

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مشروعیت سازمانی مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی عراق

احمد جلیل محبین علی الشویلی^۱، حمید رضا بهرامی^۲، عنایت اله آقایی^۳، طارق کاظم شلاکه^۳ شیوه استناددهی: الشویلی، احمد جلیل محبین علی،

بهرامی، حمید رضا، شلاکه، طارق کاظم، و آقایی، عنایت اله.

(۱۴۰۴). شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مشروعیت

سازمانی مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی عراق. توسعه فردی

و تحول سازمانی، ۳(۴)، ۱۳-۱.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی) واحد اصفهان (خوراسگان) دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد نراق، دانشگاه آزاد اسلامی، نراق، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه سومر، سومر، عراق.

* ایمیل نویسنده مسئول: drbahrami.328@gmail.com

چکیده

تاریخ چاپ: ۱۰ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۶ تیر ۱۴۰۴

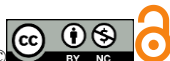
تاریخ پذیرش: ۲۴ تیر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۹ اردیبهشت ۱۴۰۴

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مشروعیت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی عراق بود. مبنای رویکردی این پژوهش پارادایم کیفی-تحلیل مضمون است. مشارکت کنندگان در پژوهش شامل خبرگان دانشگاه‌های عراق بودند که نمونه‌گیری از آن‌ها به صورت هدفمند انجام شد. تعداد نمونه با استفاده از اصل اشباع تعیین گردید، بدین معنا که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که اطلاعات جدیدی به داده‌های جمع‌آوری شده اضافه نشود. در نهایت، تعداد ۱۲ نفر از کارکنان دانشگاه به عنوان نمونه انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که مورد تایید خبرگان موضوع قرار گرفت. برای محاسبه پایایی مصاحبه با استفاده از روش توافق درون موضوعی استفاده شد که مقدار آن ۸۱.۲ درصد به‌دست آمد. در نهایت برای تجزیه و تحلیل داده از روش تحلیل مضمون استفاده شد. نتایج پژوهش ناظر بر شناسایی ۸۰ شاخص و ۱۴ مؤلفه اصلی مشروعیت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی عراق شامل رفتار سازمانی، نوآوری، سازگاری، استقلال، فرهنگ سازمانی، مشارکت، تعهد، نتیجه‌گرایی، سبک رهبری، حمایت سازمانی، نظام پاداش، رسالت، هویت و ساختار سازمانی است. می‌توان نتیجه گرفت مشروعیت سازمانی از مولفه‌های متعددی که این پژوهش شناسایی نمود تاثیر می‌گذارد؛ لذا برنامه ریزان آموزش تکمیلی در عراق می‌توانند به نتایج این پژوهش توجه نمایند.

کلیدواژگان: مشروعیت سازمانی، رفتار سازمانی، نوآوری، دانشگاه‌های دولتی، عراق

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Identification of Indicators and Components of Organizational Legitimacy: A Case Study of Public Universities in Iraq

Ahmed Jalil Mohaisen Ali Al Sheveli¹, Hamid Reza Bahrami^{2*}, Enayat Ollah Aghaei², Tariq Kadhim Shlaka³

1. PhD student in Public Administration (Human Resource Management), Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Naragh Branch, Islamic Azad University, Naragh, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Sumer University, Sumer, Iraq.

*Corresponding Author's Email: drbahrami.328@gmail.com

How to cite: Al Sheveli, A. J. M. A., Bahrami, H. R., Shlaka, T. K., & Aghaei, E. (2025). Identification of Indicators and Components of Organizational Legitimacy: A Case Study of Public Universities in Iraq. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(4), 1-13.

Abstract

The primary objective of this study was to identify the indicators and components of organizational legitimacy in public universities in Iraq. The research employed a qualitative paradigm based on thematic analysis. Participants included academic experts from Iraqi universities, selected through purposive sampling. The sample size was determined using the principle of data saturation, meaning that interviews continued until no new information emerged from the collected data. Ultimately, 12 university staff members were selected as participants and interviewed. The data collection instrument was semi-structured interviews, which were validated by subject matter experts. To calculate the reliability of the interviews, the intra-coding agreement method was employed, yielding a reliability score of 81.2%. Thematic analysis was used to analyze the data. The findings of the study led to the identification of 80 indicators and 14 key components of organizational legitimacy in Iraqi public universities. These components include organizational behavior, innovation, adaptability, autonomy, organizational culture, participation, commitment, result orientation, leadership style, organizational support, reward system, mission, identity, and organizational structure. It can be concluded that organizational legitimacy is influenced by multiple components identified in this study; therefore, higher education planners in Iraq may find the results of this research beneficial.

Submit Date: 09 May 2025
Revise Date: 07 July 2025
Accept Date: 15 July 2025
Publish Date: 30 January 2026



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Keywords: Organizational legitimacy, organizational behavior, innovation, public universities, Iraq.

مقدمه

مشروعیت سازمانی از مفاهیم بنیادین در علوم سازمان و مدیریت به شمار می‌آید که دربرگیرنده تعامل پیچیده میان سازمان، محیط پیرامونی و ذی‌نفعان آن است. در بستر آموزش عالی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه‌ای چون عراق، مشروعیت نه تنها به مثابه عامل بقای سازمان، بلکه به‌منزله شاخصی کلیدی برای سنجش کیفیت، کارایی و پذیرش اجتماعی دانشگاه‌ها تلقی می‌شود (Steinbachova, 2021; Tang, 2017). دانشگاه‌ها، به‌مثابه نهادهایی که مسئولیت تربیت نخبگان، تولید دانش و توسعه اجتماعی را بر عهده دارند، برای ایفای نقش خود در ساختار حکمرانی دانش‌محور، نیازمند مشروعیت گسترده و مستمر از سوی جامعه و نهادهای حاکمیتی هستند (Deephouse et al., 2017; Thomas & Lamm, 2012).

مشروعیت در سازمان‌ها به معنای ادراک مثبت از سوی محیط بیرونی درخصوص درستی و شایستگی وجود سازمان و فعالیت‌های آن است (Bell et al., 2000). از منظر نظری، این مفهوم ریشه در سنت جامعه‌شناسی وبر دارد که مشروعیت را نوعی پذیرش قدرت سازمان بر مبنای هنجارها و انتظارات فرهنگی تلقی می‌کرد (Gordon, 2009; Wæraas, 2018). بر همین اساس، پارسونز مشروعیت را معادل انطباق ارزش‌های سازمانی با ارزش‌های اجتماعی قلمداد نمود (Bell et al., 2000). در حوزه آموزش عالی، این انطباق خود را در کیفیت خدمات آموزشی، تولید علمی، نحوه تعامل با دانشجویان، و پاسخگویی به نیازهای اجتماعی بازتاب می‌دهد.

دو رویکرد اصلی در مطالعات مشروعیت قابل شناسایی‌اند: نخست، رویکرد استراتژیک که مشروعیت را به‌مثابه منبعی قابل کنترل و بهره‌برداری برای سازمان می‌نگرد و بر نقش مدیران در کسب آن از طریق سازوکارهای برون‌سازمانی تأکید دارد (Higgins & Lo, 2018). دوم، رویکرد نهادی که مشروعیت را محصول ساختارهای اجتماعی و فرهنگی می‌داند و بر فرآیندهای درونی‌شده مشروعیت درون نهادها متمرکز است (Steinbachova, 2021; Tang, 2017). این رویکرد در تحلیل دانشگاه‌ها، به‌ویژه در کشورهای دارای تنش‌های سیاسی و اجتماعی، ارزش ویژه‌ای دارد؛ چرا که سازمان‌های دانشگاهی در چنین بسترهایی برای حفظ بقا، ناگزیر از بازتولید مشروعیت در درون خود هستند.

در عراق، دانشگاه‌ها سال‌ها در معرض پیامدهای مستقیم جنگ، تحریم و بی‌ثباتی سیاسی بوده‌اند، که بر کارکرد سازمانی و تصویر عمومی آن‌ها اثرگذار بوده است (Greene, 2017). در چنین شرایطی، مشروعیت دانشگاه‌های دولتی با چالش‌هایی مضاعف روبه‌روست؛ چالش‌هایی که نه تنها به ضعف در حکمرانی دانشگاهی بلکه به عدم انطباق با انتظارات فرهنگی و اجتماعی جامعه عراق بازمی‌گردد (Wilcox, 2021). از سوی دیگر، به‌رغم اهمیت این موضوع، خلأی نظری و تجربی در زمینه مشروعیت سازمانی دانشگاه‌ها در عراق مشهود است و تاکنون مدلی جامع و بومی برای بررسی مؤلفه‌های مشروعیت در نظام آموزش عالی این کشور تدوین نشده است.

یافته‌های مطالعات بین‌المللی نیز بر اهمیت مؤلفه‌هایی چون فرهنگ سازمانی، هویت، شفافیت در تصمیم‌گیری، نوآوری و حمایت سازمانی در تقویت مشروعیت تأکید کرده‌اند. برای نمونه، مطالعه مارشلیش و اینگنهوف (Marschlich & Ingenhoff, 2023) نشان می‌دهد که پیوندهای نهادی با بازیگران محیطی و دولتی در محیط‌های بین‌المللی، نقش مهمی در تثبیت مشروعیت شرکت‌ها و سازمان‌ها دارد. همچنین، پژوهش دل‌کاستیلو-فیتو و همکاران (Del-Castillo-Feito & Blanco-González, 2022) تأکید می‌کند که استفاده از اصول مسئولیت اجتماعی در مدیریت منابع انسانی، مشروعیت سازمان را در نگاه ذی‌نفعان تقویت می‌کند. در این راستا، پژوهش راهدارپور و همکاران (Rahdarpoor et al., 2023) نشان داد که هم مدیریت منابع انسانی و هم مسئولیت اجتماعی، تأثیر معناداری بر مشروعیت سازمانی

دارند. رهنورد و همکاران (Rahnavard et al., 2023) نیز تأثیر مثبت ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر مشروعیت را با نقش میانجی مسئولیت اجتماعی تایید کرده‌اند.

در کنار این مؤلفه‌ها، هویت سازمانی نیز به‌عنوان یکی از ارکان مشروعیت شناخته می‌شود. به گفته علی‌سلطانی و همکاران (Alisoltani et al., 2021)، ادغام سازمانی در صورتی که موجب تضعیف هویت کارکنان شود، می‌تواند به تزلزل مشروعیت بینجامد. لذا، حفظ و تقویت هویت سازمانی، به‌ویژه در بستر دانشگاهی، شرط لازم مشروعیت است. همچنین باید توجه داشت که مشروعیت، فرآیندی پویا و نیازمند بازتولید مستمر است. دده‌بیگی (Dadeh Beigi, 2019) بر نقش نمادها، باورهای سازمانی و رفتارهای مدیریتی در بازتولید مشروعیت سازمانی تأکید دارد.

مشروعیت همچنین با پیامدهای عملکردی نظیر بهره‌وری کارکنان، تعهد، رضایت شغلی و ثبات ساختاری سازمان در ارتباط است. پژوهش حسین و همکاران (Husain et al., 2025) نشان داد که توسعه منابع انسانی در بستر سیاست‌گذاری منسجم، می‌تواند به ارتقای مشروعیت و در پی آن بهره‌وری منجر شود. حمید و همکاران (Hameed et al., 2024) نیز در مدلی بر محور سلامت شغلی و ایمنی، ارتباط مستقیم بهره‌وری منابع انسانی با ساختارهای مشروع و معتبر سازمانی را مورد تأکید قرار داده‌اند. همچنین احمد و همکاران (Ahmad et al., 2024) با تحلیل نقش انگیزش در بهره‌وری، به این نتیجه رسیدند که شناخت کارکنان از مشروعیت سیاست‌های منابع انسانی، عامل مهمی در افزایش عملکرد فردی است.

در تحلیل رویکردهای مختلف، می‌توان اذعان داشت که موفقیت راهبردهای سازمانی مستلزم شفاف‌سازی و تفهیم آن به کارکنان و جلب مشارکت آنان است. به عبارتی، تحقق مشروعیت سازمانی در گرو شکل‌گیری تصویر ذهنی مثبت از مدیریت و همسویی ارزشی میان اعضا و اهداف کلان سازمان است. این تصویر ذهنی، به‌طور ویژه در دانشگاه‌ها که محل فعالیت نخبگان علمی است، دارای اهمیت دوچندان می‌باشد و عدم تحقق آن می‌تواند منجر به فاصله گرفتن کارکنان از اهداف کلان نهاد شود. با توجه به آنچه بیان شد، ضرورت انجام پژوهشی جامع برای شناسایی دقیق شاخص‌ها و مؤلفه‌های مشروعیت در دانشگاه‌های دولتی عراق، نه تنها از منظر نظری بلکه از منظر کاربردی نیز کاملاً قابل دفاع است. فقدان مدل بومی برای آموزش عالی عراق، خلأی پژوهشی قابل توجهی ایجاد کرده که مطالعه حاضر درصدد پر کردن آن است. این پژوهش با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از تحلیل مضمون، در پی شناسایی دقیق ابعاد و شاخص‌هایی است که می‌توانند در طراحی سیاست‌های دانشگاهی، ارتقای کارکرد آموزشی و پژوهشی، و در نهایت جلب اعتماد ذی‌نفعان داخلی و خارجی نقش ایفا کنند.

روش‌شناسی

مبنای رویکردی این پژوهش پارادایم کیفی - تحلیل مضمون است. روش کیفی، رویکردی است که به دنبال درک عمیق و جامع پدیده‌های اجتماعی، فرهنگی و روانشناختی از طریق جمع‌آوری و تحلیل داده‌های غنی و توصیفی است. مشارکت کنندگان در پژوهش شامل خبرگان دانشگاه‌های عراق می‌باشد. کارکنان دانشگاه‌های عراق معمولاً به واحدهای مختلفی تقسیم می‌شوند که هر یک وظایف و مسئولیت‌های مشخصی بر عهده دارند. این واحدها به طور کلی شامل بخش‌های اداری مالی، فرهنگی، آموزشی، پژوهشی، توسعه مدیریت و منابع انسانی، و اداری-پشتیبانی هستند. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند انجام شد. تعداد نمونه با استفاده از اصل اشباع تعیین گردید، بدین معنا که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که اطلاعات جدیدی به داده‌های جمع‌آوری شده اضافه نشود. در نهایت، تعداد ۱۲ نفر از کارکنان

دانشگاه به عنوان نمونه انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند. انتخاب نمونه‌ها بر اساس هدف پژوهش و ماهیت موضوع انجام شده و هدف از آن، دستیابی به داده‌های غنی و دقیق بوده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که مورد تایید خبرگان موضوع قرار گرفت. برای محاسبه پایایی مصاحبه با استفاده از روش توافق درون موضوعی، دو کدگذار به کار گرفته شدند. در این پژوهش، با استفاده از این روش، پایایی حاصل از تحلیل‌های انجام شده توسط دو کدگذار به طور دقیق محاسبه شد. پس از انجام محاسبات لازم، درصد پایایی به میزان ۸۱.۲ درصد به دست آمد. این نتیجه نشان‌دهنده سطح بالای توافق و هم‌راستایی بین کدگذاری‌های محقق و کدگذار همکار است. درصد پایایی بالا، تأییدکننده دقت و ثبات در فرآیند کدگذاری و تحلیل داده‌ها است و به افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد نتایج تحقیق کمک می‌کند.

$$\text{درصد توافق درونی} = \frac{2(69)}{170} \times 100 = 81.2$$

در نهایت برای تجزیه و تحلیل داده از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

یافته‌ها

اطلاعات مربوط به برخی از متغیرهای جمعیت‌شناختی مشارکت کنندگان در پژوهش در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت کنندگان

متغیر	طبقه	فراوانی
سن	پایین‌تر از ۴۰ سال	۲
	۴۵-۴۰	۴
	۵۰-۴۵	۴
سابقه کار	بالای ۵۰	۲
	۱۰ تا ۱۵ سال	۶
	۱۶ تا ۲۰ سال	۳
	بالای ۲۰ سال	۳

نتایج جدول (۱) نشان می‌دهد که از نظر سن، گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال بیشترین شرکت کننده در پژوهش بودند. همچنین به لحاظ سابقه خدمت افراد گروه ۱۰ تا ۱۵ سال بیشترین فراوانی داشتند.

در تحلیل و کاوش داده‌های کیفی به‌ویژه در مصاحبه‌ها، کدگذاری معمولاً در سه سطح انجام می‌شود: کدگذاری باز (که در آن محقق مفاهیم اولیه را از داده‌ها استخراج می‌کند)، کدگذاری محوری (که در آن کدهای مرتبط با هم گروه‌بندی می‌شوند) و کدگذاری انتخابی (که در آن محقق به انتخاب مضامین اصلی و هسته‌ای می‌پردازد). تحلیل محتوای کیفی این امکان را فراهم می‌کند که بینش‌های عمیق و معناداری از تجربیات و دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان به دست آید و ارتباطات و الگوهای پنهان در داده‌ها کشف شوند. این فرآیند نیازمند دقت و مهارت بالای تحلیلی است تا یافته‌ها به‌درستی تفسیر شوند و منجر به نتایج قابل اتکا و معتبر در پژوهش شوند. در جدول (۲)، یافته‌های کلیدی، چک‌لیست تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۲. یافته‌های کلیدی: چک‌لیست تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

دسته اصلی	سؤال مصاحبه	مفاهیم استخراج شده	کد مصاحبه‌شونده
تعریف و ماهیت مشروعیت سازمانی	۱. تعریف شما از مشروعیت سازمانی در دانشگاه‌های عراق چیست؟	ارتقاء هویت سازمانی، تدوین چشم‌انداز پایدار، هماهنگی اهداف	۱, ۵, ۹
راهبردها و سازوکارهای مشروعیت	۲. راهبردهای مدل مشروعیت سازمانی در دانشگاه‌های عراق از دیدگاه شما چیست؟	تخصص‌گرایی و دانش‌محوری، پایبندی به ارزش‌های بنیادین	۳, ۷, ۸, ۱۰
چالش‌ها و پیامدهای مشروعیت	۳. پیامدهای مدل مشروعیت سازمانی در دانشگاه‌های عراق چگونه است؟	بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی استراتژیک، حمایت از ایده‌های خلاقانه	۳, ۷, ۹, ۱۰
استقلال و هویت سازمانی	۴. راهکارهای پیشنهادی شما در خصوص ارتقای مشروعیت سازمانی دانشگاه‌های عراق چیست؟	پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها	۷, ۱, ۱۲
		تقویت تعاملات مثبت سازمانی، کاهش تعارضات، بهبود عملکرد کلی	۲, ۳, ۷
		ایجاد پیوند عاطفی با سازمان، خوش‌بینی نسبت به آینده سازمان	۵, ۹, ۱۲
		سیستم پاداش‌دهی منصفانه، توسعه ارتباطات با بین کارکنان و مدیران	۱, ۵, ۷, ۸
		تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، استفاده از آموزه‌های اسلامی در مدیریت	۳, ۷, ۹

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که چهار دسته اصلی، متناسب با پرسش‌های پژوهش، سازمان‌دهی شده‌اند. هر دسته یکی از محورهای اساسی سوالات را پوشش می‌دهد و مفاهیم استخراج شده به‌طور دقیق و مرتبط با هر سوال ارائه شده‌اند. پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان نیز پس از کدگذاری باز و تحلیل توسط پژوهشگر و دو متخصص، در این جدول نمایش داده شده‌اند. کدگذاری داده‌ها به‌صورت هدفمند و غیرتصادفی انجام گرفته است، به‌طوری‌که نشان می‌دهد مصاحبه‌شوندگان پاسخ‌های یکنواختی ارائه نکرده‌اند. این تنوع در پاسخ‌ها، اعتبار داده‌های گردآوری شده را افزایش داده و به پژوهشگر امکان می‌دهد تا به ابعاد پنهان‌تری از موضوع دست یابد. در نتیجه، تحلیل مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۸۰ شاخص کلیدی شد که هر یک به جنبه‌های مختلف مشروعیت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی عراق اشاره دارند. این یافته‌ها نه تنها به غنای ادبیات پژوهش کمک می‌کنند، بلکه برای سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی نیز ارزشمند هستند و می‌توانند در بهبود و ارتقاء مشروعیت سازمانی و ارائه راهکارهای عملی جهت بهبود فرآیندهای سازمانی مؤثر واقع شوند.

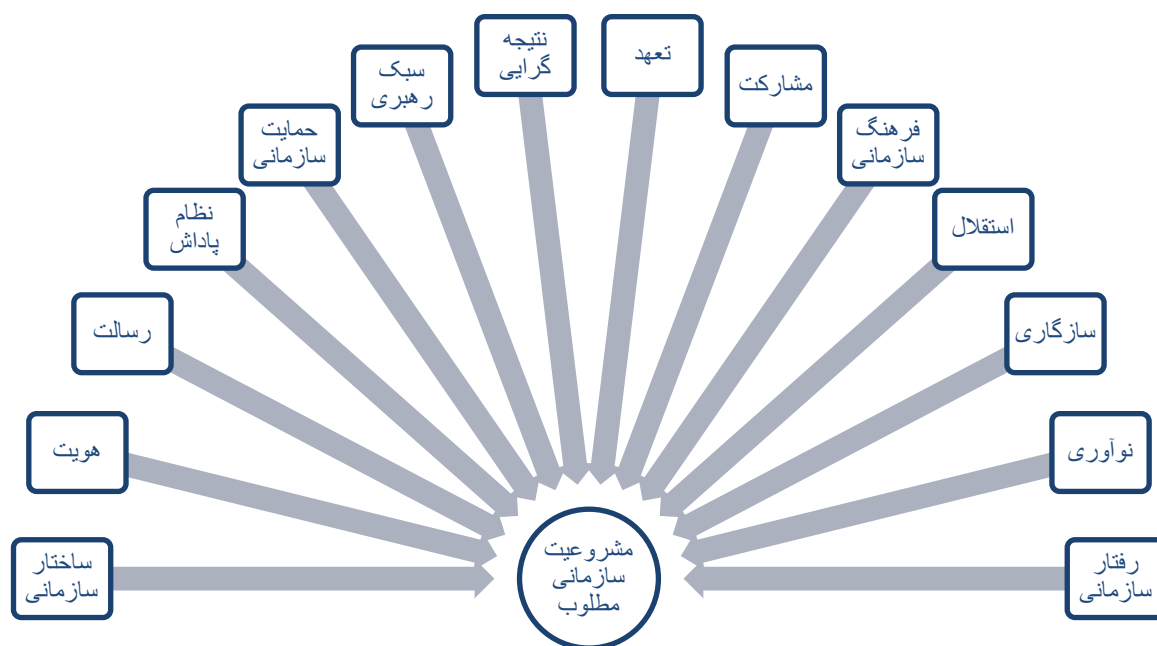
در ادامه تحلیل، پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان، مفاهیم استخراجی اولیه، و کدهای مرتبط با هر مصاحبه‌شونده مشخص گردیده‌اند (جدول ۳).

جدول ۳. ابعاد شناسایی شده: از طریق تحلیل ادبیات

شماره	مؤلفه	تعداد گویه
۱	رفتار سازمانی	۷
۲	نوآوری	۶
۳	سازگاری	۶
۴	استقلال	۶
۵	فرهنگ سازمانی	۶
۶	مشارکت	۶

۷	تعهد	۶
۸	نتیجه گرایی	۶
۹	سبک رهبری	۶
۱۰	حمایت سازمانی	۶
۱۱	نظام پاداش	۶
۱۲	رسالت	۵
۱۳	هویت	۴
۱۴	ساختار سازمانی	۴

نشان می‌دهد که ۱۴ مؤلفه به عنوان عناصر اصلی مشروعیت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی عراق قابل شناسایی است. این مؤلفه‌ها می‌توانند شامل شاخص‌هایی مانند استقلال دانشگاه، فرهنگ سازمانی، هویت، تعهد و سبک رهبری باشند که هر یک به نوبه خود بر تقویت مشروعیت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی عراق تأثیر گذارند.



شکل ۱. شناسایی مؤلفه‌های مشروعیت سازمانی

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش به شناسایی ۸۰ شاخص کلیدی و ۱۴ مؤلفه اصلی مشروعیت سازمانی در دانشگاه‌های دولتی عراق منجر شد که عبارت‌اند از: رفتار سازمانی، نوآوری، سازگاری، استقلال، فرهنگ سازمانی، مشارکت، تعهد، نتیجه‌گرایی، سبک رهبری، حمایت سازمانی، نظام پاداش، رسالت، هویت و ساختار سازمانی. این نتایج نشان می‌دهد که مشروعیت سازمانی در بستر آموزش عالی مفهومی چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل ساختاری، فرهنگی، رفتاری و راهبردی قرار دارد. به‌طور کلی، این یافته‌ها تأکید می‌کنند که برای تقویت مشروعیت در دانشگاه‌های

دولتی عراق، تمرکز صرف بر عملکرد آموزشی یا پژوهشی کافی نیست، بلکه باید به ابعاد درونی تر سازمان همچون فرهنگ، هویت، سبک رهبری و ساختار توجه شود.

در تبیین مؤلفه «فرهنگ سازمانی» می توان گفت که شکل گیری ادراکات مثبت در میان کارکنان، دانشجویان و سایر ذی نفعان نسبت به ارزش ها و رفتارهای حاکم در دانشگاه، زمینه ساز افزایش اعتماد و در نهایت مشروعیت نهاد دانشگاهی است. این یافته با مطالعات پیشین همسو است که فرهنگ سازمانی را عامل مؤثری در تداوم مشروعیت معرفی کرده اند (Bell et al., 2000; Deephouse et al., 2017). بر همین اساس، در پژوهش (Rahnavard et al., 2023) نیز نقش فرهنگ سازمانی در پیوند با مسئولیت اجتماعی و ارتباطات داخلی در ارتقاء مشروعیت سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است.

مؤلفه «نوآوری» نیز یکی از ابعاد کلیدی شناسایی شده در این پژوهش بود. داده های به دست آمده نشان داد که استفاده از فناوری های نو، حمایت از ایده های خلاقانه و به کارگیری شیوه های نوین آموزشی می تواند در ارتقاء تصویر ذهنی مثبت از دانشگاه مؤثر باشد. این نکته با یافته های پژوهش (Del-Castillo-Feito & Blanco-González, 2022) همخوانی دارد که بیان می کند اتخاذ سیاست های مسئولیت پذیر و نوآورانه در مدیریت منابع انسانی، موجب افزایش اعتماد ذی نفعان و مشروعیت سازمان می شود.

«استقلال سازمانی» نیز از دیگر مؤلفه های مهمی است که در زمینه آموزش عالی در کشورهایی نظیر عراق اهمیت دوچندان دارد. نتایج مصاحبه ها حاکی از آن بود که دانشگاه هایی که از دخالت های سیاسی و بوروکراتیک در امان اند، از مشروعیت بیشتری برخوردارند. در این راستا، (Marschlich & Ingenhoff, 2023) تأکید می کند که در روابط بین المللی، استقلال سازمانی و پیوندهای نهادی شفاف از شروط کلیدی برای کسب مجوز اجتماعی فعالیت سازمان ها به شمار می روند.

«رفتار سازمانی» و نحوه تعاملات بین کارکنان، مدیران و دانشجویان نیز از مؤلفه های برجسته در نتایج پژوهش بودند. تحلیل مصاحبه ها نشان داد که ایجاد محیطی مشارکت محور، تعاملی و شفاف، نقش مهمی در تقویت احساس تعلق و پذیرش دانشگاه توسط کارکنان و دانشجویان ایفا می کند. این یافته در پژوهش (Higgins & Lo, 2018) نیز تأیید شده است که مشروعیت در گرو رفتار حرفه ای، تعاملات سازنده و تعهد به ارزش های شغلی است.

همچنین یافته ها بیانگر آن بود که «هویت سازمانی» و «رسالت دانشگاه» در میزان مشروعیت نقش کلیدی دارند. در صورتی که دانشگاه ها دارای چشم انداز روشن و مأموریت تعریف شده باشند، و این مأموریت برای کارکنان و ذی نفعان قابل درک باشد، مشروعیت آن ها در نگاه عمومی افزایش می یابد. پژوهش (Alisoltani et al., 2021) نیز نشان می دهد که ادغام و تغییرات ساختاری در صورتی که بدون حفظ هویت سازمانی صورت گیرند، می توانند به تضعیف مشروعیت بینجامند.

نکته قابل توجه در یافته ها، اهمیت «نظام پاداش دهی» و «سبک رهبری» بود. مصاحبه شوندگان تأکید داشتند که سبک رهبری عادلانه و شفاف همراه با نظام انگیزشی متناسب، می تواند اعتماد کارکنان را جلب کرده و در مشروعیت سازی مؤثر واقع شود. پژوهش (Ahmad et al., 2024) نیز بر این نکته تأکید دارد که وجود انگیزش درون سازمانی در گرو مشروعیت سیستم منابع انسانی و رویکردهای شایسته سالارانه است. این در حالی است که (Husain et al., 2025) افزایش بهره وری کارکنان را در بستر توسعه انسانی و همسویی با ارزش های سازمانی می داند.

در جمع‌بندی می‌توان گفت، نتایج این پژوهش هم‌راستا با مطالعات (Del-Castillo-Feito & Blanco-González, 2022; Greene, 2017; Marschlich & Ingenhoff, 2023; Rahdarpoor et al., 2023; Rahnavard et al., 2023) بر نقش چندبعدی و میان‌رشته‌ای عوامل مؤثر بر مشروعیت سازمانی تأکید دارد. در محیطی مانند عراق که دانشگاه‌ها از یک‌سو با چالش‌های ساختاری و از سوی دیگر با فشارهای سیاسی و اجتماعی مواجه هستند، تحقق مشروعیت نیازمند طراحی جامع مبتنی بر تحلیل زمینه‌ای، فرهنگی و سازمانی است. مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش، نه تنها با زمینه بومی عراق همخوانی دارند، بلکه در ادبیات نظری مشروعیت نیز جایگاه علمی دارند (Tang, 2017; Thomas & Lamm, 2012).

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بود که در تفسیر نتایج باید به آن‌ها توجه شود. نخست آنکه به دلیل ماهیت کیفی پژوهش، تعمیم نتایج به تمامی دانشگاه‌های عراق، به‌ویژه دانشگاه‌های غیردولتی، امکان‌پذیر نیست. همچنین دسترسی محدود به برخی اساتید و مدیران به دلیل مشغله کاری و ملاحظات سیاسی، فرآیند گردآوری داده‌ها را دشوار ساخت. از دیگر محدودیت‌ها، احتیاط برخی مصاحبه‌شوندگان در پاسخ‌دهی بود که می‌توانست بر عمق پاسخ‌ها و در نتیجه بر تحلیل نهایی تأثیرگذار باشد.

با توجه به اهمیت و چندبعدی بودن موضوع، پیشنهاد می‌شود در آینده مطالعاتی کمی و ترکیبی نیز در زمینه سنجش مشروعیت سازمانی در دانشگاه‌های عراق انجام گیرد تا اعتبار و تعمیم‌پذیری یافته‌ها افزایش یابد. همچنین مقایسه بین دانشگاه‌های دولتی و خصوصی می‌تواند به شناسایی تفاوت‌ها و شباهت‌های ساختاری در زمینه مشروعیت کمک کند. استفاده از مدل‌های ارزیابی مقایسه‌ای بین کشورهای منطقه و عراق نیز می‌تواند دیدگاه وسیع‌تری در طراحی سیاست‌های کلان فراهم سازد.

پیشنهاد می‌شود چارچوبی راهبردی و اجرایی برای تقویت استقلال دانشگاه‌ها تدوین شود تا از مداخلات غیرعلمی در تصمیم‌گیری‌ها جلوگیری گردد. همچنین تقویت فرهنگ سازمانی، شفاف‌سازی ساختارها، بهبود ارتباطات عمودی و افقی، تعریف مأموریت روشن، به‌کارگیری سبک‌های رهبری مشارکتی، استقرار نظام ارزیابی و پاداش عادلانه و افزایش مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به ارتقای مشروعیت در دانشگاه‌های دولتی عراق منجر شود. اجرای این راهکارها باید با توجه به زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشور و با جلب حمایت دولت مرکزی و جامعه علمی همراه باشد.

تشکر و قدردانی

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

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

Organizational legitimacy stands as a foundational construct in organizational theory, particularly in contexts characterized by institutional volatility and socio-political transition. In the realm of higher education, especially within developing nations such as Iraq, legitimacy is not merely a reflection of regulatory compliance or reputation—it is a determinant of institutional survival, trust-building, and stakeholder engagement (Deephouse et al., 2017; Thomas & Lamm, 2012). As institutions responsible for knowledge dissemination and intellectual development, public universities in Iraq operate in a post-conflict environment where legitimacy has been deeply challenged by historical instability, political intrusion, and social fragmentation (Greene, 2017; Wilcox, 2021).

Legitimacy, as a social judgment, is rooted in cultural alignment, stakeholder perception, and conformity to institutional norms (Bell et al., 2000; Wæraas, 2018). The theoretical foundation of legitimacy, as introduced by Max Weber and later expanded by Parsons, situates organizational legitimacy as a reflection of value congruence between the organization and the society in which it is embedded (Gordon, 2009). This is particularly relevant in academic environments where the expectations of various stakeholders—students, faculty, government, and society—demand not only educational performance but also ethical governance, cultural sensitivity, and strategic responsiveness (Steinbachova, 2021; Tang, 2017).

Recent studies have explored the nexus between human resource management (HRM), corporate social responsibility (CSR), and organizational legitimacy, suggesting that socially responsible and strategically communicative HR practices contribute significantly to legitimacy gains (Del-Castillo-Feito & Blanco-González, 2022; Higgins & Lo, 2018). Moreover, legitimacy is increasingly conceptualized through two dominant lenses: the strategic approach, which regards legitimacy as a controllable resource leveraged by management, and the institutional approach, which views legitimacy as a culturally embedded perception shaped by societal norms and stakeholder expectations (Steinbachova, 2021; Tang, 2017). In the context of Iraqi public universities, where both internal administrative challenges and external socio-political pressures coexist, legitimacy is subject to hybrid influences from both approaches.

However, a significant gap exists in the empirical exploration of legitimacy in higher education institutions in Iraq. While existing literature provides insights into legitimacy in business and public sector organizations (Ahmad et al., 2024; Rahdarpoor et al., 2023), there remains a theoretical and practical void concerning how legitimacy is conceptualized, operationalized, and sustained in Iraqi universities. This study seeks to address this gap by identifying the key indicators and components of organizational legitimacy in public universities in Iraq, using a qualitative paradigm aligned with thematic analysis. In doing so, it aims to provide an evidence-based framework that can guide policy reforms, strategic planning, and organizational transformation in Iraq's higher education system.

Methods and Materials

This research employed a qualitative methodology using thematic analysis as its central analytical framework. The target population consisted of academic and administrative experts from various public universities in Iraq. Participants were selected through purposive sampling to ensure depth and relevance of data, and interviews continued until data saturation was reached. In total, 12 university personnel participated in semi-structured interviews. The interviews were validated by field experts, and inter-coder reliability was established at 81.2%, ensuring credibility and consistency in the analytical process. Thematic analysis was carried out in three coding stages: open coding, axial

coding, and selective coding. The data were analyzed to extract dominant themes, categories, and indicators that reflect organizational legitimacy within the context of Iraqi higher education.

Findings

The analysis resulted in the identification of 80 specific indicators and 14 overarching components of organizational legitimacy in public Iraqi universities. These components include: organizational behavior, innovation, adaptability, autonomy, organizational culture, participation, commitment, result orientation, leadership style, organizational support, reward system, mission, identity, and organizational structure.

Organizational behavior was seen as foundational, encompassing ethical conduct, transparency, and professional interactions among faculty, students, and administrators. Innovation was linked to technological adaptation and fostering creative academic environments. Adaptability reflected the institution's flexibility in responding to policy changes and social demands. Autonomy was emphasized in terms of institutional independence from political influence.

Organizational culture emerged as a critical construct, highlighting shared values, norms, and academic ethos. Participation underscored the involvement of faculty and students in governance processes. Commitment indicated staff dedication to the university's mission and goals. Result orientation reflected a performance-driven culture prioritizing outcomes and impact.

Leadership style was associated with participatory, transformational, and strategic management practices. Organizational support referred to infrastructure, resources, and welfare programs that enable staff productivity. Reward systems included fair promotion, recognition, and compensation mechanisms. The institutional mission was characterized by clarity of purpose and societal alignment. Identity related to institutional branding, history, and community reputation. Lastly, organizational structure included governance mechanisms, hierarchies, and decision-making pathways.

These themes were consistently reinforced through interview excerpts and triangulated across participants, offering a comprehensive framework for understanding legitimacy in the Iraqi higher education context.

Discussion and Conclusion

The findings underscore the complex and multidimensional nature of organizational legitimacy in Iraqi public universities. Contrary to a narrow focus on performance metrics or administrative efficiency, legitimacy in this context is deeply embedded in cultural, structural, and ethical dimensions of organizational life. The inclusion of elements such as identity, participation, and organizational culture reflects the institutional embeddedness of universities within their socio-political environment.

The prominence of innovation and adaptability reveals the growing expectation for universities to modernize, digitize, and align with global academic trends while maintaining local relevance. Similarly, the emphasis on autonomy suggests a widespread recognition of the risks associated with political interference and centralization—issues historically prevalent in Iraqi governance. The identification of reward systems and leadership style further affirms that legitimacy is nurtured through internal fairness, transparent governance, and empowering leadership.

This study contributes to legitimacy theory by integrating strategic and institutional perspectives. It validates the strategic approach through elements like leadership, result orientation, and organizational support, which can be influenced by managerial decisions. Simultaneously, it affirms

the institutional approach by highlighting elements such as culture, identity, and autonomy, which are shaped by societal expectations and normative frameworks.

The Iraqi case offers an illustrative example of how legitimacy is not static but rather negotiated, constructed, and continuously shaped by internal reforms and external pressures. Given the country's turbulent history and fragile democratic structures, public universities serve as a microcosm of the broader struggle for institutional trust, national development, and social cohesion.

In conclusion, this study fills a significant empirical gap by offering a localized and comprehensive model of organizational legitimacy in Iraqi higher education. It provides actionable insights for policymakers, university administrators, and stakeholders seeking to reform and strengthen public universities. By foregrounding the voices of institutional insiders, the research offers a bottom-up perspective that is both contextually grounded and theoretically robust. The framework developed herein has the potential to guide future assessments of legitimacy in similar post-conflict or transitional educational systems and lays the groundwork for further cross-national comparative studies.

References

- Ahmad, S., Wong, W. K., Riaz, S., & Iqbal, A. (2024). The role of employee motivation and its impact on productivity in modern workplaces while applying human resource management policies. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 13(2), 7-12.
- Alisoltani, S., Ali, A., & Amirkhani, T. (2021). A Comparative Study of the Impact of Mergers on Organizational Legitimacy and Employee Organizational Identity. *Management Research in Iran*, 24(2), 61-86.
- Bell, R., Walker, H. A., & Willer, D. (2000). Power, influence, and legitimacy in organizations: Implications of three theoretical research programs. In (pp. 131-177). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(00\)17005-3](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(00)17005-3)
- Dadeh Beigi, M. (2019). *Symbols and Organizations*. SAMT Publications.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. In (Vol. 4, pp. 27-54). <https://doi.org/10.4135/9781446280669.n2>
- Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. A. U. H.-P. F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121274. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- Gordon, R. (2009). Power and legitimacy: From Weber to contemporary theory. In (pp. 256-273). <https://doi.org/10.4135/9780857021014.n14>
- Greene, S. R. (2017). Pathological counterinsurgency: the failure of imposing legitimacy in El Salvador, Afghanistan, and Iraq. *Third World Quarterly*, 38(3), 563-579. <https://doi.org/10.1080/01436597.2016.1205439>
- Hameed, A. M., Aghasi, S., Alsalami, H. H. S., & Davoodi, S. M. R. (2024). Designing a Human Resource Productivity Model with a Focus on Occupational Health and Safety Management Systems. *Digital Transformation and Administration Innovation*, 2(3), 25-31. <https://doi.org/10.61838/dtai.2.3.4>
- Higgins, P., & Lo, M. F. (2018). The strategic and cultural legitimacy of HR professionalization in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 1139-1160. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9547-7>
- Husain, F., Yulia, R., Syaifudin, A., Karyadi, S., & Alatas, A. R. (2025). Human Resource Development in Increasing Work Productivity. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM) VL - 5(2)*, 845-850. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v5i2.794>
- Marschlich, S., & Ingenhoff, D. (2023). Public-private partnerships: How institutional linkages help to build organizational legitimacy in an international environment. *Public Relations Review*, 48(1), 102124. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102124>
- Rahdarpoor, J., Keykhai, M., Siasar, A., Atashfaraz, M., Esmaeili, N., Vaedi, S., & Keykha, O. (2023). The Impact of Human Resource Management and Social Responsibility on Organizational Legitimacy. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(3), 13-26. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.2.3.2>
- Rahnavard, F., Masoumi, S., & Hajipour, B. (2023). The Impact of Organizational Communication on Organizational Legitimacy with the Mediating Role of Social Responsibility. *Management and Development Process*, 36(1), 59-90. <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.1.59>
- Steinbachova, A. (2021). *How Do Organisations Gain Legitimacy? Legitimacy as Social Process*. GRIN Verlag.

- Tang, Y. (2017). A summary of studies on organizational legitimacy. *Open Journal of Business and Management*, 5(3), 487-500. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2017.53042>
- Thomas, T. E., & Lamm, E. (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110, 191-203. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1421-4>
- Wæraas, A. (2018). On Weber: 19 Legitimacy and Legitimation in Public Relations. In (pp. 18-38). <https://doi.org/10.4324/9781315271231-2>
- Wilcox, P. (2021). *Heritage and the making of political legitimacy in Laos: The past and present of the Lao nation*. <https://doi.org/10.2307/j.ctv21r3jc5>