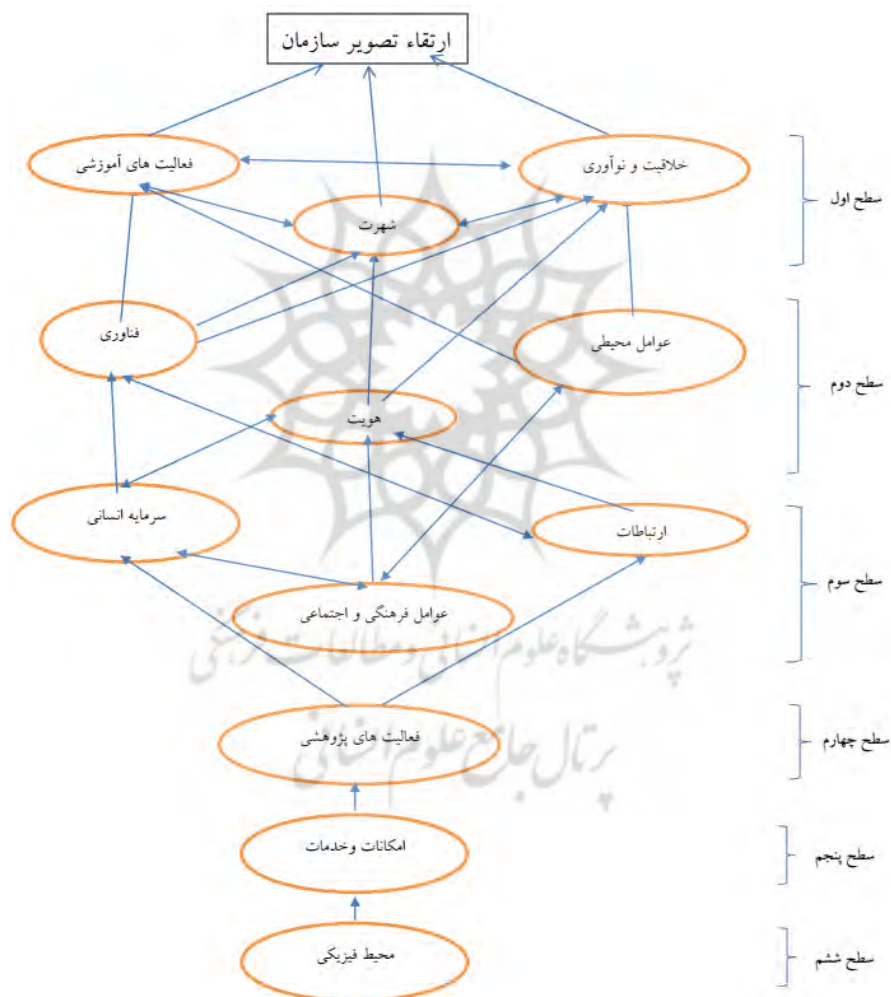
دسته چهارم یعنی متغیرهای مستقل شامل امکانات و خدمات است که دارای بیشترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی در بین تمام متغیرهاست.



شکل ۱. ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی عوامل ارتقای تصویر دانشگاه

پس از تعیین سطح عوامل می‌توان روابط آن‌ها را با یکدیگر در قالب یک مدل به نمایش درآورد. بر اساس جدول‌های تعیین سطح، سه عامل خلاقیت و نوآوری، شهرت و فعالیت‌های آموزشی در سطح اول یعنی در بالای مدل قرار می‌گیرند و سایر عوامل پایین‌تر از آن‌ها خواهند بود. به عبارت دیگر، همه عوامل منجر به این سه نتیجه می‌شوند. البته، این سه خروجی عوامل ارتقای تصویر دانشگاه با یکدیگر روابط متقابل نیز دارند و بر هم اثر می‌گذارند.

محیط فیزیکی عامل بنیادین تعیین‌کننده ارتقای تصویر دانشگاه است. محیط فیزیکی تعیین‌کننده عامل خدمات و امکانات است که در سطح پنجم قرار می‌گیرد. در سطح چهارم نیز عامل فعالیت‌های پژوهشی قرار می‌گیرد. عوامل ارتباطات، سرمایه انسانی و عوامل فرهنگی و اجتماعی در سطح سوم و عوامل فناوری، هویت و عوامل محیطی در سطح دوم قرار می‌گیرند. در سطح اول نیز عوامل خلاقیت و نوآوری، شهرت و عوامل ارتباطات، سرمایه انسانی و عوامل فرهنگی و اجتماعی در سطح سوم قرار می‌گیرند. در سطح اول نیز عوامل خلاقیت و نوآوری، شهرت و عوامل ارتباطات، سرمایه انسانی و عوامل فرهنگی و اجتماعی در سطح سوم قرار می‌گیرند. در سطح اول نیز عوامل خلاقیت و نوآوری، شهرت و عوامل ارتباطات، سرمایه انسانی و عوامل فرهنگی و اجتماعی در سطح سوم قرار می‌گیرند.



شکل ۲. مدل مفهومی عوامل تصویرسازی سازمانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

بحث و نتیجه‌گیری

الگوی کدگذاری و مضامین به‌دست‌آمده از تحلیل هر مصاحبه به‌صورت پرسشنامه تنظیم شد و به‌منظور اعتبارسنجی در اختیار خبرگان مشارکت‌کننده در تحقیق گذاشته شد و مورد تأیید آنان قرار گرفت. سپس، با توجه به مضامین تأییدشده، شبکه مضامین تصویرسازی سازمانی ترسیم شد. در شبکه مضامین به دلیل تعدد و تنوع عوامل تأثیرگذار بر تصویرسازی سازمانی دانشگاه اقدام به تفکیک عوامل شد. لذا، سطح‌بندی تأثیرگذاری را در سطح عوامل مؤثر بر ارتقای تصویرسازی سازمانی دانشگاه طبقه‌بندی کرده و متغیرها بر همین اساس تفکیک شدند که این متغیرها در بعد عوامل مؤثر بر ارتقای تصویرسازی سازمانی دانشگاه‌ها شامل فعالیت‌های آموزشی، خلاقیت و نوآوری، عوامل محیطی، هویت، ارتباطات، فعالیت‌های پژوهشی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، امکانات و خدمات، فناوری، شهرت، محیط فیزیکی و سرمایه انسانی است.

فعالیت‌های آموزشی در دسته اول واقع شده و با دو عامل شهرت و خلاقیت و نوآوری بیش‌ترین تأثیر را بر ارتقای تصویرسازی سازمانی دانشگاه دارند. این عامل از تمام عوامل به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر می‌پذیرد. این عامل در دسته متغیرهای وابسته قرار دارد و دارای وابستگی به نسبت بالا و قدرت نفوذ به نسبت متوسط است. عامل فعالیت‌های آموزشی از بخش‌های برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت آموزش، کیفیت آموزش تحصیلات تکمیلی، رشته و گرایش و هیئت علمی تشکیل شده. فعالیت‌های پژوهشی در دسته متغیرهای پیوندی واقع شده و از قدرت نفوذ و وابستگی نسبتاً بالایی برخوردار است. این عامل در سطح چهارم واقع شده است و با تأثیرپذیری مستقیم از عامل خدمات و امکانات و تأثیرگذاری مستقیم بر دو عامل سرمایه انسانی و ارتباطات در فرایند ارتقای تصویرسازی سازمانی دانشگاه نقش بسزایی دارد. عامل فعالیت‌های پژوهشی از بخش‌های مدیریت پژوهش، ارتباط با صنعت، کتابخانه و سایت، کتاب، مقالات و مجلات، پژوهش‌های بنیادی و کاربردی و مراکز پژوهشی تشکیل شده است. ارتباطات در سطح سوم الگو واقع شده و با هیچ‌یک از دو عامل سرمایه انسانی و

عوامل فرهنگی و اجتماعی این سطح ارتباطی ندارد. ارتباطات با فناوری ارتباط دوسویه دارد و بر عامل هویت تأثیر می‌گذارد. ارتباطات در دسته متغیرهای خودمختار واقع شده، ولی از قدرت نفوذ و وابستگی نسبتاً متوسطی برخوردار است. عامل ارتباطات از بخش‌های ارتباطات انسانی، ارتباط با مراکز آموزشی، ارتباط با حاکمیت، روابط عمومی و ارتباطات سازمانی تشکیل شده است.

امکانات و خدمات تنها عاملی است که در دسته عوامل مستقل قرار دارد و با قدرت نفوذ بالا و وابستگی بسیار پایین تأثیرگذاری زیادی بر سایر عوامل دارد. این عامل بعد از عامل محیط فیزیکی در پایین‌ترین سطح الگو واقع شده و تنها از عامل محیط فیزیکی تأثیرپذیر است و بر عامل فعالیت‌های پژوهشی تأثیر می‌گذارد. عامل امکانات و خدمات از بخش‌های مدیریت خدمات، خدمات آموزشی، خدمات عمومی، خدمات دانشجویی، خدمات استادان و کارکنان و امکانات تشکیل شده است. هویت در خصوص تصویرسازی سازمانی دانشگاه وابستگی متوسط و قدرت نفوذ کمی دارد. هویت سازمانی با سرمایه انسانی رابطه دوطرفه داشته و بالطبع هر چه دانشگاه از نیروی انسانی متخصص و دارای مدارج بالای علمی بهره‌بردار، بر هویت دانشگاه مؤثر بوده و هر چه سطح هویت دانشگاه بالا باشد، استادان و نیروهای متخصص تمایل بیشتری برای کار در این دانشگاه دارند. هویت دانشگاه به‌طور مستقیم با ارتقا و یا افت ارتباطات، عوامل فرهنگی و سرمایه انسانی ارتقا و یا افت می‌یابد. عامل هویت از بخش‌های عضویت، وفاداری، سوابق علمی، تعهد سازمانی، خصوصیات تاریخی، سوابق مدیریتی و سوابق فرهنگی و اجتماعی تشکیل شده است.

محیط فیزیکی از بنیانی‌ترین عامل‌های ارتقای تصویرسازی سازمانی دانشگاه است و بر عامل خدمات و امکانات تأثیر مستقیم دارد. این عامل در دسته متغیرهای خودمختار قرار دارد و در بین تمام متغیرها کمترین وابستگی و قدرت نفوذ را دارد. محیط فیزیکی عاملی ذاتی است که به‌سادگی سایر متغیرها امکان تغییر در آن میسر نیست. هرگونه تغییر در این عامل نیازمند سرمایه‌گذاری کلان فراتر از سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی

دانشگاه و اختصاص بودجه‌هایی از سوی وزارت علوم و تحقیقات و فناوری است. لذا، هرگونه برنامه‌ریزی در این خصوص اصولاً با کسری بودجه و عملیات اجرایی بلندمدت مواجه خواهد شد. عامل محیط فیزیکی از بخش‌های اندازه و بزرگی دانشگاه، پراکندگی و تجمع اماکن، محوطه و فضای سبز، نمادها و علائم، فعالیت‌های عمرانی و اماکن تشکیل شده است.

خلاقیت و نوآوری بیش‌ترین وابستگی را به سایر عوامل دارد و قدرت نفوذ آن در حد متوسط است. این عامل و دو عامل فعالیت‌های آموزشی و هویت در دسته متغیرهای وابسته قرار دارند. خلاقیت و نوآوری در بالاترین سطح از الگوی تصویر سازمانی دانشگاه قرار دارد. به عبارت دیگر، تمام عوامل شناسایی شده بر این عامل تأثیر گذاشته و این عامل باعث ارتقا و یا افت تصویر سازمانی دانشگاه می‌شود. این عامل به همراه دو عامل شهرت و فعالیت‌های آموزشی در سطح یک قرار دارند. هر سه عامل فعالیت‌های آموزشی، خلاقیت و نوآوری و شهرت با هم روابط متقابل دارند و با ایجاد هم‌افزایی هر سه عامل باعث اثربخشی بیش‌تر ارتقای تصویر سازمانی دانشگاه می‌شود. خلاقیت و نوآوری با تأثیرپذیری مستقیم از سه عامل عوامل محیطی، هویت و فناوری ارتقای تصویر سازمانی دانشگاه را تسریع می‌بخشد. عامل خلاقیت و نوآوری از بخش‌های ساختار نو، ایده و فکر نو، نوآوری آموزشی، دانش جدید خلاقیت در مدیریت و فرایندهای نو تشکیل شده است.

عوامل محیطی در دسته عوامل خودمختار قرار دارد که دارای کمترین وابستگی و قدرت نفوذ است. عوامل محیطی فقط به‌طور متقابل با عوامل فرهنگی و هنری ارتباط دارد و دو عامل سرمایه انسانی و ارتباطات بر عوامل محیطی هیچ تأثیری ندارند. عامل عوامل محیطی از بخش‌های عوامل اجتماعی، عوامل داخلی، عوامل سیاسی، عوامل اجتماعی و سازگاری با محیط تشکیل شده است.

فناوری در سطح دوم الگوی تصویر سازمانی دانشگاه قرار دارد که با تأثیرپذیری مستقیم از عوامل سرمایه انسانی و ارتباطات نقش مهمی در ارتقای تصویر سازمانی

دانشگاه دارد. فناوری و ارتباطات تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند، زیرا فناوری ابزاری است برای ارتباط مؤثر و ارتباطات نقشه راه توسعه فناوری است. فناوری در دسته متغیرهای خودمختار قرار دارد، ولی دارای قدرت نفوذ و وابستگی متوسطی است. این بدان معنی است که فناوری به تنهایی نمی‌تواند تأثیرگذار باشد و با هم‌افزایی ارتباطات می‌تواند اثربخشی بالایی داشته باشد. عامل فناوری از بخش‌های آموزش، ارتباطات و اطلاعات، سایت و نظارت و کنترل تشکیل شده است.

شهرت در دسته متغیرهای وابسته قرار دارد که دارای بیش‌ترین وابستگی و قدرت نفوذ متوسط است. شهرت در بالاترین سطح الگو قرار دارد. سایر متغیرها با تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم بر این عامل باعث تغییرات در تصویر سازمان می‌شوند. در سطح اول خلاقیت و نوآوری، فعالیت‌های آموزشی و شهرت قرار دارند که هر سهم متغیر تأثیر متقابل بر هم دارند. شهرت دانشگاه با تأثیرپذیری از دو عامل فناوری و هویت نقش بسزایی در ارتقای تصویر سازمانی دارد. عامل شهرت از بخش‌های پیشینه اساتید، تخصص آموزشی، تولیدات علمی، پیشینه آموزشی، شهرت دانشگاه و پیشینه فرهنگی تشکیل شده است.

سرمایه انسانی در سطح سوم الگوی تصویر سازمانی دانشگاه قرار دارد و با عوامل فرهنگی و اجتماعی ارتباط دوسویه دارد، ولی با عامل ارتباطات در این سطح هیچ‌گونه ارتباطی ندارد. سرمایه انسانی با تأثیرپذیری مستقیم از فعالیت‌های پژوهشی باعث ارتقای سرمایه انسانی و بالطبع ارتقای تصویر سازمانی دانشگاه می‌شود. سرمایه انسانی در دسته متغیرهای پیوندی قرار دارد که با تأثیرگذاری بر آن باعث ارتقای تصویر سازمانی می‌شود. سرمایه انسانی دارای قدرت نفوذ و وابستگی نسبتاً بالایی است. عامل سرمایه انسانی از بخش‌های استادان، کارکنان، دانشجویان، فارغ‌التحصیلان، بازنشستگان، جذب و به‌کارگیری و تربیت و آموزش تشکیل شده است.

عوامل فرهنگی و اجتماعی در دسته عوامل خودمختار قرار دارد و دارای قدرت نفوذ و وابستگی تقریباً متوسطی است. این عامل در سطح سوم الگوی تصویر سازمانی

با دو عامل ارتباطات و سرمایه انسانی واقع شده است. عوامل فرهنگی و اجتماعی با سرمایه انسانی تأثیر متقابل دارد، ولی اغلب تأثیرگذار است تا تأثیرپذیر. عوامل فرهنگی و اجتماعی با عوامل محیطی هم تأثیر متقابل دارد. این عامل با عامل سطح چهارم یعنی فعالیت‌های پژوهشی به‌طور مستقیم ارتباطی ندارد. عوامل فرهنگی و اجتماعی از بخش‌های فعالیت‌های اجتماعی، تقویت نظریه‌پردازی، فعالیت‌های فرهنگی، فعالیت‌های مذهبی، فعالیت‌های سیاسی، معیارهای توییح و مجازات و عملکرد سایر بخش‌ها تشکیل شده است.

پیامد نهایی تصویرسازی سازمانی دانشگاه افزایش خلاقیت و نوآوری و توسعه فعالیت‌های آموزشی است که این امر خود متأثر از پیامدهای سایر عوامل است و عامل تعیین‌کننده تصویرسازی سازمانی محیط فیزیکی است.

منابع

- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). *روش تحقیق کیفی و آمیخته*، چاپ دوم. تهران: دیدار.
- باقری، مصباح‌الهدی و عرفانی‌فر، اکبر (۱۳۸۹). طراحی مدل مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)، *نشریه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۴(۲)، ۷۷-۴۳.
- برهانی، لیلا؛ نوری، ابوالقاسم؛ مولوی، حسین و سماواتیان، حسین (۱۳۹۳). بررسی رابطه تصویر سازمان، تصویر نام تجاری، کیفیت خدمات و رضایت مشتریان با وفاداری مشتریان صنعت بانکداری. *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، ۴(۱)، ۱۲۹-۱۱۵.
- بیک‌زاده، جعفر و بیگی، سعید رضا (۱۳۹۳). تصویر ذهنی سازمانی، راهگشای سازمان در مسیر حرکت به سوی پیشرفت، تهران. *مجموعه مقالات سومین همایش علوم مدیریت نوین*.
- حسینی، میرزا حسن؛ فرهادی‌نهاد، رمینا (۱۳۹۱). شناسایی مقایسه‌ای سنجش تصویر ذهنی از برند در دانشگاه. *فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی*، ۳، ۱۳۴-۱۱۰.
- دانایی‌فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۸۹). کاربرد نظریه داده بنیاد در عمل: ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی، در دست چاپ.

دل‌پسند، جواد (۱۳۸۵). طراحی و تدوین استراتژی‌های کلان حوزه آموزش (مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع)). پایان‌نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر مصباح‌الهدی باقری کنی، دانشگاه امام صادق (ع).

دیواندری، علی؛ الهیاری، اشکان و براری، مجتبی (۱۳۹۰). شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر تصویر سازمانی با رویکرد تحقیق آمیخته. *مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۶)، ۳۳-۵۲.

رستگار، عباسعلی؛ محمدی حسینی، سید احمد و دهقانی سلطانی، مهدی (۱۳۹۴). تأثیر تصویر ذهنی اعتبار علمی دانشگاه بر نگرش دانشجویان درباره افزایش عملکرد تحصیلی؛ نقش تعدیل‌گری کیفیت آموزش. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۱(۱)، ۸۳-۱۰۷.

شمس‌مورکانی، غلامرضا و میرزاپور، سمیرا (۱۳۹۱). *ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی (رویکردی تعالی‌مدار)*، چاپ اول. تهران: باور عدالت.

شوبره، کریستین؛ فونتن، اولیویه (۱۳۸۵). *واژه‌های پیر بردیو، ترجمه مرتضی کتی*. تهران: نی. صافی، احمد (۱۳۸۳). *راهنمایی تحصیلی در دانشگاه و مراکز آموزش عالی ایران*، چاپ اول. تهران: روان.

عباسپور، عباس؛ سجادی‌نسب، امیرناصر؛ کریمی، تورج و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). *مدیریت تصویرسازی در جهت منافع سازمان یا خود فرد: تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی رو به بالا بر رفتار شهروندی سازمانی*، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۲(۵)، ۱۰۷-۱۲۴.

عرفانی‌فر، اکبر (۱۳۸۹). *طراحی مدل مفهومی مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)*، *نشریه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۴(۲)، ۴۳-۷۷.

فراستخواه، مسعود (۱۳۸۹). *دانشگاه و آموزش عالی؛ منظرهای جهانی و مسئله‌های ایرانی*، چاپ اول. تهران: نشر نی.

حسینی، میرزا حسن و فرهادی‌نهاد، رمینا (۱۳۹۰). *شناسایی مقیاس‌های سنجش تصویر ذهنی از برند در دانشگاه*، *فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی*، ۸(۳)، ۱۰۹-۱۳۲.

فرهنگی، علی‌اکبر؛ حسینی، سید حیدر (۱۳۷۸). رهبری و مدیریت در دانشگاه‌ها. فصلنامه دانش مدیریت، ۱۲(۴۷)، ۳۴-۴۸.

فیوضات، یحیی (۱۳۸۲). نقش دانشگاه در توسعه ملی، چاپ دوم. تهران: نشر ارسباران.
 قاسمی، علی (۱۳۸۵). بررسی تطبیقی انتظارات دانشجو و انتظارات دانشگاه بر اساس فلسفه بازاریابی رابطه‌ای، مطالعه موردی: دانشگاه امام صادق (ع). پایان‌نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر مصباح‌الهدی باقری کنی، دانشگاه امام صادق.

قلی‌پور، آرین؛ پور عزت، علی‌اصغر؛ نقوی حسینی، سید علیرضا (۱۳۹۰). شناسایی عوامل مؤثر بر تصویر سازمانی پلیس، فصلنامه دانش انتظامی، ۱۲(۴)، ۱۸۰-۱۴۳.

نقوی حسینی، سید علیرضا (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی و تصویر سازمانی ناجا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.

هدایی، محمد و مهدوی، فاطمه (۱۳۸۱). دانشنامه آموزش و پرورش، آموزش عالی و حوزه علمیه ایران. اراک: نویسنده.

یمنی، محمد؛ ثمری، عیسی (۱۳۸۹). تصویر دانشجویان از دانشگاه پیام نور و کارکردهای آن (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور مرکز تهران). مجله آموزش عالی، ۳، ۳۸-۱.

- Aaker, D., (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, J.L., (1997). Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Al-Azzawi, M, Alzboon, S.O., Srror, M., Hilal, Z., Mwachia, R & Tawalbeh, A., (2014). Students Perceived Image of the University before entering and during study. *Journal of Education and Practice*, 5(15), pp. 201-210.
- Alves, H and Raposo, M., (2010). The influence of university image on student behavior. *International Journal of Educational Management*. 24(1), 73-85.
- Anderson, J.R., (1980). *Cognitive Psychology and Its Implications*. San Fransisco: W.H. Freeman.
- Annette, J., (2000) *Citizenship studies, community service learning and higher education*. In R. Gardner, J. Cairns and D. Lawton (eds) *Education for Values: Morals, Ethics and Citizenship in Contemporary Teaching* (pp. 109-123). London: Kogan Page.
- Arpan, L.M., Raney, A.A and Zivnuska, S., (2003). A cognitive approach to understanding university image. *Corporate Communication: An International Journal*. 8(2), 97-113.

- Baker, J.M., (2001). *Marketing: critical perspectives on business and management*. London and New York: Routledge.
- Becher, T., (1981). Towards Definition of Disciplinary Cultures, *Studies in Higher Education*, 6(2), 109-122.
- Chattananon, A., Lawley, M., Trimetsoontrorn, J., Supparerkchaisakul, S & eelayouthayothin, L., (2007). Building corporate image through societal marketing programs *.society and Business Review*. 2(3), 230-253.
- Druteikiene, G., Gudonien ,V & Marcinskas, A., (2007). Higher education institutions image of biased factors. *Information Sciences*,40, 25-38.
- Kazoleas, D., Kim, Yand Moffit, M.A., (2001). Institutional image: a case study. *Corporate communication: An International Journal*. 6(4), 205-216.
- LeBlanc, G & Nguyen, N., (1996). Cues used by customers evaluating corporate image in service firms. *Intevnational Journal of Service Industry Management*, 7(2), 44-56.
- LeBlanc, G, and Nguyen, N., (1996). Cues used by customers evaluating corporate image in service firms, an empirical study in financial institution. *international Journal of service Industry Management*. 7(2), 44-56.
- Lee, B.K., (2004). Corporate Image Examined in a Chinese-Based Context: A Study of a Young Educated Public in Hong Kong *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 1-34.
- Straus A, Corbin J (2008). *Basics of Qualitatvie Research: Techniques andProcedures for Developing Grounded Theory*, Third Edition. Los Angeles Sage Publications.

**Designing the Organizational Image Formation
Model of Universities and Higher Education
Institutes: A Structural-Interpretative Approach
(Case study of Allameh Tabataba'i University)**

**Seyed Mahmoud Hashemi
Seyed Ali Akbar Afjahi
Hamed Dehghanan
Vahid Khasheie**

Abstract

Imaging is a new topic that has attracted the attention of many universities and institutions of higher education. Increased competition among universities over student recruitment has forced them to create a good image of their unique characteristics. This research was conducted with the aim of designing the organizational imaging model of universities and institutions of higher education with a structural-interpretation approach at Allameh Tabataba'i University. The research method was structural-interpretive modeling and self-efficacy matrix questionnaire was used with simple random sampling. In the first stage, the researcher used the method of analyzing the subject matter of the organization's corporate imaging through the method of analyzing the network. In the second phase by using the ISM method and the MICMAC analysis, the relations between the themes including educational activities, creativity and innovation, environmental factors, identity Finding and leveling the communications, research activities, organizational climate, facilities and services, technology, reputation, physical environment and human capital were found and leveled. Ultimately the final model of the research was drawn.

Keywords: Organizational Image, University Image, Structural-Interpretative