



Original Article (Mixed)

Investigating the phenomenon of isomorphism in universities; analyzing causes and consequences using the FCM (Fuzzy Cognitive Map) method

Ali Shariatnejad¹ , Nazanin Bazgir² , Farnaz Mehdikhani³ 

1- Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Lorestan University, Khorram Abad, Iran

2- Graduated from Master of Business Administration, Faculty of Management, Lorestan University, Khorram Abad, Iran

3- Ph.D.Candidate, Faculty of Management, Lorestan University, Khorram Abad, Iran.

Receive:

19 October 2025

Revise:

01 January 2026

Accept:

27 January 2026

Abstract

The aim of this research is to analyze the causes and consequences of the phenomenon of isomorphism in universities in the country using the fuzzy cognitive map method. The present research is applicable in terms of data collection, and is classified as exploratory research. This research is also a mixed research type; based on qualitative and quantitative research. The statistical population of the research is university professors selected using a purposive sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool in the qualitative part is an interview, the validity and reliability of which was confirmed by content validity and theoretical validity and the method of intra-coder and inter-coder reliability measurement. Also, the data collection tool in the quantitative part is a questionnaire, the validity and reliability of which was confirmed by content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using content analysis and coding with MAXQDA 2020 software, and quantitative data were analyzed using fuzzy cognitive mapping. The findings of this study indicate that the attempt to impose disciplinary functions on the academic sector, the transformation of managers from facilitators of creating an atmosphere of deep learning and deep thinking to administrative controllers, and the university's departure from educational and research axes to administrative and executive axes are the most important factors in the emergence of the isomorphism phenomenon in universities. In addition, the disappearance of the flow of innovation, dynamism, and creative spirit of universities, the transformation of academics into a tool for expanding bureaucracy, and the lack of effective involvement of the academic community in the country's problems were identified as the most important consequences of the isomorphism phenomenon in universities.

Keywords:

Bureaucratism,
Isomorphism,
Universities,
Fuzzy cognitive
map.

Please cite this article as (APA): Shariatnejad, A., Bazgir, N. and Mehdikhani, F. (2026). Investigating the phenomenon of isomorphism in universities; analyzing causes and consequences using the FCM (Fuzzy Cognitive Map) method. *Management and Educational Perspective*, 8(1), 1-26.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.554126.1588>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Ali Shariatnejad

Email: shariat.al@lu.ac.ir

Extended abstract

Introduction

The current era is an era of continuous and rapid change (Riahi & Porshams, 2023), and all organizations, considering the changing external environment, must change their performance to adapt or cope with changes for development and survival (Haghani & Hafezian, 2020). On the other hand, today's world is full of complexities that have faced organizations with many problems in terms of growth and progress (Mejia et al., 2020). Although today's organizations have certain characteristics such as rapid changes, scientific and technological advances, they are more dependent on focusing on the environment and environmental changes than on their own organizational values and assets (Bakhsh chenari et al., 2016), and the movement towards coordination among organizations is particularly booming (Safarzadeh, 2021). In recent decades, the configuration of large university systems around the world has been continuously changing in response to numerous external pressures and changing government policies (Croucher & Woelert, 2016), and the sum of these pressures has meant a transformation of the governance and internal organization of the university, as well as the ways in which academic institutions interact with their external environment (Nawaz & Guribi, 2020). Therefore, researchers in recent years have sought to examine the nature of these changes to identify and analyze the patterns of this institutional response. Based on the institutional theory presented by DiMaggio and Powell, the situation where increasing external pressures and uncertain environmental variables in some cases lead organizations, including universities, to exhibit broad convergence characteristics in terms of organizational structures with their environment is called isomorphism (Boxenbaum & Jonsson, 2017). Isomorphism in organizations such as universities has caused these organizations to become trapped in bureaucratic structures and, like other organizations, to go through the bureaucratic process, rather than moving towards their predetermined goals, including education and research, and to pursue the path of growth and promotion of their scientific and research positions (Mejia et al., 2020). Of course, this has happened despite the fact that most governments around the world are seeking greater diversity in the characteristics of providers and missions in their higher education systems (Lewis et al., 2020), which ultimately leads to the loss of employee creativity and lack of flexibility, and prevents the achievement of goals and the progress and excellence of universities on their path of growth (Mejia et al., 2020).

The phenomenon of isomorphism sometimes leads to the blind imitation of each other's bureaucracy, in such a way that it looks attractive and modern but is empty in terms of desirable performance and efficiency (Mejia et al., 2020). As societies and their institutions progress, there is a tendency towards bureaucratization in the long term, and each organization, based on the type of activity and organizational structure, gradually follows it in a process of growth and adaptation, and universities are no exception to this rule (Ahanchian & Aref, 2013). Ultimately, bureaucracy, by emphasizing more on laws and regulations, causes the professional role of organizations to be diminished, and it also minimizes the size and complexity of organizations such as universities and the extensive responsibilities they have, although it requires a high degree of delegation (Delkhosh & Barghi, 2022). On one hand, universities are the main pillar of science and research (Sepahvand et al., 2022) and the foundation of the political, economic, and social growth of any society. Therefore, university managers and presidents must always pay special attention to issues related to their organization (Babaei & Rahimi, 2020). Considering the aforementioned and the necessity and importance of paying attention to this issue, and on the other hand, it was also revealed by reviewing the research that no independent study has been conducted on the phenomenon of organizational isomorphism, which indicates the novelty of the research topic. Therefore, the present study seeks to reduce this gap and seeks to answer the question of why universities are



trapped in bureaucracy and resemble institutions with bureaucratic structures rather than having structural similarities to research institutes and scientific institutions, and to explain the consequences of this isomorphism phenomenon in universities. Based on what has been said, the main question of the present study: is what are the causes and consequences of the isomorphism phenomenon in universities?

Theoretical Framework

Isomorphism

This process of homogenization in organizations is known in the literature as isomorphism (Dimaggio & Powell, 1991) and explains the causes of rapid and sudden changes in developing countries to resemble developed countries (Pricope, 2016). Isomorphism, which is a limiting process, states that unit A with a given population is bound to be similar to other units with the same set of environmental conditions (Dimaggio & Powell, 1983). Isomorphism emphasizes social and political pressures as drivers of change (Scapens, 2006). As Weber previously stated, the iron cage of rationality and competitive forces in society pressure organizations to be similar in structure and practice (Boxenbaum & Jonsson, 2017) and its purpose is to explain why some organizations are similar to each other in a particular context (Scapens, 2006). Isomorphism characterizes organizational functions and policies in a given environment (Dimaggio & Powell, 2004), therefore it provides a very useful approach to identify how organizations tend to conform to what they have from the expectations of their surrounding environment (Dimaggio & Powell, 1983). So, if an organization wants to succeed or a government wants to increase its legitimacy and enhance its authority, it must respond quickly to such issues (Dimaggio & Powell, 1991).

Research Methodology

This research is a mixed data type and is based on qualitative and quantitative research, classified as inductive deductive research in terms of research philosophy. Therefore, the present research is applicable in terms of purpose, and exploratory in terms of data collection. The statistical population of the present research is university administrators in the country along with university professors, which was conducted using a purposive sampling method and a number of 48 people. The data collection tool is an interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part, whose validity and reliability were confirmed using content validity and theoretical validity and intra-coder and extra-coder reliability methods for the interviews, respectively. Content validity and test-retest reliability for the distributed questionnaires have been confirmed. It is necessary to explain that since the present study is a mixed research with an exploratory approach, a qualitative study must be conducted prior to a quantitative study. Therefore, qualitative data were examined using the opinions of 48 experts and until information saturation and theoretical adequacy were achieved. Qualitative data were analyzed with MAXQDA 2020 software and content analysis method, and quantitative data were analyzed with fuzzy cognitive map method.

Research findings

Research findings indicated that the imposition of academic regulatory functions was identified as the most important factor in the emergence of the isomorphism phenomenon. After that, the transformation of managers from the state of facilitators of creating a deep learning and deep thinking environment to administrative controllers was identified as the second factor in the emergence of the isomorphism phenomenon. The university's departure from educational and research axes to administrative and executive axes was also identified as the third factor. Also, the loss of innovation, dynamism, and the spirit of creativity in

universities was identified as the most important consequence of the isomorphism phenomenon. The transformation of academics into a tool for the expansion of bureaucracy was identified as the second consequence of the isomorphism phenomenon. Also, the lack of effective involvement of the academic community in the country's problems was identified as the third consequence of the isomorphism phenomenon.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of identifying the causes and consequences of the isomorphism phenomenon in universities. The results of this study are consistent with the results of Mejia et al. (2020), Dimaggio & Powell (1991), Boxenbaum & Jonsson (2017), Pricope (2016), and Croucher & Woelert (2016). Dimaggio & Powell (1991) showed that isomorphism determines organizational functions and policies in a given environment. Therefore, this approach is very useful for identifying how organizations tend to conform to what they expect from their surrounding environment. So, if an organization wants to be successful or a government wants to increase its legitimacy and enhance its authority, it must respond quickly to such issues.

According to the research results, the following suggestions were made:

The selection of university administrators should be done with the direct participation of professors, trainers, researchers and investigators and without non-scientific interference from local factors and governments so that scientific centers and universities are protected from environmental damage.

Senior and university administrators should improve the quality level (scientific and executive capacity) and quality of life of human capital of faculty members and staff and seek continuous development and improvement of staff skills and expand the multiple skills of human capital; finally, evaluations should be made on this basis.

علمی پژوهشی (آمیخته)

واکاوی پدیده ایزومورفیسم در دانشگاه؛ تحلیل علل و پیامدها با روش FCM (نقشه شناختی فازی)

علی شریعت نژاد^۱ ID، نازنین بازگیر^۲ ID، فرناز مهدی خانی^۳ ID

۱- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

۲- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

۳- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

چکیده

هدف این پژوهش تحلیل علل بروز و پیامدهای پدیده‌ی ایزومورفیسم در دانشگاه‌های کشور با روش نقشه شناختی فازی می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است. جامعه آماری پژوهش مدیران اساتید دانشگاه‌ها هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی باز آزمون تأیید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و کدگذاری با نرم‌افزار MAXQDA 2020 و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل گردید. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که سعی در تحمیل کارکردهای انتظام بخش دانشگاهی، تبدیل مدیران از حالت تسهیل‌کنندگان خلق فضای ژرف‌آموزی و ژرف‌اندیشی به کنترل‌کنندگان اداری، خارج شدن دانشگاه از محورهای آموزشی و پژوهشی به محورهای اداری و اجرایی، مهم‌ترین عوامل بروز پدیده‌ی ایزومورفیسم در دانشگاه‌ها هستند. همچنین از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی دانشگاه‌ها، تبدیل افراد آکادمیک به ابزاری برای بسط بروکراسی، عدم ورود مؤثر جامعه دانشگاهی در مشکلات کشور، به عنوان مهم‌ترین پیامدهای پدیده ایزومورفیسم در دانشگاه‌ها شناسایی شدند.

تاریخ دریافت:

۲۷ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری:

۱۱ دی ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۰۷ بهمن ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

ایزومورفیسم

بروکراسی‌گرایی

دانشگاه‌ها

نقشه

شناخت فازی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): شریعت نژاد، علی، بازگیر، نازنین و مهدی خانی، فرناز. (۱۴۰۵). واکاوی پدیده ایزومورفیسم در دانشگاه؛ تحلیل علل و پیامدها با روش FCM (نقشه شناختی فازی). فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۸(۱)، ۱-۲۶.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.554126.1588>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: علی شریعت نژاد

ایمیل: shariat.al@lu.ac.ir

مقدمه

عصر کنونی عصر تغییرات مداوم و سریع است (Riahi & Porshams, 2023) و همه‌ی سازمان‌ها با توجه به محیط متغیر بیرونی، باید عملکرد خود را در راستای تطبیق یا مقابله با تغییرات، برای توسعه و بقا تغییر دهند (Haghani & Hafezian, 2020) از طرفی دنیای امروز پراز پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه‌ی رشد و ترقی با مشکلات زیادی مواجه کرده است (Mejia et al, 2020). سازمان‌های امروزی با آنکه از ویژگی‌های خاصی همانند تغییرات پرشتاب، پیشرفت‌های علم و فناوری برخوردار هستند، بیش از آنکه وابسته به ارزش و سرمایه‌های سازمانی خود باشند، به تمرکز بر توجه به محیط و تغییرات محیطی وابسته هستند (Bakhsh chenari et al, 2016) و حرکت به سمت هماهنگ شدن در بین سازمان‌ها رونق ویژه‌ای دارد (Safarzadeh, 2021) به طوری که در دهه‌های اخیر، پیکربندی سیستم‌های دانشگاهی بزرگ در سراسر جهان در پاسخ به فشارهای متعدد خارجی و تغییر سیاست‌های دولت به طور مداوم تغییر شکل می‌دهد (Croucher & Woelert, 2016) و مجموع این فشارها به معنای دگرگونی حاکمیت و سازمان داخلی دانشگاه و همچنین شیوه‌های تعاملی مؤسسات دانشگاهی با محیط بیرونی خود بوده است (Nawaz & Guribi, 2020). از این رو محققان در سال‌های اخیر به دنبال بررسی ماهیت این تغییرات برای شناسایی و تحلیل الگوهای این واکنش نهادی بودند. براساس نظریه‌ی نهادی ارائه شده توسط دی ماگیو و پاوول به این حالت که افزایش فشارهای خارجی و متغیرهای محیطی نامشخص در برخی موارد، سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها را به نشان دادن ویژگی‌های همگرایی گسترده‌ای از نظر ساختارهای سازمانی با محیط خود سوق داده ایزومورفیسم (هم‌شکلی) می‌گویند (Boxenbaum & Jonsson, 2017). ایزومورفیسم در سازمان‌هایی همانند دانشگاه سبب شده که این سازمان‌ها بیش از آنکه در جهت اهداف از پیش تعیین شده خود از جمله آموزش و پژوهش حرکت کرده و مسیر رشد و ارتقای جایگاه‌های علمی و پژوهشی خود را در پیش گیرند در دام ساختارهای بروکراتیک گرفتار شده و همانند سایر سازمان‌ها فرآیند بوروکراتیک شدن را طی نمایند (Mejia et al, 2020) که البته این اتفاق علی‌رغم اینکه اکثر دولت‌ها در سراسر جهان به دنبال تنوع بیشتر در ویژگی‌های ارائه دهنده و مأموریت در سیستم‌های آموزش عالی خود هستند رخ داده است (Lewis et al, 2020) که در نهایت این مهم، سبب از بین رفتن خلاقیت کارکنان و نداشتن انعطاف پذیری و مانع تحقق اهداف و پیشرفت و تعالی دانشگاه‌ها در مسیر رشد خود می‌شود (Mejia et al, 2020).

پدیده ایزومورفیسم، گاه به تقلید کورکورانه بروکراسی سازمان‌ها از یکدیگر منجر می‌شود، به گونه‌ای که ظاهری فریبنده و مدرن پیدا کرده اما از نظر عملکرد مطلوب و کارایی تهی هستند (Mejia et al, 2020). همزمان با پیشرفت جوامع و نهادهای آن، گرایش به بروکراتیزه شدن در دراز مدت رخ می‌دهد و هر سازمان بر اساس نوع فعالیت و ساختار سازمانی، در یک روند رشد و انطباق، به تدریج با آن همراه می‌شود و دانشگاه‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند (Ahanchian & Aref, 2013) در نهایت بروکراسی با تأکید بیشتر بر قوانین و مقررات، سبب کم‌رنگ شدن نقش حرفه‌ای سازمان‌ها می‌شود و همچنین اندازه و پیچیدگی سازمان‌هایی همانند دانشگاه و مسئولیت‌های گسترده‌ای که دارند، با آنکه مستلزم میزان بالایی از تفویض اختیار است را به حداقل ممکن می‌رساند (Delkhosh & Barghi, 2022). از طرفی دانشگاه‌ها رکن اصلی علم و پژوهش (Sepahvand et al, 2022) و شالوده‌ی رشد سیاسی اقتصادی و اجتماعی هر جامعه‌ای هستند، از این رو مدیران و روسای دانشگاه‌ها باید همواره توجه ویژه‌ای به مسائل مرتبط به سازمان خود داشته

باشند (Babaei & Rahimi, 2020) با توجه به مطالب گفته شده و ضرورت اهمیت توجه به این موضوع و از طرفی همچنین با بررسی پژوهش‌ها مشخص شد که تاکنون مطالعه‌ای مستقل در رابطه با پدیده‌ی ایزومورفیسم سازمانی صورت نگرفته است که این خود بیانگر بدیع بودن موضوع تحقیق است، لذا تحقیق حاضر در جهت تقلیل این شکاف به دنبال چرایی این مسئله است و می‌خواهد به این سؤال پاسخ دهد که چرا دانشگاه‌ها بیش از آنکه شباهت (از نظر ساختاری) به پژوهشکده‌ها و نهادهای علمی داشته باشند در دام بروکراسی گیر آمده و به نهادهایی با ساختار بروکراتیک شباهت یافته‌اند و پیامدهای این پدیده‌ی ایزومورفیسم در دانشگاه‌ها را تشریح نماید. براساس آنچه گفته شد سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که علل و پیامدهای پدیده‌ی ایزومورفیسم در دانشگاه‌ها کدام‌اند؟

مبانی نظری پژوهش

تحلیل ریشه شناختی و واژه شناختی ایزومورفیسم:

نظریه‌ی نهادی به دنبال تبیین ارتباط بین سازمان‌ها از نظر بعد رفتاری است و براساس این نظریه محیط، فشارهایی را بر سازمان‌ها در راستای کسب مشروعیت، منابع؛ بقا و مطابقت با هنجارهای اجتماعی تحمیل می‌کند (Mejia et al, 2020). محققان در سال‌های اخیر همواره به دنبال بررسی و شناسایی ماهیت این فشارها و تغییرات در الگوهای نهادی بوده‌اند (Croucher & Woelert, 2016). چرا که چارچوب نهادی، سازمان‌ها را در جهت افزایش مشروعیت آن‌ها سوق داده و باعث تطبیق آن‌ها با قوانین و مقررات محیط کسب و کار می‌شود (Boxenbaum & Jonsson, 2017) اما در طولانی مدت در اصطلاح بازیگران سازمانی یک محیط همگن ایجاد می‌کنند که توانایی آن‌ها را برای تغییر محدود کرده به طوری که سازمان‌ها به محیط خود پاسخ نمی‌دهند بلکه به پاسخ‌های یک محیط سازمانی پاسخ می‌دهند (Mejia et al, 2020). ایزومورفیسم مفهومی است که فرآیند همگن‌سازی را به بهترین شکل تبیین می‌کند. ایزومورفیسم مفهوم گسترده‌ای است که در زمینه‌های گوناگونی مطرح می‌شود. ایزومورفیسم از واژه یونانی ISO به معنای شبیه بودن از نظر شکل، اندازه و.. گرفته شده و به صورت دقیق‌تر این کلمه شامل isos به معنی برابر و morphe به معنی ریخت، شکل و حالت گرفته شده است. این مفهوم در زبان فارسی با عناوین مختلفی از جمله هم‌شکلی، هم‌ریختی و هم‌گونی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Dimaggio & Powell, 1983).

ایزومورفیسم:

این فرآیند همگن‌سازی در سازمان‌ها در ادبیات به عنوان ایزومورفیسم شناخته می‌شود (Dimaggio & Powell, 1991) و علل تغییرات سریع و ناگهانی کشورهای در حال توسعه را برای شبیه شدن با کشورهای توسعه یافته را بیان می‌کند (Pricope, 2016). ایزومورفیسم که یک فرآیند محدودکننده است بیان می‌کند که واحد الف با جمعیتی معین مجبور است مشابه واحدهای دیگری که با مجموعه‌ای از شرایط محیطی یکسان هستند باشد (Dimaggio & Powell, 1983). ایزومورفیسم بر فشارهای اجتماعی، سیاسی به عنوان محرک تغییر تاکید می‌کند (Scapens, 2006). همان‌طور که قبلاً ویر بیان کرد قفس آهنی عقلانیت و نیروهای رقابتی در جامعه، سازمان‌ها را به تشابه در ساختار و عمل تحت فشار قرار می‌دهند (Boxenbaum & Jonsson, 2017) و هدف آن این است که چرا برخی سازمان‌ها در یک زمینه خاص شبیه یکدیگر هستند (Scapens, 2006). ایزومورفیسم عملکردهای سازمانی و سیاست‌ها را در یک محیط معین مشخص می‌-

کند (Dimaggio & Powell, 2004) بنابراین این رویکرد بسیار کاربردی برای تشخیص نحوه تمایل سازمان‌ها برای مطابقت با آنچه آن‌ها از انتظارات محیط پیرامون خود را دارند، ارائه می‌دهد (Dimaggio & Powell, 1983). پس اگر سازمانی خواهان موفقیت باشد یا دولتی قصد دارد مشروعیت خود را افزایش داده و اقتدار خود را ارتقاء ببخشد، باید پاسخ سریعی به این گونه مسائل دهد (Dimaggio & Powell, 1991).

انواع ایزومورفیسم:

بر همین اساس دی ماگیو و پاوول سه دسته از فرآیندها را شناسایی کردند که باعث ایجاد تغییرات هم‌شکل در سازمان‌ها می‌شود:

۱- اجباری: معمولاً این تغییرات از تاثیرات سیاسی و مشکل مشروعیت ریشه می‌گیرد (Dimaggio & Powell, 1991). اصل نظارتی شامل چارچوب‌های مبتنی بر قوانین است که از آداب و رسوم غیررسمی گرفته تا قوانین رسمی و اجباری متغیر است. همچنین این اجبار می‌تواند در قالب فشار، ترغیب یا دعوت باشد. ایزومورفیسم اجباری زمانی اتفاق می‌افتد که منابع قدرتمند در حوزه سازمان قدرت خود را به رخ می‌کشند (Scott, 2004). بر این اساس دی ماگیو و پاوول (۱۹۸۳) بیان کردند که ایزومورفیسم اجباری نتیجه‌ی اعمال فشارهای رسمی و غیررسمی بر یک سازمان توسط سایر سازمان‌هایی است که به آن‌ها وابسته است و از طریق انتظارات فرهنگی جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند رخ می‌دهد (Venard, 2009).

۲- تقلیدی: تغییرات تقلیدی از پاسخ‌های استاندارد به عدم قطعیت محیطی نشات می‌گیرد (Dimaggio & Powell, 1983). بنابراین ناشی از عدم قطعیت و تقلید است (Hopper & Major, 2007). در همین رابطه تاتل و دیلارد (۲۰۰۷) بیان کردند که بذرهای ایزومورفیسم تقلیدی زمانی کاشته می‌شود که یک مزرعه در مرحله شکل‌گیری یا در مرحله ظهور و شکوفایی دوباره با یک نوآوری بزرگ است، سازمان‌ها سیستم‌های نوآورانه‌ای به همراه حمایت گسترده فرهنگی اتخاذ کرده و از سازمان‌های موفق به‌منظور جلوگیری از انتقاد درباره فعالیت‌هایشان به‌خصوص در حیطه‌ی عدم قطعیت تقلید می‌کنند (Alsharari, 2016). از این‌رو دی ماگیو و پاوول (۱۹۹۱) بیان می‌کنند که سازمان‌ها تمایل دارند از سازمان‌های مشابه در زمینه‌ی فعالیت خود که موفق‌تر هستند، کپی‌برداری کنند و در همین راستا بیان می‌کنند که عدم قطعیت نیرویی قدرتمند است که تقلید را تشویق کرده و زمانی که فناوری‌های سازمانی به طور کامل درک نشوند یا اینکه در محیط نوعی عدم قطعیت نمادین ایجاد شود یا زمانی که اهداف مبهم هستند ممکن است سازمان‌ها از یکدیگر تقلید کنند.

۳- هنجاری (اصولی): این نوع از ایزومورفیسم معمولاً با حرفه‌ای شدن همراه است (Dimaggio & Powell, 1983) و حاصل از تطبیق ارزش‌های جمعی عمل و فکر در محیط‌های نهادی است (Pricope, 2016). ایزومورفیسم اصولی در نتیجه‌ی تأثیر متخصصان دانشگاهی و ارگان‌های حرفه‌ای بر روی سیستم‌های سازمانی رخ می‌دهد. بنابراین حرفه‌ای‌گرایی منبع اصلی تغییر اصولی است (Dimaggio & Powell, 2004). حرفه‌ای‌گرایی تلاش‌های گروهی از مجریان یک فعالیت به منظور تعریف شرایط و تکنیک‌های کارشان برای کنترل فرآورده تولیدکنندگان و ایجاد نوعی مشروعیت و بیان دانش برای استقلال شغلی آن‌هاست (Alsharari, 2013). حرفه‌ها شبیه تغییرات اجباری و تقلیدی هستند و می‌توانند تحت فشار سازمان‌ها واقع شوند. از یک طرف متخصصان درون یک سازمان می‌توانند با یکدیگر متفاوت باشند ولی شباهت زیادی

به همتایان حرفه‌ای خود در سازمان‌های دیگر داشته باشند، از طرفی قدرت حرفه‌ای به همان اندازه که توسط فعالیت حرفه‌ها ایجاد می‌شود توسط دولت نیز تعیین می‌شود. بنابراین حرفه‌ای شدن دوجانبه را می‌توان از منابع مهم ایزومورفیسم اصولی دانست (Boxenbaum & Jonsson, 2017).

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشانگر آن است که در باب پدیده‌ی ایزومورفیسم پژوهش‌های محدودی در داخل و خارج کشور انجام شده است. به علاوه در داخل کشور پژوهشی که مبادرت به شناسایی دلایل به وجود آمدن پدیده‌ی ایزومورفیسم و نیز پیامدهای مربوط به آن نموده باشد در زمان انجام پژوهش یافت نشد.

(Maksimtsev et al, 2023) در پژوهشی تحت عنوان «رفتار سازمانی از دیدگاه روش شناختی ایزومورفیسم» دریافتند که موفقیت پایدار یک سازمان به شدت به اینکه چگونه ذینفعان (بازیگران) تلاش‌های مدیریت برای بهبود شرایط کاری و فرهنگ سازمانی محیط کار و همچنین تقویت رهبری بازار سازمان را درک می‌کنند، بستگی دارد.

(Nawaz & Guribi, 2020) پژوهشی با عنوان «تاثیرات نهادی ایزومورفیسم در پذیرش تدارکات اجتماعی در صنعت ساخت و ساز چین» باهدف تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیر سه نوع فشار ایزومورفیک بر پذیرش تدارکات اجتماعی (SP) در بخش ساخت و ساز انجام دادند و دریافتند که هم فشارهای اجباری و هم فشارهای تقلیدی تأثیر قابل توجهی بر SP دارند، در صورتیکه شواهد کمی در این مطالعه وجود دارد که نشان دهد خواسته‌های هنجاری تأثیر عمده‌ای بر SP داشته است.

(Alsharari, 2020) در تحقیقی با عنوان «شیوه‌های مدیریت ریسک و تسهیل تجارت تحت تأثیر اصلاحات بخش دولتی: ایزومورفیسم نهادی؛ مطالعه موردی؛ گمرک اردن» با استفاده از روش مصاحبه و مشاهدات و جمع‌آوری اسناد نشان دادند شیوه‌های مدیریت ریسک متناسب و همسو با گمرک است و همچنین فشارهای اجباری، تقلیدی و هنجاری به عنوان نیروهای محرک تغییرات و فعالیت‌ها، بیشترین تأثیر را دارند.

(Mejia et al, 2020) در پژوهشی با عنوان «ایزومورفیسم نهادی در زمینه تغییرات سازمانی در مؤسسات آموزش عالی (HEI)» دریافتند در فرآیند تغییر که نتیجه‌ی اعمال فشار دولت‌ها و نهادهاست، نشان‌دهنده سه نوع ایزومورفیسم است که دانشگاه‌ها در موقعیت‌های مشابه، ایزومورفیسم را تقلید می‌کنند. پری کپ (Pricope, 2016) در پژوهشی تحت عنوان «نقش فشارهای نهادی در اجرای IFRS در کشورهای در حال توسعه» دریافت که همگون‌سازی تقلیدی نقش معناداری در پذیرش IFRS (استانداردهای گزارشگری مالی بین‌المللی) دارد، اما رابطه معناداری بین همگون‌سازی اجباری و هنجاری با پذیرش IFRS وجود ندارد.

(Croucher & Woelert, 2016) در پژوهشی تحت عنوان «ایزومورفیسم نهادی و ایجاد نظام ملی واحد آموزش عالی در استرالیا: یک تحلیل تجربی» نشان دادند که این مطالعه تجربی تحقیقات قبلی را تأیید می‌کند که ادعا می‌کنند دانشگاه‌های استرالیا به دنبال تغییراتی که در اواخر دهه ۱۹۸۰ توسط وزیر آموزش وقت جان داو کینز هنگام ایجاد «سیستم ملی واحد عالی» ایجاد شد یکنواخت‌تر شدند. به ویژه، مشخص شده است که ساختارهای رسمی و فعالیت‌های واقعی دانشگاه‌های استرالیا در طول سال‌های ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۱ گرایش‌های هم‌شکلی را نشان می‌دهد.

(Kossentini & Othman, 2014) در پژوهشی تحت عنوان «مطالعه عوامل اقتصادی و نهادی پذیرش IFRS در اقتصادهای نوظهور» دریافتند که همگون سازی اجباری و تقلیدی اثر مثبت و همگون سازی هنجاری اثر منفی معناداری در پذیرش IFRS دارد.

(Venard, 2009) در تحقیقی با عنوان «ایزومورفیسم سازمانی و فساد: یک تحقیق تجربی در روسیه» نشان دادند که سطح رقابت سطح فساد را پیش بینی می کند به طوری که هرچه رقابت بیشتر باشد فساد نیز بالاتر است، همچنین ایزومورفیسم رقابتی در مورد فساد توسط داده های تجربی این تحقیق در روسیه پشتیبانی می شود.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش های قیاسی استقرایی می گنجد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران دانشگاه های کشور به همراه اساتید دانشگاهی می باشند که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و به تعداد ۴۸ نفر انجام شد؛ معیار انتخاب این افراد اشراف نظری، تخصص، تجربه لازم و ارتباطشان با حوزه مورد مطالعه بود. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفت؛ به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات ۴۶ و ۴۷، دیگر داده جدیدی شناسایی نشد و فرایند مصاحبه با نفر ۴۹ به پایان رسید. شرح این افراد به صورت جدول زیر است.

جدول ۱- اطلاعات اعضای نمونه

ردیف	جنسیت	سمت/محل خدمت	ردیف	جنسیت	سمت/محل خدمت	ردیف	جنسیت	سمت/محل خدمت
۱	مرد	استاد/دانشگاه لرستان	۱۷	مرد	مدیر/امور مالیاتی	۳۳	مرد	مدیر/استانداری
۲	مرد	مدیر/استانداری	۱۸	مرد	استاد/پیام نور	۳۴	مرد	استاد/پیام نور
۳	زن	مدیر/برنامه بودجه	۱۹	مرد	استاد/دانشگاه آزاد	۳۵	مرد	استاد/دانشگاه لرستان
۴	زن	استاد/دانشگاه لرستان	۲۰	مرد	استاد/پیام نور	۳۶	مرد	مدیر/استانداری
۵	مرد	مدیر/امور مالیاتی	۲۱	مرد	استاد/دانشگاه لرستان	۳۷	زن	استاد/پیام نور
۶	مرد	استاد/دانشگاه لرستان	۲۲	مرد	مدیر/برنامه بودجه	۳۸	مرد	استاد/دانشگاه لرستان
۷	زن	استاد/پیام نور	۲۳	مرد	استاد/دانشگاه لرستان	۳۹	مرد	استاد/دانشگاه لرستان
۸	مرد	مدیر/برنامه بودجه	۲۴	مرد	استاد/دانشگاه آزاد	۴۰	زن	مدیر/امور مالیاتی
۹	مرد	استاد/دانشگاه آزاد	۲۵	مرد	مدیر/امور مالیاتی	۴۱	مرد	استاد/دانشگاه لرستان
۱۰	زن	استاد/دانشگاه لرستان	۲۶	زن	استاد/پیام نور	۴۲	مرد	استاد/دانشگاه آزاد
۱۱	مرد	استاد/پیام نور	۲۷	مرد	مدیر/امور مالیاتی	۴۳	زن	مدیر/امور مالیاتی
۱۲	زن	استاد/دانشگاه لرستان	۲۸	مرد	استاد/دانشگاه لرستان	۴۴	مرد	مدیر/استانداری

۱۳	مرد	مدیر/استانداری	۲۹	مرد	استاد/دانشگاه آزاد	۴۵	مرد	استاد/دانشگاه لرستان
۱۴	مرد	استاد/دانشگاه آزاد	۳۰	مرد	استاد/دانشگاه آزاد	۴۶	زن	مدیر/استانداری
۱۵	مرد	مدیر/برنامه بودجه	۳۱	مرد	مدیر/امور مالیاتی	۴۷	مرد	استاد/پیام نور
۱۶	مرد	استاد/پیام نور	۳۲	مرد	استاد/دانشگاه لرستان	۴۸	زن	استاد/دانشگاه لرستان

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار برای مصاحبه انجام شده و روایی محتوایی و پایایی باز آزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده، تأیید شده است. لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۴ نفر از خبرگان و تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار MAXQDA 2020 و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شده است. نقشه شناختی فازی راهی را برای شناخت مولفه‌ها بر اساس میزان نفوذ، وابستگی و عامل مرکزیت هموار خواهد ساخت؛ به عبارت دیگر مزیت این روش و دلیل به کارگیری آن در این پژوهش این است که با استفاده از نقشه شناختی فازی، مختصات مختلف موجود در پس‌زمینه ذهنی افراد برای شناخت علل و پیامدهای پدیده ایزومورفیسم، به یک روابط شفاف و مشخص تبدیل می‌شود تا با استفاده از روابط محوری و میزان نفوذ این مولفه‌ها تصمیم‌گیرندگان بتوانند گام‌های استوارتری را بردارند. در این راستا سعی خواهد شد زوایای تاریک میان مولفه‌ها را در نمایی ترسیمی از روابط شناختی شفافی تشریح کرد تا تصمیم‌گیرندگان این حوزه دید مناسبی از ارتباطات و میزان نفوذ علل و پیامدهای این پدیده کسب کنند. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: شناسایی علل و پیامدهای ایزومورفیسم: در مرحله اول علل و پیامدهای ایزومورفیسم با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند.

مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ دهندگان بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مولفه‌ها، مقیاس دادند.

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۲)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۲- اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$1) A = \frac{\sum_i^n = 1(a_j^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n}$$

$$2) W = \frac{m_j + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی زدایی شده، توان تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲ و در نهایت شاخص محوری^۳ برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$3) Out_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{ik}$$

$$4) In_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{ki}$$

$$5) Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + Out_{(ci)}$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های بدست آمده به نرم افزار گفی^۴، که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۳۷	۳۰ تا ۴۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۴	مدیر	۱۷
زن	۱۱	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۹	دکتر	۳۴	استاد	۳۱
		۵۱ سال به بالا	۲۱				

1. Outdegree

2. Indegree

3. Centrality

4. Gephi

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی علل و پیامدهای ایزومورفیسم، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴- پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	تحلیل شما از ایزومورفیسم چیست؟
۲	به نظر شما، پدیده ایزومورفیسم در دانشگاه‌ها بر اثر چه عواملی بروز پیدا می‌کند؟
۳	ایزومورفیسم در دانشگاه‌ها، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟
۴	چه راهکارهایی به منظور جلوگیری از ایزومورفیسم در دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌دهید؟

پس از اینکه مصاحبه با ۲۴ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۵) که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری علل و پیامدهای ایزومورفیسم می‌باشد، تشکیل شد.

جدول ۵- فرآیند کدگذاری علل و پیامدهای ایزومورفیسم

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
وجود فشارهای بیرونی بر دانشگاه، تشدید دخالت‌های نامرتب بر مسائل، اختلال ایجاد کردن و دخالت در امور دانشگاهی از بیرون	دخالت‌های بیرونی بر مسائل دانشگاهی، مداخلات شدید در امور دانشگاهی، مداخلات برون دانشگاهی بر مسائل مختلف دانشگاه	وجود مداخلات افراطی فراتر از روح آکادمیک
عدم مدیریت افراد علمی و محقق در دانشگاه‌ها، واگذاری اداره امور به غیر، مدیریت غیر تخصصی توسط افراد غیر متخصص	واگذاری اداره دانشگاه‌ها به افراد غیر دانشگاهی، مدیریت دانشگاه توسط اشخاص غیر آکادمیک، واگذاری مسئولیت اداره دانشگاه‌ها به افراد غیر متخصص	عدم آتونومی و خودگردانی دانشگاه‌ها توسط محققین
دور شدن از حیطه‌های پژوهشی در دانشگاه، کم‌رنگ شدن محورهای آموزشی و پژوهشی و پررنگ شدن محورهای اداری و اجرایی	خروج دانشگاه‌ها از ساختار آموزش و پژوهش محور، گسترش و قدرت یافتن محورهای اداری و اجرایی در دانشگاه	خارج شدن دانشگاه از محورهای آموزشی و پژوهشی به محورهای اداری و اجرایی
عدم توجه به دانش پژوهی و نوآوری در دانشگاه، تمایل به قاعده‌محوری و عدم توجه به کسب دانش به صورت عمیق	عدم بکارگیری علم آموزی و ژرف اندیشی در دانشگاه، عدم وجود تفکر ژرف‌اندیشانه در دانشگاه، توجه نکردن به دانش پژوهش و تمایل به قاعده‌مندی	عدم توجه به دانش پژوهی ژرف‌اندیشانه و قاعده‌گریز

تبدیل مدیران از حالت تسهیل کنندگان خلق فضای ژرف آموزی و ژرف پژوهی به کنترل کنندگان اداری	تاکید مدیران بر شیوه مدیریت بوروکراتیک به جای توجه به علم آموزی، تبدیل مدیران به افراد کنترلگر و عدم تشویق ژرف اندیشی در دانشگاه	عدم تسهیل توسعه فضای ژرف اندیشی و توجه به کنترلگری، عدم ایجاد فضای تشویق کننده علم آموزی، تاکید بر کنترل به جای تسهیل فرایندهای علمی و پژوهشی
عدم عبور از قالب های خاص برای ایجاد و پرورش دورنماهای ذهنی	محصور کردن فضای دانشگاه در قالب های معین، عدم تلاش بر فرارفتن از ساختارهای خاص و تعیین شده، عدم ایجاد و تشویق دورنماهای فکری	عادت کردن به قالب های خاص و فراتر نرفتن از آنها، عدم توجه به آینده نگری و ژرف اندیشی و محصور شدن در قالب های معین
تاکید بر ضرورت سلامت دانشگاه از جهت همراهی با خط مشی دولت	تعیین مقررات خاص دولتی و اجبار برای پیروی از آنها، وابسته دانستن سلامت دانشگاه بر پیروی از مقررات دولتی، اجبار به انجام قواعد دولتی	تاکید بر انجام دستورالعمل های دولتی و تصور وابسته بودن سلامت دانشگاه به انجام آنها، محدود کردن دانشگاه ها در سطح پیروی از قوانین ثابت
سعی در تحمیل کارکردهای انتظام بخش در دانشگاه	تاکید بر کارکردهای نظم بخشی و تحمیل آنها بر دانشگاه ها، اجبار به پیروی از قوانین نظم دهنده و عدم نوآوری، تمایل به اجبار دانشگاه ها به پیروی از قوانین انتظام بخش	تاکید بر نظم و بروکراسی و تحمیل آن بر بدنه دانشگاه ها، تلاش برای نظم دادن و اجبار به پیروی از آن در دانشگاه، دستورالعمل های نظم دهنده به دانشگاه و تحمیل آنها
عدم وجود اندیشکده و اتاق فکر جهت تدوین برنامه و افق علمی	عدم وجود کانون تفکر برای هدایت برنامه های علمی، نبود اتاق فکر اختصاصی برای سیاست گذاری های علمی، عدم توجه به افق علمی دانشگاه و نبود اندیشکده برای تحقق آن	عدم جمع اندیشی و ایده پردازی جهت ایجاد برنامه ها و افق های علمی، عدم ایجاد هیئت های اندیشه ورز جهت تدوین افق های علمی
کارمندوارانه به جای ساختار نظارتی بروکراتیک و	وجود ساختار دیوان سالاری در دانشگاه به جای ساختارهای مشوق علم پژوهی، جایگزین شدن نظارت های مستبدانه به جای نظارت های علمی در دانشگاه	گسترش ساختارهای اقتدارگرا به جای ساختارهای تشویق کننده نظارت علمی، بوروکراسی گرایی در ایجاد ساختارهای نظارتی
عدم ورود مؤثر جامعه دانشگاهی در مشکلات کشور	عدم توانایی دانشگاهیون در ورود به حل معضلات کشوری، تضعیف ورود افراد اکادمیک برای حل مسائل جامعه	انزوای جامعه دانشگاهی و عدم توانایی برای ورود به حل مشکلات جامعه، تنزیل نقش افراد دانشگاهی در حل مشکلات و مسائل کشوری
تبدیل استادان به کارمندوارگان بدون دورنما	تبدیل استادان به شبه کارمندانی بدون هدف و چشم انداز، تنزیل نقش استادان تا سطح کارمندان بدون دورنما و هدف	گرفتن افق دید و آینده نگری از استادان و تبدیل آنها به شبه کارمند، عدم ژرف نگری در استادان

و تبدیل آن‌ها به کارمندوارگانی بدون آینده‌نگری	چیره شدن تفکرات اداره‌ای بر مدیریت دانشگاه، عدم وجود تفکرات تاثیر گذار و پیش‌برنده در مدیریت دانشگاه	اشاعه تفکر سیستمی و اداره‌ای جهت مدیریت دانشگاه‌ها، ماندگاری طرز فکر اداره‌ای در اداره‌ی دانشگاه	استیلاي طرز تفکر اداره‌ای جهت مدیریت دانشگاه
کاهش بسترهای تسهیل‌کننده انتقادورزی در دانشگاه، از بین رفتن جو انتقاد در دانشگاه، کاهش فضای گفتگو محوری و نقد سازنده در دانشگاه	کاهش بسترهای تسهیل‌کننده انتقادورزی در دانشگاه، از بین رفتن جو انتقاد در دانشگاه، کاهش فضای گفتگو محوری و نقد سازنده در دانشگاه	از بین رفتن فضای نقد و انتقاد در دانشگاه، از بین رفتن کرسی‌های آزاداندیشی در دانشگاه‌ها، کاهش گرایش به انتقادورزی در دانشگاه	زایل شدن فضای نقد و آزاداندیشی
تبدیل شدن دانشگاهیون به بسط دهندگان بروکراسی در دانشگاه‌ها، استفاده از افراد آکادمیک برای افزایش دیوان‌سالاری در دانشگاه	تبدیل شدن دانشگاهیون به بسط دهندگان بروکراسی در دانشگاه‌ها، استفاده از افراد آکادمیک برای افزایش دیوان‌سالاری در دانشگاه	استفاده ابزاری از افراد دانشگاهی جهت افزایش بروکراسی، سواستفاده از اساتید و افراد دانشگاهی برای افزایش تسلط بروکراسی گرایی در دانشگاه	تبدیل افراد آکادمیک به ابزاری برای بسط بروکراسی
بی‌طرفی و عدم ورود در امور سیاسی، سرخوردگی از سیاست و وعده‌های توخالی، کناره‌جویی از مسائل سیاسی	بی‌طرفی و عدم ورود در امور سیاسی، سرخوردگی از سیاست و وعده‌های توخالی، کناره‌جویی از مسائل سیاسی	افزایش بی‌اعتنایی به سیاست و مسائل اجتماعی، خودداری از مشارکت در جریان‌ات سیاسی، جلوگیری از اتخاذ مشی سیاسی شفاف	رشد آپولیتیسیم و سیاست‌زدگی
ایجاد مانع برای شکوفایی افراد آکادمیک در مسائل حرفه‌ای و دانشگاهی، نرسیدن به اهداف حرفه‌ای و توقف در مسیر رسیدن به آن‌ها	ایجاد مانع برای شکوفایی افراد آکادمیک در مسائل حرفه‌ای و دانشگاهی، نرسیدن به اهداف حرفه‌ای و توقف در مسیر رسیدن به آن‌ها	ایجاد مانع برای رشد دانشگاهیان در مسیر حرفه‌ای خود، تغییر مسیر دانشگاهیان از مسیر حرفه‌ای به مسیرهای غیر علمی	تغییر در نقشه رشد حرفه‌ای دانشگاهیان
عدم توسعه آفرینندگی و خلاقیت در دانشگاه، کاهش سرعت رشد و خلاقیت در دانشگاه، عدم پویا بودن جریان نوآوری در دانشگاه	عدم توسعه آفرینندگی و خلاقیت در دانشگاه، کاهش سرعت رشد و خلاقیت در دانشگاه، عدم پویا بودن جریان نوآوری در دانشگاه	عدم فرارفتن از شیوه‌های روتین همیشگی، کاهش فضای پویا و تشویق‌کننده خلاقیت در دانشگاه	از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی دانشگاه‌ها
عدم تحلیل و حل مسائل به صورت جمعی در دانشگاه، تضعیف مدیریت برنامه‌های جمعی و پویا	عدم تحلیل و حل مسائل به صورت جمعی در دانشگاه، تضعیف مدیریت برنامه‌های جمعی و پویا	تنزیل توانایی در مشارکت در برگزاری برنامه‌های جمعی، گسترش روحیه فردگرایی و مدیریت برنامه‌ها بر مبنای فردی	تضعیف توانایی تحلیل و مدیریت برنامه‌های مشارکتی و پویا
از دست رفتن جهت‌گیری برای آینده و آینده‌نگری از دانشگاه‌ها، تضعیف تبادل اطلاعات و	از دست رفتن جهت‌گیری برای آینده و آینده‌نگری از دانشگاه‌ها، تضعیف تبادل اطلاعات و	عدم اقدام مطابق با اهداف بلندمدت، از دست رفتن فرصت یادگیری و خودتنظیمی از دانشگاه، گرفتن فرصت خودتنظیمی از دانشگاه‌ها	گرفتن فرصت خودتنظیمی از دانشگاه‌ها

طرح‌ریزی منظم برای آینده در
هدف‌گرایی از دانشگاه
دانشگاه

در نهایت با توجه به فرآیند کد‌گذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر علل و پیامدهای ایزومورفیسم بودند، شناسایی شدند.

جدول ۶- علل و پیامدهای ایزومورفیسم

کد	علل	کد	پیامدها
w1	وجود مداخلات افراطی فراتر از روح آکادمیک	w11	عدم ورود مؤثر جامعه دانشگاهی در مشکلات کشور
w2	عدم اتونومی و خودگردانی دانشگاه‌ها توسط محققین	w12	تبدیل استادان به کارمندان بدون دورنما
w3	خارج شدن دانشگاه از محورهای آموزشی و پژوهشی به محورهای اداری و اجرایی	w13	استیلاي طرز تفکر اداره‌ای جهت مدیریت دانشگاه
w4	عدم توجه به دانش پژوهی ژرف اندیشانه و قاعده‌گریز	w14	زایل شدن فضای نقد و آزاداندیشی
w5	تبدیل مدیران از حالت تسهیل‌کنندگان خلق فضای ژرف‌آموزی و ژرف‌پژوهی به کنترل‌کنندگان اداری	w15	تبدیل افراد آکادمیک به ابزاری برای بسط بروکراسی
w6	عدم عبور از غالب‌های خاص برای ایجاد و پرورش دورنماهای ذهنی	w16	رشد آپولیتیسیم و سیاست زدگی
w7	تاکید بر ضرورت سلامت دانشگاه از جهت همراهی با خط‌مشی دولت	w17	تغییر در نقشه رشد حرفه‌ای دانشگاهیان
w8	سعی در تحمیل کارکردهای انتظام بخش در دانشگاه	w18	از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی دانشگاه‌ها
w9	عدم وجود اندیشکده و اتاق فکر جهت تدوین برنامه و افق علمی	w19	تضعیف توانایی تحلیل و مدیریت برنامه‌های مشارکتی و پویا
w10	ساختارهای نظارتی بروکراتیک و کارمندانوارانه به جای ساختار نظارتی بر علم	w20	گرفتن فرصت خودتنظیمی از دانشگاه‌ها

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد، هر کدام از خبرگان ماتریس جداگانه‌ای پر نموده و پس از جمع‌آوری از تمامی خبرگان، از پرسشنامه‌ها مد گرفته شده و نتیجه در ماتریس ذیل نشان داده شده است. همچنین پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، دو

ماتریس $[10 \times 10]$ ، مربوط به علل و پیامدهای ایزومورفیسم، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۷). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده‌ی علل و پیامدهای ایزومورفیسم می‌باشند. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی‌شوند.

جدول ۷- ماتریس روابط فازی

	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15	w16	w17	w18	w19	w20
w1	0	0/8 3	0/6 3	0/7 3	0/5 5	0/7 2	0/6 5	0/9 3	0/6 8	0/8 4	0/6 4	0/6 9	0/5 9	0/6 6	0/9 4	0/7 1	0/7 8	0/6 2	0/7 1	0/4 2
w2	0/6 3	0	0/7 8	0/8 5	0/7 8	0/5 2	0/6 1	0/6 7	0/6 2	0/6 7	0/6 9	0/7 5	0/7 3	0/7 8	0/6 5	0/6 5	0/6 7	0/6 8	0/5 7	0/7 3
w3	0/7 6	0/6 7	0	0/8 5	0/6 9	0/4 3	0/7 1	0/7 2	0/7 0	0/5 6	0/6 8	0/5 8	0/6 0	0/6 4	0/6 7	0/6 5	0/6 5	0/8 1	0/6 2	0/6 6
w4	0/6 6	0/6 4	0/6 1	0	0/5 3	0/7 4	0/4 3	0/5 9	0/6 5	0/6 2	0/6 7	0/3 8	0/7 6	0/5 6	0/4 7	0/7 2	0/6 7	0/6 7	0/7 2	0/6 6
w5	0/6 4	0/6 1	0/6 8	0/6 2	0	0/5 0	0/7 2	0/7 6	0/7 6	0/6 1	0/6 7	0/2 7	0/6 0	0/7 6	0/5 7	0/7 1	0/7 5	0/5 8	0/7 7	0/5 6
w6	0/6 6	0/6 2	0/5 9	0/6 5	0/6 2	0	0/4 4	0/6 6	0/5 0	0/5 3	0/6 2	0/7 5	0/7 3	0/7 1	0/7 2	0/8 8	0/7 8	0/5 8	0/4 6	0/7 3
w7	0/7 6	0/4 3	0/7 0	0/8 5	0/7 4	0/7 8	0	0/7 2	0/5 1	0/6 1	0/7 5	0/4 2	0/5 4	0/9 3	0/8 5	0/9 3	0/8 5	0/5 8	0/7 8	0/6 5
w8	0/5 9	0/7 4	0/7 1	0/6 8	0/4 7	0/8 5	0/7 8	0	0/7 9	0/7 8	0/8 5	0/8 2	0/7 4	0/5 8	0/4 4	0/6 2	0/5 4	0/7 4	0/5 5	0/7 2
w9	0/7 2	0/5 3	0/5 8	0/7 8	0/7 4	0/7 8	0/7 8	0/7 0	0/6 9	0/8 2	0/5 1	0/7 0	0/8 2	0/6 6	0/6 8	0/5 9	0/6 8	0/5 8	0/7 4	0/4 3
w10	0/4 1	0/5 7	0/6 9	0/7 9	0/8 4	0/8 0	0/7 3	0/7 8	0	0/7 8	0/4 3	0/7 7	0/7 2	0/7 8	0/6 9	0/8 6	0/8 1	0/7 1	0/8 1	0/7 2
w11	0/7 8	0/8 1	0/8 0	0/7 8	0/6 8	0/5 1	0/7 2	0/6 9	0/7 0	0/6 8	0/8 3	0/5 6	0/8 8	0/6 9	0/7 8	0/5 2	0/5 2	0/5 2	0/6 8	0/7 1
w12	0/7 9	0/7 4	0/7 4	0/5 0	0/6 3	0/7 9	0/7 4	0/7 0	0/7 8	0/7 5	0/6 0	0/7 3	0/6 6	0/6 6	0/5 6	0/6 5	0/6 5	0/5 2	0/7 6	0/7 2
w13	0/8 5	0/7 6	0/7 2	0/7 2	0/7 5	0/6 5	0/8 5	0/8 6	0/7 0	0/5 4	0/6 9	0/7 4	0	0/7 8	0/7 0	0/8 5	0/7 4	0/7 4	0/6 4	0/6 9
w14	0/5 6	0/8 5	0/7 0	0/5 5	0/7 0	0/5 8	0/7 7	0/7 2	0/5 1	0/8 0	0/6 7	0/5 4	0/5 9	0	0/8 3	0/7 7	0/7 2	0/7 3	0/7 9	0/6 4
w15	0/6 8	0/8 3	0/6 1	0/7 2	0/6 3	0/6 2	0/7 9	0/6 0	0/6 5	0/6 2	0/7 5	0/8 0	0/7 3	0/6 8	0	0/7 2	0/7 8	0/5 3	0/7 8	0/7 0
w16	0/7 5	0/8 3	0/6 1	0/4 0	0/8 3	0/4 6	0/6 6	0/7 3	0/6 9	0/8 2	0/4 5	0/7 9	0/5 9	0/8 0	0/5 3	0	0/5 9	0/4 9	0/6 5	0/6 5
w17	0/7 7	0/7 6	0/7 9	0/8 0	0/7 1	0/6 9	0/4 1	0/8 1	0/5 6	0/7 4	0/7 7	0/6 3	0/9 3	0/6 0	0/6 2	0/4 9	0	0/8 0	0/7 9	0/7 8
w18	0/7 7	0/5 9	0/8 3	0/7 2	0/7 9	0/5 5	0/6 4	0/7 9	0/7 1	0/7 6	0/9 2	0/6 2	0/6 2	0/4 4	0/7 5	0/6 3	0/7 2	0	0/7 2	0/7 5
w19	0/4 5	0/6 2	0/6 9	0/6 1	0/6 0	0/3 5	0/6 4	0/5 7	0/3 1	0/5 6	0/7 3	0/3 8	0/4 7	0/3 8	0/6 1	0/3 1	0/4 4	0/6 7	0/4 0	0/4 4
w20	0/4 5	0/8 0	0/7 9	0/7 5	0/8 2	0/7 5	0/7 0	0/7 8	0/2 70	0/4 7	0/6 3	0/5 7	0/4 7	0/4 3	0/4 2	0/4 1	0/3 3	0/8 0	0/8 0	0

محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مولفه‌ها محاسبه شد.

ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree)

مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده‌ی ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان علل ایزومورفیسم، سعی در تحمیل کارکردهای انتظام بخش در دانشگاه، بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارد. همچنین از میان پیامدهای ایزومورفیسم، تضعیف توانایی تحلیل و مدیریت برنامه‌های مشارکتی و پویا دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد.

توان تأثیرگذاری (Outdegree)

مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده‌ی توان تأثیرگذاری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان علل ایزومورفیسیم، تبدیل مدیران از حالت تسهیل‌کنندگان خلق فضای ژرف آموزشی و ژرف پژوهی به کنترل‌کنندگان اداری بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری را دارد. همچنین از میان پیامدهای آن تبدیل افراد آکادمیک به ابزاری برای بسط بروکراسی دارای بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری می‌باشد.

شاخص مرکزی (Centrality)

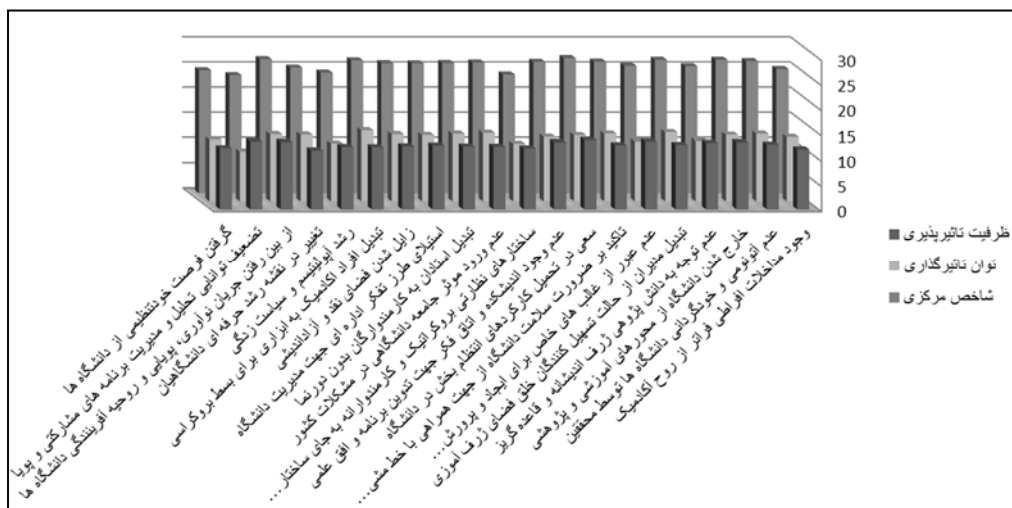
مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری می‌باشد. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه به‌عنوان مهم‌ترین دلیل و یا مهم‌ترین پیامد، شناسایی می‌شود. در اینجا از میان علل ایزومورفیسیم، سعی در تحمیل کارکردهای انتظام بخش در دانشگاه که دارای بیشترین توان تأثیرپذیری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین علت ایزومورفیسیم در دانشگاه‌ها شناخته شد. و همچنین از میان پیامدهای آن از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی دانشگاه‌ها به‌عنوان شاخص برتر، شناسایی شد. محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۸- ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	علل ایزومورفیسیم	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
C1	وجود مداخلات افراطی فراتر از روح آکادمیک	۱۱/۹۵	۱۲/۷۵	۲۴/۷
C2	عدم آتونومی و خودگردانی دانشگاه‌ها توسط محققین	۱۲/۸۷	۱۳/۳۹	۲۶/۲۶
C3	خارج شدن دانشگاه از محورهای آموزشی و پژوهشی به محورهای اداری و اجرایی	۱۳/۳۱	۱۳/۱۹	۲۶/۵
C4	عدم توجه به دانش پژوهی ژرف اندیشانه و قاعده‌گریز	۱۳/۲۳	۱۲/۰۲	۲۵/۲۵
C5	تبدیل مدیران از حالت تسهیل‌کنندگان خلق فضای ژرف آموزشی و ژرف پژوهی به کنترل‌کنندگان اداری	۱۲/۸۱	۱۳/۷	۲۶/۵۱
C6	عدم عبور از غالب‌های خاص برای ایجاد و پرورش دورنماهای ذهنی	۱۳/۴۵	۱۱/۸۷	۲۵/۳۲
C7	تاکید بر ضرورت سلامت دانشگاه از جهت همراهی با خط مشی دولت	۱۲/۷۳	۱۳/۴	۲۶/۱۳
C8	سعی در تحمیل کارکردهای انتظام بخش در دانشگاه	۱۳/۷۵	۱۳/۱	۲۶/۸۵
C9	عدم وجود اندیشکده و اتاق فکر جهت تدوین برنامه و افق علمی	۱۳/۳۱	۱۲/۷۹	۲۶/۱
C10	ساختارهای نظارتی بروکراتیک و کارمندوارانه به جای ساختار نظارتی بر علم	۱۲/۱۱	۱۱/۴۶	۲۳/۵۷
-	پیامدهای ایزومورفیسیم	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
C11	عدم ورود مؤثر جامعه دانشگاهی در مشکلات کشور	۱۲/۴۳	۱۳/۵۵	۲۵/۹۸

۲۵/۸۸	۱۳/۳۷	۱۲/۵۱	تبدیل استادان به کارمندان بدون دورنما	C12
۲۵/۸۱	۱۳/۱۱	۱۲/۷	استیلا طرز تفکر اداره‌ای جهت مدیریت دانشگاه	C13
۲۵/۸۳	۱۳/۲۹	۱۲/۵۴	زایل شدن فضای نقد و آزاداندیشی	C14
۲۶/۴۱	۱۴/۰۶	۱۲/۳۵	تبدیل افراد آکادمیک به ابزاری برای بسط بروکراسی	C15
۲۳/۹۴	۱۱/۵۲	۱۲/۴۲	رشد آپولیتیسیم و سیاست زدگی	C16
۲۴/۹۶	۱۳/۲۲	۱۱/۷۴	تغییر در نقشه رشد حرفه‌ای دانشگاهیان	C17
۲۶/۶۴	۱۳/۲۹	۱۳/۳۵	از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی دانشگاه‌ها	C18
۲۳/۴۶	۹/۹۳	۱۳/۵۳	تضعیف توانایی تحلیل و مدیریت برنامه‌های مشارکتی و پویا	C19
۲۴/۴۳	۱۲/۲۶	۱۲/۱۷	گرفتن فرصت خودتنظیمی از دانشگاه‌ها	C20

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، سعی در تحمیل کارکردهای انتظام بخش در دانشگاه دارای بیشترین توان تأثیرپذیری و در نهایت بیشترین درجه مرکزیت می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان علل ایزومورفیسم مشخص شده است. همچنین، از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی دانشگاه‌ها به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان پیامدهای ایزومورفیسم مشخص شده است. در نهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.

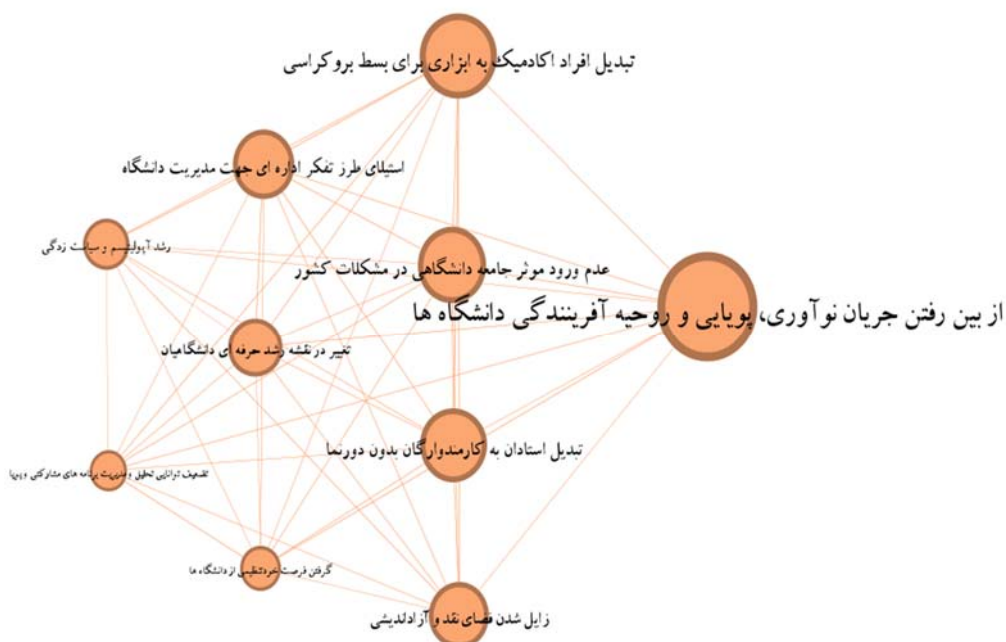


شکل ۱- ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



شکل ۲- نمودار روابط علی دلایل ایزومورفیسیم



شکل ۳- نمودار روابط علی پیامدهای ایزومورفیسیم

همانطور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم ترین علل و پیامدهای ایزومورفیسیم می باشد. براساس شکل فوق، بزرگی دایره ها نشان دهنده اهمیت عوامل می باشد. لذا هرچه قدر از اهمیت متغیرها کاسته می شود، دایره ها نیز کوچک تر می شوند. در واقع می توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره ها مشخص شده اند. به این صورت که عوامل مهم تر با دایره های بزرگ تر و عوامل بی اهمیت تر با دایره های کوچک تر نشان داده شده اند.

شده‌اند. همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان علل ایزومورفیزم، سعی در تحمیل کارکردهای انتظام بخش در دانشگاه و از میان پیامدهای آن، از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی دانشگاه‌ها که با دایره‌های بزرگ‌تر نشان داده شده‌اند، به عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند و به ترتیب بقیه مولفه‌ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

عصر کنونی عصر انقلاب اطلاعات و جهانی شدن است و همه‌ی سازمان‌ها باید خود را با این تغییرات وفق دهند، این ضرورت به ویژه در مورد دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزش عالی که منشأ تولید و بسته‌بندی دانش جدید، آینده‌نگری و تولید نرم‌افزارهای تغییر اجتماعی و درونی کردن هنجارهای مدرن هستند احساس می‌شود (Mousavi et al, 2018). ولی امروزه بجای اینکه شاهد بازآفرینی دانشگاه‌ها به نحوی اثربخش برای پاسخ به اقتضائات محیط در شرایط متحول امروزی باشیم، شاهد حرکت آن‌ها به سوی هماهنگ شدن با سایر ادارات و سازمان‌ها هستیم بطوریکه این هماهنگ شدن سبب ایجاد یک فضای بروکراسی و هم‌شکلی خاصی بین دانشگاه‌ها و ادارات کشور شده و درنهایت این پدیده‌ی ایزومورفیزم سبب تغییر اهداف و مسیر رشد و تعالی دانشگاه‌های کشور شده است. لذا در این پژوهش سعی شده است عواملی که سبب پدیده‌ی ایزومورفیزم در دانشگاه‌ها می‌شوند و همچنین پیامدهای حاصل از آنرا مورد مطالعه قرار دهد. نتایج بخش کیفی نشان دهنده‌ی علل و پیامدهای مرتبط با پدیده‌ی ایزومورفیزم در دانشگاه‌ها است. بر این اساس عواملی که باعث بروز پدیده‌ی ایزومورفیزم می‌شوند؛ وجود مداخلات افراطی فراتر از روح اکادمیک، عدم آتونومی و خودگردانی دانشگاه‌ها توسط محققین، خارج شدن دانشگاه‌ها از محورهای آموزشی و پژوهشی به محورهای اداری و اجرایی، عدم توجه به دانش پژوهی ژرف‌اندیشانه و قاعده‌گریز، تبدیل مدیران از حالت تسهیل‌کنندگان خلق فضای ژرف‌آموزی و ژرف‌پژوهی به کنترل‌کنندگان اداری، عدم عبور از غالب‌های خاص برای ایجاد و پرورش دورنماهای دولتی، تاکید بر ضرورت سلامت دانشگاه از جهت همراهی با خط‌مشی دولت، سعی در تحمیل کارکردهای انتظام بخش دانشگاهی، عدم وجود اندیشکده و اتاق فکر جهت تدوین برنامه و افق علمی، ساختارهای نظارتی بوروکراتیک و کارمندوارانه به جای ساختار نظارتی بر علم هستند. همچنین پیامدها یا عوامل پس‌اندی عدم ورود مؤثر جامعه دانشگاهی در مشکلات کشور، تبدیل استادان به کارمندوارگان بدون دورنما، استیلای طرز تفکر اداره‌ای جهت مدیریت دانشگاه، زایل شدن فضای نقد و آزاد اندیشی، تبدیل افراد اکادمیک به ابزاری برای بسط بروکراسی، رشد آپولیتسیم و سیاست‌زدگی، تغییر در نقشه رشد حرفه‌ای دانشگاهیان، از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی دانشگاه‌ها، تضعیف توانایی تحلیل و مدیریت برنامه‌های مشارکتی و پویا، گرفتن فرصت خودتنظیمی از دانشگاه‌ها است. نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر اولویت‌بندی عوامل بروز پدیده‌ی ایزومورفیزم و پیامدهای مرتبط با آن است. در این میان سعی در تحمیل کارکردهای انتظام‌بخش دانشگاهی با توان تأثیرپذیری (۱۳/۷۵) و توان تأثیرگذاری (۱۳/۱) و شاخص مرکزی (۲۶/۸۵) به عنوان مهم‌ترین عامل شناخته شد؛ همانطور که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت تاکید بر نظم و تحمیل آن بر بدنه دانشگاه‌ها و پیروی از دستورالعمل‌های نظم‌دهنده به دلیل چیره‌شدن فضای بروکراسی در دانشگاه و اجبار به پیروی از یکسری قواعد و قوانین محدود؛ درنهایت موجب عدم استقلال، خلاقیت و نوآوری در انجام امور

کارکنان می‌شود. پس از آن تبدیل مدیران از حالت تسهیل‌کنندگان خلق فضای ژرف‌آموزی و ژرف‌اندیشی به کنترل‌کنندگان اداری با توان تأثیرپذیری (۱۲/۸۱) و توان تأثیرگذاری (۱۳/۷) و شاخص مرکزی (۲۶/۵۱) به عنوان دومین عامل بروز پدیده‌ی ایزومورفیسم شناخته شد. تاکید بر کنترل بجای تسهیل فرآیندهای علمی، پژوهشی نیز به دلیل نبود فضای حمایتی و تشویقی و بی‌تفاوتی مدیران سبب بی‌رغبتی اساتید و دانشجویان شده و ترجیح اساتید صرفاً محدود به تدریس و حضور فیزیکی در دانشگاه شده و همانند کارمندان اکثر سازمان‌های بوروکراتیک به کارکنانی بی‌انگیزه مبدل می‌شوند که رشد و پیشرفت دانشگاه اهمیت چندانی برای آن‌ها ندارد؛ درنهایت پدیده‌ی ایزومورفیسم در ساختار این سازمان نهادینه می‌شود. خارج شدن دانشگاه از محورهای آموزشی و پژوهشی به محورهای اداری و اجرایی، با توان تأثیرپذیری (۱۳/۳۱) و توان تأثیرگذاری (۱۳/۱۹) و شاخص مرکزی (۲۶/۵) به عنوان سومین عامل شناسایی شد. در این خصوص می‌توان عنوان نمود که دور شدن از محورهای پژوهشی و کمرنگ شدن آن و در مقابل پررنگ شدن محورهای اداری و اجرایی نیز سبب مبدل شدن اساتید و کارکنان به کارمندانی بی‌تفاوت نسبت اهداف سازمانی و امور پژوهشی می‌شود که در ساعات اداری صرفاً برای رفع تکلیف و انجام امور اداری در سازمان حاضر می‌شوند. عدم آتونومی و خودگردانی دانشگاه‌ها توسط محققین با توان تأثیرپذیری (۱۲/۸۷) و توان تأثیرگذاری (۱۳/۳۹) و شاخص مرکزی (۲۶/۲۶) به عنوان چهارمین عامل شناسایی شد. در این مورد نیز می‌توان عنوان نمود که واگذاری مدیریت دانشگاه به افراد غیرمتخصص و مدیریت دانشگاه توسط افراد غیرآکادمیک به دلیل ناآگاهی مدیران از نحوه عملکرد و اهداف سبب دور شدن دانشگاه از مسیر اصلی و فلسفه وجودی آن می‌شود و در نهایت تبدیل به یک سازمان اداری خواهد شد که درگیر پدیده‌ی ایزومورفیسم است. همچنین از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی دانشگاه‌ها، با توان تأثیرپذیری (۱۳/۳۵) و توان تأثیرگذاری (۱۳/۲۹) و شاخص مرکزی (۲۶/۶۴) به عنوان مهم‌ترین پیامد پدیده‌ی ایزومورفیسم شناسایی شد. در این خصوص نیز می‌توان عنوان کرد که اگر دانشگاه گرفتار پدیده‌ی ایزومورفیسم شود درنهایت شاهد عدم توسعه آفرینندگی و کاهش سرعت رشد و خلاقیت و عدم پویایی جریان نوآوری در دانشگاه خواهیم بود. تبدیل افراد آکادمیک به ابزاری برای بسط بروکراسی، با توان تأثیرپذیری (۱۲/۳۵) و توان تأثیرگذاری (۱۴/۰۶) و شاخص مرکزی (۲۶/۴۱) به عنوان دومین پیامد پدیده‌ی ایزومورفیسم شناسایی شد. با وجود پدیده‌ی ایزومورفیسم درنهایت دانشگاهیون به بسط دهندگان بروکراسی در دانشگاه‌ها تبدیل خواهند شد که از افراد دانشگاهی و اساتید نیز جهت افزایش تسلط و بروکراسی‌گرایی سواستفاده می‌شود. عدم ورود مؤثر جامعه دانشگاهی در مشکلات کشور، با توان تأثیرپذیری (۱۲/۴۳) و توان تأثیرگذاری (۱۳/۵۵) و شاخص مرکزی (۲۵/۹۸) به عنوان سومین پیامد پدیده‌ی ایزومورفیسم شناسایی شد. انزوای جامعه دانشگاهی و عدم توانایی آنها در حل معضلات کشوری از پیامدهای ایجاد پدیده‌ی ایزومورفیسم در دانشگاه‌ها است که موجب تنزل نقش افراد دانشگاهی در حل مسائل کشوری خواهد شد. تبدیل استادان به کارمندان بدون دورنما با توان تأثیرپذیری (۱۲/۵۱) و توان تأثیرگذاری (۱۳/۳۷) و شاخص مرکزی (۲۵/۸۸) به عنوان چهارمین پیامد پدیده‌ی ایزومورفیسم در دانشگاه‌ها شناسایی شدند. گرفتن افق دید از اساتید و تبدیل استادان به شبه کارمندانی بدون هدف و چشم انداز از پیامدهای پدیده‌ی ایزومورفیسم در دانشگاه‌هاست که سبب تنزل نقش استادان تا سطح کارمندان بدون هدف خواهد شد.

در نهایت در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش باید اذعان داشت هر پژوهشی با توجه به ماهیت خاص خود با محدودیت‌هایی مواجه می‌شود و پژوهش حاضر هم از این قاعده مستثنا نبوده است که در اینجا به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود. یکی از محدودیت‌های مهم این پژوهش، نبود منابع داخلی درباره مفهوم پدیده‌ی ایزومورفیسم بوده است. به لحاظ زمانی این تحقیق در بازه زمانی مشخصی انجام شده است، بنابراین مبین نظر پاسخ‌دهندگان در محدوده زمانی مذکور است؛ از این رو تعمیم نتایج به دیگر مقاطع زمانی خود با محدودیت مواجه است. همچنین نظر به محدودیت زمانی انجام پژوهش و توزیع و جمع‌آوری پژوهش در یک برهه زمانی کوتاه باید پژوهش‌هایی در بازه زمانی بلندمدت صورت گیرد تا نتایج کامل‌تر گردند.

در خصوص کاربرد عملی پژوهش نیز باید عنوان کرد که با توجه به اینکه امروزه اکثر دانشگاه‌های کشور در دام پدیده‌ی ایزومورفیسم گرفتار شده‌اند و به سازمان‌های با ساختارهای بوروکراتیک تبدیل شده‌اند و از آنجا که دانشگاه‌های کشور رکن اساسی علم و پژوهش و شالوده رشد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی هر جامعه‌ای هستند و بخش قابل توجهی از رشد و توسعه کشور را شکل می‌دهند و عملکرد موفق این سازمان‌ها در نهایت سبب ارتقای سطح کارآمدی کشور و دولت‌ها می‌شود؛ بنابراین توجه ویژه به این مهم و پرداختن به مسائلی همانند پدیده‌ی ایزومورفیسم که مانع از آن می‌شود بسیار مهم است؛ دانشگاه‌ها با شناسایی زود هنگام عوامل بروز این پدیده می‌توانند از پیامدهای آن جلوگیری نمایند. از این رو این پژوهش با شناسایی عوامل بروز و پیامدهای آن به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی این عوامل که در این پژوهش به آنها اشاره شد از بروز آنها جلوگیری نمایند و همینطور از پیامدهای زیان بار آن نیز که در این پژوهش به آن اشاره شد، در امان بمانند.

باتوجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات ذیل ارائه می‌شوند.

۱. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که یکی از مهم‌ترین عواملی که سبب بروز پدیده‌ی ایزومورفیسم می‌شود عدم آتونومی و خودگردانی دانشگاه‌ها توسط محققین است. در این راستا پیشنهاد می‌شود انتخاب مدیران دانشگاهی با مشارکت مستقیم اساتید، مربیان، پژوهشگران و محققین و بدون دخالت‌های غیرعلمی از سوی عوامل محلی و دولت‌ها صورت گیرد تا مراکز علمی و دانشگاه‌ها از آسیب‌های محیطی در امان بمانند.
۲. با توجه به نتایج تحقیق ساختارهای نظارتی بروکراتیک و کارمندوارانه به جای ساختار نظارتی بر علم یکی دیگر از عواملی است که سبب پدیده‌ی ایزومورفیسم می‌شود. بنابراین در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد و دانشگاهی سطح کیفی (علمی و توان اجرایی) و کیفیت زندگی سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی و کارکنان را ارتقا دهند و به دنبال توسعه مداوم و بهبود مهارت‌های کارکنان باشند و مهارت‌های چندگانه سرمایه انسانی را گسترش دهند؛ در نهایت ارزشیابی‌ها نیز بر همین اساس صورت گیرد.
۳. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که یکی از مهم‌ترین عواملی که سبب بروز پدیده‌ی ایزومورفیسم می‌شود تبدیل مدیران از حالت تسهیل‌کنندگان خلق فضای ژرف‌آموزی و ژرف‌پژوهی به کنترل‌کنندگان اداری است. پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاهی در ارائه آموزش انعطاف‌پذیر و مبدع باشند و از روش‌های نوین یاددهی و یادگیری استفاده و دوره‌های آموزش و علوم را با نیازهای واقعی کشور هماهنگ و محتواهای آموزشی خشک و اجباری را حذف کنند؛ همچنین مدیران دانشگاهی اجازه دهند تا دانش را دانشجو خلق کند و سرفصل‌های

دانشگاهی بنا بر تقاضای دانشجو تعیین شود. همچنین آنان خودآموزی، خودراهبری و خودسازماندهی را به دانشجویان آموزش دهند و آنها را تشویق کنند تا در کشف ایده‌ها فعال باشند و قدرت تجزیه و تحلیل، سنجش و نقد علمی، توانایی استدلال منطقی و تفکر انتقادی را در فراگیران ایجاد کنند.

۴. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که عدم وجود اندیشکده و اتاق فکر جهت تدوین برنامه و افق علمی نیز یکی دیگر از دلایلی است که سبب بروز پدیده‌ی ایزومورفیسم می‌شود. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاهی سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی را در همکاری علمی درگیر سازند و مشارکت و همکاری بین دانشگاه‌ها، استادان و دانشجویان و شهروندان را افزایش دهند؛ همچنین مدیران دانشگاهی برای جذب دانشمندان جهانی سرمایه‌گذاری وسیع انجام دهند و با زمینه‌سازی لازم علاوه بر پیشگیری از مهاجرت و فرار مغزها درصدد راه‌اندازی اندیشکده‌ای پویا و گسترده در سطح جهانی برآیند.

۵. همچنین یکی دیگر از علل مهم در بروز پدیده‌ی ایزومورفیسم خارج شدن دانشگاه از محورهای آموزشی و پژوهشی به محورهای اداری و اجرایی است. در این راستا پیشنهاد می‌شود نهادهای حاکمیتی و سیاست‌گذار در رأس دولت و وزارت علوم با تصویب قوانین و سیاست‌های حمایتی، تسهیل‌گر و تشویقی زمینه حرکت دانشگاه‌ها به سمت پویایی در زمینه آموزشی و پژوهشی را فراهم کنند.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

از تمامی کسانی که پژوهشگران را در انجام مطالعه حاضر یاری کردند، به خصوص مدیران و کارکنان دانشگاه‌های استان لرستان تقدیر و تشکر می‌شود.

References

- Ardalan, M. R., Eskandari, A., Gilani, M., Ataei, N. (2014). A survey of relationship between employee's personality traits and organizational intelligence with intellectual capital management. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, 20 (1), 123_148 (In Persian).
- Ahanchian, M; Aref, M. (2013). Manpower planning to predict faculty demand in Ferdowsi University of Mashhad. Human Resource Management Research, 8(1), 79-102 (In Persian).
- Alsharari, N. M. (2016). The diffusion of accounting innovations in the new public sector as influenced by IMF reforms: actor-network theory. International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI), 8(4), 26-51. DOI: 10.4018/IJANTTI.2016100103
- Alsharari, N. M. (2022). Risk management practices and trade facilitation as influenced by public sector reforms: institutional isomorphism. Journal of Accounting & Organizational Change, 18(2), 192-216. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2018-0117>
- Alsharari, N. M. (2013). The dynamics of management accounting change in the Jordanian Customs organisation as influenced by NPM Reforms: institutional Pressures, PhD thesis, Durham University, Durham.
- Babaei, S; Rahimi, H. (2020). Antecedents and consequences of organizational paranoid (case study: employees of Kashan University). Development of human resource management and support, 58(15), 111-141 (In Persian). [DOR:20.1001.1.17359384.1399.15.58.5.5](https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2018-0117)



- Bakhsh Chenari, A. R.; Abdi, H.; Abbasi, H. (2016). Analysis of the relationship between organizational forgetfulness and organizational agility with organizational performance (case study: Ministry of Sports and Youth (Quarterly Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports, 2(1), 11-19 (In Persian). [20.1001.1.25384023.1394.2.1.1.3](https://doi.org/10.1001.1.25384023.1394.2.1.1.3)
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 2, 77-101.
- Cardona Mejía, L. M., Pardo del Val, M., & Dasí Coscollar, M. D. S. (2020). The institutional isomorphism in the context of organizational changes in higher education institutions. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(1), 61-73.
- Croucher, G., & Woelert, P. (2016). Institutional isomorphism and the creation of the unified national system of higher education in Australia: An empirical analysis. *Higher Education*, 71, 439-453. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9914-6>
- Daneshfard, k. (2007). The relationship between the bureaucracy model and the degree of organizational health of universitie (In Persian).
- Delkhosh, V; Barghi, E. (2022). The role of teachers' orientation to organizational bureaucracy and managers' ethical leadership in school organizational health (structural equation modeling). *School Counseling*, 1(1), 1-19 (In Persian). [10.22098/jsc.2021.1410](https://doi.org/10.22098/jsc.2021.1410)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2004). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *The new economic sociology*, 111-134
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (Eds) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, IL, 17, 1-38. <https://doi.org/10.2307/40183831>
- Ezzati Rad, J., Sakhdari, K., Musakhani, M. (2022). Organizational readiness for commercialization of academic knowledge based on entrepreneurial ecosystem: development of criteria and experimental test (University of Applied Sciences and Technology case). *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 28 (1), 65_92 (In Persian). [10.52547/irphe.1401.1.65](https://doi.org/10.52547/irphe.1401.1.65)
- Haghani Nemati, M., & Hafezians, M. (2020). The Effect of Bureaucratic Organizational Structure on Organizational Change with The Mediating Role of Job Burnout (Case Study: North Khorasan Disciplinary Command Staff). *The Journal of Development of Logistics and Human Resource Management*. 15 (75), 29-55. (In Persian). <https://doi.org/10.29252/mpes.13.1.169>
- Kossentini, A., Othman, H. (2014). A study of the institutional and economic determinants of IFRS adoption in emerging economies. Working paper, University of Tunis, Tunis.
- Lewis, M. M., Modeste, M. E., & Johnson, R. M. (2023). The rise of the school district chief equity officer: Moving beyond mimetic isomorphism and promoting anti-racist systemic change. *Educational Administration Quarterly*, 59(1), 143-178. <https://doi.org/10.1177/0013161X231153404>
- Maksimtsev, I., Gorchakov, S., Kostin, K., Rastova, Y., & Sudarević, T. (2023). Organizational behavior from the perspective of methodological isomorphism. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 28(3). <https://doi.org/10.5937/StraMan2300037M>
- Mousavi, S. H., Salehi Omran, I., Farasatkah, M., & Towfighi, J. (2018). Providing a model for development of entrepreneurial university in Iran. *Iranian Journal of Engineering Education*. 19 (76), 1-28. (In Persian). <https://doi.org/10.22047/ijee.2018.98838.1481>
- Nawaz, A., & Guribie, F. L. (2024). Impacts of institutional isomorphism on the adoption of social procurement in the Chinese construction industry. *Construction Innovation*, 24(3), 846-862. <https://doi.org/10.1108/CI-02-2022-0035>
- Pricope, C. F. (2016). The role of institutional pressures in developing countries. Implications for IFRS". *Theoretical and Applied Economics*, 2, 27-40. [POS DRU/187/1.5/S/155656](https://doi.org/10.1080/10717920.2016.1155656)
- Riahi, P. & Porshams, H. (2023). Transformational leadership is the key to organizational success in the field of change. *The Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*. 27 (7), 258-266. (In Persian). <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2339>

- Safarzadeh, M. (2021). Guidance and application of accounting standards 1 and 7: How to present financial statements. Tehran, Auditing Organization. (In Persian)
- Scott, W. R. (2004). Institutional theory. *Encyclopedia of Social Theory*, 408- 414.
- Sepahvand, R., Aref Negad, M., & Fathi Chegeni, F. (2022). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship between Machiavellian leadership and employees' creativity. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*. 11 (3), 25-54. (In Persian)
- Tuttle, B., & Dillard, J. (2007). Beyond competition: Institutional isomorphism in US accounting research. *Accounting Horizons*, 21(4), 387-409. <https://doi.org/10.2308/acch.2007.21.4.387>
- Venard, B. (2009). Organizational isomorphism and corruption: An empirical research in Russia. *Journal of business ethics*, 89, 59-76. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9984-9>