

توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی

دکتر جعفر ترکزاده
عضو هیئت علمی دانشگاه شیراز

چکیده

دانشگاه علوم انتظامی به عنوان دانشگاه تخصصی پلیس و بازوی علمی نیروی انتظامی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. خصوصاً که کیفیت و آثار عملکرد آن به سرعت در نیروی انتظامی و جامعه متجلی می‌شود. ایفای نقش شایسته و بایسته دانشگاه در تحقق اثربخشی و موفقیت نیروی انتظامی، کمک به توسعه نظم و امنیت ملی و بهبود کیفیت زندگی مردم، مستلزم آن است که دانشگاه بتواند سطح اثربخشی و سلامت سازمانی خود را متناسب با شرایط و اقتضانات محیطی، در حد مطلوبی حفظ کند و ارتقا دهد. «توسعه سازمانی» با پشتوانه غنی نظری و تجربی و قابلیت‌های عملی ویژه خود، می‌تواند چنین امکاناتی را برای دانشگاه علوم انتظامی، فراهم آورد. در این مقاله با تأکید بر ضرورت و اهمیت توسعه سازمانی در تأمین و تضمین اثربخشی و سلامت سازمانی دانشگاه علوم انتظامی، توسعه سازمانی دانشگاه و تمهیدات ضروری و الزامات کلیدی آن به طور موجز تبیین شده است. همچنین الگوی سیستمی توسعه سازمانی دانشگاه مشتمل بر ابعاد اصلی مفهومی، ساختاری و عملکردی و اجزای مرتبط دیگر ارائه گردیده است. در نهایت برخی راهکارهای عملی برای آغاز و زمینه‌سازی توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی بیان شده است.

کلید واژه‌ها

توسعه سازمانی (Organizational development) // دانشگاه (University) // الگو (Pattern) // الزامات (Necessities) // راهکارها (Strategies) // دانشگاه علوم انتظامی (Police University)

مقدمه

در عصر اطلاعات و تولید دانش، دنیای آموزش عالی، شرایط و الزامات جدیدی دارد. لذا دانشگاه‌ها باید با دقت بیشتری به محیط اطراف خود و نیازها و انتظارات در حال تغییر آن توجه کنند تا بتوانند نقش بایسته خود را به نحو اثربخشی ایفا نمایند. به عقیده

برخی صاحب‌نظران «امروز تغییر برای آموزش عالی و دانشگاه‌ها یک ضرورت است نه یک فرصت.» (راولی و همکاران، ۱۳۸۳: ۱۹). نکته مهم آن است که ما برای پوشش موفق در این وضعیت، باید الگوهایی را برگزینیم که با شرایط و ایجابات آن از جمله پویایی و سرعت تغییر و تحول نیازها همسان باشد، به گونه‌ای که قادر شویم نیازهای جدید را با سرعت و خلاقانه شناسایی کرده و پاسخ دهیم. چنین شرایطی نوع ویژه‌ای از رهبری را ایجاب می‌کند. مؤسسات آموزش عالی و رهبری آن‌ها نیازمند این هستند که از نیازها و فرصت‌های بالقوه محیط در حال تغییرشان آگاه باشند و در عین حال تعامل نزدیکی با سازمان خود داشته باشند تا با درک درست و عملکرد مناسب، زمینه لازم را برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و توسعه سازمانشان در جهت اثر بخشی و کارایی بیشتر فراهم آورند. این امر، مستلزم رهبری بصیری^۱ است که بتواند نقش مبدع و هدایتگر تغییر را ایفا کند (بویت، ۱۹۹۶).

موارد مذکور در مورد دانشگاه علوم انتظامی نیز صادق است. خصوصاً اینکه این دانشگاه تخصصی، مسئولیت خطیری در قبال توسعه دانش پلیسی بومی و تربیت افسران پلیس متخصص و متعهد شایسته جامعه اسلامی بر عهده دارد. به علاوه انتظار می‌رود به عنوان بازوی علمی نیروی انتظامی بتواند خدمات علمی مطلوبی را در جهت زمینه‌سازی و پشتیبانی لازم برای اثربخشی سازمان (نیروی انتظامی) ارائه نماید. آثار ایفای چنین نقش‌هایی توسط دانشگاه علوم انتظامی، علاوه بر سازمان نیروی انتظامی، به سرعت در سطح جامعه نیز انعکاس می‌یابد؛ لذا اگر این دانشگاه بخواهد در فرایندهای تغییر پیش روی خود (در سطوح دانشگاه، نیروی انتظامی و جامعه) مشارکت فعالی داشته باشد، ناچار است با انعطاف‌پذیری به ایجاد و استمرار یک روند یادگیری همت گماشته، قابلیت‌ها و زمینه‌های سازمانی و مدیریتی ویژه‌ای را در خود توسعه دهد (ادوارد، ۱۹۹۷).

بدون شک شکست در پاسخ‌دهی به موقع به نیروهای تغییر و نیازهای درونی محیطی و درونی که دانشگاه را احاطه کرده‌اند، موجب نگرانی و تبعات منفی ناگواری برای جامعه خواهد بود. در این میان بیشترین تأکید، روی محیط داخلی دانشگاه و ظرفیت و توان عملی آن برای پاسخگویی به شرایط و نیازهای متغیر محیط به عمل آمده است (آتول، ۱۹۹۶). گویی که دانشگاه ناچار است خود را مستمراً متناسب با محیط جدید و متحول، بازآفرینی کند. این مهم از طریق آغاز، اجرا و مدیریت اثربخش تغییر قصد شده، معنادار و برنامه‌ریزی شده یا به عبارتی «خلق تغییر» میسر می‌شود. (لیک، ۲۰۰۲). توسعه سازمانی^۲ به عنوان یک فرایند آزموده شده و به روز جهت ایجاد تغییرات هدفمند و طرح‌ریزی شده در گستره سیستم، می‌تواند در این راستا بسیار کارساز باشد و ظرفیت و توان عملی دانشگاه علوم انتظامی را برای سازگاری مناسب

1. Visionary leadership
2. Organization development

و پاسخ‌دهی درست و به موقع به شرایط و نیازهای متغیر محیطی و درونی خود، افزون سازد.

در این مقاله تلاش شده است این حوزه علمی و کاربردی (توسعه سازمانی دانشگاه) و پاره‌ای الزامات و شیوه‌های آغازین کاربست آن در دانشگاه علوم انتظامی به طور موجز تشریح شود. در این راستا، بر اساس مبانی نظری به بحث مختصری درباره توسعه سازمانی دانشگاه و نقش و ضرورت آن در تحقق اثربخشی^۱ و سلامت سازمانی^۲ هرچه بیشتر دانشگاه علوم انتظامی پرداخته شده است. سپس با الهام از نظریات و یافته‌های برخی صاحب‌نظران و پژوهشگران این حوزه علمی، الزامات توسعه سازمانی دانشگاه ارائه شده است. این الگو در پژوهشی که توسط نگارنده به انجام رسیده است به تفصیل تدوین شده و به عنوان مبانی ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی دانشگاه‌ها، با موفقیت به کار برده شده است. الگوی مذکور همچنین از قابلیت لازم برای هدایت تلاش‌های توسعه سازمانی در دانشگاه برخوردار می‌باشد (ترکزاده، ۱۳۸۵). در نهایت در بخش پایانی مقاله، با تأکید بر وضعیت دانشگاه علوم انتظامی، نتیجه‌گیری به عمل آمده و برخی پیشنهادهای عملی برای آغاز و استمرار توسعه سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی و تسری آن به مجموعه نیروی انتظامی توسط آن دانشگاه، ارائه شده است.

توسعه سازمانی دانشگاه

در شرایط کنونی، می‌توان چالش‌های دانشگاه را در دو دسته کلی مرتبط با هم، مد نظر قرار داد. دسته اول مربوط به اثر بخشی و سلامت سازمانی دانشگاه و پاسخ به تغییرات و نیازهای محیطی و درونی خود می‌باشد و دسته دوم چالش‌هایی است که دانشگاه در فرایند توسعه خود با آن مواجه است. بدون شک که اثربخشی و سلامت سازمان حفظ یا اکتساب آن در شرایط مختلف، چالش همیشگی هر سازمانی از جمله دانشگاه می‌باشد. به اثربخشی سازمانی از دیدگاه‌های مختلفی نگریسته شده و الگوهای مختلفی نظیر الگوی هدف، الگوی منابع سیستم (هوی و میسکل، ۲۰۰۱: ۲۸۹-۲۹۷) الگوی رضایت شرکا (هال، ۲۰۰۲: ۱۴۶-۲۴۹)، رویکرد سیستمی و رویکرد ارزش‌های رقابتی (روبینز، ۱۹۸۷: ۴۲-۴۹) در آن باره مطرح و ارائه شده است. اما در نهایت موضوع اصلی همه آن‌ها یک چیز است: «موفقیت سازمان در تحقق آنچه که باید محقق نماید؛ به عبارتی تحقق غایت‌ها و مطلوبیت‌های مورد نظر.» بالطبع دانشگاه باید بتواند اثربخشی خود را در محیط‌ها و شرایط مختلف و متغیر به نحو مناسبی حفظ کند یا ارتقا دهد که این امر مستلزم سلامت سازمانی است. سلامت سازمانی به معنی توانایی دانشگاه

1. Effectiveness
2. Organizational health

برای اثربخشی در محیط‌های مختلف در عین حال واکنش مناسب نسبت به تغییر شرایط و نیازها و حفظ همزمان یکپارچگی و انسجام درونی خود است (هو، ۲۰۰۰). نیل به اثربخشی و سلامت سازمانی مستلزم آن است که دانشگاه متناسب با شرایط و اقتضائات متغیر محیطی، خود را تغییر دهد.

انجام تغییر و توسعه اساسی و ماندگار در دانشگاه‌ها یک فرایند پیچیده و چالش برانگیز است. از سویی در نتیجه تغییرات مداوم محیط و نیز پویایی‌های درونی دانشگاه، اولویت‌ها تغییر می‌یابند. از سوی دیگر مقاومت‌های زیادی در برابر تغییر، به دلایل مختلف پدید می‌آید. لذا باید دانشگاه‌ها و رهبران آنها یک دستور کار روشن برای تغییر و توسعه در دانشگاه خود داشته باشند تا بتوانند در پرتو آن در شرایط متحول به درستی ره بسپارند. صاحب‌نظری عقیده دارد «بحرانی‌ترین چالش پیش روی بیشتر نهادهای آموزش عالی، ایجاد ظرفیت برای پذیرش تحول و تغییر است.» (دودراشتات، ۱۳۸۱: ص ۸۲). در این راه باید موارد ذیل در دستور کار قرار گرفته، محقق گردند:

- ۱- موانع پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر برطرف شوند؛
- ۲- چارچوب‌ها و ترتیبات موجود مورد سؤال واقع شده، فرایندها و ساختارهای اداری غیر ضروری برچیده شوند؛
- ۳- اعضای هیئت علمی برای اقدامات شجاعانه به چالش کشیده شوند و تهیج گردند؛
- ۴- تلاش‌های راهبردی برای ترسیم و تعیین آینده انجام گیرد،
- ۵- توانایی جمعی نهادها برای یادگیری و بهبود مستمر فعالیت‌های محوری افزایش یابد (همان منبع، همان صفحه).

راولی^۱ و همکاران نیز بر همین منوال بر این باورند که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی برای مقابله با چالش‌های مختلف پیش روی، نیاز به تغییر خود دارند که البته خود این تغییر چالش بزرگی است. 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 مجدداً طراحی کنند، نقش‌ها و مسئولیت‌ها را در سازمان مجدداً تعریف و تنظیم نمایند و فرایندهای سازمانی را برای دست‌یابی به بهره‌وری و کیفیت بیشتر، مجدداً مهندسی کنند و بدین‌سان با محیط خود سازگار شوند (راولی و همکاران، ۱۳۸۳).

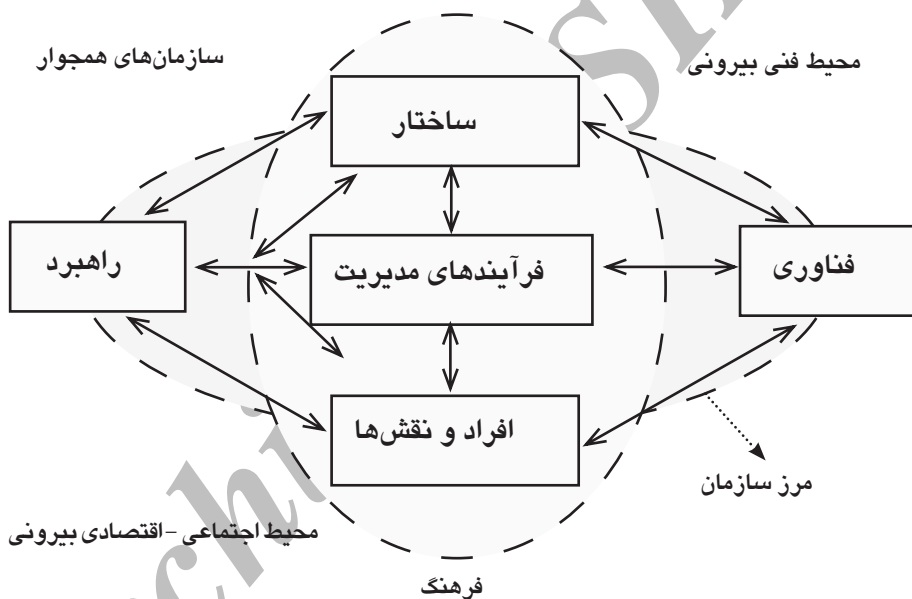
اما این همه مسئله نیست. علاوه بر آنچه گفته شد، تشخیص وضعیت و جهت‌گیری راهبردی مناسب و مدیریت کارآمد تغییر و توسعه دانشگاه و توان‌مندی آن برای پویا شدن اثربخش در آینده متحول نیز جزء چالش‌های اساسی هستند که در سر راه دانشگاه‌ها برای پاسخ به شرایط تغییر، طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه سازمانی مناسب قرار دارند.

به نظر می‌رسد توسعه سازمانی، طبق تعریف، از قابلیت لازم برای کمک به دانشگاه جهت مواجهه مثبت با این چالش‌ها برخوردار است و می‌تواند به عنوان یک رویکرد نظام‌مند در جهت تأمین و تضمین اثربخشی و سلامت سازمانی دانشگاه در دستور کار قرار گیرد. توسعه سازمانی، تلاش و 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 سازمان (دانشگاه) را به گونه‌ای ایجاد و هدایت نماید که منجر به تواناسازی سازمان (دانشگاه) 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 سازمان (دانشگاه) گردد. ملاحظه می‌شود که توسعه سازمانی مشتمل بر رویکرد، جهت‌گیری، ابعاد و روش‌ها و فنون لازم برای هدایت نظام‌مند و مستمر تغییر در سیستم دانشگاه متناسب با تغییرات و اقتضائات محیطی و درونی آن می‌باشد که از این حیث می‌تواند وسیله و پاسخگویی برای رویارویی با چالش‌های دانشگاه در شرایط تغییر باشد. بدیهی است این تلاش باید به گونه‌ای اقتضایی و در قالب الگویی مناسب وضعیت دانشگاه به عمل آید.

صاحب‌نظری به نام اسپیتلر^۱ در مقاله‌ای تحت عنوان «توسعه سازمانی در سیستم‌های آموزشی» بحث می‌کند که سازمان‌های آموزشی - و به طور ویژه دانشگاه‌ها - ویژگی‌هایی دارند که با همه سیستم‌های باز مشترک هستند و مانند متغیرهای عمومی همه سازمان می‌توانند تشخیص و تغییر داده شوند (اسپیتلر، ۱۹۹۷). در واقع بعد سازمانی دانشگاه است که به آن نوعی شکل و موجودیت می‌بخشد و بستر لازم برای پی‌گیری و تحقق اهداف و کارکردهای ویژه آن را فراهم می‌آورد. اگر سازمان را مبتنی بر الگوی MIT۹۰ (شکل شماره ۱) متشکل از افراد، اهداف و راهبرد، ساختار، فناوری، مدیریت، فرهنگ و محیط سازمان و روابط متقابل آن‌ها با هم‌دیگر بپنداریم آنگاه به اهمیت بعد سازمان بیشتر پی می‌بریم و درمی‌یابیم که اساساً تحقق واحدی به نام دانشگاه، وابسته و منوط به تحقق یک «سازمان» است. البته موفقیت دانشگاه نیز وابسته به کیفیت اجزا و روابط سازمانی آن است. گویی که هرگونه کاستی یا اختلالی در هر یک از ابعاد سازمان (اجزا و روابط مدل) موجب تأثیر منفی و ضعف و اختلال در کل سیستم خواهد شد. البته نتیجه آن در کیفیت کار، محصول دانشگاه و اثربخشی آن نمایان خواهد شد. بالعکس، یک سازمان توسعه‌یافته، از قابلیت و شایستگی بیشتر و بهتری برای پاسخگویی به تغییرات و چالش‌های محیطی و درونی خود و تحقق اثربخشی برخوردار است. البته دانشگاه‌ها به طور عام و دانشگاه علوم انتظامی به طور خاص، در عین حال

با توجه به نقشی که از آن‌ها انتظار می‌رود ایفا کنند و وظایفی که انجام می‌دهند و فناوری مورد استفاده برای انجام این وظایف، با سایر سازمان‌ها تفاوت پیدا می‌کنند. بر همین اساس، الگوها، روش‌ها و فنون توسعه سازمانی، که برای سایر سازمان‌ها توسعه یافته‌اند، می‌توانند به طور سازمان‌های در سازمان‌های آموزشی (مدارس و دانشگاه‌ها) استفاده شوند. فقط باید به گونه‌ای متمرکز و تعدیل شوند تا پاسخگوی نیازهای این سیستم باشند (اسپیتر، ۱۹۹۷). ضرورت تمرکز و تعدیل نیز بدیهی است؛ چون همان‌طور که در مباحث پیشین تصریح شد، توسعه سازمانی یک تلاش اقتضایی و کاربردی است.

شکل شماره ۱ - الگو MIT۹۰



بنابراین توسعه سازمانی دانشگاه از نظر ماهوی تفاوت خاصی با توسعه سازمانی در سایر سازمان‌ها ندارد؛ جز آنکه طبق تعریف، باید متناسب با اقتضائات ویژه وضعیت دانشگاه به گونه‌ای کاربردی تعدیل و تنظیم شود. لذا با توجه به تعریف و ویژگی‌های ذکر شده برای توسعه سازمانی و نیز نظر به مباحث ارائه شده در خصوص ویژگی‌های دانشگاه و ضرورت توسعه سازمانی آن، چنین مستفاد می‌شود که توسعه سازمانی دانشگاه تلاشی راهبردی معطوف به تواناسازی دانشگاه جهت بهسازی مستمر و نظام‌مند وضعیت خود متناسب و مبتنی بر درک و فهم شرایط و مقتضایات درونی و محیطی خود است. بدیهی است تحقق این توسعه، اکتسابی و طبعاً مستلزم پاره‌ای تمهیدات و اقدامات اساسی در قالب یک کلیت سیستمی است.

۱. این الگو بر اساس الگوی لوزی «هارولد لویت» در مؤسسه فناوری ماساچوست (۱۹۹۰) توسعه یافته است.

تمهیدات ضروری و الزامات کلیدی توسعه سازمانی دانشگاه

تحقق توسعه سازمانی و اساساً اقدام به توسعه سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی یا هردانشگاه دیگر مستلزم فراهم کردن پاره‌ای تمهیدات ضروری و الزامات کلیدی است. از جمله تمهیدات ضروری در این راستا می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- درک ابعاد، خصایص و پویایی‌های سیستم‌ها - به طور عام - و دانشگاه علوم انتظامی به عنوان یک سیستم سازمانی خاص با همه ویژگی‌هایش؛
 - ۲- شناخت مبانی علمی، الگوها، فرایندها و اصول کاربردی تغییر توسعه سازمانی؛
 - ۳- استقرار یک سیستم کارآمد مدیریت تغییر و توسعه سازمانی در دانشگاه.
- در همین راستا الزامات دیگری نیز مطرح می‌شود که شایسته توجه و اقدام جدی است. واقعیت این است که توسعه سازمانی از جهات مختلف «امر فوق‌العاده پیچیده‌ای است» (محمدزاده، ۱۳۷۹: ۹). اقدام در عرصه عمل، ناگزیر است در این شرایط ره بسپرد و سازمان‌ها و کارورزان ناچارند در این گذار پیچیده، نقاط مرجع مطمئنی را بشناسند و به کمک آن راهشان را بیابند یا بیاموزند و ای بسا که باید نحوه استدلال، تصاویر ذهنی، رفتارها و واقعیت‌هایی که اساس داوریشان را تشکیل می‌دهد، اصلاح کنند (کینگ و اشنايدر، ۱۳۷۴: ۲۸۸). دانشگاه‌ها برای تغییر و توسعه خود متناسب با اقتضائات و شرایط محیط، نیازمند راهبردهای تغییر سازگار و فعال هستند (بونسترا، ۲۰۰۴). البته «دانشگاه نمی‌تواند [راهبرد] توسعه مرتبط با بیرون خود داشته باشد؛ مگر اینکه به صورتی واقع‌بینانه وضعیت خود را بشناسد و بداند که برای بهبود خود چه می‌تواند بکند و چه نمی‌تواند بکند» (یمنی، ۱۳۸۲: ۸۱). تحقق این وضعیت، نظر به پیچیدگی توسعه سازمانی مستلزم وجود و کارکرد اثربخش یک کلیت سیستمی است که بتواند پیوند نظر و عمل را به درستی برقرار سازد؛ به گونه‌ای که بتواند با پیوند منسجم سطوح مفهومی، ساختاری و عملکردی، مبنای روشنی برای هدایت اقدامات در زمینه موضوع در سطح دانشگاه فراهم آورد. البته نقش و ضرورت وجود یک رهبری راهبردی قوی در این زمینه غیرقابل انکار است.

توسعه سازمانی دانشگاه به عنوان یک تغییر جامع و تحولی، مستلزم تفکر کل گرا و یکپارچه درباره موضوع می‌باشد. به علاوه تفکر برنامه‌ریزی برای توسعه دانشگاه و وجود تشکیلات یا مرکزیتی برای مطالعه مستمر وضعیت دانشگاه (یمنی، ۱۳۸۰) و طرح‌ریزی و پیشبرد توسعه سازمانی دانشگاه، از ضروریات است. در همین راستا ضرورت رهبری توسعه و مدیریت تغییر سازمانی مطرح می‌شود. از طرفی به تعبیر گاسکین و مارسی^۱ یکی از موانع و مشکلات اصلی تغییر و توسعه سیستم‌های آموزشی، کمبود الگوهای عملی موفق در این زمینه است. لذا باید چنین الگوهای را توسعه دهیم. اما بُعد دیگر این مشکل آن است که رهبران آموزشی و مدیران مؤسسات،

غالباً نمی‌دانند چگونه این تغییرات سیستماتیک را به وجود آورند (گاسکین و مارسی، ۲۰۰۲).

از آنچه به طور مختصر در بالا اشاره شد، می‌توان سه الزام کلیدی را برای توسعه سازمانی دانشگاه استنتاج و استخراج کرد. الزام نخست، وجود یک الگوی سیستمی مناسب برای درک و پیشبرد تلاش‌های توسعه سازمانی دانشگاه می‌باشد. تحقق هرگونه توسعه‌ای، خصوصاً توسعه سازمانی، مستلزم آن است که زیرمیه‌های مفهومی و ساختاری آن در تعامل مناسبی با همدیگر ایجاد و توسعه یابند تا مبنای لازم برای عملکرد اثربخش در آن زمینه فراهم آید (احمدوند و ترکزاده، ۱۳۸۳: ۴۱۸). الزام دوم، اتخاذ رویکردی است که بتواند تفکر برنامه‌ریزی و تفکر کل‌گرا را به گونه‌ای یکپارچه، متجلی و محقق کند. رویکرد راهبردی واجد چنین ویژگی است (دیوید، ۱۳۸۰، Preedy et al, ۲۰۰۳) و در نهایت هدایت مناسب و مدیریت اصولی سیستم و تلاش‌های تغییر، شرط موفقیت توسعه سازمانی دانشگاه می‌باشد. لذا الزام سوم به عنوان رهبری و مدیریت توسعه سازمانی مطرح می‌گردد که در ادامه مباحث این الزامات به اختصار تشریح شده‌اند.

۱. الگو یا چارچوب راهنما

«واقعیت»، بسیار وسیع، پراکنده، چندلایه و دائماً در حال تحول است (مورن، ۱۳۷۴)؛ لذا «کل»^۱ موقعیتی است و از زوایای مختلفی می‌توان به آن نگریست. ما برای فهم واقعیت و تعامل با آن ناچاریم آن را در قالب الگو یا الگوهایی ساده‌سازی کنیم؛ هرچند که این ساده کردن، واقعیت را تخریب می‌نماید. با این فرض، تمام الگوها ناقص خواهند بود ولی الگویی بیشتر قابل دفاع خواهد بود که نقص کمتری داشته باشد و منطقی نزدیک‌تر به منطق وجودی پدیده داشته باشد (یمنی، ۱۳۸۲: ۱۲۲).

دانشگاه، پدیده پیچیده‌ای است و توسعه سازمانی، سیستمی پویا؛ لذا باید برای اندیشه، عمل، طرح‌ریزی و اقدام در خصوص توسعه سازمانی دانشگاه، الگوی مناسبی طرح‌ریزی کرد. بدیهی است نظر به پویایی واقعیت، هر الگویی که ساخته شود ناقص و موقتی خواهد بود؛ اما ناگزیر باید بکوشیم الگویی بسازیم که نقص کمتری داشته باشد، پدیده و ابعاد مختلف آن را بیشتر و بهتر پوشش دهد و منطقی نزدیک به منطق وجودی پدیده داشته باشد. در این راستا لازم است آن طور که «دوران» گفته است، عملیات اساسی زیر در قالب یک فرایند الگوسازی انجام شود:

۱- شناخت و طبقه‌بندی عناصر سیستم مورد مطالعه؛

۲- بیان ارتباطات بین این عناصر؛

۳- عمومیت دادن؛

۴- استقرا (ترکیب و تبدیل چند الگو به یک الگو با میدان عمل وسیع‌تر) (دوران، ۱۳۷۶: ۷۲).

اکنون در راستای فرایند فوق، اولین سؤالی که مطرح می‌شود این است که ابعاد و عناصر سیستم توسعه سازمانی دانشگاه در سطوح مختلف چیست و چگونه به هم مرتبط می‌شوند.

بونسترا^۱ تأکید می‌کند که انتخاب یا تدوین چارچوب مفهومی، کاربردهای بسیار مهم و حیاتی برای مدیریت تغییر و توسعه سازمانی دارد (بونسترا، ۲۰۰۴). آندرسون^۲ بر این باور است «مدل‌های ذهنی افراد [درباره موضوع] ادراکات آن‌ها را جهت می‌دهد و اقداماتشان را تحت نفوذ قرار می‌دهد و در تعیین پیامدهای پروژه [طرح] مشارکت می‌کند.» (اندرسون، ۲۰۰۰: ۸).

محمدزاده اشاره کرده است که تغییر اساسی نیازمند برنامه‌ریزی، شناخت و آگاهی و مستوجب ساختار و فرایند عملیات ویژه‌ای است (محمدزاده، ۱۳۷۹). به زعم امری^۳ بررسی سیستم ایده‌ها و مفروضاتی که پشت راهبردهای تغییر و روش‌های مداخله نهفته است، پیش از کاربرد آن‌ها در عمل ضروری است. به علاوه برای تغییر و توسعه پایدار و مستدام، باید سیستمی تعبیه گردد که در آن چارچوب، همه سطوح و حوزه‌های کارکردی در فرایند تغییر و توسعه درگیر شوند و البته همه باید یاد بگیرند که در تغییر چه انجام می‌شود؛ هم به طور مفهومی و هم به طور روش‌شناسانه (امری، ۲۰۰۴).

مارتین کرول^۴ به موانع سر راه یک فرایند توسعه حرفه‌ای راهبردی اشاره کرده که به زعم او این موانع عبارت‌اند از: نبود یک سازمان منظم برای پرداختن به موضوع، اثرهای ساختارهای سازمانی و تفاوت‌ها در تفسیر و تعبیرها درباره موضوع و ابعاد و جوانب آن. لذا ساختار و شرایط سازمانی لازم و البته دیدگاه مفهومی درست و مشترک درباره موضوع باید توسعه یابد (کرول، ۱۹۹۷). درنهایت بیلنس و دیوس^۵ روی بعد رفتاری تغییر و توسعه سازمانی از حیث انتخاب و کاربست راهبردها و فعالیت‌های مناسب و موفقیت تلاش‌های تغییر تأکید کرده‌اند. (بیلنس و دیوس، ۲۰۰۴).

با الهام از نظریات بالا، می‌توان گفت از نظرگاه مدیریت توسعه سازمانی و از رویکردی نظام‌گرا، برای تحقق توسعه سازمانی دانشگاه، قاعدتاً لازم است مبتنی بر یک زیرمایه مفهومی متقن و در ساختاری مناسب، نظام رفتاری اثربخشی در جهت توسعه سازمانی دانشگاه تحقق و جریان یابد. بنابراین، توسعه سازمانی دانشگاه مستلزم سیستمی متشکل از سه بعد «مفهومی»^۶، «ساختاری»^۷ و «عملکردی»^۸ است. منظور از «بعد مفهومی»، پنداره مفهومی موجود در سازمان در خصوص مفاهیم اساسی در

1. Boonstra

3. Emery

5. Buelens & Devos

7. Stuctural

2. Anderson

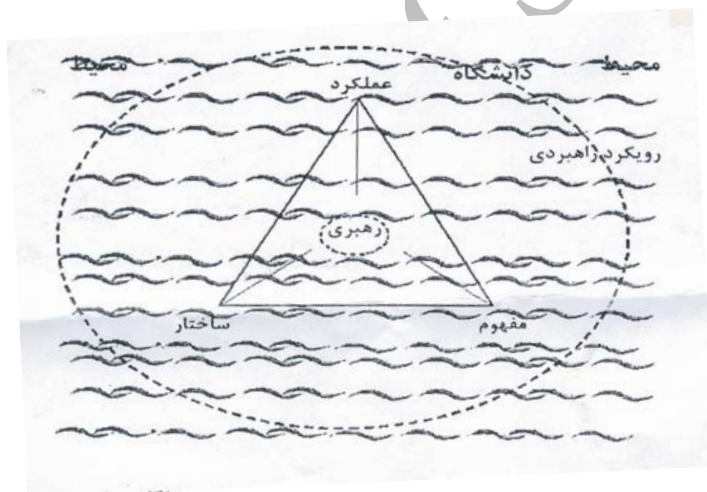
4. Martin Kroll

6. Conceptual

8. Functional

زمینه نقش و ضرورت توسعه سازمانی دانشگاه و چستی، ابعاد، ویژگی‌ها، روش‌ها، ارزش‌ها و الزامات اساسی آن می‌باشد. «بعد ساختاری»، هرگونه جهت‌گیری، ترتیبات و ساز و کارهای سازمانی تمهید شده جهت پیش‌برد و تحقق توسعه سازمانی در دانشگاه است. این بُعد دو جنبه اساسی دارد: راهبرد طرح سازمانی، که هر کدام اجزای خاص خود را دارند (کامینتز و ورلی، ۱۹۹۷: ۹۰ و ۹۲). «بُعد عملکردی» نیز به معنای مجموعه فعالیت‌ها یا اقداماتی است که در جهت پیش‌برد و تحقق توسعه سازمانی در دانشگاه به عمل آمده یا در حال انجام است. این سه بُعد می‌تواند در متن رویکردی راهبردی و با یک رهبری مناسب مبنای اقدام برای توسعه سازمانی و مدیریت آن و نیز ارزیابی وضعیت آن در دانشگاه قرار گیرد. (شکل ۲)

شکل شماره ۲- الگوی سیستمی توسعه سازمانی دانشگاه



۲- رویکرد راهبردی

توسعه سازمانی دانشگاه به دنبال توانمندسازی دانشگاه برای پاسخگویی به شرایط محیطی و نیل به اثربخشی و سلامت سازمانی در سایه اتخاذ رویکردی سیستمی و البته اقتضایی است. توسعه سازمانی به عنوان سیستمی، که در دانشگاه موجودیت می‌یابد و فعالیت می‌کند، ناچار از تنظیم رابطه خود با محیط است؛ محیط دانشگاه و محیط بیرون از آن که می‌کوشد توانمندی لازم را در دانشگاه برای سازگاری مؤثر با آن توسعه دهد. به زعم راوولی و همکاران آنچه درباره پیوند مؤسسه و محیط اطراف آن است، راهبردی است که رویکرد راهبردی را ایجاد می‌کند (راوولی و دیگران، ۱۳۸۳: ۱۵-۱۴)؛ لذا رویکرد راهبردی در مورد تغییر و توسعه سازمان در دانشگاه‌ها و مؤسسات دانشگاهی به عنوان یک رویکرد نظام‌مند موضوعیت می‌یابد (لاچم و هانا، ۲۰۰۱) و اهمیت، عمل‌پذیری و موفقیت آن در تغییر و توسعه برخی دانشگاه‌ها و

مؤسسات آموزش عالی آشکار شده است (راولی و دیگران، ۱۳۸۳؛ دانیل، ۲۰۰۱؛ اوکس، ۲۰۰۱؛ کاندرا، ۲۰۰۱؛ فیپس، ۲۰۰۴؛ آبریوکس، ۲۰۰۱).

رویکرد راهبردی بر مبنای افزایش خودشناسی و شناخت تغییرات بیرونی مؤثر بر دانشگاه، شالوده محکمی برای تغییر و توسعه سازمانی ایجاد می‌کند و مبنایی برای تصمیم‌گیری و اقدام به طریقی فراکنشی - و نه واکنشی - فراهم می‌سازد (Preedy et al, ۲۰۰۳). علاوه بر این اتخاذ رویکرد راهبردی در توسعه سازمانی دانشگاه، موجب مزایا و منافع زیر در زمینه موضوع خواهد شد:

- ۱- شناخت شرایط محیط و سیستم خودی؛
- ۲- مشخص شدن جهت، هدف و شیوه فعالیت سازمان؛
- ۳- آگاهی از فرصت‌ها، شناسایی، اولویت‌بندی و بهره‌برداری از آن‌ها؛
- ۴- آرایه دیدگاهی عمیق به سازمان؛
- ۵- ایجاد هماهنگی، آرایه چارچوب مناسب و اعمال کنترل بر فعالیت‌ها؛
- ۶- حمایت از هدف‌های بلندمدت سازمانی؛
- ۷- تخصیص زمان و منابع به طور اثربخش‌تر؛
- ۸- صرف وقت و منابع کمتر برای اصلاح خطاها؛
- ۹- تقویت آینده‌نگری و تفکر درباره آینده؛
- ۱۰- تقویت نگرش خوش‌بینانه نسبت به تغییر؛
- ۱۱- فراهم شدن مبنایی برای مشارکت سازمان‌یافته همه بخش‌ها و اعضای سازمان در موفقیت آن؛
- ۱۲- فراهم شدن امکان ارزیابی مستمر اجزا و فعالیت‌های مختلف سازمان (احمدوند و ترک‌زاده، ۱۳۸۳: ۴۱۸).

برای بهره‌مندی از مزایای یاد شده، باید توسعه سازمانی در دانشگاه با رویکردی راهبردی مدیریت شود. رویکرد راهبردی توسعه سازمانی قاعدتاً باید مرتبط با رویکرد یا برنامه راهبردی دانشگاه باشد؛ اما خود می‌تواند به صورت کارکردی، از یک «الگوی هدایت راهبردی» ویژه بهره‌گیرد. به این صورت که توسعه سازمانی به عنوان یک حوزه کارکردی ویژه در دانشگاه، در راستای تحقق «مطلوبیت‌های اساسی راهبردی» و مبتنی بر «تجزیه و تحلیل راهبردی»، به «راهیابی راهبردی» بپردازد و برای خود اولویت‌ها و اهداف راهبردی ویژه‌ای داشته باشد. اهمیت این مهم هنگامی بیشتر روشن می‌شود که بدانیم در برنامه‌ریزی دانشگاهی، راهبرد کلی و معتبر واحدی وجود ندارد و راهبردها برای هر موقعیتی به طور ویژه و به صورت زایشی مطرح و اتخاذ می‌شوند (یمنی، ۱۳۸۲).

هدایت راهبردی توسعه سازمانی در دانشگاه موجب می‌شود پیوند مناسبی میان سطوح مختلف راهبردی، عملیاتی، تاکتیکی و فنی توسعه سازمانی و دانشگاه و مدیریت آن پدید آید و تمرکز در غایت، اهداف، مسیر و صرف منابع مربوط به توسعه سازمانی

به وجود آید (احمدوند و ترکزاده، ۱۳۸۳: ۴۲۰) و بدین‌سان یکی از مبانی مهم اثربخشی و موفقیت توسعه سازمانی دانشگاه فراهم می‌آید.

۳- رهبری و مدیریت

تغییر و توسعه سازمانی، خود به خود و به وسیله شانس اتفاق نمی‌افتد، بلکه مستلزم رهبری اثربخش و مدیریت یکپارچه در سراسر سازمان (دانشگاه) است. مدیران دانشگاه باید چشم‌انداز روشنی برای توسعه مؤسسه خود داشته باشند و یک فرایند روشن و شناخته شده مورد نیاز برای تحقق آن را به طور منسجم و اثربخشی مدیریت نمایند. در چنین وضعی انتظار می‌رود آن به عنوان استراتژیست، راهنما، مربی و هماهنگ‌کننده دیدگاه‌های مختلف، به گونه‌ای حرفه‌ای (رمزدن، ۱۳۸۰؛ نیوبای، ۱۳۸۱) با رویکردی همه‌جانبه‌نگر با تأکید بر نوپدایی‌ها، سیستم خود را مدیریت کنند. این مدیریت در واقع به جای کاهش یا مهار پیچیدگی‌ها و یا هدایت مستقیم سیستم، «بر مبنای تنظیم» سیستم و سازوکارهای آن و رفع ناعادلی‌ها به کمک تشخیص و بازخورد مستمر، به عمل می‌آید (یمنی، ۱۳۸۲: ۱۳۵-۱۴۱).

در سبک مدیریت مبتنی بر تنظیم، مدیریت دانشگاه نمی‌تواند خود را خارج از سیستم و فراتر از آن ببیند و با این رویکرد برای توسعه آن برنامه‌ریزی کند. بلکه برای پیشبرد توسعه سازمانی در دانشگاه باید در متن و بطن دانشگاه باشد و بکوشد به عنوان جزئی از سیستم دانشگاهی که در حال تحول است، با اعمال جهت‌ها و مداخلاتی، مسیر را به صورتی درون‌زا به سمت و سوی مناسبی هدایت کند. لازمه این کار پذیرش وجود پیچیدگی در سیستم دانشگاه و تلاش برای درک آن می‌باشد. در چنین سبکی، مدیریت کثرت‌گرا و قدرت بیشتر، نمادین است تا ابزاری، بدین معنا که قدرت ابزاری برای تحمیل کردن اراده بر فرد یا افراد دیگری نیست. بلکه ایجاد اراده مشترک برای ارتباطات به منظور دستیابی به توافقی جمعی و هم‌سویی و انسجام در جهت نیل به مقصد مطلوب است (یمنی، ۱۳۸۲: ۴۱-۱۳۵).

رهبری دانشگاه برای ایفای اثربخشی این نقش، نیازمند آگاهی مستمر از تغییرات، نیازها و فرصت‌های بالفعل و بالقوه محیط در حال تغییر خود و نیز برقراری و حفظ تعاملی نزدیک با سازمان خود می‌باشد (بویت، ۱۹۹۶) البته که این امر منافاتی با حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت ندارد. بلکه به عکس ایجاب می‌کند برای مواجهه با تغییرات و چالش‌های فزاینده، از رویکردها و روش‌های نوین برای رهبری، هماهنگی و مدیریت دانشگاهی و توسعه سازمانی آن بهره برد؛ هرچند که در دنیای بازرگانی توسعه‌یافته باشند. نیوبای^۱ (۱۳۸۱)، بویت (۱۹۹۶) و راولی و همکاران (۱۹۹۸) بر این نکته تأکید دارند و حتی مدیریت دانشگاه را ناگزیر از آن می‌بینند؛ خصوصاً اینکه شرایط محیطی دانشگاه روز به روز پیچیده‌تر و رقابتی‌تر (شبهه شرایط بازرگانی)^۱ می‌شود و از

طرفی هنوز الگوی مناسب ویژه‌ای برای مدیریت دانشگاهی مشخص نگردیده است (نیوبای، ۱۳۸۱: ۲۰؛ بویت، ۱۹۹۶؛ رولی، ۱۹۹۸). در چنین شرایطی اصل مهم، کاربرد آگاهانه و ماهرانه فلسفه و اصول، روش‌ها و فنون حرفه‌ای رهبری و مدیریت متناسب با شرایط و اقتضائات محیط دانشگاه و مبتنی بر درک و تشخیص درست وضعیت سیستمی دانشگاه مورد نظر می‌باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همچنان که اشاره شد، دانشگاه علوم انتظامی به دلیل نقش و کارکردهای ویژه‌ای که در خدمت به بهسازی و اثربخشی نیروی انتظامی دارد^۲ و باید داشته باشد^۳، از جایگاه متمایزی برخوردار است. این جایگاه از دو جهت مهم و ارزشمند است که آثار و نتایج هرگونه خدمت دانشگاه به بهسازی و اثربخشی نیروی انتظامی، در اندک زمانی در گستره اجتماع انتشار و تجلی می‌یابد و می‌تواند منجر به بهبود کیفیت زندگی عمومی در سطح جامعه شود. لذا هرگونه تلاش دانشگاه علوم انتظامی برای بهسازی و ارتقای اثربخشی خود نیز از آنجا که زمینه خدمت بهتر و مؤثرتر دانشگاه به نیروی انتظامی و اجتماع را فراهم می‌سازد، اهمیت اساسی و صبغه راهبردی می‌یابد. بر این اساس دانشگاه علوم انتظامی می‌تواند - و ای بسا ناچار است - بکوشد از طریق توسعه توانایی و ارتقای سطح سلامت سازمانی و اثربخشی خود، نقش شایسته و بایسته خود را در تحقق اثربخشی مطلوب و موفقیت نیروی انتظامی و نیز کمک به توسعه نظم و امنیت اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی عمومی مردم ایفا کند. توسعه سازمانی با پشتوانه نظری قوی و قابلیت‌های کاربردی ویژه و آزموده شده‌ای که دارد، می‌تواند تحقق این مهم را برای دانشگاه علوم انتظامی فراهم نماید. لذا پرداختن به آن نه تنها مفید، بلکه ضروری است.

تبیین نظری توسعه سازمانی دانشگاه و تمهیدات ضروری و الزامات کلیدی آن به اختصار در مباحث قبلی بیان شد. همچنین الگوی سیستمی توسعه سازمانی دانشگاه، مشتمل بر ابعاد اصلی مفهومی، ساختاری و عملکردی و اجزای مرتبط دیگر، به طور مختصر تبیین و ارایه گردید. این الگو می‌تواند مبنای اندیشه و عمل برای توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی قرار گیرد^۴. حال این سؤال می‌تواند مطرح شود که برای توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی چه باید کرد یا به عبارت بهتر برای شروع چه می‌توان کرد.

1. Business- Like

۲. نقش‌ها و کارکردهایی که هم‌اکنون توسط دانشگاه علوم انتظامی ایفا می‌شود.
۳. نقش‌ها و کارکردهای ویژه فراتر از وضع موجود که قاعدتا می‌بایست دانشگاه در مجموعه نیروی انتظامی داشته باشد.
۴. برای تفصیل بیشتر و مطالعه محتوای الگو، ر. ک. ترک‌زاده، ۱۳۸۵.

تردیدی نیست که توسعه سازمانی، یک تلاش راهبردی، اقتضایی و مستمر است؛ اما نقطه آغاز این تلاش، گسترش بعد مفهومی توسعه سازمانی دانشگاه در میان مجموعه مدیریت ارشد و میانی دانشگاه علوم انتظامی به عنوان تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران اصلی در این زمینه می‌باشد. در این راستا باید تلاش شود حساسیت، درک و آگاهی لازم در زمینه موضوع، در آن‌ها ایجاد و تقویت گردد تا «تفکر» مناسب موضوع در آن‌ها پدید آید (یمینی، ۱۳۸۰: ۹۹) برگزاری سمینارهای آموزشی - تخصصی در زمینه توسعه سازمانی دانشگاه به طور عام، تمهید و اجرای نشست‌های علمی هدف‌دار با حضور مدیران و برخی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی و نیز متخصصان توسعه سازمانی دانشگاه و در نهایت طرح‌ریزی و اجرای کارگاه‌های آموزشی ویژه توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی می‌تواند در این راه مؤثر واقع شود. کارگاه‌های آموزشی مذکور خصوصاً می‌تواند حتی منجر به استحصال یک طرح عملی اقتضایی اولیه برای توسعه دانشگاه یا بخش‌هایی از آن شود.

همچنین سوق دادن بخشی از توان پژوهشی دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علوم انتظامی به سمت موضوع توسعه سازمانی آن دانشگاه و ابعاد و جوانب مختلف مربوط به آن، می‌تواند از یک سو موجب توسعه ادبیات علمی مرتبط به موضوع در کشور، نیروی انتظامی و دانشگاه علوم انتظامی گردد و از سوی دیگر باعث جلب توجه بیشتر مسؤلان و دست‌اندرکاران امر در دانشگاه و نیروی انتظامی نسبت به موضوع و فراهم شدن زمینه‌ای برای گسترش بُعد مفهومی توسعه سازمانی دانشگاه در آن‌ها شود. به علاوه این کار مبانی علمی و اطلاعات مبتنی بر پژوهش لازم برای اقدام در خصوص توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی را فراهم می‌آورد و حتی می‌تواند منجر به پیشگامی دانشگاه علوم انتظامی برای تسری توسعه سازمانی به سایر زیرسیستم‌های نیروی انتظامی شود.

تشکیل و فعال‌سازی یک کمیته ستادی در دانشگاه برای آغاز، هدایت، پشتیبانی و استمرار تلاش‌های توسعه سازمانی در دانشگاه می‌تواند کمک مهمی به ایجاد جریان مستمر توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی کند. این کمیته نقش‌های تصمیم‌سازی و پشتیبانی فنی (ارشادی) در زمینه طرح‌های معطوف به توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی را تا زمانی که توانمندی لازم در دانشگاه و واحدهای زیرمجموعه آن جهت ایفای نقش فعال و یکپارچه در تلاش‌های توسعه سازمانی دانشگاه به وجود آید، ایفا می‌نماید. بدیهی است افرادی که به عضویت این کمیته درمی‌آیند، باید علاوه بر آشنایی لازم با مبانی نظری و روش‌شناختی توسعه سازمانی دانشگاه، دارای شناخت کافی از شرایط محیط، نیروی انتظامی و دانشگاه علوم انتظامی باشند. همچنین باید از مشروعیت اجتماعی لازم برای تصدی و ایفای مسؤلیت مذکور برخوردار باشند.

به علاوه می‌توان با کمک به واحدهای زیرمجموعه دانشگاه و ترغیب آن‌ها جهت انجام طرح‌های کوچک توسعه سازمانی در بخش‌هایی از دانشگاه که امکان آن وجود

دارد (مانند واحدهای پژوهش) تلاش‌های وسیع‌تر و عمیق‌تر توسعه سازمانی در دانشگاه را ایجاد کرد. در همین راستا از طریق قرار دادن مشوق‌ها و ساز و کارهای حمایتی برای ترغیب دانشکده‌ها و سایر واحدهای سازمانی زیرمجموعه دانشگاه برای اقدام به توسعه سازمانی خود، می‌توان موجب جلب توجه و فعال شدن آن در زمینه موضوع شد. حتی می‌توان آن‌ها را به نوعی رقابت در این زمینه کشاند. به نظر می‌رسد اقدامات فوق و مواردی نظیر آن می‌تواند آغازگر و زمینه‌ساز توسعه سازمانی مستمر و اثربخش و موفقیت روزافزون دانشگاه علوم انتظامی در خدمت به تعالی نیروی انتظامی و تلاش تعالی‌بخش، خطیر و کلیدی است؛ تلاشی که می‌تواند فقط منحصر به دانشگاه باقی نماند و با ایفای نقش فعال و پیشگام دانشگاه علوم انتظامی به مجموعه نیروی انتظامی و فراتر از آن (مانند دانشگاه‌های سایر نیروهای مسلح) تسری داده شود.

منابع

- ۱- احمدوند، علی محمد و ترکزاده، جعفر (۱۳۸۳)؛ رویکرد راهبردی به آموزش در نیروهای مسلح: الگوی هدایت راهبردی آموزش؛ مجموعه مقالات اولین همایش راهکارهای ارتقای کیفی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح؛ تهران: دانشگاه افسری امام علی (ع)، دی ۱۳۸۳، ص ۴۳۴-۴۱۳.
- ۲- ترکزاده، جعفر (۱۳۸۵)؛ ارزیابی توسعه سازمانی در دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران؛ پایان‌نامه دکتری، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- ۳- ترکزاده، جعفر و زهرا صباغیان (زیر چاپ)؛ توسعه سازمانی امروز: مفهوم، ماهیت و قلمرو؛ فصل‌نامه پیام مدیریت.
- ۴- دودراشتات، جیمز جی (۱۳۸۱)، دانشگاه در قرن بیست و یکم: داستان دو آینده؛ ترجمه علی محمد احمدوند و محسن وارثی، در: هیرش و وبر؛ چالش‌های فراروی آموزش عالی در هزاره سوم، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، ص ۸۵-۵۳.
- ۵- دوران، دانیل (۱۳۷۶)؛ نظریه سیستم‌ها؛ ترجمه محمد منی؛ چ ۲ تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- ۶- دیوید، فرد آر (۱۳۸۰)؛ مدیریت استراتژیک؛ ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چ ۲ تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۷- راولی، دانیل جمیز؛ هرمن دی لوهان و مایکل جی دولنس (۱۳۸۳)؛ تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی: برنامه‌ریزی برای بقا و موفقیت؛ ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- ۸- کینگ، الکساندر و برتراند اشنایدر (۱۳۷۴)؛ نخستین انقلاب جهانی، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران: احیا کتاب.

- ۹- محمدزاده، عباس (۱۳۷۹)؛ مدیریت توسعه (تحول سازمان به مثابه استراتژی توسعه)، تهران: انتشارات سمت.
- ۱۰- مورن، ادگار (۱۳۷۴)؛ روش: ۱. طبیعت طبیعت؛ ترجمه علی اسدی، تهران: انتشارات سروش.
- ۱۱- نیوبای، هوارد (۱۳۸۱)؛ اداره امور دانشگاه؛ ترجمه محمد قاسمی، در: هیرش و وبر؛ چالش‌های فراروی آموزش عالی در هزاره سو، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین(ع).
- ۱۲- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۰)؛ درآمدی به بررسی عملکرد سیستم‌های دانشگاهی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- ۱۳- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲)؛ برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه‌ها و تجربه‌ها؛ تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
14. Aberiox, Dominique (2001), Athabasca University: Change Management in a Non – Traditional University Setting; in: Leadership for 21st Century Learning (Latchem & Hanna), London: Kogan Page.
15. Anderson, Merrill C, (2000); Fast Cycle Organization Development, USA: South – Western Publishing Company.
16. Atwell, Robert H. (1996) ;Doctoral Education Must Math Needs and Realities; Chronicle of Higher Education, Nov. 1996, p. B4.
17. Boonstra, Jaap (2004); Dynamics of Organizational Change and Learning, New Jersey, USA: John Wiley.
18. Boyett, Inger (1996); New Leader, New Culture, Old University; Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17, No. 5.
19. Brellens, Marc and Geert Devos (2004); Art and Wisdom in Choosing change Strategies: A Critical Reflection; in: Dynamics of Organizational Change and Learning (Boonstra), New Jersey, USA: John Wiley.
20. 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.
21. Cummings, Thomas G. and Christopher G. Worley (1997); Organization Development and Change, 6th ed., USA: South Western College Publishing.
22. Daniel, Sir John (2001); The UK Open University: Managing Success and Leading Change in a Mega University; in: Leadership for

- 21st Century Learning (Latchem & Honna), London: Kogan Page.
23. Edwards, Richard (1997); Changing Place? Flexibility, Lifelong Learning and a Learning Society; London and New York: Rutledge.
24. Emery, Merrelyn (2004); Open Systems Theory: Implications for Development and Learning; in: Dynamics of Organizational Change and Learning (Boonstra), New Jersey: John – Siley.
25. Guskin, Alan E. and Mary B. Marcy (2002); Pressure for Fundamental Reform: Creating a Viable Academic Future; in : Field Guide to Academic Leadership (Diamond), San Francisco: Jossey – Bass.
26. Hall, Richard H. (2002); Organizations: Structure, Processes, and Outcomes, 8th ed., New Delhi: Prentice – Hall of India.
27. Ho, Janice I.S. (2000); Managing Health and Performance in Junior Colleges; International Journal of Educational Management, Vol. 14, Issue 2.
28. Hoy, Watne K. and Cecil G. Miskel (2001); Educational Administration: Theory, Research and Practice, 6th ed., USA: McGraw Hill.
29. Kroll, Martin (1997); An Integrative Concept for Technical, Personnel and Organizational Development for Professional Skill Enhancement; Journal of European Industrial Training, Vol. 21, No. 2.
30. Latchem, Colin and Donadl e. Hanna (2001); Leadership for 21st Century Learning; London: Kogan Page.
31. Lick, Dale W. (2002); Leadership and Change; in: Field Guide to Academic Leadership (Diamond – editor), San Francisci: Jossey – Bass.
32. Oaks, Muriel (2001); Washington State University: A US Rural Land – Grant University Respond Its Changing Environment; Leadership for 21st Century Learning (Latcem & Hanna), London: Kogan Page.
33. Phipps, Shelley E. (2004); The System Design Approach to Organization development: the University of Arizona Model; Library Trends, Vol. 5, Issue 3.
34. Preedy, Margaret; Ron Glatter and Christine Wise (2003); Strategic Leadership Challenges; in: Strategic Leadership and Educational Improvement (Preedy et al), London: The Open University and Pual Chapman Publishinl

35. Robbins, Stephin P. (1987); Organization Theory: Structure, Design and Applications, 2nded., Prentice – Hall International.
36. Rowley, Daniel James; Herman D. Lajan and Michael G. Dolence (1998); Strategic Chice for the Academy, Sna Francico: jossey – Bass Publishers.
37. Spittler, Pual A. (1997); Organization Development in School System; Organization Development and Change (Cummings AND Worley), Ohio: South Western College Publishing.

Archive of SID