

تحلیل اثر ادغام در آموزش عالی بر فرهنگ دانشگاهی^۱

حسین نصیری^۲، محمد یمنی دوزی سرخابی^۳ و محمود حقانی^۴

چکیده

از آنجایی که ادغام سازمان‌ها و مؤسسات اثرهای انکارناپذیری بر آنها دارد، بررسی و تحلیل این اثرها و اقدام مقتضی در این زمینه ضروری است. در پژوهش حاضر ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی به‌عنوان نمونه موردی برای شناسایی اثرهای ادغام انتخاب شد. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی بود و طرح کلی پژوهش به‌صورت آمیخته اجرا شد. داده‌های پژوهش در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه با مدیران و در بخش کمی با بهره‌گیری از ابزار پرسشنامه از جامعه نمونه استادان، مدیران و کارکنان به‌دست آمد. ادغام صورت گرفته بر فرهنگ دانشگاهی در برخی از جنبه‌ها اثر مثبت و در برخی اثر منفی داشته است. به‌طور کلی، مقایسه نتایج کیفی و کمی به دو امر مهم اشاره داشته است. اول اینکه ادغام ایجاد شده از سوی مدیریت کلان هر دو دانشگاه و بدون اطلاع و ارتباط با آحاد جامعه دانشگاهی صورت گرفته است و دوم اینکه معانی، ارزش‌ها، باورها و فرهنگ ضمنی نهادینه شده در هر دو دانشگاه نسبت به سایر عناصر مشهود دانشگاه بیشتر مورد غفلت واقع شده است. بنابراین، بسیاری از استادان و کارکنان هر دو دانشگاه با کاهش انگیزه، افزایش نارضایتی، کشمکش‌ها و تعارض در محیط کار مواجه شده‌اند.

کلید واژگان: ادغام، فرهنگ دانشگاهی، دانشگاه شهید عباسپور، دانشگاه شهید بهشتی.

مقدمه و بیان مسئله

امروزه، دانشگاه واژه‌ای چند معنایی است (Yamani Douzi Sorkhabi, 2009:14). باثوم (۱۹۸۸) معتقد است که دانشگاه‌ها و دیگر مؤسسات آموزش عالی سازمان‌های پیچیده‌ای هستند که حتی اگر رویه‌های کاملاً متفاوت و بیگانه‌ای با بیشتر شرکت‌ها داشته باشند، در مجموع یکی از بزرگ‌ترین

۱. این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد است.

۲. دانشجوی دوره دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

* نویسنده مسئول: hn.sbu.ac@gmail.com

۳. استاد گروه آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران: m.yamanidouzi@gmail.com

۴. استادیار گروه آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران: mah.haghani@gmail.com

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۱۳

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۲/۲۷

بخش‌های صنعت در جهان را تشکیل می‌دهند (Mainardes, Alves & Raposo, 2011). دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به طرق مختلف با سایر سازمان‌ها تفاوت دارند، اما همه آنها در جایگاه نظام آموزش عالی در درون خود اگرچه دارای برخی ویژگی‌های مشترک هستند، تفاوت زیادی نیز میان آنها وجود دارد (1: Birnbaum, 2003). این تفاوت‌ها ناشی از عوامل مختلفی از قبیل ساختار، راهبردها، رشته مورد مطالعه و فرهنگ دانشگاهی است (85: Sabaghyan, 2009). به نظر می‌رسد که تفاوت‌های موجود در فرهنگ‌های دانشگاهی امری اجتناب‌ناپذیر است و می‌تواند منبع نوآوری‌ها و ابداعات بشر باشد (103: Fazeli, 2003). همان‌طور که هر سازمان فرهنگ خاص خود را دارد و همه کنش و واکنش‌های آن را هدایت می‌کند، در دانشگاه نیز شناخت این مهم بسیار اساسی است و به مدیران دانشگاهی کمک خواهد کرد تا مناسب‌ترین تصمیمات را با حفظ این پیچیدگی و آگاهی از آن اتخاذ کنند. ماسلند (Masland, 1985) بیان می‌دارد که فرهنگ در آموزش عالی می‌تواند بر مدیریت، زندگی دانشجویی، نحوه کار اعضای هیئت علمی و برنامه‌ها تأثیر بگذارد.

با توجه به اهمیت مقوله فرهنگ دانشگاهی در معنادار کردن و هدایت اعمال و کارکردهای دانشگاهی اعم از آموزش، پژوهش، خدمات و ...، تحقیق در این زمینه کمتر صورت گرفته است. شاین (Schein, 23: 1992) معتقد است که هر فرهنگی می‌تواند در سه سطح مطالعه شود: ۱. بیان ملموس‌ترین عناصر یک سازمان، هرچند به صورت نمادها، آیین‌ها، ارتباطات عمومی و زیرساخت‌های فیزیکی باشد که اعضای سازمان برای خود خلق کرده‌اند؛ ۲. در سطح متوسط، اصول و استانداردهای توافق شده هستند که در بیانیه‌های ارزشی، خط‌مشی‌ها و حتی سیستم‌ها و روش‌ها وجود دارد؛ ۳. در عمیق‌ترین سطح، فرضیات اساسی قرار دارند که ممکن است خیلی مورد توجه اعضای سازمان قرار نگیرند، زیرا آنها عادات روزمره و «قطعی و مسلم» هستند که روزانه به‌کار گرفته می‌شوند.

با وجود تفاوت‌های فرهنگی بین سازمان‌ها و مؤسسات آموزش عالی، زمانی که جست‌وجو برای امکانات و منابع فراتر از سطح مؤسسه و در اختیار دیگر مؤسسات یا با ترکیب مؤسسات در یکدیگر صورت گیرد، در این صورت محدوده انتخاب گسترده‌ای برای مدیران دانشگاه‌ها فراهم می‌شود (Curaj, Georghiou, 2: 2015). در این همکاری و شریک شدن بحث اصلی و مورد توجه مدیران و سیاستگذاران فرهنگ مطرح شده است؛ به عبارتی، «فرهنگ در برنامه‌ریزی فرایند ادغام‌ها و اکتساب نقش بسیار مهمی دارد (Heidrich & Chandler, 2011). زمانی که دو نهاد مختلف در نتیجه ادغام با هم یکی می‌شوند، اغلب بین آنها چالش‌ها و تعارض‌های فرهنگی به وجود می‌آید. تفاوت بین آنها اغلب می‌تواند عملکرد کارکنان، کیفیت زندگی و مقاصد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Benjamin, 2016). یکی از دلایل اساسی و مهم در ادغام‌ها که موجب می‌شود تا سازمان‌های ادغام شده به اهداف خود دست نیابند، تنش‌ها و تعارض‌های ناشی از ترکیب فرهنگ‌های مختلف و مجزا از هم است (Buono & Bowditch, 2003: 134).

با توجه به نکات و مباحث تمیزدهنده مطرح شده درخصوص دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و با اتکا به سه سطح مطرح شده از فرهنگ توسط شاین، سؤال اساسی این است که در صورت ادغام هر یک از دانشگاه‌ها، فرهنگ دانشگاهی آن چه وضعیتی خواهد یافت؟ در پژوهش حاضر ادغام دانشگاه شهید عباسپور [که با مبنایی کاربردی در اواخر دهه ۱۳۴۰، با توجه به احساس نیاز به تربیت نیروی انسانی متخصص برای توسعه و نگهداری از سیستم‌های تولید، انتقال و توزیع برق، با عنوان مرکز آموزش‌های تخصصی برق در محل فعلی دانشگاه صنعت آب و برق با همکاری مشاوران خارجی ایجاد شد و از ویژگی‌های این دانشگاه توانمندسازی و تربیت نیروی انسانی متخصص، برقراری ارتباط تنگاتنگ با صنایع دیگر علاوه بر وزارت نیرو، چابکی در پاسخگویی و ارائه خدمات، وابسته نبودن به بودجه دولتی، مرتبط بودن با تعدادی از کشورها (عراق و سوریه و...) و همکاری در پروژه‌هایی در زمینه صنعت برق این کشورها و ... را می‌توان نام برد (منبع: برخی از مصاحبه شونده‌ها)] در دانشگاه شهید بهشتی^۵ که بر مبنایی تئوریکال در بهمن ماه سال ۱۳۳۸ تأسیس شد. این دانشگاه از گذشته تا به امروز به‌عنوان دانشگاهی با پایه و فرهنگ علوم انسانی مطرح است که جو حاکم بر فعالیت‌های آکادمیک مؤید این مطلب است^۶ در سال ۱۳۹۲ به‌عنوان مطالعه موردی انتخاب شد و هدف بررسی اثرهای این ادغام بر فرهنگ دانشگاهی بود. سؤال‌های پژوهش به قرار زیر بود:

۱. ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر فرهنگ دانشگاهی شهید بهشتی دارد؟
۲. ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر سطح مصنوعات فرهنگ دانشگاهی شهید بهشتی دارد؟
۳. ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر سطح ارزش‌های مشترک فرهنگ دانشگاهی شهید بهشتی دارد؟
۴. ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر سطح فرضیات پنهان فرهنگ دانشگاهی شهید بهشتی دارد؟

مبانی نظری

ادغام در آموزش عالی: از جمله راهبردها و سیاست‌های ساماندهی ادغام است. ادغام پدیده تجاری است که معمولاً به‌عنوان استراتژی توسعه از آن استفاده می‌شود (Jedin & Saad, 2016: 593). در حالی که ادبیات ادغام بر سازمان‌های انتفاعی حاکم است، نیروهایی این راهبرد را به سوی آموزش عالی سوق می‌دهند (Boling & Mayo, 2017: 27). طبق تحقیقات، چارچوب مفهومی ادغام‌های صورت

5. <https://www.sbu.ac.ir/pardis>

6. <https://www.sbu.ac.ir>

گرفته می‌تواند برای آموزش عالی نیز کاربرد داشته باشد (Ohman, 2011: 22). گذشته از این، امروزه، ادغام در آموزش عالی یک واقعیت است (Ohman, 2011:4). بنابراین، درک محرک‌های ادغام آموزش عالی، شکل، اهداف، مدیریت و برنامه‌ریزی آنها اهمیت بسزایی دارد (Eastman & Lang, 2001: 4,5).

ادغام^۲ در فرهنگ آکسفورد به معنای عمل پیوستن دو یا چند سازمان یا حرفه در یکدیگر تعریف شده است؛ ادغام می‌تواند بین دو بانک یا با هدف ادغام دانشگاه‌ها باشد. فرهنگ فارسی عمید ادغام را آمیختن چیزی در چیز دیگر معنا کرده است. منظور از به‌کارگیری لغت ادغام یکپارچگی، یکی‌شدن و به هم پیوستن دو یا چند چیز است (Jafari Samet, 2014:13). ادغام در بافت آموزش عالی عمدتاً به‌عنوان شکلی متمایز از همکاری‌های درون دانشگاهی تعریف شده است (Harman, 1989; Lang, 2002) (Lang, 2002 b; a; نورگارد و اسکدوین (Norgard & Skodvin, 2002) ادغام در آموزش عالی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: ادغام مؤسسات به معنای آن است که سازمان‌های اصلی دیگر وجود ندارند و با هم یک هویت سازمانی جدید را شکل می‌دهند.

شروع فرایند ادغام مؤسسات آموزش عالی به دهه ۱۹۳۰ برمی‌گردد (Pinheiro, Geschwind & Aarrevaara, 2016: 3,4). بودجه عمومی و نظام آموزش عالی متمرکز موجب شد که ادغام‌ها در ابتدا به واسطه فعالیت‌ها و انگیزه‌های دولتی صورت گیرد (Eastman & Lang, 200: 4,5). در دهه ۱۹۸۰ بعد جغرافیای ادغام گسترش یافت و از این تاریخ به بعد راهبرد ادغام جزء جدایی‌ناپذیر تصمیمات در آموزش عالی شد (Pinheiro et al., 2016: 3,4). پویایی ادغام‌ها و مالکیت‌ها در دهه ۱۹۹۰ به اوج خود رسید (Heidrich & Chandler, 2011: 667). امروزه، می‌توان تجارب بسیار فراوانی از فرایند ادغام را در کشورهای مختلف از جمله ایران مشاهده کرد. اولین تجربه ادغام در ایران به ادغام چند مدرسه و تأسیس دانشگاه تهران برمی‌گردد. لایحه قانونی^۸ ادغام وزارت علوم و آموزش عالی و وزارت فرهنگ و هنر و تشکیل وزارت "فرهنگ و آموزش عالی" که در تاریخ ۱۳۵۷/۱۲/۱۷ در شورای انقلاب تصویب شد. دانشگاه علامه طباطبایی و دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی از همین منظر ایجاد شدند. از جمله موارد دیگر می‌توان به ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی در سال ۱۳۹۲ و ادغام دانشکده علوم اقتصادی در دانشگاه خوارزمی در سال ۱۳۹۳ اشاره کرد. طبق گزارش سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه محدوده ادغام را می‌توان در کشورهای سوئد، اسپانیا، رومانی، نروژ، هلند، ژاپن، آلمان، فرانسه، فنلاند، دانمارک و ... مشاهده کرد (OECD, 2017). ادغام‌هایی که هر کدام به دلایل متفاوت از جمله کاهش جمعیت دانشجویی، افزایش هزینه‌ها و کاهش حمایت‌ها، نزدیکی جغرافیایی، برنامه‌ها و اهداف آموزشی مشترک، ملاحظات سیاسی، افزایش کیفیت، تحقق عدالت آموزشی، افزایش کنترل دولت، افزایش

7. Merger

۸. وب سایت مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌های مجلس، بخش لوایح و قوانین.

کارایی و اثربخشی، انعطاف و تنوع در برنامه‌های آموزشی، بهبود خدمات دانشجویی و ... صورت گرفته‌اند (Sursock, 2015; Koontz, 2009; Ahmadvand, Heidari, Hosseini & Majdzadeh, 2012; Harman & Harman, 2008; OECD, 2017: 4). از جمله دلایل ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی، که در اسناد اولیه نیز موجود بوده است، عبارت‌اند از: صیانت از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در دانشگاه شهید عباسپور و بهره‌برداری از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل، مأموریت‌گرایی و تحقق چشم‌انداز تبدیل پردیس به مرجع اصلی علمی و فناوری در حوزه‌های آب و برق، سمت‌دهی بیشتر دانشکده‌های علوم محض در دانشگاه به حوزه‌های کاربردی مورد نیاز کشور، امکان پذیرش دانشجویان مستعد و با رتبه‌های علمی بالاتر و

این ادغام‌ها می‌تواند در اشکال مختلف دوستانه در مقابل خصمانه^۹، استراتژیک در مقابل مالی^{۱۰}، عمودی-افقی^{۱۱}، مختلط^{۱۲}، متمرکز^{۱۳}، متجاس^{۱۴} (Botha, 2001; Vakili Moghadam, 2010: 151). ادغام ارادی و غیر ارادی^{۱۵}، تلفیق و تصاحب^{۱۶}، تک بخشی و چندبخشی^{۱۷} (Koontz, 2009; Norgard & Skodvin, 2002)، اکتساب خالص (صرف)^{۱۸}، اکتساب دگرگون شونده^{۱۹}، اکتساب نیمه خودکار^{۲۰} (Eastman & Lang, 2001:107) و در سطوح ملی، مؤسسه‌ای و گروه‌ها (Sanyal, 2000: 64-75) اجرایی شود.

فرهنگ دانشگاهی: هنگامی که دو سازمان مختلف در نتیجه ادغام با هم یکی می‌شوند، اغلب بین آنها تعارض‌های فرهنگی به وجود می‌آید و تفاوت بین آنها اغلب می‌تواند عملکرد کارکنان، کیفیت زندگی و مقاصد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Benjamin, 2016: iii). چنین تنوع فرهنگی بیان شده از نظر مین (Min, 2017) در مؤسسات آموزش عالی که در زمینه‌ای مشابه فعالیت می‌کنند نیز وجود دارد. نپاوندی و ملک‌زاده معتقدند که اگر چه در هر سازمانی فرهنگ یکپارچه‌ای وجود دارد، بسیاری از سازمان‌ها دارای بیش از یک فرهنگ هستند (Nahavandi & Malekzadeh, 1998: 75). چنین تمایز فرهنگی نه تنها بین مؤسسات مختلف، بلکه بین دو مؤسسه مشابه و در درون یک مؤسسه بین واحدها، گروه‌ها و رشته‌های آن وجود دارد. چنین تمایزی در طول زمان و هنگامی در گروهی تجربه مشترک کافی جمع

-
9. Friendly vs Hostile
 10. Strategic vs Financial
 11. Vertical - Horizontal
 12. Conglomerate
 13. Concentric
 14. Congeneric
 15. Voluntary and Involuntary Mergers
 16. Consolidations and Takeovers
 17. Single Sector and Cross-sectoral
 18. Pure Acquisition
 19. Transformative Acquisition
 20. Semiautonomous Acquisition

شود، فرهنگی در آن جوانه می‌زند (Schein, 2004: 36). صاحب‌نظران عناصر فرهنگ را در دسته بندی‌های متنوعی قرار داده‌اند (Misite, 1994: 53 as cited in Hofstede, 2001). شاین (Schein, 1992: 23) عناصر فرهنگ را مصنوعات، ارزش‌های مشترک و فرضیات ضمنی معرفی و بیان می‌کند. الگوی مفروضات اساسی مشترک که یک گروه برای حل مشکلات خارجی و یکپارچگی داخلی سازمان می‌آموزند و از نظر آنها این فرهنگ به اندازه کافی معتبر و کارآمد است و به اعضای جدید آموزش داده می‌شود (Donovan, 2016: 23).

پژوهش و تحقیق در فرهنگ آموزش عالی در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ همزمان با علاقه عمومی دانشمندان علوم اجتماعی به اصلاح فرهنگ سازمانی در واکنش به تغییرات نوآوری سازمان ظاهر شد (Ferreira, 2005: 7). از نظر والیما (Välilmaa, 2008: 9) دلایل پرداختن به مقوله فرهنگ در آموزش عالی را می‌توان این‌گونه بر شمرد: «الف. اساسی‌ترین مفهوم، درک و فهم دانشگاه‌ها به‌عنوان مؤسسات فرهنگی؛ ب. تلقی فرهنگ به‌عنوان یک تنوع فرهنگی در دنیای دانشگاهی؛ ج. وجود ارتباط پدیده فرهنگی یا روانشناختی، معرفت‌شناختی و بحث فلسفی بر روی ذات و سرشت علم و دانش. فرهنگ دانشگاهی مقوله‌ای است که در سطح جامعه دانشگاهی و گروه‌های آموزشی و در تعامل میان آنها معنا می‌یابد و شیوه‌های برقراری ارتباط و تعامل میان افراد دانشگاهی را بیان می‌کند (Sabaghyan, 2009: 65). چنانچه دانشگاه‌ها را سازمان‌هایی پیچیده فرض کنیم، فرهنگ دانشگاهی نیز پیچیدگی خاص خود را دارد، بدین نحو که از خرده فرهنگ‌های متعددی از جمله فرهنگ دانشجویی، فرهنگ کارکنان، فرهنگ استادان، فرهنگ مدیران، فرهنگ رشته‌ای و فرهنگ دانشکده‌ای تشکیل شده است (Sabaghyan, 2009: 74,76; Smerek, 2010). سطوح مختلفی دارد. سطوحی که به اعتقاد شاین (Schein, 1992, 2004) در هر سازمانی موجود است. از نظر اسمرک سه سطح فرهنگ سازمانی مطرح شده از سوی شاین به‌طور گسترده در ادبیات آموزش عالی استفاده شده است و مبنای مفهومی بسیاری از مطالعات فرهنگ در آموزش عالی به‌شمار می‌رود. با آشکار شدن چپستی، دلایل، اشکال، سطوح و ضرورت ادغام در ساماندهی مؤسسات آموزش عالی و اهمیت فرهنگ دانشگاهی و سطوح آن در فرایند ادغام، پژوهش‌های انجام شده در این بخش آورده شده است.

پیشینه پژوهشی: انیز (Anij, 2014) در پژوهش خود به این جمع‌بندی رسید که رضایت شغلی و عملکرد سازمانی در قبل از ادغام نسبت به بعد از ادغام بهتر بوده است. شکیبایی و همکاران (Shakibai, Karami Matin, Amolia, Rezaie, Abdolmalaki, Rashadat & Ashraf Goodini, 2011) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که از نظر اعضای هیئت علمی میزان موفقیت ادغام در اهداف مربوط با سطح مطلوب فاصله بسیاری دارد. دنووان (Donovan, 2016) در رساله خود با عنوان «از سه‌گانگی به یگانگی: ادغام سه فرهنگ مدارس مختلف در یکی» دریافت معلمانی که از مدارس مختلف به مدرسه جدید منتقل شده بودند، میزان رضایتی که از توسعه فرهنگ داشتند، متفاوت بود. علاوه

بر این، معلمانی که به مدارس جدید انتقال نیافته بودند، دیدگاه مشابهی درباره اصول داشتند و از هدف و دیدگاه مدرسه نسبت به دیگر معلمان بیشتر حمایت می‌کردند. آرنولدس، استوفیل و لی لاه (Arnolds, Stofile & Lillah, 2013) معتقدند که در فرایند ادغام، مدیریت وظیفه دارد عملکرد شغلی و تعهد کارکنان را به‌طور مداوم مدیریت کند. اگر این کار انجام نشود، درک مثبت از موفقیت ادغام کاهش خواهد یافت. مین (Min, 2017) اشاره می‌کند که فرهنگ سازمانی، تعارضات مدیریت و ارتباطات در ارتباط با همدیگر می‌توانند بر نتایج ادغام در آموزش عالی تأثیر عمده‌ای داشته باشند. نتایج پژوهش اوهمن (Ohman, 2011) بر اهمیت رهبری، ارتباطات، فرهنگ، همکاری و یکپارچگی تأکید دارد و بر این باور است که این عوامل بر مدیران سطوح میانی در فرایند ادغام اثرگذار است. وامبچ (Wambach, 2009) اعتقاد دارد که رهبر سازمان باید به فرهنگ به‌عنوان یک عنصر همیشه در حال تکامل بنگرد؛ چنانچه رهبری به توسعه فرهنگ به‌عنوان پروژه‌ای جدا از سایر بخش‌های سازمان توجه کند، احتمال موفقیت پایین خواهد آمد. لوک (Locke, 2007) بر این باور است که در صورت ادغام دو مؤسسه مختلف، سبک‌های مدیریتی مناسب نیازمند توجه به فرهنگ و خرده فرهنگ‌های موجود در هر دو مؤسسه‌اند؛ در غیر این صورت، با کاهش کارایی و افزایش هزینه‌های دانشگاهی مواجه خواهد شد. میسیت (Misite, 1994) در رساله خود چنین اظهار داشت که ادغام دو دانشگاه اگر چه در زمینه تعداد افراد ثبت نامی و منابع مالی مثبت است، در زمینه روحیه کارکنان، انگیزه، فرهنگ کارکنان و دینامیک انسانی اثرهای نامطلوبی خواهد گذاشت. کونتز (Koontz, 2009) نیز در پژوهشی با عنوان «اثر ادغام بر کارکنان و فرهنگ سازمانی در آموزش عالی» به همین امر اشاره دارد؛ مؤسساتی که در فرایند ادغام از چشم‌انداز و اهداف خود تعریف دقیقی نداشته باشند، ادغام تأثیر منفی عمیقی بر جامعه دانشگاهی آن خواهد گذاشت. نورگارد و اسکدوین (Norgård & Skodvin, 2002) معتقدند که بر طبق نظریه شبکه، تفاوت‌های فرهنگی و فواصل جغرافیایی بین مؤسسات درگیر در ادغام بیشترین اهمیت را دارند. بر اساس این نظریه، وجود نداشتن روابط اجتماعی متقابل بین محیط‌های مختلف تحصیلی و حرفه‌ای موجب روابط اجتماعی ضعیف شده است.

روش پژوهش

رویکرد کلی پژوهش ترکیبی است، بدین صورت که با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از تحلیل کیفی ابزاری برای بخش کمی تدوین شد. جامعه آماری بخش کیفی کلیه مدیران و مسئولان ذی‌ربط بودند که در جریان و بطن ادغام دو دانشگاه قرار داشتند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند در انتخاب ۱۱ نمونه انتخابی و با پیش‌شرط اشباع نظری تا حد امکان سعی شد از مدیران و مسئولان ذی‌ربط هر دو دانشگاه حضور داشته باشند تا در نظرهای اریب پیش نیاید. در جریان مصاحبه و برای اطمینان از روایی و پایایی ابتدا سوالات مصاحبه (Schein, 1992: 23) با نظرهای استاد راهنما و مشاور تدوین و برای تعیین روایی

از نظر صاحب‌نظران استفاده شد. برای اطمینان از پایایی در جلسات مصاحبه یادداشت‌برداری و تمام مصاحبه‌ها ضبط شد و نیز از نظرهای همکاران و تطبیق توسط اعضای مصاحبه شونده استفاده شد. روش تحلیل داده‌ها تحلیل محتوا بود. پس از انجام دادن تحلیل‌ها و بیرون کشیدن مفهومی‌ها، مقولات و مؤلفه‌ها طی سه مرحله کدگذاری و تدوین مدل مفهومی، بخش کمی آغاز شد. روش پژوهش در بخش کمی توصیفی-پیمایشی و در راستای وزن‌دهی و اولویت‌بندی مفهومی‌سازی‌ها و مقولات مستخرج از بخش کیفی بود. تعیین حجم جامعه و نمونه دو شرط لازم داشت. شرط اول اینکه کلیه اعضای جامعه بیش از ۷ سال سابقه داشته باشند^{۲۱} و شرط دوم اطلاع و آگاهی از فرایند ادغام بود. بنابراین، با اذعان به دو شرط مزبور و حذف آنهایی که کمتر از ۷ سال سابقه داشتند و برخی از دانشکده‌هایی که در بطن ادغام قرار نداشتند، با بررسی‌های به‌عمل آمده از میان کلیه استادان، مدیران و کارکنان دانشگاه که از روند ادغام ایجاد شده مطلع و آگاه بودند، ۳۲۰ نفر به‌عنوان جامعه پژوهش برآورد شدند که طبق جدول مورگان از میان آنها ۱۷۵ به‌عنوان نمونه با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. از تعداد نمونه ممکن که پرسشنامه بین آنها پخش شد، ۱۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. در بخش کمی به‌منظور گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی استفاده و سه نوع پرسشنامه ویژه سه گروه استادان، مدیران، کارکنان تدوین شد. از این رو، برای سنجش و بررسی تأثیر ادغام ایجاد شده از دیدگاه گروه‌های مزبور نیازمند اطلاع از وضعیت قبل و بعد از ادغام بود و بنابراین، ابزار مدنظر باید واجد این خصوصیت باشد. از این رو، پرسشنامه تدوین شده به‌صورت قبل و بعد از ادغام در قالب ۴۴ گویه و برای سه گروه تنظیم شد. در هر پرسشنامه پاسخ‌دهنده می‌بایست به یک سؤال همزمان دو پاسخ بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای می‌داد و اینکه در خصوص هر یک از سؤالات مطرح شده در وضعیت قبل و بعد از ادغام چه نظری دارد. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌های استادان قبل از ادغام (۹۱٪) و بعد از ادغام (۹۸٪)، مدیران قبل از ادغام (۹۷٪) و بعد از ادغام (۹۶٪) و کارکنان قبل از ادغام (۹۷٪) و بعد از ادغام (۹۸٪) ثبت شد. داده‌های جمع‌آوری شده با نرم‌افزار Spss تحلیل شدند.

یافته‌ها

یافته‌ها در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. در بخش کیفی یافته‌های به‌دست آمده در پاسخ به سؤالات پژوهش در خصوص اثرهای ادغام ایجاد شده بر فرهنگ دانشگاهی و سطوح سه‌گانه آن بود که به‌صورت مضمون گفته‌ها استخراج و نتایج به‌دست آمده گزارش شد؛ پس از ارائه مدل مفهومی مستخرج از یافته‌های کیفی، داده‌های بخش کمی گزارش شده است. بخش کیفی: یافته‌تحلیل‌های صورت گرفته به‌دست آمده از مصاحبه با مدیران در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی در جدول ۲ ارائه شده

۲۱. ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی در سال ۱۳۹۲ انجام شده و پژوهش حاضر در سال ۱۳۹۶ انجام گرفته است.

است. به‌گونه‌ای که از دید مصاحبه‌شونده‌ها اثرهای ادغام ایجاد شده بر متغیر اصلی که فرهنگ دانشگاهی است، در ۳ بعد محوری، ۱۳ مقوله و ۴۲ مفهوم دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۱- مشخصات کلی مصاحبه‌شونده‌ها

ردیف	جنسیت	دانشگاه	پست
۱	مرد	شهید عباسپور	معاون پژوهشی دانشکده
۲	مرد	شهید عیلسپور	رئیس دانشکده
۳	مرد	شهید عباسپور	رئیس دانشگاه
۴	مرد	شهید بهشتی	رئیس دانشکده
۵	مرد	شهید عباسپور	مدیر امور مالی
۶	مرد	شهید بهشتی	رئیس دانشکده
۷	زن	شهید بهشتی	معاون آموزشی
۸	مرد	شهید عباسپور	معاون برنامه‌ریزی
۹	مرد	شهید بهشتی	معاون آموزشی دانشکده
۱۰	زن	شهید بهشتی	معاون آموزشی دانشگاه
۱۱	مرد	شهید عباسپور	معاون پژوهشی

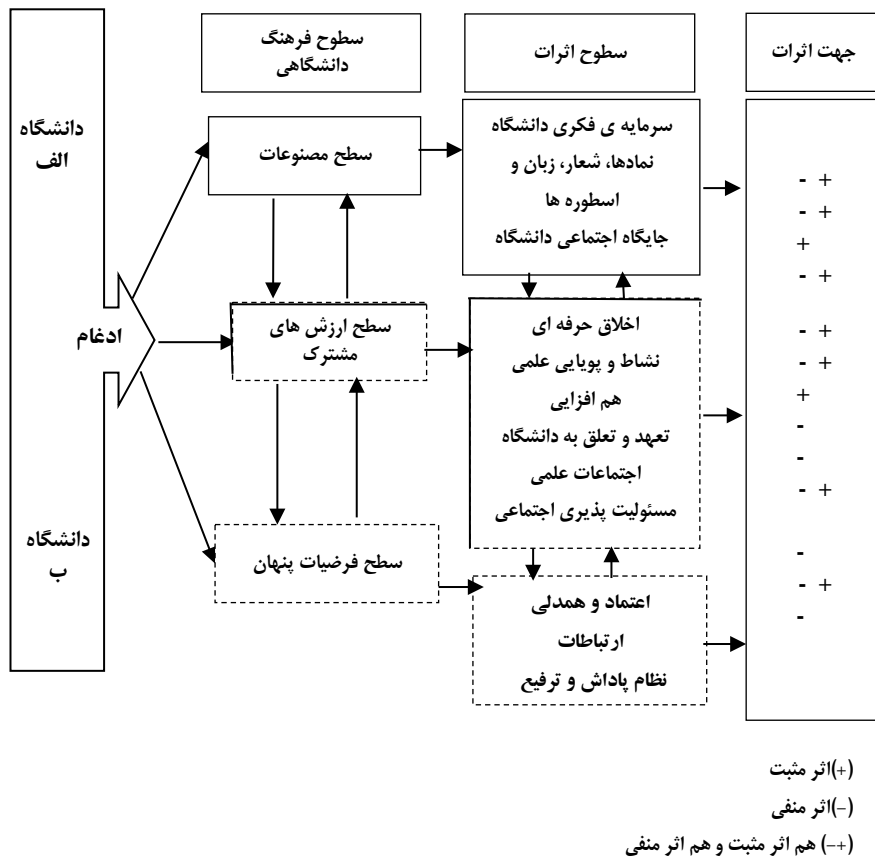
جدول ۲- مؤلفه‌ها، مقولات و مفهوم‌پذیری‌های مستخرج از مصاحبه‌ها

متغیر اصلی	ابعاد	مقوله	مفهوم‌سازی	
فرهنگ دانشگاهی	مصنوعات	سرمایه فکری دانشگاه	سرعت رشد علمی (افزایش تعداد مقالات)	
			پذیرش دانشجویان توانمندتر (از نظر بعد علمی)	
			افزایش تعداد دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان	
			بهره‌گیری از تجارب مدیران فنی در مدیریت دانشگاهی	
			ایجاد تنوع و توسعه رشته‌ها و برقراری تعادل میان آنها	
			ابهام در توانمندی‌های بالقوه دانشگاه برای توسعه در آینده	
	مصنوعات	نمادها و شعایر، زبان و اسطوره‌ها	تغییر ساختار نمادین دانشگاه (چارت سازمانی)	ارتقای سطح هوشمندی دانشگاه
				تغییر ظاهر و پوشش دانشجویان
				ایجاد تنوع در زبان و ادبیات دانشگاه
	مصنوعات	منابع کالبدی و مالی دانشگاه	جایگاه اجتماعی دانشگاه	افزایش بودجه و درآمدهای دانشگاه و کاهش هزینه‌ها
				تقویت امکانات زیرساختی دانشگاه
				افزایش فضای کالبدی و تجهیزات جانبی دانشگاه
				افزایش اعتبار کمی دانشگاه
				توانایی رقابت با سایر دانشگاه‌ها

متغیر اصلی	ابعاد	مقوله	مفهوم سازی
ارزش‌های مشترک	اخلاق حرفه‌ای	اخلاق حرفه‌ای	اثر مثبت ادغام بر اخلاق حرفه‌ای
			سلب استقلال آکادمیک و آزادی علمی
		نشاط پویایی علمی	نشاط پویایی علمی
	افت مهارتی در مقابل پیشرفت نظری		
	ایجاد فضایی مناسب برای ارتقای سطح توانایی دانشجویان		
	هم‌افزایی	هم‌افزایی	افت کیفیت دانشگاه
			قابلیت تکمیل‌کنندگی رشته‌ای (هم‌افزایی)
	تعهد و تعلق به دانشگاه	تعهد و تعلق به دانشگاه	شکل‌گیری تفکر بین رشته‌ای
			کاهش توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه
	اجتماعات علمی	اجتماعات علمی	نبود تعهد و وفاداری به دانشگاه
			تنزل کار گروهی و انجام دادن پروژه‌های مشترک
			اثرگذاری بیشتر دانشگاه در حل مسائل جامعه
	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	افزایش کیفیت خدمات دانشگاه
			بروز موانع در امر اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاه
			نبود رضایت شغلی میان کارکنان و استادان
اعتماد و همدلی	اعتماد و همدلی	برتری طلبی و غرور در دانشگاه	
		نبود اعتماد میان گروه‌های ذی‌نفع به دانشگاه	
		کاهش انگیزه شغلی کارکنان	
		بی‌اعتمادی به مدیران و سیاستگذاران دانشگاه	
فرضیات پنهان	ارتباطات	ارتباطات	جناح بازی گروه‌های غیررسمی
			ایجاد ساختارهای شبکه‌ای بین استادان و دانشجویان
			تبادل تجربه‌ها
			ورود قدرت امر و نهی سازمانی به دانشگاه
			تغییر در اولویت‌ها و نیازهای دانشگاه
			تغییر رویکرد از رشته‌های علوم انسانی به رشته‌های فنی
	نظام پاداش و ترفیع	ناهمگونی در شیوه‌های ارزشیابی و استخدام	
	رعایت نشدن عدالت در ارتقای اعضای هیئت علمی		

در جدول ۲ اثرهای ادغام در سطح مصنوعات فرهنگ دانشگاهی در ۴ مقوله و ۱۵ مفهوم و اثرهای ادغام بر سطح ارزش‌های مشترک فرهنگ دانشگاهی در ۶ بُعد و ۱۴ مفهوم دسته‌بندی شده است. بر طبق جدول ۲ اثرهای ادغام بر سطح فرضیات پنهان فرهنگ دانشگاهی از دید مصاحبه شونده‌ها در ۳ بُعد و ۱۳ مفهوم قرار داده شده‌اند. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، اثرهای ادغام ایجاد شده بر فرهنگ دانشگاهی به‌طور کلی، در سه سطح و در قالب ۱۳ مقوله شناسایی شد که ابعاد کارکردی، ساختاری، فکری و ارزشی دانشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، در مدل مفهومی پژوهش فرایند اثرگذاری‌های ادغام بر فرهنگ دانشگاهی و سطوح سه‌گانه آن در قالب مقولات مشخص و ارتباط میان آنها نیز در شکل ۱ نشان داده شده است.

علاوه بر این، جهت اثرها نیز با علامت (+، -، و + -) مشخص شده است. خطوط کمرنگ‌تر به عمق تأثیرات اشاره دارد. از آنجایی که سطح فرضیات پنهان نسبت به سطح مصنوعات عمق بیشتری دارند، بنابراین، اثرهای ایجاد شده بر این سطح نیز کمتر نمایان است. سطح ارزش‌های مشترک وضعیت بینابینی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش
براساس یافته‌های کیفی پژوهش (مصاحبه با مدیران)

بخش کمی: در بخش کمی پس از ارائه سؤالات پژوهشی به ترتیب، یافته‌های کمی هر گروه آزمودنی (استادان، مدیران و کارکنان) در قالب جداولی ارائه شده است.

سؤال ۱. ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر فرهنگ دانشگاهی دانشگاه شهید بهشتی دارد؟

با توجه به آنکه جامعه پژوهش در بخش کمی استادان، مدیران و کارکنان بودند، بر حسب هر کدام از این نمونه‌ها یافته‌های کمی هر یک از سؤالات پژوهش ارائه شده است.

جدول ۳- نتایج آزمون t برای دو گروه درباره تفاوت بین فرهنگ دانشگاهی قبل و بعد از ادغام از دیدگاه گروه‌های سه‌گانه

گروه	متغیر	سطح	تعداد	میانگین	استاندارد انحراف	شکاف میانگین	مقدار T	آماره درجه	Sig. (2-tailed)
استادان	رکاب	بعد از ادغام	۵۶	۳/۰۴۲۱	۰/۸۵۲۳۰	-۰/۳۹۲۸۳	-۳/۳۱۵	۵۵	۰/۰۰۲
		قبل از ادغام	۵۶	۳/۴۳۴۹	۰/۵۴۸۰۷				
مدیران	رکاب دوره	بعد از ادغام	۳۲	۳/۳۰۶۲	۰/۵۲۳۳۶	-۰/۱۶۱۲۵	-۱/۶۶۲	۳۱	۰/۱۰۷
		قبل از ادغام	۳۲	۳/۴۶۷۵	۰/۴۷۳۷۶				
کارکنان	رکاب دوره	بعد از ادغام	۶۲	۳/۳۲۰۵	۰/۸۱۲۶۰	-۰/۱۲۶۵۸	-۱/۱۵۷	۶۱	۰/۲۵۲
		قبل از ادغام	۶۲	۳/۴۴۷۱	۰/۵۴۱۸۵				

با توجه به جدول ۳، میانگین شکاف بین فرهنگ دانشگاهی در دانشگاه شهید بهشتی قبل و بعد از ادغام دانشگاه شهید عباسپور در آن از دید استادان ۰,۳۹- و از این رو، مقدار t در سطح ۰,۵/ معنادار بود. میانگین شکاف بین فرهنگ دانشگاهی در دانشگاه شهید بهشتی قبل و بعد از ادغام دانشگاه شهید عباسپور در آن از دید مدیران ۰,۱۶- بود و بنابراین، مقدار t در سطح ۰,۵/ معنادار نبود. همچنین میانگین شکاف بین فرهنگ دانشگاهی در دانشگاه شهید بهشتی قبل و بعد از ادغام از دید کارکنان ۰,۱۲- بود که مقدار t در سطح ۰,۵/ معنادار نبود. بنابراین، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که از دید استادان تأثیر ادغام بر فرهنگ دانشگاهی منفی و نامطلوب بود و از دید مدیران و کارکنان این تأثیر معنادار نبود.

سؤال ۲. ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر مصنوعات فرهنگ دانشگاهی دانشگاه شهید بهشتی دارد؟

با توجه به جدول ۴، میانگین شکاف بین سطح مصنوعات فرهنگ دانشگاهی در دانشگاه شهید بهشتی قبل و بعد از ادغام دانشگاه شهید عباسپور در آن از دید استادان ۰,۲۹- و مقدار t در سطح ۰,۵/ معنادار بود. میانگین شکاف بین سطح مصنوعات فرهنگ دانشگاهی در دانشگاه شهید بهشتی قبل و بعد از ادغام

دانشگاه شهید عباسپور در آن از دید مدیران $0.051-$ بود و از این رو، مقدار t در سطح 0.05 معنادار نبود. همچنین میانگین شکاف بین سطح مصنوعات فرهنگ دانشگاهی در دانشگاه شهید بهشتی قبل و بعد از ادغام دانشگاه شهید عباسپور در آن از دید کارکنان $0.37-$ بود که با توجه به مقدار t در سطح 0.05 معنادار نبود. بنابراین، با اطمینان 95% می‌توان گفت که از دید استادان تأثیر ادغام بر سطح مصنوعات فرهنگ دانشگاهی منفی و نامطلوب بود و از دید مدیران و کارکنان این تأثیر معنادار نبود.

جدول ۴- نتایج آزمون t درباره تفاوت بین سطح مصنوعات فرهنگ دانشگاهی قبل و بعد از ادغام از دیدگاه گروه‌های سه‌گانه

گروه	متغیر	سطح	تعداد	میانگین	استاندارد انحراف	شکاف میانگین	مقدار T	آزادی درجه	$-\alpha/2$ Sig. (tailed)
استادان	کل دوره	بعد از ادغام	۵۶	۳/۲۳۶۳	۰/۸۰۳۲۲	-۰/۲۹۶۲۲	-۲/۳۰۷	۵۵	۰/۰۲۵
		قبل از ادغام	۵۶	۳/۵۳۲۶	۰/۵۱۷۰۲				
مدیران	کل دوره	بعد از ادغام	۳۲	۳/۴۰۲۶	۰/۵۲۱۹۰	-۰/۰۵۱۵۹	-۰/۵۲۷	۳۱	۰/۰۶۰۲
		قبل از ادغام	۳۲	۳/۴۵۴۲	۰/۳۸۲۳۴				
کارکنان	کل دوره	بعد از ادغام	۶۲	۳/۴۶۳۸	۰/۷۷۰۱۶	-۰/۳۷۱۲	-۰/۳۲۶	۶۱	۰/۷۴۵
		قبل از ادغام	۶۲	۳/۵۰۰۹	۰/۵۳۹۷۳				

سؤال ۳. ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر سطح ارزش‌های مشترک فرهنگ دانشگاهی دانشگاه شهید بهشتی دارد؟
 با توجه به جدول ۵، میانگین شکاف بین سطح ارزش‌های مشترک فرهنگ دانشگاهی در دانشگاه شهید بهشتی قبل و بعد از ادغام دانشگاه شهید عباسپور در آن از دید استادان $0.45-$ و مقدار t در سطح 0.05 معنادار بود. میانگین شکاف بین سطح ارزش‌های مشترک فرهنگ دانشگاهی در دانشگاه شهید بهشتی قبل و بعد از ادغام دانشگاه شهید عباسپور در آن از دید مدیران $0.25-$ بود. بنابراین، مقدار t در سطح 0.05 معنادار برآورد شد. همچنین میانگین شکاف بین سطح ارزش‌های مشترک فرهنگ دانشگاهی در دانشگاه

شهید بهشتی قبل و بعد از ادغام دانشگاه شهید عباسپور در آن از دید کارکنان ۰,۱۴- بود که با توجه به مقدار t در سطح ۰,۰۵/ معنادار نبود. از این رو، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که از دید استادان تأثیر ادغام بر سطح ارزش‌های مشترک فرهنگ دانشگاهی منفی و نامطلوب، از دید مدیران نیز منفی و نامطلوب بود و کارکنان این تأثیر را معنادار توصیف نکردند.

جدول ۵- نتایج آزمون t درباره تفاوت بین سطح ارزش‌های مشترک قبل و بعد از ادغام از دیدگاه گروه‌های سه‌گانه

گروه	متغیر	سطح	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین شکاف	مقدار T	آزادی درجه	-(۲)Sig (tailed)
استادان	کل دوره	بعد از ادغام	۵۶	۳/۰۱۹۱	۰/۹۰۱۵۰	-۰/۴۵۹۱۸	-۳/۹۰۹	۵۵	۰/۰۰۰
		قبل از ادغام	۵۶	۳/۴۷۸۳	۰/۵۵۳۹۴				
مدیران	کل دوره	بعد از ادغام	۳۲	۳/۲۵۸۹	۰/۵۸۲۴۸	-۰/۲۵۶۷۰	-۲/۳۴۸	۳۱	۰/۰۲۵
		قبل از ادغام	۳۲	۳/۵۱۵۶	۰/۶۱۷۵۹				
کارکنان	کل دوره	بعد از ادغام	۶۲	۳/۳۹۹۸	۰/۹۱۱۲۰	-۰/۱۴۲۸۶	-۱/۲۴۴	۶۱	۰/۲۱۸
		قبل از ادغام	۶۲	۳/۵۴۲۶	۰/۶۲۵۸۴				

سؤال ۴. ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر سطح فرضیات پنهان فرهنگ دانشگاهی دانشگاه شهید بهشتی دارد؟

جدول ۶- نتایج آزمون t درباره تفاوت بین سطح فرضیات پنهان قبل و بعد از ادغام از دیدگاه گروه‌های سه‌گانه

گروه	متغیر	سطح	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین شکاف	مقدار T	درجه	-(۲)Sig (tailed)
استادان	کل	بعد از ادغام	۵۶	۲/۸۷۰۹	۰/۹۴۵۶۶	-۰/۴۲۳۰۸	-۳/۳۷۹	۵۵	۰/۰۰۱
		قبل از ادغام	۵۶	۳/۲۹۴۰	۰/۷۲۲۸۱				
مدیران	کل دوره	بعد از ادغام	۳۲	۳/۲۵۷۲	۰/۵۸۷۶۵	-۰/۱۷۵۴۸	-۱/۵۶۸	۳۱	۰/۱۲۷
		قبل از ادغام	۳۲	۳/۴۳۲۷	۰/۵۰۱۸۶				
کارکنان	کل دوره	بعد از ادغام	۶۲	۳/۰۹۸۰	۰/۸۶۱۲۳	-۰/۱۹۹۷۵	-۱/۷۷۱	۶۱	۰/۰۸۲
		قبل از ادغام	۶۲	۳/۲۹۷۸	۰/۶۱۰۲۴				

با توجه به جدول ۶، میانگین شکاف بین سطح فرضیات پنهان فرهنگ دانشگاهی در دانشگاه شهید بهشتی قبل و بعد از ادغام دانشگاه شهید عباسپور در آن از دید استادان ۰,۴۲- و مقدار t در سطح ۰,۰۵/ معنادار بود. میانگین این شکاف از دید مدیران ۰,۱۷- بود که با توجه به مقدار t در سطح ۰,۰۵/ معنادار نبود. همچنین میانگین شکاف بین سطح فرضیات پنهان از دید کارکنان ۰,۱۹- بود. می‌توان گفت که با توجه به مقدار t در سطح ۰,۰۵/ معنادار نبود. بنابراین، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که از دید استادان تأثیر ادغام بر سطح فرضیات پنهان فرهنگ دانشگاهی منفی و نامطلوب بود و از دید مدیران و کارکنان این تأثیر معنادار نبود.

بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش هر یک از مقولات در قالب اثرهای شناسایی شده ادغام بر فرهنگ دانشگاهی تعریف و بحث شده و پس از آن یافته‌های کیفی هر یک از مقولات سطوح فرهنگ دانشگاهی به‌طور جداگانه و نیز نتایج تحلیل‌های کمی به‌دست آمده از هر سطح آورده شده است.

برای پاسخگویی به سؤال اول پژوهش؛ یعنی ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر فرهنگ دانشگاهی دانشگاه شهید بهشتی دارد، در بخش کیفی اثرهای ادغام ایجاد شده بر فرهنگ دانشگاهی در قالب ۳ سطح و ۱۳ مقوله از سوی مصاحبه‌شونده‌ها اشاره و دسته‌بندی شدند. طبق نظر مصاحبه‌شونده‌ها ادغام بر منابع کالبدی و مالی دانشگاه اثر مثبت، بر سرمایه فکری دانشگاه، جایگاه اجتماعی دانشگاه و نمادها، زبان و اسطوره‌های دانشگاه در برخی جنبه‌ها اثر مثبت و برخی نیز اثر منفی در سطح مصنوعات فرهنگ دانشگاهی داشته است. از نظر آنها ادغام بر تعهد و تعلق به دانشگاه و اجتماعات علمی اثر منفی، بر اخلاق حرفه‌ای، نشاط و پویایی علمی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه در برخی جنبه‌ها اثر مثبت و برخی نیز اثر منفی و در نهایت، بر ایجاد هم‌افزایی در دانشگاه اثر مثبت در سطح ارزش‌های مشترک گذاشته است. از دید آنها این ادغام بر مقولات سطح فرضیات پنهان فرهنگ دانشگاهی از جمله اعتماد و همدلی، نظام پاداش و ترفیع اثر منفی و بر مقوله ارتباطات در برخی جنبه‌ها اثر مثبت و برخی نیز اثر منفی گذاشته است. طبق تحلیل‌های صورت گرفته، آنچه با عنوان مصنوعات فرهنگ دانشگاهی که بیشتر بر ملموسات دانشگاهی تأکید دارد، در این ادغام وضعیت مطلوب‌تری نسبت به دو سطح بعدی پیدا شده است؛ بدین معنا هر چه به عمق فرهنگ دانشگاهی پیش می‌رویم، اثرهای منفی ادغام بیشتر نمایان می‌شود.

طبق جدول ۳ در خصوص دیدگاه استادان که اثرهای ادغام بر فرهنگ دانشگاهی را به‌طور کلی و در سه سطح مصنوعات، فرضیات و ارزش‌های مشترک کاملاً منفی و معکوس برآورد کردند، می‌توان گفت که استادان به‌عنوان سرمایه فکری ارزشمند دانشگاه از روابط، ارزش‌ها، انگیزه‌ها یا به‌عبارتی، جلوه فرهنگ دانشگاهی که در آنان بیشتر نمایان است؛ این اثرها را بیشتر درک کرده بودند. در خصوص دیدگاه کارکنان

اثرهای ادغام ایجاد شده به‌طور کلی و در سطوح سه‌گانه با وجود کاهش وضعیت آنها نسبت به وضعیت قبل از ادغام معنادار برآورد نشد. با وجود اینکه مدیران فرهنگ دانشگاهی را به‌طور کلی و در سطوح مصنوعات و فرضیات پنهان معنادار برآورد نکردند، اما اثرهای ادغام را در سطح ارزش‌های مشترک منفی ارزیابی کردند. به نظر می‌رسد که بحث ارزش‌ها، اخلاقیات، تعهد و تعلق به دانشگاه، نشاط و پویایی علمی در بین مدیران اهمیت بیشتری دارد و لذا، در این بُعد تحت تأثیر بیشتری از ادغام دو دانشگاه قرار گرفته‌اند. نتایج پژوهش از این نظر که ادغام صورت گرفته برای اثرگذاری مثبت به‌ویژه با ابعاد ضمنی فرهنگ دانشگاهی فاصله زیادی دارد، با نتایج شکیبایی و همکاران (Shakibai et al., 2011) هسمو است.

نتایج کیفی سؤال دوم پژوهش؛ یعنی ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر مصنوعات فرهنگ دانشگاهی دانشگاه شهید بهشتی دارد، نشان داد که اثرهای ادغام ایجاد شده بر این سطح از فرهنگ دانشگاهی در قالب مقولات به قرار زیر است:

۱. **مقوله نمادها، شعائر و زبان و اسطوره‌ها:** طبق نظر ماسلند (Masland, 1985) برخلاف اسطوره‌ها که فقط برای افراد داخل سازمان شناخته شده‌اند، نمادها هم داخلی و هم خارجی و نیز آشکار کننده ارزش‌ها و اعتقادات هستند. ماسلند از زبان نیز به‌عنوان نمادی از فرهنگ دانشگاهی یاد می‌کند. طبق مصاحبه‌های انجام گرفته، مشخص شد در پی ادغام، نیروی‌های جدیدی با زبان، اعتقادات، آیین‌ها و اسطوره‌های متفاوت وارد دانشگاه شده و این بخش از فرهنگ دانشگاهی را تحت تأثیر قرار داده و موجب تغییراتی در آن شده‌اند.

۲. **مقوله سرمایه فکری دانشگاه:** مفهوم سرمایه فکری به گفته استوارت مشتمل بر دانش، اطلاعات، مالکیت فکری و خبرگان است که سازمان را به کسب ثروت و ارزش قادر می‌سازد (Sharafi & Abaspoor, 2013). یکی از وجوه سرمایه فکری منابع انسانی است. از این رو، استادان، کارکنان، مدیران و دانشجویان و نیز تجارب و فعالیت‌های تحقیقاتی آنها سرمایه فکری ارزشمندی برای دانشگاه محسوب می‌شوند (یافته‌های پژوهش). طبق مصاحبه‌های صورت گرفته، ادغام بر تعدد و کمیت این سرمایه می‌افزاید و این امر در بهبود قدرت دانشگاه اثرگذار است. در برخی از موارد نیز بهره‌گیری از این سرمایه نوعی چالش و ابهام برآورد شده است، از این نظر که نتیجه این مهم در آینده مشخص خواهد شد و استفاده از این سرمایه منوط به برنامه‌ریزی، مدیریت و تصمیم‌گیری صحیح است.

۳. **مقوله منابع کالبدی (فیزیکی) و مالی:** در این پژوهش منابع کالبدی دانشگاه شامل کلیه فضاهای آموزشی، کمک‌آموزشی، فرهنگی، ورزشی، گارگاهی، آزمایشگاهی و غیره و منابع مالی شامل بودجه‌های اختصاصی، عمومی و درآمدهای دانشگاه است (یافته‌های پژوهش). طبق اظهارات مصاحبه‌شونده‌ها، در پی ادغام تغییرات مثبتی در وسعت فضاهای کالبدی و همچنین افزایش منابع مالی دانشگاه شهید بهشتی صورت گرفته و مصنوعات فرهنگ دانشگاهی از این نظر بسیار توسعه یافته است.

۴. **مقاله جایگاه اجتماعی دانشگاه:** جایگاه اجتماعی دانشگاه به این امر اشاره دارد که شأن، مقام، منزلت و شهرت دانشگاه از دید افراد درون دانشگاه و از دید افراد و گروه‌های بیرون از دانشگاه چگونه است و دانشگاه از دید این گروه‌ها چه جایگاهی دارد؟ آیا دانشگاهی است که شأن و مقام و شهرت پایینی دارد یا بر عکس (یافته‌های پژوهش). نکته حایز اهمیت این است که بخش مهمی از این کسب شأن و منزلت به تاریخچه و اسطوره‌های دانشگاه برمی‌گردد. طبق مصاحبه صورت گرفته، این بخش ملموس از فرهنگ دانشگاهی پس از ادغام دچار تغییراتی شده است، از جمله افزایش منابع و امکانات، افزایش رشته‌ها به ویژه رشته‌های فنی، وسعت فیزیکی یا به عبارتی، بر اعتبار کمیتی دانشگاه افزوده و همین عامل توانایی رقابت دانشگاه را از نظر کمی افزایش داده است.

بر اساس نتایج جدول ۴ از دید استادان اثرهای ادغام ایجاد شده بر این سطح، اثری منفی و معکوس بوده است. از دید کارکنان بین میانگین سطح مصنوعات فرهنگ دانشگاهی قبل و بعد از ادغام شکاف معناداری وجود ندارد. مدیران هر چند نتایج تحلیل وضعیت بعد از ادغام را کمتر برآورد کرده‌اند، اما این تفاوت بین دو وضعیت قبل و بعد معنادار نبود. نتایج پژوهش حاضر از این نظر که لازمه بهره‌مندی از مزیت‌های ایجاد شده (منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی و...) مدیریت صحیح و اتخاذ تدابیر مناسب است، با نتایج پژوهش کونتز (Koontz, 2009) و لوک (Locke, 2007) هماهنگ است.

نتایج کیفی سؤال سوم پژوهش؛ یعنی ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر سطح ارزش‌های مشترک فرهنگ دانشگاهی دانشگاه شهید بهشتی دارد، نشان داد که مصاحبه شونده‌ها به اثرهای ادغام در قالب ۶ مقوله که بر حیطه ارزش‌ها و باورهای مشترک جامعه دانشگاه شهید بهشتی گذاشته است، اشاره داشته‌اند. مقولات این سطح به قرار زیر است:

۱. **مقاله اخلاق حرفه‌ای:** وجود اخلاق حرفه‌ای در پیکره فرهنگ دانشگاهی و به‌عنوان ارزش و باور پذیرفته شده عناصر دانشگاهی تضمین کننده موفقیت دانشگاه خواهد بود، چرا که ضعف در نظام اخلاقیات به کاهش ارتباطات و افزایش خسارت در سازمان منجر می‌شود (Ghanbari, Ardalan, Beheshti, Rad & Soltanzadeh, 2015). با این توضیحات، مصاحبه شونده‌گان اظهار داشتند که یکی از

اثرهای ادغام، تأثیرپذیری اخلاق حرفه‌ای در جهت مثبت و در برخی موارد در جهت منفی بوده است.

۲. **مقاله نشاط و پویایی علمی:** نشاط و پویایی علمی در دانشگاه به‌عنوان ارزشی مشترک از فرهنگ دانشگاهی پذیرفته شده است. دانشگاهی در این مسیر موفق است که شرایط و امکانات این پویایی و رشد را فراهم کند و استاد و دانشجو در تمام جنبه‌ها رشد کنند. طبق نظر مصاحبه‌شونده‌ها، ادغام در برخی موارد زمینه و فضای این پویایی علمی را فراهم کرده و در برخی موارد نیز مانع آن شده است. از این نظر، در برخی ابعاد اثر مثبت و برخی دیگر اثر منفی بر فرهنگ دانشگاهی داشته است.

۳. **مقاله هم‌افزایی:** بر اساس نگاه سیستمی به دانشگاه، کلیه اجزا و عناصر (افراد، رشته‌ها، بخش‌ها و...) در تعامل با هم یک کل بهم پیوسته را شکل می‌دهند و وجود این تعامل در دانشگاه برای حصول نتایج

مطلوب اساسی است (یافته‌های پژوهش). طبق اظهارات مصاحبه‌شونده‌ها از آنجایی که دانشگاه شهید بهشتی یک دانشگاه علوم انسانی است و از نظر فنی و مهندسی ضعف دارد، دانشگاه شهید عباسپور با پایه فنی و مهندسی موجب شد تا هم‌افزایی و هماهنگی بین رشته‌های علوم انسانی و فنی دانشگاه شهید بهشتی شکل بگیرد و این بخش از ارزش‌های فرهنگی دانشگاه تقویت شد.

۴. **مقوله تعهد و تعلق:** تعهد و تعلق به دانشگاه بدین معناست که کلیه عناصر دانشگاه اعم از استادان، مدیران و کارکنان تا چه حد خود را عضوی از جامعه دانشگاه می‌دانند و تا چه حد به ارزش‌ها، باورها و هنجارها پایبندند و برای تصمیمات و برنامه‌های دانشگاه ارزش قایل هستند. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، از آنجایی که در زمان ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی نیروهای جدیدی وارد این دانشگاه شدند، از این نظر تأثیری منفی به‌ویژه بر مقوله تعهد و وفاداری دانشگاه داشته است.

۵. **مقوله اجتماعات علمی:** اجتماع علمی از طریق شناسایی یا عدم شناسایی اعضا و از طریق ارتباطات رسمی و غیررسمی، آنها را به سازگاری اهداف علمی رشته خود می‌کشانند (Razaghy, Janalizadeh & Soleimany Beshli, 2014). از آنجایی که دانشگاه شهید عباسپور به‌عنوان یک دانشگاه فنی و مهندسی شناخته می‌شد و در بین استادان و دانشجویان آن تعامل، مشارکت و انجام دادن کارهای گروهی بیشتر نمایان بود، بعد از ادغام این ویژگی از دانشگاه شهید عباسپور گرفته شد؛ به عبارتی، این ضرورت اجرای کار گروهی کاهش یافت.

۶. **مقوله مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه:** گریفین و بارنی^{۲۲} مسئولیت اجتماعی را مجموعه‌ای از وظایف و تعهداتی می‌دانند که سازمان باید به‌منظور حفظ، مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد (Moshabaki & Kalili Shojaee, 2010). طبق مصاحبه‌ها دانشگاه شهید بهشتی قبل از ادغام با صنعت ارتباط کمتری داشت و بنابراین، بعد از ادغام این فضا فراهم شد و دانشگاه شهید بهشتی در قبال جامعه مسئولیت‌پذیرتر و پاسخگوتر شده است.

بر اساس جدول ۵، اثرهای ادغام ایجاد شده از دید استادان بر این سطح اثری منفی، معکوس و نامطلوب بوده است. از دیدگاه کارکنان بین میانگین سطح ارزش‌های مشترک فرهنگ دانشگاهی قبل و بعد از ادغام شکاف معناداری وجود ندارد. از دید مدیران سطح ارزش‌های مشترک فرهنگ دانشگاهی بعد از ادغام، بر خلاف سطح قبلی، در این سطح از ادغام تأثیر منفی و نامطلوبی داشته است. نتایج پژوهش از نظر اهمیت توجه به عناصر ارزشی و استراتژیک فرهنگ دانشگاهی در فرایند ادغام با پژوهش (Arnolds et al., 2013) همسو است.

نتایج کیفی سؤال چهارم پژوهش؛ یعنی ادغام دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی چه تأثیری بر سطح فرضیات پنهان فرهنگ دانشگاهی دانشگاه شهید بهشتی دارد، اشاره شده از سوی مصاحبه‌شونده‌ها به قرار زیر است:

۱. **مقاله اعتماد و همدلی:** بیجر^{۳۳} اعتماد را انتظارات و باورهایی می‌داند که افراد دوست دارند به دیگران به طریقی قابل پیش‌بینی و نه صرفاً در راستای منفعت شخصی خود نشان دهند (Shams & Esfandiary Moghadam, 2015). همدلی پدیده‌ای ذهنی، فکری و درونی است که از اعماق وجود انسان بر می‌خیزد و مهم‌ترین کارکرد آن پدید آوردن اعتماد متقابل به همدیگر و تولید سرمایه اجتماعی است (Torabi, 2015). طبق نتایج به‌دست آمده، مشخص شد که در زمان ادغام تعدادی نیروی جدید وارد دانشگاه شده و نوعی بی‌اعتمادی و کشمکش میان نیروهای قدیمی‌تر و جدید به وجود آمده است. گفتنی است که اعتماد متقابل قبل از ادغام در طول زمان شکل گرفته و از این نظر باورها و ارزش‌های نهفته در میان آنها درونی شده بود و از دید مصاحبه‌شونده‌ها اثرهای ادغام بر این مقوله مهم منفی بوده است.

۲. **مقاله ارتباطات:** در هر سازمان از روابط رسمی و غیررسمی میان افراد باورهایی پدید می‌آید که با سازمان‌های دیگر متفاوت است (Schein, 2004). بعد از ادغام، نیروهای جدیدی وارد بخش‌های مختلف دانشگاه شدند و با کارکنان، استادان و دانشجویان دانشگاه ارتباط برقرار کردند که در برخی موارد مفید بوده و به ایجاد ساختارهای شبکه‌ای بین استادان و دانشجویان و تبادل تجربه‌ها منجر شده و در برخی موارد نیز مضر بوده و موجبات جناح بازی را در دانشگاه فراهم آورده است.

۳. **مقاله نظام پاداش و ترفیع:** هر سازمانی برای ترفیع و پاداش برنامه‌هایی دارد و هر یک در فرهنگ‌های متفاوت معانی گوناگونی دارد (Schein, 2004). در زمان ادغام و به دنبال تغییرات آن، نیروهای جدیدی وارد سازمان می‌شوند و تفاوت‌هایی بین معیارها و ملاک‌های پاداش و ترفیع میان نیروهای قدیم و جدید به وجود می‌آید و این خود موجب درگیری‌ها، کاهش انگیزه‌ها و کشمکش‌های سازمانی خواهد شد (یافته‌های پژوهش). از آنجایی که رسالت‌های (کاربردی- فنی) نیروهای جدید و شیوه ارزشیابی و ارتقای آنها ویژه فرهنگ کاربردی دانشگاه شهید عباسپور بود، با ورود به دانشگاه شهید بهشتی بین نیروها به‌ویژه هم‌رسته‌های خود دچار تعارض شده و این امر بر عملکرد آنها تأثیر منفی گذاشته است.

از دید استادان و بر اساس نتایج جدول ۶، اثرهای ادغام ایجاد شده بر سطح فرضیات پنهان فرهنگ دانشگاهی منفی و معکوس بوده است. از دید کارکنان بین میانگین سطح فرضیات پنهان فرهنگ دانشگاهی قبل و بعد از ادغام شکاف معناداری وجود ندارد. از دید مدیران سطح فرضیات پنهان فرهنگ دانشگاهی بعد از ادغام تغییر چندانی نکرده است. هر چند در نتایج تحلیل آماری وضعیت بعد از ادغام کمتر برآورد شده است، این تفاوت بین دو وضعیت قبل و بعد معنادار نبود. نتایج پژوهش از این نظر که ابعاد مطرح شده در این سطح از فرهنگ دانشگاهی تحت تأثیر ادغام اجرا شده قرار گرفته‌اند و موجبات کاهش و به نوعی افت آنها را فراهم آورده است، با نتایج پژوهش دنووان (Donovan, 2016)، انیز (Anij, 2014)،

میسیست (Misite, 1994)، وامبج (Wambach, 2009)، اوهمن (Ohman, 2011)، نورگارد و اسکدوین (Norgard & Skodvin, 2002) و مین (Min, 2017) همسویی دارد. لازمه هر تغییری پیش‌نیازهایی است که میزان موفقیت را افزایش می‌دهد و از شکست‌ها می‌کاهد. در فرایند ادغام ضروری است ضمن توجه به فرهنگ کلی دانشگاه، به باورهای درونی هر یک از گروه‌های فعال دانشگاه نیز توجه شود. صرف توجه هم نمی‌تواند کارساز باشد؛ از این رو، فهم، مشارکت، برقراری ارتباط متقابل، استفاده از نظرها و پیشنهادها، جامعه دانشگاهی از مراحل ابتدایی فرایند ادغام تا مرحله نهایی آن اهمیت دارد. طبق نتایج پژوهش و تحلیل اثرهای ادغام، به‌طور کلی، اثرهای ادغام ایجاد شده بر فرهنگ دانشگاهی در برخی موارد منفی، معکوس و نامطلوب (کاهش تعهد به دانشگاه، کاهش اعتماد و همدلی، اثر منفی بر نظام پاداش و ترفیع و...) و در برخی دیگر مثبت و مطلوب (افزایش منابع کالبدی و مالی دانشگاه، سرمایه فکری دانشگاه، بهبود جایگاه اجتماعی دانشگاه و...) برآورد شده است. مهم‌ترین اثرهای نامطلوب نیز ناشی از بی‌توجهی به عناصر فرهنگی هر دو دانشگاه بوده است، از جمله توجه نکردن به باورها، ارزش‌ها و انگیزه‌ها و روابط نیروهای کاری هر دو دانشگاه، تفاوت در استانداردهای پذیرفته شده، بی‌توجهی به خواسته‌ها و واکنش‌های موجود، نبود ارتباط متقابل مدیریت با جامعه دانشگاهی و نبود رابطه تعاملی مناسب. طبق نتایج پژوهش، ادغام هر چند بر میزان مصنوعات و ابعاد کمی و ساختاری فرهنگ دانشگاهی، اعم از فضاها، فیزیکی، وسعت دانشگاه، منابع مالی، کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها، منابع انسانی و اطلاعاتی دانشگاه افزوده است، اما عاملی که به استفاده از این مزیت‌ها (با عنوان مزیت رقابتی) منجر می‌شود، صرفاً این منابع نیستند، بلکه ارزش‌ها و باورهای انسانی در دانشگاه هستند که در این ادغام مورد غفلت واقع شده، به‌طوری که با وجود منابع بسیار عظیم دانشگاه شهید عباسپور (کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها مجهز، وسعت فیزیکی، منابع انسانی کارآمد، ارتباط تنگاتنگ با صنعت و...) دانشگاه شهید بهشتی نسبت به چند سال گذشته افت کرده است^{۲۴}. در نتیجه، می‌توان چنین گفت که کمیت متضمن کیفیت نخواهد بود، آن‌هم در دانشگاه که بر پایه فرهنگ دانشگاهی می‌چرخد و فرهنگ آن تعیین‌کننده نحوه استفاده و بهره‌گیری از این کمیت‌ها خواهد بود، فرهنگی که در تار و پود دانشگاه نهفته است و به‌صورت آشکار و پنهان رفتار، کردار و اعمال جامعه دانشگاهی را هدایت خواهند کرد و فرهنگی که عنصری همیشگی در حال تکامل است و نیاز به نظارت مداوم دارد. بر اساس نتایج پژوهش توجه به ارزش‌ها، باورها، انگیزه‌ها یا به‌عبارت دیگر، مدیریت نمادها (Yamani Douzi Sorkhabi, 2016: 263) نسبت به مدیریت ساختارها، منابع، ابزار و وسایل و ... در دانشگاه اهمیت دو چندان دارد، به‌طوری که مدیریت دانشگاه بدون شناخت این نمادها در ایفای سایر نقش‌ها موفق نخواهد شد. با توجه به اینکه این ادغام هم اثرهای مثبت و هم اثرهای منفی در پی داشته است، از این رو، مدیریت دانشگاه با دیدی وسیع و همه‌جانبه‌نگر باید تلاش کند تا از مزیت‌های ایجاد شده به بهترین شکل بهره بگیرد و از آثار منفی آن بکاهد.

۲۴. نویسنده در ارتباطی که با استادان، کارکنان و دانشجویان در طول زمان پژوهش (حدوداً دو سال) داشته، به این امر پی برده است.

پیشنهادها

۱. از آنجایی هر دو دانشگاه شهید بهشتی و شهید عباسپور متناسب با فرهنگ خود معیارهای متفاوتی برای ارتقا و ارزیابی داشتند و همین عامل موجبات نارضایتی برخی از نیروها را در پی داشت، ضروری است معیارهایی تدوین شود که مورد پذیرش آحاد جامعه دانشگاهی در مجموعه جدید باشد.
۲. یکی از نتایج مهم پژوهش وجود تعارضات و کشمکش بین کارکنان بود که در این خصوص باید توجه ویژه‌ای به خرده فرهنگ‌های موجود در هر دو دانشگاه شود و برای برقراری تعامل و ارتباط بین آنها تلاش‌هایی صورت گیرد.
۳. از عوامل مهمی که بر روابط کارکنان، زندگی شخصی آنها، انجام دادن امور اداری و به‌طور کلی، بر فرهنگ دانشگاهی اثرگذار بود، فاصله جغرافیایی زیاد بین دو دانشگاه است. بنابراین، لازم است برای این مسئله تدابیری اتخاذ شود.
۴. از دیگر اثرهای ادغام بر فرهنگ دانشگاهی، کاهش تعهد و تعلق کارکنان به دانشگاه است. این مهم ناشی از بی‌توجهی به کارکنان و نیازهای آنان در مجموعه جدید، کاهش انگیزه‌ها و رضایت شغلی ناشی از جابه‌جایی‌های بسیار آنان است. مدیریت در مجموعه جدید لازم است با برگزاری جلسات و نشست‌ها میان کارکنان از دغدغه‌های آنان مطلع و در خصوص رفع آنها اقدام کند.
۵. نتایج نشان داد که آنچه با عنوان ملموسات دانشگاه (منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی و فیزیکی و...) مطرح بوده، بهبود یافته است و بنابراین، در خصوص بهره‌مندی مناسب و بهبود مجموعه جدید، لازم است تلاش‌هایی از سوی مدیریت صورت گیرد.

References

1. Ahmadvand, A., Heidari, K., Hosseini, SH., & Majdzadeh, R. (2012). Challenges and success factors in university mergers and academic integrations. *Arch Iran Med*, 15(12), 736 - 740.
2. Anij, O. (2014). Review of job satisfaction and organizational performance before and after the integration of the ministry of industry, mining and trade. (Senior Thesis). Allameh Tabataba'i University (in Persian).
3. Arnolds, C.A., Stofile, R.N., & Lillah, R. (2013). Assessing the outcomes of the higher education mergers in South Africa: Implications for strategic management. *Acta Commercii*, 13(1), 175.
4. Benjamin, I.C. (2016). Cultural implication merger of companies: A quatalitive phenomenological study.(Doctoral diseration). University of Phoenix, School of Advanced Studies.

5. Birnbaum, R. (2003). *How colleges work?*, Translation by H.R. Arasteh, Tehran: Institute for Research and Planning of Higher Education (in Persian).
6. Boling, J.R., & Mayo, D.T. (2017). Complementarity merger as a driver of change and growth in higher education. *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 27-42.
7. Botha, M.M. (2001). Models for mergers in higher education. *South African Journal of Education*, 21(4).
8. Buono, A.F., & Bowditch, J.L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions managing collisions between people, cultures, and organizations*. Beard Books, Washington, DC.
9. Curaj, A., Georghiou, L., Cassingenharper, J., & Egron-Polak, E. (2015). *Mergers and alliances in higher education*. Switzerland: Springer Science + Business Media.
10. Donovan, A.B. (2016). From trinity to unity: The merger of three school cultures into one. (Doctoral disertation). College of Professional Studies Northeastern University Boston, Massachusetts.
11. Eastman, J., & Lang, D. (2001). *Merger in higher education: Lessons from theory experience*. University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division.
12. Fazeli, N. (2003). Comparative study of Iranian-British academic culture. *Anthropology Letter*, 1(3), 92-132 (in Persian).
13. Ferreira, M. (2005). Rethinking academic culture in the information age. (Unpublished Doctoral dissertation). McGill University. Canada, P. 7.
14. Ghanbari, S., Ardalan, M., Beheshti Rad, R., & Soltanzadeh, V. (2015). The professional ethics of the faculty members and their relationship with the quality of higher education. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 10(2) (in Persian).
15. Harman, G. (1989). The dawkins reconstruction of Australian higher education. *Higher Education Policy*, 2(2).
16. Harman, G., & Harman, K. (2008). Strategic mergers of strong institutions to enhance competitive advantage. *Higher Education Policy*, 21, 91-121.

17. Heidrich, B., & Chandler, N. (2011). The effect of market-oriented subcultures on post-merger higher education institutions. *US-China Education Review, A* 5 666-681.
18. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications Ltd. 2nd ed.
19. Jafari Samet, A. (2014). *Legal aspects of mergers of trading companies in Iranian law*. Tehran, Publisher: Umbrella Knowledge (in Persian).
20. Jedin, M.H., & Saada, N.Md. (2016), *Relationship engagement in mergers and acquisition through collegial leadership*. Published by Future Academy. Retrieved from www.FutureAcademy.org.uk, pp.593-598.
21. Koontz, K. (2009). The impact of mergers in higher education on employees and organizational culture. A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree In Applied Psychology, The Graduate School University of Wisconsin-Stout.
22. Lang, D.W. (2002 a). A lexicon of inter-institutional cooperation. *The International Journal of Higher Education Research*, 44(1), 153-183.
23. Lang, D.W. (2002 b). There are mergers, and there are mergers: The forms of interinstitutional combination. *Higher Education Management and Policy*, 14(1), 11- 50.
24. Locke, W. (2007). Higher education mergers: Integrating organisational cultures and developing appropriate management styles. *Higher Education Quarterly*, 61(1), 83-102.
25. Mainardes, E.V., Alves, H., & Raposo, M. (2011). The process of change in university management: From the "Ivory tower" to entrepreneurialism. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 33, 124-149.
26. Masland, A.T. (1985). Organizational culture in the study of higher education. *The Review of Higher Education*, 8(2), 157-168.
27. Min, J. (2017). Mergers in higher education: A case study of organizational culture, communication, and conflict management strategies in the university system of Georgia. (Doctoral disertation). Doctor of International Conflict Management Dissertations, Kennesaw State University.

28. Misite, P.A. (1994). A retrospective examination of the pros and cons of a successful college merger. (Doctoral disertation). Boston College, The Graduate School of Arts and Sciences Department of Education.
29. Moshabaki, A., & Kalili Shojaee, V. (2010). Investigating the relationship between organizational culture and organizations social responsibility (CSR): Case study of the ministry of energy. *Applied Sociology*, 21-40 (4), 37-56 (in Persian).
30. Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. (1998). Acculturation in mergers and acquisition. *Academy of Management Review*, 13, 79-90.
31. Norgard, J.D., & Skodvin, O.J. (2002). The importance of geography and culture in mergers: A Norwegian institutional case study'. *Higher Education*, (44), 73-90.
32. OECD Education Working (2017). Collaboration, alliance, and merger among higher education institution. Paper No. 160. By Jonathan Williams.
33. Ohman, J. (2011). Experiences of a merger: The perspspective of mid-level administrators in merged Kansas community and technical colleges. (Doctoral disertation). Colorado State University, School of Education.
34. Pinheiro, R., Geschwind, L., & Aarrevaara, T. (2016). *Mergers in higher education*. Switzerland: Springer Science+Business Media, ISBN 978-3-319-21917-2.
35. Razaghy, N., Janalizadeh Chobbasti, H., & Soleimany Beshli, M. (2014), Academic communities in education: A survey on the status of educational groups and academic societies in education teachers in Sari City. *Tow Quarterly of Educational Planning Studies*, 4(7), 11-30 (in Persian).
36. Sabaghyan, Z. (2009). *Academic culture: A research framework, in new approaches and perspectives in higher education*. Tehran: Institute for Cultural and Social Studies, 65-93 (in Persian).
37. Sanyal, S.N. (2000). *Innovation in academic management*. Translation by Vida Amiri and Abodol Rahim Naveh Ebrahim, Tehran, Publisher: Institute for Research and Planning for Higher Education.
38. Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

39. Schein, E. (2004). *Organizational culture*. Translation by Mohammad Ebrahim Mahjub, Tehran, Publisher: Fara Cultural Organization (in Persian).
40. Shakibai, D., Karami Matin, B., Amolia, Kh., Rezaie, M., Abdolmalaki, P., Rashadat, S., & Ashraf Goodini, A. (2011). Assessment of the achievement of the goals of the system of medical education merger with the provision of health services from the viewpoints of the faculty members of Kermanshah University of Medical Sciences. *Scientific Journal of Kurdistan University of Medical Sciences*, 16, 81-91(in Persian).
41. Shams, Sh., & Esfandiary Moghadam, A. (2015). Relationship of different dimensions of organizational trust with job satisfaction of employees. *Quarterly of Management Studies (Improvement and Development)*, 23(7), 171-185 (in Persian).
42. Sharafi, M., & Abaspoor, A. (2013). The relationship between intellectual capital and performance in universities and higher education institutions. *Education Strategies in Medical Science*, 6(2), 76-81 (in Persian).
43. Smerek, R.E. (2010). *Cultural perspectives of academia: Toward a model of cultural complexity*. Higher Education: Handbook of Theory and Research, 381-423.
44. Sursock, A. (2015). Mergers and alliances in France: Incentives, success factors and obstacles. Adrian Curaj, Luke Georghiou, Jennifer Cassingena Harper and Eva Egron-Polaket (Eds.). *Mergers and Alliances in Higher Education*, 17-31.
45. Torabi, Y. (2015). The sympathetic and linguistic functions of Saas officials and staff in promoting spirituality and organizational effectiveness. *Islamic Insight and Education*, 12(3), 1-19(in Persian).
46. Vakili Moghadam, M.H. (2010). *Anti-competitive trade agreements*. Tehran, Publisher: Hamgam Book.
47. Välimaa, J. (2008). Cultural studies in higher education research. In J. Välimaa & O.H. Ylijoki (Eds.). *Cultural Perspectives on Higher Education*. Springer Netherlands, P. 12.
48. Wambach, M.W. (2009). Blended families: The influence of organizational and managerial culture in mergers of career-oriented

colleges. (Doctoral disertation). Michigan State University, Higher, Adult, and Lifelong Education.

49. Yamani Douzi Sorkhabi, M. (2009). *New approaches and perspectives in higher education*. Tehran: Publisher: Institute for Cultural and Social Studies (in Persian).
50. Yamani Douzi Sorkhabi, M. (2016). *Planning for academic development: Theories and experiences*. Tehran, Publisher: Shahid Beheshti University, Second edition (in Persian).