

بررسی تحلیلی تجارب موفق توسعه سازمانی برخی دانشگاه‌های خارج کشور^۱

جعفر ترک‌زاده^۲؛

زهرا صباغیان^۳؛

محمد یمنی دوزی سرخابی^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱۲/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۱۰/۴

چکیده

توسعه سازمانی می‌تواند از طریق توسعه هدف‌مند قابلیت‌ها و شایستگی‌های دانشگاه، توانمندی لازم برای پاسخ مؤثر به اقتضائات محیطی را در دانشگاه ایجاد نماید و دانشگاه را قادر سازد که اثربخش باشد. بدیهی است این تلاش اقتضایی باید مبتنی بر تشخیص درست وضعیت و جهت‌گیری کارآمد، در قالب الگویی سیستمی متناسب با وضعیت دانشگاه به عمل آید اما این سؤال اساسی مطرح می‌شود که تلاش‌های موفق توسعه سازمانی دارای چه شرایط، ویژگی‌ها و یا اجزای کلیدی بوده‌اند و آیا از این حیث وجوه یا شاید ساختار بنیانی مشترکی دارند؟ به منظور یافتن پاسخی برای این سؤال، پژوهشی با استفاده از روش مطالعه چند موردی طرح‌ریزی و اجرا گردید. در این پژوهش پنج تجربه موفق توسعه سازمانی در دانشگاه‌های آریزونا، آتاباسکا،

۱. این مقاله برگرفته از یک پژوهش آزاد می‌باشد.

۲. استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شیراز djt3779@yahoo.com

۳. استاد دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی z-sabbaghian@sbu.ac.ir

۴. استاد دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی myamani2001@yahoo.ca

ویلانوا، واشنگتن و ساوت پاسفیک بررسی و تجزیه و تحلیل شد. بر این اساس چهار بعد اصلی تلاش‌های توسعه سازمانی شناسایی شد که در یک تعامل سیستمی با همدیگر، منظومه موفقیت‌آمیز عملکرد توسعه سازمانی در دانشگاه را تشکیل می‌دهند. این ابعاد عبارتند از جهت‌گیری، رویکردهای اصلی، اقدامات توسعه‌ای و تأکیدات ویژه. اجزای کلیدی مشترک تلاش‌های مورد مطالعه نیز در قالب ابعاد یاد شده شناسایی گردیدند.

کلیدواژگان: دانشگاه، توسعه سازمانی، توسعه دانشگاهی

مقدمه

در عصر جهانی شدن، انقلاب اطلاعات و تولید دانش، نیروهای تغییر متحول، پیچیده و قدرتمندی آموزش عالی و دانشگاه‌ها را احاطه کرده‌اند. باید با هوشیاری، در قبال آنها درست و به موقع تصمیم‌گیری کرد. *راولی*^۱ و همکاران (۱۳۸۳) با تأکید بر تغییر و تحولاتی که در جامعه، آموزش عالی و دانشگاه‌ها رخ داده و می‌دهد ابراز می‌دارند که «دنیای آموزش عالی امروز، دنیای اولیه آن نیست... امروز تغییر برای آموزش عالی و دانشگاه‌ها یک ضرورت است نه یک فرصت» (راولی و دیگران، ۱۳۸۳: ۱۹). رمزدن^۲ (۱۳۸۰) نیز در همین راستا می‌گوید «زمانه کلاً آشکارا... تغییر کرده است. اینک در معرض رقابت و سازگاری‌ها هستیم و باید قادر باشیم نیازهای جدید را به سرعت و خلاقانه شناسایی نماییم» (رمزدن، ۱۳۸۱: ۳۶۶)؛ لذا دانشگاه‌ها باید با دقت بیشتری به محیط اطراف و درون خود و نیازها و انتظارات در حال تغییر آن توجه کنند و عوامل، جهت‌ها و روندهای تغییر را درک کنند و البته بتوانند به نحو مناسبی به آن پاسخ گویند. این امر، مستلزم توسعه ظرفیت‌ها و شایستگی‌های داخلی دانشگاه برای پاسخ‌گویی به شرایط متغیر محیط می‌باشد (Atwell, 1996; Edwards, 1997; Diamond, 2002)

در واقع، بهترین ایدئال دانشگاه برای موفقیت واقعی در شرایط متحول امروزی، بازآفرینی خود متناسب با محیط جدید و متحول است. بنابراین چند مسئله مرتبط رو در

1. rowley
2. Ramsden

روی آن قرار می‌گیرد. این مسئله‌ها عبارتند از آغاز، اجرا و مدیریت اثربخش تغییر قصد شده، معنی‌دار و برنامه‌ریزی شده یا آن طور که لیک^۱ (۲۰۰۲) در یک عبارت موجز می‌گوید «خلق تغییر».

«خلق تغییر فرایندی است که در آن مؤسسه و افراد آن، تغییر را به عنوان یک جزء زنده و اثرگذار در نیل به موفقیت آینده خود می‌پذیرند و خوشایند می‌پندارند. آنها آینده‌ای مطلوب را ترسیم و طرح ریزی می‌کنند، یک برنامه جامع برای خلق آن ایجاد می‌کنند و به طور مستمر خود را بهبود می‌بخشند و تلاش و حرکت می‌کنند تا به آینده مطلوب نزدیک‌تر شوند.» (Lick, 2003: 31).

این مهم به بهترین وجه از طریق یک فرایند توسعه سازمانی راهبردی تحقق می‌یابد. مشروط بر آن که ترکیب درستی از باورها و ادراک‌ها، جهت‌گیری‌ها و هدف‌ها، ساختارها و اقدام‌ها، حمایت‌ها و سایر الزام‌ها و ایجاب‌های موقعیتی موفقیت در خلق تغییر را داشته باشند. فرایندها و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها، با چنین شرایطی می‌توانند قابلیت قابل ملاحظه‌ای برای تحریک رشد و توسعه و افزایش توان پاسخ‌گویی دانشگاه فراهم سازند. نظر به آنچه گفته شد این سؤالات اساسی مطرح می‌شود که تلاش‌های موفق توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها واجد چه شرایط، ویژگی‌ها و یا اجزای کلیدی بوده‌اند و آیا از این حیث، وجوه مشترکی دارند؟ آیا می‌توان یک ساختار بنیانی یا منظومه کلی موفقیت‌آمیز برای تلاش‌های توسعه سازمانی در دانشگاه از آنها استخراج و ارائه نمود؟ به منظور بررسی این مهم و یافتن پاسخی برای سؤالات فوق، تجربه‌های موفق توسعه سازمانی در برخی دانشگاه‌ها مطالعه و ابعاد و اجزای کلیدی آنها استخراج و شناسایی شده است.^۲ به نظر می‌رسد در شرایط کنونی که توسعه سازمانی و دانشگاهی از جهات مختلف مفهومی، ساختاری و عملکردی در دانشگاه‌های ما جایگاه و وضعیت مطلوبی ندارد (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷؛ یمنی و ترک‌زاده، ۱۳۸۸)، نتایج حاصل از این مطالعه می‌تواند نوعی چهارچوب کلی راهنما و سرخط‌های کلیدی مفیدی برای آغاز و استمرار تلاش‌های

1. Lick

۲. دانشگاه‌های بررسی‌شده در این پژوهش، نوعاً در طیف دانشگاه‌های انگلوساکسون قرار می‌گیرند. جستجو و بررسی تجارب موفق توسعه سازمانی دانشگاه‌های خارج از این طیف، در مطالعات دیگر، می‌تواند مفید و مکمل یافته‌های این پژوهش باشد.

توسعه سازمانی در دانشگاه‌های ما فراهم آورد. بدیهی است این تلاش‌ها باید به طور اقتضایی و متناسب با مقتضیات محیطی و شرایط درونی دانشگاه‌ها به عمل آید.

مبانی نظری

اثربخشی و حفظ یا اکتساب آن در شرایط مختلف، چالش همیشگی هر سازمانی و از جمله دانشگاه می‌باشد. دانشگاه باید بتواند اثربخشی خود را در شرایط و محیط‌های مختلف و متغیر به نحو مناسبی حفظ نماید و ارتقا دهد. این مهم مستلزم سلامت سازمانی^۱ است. سلامت سازمانی به معنی توانایی اثربخشی در محیط‌های مختلف، ارائه واکنش مناسب نسبت به تغییر شرایط و در عین حال حفظ یکپارچگی درونی خود است (Ho, 2000: 62). در واقع سلامت سازمانی زمینه ساز اثربخشی واقعی و بقای معنادار دانشگاه در شرایط متغیر و متحول کنونی است. نیل به سلامت سازمانی و به تبع آن تحقق اثربخشی و بقای معنادار دانشگاه، مستلزم آن است که دانشگاه متناسب با شرایط و اقتضائات متغیر محیطی و درونی، خود را تغییر دهد. چنان که گاردنر^۲ (۱۹۶۵) یک سازمان اثربخش را به عنوان سازمانی که «خودنوساز» است توصیف کرده است. ادگار شاین^۳ نیز در کتاب «روانشناسی سازمانی» (۱۹۶۵) اثربخشی را در ارتباط با چرخه سازگاری^۴ (سازگاری سازمان با تغییرات محیطش) تعریف کرده است (Beckhard, 1969).

در هر حال دانشگاه‌ها برای تغییر خود و پاسخ به چالش‌های شرایط متغیر و متحولی که آنها را احاطه کرده است نیاز دارند ساختار و سازمان خود را برای دستیابی به اهداف جدید، دوباره طراحی نمایند؛ نقش‌ها و مسئولیت‌ها را در سازمان مجدداً تعریف و تنظیم نمایند؛ فرایندهای سازمانی را برای دستیابی به بهره‌وری و کیفیت بیشتر، به طور مستمر اصلاح و بهسازی نمایند. آنها بدین‌سان می‌توانند با محیط خود سازگار شوند (راولی و دیگران، ۱۳۸۳) اما این همه مسئله نیست! علاوه بر آنچه گفته شد، تشخیص وضعیت و جهت‌گیری راهبردی مناسب، مدیریت کارآمد تغییر و توسعه دانشگاه و نیز توانمندسازی دانشگاه برای پویای اثربخش راه درستش در آینده متحول، چالش‌های اساسی هستند که

1. Organizational Health
2. Gardner
3. Edgar H. Schein
4. The Adoptive Coping Cycle

بر سر راه دانشگاه‌ها برای پاسخ به شرایط تغییر و طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه سازمانی مناسب قرار دارند؛ لذا تلاش‌هایی که برای تغییر و توسعه دانشگاه به عمل می‌آید باید به گونه‌ای اقتضایی و در قالب الگویی مناسب وضعیت دانشگاه به عمل آید. امکان تحقق این امر به صورت نظام‌مند و مستمر از طریق توسعه سازمانی فراهم می‌شود.

کارایی درونی و بیرونی دانشگاه به عنوان یک سیستم باز تبدیلی، مستلزم کارایی نهادی (کارایی سازمان و مدیریت) آن است (یمنی، ۱۳۸۲: ۳۹). به‌ویژه آن که دانشگاه یک سازمان بوروکراسی حرفه‌ای است که عمدتاً متشکل از تیم‌های خودفرمان می‌باشد (Zawacki & Norman, 2005)، از لحاظ ساختاری «سست پیوند»^۱ است (Birnboum, 1988) و سلسله‌مراتب در آن بیشتر افقی است تا عمودی (یمنی، ۱۳۸۲: ۱۰۸). از طرفی دانشگاه برای حیات معنادار خود و استمرار آن باید نسبت به محیط بیرونی پاسخ‌گو باشد. این نیز خود مستلزم برخورداری دانشگاه از قابلیت‌ها و شایستگی‌های ویژه درونی است. توسعه سازمانی می‌تواند از طریق توسعه هدف‌مند قابلیت‌ها و شایستگی‌های درونی، توانمندی لازم برای پاسخ اثربخش به اقتضائات محیطی را در دانشگاه ایجاد نماید.

بر اساس تحلیل محتوای تعاریف ارائه شده توسط پیشگامان و صاحب‌نظران مطرح توسعه سازمانی در چهار دهه اخیر می‌توان گفت توسعه سازمانی، فرایندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره سیستم است که می‌کوشد مبتنی بر علوم رفتاری و با بهره‌گیری از راهبردها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و ساختاری فرایندی دانشگاه را به گونه‌ای ایجاد و هدایت نماید که منجر به تواناسازی آن برای جهت‌گیری‌های راهبردی کارآمد، مشکل‌گشایی خلاق و خودنوسازی اثربخش متناسب با تغییرات و اقتضائات حال و آینده محیط در راستای تضمین و بهبود اثربخشی و سلامت سازمانی دانشگاه شود (ترکزاده و همکاران، ۱۳۸۷).

توسعه سازمانی دانشگاه از نظر ماهوی تفاوت خاصی با توسعه سازمانی در سایر سازمان‌ها ندارد، جز آن که طبق تعریف می‌بایست متناسب با اقتضائات ویژه وضعیت دانشگاه به گونه‌ای کاربردی تعدیل و تنظیم شود (Spittler, 1997). رمزدن (۱۳۸۰) نیز به نوعی بر این مشابهت و تقارن در الگوی کلی صحه گذاشته است (رمزدن، ۱۳۸۰: ۳۴۹).

1. Loosely Coupled

بنابراین با توجه به تعریف فوق و ویژگی های دانشگاه و ضرورت توسعه سازمانی آن، می توان گفت که توسعه سازمانی دانشگاه تلاشی راهبردی معطوف به تواناسازی دانشگاه جهت بهسازی مستمر و نظام مند وضعیت خود متناسب با شرایط و مقتضیات درونی و محیطی دانشگاه است. بدیهی است تحقق این توسعه، اکتسابی می باشد و طبعاً مستلزم پاره ای تمهیدات و اقدامات اساسی در قالب یک کلیت سیستمی است. در این پژوهش تلاش شده است ساختار بنیانی کلیت سیستمی مذکور، بر اساس تجارب موفق برخی دانشگاه ها در زمینه توسعه سازمانی استخراج و تدوین شود.

روش شناسی تحقیق

این پژوهش، متناسب با هدفی که داشته است به روش «مطالعه چندموردی»^۱ طرح ریزی و انجام شده است. این روش امکان مطالعه و بررسی موضوع واحدی را در چند موقعیت مستقل فراهم می آورد. تحقیق چند موردی نوعی نمونه گیری نیست بلکه تکرار تحقیق است؛ که تکرار در آن امکان تعمیم تحلیلی^۲ یافته ها را فراهم می آورد (ین، ۱۳۷۶: ۷۳-۷۰). مطالعه موردها با رویکرد کل نگر و با استفاده از استراتژی تحلیلی توصیفی به انجام رسیده است. این استراتژی ضمن توصیف موردها به طور ویژه، امکان نیل به دسته بندی ها، الگوها یا تئوری های زمینه ای^۳ خاص موضوع را فراهم می آورد (ین، ۱۳۷۶: ۱۶۵-۱۶۰؛ باردن، ۱۳۷۴: ۳۸-۳۴).

در راستای طرح فوق، با توجه به جوان بودن مفهوم توسعه سازمانی در حوزه آموزش عالی، به جستجوی تلاش های موفق توسعه سازمانی در دانشگاه ها پرداخته شد. سپس اسناد و مدارک مربوط به آنها از طرق مختلف گردآوری و تجزیه و تحلیل شد. «ین»^۴ (۱۳۷۶) تجزیه و تحلیل مدارک تحقیق موردی را مشتمل بر بررسی، طبقه بندی، تهیه جدول یا ترکیب دیگری از اطلاعات به منظور پرداختن به موضوع دانسته است (ین، ۱۳۷۶: ۱۵۹). مدارک یافت شده بر همین اساس با استفاده از روش «فرایند چرخ های تحلیل»^۵ (مشتمل بر تقلیل احیاگرانه داده ها، سازماندهی و تفسیر) (Sarantakos, 1998:)

1. Multiple Case Study
2. Analytical Generalization
3. Grounded Theory
4. Robert K. Yin
5. The Cyclical Process of Analysis

315-316) و با رویکرد اکتشافی تجزیه و تحلیل شده‌اند. تحلیل محتوایی اطلاعات نیز به صورت «تحلیل مقوله ای» و به روش «چهارچوب مفهوم» انجام شده است. این روش عناصر معنی دار موجود در یک بافت اطلاعاتی را استخراج و طبقه‌بندی می‌کند و امکان نتیجه‌گیری از داده‌ها را از طریق زمینه‌سازی برای سازماندهی و سپس تفسیر آنها فراهم می‌آورد (باردن، ۱۳۷۴: ۳۸-۳۴).

لازم به ذکر است موارد مطالعه شده در این تحقیق، از بین موارد متعددی که دسترسی به اطلاعات آنها امکان‌پذیر بوده است، بر اساس دو معیار انتخاب شده‌اند: موفقیت در توسعه سازمانی و تنوع موارد.

موردهای مطالعه شده

الف) تجربه توسعه سازمانی در دانشگاه آریزونا

دانشگاه آریزونا، مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه دانشگاه را به عنوان آزمایشگاه یادگیری درباره تغییر سازمانی قرار داده و توسعه سازمانی را در آنجا اجرا کرده است. در این تلاش، نخست در سال ۱۹۹۲ نیاز به تدوین یک استراتژی تحول برای مرکز مزبور تشخیص داده شد. در این راستا کمیته‌ای تشکیل شد و به شناسایی ارزش‌ها، چشم‌انداز و مفروضات اساسی درباره چگونگی سیستم و ساختار آن پرداخت. کمیته نتایج اولیه را با دیگران در میان گذاشت و بازخورد گرفت. نتیجتاً سرخط‌های کلیدی زیر حاصل و در دستورکار قرار گرفت.

- تبدیل مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه به سازمانی تیمی، مشتری محور، کیفی و یادگیرنده

- افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت خدمات

- درگیر نمودن و توانمندسازی همه کارکنان

- سنجش نیازهای حال و آینده مشتریان به عنوان مبنای ارائه خدمات

- مسئولیت‌پذیری و تسلط شخصی و یادگیری تیمی برای ارتقای اثربخشی سازمان و پاسخ سریع به تغییرات محیطی

- تأکید و تمرکز بر طرح ریزی راهبردی برای آینده
- سرمایه گذاری روی فرایند مستمر بهبود و نوآوری
- حمایت دائمی رهبری دانشگاه از تلاش های تغییر و توسعه سازمانی
- بهره گیری از مشاور توسعه سازمانی درون سازمانی

در این راستا در سال های ۱۹۹۳، ۱۹۹۴ و ۱۹۹۶ آموزش های مورد نیاز در زمینه هایی نظیر رویکردهای بهبود فرایند، یکپارچگی تیمی، تصمیم گیری گروهی، مشکل گشایی و امثال آن ارائه شد. همچنین با بهره گیری از الگوها و روش های فنی به بهسازی زیرسیستم های رهبری، تیمی، برنامه ریزی، ارتباطات، بهبود فرایند، مدیریت عملکرد، پاداش و جبران خدمت، استخدام و به کارگیری و سایر زیرسیستم های ضروری نظیر سیستم های اطلاعات، بودجه و بازاریابی در دانشگاه پرداخته شد. بهسازی این زیرسیستم ها در ارتباط با برنامه توسعه سازمانی مرکز اطلاع رسانی و کتابخانه، و در راستای تحقق آن صورت گرفته است.

در این تلاش روی این موارد تأکید و تمرکز شده است: اتخاذ رویکرد راهبردی و به طور ویژه طرح ریزی راهبردی برای توسعه سازمانی، ترسیم و تعیین چشم انداز، ارزش ها و اهداف راهبردی، یادگیری سازمانی، کار جمعی و مشارکتی، تغییر ساختار و توسعه زیرسیستم های سازمانی جهت پشتیبانی و بسترسازی تحقق چشم انداز، ارزش ها و اهداف راهبردی، آموزش و توانمندسازی افراد. همچنین نقش مهم رهبری در توسعه سازمانی دانشگاه مورد تأکید واقع شده است. تفکر سیستمی نیز به عنوان ضرورت درک تنوع، پیچیدگی و پویایی وضعیت ها و متغیرها و پیشبرد اثربخش تلاش های توسعه سازمانی به عنوان یک عامل زمینه ای فراگیر در همه تلاش ها و اقدامات یاد شده حضور داشته است (Phipps, 2004).

ب) توسعه سازمانی در دانشگاه آتاباسکا

دانشگاه آتاباسکا^۱ (واقع در ایالت آلبرتا کانادا) در سال تحصیلی ۹۵-۱۹۹۴ میلادی، ۲۱ درصد افت تحصیلی داشته است و دانشگاه از تمرکز اصلی خود یعنی آموزش از راه دور منحرف شده بود. دولت محلی نیز از نرخ پایین فارغ التحصیلی دانشجویان آن دانشگاه ناراضی بود. همچنین سطح اعتماد و حمایت نسبت به مدیریت عالی و میانی دانشگاه در

1. Athabasca University

حد پایین و شرایط کاری پراسترس بود. تعهد و تعلق سازمانی کارکنان نیز بسیار کم بود. در چنین شرایطی سرمایه‌گذاری‌های دولتی نیز رو به کاهش گذاشته بود. در این وضعیت رهبری جدید دانشگاه با رویکرد توسعه و بهسازی سازمانی، متناسب با مقتضیات، به رویارویی با شرایط پدید آمده برخاست. رهبری در چنین موقعیتی ایفای سه نقش اساسی را به طور سیستمی در دستورکار قرار داد. نقش‌های مذکور به شرح زیر می‌باشند:

الف) تشخیص و جهت‌گیری: تشخیص وضعیت دانشگاه و ضرورت‌های بهسازی آن و بر آن اساس تدوین یک چشم‌انداز مشترک روشن با بهره‌گیری از مشاورت و مشارکت اجتماع دانشگاه.

ب) تأمین منابع و پشتیبانی لازم از محیط برای بقا و توسعه دانشگاه: در این راستا تعامل بهتر با حکومت و سایر منابع تأمین‌کننده و حامی بالقوه و بالفعل دانشگاه و بهسازی وجهه بیرونی دانشگاه در دستورکار قرار گرفت. در این تلاش به طور ویژه بر بهسازی درک و نگرش آنها از دانشگاه و راه متفاوتی که می‌خواهد در پیش بگیرد تأکید شد. این تلاش در نهایت مؤثر واقع شد.

ج) بهسازی هم‌زمان ابعاد درونی دانشگاه: در این تلاش موارد زیر بر اساس تشخیص و جهت‌گیری به عمل آمده در دستورکار قرار گرفت و به عمل آمد:

- پرورش و استقرار یک جو سازمانی مثبت از اعتماد و به هم پیوستگی
- توسعه الگوی رهبری مبتنی بر ارزش در سطح دانشگاه
- ترسیم چشم‌انداز سازمانی دانشگاه و ارزش‌های کلیدی آن مشتمل بر اعتماد، احترام، گشادگی، قابلیت دسترسی، پاسخ‌گویی، نوآوری و دانشجو محوری
- تدوین طرح راهبردی دانشگاه (۱۹۹۶) بر اساس چشم‌انداز و ارزش‌های مذکور و بازنگری و روزآمدسازی آن در سال ۱۹۹۹
- تهیه و اجرای طرح‌های بخشی (زیرمجموعه طرح راهبردی دانشگاه) به معاونت‌های تخصصی دانشگاه
- بازسازماندهی ساختار سازمانی دانشگاه متناسب با استراتژی و به منظور اثربخشی بیشتر

- بازنگری فرایند تصمیم‌گیری در دانشگاه و اتخاذ ترتیب ساده‌ای از مشارکت و بازخورد همگانی در خصوص تصمیمات
- استقرار یک الگوی فراگیر ارزیابی موفقیت، شایستگی و کیفیت در دانشگاه
- پاداش‌دهی بر اساس نتایج ارزیابی یاد شده در بالا

رهبری دانشگاه همواره تلاش کرده است افراد به این باور برسند که تغییر مستمر، معیار کلیدی برای نیل به موفقیت است. به علاوه ضرورت درک گسترده رهبران، تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان از کسب و کار خود (ماهیت کار آکادمیک مؤسسه) و محیط همواره مورد تأکید بوده است.

در نتیجه اقدامات یاد شده، دانشگاه آتاباسکا دوباره روی آموزش از راه دور متمرکز شده است و تعداد دانشجویان آن افزایش چشمگیری یافته است. این دانشگاه تا سال ۲۰۰۱ در بین تمام ۲۳ مؤسسه ایالتی آموزش عالی کانادا کمترین نرخ کاهش اعتبارات و آگذاری از سوی دولت مرکزی را داشته و به سهم مهمی از بازار دست یافته است. به علاوه دانشگاه در یک پیمایش استاندارد رضایت دانشجویان در بین دانشگاه‌های یاد شده، حائز رتبه اول شده است (Aberiox, 2001).

ج) دانشگاه ویلانوا: توسعه سازمانی مبتنی بر پژوهش

در سال ۱۹۹۴ میلادی، وجود مشکل در زمینه جوسازمانی در دانشگاه ویلانوا^۱ (واقع در پنسیلوانیا) احساس می‌شد؛ لذا با سفارش و حمایت مستقیم کمیته رهبری دانشگاه، پژوهشی توسط اداره برنامه‌ریزی و تحقیق دانشگاه در این زمینه انجام شد. نتایج پژوهش در قالب یک چکیده اجرایی در آوریل ۱۹۹۵ در تمام دانشگاه توزیع شد. به علاوه گزارش‌های ویژه مرتبط به هریک از ۱۷ حوزه آکادمیک یا اداری دانشگاه نیز تهیه و در اختیار آنها گذارده شد و پیگیری شد تا یافته‌های پژوهش فهمیده شوند و برای بهسازی سازمان به کار گرفته شوند. در نتیجه معاونین و مدیران مختلف دانشگاه هرکدام به اختیار خود شروع به اقدام مبتنی بر داده‌ها کردند. البته همه تلاش‌ها معطوف به یک مطلوبیت اساسی بود: بهسازی جو سازمانی دانشگاه.

1. Villanova University

یک نمونه تلاش موفق به عمل آمده در راستای مطلوبیت فوق‌الذکر که در حوزه معاونت امور مالی دانشگاه به عمل آمده است به شرح ذیل می‌باشد.

- ژوئن ۱۹۹۵: جلسه عمومی کارکنان معاونت امور مالی دانشگاه به منظور مرور پیمایش جوسازمانی دانشگاه و مقایسه شاخص‌های معاونت با میانگین دانشگاه تشکیل شد. در نتیجه، تیم‌هایی برای کار بر روی پنج موردی که بیشترین واریانس منفی را داشتند تشکیل شد.

- تابستان ۱۹۹۵: پنج تیم بهسازی در طول تابستان روی موضوعات مربوط کار کردند. آنها به گردآوری داده‌های لازم پرداختند و با استفاده از ابزارهای مشکل‌گشایی کیفی مانند نمودار پارتو^۱، طوفان مغزی و الگوبرداری بهینه^۲، لیستی از اقداماتی که باید انجام شود تهیه کند.

- سپتامبر ۱۹۹۵: رهبران تیم‌های پنج‌گانه، در یک نشست عمومی، فرایندها، یافته‌ها و توصیه‌های خود را با معاون امور مالی - به عنوان رهبر تلاش توسعه سازمانی در معاونت - مطرح و بحث کردند. نشست به این نتیجه رسید که باید اهداف توسعه سازمانی حوزه امور مالی در زمینه‌های پنج‌گانه‌ای تعیین شود.

- پاییز ۱۹۹۵: اهداف توسعه سازمانی پالوده شده حوزه معاونت، مرور و تصویب شد. در نهایت سه هدف عمده و البته مبسوط و عینی برای کل مجموع امور مالی دانشگاه حاصل گردید و در دستورکار قرار گرفت. این هدف‌ها به ایجاد یک جو سازمانی مطلوب در مجموعه، ارتقای ارتباطات درون و برون‌بخشی، و بهبود کیفیت و کارایی خدمات مربوط می‌شد. هر هدفی نیز دارای طرح اقدام و گام‌های عملی مشخص، مفصل و مقتضی بود. برنامه مذکور در دستورکار قرار گرفت و اقدامات مفیدی بر آن اساس به عمل آمد که در بهسازی جو سازمانی دانشگاه سهم معنی‌داری داشته است (Kelley & , 1996).

از جمله نکات جالب توجه در این تلاش می‌توان به پژوهش محوری، حمایت و مشارکت رهبری، تلاش برای مفهوم‌سازی مشترک، کار تیمی، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملی و پیوند نزدیک تئوری و عمل اشاره نمود. همچنین فرایند مختصر

1. Pareto
2. Benchmarking

ذکر شده بیانگر وجود سازوکار بازخورد مستمر در این تلاش موفق می‌باشد.

(د) دانشگاه واشنگتن: یک تغییر برجسته متناسب با مقتضیات محیطی

دانشگاه ایالتی واشنگتن^۱ در یک تلاش توسعه سازمانی، در پاسخ به شرایط سیاسی، اقتصادی و جمعیتی ایالت و متناسب با مقتضیات محیطی، با توجه و اتکا به قوت‌های دانشگاه، یک تغییر برجسته فلسفی و سازمانی را در یک زمان نسبتاً کوتاه تجربه کرده است. در این تلاش که در سال ۱۹۸۵ میلادی آغاز شد دانشگاه خودش را از یک دانشگاه سنتی متمرکز در یک پردیس به یک دانشگاه چند پردیسی^۲ متمرکز بر یادگیری از راه دور تغییر داد. این تغییر به گونه‌ای موفقیت‌آمیز بوده است که آکس^۳ در سال ۲۰۰۱ گزارش کرده است که دانشگاه مذکور خود را به عنوان رهبر ملی در زمینه ارتباطات راه دور و یادگیری از راه دور در امریکا جا انداخته است.

در این تلاش موفق، اقدام‌های مهمی از قبیل ذیل به عمل آمده است:

- اتخاذ رویکرد راهبردی و تدوین طرح راهبردی بر آن اساس
- دعوت از همه اعضای هیئت علمی و کارکنان همه واحدهای آکادمیک و اداری
- برای مشارکت و ارائه ایده‌ها، ملاحظات و پیشنهادات خود
- مطالعه وسیع بر روی دانشگاه چند پردیسی، ارتباط و آموزش از راه دور و....
- یادگیری نظام‌مند از تجربیات خود و دیگران
- تغییر ساختار سازمانی
- آموزش اعضای هیئت علمی و تشکیل یک کادر پشتیبانی برای کمک به آنها در طرح‌ریزی و کنترل کیفیت و ارائه دروس‌شان
- توسعه فرهنگ سازمانی مطلوب
- کنترل و ارزیابی مستمر کیفیت، پاداش و قدرشناسی اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان موفق و گره زدن تلاش و کیفیت کاری آنان با استمرار استخدام و ارتقای شغلی

1. Washington State University
2. Multi Campuses
3. Oaks

در این تلاش، روی حساسیت نسبت به محیط بیرونی و درک و فهم آن و خط‌مشی‌ها و فشارها و تقاضاهای مطرح در زمینه آموزش عالی تأکید شده است. همچنین نقش مهم چشم‌انداز و اتخاذ رویکرد راهبردی در هدایت تغییر، مشارکت و مفهوم‌سازی مشترک و نقش مهم رهبری توسعه، مدنظر و مورد عمل واقع شده است. در جریان این تلاش، عملاً آشکار شد که رهبران دانشگاهی باید از بصیرت کافی برای تشخیص و جهت‌گیری درست و به موقع و نیز قدرت اقناعی لازم برای نفوذ برخوردار باشند. به علاوه می‌بایست توان و تمایل ریسک‌پذیری داشته و از دیدی باز نسبت به موقعیت‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌ها برخوردار باشند (Oaks, 2001).

ه) توسعه سازمانی دانشگاه ساوت پاسفیک

دانشگاه ساوت پاسفیک^۱ در یک محدوده جغرافیایی به وسعت ۳۳ هزار کیلومتر مربع که دربردارنده ۱۲ جزیره اقیانوس آرام نظیر جزایر کوک^۲، فیجی^۳، کریباتی^۴، نائورا^۵، سلومان^۶، مارشال^۷ و... می‌باشد فعالیت می‌کند. این دانشگاه در راستای اثربخشی بیشتر متناسب با مقتضیات محیط فعالیت خود، جهت کلی توسعه دانشگاه را اتخاذ نموده است و در آن راستا طرح‌های ویژه‌ای برای توسعه سازمان در زمینه‌های مختلف تهیه و اجرا کرده است. به عنوان مثال برای توسعه یادگیری و تدریس، گام‌های عملی و مرتبط ذیل در قالب یک طرح توسعه تدوین و محقق شده است.

- ایجاد و استقرار مرکزی برای یادگیری و تدریس جهت کار روی موضوع (۱۹۹۲)

- تدوین بیانیه رسالت (۱۹۹۴)

- معرفی و آغاز یک طرح توسعه ارزیابی عملکرد کارکنان (۱۹۹۷)

- ایجاد «واحد راه‌حل‌های دانشگاه» به عنوان بازوی کارآفرینی دانشگاه (۱۹۹۸)

- تصویب طرح ارزشیابی تدریس در سال ۱۹۹۸ برای اجرا در سال ۲۰۰۰

- تدوین طرح راهبردی (۱۹۹۸) و تدوین ۱۵ برنامه پشتیبانی مربوطه تا سال ۲۰۰۰

1. University of South Pacific
2. Cook
3. Fiji
4. Kiribati
5. Nauru
6. Solomon
7. Marshal

- بازسازی کامل سیستم مدیریت عملکرد (۱۹۹۹)
- راه اندازی شبکه اطلاعاتی و ارتباطی دانشگاه با تأکید بر مفهوم و در جهت یادگیری چندگونه و انعطاف پذیر (۲۰۰۰)
- معرفی و ارائه یک گواهی نامه و دیپلم افتخار در تدریس (۲۰۰۰)
- پروفسور راجش چاندر^۱ که توسعه سازمانی دانشگاه مذکور را رهبری کرده است، مدیریت ارشد دانشگاه را مسئول توسعه سازمانی دانشگاه می داند. او عقیده دارد مدیریت ارشد دانشگاه برای پیشبرد توسعه سازمانی باید دارای ویژگی ها و مهارت های زیر باشد:
- پذیرش یک نقش فراکنشی و نه یک نقش واسطه های یا انفعالی
- کاوش و بازنمایی محیط برای نیازها، ایده ها و گرایش های جدید
- جستجوی مصرانه و مجدانه برای راه حل های نو
- مهارت های شبکه سازی و تیم سازی قوی
- برخوردار از درک وسیع و قدرشناس شایستگی های لازم
- متعهد به یادگیری و تفکر انعکاسی
- مهارت های ارتباطی مؤثر، منظم و افقی با همه
- نوآوری و پایداری طی فرایند تغییر. او همچنین روی ضرورت استفاده از یک سیستم انگیزشی محرک در راستای ارزش های کلیدی و اهداف و خط مشی های دانشگاه تأکید نموده است (Chandra, 2001).

تجزیه و تحلیل اطلاعات

استخراج و دسته بندی اطلاعات حاصل از مطالعه دانشگاه های فوق با استفاده از روش شناسی ذکر شده، نگارندگان را به تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق در چهار بعد مفهومی - عملی کلی رهنمون ساخت. این ابعاد عبارتند از: جهت گیری، رویکردهای اصلی، اقدامات توسعه ای و تأکیدات ویژه توسعه سازمانی در دانشگاه های مورد مطالعه.

1. Rajesh Chandra

۱. جهت‌گیری اصلی توسعه سازمان

جدول شماره ۱. جهت‌گیری‌های توسعه سازمانی در دانشگاه‌های مورد مطالعه

ردیف	دانشگاه	جهت‌گیری توسعه سازمانی
۱	آریزونا	تحول در راستای ارتقای اثربخشی سازمان و پاسخ سریع به تغییرات محیطی
۲	آتاباسکا	رفع اشکالات (ضعف‌های) درونی و توانمندسازی دانشگاه برای بقا و پویایی اثربخش در محیط خود
۳	ویلانوا	رفع برخی مشکلات و بهسازی وضعیت درونی دانشگاه
۴	واشنگتن	تغییر اساسی درونی دانشگاه به منظور پاسخ به شرایط محیطی و متناسب‌سازی دانشگاه با مقتضیات محیط
۵	ساوت پاسفیک	ارتقای اثربخشی دانشگاه متناسب با مقتضیات محیط فعالیت خود

جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که در چهار مورد، توسعه سازمانی معطوف به پاسخ‌گویی به شرایط و مقتضیات محیط دانشگاه به عمل آمده است. از طرفی در همه موارد رفع اشکالات درونی یا تحول و بهسازی وضعیت درونی دانشگاه مدنظر بوده است که به نوعی در راستای ارتقای اثربخشی دانشگاه قرار می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت تلاش‌های توسعه سازمانی به عمل آمده معطوف به بهسازی و توانمندسازی دانشگاه‌ها در راستای اثربخشی بیشتر و پاسخ به تغییرات، نیازها و مقتضیات محیط آنها بوده است.

۲. رویکردهای اصلی

جدول شماره ۲ رویکردهای ارائه شده جهت توسعه سازمانی دانشگاه‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد. رویکرد راهبردی در چهار مورد به صراحت بیان شده و به طور تقریباً کاملی عملی شده است. جالب است تمام دانشگاه‌هایی که جهت‌گیری توسعه سازمانی آنها معطوف به پاسخ‌گویی به محیط بوده است بر استفاده از این رویکرد تصریح کرده‌اند. رویکرد سیستمی نیز گرچه در سه مورد تصریح یا به طور ضمنی بیان شده است اما به عنوان مبنای اساسی رویکرد راهبردی مطرح می‌باشد؛ لذا می‌توان گفت هر جا رویکرد راهبردی مورد استفاده قرار گرفته است، رویکرد سیستمی نیز حضور داشته است. در دو مورد نیز رویکرد یادگیری ذکر شده است. سایر رویکردهای موردی نیز خاص هر دانشگاه

و مقتضیات آن بوده‌اند. می‌توان گفت رویکردهای راهبردی و سیستمی به عنوان رویکردهای عام توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها مطرح بوده‌اند.

جدول شماره ۲. رویکردهای اصلی توسعه سازمانی در دانشگاه‌های مورد مطالعه

ردیف	دانشگاه	رویکردهای اصلی توسعه سازمانی
۱	آریزونا	سیستمی، راهبردی، سازمان یادگیرنده، مشتری محوری
۲	آتاباسکا	سیستمی، راهبردی، مبتنی بر ارزش
۳	ویلانوا	پژوهش محوری
۴	واشنگتن	راهبردی، یادگیری
۵	ساوت پاسفیک	راهبردی، سیستمی (به طور ضمنی)

۳. اقدامات توسعه‌ای

جدول شماره ۳ توزیع اقدامات توسعه‌ای دانشگاه‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که تشخیص - جهت‌گیری، مفهوم‌سازی مشترک و ارتقای کیفیت خدمات در همه دانشگاه‌های مطالعه شده مشترک می‌باشد. گویی که این سه عامل به نوعی مبنای تلاش‌های توسعه سازمانی دانشگاه‌ها را شکل می‌دهند: تشخیص وضعیت حال و آینده و جهت‌گیری درست بر آن اساس به سوی آینده؛ مفهوم‌سازی مشترک درباره موضوع در دانشگاه به عنوان مبنای مفهومی هر اقدامی؛ و در نهایت ارتقای کیفیت خدمات دانشگاه در زمینه‌های مختلف به مثابه جوهره و غایت مطلوب هر اقدام توسعه‌ای.

طرح‌ریزی راهبردی، جلب مشارکت عمومی، تغییر ساختار سازمانی و بازخوردگیری نیز در مرتبه بعد قرار گرفته‌اند. تدوین و اجرای طرح راهبردی مستلزم مشارکت افراد و واحدهای سازمانی دانشگاه است. ساختار سازمانی می‌بایست متناسب با راهبرد و در جهت تحقق آن تغییر یابد. کنترل پیشگام، همگام و نهایی همه تلاش‌ها و نتایج حاصل نیز مستلزم بازخوردگیری مستمر و البته جمعی است.

توسعه (تدوین و به اشتراک گذاشتن) چشم‌انداز مشترک می‌تواند جهت‌دهنده و شوق‌انگیز باشد. پاداش‌دهی متناسب، این جهت و شوق را استمرار و قوت می‌بخشد. از طریق ارزیابی عملکرد تلاش می‌شود صحت و کیفیت عمل در راستای وضعیت مطلوب (چشم‌انداز) و در مسیر طرح راهبردی تدوین شده، کنترل و تضمین شود. توسعه

زیرسیستم های پشتیبان نیز موجب می شود زمینه ساختاری و فنی لازم برای به بار نشستن تلاش توسعه سازمانی فراهم شود. اقداماتی نظیر تیم سازی، آموزش و بهسازی افراد، بهسازی مدیریت و رهبری، تعاملات ویژه با محیط و امثال اینها نیز با دیدی کارکردی و همین راستا قرار می گیرند.

۴. تأکیدات ویژه

در جدول شماره ۴ ملاحظه می شود که نقش و جایگاه مهم رهبری دانشگاه در هدایت و پیشبرد تلاش های توسعه سازمانی در هر پنج مورد، آشکارا بیان شده است. گویی که رهبری یا مدیریت ارشد دانشگاه ها مسئولیت مستقیمی برای حمایت و مشارکت فعال در توسعه سازمانی دانشگاه خود دارند. بدیهی است ایفای این نقش مستلزم ویژگی ها و مهارت های ویژه ای است که در دو مورد اشاره شده است. از طرفی باور به استمرار تغییر، نوآوری و بهسازی و تلاش در جهت آن، در سه دانشگاه مورد تأکید قرار گرفته است. حساسیت نسبت به شرایط محیطی و درونی دانشگاه و ضرورت درک درست آنها و نیز ضرورت کار تیمی جهت موفقیت توسعه سازمانی در دانشگاه ها، هرکدام در دو مورد به طور ویژه تأکید شده اند. بر این اساس می توان گفت مسئولیت پذیری، حمایت و مشارکت فعال رهبران و مدیران دانشگاه از ضرورت های اولیه توفیق توسعه سازمانی دانشگاه محسوب می شود. استمرار تلاش های تغییر و توسعه و پایداری در این راه، درک و بهره برداری درست از شرایط محیطی و درونی دانشگاه و مشارکت نظام مند در قالب کار تیمی نیز ضرورت های دیگری هستند که مورد تأکید واقع شده اند.

جدول شماره ۳. اقدامات دانشگاه های مورد مطالعه در تلاش برای تحقق توسعه سازمانی

فراوانی	ساوت پاسفیک	واشنگتن	ویلانوا	آتاباسکا	آریزونا	دانشگاه ها اقدامات
۵	*	*	*	*	*	تشخیص - جهت گیری
۵	*	*	*	*	*	مفهوم سازی مشترک
۵	*	*	*	*	*	ارتقای کیفیت خدمات / بهره وری
۴	*	*		*	*	طرح ریزی راهبردی

۴		*	*	*	*	جلب مشارکت عمومی
۴	*	*		*	*	تغییر ساختار سازمانی
۴		*	*	*	*	بازخوردگیری (مستمر/ جمعی)
۳		*		*	*	توسعه چشم انداز مشترک
۳	*		*		*	توسعه زیرسیستم های پشتیبان (مانند ارتباطات، اطلاعات، مدیریت عملکرد، برنامه های ویژه و...)
۳	*	*		*		ارزیابی عملکرد و کیفیت
۳	*	*		*		پاداش دهی و انگیزش
۲	*		*			تیم سازی
۲		*			*	آموزش
۲			*	*		بهسازی جو سازمانی
۱					*	توانمندسازی افراد
۱				*		بهسازی مدیریت و رهبری
۱		*				توسعه فرهنگ سازمانی
۱				*		تعاملات ویژه با محیط

جدول شماره ۴. تأکيدات ویژه در تلاش های توسعه سازمانی در دانشگاه های مورد مطالعه

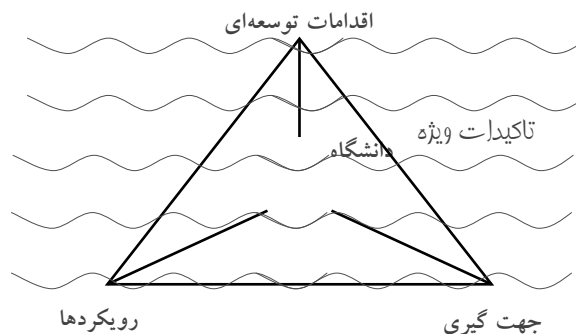
ردیف	دانشگاه	تأکيدات ویژه توسعه سازمانی
۱	آریزونا	حمایت رهبری دانشگاه، کار تیمی، بهبود مستمر
۲	آتاباسکا	حمایت مدیریت ارشد دانشگاه، درک گسترده دست اندرکاران از ماهیت کار خود و محیط، باور به تغییر مستمر برای نیل به موفقیت
۳	ویلانوا	حمایت و مشارکت مستقیم رهبری دانشگاه، کار تیمی، عمل گرایی
۴	واشنگتن	حساسیت نسبت به محیط بیرونی و درک و فهم آن، اتکا به قوت های درونی دانشگاه، نقش و ویژگی های مهم رهبری توسعه در دانشگاه
۵	ساوت پاسفیک	مسئولیت مستقیم مدیریت ارشد دانشگاه برای توسعه سازمانی، ویژگی ها و مهارت های مهم رهبری دانشگاه برای پیشبرد توسعه سازمانی، نوآوری و بهسازی مستمر

نتیجه گیری

* در بررسی موردهای مطالعه شده، چهار بعد اساسی شناسایی گردید که به نظر می رسد کیفیت آنها نقشی تعیین کننده در موفقیت تلاش های توسعه سازمانی دانشگاه دارد. این ابعاد عبارتند از: جهت گیری، رویکردهای اصلی، اقدامات توسعه ای و تأکیدات ویژه در زمینه توسعه سازمانی دانشگاه. به علاوه اجزای کلیدی یا به عبارتی محتوای مشترک این ابعاد شناسایی گردید که در ادامه به آنها اشاره شده است. می توان گفت ابعاد یاد شده در تعامل سیستمی با همدیگر منظومه موفقیت آمیز تلاش های توسعه سازمانی در دانشگاه را تشکیل می دهند (شکل شماره ۱). این منظومه می تواند به عنوان یک چهارچوب کلی، راهنمای تفکر و اقدام برای آغاز و پیشبرد تلاش های توسعه سازمانی در دانشگاه ها قرار گیرد.

* جهت گیری تلاش های توسعه سازمانی در دانشگاه های مطالعه شده، معطوف به بهسازی و توانمندسازی دانشگاه در راستای اثربخشی بیشتر و پاسخ به تغییرات، نیازها و مقتضیات محیط آنها بوده است. این جهت گیری با تعریف ارائه شده در این مقاله و نیز جهت گیری های ارائه شده توسط برخی صاحب نظران نظیر پوراس و سیلورز^۱ (۱۹۹۱)، وودال و وینستلی^۲ (۱۹۹۸) و کامینگز^۳ (۲۰۰۴) هم خوان است.

شکل شماره ۱. منظومه موفقیت آمیز تلاش های توسعه سازمانی در دانشگاه



1. Porras & Silvers
2. Woodall & Winstanley
3. Cummings

* رویکردهای راهبردی و سیستمی در موردهای مطالعه شده عمومیت داشته و به عنوان رویکردهای اصلی در تلاش های توسعه سازمانی دانشگاه ها مطرح بوده اند. رویکردهای یاد شده در پژوهش های دیگری نیز مورد شناسایی یا تأکید قرار گرفته اند. به عنوان مثال می توان به یوسلا^۱ (۲۰۰۵)، سامرویل^۲ و همکاران (۲۰۰۵)، فلمولتز و هوا^۳ (۲۰۰۲)، بتیت^۴ (۲۰۰۴) و کلارک^۵ (۲۰۰۳) اشاره نمود. همچنین رویکرد یادگیری نیز که در برخی دانشگاه ها به طور ویژه و نظام مند مدنظر بوده است می تواند به عنوان رویکرد سوم مطرح شود.

* در زمینه اقدامات توسعه ای، تشخیص و جهت گیری (غالباً به صورت توام)، مفهوم سازی مشترک و ارتقای کیفیت خدمات در همه موردهای مطالعه شده حضور داشته است. ملاحظه می شود که اقدامات توسعه ای یاد شده، هر سه نقش و ماهیتی زیربنایی در توسعه سازمانی دانشگاه دارند. نقش و ضرورت اقدامات یاد شده توسط پژوهشگران متعدد دیگری از جمله واکلاوسکی و چرچ^۶ (۲۰۰۰)، دانیل^۷ (۲۰۰۱)، کلارک^۸ (۲۰۰۳)، رید^۹ (۲۰۰۱) جاج^۹ (۱۹۹۹) دوناگی^{۱۰} (۱۹۹۹) شناسایی و تأیید گردیده است.

در مرتبه بعدی جلب مشارکت عمومی، تغییر ساختار سازمانی و بازخوردگیری به عنوان اقدامات توسعه ای که دارای عمومیت بیشتری بوده اند شناسایی شده اند. این عوامل زمینه و بستر عمومی جهت تلاش و حرکت در جهت مطلوب توسعه سازمانی دانشگاه را فراهم می آورند. بتیت (۲۰۰۴)، یوسلا (۲۰۰۵)، بویت^{۱۱} (۱۹۹۶)، کیزر و اکل^{۱۲} (۱۹۹۹)، دوناگی (۱۹۹۹)، کلارک (۲۰۰۳) و بار^{۱۳} (۲۰۰۴) نیز در پژوهش های خود، یک، دو یا هر سه اقدام یاد شده را در موفقیت تلاش های توسعه سازمانی مهم یافته اند. توسعه چشم انداز مشترک، ارزیابی عملکرد و پاداش دهی نیز که خاصیتی جهت دهنده، محرک و انگیزشی دارند در مرتبه سوم قرار گرفته اند. توسعه زیرسیستم های پشتیبان و اقداماتی نظیر

1. Jusela
2. Somerville
3. Flameholtz & Hua
4. Betit
5. Clark
6. Wacklawski & Church
7. Daniel
8. Read
9. Judge
10. Donaghy
11. Boyett
12. Kazer & Eckel
13. Bahr

تیم‌سازی، آموزش و بهسازی افراد، بهسازی مدیریت و تعاملات ویژه با محیط نیز به طور کارکردی به تحقق غایت مطلوب توسعه سازمانی دانشگاه کمک می‌کنند. دو دسته اقدامات اخیر نیز در برخی پژوهش‌های یاد شده در بالا، واجد اهمیت شناسایی شده‌اند که به منظور ایجاز از ذکر دوباره آنها خودداری می‌شود.

* نقش و جایگاه مهم رهبری در موفقیت توسعه سازمانی دانشگاه و مسئولیت، حمایت و مشارکت مستقیم آن در این زمینه که به طور تقریباً متواتری از سوی نویسندگان و پژوهشگران توسعه سازمانی به انحای مختلف مورد تأکید واقع شده است، در این تحقیق نیز به عنوان مهم‌ترین تأکید ویژه در تجارب موفق توسعه سازمانی دانشگاه‌ها شناسایی گردید. پس از آن، موارد ذیل به عنوان تأکیدات ویژه شناسایی گردیدند: باور به استمرار تغییر، نوآوری و بهسازی و تلاش در آن جهت؛ حساسیت و درک درست نسبت به شرایط محیطی و درونی دانشگاه؛ ضرورت کار تیمی در تلاش‌های توسعه سازمانی دانشگاه.

به عنوان کلام آخر می‌توان گفت دانشگاه‌های ما نیز به منظور تضمین سلامت و اثربخشی خود و پاسخ‌گویی به شرایط و مقتضیات محیطی و درونی متحولی که با آن مواجه هستند، ناچارند به توسعه سازمانی خود بپردازند. بدیهی است تحقق این مهم قبل از هر چیز مستلزم پذیرش مسئولیت، حمایت و مشارکت فعال و مستقیم مدیریت دانشگاه می‌باشد. این تلاش باید با رویکردی سیستمی، راهبردی و یادگیرنده، معطوف به بهسازی و توانمندسازی دانشگاه در راستای اثربخشی بیشتر و پاسخ به شرایط و مقتضیات متغیر محیطی و درونی آن، در قالب منظومه‌ای سیستمی طرح‌ریزی و اجرا گردد. نتایج حاصل از این مطالعه در خصوص ابعاد و اجزای کلیدی تجارب موفق توسعه سازمانی دانشگاه‌ها می‌تواند سرخط‌های مفیدی برای شروع در اختیار دانشگاه‌های ما قرار دهد.

تجربه‌های موفق مرور شده در این مقاله و نتیجه حاصل شده، بیانگر وجود حالتی از وحدت در عین کثرت در تلاش‌های توسعه سازمانی دانشگاه‌هاست؛ وحدت در چهارچوب و جهت اساسی تلاش‌ها (شکل ۱) و کثرت در محتوا و روش‌های عمل، متناسب با اقتضائات محیطی و درونی هر دانشگاه. به نظر می‌رسد این الگو می‌تواند مورد استفاده دانشگاه‌های ایرانی نیز قرار گیرد؛ لذا پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها بر اساس مطالعه و شناخت دقیق شرایط و اقتضائات محیطی و درونی خود، با بهره‌گیری از الگوی ارائه شده

در این مقاله، چهارچوب محتوایی توسعه سازمانی خود را تدوین و تنظیم نمایند. استفاده از الگوبرداری بهینه^۱ نیز می‌تواند در این راستا مفید واقع شود. در نهایت اجرای موفق توسعه سازمانی دانشگاه مستلزم توسعه نظام‌مند زمینه‌های مفهومی^۲، ساختاری^۳ و عملکردی^۴ مناسب برای آن، در دانشگاه می‌باشد (ترک‌زاده، ۱۳۸۵؛ ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷)؛ لذا این مهم نیز باید به عنوان بستر اساسی تحقق توسعه سازمانی دانشگاه مدنظر قرار گیرد و فراهم شود.

-
1. Benchmarking
 2. Conceptual
 3. Structural
 4. Functional

منابع و مأخذ

۱. باردن، لورنس (۱۳۷۴)، *تحلیل محتوا*، مترجم: محمد یمنی دوزی سرخابی و ملیحه آشتیانی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
۲. ترکزاده، جعفر؛ صباغیان، زهرا؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ دلاور، علی (۱۳۸۷)، «ارزیابی توسعه سازمانی در دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران»، *مجله آموزش عالی ایران*، سال ۱، شماره ۲، صص ۳۱-۵۰.
۳. ترکزاده، جعفر (۱۳۸۵)، «توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی»، *فصلنامه دانش انتظامی*، سال ۸، شماره ۳، صص ۳۱-۴۹.
۴. راولی، دانیل جیمز؛ لوهان، هرمن دی.؛ دولنس، مایکل جی. (۱۳۸۳)، *تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، برنامه‌ریزی برای بقا و موفقیت*، مترجم: حمیدرضا آراسته، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
۵. رمزدن، پال (۱۳۸۰)، *یادگیری رهبری در آموزش عالی*، مترجم: عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، تهران: دانشگاه علوم پایه دامغان و مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۶. یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲)، *برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه‌ها و تجربه‌ها*، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
۷. یمنی دوزی سرخابی، محمد و ترکزاده، جعفر (۱۳۸۸)، «بررسی وضعیت برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه‌های دولتی در ایران»، *مجله آموزش عالی ایران*، سال ۲، شماره ۵، (زیر چاپ).
۸. ین، رابرت ک. (۱۳۷۶)، *تحقیق موردی*، مترجم: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
9. Aberiox, Dominique (2001), "Athabasca University: Change Management in a Non-Traditional University Setting", In: *Leadership for 21st Century Learning (Latchem & Hanna)*, London: Kogan Page, pp. 157-165.
10. Atwell, Robert H., (1996), "Doctoral Education Must Match Needs and Realities", *Chronicle of Higher Education*, Nov. 1996, p. B4.
11. Bahr, A. F. O., (2004), "Staff Development: An Action Research Model for Organization Development in a Nonprofit Agency", *Psy. D. Dissertation*, Fresno: Alliant International University.
12. Beckhard, Richard (1969), "What Is Organization Development?", In: *Organization Development & Transformation* (French et al, 2005), McGraw Hill Irwin, pp. 12-15.
13. Betit, Brent Eugene (2004), *Participatory Action Planning: Integrating Aspects of Action Research, Organization Development, and Strategic Planning*, Edu. D.

Dissertation, California: Fielding Graduate University.

14. Birnbaum, Robert (1988), *How Colleges Work: The Cybernetic of Academic Organization and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

15. Boyett, Inger (1996), "New Leader, New Culture, Old University", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 5, pp. 24-30.

16. Chandra, Rajesh (2001), "The University of South Pacific: Leading Change in a Multinational, Multimodal University", In: *Leadership for 21st Century Learning (Latchem & Hanna)*, London: Kogan Page, pp. 157-165.

17. Clark, Christine (2003), "Diversity Initiative in Higher Education: A Case Study of Multicultural Organization Development Through the Lens of Religion, Spirituality, Faith, and Secular Inclusion", *Multicultural Education*, Vol. 5, Issue 1.

18. Cummings, Thomas G., (2004), "Organization Development and Change: Foundations and Applications", *Dynamics of Organizational Change and Learning (Boonstra)*, USA: John Wiley.

19. Daniel, Sir John (2001), "The UK Open University: Managing Success and Leading Change in a Mega University", In: *Leadership for 21st Century Learning (Latchem & Hanna)*, London: Kogan Page, pp. 139-146.

20. Diamond, Robert M., (2002), *Field Guide to Academic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 271-291.

21. Donaghy, J., (1999), "Business process Re-engineering in the Public Sector", *Business process Management Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 33-50.

22. Edwards, Richard (1997), *Changing Place? Flexibility, Lifelong Learning and a Learning Society*, London: Routledge.

23. Flamholtz, Eric and Wei Hua (2001), *Strategic Organizational Development: Further Empirical Evidence*, University Of California at Los Angeles.

24. Ho, Janice I. S., (2000), "Managing Health and Performance in Junior Colleges", *International Journal of Educational Management*, Vol. 14, Issue 2, pp. 62-73.

25. Jadge, Thimothy A. Et al (1999), "Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective", *Journal o Applied Psychology*, Vol. 84, Issue 1, pp. 107-122.

26. Jusela, Gary E., (2005), *Meeting the Global Challenge: Building System that Learn on a Large Scale.organization Development & Transformation (French et al, 2005)*,

McGraw Hill Irwin, pp. 243-268.

27. Kazer, Adrianna and Peter Eckel (1999), "Balancing the Core Strategies of Institutional Transformation: Toward a Mobile Model of Change", *American Educational Research Association, Annual Meeting-Montreal*, Apr. 19-23.

28. Kelley, John and Gary Fenner (1996), *Using Campus Climate Results to Improve to Institutional Quality*, New Mexico: Association for Institutional Research.

29. Lick, Dale W., (2002), *Leadership and Change. In: Field Guide to Academic Leadership (Diamond)*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 27-47.

30. Oaks, Muriel (2001), "Washington State University: A US Rural Land-Grant University Respond It's Changing Environment", In: *Leadership for 21st Century Learning (Latchem & Hanna)*, London: Kogan Page, pp. 111-119.

31. Phipps, Shelley E., (2004), "The System Design Approach to Organization development: the University of Arizona Model", *Library Trends*, Vol. 5, Issue 3.

32. Porras Jerry I., and Robert C., Silvers (1991), "Organizational Development and Transformation", *Annual Review of Psychology*, Vol. 42, pp. 51-78.

33. Read, Sister Joel (2001), "Alverno College: Transforming the Institution to Ability-Based Curriculum and Flexible Learning", In: *Leadership for 21st Century Learning (Latchem & Hanna)*, London: Kogan Page, pp. 83-91.

34. Somervill, Mary M. et al (2005), "Building on What We Know: Staff Development In Digital Age", *The Electronic Library*, Vol. 23, No. 4, pp. 480-491.

35. Sarantakos, Sotorios (1998), *Social Research*, 2nd ed., Sydney: Mc Millan Press Ltd.

36. Spittler, Paul A., (1997) "Organization Development in School System", *Organization Development and Change (Cummings and Worley)*, Ohio: South Western College Publishing, pp. 561-577.

37. Wacklowski, Janine and Allen Church (2001), *Organizational development: a Data-driven Approach to Organizational Change*, San Francisco: Jossey-Bass.

38. Woodall, Jean and Diana Winstanley (1998), *Management Development: Strategy and Practice*, Oxford: Blackwell Publisher Ltd.

39. Zawacki, Robert and Carol Norman (2005), "Successful Self-Directed Teams and Planning Change", In: *Organization Development & Transformation (French et al, 2005)*, McGraw Hill Irwin, pp. 216-232.