

## الگوی مفهومی توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی<sup>۱</sup>

اکرم طالبی<sup>۲\*</sup>

علی خورسندی طاسکوه<sup>۳</sup>

سعید غیائی ندوشن<sup>۴</sup>

عباس عباس پور<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۱۴)

### چکیده

دانشگاه سازمانی حلقه اتصال سازمان و دانش تخصصی بوده و یکی از کارآمدترین سازوکارها برای ورود به صحنه رقابت در عرصه جهانی است. با توجه به ابلاغیه تعطیلی یا ادغام برخی از دانشگاه‌های فوق در دانشگاه‌های عمومی و مسائل متعدد دیگری که این دانشگاه‌ها درگیر هستند، هدف پژوهش حاضر استخراج عوامل موثر بر تکامل و توسعه آنها در ایران است. بدین منظور با استفاده از روش گزندتئوری و مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه دانشگاه سازمانی و مدیران دانشگاه‌های فوق، داده‌های اولیه جمع‌آوری و طی مراحل کدگذاری، مقوله‌ها استخراج شدند. نتایج یافته‌ها در شکل (۱) نشان می‌دهد که موارد متعددی از درون سازمان و دانشگاه بر عملکرد آن موثر هستند. از جمله مهمترین آنها شفاف‌سازی هدف دانشگاه، مدیران ارشد سازمان و دانشگاه، منابع مالی، میزان مشارکت، فراگیران، انعطاف‌پذیری ساختار، برنامه‌های آموزشی و مدیریت دانش. دو مولفه استقلال دانشگاه و خصوصی‌سازی نیز از بیرون دانشگاه بر آن موثر هستند. پیشنهاد می‌شود با شفاف‌سازی هدف از یک‌سو و اجرای صحیح اصل ۴۴ قانون اساسی از سوی دیگر امکان فعالیت موثر و اقتصادی برای بخش خصوصی فراهم شود، در این صورت دانشگاه سازمانی زمینه رشد و توسعه افراد و سازمان را فراهم خواهد کرد.

**کلید واژه‌ها:** دانشگاه عمومی، دانشگاه سازمانی، گزندتئوری، توسعه و تکامل

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

۲- دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران. مسئول مکاتبات: atalebi590@gmail.com

۳- استادیار، دانشکده علوم تربیتی روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.

۴- دانشیار، دانشکده علوم تربیتی روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.

۵- دانشیار، دانشکده علوم تربیتی روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.

## ۱. مقدمه

محیط‌های کسب‌وکار در شرایط کنونی دستخوش تغییر و تحولات مداوم است. سازمان‌ها برای سازگاری با شرایط فعلی و حفظ موقعیت خویش نیاز به آموزش دارند (۱). ایور<sup>۱</sup> (۲) فشارهای رقابتی و پیشران‌های تکنولوژیکی ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای تداوم و رشد خود در بازار، دانشگاه‌های سازمانی<sup>۲</sup> داشته باشد. گسترش اقتصاد دانش‌بنیان، بی‌ثباتی و تغییرات پی‌درپی اقتصاد، تغییرات جمعیت شناختی تکتونیک، مبین ضرورت تاسیس و توسعه سیستم آموزشی مذکور است. سیستم فوق با فراهم آوردن چارچوبی مرکب از یادگیری در فرایندهای کسب و کار سازمان به مسایل بالا پاسخ می‌دهد. در این صورت دانشگاه سازمانی می‌بایست فرهنگ یادگیری مادام‌العمر، همکاری و نوآوری، تضمین تولید و انتشار دانش مرتبط با استراتژیک را به صورت پیوسته توسعه دهد (۳). نقش و وظیفه دانشگاه سازمانی تنها ارائه آموزش سیستمی نیست بلکه جهت‌گیری استراتژیک سازمان را به طور مداوم مورد توجه قرار داده و بر اساس آن به پرورش و رشد استعداد کارکنان می‌پردازد (۴). نتایج پژوهش میستر<sup>۳</sup> (۵) نشان داد سازمان‌های مشارکت‌کننده به اهمیت ارتباط طرح‌های یادگیری با ضرورت‌های استراتژیک آگاه هستند و از هیچ تلاشی برای اطمینان از پیوند بین این دو دریغ نمی‌کنند.

روند تکامل و توسعه سازمان با تکامل و توسعه دانشگاه سازمانی آن ارتباطی تنگاتنگ دارد و بر یکدیگر موثرند. این موضوع از دیدگاه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. ریدمیکرز (۶) سه مرحله مدرسه، دانشکده و دانشگاه را برای چرخه زندگی عنوان می‌کند، آنونینگتاس و همکارانش<sup>۴</sup> (۷) نیز مرحله عملیاتی، تاکتیکی و استراتژیک را مورد بررسی قرار داده‌اند. دیلتری<sup>۵</sup> (۸) به چهار نسل دانشگاه سازمانی اشاره می‌کند، به زعم میستر (۹) دانشگاه‌های سازمانی سبک‌های متنوعی از عملیات را داشته و درک چگونگی تکامل آنها مشکل است.

دانشگاه سازمانی یک مداخله مدیریتی است که شرکت یا سازمان را به مرحله جدید و پیوسته توسعه تجارت تبدیل می‌کند که با امکانات و سطوح فعلی رهبری تفکر و سبک‌های رفتار یادگیری به دست نمی‌آید (۸). به زعم راوم و گاردنی<sup>۵</sup> (۱۰) دانشگاه سازمانی بخش تجاری محسوب می‌شود که زمینه توسعه و بهبود مهارت‌های افراد در فعالیت‌های تیمی، رهبری و روابط با تامین‌کنندگان و مشتریان را فراهم می‌کند. گرینزر<sup>۶</sup> (۱۱) دانشگاه سازمانی را کارکردی می‌داند که به لحاظ استراتژیک

<sup>۱</sup> . Ewer

<sup>۲</sup> . Corporate University

<sup>۳</sup> . Meister

<sup>۴</sup> . Ayuningtias

<sup>۵</sup> . Rhéaume & Gardoni

<sup>۶</sup> . Grenzer

برای یکپارچه کردن توسعه افراد درون یک سازمان تنظیم شده است. مجموعه فوق روی توسعه فردی، مسیر شغلی، فرصت‌های آموزشی، رویدادهای یادگیری‌های منابع انسانی و رهبری در تمام سطوح سازمان تمرکز می‌کند.

ذکر این مطلب ضروری است که بسیاری از سیستم‌های آموزشی که ویژگی‌های دانشگاه سازمانی را دارند، از این اصطلاح استفاده نمی‌کنند، اما در پژوهش حاضر به منظور ایجاد یکپارچگی در بحث اصلی، این اصطلاح به صورت کلی به کار رفته است. در ایران نیز به جای اصطلاح دانشگاه سازمانی از عنوان دانشگاه‌های دستگاه‌های اجرایی استفاده می‌شود و این نشان می‌دهد که هدف از تاسیس سیستم آموزشی فوق درک نشده است. زیرا آموزش‌های مورد نیاز بسیاری از سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی را دانشگاه‌های عمومی و مرکز توسعه منابع انسانی می‌تواند تامین کند.

دیزایر<sup>۱</sup> (۱۲) معتقد است که دانشگاه‌های سازمانی مراحل عملیاتی و تاکتیکی را طی می‌کنند تا به مرحله استراتژیک برسند. ویژگی‌های هر مرحله در جدول (۱) آمده است. جدول نشان می‌دهد در هر مرحله؛ نقش دانشگاه، هدف، ارتباط آن با استراتژی و در نهایت دستاورد اصلی تغییر می‌کند. در مرحله استراتژیک دانشگاه به مثابه محور اصلی دانش و توسعه سازمان تلقی شده و شرایط توسعه آن و پیشی-گرفتن از رقبا را فراهم می‌کند.

جدول (۱): مراحل تکامل دانشگاه سازمانی از دیدگاه دیزایر

مراحل تکامل دانشگاه سازمانی			ابعاد مورد نظر
مرحله تاکتیکی	مرحله عملیاتی	مرحله استراتژیک	
کارخانه دانش (خلق دانش)	بخش آموزشی پیشرفته	ستون اصلی دانش	نقش دانشگاه سازمانی
پیشی گرفتن از رقبا	کارایی	در راستای اهداف سازمان	هدف
مستقیم و فراکنشی	واکنشی	مستقیم و واکنشی	ارتباط با استراتژی
توسعه استراتژی با استفاده از آموزش و پژوهش	فعالیت‌های آموزشی متمرکز درون سازمان	ایجاد دوره‌های مبتنی بر استراتژی سازمان	دستاورد اصلی

منبع: برگرفته از (۷)

ریدمیکرز (۶) چرخه زندگی دانشگاه سازمانی را به سه مرحله مدرسه، کالج و دانشگاه تقسیم می‌کند. سازمان‌ها می‌بایست در طول زمان میان کاربرد و بهینه‌سازی روش فعلی (استراتژی بهره‌برداری) و کشف راه‌های جدید (استراتژی اکتشاف) تعادل ایجاد کنند. تفاوت‌های عمیقی بین این دو استراتژی وجود دارد؛ موقعیت (ثبات در برابر تغییر)، سبک رهبری (رهبری اجرایی در مقابل رهبری کارآفرینی)، ساختار (ثبات در مقابل پویا)، سیستم (برنامه‌ریزی و کنترل در مقابل نوآوری و توسعه) و خروجی (نتایج

<sup>۱</sup>. Deiser

مشخص و قابل پیش‌بینی در مقابل ناشناخته‌ها). تغییر از استراتژی بهره‌برداری به استراتژی اکتشاف نیاز به یک تغییر عمده در ذهن اعضای سازمان دارد و این امر مستلزم تغییر در یادگیری است، هنگامیکه افراد می‌توانند متفاوت یاد بگیرند، متفاوت فکر می‌کنند و موجب تغییر استراتژی سازمان می‌شوند. مقایسه وضعیت فوق به شکل عمیق در کلیه ابعاد دانشگاه‌های صنایع و شرکت‌های مختلف، سه نوع دانشگاه سازمانی با عنوان‌های مدرسه، دانشکده و آکادمی را معرفی کرده‌است (۱۳ و ۵).

استراتژی‌های مدرسه، دانشکده و دانشگاه، دانشگاه‌های سازمانی را در ترسیم استراتژی‌های جایگزین کمک می‌کند. بزرگترین خطر کار بر مبنای استراتژی‌های عمومی قرارگرفتن در دسته (استفاده ناخواسته) است، زیرا این موجب آسیب به کارکنان و محققان خواهد شد. تحقیقات اکتشافی در مورد مشخصات استراتژیک ۲۱ سازمان دولتی و غیر دولتی نشان می‌دهد که اکثر آنها از استراتژی نوع مدرسه استفاده می‌کنند و در تلاش هستند که ویژگی‌های دانشکده و دانشگاه را توسعه دهند (۱).

جدول (۲): مراحل تکامل دانشگاه سازمانی از دیدگاه رید میکرز

انواع دانشگاه سازمانی			ابعاد مورد نظر
دانشگاه	دانشکده	مدرسه	
پیشران نوآوری دانش	بازتوزیع کننده دانش	ترویج کننده دانش	نقش دانشگاه در سازمان
خلق دانش جدید بواسطه تسهیلات، آزمایش ها و جلسات، مبادله و انتقال دانش	مدیریت پروژه ها به منظور تعریف، جمع آوری و گسترش دانش داخلی و خارجی	جمع آوری و انتقال دانش	فرایند اصلی دانشگاه
-درک توسعه داخلی و خارجی -بدست آوردن مزیت رقابتی از طریق نوآوری دانش -توسعه فرد و سازمان	-هماهنگ کردن اهداف سازمانی و صلاحیت های فردی -تخصص در زمینه توسعه سازمانی	ارائه آموزش تخصصی به اعضای سازمان	مهمترین هدف
-شکستن موانع در مسیر خلق دانش بین واحدها و سازمان ها -شکل گیری و تحقق استراتژی از طریق آموزش و اکتشاف	طراحی، آزمایش و پیاده سازی برنامه های آموزشی	طراحی، بهینه سازی و اجرای برنامه های آموزشی	فعالیت اصلی
رهبر، سبک رهبری کارآفرین	مداخله گر، رهبری تسهیل کننده	مجری، سبک رهبری اجرایی	نگرش
-مستقیم و فراکنشی -نوسازی استراتژی با تقویت نوآوری دانش	-مستقیم و انفعالی -تحول استراتژی از طریق یادگیری سازمان	-انفعالی و غیر مستقیم -بهینه کردن استراتژی فعلی از طریق یادگیری سازمان	ارتباط با استراتژی سازمان

منبع: رید میکرز (۱ و ۶)

به زعم دیلتری (۸) پارادایم دانشگاه سازمانی طی دو دهه گذشته تغییرات چشمگیری داشته است و همچنان موجب بازتعریف تکنولوژی، دانش، مدیریت و نوآوری فرایند یادگیری در آینده خواهد شد. موقعیت خاص نسل جدید دانشگاه‌های سازمانی در رابطه با اهداف استراتژیک، ماهیت تجربه یادگیری، فرصت برای کسب منافع شخصی و ارضاء روح ماجراجویی در چنین ریسکی موجب حل و فصل مسائل بسیاری در دانشگاه فوق از جمله عنوان آن نیز شده است.

#### جدول (۳): مراحل تکامل دانشگاه سازمانی از دیدگاه دیلتری

مشخصات هر مرحله	مراحل تکامل دانشگاه سازمانی
بخش آموزش و توسعه	نسل اول
هماهنگی آموزش و توسعه با اهداف سازمانی	نسل دوم
پیشرانی فناوری - ظهور مفهوم دانشگاه سازمانی	نسل سوم
فرایندهای مبتنی بر نتایج، عدالت فکری و مدیریت دارایی فکری در زمان واقعی تاکید می‌شود.	نسل چهارم

منبع: دیلتری (۸)

از دیدگاه دیلتری بسیاری از دانشگاه‌های سازمانی در مرحله ۱ و ۲ بوده و برخی نیز به مرحله ۳ و ۴ رسیده‌اند. از دیدگاه دیلتری حسن نیت مدیران سازمان در مورد ارزش واقعی حقوق سهامداران واقع بینانه و منصفانه نیست و باید با تمرکز بر برنامه توسعه دارایی فکری<sup>۱</sup> پرورش داده شود. در این صورت همه ذی‌نفعان، حرکت دانشگاه به سمت یک فرهنگ مدیریتی پیچیده متناسب با محیط کسب و کار کنونی را مشاهده می‌کنند و دانشگاه ویژگی‌های نسل چهارم را خواهد داشت.

پیتن و همکارانش<sup>۲</sup> (۱۴)، نسل جدید دانشگاه‌های سازمانی سه ویژگی عمده دارد: ۱. آنها ابتکارات شرکت‌های بزرگ، پیچیده و متمایز هستند؛ دانشگاه سازمانی در داخل سازمان یا نزدیک به آن مستقر شده و به دنبال گسترش تطابق و سازگاری سازمان با اصلاحات و رویکردهای عمومی، ارتباطات بین-المللی و ارزش‌های خاص سازمانی است. ۲. پیگیری مدام هماهنگی استراتژیک؛ به دلیل تغییر مداوم اولویت‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی دانشگاه سازمانی می‌بایست پیوسته بازنگری شود. ۳. دانشگاه سازمانی برای افزایش انتظارات، استانداردها و تاثیر آموزش و توسعه تلاش می‌کند؛ استفاده از فناوری برای آموزش از راه دور یا آموزش ترکیبی و استفاده از خدمات آموزشی ارائه دهندگان بیرونی.

با توجه به دیدگاه‌های مختلف در زمینه چرخه زندگی دانشگاه سازمانی می‌توان ۴ مرحله (نسل) را شناسایی کرد که هر مرحله از نظر ابعاد مطرح شده دارای مشخصات و ویژگی‌های متمایزی است و بر اساس آنها می‌توان دانشگاه‌های سازمانی را طبقه بندی کرد. یادگیری برای سازمان سودمند است، ولی

<sup>۱</sup>. Intellectual property

<sup>۲</sup>. Paton et. al

با تغییرات سریع و مداوم در ساختار و فرایندهای سازمان، اگر دانشگاه چابک و سریع عمل نکند و مدام در حال تغییر و تحول از استراتژی بهره‌وری به استراتژی اکتشافی نباشد (۱)، نمی‌تواند ادامه دهد و شکست می‌خورد (۱۵). دانشگاه‌های سازمانی بسیاری ایجاد شده‌اند و بسیاری نیز از بین رفته‌اند، دلیل موفقیت برخی دانشگاه‌ها عبارتند از: ۱. ارتباط مستقیم بین مدیر ارشد سازمان و دانشگاه سازمانی. ارتباط مذکور حمایت‌های سازمانی و مالی لازم را برای موفقیت و حفظ فضای اجتماعی آن در سازمان فراهم می‌کند و موجب هماهنگی استراتژی سازمان و استراتژی دانشگاه می‌شود. ۲. دومین عامل موفقیت دانشگاه سازمانی داشتن چشم‌انداز روشن، مأموریت مناسب و استراتژی صحیح است. در این صورت نیازهای سازمان تامین شده و توان رقابت در بازار را خواهد داشت (۶).

جدول (۴): مراحل تکامل دانشگاه‌های سازمانی

مؤلفه‌ها	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم
هدف	ارائه آموزش تخصصی به افراد	-هماهنگ کردن تخصص‌های فردی با اهداف سازمان -توسعه سازمان	-کسب مزیت رقابتی از طریق نوآوری دانش -توسعه فرد و سازمان	کسب مزیت رقابتی از طریق نوآوری باز دانش
فرایند اصلی	جمع‌آوری دانش و انتقال آن	مدیریت پروژه‌ها به منظور تعریف، جمع‌آوری و گسترش دانش داخلی و خارجی	خلق دانش جدید از طریق آزمایش، جلسات مبادله و پژوهش	خلق دانش از طریق مدیریت دارایی فکری
فعالیت اصلی	طراحی، بهینه‌سازی و اجرای برنامه‌های آموزشی	طراحی، آزمایش و پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی	-برداشتن موانع در مسیر خلق دانش بین واحدها و سازمان‌ها -شکل‌گیری و تحقق استراتژی از طریق آموزش و اکتشاف	برداشتن موانع در مسیر خلق دانش بین سازمان و محیط
نقش دانشگاه سازمانی	بخش آموزشی پیشرفته و توزیع‌کننده دانش	-محور اصلی دانش سازمان -مبادله‌کننده و بازتوزیع‌کننده دانش	پیشران خلق و نوآوری باز دانش در سطح بین‌المللی	پیشران خلق و نوآوری باز دانش در سطح بین‌المللی
نگرش به دانشگاه	مجری	مداخله‌گر، تسهیل‌کننده	هدایتگر	تصمیم‌ساز و هدایتگر
ارتباط با	-انفعالی و غیر	-مستقیم و انفعالی	-مستقیم و فراکنشی	تغییر استراتژی

استراتژی سازمان	مستقیم - بهینه کردن استراتژی فعلی از طریق یادگیری سازمانی	- تحول استراتژی از طریق یادگیری سازمان	- توسعه و تحول استفاده از آموزش و پژوهش	سازمان با کمک آموزش و پژوهش
خروجی	توسعه فردی	توسعه و تحول سازمان	- توسعه استراتژی با استفاده از آموزش و پژوهش - توسعه فرد و سازمان	توسعه سازمان در سطح بین الملل

منبع: تلخیص و جمع بندی (۶-۱۸)

تغییر تعریف بخش آموزش، به دانشگاه سازمانی مستلزم تغییر و تلاش یکپارچه است (۱۶). به زعم پیتن و همکاران (۱۴) هنگامیکه رهبران سازمان تصمیم به تاسیس یا بازآفرینی دانشگاه سازمانی می‌گیرند باید به چند عامل توجه کنند؛ الف، کارکرد؛ دانشگاه سازمانی بر چه حوزه‌ای متمرکز است؟ آموزش رهبران یا طیف وسیعی از انواع یادگیری در کلیه ابعاد. مشتریان دانشگاه چه کسانی هستند؟ ماهیت همکاری با سازمان اصلی و سایر سازمان‌های خارجی چگونه است؟ ب، شکل سازمانی دانشگاه: بسته به ماهیت گزینه‌های استراتژیک در مورد مجازی و واقعی بودن آموزش‌ها، شکل دانشگاه متفاوت خواهد بود. همچنین شیوه تهیه محتوا و ارائه آموزش (از طرف ارائه دهندگان بیرونی یا مدیران ارشد و کارشناسان داخلی) بر شکل دانشگاه موثر است. ج، بودجه و حاکمیت آن: ترکیبی از حمایت‌های مالی مرکزی و پرداخت‌های واحدهای تجاری وجود دارد. بودجه مرکزی عموماً صرف زیرساخت‌ها شده یا برای تسریع و ایجاد برنامه‌های جدید مورد هدف است. سپس دانشگاه سازمانی وضعیت مالی خود را در بازار داخلی مدیریت می‌کند. گزینه‌های فوق به طور متقابل با یکدیگر مرتبط هستند و می‌توانند چارچوب سازمانی مناسبی را برای شروع یا تغییر انواع مختلف دانشگاه فراهم کنند (۱۴).

به زعم مک‌کارتی، اکثر افراد شاغل در زمینه آموزش دریافته‌اند که می‌بایست خروجی سیستم آموزشی با اهداف سازمان اصلی هم‌راستا و همسو باشد و مشارکت دانشگاه سازمانی با دانشگاه‌های رسمی موجب تایید فعالیت آن می‌شود و مشارکت با دانشگاه‌های غیر انتفاعی سرعت، انعطاف‌پذیری بالا و برخورداری از تکنولوژی را موجب می‌گردد. اچ‌لوییس نیز معتقد است همسویی آموزش با نیازهای کسب‌وکار، مزیت استراتژیک بزرگی برای سازمان اصلی محسوب می‌شود. فالمر دانشگاه سازمانی یادگیرنده را عاملی می‌داند که کارکنان را با استراتژی کل سازمان پیوند می‌دهد و حمایت مالی یا اجرایی مدیران ارشد یکی از رموز کلیدی موفقیت دانشگاه سازمانی محسوب می‌شود. به زعم فالمر،



عالی‌ترین شکل فعالیت دانشگاه‌های سازمانی برنامه‌های آموزشی خلاقیت محور است. به زعم وی این نوع آموزش بستر مناسبی را برای پرورش خلاقیت و برنامه‌های کسب و کار در سطح گسترده‌ای فراهم می‌کند. وی معتقد است دانشگاه سازمانی در دو بعد؛ هم‌راستایی با فرهنگ، ارزش‌ها و مأموریت از یک سو و پوشش فرایند کسب و کار در تمام ابعاد از سوی دیگر بر سازمان موثر است. استراتژی کسب و کار دلیل تاسیس و توسعه دانشگاه سازمانی بوده و تعیین کننده ساختار آن نیز است. "کورتون ویل" دو عامل اصلی و کلیدی موفقیت دانشگاه‌های سازمانی را حمایت رئیس هیات مدیره و مدیر عامل از یک سو و تمرکز روی هدف شفاف از سوی دیگر می‌داند (۱۷).

از دیدگاه دیلتزی (۸) سازمان‌ها برای ارتقاء آموزش و توسعه فکری باید محیط بازتری داشته و برخی محدودیت‌ها را بردارند (ص. ۱۰-۹). مسولیت توسعه و مدیریت دانشگاه سازمانی بر عهده مدیران ارشد است و موفقیت آن بستگی بر غلبه موانع سازمانی و فرهنگی در همه سطوح و معرفی ارزش‌های سازمان دارد. نوآوری سازمانی، ساختار، توسعه حرفه‌ای منابع زیرساختی از مسائل مهم دانشگاه‌های سازمانی نسل جدید است (ص. ۳۲-۲۹). از منظر منابع یادگیری جهانی (۱۸)، دانشگاه سازمانی ایده آل باید در سه سطح فعالیت کند؛ سطح ۱، برنامه‌ریزی و استراتژی استعداد؛ در این سطح باید دانشگاه مهارت‌های مورد نیاز و آموزش‌های کلیدی در بازار کار را شناسایی و اقدامات لازم را انجام دهد. سطح ۲، پژوهش؛ دانشگاه بر اهمیت جمع‌آوری و تفسیر داده‌های تحقیقاتی تمرکز دارد. بدین ترتیب نقاط ضعف را شناسایی کرده و مسائل توسعه‌ای را با ارائه راهکارهای مناسب حل می‌کند. سطح ۳، طراحی و پیاده‌سازی فعالیت توسعه؛ بر شیوه‌هایی که می‌توان برای انتشار آموزش از قبیل یادگیری الکترونیکی و یادگیری کلاس درس سنتی مورد استفاده قرار گیرد، تاکید می‌شود (۱۹).

دیلتزی (۲۰) زندگی آینده دانشگاه سازمانی به توانایی مدیران بستگی دارد، زیرا باید بتواند به صورت مستمر وضعیت موجود را بررسی کرده، کیفیت و قابلیت‌های فکری آن را در حوزه کسب و کار نسبت به رقبا منطقه‌ای و جهانی مورد بازبینی قرار دهد. راوم و گاردنی (۱۰) پنج اشتباه اصلی در دانشگاه سازمانی عبارت است از: صرف هزینه‌های بیش از حد در زیر ساختار فیزیکی، صرف هزینه‌های بیش از حد در اهداف غیر مرتبط با سازمان، صرف هزینه‌های بسیار در بخش فناوری در ابتدای کار به جای عملکرد تدریجی، ضعف در صرف هزینه کافی برای تبدیل کارشناسان داخلی به مربیان، ضعف در صرف هزینه کافی در برنامه درسی و توسعه محتوا.

## جدول (۵) پژوهش‌های داخلی و خارجی

نوسنده (سال)	عنوان	هدف پژوهش	روش	یافته‌ها
نقوی و همکاران (۲۱)	ارائه مدل مفهومی سنجش عملکرد دانشگاه سازمانی با رویکرد ترکیبی کارت امتیازی توسعه یافته	ارائه مدل مفهومی سنجش عملکرد با توسعه‌ی کارت امتیازی متوازن در شش بعد برای دانشگاه سازمانی مورد مطالعه است.	توصیفی تحلیلی	نتیجه پژوهش ارائه مدلی شامل ذی‌نفعان خارجی، سرآمدی، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری، ذی‌نفعان داخلی و مدیریت منابع انسانی است.
رجب‌بیگی و حمیدی (۲۲)	دانشگاه سازمانی	بررسی ابعاد مختلف دانشگاه سازمانی	مطالعه مروری	پژوهشگران به این مساله تاکید می‌کنند که برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مجزا بدون توجه به اهداف سازمان و برنامه استراتژی آن فاصله بسیاری با دانشگاه سازمانی دارد.
ایور (۲)	توصیفی از عوامل عملیاتی دانشگاه شرکتی توزیع‌کننده برق اقیانوس آرام	ویژگی‌ها و روش‌های قابل ملاحظه مرتبط با عملیات دانشگاه سازمانی به منظور تعیین و طبقه‌بندی چارچوب مفهومی دانشگاه سازمانی	مطالعه موردی	از دیدگاه محقق توسعه کارکنان به عنوان اهرم استراتژیک عمل کرده و دانشگاه سازمانی بخشی از استراتژیک سازمان است. همچنین در موارد زیر نیاز به تحول وجود دارد: هماهنگی و اجرا برای حمایت از مأموریت و استراتژی‌های سازمان، توسعه مهارت به منظور تامین نیازهای شرکت، استفاده از تکنولوژی برای پشتیبانی از یادگیری، مشارکت با دانشگاه سنتی.

<p>۱. چنین مدارسی می‌توانند ابزار مهمی برای غلبه بر مسائل شرکت محسوب شوند.</p> <p>۲. مدارس سازمانی، نهادهای آموزشی در خدمت استراتژی کسب و کار هستند.</p>	<p>کیفی تحلیلی</p>	<p>تنظیم طرح پیشنهادی به منظور بهبود عملکرد مدارس فنی-صنعتی در مصر در مدل مدارس شرکت</p>	<p>بهبود عملکرد مدارس تکنیکی-صنعتی در مصر در مدل مدارس سازمانی-یک مطالعه کیفی</p>	<p>محمد و موری<sup>۱</sup>  (۲۳)</p>
<p>دانشگاه سازمانی در دوره‌های مختلف توسعه شرکت وظایف متفاوتی را از نظر هماهنگی جریان دانش به عهده داشته که شامل: هماهنگ‌سازی دانش، انتشار دانش و متمرکز کردن دانش است. بدین ترتیب دانشگاه سازمانی به عنوان یک مفهوم پویا با مراحل توسعه شرکت هماهنگ شده و مطابق با نیازها ساخته و بازسازماندهی می‌شود.</p>	<p>مطالعه موردی طولی  دانشگاه سازمانی سورستال</p>	<p>درک پدیده دانشگاه سازمانی با بررسی نقشی که دانشگاه سازمانی در هماهنگی جریان‌های دانش سازمانی بازی می‌کند.</p>	<p>هماهنگ‌سازی جریان‌های دانش سازمانی: نقش دانشگاه سازمانی</p>	<p>کونوالنکو و اسلتلی<sup>۲</sup> و گرونک<sup>۳</sup>  (۲۴)</p>
<p>پس از بررسی سیر تکاملی دانشگاه سازمانی و دانشگاه سازمانی شبکه، مولفه‌های مختلفی از جمله: عوامل اجرای آن، هماهنگی و اجرا، توسعه مهارت‌ها برای پشتیبانی از نیازهای کسب و کار، یادگیری و ارزیابی عملکرد، مشارکت با دانشگاه و حمایت تکنولوژی برای آموزش مطرح کردند.</p>	<p>مطالعه مروری</p>	<p>بررسی فرایند اجرای مدل دانشگاه سازمانی در شبکه</p>	<p>فرایند اجرای مدل دانشگاه سازمانی در شبکه</p>	<p>سافری ری، دندولین، و سوزا<sup>۳</sup>  (۲۵)</p>

<sup>۱</sup> . Mohamed & Morsi

<sup>۲</sup> . Konovalenko Slettli, & Grunhaug

<sup>۳</sup> . Sá Freire, Dandolini, & de Souza

مفاهیم مدیریت دانش در درک طراحی و عملکرد دانشگاه سازمانی مفید است و پژوهش حاضر طبقه بندی از دانشگاه سازمانی بر اساس مفاهیم مدیریت دانش ارائه داد.	مطالعه موردی	بررسی موقعیت مدیریت دانش در دانشگاه‌های سازمانی	دانشگاه‌های سازمانی به عنوان ابزارهای مدیریت دانش	اسکارسو <sup>۱</sup> (۲۶)
یافته‌های پژوهش نشان داد که فرایند طراحی دانشگاه سازمانی به دو مرحله توسعه و مدیریت تقسیم می‌شود که برای هر مرحله نقش‌های خاص و فعالیت‌های متناسب با آن تعیین می‌شود. انعطاف-پذیری و تجدید نظر احتمالی باید در هنگام طراحی مورد توجه قرار گیرد.	اسنادی تحقیق عملیاتی	طراحی دانشگاه سازمانی: رویکرد ذی-نفعان	فرایند طراحی دانشگاه سازمانی: رویکرد ذی‌نفعان	استیفانو پاتروکو، پلیزونی، و بوگانزا <sup>۲</sup> (۲۷)
نتایج متناقضی پیرامون کارایی دانشگاه‌های سازمانی وجود دارد. دانشگاه‌های مذکور در شرکت‌های اروپایی در کوتاه مدت اثر مثبت داشتند اما در طولانی مدت تخریب کننده ارزش‌ها بودند. در کوتاه مدت سینرژی منفی است در حالیکه در بلند مدت مثبت است. دانشگاه‌های سازمانی روسیه اثر منفی یا خنثی بر عملکرد داشتند.	مطالعه تطبیقی	تجزیه و تحلیل تطبیقی شرکت‌های اروپایی و شرکت‌های در حال توسعه به منظور بررسی تاثیر کارایی دانشگاه‌های سازمانی در این دو کشور	با یا بدون دانشگاه سازمانی: یک مطالعه تطبیقی از کارایی دانشگاه سازمانی اروپا و روسیه	پارشاکوی وشاکینا <sup>۳</sup> (۲۸)

<sup>1</sup> . Scarso

<sup>2</sup> . Stefano, Pellizzoni & Buganza

<sup>3</sup> . Parshakov & Shakina

<p>در پژوهش خود دریافت که مدیران به آموزش نگاه مثبتی دارند، تعهد آنها نسبت به سازمان از میزان میانگین بالاتر بود و بین تعهد مدیران و مسولیت پذیری آنها در زمینه برنامه‌های آموزشی دانشگاه ارتباط معنی‌داری وجود دارد. به عبارتی مدیران متعهد بیشتر مداخله کرده و خود را مسول برنامه‌ها می‌دانند.</p>	<p>روش آمیخته</p>	<p>آیا برنامه‌های دانشگاهی سازمانی برای مدیران مؤثر است یا خیر</p>	<p>درک ارزش آموزش، وجود میزان مشارکت در برنامه‌های دانشگاه سازمانی، سطح تعهدات سازمانی و قابلیت دسترسی یک برنامه دانشگاهی سازمانی که توسط مدیران در چین مشاهده می‌شود</p>	<p>تانگ<sup>۱</sup> (۲۹)</p>
<p>نشان داد که برنامه‌های آموزشی دانشگاه سازمانی موجب ارتقاء تعهد کارکنان شده و این موضوع روی نوآوری و رفتارهای طرفدار محیط زیست تاثیر مثبت دارد. همچنین یافته‌ها مبین این موضوع است که تحت سیستم اقتصادی منحصر به فرد بازار سوسیالیستی چین، دانشگاه سازمانی علیرغم راه اندازی توسط شرکت‌ها تحت مداخله شدید دولت است.</p>	<p>مطالعه کمی و استفاده از اس پی اس اس</p>	<p>آیا دانشگاه سازمانی کارمندان را ترغیب به مشارکت در نوآوری و رفتارهای طرفدار محیط زیست می‌کند و از این طریق به شرکت‌ها و جوامع محلی آنها در چین کمک می‌کند.</p>	<p>خلق نوآوری اجتماعی: دانشگاه‌های سازمانی به عنوان استراتژی-های نوآورانه برای شرکت‌های چینی و مشارکت با جامعه</p>	<p>چاین و همکاران<sup>۲</sup> (۳۰)</p>

<sup>۱</sup> . Tong

<sup>۲</sup> . Chin et. al

براساس بررسی‌های انجام شده، تحقیقات تجربی در زمینه وضعیت تکامل دانشگاه‌های سازمانی و شرایط موثر بر آن در خارج محدود بوده (۱۵ و ۳۱) و در داخل نیز تحقیقی انجام نگرفته است. دانشگاه‌های سازمانی متعددی از سال‌ها پیش در کشور شکل گرفته‌اند ولی در سال‌های اخیر شاهد ابلاغیه تعطیلی برخی از آنها یا ادغام برخی (دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی) در دانشگاه‌های عمومی بوده‌ایم. دانشگاه‌های سازمانی هم که به فعالیت خود ادامه می‌دهند زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بوده و اکثر آنها فاقد کارکرد متناسب با هدف مورد نظر هستند.

مصاحبه مسولین صنعت نفت مبین این موضوع است که، دانش آموختگان دانشگاه صنعتی نفت از توانمندی لازم برخوردار نیستند (۳۲) و بی‌سوادی و کم سوادی فعالین بخش کشاورزی موجب آسیب‌های جدی به فعالیت این بخش و توسعه کشاورزی شده است (۳۳). از سال (۱۳۹۳) موسسه‌های آموزش عالی میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری مشغول به فعالیت شد (۳۴)، اما شیوه فعالیت آنها با دانشگاه‌های سازمانی تفاوت بسیاری داشت به همین علت نتوانست نیروی انسانی لازم در صنعت را تامین کند و در خرداد ماه ۱۳۹۸ تعطیل شد. این در صورتی است که شاهد رشد و تحول سیستم آموزشی فوق در کشورهای پیشرفته هستیم. بسیاری مدعی هستند که دانشگاه‌های عمومی و مرکز توسعه منابع انسانی می‌تواند نیاز صنایع و سازمان‌ها را برطرف کند. آیا دانشگاه‌های عمومی و مرکز توسعه منابع انسانی، ظرفیت و آمادگی ارائه آموزش‌های تخصصی جهت ارتقاء صلاحیت حرفه‌ای در فراگیران صنایع و سازمان‌ها را دارد؟

علل و عوامل متعددی موجب وضعیت موجود در دانشگاه‌های سازمانی ایران شده‌اند. دانشگاه‌های فوق از سویی متأثر از موقعیت سازمان خویش هستند و از سوی دیگر به دلیل واقع شدن در جامعه علمی کشور متأثر از سیاست‌ها و تصمیم‌های اتخاذ شده از محیط بیرونی خویش می‌باشند. پژوهش حاضر تلاش می‌کند با روش گرندد تئوری و استفاده از نظر متخصصین و خبرگان شرایط موثر بر توسعه نسل‌های دانشگاه و پیامدهای آن را در ایران تبیین کند. با توجه به اینکه تکامل و توسعه دانشگاه با توسعه سازمان اصلی رابطه تنگاتنگی دارد، تعیین عوامل موثر بر آن می‌تواند وضعیت سازمان و مسیر حرکت را مشخص کند. پرسش اصلی پژوهش این مساله را بررسی می‌کند که؛ چه عواملی بر توسعه و تکامل دانشگاه‌های سازمانی در ایران موثر هستند؟ برای پاسخ به این پرسش کلی دو پرسش فرعی مطرح شد: ۱. عوامل درون سازمانی موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی کدامند؟ ۲. عوامل برون سازمانی موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی کدامند؟

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال فهم شرایط علی، واسطه‌ای، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی در ایران است. به همین منظور از میان روش‌های پژوهش کیفی از رهیافت

نظریه گرند تئوری استفاده شد. نظریه داده بنیاد، نظریه‌ای است که مستقیماً از داده‌هایی استخراج می‌شود که در جریان پژوهش به صورت منظم جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند (۳۵). در میان رهیافت‌های رویکرد نظریه داده بنیاد، رهیافت سیستماتیک که با اثر استراوس و کوربین (۳۵ و ۳۶) شناخته می‌شود، استفاده شده‌است. در این روش گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و شکل‌گیری نظریه نهایی با یکدیگر ارتباطی تنگاتنگ دارند (۳۵). ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه غیرساختمند است که بر اساس جدول (۴) و ۶ محور شرایط علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، راهبردها، پیامدها و مقوله اصلی تنظیم شد.

شیوه نمونه‌گیری مورد استفاده در پژوهش نمونه‌گیری نظری است بنابر این با ۱۲ نفر از متخصص و خبرگان حوزه دانشگاه سازمانی مصاحبه شد و نتیجه حاصل به شکل گرفتن نظریه منتهی شد (۳۷). نمونه‌گیری و مصاحبه تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت و همراه مصاحبه تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز انجام گرفت و داده‌ها به کمک کدگذاری باز و سپس بر اساس کدگذاری محوری طبقه بندی شدند. گام نهایی با کمک کدگذاری گزینشی مقوله‌ها و به منظور یکپارچه‌سازی مقوله‌ها در امتداد بعد اصلی و تشکیل نظریه انجام شد (۳۵). به منظور اعتباربخشی نظریه از دو روش بررسی کدگذاری‌ها و بررسی نتایج توسط متخصصین و خبرگان بهره‌گرفته شد.

#### ۴. یافته‌ها

به منظور پاسخ به سوال‌های فرعی و در نهایت رسیدن به پاسخ سوال اصلی پژوهش، بر اساس متدولوژی با ۱۲ نفر از متخصصین و خبرگان حوزه آموزش عالی، مدیران و معاونین دانشگاه‌های سازمانی مصاحبه شد و نتایج زیر پس از طی مراحل کدگذاری و مقوله بندی استخراج گردید. نتایج به ترتیب بر اساس شرایط علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، راهبردها و پیامدهای موثر بر پدیده اصلی آورده شده است.

– **شفاف نمودن هدف دانشگاه‌های سازمانی:** ماموریت و هدف دانشگاه‌های سازمانی در اساسنامه، ساختار سازمان و طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی به درستی تعریف و شفاف شود. در بسیاری از سازمان‌ها بین اهداف و وظایف دانشگاه سازمانی و اهداف و وظایف سایر بخش‌های سازمان همپوشانی وجود دارد و این مساله موجب موازی‌کاری بوسیله مرکز توسعه منابع انسانی سازمان یا بخش‌های دیگر شده، بی‌نظمی و هدر رفتن منابع انسانی و مالی را بدنبال دارد. مصاحبه‌شونده‌ای می‌گفت "شفاف نبودن اهداف و ماموریت دانشگاه موجب ارائه آموزش‌های غیر مرتبط و عمومی گردیده و دانشگاه از مسیر اصلی خود منحرف شده‌است". مصاحبه‌شونده‌ای معتقد بود هدف دانشگاه سازمانی با دانشگاه عمومی یکسان نیست پس وجود آنها لازم است. مصاحبه‌شونده دیگری که گویا از وظیفه

اصلی دانشگاه سازمانی بی‌اطلاع بود گفت "ما دانشجو از سازمان سنجش می‌گیریم و آموزش‌های کوتاه مدت را مدیریت منابع انسانی انجام می‌دهد".

**-استقلال دانشگاه‌های سازمانی:** استقلال از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بر شیوه جذب دانشجو، هیات علمی، آیین‌نامه‌ها، محتوا و شیوه ارائه برنامه آموزشی موثر است. استقلال موجب صدور گواهینامه آموزشی برای فراگیر شده و مدرک تحصیلی ارائه نمی‌گردد. بنابر نظر بسیاری از مصاحبه‌شوندگان استقلال از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری<sup>۱</sup> مزایا و معایب بسیاری دارد، اما با توجه به اینکه حقوق و مزایای کارکنان سازمان بر اساس آیین‌نامه‌های وزارت کار تعیین می‌شود و مدرک وزارت علوم در ارتقاء و حقوق افراد تاثیر بسیار مهمی دارد، استقلال از وزارت علوم و صدور گواهینامه شرکت در کلاس چندان جلب توجه نمی‌کند. از سوی دیگر استقلال موجب تدوین برنامه‌های آموزشی مورد نظر سازمان می‌شود و با حل مشکل سازمان، دانشگاه کارکرد خود را خواهد داشت.

از سوی دیگر در حال حاضر سیستم علمی کشور بنابر تقاضای اجتماعی گسترش یافته‌است. به همین علت دانشگاه‌های عمومی با صندلی‌های خالی مواجه هستند و دانشگاه‌های سازمانی نیز بنابه ضعف‌های متعدد پاسخگوی سازمان اصلی نیستند. وابستگی دانشگاه‌های سازمانی به مراجع سیاستگذاری و تصمیم‌گیری متعدد موجب بی‌ثباتی در وضعیت آنها شده است. بنابه گفته مصاحبه‌شوندگان "برای طراحی و اجرای یک مجموعه آموزشی حداقل بیش از دو سال زمان لازم است، نوسان‌های پی‌درپی در تصمیم‌گیری‌ها موجب اختلال در برنامه می‌شود و تکلیف ما روشن نیست". این مصاحبه‌شونده به ابلاغیه‌ای اشاره داشت که به دانشگاه برای یک سال دیگر امکان ادامه فعالیت داده بود.

**-منابع مالی:** یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر توسعه دانشگاه سازمانی تامین بودجه مورد نیاز جهت اجرای برنامه‌های متعدد آموزشی است. اگر منابع مالی به موقع و در حد کفایت تامین نشود دانشگاه در اجرای برنامه‌های خود ضعیف و ناکارآمد عمل می‌کند. در گفتگو با مصاحبه‌شوندگان این عامل بسیار تاثیر گذار محسوب می‌شود، چرا که تهیه زیرساخت‌ها و امکانات آموزشی بستگی کامل به میزان منابع مالی دارد. همچنین بر اساس نظر مصاحبه‌شونده‌ای میزان بودجه در کیفیت محتوا و مدرس نیز موثر است. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت "اگر کمک مالی سازمان اصلی نبود در برخی از سال‌ها با درآمد موسسه امکان ادامه فعالیت را نداشتیم".

**-مدیران ارشد:** شیوه نگرش مدیران ارشد سازمان به دانشگاه سازمانی به عنوان یک بخش مهم و سازنده، یا اضافی و هزینه‌بر، موجب رشد و توسعه یا افول و تعطیلی آن می‌شود. همچنین نگرش مدیران ارشد دانشگاه نیز اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد و بنا به گفته مصاحبه‌شونده‌ای میزان ارتباط مدیران

<sup>۱</sup>. از این پس در پژوهش حاضر وزارت علوم نامیده می‌شود.



ارشد با دانشگاه‌های عمومی، متخصصین داخلی و خارجی و میزان تسلط او به چگونگی فرایند بر عملکرد دانشگاه تاثیرگذار است. اگر بین مدیر ارشد سازمان و دانشگاه مشارکت و همکاری دو طرفه وجود داشته باشد، اهداف دانشگاه و سازمان نیز هماهنگ شده و بنا به نظر مصاحبه شونده‌ای دانشگاه آموزش‌های مورد نظر سازمان را ارائه می‌دهد.

**- هیات علمی:** یکی از مهمترین مسائلی که اکثریت مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره داشتند، شیوه جذب هیات علمی، آیین‌نامه‌های وزارت علوم و توانمندی آنها برای حضور در دانشگاه سازمانی است. در صورتیکه دانشگاه سازمانی مجزا و مستقل از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری باشد، بر اساس نظر مصاحبه‌شونده‌ای "هیات علمی از بخشی از مزایا محروم شده" و به همین علت هیات علمی توانمند مایل به همکاری تمام وقت در دانشگاه سازمانی نخواهند بود، این مساله موجب ضعف دانشگاه می‌شود. آیین‌نامه‌های وزارت علوم نیز بر کیفیت کار هیات علمی تاثیر نامطلوبی دارد، چرا که هیات علمی دانشگاه‌های فوق می‌بایست وقت بسیاری را صرف مسائل تخصصی خاص و مهارت آموزی کند و نوشتن مقاله در اولویت دانشگاه‌های فوق نیست. بدین ترتیب آیین‌نامه‌های ارتقاء با کارکرد دانشگاه همسو نیست.

**- فراگیر:** یکی دیگر از مسائل عمده که در ایران بر توسعه دانشگاه‌های فوق تاثیر مهمی دارد، نوع فراگیر و شیوه جذب فراگیر است. مطابق تعریف دانشگاه‌های سازمانی هدف اصلی تاسیس و اجرای چنین سیستمی ارتقا کیفیت افراد سازمان و در نتیجه توسعه فرد و سازمان است اما در بیشتر دانشگاه‌های ایران روند جذب فراگیر با دانشگاه‌های عمومی تلفیق شده و از طریق کنکور جذب دانشجو انجام می‌شود و سپس فرد پس از فارغ‌التحصیلی به مانند فارغ‌التحصیلان سایر دانشگاه‌ها وارد بازار کار جامعه می‌شود. این مشکل به واسطه‌ی آیین‌نامه تاسیس موسسات آموزش عالی وابسته به سازمان‌های دولتی ایجاد شده است، زیرا در بند (۷) آیین‌نامه به صراحت قید شده است که در گزینش دانشجو، سهمیه خاصی برای کارمندان وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها لحاظ شود. در صورتیکه اولویت با کارمندان بوده و پذیرش دانشجوی آزاد با اهداف دانشگاه تناقض دارد. در صورتیکه در چندین دانشگاه محدود صرفاً افراد سازمان اصلی از آموزش‌ها برخوردار بودند و حتی آنها نیز برای جذب دانشجو از طریق سازمان سنجش در تلاش بودند. این شیوه جذب موجب شده فراگیران از دانش زمینه‌ای مطلوب برخوردار نباشند، این مساله ابهام در هدف و کارکرد دانشگاه سازمانی را نشان می‌دهد و موجب اتلاف منابع می‌شود. در صورتیکه بر اساس نظر مصاحبه‌شونده‌ای حضور فراگیران سازمان در دانشگاه موجب مبادله دانش ضمنی و از سوی دیگر پس از آموزش عملکرد سازمان بهبود پیدا می‌کند.

**- انعطاف‌پذیری ساختار:** از ویژگی‌های خاص دانشگاه سازمانی انعطاف‌پذیری ساختار آن است. ساختار سلسله‌مراتبی دانشگاه‌های عمومی موجب کندی فعالیت‌ها می‌شود، دانشگاه سازمانی باید با حداقل کارکنان و ساختار مسطح فعالیت کند. این انعطاف‌پذیری امکان مشارکت با دانشگاه‌ها،

متخصصین داخلی و خارجی را فراهم می‌کند و از سوی دیگر امکان برقراری ارتباط با زنجیره ارزش سازمان را ایجاد می‌کند. امکان برگزاری کلاس‌ها به صورت حضوری، آنلاین و... به دلیل انعطاف‌پذیری است. بنا به گفته مصاحبه‌شونده‌ای "انعطاف‌پذیری موجب تشکیل کلاس در ساعت‌های غیرکاری افراد و تا یازده شب می‌شود".

**- خصوصی سازی: اجرای اصل (۴۴) قانون اساسی موجب شکل‌گیری شرکت‌ها و سازمان‌های قدرتمند تجاری می‌شود.** سازمان‌هایی که به منافع و سود و زیان خود می‌اندیشند، بر اساس اصل شایستگی به استخدام و ارتقاء کارکنان می‌پردازند. در چنین سازمان‌هایی تخصص و مهارت اهمیت و ارزش خاص پیدا می‌کند و کارکنان دانشی با ارزش محسوب می‌شوند. بر اساس صحبت‌های مصاحبه‌شونده‌ای "دولتی بودن سازمان و دانشگاه آن مانع بزرگی در عملکرد صحیح است و اصلاً نمی‌شود کار کرد".

**- اصل مشارکت:** اصل مشارکت در توسعه دانشگاه‌های سازمانی اهمیت بسیاری دارد. مشارکت کلیه ذی‌نفعان در برنامه‌های آموزشی، مشارکت اعضای هیات علمی دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی، مشارکت خبرگان و متخصصین خارجی در آموزش، مشارکت و هماهنگی با سازمان اصلی در تدوین چشم انداز و اهداف دانشگاه سازمانی تاثیر بسیار مهمی دارد. بر اساس صحبت‌های مصاحبه‌شونده‌ای "ما با دعوت از متخصصین خارجی آموزش‌های جدید ارائه می‌کنیم".

**- برنامه‌های آموزشی:** استقلال دانشگاه‌های سازمانی از وزارت علوم این امکان را فراهم می‌کند که بر حسب نیاز سازمان و افراد فراگیر به تدوین دوره‌های آموزشی اقدام کند. یکی از مشکلات دانشگاه‌های فوق بند ۵ آیین نامه تاسیس موسسه‌های آموزش عالی وابسته به سازمان‌های دولتی است. بر اساس این بند کلیه برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌های فوق باید مطابق برنامه‌های مصوب شورای آموزش عالی برنامه ریزی باشد در صورت مغایرت باید با شورای مذکور یا شورای عالی انقلاب فرهنگی هماهنگ شود (۳۸). یکی از جالب‌ترین شیوه‌های تدوین برنامه آموزشی در یکی از دانشگاه‌هایی که مصاحبه شد، تهیه و تنظیم بر اساس مقاله‌های انتخابی بود. همچنین بر اساس مشکلات و مسائل موجود در سازمانی پروپوزال تنظیم می‌شد و سپس بر اساس پژوهش‌های انجام شده و نتایج حاصل، دوره‌ها تنظیم می‌شد. در سازمان دیگری بر اساس مطالعه تطبیقی انجام شده مجموعه‌ای تنظیم و پس از تصویب اجرا شده‌است.

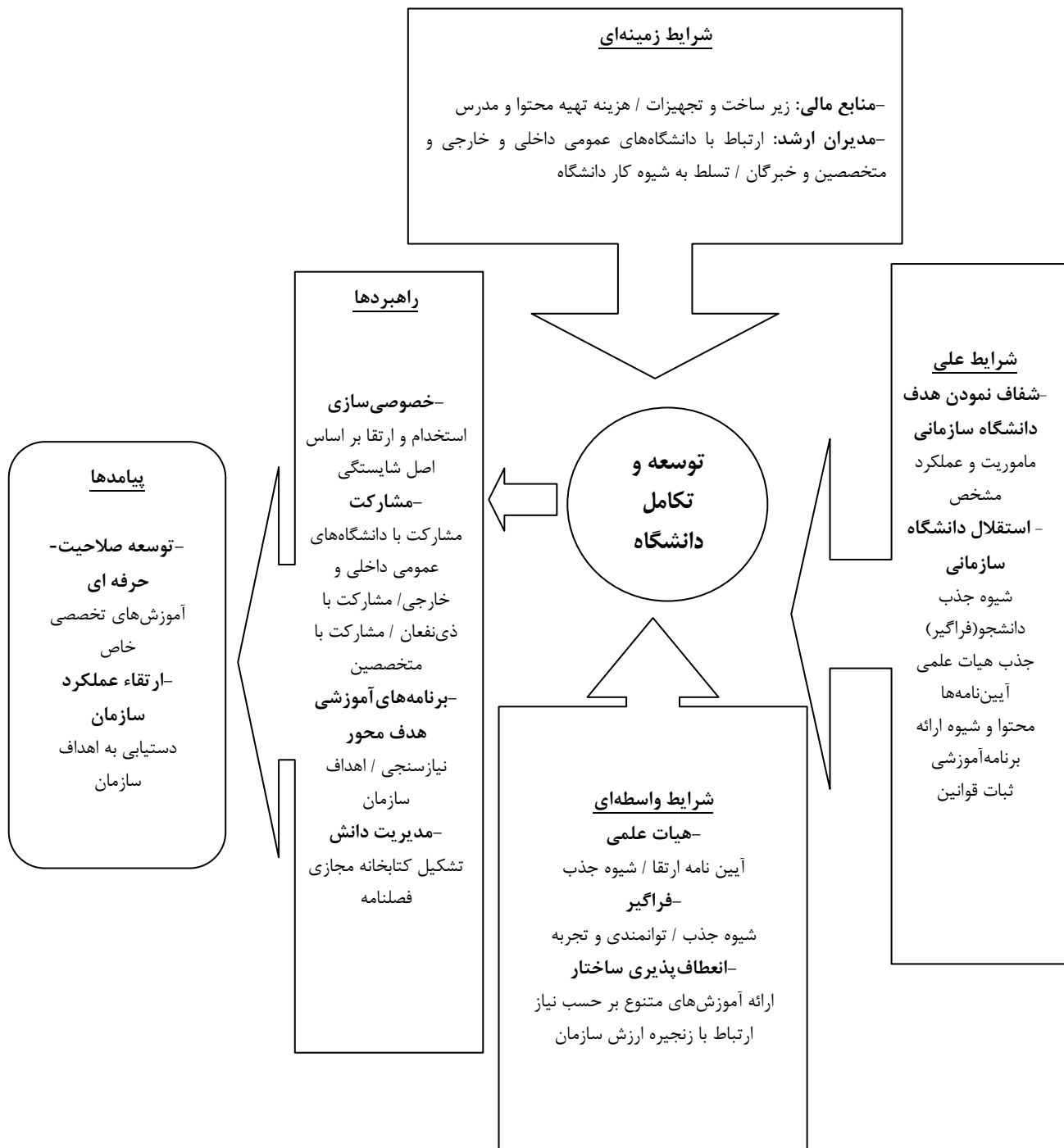
**- مدیریت دانش:** به‌کارگیری فرایند مدیریت دانش موجب شکل‌گیری ذخیره دانش در دانشگاه شده و در نتیجه به ارتقاء و توسعه دانشگاه و سازمان اصلی کمک می‌کند. بنا به گفته مصاحبه‌شونده‌ای " ما مقالات و کتب مفید را جمع‌آوری و در سایت کتابخانه مجازی دانشگاه در اختیار کارکنان قرار می‌دهیم".

**- توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای افراد:** از اهداف اصلی دانشگاه سازمانی محسوب می‌شود و مطابق صحبت برخی از مصاحبه‌شوندگان افرادی که آموزش دیده‌اند، از کارآمدی بالاتری برخوردارند و در صورت نبود یا ضعف این سیستم آموزشی، دانش و مهارت تخصص‌های خاص چگونه باید به افراد سازمان آموزش داده‌شود. مصاحبه‌کننده‌ای می‌گفت "آموزش‌های تخصصی مربوط به حفر چاه نفتی خاص را باید فقط در دانشگاه نفت ارائه داد و دانشگاه‌های دیگر چنین تخصصی ندارند". چندین مصاحبه‌شونده معتقد بودند که (آموزش‌های تخصصی خاص و مهارت‌های ویژه هر صنعت و سازمان باید در دانشگاه همان سازمان ارائه شود و به افراد همان سازمان).

**- ارتقاء عملکرد سازمان:** همسوسدن اهداف سازمان با آموزش‌های دانشگاه موجب ارتقاء عملکرد سازمان می‌شود. تعطیلی دانشگاه‌های سازمانی و سپردن این آموزش‌ها به دانشگاه‌های عمومی خلل مهمی در سازمان‌های تخصص محور ایجاد می‌کند. مصاحبه‌کننده‌ای گفت "فارغ التحصیلان دانشگاه‌های عمومی مهارت لازم را ندارند، با تلفیق دانشگاه سازمانی در دانشگاه عمومی یا تعطیلی آنها چگونه می‌توانند مهارت و تخصص ویژه را آموزش دهند؟"

در پاسخ به سوال‌های فرعی؛ عوامل درون‌سازمانی موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی کدامند؟ از میان عوامل ذکر شده؛ مدیران ارشد سازمان و دانشگاه، منابع مالی، میزان مشارکت، شفاف سازی هدف دانشگاه، شیوه جذب فراگیر و نوع فراگیر، انعطاف‌پذیری ساختار، برنامه‌های آموزشی و مدیریت دانش از درون سازمان و دانشگاه بر توسعه و تکامل آن موثر شناخته شدند. عوامل برون سازمانی موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی را می‌توان: استقلال دانشگاه و خصوصی سازی دانست.

شکل (۱): مدل مفهومی عوامل موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی در ایران



## ۵. بحث و نتیجه گیری

در یک نگاه جامع دانشگاه سازمانی که حلقه اتصال دانشگاه و صنعت است و با توسعه آن صنایع می توانند در جهان متغیر و پرتلاطم به اهداف خود دست یابند، از دو بعد عمده قابل بررسی است؛ دانشگاه از یک سو بخشی از سازمان اصلی محسوب می شود و از سوی دیگر جزئی از نظام علمی کشور بوده و متاثر از سیاست‌های وزارت علوم، آیین‌نامه‌ها و مقررات سایر بخش‌ها است. بعد درونی شامل دانشگاه و ارتباط و تعامل آن با سازمان اصلی است. از مهمترین شرایط علی درونی ضعف دانشگاه‌های سازمانی ایران که موجب تعطیلی یا ادغام آنها در دانشگاه‌های دیگر شده است، عدم شفافیت هدف و مأموریت دانشگاه است که بر عملکرد آن تاثیر گذاشته است. با شفاف شدن هدف کلیه عوامل انسانی، امکانات و تجهیزات سازمان و دانشگاه در مسیر مشخصی هدایت می‌شوند. در این صورت فراگیران دانشگاه کارکنان و ذی‌نفعان خواهند بود و دانشجوی آزاد پذیرفته نمی‌شود. یافته‌های پژوهش مک‌کارتی نیز مبین این مطلب است که داشتن چشم انداز روشن و مأموریت مناسب از الزامات دانشگاه محسوب می‌شود. همچنین یافته‌های پژوهش تیلور و پیتن (۱۰) هم‌راستایی استراتژی سازمان و دانشگاه را تاکید می‌کند.

شفاف شدن هدف موجب می‌شود مدیران ارشد توانمند و با تجربه برای دانشگاه انتخاب شوند. مدیرانی که به ارزش و اهمیت دانشگاه واقف بوده و از دانشگاه حمایت کنند. در این صورت ارتباط بین مدیران ارشد و دانشگاه بیشتر شده و نه تنها دانشگاه به عنوان عضوی هزینه بر تلقی نمی‌شود بلکه از حمایت مالی سازمان برخوردار شده و ردیف بودجه‌ای دریافت می‌کند. یافته‌های پژوهش تیلور و پیتن (۱۰)، فالمر و دیلتری (۲۴) نیز مبین این مطلب است که مسئولیت توسعه و مدیریت دانشگاه به عهده مدیران ارشد است و موفقیت دانشگاه به میزان حمایت مدیران بستگی کامل دارد. به منظور تحقق اهداف و همسو شدن با استراتژی سازمان، ساختاری چابک و انعطاف‌پذیر لازم است. بدین منظور باید در ساختار دانشگاه‌های سازمانی کنونی بازآرایی صورت گرفته و ساختار سلسله مراتبی تغییر کند. دانشگاه‌های سازمانی کشورهای پیشرفته با حداقل تعداد کارکنان فعالیت می‌کنند. ساختار چابک و انعطاف‌پذیر، نیازمند حمایت مدیران ارشد و منابع مالی کافی است.

لازمه‌ی همسو شدن با استراتژی سازمان و دستیابی به اهداف دانشگاه افزایش میزان مشارکت با دانشگاه‌ها و متخصصین داخلی و خارجی است. با افزایش میزان مشارکت، دانشگاه از اعضای هیات علمی توانمندتری برخوردار شده و ذخیره دانش کیفیت بهتری پیدا می‌کند و امکان خلاقیت و نوآوری فراهم خواهد شد. از دیگر الزامات دستیابی به هدف، طراحی برنامه‌های آموزشی هدف‌محور است که بر

اساس نیازسنجی و اهداف سازمان طراحی شود. برنامه آموزشی پیوسته‌ای که هماهنگ با تغییر و تحولات بیرونی و نیازهای افراد و سازمان طراحی و اجرا شود.

اکثر دوره‌های آموزشی در دانشگاه‌های سازمانی ایران مشابه دانشگاه عمومی به شکل بلند مدت و مدرک محور تعریف و اجرا می‌شود، این شیوه موجب موازی‌کاری فعالیت دانشگاه سازمانی و دانشگاه عمومی است. در صورتیکه افراد می‌توانند دوره‌های آموزش عمومی را در دانشگاه‌های عمومی گذرانده و سپس با ورود به سازمان‌ها و صنایع، از آموزش‌های تخصصی دانشگاه سازمانی بهره‌مند شوند. در اکثر دانشگاه‌های سازمانی موفق جهان از جمله دانشگاه مک دونالد یا پترواسکیل زنجیره آموزش پیوسته‌ای تعریف می‌شود که افراد با گذراندن دوره‌های مستمر توسعه حرفه‌ای پیدا کرده و موجب ارتقاء عملکرد سازمان می‌شوند. دوره‌های پراکنده کوتاه مدت یا دوره‌های بلند مدت مدرک محور موجب می‌شود دانشگاه به مثابه عضوی زائد و هزینه بر تلقی شده و نه تنها امکان توسعه و تکامل خویش و سازمان اصلی را فراهم نخواهد کرد، بلکه به دلیل خروج از اهداف و عملکرد اصلی مشکلات متعددی را بخصوص از نظر تامین منابع مالی برای سازمان اصلی ایجاد می‌کند. همچنین از دیگر الزامات دستیابی به هدف، تشکیل و اجرای سیستم مدیریت دانش مناسب است. سیستمی که ذخیره دانش سازمان را توسعه داده و کلیه افراد امکان دسترسی به دانش روز و تخصصی را خواهند داشت.

بررسی موارد درونی مبین این مطلب است که عوامل فوق ارتباط نزدیکی با یکدیگر داشته و کلیه این عوامل ارتباط مستقیم با شفاف شدن هدف و مأموریت دانشگاه دارد. بنابراین دانشگاه‌های سازمانی ایران نیازمند بازنگری در اساسنامه و اهداف دانشگاه هستند. انتخاب مدیران شایسته، توانمند و آگاه به تخصصی بودن دانشگاه سازمانی برای توسعه و تکامل آن ضروری است و موفقیت آنها بر اساس نتایج پژوهش دیلتیری (۸) بستگی بر غلبه موانع سازمانی و فرهنگی در همه‌ی سطوح و معرفی ارزش‌های سازمان دارد. حمایت مالی و اجرایی مدیران ارشد جایگاه ویژه‌ای به دانشگاه داده و فرهنگ یادگیری مادام‌العمر را در سازمان شکل می‌دهد. این شیوه در بلند مدت توسعه و تکامل دانشگاه و سازمان را بدنبال خواهد داشت.

دو عامل خصوصی‌سازی و استقلال از عوامل بیرونی موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی محسوب می‌شوند. تفکر تمرکزگرایی حاکم بر سیستم کلان کشور و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری موجب شده است سیستم‌های آموزش عالی استقلال خود را از دست بدهند. این شیوه بر انتخاب مدیران دانشگاه، جذب و ارتقاء هیات علمی، فراگیران، میزان مشارکت و برنامه‌های آموزشی موثر است. چنین روشی موجب مدرک‌گرایی در دانشگاه شده و ارائه دوره‌های کوتاه مدت و تخصصی که مبنا و پایه آموزش‌های دانشگاه است بخش اندکی از آموزش‌های دانشگاه را در برمی‌گیرد. در صورتیکه فراگیران سازمان‌ها به یک زنجیره پیوسته از آموزش‌های کوتاه مدت نیاز دارند. استقلال از وزارت علوم در ارتقاء

و جذب هیات علمی تاثیر می‌گذارد و دانشگاه می‌تواند بر اساس ویژگی‌های خاص خود آیین‌نامه ارتقا را تدوین کند.

خصوصی سازی و اجرای اصل (۴۴) قانون اساسی موجب می‌شود سازمان اصلی بر اساس اصل هزینه و فایده اقتصادی عمل کند، در این صورت انتخاب کارکنان شایسته از محورهای اصلی سازمان خواهد بود و برای کارکنان متخصص و شایسته ارزش و جایگاه ویژه‌ای قائل می‌شود. از طرف دیگر با اجرای اصل (۴۴) سازمان می‌تواند سیستم آموزشی مورد نیاز خود را طراحی و اجرا کند. در این صورت دانشگاه از استقلال لازم نیز برخوردار خواهد شد. اجرای اصل (۴۴) و برخورداری دانشگاه از استقلال، عوامل درونی را نیز متاثر خواهد کرد، زیرا مدیران شایسته و توانمند انتخاب می‌شوند و دانشگاه از حمایت مدیران برخوردار شده، مسیر توسعه و تکامل را طی خواهد کرد.

یکی از مهمترین نقاط ضعف سیستم آموزش عالی فعلی کشور که در مصاحبه‌ها به آن اشاره نشد، فقدان سیستم تضمین کیفیت بیرونی است. این مساله موجب شده است دانشگاه‌ها از اهداف خود دور شده و موجب هدررفت منابع انسانی و مالی از یک سو و تربیت نیروی غیرضروری و ناکارآمد از سوی دیگر شده است. این نقص به همراه اجرای ناقص اصل (۴۴) موجب ضعف سیستم‌های آموزشی به طور کل و دانشگاه سازمانی به شکل خاص شده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای رشد صنایع و سازمان‌ها اصل (۴۴) به شکل صحیح اجرا شود و مانند کشورهای توسعه یافته سیستم تضمین کیفیت بیرونی برای آموزش عالی استقرار یابد. در این صورت بستر مناسب رشد و فعالیت صنایع و سازمان‌ها فراهم شده و فضای رقابتی داخلی و خارجی شکل می‌گیرد.

همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در انتخاب و انتصاب مدیران ارشد تجدید نظر کرده و مدیرانی کارآمد، توانمند و دارای صلاحیت حرفه‌ای لازم برای دانشگاه انتخاب کنند. محدودیت‌های سیاسی و امنیتی موجود در مشارکت با دانشگاه‌ها و متخصصین خارجی برطرف شود و امکانات لازم برای ارتقاء دانش و سازگاری با شرایط جهانی ایجاد شود. وزارت علوم آیین‌نامه خاصی برای تاسیس و نظارت بر دانشگاه‌های فوق تنظیم کند و دانشگاه‌های سازمانی بر اساس آیین‌نامه مذکور تاسیس شده و پس از آن، استقلال لازم برای عملکرد مناسب به آنها داده شود. وزارت کار در آیین‌نامه حقوق و دستمزد و ارتقاء تجدید نظر کرده و گواهینامه‌های تخصصی نیز در حقوق و دستمزد افراد لحاظ شود.

## ۶. فهرست منابع

1. Rademakers M. Corporate universities: driving of the learning organization. 2014: Milton Park: Routledge, AbingdonOxon OX14 4RN##
2. Ewer .G. Case Study: Description of a Corporate University's Operational Factors. (Dissertation). Oregon State University. 2015##
3. Deiser R. Developing Leaders, Executive Education in Practice. 2012: 17-1. [www.iedp.com](http://www.iedp.com)##
4. Dealtry R. The Corporate University Blueprint. DSA Publications Hunstanton Harborne Birmingham. 2013: B17 8SX United Kingdom. Web: [www.g-acua.org](http://www.g-acua.org)##
5. Meister J.C. Corporate Universities: Lessons in Building a World-class Work Force, rev. ed. (1998). McGraw-Hill, New York, NY##
6. Rademakers M. Corporate universities: driving force of knowledge innovation, Journal of Workplace Learning. 2005: (17) 1/2. 130-136. [doi.org/10.1108/13665620510574513](https://doi.org/10.1108/13665620510574513)##
7. Ayuningtias H, Anggadwita G, Nurbaiti A & Kriseka P.M. The Corporate University Landscape in Indonesia. 2015: 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization##
8. Dealtry R. The Future Of Corporate Universities; How Your Company Can Benefit from Value and Performance-Driven Organisational Development, 2017: Published: Emerald, First edition##
9. Meister J. Corporate universities: Market – driven education. Journal of Business Disciplines, Indiana University Southwest. 2000: 151X / (1), 54-63##
۱۰. Rhéaume L & Gardoni M. The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation, Journal of Workplace Learning. 2015: (27 ) 4. 315-328, [doi.org/10.1108/JWL-03-2014-0023](https://doi.org/10.1108/JWL-03-2014-0023)##
1۱. Grenzer J. Developing and implementing a corporate university. 2006: Amherst MA: HRD Press##
1۲. Deiser R. Corporate universities – Modeerscheinung oder strategischer Erfolgsfaktor?, Organisation sentwicklung. 1998: (17)1.36-49##
۱۳. Rademakers M.F.L. Hoe strategisch is uw corporate university? Drie generieke niveaus Van corporate university ontwikkeling, Opleiding & Ontwikkeling. 2001:(14) 4. 15-20##



14. Paton R. Peters G. Storey J & Taylor S. Handbook of corporate university development: Managing strategic learning initiative in public and private domains. 2005: Aldershot, UK: Gower##
15. Taylor S & Paton R. Corporate Universities: Historical Development, Conceptual Analysis & Relations with Public-sector Higher Education. 2002: Retrieved from [www.obhe.ac.uk](http://www.obhe.ac.uk)##
16. Arnone M. Corporate universities: a viewpoint on the challenges and best practices, Career Development International. 1998: (3) 5.199-205, <https://doi.org/10.1108/13620439810229415>##
17. Allen M. The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program. 2002: AMACOM. Retrieved from [www.amazon.com](http://www.amazon.com)##
18. Global Learning Resources. Frequently Asked Questions. 2005: <http://www.gresources.com>##
19. Pillay K & Wijnbeek D. The Corporate University' Training and learning Solution for a South African Airline Industry, Journal of Human Resource Management. 2006: (4) 2. 29-38##
20. Dealtry R. Achieving integrated performance management with the corporate university, Journal of Workplace Learning. 2005: (17) 1/2. 65-78, [doi.org/10.1108/13665620510574469](https://doi.org/10.1108/13665620510574469)##
21. Taghavi R. Mosadegh Khah M. Ahangar M & Ahmadvand A. Developing a Conceptual Model for Performance Measurement of Organizational Universities through Developed Scorecard Compound Approach. Journal of Research in Human Resources Management. 1396: 1(27): 1-20##
۲۲. Rajab Beagi M & Hamidi L . Corporate Uneversity. Journal of Management and Accounting Research. 1393: 9##
2۳. Mohamed O & Morsi M. Improving The Performance Of Industrial-Technical Schools In Egypt In The Light Of Corporate Schools Model: A Qualitative Study, European Scientific Journal August 2016 edition. 2016:(12)22 ISSN: 1857 – 7881. URL:<http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n22p266>##
2۴. Konovalenko S V & Grunhaug K. Coordinating Flows of Organisational Knowledge: The Role of the Corporate University, Russian Management

- Journa. 2017: 1 15(1), 68-51. C.51-68. doi: [10.21638/11701/spbu18.2017.103](https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.103)##
2۵. Sá Freire P de. Dandolini G A & de Souza J A. Implementation Process of Corporate University in Network (CUN). International Journal for Innovation Education and Research, 2017 ISSN:2411-2933. From <http://ijer.net/ijer/article/view/873>##
۲۶. Scarso E. Corporate universities as knowledge management tools, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. 2017: (47) 4.538-554. [doi.org/10.1108/VJKMS-12-2016-0074](https://doi.org/10.1108/VJKMS-12-2016-0074)##
۲۷. Stefano P A. Pellizzoni E & Buganza T. The design process of corporate universities: a stakeholder approach, Journal of Workplace Learning. 2017: (29) 4.304-318, <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2016-0024>##
۲۸. Parshakov P & Shakina E A. With or without CU: A comparative study of efficiency of European and Russian corporate universities, Journal of Intellectual Capital. 2018: ( 19 ) 1.96-111, [doi.org/10.1108/JIC-01-2017-0011](https://doi.org/10.1108/JIC-01-2017-0011)##
29. Tong X. Perceptions of the value of training , extent of involvement in corporate university programs, level of organizational commitment, and the accountability of a corporate university program as viewed by managers in china.(dissertation) Human Resource Education. 2018: University of Illinois at Urbana-Champaign##
3۰. Chin, T., Yang, Y., Zhang, P., Yu, X., & Cao, L. (2019). Co-creation of Social Innovation: Corporate Universities as Innovative Strategies for Chinese Firms to Engage with Society. *Sustainability*, 11, 1438##
31. Taylor S. Corporate universities and redefinition of a medieval brand. International Higher Education. 2003: Available from [www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/newsletter/news30/test002](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/news30/test002)##
32. News Channel. Uncertain status of alumni of the University of Petroleum. 1397. (Cited 1396). Available from: [www.irinn.ir/fa/news/527994](http://www.irinn.ir/fa/news/527994) ##
۳۳. Sharifzadeh M. Sh, Hoseani M & Ahmadi Gorji H. Backgrounds, Needs, and Policies of Transforming the Agricultural Higher Education System Along the Iranian Islamic Model of Progress, 5<sup>th</sup> Islamic Model of Progress Conference. 1395##

34. Higher Education Center For Cultural Heritage.( Cited 1397). 1397: Available from [www.miras.ac.ir](http://www.miras.ac.ir) ##
35. Strauss A. L & Corbin J. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. 1990: Sage##
36. Strauss A L & Corbin J. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 1998: 2nd Ed. Sage##
37. Craswell J.W. Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. 2007: Translate. H Danaee fard. Tehran. Safar. 1394##
38. Regulation on the Establishment of Higher Education Institutions Affiliated with Governmental Organizations. ۱۳۶۴ . Available from <https://rc.majlis.ir.1398##>