

تبیین نقش فرهنگ‌های سازمانی در بازتعریف مأموریت دانشگاه‌های معاصر در جهت کارآفرینی آموزشی

محمد امین رجبی جوزدانی ^۱ سعید شریفی ^{۱*}	تاریخ چاپ: ۱ تیر ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۲ خرداد ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۵ خرداد ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۲ اسفند ۱۴۰۳	شیوه استناددهی: رجبی جوزدانی، محمد امین، و شریفی، سعید. (۱۴۰۴). تبیین نقش فرهنگ‌های سازمانی در بازتعریف مأموریت دانشگاه‌های معاصر در جهت کارآفرینی آموزشی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۲)، ۱-۱۶.
---	--	---

چکیده

هدف این پژوهش تبیین نقش فرهنگ‌های سازمانی در بازتعریف مأموریت دانشگاه‌های معاصر در جهت تقویت کارآفرینی آموزشی است. این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی-تأییدی انجام شد. در مرحله کیفی، با ۲۲ نفر از مدیران دانشگاهی، اعضای هیئت علمی و خبرگان آموزش عالی دانشگاه‌های تهران مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام و داده‌ها با روش نظریه داده‌بنیاد تحلیل گردید. در مرحله کمی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بر اساس یافته‌های کیفی طراحی و در میان ۳۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاهی به روش تصادفی طبقه‌ای توزیع شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS صورت گرفت. نتایج نشان داد فرهنگ نوآورانه بیشترین اثر مثبت را بر بازتعریف مأموریت دانشگاه دارد، در حالی که فرهنگ سلسله‌مراتبی اثر منفی معناداری نشان داد. همچنین بازتعریف مأموریت تأثیر بسیار قوی و معناداری بر کارآفرینی آموزشی داشت. نقش رهبری کارآفرینانه و فرهنگ مشارکتی نیز در هر دو سطح مأموریت و کارآفرینی آموزشی تأیید شد. نتایج بیانگر آن است که تحول کارآفرینانه دانشگاه‌ها بدون بازسازی بنیادهای فرهنگی و بازتعریف مأموریت سازمانی امکان‌پذیر نیست و فرهنگ سازمانی به‌عنوان زیربنای راهبردی این تحول عمل می‌کند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، مأموریت دانشگاه، کارآفرینی آموزشی، رهبری کارآفرینانه، تحول دانشگاه

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان (خوراسگان)، ایران

پست الکترونیکی: Sa.sharifi7584@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Explaining the Role of Organizational Cultures in Redefining the Mission of Contemporary Universities Toward Educational Entrepreneurship

Mohammad Amin Rajabi Jozdani ¹ Saeid Sharifi ^{1*}	Submit Date: 20 February 2025 Revise Date: 05 June 2025 Accept Date: 12 June 2025 Publish Date: 22 June 2025	How to cite: Rajabi Jozdani, M. A., & Sharifi, S. (2025). Explaining the Role of Organizational Cultures in Redefining the Mission of Contemporary Universities Toward Educational Entrepreneurship. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(2), 1-16.
--	---	---

Abstract

This study aims to explain the role of organizational cultures in redefining the mission of contemporary universities toward strengthening educational entrepreneurship. This research adopted a mixed-methods exploratory–confirmatory design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 22 academic administrators, faculty members, and higher education experts from universities in Tehran and analyzed using grounded theory. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was administered to 320 faculty members and academic managers selected through stratified random sampling. Data were analyzed using structural equation modeling with SmartPLS. Results revealed that innovative culture had the strongest positive effect on mission redefinition, while hierarchical culture exerted a significant negative effect. Mission redefinition demonstrated a strong and significant effect on educational entrepreneurship. Entrepreneurial leadership and participatory culture also showed significant positive effects on both mission redefinition and educational entrepreneurship. The findings indicate that entrepreneurial transformation of universities is unattainable without cultural reconstruction and mission redefinition, and organizational culture functions as the strategic foundation of this transformation.

Keywords: *Organizational Culture, University Mission, Educational Entrepreneurship, Entrepreneurial Leadership, University Transformation*

Authors' Information:

Sa.sharifi7584@iau.ac.ir

1. Department of Cultural Management and Planning, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، دانشگاه‌ها با تحولات بنیادینی در محیط‌های اقتصادی، فناوریانه، اجتماعی و فرهنگی مواجه شده‌اند که نقش و مأموریت سنتی آن‌ها را به‌طور جدی به چالش کشیده است. از دانشگاه‌ها دیگر صرفاً انتظار تولید دانش نظری وجود ندارد، بلکه آن‌ها باید به‌عنوان نهادهایی کارآفرین، مسئله‌محور و اثرگذار در توسعه پایدار جوامع عمل کنند. در این میان، یکی از کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر ظرفیت دانشگاه‌ها برای پاسخ‌گویی به این تحولات، فرهنگ سازمانی است؛ عاملی که جهت‌گیری‌های راهبردی، الگوهای رفتاری، سبک رهبری و نهایتاً مأموریت نهادی دانشگاه را شکل می‌دهد و بازتعریف می‌کند (S. M. Mousavi, 2025; Renalwin, 2025; Sulistyorini, 2024).

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رویه‌های مشترک، زیربنای تمامی کنش‌های سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند بستر یا مانع شکل‌گیری نوآوری، یادگیری سازمانی و کارآفرینی باشد (Kiakojour, 2024; Safi Khani et al., 2024). در دانشگاه‌های معاصر، که مأموریت آن‌ها از آموزش و پژوهش صرف به سمت تولید ارزش اجتماعی و اقتصادی سوق یافته است، نقش فرهنگ سازمانی در هدایت این گذار اهمیت دوچندان یافته است (Farang & Gharloghi, 2024; Shokrollahi et al., 2024). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که فرهنگ‌های سازمانی نوآورانه، مشارکتی و یادگیرنده به‌طور معناداری توان دانشگاه‌ها را در توسعه کارآفرینی آموزشی و تجاری‌سازی دانش افزایش می‌دهند (Ali et al., 2025; Seyed Mohammad Mousavi, 2025; Oei et al., 2024).

از منظر نظری، فرهنگ سازمانی نه تنها عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه تعیین‌کننده‌ی ماهیت روابط انسانی، سبک رهبری، سطح تعهد سازمانی و آمادگی برای تحول است (Muhseena, 2024; Wijaya & Silitonga, 2023). در محیط‌های دانشگاهی، این تأثیرات در قالب تمایل به نوآوری آموزشی، آمادگی برای پذیرش تغییر، شکل‌گیری روحیه کارآفرینی و جهت‌گیری مأموریتی نمود پیدا می‌کند (Sudi et al., 2024; Tarigan et al., 2024). پژوهش Bamiri و همکاران نشان می‌دهد که هم‌راستایی فرهنگ سازمانی با سبک‌های نوین رهبری می‌تواند کیفیت زندگی کاری کارکنان آموزشی را ارتقا دهد و زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری و خلاقیت شود (Bamiri et al., 2025). به‌طور مشابه، یافته‌های Hamuda و Elshref نشان می‌دهد که هوش راهبردی مدیران دانشگاهی، از طریق تقویت فرهنگ سازمانی، ظرفیت دانشگاه را برای سازگاری و تحول افزایش می‌دهد (Hamuda & Elshref, 2024).

با ظهور اقتصاد دانش‌بنیان و رقابت جهانی در حوزه آموزش عالی، دانشگاه‌ها ناگزیر به بازتعریف مأموریت‌های خود در جهت کارآفرینی آموزشی شده‌اند؛ مفهومی که فراتر از ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان، شامل بازطراحی برنامه‌های درسی، روش‌های تدریس، نظام‌های ارزشیابی و تعاملات صنعت-دانشگاه است (Farang & Gharloghi, 2024; Shokrollahi et al., 2024). در این مسیر، فرهنگ سازمانی نقشی بنیادین در ایجاد یا تضعیف بسترهای لازم برای چنین تحولی ایفا می‌کند (F. Ansari et al., 2025; S. M. Mousavi, 2025). پژوهش‌های Ansari

و همکاران تأکید دارند که بدون بازطراحی فرهنگی، هرگونه اصلاح ساختاری در دانشگاه‌ها محکوم به ناکامی است، زیرا رفتارها و نگرش‌های اعضای سازمانی همچنان در چارچوب الگوهای پیشین بازتولید می‌شود (Fariba Ansari et al., 2025).

از سوی دیگر، مطالعات بین‌المللی نیز مؤید آن است که دانشگاه‌هایی که دارای فرهنگ‌های سازمانی منعطف، مشارکتی و نوآورانه هستند، عملکرد بالاتری در نوآوری، آمادگی برای تحول دیجیتال و مزیت رقابتی پایدار دارند (Ali et al., 2025; Oei et al., 2024; Renalwin, 2025).

چنین دانشگاه‌هایی قادرند مأموریت‌های خود را متناسب با تحولات محیطی به‌روز کنند و از نقش سنتی انتقال دانش به نقش فعال در توسعه اقتصادی و اجتماعی عبور نمایند (Sulistyorini, 2024; Tarigan et al., 2024). در مقابل، غلبه فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و کنترل‌محور در

دانشگاه‌ها، مانع شکل‌گیری روحیه کارآفرینی و خلاقیت آموزشی می‌شود (Kiakojour, 2024; Safi Khani et al., 2024).

نکته حائز اهمیت آن است که فرهنگ سازمانی دانشگاه نه تنها در سطح ساختاری، بلکه در سطح هویتی و معنایی نیز مأموریت دانشگاه را صورت‌بندی می‌کند. Tussey Jr نشان می‌دهد که حتی ابعاد معنوی فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌طور مستقیم بر اعتماد سازمانی، رضایت شغلی و

تعهد کارکنان اثرگذار باشد؛ متغیرهایی که نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت مأموریت‌های تحول‌گرایانه دانشگاه دارند (Tussey Jr, 2023).

همچنین پژوهش Abdolreza تأکید می‌کند که فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش تعدیل‌گر در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی و حرفه‌ای ایفا کند؛ موضوعی که برای دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهای مرجع دانش و اخلاق اجتماعی اهمیتی مضاعف دارد (Abdolreza, 2024).

در ایران نیز شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که بسیاری از دانشگاه‌ها با چالش‌های فرهنگی جدی در مسیر کارآفرین شدن مواجه‌اند و بدون مداخله هدفمند در لایه‌های فرهنگی سازمان، تحقق دانشگاه کارآفرین امکان‌پذیر نخواهد بود (Kiakojour, 2024; Seyed Mohammad).

از این رو، تبیین سازوکارهای دقیق تأثیر فرهنگ‌های سازمانی بر بازتعریف مأموریت دانشگاه‌های معاصر، خلأیی اساسی در ادبیات پژوهش و سیاست‌گذاری آموزش عالی محسوب می‌شود.

با وجود رشد قابل توجه پژوهش‌ها درباره فرهنگ سازمانی و کارآفرینی در دانشگاه‌ها، هنوز چارچوبی منسجم که روابط علی میان انواع فرهنگ‌های سازمانی و فرایند بازتعریف مأموریت دانشگاه‌ها در جهت کارآفرینی آموزشی را تبیین کند، به‌طور جامع ارائه نشده است (Ali et al., 2025).

این شکاف نظری و تجربی، ضرورت انجام پژوهش حاضر را دوجندان می‌سازد. هدف این پژوهش تبیین نقش فرهنگ‌های سازمانی در بازتعریف مأموریت دانشگاه‌های معاصر در جهت کارآفرینی آموزشی است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته اکتشافی-تأییدی انجام شد تا نقش فرهنگ‌های سازمانی در بازتعریف مأموریت دانشگاه‌های معاصر در جهت کارآفرینی آموزشی به‌صورت جامع تبیین گردد. در مرحله نخست، بخش کیفی پژوهش با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای

تأثیرگذار فرهنگ سازمانی بر تحول مأموریتی دانشگاه‌ها اجرا شد و سپس در مرحله دوم، بخش کمی با هدف اعتبارسنجی الگوی مفهومی استخراج‌شده از یافته‌های کیفی و آزمون روابط میان متغیرها به انجام رسید. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران دانشگاهی، اعضای هیئت علمی، مدیران مراکز کارآفرینی و صاحب‌نظران حوزه سیاست‌گذاری آموزش عالی در دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی شهر تهران بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با بیشترین تنوع انجام شد تا دیدگاه‌های متنوع و عمیق گردآوری گردد و فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که در نهایت با انجام ۲۲ مصاحبه عمیق محقق شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی تمام‌وقت و مدیران میانی و ارشد دانشگاه‌های شهر تهران بود که بر اساس فرمول کوکران و با در نظر گرفتن حجم جامعه، تعداد ۳۲۰ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش تعیین شد و نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای و با رعایت تناسب دانشگاه‌ها و رشته‌های علمی صورت گرفت.

گردآوری داده‌ها با استفاده از ابزارهای متنوع و به‌منظور افزایش اعتبار روش‌شناختی و ایجاد هم‌پوشانی داده‌ها انجام شد. در بخش کیفی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. پروتکل مصاحبه بر اساس مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش در حوزه فرهنگ سازمانی، مأموریت دانشگاه و کارآفرینی آموزشی طراحی و پس از تأیید سه نفر از اساتید مدیریت آموزش عالی نهایی گردید. محورهای اصلی مصاحبه شامل الگوهای مسلط فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌ها، نحوه تأثیر این الگوها بر جهت‌گیری راهبردی و مأموریت دانشگاه و شرایط فرهنگی لازم برای تقویت کارآفرینی آموزشی بود. هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید و با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به‌صورت کامل پیاده‌سازی شد. در بخش کمی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بر اساس یافته‌های مرحله کیفی و چارچوب مفهومی استخراج‌شده طراحی گردید که متغیرهایی نظیر انواع فرهنگ سازمانی، ارزش‌های فرهنگی حامی کارآفرینی، جهت‌گیری رهبری، بازتعریف مأموریت دانشگاه و ابعاد کارآفرینی آموزشی را در بر می‌گرفت. سؤالات پرسشنامه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شد. روایی محتوایی ابزار از طریق نظر خبرگان و روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی بررسی گردید و پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ برای همه سازه‌ها تأیید شد که تمامی ضرایب بالاتر از ۰/۷ به دست آمد.

تحلیل داده‌ها به‌صورت مرحله‌ای و نظام‌مند انجام شد. داده‌های کیفی با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد و از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه به‌صورت خط به خط از متن مصاحبه‌ها استخراج شد و سپس در مرحله کدگذاری محوری، روابط میان مقوله‌ها شناسایی و سازمان‌دهی گردید. در نهایت، کدگذاری انتخابی برای یکپارچه‌سازی مقوله‌ها حول پدیده محوری و تدوین الگوی نهایی نقش فرهنگ سازمانی در بازتعریف مأموریت دانشگاه‌ها در جهت کارآفرینی آموزشی انجام گرفت. اعتبار یافته‌های کیفی از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان، هم‌اندیشی با همکاران پژوهشی، مشارکت طولانی‌مدت پژوهشگر با داده‌ها و مستندسازی فرایند تحلیل تضمین شد. در بخش کمی، داده‌ها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS تحلیل گردید.

ابتدا آمار توصیفی محاسبه شد و سپس برازش مدل اندازه‌گیری از طریق بررسی بارهای عاملی، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده و روایی و اگر ارزیابی گردید. در ادامه، مدل ساختاری با استفاده از ضرایب مسیر، مقادیر t حاصل از روش بوت‌استرپینگ، ضرایب تعیین، اندازه اثر و شاخص پیش‌بینی بررسی شد. در مرحله تفسیر نهایی، نتایج کیفی و کمی به صورت تلفیقی مورد تحلیل قرار گرفت تا تبیینی جامع و منسجم از نقش فرهنگ‌های سازمانی در بازتعریف مأموریت دانشگاه‌های معاصر در جهت کارآفرینی آموزشی ارائه گردد.

یافته‌ها

در این بخش، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان گزارش می‌شود تا زمینه تفسیر نتایج مدل تبیینی فراهم گردد. جدول ۱ توزیع فراوانی و درصد ویژگی‌های اصلی نمونه پژوهش را نشان می‌دهد و مبنای اطمینان از کفایت تنوع نقش‌های دانشگاهی و سابقه حرفه‌ای در تحلیل‌های بعدی است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان ($N=320$)

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۳۴	۴۱.۹
	مرد	۱۸۶	۵۸.۱
سن	کمتر از ۳۵ سال	۶۲	۱۹.۴
	۳۵ تا ۴۴ سال	۱۱۸	۳۶.۹
	۴۵ تا ۵۴ سال	۹۲	۲۸.۸
	۵۵ سال و بالاتر	۴۸	۱۵.۰
نقش سازمانی	عضو هیئت علمی	۱۹۸	۶۱.۹
	مدیر/معاون آموزشی	۶۴	۲۰.۰
	مدیر گروه/دانشکده	۳۸	۱۱.۹
	مدیر/کارشناس مرکز کارآفرینی و نوآوری	۲۰	۶.۳
نوع دانشگاه	دولتی	۲۰۶	۶۴.۴
	غیردولتی/آزاد/غیرانتفاعی	۱۱۴	۳۵.۶
سابقه فعالیت در آموزش عالی	کمتر از ۵ سال	۴۶	۱۴.۴
	۵ تا ۱۰ سال	۹۲	۲۸.۸
	۱۱ تا ۱۵ سال	۸۸	۲۷.۵
	بیش از ۱۵ سال	۹۴	۲۹.۴

بر اساس جدول ۱، ترکیب نمونه از نظر جنسیت و سن متوازن و از نظر نقش‌های سازمانی متنوع است؛ به گونه‌ای که اکثریت پاسخ‌گویان را اعضای هیئت علمی تشکیل می‌دهند و سهم معناداری نیز به مدیران آموزشی، مدیران گروه/دانشکده و متولیان مراکز کارآفرینی اختصاص یافته است. همچنین غلبه دانشگاه‌های دولتی در نمونه، با ساختار آموزش عالی تهران همخوانی دارد و توزیع سابقه فعالیت نشان می‌دهد که بخش

قابل توجهی از پاسخ‌گویان دارای تجربه حرفه‌ای متوسط تا بالا هستند؛ امری که می‌تواند دقت ادراک آنان از فرهنگ سازمانی و فرایندهای بازتعریف مأموریت را افزایش دهد.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش (مقیاس ۱ تا ۵، N=۳۲۰)

سازه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
فرهنگ مشارکتی (Clan)	۳.۶۲	۰.۷۱	-۰.۳۴	۰.۱۲
فرهنگ نوآورانه/آدهوکراسی (Adhocracy)	۳.۴۸	۰.۷۶	-۰.۱۸	-۰.۰۶
فرهنگ نتیجه‌گرا/بازاری (Market)	۳.۳۱	۰.۷۴	۰.۰۵	-۰.۲۱
فرهنگ سلسله‌مراتبی (Hierarchy)	۳.۵۷	۰.۶۹	-۰.۲۲	۰.۰۹
رهبری کارآفرینانه در آموزش	۳.۴۴	۰.۷۳	-۰.۱۱	-۰.۱۴
بازتعریف مأموریت دانشگاه	۳.۵۳	۰.۷۰	-۰.۲۷	۰.۰۳
کارآفرینی آموزشی	۳.۴۶	۰.۷۲	-۰.۱۶	-۰.۰۸

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد سطح ادراک پاسخ‌گویان از فرهنگ مشارکتی و فرهنگ سلسله‌مراتبی اندکی بالاتر از سایر فرهنگ‌هاست و در عین حال، میانگین فرهنگ نوآورانه و سازه‌های «بازتعریف مأموریت» و «کارآفرینی آموزشی» در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. مقادیر چولگی و کشیدگی برای همه سازه‌ها در بازه قابل قبول قرار گرفته و دلالت بر توزیع‌های نزدیک به نرمال و نبود انحراف شدید دارد؛ بنابراین داده‌ها از حیث شاخص‌های توصیفی، برای برآورد روابط مدل مفهومی مناسب ارزیابی شدند.

جدول ۳. پایایی و روایی همگرا (مدل اندازه‌گیری)

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)
فرهنگ مشارکتی	۰.۸۸	۰.۹۱	۰.۵۹
فرهنگ نوآورانه/آدهوکراسی	۰.۹۰	۰.۹۳	۰.۶۳
فرهنگ نتیجه‌گرا/بازاری	۰.۸۶	۰.۹۰	۰.۵۶
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰.۸۴	۰.۸۹	۰.۵۴
رهبری کارآفرینانه در آموزش	۰.۹۱	۰.۹۴	۰.۶۷
بازتعریف مأموریت دانشگاه	۰.۸۹	۰.۹۲	۰.۶۱
کارآفرینی آموزشی	۰.۹۲	۰.۹۴	۰.۶۶

مطابق جدول ۳، پایایی درونی همه سازه‌ها مطلوب است و مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در تمامی متغیرها بالاتر از آستانه‌های پذیرفته‌شده قرار دارند. همچنین مقادیر AVE برای همه سازه‌ها بیش از ۰.۵۰ گزارش شده است که نشان‌دهنده روایی همگرای مناسب و کفایت تبیین واریانس گویه‌ها توسط سازه‌های متناظر است؛ بنابراین، مدل اندازه‌گیری از حیث پایایی و روایی همگرا تأیید شد.

جدول ۴. روایی واگرا بر اساس شاخص HTMT

فرهنگ مشارکتی	فرهنگ نوآورانه	فرهنگ نتیجه‌گرا	فرهنگ سلسله‌مراتبی	رهبری کارآفرینانه	بازتعریف مأموریت	کارآفرینی آموزشی
فرهنگ مشارکتی	—	۰.۷۳	۰.۶۲	۰.۶۸	۰.۷۸	۰.۷۴
فرهنگ نوآورانه	۰.۷۳	—	۰.۶۶	۰.۵۷	۰.۸۱	۰.۸۳
فرهنگ نتیجه‌گرا	۰.۶۲	۰.۶۶	—	۰.۶۰	۰.۶۹	۰.۷۲
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰.۶۸	۰.۵۷	۰.۶۰	—	۰.۶۳	۰.۵۸
رهبری کارآفرینانه	۰.۷۱	۰.۷۶	۰.۶۴	۰.۵۵	—	۰.۸۶
بازتعریف مأموریت	۰.۷۸	۰.۸۱	۰.۶۹	۰.۶۳	—	۰.۸۸
کارآفرینی آموزشی	۰.۷۴	۰.۸۳	۰.۷۲	۰.۵۸	۰.۸۶	—

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد مقادیر HTMT در اغلب روابط زیر آستانه‌های رایج قرار دارد و روایی واگرا در سطح قابل قبول تأیید می‌شود. بالاترین مقادیر مربوط به ارتباط «بازتعریف مأموریت» با «کارآفرینی آموزشی» و نیز ارتباط این دو سازه با «رهبری کارآفرینانه» است که با منطق نظری سازگار است؛ با این حال، چون مقادیر همچنان در محدوده قابل دفاع قرار دارند، تفکیک‌پذیری سازه‌ها حفظ شده و همپوشانی مفهومی مخرب مشاهده نمی‌شود.

جدول ۵. نتایج مدل ساختاری (ضرایب مسیر، بوت‌استرپ، $N=320$)

فرضیه/مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	مقدار p	نتیجه
فرهنگ مشارکتی → بازتعریف مأموریت	۰.۲۱	۳.۶۲	<۰.۰۰۱	تأیید
فرهنگ نوآورانه → بازتعریف مأموریت	۰.۳۴	۵.۹۸	<۰.۰۰۱	تأیید
فرهنگ نتیجه‌گرا → بازتعریف مأموریت	۰.۱۲	۲.۲۱	۰.۰۲۸	تأیید
فرهنگ سلسله‌مراتبی → بازتعریف مأموریت	-۰.۱۵	۲.۸۹	۰.۰۰۴	تأیید (اثر منفی)
رهبری کارآفرینانه → بازتعریف مأموریت	۰.۲۹	۴.۹۱	<۰.۰۰۱	تأیید
بازتعریف مأموریت → کارآفرینی آموزشی	۰.۵۶	۱۱.۴۷	<۰.۰۰۱	تأیید
فرهنگ نوآورانه → کارآفرینی آموزشی	۰.۱۸	۳.۱۰	۰.۰۰۲	تأیید
فرهنگ مشارکتی → کارآفرینی آموزشی	۰.۰۹	۱.۹۸	۰.۰۴۸	تأیید
فرهنگ سلسله‌مراتبی → کارآفرینی آموزشی	-۰.۱۱	۲.۳۴	۰.۰۲۰	تأیید (اثر منفی)
رهبری کارآفرینانه → کارآفرینی آموزشی	۰.۱۷	۲.۸۸	۰.۰۰۴	تأیید

مطابق جدول ۵، قوی‌ترین پیش‌بین «بازتعریف مأموریت دانشگاه» فرهنگ نوآورانه است و پس از آن رهبری کارآفرینانه و فرهنگ مشارکتی نقش معنادار دارند، در حالی که فرهنگ سلسله‌مراتبی اثر منفی و معنادار نشان داده است. همچنین «بازتعریف مأموریت» اثر بسیار قوی و معناداری بر «کارآفرینی آموزشی» دارد و در کنار آن، فرهنگ نوآورانه و رهبری کارآفرینانه نیز به‌صورت مستقیم کارآفرینی آموزشی را تقویت می‌کنند. مشاهده اثرهای مستقیم مثبت فرهنگ مشارکتی و اثر مستقیم منفی فرهنگ سلسله‌مراتبی بر کارآفرینی آموزشی نشان می‌دهد که علاوه

بر مسیرهای غیرمستقیم از طریق مأموریت، بخشی از تغییرات کارآفرینی آموزشی مستقیماً تحت تأثیر الگوهای فرهنگی و سبک رهبری تجربه شده در دانشگاه قرار می گیرد.

جدول ۶. قدرت تبیین و شاخص های پیش بینی و اندازه اثر

سازه درونزا	R ²	Q ²	SRMR مدل	مسیرهای کلیدی	f ²
بازتعریف مأموریت دانشگاه	۰.۶۲	۰.۴۱	۰.۰۶۱	فرهنگ نوآورانه → بازتعریف مأموریت	۰.۱۴
				رهبری کارآفرینانه → بازتعریف مأموریت	۰.۱۰
				فرهنگ سلسله مراتبی → بازتعریف مأموریت	۰.۰۵
کارآفرینی آموزشی	۰.۶۸	۰.۴۶	۰.۰۶۱	بازتعریف مأموریت → کارآفرینی آموزشی	۰.۳۵
				فرهنگ نوآورانه → کارآفرینی آموزشی	۰.۰۴
				رهبری کارآفرینانه → کارآفرینی آموزشی	۰.۰۳

نتایج جدول ۶ نشان می دهد مدل تبیینی از قدرت توضیح دهنده بالایی برخوردار است؛ به گونه ای که ۶۲ درصد از واریانس «بازتعریف مأموریت دانشگاه» و ۶۸ درصد از واریانس «کارآفرینی آموزشی» توسط متغیرهای پیش بین تبیین می شود. شاخص Q² برای هر دو سازه درونزا مثبت و نسبتاً بالا است که دلالت بر توان پیش بینی مناسب مدل دارد و مقدار SRMR نیز در محدوده قابل قبول قرار گرفته و برازش کلی مدل را تأیید می کند. از نظر اندازه اثر، مسیر «بازتعریف مأموریت → کارآفرینی آموزشی» دارای بزرگ ترین f² است که نشان می دهد بازتعریف مأموریت نقش محوری در انتقال اثر فرهنگ سازمانی و رهبری به سمت کارآفرینی آموزشی دارد، در حالی که اثرهای مستقیم فرهنگ نوآورانه و رهبری کارآفرینانه بر کارآفرینی آموزشی در سطح کوچک تا متوسط ارزیابی می شوند و فرهنگ سلسله مراتبی عمدتاً به عنوان عامل بازدارنده در جهت گیری های مأموریتی و کارآفرینانه عمل می کند.

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ های سازمانی نقش محوری و تعیین کننده ای در بازتعریف مأموریت دانشگاه های معاصر در جهت کارآفرینی آموزشی ایفا می کنند و این نقش از مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد کارآفرینانه دانشگاه اثرگذار است. مطابق نتایج مدل ساختاری، فرهنگ نوآورانه قوی ترین پیش بین بازتعریف مأموریت دانشگاه بوده است و پس از آن رهبری کارآفرینانه و فرهنگ مشارکتی قرار داشته اند، در حالی که فرهنگ سلسله مراتبی اثری منفی و معنادار بر این فرایند نشان داده است. این الگوی روابط نشان می دهد که مأموریت دانشگاه، بیش از هر عامل دیگری، از فضای فرهنگی حاکم بر سازمان و سبک تعاملات و رهبری تأثیر می پذیرد و هرگونه تلاش برای توسعه کارآفرینی آموزشی بدون اصلاح بنیان های فرهنگی سازمان با محدودیت های جدی مواجه خواهد شد.

برتری نقش فرهنگ نوآورانه در تبیین بازتعریف مأموریت دانشگاه به‌خوبی با ادبیات پژوهش همخوان است. پژوهش‌های Mousavi نشان داده‌اند که ضعف در مؤلفه‌های نوآوری، یادگیری سازمانی و ریسک‌پذیری در مدل‌های فرهنگی دانشگاهی، مانع اصلی تحقق سازمان‌های دانشگاهی کارآفرین است (S. M. Mousavi, 2025; Seyed Mohammad Mousavi, 2025). همچنین نتایج Shokrollahi و همکاران تأیید می‌کند که فرهنگ سازمانی نوآورانه مهم‌ترین بستر شکل‌گیری اصول نوین کارآفرینی در سازمان‌های دانش‌بنیان است و این امر در محیط‌های دانشگاهی نمود مضاعف دارد (Shokrollahi et al., 2024). از سوی دیگر، یافته‌های Farang و Gharloghi نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، نقش واسطه‌ای در تبدیل زیرساخت‌های مدیریتی به گرایش‌های کارآفرینانه ایفا می‌کند؛ موضوعی که نقش بنیادی فرهنگ را در جهت‌دهی مأموریت دانشگاه تقویت می‌کند (Farang & Gharloghi, 2024).

اثر مثبت و معنادار رهبری کارآفرینانه بر بازتعریف مأموریت دانشگاه نیز از دیگر یافته‌های کلیدی پژوهش است. این نتیجه با پژوهش‌های Renalwin که بر نقش رهبری تحول‌آفرین در تقویت فرهنگ یادگیرنده و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در دانشگاه‌ها تأکید دارد، همخوانی دارد (Renalwin, 2025). همچنین یافته‌های Ali و همکاران نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای کارکنان دانشگاهی زمانی به بهبود عملکرد آموزشی منجر می‌شود که در بستر فرهنگی مناسب و تحت رهبری حامی نوآوری انجام گیرد (Ali et al., 2025). به بیان دیگر، رهبری کارآفرینانه نه تنها مستقیماً مأموریت دانشگاه را متحول می‌سازد، بلکه با تقویت فرهنگ نوآوری و مشارکت، مسیر تحقق کارآفرینی آموزشی را هموار می‌کند.

نقش مثبت فرهنگ مشارکتی در بازتعریف مأموریت دانشگاه نیز بیانگر آن است که دانشگاه‌هایی که تعاملات مبتنی بر اعتماد، کار تیمی و مشارکت حرفه‌ای را تقویت می‌کنند، آمادگی بیشتری برای تحول مأموریتی دارند. این نتیجه با یافته‌های Bamiri و همکاران که نشان دادند هم‌راستایی فرهنگ سازمانی با سبک‌های نوین رهبری موجب ارتقای کیفیت زندگی کاری و افزایش خلاقیت کارکنان آموزشی می‌شود، سازگار است (Bamiri et al., 2025). همچنین نتایج Sudi و همکاران در دانشگاه‌های شرق جاوه نشان می‌دهد که فرهنگ مشارکتی و مهارت‌های ارتباطی، به‌طور مستقیم عملکرد اداری و آموزشی دانشگاه‌ها را بهبود می‌بخشد (Sudi et al., 2024). چنین محیط‌هایی ظرفیت لازم برای پذیرش الگوهای نوین مأموریتی و گسترش کارآفرینی آموزشی را فراهم می‌آورند.

در مقابل، یافته‌ها نشان دادند که فرهنگ سلسله‌مراتبی اثر منفی و معناداری بر بازتعریف مأموریت دانشگاه و نیز بر کارآفرینی آموزشی دارد. این نتیجه با تحلیل روابط فرهنگی Kiakojourی در دانشگاه آزاد اسلامی غرب مازندران همخوان است که نشان داد تمرکز بیش‌ازحد بر کنترل، ساختارهای رسمی و تمرکز قدرت، نوآوری سازمانی و تحول مأموریتی را محدود می‌کند (Kiakojourی, 2024). همچنین مدل فرهنگی ارائه‌شده توسط Safi Khani و همکاران در وزارت بهداشت ایران تأکید می‌کند که غلبه فرهنگ بوروکراتیک، توان انطباق سازمان‌های

آموزشی با محیط‌های پویا را تضعیف می‌کند (Safi Khani et al., 2024). این نتایج نشان می‌دهد که گذار دانشگاه‌ها به سمت مأموریت‌های کارآفرینانه، مستلزم عبور تدریجی از الگوهای فرهنگی کنترل‌محور به سمت فرهنگ‌های منعطف و یادگیرنده است.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که بازتعریف مأموریت دانشگاه، قوی‌ترین پیش‌بین کارآفرینی آموزشی است و نقش واسطه‌ای بنیادین در انتقال اثر فرهنگ سازمانی و رهبری به نتایج کارآفرینانه ایفا می‌کند. این نتیجه به‌طور کامل با دیدگاه نظری Ansari و همکاران همسو است که تأکید می‌کنند اصلاح مأموریت سازمان بدون تحول فرهنگی، صرفاً یک تغییر صوری خواهد بود و پایداری لازم را نخواهد داشت (Fariba Ansari et al., 2025; F. Ansari et al., 2025). همچنین یافته‌های Sulistyorini نشان می‌دهد که توسعه نهادهای آموزشی اسلامی

نیز زمانی پایدار است که مأموریت آن‌ها بر پایه فرهنگ سازمانی نوین و ارزش‌های مشارکتی بازتعریف شود (Sulistyorini, 2024). از منظر عملکردی، ارتباط معنادار میان فرهنگ سازمانی و کارآفرینی آموزشی با پژوهش‌های Wijaya و Silitonga که نقش فرهنگ سازمانی و رهبری را در تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی نشان دادند، همسو است (Wijaya & Silitonga, 2023). همچنین نتایج Muhseena در کالج‌های وابسته به دانشگاه Calicut بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی اثر مستقیمی بر تعهد سازمانی و پایداری حرفه‌ای کارکنان آموزشی دارد که خود یکی از پیش‌شرط‌های تحقق مأموریت‌های تحول‌گرا در دانشگاه است (Muhseena, 2024). علاوه بر این، یافته‌های Oei و همکاران در بیمارستان دانشگاهی Hasanuddin نشان داد که فرهنگ سازمانی و اقلیم گروهی، آمادگی نوآوری سازمانی را به‌طور معناداری تقویت می‌کند (Oei et al., 2024).

در سطح کلان‌تر، این نتایج مؤید آن است که دانشگاه‌های معاصر برای ایفای نقش مؤثر در اقتصاد دانش‌بنیان، نیازمند بازسازی هم‌زمان مأموریت نهادی و فرهنگ سازمانی هستند. Tarigan و همکاران نشان دادند که تعامل سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و نوآوری، عملکرد مدارس و مؤسسات آموزشی را به‌طور معناداری ارتقا می‌دهد (Tarigan et al., 2024). همچنین پژوهش Abdolreza نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی حتی بر تصمیم‌گیری‌های اخلاقی حرفه‌ای نیز اثرگذار است و این امر در دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهای مرجع اخلاقی، اهمیت مضاعف دارد (Abdolreza, 2024). افزون بر این، نقش ابعاد معنوی فرهنگ سازمانی که توسط Tussey Jr مطرح شده است، نشان می‌دهد که اعتماد، رضایت شغلی و تعهد کارکنان، به‌عنوان پیامدهای فرهنگی، به‌طور غیرمستقیم موفقیت مأموریت‌های تحول‌گرایانه دانشگاه را تضمین می‌کند (Tussey Jr, 2023).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر تصویری منسجم از این واقعیت ارائه می‌دهد که فرهنگ سازمانی، نه یک متغیر جانبی، بلکه زیربنای راهبردی تحول مأموریتی دانشگاه‌هاست و کارآفرینی آموزشی بدون اصلاح بنیادهای فرهنگی، امکان تحقق پایدار نخواهد داشت. این

نتیجه‌گیری هم‌راستا با شواهد بین‌المللی و داخلی نشان می‌دهد که سیاست‌گذاری آموزش عالی باید هم‌زمان بر توسعه ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمانی تمرکز کند تا دانشگاه‌ها بتوانند نقش نوین خود را در توسعه اجتماعی و اقتصادی ایفا نمایند.

این پژوهش با وجود تلاش برای جامعیت روش‌شناختی، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخست، دامنه مکانی مطالعه به دانشگاه‌های شهر تهران محدود بوده و تعمیم نتایج به سایر مناطق کشور باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، استفاده از ابزار پرسشنامه خودگزارشی می‌تواند متأثر از سوگیری پاسخ‌گویان باشد. سوم، ماهیت مقطعی داده‌ها امکان بررسی پویایی‌های بلندمدت تحول فرهنگی و مأموریتی دانشگاه‌ها را محدود کرده است.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با گسترش دامنه جغرافیایی مطالعه به سایر استان‌ها و نیز مقایسه میان دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی، به درک جامع‌تری از الگوهای فرهنگی دانشگاهی دست یابند. همچنین انجام مطالعات طولی می‌تواند فرایند تدریجی تحول مأموریتی و تغییرات فرهنگی را با دقت بیشتری تبیین کند. به‌علاوه، بررسی نقش متغیرهای میانجی همچون سرمایه اجتماعی دانشگاهی، یادگیری سازمانی و زیرساخت‌های دیجیتال می‌تواند مدل تبیینی پژوهش را تکمیل نماید.

سیاست‌گذاران آموزش عالی و مدیران دانشگاهی باید تحول فرهنگی را به‌عنوان پیش‌شرط اساسی کارآفرینی آموزشی در نظر بگیرند و برنامه‌های توسعه سازمانی خود را بر تقویت فرهنگ نوآوری، مشارکت و یادگیری متمرکز سازند. طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارزش‌های کارآفرینانه، توانمندسازی رهبران دانشگاهی در حوزه رهبری تحول‌آفرین و ایجاد ساختارهای حمایتی برای ایده‌های نوآورانه آموزشی از جمله اقداماتی است که می‌تواند مسیر بازتعریف مأموریت دانشگاه‌ها را هموار سازد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Contemporary universities are undergoing profound transformations driven by globalization, technological disruption, knowledge-based economies, and increasing societal expectations. These forces have challenged the traditional missions of universities, which were historically centered on education and research, and have compelled higher education institutions to redefine their strategic orientations toward innovation, societal engagement, and educational entrepreneurship. Among the most influential internal drivers of this transformation is organizational culture, which shapes values, behaviors, leadership practices, institutional identity, and long-term mission formulation. Extensive scholarship confirms that organizational culture constitutes the invisible infrastructure that either enables or constrains innovation, learning, commitment, ethical behavior, and institutional renewal (S. M. Mousavi, 2025; Renalwin, 2025; Sulistyorini, 2024).

Recent studies demonstrate that entrepreneurial universities emerge not merely through structural reforms or policy changes, but primarily through cultural transformation that supports risk-taking, creativity, participation, and continuous learning (Farang & Gharloghi, 2024; Seyed Mohammad Mousavi, 2025; Shokrollahi et al., 2024). In educational systems, organizational culture exerts decisive influence on leadership effectiveness, employee commitment, innovation readiness, communication quality, and performance outcomes (Muhseena, 2024; Oei et al., 2024; Wijaya & Silitonga, 2023). Universities characterized by participatory and innovative cultures demonstrate higher levels of adaptability, entrepreneurial orientation, and strategic renewal, whereas bureaucratic and hierarchical cultures often inhibit transformation and suppress creative capacity (Kiakojouri, 2024; Safi Khani et al., 2024).

Empirical evidence further suggests that leadership styles and strategic intelligence amplify or weaken the impact of culture on organizational development and mission transformation (Ali et al., 2025; Hamuda & Elshref, 2024; Renalwin, 2025). Studies within higher education contexts confirm that alignment between leadership practices and cultural values significantly enhances academic performance, innovation capacity, and organizational health (Alaei et al., 2024; Sudi et al., 2024; Tarigan et al., 2024). Despite this growing body of literature, limited integrative research has systematically explained how distinct organizational culture patterns influence the redefinition of university missions toward educational entrepreneurship, particularly within developing higher education systems. This study addresses this gap by developing and empirically validating a comprehensive model explaining the role of organizational cultures in reshaping the mission of contemporary universities toward educational entrepreneurship.

Methods and Materials

This study employed a mixed-methods exploratory–confirmatory design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 22 senior academic administrators, faculty members, entrepreneurship center directors, and higher education experts from major universities in Tehran. Purposeful

sampling with maximum variation ensured diversity of perspectives. Interviews were recorded, transcribed, and analyzed using grounded theory procedures to extract core categories, causal conditions, contextual factors, strategies, and outcomes related to cultural transformation and mission redefinition.

In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was constructed based on qualitative findings. The instrument measured organizational culture dimensions, entrepreneurial leadership, mission redefinition, and educational entrepreneurship. The statistical population consisted of faculty members and academic managers across Tehran universities. Using stratified random sampling, 320 valid responses were collected. Data were analyzed using structural equation modeling with SmartPLS. Measurement model evaluation included factor loadings, composite reliability, Cronbach's alpha, average variance extracted, and discriminant validity. Structural model assessment involved path coefficients, t-values, coefficient of determination (R^2), predictive relevance (Q^2), effect size (f^2), and overall model fit.

Findings

Descriptive results indicated that respondents perceived moderate to high levels of participatory and hierarchical cultures, with relatively strong perceptions of innovative culture, entrepreneurial leadership, mission redefinition, and educational entrepreneurship. Reliability and validity analyses confirmed robust psychometric properties for all constructs.

Structural equation modeling revealed that innovative organizational culture exerted the strongest positive effect on mission redefinition, followed by entrepreneurial leadership and participatory culture. In contrast, hierarchical culture demonstrated a significant negative effect on mission redefinition. Mission redefinition exhibited the strongest direct effect on educational entrepreneurship, indicating its pivotal mediating role. Additionally, innovative culture and entrepreneurial leadership had significant direct effects on educational entrepreneurship, while hierarchical culture negatively influenced entrepreneurial outcomes.

The model explained 62% of the variance in mission redefinition and 68% of the variance in educational entrepreneurship, demonstrating strong explanatory power. Predictive relevance indices and goodness-of-fit measures confirmed the robustness of the proposed model. Effect size analysis revealed that mission redefinition functioned as the central transmission mechanism through which cultural and leadership influences translated into entrepreneurial educational performance.

Discussion and Conclusion

The findings provide compelling evidence that organizational culture serves as the strategic foundation for university transformation. Innovative and participatory cultures, reinforced by entrepreneurial leadership, create favorable conditions for redefining institutional missions and embedding entrepreneurship within educational practices. Conversely, hierarchical and control-oriented cultures restrict adaptability and suppress entrepreneurial momentum. The results underscore that mission redefinition is not merely an administrative exercise but a deeply cultural process that realigns institutional identity, priorities, and behaviors.

The strong mediating role of mission redefinition highlights its function as the primary mechanism converting cultural orientations into sustainable entrepreneurial performance. Universities that succeed in articulating new missions grounded in innovation, collaboration, and societal impact are better positioned to institutionalize entrepreneurial education and remain competitive in rapidly evolving knowledge economies.

This study advances theory by integrating organizational culture, leadership, mission transformation, and educational entrepreneurship into a unified explanatory framework. Practically, it offers university leaders a roadmap for sustainable reform: meaningful entrepreneurial transformation requires systematic cultural development alongside structural and policy reforms. The findings suggest that strategic investments in leadership development, cultural change initiatives, and mission alignment are essential for universities seeking to thrive in the twenty-first century.

References

- Abdolreza, S. (2024). *The role of organizational culture in moderating the relationship between ethical reasoning and auditors' acceding to clients' request* [University of Malaya].
- Alaei, F., Ahghar, G., & Fathi Vernosfaderani, L. (2024). Identification and Explanation of Organizational Health Dimensions and Components among Middle School Teachers in Tehran. *ias-e-idje*, 7(2), 36-42. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.2.5>
- Ali, B. J., Ismail, F. B., Hamawandy, N. M., Abdul Kareem, F., Fattah, J. J., Majid, A. A., Ibrahim, D. S., Mahmood, S. A., & Hadda, S. A. M. A. (2025). Organizational culture effect in the relationship between training development and academic performance in the public Iraqi universities. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(21s). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i21s.3406>
- Ansari, F., Namvar, Y., Rastegoo, A., & Soleimani, T. (2025). Designing a Model for Enhancing Organizational Culture Suitable for Educational and Therapeutic Centers. *Quarterly Journal of Research in Medical Education*, 17(3), 12-27. <https://doi.org/10.32592/rmegums.17.3.12>
- Ansari, F., Namvar, Y., Rastgoo, A., & Soleimani, T. (2025). Designing a model for enhancing a suitable organizational culture for educational and healthcare centers. *Journal of Research in Medical Education Sciences*, 17(3), 12-27. <https://doi.org/10.32592/rmegums.17.3.12>
- Bamiri, Q., Amiri Shirani, P., Sharifi Rigi, M., & Mahmoudi Chaalbatolani, L. (2025). The Relationship Between Self-Leadership and Organizational Culture with the Quality of Work Life of Education Staff in Lordegan City. *Quarterly Journal of Strategic Research in Education*, 41(1), 195-203. <https://en.civilica.com/doc/2248272/>
- Farang, M., & Gharloghi, S. (2024). The Investigation of the Mediating Role of Organizational Culture in Relationship between Management Information Systems and Entrepreneurial Tendency (The Case of Study: The Staff of Shahid Beheshti University). *Journal of Entrepreneurship Research*, 3(1), 19-36.
- Hamuda, O. A., & Elshref, H. A. (2024). Strategic intelligence and its impact on enhancing organizational culture: A study on senior management staff at Misurata University. *Kufa Journal of Economics and Administrative Sciences*, 14(51), 141-160. <https://doi.org/10.36322/kuey.v14i51.5947>
- Kiaojouri, D. (2024). Analysis of the relationships among Organizational Culture Indicators Using the DEMATEL Method at the Islamic Azad University in the West of Mazandaran Province. *Journal of Dynamic Management Business Analysis*, 2(4), 1-12. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.2.4.1>
- Mousavi, S. M. (2025). Pathology of the Denison model of organizational culture in entrepreneurial tourism organizations. *Journal of Education and Entrepreneurship Management*, 4(7), 101-120. https://eme.razi.ac.ir/article_3779.html
- Mousavi, S. M. (2025). Pathology of the Denison Organizational Culture Model in Entrepreneurial Tourism Organizations. *Quarterly Journal of Education and Entrepreneurship Management*, 4(7), 101-120. https://journals.razi.ac.ir/article_3779.html
- Muhseena, A. (2024). Understanding Impact of Organisational Culture on Organizational Commitment With Special Reference to Calicut University Affiliated Colleges in Malappuram District. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(3). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.22728>
- Oei, M. W., Pasinringi, S. A., Sidin, A. I., Noor, N. B., Rivai, F., & H, H. H. (2024). The Influence of Organizational Culture and Group Climate on Innovation Readiness at Hasanuddin University Hospital. *Pharmacognosy Journal*, 16(1), 150-155. <https://doi.org/10.5530/pj.2024.16.21>
- Renalwin, R. (2025). The Influence of Learning Organizational Culture, Employee Engagement, Digital Transformation, and Esg on Sustainable Competitive Advantage: The Role of Transformational Leadership at Abc University, Indonesia. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 04(03). <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2025.v4i3n08>

- Safi Khani, R., Pardakhtchi, M. H., Kavousy, E., & Ahmadi, G. (2024). A Model of Organizational Culture for Clinical Staff at the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*. <https://doi.org/10.61838/>
- Shokrollahi, M., Eftekhari, E., Mostahfezian, M., & Zahedi, H. (2024). The Complex Relationship, Between The Culture Of An Organization And Its Significant Impact On Promoting Novel Principeles Entrepreneurship Within Knowledge Based Companies, In Iran. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(7), 903-910. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i7.6886>
- Sudi, M., Arisanti, I., Hanim, S. A., Sya'rani, R., & Rahwana, K. A. (2024). The Effect of Organizational Culture and Communication Skills on Administrative Performance in Higher Education Institutions in East Java. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(02), 440-447. <https://doi.org/10.58812/wsis.v2i02.673>
- Sulistyorini, S. (2024). The Urgency of Organizational Culture for the Development of Islamic Educational Institutions. In Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity,
- Tarigan, B. A., Marnoto, Anwar, S. E. M. P. S., & Yusda, D. D. (2024). The Impact of Leadership Styles, Organizational Culture, and Innovation on School Performance in Private Educational Institutions in Bogor City. *International Education Trend Issues*, 2(2). <https://doi.org/10.56442/ieti.v2i2.897>
- Tussey Jr, B. (2023). *Developing a Spiritual Culture Within an Organization to Promote Trust and Job Satisfaction, Leading to Employee Retention* Wayland Baptist University]. <https://www.proquest.com/openview/503b0b2a6a06c4f2c1933762d3d67b66/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Wijaya, I. M. S., & Silitonga, F. (2023). The Role Of Leadership, Organizational Culture, Competence And Motivation Toward Employee Commitment And Its Implications On Employee Performance In Pt Telkom Head Office. *Jurnal Cafetaria*, 4(1), 185-199. <https://ejurnal.universitaskarimun.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/832>