



## Presenting a Model of the Superior Organizational Climate of Universities in Order to Promote Knowledge with the Foundation's Data Theory Approach

**Mohammad Mehdizadeh Amiri:** Ph.D. student, Department of Educational Sciences, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran.

**Ali Asghar Shojaei\*:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran.

**Babak Hosseinzadeh:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran.

### Abstract

**Purpose:** The overarching aim of this research was to develop a model of superior organizational climate within universities to enhance knowledge promotion, using the foundational data theory approach, within the Azad universities of Mazandaran province, employing a qualitative paradigm.

**Method:** The research nature is exploratory, utilizing qualitative data. The statistical population comprised experts and professors in higher education management and educational management within Azad universities of Mazandaran province. The researcher employed the snowball sampling method, reaching theoretical saturation after conducting in-depth interviews with 10 elites and experts. Data collection involved in-depth and semi-structured interviews, with data analysis conducted using the qualitative method of Foundation Data Theory.

**Findings:** The results revealed intervening (environmental) factors, including political, scientific, cultural, economic, and university environment factors. Notable strategies identified included employee participation in decision-making, alignment of employee and organizational goals, and reward alignment with work quality. Consequences of the superior organizational climate within universities for knowledge promotion included increased scientific efficiency, enhanced commitment and loyalty to the organization, and heightened employee responsibility towards assigned tasks.

**Conclusion:** The proposed model of excellent organizational climate within universities for knowledge promotion could serve as a practical and comprehensive framework for all university managers and executive bodies.

**Keywords:** excellent organizational climate of universities, knowledge promotion, foundation data theory approach, Islamic Azad University

**\*Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran.

*shojaee@baboliau.ac.ir*

## Presenting a Model of the Superior Organizational Climate of Universities in Order to Promote Knowledge with the Grounded Theory Approach

**Purpose:** The organizational atmosphere can be defined as a set of characteristics unique to an organization that distinguishes it from others and influences the behavior of its employees (Farooqi). Organizational climate aims to identify the environment that impacts employee behavior, and due to its significance in shaping employee attitudes and behaviors, organizational behavior research has devoted considerable attention to it. Organizational climate conditions can be broadly categorized into three main approaches: the multiple measurement method (organizational characteristic approach), the perceptual measurement method (organizational characteristic approach), and the perceptual measurement method (individual characteristic approach). The first approach is grounded in organizational models, classifications, and structures. The second approach defines organizational atmosphere as a set of characteristics and explores what the organization does with members' perceptions. The third approach focuses on individual perceptions within the organizational environment, considering factors such as technology and demographics. Ultimately, this concept reflects individual perceptions of the work environment while also acknowledging the influence of external factors. The power of knowledge increases when it is shared, and knowledge sharing serves as the cornerstone of many knowledge management programs. Knowledge management programs have garnered significant attention in academic research, given their potential role in enhancing organizational and university success. Knowledge management enhances the decision-making process by facilitating faster and more efficient access to relevant information and resources. Numerous studies have investigated the factors influencing knowledge management in various environments. The overarching goal of this research was to propose a model of superior organizational climate within universities to promote knowledge, employing the foundational data theory approach, within the Mazandaran free universities, using a qualitative paradigm.

**Method:** The current research adopts an exploratory nature, utilizing qualitative data. Its objective is to develop a model of excellent organizational atmosphere within universities to promote knowledge, employing the foundational data theory approach within the free universities of Mazandaran province. Given the scarcity of studies on the model of superior organizational climate within universities for knowledge promotion, this study employs a qualitative research approach, specifically employing the case study strategy for investigation. The theoretical framework employed in this research focuses on the excellent organizational atmosphere within universities to promote knowledge, serving to organize the results of reports, interviews, and data collection and management. The data collection tools utilized are in-depth and semi-structured interviews, employing open-ended questions directed at experts. The target population for this stage of the research consisted of experts in transcendental organizational atmosphere within universities, referred to as knowledgeable experts. This group was purposively selected to partake in the qualitative aspect of the research and contributed to the interview process. Given the purposive sampling method employed in the qualitative segment, no sample size calculation was conducted. The researcher utilized the snowball sampling method to achieve theoretical saturation, which was attained after interviewing eight elites and PhD professors specializing in higher education management and educational management. The data collection tools included a review of previous texts and semi-structured interviews with experts. Qualitative data analysis was conducted using the foundational data theory method.

**Findings:** The results regarding intervening (environmental) factors indicate that these factors encompass the political, scientific, cultural, economic, and university environment. Notable strategies identified include employee participation in decision-making, alignment of employee and organizational goals, and linking rewards to the quality of work, among others. Furthermore, the consequences of fostering an excellent organizational atmosphere within universities for knowledge promotion encompass increased scientific efficiency, heightened commitment and loyalty of individuals to the organization, and enhanced employee accountability towards assigned tasks, among others.

**Conclusion:** The excellent organizational climate model proposed for universities to enhance knowledge promotion among managers of independent universities can serve as a practical and comprehensive framework for all university managers and executive bodies. Given that organizational climate significantly influences the functional capabilities of an organization's personnel, it is recommended to shift the organizational climate of Azad University towards empowerment. Empowering the organizational structure fosters flexibility in rules, procedures, and organizational processes, thereby creating opportunities to enhance employee participation, commitment, optimism, and performance. Notable strengths of the current research include its practicality, comprehensiveness, and relevance of the research topic. However, limitations include the restricted statistical population of the research. To address this limitation, it is suggested that future research explore the same topic in other communities to broaden the scope of understanding.

**Keywords:** organizational climate, knowledge, grounded theory approach



## ارائه الگوی جوّ سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش با رویکرد تئوری داده بنیاد

**محمد مهدی‌زاده امیری:** دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران.  
**علی اصغر شجاعی\*:** عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران.  
**بابک حسین‌زاده:** عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف کلی پژوهش، ارائه الگوی جوّ سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش با رویکرد تئوری داده بنیاد در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران در پارادایم کیفی بود.

**مواد و روش‌ها:** ماهیت پژوهش حاضر اکتشافی و از داده‌های کیفی در آن استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، خبرگان و اساتید دکترای مدیریت آموزش عالی و مدیریت آموزشی در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران بود. محقق در این زمینه از روش گلوله برفی استفاده نمود که پس از مصاحبه عمیق با تعداد ۱۰ نفر از نخبگان و صاحب‌نظران به اشباع نظری دست یافت. داده‌ها با به‌کارگیری مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش کیفی تئوری داده بنیاد، انجام شد.

**یافته‌ها:** طبق نتایج حاصل از شرایط عوامل مداخله‌گر (محیطی) نشان داد که عوامل مداخله‌گر، شامل محیط سیاسی، علمی، فرهنگی، اقتصادی و محیط دانشگاه می‌باشد. از جمله راهبردها می‌توان به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، یکسان‌سازی اهداف کارکنان و سازمان و مطابقت پاداش‌ها با کیفیت کارها و ... اشاره کرد و از پیامدهای جوّ سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش می‌توان به بالا رفتن بازده‌های علمی، افزایش تعهد و وفاداری افراد به سازمان، مسئولیت‌پذیری کارکنان در برابر وظایف محوله و ... اشاره نمود.

**نتیجه‌گیری:** الگوی جوّ سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش به مدیران دانشگاه‌های آزاد می‌تواند به عنوان یک بسته کاربردی و جامع، برای همه مدیران دانشگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی، بطور عام پیشنهاد گردد.

**واژه‌های کلیدی:** جوّ سازمانی، دانش، رویکرد تئوری داده بنیاد

\***نویسنده مسئول:** عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران.

shojaee@baboliau.ac.ir

## مقدمه

جو سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از مشخصه‌های سازمان توصیف کرد که آن را از سایر سازمان‌ها مجزا کرده و بر رفتار کارکنان آن تأثیر دارد (فاروقی ۲۰۱۲). جو سازمانی به دنبال شناسایی محیطی است که بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارد و به دلیل اهمیت آن در تعیین نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، در ادبیات تحقیق، توجه زیادی به انجام تحقیقات رفتار سازمانی شده است (هالووی ۲۰۱۲).

براساس مطالعات کاندو (۲۰۱۸) شرایط جو سازمانی می‌تواند به‌طور گسترده‌ای تحت سه رویکرد اصلی روش اندازه‌گیری چندگانه (رویکرد مشخصه سازمانی)، روش سنجش ادراکی (رویکرد مشخصه سازمانی) و روش سنجش ادراکی (رویکرد مشخص فردی) طبقه‌بندی می‌شود. رویکرد اول بر مدل سازمانی، طبقه‌بندی و ساختار استوار است. رویکرد دوم، شرایط جو سازمان را مجموعه‌ای از ویژگی‌ها می‌نامند و به این پرسش می‌پردازد که سازمان با درک عضو چه می‌کند و رویکرد سوم، به ادراکات فردی در محیط سازمانی توجه می‌کند. در نهایت، این مفهوم، تصورات فردی را از محیط کار به اشتراک می‌گذارد و همچنین تأثیر عواملی مانند تکنولوژی جمعیت‌شناسی و غیره را در نظر می‌گیرد (کاندو ۲۰۱۸).

جو سازمانی به معنای ادراکات و هیجان‌های کارکنان در مورد محیط کارشان می‌باشد. باک و همکاران (۲۰۰۵)، انصاف، نوآور بودن و پایداری را به عنوان مشخصات جو سازمان تصریح کردند که تعیین‌کننده‌های هنجار فردی شخص نسبت به قصد اشتراک دانش می‌باشند. انصاف، ادراک یک پرسنل از این است که شیوه‌های سازمانی منصفانه هستند، بنابراین، انصاف، افراد را ترغیب به اشتراک دانش می‌کند. از سوی دیگر، پایداری، حس با هم بودن را برای کارکنان فراهم می‌کند تا به همدیگر کمک کنند. خلیل و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که پایداری، یک پیش‌بینی کننده معنادار جو سازمانی به سمت قصد اشتراک دانش می‌باشد (الکردی ۲۰۲۰).

قدرت دانش هنگامی که دانش به اشتراک گذاشته شود افزایش می‌یابد و اشتراک دانش مسلماً پایه و اساس بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش می‌باشد. برنامه‌های مدیریت دانش به عنوان موضوعی مهم برای تحقیق، به ویژه در زمینه‌های دانشگاهی تبدیل شده است (الکردی ۲۰۱۸، فوزی‌تان ثوراسامی و اوجو ۲۰۱۹). نقش بالقوه مدیریت دانش به طور کلی در کمک به موفقیت سازمان‌ها و به طور خاص در دانشگاه‌ها نباید نادیده گرفته شود. مدیریت دانش از طریق جستجوی سریع‌تر و کارآمدتر اطلاعات و منابع مرتبط، موجب تقویت فرایند تصمیم‌گیری می‌شود. تعداد زیادی از مطالعات عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش را در محیط‌های مختلف بررسی کرده‌اند (باک ۲۰۰۵، هیسلوپ ۲۰۱۳، الکردی ۲۰۲۰).

دانشگاهیان به عنوان رهبران فکری برای توسعه جامعه در نظر گرفته می‌شوند. وظایف اولیه و اساسی آن‌ها عبارت است از: آموزش، یادگیری و انتشار. با این حال، مطالعات قبلی بیان می‌کنند که دانشگاهیان خاص هستند، تمایلی به انتشار و اشتراک دانش ندارند و به جای دستیابی به اهداف دانشگاه‌ها، به موفقیت فردی خود توجه می‌کنند (کردی ۲۰۱۸، چاربان و ناویمیپور ۲۰۱۸، فولوود و رولی ۲۰۱۷، فولوود ۲۰۱۳). این معضلی برای مدیریت و اشتراک دانش در دانشگاه‌ها است. در عین حال، محققانی مانند هاول و آناسینگ در سال ۲۰۱۳ و کردی در سال ۲۰۱۴ و فولوود و رولی در سال ۲۰۱۷ تعدادی از موانع برای اشتراک دانش در آموزش عالی را فهرست‌بندی کردند اما در کل، فقدان پژوهش تجربی در مورد اشتراک دانش در بخش آموزش عالی وجود دارد (الکردی ۲۰۲۰).

بنابراین، باید درک کنیم چه عواملی می‌توانند بر اهداف و نیات ارتقای دانش دانشگاهیان تأثیر گذارند. در نتیجه می‌توان اقدامات اشتراک‌گذاری و مدیریت دانش دانشگاه‌ها و قابلیت نوآوری را بهبود بخشید. ابراز و نمایش ادراکات و نگرش‌های دانشگاهیان نسبت اشتراک دانش و اطلاعات می‌تواند به درک این موضوع کمک کند که مؤسسات دانشگاهی از چه چیزی باید اطلاع داشته باشند تا بتوانند یک فرهنگ سازمانی را

متدهایی را برای شناخت، ارزیابی و به‌کارگیری دانش به‌منظور رفع نیازها و اهداف سازمان دارا است (الکردی ۲۰۱۸).

خلق دانش: سازمان‌ها اقدامات آگاهانه‌ای را هم در داخل و هم در خارج به منظور بررسی و تعریف دانش و منابع متناسب دارا هستند. به عبارت دیگر، خلق دانشی جدید به‌واسطه یافتن راهکارهایی جدید که پرسنل برای ایفای وظایف خود به آن‌ها پی می‌برند و یا یافتن دانش از منابع خارجی امکان‌پذیر است.

حفظ و نگهداری دانش: دانش مدرن به شیوه‌ای ذخیره می‌شود که افراد در سازمان به آن دسترسی دارند. مدیریت پایگاه داده و تکنولوژی ذخیره‌سازی داده می‌تواند به این پروسه کمک کند.

انتقال دانش: بر مبنای نیازهای خاص کاربر، به شیوه مناسب و کارآمدی دانش می‌بایست توزیع شود. بعلاوه دانش با ابزارهای کاربردی به منظور قابل درک ساختن آن برای کاربر سهیم می‌باشد.

به‌کارگیری دانش: دانش در متن و مفادی استفاده می‌شود که کاربر بتواند دانش جدید را یاد بگیرد و حتی خلق کند (فوزی و دیگران ۲۰۱۹).

نتایج پژوهش لیمن (۲۰۰۳) بر روی یکصد شرکت برتر نشان داد، عوامل ایجاد‌کننده جوّ سازمانی متعالی، پنج متغیر اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صمیمیت می‌باشند. وجود جوّ سازمانی متعالی باعث پدیدار شدن مدیریتی کارآمد و لایق و کارکنانی با انگیزه و روحیه بالا و در نهایت سازمانی پیشرو و شکوفا خواهد شد که رسیدن به این موقعیت در صنعت بانکداری و به ویژه بانک‌های خصوصی موجب اعتلا و رشد این بانک‌ها خواهد شد.

تفاوت‌های فرهنگی، تعمیم‌پذیری این پژوهش را محدود می‌سازد. در نتیجه، این مطالعه به دنبال شناسایی شکاف پژوهشی در این حیطة است. با توجه به خلاء پژوهشی که در رابطه با الگوی جوّ سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش وجود دارد لذا پژوهش حاضر از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین، سوال اصلی که این مطالعه تلاش می‌کند تا به آن پاسخ دهد این است که الگوی جوّ سازمانی

ایجاد نمایند که با نهادینه‌سازی فرایند اشتراک دانش، دانش جدیدی را ایجاد نماید. پژوهش قبلی در مورد اشتراک دانش در زمینه آموزش عالی اساساً بر کشورهای توسعه یافته تمرکز کرده است (کردی ۲۰۱۸).

جوّ سازمانی متعالی: جوّ سازمانی و مشارکت از جمله موضوعاتی هستند که طی چند دهه اخیر توجه صاحب‌نظران و علاقه‌مندان به رفتار فردی، گروهی و سازمانی و دانشگاهی را به خود جلب کرده‌اند (مهرعلیزاده و دیگران ۱۳۸۴). هر سازمان از جمله دانشگاه‌ها، دارای جوّ سازمانی خاصی هستند که اگر هم‌ساز با باورهای کارکنان خود نباشد، موجب ناکارآمدی سازمان خواهد شد (درگاهی و دیگران ۱۳۹۲).

از نظر اندیشمندان متعالی‌تر شدن جوّ سازمانی باعث ایجاد زمینه و افزایش سطح دانش سازمانی و دانش سازمانی باعث افزایش توان پاسخگویی و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها می‌شود و آن‌ها را با تغییرات محیطی همسو و همساز می‌کند (چاربند ۲۰۲۰).

جوّ سازمانی مجموعه ویژگی‌هایی است که یک سازمان را توصیف می‌کند و آن را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، تقریباً در طول زمان پایدار است و رفتار افراد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به بیانی ساده‌تر «جوّ سازمانی درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار هستند» (ماگیل و همکاران ۲۰۲۰).

مدیریت دانش: مدیریت دانش فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها، و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این هم شامل دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را در بر می‌گیرد و از روش‌های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره‌سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند. مدیریت دانش براساس پرسشنامه مدیریت دانش لاوسن، مجموعه‌ای از پروسه‌ها برای درک و به‌کارگیری منابع استراتژیک دانش در سازمان می‌باشد. مدیریت دانش رویکردی ساختاریافته را داراست که

گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته و طرح سؤال‌های باز با خبرگان می‌باشد.

جامعه آماری در این مرحله از پژوهش، متخصصین مباحث جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها بوده‌اند و به اصطلاح، خبرگان آگاه نام دارند. این گروه برای انجام بخش کیفی پژوهش انتخاب شدند و در فرایند مصاحبه شرکت کردند. با توجه به اینکه نمونه‌های بخش کیفی پژوهش به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند، هیچ‌گونه طرح محاسبه حجم نمونه مد نظر قرار نگرفت و محقق در این زمینه از روش گلوله برفی برای رسیدن به اشباع نظری استفاده نمود که پس از آن با تعداد هشت نفر از نخبگان و اساتید دکترای مدیریت آموزش عالی و مدیریت آموزشی، به اشباع نظری دست یافت. ویژگی‌های مسئولیتی و علمی نخبگان و صاحب‌نظران مصاحبه‌شونده در جدول (۱) ارائه شده است.

متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران، چگونه است؟

## روش

ماهیت پژوهش حاضر اکتشافی و از داده‌های کیفی در آن استفاده شد. هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش با رویکرد تئوری داده بنیاد در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران بود. از آنجایی که مطالعات اندکی پیرامون الگوی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش پرداخته شده است، این مطالعه رویکرد تحقیق کیفی و به طور مشخص، راهبرد پژوهش موردی را برای بررسی مورد استفاده قرار می‌دهد. چارچوب نظری مورد نظر در این تحقیق، جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش می‌باشد که به منظور سازماندهی نتایج گزارش‌ها، مصاحبه‌ها، گردآوری و مدیریت یافته‌ها به کار گرفته شده است. همچنین ابزار

جدول ۱. ویژگی‌های شرکت‌کنندگان و صاحب نظر در مصاحبه کیفی

Table 1. Characteristics of participants and experts in qualitative interviews

ردیف	رتبه علمی	سابقه کار	مسئولیت	محل خدمت
۱	استادیار	۲۰ سال	عضو هیأت علمی	دانشگاه آزاد ساری
۲	استادیار	۳۰ سال	عضو هیأت علمی	دانشگاه آزاد نکا
۳	استادیار	۲۸ سال	عضو هیأت علمی	دانشگاه آزاد بابل
۴	استادیار	۵ سال	عضو هیأت علمی	دانشگاه آزاد تنکابن
۵	استادیار	۴ سال	عضو هیأت علمی	دانشگاه آزاد بابل
۶	استادیار	۱۳ سال	عضو هیأت علمی	دانشگاه آزاد تنکابن
۷	دانشیار	۲۲ سال	عضو هیأت علمی	دانشگاه آزاد ساری
۸	دانشیار	۱۹ سال	عضو هیأت علمی	دانشگاه آزاد ساری

گردآوری داده‌ها در این مطالعه شامل دو مرحله است، در مرحله اول، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز، پژوهش‌های داخلی و وبسایت‌های معتبر استفاده شد. در مرحله دوم، جهت گردآوری داده‌های کیفی به مصاحبه با هشت نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مباحث برنامه درسی و کارآفرینی پرداخته شد. داده‌های این پژوهش در طول شش ماه جمع‌آوری گردید و حدود ۴۶ ساعت مصاحبه ضبط شده است که در طول مصاحبه، از نکات مطرح شده،

ابزار گردآوری داده‌ها، مرور متون پیشین و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تئوری داده بنیاد استفاده شد. از آنجا که گردآوری تفصیلی داده‌ها از مراجع مختلف، عنصر اصلی راهبرد مطالعه موردی مرکب را تشکیل می‌دهد، در این پژوهش به منظور افزایش روایی نتایج، تنها به نتایج حاصله از مصاحبه‌ها اکتفا نشده و از منابع ثانویه و متون پیشین نیز جهت غنی‌تر نمودن نتایج بهره گرفته شده است.

ستون‌های جدول دربردارنده اطلاعات ذیل می‌باشند که به دلیل میسوط بودن از ذکر آنها در این مقاله صرف‌نظر شده، اما لازم به ذکر است که مشروح مصاحبه‌ها و مستندات موجود و قابل ارائه به علاقه‌مندان است.

مرحله دوم: کدگذاری. کدگذاری ماده اولیه تحلیل داده‌ها می‌باشد. در این مرحله به هر مصاحبه‌شونده کدی از ۱ تا ۸ که عدد آن نشان‌دهنده شماره خبره می‌باشد، اختصاص یافت. در کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی گفته‌های خبرگان بوده و در کدگذاری محوری عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده، تعلق گرفت.

مرحله سوم: خلق معانی و مفاهیم. در این مرحله پس از دسته‌بندی داده‌های هر مصاحبه، داده‌های هر دسته در تمام مصاحبه‌ها بررسی و مقایسه و موارد مشابه و غیر مشابه با مباحث نظری جستجو شدند. توضیح اینکه هر یک از کدهای محوری از متون مختلف حاصل شده‌اند که به منظور درک مناسب از مفاهیم آنها، در بخش بررسی یافته‌ها به صورت مشروح، بسط داده شده‌اند.

مرحله چهارم: بررسی روایی و پایایی داده‌های گردآوری شده. به منظور تأمین روایی سازه در پژوهش کیفی حاضر، از این روش استفاده شد. علاوه بر آن، جستجو برای موارد منفی و توجیحات جایگزین اعمال گردید. همچنین تلاش شد تا در انتخاب مصاحبه‌شوندگان افرادی با تجارب و با تمایلات مختلف انتخاب شوند، تا علاقه یا میل شخصی مصاحبه‌شونده موجب تعصب و یکسوگیری نسبت به موضوع پژوهش نشود. و همچنین برای دستیابی به روایی درونی پس از کدگذاری، دسته‌بندی و تحلیل داده‌های کیفی، الگویی مبتنی بر تجربه به دست آمد که با الگوی پیش‌بینی شده حاصل از موضوعات نظری مقایسه شد. در پژوهش کیفی، از آنجایی که مشارکت‌کنندگان نماینده جامعه نیستند، امکان تعمیم نتایج به جامعه وجود ندارد، لذا نمی‌توان در این پژوهش مدعی وجود روایی خارجی شد.

برای حصول اطمینان از پایایی بخش کیفی پژوهش از روش‌های راتو و پری (۲۰۰۳) شامل قابلیت بازیافت‌پذیری، تأییدپذیری و قابلیت تکرارپذیری و با استفاده از تکنیک‌های

یادداشت‌برداری صورت گرفت. یادداشت‌های تکمیلی بلافاصله بعد از مصاحبه و قبل از مصاحبه بعدی جمع‌آوری گردیدند. در نهایت ۷۸ صفحه یادداشت و مصاحبه‌های ضبط شده، داده‌های خام مورد نیاز را تشکیل دادند. در مصاحبه‌ها، جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت. در این مطالعه به منظور روشن‌تر شدن پاسخ افراد، سؤال‌ها در قالب نیمه‌ساختاریافته و مبتنی بر چارچوب نظری طراحی شده و از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا به تشریح و توصیف موضوع بپردازند. سپس پاسخ سؤال‌های مربوطه در داخل چارچوب نظری در جداول مناسب صورت‌بندی شدند. در نهایت به واسطه تئوری داده بنیاد، مقولات اصلی موضوع حاصل شد و داده‌های گردآوری شده به روش استنباط استقرایی در قالب موضوع‌ها، ابعاد و اجزا دسته‌بندی شدند.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش کیفی: برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تئوری داده بنیاد استفاده شد. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با روش تئوری داده بنیاد، روش تحلیل محتوا در نظر گرفته شده است. به این صورت که هر موضوع گستره‌ای از یک عبارت تا چند جمله را در بر می‌گیرد. در تحلیل محتوا از هر دو شیوه تحلیل محتوای آشکار و نهفته استفاده شد، به عبارتی، در برخی از موارد محتوای نهفته در داده‌ها نیز تعبیر شدند. به طور کلی در به‌کارگیری روش تحلیل محتوا مراحل ذیل به اجرا در آمد:

• تلخیص داده‌ها: تفسیر مصاحبه‌ها، خلاصه کردن عبارات یا عبارت‌های مترادف، قرار دادن عبارات در دسته‌بندی‌های وسیع‌تر.

• عرضه داده‌ها: یافته‌های حاصل از هر مصاحبه در جدولی جداگانه قرار گرفت. همچنین جدول کلی برای کدهای اختصاص‌یافته به مفاهیم تکمیل شد.

• نتیجه‌گیری: تحلیل محتوا در این پژوهش در مراحل ذیل صورت گرفت:

مرحله اول: آماده‌سازی داده‌ها. قبل از آغاز تحلیل داده، داده‌ها باید به صورتی تنظیم می‌شدند که کار با آنها آسان باشد. در این پژوهش پس از نسخه‌برداری، جدولی تهیه شد که پاسخ سؤال‌ها برای هر مصاحبه‌شونده در آن بیان گردید.

مفاهیم که سطحی انتزاعی تر از داده‌ها دارند، قالب‌بندی و در نهایت مفاهیم بر مبنای بار معنایی و مفهومی و هم‌شکلی محتوایی در چارچوب مقولات، طبقه‌بندی می‌شوند که در واقع همین فرایند به رویش نظریه منجر خواهد شد.

شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان (تیم مشارکت‌کنندگان): مشارکت‌کنندگان در پاسخ به سؤالات مرتبط با هر یک از ابعاد مدل به تشریح الگوی جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش پرداختند. در جدول زیر از شواهد گفتاری و دیدگاه‌های این افراد بصورت نمونه ارائه شده است.

کدگذاری باز: کدگذاری باز، جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. در این مرحله کدگذاری باید به حدی وسیع انجام شود تا محقق قادر به کشف مفاهیم در موقعیت باز باشد. بررسی کدهای مستخرج از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان منجر به شناسایی کدگذاری باز مندرج در جدول به‌صورت نمونه آورده شده است.

زیرمقوله و مقوله‌ها براساس مدل پارادایمی: هدف از این مرحله برقراری ارتباط بین مفاهیم تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کار براساس مدل پارادایمی انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. در تحقیق حاضر به توسعه مدل پارادایمی تحقیق پرداخته شد که روابط مؤلفه‌ها و مقوله‌ها با داده‌های فرایند تحقیق در آن به تصویر کشیده می‌شود. بدیهی است برخی از پژوهش‌ها با انجام این مرحله یعنی تعیین گزاره‌ها و یا فرضیات تحقیق به پایان می‌رسد و کار آزمون فرضیات و روابط بین گزاره‌ها به تحقیقات دیگری واگذار می‌شود. ولی در پژوهش حاضر، روابط علی بین اجزای مدل پارادایمی حاصله با نقشه شناختی مورد آزمون قرار می‌گیرد. در ادامه اجزای مدل پارادایمی پژوهش تشریح می‌شود.

هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، ایجاد فرایندهای ساخت‌مند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌های همگرا، استفاده از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه که در این حوزه خبره و مطلع بودند، همچنین به طور همزمان استفاده از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. به این صورت که به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن ابزار مصاحبه، نشستی با تعدادی از صاحب‌نظران و خبرگان و نخبگان برگزار گردید و اعتبار درونی یافته‌های بخش مصاحبه از طریق بحث و بررسی مشارکت‌کنندگان مورد بررسی قرار گرفت. در این نشست هریک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست‌آمده مورد مطالعه صاحب‌نظران قرار گرفت و برخی از یافته‌ها که با یکدیگر هم‌پوشانی داشتند، ادغام و برخی از یافته‌ها که ارتباط ضعیف داشتند حذف گردید و در نهایت بر روی عوامل باقی مانده، اتفاق نظر حاصل شد.

در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. همچنین زمان تکمیل پرسشنامه‌ها ضمن تأکید به تکمیل تمامی سؤالات، شرکت‌کنندگان در مورد خروج از پژوهش در هر زمان و ارائه اطلاعات فردی مختار بودند و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه می‌ماند و این امر نیز کاملاً رعایت شد. پژوهش حاضر با کد پایان‌نامه ۱۵۶۴۴۸۴۲۰۶۱۹۰۸۹۹۳۵۰۰۴۱۶۲۵۶۰۸۴۲ و شماره پروپزال: ۲۵۶۸۷۳ ثبت و تأیید شد.

### یافته‌ها

به منظور دستیابی به مفاهیمی انتزاعی که بتواند به خوبی توصیف‌گر کدگذاری محوری باشد، داده‌ها و کدهای اولیه بارها و بارها مورد ارزیابی و مقایسه‌های مستمر قرار می‌گیرند و تلاش شد که کدهای اولیه که از نظر معنایی تشابه بیشتری با هم دارند در قالب داده‌های واحد سازماندهی شده و سپس داده‌های به‌دست‌آمده براساس سنخیت مفهومی در قالب

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز شواهد گفتاری مشارکت کننده ۶

Table 2. Example of open coding related to participant's spoken evidence 6

شواهد گفتاری	کد گذاری باز
بستگی به گرایش مدیران دارد یا فضای حاکم بر سازمان تأثیر می‌گذارد (مسائل فرعی هم نقش دارد) روابط انسانی، فرهنگ، احساسات، وضوح و روشنی رسالت و مأموریت سازمان برای کارکنان	گرایش مدیران روابط انسانی فرهنگ احساسات میزان وضوح و روشنی رسالت و مأموریت سازمان برای کارکنان
بعضی از سازمان‌ها دولتی‌اند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند ولی دانشگاه آزاد باید مستقل عمل کند و دیدگاه جامع داشته باشد	داشتن استقلال دیدگاه جامع
نظم و انضباط، تعهد و وفاداری افراد به سازمان، انگیزش، رضایت شغلی، انعطاف‌پذیری کارکنان در برابر شرایط متغیر، مسئولیت‌پذیری کارکنان در برابر وظایف محوله، گرایش کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر، تشویق کارکنان به انجام کارهای سخت، تلاش جهت رسیدن به اهداف سازمانی، توانمندسازی کارکنان و مدیران، یادگیری از تجارب، چشم‌انداز، تنوع شغلی، تعامل کارکنان، اعتبار مدیر نزد کارکنان، افتخار کارکنان به شغل و سازمان، آمادگی سازمان جهت فعالیت در فضای رقابتی، رعایت عدالت	نظم و انضباط میزان تعهد و وفاداری افراد به سازمان انگیزش رضایت شغلی میزان انعطاف‌پذیری کارکنان در برابر شرایط متغیر میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان در برابر وظایف محوله میزان تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر تلاش جهت رسیدن به اهداف سازمانی توانمندسازی کارکنان و مدیران یادگیری از تجارب چشم‌انداز تنوع شغلی تعامل کارکنان اعتبار مدیر نزد کارکنان افتخار کارکنان به شغل و سازمان آمادگی سازمان جهت فعالیت در فضای رقابتی رعایت عدالت

عملیاتی، تعیین اهداف کاربردی، برنامه‌ها و سیاست‌های دانشگاه، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تخصص کارکنان، استانداردهای شغلی، منابع سازمانی شناسایی شدند. اگر چه ممکن است این گونه به نظر بیاید که برخی از کدهای مندرج در مفاهیم را می‌توان در هم ادغام نمود، اما گستردگی کدهای باز که هر یک از این مفاهیم را حمایت می‌کند، بیانگر میزان اهمیت مفاهیم بود و این امر، محقق را ناچار نمود که در دسته‌بندی کدها و مفاهیم، سرفصل جداگانه‌ای را برای آنها در نظر بگیرد.

شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای را مجموعه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های خاص تشکیل می‌دهند که با شرایط مداخله‌گر بر رها بردها تأثیر می‌گذارند. پس از هر مصاحبه کدهای اولیه پالایش گردیده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای

شرایط علی: شرایط علی، مجموعه علل و شرایطی که کنش‌گر را ترغیب به روی آوردن به رفتاری خاص می‌کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر ایجاد و توسعه پدیده محوری اثر می‌گذارند. منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی هستند که بر این پدیده تأثیر می‌گذارند و منجر به بروز آن می‌شوند. بر این اساس، از مصاحبه‌شوندگان در مرحله اول پژوهش خواسته شد تا عوامل ترغیب‌کننده یا الزام‌آور را عنوان کنند. پس از هر مصاحبه کدهای اولیه پالایش گردیده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف‌شده، در ذیل یک مفهوم کلان‌تر قرار گرفته و این فرایند بارها و بارها تکرار گردید تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به کدگذاری باز و هر یک از داده‌ها براساس فرایند تجانس مفهومی، در قالب هشت مفهوم شامل تعیین اهداف

اولیه پالایش گردیده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، در ذیل یک مفهوم کلان تر قرار گرفته و این فرایند بارها و بارها تکرار گردید تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به کدگذاری باز و هر یک از داده‌ها براساس فرآیند تجانس مفهومی، به استناد یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، در قالب دوازده مفهوم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، یکسان دانستن اهداف خود و سازمان، طراحی ساختار واحدهای کاری، شفافیت وظایف کارکنان، بکارگیری دانش، دادن آزادی عمل به کارکنان برای ایجاد نوآوری، شفافیت اهداف سازمان برای کارکنان، بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری کارکنان، دادن آزادی عمل کارکنان در رعایت دقیق ضوابط و مقررات، تشویق کارکنان به کارهای سخت، منصفانه بودن پاداش‌ها، مطابقت پاداش‌ها با کیفیت کارها شناسایی شدند.

پیامد: برخی از مقوله‌ها، پیامدها و نتایج آن در دانشگاه‌ها می‌باشند. پس از هر مصاحبه کدهای اولیه پالایش گردیده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، در ذیل یک مفهوم کلان تر قرار گرفته و این فرایند بارها و بارها تکرار گردید تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به کدگذاری باز و هر یک از داده‌ها براساس فرآیند تجانس مفهومی، به استناد یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، در قالب ده مفهوم یادگیری از تجارب، افزایش کیفیت زندگی کاری، افزایش کارایی و سود سازمان، قدرت تحمل فشارهای دائمی برای بهبود عملکرد، بالا رفتن بازده‌های علمی، ارتقای بهره‌وری، افزایش تعهد و وفاداری افراد به سازمان، مسئولیت‌پذیری کارکنان در برابر وظایف محوله، گرایش کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر، افزایش قدرت ادارک کارکنان از مسئولیت سازمانی شناسایی شدند. خروجی مدل پارادایمی در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.

کشف شده، در ذیل یک مفهوم کلان تر قرار گرفته و این فرایند بارها و بارها تکرار گردید تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه (کدگذاری باز) و هر یک از داده‌ها براساس فرآیند تجانس مفهومی، به استناد یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، در قالب هشت مفهوم استفاده از روش‌های استاندارد برای تعیین صلاحیت و ارتقای شغلی کارکنان، استفاده از روش‌های یکنواخت و از قبل تعریف شده در انجام وظایف، استفاده از فرم‌های مکاتباتی استاندارد، شیوه و سبک رهبری، استفاده از پاداش‌های پولی و مالی، توانمندسازی کارکنان و مدیران، وضوح و روشنی رسالت و مأموریت سازمان، وضوح سلسله مراتب سازمان برای کارکنان شناسایی شدند.

عوامل مداخله‌گر (محیطی): در این بررسی، عوامل مداخله‌گر، شرایط عامی قلمداد شده‌اند که همراه با شرایط زمینه‌ای، راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این شرایط تاثیرگذاری شرایط علی و زمینه‌ای را تسهیل یا دشوار می‌سازند. در جدول شماره (۳) کدهای باز مرتبط با شرایط مداخله‌گر ارائه شده است. پس از هر مصاحبه کدهای اولیه پالایش گردیده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، در ذیل یک مفهوم کلان تر قرار گرفته و این فرایند بارها و بارها تکرار گردید تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به کدگذاری باز و هر یک از داده‌ها براساس فرآیند تجانس مفهومی، به استناد یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، در قالب پنج مفهوم محیط سیاسی، محیط‌های علمی، محیط دانشگاه، محیط فرهنگی، محیط اقتصادی برای شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند.

راهبردها: راهبردهای جو سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش که بیانگر تعاملات و فعالیت‌هایی هستند که در واکنش به مقوله اصلی و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای اتخاذ می‌شوند. پس از هر مصاحبه کدهای

نمودار ۱. خروجی مدل پارادایمی  
Diagram 1. Paradigm model output



**بحث**

فرهنگ، میزان تأکید آن فرهنگ بر سهم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و نیز میزان توانایی آن فرهنگ خاص برای ارائه پاسخ‌های مثبت نسبت به تغییرات سازمانی، می‌تواند میزان اثربخش بودن سازمان را پیش‌بینی کرد. همچنین مرادی صالح و دیگران (۱۳۹۰)، دهنوی و همکاران (۱۳۹۲) بیان می‌کنند که در ساختار سازمانی که در آن، روابط و شیوه گزارش‌دهی ثابت و قواعد و مقررات در آن خشک است، در این صورت جوّ سازمانی به شکل سازمانی بوروکراتیک و سرد احساس می‌شود. این یافته‌ها مطابق با تحقیقات رنگریز (۱۳۹۹)، بربرگلو (۲۰۱۸) می‌باشد که بیان می‌کنند، جوّ سازمانی منعکس‌کننده هنجارها، ارزش‌ها و نگرش‌های غالب در فرهنگ سازمان است و در شکل‌دهی رفتار افراد نقش دارد. همچنین، مطابق با پژوهش‌های زوریک و کلی (۲۰۱۹) می‌باشد که در بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و جوّ سازمانی نتایج نشان داد که رفتار تحول‌گرا از سوی مدیر، تأثیر مستقیمی بر جوّ سازمانی دارد. و منطبق با تحقیقات مصلح‌پور (۱۳۹۸) می‌باشد که نتیجه گرفتند سبک رهبری مناسب در شرایطی که با جوّ سازمانی و سبک کار کارکنان مطابقت داشته باشد، مؤثرتر است. نتایج راهبردها نشان داد که،

یافته‌های عوامل علی نشان داد، که عوامل علی شامل، تعیین اهداف عملیاتی و کاربردی، برنامه‌ها و سیاست‌های دانشگاه، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تخصص کارکنان، استانداردهای شغلی و منابع سازمانی می‌باشد. طبق نتایج حاصل از شرایط زمینه‌ای، استفاده از روش‌های استاندارد برای تعیین صلاحیت و ارتقای شغلی کارکنان، استفاده از روش‌های یکنواخت و از قبل تعریف شده در انجام وظایف، استفاده از فرم‌های مکانیاتی استاندارد، شیوه و سبک رهبری، استفاده از پاداش‌های پولی و مالی، توانمندسازی کارکنان و مدیران، وضوح و روشنی رسالت و مأموریت سازمان و وضوح سلسله مراتب سازمان برای کارکنان می‌باشد. طبق نتایج حاصل از شرایط عوامل مداخله‌گر (محیطی) نشان داد که عوامل مداخله‌گر، شامل محیط سیاسی، علمی، فرهنگی، اقتصادی و محیط دانشگاه می‌باشد.

در تبیین این یافته‌ها، بعضی از محققان (واسودوان و ایقبال ۲۰۱۸، بربرگلو ۲۰۱۸، بیراجیت و شووتا ۲۰۱۸) به این نتیجه رسیده‌اند که با مشخص ساختن قدرت و همسانی فرهنگ یک سازمان، میزان آشنایی کارکنان با مأموریت آن

جهت فعالیت در فضای رقابتی به‌عنوان پیامدهای جوّ سازمانی متعالی بیان شدند. این نتایج مطابق با تحقیقات بربرگلو (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر جوّ سازمانی بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی پرداختند و نتیجه گرفتند که جوّ سازمانی با تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی بسیار مرتبط بود. این نتایج مطابق با تحقیقات رامچاندرا و همکاران (۲۰۱۹) می‌باشد که در بررسی تأثیر جوّ سازمانی بر عملکرد کارکنان و موفقیت سازمان اظهار داشتند که جوّ سازمانی نقش مهمی در عملکرد کارکنان و موفقیت هر سازمان ایفا می‌کند. جوّ سازمانی تأثیر بسیار قوی بر روحیه و رضایت کارکنان سازمان دارد. همچنین، این نتایج مطابق با تحقیقات طباطبایی (۱۳۹۸) می‌باشد که نشان دادند جوّ سازمانی و کلیه ابعاد وابسته به آن بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین، این نتایج مطابق با تحقیقات مرادی صالح و دیگران (۱۳۹۰) می‌باشد که نشان دادند که جوّ سازمانی متعالی موجب افزایش کارایی، افزایش سود سازمان، ارتقای بهره‌وری، ارتقای کیفیت زندگی کاری، ارتقای فرهنگ سازمانی، ارتقای وجهه سازمان (برندسازی) و آمادگی بیشتر سازمان جهت فعالیت در فضای رقابتی به‌عنوان پیامدهای جوّ سازمانی متعالی بیان شدند.

محمد صابر و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی تحت عنوان مطالعه نقش استراتژی و جوّ سازمانی در رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی نقش استراتژی و جوّ سازمانی در رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی از طریق نقش میانجی جوّ سازمانی و استراتژی را تأیید می‌کنند. مرادی صالح و دیگران (۱۳۹۰) در تحقیقی تحت عنوان اعتبارسنجی جوّ سازمانی متعالی در بانک‌های خصوصی ایران بیان کردند که جوّ سازمانی متعالی دارای ابعاد اصلی "اعتبار مدیر نزد کارکنان"، "احترام متقابل کارکنان و مدیریت" و "افتخار کارکنان به شغل و سازمان" است. طباطبایی (۱۳۹۸) در تحقیقی تحت عنوان تأثیر جوّ سازمانی بر ابعاد مالی و غیرمالی عملکرد شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران با استفاده از مدل ارزیابی مالیتیک بیان کردند که جوّ سازمانی و کلیه ابعاد وابسته به آن بر عملکرد

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، یکسان دانستن اهداف خود و سازمان، طراحی ساختار واحدهای کاری، شفافیت وظایف کارکنان، به‌کارگیری دانش، دادن آزادی عمل به کارکنان برای ایجاد نوآوری، شفافیت اهداف سازمان برای کارکنان، بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری کارکنان، دادن آزادی عمل کارکنان در رعایت دقیق ضوابط و مقررات، تشویق کارکنان به کارهای سخت، منصفانه بودن پاداش‌ها، مطابقت پاداش‌ها با کیفیت کارها انجام شود.

این نتایج مطابق با تحقیقات دمیرچقلو و برمن (۲۰۱۹) می‌باشد که بیان کردند جوّ سازمانی نوآوری، مشارکت و خلاقیت کارکنان را ترغیب و بدین ترتیب شغل‌ها را جالب‌تر کرده و باعث کاهش گردش شغلی می‌شود. همچنین، مطابق با تحقیقات واسودوان و ایقبال (۲۰۱۸) می‌باشد که همه سازمان‌ها برای شکل‌گیری جوّ سازمانی مثبت در بین کارکنان، باید به دنبال افزایش رفتار شهروندی سازمانی باشند. این نتایج مطابق با تحقیقات بیراجیت و شووتا (۲۰۱۸) می‌باشد که بیان نمودند جوّ سازمانی زمینه‌ای برای تقویت شایستگی‌ها و انگیزه دادن به کارکنان برای انجام کارهای غیرمنتظره است. تأثیر جوّ سازمانی بر عملکرد شغلی می‌تواند با تمرکز بر راهکارهای توسعه دانش کارکنان و سیستم مدیریت پاداش مؤثر، افزایش یابد. پیامدهای جوّ سازمانی متعالی دانشگاه‌ها در راستای ارتقای دانش شامل یادگیری از تجارب، افزایش کیفیت زندگی کاری، افزایش کارایی و سود سازمان، قدرت تحمل فشارهای دائمی برای بهبود عملکرد، بالا رفتن بازده‌های علمی، ارتقای بهره‌وری، افزایش تعهد و وفاداری افراد به سازمان، مسئولیت‌پذیری کارکنان در برابر وظایف محوله، گرایش کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر، توجه به تلاش‌های کارکنان جهت رسیدن به اهداف سازمان، افزایش قدرت ادارک کارکنان از مسئولیت سازمانی، افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان در برابر شرایط متغیر می‌باشد. این نتایج مطابق با تحقیقات رنگریز و دیگران (۱۳۹۹) می‌باشد که نشان داد که افزایش کارایی و سود سازمان، ارتقای بهره‌وری، افزایش کیفیت زندگی کاری، ارتقای فرهنگ سازمانی و وجهه سازمان (برندسازی) و آمادگی بیشتر سازمان

که ماهیت و کیفیت کل سازمان را طراحی می‌کند. بنابراین ضروری است که ساختار سازمان به سمت تواناسازی سوق داده شود زیرا هر چقدر ساختار سازمان تواناسازتر باشد به دلیل داشتن انعطاف‌پذیری بالا در قوانین و رویه‌ها و فرایندهای سازمانی زمینه جلب مشارکت افراد و تعهد و خوش‌بینی آنان و ارتقای عملکرد اعتماد و انگیزه اعضا به سازمان فراهم می‌شود (هوی و میسکل ۲۰۱۳). اما در صورتی که ساختار سازمان بازدارنده باشد، به دلیل نبودن انعطاف‌پذیری در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی و تأکید بیش از حد بر ارتباط یک طرفه و از بالا به پایین، جوی سرشار از بی‌اعتمادی، سوءظن و نارضایتی فراهم می‌شود و زمینه برای نارضایتی افراد و ضعف عملکرد آنان در سازمان ایجاد می‌شود. بطور کلی پیشنهاد می‌شود که با توجه به اینکه جوّ سازمانی با ایجاد و جهت‌دهی به قابلیت کارکردی افراد سازمان یکی از عوامل مهم می‌باشد، پیشنهاد می‌شود جوّ سازمانی دانشگاه آزاد به سمت تواناسازی سوق داده شود، زیرا هر چقدر ساختار سازمان تواناسازتر باشد به دلیل داشتن انعطاف‌پذیری بالا در قوانین و رویه‌ها و فرایندهای سازمانی زمینه جلب مشارکت افراد و تعهد و خوش‌بینی آنان و ارتقای عملکرد اعتماد و انگیزه اعضا به سازمان فراهم می‌شود.

از نقاط قوت پژوهش حاضر می‌توان به کاربردی، جامع و به‌روز بودن موضوع پژوهش اشاره کرد. همچنین از نقاط ضعف پژوهش می‌توان به محدود بودن جامعه آماری پژوهش اشاره داشت و در همین راستا پیشنهاد می‌شود این پژوهش با همین عنوان در جوامع دیگر نیز مورد بررسی و تحقیق قرار گیرد.

## References

- Al-kurdi O F, Gohneim A, Roubaie A A. (2014). Knowledge sharing culture in higher education institutions: Critical literature review. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*. DOI:10.13140/2.1.2056.7043
- Al-Kurdi O, El-Haddadeh R, Eldabi T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review.

مالی و غیرمالی این بانک تخصصی تأثیر مثبت و معناداری دارند. گفتنی است که این پژوهش از لحاظ هدف استفاده از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی و از نوع مطالعات اسنادی و میدانی می‌باشد.

الکردی و دیگران (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان نقش جوّ سازمانی در مدیریت اشتراک دانش در میان دانشگاهیان در آموزش عالی بیان کردند که سازمان‌ها اغلب برنامه‌های مدیریت دانش را به منظور ارتباط بهتر کارکنان و توسعه اشتراک دانش پیاده‌سازی کرده‌اند. نتایج حاصل از بررسی ۲۵۷ نفر از دانشگاهیان نشان داد که جوّ سازمانی تأثیر بسیار زیادی بر اقدامات مدیریت اشتراک دانش دانشگاهیان دارد. القاضو و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی تحت عنوان تأثیر هوش هیجانی بر رفتار کاری با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای جوّ سازمانی، تأثیر هوش هیجانی بر رفتار کاری را بررسی کردند. داده‌ها از ۳۰۴ کارمند اداری در ۹ دانشگاه خصوصی در امان (پایتخت اردن)، جمع‌آوری و فرضیه‌های تحقیق از طریق تحلیل رگرسیون چندگانه و روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمایش قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که جوّ سازمانی تأثیر معنی‌داری بر رابطه بین هوش هیجانی و رفتار کار دارد.

## نتیجه‌گیری

ساختار، رکن اصلی و اساسی هر سازمانی است، لذا از جمله راهکارهای موجود برای ایجاد جوّ سازمانی متعالی در دانشگاه، اصلاح ساختار و فرهنگ دانشگاه است (تولبرت و هال ۲۰۰۹). در واقع ساختار سازمانی با ایجاد و جهت‌دهی قابلیت کارکردی بین افراد سازمان یکی از عوامل مهمی است

*Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 31, No. 2, Pp. 226–246. DOI:10.1108/JEIM-09-2017-0129

Al-Kurdi O, El-Haddadeh R, Eldabi T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *Int. J. Inf. Manag.*, Vol. 50, No. 2, Pp. 217-227. DOI: org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018

Berberoglu A. (2018). Impact of organizational climate on organizational

- commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, Vol. 18, No. 1, Pp. 1-399. DOI: org/10.1186/s12913-018-3149-z
- Bock G W, Zmud R W, Kim Y G, et al. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, *social-psychological forces, and organizational climate*. *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, Pp.87-111. DOI: org/10.2307/25148669
- Charband Y, Jafari Navimipour N. (2018). Knowledge sharing mechanisms in the education: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Kybernetes*, Vol. 47, No. 7, Pp. 1456-1490. DOI: 10.1108/K-06-2017-0227
- Dargahi H, Mousavi S M H, Sheham G, et al. (2013) Organizational climate of Tehran University of Medical Sciences hospitals. *Health Management Quarterly*, Vol. 15, No. 50, Pp.40-31. [In Persian]. DOI: jha.iums.ac.ir/article-1-952-en.html
- Demircioglu M A, Berman E. (2019). Effects of the Innovation Climate on Turnover Intention in the Australian Public Service. *The American Review of Public Administration*, Vol. 49, No. 5, Pp. 614-628. DOI: org/10.1177/0275074018808914
- Farooqui M R. (2012). Measuring Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Consequence of Organizational Climate (OC), *Asian Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 3, Pp.294-302. [In Persian]
- Fauzi M A, Tan C N L, Thurasamy R, et al. (2019). Evaluating academics' knowledge sharing intentions in Malaysian public universities. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, Vol. 24, No. 1, Pp.123-143. DOI: https://doi.org/10.22452/mjllis.vol24no1.7
- Fullwood R, Rowley J, Delbridge R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, No. 1, Pp. 123-136. DOI.org/10.1108/13673271311300831.
- Fullwood R, Rowley J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, No. 5, Pp. 1254-1271. DOI.org/10.1108/JKM-07-2016-0274.
- Geue P E. (2018). Positive practices in the workplace: impact on team climate, work engagement, and task performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 54, No. 3, Pp. 272-301. DOI.org/10.1177/0021886318773459.
- Hislop D. (2013). Knowledge management in organizations (3rd ed.). *Oxford: Oxford University Press*. Doi: 978-0198703099.
- Khalil T, Atieh K, Mohammad A U, et al. (2014). Examining the social and technical factors influencing school teachers' knowledge-sharing intentions in a Teachers Online Professional Community. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 3, Pp. 157-165. [In Persian]. DOI: academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1023
- Kundu K. (2018). Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*. DOI: researchgate.net/publication/253772560
- Magill M, Paul Y, Bryn Ch, et al. (2020). Organizational climate for climate sustainability.; *Consulting Psychology Journal Practice and Research*. Vol. 72, No. 3, Pp.11-23. DOI.org/10.1037/cpb0000163
- Mehralizadeh Y, Sepasi H, Omidian F. (2005). Examining the relationship between the organizational atmosphere of the university and the participation of academic staff members in academic decision-making. *Research and planning in higher education*, Vol. 11, No. 2, Pp. 1-36. [In Persian]. DOI: journal.irphe.ac.ir/article\_702517.html
- Rangriz Ha, Hasanpour A, Abdulahi B, et al. (2020). Designing a superior organizational climate model, *Interdisciplinary Studies of Strategic*

*Knowledge*, Vol. 10, No. 40, Pp. 41-45. [In Persian]. DOI:

[journals.sndu.ac.ir/article\\_1164.html](http://journals.sndu.ac.ir/article_1164.html)

Tabatabaei S M. (2019). The effect of organizational climate on the financial and non-financial aspects of the performance of branches of the provincial centers of Export Development Bank of Iran using the Maltese evaluation model, *contemporary researches in management and accounting sciences*, Vol. 2, No. 7, Pp. [In Persian]. DOI: [noormags.ir/view/fa/articlepage/1747082](http://noormags.ir/view/fa/articlepage/1747082)

Vasudevan L, Iqbal A. (2018). Relationship between organizational climate and citizenship behavior of the non-supervisory staff in Bank Simpanan National, Malaysia. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, Vol. 3, No. 4, Pp. 287-302. DOI:10.22034/IJHCUM.2018.04.03

Zuraik A, Kelly L. (2019), "The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 22, No. 1, Pp. 84-104. DOI:10.1108/EJIM-10-2017-0142