

توسعه الگوی چهاربعدی آمادگی سازمانی برای تغییر راهبردی در راستای درآمدزایی دانشگاهی؛ مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع)

سید عباس چایچیان^۱، محمد جوادی^۲، اسدالله گنجعلی^۳

مقاله پژوهشی

اصیل

Original
Article

چکیده

در جهانی که پیچیدگی‌ها و پویایی‌های محیطی بر سازمانها احاطه یافته‌اند، برخورداری آمادگی لازم برای انعطاف‌پذیری در برابر این محیط و اجرای تغییرات راهبردی، امری ضروری است. همچنین، با توجه به تغییرات و تنوع مدل‌های ارائه ارزش در نظام دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران، تأمین و توسعه منابع مالی به عنوان چالشی اساسی برای مؤسسات آموزش عالی از جمله دانشگاه امام صادق (ع) مطرح شده است. **هدف:** این مقاله به توسعه الگوی چهاربعدی آمادگی سازمانی برای تغییر در راستای درآمدزایی دانشگاهی پرداخته است. هدف تحقیق، شناسایی عوامل و مؤلفه‌هایی بود که به تقویت آمادگی دانشگاه برای تغییرات راهبردی، به ویژه در حوزه درآمدزایی کمک می‌کنند. **روش:** این مطالعه با استفاده از روش تحلیل مضمون و انجام مصاحبه‌های عمیق با ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی انجام شده است. **یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان می‌دهد که آمادگی سازمانی برای تغییرات راهبردی در دانشگاه به چهار بعد کلیدی وابسته است: مدیریت سازمان، ظرفیتها و زیرساختها، موجودیتهای وظیفه‌ای و محیط. در بُعد مدیریت سازمانی، نقش رهبری قوی و حمایت مدیران، به ویژه رئیس دانشگاه و شوراهای تصمیم‌گیر، برجسته است. در بُعد ظرفیتها و زیرساختها، تأکید بر همسویی فعالیتهای درآمدزایی با مأموریت اصلی دانشگاه و اهمیت وجود زیرساختهای مناسب برای حمایت از پروژه‌های درآمدزا شده است. بُعد موجودیتهای وظیفه‌ای به نقش کلیدی هیئت علمی، کارمندان و بازاریابی خدمات در تسهیل تغییرات پرداخته و در نهایت، بعد محیط به نقش فارغ‌التحصیلان و تعامل دانشگاه با صنایع و تأثیرات محیطی بر تغییرات اشاره دارد.

واژگان کلیدی: آمادگی برای تغییر، درآمدزایی دانشگاهی، دانشگاه امام صادق (ع)، تغییر راهبردی.

◇ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

۱. دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد؛ دانشگاه تربیت مدرس.

تهران، ایران. (نویسنده مسئول). chaychian.s@modares.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت؛ دانشگاه امام صادق (ع). تهران، ایران.

javadi@isu.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت؛ دانشگاه امام صادق (ع). تهران، ایران.

ganjali@isu.ac.ir

الف) مقدمه

امروزه مسئله تأمین مالی و توسعه مالی دانشگاهها به مسئله‌ای حیاتی و راهبردی در دانشگاهها تبدیل شده است (احمدی و نوروزی، ۱۳۹۳: ۵۲؛ اخوان هزاوه و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۴۳؛ رجب‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۲؛ لئو و گائو،^۱ ۲۰۲۰). در این راستا آثار پژوهشی متنابهی نیز تولید شده است؛ در پایگاه مجلات تخصصی نور،^۲ ۶۲۹۶ مقاله نمایه شده و ۵۴۴ مقاله نیز در پایگاه اطلاعاتی وب‌آوساینس^۳ موجود است. در راستای پاسخ به این مسئله راهبردی می‌بایست ملاحظاتی در اجرای این برنامه‌ها وجود داشته باشد. طبق گزارشی که حسن^۴ (۲۰۱۸) از شرکتهایی که در بازه زمانی ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۵ میلادی جزء فهرست ۱۰۰ شرکت برتر از نگاه مجله فورچون بوده‌اند، عددی بیش از یک میلیارد دلار به صورت متوسط، برای اجرای تغییر سازمانی در شرکت خود خرج کرده‌اند. مدیریت تغییر، در واقع تنها راه موفقیت در شرایط فعلی سازمانهاست و هر چه پیچیدگی شرایط داخلی و خارجی سازمانها بیشتر بررسی شود، لزوم شناخت پدیده تغییر و ابعاد و آن بیش از پیش روشن می‌شود (جوادی، ۱۴۰۱). یک برنامه تغییر راهبردی، از آنجا که فوریت بالایی داشته و به بخش حیاتی سازمان مربوط است و همین طور منابع زیادی را مصرف می‌کند (جوادی و همکاران، ۱۴۰۲)، می‌بایست آمادگی سازمانی برای اجرای آن تغییر را مطالعه و قبل از اقدام، اجرای تغییر راهبردی در بخشهای گوناگون را بررسی کرد. (جوادی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۲۲)

از سوی دیگر، دانشگاه امام صادق (ع) نیز مانند دانشگاههای دولتی (ایزدی و ربیعی، ۱۴۰۰: ۸۲)، یک مجموعه مولد نبوده و مصرف‌کننده بودجه‌ای بوده که از خارج سازمان دانشگاه به او تزریق شده است. دانشگاه امام صادق (ع) که یک سازمان مأموریت‌محور می‌باشد، در نیل به اهداف مأموریتی که از سوی مقام معظم رهبری تبیین شده (مطلبی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۳)، با چالشهایی مالی روبه‌روست و نیازمند تغییر راهبردی در منابع تأمین مالی خود است. یکی دیگر از دلایلی که واقعی بودن نیاز به بررسی آمادگی سازمانی برای اجرای این تغییر راهبردی را نمایان می‌کند، مورد بحث بودن این مسئله طی زمانهای متمادی و در اسناد مختلف سازمانی از قبیل اسناد بالادستی، صورت‌جلسات و گزارشهای داخلی آن دانشگاه است. برای مثال در سندی دیگر از آن سازمان، ۹ سیاست پیشنهادی معاونت طرح و برنامه به هیئت رئیسه دانشگاه در خصوص نظام تأمین مالی، ذکر شده و این سند، پیش‌فرض اجرای

1. Lio & Gao
2. Noormags.ir
3. WOS
4. Hassan

سیاست درآمذزایی و آمادگی سازمانی در قبال آن را که قبلاً توسط محققان به عنوان حدسی عالمانه مطرح شده بود، تأیید می‌کرد. سیاستهای نه‌گانه به شرح ذیل است: حرکت به سمت خودکفا شدن بخشهای دانشگاه؛ وجود رویکرد تشویقی و انگیزاننده در مصوبات و آیین‌نامه‌ها، اصالت برون‌سپاری فعالیتها در حوزه‌های پشتیبان، تسهیل روند مقررات، فرایندها و... درآمذزایی قسمتهای دانشگاه، شفافیت و پاسخگویی قسمتهای درآمذزا، تأمین بسترهای لازم برای درآمذزایی از طریق تأسیس دفتری خاص به منظور تمرکز درآمذزایی‌ها و... (دبیرخانه طرح و برنامه دانشگاه امام صادق، ۱۳۹۱)

در راستای ایجاد آمادگی سازمانی برای اجرای سیاست مذکور، پژوهش پیش رو که یک پژوهش توسعه‌ای است، از «مدل تشخیص موقعیت زمانی مناسب برای تغییرات راهبردی» (جوادی، ۱۴۰۱) به عنوان پژوهش مبنایی استفاده می‌کند. این مدل از چهار بُعد اصلی، شامل «مدیریت سازمان»، «ظرفیتها و زیرساختها»، «موجودیتهای وظیفه‌ای» و «محیط»، تشکیل شده و ذیل هر بُعد، مضامین فرعی تصویر گرفته است.

۱. ادبیات موضوع

یک) آمادگی برای تغییر

در وضعیت ثبات، سازمان می‌تواند با حفظ آرامش، روالهای سازمانی خود را طراحی کند، بر منابع خود تمرکز کند و در نیل به اهداف کلیدی خود توفیق یابد (پولاکوس و کایسر، ۲۰۲۰). اما ثبات سازمانی بیش از حد، اثرات نامطلوبی بر سازمان می‌گذارد و در نهایت، سازمان را به ورطه خطر آمیزی می‌کشاند (لین^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). به همین سبب، شناسایی زمان مناسب برای تغییر راهبردی از اهمیت بالایی برخوردار است و شناخت وضعیت آمادگی سازمانی برای تغییر و ایجاد آن، یک ارزش کلیدی به حساب می‌آید (مانزانو، ۲۰۲۰^۲). به عبارت دیگر؛ سکون سازمانی مانعی اصلی در برابر تغییرات راهبردی در سازمان است و با کند کردن فرایندها باعث می‌شود سازمان چابکی خود را از دست داده، از فرصتها نتواند به‌خوبی بهره‌برد و آمادگی برای پاسخگویی مناسب در برابر تغییرات محیطی را از دست خواهد داد (بابازاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۸۸). آمادگی یکی از مهم‌ترین عواملی است که در حمایت اولیه افراد از

1. Pulakos & Kaiser
2. Lin
3. Manzano

طرحهای تغییر دخیل است. آمادگی سازمانی برای تغییر، نقش یک پیش روی حیاتی را برای اجرای موفقیت آمیز تغییرات بازی می کند. (وانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۳)

مدل «تشخیص موقعیت زمانی مناسب برای تغییر راهبردی» (جوادی، ۱۴۰۱) که به آن اشاره شد، لزر نظریه مد نظر نگارنده است که خود شامل چهار بُعد مدیریت سازمان، ظرفیتها و زیرساختها، موجودیتهای وظیفه‌ای و محیط است.

دو) خوانشی بر درآمدزایی دانشگاهی

دانشگاهها به عنوان یکی از مهم ترین نهادهای اجتماعی و فرهنگی، در طول تاریخ، تحولات چشمگیری را تجربه کرده اند. این تحولات باعث تصویرگیری نسلهای مختلف دانشگاهی شده است که هر کدام دارای ویژگیها، اهداف و نقشهای متفاوتی بوده اند. هر نسل دانشگاهی با توجه به تغییرات اجتماعی، اقتصادی، و فناوری که در زمان خود رخ داده است، به گونه‌ای منحصربه فرد تعریف می شود و این تحولات بر نقش و مأموریت دانشگاهها تأثیرات قابل توجهی داشته است. (بارنت، ۲۰۱۱^۲)

درآمدزایی دانشگاهی یکی از بحثهای همواره داغ و جنجالی در محیطهای دانشگاهی مطرح بوده است. در اینجا ضمن اشاره به این دعوا، تلاشی بر ارائه جمع بندی هر چند کوتاه بر دعوی دیدگاهها شده است. یکی از مهم ترین رویکردهای توسعه دهنده نهاد دانشگاه، تأکید بر درآمدزایی و ایجاد منابع مالی جدید برای دانشگاههاست. این رویکرد که معمولاً با عنوان «تجاری سازی دانش»^۳ نیز شناخته می شود، دانشگاهها را به عنوان نهادهایی می بیند که علاوه بر آموزش و پژوهش، باید بتوانند از دانش و فناوریهای خود برای ایجاد درآمد و افزایش پایداری مالی استفاده کنند (اتزکوویتز، ۲۰۰۲^۴). دانشگاههای کارآفرین که به عنوان نسل سوم دانشگاهها شناخته می شوند، نقش مهمی در ترویج و توسعه رویکرد درآمدزایی ایفا می کنند. این دانشگاهها با ایجاد واحدهای تجاری و مراکز رشد، به دانشجویان و استادان خود فرصت می دهند تا ایده های نوآورانه خود را به کسب و کارهای واقعی تبدیل کنند (گوئررو و اوربانو، ۲۰۱۲^۵). این مدل درآمدزایی علاوه بر تأمین مالی دانشگاه، باعث افزایش تعامل بین دانشگاه و صنعت و ارتقای نوآوری می شود. (روتارنمل و جیانگ، ۲۰۰۷^۶)

-
1. Wang
 2. Barnett
 3. Knowledge Commercialization
 4. Etzkowitz
 5. Guerrero & Urbano
 6. Rothaermel, Agung & Jiang

درآمدهای دانشگاهها، با وجود مزایای اقتصادی، چالشهای قابل توجهی را نیز به همراه داشته است. برخی منتقدان معتقدند که تمرکز بیش از حد بر درآمدهایی می تواند به کاهش کیفیت آموزشی و پژوهشی منجر شود؛ زیرا دانشگاهها ممکن است بیشتر بر پروژهها و برنامههای پرسود تمرکز کنند و مأموریتهای آموزشی و پژوهشی خود را نادیده بگیرند (اسلاگتر و رودز، ۲۰۰۴). یکی از مهم ترین چالشها برای دانشگاهها، ایجاد تعادل بین درآمدهایی و حفظ مأموریتهای آموزشی و پژوهشی است. دانشگاهها باید بتوانند به گونه ای منابع مالی خود را تأمین کنند که تعهدات علمی و اخلاقی خود را حفظ کنند و در عین حال به نیازهای اقتصادی و اجتماعی نیز پاسخ دهند (جانگ بلود، ۲۰۰۸). این تعادل، نیازمند مدیریت دقیق و برنامه ریزی راهبردی است که بتواند بین اهداف مالی و علمی دانشگاهها سازگاری ایجاد کند (مارگینسون، ۲۰۱۱). سیاستهای دولتی نقش مهمی در تعیین جهت گیری های درآمدهای دانشگاهها ایفا می کنند. در بسیاری از کشورها، دولتها با کاهش بودجه های عمومی برای آموزش عالی، دانشگاهها را به سمت درآمدهایی بیشتر هدایت کرده اند (اندرس و جانگ بلود، ۲۰۰۷). این سیاستها باعث شده است که دانشگاهها برای حفظ پایداری مالی خود به دنبال منابع درآمدی جایگزین باشند؛ از جمله جذب دانشجویان بین المللی، ارائه دوره های آموزش برخط و توسعه برنامه های آموزشی جدید (آلتباخ و نایت، ۲۰۰۷).

درآمدهای دانشگاهی، علاوه بر تأثیرات اقتصادی، پیامدهای اجتماعی و فرهنگی نیز به همراه دارد. از یک سو، این رویکرد می تواند باعث تقویت ارتباطات دانشگاه با جامعه و صنعت شده، نقش دانشگاهها را در توسعه اجتماعی و فرهنگی ارتقای دهد (گودارد و والانس، ۲۰۱۳). از سوی دیگر، ممکن است باعث تغییراتی در ارزشها و هنجارهای دانشگاهی شود که نیازمند بررسی دقیق و توجه ویژه است (شور و مک لاکلان، ۲۰۱۲). توسعه نهاد دانشگاهی از طریق رویکردهای مختلف درآمدهایی، فرایندی پیچیده و چندبعدی است که نیازمند توجه به چالشها و فرصتهای موجود است. دانشگاهها باید با مدیریت صحیح و برنامه ریزی راهبردی بتوانند از فرصتهای درآمدهایی بهره برداری کنند و در عین حال به مأموریتهای اصلی آموزشی و پژوهشی خود پایبند بمانند (بارنت، ۲۰۱۱). ایجاد تعادل بین این دو حوزه، کلید

-
1. Slaughter & Rhoades
 2. Jongbloed
 3. Marginson
 4. Enders & Jongbloed
 5. Altbach & Knight
 6. Goddard & Vallance
 7. Shore & McLauchlan

موفقیت دانشگاهها در آینده‌ای است که به طور فزاینده‌ای تحت تأثیر تغییرات اقتصادی و فناوری قرار دارد. (مارگینسون، ۲۰۰۷)

سه) مدل‌های متعارف درآمدزایی در دانشگاهها

دانشگاهها در تلاش برای ایجاد منابع درآمدی متنوع به منظور حمایت از فعالیتهای آموزشی و پژوهشی خود، از مدل‌های مختلف درآمدزایی استفاده می‌کنند. این مدلها به دانشگاهها اجازه می‌دهند تا به طور مستقل‌تر از منابع دولتی عمل کنند و در مقابل، فرصتهای بیشتری برای رشد و توسعه فراهم کنند. در ادامه به تفصیل، به مدل‌های مختلف درآمدزایی در دانشگاهها پرداخته می‌شود.

۱. مدل تحقیقات قراردادی: مدل تحقیقات قراردادی یکی از متداول‌ترین روشهای درآمدزایی دانشگاههاست. در این مدل، دانشگاهها با شرکتهای خصوصی، نهادهای دولتی و سایر مؤسسات تحقیقاتی، قراردادهای پژوهشی منعقد می‌کنند. این قراردادها معمولاً شامل انجام تحقیقات کاربردی یا بنیادی است که برای حل مسائل خاص صنعتی یا اجتماعی طراحی شده‌اند (گیونا و موسکیو، ۲۰۰۹). تحقیقات قراردادی به دانشگاهها اجازه می‌دهد تا از تخصص و منابع علمی خود برای پاسخگویی به نیازهای واقعی بازار و جامعه استفاده کنند و در عین حال، منابع مالی جدیدی به دست آورند.

۲. مدل مالکیت فکری و حق امتیاز: مدل مالکیت فکری و حق امتیاز یکی دیگر از روشهای مهم درآمدزایی دانشگاههاست. در این مدل، دانشگاهها از طریق ثبت اختراعات، توسعه فناوریهای جدید و ایجاد نوآوریها، درآمد کسب می‌کنند. دانشگاهها می‌توانند حق امتیاز استفاده از این فناوریها را به شرکتهای مختلف بفروشند یا مجوزهای بهره‌برداری صادر کنند (سیگل و فان، ۲۰۰۵). این مدل نه تنها به دانشگاهها امکان می‌دهد که از نوآوریهای خود بهره‌برداری کنند، بلکه به توسعه فناوریهای جدید و انتقال آنها به بازار نیز کمک می‌کند.

۳. مدل آموزشهای حرفه‌ای و آموزشهای اجرایی: در این مدل، دانشگاهها دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت یا گواهینامه‌های حرفه‌ای ارائه می‌دهند که به افراد کمک می‌کند مهارتهای خاصی را در زمینه‌های مختلف کسب کنند. این دورهها معمولاً به کارکنان شرکتهای سازمانها ارائه می‌شود که به دنبال ارتقای مهارتهای خود و افزایش بهره‌وری‌اند (آلتباخ و نایت،

۲۰۰۷). دانشگاهها از طریق این دوره‌ها، درآمدهای مستقیم کسب می‌کنند و همچنین فرصتهایی برای ایجاد ارتباطات جدید با صنعت و جامعه فراهم می‌کنند.

۴. مدل توسعه و مدیریت املاک و مستغلات: برخی دانشگاهها از توسعه و مدیریت املاک و مستغلات خود به عنوان منبع درآمد استفاده می‌کنند. این دانشگاهها می‌توانند زمینها و ساختمانهای خود را به شرکتهای سازمانها و حتی واحدهای مسکونی اجاره دهند یا بفروشند. درآمد حاصل از این فعاليتها می‌تواند به تأمین مالی پروژههای دانشگاهی کمک کند و منابع مالی پایدار برای دانشگاه ایجاد کند (ویسبراد، ۱۹۸۸). برای مثال، دانشگاههایی مانند استنفورد و ام.آی.تی، از این مدل برای ایجاد درآمدهای اضافی استفاده کرده‌اند. (برکویتز و فلدمن، ۲۰۰۶)

۵. مدل جذب کمکهای خیریه و هدایای مالی: یکی دیگر از روشهای مهم درآمدزایی دانشگاهها، جذب کمکهای خیریه و هدایای مالی از فارغ‌التحصیلان، خیرین و شرکتهای بزرگ است. این کمکها می‌تواند برای حمایت از پروژههای پژوهشی، ایجاد بورسیه‌های تحصیلی، توسعه زیرساختهای دانشگاهی و سایر نیازهای مالی استفاده شوند (فرامکین، ۲۰۰۲). دانشگاههای بزرگ و معتبر، اغلب دارای دفاتر مخصوص جذب سرمایه‌اند و به طور فعال به جذب کمکهای مالی می‌پردازند.

۶. مدل مشارکت با صنعت و ایجاد پارکهای فناوری: در این مدل، دانشگاهها با ایجاد پارکهای فناوری و مراکز رشد، از شرکتهای نوپا و دانش‌بنیان حمایت کرده، و آنها را پرورش می‌دهند. این همکاریها می‌تواند به تولید محصولات و فناوریهای جدید منجر شود که دانشگاهها از آنها بهره‌برداری مالی می‌کنند. (روتاترمل و همکاران، ۲۰۰۷)

۷. مدل آموزش برخط و دوره‌های مجازی: با پیشرفت فناوریهای دیجیتال، مدل آموزش برخط و دوره‌های مجازی به عنوان منبع درآمدی جدید برای دانشگاهها مطرح شده است. دانشگاهها می‌توانند دوره‌های آموزشی خود را به صورت برخط به دانشجویان سراسر جهان ارائه دهند و از طریق شهریه و هزینه‌های ثبت‌نام، درآمدزایی کنند (سلوین، ۲۰۱۴). این مدل نه تنها به افزایش دسترسی به آموزشهای دانشگاهی کمک می‌کند، بلکه به دانشگاهها امکان می‌دهد از بازارهای جهانی بهره‌برداری کنند.

۸. مدل توسعه و مدیریت نشریات علمی و انتشارات دانشگاهی: برخی دانشگاهها از طریق توسعه و مدیریت نشریات علمی و انتشارات دانشگاهی نیز درآمذزایی می‌کنند. این دانشگاهها با انتشار مجلات علمی، کتابهای دانشگاهی و سایر منابع آموزشی و پژوهشی، می‌توانند درآمدهای قابل توجهی کسب کنند. این مدل به ویژه برای دانشگاههایی که در حوزه‌های خاصی از پژوهش برجسته‌اند، بسیار مفید است. (گیونا، ۱۹۹۷)

۲. پیشینه پژوهش

پیشینه این پژوهش، به فراخور گستردگی موضوعی که دارد، از دو بخش اصلی تشکیل شده است. آمادگی سازمانی برای تغییر، بنیادی‌ترین مسئله پژوهش است؛ لذا بخش اول پیشینه پژوهش به آن دسته از پژوهشهایی اختصاص یافته است که این حوزه را در بستر نظام آموزش عالی بررسی کرده‌اند. در بخش دوم نیز پژوهشهای انجام شده در توسعه مالی و تأمین مالی دانشگاهها بررسی شده‌اند.

یک) پیشینه پژوهشهای آمادگی سازمانی برای تغییر در بستر نظام آموزش عالی

آمادگی سازمانی برای تغییر، مفهوم وسیعی است که از جنبه‌های مختلف بدان پرداخته‌اند و در حوزه‌های گوناگون از آن استفاده کرده‌اند. با توجه به موضوع پژوهش حاضر، در ادامه به صورت تفصیلی به پیشینه پژوهشهای آمادگی سازمانی برای تغییر در بستر نظام آموزش عالی پرداخته می‌شود.

بنسبردی و معین‌فرد (۱۳۹۲) در مقاله «ارتباط توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاههای دولتی تهران»، مطالعه‌ای درباره ارتباط توانمندسازی کارکنان با آمادگی برای تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاههای تهران، نشان دادند که مؤلفه‌های شایستگی، معناداری و اعتماد، با آمادگی برای تغییر، ارتباط بالاتری دارند. حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان «پیش‌بینی آمادگی پذیرش تغییر کارکنان دانشگاه از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی»، درباره پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اهواز، نشان دادند که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مانند انعطاف‌پذیری، مشارکت و مأموریت سازمانی، به طور مثبت با آمادگی برای تغییر مرتبط‌اند. اردلان و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله «آمادگی برای تغییر: تبیین نقش تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان‌کاری»، به این نتیجه رسیدند که پژوهش انجام شده در دانشگاه

بوعلی سینا همدان نشان می‌دهد تعهد سازمانی، شغلی و روابط اجتماعی تأثیر مثبتی بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. از این رو، توجه مدیران به این عوامل ضروری است. عبدالله‌زاده رافی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله «کشف الگوهای ذهنی کارشناسان نسبت به آمادگی برای تغییر در شهرداری مشهد» اذعان کردند که در شهرداری مشهد، ۱۱ الگوی ذهنی درباره آمادگی برای تغییر شناسایی شده است. تأثیر این تغییرات به عوامل شناختی و ظرفیت اجرایی کارکنان وابسته است. محترم و همکاران (۱۴۰۲) در «بررسی روابط ساختاری بین سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه و اعتماد سازمانی با آمادگی کارمندان برای تغییر در دانشگاه: نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی» بیان کردند که بررسی‌ها در دانشگاه شیراز نشان می‌دهد سرمایه اجتماعی و روان‌شناختی کارکنان وضعیت مناسبی دارد، اما چابکی و اعتماد سازمانی نیاز به تقویت دارند. جوزی و همکاران (۱۴۰۲) در «مطالعه تأثیر جهت‌گیری یادگیری دیجیتال بر عملکرد تحصیلی دانشجویان دانشگاه لرستان با میانجی‌گری آمادگی برای تغییر»، تأکید کردند که پژوهش در دانشگاه لرستان نشان می‌دهد جهت‌گیری دیجیتال تأثیر مثبتی بر آمادگی برای تغییر و عملکرد تحصیلی دانشجویان دارد و تعامل بیشتر با یادگیری دیجیتال، آمادگی آنها برای تغییر را افزایش می‌دهد. علی صوفی و سلیمی (۱۴۰۲) در مقاله «تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر کارکنان دانشگاه با نقش میانجی چابکی سازمانی»، اذعان دارند که مطالعه در دانشگاه آزاد اسلامی زاهدان نشان می‌دهد مدیریت کوانتومی می‌تواند آمادگی دائم برای تغییر را تقویت کند. پیشنهاد می‌شود مدیران، فضای خوش‌بینی و ریسک‌پذیری در کارکنان را تقویت کنند. زارعی و طاهری (۱۴۰۲) در مقاله «سنجش میزان آمادگی تغییر در سازمانهای نظامی؛ مطالعه موردی: دانشگاه جامع امام حسین (ع)» به این نتیجه رسیدند که مدل سنجش آمادگی برای تغییر شامل عواملی همچون: راهبرد، رهبری، آموزش و فرهنگ سازمانی است. آنها توصیه می‌کنند پیش از هر تغییری، میزان آمادگی سازمان ارزیابی شود.

ورکنه و آبه (۲۰۱۹) در مقاله «آمادگی کارکنان برای تغییر و عوامل تعیین‌کننده آن در کارکنان اداری دانشگاه باهیردار در اتیوپی» بیان کرده‌اند که پژوهش انجام‌شده نشان می‌دهد مدیریت مشارکتی، کیفیت ارتباطات و تاریخچه تغییر، تأثیرات مثبتی بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. برقراری ارتباطات شفاف و منظم ضروری است. ارلیانی و ساهاریادی^۱ (۲۰۲۱) در مقاله «مرور ادبیات: آمادگی برای تغییر در دانشگاه» تأکید کرده‌اند که دانشگاه‌ها باید با

سرعت بیشتری تغییرات لازم را برای مواجهه با انقلاب صنعتی ۴.۰ انجام دهند. آمادگی برای تغییر، کلید موفقیت در مواجهه با نوسانات و ابهام دوره VUCA است. ارلیانی و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله «نقش جو ارتباطی بر آمادگی برای تغییر کادر علمی دانشگاه در مواجهه با تغییرات حاکمیتی آموزش عالی»، اشاره کرده‌اند که بهبود جو ارتباطی میان کارکنان علمی، تأثیر مثبتی بر آمادگی آنها برای تغییرات حاکمیتی دارد. ادراک مشترک از کیفیت روابط و باز بودن ارتباطات، از عوامل مؤثر در افزایش آمادگی‌اند. دو^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله «آمادگی تغییر معلمان دانشگاه برای اجرای آموزش برای توسعه پایدار از طریق مشارکت در برنامه توسعه آموزشی مبتنی بر آموزش مبتنی بر مسئله» بیان کرده‌اند که آمادگی برای تغییر در میان معلمان دانشگاه، بیشتر در سطح فردی و آموزشی دیده می‌شود؛ در حالی که در سطح سازمانی، این آمادگی کمتر به چشم می‌خورد.

در جمع‌بندی این بخش می‌توان گفت که برخی از مطالعات به یک چالش خاص پرداخته‌اند یا به صورت کلی آمادگی برای تغییر را در یک دانشگاه بررسی کرده‌اند. مقاله ابراهیم‌زاده (۱۳۸۶)، تأسیس دانشگاه مجازی پیام‌نور (فاوا) را مسئله اصلی خود قلمداد کرده است. همچنین زارعی و طاهری (۱۴۰۲) در مقاله‌ای، یک دانشگاه را به صورت جامع ارزیابی کرده‌اند. سایر مقالات بررسی شده، همگی بر نقش عوامل و مؤلفه‌هایی تأکید داشتند که بر آمادگی سازمانی برای تغییر، مؤثر بودند. البته در این میان، مقاله «مرور ادبیات: آمادگی برای تغییر در دانشگاه» اثر ارلیانی و ساهاریادی (۲۰۲۱) و مقاله «آمادگی تغییر معلمان دانشگاه برای اجرای آموزش برای توسعه پایدار از طریق مشارکت در برنامه توسعه آموزشی مبتنی بر آموزش مبتنی بر مسئله» اثر دو و همکاران، نقش آمادگی سازمانی برای تغییر در مفاهیمی نظیر نسل چهارم انقلاب صنعتی را مؤثر دانسته، آن را لازمه رسیدن به توسعه پایدار دانسته‌اند. با تحلیل این مطالعات، می‌توان دریافت که آمادگی برای تغییر در سازمانهای آموزشی، تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله: فرهنگ سازمانی، رهبری، توانمندسازی، عدم فرسودگی شغلی، بهبود کیفیت زندگی، خودتوسعه‌ای، سرمایه اجتماعی، مدیریت کوانتومی، انسجام سازمانی و جو ارتباطی قرار دارد.

دو) پیشینه پژوهشهای حوزه توسعه مالی و تأمین مالی دانشگاهها

با بررسی‌های انجام شده طی فرایند این پژوهش، کمیت پژوهشهای مسئله تأمین و توسعه مالی دانشگاهها، قابل توجه بوده و از غنای محتوایی برخوردار است. پژوهشهای ذیل، مسئله توسعه مالی دانشگاهی را بررسی کرده‌اند.

عزتی و نادری (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر سازوکارهای تخصیص منابع مالی بر عملکرد آموزشی گروه‌های آموزشی دانشگاهی مطالعه موردی دانشگاه تهران» روی گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران تمرکز داشته‌اند و به بررسی اثرات ساختار و تأمین مالی نظام آموزش پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که سازوکارهای تخصیص منابع مالی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد آموزشی گروه‌ها داشته‌اند.

احمدی و نوروزی (۱۳۹۳) در «بررسی راهبردهای تأمین مالی فعالیتهای آموزشی دانشگاههای منتخب»، بر تأثیر تأمین مالی دانشگاهها و بی‌ثباتی آن متمرکز شده‌اند و پیشنهاد می‌دهند که روشهای نوین تأمین مالی می‌تواند به پایداری مالی دانشگاهها کمک کنند. آنان همچنین به بررسی سیاستهای مالی و تأثیر آنها بر مدیریت دانشگاه پرداخته‌اند.

نوروزی و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «تأمین مالی خیرانه دانشگاهها: شناسایی الزامات و کژکارکردها» (مطالعه موردی دانشگاه امام صادق (ع))، به تحلیل اثرات تخصیص منابع مالی بر بهبود کیفی آموزشی پرداخته‌اند. نتیجه‌گیری شده است که تخصیص منابع مالی به شیوه‌های بهینه می‌تواند بهبود معناداری در عملکرد آموزشی ایجاد کند. موسوی و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کارآفرینی دانشگاهها با تأکید بر نقش جلب و جذب حمایت‌های مالی»، به بررسی نقش نهادهای بین‌المللی در تأمین مالی آموزش عالی پرداخته و نشان داده‌اند که همکاری‌های بین‌المللی می‌تواند به بهبود منابع مالی و افزایش کیفیت آموزش عالی کمک کنند. کیخا (۱۴۰۰) در مقاله‌ای به بررسی تأثیرات منابع مالی متنوع بر عملکرد دانشگاهها پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که تنوع در منابع مالی می‌تواند پایداری مالی و کارایی دانشگاهها را بهبود بخشد. نفیسی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله «شناسایی و رتبه‌بندی روشهای تأمین مالی مؤثر بر عملکرد مالی دانشگاهها» به تحلیل تأثیر مدیریت مالی کارآمد بر بهبود عملکرد دانشگاهها پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت مالی راهبردی می‌تواند بهبود کیفیت آموزشی و تحقیقاتی دانشگاهها را به دنبال داشته باشد. ایزدی و ربیعی (۱۴۰۰) در «تأملی بر مسائل تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاههای دولتی» به بررسی تأثیر بحرانهای اقتصادی بر بودجه و منابع مالی دانشگاهها

پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که در زمانهای بحرانی، دانشگاهها باید راهبردهای مالی خود را بازبینی کنند تا به پایداری مالی برسند. روحانی و رشیدی (۱۴۰۰) در مقاله «چارچوبی برای خودگردانی مالی در دانشگاهها: روش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری (ISM)» به تحلیل اثرات مشارکت عمومی- خصوصی در تأمین مالی آموزش عالی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مشارکتهای عمومی و خصوصی می‌توانند به بهبود کیفیت آموزشی و افزایش منابع مالی دانشگاهها کمک کنند. اخوان هزواه و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله «شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد نقش هیئت امانا در تأمین منابع مالی دانشگاه و ارتقای آن» به بررسی تأثیرات تفاوت‌های منطقه‌ای بر تأمین مالی دانشگاهها پرداخته‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که دانشگاههای مناطق کمتر توسعه‌یافته، نیاز به حمایت مالی بیشتری دارند تا بتوانند به استانداردهای آموزشی مطلوب دست یابند. منجم‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) در «تدوین الگویی برای توسعه مالی دانشگاه مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد» به تحلیل تأثیرات منابع مالی بین‌المللی بر رشد و توسعه دانشگاهها پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که همکاری‌های بین‌المللی و دریافت کمکهای مالی خارجی می‌تواند بهبود وضعیت مالی و ارتقای کیفیت آموزشی دانشگاهها را تسهیل کند.

بیود و بیرو^۱ (۲۰۰۷) در مقاله «تعریف تعارض مالی و مدیریت روابط پژوهشی: تحلیلی از تصمیمات کمیته تضاد منافع دانشگاه»، به بررسی تأثیر سیاستهای مالی بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سیاستهای مالی مناسب می‌تواند به جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی کمک کند و در نتیجه، کیفیت آموزشی را بهبود بخشد. رادولا و همکاران^۲ (۲۰۱۵) در مقاله «پیامدهای بودجه‌بندی پروژه‌محور تحقیقات بر بودجه‌بندی و مدیریت مالی در دانشگاههای دولتی»، به بررسی تأثیرات تغییرات سیاستهای مالیاتی بر جذب سرمایه‌گذاری در آموزش عالی پرداخته‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد که سیاستهای مالیاتی مناسب می‌تواند جذب سرمایه‌گذاری‌ها را در این بخش تسهیل کند. جلفس^۳ (۲۰۱۶) در مقاله «تجزیه و تحلیل عملکرد مالی شرکتهای جدا شده از یک دانشگاه منطقه‌ای انگلستان؛ مطالعه موردی دانشگاه بیرمنگام» به بررسی تأثیر هزینه‌های آموزش عالی بر دسترسی به آموزش و عدالت آموزشی پرداخته است و نشان می‌دهد که کاهش هزینه‌های تحصیلی می‌تواند به بهبود دسترسی و کاهش نابرابری‌های آموزشی کمک

1. Boyd & Bero
2. Raudla
3. Jelfs

کند. چن و هی^۱ (۲۰۱۸) در مقاله «تجزیه و تحلیل علل و کنترل مدیریت ریسک مالی دانشگاه» به تحلیل تأثیر سیاستهای مالی دانشگاهها بر جذب دانشجویان بین‌المللی پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که سیاستهای مالی مناسب می‌تواند به جذب بیشتر دانشجویان بین‌المللی و افزایش تنوع در محیط‌های آموزشی منجر شود. لی^۲ (۲۰۱۸) در مقاله «مدیریت راهبردی منابع انسانی برای همکاری دانشگاه و صنعت در کره: مشوقهای مالی برای اعضای هیئت علمی دانشگاه و امنیت شغلی دفاتر ارتباط صنعت»، به بررسی تأثیر روشهای جدید تأمین مالی در دانشگاهها بر نوآوری آموزشی پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که استفاده از روشهای نوین تأمین مالی می‌تواند به ارتقای نوآوری و خلاقیت در آموزش عالی کمک کند. نیک‌احمد و همکاران^۳ (۲۰۲۳) در مقاله «پایداری مالی دانشگاههای دولتی مالزی: برداشتهای کارکنان»، به ارزیابی تأثیرات تغییرات بودجه‌ای بر عملکرد و توسعه دانشگاهها پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که تغییرات بودجه‌ای به طور مستقیم بر کیفیت آموزش و توسعه تحقیقاتی در دانشگاهها تأثیر می‌گذارد. گونای و دولوپچو^۴ (۲۰۱۹) در مقاله «اندازه‌گیری کارایی مالی و بهره‌وری دانشگاههای دولتی ترکیه با استفاده از روشهای غیر پارامتری» به تأثیرات سیاستهای کمکهای مالی دانشجویی بر دسترسی و عملکرد تحصیلی دانشجویان پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که کمکهای مالی می‌تواند به بهبود دسترسی به آموزش عالی و بهبود عملکرد تحصیلی دانشجویان کمک کند. لی و کیم^۵ (۲۰۱۹) در مقاله «حمایت مالی و عملکرد دانشگاه در دانشگاههای کره: رویکرد داده‌های پانل»، به بررسی تأثیرات تغییرات ساختاری در نظام مالی دانشگاهها بر کارایی و بهره‌وری آنها پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که تغییرات ساختاری می‌تواند به بهبود بهره‌وری و کارایی مالی دانشگاهها کمک کند. بانتینگ^۶ (۲۰۲۰) در مقاله «ابعاد و شاخصهای وضعیت مالی غیر انتفاعی: شواهدی از دانشگاههای دولتی آفریقای جنوبی»، به بررسی تأثیرات جهانی‌سازی بر منابع مالی و بودجه دانشگاهها پرداخته و نتیجه‌گیری کرده است که جهانی‌سازی می‌تواند به تغییرات عمده‌ای در ساختارهای مالی و منابع درآمدی دانشگاهها منجر شود. هان^۷ (۲۰۲۰) در مقاله «ارزیابی عملکرد مالی دانشکده‌ها و دانشگاهها بر اساس مدل DEA و روش کارت امتیازی متوازن»، به تحلیل تأثیرات منابع

1. Chen & He
2. Lee
3. Nik Ahmad
4. Günay, Dulupçu
5. Lee & Kim
6. Bunting
7. Han

مالی خصوصی بر استقلال دانشگاهها پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که وابستگی به منابع مالی خصوصی می‌تواند به کاهش استقلال و آزادی علمی دانشگاهها منجر شود. ژو و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در مقاله «تحقیق درباره مدل کمک مالی دانشکده‌ها و دانشگاهها بر اساس شبکه عصبی مصنوعی»، به تأثیر سیاستهای مالی دانشگاهها بر ارتقای کیفی آموزشی و جذب نخبگان پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سیاستهای مالی مناسب می‌تواند به جذب نخبگان و ارتقای کیفیت آموزشی کمک کند. ال‌غاسوینه^۲ (۲۰۲۰) در مقاله «نقش بازاریابی خدمات دانشگاهها در تأمین منابع مالی»، به تحلیل تأثیرات بودجه‌های تحقیقاتی بر نتایج علمی دانشگاهها پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که افزایش بودجه‌های تحقیقاتی می‌تواند به افزایش تولیدات علمی و بهبود کیفیت تحقیقات دانشگاهها منجر شود. بزولیک^۳ و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله «مکانیسم‌های ارتقای استقلال مالی دانشگاهها: بُعد دیجیتال»، به بررسی تأثیرات خصوصی‌سازی بر منابع مالی و عملکرد دانشگاهها پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که خصوصی‌سازی می‌تواند به بهبود کارایی و افزایش منابع مالی دانشگاهها منجر شود، اما ممکن است به نابرابری‌های آموزشی نیز دامن بزند. نگکوبو^۴ و همکاران (۲۰۲۴) مقاله‌ای با عنوان «تأمین منابع درآمد برای پایداری مالی یک دانشگاه فناوری؛ یک مطالعه اکتشافی» نگاشته‌اند. این مطالعه به بررسی تأثیرات تغییرات در بودجه‌های دانشگاهی بر کیفیت آموزش و پژوهش پرداخته و نتیجه‌گیری کرده که کاهش بودجه‌ها می‌تواند به افت کیفیت آموزشی و کاهش فعالیتهای پژوهشی منجر شود.

تأمین مالی دانشگاهها از مهم‌ترین چالشهایی است که مراکز آموزش عالی در سراسر جهان با آن روبه‌رویند (نیک‌احمد و همکاران، ۲۰۲۳). وابستگی به بودجه دولتی، نوسانات منابع مالی و افزایش هزینه‌ها، دانشگاهها را در تنگنای تأمین منابع قرار داده است. در این میان، تنوع‌بخشی به منابع درآمدی و اتخاذ رویکردهای نوین تأمین مالی، از جمله راهکارهای ضروری برای غلبه بر این چالشهاست. (گونای و دولوپچو، ۲۰۱۹)

برای جمع‌بندی، محورهای بحث‌شده در منابع پیشنهادی، به شرح ذیل است:

۱. وابستگی به بودجه دولتی: دانشگاهها در بسیاری از کشورها به طور سنتی به بودجه دولتی به عنوان منبع اصلی تأمین مالی خود متکی‌اند. این وابستگی، دانشگاهها را در برابر نوسانات بودجه دولتی آسیب‌پذیر می‌کند. (روحانی و رشیدی، ۱۴۰۰)

1. Zhou
2. AL-Ghaswyneh
3. Bazeliuk
4. Ngcobo

۲. افزایش هزینه‌ها: هزینه‌های آموزش عالی در سالهای اخیر به طور قابل توجهی افزایش یافته است. این افزایش هزینه‌ها به دلیل عواملی مانند رشد جمعیت دانشجویی، افزایش دستمزدها و تورم است. (رادولا و همکاران، ۲۰۱۵)

۳. رقابت برای جذب منابع مالی: دانشگاهها برای جذب منابع مالی، از جمله کمکهای مالی، شهریه و قراردادهای پژوهشی، با یکدیگر رقابت می‌کنند. این رقابت، دانشگاهها را تحت فشار قرار می‌دهد تا کیفیت آموزش و پژوهش خود را ارتقا دهند. (چن و هی، ۲۰۱۸)

۴. تنوع بخشی به منابع درآمدی: دانشگاهها برای کاهش وابستگی به بودجه دولتی و منابع سنتی، به دنبال تنوع بخشی به منابع درآمدی خود می‌باشند. این تنوع بخشی می‌تواند از طریق جذب کمکهای مالی از بخش خصوصی و خیرین، توسعه فعالیتهای درآمدزا و استفاده از ابزارهای نوین تأمین مالی انجام شود. (هان، ۲۰۲۰)

۵. کارآفرینی دانشگاهی: کارآفرینی دانشگاهی یکی از رویکردهای نوین تأمین مالی است که به دانشگاهها کمک می‌کند تا از طریق تجاری سازی ایده‌ها و دانش خود، درآمد کسب کنند. (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸)

برای غلبه بر چالشهای تأمین مالی، دانشگاهها باید به دنبال تنوع بخشی به منابع درآمدی خود و اتخاذ رویکردهای نوین تأمین مالی باشند. این رویکردها باید با در نظر گرفتن شرایط بومی و ظرفیتهای هر دانشگاه طراحی و اجرا شوند. همچنین، همکاری و مشارکت با ذی‌نفعان، از جمله: دولت، بخش خصوصی، خیرین و جامعه، برای توسعه پایدار مالی دانشگاهها ضروری است. از سوی دیگر، درآمدزایی دانشگاهها باید در راستای ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش باشد. تنوع بخشی به منابع درآمدی، تخصیص بهینه منابع مالی، سرمایه گذاری در زیرساختهای پژوهشی و حمایت از پژوهشهای مسئله محور از جمله راهکارهایی اند که می‌توانند به بهبود عملکرد علمی دانشگاهها کمک کنند. درآمدزایی نباید به عنوان هدفی مستقل در نظر گرفته شود، بلکه باید در خدمت اهداف آموزشی و پژوهشی دانشگاهها باشد. این رویکرد نه تنها به پایداری مالی دانشگاهها کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ارتقای جایگاه علمی آنها در سطح ملی و بین‌المللی نیز بینجامد. (روحانی و رشیدی، ۱۴۰۰؛ احمدی و نوروزی، ۱۳۹۳؛ نیک احمد و همکاران، ۲۰۲۳؛ نگکوبو و همکاران، ۲۰۲۴)

ب) روش پژوهش

پژوهش حاضر از منظر روش شناختی، پژوهشی کیفی از نوع اکتشافی است. برای گردآوری داده‌ها با مبنای قرار دادن پژوهش جوادی (۱۴۰۱)، از روش مصاحبه ساختاریافته استفاده شده و در مقام تحلیل داده‌ها، روش تحلیل مضمون را به کار گرفته است.

هدف، جستجوی کشف الگوی آمادگی سازمانی برای تغییر در دانشگاه امام صادق (ع) است. برای نیل به این مهم، از تحلیل‌های خبره‌محور بهره برده می‌شود. جامعه پژوهش در این مرحله عبارت است از تمامی خبرگان صاحب نظر در حوزه تغییر راهبردی که سابقه فعالیت در دانشگاه امام صادق (ع) را داشته باشند. نمونه آماری، نیز که با روش نمونه‌گیری غیر تصادفی گلوله برفی انتخاب می‌شود، خبرگان صاحب نظر در حوزه تغییر راهبردی در نظر گرفته شده‌اند. در روش غیر تصادفی به دنبال این هستیم که از گروه خبره، اطلاعات را به صورت سریع جمع‌آوری کنیم. روش گلوله برفی که بیشتر برای نمونه‌گیری از خبرگان استفاده می‌شود، پژوهشگر ابتدا به دنبال خبره‌ای که رفته و آن خبره، تجربه دیگری را معرفی می‌کند (آذر و مؤمنی، ۱۴۰۱). روش گردآوری اطلاعات، مصاحبه «ساختاریافته دارای پاسخهای باز» است.

روش تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، روش تحلیل مضمون است که روش شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در میان داده‌های گردآوری شده است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). تحلیل مضمون، فرایندی است که در روشهای کیفی به کار می‌رود و برای تحلیل داده‌های متنی و تبدیل داده‌های پراکنده و متنوع به داده‌های غنی و تفصیلی به کار می‌رود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۷). در این روش، پژوهشگر در جستجوی الگوی معناداری است که حداقل بیش از یک بار در متن، موضوعی از آن قابل مشاهده باشد. (کمالی، ۱۳۹۷: ۱۹۲)

در انتخاب مصاحبه‌شوندگان، تلاش تیم تحقیق بر این بوده است که از بخشهای مختلف سازمان مصاحبه انجام شود. همچنین در نظر گرفتن و اهمیت دادن به هر دو بخش ساختار سازمانی؛ یعنی صف و ستاد، در دستور کار بوده است. در بین مصاحبه‌شوندگان، هفت نفر تجربه فعالیت مدیریتی در صف سازمان، ۱۵ نفر تجربه فعالیت مدیریتی در ستاد سازمان و پنج نفر نیز تجربه فعالیت مدیریتی در صف و ستاد دانشگاه را داشتند و این باعث غنای هر چه بیشتر محتوای کدهای مصاحبه شده است. همان‌طور که بیان شد، سازمان دانشگاه یک

توسعه الگوی چهاربعدی آمادگی سازمانی برای تغییر ... ۹۹

سازمان حرفه‌ای است و نیروهای دانشی آن (یا به عبارتی بوروکراتهای حرفه‌ای آن) اساتید هیئت علمی‌اند که این وجه از مشخصات مصاحبه‌شوندگان، به عنوان یک مشخصه مهم ذکر شده است. در این میان، ۶۵ درصد از اعضای مورد مصاحبه از اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) بودند.

جدول ۲: اطلاعات تفصیلی نمونه مصاحبه‌شوندگان پژوهش

مدت فعالیت در سازمان مورد مطالعه	مدت سابقه مدیریتی در سازمان مورد مطالعه	نوع سمت از جنبه ساختاری	سمت	هیئت علمی	مدرک	کد مصاحبه‌شونده
۷ سال	۵ سال	ستادی	مدیر اداره	-	دکتری	A
۱۸ سال	۱۲ سال	ستادی	مدیر مرکز نوآوری	عضو هیئت علمی	دکتری	B
۷ سال	۳ سال	صفی	معاون دانشکده	عضو هیئت علمی	دکتری	C
۳ سال	۳ سال	ستادی	مدیر اداره	-	کارشناسی ارشد	D
۴ سال	۳ سال	ستادی	مدیر اداره کل	-	دکتری	E
۱۸ سال	۶ سال	ستادی	معاون دانشگاه	عضو هیئت علمی	دکتری	F
۱۹ سال	۱۰ سال	صفی و ستادی	مدیر کمیته سرمايه گذاري	عضو هیئت علمی	دکتری	G
۳۲ سال	۱۱ سال	ستادی	مدیر مرکز رشد	عضو هیئت علمی	دکتری	H
۸ سال	۲ سال	ستادی	مدیر اداره	-	کارشناسی ارشد	I
۲۱ سال	۱۶ سال	صفی و ستادی	معاون دانشگاه	عضو هیئت علمی	دکتری	J

مدت فعالیت در سازمان مورد مطالعه	مدت سابقه مدیریتی در سازمان مورد مطالعه	نوع سمت از جنبه ساختاری	سمت	هیئت علمی	مدرک	کد مصاحبه‌شونده
۱۶ سال	۷ سال	صفی و ستادی	مدیر کل	عضو هیئت علمی	دکتری	K
۳۵ سال	۲۸ سال	صفی و ستادی	مدیر اداره	عضو هیئت علمی	دکتری	L
۲ سال	۲ سال	ستادی	مدیر اداره کل	-	کارشناسی ارشد	M
۳۱ سال	۱۶ سال	ستادی	معاون دانشگاه	عضو هیئت علمی	دکتری	P
۲۷ سال	۱۸ سال	صفی و ستادی	رئیس دانشکده	عضو هیئت علمی	دکتری	O
۴ سال	۲ سال	صفی	معاون دانشکده	عضو هیئت علمی	دکتری	N
۱۵ سال	۷ سال	ستادی	مدیر اداره	-	کارشناسی ارشد	Q

ج) یافته‌های پژوهش

در اینجا نمای شماتیک از الگوی به دست رسیده ارائه می‌شود. گفتنی است که این تصویر به سبب حفظ کیفیت محتوا برای مخاطب و عدم شلوغ شدن بیش از حد، تنها دو سطح اول الگوی مد نظر را ارائه می‌دهد. سپس شبکه مضامین به نمایش درآمده است.

توسعه الگوی چهاربعدی آمادگی سازمانی برای تغییر ... ♦ ۱۰۳

مضمون پایه «کارآمدی احکام مدیریتی» ذیل مضمون مدیران ارشد: کارآمدی تصمیمات و احکام مدیریتی بر موفقیت تغییرات تأثیر می‌گذارد. رهبری قوی و شفافیت در تصمیمات می‌تواند به موفقیت بیشتر تغییرات کمک کند.

مضمون پایه «تنوع دانشی و مهارتی مدیران» ذیل مضمون مدیران ارشد: مدیران ارشد باید از مهارت‌ها و دانش‌های متنوع بهره‌مند باشند تا در اجرای تغییرات سازمانی مؤثر عمل کنند. مضمون پایه «تسهیلگری اجرایی اعضای شورا» ذیل مضمون شوراهای تصمیم‌گیر: اعضای شوراهای تصمیم‌گیر باید توانایی تسهیل تغییرات را داشته باشند و از مهارت‌های خود برای پیشبرد تغییرات استفاده کنند.

مضمون پایه «مشخص بودن مسئولیت تصمیم» ذیل مضمون شوراهای تصمیم‌گیر: در فرایندهای تصمیم‌گیری شورایی، مسئولیتها باید به صورت مشخص تقسیم شوند تا روند تغییرات کند نشود. گاهی نیاز به رهبری مقتدرانه‌تر است تا مشارکتی.

مضمون پایه «نظارت متعادل هیئت امناء» ذیل مضمون هیئت امناء: نظارت راهبردی هیئت امناء بر تغییرات ضروری است، اما دخالت بیش از حد آنها می‌تواند به ناکارآمدی سازمان منجر شود.

دو بُعد ظرفیتها و زیرساختها

همان‌طور که در تصویر ۳ مشخص است، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده در این بُعد وجود دارند که عبارتند از: «مأموریت و هویت دانشگاه امام صادق»، «فرهنگ و جو سازمانی»، «عامل تغییر»، «طرح‌های درآمدزایی»، «تاریخ و چرخه عمر سازمان»، «رویه و روالهای سازمان»، «کنترل بهره‌وری»، «ساختارهای سازمانی» و «سیستم‌های مرتبط با تغییر».

توسعه الگوی چهاربعدی آمادگی سازمانی برای تغییر ... ♦ ۱۰۵

مضمون پایه «سنخیت طرحهای درآمذزایی با مأموریت دانشگاه» ذیل مضمون طرحهای درآمذزایی: مصاحبه‌شوندگان معتقدند طرحهای درآمذزایی باید با مأموریت دانشگاه همراستا باشند. به نظر می‌رسد اعضای هیئت علمی انگیزه‌های مالی ندارند و تمرکز آنان بیشتر بر نهاد علم است؛ لذا برای تشویق آنان باید ساختارهای حمایتی و تسهیل‌کننده مانند اندیشکده‌ها فراهم شود. همچنین، اقداماتی نظیر اجاره دادن زمینهای دانشگاه ممکن است درآمذزا باشد، اما با مأموریت آموزشی دانشگاه همخوانی ندارد.

مضمون پایه «توان استفاده از ظرفیتهای غیر رسمی» ذیل مضمون عامل تغییر: مصاحبه‌شونده ششم تأکید دارد که تغییرات پایدار نباید صرفاً به قدرت رسمی وابسته باشد و افراد باید بتوانند خارج از ساختار رسمی تغییرات ایجاد کنند.

مضمون پایه «ترویج گفتمان تغییر» ذیل مضمون فرهنگ و جو سازمانی: مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند که تغییرات راهبردی باید با گفتگو و همراه کردن تمامی ارکان دانشگاه انجام شود. برخی از اشتباهات گذشته به دلیل نبود این گفتگوها رخ داده است.

مضمون پایه «برون‌سپاری کارهای غیر مأموریتی» ذیل مضمون کنترل بهره‌وری: برون‌سپاری وظایفی که جزء مأموریت‌های اصلی دانشگاه نیست، می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد و به تمرکز بیشتر روی مأموریت‌های آموزشی و پژوهشی منجر شود.

مضمون پایه «عدم وابستگی به جریانات سیاسی» ذیل مضمون مأموریت و هویت دانشگاه امام صادق: مصاحبه‌شونده سوم معتقد است ساختار دانشگاه به گونه‌ای است که استادان نقش کلیدی در تغییرات دارند و نباید دانشگاه به عنوان ابزار سیاسی استفاده شود.

مضمون پایه «ستاد سازمانی پشتیبان و تسهیلگر» ذیل مضمون ساختار سازمانی: در دانشگاه‌های پیشرو، مسائل حقوقی و قراردادی توسط دانشگاه مدیریت می‌شود تا انرژی استادان به جای مسائل اجرایی، صرف پژوهش و آموزش شود.

مضمون پایه «رویه حقوقی قراردادهای دانشگاه» ذیل مضمون رویه‌ها و روالهای سازمان: مصاحبه‌شونده دوم گفته است در بسیاری از دانشگاه‌های پیشرفته، فرایندهای عقد قرارداد بسیار ساده‌تر شده است تا اعضای هیئت علمی بتوانند بدون دغدغه‌های اداری به پژوهشهای خود پردازند.

توسعه الگوی چهاربعدی آمادگی سازمانی برای تغییر ... ♦ ۱۰۷

مضمون پایه «امنیت شغلی» ذیل مضمون کارمندان: مصاحبه‌شونده سوم اشاره می‌کند که اعضای هیئت علمی به انگیزه‌های مالی علاقه‌مند نیستند و بیشتر به نهاد علم اهمیت می‌دهند. دانشگاه باید تشکلهای و انجمنهای علمی ایجاد کند تا اعضای هیئت علمی بتوانند به پروژه‌های تحقیقاتی بپردازند. ساختار فعلی دانشگاه توانایی مدیریت پروژه‌ها را ندارد و انگیزه لازم برای اعضا فراهم نیست.

مضمون پایه «شاخصهای جذب و نظام ارتقای هیئت علمی» ذیل مضمون هیئت علمی دانشگاه: مصاحبه‌شونده اول می‌گوید آیین‌نامه ارتقا جهت‌گیری علمی ندارد و این امر باعث می‌شود اعضای هیئت علمی در مسیر دیگری حرکت کنند. همچنین محدودیتهای اعمال شده بر رشته‌های معارف اسلامی باعث عدم پذیرش دانشجویان در المپیادهای علمی شده است.

مضمون پایه «هوشمندی محیطی» ذیل مضمون برند و بازاریابی خدمات دانشگاهی: مصاحبه‌شونده پانزدهم بیان می‌کند که دانشگاه فاقد سیستم رصد فرصتهای محیطی است. این سیستم باید دائماً مأموریت درآمذزایی را دنبال کند و از ظرفیتهای قانونی و فرهنگی موجود بهره‌برداری کند.

مضمون پایه «جامعیت و یکپارچگی نظام اطلاعات» ذیل مضمون فناوری اطلاعات: مصاحبه‌شونده پانزدهم اظهار می‌دارد که دانشگاهها نیاز به سیستم‌های جمع‌آوری اطلاعاتی کارآمد دارند تا تصمیم‌گیری‌ها بر اساس داده‌های دقیق و به‌روز صورت گیرد. فقدان چنین سیستم‌هایی منجر به تصمیمات اشتباه و عقب‌ماندگی دانشگاه می‌شود.

چهار بعد محیط

همان طور که در تصویر ۵ مشخص است، سه مضمون سازمان‌دهنده در این بُعد وجود دارند که عبارتند از: «محیط نزدیک»، «محیط آموزش عالی» و «محیط دور».

طیحمش زومآ یلاءروشک		طیحم رود		
براجتق فوم ریاس هاگشناد هاگشناد	هجو تصخاش ریاس هاگشناد	نایرج هیر یلهسایس مکاد تولود	ی یوسمه شیرگد هعناج دلهن ملاء	ایوی طیحم
یاه لمعلاروتسد هندنکترازو مولع	ی نوناق ترازو مولع	ماظنی شزرا ی فرع یاهزوجم هعماج	ی گدیچیر ی طیحم	یو نامسباز تقا روشک
طیحمش زومآ یلاءروشک		طیحم ک یذن		
مکاد ری متسیسوکا هاگشناد	مکادم تولود	هرهب زای غراف	نایزم طایترا هکیش غراف لیصحتلا	دوجو تالکثیم نایزم طایترا اهعماج و مامالا قداصللا
لسن یاه هاگشناد	مرفتلپ یاه فرعم هژورپ	... ماهالا اه و قداصللا	... لیصحتلا یتلود اه و قداصللا	لهن آون ماو ماج

تصویر ۵: مضماین ذیل بُعد محیط

مضمون پایه «نهادهای نوآورانه واسط با جامعه» ذیل مضمون محیط نزدیک: مصاحبه شونده سوم اشاره می کند که دانشگاه نیاز به واسطه هایی برای ارتباط بین علم و صنعت دارد. اندیشکده ها و فناوری می توانند علم را به کاربردهای عملی ترجمه کرده، آن را به بازار ارائه دهند. مصاحبه شونده هفتم، به موفقیت سیستم های پزشکی اشاره می کند که با ایجاد ارتباط بین دانشگاه و بیمارستانها، باعث بهره برداری از علم در عمل شده است. مصاحبه شونده نهم نیز به نقش پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و اندیشکده ها به عنوان واسطه های نوآوری اشاره کرده است.

مضمون پایه «میزان ارتباط با شبکه فارغ التحصیلان در دولتها و شرکتهای» ذیل مضمون محیط نزدیک: مصاحبه شونده هفتم به موفقیت دانشگاه استنفورد اشاره کرده و می گوید که ارتباط تنگاتنگ آنها با فارغ التحصیلان، یکی از عوامل موفقیت است. مصاحبه شونده پانزدهم اضافه می کند که ارتباطات با فارغ التحصیلان می تواند به افزایش درآمدزایی دانشگاهها کمک کند و فرایند توسعه شرکتهای آنها را تسریع کند.

مضمون پایه «دستورالعملهای یکسان کننده وزارت علوم» ذیل مضمون محیط آموزش عالی: مصاحبه شونده اول معتقد است که آیین نامه های ارتقا باعث عدم توانایی دانشگاهها در

رسیدن به مرجعیت علمی می‌شود و محدودیتهایی در اجرای برنامه‌های درسی متناسب با دانشگاهها وجود دارد.

مضمون پایه «نگرش جامعه به نهاد علم» ذیل مضمون محیط دور: مصاحبه‌شونده هفتم بیان می‌کند که نگرش جامعه به نهاد علم و میزان اهمیت داده‌شده به آن در فرهنگ عمومی کشور تأثیرگذار است.

۲. اعتبارسنجی مدل

گوبا و لینکلن^۱ (۱۹۸۲) به جای روایی و پایایی که در پژوهشهای کمی مرسوم است، چهار معیار «قابلیت اعتبار»،^۲ «قابلیت انتقال»،^۳ «قابلیت اتکا»^۴ و «قابلیت تأیید»^۵ را معرفی کردند تا به وسیله آن بتوان دقت علمی یک پژوهش کیفی را اندازه‌گیری کرد. در پژوهش حاضر و ذیل معیار «قابلیت اعتبار»، چند اقدام انجام شد؛ یکی از این اقدامها، استفاده از مصاحبه‌های ساختاریافته با پاسخهای باز بود که به پژوهشگر اجازه می‌دهد دیدگاهها و تجربیات شرکت‌کنندگان را به طور عمیق‌تری درک کند. در این راستا، نمونه‌گیری گلوله برفی از خبرگان صاحب نظر در حوزه تغییر راهبردی انجام شد تا اطمینان حاصل شود که داده‌ها از منابع معتبر و مرتبط جمع‌آوری شده‌اند. علاوه بر این، تأکید بر تنوع مصاحبه‌شوندگان از بخشهای مختلف سازمان (صف و ستاد) به غنای داده‌ها و افزایش اعتبار یافته‌ها کمک کرد. در مجموع این اقدامات، معیار «قابلیت اعتبار» تأیید شد.

برای دستیابی به معیار دوم که مرتبط با «قابلیت انتقال» بود، چند گام اساسی برداشته شد؛ گام نخست، استفاده از مدل‌های شناخته‌شده، مانند «مدل تشخیص موقعیت زمانی مناسب برای تغییرات راهبردی» (جوادی، ۱۴۰۱) بود که به افزایش قابلیت انتقال یافته‌ها کمک می‌کند. گام دوم، تأکید بر ویژگی‌های خاص سازمان مورد مطالعه (دانشگاه امام صادق) بود که به خوانندگان کمک می‌کند تا شباهتها و تفاوت‌های این سازمان با سازمانهای دیگر را درک کنند. این اقدامات به وضوح قابلیت انتقال یافته‌ها را برای سایر محققان تسهیل کرد.

برای پرداختن به معیار سوم، یعنی «قابلیت اتکا»، از روش‌شناسی شفاف و تحلیل مضمون استفاده شد. پژوهشگر به طور دقیق، روشهای گردآوری و تحلیل داده‌ها را شرح داد، که به خوانندگان اجازه می‌دهد تا فرایند پژوهش را دنبال و در صورت لزوم آن را تکرار کنند.

1. Guba & Lincoln
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability
5. Confirmability

همچنین، نمونه‌گیری هدفمند از خبرگان صاحب نظر انجام شد تا اطمینان حاصل شود که داده‌ها از منابع معتبر و مرتبط جمع‌آوری شده‌اند، که به ثبات یافته‌ها کمک می‌کند. این اقدامات معیار «قابلیت اتکا» را تأمین کردند.

«قابلیت تأیید»، چهارمین و آخرین معیار اعتبارسنجی پژوهشهای کیفی از منظر گوبا و لینکلن (۱۹۸۲)، از طریق شفافیت در فرایند تحلیل داده‌ها و استفاده از داده‌های متنوع تأمین شد. پژوهشگر به طور دقیق، مراحل تحلیل مضمون را شرح داد؛ که به خوانندگان اجازه می‌دهد روند استخراج مضامین را بررسی کنند. علاوه بر این، مصاحبه‌شوندگان از بخشهای مختلف سازمان انتخاب شدند؛ که به افزایش تنوع داده‌ها و کاهش تعصبات کمک کرد. این اقدامات معیار «قابلیت تأیید» را به طور کامل تأمین کردند.

(د) بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش تلاش شده است تا سهم این پژوهش در زمینه دانش تغییرات راهبردی توضیح داده شود و به جنبه‌های نوآورانه یافته‌های پژوهش تأکید شود. همچنین، نتایج پژوهش با تحقیقات پیشین مقایسه شده است.

در بُعد مدیریت سازمان، اولین سهم این مقاله به نقش شوراهای تصمیم‌گیر دانشگاه برمی‌گردد؛ در پژوهشهای قبلی، بررسی نقش شوراهای دانشگاه در آمادگی برای تغییرات راهبردی مشاهده نشده است. از این منظر، نقش شوراها به عنوان عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری‌های کلان دانشگاه برجسته شده است. برای مثال، مدل «تشخیص موقعیت زمانی مناسب برای تغییرات راهبردی» (جوادی، ۱۴۰۱) به این موضوع پرداخته و تنها به مدیر عامل، هیئت مدیره و مدیران ارشد اشاره کرده است. بر اساس گزارش «بررسی وضعیت شوراها و کمیسیونهای دانشگاه امام صادق (ع)»، وجود شوراها در دانشگاه امری ضروری است و این شوراها نقش مهمی در ساختار دانشگاه و تعامل با نهادهای بیرونی دارند (اداره کل طرح و برنامه دانشگاه امام صادق، ۱۳۹۷). با وجود اهمیت این موضوع، در تحقیقات گذشته به این امر توجه نشده است. بنابر این، این مقاله با بررسی نقش شوراهای دانشگاه در آمادگی برای تغییرات راهبردی، نوآوری قابل توجهی را ارائه می‌دهد و می‌تواند به درک بهتر عوامل مؤثر در تغییرات راهبردی در محیط دانشگاهی کمک کند. به طور خاص، هیچ اشاره مستقیمی به بررسی نقش شوراهای دانشگاه در آمادگی برای تغییرات راهبردی مشاهده نمی‌شود و همین موضوع، مقاله حاضر را به یک نوآوری در این زمینه تبدیل می‌کند.

دومین سهم در بُعد مدیریت سازمان، به مفهوم «مرشدی برای تغییر» مربوط می‌شود که زیرمجموعه رئیس دانشگاه است. این مفهوم در مدل جوادی (۱۴۰۱) ذکر نشده است. همچنین با بررسی مقالات پیشین، این عبارت، مفهومی نوین در ادبیات دانشی است. بررسی نقش مرشدی از سوی رهبران دانشگاهی در ایجاد آمادگی برای تغییرات راهبردی می‌تواند به درک عمیق‌تری از فرایندهای مدیریت تغییر در محیط‌های دانشگاهی کمک کند. بیشتر پژوهش‌ها به نقش رهبری عمومی پرداخته‌اند و کمتر به مفهوم مرشدی رؤسای دانشگاه توجه شده است (ویلیام دبلیو، ۱۹۹۹؛ میرکمالی و مزاری، ۱۳۹۶). پژوهش‌های نزدیک‌تر به این موضوع، به نقش رهبری و حمایت مدیران در فرایندهای تغییر راهبردی پرداخته‌اند (قاندامینی هارونی و همکاران، ۱۳۹۸). برای مثال، حسن (۲۰۱۸) ذکر کرده است که رهبری قوی و حمایت مدیران، از عوامل کلیدی در اجرای موفق تغییرات راهبردی‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبران سازمانی با فراهم کردن چشم‌انداز روشن و حمایت مداوم می‌توانند تغییرات را بهبود بخشند و کارکنان را در پذیرش تغییرات یاری کنند (جوادی و همکاران، ۱۴۰۱؛ پولاکوس و کاسیر، ۲۰۲۰؛ لین و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین، در بُعد مدیریت سازمان، به مقوله تفکر کارآفرینانه رئیس دانشگاه اشاره شده است که با مدل «تشخیص موقعیت زمانی مناسب برای تغییرات راهبردی» همخوانی دارد. تفاوت در این است که در این پژوهش، تمرکز بر نگاه فرصت‌محور رئیس دانشگاه است و نه کانون قدرت؛ زیرا تمرکز بیش از حد بر رئیس می‌تواند منجر به تعارضات در سازمان شود. همان‌طور که مینتزرگ بیان کرده است، کانون قدرت در دانشگاه‌ها، غیر متمرکز است (مینتزرگ، ۱۳۹۵/۲۰۰۷: ۳۴۵). همان‌طور که مصاحبه‌شونده هفتم نیز اشاره داشته است، تغییر نگاه به سمت فرصت‌محوری، یکی از ویژگی‌هایی است که باید در مدیریت دانشگاه لحاظ شود و در توسعه مالی دانشگاه امام صادق (ع) نقش مهمی ایفا کند. از دیگر نوآوری‌های این پژوهش، بررسی مؤلفه «کارآمدی احکام مدیریتی» مدیران ارشد است. این پژوهش نشان می‌دهد که احکام مدیریتی، تأثیر مستقیم بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی دارند و می‌توانند با ایجاد شفافیت و عدالت، سطح اعتماد و همکاری در سازمان را بهبود بخشند و مقاومت در برابر تغییرات را کاهش دهند. (کلارک و همکاران، ۲۰۱۸؛ لین و همکاران، ۲۰۲۰)

اولین سهمیاری در بُعد ظرفیتها و زیرساختها، مربوط به نقش فرهنگ و جو سازمانی است که مشابه پژوهش جوادی (۱۴۰۱) با عنوان «طراحی مدل تشخیص موقعیت زمانی مناسب برای تغییرات راهبردی» در نظر گرفته شده است. این مقاله، مؤلفه‌های جدیدتری را شناسایی کرده است که برای سازمانهای مأموریت‌محور اهمیت دارند. برای مثال، مؤلفه «داستان‌سرایی

در باره افسانه‌های سازمان» با «تشریفات آداب و رسوم» در پژوهش مذکور منطبق‌اند؛ همچنین «قابلیت یادگیری سازمانی» و «ترویج گفت‌وگو» نیز مطابقت دارند. با این حال، یکی از یافته‌های جدید این پژوهش، «تلقی‌های متفاوت از مأموریت‌های سازمان» است که می‌تواند به درک بهتری از تأثیر اختلافات در نگرش‌های کارکنان و مدیران بر تغییرات راهبردی کمک کند.

دومین سهمیاری در این بُعد، بررسی عامل (کارگزار) تغییر در سازمان است. این پژوهش به بررسی ویژگی‌های کارگزار تغییر مانند «ذهنیت پویا درآمدها»، «تجربه عملیاتی»، «خلاقیت در اجرای برنامه تغییر»، «توان ارتباطات میان‌فردی» و «عزم و تعهد به تغییر» پرداخته است. این مؤلفه‌ها نسبت به پژوهش جوادی (۱۴۰۱) کاملاً جدید بوده و نقش کارگزاران تغییر در آماده‌سازی سازمان برای تغییرات راهبردی به خوبی بررسی شده است. علاوه بر این، مؤلفه‌های «روحیه جهادی» و «استفاده از ظرفیتهای غیر رسمی» نیز برای اولین بار به عنوان بخشی از آمادگی سازمانی برای تغییر بررسی شده‌اند. سهمیاری دیگر در این بُعد به نقش طرح‌های درآمدزایی در آمادگی سازمان برای تغییرات راهبردی برمی‌گردد. پژوهش نشان می‌دهد که این طرح‌ها، علاوه بر مقولات ساختاری و فرهنگی، نقش مهمی در تأمین منابع مالی دانشگاه دارند. خبرگان پژوهش با نگرش‌های مختلف به تأثیرگذاری این طرح‌ها در تأمین مالی دانشگاه اشاره کرده‌اند. همچنین، مؤلفه‌هایی مانند «اصلاح نگاه درآمدزایی از مأموریت‌های دانشگاه» و «عدم وجود نظرات متناقض در نوع درآمدزایی» به عنوان عناصر کلیدی در آمادگی سازمانی برای تغییر مطرح شده‌اند. بحث‌هایی درباره چالش‌های درآمدزایی دانشگاه‌ها نیز وجود دارد. کلارک (۲۰۱۸) اشاره می‌کند که ورود دانشگاه‌ها به فعالیتهای تجاری ممکن است تمرکز آنها بر تولید دانش و آموزش را تحت تأثیر قرار دهد. در مقابل، پولاکوس و کایسر (۲۰۲۰) معتقدند که تنوع بخشی به منابع مالی دانشگاه‌ها برای دستیابی به پایداری مالی ضروری است. لیو و گائو (۲۰۲۰) نیز بر این باورند که دانشگاه‌ها می‌توانند با برنامه‌های آموزشی سفارشی و قراردادهای تحقیقاتی منابع مالی خود را تقویت کنند و وابستگی به بودجه‌های دولتی را کاهش دهند.

سهمیاری بُعد موجودیتهای وظیفه‌ای در این پژوهش، به بررسی مؤلفه برنامه بازاریابی خدمات پژوهشی و آموزشی و اهمیت آن در آمادگی سازمانی برای تغییرات راهبردی مالی دانشگاه پرداخته است. مطالعات پیشین نیز به این موضوع پرداخته‌اند؛ برای مثال، ال‌غاسوینه (۲۰۲۰) بر نقش بازاریابی خدمات دانشگاهی در افزایش منابع مالی دانشگاه‌ها تأکید

کرده و نشان داده است دانشگاههایی که در این حوزه مؤثر عمل می‌کنند، بودجه بیشتری جذب می‌کنند. رجب‌زاده (۱۳۹۶) پیشنهاد کرده است که ایجاد مراکز بازاریابی خدمات آموزشی و پژوهشی می‌تواند به افزایش درآمد دانشگاهها کمک کند. منجم‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) به نقش توسعه خدمات پژوهشی و آموزشی در تنوع‌بخشی به منابع درآمدی دانشگاهها اشاره کرده‌اند. روحانی و رشیدی (۱۴۰۰) نیز مراکز بازاریابی خدمات آموزشی و پژوهشی را به عنوان راهبردی برای خودگردانی مالی دانشگاهها پیشنهاد کرده‌اند.

سه‌مباری دیگر این بُعد، به موضوع منابع انسانی در دانشگاه مربوط می‌شود. در این پژوهش، اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه به عنوان دو موجودیت وظیفه‌ای مجزا بررسی شده‌اند و نقش آنها در آمادگی سازمانی برای تغییرات مالی دانشگاه تحلیل شده است. در پژوهشهای قبلی، به این تفکیک کمتر توجه شده است. پژوهش لی (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که مشوقهای مالی و امنیت شغلی برای اعضای هیئت علمی و کارکنان می‌تواند به افزایش پایداری در همکاری‌های دانشگاهی و صنعتی و آمادگی برای تغییرات کمک کند. همچنین، بنسبردی و معین‌فرد (۱۳۹۲) رابطه‌ای مثبت میان توانمندسازی کارکنان و آمادگی برای تغییر مشاهده کرده‌اند. خودمدیریتی و خودرهبری نیز به عنوان عوامل مؤثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر، در پژوهش میرکمالی و مزاری (۱۳۹۶) شناخته شده است. حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۷) به نقش فرهنگ سازمانی در افزایش آمادگی کارکنان برای تغییر پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که عواملی مانند انعطاف‌پذیری و مشارکت سازمانی تأثیر مهمی در آمادگی برای تغییر دارند. ارلیانی و همکاران (۲۰۲۲) نیز به تأثیر جو ارتباطی مثبت میان کارکنان دانشگاه بر آمادگی آنان برای تغییرات اشاره کرده‌اند. همچنین، پژوهش ورکنه و آبه (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی و کیفیت ارتباطات بر آمادگی کارکنان برای تغییرات سازمانی تأثیرگذار است. پژوهش جادلی و موسائوی (۲۰۱۶) در دانشگاههای الجزایر نیز به رابطه مثبت بین کیفیت زندگی کاری و آمادگی برای تغییرات سازمانی پرداخته است. شیرازی و همکاران (۱۳۹۴) رابطه معکوسی میان فرسودگی شغلی و آمادگی برای تغییر در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی تهران مشاهده کرده‌اند. لی (۲۰۱۸) نیز اهمیت مدیریت راهبردی منابع انسانی و ارائه مشوقهای مالی و امنیت شغلی را در همکاری‌های دانشگاهی و صنعتی برجسته کرده است. سایر مؤلفه‌های این بُعد، بیشتر به موضوعات مرسوم ادبیات موجود مربوط می‌شوند و این پژوهش بیشتر به بررسی موارد متناسب با دانشگاه امام صادق (ع) پرداخته است.

آخرین سهمیاری، مربوط به بُعد محیط است که به دسته‌بندی راهبردی محیط دانشگاه به سه بخش محیط نزدیک، محیط آموزش عالی و محیط دور پرداخته است. این دسته‌بندی از نوآوری‌های پژوهش حاضر محسوب می‌شود و نقش مؤلفه‌های هر بخش در فرایند تصمیم‌گیری دانشگاهها بررسی شده است. نهادهای واسط میان دانشگاه، صنعت و جامعه، نقش مهمی در تسهیل همکاری‌ها و تجاری‌سازی نتایج پژوهشی دانشگاهها دارند (اتسکوویتز، ۲۰۰۲). پارکهای علم و فناوری، مراکز رشد و دفاتر انتقال فناوری، از جمله نهادهایی اند که به دانشگاهها کمک می‌کنند تا پژوهشهای خود را به محصولات تجاری تبدیل کنند (مووری و سامپات، ۲۰۲۰). همچنین، این نهادها از کارآفرینی دانشگاهی و ایجاد استارت‌آپها حمایت می‌کنند (رایت، ۲۰۱۸). شبکه فارغ‌التحصیلان نیز یکی از ابزارهای مهم برای افزایش درآمدزایی و تقویت ارتباطات دانشگاه با صنعت و جامعه است. این شبکه‌ها می‌توانند با جذب منابع مالی و ایجاد فرصتهای شغلی برای دانشجویان، به توسعه دانشگاهها کمک کنند (ورتس و رونکا، ۲۰۱۷). همچنین، فارغ‌التحصیلان به عنوان سفیران دانشگاه می‌توانند به تقویت برندینگ دانشگاه و جذب دانشجویان با استعداد کمک کنند. (مایرز و همکاران، ۲۰۱۹)

منابع

- ابراهیم‌زاده، عیسی (۱۳۸۶). «انتقال از دانشگاه آموزش از راه دور سنتی به دانشگاه مجازی: نوآوری و چالش تغییر (مطالعه موردی)». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی.
- احمدی، مهدی و خلیل نوروزی (۱۳۹۳). «بررسی راهبردهای تأمین مالی فعالیتهای آموزشی دانشگاههای منتخب». علم و فناوری، ۴(۳): ۶۴-۴۷.
- اخوان هزاوه، فاطمه؛ مصطفی اجتهادی، امیرحسین محمد داودی و کامران محمدخانی (۱۴۰۰). «شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد نقش هیئت امانا در تأمین منابع مالی دانشگاه و ارتقای آن». مدیریت و برنامه‌ریزی در نظامهای آموزشی، ۱۴(۱): ۱۲۹-۱۵۶.
- اداره کل طرح و برنامه دانشگاه امام صادق (۱۳۹۷). گزارش بررسی وضعیت موجود شوراهای کمیته‌ها و کمیسیونهای دانشگاه امام صادق. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- اردلان، محمدرضا؛ فریرز عرفانی‌زاده و وحید سلطانزاده (۱۳۹۸). «آمادگی برای تغییر: تبیین نقش تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان‌کاری». پژوهشنامه مدیریت تحول.
- ایزدی، صمد و مهدی ربیعی (۱۴۰۰). «تأملی بر مسائل تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاههای دولتی». مطالعات آموزشی، ۷(۱۹): ۸۷-۷۲.
- بابازاده، طاهره؛ محمد دوستار و محمود مرادی (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر یادگیری بر نوآوری با نقش تعدیل‌گری اینرسی سازمانی». دانشگاه آزاد اسلامی، ۹(۲): ۱۹۸-۱۶۵.
- بنسپردی، علی و محمدرضا معین‌فرد (۱۳۹۲). «ارتباط توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاههای دولتی تهران». پژوهش در ورزش تربیتی.
- جوادی، محمد (۱۴۰۱). طراحی مدل تشخیص موقعیت زمانی مناسب برای تغییرات استراتژیک در سازمانها. رساله دکتری مدیریت راهبردی. استاد راهنما: اسدالله کردنایج. دانشگاه تربیت مدرس. گنج، پایگاه اطلاعات علمی ایران (ایرانداک).
- جوادی، محمد؛ اسدالله کردنایج، سید حمید خداداد حسینی و اسدالله گنجعلی (۱۴۰۱). «مروری نظام‌مند از نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک». اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۶(۱): ۱۲۸-۷۹.
- جوادی، محمد؛ اسدالله کردنایج، سید حمید خداداد حسینی و اسدالله گنجعلی (۱۴۰۲). «بررسی نقش مدیریت سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک ابتکاری؛ مروری نظام‌مند». مدیریت بازرگانی، ۱۵(۲): ۲۴۷-۲۱۷.

- دبیرخانه معاونت طرح و برنامه دانشگاه امام صادق (۱۳۹۱). **سیاستهای پیشنهادی طرح و برنامه در خصوص نظام تأمین مالی**. تهران: پیوست گزارش جلسه ۱۳ شورای طرح و برنامه.
- رجبزاده، نفیسه (۱۳۹۶). «**بررسی عوامل درآمدزایی در آموزش عالی؛ مطالعه موردی دانشگاههای وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری**». *تحلیل مالی*، ۱۶(۲): ۱۵-۱.
- بازیابی شده از: <http://noo.rs/tQipq>
- روحانی، شادی و زهرارشیدی (۱۴۰۰). «**چارچوبی برای خودگردانی مالی در دانشگاهها: روش مدل سازی ساختاری- تفسیری (ISM)**». *مدیریت ساختاری دانشگاهی*، ۹(۲): ۱۰۵-۸۸.
- زارعی، مصطفی و علی طاهری (۱۴۰۲). «**سنجش میزان آمادگی تغییر در سازمانهای نظامی؛ مطالعه موردی: دانشگاه جامع امام حسین (ع)**». *مدیریت و پژوهشهای دفاعی*.
- شیرازی، ماندانا؛ علی احدی، سید شهابالدین صدر و ریتا مجتهدزاده (۱۳۹۴). «**ارتباط آمادگی تغییر عملکرد اعضای هیئت علمی علوم پایه دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران با فرسودگی شغلی آنان**». *مجله پزشکی قانونی ایران*.
- عابدی جعفری، حسن؛ محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی و محمد شیخزاده (۱۳۹۰). «**تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی**». *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲): ۱۹۸-۱۵۱.
- عبداللهزاده رافی، حسین؛ فریبرز رحیم‌نیا و علیرضا خوراکیان (۱۳۹۹). «**کشف الگوهای ذهنی کارشناسان نسبت به آمادگی برای تغییر در شهرداری مشهد**». *پروهمشنامه مدیریت تحول*.
- علی صوفی، سمیرا و سمانه سلیمی (۱۴۰۲). «**تأثیر مهارتهای مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر کارکنان دانشگاه با نقش میانجی چابکی سازمانی**». *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*.
- قائدامینی هارونی، عباس؛ مهرداد صادقی ده‌چشمه، سیامک کورنگ بهشتی و مجید ماهرانی برزانی (۱۳۹۸). «**تأثیر رهبری الکترونیکی بر تعهد به تغییر از طریق کیفیت ارتباطات درک‌شده از تغییر و آمادگی برای تغییر**». *مطالعات رفتاری در مدیریت*.
- کمالی، یحیی (۱۳۹۷). «**روش‌شناسی تحلیل مضمون و کاربرد آن در مطالعات سیاستگذاری عمومی**». *سیاستگذاری عمومی*، ۴(۲): ۲۰۸-۱۸۹.
- کیخا، احمد (۱۴۰۰). «**ارائه الگوی توسعه مالی در دانشگاهها: یک مطالعه کیفی**». *مطالعات توسعه مالی*، ۸(۴): ۱۴۳-۱۲۲.
- محترم، معصومه؛ زهرا پاکباز و زهرا کریمی (۱۴۰۲). «**بررسی روابط ساختاری بین سرمایه اجتماعی، چابکی دانشگاه و اعتماد سازمانی با آمادگی کارمندان برای تغییر در دانشگاه: نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی**». *مدیریت سرمایه اجتماعی*.

توسعه الگوی چهاربعدی آمادگی سازمانی برای تغییر ... ♦ ۱۱۷

- مطلبی کربکندی، مصطفی؛ غلامرضا گودرزی و عبدالرحیم پدرام (۱۳۹۶). «روندهای تأثیرگذار بر آینده دانشگاه امام صادق (ع)». اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۱(۲): ۱۴۸-۱۱۷.
- منجمزاده، سید سعید؛ ابوالقاسم نادری، ناهید پوررستمی، غلامرضا گرایبی نژاد (۱۴۰۱). «تدوین الگویی برای توسعه مالی دانشگاه مبتنی بر نظریه داده بنیاد». برنامه ریزی و توسعه آموزشی، ۸(۲): ۵۲-۳۰.
- موسوی، سیدحمید؛ نگین جباری، کیومرث نیازآذری (۱۳۹۸). «شناسایی ابعاد و مؤلفه های کارآفرینی دانشگاهها با تأکید بر نقش جلب و جذب حمایت های مالی». مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، ۳(۴): ۸۱-۷۴.
- نفیسی، غلامحسین؛ حمیدرضا آراسته و حسن طایبی (۱۴۰۰). «شناسایی و رتبه بندی روش های تأمین مالی مؤثر بر عملکرد مالی دانشگاهها». مدیریت مالی آموزش عالی، ۱۰(۴): ۸۹-۶۶.
- نوروزی، خلیل؛ جواد آزادی احمدآبادی، مجتبی جواد، معین اکبرزاده و امین اکبرزاده (۱۳۹۴). «تأمین مالی خیرانه دانشگاهها: شناسایی الزامات و کژکارکردها (مطالعه موردی دانشگاه امام صادق (ع))». مدیریت مالی و اقتصادی، ۵(۲): ۳۸-۲۰.
- AL-Ghaswyneh, O.F.M. (2020). "Marketing universities' services role in providing financial resources". *Journal of Marketing for Higher Education*, 30(2): 213-230. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1801726>
- Barnett, R. (2011). "The marketised university: Defending the indefensible". *Ethics and Education*, 6(3): 286-295. <https://doi.org/10.1080/17449642.2011.632718>
- Bercovitz, J. & M. Feldman (2006). "Entrepreneurial universities and technology transfer: A conceptual framework for understanding knowledge-based economic development". *Journal of Technology Transfer*, 31(1): 175-188. <https://doi.org/10.1007/s10961-005-5029-z>
- Braun, V. & V. Clarke (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chen, W. & L. He (2018). "Cause analysis and management control research on financial risk of university". *Journal of Discrete Mathematical Sciences and Cryptography*, 21(12): 1329-1334. <https://doi.org/10.1080/09720529.2018.1545163>
- Clark, T.; S. Harrison & P. Jones (2018). "Strategic Decision-Making and Ethical Leadership in Organizations". *Journal of Management Studies*, 55(3): 521-542.

- Djadli, M. & N. Moussaoui (2016). "**Assessing quality of work life and readiness for organizational change among university teachers in Algeria**". Université de M'sila.
- Du, X.; A. Guerra, B. Nørgaard, Y. Chaaban, A. Lundberg & N.E.R. Lyngdorf (2022). "**University teachers' change readiness to implement education for sustainable development through participation in a PBL-based PD program**". *Sustainability*, 14(20): 12079. <https://doi.org/10.3390/su142012079>
- Enders, J. & B. Jongbloed (Eds.). (2007). **Public-private dynamics in higher education: Expectations, developments and outcomes**. Transcript Verlag.
- Erlyani, Neka; Yunisa Saphira, Veronica L. Hartono & Adelia Justina (2022). "**The role of communication climate on university faculty readiness for change in response to higher education governance changes**". *Journal of Industrial Psychology*, 48(1): a1956. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1956>
- Erlyani, R. & F. Suhariadi (2021). "**Literature review: Readiness for change in higher education**". *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 9(T5): 258-263. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2021.7027>
- Etzkowitz, H. (2002). "**The Triple Helix of university-industry-government: Implications for policy and evaluation**". *Science and Public Policy*, 29(2): 81-92. <https://doi.org/10.3152/147154302781781056>
- Guba, G. Egon & Yvonna S. Lincoln (1982). **Educational Communication and Technology**, Vol. 30, No. 4: 233-252
- Guerrero, M. & D. Urbano (2012). "**The development of an entrepreneurial university**". *The Journal of Technology Transfer*, 37(1): 43-74. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>
- Günay, A. & M.A. Dulupçu (2019). "**Measurement of financial efficiency and productivity of Turkish public universities by using non-parametric methods**". *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(5): 522-541. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1635314>
- Han, J. (2020). "**Financial performance evaluation of colleges and universities based on DEA model and balanced scorecard method**". *Education and Information Technologies*, 25(6): 5755-5771. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10227-4>
- Hassan, A.T. (2018). "**Organizational change management: A literature review**". *International Journal of Engineering Business Management*, 10: 1-10. <https://doi.org/10.1177/1847979018794133>

- Jongbloed, B. (2008). "Funding higher education: A view across Europe". *European Journal of Education*, 43(4): 513-522. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2008.00372.x>
- Lee, K.J. (2018). "Strategic human resource management for university-industry collaborations in Korea: Financial incentives for academic faculty and employment security of industry liaison offices". *Asian Journal of Technology Innovation*, 26(2): 227-246. <https://doi.org/10.1080/19761597.2018.1511125>
- Lin, H.; T. Qu, L. Li & Y. Tian (2020). "The paradox of stability and change: A case study". *Chinese Management Studies*, 14(3): 753-774. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2019-0201>
- Lio, L. & L. Gao (2020). "Financing university sustainability initiatives in China: Actors and processes". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(8): 1533-1553. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2020-0021>
- Manzano, P. (2020). **The relationship between authentic leadership and organizational change readiness: The mediating role of psychological safety**. Master's Thesis. San Jose State University. https://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/5156
- Marginson, S. (2007). "Global university rankings: Implications in general and for Australia". *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(2): 131-142. <https://doi.org/10.1080/13600800701351660>
- Marginson, S. (2011). "Higher education and public good". *Higher Education Quarterly*, 65(4): 411-433. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00496.x>
- Meyers, L.; R. Golden & C. Atkins (2019). "Alumni giving and its impact on university rankings". *International Journal of Educational Development*, 31(3): 215-228.
- Mowery, D.C. & B.N. Sampat (2020). **Universities in national innovation systems**. The Oxford Handbook of Innovation, 209-239.
- Ngcobo, X.M.; F. Marimuthu & L.J. Stainbank (2024). "Revenue sourcing for the financial sustainability of a university of technology: An exploratory study". *Journal of Economic and Financial Sciences*, 17(1): 1-11.
- Nik Ahmad, N.N.; J. Mohd Said, S. Mamat & A. Borhan (2023). "Financial health of the Malaysian public universities: Whither the way forward?". *International Journal of Public Administration*, 46(3): 223-235. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2127560>
- Pulakos, E. & R.B. Kaiser (2020). "To build an agile team, commit to organizational stability". *Harvard Business Review*. Retrieved

- from <https://hbr.org/2020/02/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>
- Raudla, R.; E. Karo, K. Valdmaa & R. Kattel (2015). "**Implications of project-based funding of research on budgeting and financial management in public universities**". *Research in Higher Education*, 70(6): 957-971. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9875-6>
 - Rothaermel, F.T.; S.D. Agung & L. Jiang (2007). "**University entrepreneurship: A taxonomy of the literature**". *Industrial and Corporate Change*, 16(4): 691-791. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm023>
 - Shore, C. & L. McLauchlan (2012). "**Third mission' activities, commercialisation and academic entrepreneurs**". *Sociological Research Online*, 17(3): 1-11. <https://doi.org/10.5153/sro.2692>
 - Slaughter, S. & G. Rhoades (2004). **Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education**. Johns Hopkins University Press.
 - Wang, T.; D. Olivier & P. Chen (2023). "**Creating individual and organizational readiness for change: Conceptualization of system readiness for change in school education**". *International Journal of Leadership in Education*, 26(1): 91-110. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1866975>
 - Weerts, D.J. & J.M. Ronca (2017). "**Understanding differences in state support for higher education across states, institutions, and time**". *Research in Higher Education*, 49(3): 123-140.
 - Workeneh, A. & T. Abebe (2019). "**Employees' readiness for change and its determinants among administrative staff of Bahir Dar University in Ethiopia**". *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 9(3): 38-45. <https://doi.org/10.5923/j.ijpbs.20190903.02>
 - ترجمه منابع فارسی
 - Abdollahzadeh Rafi, Hossein; Fariborz Rahimnia & Alireza Khorakian (2020). "**Discovering Mental Patterns of Experts Regarding Readiness for Change in Mashhad Municipality**". *Transformational Management Research Journal*. https://tmj.um.ac.ir/article_39998.html
 - Abedi Jafari, Hassan; Mohammad Saeed Taslimi, Abolhassan Faghihi, Mohammad Sheikhzadeh (2011). "**Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for**

- Explaining Patterns in Qualitative Data". *Strategic Management Thought*, 5(2): 151-198. DOI: 10.30497/SMT.2011.163**
- Ahmadi, Mehdi & Khalil Norouzi (2014). **"Investigating Financing Strategies for Educational Activities in Selected Universities"**. *Journal of Science and Technology*, 4(3): 47-64. DOI: 20.1001.1.24767220.1393.04.3.3.6
 - Akhavan Hazaveh, Fatemeh; Mostafa Ejtehad, Amirhossein Mohammad Davoodi & Kamran Mohammadkhani (2021). **"Identifying and Explaining the Dimensions and Components of Establishing the Role of the Board of Trustees in Financing Universities and Its Enhancement"**. *Management and Planning in Educational Systems*, 14(1): 129-156. DOI: 10.52547/MPES.14.1.129
 - Ali Soofi, Samira & Samaneh Salimi (2023). **"The Impact of Quantum Management Skills on Employees' Readiness for Change with the Mediating Role of Organizational Agility"**. *Quarterly Journal of Management and Educational Perspective*. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390174.1176>
 - Ardalan, Mohammad Reza; Fariborz Erfanianzadeh & Vahid SoltanZadeh (2019). **"Readiness for Change: Explaining the Role of Organizational Commitment, Job Commitment, and Social Relationships in the Workplace"**. *Transformational Management Research Journal*. https://tmj.um.ac.ir/article_30274.html
 - Babazadeh, Tahereh; Mohammad Doustar & Mahmoud Moradi, (2019). **"The Impact of Learning on Innovation by Moderating Role of Organizational Inertia"**. *Journal of Islamic Azad University*, 9(2): 165-198. <https://sid.ir/paper/223237/fa>
 - Bansaberdi, Ali & Mohammad Reza Moinfard (2013). **"The Relationship Between Empowerment and Readiness for Change Among Employees of Physical Education Faculties in Tehran State Universities"**. *Research in Educational Sport*. <http://noo.rs/3aBbE>
 - Ebrahimzadeh, Eisa (2007). **"Transition from Traditional Distance Education to Virtual University: Innovation and the Challenge of Change (Case Study)"**. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. DOI: https://journal.irphe.ac.ir/article_702555.html
 - Ghaedamini Harouni, Abbas; Mehrdad Sadeghi Deh Cheshmeh, Siamak Koorang Beheshti & Majid Maherani Borzani (2019). **"The Impact of E-Leadership on Commitment to Change Through Perceived Quality of Change Communication and Readiness for**

- Change". *Behavioral Studies in Management*.
<https://sanad.iau.ir/journal/bsm/Article/681365?jid=681365>**
- Izadi, Samad & Mehdi Rabiei (2021). "A Reflection on the Issues of Financing and Diversifying Financial Resources in Public Universities". *Quarterly Journal of Educational Studies*, 7(19): 72-87. DOI: 10.22080/EPS.2022.22209.2079
 - Javadi, Mohammad (2022). **Designing a Model for Diagnosing the Appropriate Timing for Strategic Changes in Organizations**. under the guidance of Asadollah Kordnaeij, Tarbiat Modares University, Ph.D. in Strategic Management. Ganj, Iran Scientific Information Database (IranDoc).
 - Javadi, Mohammad; Asadollah Kordnaeij, Seyyed Hamid Khodadad Hosseini & Asadollah Ganjali (2022). "A Systematic Review of the Role of Organizational Design Dimensions in Implementing Strategic Changes". *Strategic Management Thought*, 16(1): 79-128. DOI: 10.30497/smt.2022.242953.3373
 - Javadi, Mohammad; Asadollah Kordnaeij, Seyyed Hamid Khodadad Hosseini & Asadollah Ganjali (2023). "Investigating the Role of Organizational Management in Implementing Innovative Strategic Changes: A Systematic Review". *Journal of Business Management*, 15(2): 217-247. DOI: 10.22059/JIBM.2023.343140.4374
 - Kamali, Yahya (2018). "Thematic Analysis Methodology and Its Application in Public Policy Studies". *Public Policy Journal*, 4(2): 189-208. DOI: 10.22059/PPOLICY.2018.67875
 - Keykha, Ahmad (2021). "Presenting a Model for Financial Development in Universities: A Qualitative Study". *Journal of Financial Development Studies*, 8(4): 122-143. DOI: 10.22034/mr.2021.3948.3964
 - Mohtaram, Masoumeh; Zahra Pakbaz & Zahra Karimi (2023). "Investigating the Structural Relationships Between Social Capital, University Agility, and Organizational Trust with Employees' Readiness for Change in Universities: The Mediating Role of Psychological Capital". *Social Capital Management*. DOI: 10.2059/JSCM.2023.355027.2389
 - Monajemzadeh, Seyyed Saeed; Abolghasem Naderi, Nahid Pourrostami & Gholamreza Geraeinejad (2022). "Developing a Model for Financial Development in Universities Based on Grounded Theory". *Journal of Educational Planning and Development*, 8(2): 30-52.

- Motalebi Karbakandi, Mostafa; Gholamreza Goodarzi & Abdolrahim Pedram (2017). **"Trends Influencing the Future of Imam Sadiq University (AS)"**. *Strategic Management Thought*, 11(2): 117-148. DOI: 10.30497/SMT.2017.2156
- Mousavi, Seyyed Hamid; Negin Jabari & Kioumars Niyaz Azari (2019). **"Identifying the Dimensions and Components of University Entrepreneurship with an Emphasis on the Role of Attracting Financial Support"**. *Curriculum Studies in Higher Education*, 3(4): 74-81. <https://civilica.com/doc/1901194/>
- Nafisi, Gholamhossein; Hamidreza Arasteh & Hassan Taei (2021). **"Identifying and Ranking Effective Financial Methods on the Financial Performance of Universities"**. *Journal of Financial Management in Higher Education*, 10(4): 66-89. <https://sanad.iau.ir/Journal/edu/Article/856613>
- Norouzi, Khalil; Javad Azadi Ahmadabadi, Mojtaba Javadi, Moein Akbarzadeh & Amin Akbarzadeh (2015). **"Philanthropic Financing of Universities: Identifying Requirements and Dysfunctions (Case Study : Imam Sadiq University (AS))"**. *Journal of Financial and Economic Management*, 5(2): 20-38. DOI: 10.30497/ifr.2014.1679
- Office of Planning and Development, Imam Sadiq University (2018). **Report on the Current Status of Councils, Committees, and Commissions at Imam Sadiq University (AS)**. Tehran: Imam Sadiq University (AS).
- Rajabzadeh, Nafiseh (2017). **"Investigating Revenue-Generating Factors in Higher Education: A Case Study of Universities Affiliated with the Ministry of Science, Research, and Technology"**. *Financial Analysis Journal*, 16(2): 1-15. <http://noo.rs/tQipq>
- Rouhani, Shadi & Zahra Rashidi (2021). **"A Framework for Financial Autonomy in Universities: Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach"**. *Journal of Academic Structural Management*, 9(2): 88-105. https://journal.irphe.ac.ir/article_703022.html
- Secretariat of the Planning and Development Deputy, Imam Sadiq University (AS) (2012). **Proposed Policies of the Planning and Development Office Regarding the Financial System**. Tehran: Annex to the Report of the 13th Meeting of the Planning and Development Council.
- Shirazi, Mandana; Ali Ahadi, Seyyed Shahabedin Sadr, Rita Mojtahedzadeh (2015). **"The Relationship Between Readiness for Change and Job Burnout Among Faculty Members of Basic**

- Sciences at Tehran University of Medical Sciences". *Iranian Journal of Forensic Medicine*. <http://sjfm.ir/article-1-658-fa.html>
- Zarei, Mostafa & Ali Taheri (2023). "Measuring the Level of Readiness for Change in Military Organizations (Case Study: Imam Hossein University)". *Journal of Defense Management and Research*.

