



## شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران

محبوبه عبداللهی<sup>۱</sup>

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: Armahbubeh.abdollahi@iau.ac.ir

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی، استخراج و اعتبارسنجی ابعاد فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها کمی، توصیفی – پیمایشی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بود. نمونه پژوهش با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شد و در نهایت ۳۰۴ پرسشنامه معتبر وارد تحلیل شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته فرهنگ سازمانی شایسته بود که پس از بررسی منابع نظری و پیشینه پژوهش تدوین شد. روایی محتوایی پرسشنامه توسط متخصصان تأیید شد و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی گردید. پایایی ابزار نیز با ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و AMOS تحلیل شدند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد مقدار KMO برابر با ۰.۹۴۳ و آزمون کرویت بارلت معنادار بود؛ بنابراین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب بودند. ساختار استخراج‌شده شامل نه بعد فرهنگ کیفیت‌محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، مشارکت و همکاری، رفتار شهروندی حرفه‌ای، مشتری‌محوری، رفتار شهروندی سازمانی، توانمندی و دانش‌محوری، رهبری عاطفی و اعتمادساز و فرهنگ متعالی بود. بارهای عاملی گویه‌ها در دامنه قابل قبول قرار داشتند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی پس از تلفیق گویه‌ها نیز از مدل نه‌بعدی حمایت کرد و شاخص‌های برازش شامل  $\chi^2/df=2.199$ ،  $RMSEA=0.063$ ،  $CFI=0.939$ ،  $GFI=0.904$  و  $AGFI=0.866$  نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل بودند. بر اساس یافته‌ها، فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران ساختاری چندبعدی دارد و مدل نه‌بعدی استخراج‌شده می‌تواند چارچوبی معتبر برای سنجش، ارزیابی و تقویت فرهنگ سازمانی در محیط‌های دانشگاهی فراهم کند.

**کلیدواژه‌گان:** فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی شایسته، دانشگاه آزاد اسلامی، تحلیل عاملی، آموزش عالی

تاریخ ارسال: ۱ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۳ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۰ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ چاپ: ۳۰ خرداد ۱۴۰۵



**How to cite:** Abdollahi, M. (2026). Identifying the Dimensions of Competent Organizational Culture in Islamic Azad Universities of Tehran Province. *Training, Education, and Sustainable Development*, 4(1), 1-18.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

## Identifying the Dimensions of Competent Organizational Culture in Islamic Azad Universities of Tehran Province

Mahbubeh Abdollahi<sup>1\*</sup>

1. Department of Educational Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

\*Corresponding Author's Email: Armahbubeh.abdollahi@iau.ac.ir

### Abstract

This study aimed to identify, extract, and validate the dimensions of competent organizational culture in Islamic Azad Universities of Tehran Province. This applied study used a quantitative, descriptive-correlational, and survey-based design. The statistical population consisted of faculty members working in Islamic Azad University branches in Tehran Province. Participants were selected through cluster random sampling, and 304 valid questionnaires were finally analyzed. Data were collected using a researcher-made questionnaire developed through a review of theoretical foundations and previous studies on organizational culture. The content validity of the instrument was confirmed by experts, and its construct validity was assessed using exploratory and confirmatory factor analyses. Reliability was evaluated through Cronbach's alpha coefficients. Data were analyzed using descriptive statistics, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling through SPSS and AMOS. The inferential results indicated that the Kaiser–Meyer–Olkin index was 0.943 and Bartlett's test of sphericity was statistically significant, confirming the adequacy of the data for factor analysis. Exploratory factor analysis extracted a nine-dimensional structure for competent organizational culture, including quality-oriented culture, justice and professional ethics, participation and cooperation, professional citizenship behavior, customer orientation, organizational citizenship behavior, empowerment and knowledge orientation, emotional and trust-building leadership, and transcendental culture. The factor loadings of the retained items were within acceptable ranges. After item parceling, confirmatory factor analysis supported the nine-factor structure. The model fit indices, including  $\chi^2/df=2.199$ , RMSEA=0.063, CFI=0.939, GFI=0.904, and AGFI=0.866, demonstrated an acceptable and favorable model fit. The findings showed that competent organizational culture in Islamic Azad Universities of Tehran Province has a multidimensional structure. The validated nine-dimensional model can serve as a reliable framework for measuring, evaluating, and strengthening organizational culture in higher education institutions.

**Keywords:** *Organizational culture, competent organizational culture, Islamic Azad University, factor analysis, higher education*

Submit Date: 21 January 2026

Revise Date: 03 June 2026

Accept Date: 10 June 2026

Publish Date: 20 June 2026

دانشگاه‌ها در هر جامعه‌ای از بنیادی‌ترین نهادهای تولید، بازتولید و انتقال دانش، فرهنگ و سرمایه انسانی به شمار می‌آیند و نقش آن‌ها صرفاً به آموزش تخصصی محدود نیست، بلکه در شکل‌دهی به هویت اجتماعی، توسعه سرمایه فکری، ارتقای ظرفیت حل مسئله و پشتیبانی از مسیر توسعه پایدار نیز نمود پیدا می‌کند. در جهان معاصر، نظام آموزش عالی با فشارهای چندگانه‌ای مانند جهانی‌شدن دانش، گسترش فناوری‌های نوین، تغییر انتظارات ذی‌نفعان، رقابت میان مؤسسات دانشگاهی، ضرورت پاسخگویی اجتماعی و نیاز به ارتقای کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی روبه‌رو است. از این‌رو، دانشگاه‌ها برای ایفای نقش مؤثر در توسعه علمی و اجتماعی، نیازمند ساختارهایی هستند که بتوانند رفتار اعضای هیئت علمی، مدیران، کارکنان و دانشجویان را در جهت اهداف نهادی، مأموریت‌های آموزشی و ارزش‌های حرفه‌ای همسو سازند. در چنین بستری، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از متغیرهای بنیادین در تحلیل عملکرد دانشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای می‌یابد؛ زیرا فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک است که چگونگی تعامل افراد، کیفیت تصمیم‌گیری، نحوه مواجهه با تغییر و سطح تعهد اعضای سازمان را جهت‌دهی می‌کند (Mirahmadi et al., 2021; Mosadeghrad, 2015; Ohani Zanouze et al., 2022).

نظام آموزش عالی، به‌ویژه در کشورهایی که دانشگاه‌ها نقش برجسته‌ای در تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علمی دارند، نیازمند مدیریت آگاهانه فرهنگ سازمانی است. دانشگاه نه‌تنها محیطی برای آموزش رسمی و تولید علم، بلکه سازمانی اجتماعی و ارزشی است که در آن روابط انسانی، رهبری علمی، اخلاق حرفه‌ای، عدالت، مشارکت، یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات به‌صورت هم‌زمان معنا پیدا می‌کنند. مطالعات مربوط به آموزش عالی نشان داده‌اند که آسیب‌شناسی نظام‌های دانشگاهی بدون توجه به ابعاد فرهنگی سازمان ناقص خواهد بود؛ زیرا بسیاری از ناکارآمدی‌ها، مقاومت‌ها، ضعف‌های ارتباطی، تعارض‌های درون‌سازمانی و محدودیت‌های توسعه منابع انسانی، ریشه در الگوهای فرهنگی مستقر در سازمان دارند (Mirahmadi et al., 2021; Zabetpour Kordi et al., 2019). از سوی دیگر، توسعه شایستگی‌های مدیریتی و حرفه‌ای در نظام‌های آموزشی نیز زمانی پایدار خواهد بود که در بستر فرهنگی مناسب و هماهنگ با مأموریت‌های سازمانی شکل گیرد (Jafari Rad et al., 2019). بر این اساس، بررسی فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌ها، به‌ویژه شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی شایسته، می‌تواند مبنایی برای اصلاح ساختارهای مدیریتی، ارتقای کیفیت عملکرد و تقویت سرمایه انسانی دانشگاهی فراهم آورد.

فرهنگ سازمانی در ادبیات مدیریت به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر کیفیت، بهره‌وری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی معرفی شده است. سازمان‌هایی که از فرهنگ قوی، منسجم و متناسب با اهداف خود برخوردارند، معمولاً توان بیشتری برای سازگاری با تغییرات محیطی، حل تعارض‌ها، ایجاد هماهنگی درونی و پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان دارند. در مقابل، فرهنگ سازمانی نامناسب می‌تواند به شکل‌گیری بی‌اعتمادی، ضعف انگیزش، کاهش مشارکت، مقاومت در برابر تغییر، افت کیفیت خدمات و کاهش اثربخشی سازمانی منجر شود. در حوزه آموزش عالی، این موضوع اهمیت مضاعفی دارد؛ زیرا دانشگاه‌ها سازمان‌هایی دانش‌بنیان‌اند و عملکرد آن‌ها بیش از هر چیز به کیفیت تعاملات انسانی، سطح اعتماد، مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای، آزادی علمی، روحیه همکاری و پایبندی به اخلاق علمی وابسته است. از این‌رو، طراحی و اعتبارسنجی الگوهای فرهنگ سازمانی برای نظام آموزش عالی، یکی از مسیرهای مهم برای شناخت بهتر سازوکارهای درونی دانشگاه و بهبود کیفیت مدیریت دانشگاهی محسوب می‌شود (Ahvazian et al., 2016; Bahmanesh, 2017; Mehdi et al., 2020).

یکی از مفاهیم مهم در این زمینه، «فرهنگ سازمانی شایسته» است. این مفهوم فراتر از توصیف عمومی فرهنگ سازمانی است و به نوعی از فرهنگ اشاره دارد که با مأموریت، راهبرد، ارزش‌ها، انتظارات ذی‌نفعان و الزامات محیطی سازمان تناسب دارد. فرهنگ سازمانی شایسته هنگامی معنا می‌یابد که ابعاد مختلف فرهنگ، از جمله کیفیت‌محوری، عدالت، اخلاق حرفه‌ای، مشارکت، دانش‌محوری، مشتری‌مداری، رفتار شهروندی و رهبری اعتمادساز، نه به‌صورت پراکنده، بلکه به‌صورت منسجم و مکمل در سازمان نهادینه شده باشند. در چنین وضعیتی، فرهنگ نه‌تنها

به‌عنوان مجموعه‌ای از باورهای غیررسمی، بلکه به‌عنوان سرمایه‌ای راهبردی عمل می‌کند که رفتار اعضا را با اهداف سازمانی همسو می‌سازد. زارعی متین و همکاران با تمرکز بر شرکت‌های مشتری‌محور، ابعاد فرهنگ سازمانی شایسته را در قالب مؤلفه‌هایی مانند مشتری‌محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، توانمندی و دانش‌محوری، مشارکت و همکاری، رهبری عاطفی و اعتمادساز، کیفیت‌محوری و رفتار شهروندی سازمانی تبیین کردند؛ چارچوبی که می‌تواند برای سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی نیز واجد اهمیت نظری و کاربردی باشد (Zarei Matin et al., 2011). در دانشگاه‌ها، کیفیت‌محوری یکی از ابعاد اساسی فرهنگ سازمانی شایسته است؛ زیرا مأموریت دانشگاهی بدون توجه به کیفیت آموزش، پژوهش، خدمات علمی و تعاملات حرفه‌ای قابل تحقق نیست. کیفیت در آموزش عالی صرفاً به استانداردهای رسمی یا شاخص‌های کمی محدود نمی‌شود، بلکه شامل نگرش مثبت به بهبود مستمر، ارزیابی عملکرد، پاسخگویی علمی، نوآوری در برنامه‌های آموزشی و ارتقای تجربه یادگیری دانشجویان است. مطالعات مرتبط با کیفیت برنامه‌های درسی و الگوهای ارزیابی در آموزش عالی نشان می‌دهد که کیفیت آموزشی مستلزم هماهنگی میان ساختار، محتوا، فناوری، روش‌های یاددهی - یادگیری و نظام ارزیابی است (Ohani Zanouz et al., 2022). همچنین پیوند میان فناوری اطلاعات، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که بهبود کیفیت زمانی پایدارتر می‌شود که در قالب یک فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده و نظام‌مند نهادینه شود (Baharestan et al., 2012). بنابراین، کیفیت‌محوری در دانشگاه نه تنها یک سیاست اجرایی، بلکه یکی از مؤلفه‌های فرهنگی ضروری برای ارتقای اثربخشی سازمانی است.

بعد دیگر فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه، عدالت و اخلاق حرفه‌ای است. دانشگاه به‌عنوان نهادی علمی و اجتماعی، بدون رعایت عدالت در توزیع فرصت‌ها، منابع، پاداش‌ها، مسئولیت‌ها و امکان مشارکت اعضا نمی‌تواند اعتماد سازمانی و مشروعیت نهادی خود را حفظ کند. عدالت سازمانی در محیط دانشگاهی با احساس انصاف در روابط میان مدیران، اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان ارتباط مستقیم دارد و اخلاق حرفه‌ای نیز معیارهایی را برای رفتار مسئولانه، صداقت علمی، احترام متقابل، پرهیز از تبعیض و پایبندی به ارزش‌های دانشگاهی فراهم می‌کند. پژوهش‌های حوزه آموزش عالی ایران نشان داده‌اند که گسترش عدالت اجتماعی و تقویت فرهنگ و خردورزی از مأموریت‌های مهم نظام آموزش عالی محسوب می‌شود (Ghaedi et al., 2020). همچنین شناسایی موانع اجرای خط‌مشی‌های آموزش عالی بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی نامناسب و موانع درون‌سازمانی می‌توانند تحقق سیاست‌های دانشگاهی را با چالش مواجه کنند (Zabetpour Kordi et al., 2019).

بر این اساس، عدالت و اخلاق حرفه‌ای باید به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه مورد توجه قرار گیرد. مشارکت و همکاری نیز از ارکان کلیدی فرهنگ سازمانی شایسته به شمار می‌آید. دانشگاه، سازمانی مبتنی بر دانش و تعامل است و بسیاری از دستاوردهای علمی، پژوهشی و آموزشی آن از طریق همکاری میان گروه‌های آموزشی، واحدهای پژوهشی، مدیران، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و ذی‌نفعان بیرونی حاصل می‌شود. فرهنگ مشارکتی، زمینه گفت‌وگو، تصمیم‌گیری جمعی، تبادل تجربه، یادگیری از همکاران، کار تیمی و هم‌افزایی علمی را فراهم می‌سازد. در چنین فرهنگی، اعضای سازمان خود را صرفاً مجری تصمیمات نمی‌دانند، بلکه در فرآیند شکل‌گیری، اجرا و ارزیابی سیاست‌ها نقش فعال دارند. یافته‌های پژوهش‌های جدید در زمینه فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و رهبری از مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر تحول سازمانی‌اند و بدون تقویت مؤلفه‌های فرهنگی، تغییرات ساختاری و فناورانه نمی‌توانند به نتایج پایدار منجر شوند (Pazhouhan, 2025). افزون بر این، چارچوب ارزش‌های رقابتی نشان می‌دهد که گونه‌های مختلف فرهنگ سازمانی، از جمله فرهنگ مشارکتی، سلسله‌مراتبی، بازارمحور و نوآورانه، هر کدام بر رفتار و عملکرد سازمان تأثیر متفاوتی دارند و شناخت این گونه‌ها می‌تواند به تحلیل دقیق‌تر فرهنگ سازمانی کمک کند (Kordestani & Shams, 2025).

در کنار مشارکت، رفتار شهروندی سازمانی و رفتار شهروندی حرفه‌ای از ابعاد مهم فرهنگ سازمانی شایسته در محیط‌های دانشگاهی هستند. رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهایی اشاره دارد که فراتر از وظایف رسمی افراد بوده و به بهبود فضای سازمان، افزایش همکاری، حمایت از همکاران، مسئولیت‌پذیری و ارتقای اثربخشی کلی سازمان کمک می‌کند. در دانشگاه‌ها، این رفتارها می‌تواند در قالب مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های علمی، حمایت از دانشجویان، همکاری با همکاران، رعایت هنجارهای حرفه‌ای، تعهد به کیفیت آموزشی و تلاش برای ارتقای اعتبار

دانشگاهی بروز یابد. رفتار شهروندی حرفه‌ای نیز به مجموعه‌ای از رفتارهای مبتنی بر شایستگی علمی، اخلاق حرفه‌ای، یادگیری مستمر، ارتباط مؤثر و مسئولیت‌پذیری تخصصی اشاره دارد. چنین رفتارهایی برای دانشگاه‌هایی که به دنبال تعالی، نوآوری و پاسخگویی هستند، ضرورتی بنیادین محسوب می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی می‌تواند بر کیفیت زندگی کاری، انگیزش، هویت سازمانی و سبک رهبری اثرگذار باشد؛ بنابراین تقویت رفتارهای شهروندی در دانشگاه، بدون ایجاد زمینه فرهنگی مناسب امکان‌پذیر نیست (Ahvazian et al., 2016).

یکی دیگر از ابعاد اساسی فرهنگ سازمانی شایسته، توانمندی و دانش‌محوری است. دانشگاه‌ها ذاتاً سازمان‌هایی دانش‌محورند و سرمایه اصلی آن‌ها در دانش، مهارت، خلاقیت و توان تخصصی اعضای هیئت علمی و کارکنان نهفته است. توانمندسازی اعضا مستلزم ایجاد فرصت برای یادگیری مستمر، به‌روزرسانی دانش، مشارکت در تصمیم‌گیری، دسترسی به منابع علمی، حمایت از نوآوری و تقویت احساس شایستگی حرفه‌ای است. در همین راستا، مطالعات جدید نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی یادگیرنده، مشارکت کارکنان، تحول دیجیتال و رهبری تحول‌آفرین می‌توانند در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در دانشگاه‌ها نقش‌آفرین باشند (Renalwin, 2025). همچنین، یادگیری سازمانی از طریق میانجی‌هایی مانند هوش فرهنگی و پذیرش هوش مصنوعی می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار کمک کند و نشان می‌دهد که دانش‌محوری امروز صرفاً به ذخیره دانش محدود نیست، بلکه با توانایی سازمان در یادگیری، سازگاری فناورانه و استفاده هوشمندانه از نوآوری‌های دیجیتال پیوند دارد (Zeraati Foukolaei, 2025). بر این اساس، فرهنگ سازمانی شایسته باید ظرفیت‌های دانشی، فناورانه و یادگیرنده دانشگاه را به‌طور هم‌زمان تقویت کند.

مشتری‌محوری یا ذی‌نفع‌محوری نیز در بافت دانشگاهی معنایی ویژه دارد. اگرچه مفهوم مشتری در سازمان‌های آموزشی با سازمان‌های تجاری تفاوت دارد، اما دانشگاه‌ها با گروه‌های متعددی از ذی‌نفعان شامل دانشجویان، اعضای هیئت علمی، کارکنان، خانواده‌ها، جامعه علمی، بازار کار، نهادهای سیاست‌گذار و جامعه عمومی در ارتباط هستند. فرهنگ سازمانی شایسته باید نسبت به نیازها، انتظارات و بازخوردهای این ذی‌نفعان حساس باشد و در عین حفظ ارزش‌های علمی و استقلال دانشگاهی، خدمات آموزشی و پژوهشی خود را به شکل پاسخگو، شفاف و اثربخش ارائه دهد. پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش نشان می‌دهد که تعاملات اجتماعی، ارتباطات درون‌سازمانی و سازوکارهای فرهنگی نقش مهمی در گردش دانش و بهبود عملکرد سازمانی دارند (Baker, 2018). از این منظر، مشتری‌محوری در دانشگاه به معنای سطحی‌سازی آموزش یا تبعیت کامل از خواسته‌های بیرونی نیست، بلکه به معنای توجه علمی، اخلاقی و سازمان‌یافته به کیفیت تجربه ذی‌نفعان و ارزش‌آفرینی برای جامعه است.

رهبری عاطفی و اعتمادساز نیز از مؤلفه‌هایی است که در فرهنگ سازمانی شایسته اهمیت راهبردی دارد. در سازمان‌های دانشگاهی، رهبری صرفاً اداره رسمی امور نیست، بلکه فرآیندی ارتباطی، اخلاقی و انگیزشی است که می‌تواند اعتماد، تعلق، مشارکت و تعهد را در میان اعضا تقویت کند. رهبری اعتمادساز با صداقت، شفافیت، حمایت، قدردانی، گوش‌دادن فعال و توجه به شأن حرفه‌ای اعضای سازمان ارتباط دارد. در فضای دانشگاهی، چنانچه اعضای هیئت علمی و کارکنان احساس کنند که مدیریت دانشگاه به عدالت، شایستگی، گفت‌وگو و حمایت واقعی پایبند است، احتمال مشارکت داوطلبانه، نوآوری، وفاداری و مسئولیت‌پذیری آنان افزایش می‌یابد. مطالعات جدید در حوزه رهبری فراگیر و فرهنگ فراگیر نیز نشان می‌دهند که رهبری و فرهنگ سازمانی می‌توانند از طریق تقویت رقابت‌پذیری سازمانی، اعتبار و شهرت سازمان را در عصر تحول دیجیتال ارتقا دهند (Rahayu et al., 2025). همچنین، توسعه استعداد در بستر فرهنگ سازمانی می‌تواند به کسب مزیت رقابتی کمک کند و نشان می‌دهد که رهبری و فرهنگ، زمانی اثربخش‌ترند که توانایی‌های انسانی را به شکل هدفمند پرورش دهند (Muzammil et al., 2025).

با توجه به تحولات محیطی، رقابت فزاینده میان دانشگاه‌ها، اهمیت کیفیت آموزش عالی، ضرورت پاسخگویی به نیازهای جامعه و چالش‌های درون‌سازمانی، شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه‌ها ضرورتی نظری و کاربردی دارد. از یک سو، ادبیات موجود نشان می‌دهد

که فرهنگ سازمانی بر کیفیت، تحول، دانش‌محوری، رفتار حرفه‌ای، عدالت، مشارکت و عملکرد سازمانی اثرگذار است؛ از سوی دیگر، هر سازمان دانشگاهی با توجه به مأموریت، ساختار، ارزش‌ها، ذی‌نفعان و زمینه اجتماعی خود نیازمند الگویی متناسب برای شناخت و تقویت فرهنگ سازمانی است. دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران، به دلیل گستردگی، تنوع واحدها، تعداد بالای اعضای هیئت علمی و نقش مهم در آموزش عالی کشور، بستری مهم برای مطالعه فرهنگ سازمانی شایسته محسوب می‌شوند. بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران بود.

## روش‌شناسی

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی شایسته می‌پردازد، روش پژوهش برحسب زمان وقوع پدیده، گذشته‌نگر؛ برحسب نتیجه، تصمیم‌گرا؛ برحسب هدف، کاربردی؛ بر حسب منطق اجرا، قیاسی و استقرایی؛ بر حسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ بر حسب نوع داده، کمی؛ بر حسب محیط پژوهش، کتابخانه‌ای؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت علمی زن و مرد هستند که در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران با درجات دانشگاهی مختلف، مشغول به کار بودند که در مجموع از نظر کمی ۴۶۸۷ نفر بودند. به استناد جدول مورگان ۳۵۷ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، به عنوان نمونه انتخاب و پرسش‌نامه‌ها بین آن‌ها توزیع شد. با پیگیری‌های مستمر ۳۰۴ پرسش‌نامه غیر مخدوش و قابل بررسی بود. برای ساخت پرسش‌نامه با بررسی منابع و مطالب موجود و مطالعه‌ی مجموعه گسترده‌ای از متون فرهنگ سازمانی و با توجه به انواع پرسش‌نامه‌ها و مدل‌های فرهنگ سازمانی معرفی شده توسط اندیشمندان مدیریت، ابعاد و مولفه‌های فرهنگ سازمانی شایسته شناسایی شد و پرسش‌نامه‌ای با ۶۶ گویه به این شرح: گویه‌های مربوط به ابعاد رهبری عاطفی و اعتمادساز، فرهنگ متعالی، رفتار شهروند حرفه‌ای، رفتار شهروند سازمانی، فرهنگ کیفیت محوری، مشارکت و همکاری، توانمندی و دانش محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، مشتری‌محوری طراحی شد. پس از تعیین پایایی پرسش‌نامه تعداد گویه‌ها به ۵۶ کاهش یافت. پرسش‌نامه براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شده است. روایی محتوایی پرسش‌نامه به تایید صاحب‌نظران و متخصصان رسید. برای سنجش روایی سازه با استفاده از مدل‌های اندازه‌گیری معادلات ساختاری، صحت و درستی سنجش سازه‌ها توسط شاخص‌های اندازه‌گیری مورد ارزیابی قرار گرفت و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مشخص شد که سوال‌های طراحی شده در هر سازه قادر به سنجش سازه مورد نظر است. پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق محاسبه آلفای کرونباخ بررسی شد که میزان آن برای هر بعد به تفکیک و به این شرح است: رهبری عاطفی و اعتمادساز برابر با ۰/۸۷، فرهنگ متعالی ۰/۸۸، رفتار شهروند حرفه‌ای ۰/۸۹، رفتار شهروند سازمانی ۰/۹۴، فرهنگ کیفیت محوری ۰/۹۵، مشارکت و همکاری ۰/۹۴، توانمندی و دانش محوری ۰/۸۷، عدالت و اخلاق حرفه‌ای ۰/۸۹، مشتری‌محوری ۰/۸۹ محاسبه شد. آلفای کرونباخ کل سوالات ۰/۹۵۳ شد. ارزیابی نقش هر یک از سوالات در الفای کرونباخ کل نشان داد که سوالات شماره ۳، ۴، ۶، ۴۱ و ۶۰ نقش منفی در الفای کرونباخ کل دارند بنابراین آن سوالات باید حذف شوند. پس از حذف آن سوالات آلفای کرونباخ کل ۰/۹۸۶ شد. در ادامه ارزیابی ارزش‌های چولگی و کشیدگی سوالات نشان داد که سوالات شماره ۲۱، ۲۳، ۲۴، ۲۶ و ۳۰ کشیدگی بالاتر از ۵ دارند بنابراین آن سوالات نیز بهتر است حذف شوند. پس از حذف آن سوالات، الفای کرونباخ کل به ۰/۹۸۴ رسید. به منظور گردآوری داده‌ها و اجرای پژوهش درجهت دستیابی به اهداف پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها و اتمام گردآوری اطلاعات، بازبینی و کدگذاری پرسش‌نامه‌ها انجام شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج شده حاصل از پرسش‌نامه‌ها و تبدیل آن‌ها به اطلاعات معنی‌دار، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمار توصیفی برای داده‌های جمعیت‌شناختی بصورت شاخص‌های مرکزی، جداول، نمودار و درصد استفاده شد. در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار spss و AMOS انجام شده است.

براساس مرور پیشینه و مبانی نظری مرتبط با موضوع فرهنگ سازمانی و دیدگاه برخی صاحب‌نظران آن حوزه، ابتدا نه بعد (رهبری عاطفی و اعتمادساز، فرهنگ متعالی، رفتار شهروند حرفه‌ای، رفتار شهروند سازمانی، فرهنگ کیفیت محوری، مشارکت و همکاری، توانمندی و دانش محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، مشتری محوری) آن تعیین و ۵۶ گویه برای اندازه‌گیری ابعاد مفروض طراحی شد. پرسشنامه طراحی شده (فرهنگ سازمانی شایسته) بر روی ۳۰۴ عضو هیئت علمی اجرا شد. داده‌های به دست آمده از آنها با استفاده از روش تحلیل ابعاد اصلی با چرخش دایرکت ابلیمین<sup>۱</sup> (به این علت از چرخش دایرکت ابلیمین به جای چرخش واریماکس<sup>۲</sup> و پروماکس<sup>۳</sup> استفاده شد، که مبتنی بر پیشینه پژوهش پیش بینی شده بود که عامل‌های فرهنگ سازمانی شایسته احتمالاً همبسته با یکدیگرند) مورد تحلیل قرار گرفت. تعداد ابعاد منطبق بر تئوری نه (۹) در نظر گرفته شد. نتایج تحلیل نشان داد، شاخص کیفیت نمونه برداری<sup>۴</sup> (KMO) برابر با ۰/۹۴۳ و ارزش کرویت‌بارتلت<sup>۵</sup> برابر با ۱۰۷۹۷/۳۵۴ است که در سطح ۰/۰۱ معنادار و در کل ۶۵/۴۵ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. بررسی بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها نشان داد که دو گویه ۱۶ و ۴۲ بر بیش از یک عامل بار انداخته‌اند، به همین دلیل گویه‌های مذکور حذف و بار دیگر تحلیل (با ۵۴ گویه باقی مانده) تکرار شد. جدول شماره ۱ تعداد ابعاد استخراج شده، ایجن ولیو<sup>۶</sup> و میزان واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد.

جدول ۱: تعداد ابعاد استخراج شده، ارزش ویژه و میزان واریانس استخراج شده

ابعاد	ایجن وایو	واریانس تبیین شده	واریانس تبیین شده تجمعی
فرهنگ کیفیت محوری (۲۲-۲۵)	۲۰/۸۲	۳۸/۵۶	۳۸/۵۶
عدالت و اخلاق حرفه‌ای* (۴۳-۵۰)	۲/۷۷	۵/۱۴	۴۳/۷۰
مشارکت و همکاری (۳۳-۳۷)	۲/۰۷	۳/۸۳	۴۷/۵۳
رفتار شهروند حرفه‌ای* (۱۷-۱۲)	۱/۶۹	۳/۱۳	۵۰/۶۵
مشتری محوری ۵۱-۵۶	۱/۵۶	۲/۸۹	۵۳/۵۵
رفتار شهروند سازمانی ۱۸-۲۴	۱/۲۷	۲/۳۶	۵۵/۹۰
توانمندی و دانش محوری ۳۸-۴۲	۱/۲۵	۲/۳۳	۵۸/۲۳
رهبری عاطفی و اعتمادساز ۱-۳	۱/۱۴	۲/۱۱	۶۰/۳۴
فرهنگ متعالی ۴-۱۱	۱/۰۶	۱/۹۶	۶۲/۳۱

\*سوالات ۱۶ و ۴۲ حذف شده است

پس از استخراج ابعاد و براساس پیشینه پژوهش و بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها، ابعاد استخراج شده به ترتیب، فرهنگ کیفیت محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، مشارکت و همکاری، رفتار شهروندی حرفه‌ای، مشتری محوری، رفتار شهروندی سازمانی، توانمندی و دانش محوری، رهبری عاطفی و اعتمادساز و فرهنگ متعالی نام گذاری شدند. همچنان که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد بعد فرهنگ کیفیت محوری ۳۸/۵۶ درصد، بعد عدالت و اخلاق حرفه‌ای ۵/۱۴ درصد، بعد مشارکت و همکاری ۳/۸۳ درصد، رفتار شهروندی حرفه‌ای ۳/۱۳ درصد، مشتری محوری ۲/۸۹ درصد، رفتار شهروندی سازمانی ۲/۳۶ درصد، توانمندی و دانش محوری ۲/۳۳ درصد، رهبری عاطفی و اعتمادساز ۲/۱۱ درصد و فرهنگ متعالی ۱/۹۶ درصد از واریانس کل را تبیین نمودند. جدول شماره ۲ بارهای عاملی چرخش یافته هر یک از گویه‌های پرسشنامه فرهنگ سازمانی را در تحلیل ابعاد اصلی نشان می‌دهد.

1-direct oblimin  
2- Varimax  
3- Promax  
4-sampling adequacy  
5-Bartlett's Test of Sphericity 5-(Chi-Square)  
6- Eigenvalues

جدول ۲: بار عاملی چرخش یافته هر یک از گویه‌های پرسشنامه فرهنگ سازمانی شایسته در تحلیل مؤلفه‌های اصلی

بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه
توانمندی و دانش محوری	۳۹	مشارکت و همکاری	۳۴	مشتری محوری	۵۲	فرهنگ کیفیت محوری	۲۷
۰/۷۴۱		۰/۶۰۹		۰/۶۸۱		۰/۶۸۵	
۰/۶۹۴	۴۰	۰/۶۰۸	۳۵	۰/۶۱۶	۵۴	۰/۶۵۹	۲۸
۰/۶۶۵	۴۱	۰/۵۸۴	۳۳	۰/۵۸۵	۵۵	۰/۶۵۹	۲۹
۰/۶۱۰	۳۸	۰/۵۸۴	۳۶	۰/۵۶۸	۵۶	۰/۶۱۶	۳۰
۰/۵۲۶		۰/۵۶۹	۳۷	۰/۵۲۶	۵۳	۰/۵۹۸	۳۱
رهبری عاطفی و اعتمادساز	۱	رفتار شهروند حرفه‌ای	۱۲	۰/۴۶۲	۵۱	۰/۴۸۴	۲۶
۰/۶۲۴		۰/۶۶۱		رفتار شهروند سازمانی	۱۲	۰/۴۰۶	۲۵
۰/۶۲۰	۲	۰/۵۳۷	۱۷	۰/۷۱۵	۲۳	عدالت و اخلاق حرفه‌ای	۲۵
۰/۵۵۸	۳	۰/۴۹۹	۱۴	۰/۶۲۷	۱۸	۰/۶۹۹	۴۸
۰/۶۲۱		۰/۴۹۴	۱۳	۰/۶۲۱	۲۰	۰/۶۸۵	۴۷
فرهنگ متعالی		۰/۴۵۷	۱۵	۰/۶۰۱	۲۲	۰/۶۱۳	۴۶
۰/۷۶۷	۶			۰/۴۷۸	۲۴	۰/۵۷۷	۴۵
۰/۷۴۴	۷			۰/۴۴۲	۱۹	۰/۵۶۵	۴۳
۰/۶۳۸	۵			۰/۴۱۷	۲۱	۰/۵۰۵	۵۰
۰/۶۱۱	۱۰					۰/۴۵۹	۴۹
۰/۴۹۴	۱۱						
۰/۴۶۱	۹						
۰/۴۵۸	۸						
۰/۴۳۰	۴						

براساس نتایج جدول شماره ۲ بارهای عاملی همه گویه‌های باقی مانده پرسشنامه فرهنگ سازمانی بزرگتر از ۰/۴ است. لازم به توضیح است که قوی‌ترین بار عاملی متعلق به گویه ۶ است که با ارزشی برابر با ۰/۷۶۷ بر بعد فرهنگ متعالی بار انداخته است و ضعیف‌ترین بار عاملی مربوط به گویه ۲۵ است که با ارزشی معادل ۰/۴۰۶ بر بعد کیفیت محوری بار انداخته است.

با توجه به مطالب فوق تحلیل ابعاد اصلی نشان داد که پرسشنامه فرهنگ سازمانی شایسته از نه بعد فرهنگ کیفیت محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، مشارکت و همکاری، رفتار شهروندی حرفه‌ای، مشتری محوری، رفتار شهروندی سازمانی، توانمندی و دانش محوری، رهبری عاطفی و اعتمادساز و فرهنگ متعالی تشکیل شده است.

۱-۲) آیا تحلیل عاملی تاییدی از ساختار عاملی استخراج شده پرسشنامه فرهنگ سازمانی شایسته در تحلیل ابعاد اصلی، حمایت می‌کند؟ به منظور تایید ساختار عاملی به دست آمده و آزمون معناداری سهم هر یک از متغیرها در اندازه‌گیری سازه فرهنگ سازمانی شایسته تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار AMOS ۷.۰ و برآورد بیشینه احتمال<sup>۱</sup> (ML) انجام و شاخص‌های برازندگی آن ارزیابی شد.

پس از آن که تحلیل عاملی تاییدی انجام شد، نتایج تحلیل نشان داد اگر چه شاخص‌های مجذور کای نرم شده ( $\chi^2/df = 2/190$ ) و ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب ( $RMSEA = 0/063$ ) از ساختار ۹ بعدی پرسشنامه فرهنگ سازمانی حمایت می‌کند، با وجود این دیگر شاخص‌های برازندگی از قبیل شاخص برازندگی تطبیقی ( $CFI = 0/827$ )، شاخص نکویی برازش ( $GFI = 0/730$ ) و شاخص تعدیل شده برازندگی ( $AGFI = 0/702$ ) از ساختار عاملی آن حمایت نمود. علیرغم شاخص‌های برازندگی ضعیف مدل نه بعدی پرسشنامه فرهنگ سازمانی شایسته در تحلیل عاملی تاییدی، بار عاملی هیچ یک از گویه‌ها بر عامل مکنون خود کمتر از ۰/۵ نبود. طبق دیدگاه تاباچینک و فیدل ۱۹۹۶، بارهای

<sup>۱</sup> -Maximum Likelihood

عاملی ۰/۷۱ و بالاتر از آن عالی، بارهای بین ۰/۶۳ تا ۰/۷۰ خیلی خوب، بارهای بین ۰/۵۵ تا ۰/۶۲ خوب، بارهای بین ۰/۴۵ تا ۰/۵۵ نسبتاً خوب<sup>۱</sup>، بارهای بین ۰/۳۲ تا ۰/۴۴ پایین<sup>۲</sup> و بارهای پایین‌تر از ۰/۳۲ ضعیف محسوب می‌شود. حال سوال این است که چرا علیرغم بارهای عاملی نسبتاً خوب گویه‌های پرسشنامه، شاخص‌های برازندگی حاصل از تحلیل عاملی تاییدی از ساختار نه عاملی پرسشنامه فرهنگ سازمانی حمایت نمی‌کند؟ کلاین (۲۰۰۵) براین باور است که یکی از دلایل ضعیف بودن شاخص‌های برازندگی در نتایج تحلیل عاملی تاییدی، تعداد زیاد گویه‌ها یا به عبارت دیگر متغیرهای مشاهده شده است. به همین دلیل برای حل این مسئله اقدام به تلفیق گویه‌ها<sup>۳</sup> شد.

در بسیاری از پژوهش‌ها محققان با شرایطی مواجه می‌شوند که استفاده از پرسشنامه مورد نظر را به خاطر شرایطی چون، پایین بودن اعتبار گویه‌ها، همبستگی درونی پایین، همبستگی‌های محدود با دیگر متغیرها و در زمان تحلیل عاملی به دلیل کامونالیتهی پایین<sup>۴</sup> (اشتراک کم)، مشکل می‌سازد. راه حل برای خروج از این معضل استفاده از رویکرد تلفیق گویه‌هاست. تلفیق گویه‌ها فرایندی است که به کمک آن پاسخ‌های گویه‌ها قبل از تحلیل در یک خرده مقیاس باهم ترکیب می‌شوند. برخی از متخصصان یک واحد تلفیق شده<sup>۵</sup> را مجموع ساده‌ای از چندین گویه تلقی می‌کنند که ساختار واحدی را ارزیابی می‌کند. از دیگر شرایطی که استفاده از تکنیک تلفیق گویه‌ها را ضروری می‌سازد، تعداد زیاد گویه‌ها به ازای هر ساختار مکنون و حجم نمونه اندک است. استفاده از تکنیک تلفیق گویه‌ها موجب افزایش اعتبار سطح ترکیبی نشانگرها می‌شود. از طرف دیگر براساس نتایج پژوهش مونت کارلو<sup>۶</sup> زمانی که تعداد نشانگرها برای هر عامل افزایش می‌یابد، ارزش شاخص‌های برازندگی کاهش می‌یابد. استفاده از فن تلفیق گویه‌ها می‌تواند ارزش شاخص‌های برازندگی را افزایش دهد.

یکی از پرسش‌های مهمی که درباره تلفیق گویه‌ها مطرح شده، شیوه انجام آن است. اغلب پژوهشگران روش تحلیل عاملی را بهترین روش برای تلفیق گویه‌ها تلقی می‌کنند. با توجه به این که نسبت تعداد نشانگر به عامل در پرسشنامه نه بعدی فرهنگ سازمانی بالا است، پژوهشگر اقدام به تلفیق گویه‌های پرسش‌نامه نمود. بدین صورت که با استفاده از نتایج تحلیل عاملی (به استثنای رهبری عاطفی و اعتمادساز که از ۳ گویه تشکیل شده)، باقی ابعاد به قرار زیر تلفیق گردید.

جدول ۳: تلفیق گویه‌های پرسشنامه

الف) فرهنگ کیفیت محوری:	ب) عدالت و اخلاق حرفه‌ای	ج) مشارکت و همکاری
$p_1 = (25 + 27)/2$	$p_4 = (49 + 48)/2$	$p_7 = (37 + 34)/2$
$p_2 = (26 + 28)/2$	$p_5 = (47 + 50)/2$	$p_8 = (33 + 35 + 36)/3$
$p_3 = (29 + 30 + 31)/3$	$p_6 = (43 + 45 + 46)/3$	
د) رفتار شهروند حرفه‌ای	ه) مشتری محوری	و) رفتار شهروند سازمانی
$p_9 = (15 + 12)/2$	$p_{11} = (52 + 51)/2$	$p_{14} = (23 + 21)/2$
$p_{10} = (13 + 14 + 17)/3$	$p_{12} = (53 + 54)/2$	$p_{15} = (18 + 19)/2$
	$p_{13} = (56 + 55)/2$	$p_{16} = (20 + 22 + 24)/3$
ز) توانمندی و دانش محوری	ح) رهبری عاطفی و اعتماد ساز	ط) فرهنگ متعالی
$p_{17} = (39 + 38)/2$	این عامل به همان شکل بدون تلفیق گویه در مدل اندازه	$p_{19} = (6 + 4)/2$
$p_{18} = (40 + 41)/2$	گیری آمده است	$p_{20} = (7 + 8)/2$
		$p_{21} = (5 + 9)/2$
		$p_{22} = (10 + 11)/2$

1 - fair

2 - low

3 - item parceling

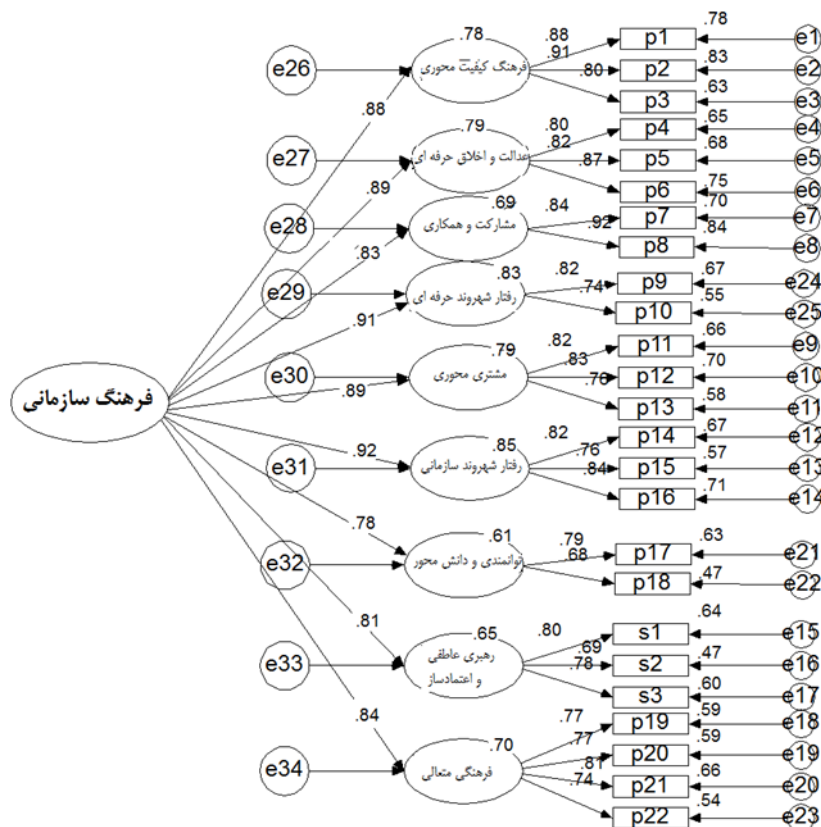
4 - low communality

5 - parcels

6 - Monte Carlo

پس از انجام عمل تلفیق گویه‌ها، بار دیگر ساختار عاملی پرسشنامه فرهنگ سازمانی با استفاده از نرم افزار AMOS ۷.۰ و برآورد بیشینه احتمال (ML) ارزیابی شد. نتایج نشان داد شاخص مجذور کای بیانگر برازش ضعیف مدل با داده‌های گردآوری شده است ( $\chi^2/N = 304$ ) با توجه به حساسیت فوق العاده شاخص مجذور کای به حجم نمونه بالا، دیگر شاخص‌های برازندگی مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان داد همه شاخص‌های برازندگی از قبیل شاخص‌های مجذور کای نرم شده ( $\chi^2 = 2/199$ )، ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA=۰/۰۶۳) شاخص برازندگی تطبیقی (CFI=۰/۹۳۹)، شاخص نکویی برازش (GFI=۰/۹۰۴) و شاخص تعدیل شده برازندگی (AGFI=۰/۸۶۶) از ساختار نه بعدی پرسشنامه فرهنگ سازمانی حمایت می‌کند.

بر اساس شکل شماره ۱ ضعیف‌ترین بار عاملی در بین متغیرهای مشاهده شده پرسشنامه فرهنگ سازمانی متعلق به گویه ۲ (S1) می‌باشد که ارزش آن ۰/۶۹ است و قوی‌ترین بار عاملی متعلق به واحد تلفیق شده ۸ (P8) است که ارزش آن برابر با ۰/۹۲ می‌باشد. برای ارزیابی توان هر کدام از واحدهای تلفیق شده (متغیرهای مشاهده شده) در تبیین مؤلفه‌های مکنون بارهای عاملی ۰/۷۱ و بالاتر از آن را عالی و بارهای بین ۰/۶۳ تا ۰/۷۰ خیلی خوب تلقی می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت تمام گویه‌های تلفیقی از توان خیلی خوب در اندازه‌گیری متغیرهای مکنون (عامل‌های) پرسشنامه فرهنگ سازمانی شایسته برخوردارند. به این ترتیب می‌توان گفت تحلیل عاملی تاییدی از ساختار نه بعدی پرسشنامه فرهنگ سازمانی شایسته حمایت می‌کند.



شکل ۱: مدل اندازه‌گیری پرسشنامه فرهنگ سازمانی شایسته و پارامترهای آن با استفاده از داده‌های استاندارد

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی شایسته در این دانشگاه‌ها دارای ساختاری نه‌بعدی است که شامل فرهنگ کیفیت‌محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، مشارکت

و همکاری، رفتار شهروندی حرفه‌ای، مشتری‌محوری، رفتار شهروندی سازمانی، توانمندی و دانش‌محوری، رهبری عاطفی و اعتمادساز و فرهنگ متعالی می‌شود. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که این ابعاد توانسته‌اند بخش قابل توجهی از واریانس کل فرهنگ سازمانی شایسته را تبیین کنند و در میان آن‌ها، فرهنگ کیفیت‌محوری بیشترین سهم را در تبیین واریانس داشت. پس از آن، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، مشارکت و همکاری، رفتار شهروندی حرفه‌ای، مشتری‌محوری، رفتار شهروندی سازمانی، توانمندی و دانش‌محوری، رهبری عاطفی و اعتمادساز و فرهنگ متعالی در مراتب بعدی قرار گرفتند. همچنین شاخص‌های برازش مدل، از جمله نسبت مجذور کای به درجه آزادی، GFI، CFI، RMSEA و AGFI، نشان دادند که ساختار نه‌بعدی استخراج‌شده از برازش قابل قبول برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان الگویی معتبر برای سنجش فرهنگ سازمانی شایسته در محیط دانشگاهی مورد استفاده قرار گیرد.

تبیین یافته نخست، یعنی برجسته‌بودن بعد فرهنگ کیفیت‌محوری، نشان می‌دهد که در فضای دانشگاهی، کیفیت نه یک مؤلفه فرعی، بلکه هسته مرکزی فرهنگ سازمانی شایسته است. دانشگاه‌ها سازمان‌هایی دانش‌بنیان هستند و مشروعیت آن‌ها به کیفیت آموزش، پژوهش، خدمات علمی، پاسخگویی به ذی‌نفعان و قابلیت اصلاح مداوم وابسته است. بنابراین، قرارگرفتن کیفیت‌محوری در رتبه نخست را می‌توان نشانه آن دانست که اعضای هیئت علمی، فرهنگ شایسته دانشگاهی را بیش از هر چیز با بهبود مستمر، استانداردهای علمی، ارزشیابی نظام‌مند، ارتقای خدمات آموزشی و حساسیت نسبت به عملکرد علمی تعریف می‌کنند. این یافته با مطالعاتی که بر ضرورت طراحی الگوهای کیفیت در آموزش عالی و ارزیابی نظام‌مند برنامه‌های دانشگاهی تأکید کرده‌اند همسو است (Mehdi et al., 2020; Ohani Zanouz et al., 2022). همچنین، نتایج این بخش با دیدگاه‌هایی که مدیریت کیفیت جامع و فناوری اطلاعات را از عوامل ارتقای عملکرد سازمانی می‌دانند هماهنگی دارد، زیرا کیفیت‌محوری تنها در سطح شعار سازمانی باقی نمی‌ماند، بلکه در صورت پیوند با نظام‌های اطلاعاتی، فرایندهای مدیریتی و سازوکارهای ارزیابی می‌تواند به بهبود واقعی عملکرد منجر شود (Baharestan et al., 2012; Bahmanesh, 2017).

بعد عدالت و اخلاق حرفه‌ای نیز جایگاه مهمی در مدل فرهنگ سازمانی شایسته به دست آورد. این یافته نشان می‌دهد که در دانشگاه، شایستگی فرهنگی بدون عدالت، انصاف، شفافیت، اخلاق حرفه‌ای و رعایت حقوق اعضا قابل تصور نیست. عدالت سازمانی در محیط دانشگاهی با نحوه توزیع فرصت‌ها، منابع، مسئولیت‌ها، حمایت‌ها و پاداش‌ها ارتباط دارد و اخلاق حرفه‌ای نیز رفتار علمی، آموزشی و مدیریتی را در چارچوبی مسئولانه و قابل اعتماد قرار می‌دهد. این نتیجه با پژوهش‌هایی که مأموریت‌های نظام آموزش عالی را در پیوند با گسترش عدالت اجتماعی، تقویت خردورزی و بهبود فرهنگ نهادی تبیین کرده‌اند همخوانی دارد (Ghaedi et al., 2020). از سوی دیگر، پژوهش‌های مرتبط با موانع اجرای خط‌مشی‌های آموزش عالی نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی نامناسب، یکی از موانع درون‌سازمانی مهم در تحقق سیاست‌های دانشگاهی است (Zabetpour Kordi et al., 2019). بنابراین، می‌توان گفت عدالت و اخلاق حرفه‌ای در مدل حاضر، تنها به روابط فردی محدود نیستند، بلکه به ظرفیت دانشگاه برای اجرای عادلانه سیاست‌ها، ایجاد اعتماد سازمانی و کاهش موانع درونی نیز مربوط می‌شوند.

یافته مربوط به مشارکت و همکاری نیز نشان داد که فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه‌ها ماهیتی تعاملی و جمع‌گرا دارد. دانشگاه‌ها برخلاف بسیاری از سازمان‌های بوروکراتیک، بر تولید دانش، تبادل اندیشه، کار گروهی، گفت‌وگوی علمی و همکاری بین‌بخشی استوارند. از این رو، مشارکت و همکاری می‌تواند به‌عنوان سازوکاری برای کاهش تمرکزگرایی، تقویت احساس تعلق، افزایش اثربخشی تصمیم‌ها و توسعه یادگیری سازمانی عمل کند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که فرهنگ سازمانی را عامل مهم تحول سازمانی دانسته‌اند همسو است، زیرا تحول پایدار در سازمان‌ها بدون مشارکت اعضا و بدون شکل‌گیری هنجارهای همکاری‌محور امکان‌پذیر نیست (Pazhouhan, 2025). همچنین، چارچوب ارزش‌های رقابتی نشان می‌دهد که فرهنگ‌های مشارکتی و توسعه‌گرا می‌توانند از طریق تقویت انعطاف‌پذیری، انسجام و سازگاری، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (Kordestani & Shams, 2025). بنابراین، در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران، مشارکت و همکاری را می‌توان یکی از مسیرهای اصلی تقویت فرهنگ سازمانی شایسته و کاهش فاصله میان مدیریت و اعضای هیئت علمی دانست.

بعد رفتار شهروندی حرفه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی نیز در ساختار نهایی پژوهش تأیید شد. این یافته حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی شایسته صرفاً بر وظایف رسمی، آیین‌نامه‌ها و ساختارهای اداری استوار نیست، بلکه به رفتارهای فراتر از نقش نیز وابسته است. رفتارهایی مانند مسئولیت‌پذیری، حمایت از همکاران، رعایت احترام حرفه‌ای، تعهد به کیفیت آموزشی، همکاری داوطلبانه، رعایت آداب علمی و توجه به منافع دانشگاه، از جمله رفتارهایی هستند که می‌توانند کیفیت فضای دانشگاهی را ارتقا دهند. در این زمینه، نتایج پژوهش حاضر با مطالعاتی که نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی را در بهبود کیفیت زندگی کاری، هویت سازمانی، سبک رهبری و حمایت مدیریتی نشان داده‌اند همراستا است (Ahvazian et al., 2016). همچنین، از منظر توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، رفتار شهروندی حرفه‌ای می‌تواند با رشد شایستگی‌های مدیران و اعضای سازمان مرتبط باشد، زیرا شایستگی تنها به دانش و مهارت فنی محدود نیست، بلکه شامل تعهد، مسئولیت اجتماعی، رفتار اخلاقی و توان تعامل مؤثر با دیگران نیز می‌شود (Jafari Rad et al., 2019).

تأیید بعد توانمندی و دانش‌محوری نیز با ماهیت دانشگاه به‌عنوان سازمانی دانش‌بنیان سازگار است. در دانشگاه، دانش نه تنها محصول نهایی، بلکه ابزار اصلی تصمیم‌گیری، نوآوری، توسعه منابع انسانی و ایجاد مزیت نهادی است. بنابراین، فرهنگ سازمانی شایسته باید شرایطی را فراهم کند که اعضای هیئت علمی و کارکنان احساس شایستگی، اختیار، امکان یادگیری و فرصت مشارکت در خلق و انتشار دانش داشته باشند. این یافته با پژوهش‌هایی که بر تعامل میان فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش از طریق جامعه‌پذیری تأکید کرده‌اند هماهنگ است (Baker, 2018). همچنین، مطالعات جدید نشان داده‌اند که فرهنگ یادگیرنده، تحول دیجیتال، مشارکت کارکنان و رهبری تحول‌آفرین می‌توانند در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در دانشگاه نقش داشته باشند (Renalwin, 2025). از سوی دیگر، یادگیری سازمانی، هوش فرهنگی و پذیرش هوش مصنوعی نیز در تقویت مزیت رقابتی پایدار اهمیت دارند و این امر نشان می‌دهد که دانش‌محوری در دانشگاه‌های امروز باید با فناوری، یادگیری مستمر و سازگاری فرهنگی پیوند بخورد (Zeraati Foukolaei, 2025).

بعد مشتری‌محوری نیز در مدل فرهنگ سازمانی شایسته تأیید شد. در محیط دانشگاهی، مشتری‌محوری را نباید به معنای نگاه تجاری و تقلیل‌گرایانه به آموزش تفسیر کرد، بلکه باید آن را در قالب ذی‌نفع‌محوری، پاسخگویی علمی، توجه به دانشجویان، جامعه، بازار کار، پژوهشگران و نهادهای سیاست‌گذار فهمید. دانشگاه زمانی از فرهنگ سازمانی شایسته برخوردار است که ضمن حفظ استقلال علمی و ارزش‌های دانشگاهی، نسبت به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان حساس باشد و خدمات آموزشی، پژوهشی و اداری را با کیفیت، شفافیت و احترام ارائه کند. این یافته با الگوی فرهنگ سازمانی شایسته در شرکت‌های مشتری‌محور همخوانی دارد؛ الگویی که مشتری‌محوری، مدیریت ارتباط با مشتری، اطلاع‌رسانی و ارزش‌نهادن به دیدگاه‌های ذی‌نفعان را از ابعاد مهم فرهنگ سازمانی شایسته معرفی می‌کند (Zarei Matin et al., 2011). در دانشگاه، این بعد می‌تواند با کیفیت ارتباط با دانشجویان، پاسخگویی به نیازهای آموزشی و پژوهشی، شفافیت در فرایندها و توجه به تجربه ذی‌نفعان پیوند یابد.

یافته مربوط به رهبری عاطفی و اعتمادساز نیز نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه‌ها بدون رهبری انسانی، اخلاقی، ارتباطی و اعتمادآفرین تثبیت نمی‌شود. در سازمان‌های دانشگاهی، رهبری تنها شامل کنترل اداری یا تصمیم‌گیری رسمی نیست، بلکه با ایجاد اعتماد، حمایت عاطفی، قدردانی، صداقت، گفت‌وگوی سازنده و تقویت امنیت روانی اعضا ارتباط دارد. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان می‌دهند رهبری فراگیر و فرهنگ فراگیر می‌توانند از طریق ارتقای رقابت‌پذیری سازمانی، اعتبار سازمان را در عصر تحول دیجیتال افزایش دهند (Rahayu et al., 2025). همچنین، پژوهش‌های جدید در زمینه توسعه استعداد نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی می‌تواند بستری برای تبدیل قابلیت‌های انسانی به مزیت رقابتی فراهم آورد (Muzammil et al., 2025). بنابراین، در دانشگاه‌ها، رهبری اعتمادساز می‌تواند نقش پیونددهنده میان منابع انسانی، ارزش‌های سازمانی، مشارکت علمی و کیفیت عملکرد را ایفا کند.

در نهایت، تأیید بعد فرهنگ متعالی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه تنها مجموعه‌ای از رفتارهای پراکنده یا الزامات مدیریتی نیست، بلکه به نوعی جهت‌گیری کلان به سوی تعالی، مسئولیت‌پذیری، وفاداری سازمانی، بهبود مستمر، ثبات در هدف، توسعه منابع

انسانی و تعهد به ارزش‌های علمی اشاره دارد. فرهنگ متعالی می‌تواند سایر ابعاد مدل را در چارچوبی منسجم قرار دهد و به دانشگاه کمک کند تا از سطح عملکرد روزمره فراتر رود و به سمت سازمانی یادگیرنده، اخلاق‌مدار، کیفیت‌محور و پاسخگو حرکت کند. این تبیین با مطالعاتی که بر نقش دانشگاه در توسعه انسانی، حل مسائل اجتماعی، تربیت نیروهای توانمند و ارتقای نظام آموزش عالی تأکید دارند همخوانی دارد (Mirahmadi et al., 2021; Mosadeghrad, 2015). همچنین، با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی می‌تواند بر تحول، عملکرد، یادگیری و مزیت رقابتی اثر بگذارد، مدل‌نمایی پژوهش حاضر می‌تواند چارچوبی کاربردی برای سنجش و تقویت فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران فراهم کند (Kordestani & Shams, 2025; Pazhouhan, 2025; Renalwin, 2025).

بر اساس مجموع یافته‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران ساختاری چندبعدی دارد و این ساختار، ترکیبی از ابعاد ارزشی، رفتاری، دانشی، مدیریتی و کیفیتی است. اهمیت این مدل در آن است که فرهنگ سازمانی را نه به صورت مفهومی کلی و انتزاعی، بلکه در قالب ابعادی قابل سنجش و قابل مداخله معرفی می‌کند. از منظر نظری، پژوهش حاضر می‌تواند به توسعه ادبیات فرهنگ سازمانی در آموزش عالی کمک کند و نشان دهد که الگوهای عمومی فرهنگ سازمانی باید با ویژگی‌های خاص دانشگاه، نقش اعضای هیئت علمی، الزامات کیفیت آموزشی، اخلاق حرفه‌ای و ذی‌نفع‌محوری بازخوانی شوند. از منظر کاربردی نیز، این مدل می‌تواند مبنایی برای ارزیابی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، طراحی برنامه‌های بهبود، توانمندسازی مدیران، ارتقای کیفیت خدمات دانشگاهی و تقویت رفتارهای حرفه‌ای و شهروندی در محیط دانشگاه باشد.

محدودیت‌ها: پژوهش حاضر با وجود ارائه الگویی معتبر برای فرهنگ سازمانی شایسته، با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست آنکه جامعه پژوهش به اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران محدود بود و بنابراین تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌های دولتی، غیرانتفاعی، پیام نور یا واحدهای دانشگاهی سایر استان‌ها باید با احتیاط انجام شود. دوم، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه و بر پایه خودگزارشی گردآوری شدند؛ از این رو احتمال سوگیری پاسخ‌دهی، ملاحظات اجتماعی و تفاوت در برداشت پاسخ‌دهندگان از گویه‌ها وجود دارد. سوم، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات فرهنگ سازمانی در طول زمان را فراهم نکرد و روابط میان ابعاد استخراج‌شده نیز صرفاً در چارچوب داده‌های همان مقطع زمانی تحلیل شد.

پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده: پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل شناسایی شده را در سایر دانشگاه‌ها، استان‌ها و انواع مؤسسات آموزش عالی بررسی و مقایسه کنند تا میزان پایداری و قابلیت تعمیم ساختار نه‌بعدی مشخص شود. همچنین، استفاده از روش‌های آمیخته، به‌ویژه مصاحبه‌های عمیق با مدیران دانشگاهی، اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان، می‌تواند به فهم دقیق‌تر معنای هر بعد در زمینه واقعی دانشگاه کمک کند. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی شایسته با متغیرهایی مانند عملکرد آموزشی، بهره‌وری پژوهشی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، نوآوری دانشگاهی، کیفیت خدمات، رفتار شهروندی و اثربخشی مدیریتی در قالب مدل‌های علی و طولی بررسی شود.

پیشنهادها برای عمل: با توجه به نتایج پژوهش، مدیران دانشگاهی می‌توانند از مدل نه‌بعدی فرهنگ سازمانی شایسته به‌عنوان چارچوبی برای ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود فرهنگ دانشگاه استفاده کنند. لازم است برنامه‌هایی برای تقویت کیفیت‌محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، مشارکت، همکاری بین‌بخشی، اعتمادسازی، توانمندسازی اعضای هیئت علمی، دانش‌محوری و پاسخگویی به ذی‌نفعان طراحی و اجرا شود. همچنین، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، تدوین شاخص‌های فرهنگی، ایجاد نظام بازخورد، حمایت از رفتارهای حرفه‌ای و شهروندی، شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری و توجه به نیازهای علمی و حرفه‌ای اعضای هیئت علمی می‌تواند به نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی شایسته در دانشگاه‌ها کمک کند.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## Extended Abstract

### Introduction

Universities are among the most influential knowledge-based institutions in contemporary societies because they are responsible not only for education and research, but also for human capital development, cultural formation, social problem-solving, and scientific advancement. In higher education systems, organizational effectiveness is strongly shaped by the quality of internal structures, human relations, managerial competencies, professional norms, and institutional values. Therefore, universities require an organizational culture that can guide faculty members, managers, employees, and students toward shared academic missions and sustainable development. Organizational culture is particularly important in higher education because universities operate through knowledge creation, professional autonomy, collegial interaction, ethical responsibility, and continuous quality improvement. Previous studies have emphasized that the improvement of higher education quality, the development of human resources, and the effectiveness of university governance cannot be achieved without attention to the cultural foundations of academic organizations (Mirahmadi et al., 2021; Mosadeghrad, 2015; Ohani Zanouz et al., 2022).

Competent organizational culture refers to a coherent and appropriate cultural system in which organizational values, goals, strategies, professional behaviors, and stakeholder expectations are aligned. In this sense, culture is not merely a set of informal beliefs or symbolic practices; rather, it functions as a strategic resource that shapes behavior, supports decision-making, and enhances organizational performance. In universities, such a culture should promote quality orientation, justice, professional ethics, cooperation, knowledge orientation, stakeholder responsiveness, organizational citizenship, emotional leadership, and institutional excellence. Prior research has shown that organizational culture affects quality of work life, job behavior, knowledge sharing, organizational transformation, and performance, while inappropriate organizational culture can become an internal barrier to policy implementation in higher education (Ahvazian et al., 2016; Baker, 2018;

Pazhouhan, 2025; Zabetpour Kordi et al., 2019). Accordingly, identifying the dimensions of competent organizational culture in universities is necessary for designing valid assessment tools and developing practical strategies for cultural improvement.

The literature also suggests that the cultural requirements of universities are multidimensional. Quality-oriented culture is associated with continuous improvement, educational evaluation, curriculum quality, and organizational performance (Baharestan et al., 2012; Bahmanesh, 2017; Mehdi et al., 2020). Justice and professional ethics are linked with the broader missions of higher education, including social justice, rationality, and ethical governance (Ghaedi et al., 2020). Participation, cooperation, leadership, and professional competence are also important for developing managerial and academic capabilities (Jafari Rad et al., 2019). Moreover, the model of appropriate organizational culture proposed for customer-oriented organizations provides a useful foundation for conceptualizing dimensions such as customer orientation, justice, knowledge orientation, cooperation, trust-building leadership, quality orientation, and organizational citizenship (Zarei Matin et al., 2011). Recent studies further indicate that learning culture, digital transformation, artificial intelligence adoption, inclusive leadership, talent development, and competing values frameworks can strengthen sustainable competitive advantage and institutional reputation in modern organizations, including universities (Kordestani & Shams, 2025; Muzammil et al., 2025; Rahayu et al., 2025; Renalwin, 2025; Zeraati Foukolaei, 2025). Based on this background, the present study aimed to identify and validate the dimensions of competent organizational culture in Islamic Azad Universities of Tehran Province.

### Methods and Materials

This study was applied in terms of purpose and quantitative, descriptive-correlational, and survey-based in terms of data collection and implementation. The statistical population consisted of all male and female faculty members working in different branches of Islamic Azad University in Tehran Province. Based on the population size and sampling considerations, participants were selected through cluster random sampling. Although 357 questionnaires were distributed, 304 complete and usable questionnaires were finally returned and included in the analysis.

The data collection instrument was a researcher-made questionnaire developed through a review of theoretical literature, previous organizational culture models, and relevant empirical studies. Initially, the questionnaire included items representing the assumed dimensions of competent organizational culture. After reliability and validity assessments, problematic items were removed, and the final structure was analyzed. The questionnaire was designed using a five-point Likert scale ranging from complete agreement to complete disagreement. Content validity was confirmed by experts and specialists in the field. Construct validity was examined through exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. Reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficients for each dimension and for the whole questionnaire. Data analysis was conducted using descriptive statistics, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling. SPSS and AMOS software were used for statistical analysis.

### Findings

The findings showed that the data were suitable for factor analysis. The Kaiser–Meyer–Olkin index was 0.943, indicating excellent sampling adequacy, and Bartlett's test of sphericity was statistically significant, with a chi-square value of 10797.354 at the 0.01 significance level. Exploratory factor analysis using principal component analysis with direct oblimin rotation extracted a nine-factor structure for competent organizational culture. Two items that loaded on more than one factor were removed, and the analysis was repeated with the remaining items.

The extracted factors were named according to the theoretical framework and the pattern of factor loadings. The nine dimensions included quality-oriented culture, justice and professional ethics, participation and

cooperation, professional citizenship behavior, customer orientation, organizational citizenship behavior, empowerment and knowledge orientation, emotional and trust-building leadership, and transcendental culture. The results indicated that quality-oriented culture explained 38.56% of the total variance. Justice and professional ethics explained 5.14%, participation and cooperation explained 3.83%, professional citizenship behavior explained 3.13%, customer orientation explained 2.89%, organizational citizenship behavior explained 2.36%, empowerment and knowledge orientation explained 2.33%, emotional and trust-building leadership explained 2.11%, and transcendental culture explained 1.96% of the total variance. Together, these nine dimensions explained 62.31% of the total variance.

The rotated factor loadings of the retained items were acceptable. The strongest loading belonged to an item related to transcendental culture, with a value of 0.767, while the weakest loading belonged to an item related to quality-oriented culture, with a value of 0.406. These results indicated that the retained items had sufficient explanatory power for their respective factors.

Confirmatory factor analysis was then used to test the extracted structure. The initial model showed acceptable values for some indices, including the normalized chi-square and RMSEA, but several fit indices were weaker than expected. Because the number of observed items was high, item parceling was applied. After parceling, the confirmatory factor analysis supported the nine-dimensional structure. The final model fit indices were acceptable:  $\chi^2=585.041$ ,  $df=266$ ,  $\chi^2/df=2.199$ ,  $RMSEA=0.063$ ,  $CFI=0.939$ ,  $GFI=0.904$ , and  $AGFI=0.866$ . The weakest standardized factor loading among the observed variables was 0.69, and the strongest was 0.92. These findings confirmed that the nine-dimensional model had adequate construct validity and could be used to measure competent organizational culture in the studied university context.

### Discussion and Conclusion

The findings confirmed that competent organizational culture in Islamic Azad Universities of Tehran Province has a multidimensional structure. The extracted model indicates that a competent culture in universities is not limited to one dominant value or managerial practice; rather, it is formed through the interaction of quality orientation, justice, professional ethics, cooperation, citizenship behaviors, stakeholder responsiveness, knowledge orientation, trust-building leadership, and transcendental organizational values. Among these dimensions, quality-oriented culture had the largest explanatory share, suggesting that faculty members perceive continuous improvement, educational quality, evaluation, innovation, and performance enhancement as the core of competent organizational culture in higher education.

The confirmation of justice and professional ethics as a major dimension shows that university culture must be grounded in fairness, transparency, ethical conduct, and respect for professional standards. In academic settings, justice influences trust, commitment, participation, and acceptance of institutional policies. Similarly, the emergence of participation and cooperation as an independent dimension highlights the collegial nature of universities. Academic organizations require teamwork, dialogue, interdisciplinary interaction, and participatory decision-making to function effectively. The dimensions of professional citizenship behavior and organizational citizenship behavior further indicate that formal duties alone are insufficient for university effectiveness; voluntary, ethical, responsible, and supportive behaviors are essential for improving the academic environment.

The confirmation of empowerment and knowledge orientation is consistent with the nature of universities as knowledge-based organizations. Faculty members and staff must be supported in updating their knowledge, sharing expertise, creating new knowledge, and applying scientific insights to organizational improvement. Customer orientation, interpreted in the university context as stakeholder orientation, also reflects the need to respond appropriately to students, researchers, faculty members, society, and external institutions while preserving academic values. Emotional and trust-building leadership emerged as another key dimension, showing that university leaders should build trust, demonstrate honesty, recognize employees, and create a

supportive climate. Finally, transcendental culture represents the integrative and excellence-oriented aspect of the model, emphasizing commitment, responsibility, continuous development, and institutional loyalty.

Overall, the study provides a validated framework for understanding and measuring competent organizational culture in Islamic Azad Universities of Tehran Province. The nine-dimensional model can help university administrators assess the current state of organizational culture, identify cultural strengths and weaknesses, and design interventions for improvement. By strengthening quality orientation, justice, professional ethics, participation, knowledge orientation, citizenship behavior, trust-building leadership, stakeholder responsiveness, and transcendental values, universities can improve their internal effectiveness and enhance their capacity to respond to academic, social, and organizational challenges.

## References

- Ahvazian, Z., Ghayoumi, A., & Kavousi, E. (2016). The role of organizational culture components in improving employees' quality of work life: A case study of the Tehran Municipality Cultural and Artistic Organization. *Cultural Management*, 10(3), 85-107.
- Baharestan, A., Akbari, P., & Shaemi Barzaki, A. (2012). Analysis of the effect of information technology and total quality management on organizational performance. *Information and Communication Technology in Educational Sciences Quarterly*, 3(2), 11-27.
- Bahmanesh, B. (2017). Developing a structural model of the effect of total quality management components on job rotation and examining the role of organizational culture: A case study of the Ministry of Culture and Islamic Guidance. *Journal of Standard and Quality Management*, 7(2).
- Baker, A. M. (2018). *Investigation of the interaction between organizational culture and knowledge sharing through socialization: A multi-level perspective* [Nova Southeastern University]. USA.
- Ghaedi, S., Salehi Omran, E., & Gerayinejad, G. (2020). Determining the extent of mission diversity in Iran's higher education system. *Management in Islamic University*, 9(2), 333-348.
- Jafari Rad, A., Zahed Babolan, A., Moradi, M., & Samari, I. (2019). A conceptual model for developing the competencies of secondary school principals: A grounded theory study. *socio-cultural Development Studies*, 7(4), 163-188.
- Kordestani, G., & Shams, M. (2025). Competitive Values Framework: Investigating the Four Quadrants of Organizational Culture at the Manufacturing Industry Level. *Operational and Performance Accounting and Auditing Research*, 5(1), 71-94.
- Mehdi, F., Mojtazadeh, M., & Kamali, N. (2020). Designing and validating an organizational culture model for Iran's higher education system. *Journal of Cultural Management*, 13(50).
- Mirahmadi, K., Khorasani, A., Nazarpour, M. T., & Shams, G. (2021). Pathology of the human resources education system in higher education: Developing and validating a model. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 8(28), 1-25.
- Mosadeghrad, A. M. (2015). *Fundamentals of Health Care Organization and Management*. Dibagaran Publications.
- Muzammil, A., Mir, M. M., Tunio, M. K., & Jariko, M. A. (2025). Talent Development as a Tool to Achieve Competitive Advantage Through Organizational Culture: A Moderation and Mediated Model to Prove the Relation. *Ijss*, 4(3), 36-52. <https://doi.org/10.63544/ijss.v4i3.142>
- Ohani Zanouz, V., Yari Haj Ataloo, J., Adib, Y., & Daneshvar, Z. (2022). Designing an appropriate model for evaluating the quality of electronic curriculum in higher education in the country. *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 15(4), 389-400.
- Pazhouhan, A. (2025). Investigating the components of organizational culture affecting organizational transformation in Maroon Oil and Gas Production Company. Twenty-Fifth National Conference on Economics, Management, and Accounting, Shirvan. <https://civilica.com/doc/2447314>
- Rahayu, K. B., Khoiru, H., & Sugiyarti, G. (2025). Building Organizational Reputation Through Inclusive Leadership and Inclusive Culture: The Mediation Role of Organizational Competitiveness in the Era of Digital Transformation (Case Study on Employees of the Semarang City Regional Revenue Agency). *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 10(01), 54-63. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2025.v10i01.006>
- Renalwin, R. (2025). The Influence of Learning Organizational Culture, Employee Engagement, Digital Transformation, and Esg on Sustainable Competitive Advantage: The Role of Transformational Leadership at Abc University, Indonesia. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 04(03). <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2025.v4i3n08>

- Zabetpour Kordi, H., Amin Bidokhti, A. A., Rezaei, A. M., & Salehi Omran, E. (2019). Identifying and prioritizing barriers and challenges in implementing higher education policies in Iran. *Sociology of Social Institutions*, 6(13), 203-230.
- Zarei Matin, H., Jandaghi, G., Khanifar, H., & Heidari, F. (2011). Designing a model of appropriate organizational culture for customer-oriented companies. *Public Administration Journal, Faculty of Management, University of Tehran*, 3(8), 57-74.
- Zeraati Foukolaei, P. (2025). The impact of organizational learning on sustainable competitive advantage about the mediating role of cultural intelligence and artificial intelligence adoption. *Journal of Industrial and Systems Engineering*, 17(1), 122-130.