

## ارائه مدلی به منظور شناسایی و رتبه‌بندی موانع جو سازمانی نوآورانه در دانشگاه آزاد (مطالعه موردی: سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی)

ابوالفضل صمدیان

دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

فتاح ناظم

دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

[nazem@iaui.ac.ir](mailto:nazem@iaui.ac.ir)

افسانه صابر گرکانی

استادیار برنامه ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی به منظور شناسایی و رتبه‌بندی موانع جو سازمانی نوآورانه در دانشگاه آزاد اسلامی با مطالعه موردی سازمان مرکزی بوده است.

**روش پژوهش:** در این مطالعه از روش پژوهش ترکیبی استفاده شده است. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون (تم) و مصاحبه با ۲۰ نفر از متخصصین و مطلعین، بهره برده شده است. در بخش کمی و به منظور رتبه‌بندی موانع جو سازمانی نوآورانه سازمان و طراحی مدل، از آزمون فریدمن و مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. از آنجا که روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری مبتنی بر نظر خبرگان است، از نظرات ۳۲۰ متخصص در حوزه دانشگاهی استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که فقدان همبستگی و توافق، فقدان نقش اعتماد آفرینی، فقدان فرهنگ و تفکر جو نوآورانه، به ترتیب (رتبه‌های اول تا سوم) از مهم‌ترین موانع جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی هستند و ترس از تمسخر دیگران (رتبه ۱۳) آخرین رتبه را به خود اختصاص داده است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل از این پژوهش، منجر به سطح‌بندی موانع جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی شد. براساس مدل حاصله مهم‌ترین سطح که زیربنای مدل را تشکیل می‌دهد فقدان ثبات مدیریتی است.

**واژگان کلیدی:** جو سازمانی نوآورانه، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، سازمان مرکزی، دانشگاه آزاد.

## مقدمه

در بسیاری از واحدهای دانشگاهی با شکست مواجه شده است (بیرون باثوم، ۱۳۸۷).

دانشگاه‌های ایران نیز، بیش از سه دهه است که به جو سازمانی نوآورانه روی آورده‌اند (یمنی و صالحی، ۱۳۹۳). با این وجود، به دلایل مختلفی جو سازمانی نوآورانه ایجاد شده، نتوانسته است به دانشگاه‌ها قابلیت استفاده بدهد و در نتیجه، این جو سازمانی بعضاً با شکست مواجه شده است. در این راستا، مسئله پژوهش حاضر، بررسی علل و عوامل موثر بر ناکامی جو سازمانی نوآورانه در دانشگاه با بررسی موردی سازمان مرکزی است. براساس شواهد موجود، برخی از اهداف از پیش تعیین شده جو سازمانی نوآورانه دانشگاه محقق نشده است. به عنوان مثال براساس شواهد تجربی، حوزه‌های مختلف دانشگاه در راستای تحقق راهکارهای پیش‌بینی شده در جو سازمانی توفیق چندانی نداشته‌اند. به طور کلی در سال‌های اخیر تنها ۴۹ درصد از اهداف این موضوع تحقق یافته است. از جمله دلایل ناکامی جو سازمانی نوآورانه این دانشگاه در تدوین و اجرای اهداف و برنامه‌ها ذکر شده است. لذا هدف این پژوهش، بررسی علل و عوامل موثر بر ناکامی جو سازمانی نوآورانه دانشگاه با بررسی موردی سازمان مرکزی در قالب مدلی ساختاری تفسیری بوده است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانشگاه یک سیستم پویا است که تأثیراتی از بیرون می‌پذیرد و به سهم خود تأثیراتی بر بیرون می‌گذارد. از سوی دیگر، دانشگاه سازمانی پیچیده است و ویژگی‌هایی دارد که بر فرهنگ دانشگاه تأثیر می‌گذارد (صفری و همکاران، ۱۳۹۶). گرچه بهره‌گیری از جو نوآورانه برای دانشگاه مزیت مختلفی را در بردارد، با این وجود باید توجه داشت که مدل‌های جو نوآورانه در دانشگاه‌ها تفاوت‌هایی با مدل‌های تجاری در زمینه‌های: چارچوب‌ها و افق زمانی، نظام تعامل، سیستم ارزشی، ساختار، مکانیسم‌های پاداش، پاسخ‌گویی و غیره دارد (باقری و دلپسند، ۱۳۹۶).

به طور کلی جو سازمانی نوآورانه، مهم‌ترین هدف مدیریت دانشگاه است. جو سازمانی نوآورانه نیز، از جمله رویکردهای

جو سازمانی نوآورانه که در سازمان موجب تعامل اجتماعی بین اعضای سازمان می‌شود و به دنبال یک محیط کار ایده‌آل و مطلوب است، احساس کارکنان را نسبت به محیط کار افزایش می‌دهد. شرایط محیط کار برای ایجاد و رشد احساس کارکنان در سه عامل خلاصه می‌شود: مدیریت، شغل و همکاران. به تعبیر راولی و همکاران (۱۳۹۲) امروزه ایجاد جو سازمانی نوآورانه برای دانشگاه و واحدهای آن، نه یک فرصت، بلکه یک ضرورت است. سیدکلان و حسینی فر (۲۰۱۳) معتقد است دیدگاه فرد خلاق ممکن است نوآور نباشد: یعنی می‌تواند دارای ایده‌های جدید و نو باشد ولی توانایی تبدیل آنها را به نوآوری نداشته باشد. بنابراین فرد نوآور بیشتر اوقات خلاق است، ولی همه افراد خلاق نوآور نیستند. هوی و میکسل (۲۰۰۹) معتقد است جو سازمانی ادراکات جمعی افراد از محیط زندگی و کار می‌باشد. هانز و همکاران (۲۰۱۶) معتقد هستند سیاست‌ها و شیوه‌ها در سازمان موجب ایجاد جوهای فرآیندی شده که به عنوان اساس استقرار سیاست‌ها و روش‌های لازم برای جو فرآیند به واسطه تولید نتایج مهم سازمانی تبدیل شود.

مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد در محیطی که جو نوآورانه حاکم است به نظرات و ایده‌های کارکنان بها داده می‌شود و کارکنان با اعتماد به نفس بالاتری ایده‌های خود را ارائه می‌دهند (یزدانی، کاملی و سید امیری، ۱۳۹۵). همچنین دانشگاه‌های موفق دارای ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از سایر دانشگاه‌ها متمایز می‌کند، یکی از این ویژگی‌ها، جو مربوط به نوآوری است که شامل احساسات، نگرش‌ها، و گرایش‌های رفتاری است (راولی و همکاران، ۱۳۹۲).

سازمان‌هایی که جو مناسبی را برای نوآوری فراهم کنند از مزایای رقابتی بدست آمده بهره خواهد برد. سازمان‌ها می‌توانند کارکنان را تشویق کنند تا آزادانه‌تر تفکر کرده و ایده‌ها و نظرات خود را آشکار بادیگران در میان بگذارند، اما علی‌رغم توسعه جو سازمانی نوآورانه (به طور مثال: داکرت ۲۰۰۴، فلمینینگ ۲۰۰۹، پاول و باتر فیلد ۱۹۷۸، بولدون ۱۹۹۲)، بررسی‌ها نشان می‌دهد که اجرای آن در مرحله عمل

نویسنده و محصول نگاه استراتژی به دانشگاه و کارکردهای حیاتی آن است و هدف آن طراحی، اجرا و ارزیابی این مهم است که سازمان دانشگاه را برای نیل به اهداف و دستیابی به موفقیت در میدان رقابت شدید و محیطی پیچیده و متحول، یاری می‌کند (فرازی و همکاران، ۱۳۹۶).

به عقیده میرکمالی (۱۳۷۳) جو سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان که آن را گرم، سرد، قابل اعتماد، غیرقابل اعتماد، ترس‌آور یا اطمینان بخش، تسهیل کننده یا بازدارنده می‌سازد و از عواملی نظیر رضایت شغلی، شخصیت، رفتار، سوابق، نوع مدیریت، فرهنگ سازمانی روحیه، انگیزش، ساختار، تکنولوژی و غیره بوجود می‌آید و سبب تمایز دو سازمان مشابه از هم می‌شود.

هم‌چنین آراباسی (۲۰۱۰) ابعاد جو سازمانی را تمرکز بر هفت بعد: ۱- ساختار سازمانی، ۲- ارتباطات سازمانی، ۳- پاداش، ۴- تعهد سازمانی، ۵- ریسک‌پذیری، ۶- تعارض سازمانی، ۷- کارگروهی مطرح کرده است.

در بررسی‌های انجام شده، پژوهش‌هایی که با مضمون طراحی مدل به منظور تحلیل ناکامی جو سازمانی نوآورانه در دانشگاه به طور انحصاری و به صورت متمرکز به ایت مبحث پرداخته باشد، اندک است؛ بنابراین در ادامه به پژوهش‌های داخلی و خارجی که در حوزه جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی انجام شده، با هدف کسب نگرشی عمیق‌تر اشاره می‌شود. به عنوان مثال؛ صفری و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود نسبت به مطالعه الگوهای جو نوآورانه اقدام کرده‌اند. آنچه در این پژوهش بدان توجه شده بیان این مطلب است که چون طبیعت و ماهیت سازمان دانشگاه و آموزش عالی با سازمان‌ها و بنگاه‌های حوزه صنعت و تجارت متفاوت است باید در الگوهای ارائه شده تغییراتی داد. با شناخت این تفاوت‌ها دانشگاه‌ها می‌توانند محیط سستی را به گونه‌ای تغییر دهند که با شناخت و مشارکت آنها در این فرآیند نتایج بهتری حاصل شود. استوارت و همکاران (۲۰۱۰) پژوهشی در نهادهای تولیدی انجام داده که یافته‌های این بررسی نشان می‌دهد

شاخص‌های جو سازمانی عبارتند از: ۱- استقلال، ۲- همبستگی، ۳- اعتماد، ۴- فشار، ۵- حمایت، ۶- شناخت، ۷- عدالت و نوآوری.

نعامی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی تاثیر جو سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان انجام دادند که نتایج تحقیق نشان می‌دهد مدیران با فراهم کردن فرهنگی که در آن، کارها به صورت تیمی، توزیع اطلاعات عادلانه، تصمیم‌گیری مشارکتی، ارتباطات باز، پاداش‌های متناسب با عملکرد و جلسات اثربخش برگزار می‌شوند.

پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل موثر بر نوآوری سازمانی با تکیه بر پارادایم نوآوری باز در صنعت کشور انجام دادند که نتایج پژوهش نشان می‌دهد عوامل متعدد و مختلفی در ایجاد فضای نوآوری باز نقش دارند که به ترتیب بیشترین اثر و نقش مربوط به متغیر شایستگی‌های محوری منابع انسانی و کمترین اثر مربوط به متغیرهای دستیابی به بازارها می‌باشد.

#### سوالات پژوهش

- ۱- موانع جو سازمانی نوآورانه در دانشگاه آزاد کدامند؟
- ۲- موانع جو سازمانی نوآورانه در سازمان مرکزی دانشگاه از چه اولویتی برخوردار است؟
- ۳- روابط و سطوح مدل تحلیل موانع جو سازمانی نوآورانه در سازمان مرکزی دانشگاه چگونه است؟

#### روش پژوهش

به منظور شناسایی و رتبه‌بندی موانع جو سازمانی نوآورانه دانشگاه آزاد (با بررسی موردی سازمان مرکزی) و دستیابی به اهداف پژوهش از روش پژوهش ترکیبی از نوع طرح اکتشافی استفاده شد. طرح اکتشافی رویکردی دو مرحله‌ای است که به آن طرح اکتشافی متوالی نیز می‌گویند (کرسول و پلاتو کلازک، ۲۰۰۷) از حیث روش، در بخش کیفی این پژوهش از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شد. مضمون یا تم حاوی اطلاعات مهمی درباره سوال‌های پژوهش است و تا حدی مفهوم مدل‌های موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. با تحلیل داده‌ها مولفه‌های جو نوآورانه دانشگاه در ۱۳ مضمون کدگذاری شدند. کدگذاری‌ها

را ۷ داور مستقل که از اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد بودند و بر موضوع تسلط داشتند، تأیید کردند.

در بخش کمی، روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی است. به منظور رتبه‌بندی موانع احصا شده از آزمون فریدمن با ارزش‌گذاری گزینه‌ها از ۱ تا ۱۳ اسفاده شده است. هم‌چنین از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای سطح بندی موانع جو سازمانی نوآورانه بهره گرفته شده است. این روش، تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. این روش ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند، به بیان دیگر، ابزاری است که به وسیله آن، گروه می‌تواند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کند. اصلی‌ترین منطق این روش این است که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالایی برخوردارند. مدلی که با استفاده از این روش به دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله با موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد که الگویی به دقت طراحی شده است (نشاط فیسل و همکاران، ۲۰۰۶). در نتیجه می‌توانیم این را مطرح نماییم که مدل‌سازی ساختاری تفسیری علاوه بر اینکه بینشی درباره روابط میان عناصر مختلف یک سیستم را فراهم می‌نماید، ساختاری مبتنی بر اهمیت و با تأثیرگذاری عناصر برهم (بنا به نوع روابط تعریف شده) ایجاد می‌نماید و آن را به تصویر می‌کشد. از یک سو این روش تفسیری است، چون قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌نماید که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر، از سوی دیگر، این روش ساختاری است چون اساس روابط یک ساختار سرتاسری است که از مجموعه پیچیده‌ای از متغیرها استخراج شده است. فرآیند مدل‌سازی ساختاری تفسیری در پژوهش حاضر طی مراحل زیر به انجام رسیده است:

گام اول: در این مرحله عوامل و آسیب‌های فرآیند جو سازمانی نوآورانه در دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از مصاحبه و اخذ نظرات مطلعین و متخصصین شناسایی و لیست شدند. گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری و تهیه

ماتریس اولیه. در این مرحله عوامل شناسایی شده در مرحله اول به صورت دو به دو و زوجی با هم بررسی شدند و خبرگان در مورد تأثیر هر متغیر بر متغیر دیگر نظر دادند (I بر J تحقق J تأثیر معنادار دارد) و بعد میانگین نظرات آنها در مورد تأثیر هر متغیر بر متغیر دیگر بررسی شد، به این صورت که اگر میانگین جواب‌ها ۳ و به بالا مقدار ۱ را در ماتریس اولیه قرار داده وگرنه صفر (۰) در ماتریس قرار داده شد. نحوه پاسخ‌گویی خبرگان به صورت زیر بود:

۱- معیار I بر معیار J بی‌تأثیر است.

۲- معیار I بر معیار J تأخیر ناچیز دارد.

۳- معیار I بر معیار J تأثیر متوسط دارد.

۴- معیار I بر معیار J تأثیر زیاد دارد.

۵- معیار I بر معیار J تأثیر خیلی زیاد دارد.

گام سوم: تهیه ماتریس نهایی در بررسی تأثیر متغیر I بر J ماتریس نهایی براساس منطق زیر تکمیل گردید: اگر A بر B و B بر C اثر بگذارد پس A بر C هم اثر خواهد گذاشت و باید در ماتریس رابطه A بر C را عدد یک گذاشت.

گام چهارم: بخش‌بندی سطح. در این گام، ماتریس دسترسی به سطوح مختلف دسته‌بندی شد.

تعداد اعضای تشکیل دهنده سیستم‌های بزرگ و روابط میان آنها شبکه‌ای از خطوط متصل است که اغلب به پیچیدگی سیستم می‌افزاید و از قابلیت تجزیه و تحلیل آن می‌کاهد. تفکیک سیستم به سطوح مختلف به شفاف‌سازی نقش هر یک از اجزای تشکیل دهنده و تعامل طرفینی آنها کمک و فرآیند تجزیه و تحلیل آنها را نیز تسهیل می‌نماید.

به عبارت دیگر، بهره‌گیری از روش تعیین سطح سیستم‌ها و تفکیک آن به سیستم‌های فرعی سبب کاهش پیچیدگی موجود در سیستم‌های بزرگ و افزایش قابلیت تجزیه و تحلیل آنها می‌شود. در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر به دست آمد.

گام پنجم: ترسیم مدل نهایی ساختاری تفسیری در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل ساختاری تفسیری رسم شد.

مصاحبه شد. پروتکل مصاحبه با استفاده از سوال‌های نیمه ساختار یافته طراحی شد. مضمون کلی سوالات را، موانع جو سازمانی نوآورانه در دانشگاه آزاد اسلامی دربر می‌گرفت.

در بخش کمی: ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش پرسشنامه‌هایی محقق ساخته است که مبتنی بر نتایج حاصل از بخش کیفی بود. در این قسمت دو نوع پرسشنامه استفاده شد که یکی برای رتبه‌بندی موانع و ارزش‌گذاری مولفه‌ها از ۱ تا ۱۳ طراحی شد و دیگری به منظور مقایسات زوجی بین عناصر پژوهش که شامل ۱۳ سوال بود، تدوین و میان افراد گروه خبره توزیع شد. شایان ذکر است روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها توسط ۷ نفر از صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه و میزان آن ۰/۷۸ به دست آمد که بیانگر پایایی مناسب ابزار است. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش را خبرگانی که در حوزه مدیریت دانشگاه فعالیت داشته‌اند، تشکیل می‌دهند. منظور از خبرگان در این مطالعه، اعضای هیئت علمی و اساتید و مدیرانی می‌باشند که دارای تخصص و مهارت‌های لازم هستند. به طور کلی مشخصه اصلی و متمایز افراد در گروه خبره، دارا بودن سابقه خدمت و مرتبه علمی آنان در ارتباط با موضوع پژوهش حاضر بوده است که مشخصات آنها در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- مشخصات مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش

مشارکت‌کننده	رشته	مرتبه	سابقه
۱	مدیریت آموزشی	استادیار	۲۵
۲	مدیریت آموزشی	استادیار	۲۷
۳	آموزش عالی	دانشیار	۱۷
۴	مدیریت آموزشی	دانشیار	۲۵
۵	برنامه ریزی درسی	دانشیار	۲۵
۶	آموزش عالی	دانشیار	۲۳
۷	آموزش عالی	استادیار	۱۷
۸	مدیریت آموزشی	استادیار	۱۵
۹	مدیریت آموزشی	استادیار	۱۷
۱۰	مدیریت دولتی	استاد	۲۹
۱۱	مدیریت دولتی	استاد	۲۵
۱۲	برنامه ریزی آموزشی	دانشیار	۳۰

گام ششم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC). در این مرحله متغیرها در چهار گروه طبقه‌بندی شدند. این گروه شامل متغیرهای خود مختار (ناحیه ۱) می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیر تا حدود از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباط کمی دارد. گروه دوم، متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) را شامل می‌شود که از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردارند. گروه سوم، متغیرهای پیوندی (ناحیه ۳) هستند. این متغیرها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها منجر به تغییر سایر متغیرها می‌شود. گروه چهارم، متغیرهای مستقل (ناحیه ۴) می‌باشند. این متغیرها از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. متغیرهایی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند اصطلاحاً متغیرهای کلیدی خوانده می‌شوند.

واضح است که این متغیرها در یکی از دو گروه متغیرهای مستقل یا پیوندی جای می‌گیرند. از طریق جمع کردن ورودی‌های یک در هر سطر و ستون قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها به دست می‌آید. بر همین اساس، نمودار قدرت نفوذ-وابستگی ترسیم می‌گردد.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه و پرسشنامه بود. به این منظور در مرحله اول با افراد گروه نمونه

۳۰	دانشیار	برنامه ریزی درسی	۱۳
۳۰	استاد	برنامه ریزی درسی	۱۴
۲۵	استادیار	آموزش عالی	۱۵
۲۴	استادیار	مدیریت آموزشی	۱۶
۲۷	استادیار	مدیریت آموزشی	۱۷
۳۰	استاد	آموزش عالی	۱۸
۲۹	استاد	مدیریت آموزشی	۱۹
۲۵	استاد	مدیریت آموزشی	۲۰

### مرکزی دانشگاه کدام‌اند؟

برای پاسخ‌گویی به این سوال داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه براساس روند تحلیل مضمون (تم) و فرآیند کدگذاری تجزیه و تحلیل شدند.

به این منظور پس از خواندن متن هر مصاحبه، جمله‌های استخراج و به صورت کدهای باز ثبت گردید. سپس کدهای ایجاد شده براساس وجوه اشتراک و شباهت‌هایی که با هم داشتند در یک دسته یا مقوله قرار گرفتند. دسته‌بندی‌ها به گونه‌ای بود که اجزای تشکیل دهنده هر مقوله با یکدیگر حتی المقدور هماهنگ، اما با عناصر تشکیل دهنده مقوله‌های دیگر متفاوت باشند؛ یعنی در این مرحله پژوهشگر مصاحبه ضبط شده را پس از پیاده‌سازی، به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم سازی، مقوله‌بندی و سپس، براساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات مشخص شدند. در جدول شماره ۲ مقوله‌های اصلی و فرعی تحت عنوان آسیب‌های اصلی و فرعی فرآیند جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی ارائه شده است.

### جدول ۲- موانع جو سازمانی نوآورانه سازمان مرکزی دانشگاه

عوامل اصلی	عوامل فرعی
فقدان همبستگی و توافق	- عدم وجود برنامه برای حرکت رو به جلو - عدم تفکر جمعی - ناهماهنگ بودن در انجام کارها
محافظه کاری	- نداشتن تعهد - عدم مشارکت در کارها - محتاط عمل کردن - عدم اطمینان به دیگران
عدم انعطاف‌پذیری	- یکنواخت بودن

هم‌چنین جامعه آماری بخش کمی شامل تمامی مدیران، اعضای هیئت علمی و کارکنان سازمان مرکزی است؛ که این افراد هم با توجه به تکنیک مورد استفاده (ISM) از گروه خبره استفاده شد که ۳۲ نفر را شامل می‌شود. برای نمونه‌گیری هم در ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند آن دسته از خبرگان که بنا به شناخت و قضاوت محقق، دارای سوابق مرتبط و تخصص در زمینه مورد مطالعه هستند برای مصاحبه انتخاب شدند. سپس بر مبنای روش نمونه‌گیری گلوله برفی از هر یک از افراد مصاحبه شونده خواسته شد تا خبرگان دیگری که فکر می‌کنند می‌توانند یاریگر این تحقیق باشند معرفی نمایند. تعداد نمونه مورد مصاحبه براساس اصل اشباع در حجم نمونه در نظر گرفته شد، بر طبق این اصل، زمانی که محقق به این نتیجه برسد که انجام مصاحبه‌های بیشتر، اطلاعات بیشتری در اختیار وی قرار ندهد و صرفاً تکرار اطلاعات قبلی است، گردآوری اطلاعات را متوقف می‌سازد. نظرات افراد مصاحبه شونده در این پژوهش از مصاحبه ۲۰ به بعد به اشباع رسید و فرآیند مصاحبه پایان یافت.

### یافته‌های پژوهش

سوال ۱- موانع و آسیب‌های جو سازمانی نوآورانه در سازمان

<p>- عدم شجاعت لازم برای تغییر</p> <p>- خشک و سرد بودن در برخورد با دیگران</p>	
<p>- تمایل به اجرای برنامه‌ها و روابط به صورت خطی</p> <p>- عدم تغییر در نگرش‌ها متناسب با نیازهای زمانی</p> <p>- ایستایی کارها و برنامه‌ها و فقدان پویایی در ساختار</p>	تفکر خطی
<p>- تغییر مدیریت</p> <p>- تغییر مدیریت و تغییر سیاست‌های کلان</p> <p>- تغییر مدیریت و تعلل و مشکل در برنامه‌ها</p> <p>- وجود تغییرات در مدیریت‌ها و نیروی انسانی</p>	فقدان ثبات مدیریتی
<p>- عدم استقلال فردی</p> <p>- عدم خود باوری</p> <p>- فقدان نگرش باز</p>	وابستگی و جمود فکری
<p>- تشخیص نادرست نقاط ضعف و قدرت</p> <p>- تدوین برنامه جو سازمانی بدون تحلیل محیطی</p> <p>- فقدان اطلاع مداوم برنامه با وجود تغییرات</p>	فقدان سازو کار تحلیل مستمر محیطی
<p>- سهل انگاری در امور محوله</p> <p>- عدم جدیت در کارها</p> <p>- فقدان اخلاق حرفه ای</p>	فقدان تعهد و مسولیت پذیری
<p>- عدم تخصص و مهارت</p> <p>- فقدان اطلاعات و علم</p>	نداشتن دانش و مهارت کافی
<p>- عدم اعتماد به نفس</p> <p>- عدم تسلط به اطلاعات</p>	ترس از تمسخر دیگران
<p>- فقدان نظام باز و کارآمد اطلاعاتی</p> <p>- ابهام در آمار و اطلاعات مورد نیاز</p> <p>فقدان تحلیل اطلاعات و گزارش</p>	فقدان نظام جامع اطلاعاتی
<p>- عدم تعهد مدیران نسبت به برنامه‌ها</p> <p>- عدم باور و اعتقاد مدیران به جو نوآورانه</p> <p>- عدم نهادینه شدن جو در دانشگاه</p>	فقدان نقش اعتماد آفرینی
<p>- عدم اعتقاد مسئولان دانشگاه به جو سازمانی</p> <p>- عدم همسازی ساختار دانشگاه</p> <p>- عدم مشارکت تمام لایه‌های دانشگاه برای رسیدن به هدف مشترک</p> <p>- فقدان تعامل و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری</p> <p>عدم وجود تفکر مشارکتی در میان مسئولان دانشگاه</p>	فقدان فرهنگ و تفکر جو نوآورانه

همبستگی و توافق و فقدان نقش اعتماد آفرینی و فقدان فرهنگ و تفکر جو نوآورانه به ترتیب (رتبه‌های اول تا سوم) از مهم‌ترین موانع جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی هستند و ترس از تمسخر دیگران (رتبه ۱۳) آخرین رتبه را به خود اختصاص داده است.

سوال ۲- موانع و آسیب‌های جو سازمانی نوآورانه در دانشگاه از چه اولویتی برخوردار است؟  
برای پاسخ‌گویی به این سوال از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد. یافته‌های آزمون (جدول ۳) حاکی از این است که فقدان

جدول ۳- رتبه‌بندی موانع جو سازمانی نوآورانه

رتبه	میانگین	رتبه‌بندی موانع جو سازمانی نوآورانه
۱	۳/۳۰	فقدان همبستگی و توافق
۲	۴/۰۵	فقدان نقش اعتماد آفرینی
۳	۴/۸۰	فقدان فرهنگ و تفکر مشارکتی
۴	۶/۶۰	فقدان سازو کار تحلیل مستمر محیطی
۵	۶/۷۰	فقدان نظام جامع اطلاعاتی
۶	۶/۸۰	عدم انعطاف‌پذیری
۷	۷/۳۰	وابستگی و جمود فکری
۸	۷/۵۰	تفکر خطی
۹	۷/۹۰	نداشتن دانش و مهارت کافی
۱۰	۸/۶۰	فقدان ثبات مدیریتی
۱۱	۸/۶۵	محافظه کاری
۱۲	۸/۹۰	فقدان تعهد و مسولیت‌پذیری
۱۳	۹/۹۰	ترس از تمسخر دیگران

سوال ۳- روابط و سطوح مدل تحلیل جو سازمانی نوآورانه یافته‌های (جدول ۴) گام اول و دوم از فرآیند مدل‌سازی ساختاری تفسیری را نشان می‌دهد؛ که در آن با بررسی نظر خبرگان در مورد تاثیر هرمتغیر بر متغیر دیگر و میانگین نظرات آنها جمع‌آوری شد. لذا در ماتریس اولیه برای متغیرهایی که میانگین جواب آنها از ۳ بالاتر بود مقدار ۱ و متغیرهایی که کمتر از این مقدار بود، صفر (۰) قرار گرفته است.

جدول ۴- تشکیل ماتریس موانع جو سازمانی نوآورانه سازمان مرکزی دانشگاه آزاد بر یکدیگر

موانع جو سازمانی نوآورانه	۱ (J)	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱. فقدان همبستگی و توافق (I)	*	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۲. فقدان تعهد و مسولیت‌پذیری	۱	*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۳. محافظه کاری	۰	۰	*	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
۴. تفکر خطی	۱	۱	۰	*	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱
۵. فقدان ثبات مدیریتی	۱	۰	۰	۰	*	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰
۶. وابستگی و جمود فکری	۱	۰	۱	۰	۰	*	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۷. فقدان ساز و کار تحلیل مستمر محیطی	۱	۰	۰	۱	۱	۰	*	۱	۱	۰	۱	۰	۰
۸. فقدان فرهنگ و تفکر مشارکتی	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	*	۱	۰	۱	۱	۱
۹. نداشتن دانش و مهارت کافی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	*	۰	۱	۱	۰
۱۰. ترس از تمسخر دیگران	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	*	۰	۰	۰
۱۱. فقدان نظام جامع اطلاعاتی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	*	۰	۰
۱۲. فقدان نقش اعتماد آفرینی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	*	۱
۱۳. عدم انعطاف‌پذیری	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	*



B و B بر C اثر بگذارد پس A بر C هم اثر خواهد گذاشت و باید در ماتریس رابطه A بر C را عدد یک گذاشت. در پژوهش حاضر طبق این منطق عمل شده است و بر این اساس جدول ۵ تکمیل شده است. در پایان به کمک همین ماتریس نهایی به محاسبه میزان قدرت نفوذ و وابستگی پرداخته شده است.

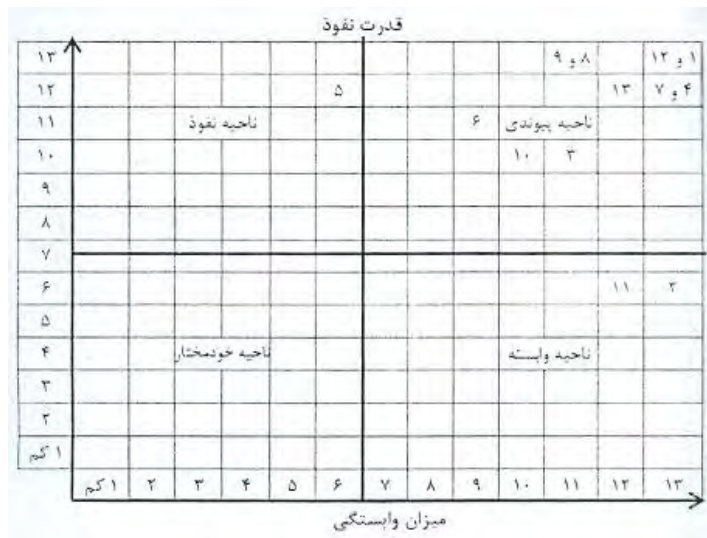
یافته‌های جدول ۵ از گام سوم فرآیند مدل‌سازی ساختاری تفسیری در تهیه ماتریس نهایی و همچنین محاسبه قدرت نفوذ و میزان وابستگی حکایت دارد؛ که طبق این گام، این جدول براساس منطق زیر تکمیل گردیده است:  
ماتریس نهایی براساس منطق زیر تکمیل می‌گردد: اگر A بر

جدول ۵- تهیه ماتریس نهایی و محاسبه قدرت نفوذ (خروجی) و میزان وابستگی (ورودی)

قدرت نفوذ	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	(J)۱	موانع جو سازمانی نوآورانه
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*	۱. فقدان همبستگی و توافق (I)
۶	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	*	۰	۲. فقدان تعهد و مسولیت‌پذیری
۱۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	*	۱	۱	۳. محافظه‌کاری
۱۲	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	*	۱	۱	۱	۴. تفکر خطی
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*	۱	۱	۱	۱	۵. فقدان ثبات مدیریتی
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*	۰	۱	۱	۱	۱	۶. وابستگی و جمود فکری
۱۲	۱	۱	۱	۰	۱	۱	*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷. فقدان ساز و کار تحلیل مستمر محیطی
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸. فقدان فرهنگ و تفکر مشارکتی
۱۳	۱	۱	۱	۱	*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹. نداشتن دانش و مهارت کافی
۱۱	۱	۱	۱	*	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱۰. ترس از تمسخر دیگران
۶	۰	۰	*	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱۱. فقدان نظام جامع اطلاعاتی
۱۲	۱	*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱۲. فقدان نقش اعتماد آفرینی
۱۲	*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱۳. عدم انعطاف‌پذیری
	۱۲	۱۲	۱۲	۹	۱۱	۱۱	۱۳	۱۰	۷	۱۳	۱۱	۱۳	۱۲	میزان وابستگی

مولفه‌هایی است که دارای میزان توامی اثرگذاری و اثرپذیری بر سایر مولفه‌های جو نوآورانه دانشگاه می‌باشند. در پژوهش حاضر متغیرها در سه سطح شناسایی شده‌اند (شکل ۲). در سطح اول (بالاترین سطح) متغیرهایی قرار گرفته‌اند که نشان دهنده تاثیرپذیری و اهمیت بالای آنها در مدل مذکور می‌باشد.

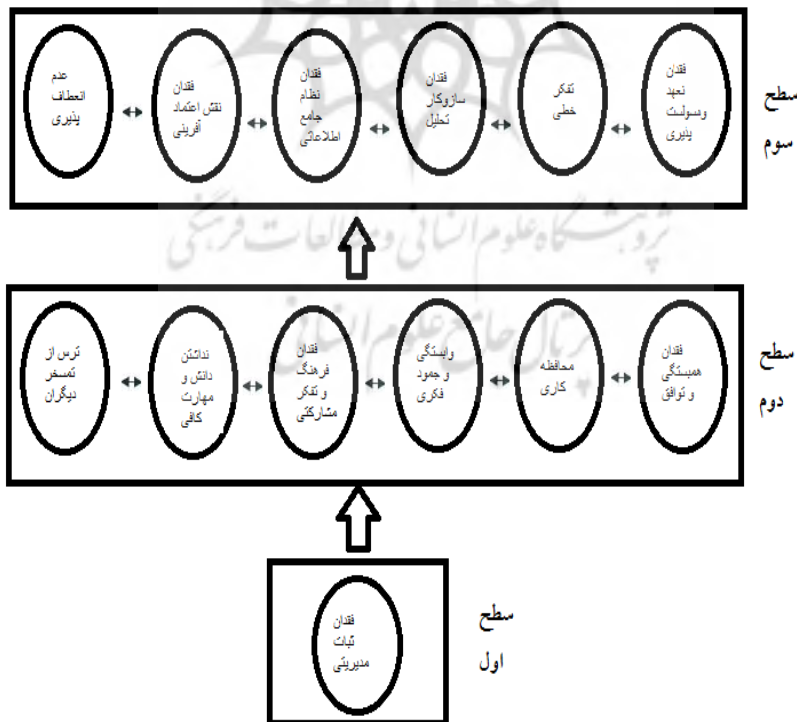
به منظور تجزیه و تحلیل مدل به دست آمده، از روش تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی استفاده شده است (شکل ۱). همچنین با توجه به شکل (۲)، مولفه‌ها به ترتیب سوح تاثیرشان از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. مولفه‌های سطوح بالایی، اثرپذیرترین‌ها و سطوح پایین‌تر اثرگذارترین مولفه‌های مدل تحلیل فرآیند جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی هستند. سطوح میانی (سطح دوم) نیز حاوی



شکل ۱- نمودار قدرت نفوذ و وابستگی

همان طور که در مدل تحلیل فرآیند جو سازمانی نوآورانه دانشگاه آزاد مشاهده می‌شود، مولفه‌های موجود در سطح اول، با یکدیگر رابطه دوسویه دارند. در سطح سوم (پایین‌ترین سطح) مولفه‌هایی قرار گرفته‌اند که همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کنند. این مطلب بیان کننده آن است که رفع موانع باعث ارتقا و بهبود فرآیند جو سازمانی نوآورانه

دانشگاه می‌گردد. هم‌چنین مدل در سطح دوم حاکی از آن است که مولفه‌های آن رابطه دوسویه دارند که این امر نشانگر این مطلب می‌باشد که با تقویت و یا تضعیف یکی از مولفه‌ها، خود به خود مولفه‌های دیگر تاثیر پذیرفته و تقویت و یا تضعیف می‌گردد.



شکل ۲- مدل تحلیل فرآیند جو سازمانی نوآورانه دانشگاه آزاد با استفاده از ISM

## نتیجه‌گیری

طراحی مدل مفهومی ناکامی جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی مستلزم شناسایی ابعاد اصلی و تاثیرگذار در این رابطه و برقراری ارتباط بین آنهاست. بر این اساس در این مطالعه برای پاسخ‌گویی به سوالات پژوهش، ابتدا سعی شد موانع و آسیب‌های جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی با توجه به منابع موجود ادبیات و نظرخواهی از خبرگان این حوزه شناسایی شود که در نتیجه ۱۳ مانع اصلی و ۴۱ شاخص شناسایی و رتبه‌بندی شدند. سپس به منظور رتبه‌بندی لزوم فریدمن و برای سطح‌بندی و تجزیه و تحلیل روابط میان آنها و ارائه مدل مفهومی در این زمینه از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که فقدان همبستگی و توافق، فقدان نقش اعتماد آفرینی و فقدان فرهنگ و تفکر مشارکتی به ترتیب (رتبه‌های اول تا سوم) از مهم‌ترین موانع فرآیند جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی هستند. این نتیجه با یافته‌های آراباسی (۲۰۱۰)، نعیمی و همکاران (۱۳۹۳)، یمنی (۱۳۸۰)، سیدکلان و حسینی‌فر (۲۰۱۳) تا حدودی هم‌سویی دارد؛ بنابراین به منظور رفع این موانع، مدیران دانشگاه و سیاست‌گذاران بایستی اهداف روشن و مشخص برای دانشگاه طراحی کنند و برنامه‌هایی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری داشته باشند و به عواملی مانند تبیین مشارکت و هم‌فکری برای مجموعه دانشگاه، درگیر شدن مدیران و کارکنان در برنامه‌های دانشگاه، تاکید و پیگیری اجرای برنامه از سوی مدیران و باور و اعتقاد مدیران به مشارکت و هم‌فکری در کارها، توجه ویژه داشته باشند.

هم‌چنین نتایج نشان داد ترس از تمسخر دیگران (رتبه ۱۳) آخرین رتبه را به خود اختصاص داده است؛ و این نشان می‌دهد که هر چند ترس از تمسخر دیگران یکی از موانع جو سازمانی نوآورانه شناسایی شده ولی در بین دیگر موانع (نسبت به بقیه موانع دیگر در این پژوهش) از اهمیت کمتری برخوردار است. لذا به نظر می‌رسد برای بهبود و توسعه جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی زیاد با مشکل خواسته‌های اداری

## مواجهه نیستیم.

بعد از شناسایی موانع، با طراحی پرسشنامه به منظور تعیین ارتباط عوامل، نظرات خبرگان گردآوری و در نهایت با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل تحلیل جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی طراحی شد (شکل شماره ۲). یافته‌های مدل حاکی از آن است که در بین موانع جو سازمانی نوآورانه دانشگاه آزاد فقط مانع فقدان ثبات مدیریتی، سنگ زیر بنای مدل محسوب شده و در سومین سطح قرار گرفته است و این بدان معناست که هر گونه تحول اساسی در جهت رفع موانع جو سازمانی نوآورانه دانشگاه، بایستی از طریق بهبود و برطرف کردن این مانع صورت پذیرد که در نتیجه، به توسعه عوامل سطوح بالاتر نیز بیانجامد؛ بنابراین مسولان دانشگاه باید به خرده مقیاس‌هایی مانند تغییر مدیریت و اختلال در جو نوآورانه، تغییر مدیریت و تغییر سیاست‌های مدیریتی، تغییر مدیریت و تعلل و مشکل در جو سازمانی نوآورانه، وجود تغییرات در مدیریت‌ها و نیروی انسانی توجه داشته باشند. سطح بعدی فاکتورهای؛ فدان همبستگی و توافق، محافظه کاری، وابستگی و جمود فکری، فقدان فرهنگ. تفکر مشارکتی، نداشتن دانش و مهارت کافی، ترس از تمسخر دیگران را تشکیل می‌دهند که دومین سطح را به خود اختصاص داده‌اند و تحت تاثیر فقدان ثبات مدیریتی که در سطح سوم بوده، قرار گرفته‌اند؛ و در نهایت، در بالاترین سطح مدل (سطح اول) فقدان تعهد و مسولیت‌پذیری، تفکر خطی، فقدان ساز و کار تحلیل، فقدان نظام جامع اطلاعاتی، فقدان نقش اعتمادآفرینی، عدم انعطاف‌پذیری، قرار گرفته‌اند؛ که ارتباط بین این عوامل هم دوطرفه است که به نوعی این سطح هم از سطح سوم و دوم تاثیر پذیرفته و منعکس کننده عوامل دیگر پس از طی مراحل موجود در مدل است. این نتایج هم تا حدودی با پژوهش صفری و همکاران (۱۳۹۶)، یزدانی، کاملی و امیری (۱۳۹۵)، فرازی و همکاران (۱۳۹۶) هم‌خوانی دارد؛ بنابراین اگر مسولان و مدیران دانشگاه خواهان این هستند که در پیش‌برد جو سازمانی نوآورانه دانشگاه نقش ایفا کنند باید در جهت

- ۳- تبیین جو سازمانی نوآورانه برای مجموعه دانشگاه و جلوگیری از درگیر کردن مدیران و کارکنان در فعالیت‌های روزمره.
- ۴- شفافیت در برنامه و ارزیابی لحظه‌ای و مستمر و دریافت بازخورد و ارزیابی فعالیت‌های حوزه‌ها.
- ۵- همسازی ساختار دانشگاه با برنامه‌های توسعه دانشگاه و مشارکت تمام لایه‌های دانشگاه برای رسیدن به هدف جمعی.
- ۶- فرآیندهای اداره دانشگاه را مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات تغییر دهند.
- ۷- با توجه به افزایش حجم فعالیت‌های دانشگاه به مدیریت زمان همت گمارند.
- ۸- برنامه راهبردی تدوین کرده و مبتنی بر آن اقدام کنند.
- ۹- بسترهای فناوری جدید در تمام حوزه‌ها فراهم گردد.
- ۱۰- ایجاد نوآوری و خلاقیت و اقتصاد دانش بنیان اقدام نمایند.
- ۱۱- ایجاد ساختارهای جدید در دانشگاه و توجه و اهمیت به آن.

#### منابع

- بیرن باثوم، رابرت (۱۳۸۲). دانشگاه‌ها چگونه کار می‌کنند، ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- پرهیزگار، محمدمهدی، فروزنده، لطف‌اله، جوکار، علی‌اکبر، درینی، ولی محمد (۱۳۹۲). شناسایی عوامل موثر بر نوآوری سازمانی با تکیه بر پارادایم نوآوری باز؛ مطالعه موردی صنعت نشر کشور، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی.
- راولی، دانیل جیمز، هرمن دی لوهان و مایکل جی دولنس (۱۳۸۲). تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی؛ ترجمه حمیدرضا آراسته، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- صفری، ثنا، صفریف اسماعیل، سرمدی، محمدرضا و فرج الهی، مهران (۱۳۹۶). مطالعه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌ها، دو ماه نامه علمی راهبردهای پژوهش در علوم پزشکی، دوره ۱۰، شماره ۵.

رفع موانع مذکور از جمله: قوانین و مقررات یکسان برای تمام کارکنان و دانشکده‌ها، انعطاف‌پذیری روش‌ها و ابزارها، تدوین برنامه بدون تحلیل محیطی، اصلاح برنامه و رویه‌ها براساس فرصت‌ها و تهدیدها و عدم همسازی ساختار دانشگاه با برنامه‌های توسعه دانشگاه گام اساسی برداشته شود. در استفاده از این پژوهش باید چند نکته را در نظر گرفت. اولین نکته به سطح فاکتورها در مدل برمی‌گردد. در مدل به دست آمده فاکتورها در سه سطح قرار گرفته‌اند. سطوح به دست آمده در مدل‌سازی ساختاری تفسیری، بیانگر ترتیب و توالی فاکتورها از نظر اجرا شدن می‌باشد. برای بهبود جو سازمانی نوآورانه در دانشگاه باید بر فاکتورهای سطح دوم و سوم تاکید شود؛ زیرا عناصر این دسته، نقش تعیین کننده‌ای در هدایت سیستم دارند. همچنین، شاخص فقدان ثبات مدیریتی (در سطح اول) با بالاترین قدرت نفوذ و قدرت وابستگی بسیار کم، مناسب‌ترین فاکتور برای ایجاد تغییرات در سیستم می‌باشد. دومین نکته در ارتباطات به دست آمده مابین فاکتورهاست. با نگاه کلی به مدل، می‌توان دریافت که بیشتر فاکتورها با ارتباطات و تاثیرات زیادی به هم گره خورده‌اند و هیچ فاکتور زائد و یا کم اهمیتی در این میان یافت نمی‌شود و هر گونه نقص و یا کوتاهی در یک شاخص، بر نتیجه نهایی سیستم تاثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر مدل به دست آمده بیانگر این مطلب است که برای بهبود فرآیند جو سازمانی نوآورانه دانشگاه، باید به آنها با دید سیستمی نگریسته شده و از جوانب مختلفی در نظر گرفته شود؛ بنابراین با توجه به نتایج پژوهش برای برطرف کردن موانع جو سازمانی نوآورانه دانشگاهی چند راهکار در زیر ارائه می‌شود:

- ۱- با توجه به این که فقدان ثبات مدیریتی یکی از متغیرهای مهم در این پژوهش شناسایی شد پیشنهاد می‌شود که دوره مدیریت مدیران دانشگاهی طولانی‌تر شود یا مدیران دانشگاه‌ها متعهد به اجرای جو سازمانی نوآورانه باشند.
- ۲- اعمال سبک و الگوهای مدیریتی متناسب با فضاهای پژوهشی دانشگاه.

برنامه‌ریزی راهبردی تا طراحی سازگار شونده در دانشگاه،  
مجله آموزش عالی ایران، سال ششم شماره سوم.

Arabaci, B (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (sample of educational journal of psychology).

Creswell, j.w & plano, v, l (2007). Designing and conducting mixed methods research, First edition, thousand sage publication.

Seyyed kalan, s. M & Hosini far, j (2013). Principles of enter preneurship, Ardabil, sabalan negin publications.

Nishat faisal, M, banwet, D. k & Shankar, R (2006). Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. Business process management journal.

Rowly, J (1973). A new consistent chromosomak abnormality in chronic myelogenous leukemia identified by quinacrine fluorescence and Giemsa staining. Nature.

فرازی، عباس، صالحی، عمران، ابراهیم، علیزاده ثانی، محسن، طیبی، محمدرضا (۱۳۹۶). ارائه الگوی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران، مجله آموزش عالی ایران، دوره هشتم، شماره ۳.

نعامی، عبدازهرآو پیریایی، صالحه (۱۳۹۰). رابطه ابعاد انگیزش شغلی خود تعیین کنندگی با اشتیاق شغلی در کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی.

هوی و میسکل، س (۲۰۰۶). تئوری و تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه سید میرمحمد عباس‌زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه، چاپ هفتم.

یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۰). درآمدی به عملکرد سیستم‌های دانشگاهی، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

یمنی دوزی سرخابی، محمد، صالحی، منیره (۱۳۹۳). از

