

## بررسی وضعیت توسعه سازمانی در نظام آموزش عالی ایران

دکتر حمید جاودانی عضو هیئت علمی مؤسسه پژوهش و

برنامه‌ریزی آموزش عالی

محمدحسن پرداختن

دانشیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی

### چکیده

هدف از نگارش این مقاله که برگرفته از رساله دکتری آموزش عالی است، در وهله نخست تأکید بر لزوم تغییر در سازمانها به ویژه سازمانهایی است که مسئولیت «انسجام بخشی به امور اجرایی و سیاستگذاری نظام علمی، تحقیقاتی و فناوری کشور (Islamic Assembly, 2002)» را برعهده دارند؛ در وهله دوم تأکید بر این نکته است که کاربری تغییر در چارچوب «توسعه سازمانی» که برنامه‌ای دوربرد و در برگیرنده تمام نظام است از بالا کارگردانی می‌شود و سرشتی دستوری دارد و در واقع، کوششی مدیریتی است که تغییر در نگرشها، ارزشها، باورها و به طور کلی، «فرهنگ سازمانی» را نشانه می‌گیرد و می‌تواند روشی مناسب و نرم‌افزاری در انجام یافتن این تغییرات باشد. بالاخره اینکه تمایز و تفاوت نهادهای اداره کننده آموزش عالی با دیگر سازمانها نیز باید در کاربری توسعه سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

کلید واژگان: آموزش عالی، تغییر سازمانی، توسعه سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت آموزش عالی، استقلال آکادمیک و آزادی علمی.

---

\*.مستول مکاتبات: javdani99@gmail.com

پذیرش مقاله: ۱۳۸۶/۶/۲۶

دریافت مقاله: ۱۳۸۵/۹/۸

## Study of Organizational Development in Iranian Higher Education System

**Hamid Javdani**

*Assistant Professor*

*Department of Higher Education Management*

*Institute for Research & Planning in Higher Education*

**Mohammad Hassan Pardakhtchi**

*Associate Professor*

*Department of Psychology & Education*

*Shahid Beheshti University*

The purpose of this study is to emphasize on necessity of change in organizations, particularly in the organization which is responsible for integrating policy making and implementation of programs in Islamic Republic of Iran. Also the application of Change in the organization development context is supervise from top and has an imperative nature. This phenomena has a long range plan which cover whole system. In fact, organizational development is a managerial effect which aims the change in vision, values, believes and in general "organizational culture". This effort can be considered an appropriate method in implementation of such changes. Finally distinction and differentiation between the institutes that govern higher education with others must be considered in application of organizational development.

**Keywords:** Higher Education, Organizational Change, Organizational Development, Organizational Culture, Management of Higher Education, Academic Autonomy, and Academic Freedom.

### مقدمه

با توجه به گستره مفهومی و تاریخی، ارائه تعریف واحدی از مفهوم تغییر چندان ساده به نظر نمی‌رسد. ساده‌ترین تعریف در باره تغییر چنین است: «مهارت تبدیل اندیشه به واقعیت؛ یعنی امور را به منصفه اجرا رساندن» (Floyd, 2002: 6). تعریف مفهومی و تعبیری که در سطوح آکادمیک روزایت موس کانتر<sup>۱</sup> آن را ارائه کرده، چنین است: «شکل دادن به کنشهای نوین و

۱. Rosabeth Moss Kanter در حال حاضر استاد دانشگاه هاروارد و از صاحب‌نظران در رشته مدیریت تغییر است.

ممکن (سیاستهای نو، رفتارهای نو، الگوهای نو، روش‌شناسیهای نو، تولیدات یا بازارهای نو) بر پایهٔ بازمفهوم‌سازی الگوها در سازمان.

از دیدگاه سیستمی، سازمانها به مثابه سیستم‌های باز به مفهوم «موجودی اجتماعی» هستند که برای بقا و حفظ پویایی خود به تغییر نیازمندند. اما پاسخ به این پرسشها که چگونه می‌توان تغییر را دریافت، در چه زمانی باید دست به تغییر زد و آیا در این زمینه الگوهای خاصی را باید دنبال کرد، از جمله مسائلی است که پاسخ چندان روشن و صریحی برای آن وجود ندارد، اما الگو؛ یعنی اعلام نیاز برای تغییر را می‌توان با پیش‌نیروها برای تغییر به دست آورد.

به همین دلیل، در این قسمت سعی شده است تا نیروهایی که نیاز به تغییر را در ساختار آموزش عالی کشور ایجاد کرده‌اند، به اختصار بیان شوند، چرا که پرداختن به آنها نیازمند مطالعات دقیق‌تر و عمیق‌تری است که در گنجایش این مقاله نیست و همچنین، کاربست تغییر در چارچوب «توسعه سازمانی» که برنامه‌ای دوربرد و در برگیرندهٔ تمام نظام است، از بالا کارگردانی می‌شود و سرشتی دستوری دارد. در واقع، توسعه سازمانی کوششی مدیریتی است که تغییر در نگرشها، ارزشها، باورها و به طور کلی، فرهنگ سازمانی را نشانه می‌گیرد. این کوشش می‌تواند روشی مناسب و نرم‌افزاری در پیاده ساختن این تغییرات باشد. بالاخره اینکه تمایز و تفاوت نهادهای اداره‌کنندهٔ آموزش عالی با دیگر سازمانها نیز باید در کاربست توسعه سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

نیروهای تغییر در عرصه آموزش عالی را می‌توان به طور کلی به شکل زیر دسته‌بندی کرد:

۱. نیروهای بیرونی (عرصهٔ جهانی)

نیروهای برون سیستمی آموزش عالی

۲. نیروهای داخلی

نیروهای درون سیستمی آموزش عالی

**نیروهای بیرونی: تحولات عرصهٔ جهانی**

نیروهای بیرونی که نیاز به تغییر در عرصهٔ سازمانها را به یک الزام بدل ساخته‌اند، می‌توان به دو دسته تغییرات عمومی و تغییرات ویژه نظامهای آموزش عالی تقسیم کرد.

نیروهای بیرونی و منشأ تغییرات عمومی: تحولات به وجود آمده در دهه ۱۹۷۰ با نگارش کتاب «شوک آینده» توسط الوین تافلر، که در آن به تغییرات پیش رو در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فنی اشاره شده است، و در پی آن با پیدایش «تفکر سیستمی» وارد مرحله نوینی شد. این تغییرات ضمن ادامه و اوج‌گیری در دهه ۱۹۸۰، در دهه ۱۹۹۰ شکل پیچیده‌تری به خود گرفت؛ به عبارت دیگر، عوامل تأثیرگذار دیگری نیز ظهور کردند که آنها را به اختصار می‌توان چنین برشمرد:

- پدیده جهانی شدن و در پی آن تغییر نیاز مشتریان که موجب افزایش رقابت و تغییر در مقررات شد؛
- افزایش نرخ تغییرات و نیاز به تغییرات سریع‌تر؛
- به کارگیری فناوریهای نو بیش از هر زمان دیگر تغییرات زیادی بر تمام جنبه‌های سازمانی داشت؛
- درک سازمانها از اهمیت سرمایه انسانی و اهمیت مهارتها، کیفیت و توانایی «افراد» در سازمانها؛
- تغییر جهت قدرت به سوی دانشگران<sup>۲</sup>؛
- دانش محور شدن کار تا تلاش فیزیکی (تغییرات جهان کار)؛
- حرکت از سوی اقتصاد تولید محور به سوی اقتصاد خدمات محور؛
- حرکت از اقتصاد ملی و محلی به سوی اقتصاد جهانی؛
- عدم تمرکز در مؤسسه‌ها و ساختار دولت؛
- تکیه بر فرد و کاهش وابستگی به دولتها (Javdani, 2004).

### نیروهای داخلی

علاوه بر نیروهای بیرونی موجود در عرصه جهانی، نیروهای داخلی که در برگیرنده نیروهای برون سیستمی آموزش عالی است و نیز نیروهای درون سیستمی آن نیاز به تغییرات را تشدید می‌کنند که به اختصار شرح داده می‌شوند.

نیروهای برون سیستمی: نیروهای برون سیستمی برای تغییر از خارج سیستم آموزش عالی سرچشمه می‌گیرند. از آنجا که این نیروها دارای اثرهایی فراگیر هستند، ممکن است سیستم آموزش عالی را با این پرسش روبه‌رو سازند که اساساً کار ویژه و فرایند اجرای امور چگونه است و چگونه باید باشد؟ اگر چه نیروهای برون سیستمی زیادی را برای نیاز به ایجاد تغییر می‌توان برشمرد، اما شاید بتوان آنها را زیرمجموعه چهار مؤلفه کلیدی خلاصه کرد:

- ویژگیهای جمعیت شناختی به ویژه جوان بودن جمعیت کشور؛
- پیشرفت فناوریها به ویژه پیشرفت فزاینده و شتابان فناوریهای نوین و فناوری اطلاعات و ارتباطات؛
- تغییرات بازار و «دانش بر» شدن آن؛
- فشارهای سیاسی و اجتماعی.

نیروهای درون سیستمی آموزش عالی: نیروها و عوامل درونزای نظام آموزش عالی کشور که نیاز به تغییر را در آن ایجاد می‌کنند، صرف نظر از مسائل یاد شده، بسیار فراوان هستند که در اینجا فقط عناوین آنها ذکر می‌شود و می‌توان آنها را به دو زیرمجموعه ساختاری و کارکردی تقسیم کرد، اگرچه این دو مجموعه تأثیرات متقابل زیادی بر یکدیگر دارند (جدول ۱).

**مبانی نظری:** پیچیدگی موجود در نظامهای آموزش عالی به پیچیده تر شدن فرایند و راهبردهای تغییر در این نظامها می‌انجامد. از این رو، به نظر می‌رسد که برای تبیین و تعیین این راهبردها و همچنین، سمت و سوی این تغییرات لازم است بر مبانی نظری که می‌توانند به درک ماهیت و کار ویژه‌های آنها بینجامد، تأکید شود. بر این مبنا، در مبانی نظری علاوه بر پرداختن به مبانی نظری توسعه سازمانی به مثابه راهبردی مؤثر در تغییرات برای بهسازی آنها، به ویژگیهای مدیریتی و سازمانی نظامهای دانشگاهی و همچنین، مباحث مربوط به ویژگیهای خاص نهادهای علمی نیز اشاره خواهد شد تا بر مبنای آنها بتوان تصویر درستی از مدل مفهومی، مدل تحلیلی و چارچوب نظری ارائه کرد.

جدول ۱- عوامل و نیروهایی که نیاز به تغییر در نظام آموزش عالی را تشدید می‌کنند<sup>۳</sup>

عوامل ساختاری	عوامل کارکردی
<ul style="list-style-type: none"> <li>وابستگی شدید به دولت</li> <li>سیاستگذاری متمرکز و عدم استقلال و مشارکت دانشگاهها</li> <li>حاکمیت ملاحظات سیاسی بر امور دانشگاهها</li> <li>مدیریت سیاسی و غیرعلمی، پاره وقت و متمرکز دانشگاهها</li> <li>تعدد مراکز تصمیم‌گیرنده در داخل و خارج از نظام آموزش عالی</li> <li>چند پاره بودن نظام آموزش عالی (عدم انسجام بخش خصوصی، دانشگاه آزاد و بخش دولتی و جدایی آموزش پزشکی از سایر آموزشها)</li> <li>ارتباط کم با مجامع علمی جهان</li> <li>عدم تبیین رسالت آموزش عالی در شکل دومی به تمدن اسلامی</li> <li>نبود فضای باز برای ارائه نظرها</li> <li>کمبود بودجه و سرمایه‌گذاری در آموزش عالی</li> <li>عدم مشارکت اعضای هیئت علمی در برنامه‌ریزی درسی و جذب نکردن استادان مجرب</li> <li>بی‌توجهی به منزلت علمی و شغلی اعضای هیئت علمی</li> <li>عدم تأمین اقتصادی اعضای هیئت علمی</li> <li>وجود نظام سهمیه‌بندی</li> <li>نبود آفرینندگی و ابتکار و تولید دانش</li> <li>ناکافی بودن پژوهش و بودجه پژوهشی دانشگاهها</li> <li>مدرک‌گرایی و نبود کارایی در تعداد زیادی از دانش‌آموختگان</li> <li>حاکمیت شور و هیجان به جای عقل در محیطهای دانشگاهی و وجود دوگانگی و تزویر و گروههای فشار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم توزیع امکانات یکسان برای دانشگاهها</li> <li>مناسب نبودن برنامه‌های آموزش عالی به ویژه پذیرش و آموزش دانشجویان در رشته‌های مختلف با امکانات و نیازهای کشور</li> <li>نبود ارتباط میان آموزشهای دانشگاهی با نیازهای صنعتی کشور</li> <li>نبود ارتباط میان آموزشهای دانشگاهی با نیازهای صنعتی کشور</li> <li>گسترش بی‌رویه دانشگاهها به ویژه دانشگاههای غیردولتی و پیام‌نور</li> <li>گسترش بی‌رویه رشته‌های غیرلازم برای جامعه</li> <li>نبود ارزیابی از عملکرد دانشگاهها و رده‌بندی آنها</li> <li>گسترش بی‌رویه دوره‌های تحصیلات تکمیلی و کاهش کیفیت آموزش به ویژه در این مقطع</li> <li>بیکاری و اشتغال کاذب دانش‌آموختگان</li> <li>نبود برنامه روزآمد و اثربخش</li> <li>ناهماهنگی و ناکارآمدی در مصوبات و آیین‌نامه‌ها</li> <li>ناکارایی نظام پذیرش دانشجو از طریق آزمون سراسری به ویژه در مقطع تحصیلات تکمیلی</li> <li>عدم تأمین نیازهای مطالعات استادان و دانشجویان (کتاب، مجله و ...) و زیاد بودن ساعات تدریس</li> <li>استفاده نکردن از استادان پس از دوره رسمی خدمت</li> <li>تکیه بر آموزشگران بدون مدرک دکتری و غیر هیئت علمی ضعیف</li> <li>پایین بودن کیفیت آموزشی دانشگاهها و ابتدایی بودن شیوه‌های تدریس و ضعف متون دانشگاهی</li> <li>مسلط نبودن استادان و دانشجویان به زبانهای خارجی</li> <li>کاربردی نبودن رشته‌های تحصیلی</li> <li>علوم انسانی و کاهش سطح کیفی آن</li> </ul>

منبع: اقتباس از دبیرخانه شورای تغییر ساختار (۱۳۷۹)، درباره نحوه تدوین پیش‌نویس لایحه اصلاح اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

**ابعاد نظری پژوهش:** در این پژوهش به منظور دوری جستن از مباحث مجادله‌انگیز طرفداری از یک نظریه خاص بر مبانی نظری که ریشه در فلسفه علم دارد و از جمله هدف غایی آن که دستیابی به «حقیقت» و در نهایت، «رفاه و آسایش جامعه بشریت است»، تأکید می‌شود. بر این

۳. موارد یاد شده در جدول ۱، حاصل گزارش کمیته بازنگری ساختار تشکیلاتی وزارت فرهنگ و آموزش عالی براساس پرسشنامه‌ای است که در برگرفته سؤالات مربوط به اهداف کمیته بوده است و برای افراد دارای صلاحیت علمی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، نظامی و صنعتی کشور در سال ۱۳۷۶ ارسال و پس از تجزیه و تحلیل پاسخها جمع‌بندی شده است، گفتنی است که تقسیم‌بندی موارد مندرج در جدول از سوی نگارندگان مقاله انجام شده است و موارد مطرح شده که تکراری یا در سطح خرد به نظر می‌رسید نیز حذف شده است.

اساس، در خصوص نقش و اهمیت دانشگاه، نخستین پایگاه آموزش عالی، آن را نهادی مدرن در نظر می‌گیریم که دیرینه‌اش به سده سیزدهم میلادی می‌رسد. بنابراین، به نظر می‌رسد ناروا نباشد که بپنداریم «دانشگاهها نهادهایی واحد با ریشه تاریخی مشترک‌اند. این ریشه مشترک تاریخی موجب پیدایش همگونیهای ساختاری و کارویژه‌ای و در عین حال، با توجه به خاستگاه بومی دانشگاهها در جوامع مختلف موجب تنوع و غنای بیشتر آنها می‌شود.

به علاوه، نباید کوشش نظامهای دانشگاهی [یا آموزش عالی] برای پاسخگویی به برخی نیازهای جامعه که حاصل «کنش ابزاری یا هدفمند» است، به نادیده انگاشتن «همکنشی اجتماعی»<sup>۴</sup> که هابرماس (Ahmadi, 1994) بر آن تأکید داشت، بینجامد. به دیگر سخن، برای رهایی از مفهوم عقلانیت ابزاری که فرجامش پیشرفت خودخواهانه فردی است، باید به ترویج عقلانیتی اندیشید که بر پایه تلاش مداوم برای درک یکدیگر است؛ یعنی عقلانیتی که به «کنش ادراک متقابل» متوسل می‌شود که «منفعت متقابل و همگانی» را مورد توجه قرار می‌دهد؛ یعنی همان هدفهایی که دانشگاهها باید به دنبال آن باشند.

تأمل بر برخی اندیشه‌های اندیشگران نظریه انتقادی از جمله هورکهایمر، آدرنو، باشلار و فوکو از این نظر در این بحث اهمیت می‌یابد که می‌تواند ما را در فهم ویژگیهای زیست بوم دانشگاهی، ماهیت کار ویژه و حتی اصول راهنمای تدوین ساختار دانشگاه و در نتیجه، توسعه آن به مثابه پیش قراول اردوگاه تولید علمی یاری کند (Javdani et al., 2003-2005). به دیگر سخن، تفکر نقادانه اندیشگران مکتب فرانکفورت، تأکید باشلار بر مفهوم «عدم تداوم تاریخی» و طرح گسسته‌های شناخت شناسانه (رادیکال) از سوی فوکو همگی دلالت بر این دارند که نهادهای علمی به ویژه دانشگاهها زمانی می‌توانند در نوآوری علمی پویایی خود را حفظ کنند که اساساً جایی برای به پرسش کشیدن یافته‌ها و نقد وضعیت موجود وجود داشته باشد. به‌ویژه اینکه دانش و قدرت همواره در ارتباط و هم کنشی با یکدیگرند (Foucault, 1966) و از آنجا که قدرت برای حفظ موقعیت خود در صدد حفظ و تحکیم وضعیت موجود است، به نظر می‌رسد تسلط آن بر نهادهای علمی جز به رکود آنها نمی‌انجامد و ماندن در وضعیت موجود شرایطی را به وجود می‌آورد که دونکیشوت بدان گرفتار آمده بود. فوکو در بخشی از

کتاب «واژه‌ها و چیزها» (Foucault, 1966)، با عنوان «دونکیشوت» با خوانشی دگراندیشانه به تحلیل رمان «سروانتس» می‌پردازد. در واقع، از نظر فوکو دونکیشوت شخصیت اصلی این رمان در فضایی میان دو سپهر اندیشه‌ای متفاوت سیر می‌کند. از یک سو، او به سپهر اندیشه همگونی و همانندی<sup>۵</sup> تعلق دارد و از سوی دیگر، پا به جهانی از تفاوتها و مغایرتها گذاشته است. این دو صورت‌بندی متفاوت از دانش او را دچار توهمات می‌کند که کنشهای او را از نظر خوانندگان خنده‌آور می‌سازد. او که پهلوان سپهر همگونی و همانندی است، از حضور در عرصه ناهمگونی باز می‌ماند و در نتیجه، کنشهای او که برآمده از اوهام ناشی از همگونی و همانندی است، «چیزها»<sup>۶</sup> را به گونه‌ای می‌یابد که در سپهر اندیشه‌اش نقش بسته‌اند. بدین ترتیب، دونکیشوت سرگردان در میان واژه‌ها و چیزها در راه و سلوک خود برای رسیدن به همگونی ناکام باقی می‌ماند.

این تأملات ما را به سوی تأکید بر «حفظ و تأکید استقلال آکادمیک»<sup>۷</sup> و «آزادی علمی»<sup>۸</sup> در «محیطها و نهادهای علمی»<sup>۹</sup> و به ویژه دانشگاهها سوق می‌دهد که می‌تواند مبنایی برای تقویت روحیه تحقیق و ترویج تفکر نقاد و خلاق به شمار آید.

حال بر مبنای مبانی نظری یاد شده می‌توان به ترسیم چارچوب نظری الگوهای مدیریتی سازمانهای حرفه‌ای پرداخت. نمایه ۱ با الهام از نظرهای بیرن باثوم در خصوص الگوهای مدیریتی نظامهای دانشگاهی و نظرهای دیگر اندیشه پردازان این قلمرو به تصویر کشیده شده است. الگوی سایبرنتیک که باثوم آن را برای مدیریت نظامهای دانشگاهی توصیه می‌کند، در واقع تلفیقی از چهارالگوی مدیریتی رایج است که با توجه به «سیستم دوگانه کنترل» در این گونه سازمانها می‌تواند به ایجاد پویایی و تعادل در مدیریت بینجامد.

5. Ressemblance/ Similitude

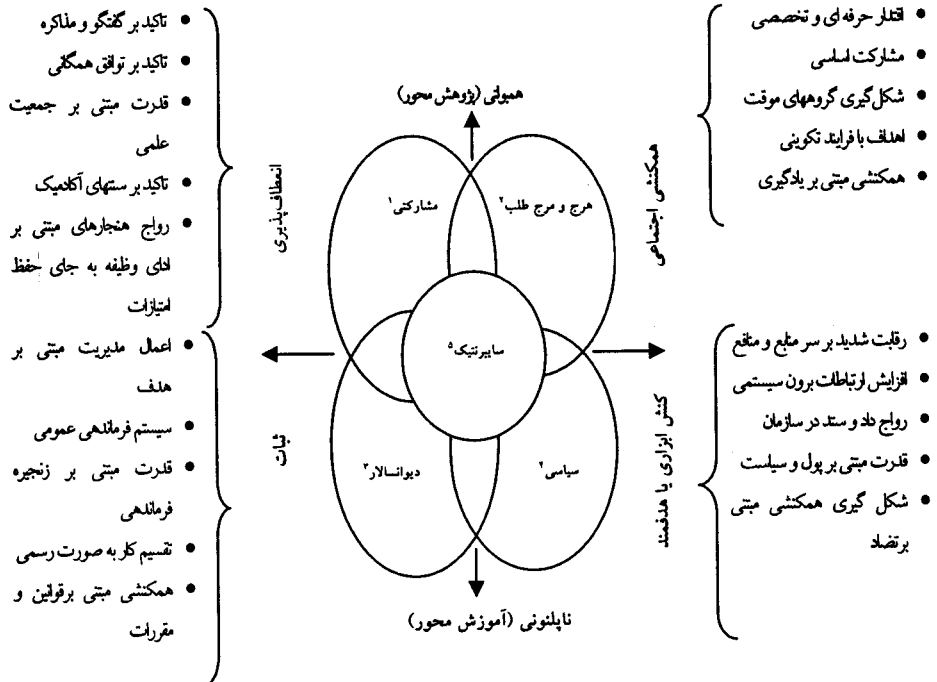
6. Les Choses

7. Academic Autonomy

8. Academic Freedom

۹. به یاد داشته باشیم که جمله مشابهی در قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری درج شده است.





- تأکید بر گفتگو و مذاکره
- تأکید بر توافق همگنی
- قدرت مبتنی بر جمعیت علمی
- تأکید بر ستهای آکادمیک
- رواج هنجارهای مبتنی بر ادای وظیفه به جای حفظ امتیازات
- اعمال مدیریت مبتنی بر هدف
- سیستم فرماندهی عمومی
- قدرت مبتنی بر زنجیره فرماندهی
- تقسیم کار به صورت رسمی
- همکنشی مبتنی بر قوانین و مقررات

- اقتدار حرفه‌ای و تخصصی
- مشارکت نسبی
- شکل‌گیری گروه‌های موقت
- اعلانی با فرایند تکوینی
- همکنشی مبتنی بر یادگیری
- رقابت شدید بر سر منابع و موقع
- افزایش ارتباطات برون‌ساختی
- رواج مدل دست در سازمان
- قدرت مبتنی بر پول و سیاست
- شکل‌گیری همکنشی مبتنی بر تضاد

نمایه ۱ - الگوهای مدیریتی سازمانهای حرفه‌ای

1. Collegial      2. Anarchical      3. Bureaucratic      4. Political      5. Sybernetic

توسعه سازمانی و لزوم کاربست آن در تغییرات آموزش عالی کشور توسعه سازمانی (OD) که در زبان فارسی آن را بالندگی سازمانی، پرورش سازمانی، بهبود سازمانی، تحول سازمانی و بهسازی سازمانی نیز ترجمه کرده‌اند، مفهوم نسبتاً نوینی در قلمرو مدیریت به شمار می‌رود. از این رو، همچون سایر مفاهیم علوم انسانی تعریف واحدی که مورد پذیرش تمام اندیشه‌پردازان و حتی کنشگران این زمینه قرار گیرد، ارائه نشده است. به همین دلیل، سعی می‌شود برآیند اندیشه صاحب‌نظران در این زمینه که نشان‌دهنده اشتراک فکری آنهاست، ارائه شود. به علاوه، با توجه به تمرکز بحث بر بعد مدیریتی آن و تأکید این تغییرات

بر فرهنگ سازمانی به عنوان کلید بسیاری از راهبردهای بهسازی سازمانها و همچنین، رمز انطباق آنها با محیط پر آشوبی که سازمانهای کنونی با آن روبه رو هستند (Cameron & Quinn, 2006: 12) بر این دو مبحث تکیه بیشتری خواهد شد. تأکید ما بر بعد مدیریتی توسعه سازمانی ناشی از سرشت و ویژگیهای آن است که به اختصار می‌توان آنها را چنین برشمرد:

- سرشت کوشش یا برنامه توسعه سازمانی فراگیر و دوربرد است.
  - برنامه توسعه سازمانی از بالا کارگردانی می‌شود، بدین معنا که مدیریت بلندپایه در پدید آوردن و پیش راندن آن نقشی اساسی ایفا می‌کند.
  - توسعه سازمانی بر پایه دخالت‌های مبتنی بر دانش علوم اجتماعی و علوم رفتاری طرح‌ریزی می‌شود. روشن است که این طراحی در نهایت، بر مبنای نظرهای مدیران بلندپایه انجام می‌شود.<sup>۱۰</sup>
  - این برنامه سرشت دستوری دارد و از آن رو، آن را «فرایندی هنجاری»<sup>۱۱</sup> می‌پندارند که مشخص می‌کند چگونه دگرگونی در سازمان باید برای دستیابی به بهسازی و سلامت سازمان به کار بسته شود (Waclawski & Church, 2002).
  - توسعه سازمانی کوششی برنامه‌ریزی شده است و برنامه‌ریزی یکی از کارکردهای اساسی مدیریت است که همه اندیشه‌پردازان و کنشگران در باره آن اتفاق نظر دارند. (French & Bell, 2000; Toosi, 2001; Waclawski & Church, 2002)
- در کاربست توسعه سازمانی به خاستگاه و ریشه آن، که نطفه آغازین آن در شکل‌گیری نهادهای نوین مدنی در انقلاب فرانسه شکل گرفت، توجه می‌شود؛ یعنی در سده هجدهم و زمانی که نخستین پارلمان نوین ایجاد شد و در پی آن نظم سیاسی - مدنی نوین جایگزین

۱۰. لازمه این کار آگاهی و شناخت مدیریت بلندپایه از اهداف و جهت‌گیریها و پابندی برای رسیدن به آنهاست؛ یعنی همان چیزی که نقش مدیریت را در اجرای توسعه سازمانی برجسته می‌سازد. اگر چه اجرای آن نیازمند مشارکت همگانی و ایجاد چنین مشارکتی نیز بیشتر بر عهده مدیریت است.

حاکمیتهای موروثی، سنتی و اشرافی شد و اقتدار حاکمان جایگاه خود را به خردورزی جمعی و مشارکت مردم در تدبیر امور جوامع بشری دادند.

فرایند تحول توسعه سازمانی در وهله نخست متأثر از «مدرسه [مکتب] فکری کلاسیک»<sup>۱۲</sup> است که تحت تأثیر برداشت عامیانه از داروینیسیم اجتماعی<sup>۱۳</sup> بود و به اصول مدیریت علمی مطرح شده از سوی «فردریک وینسلو تیلور»<sup>۱۴</sup> انجامید. اصول چهارگانه مدیریتی تیلور مورد انتقاد شدید نظریه پردازان «روابط انسانی»<sup>۱۵</sup> قرار گرفت که بر مبنای مدرسه فکری روابط انسانی به سازمانها می‌نگریستند و سازمانها را «سیستم‌های اجتماعی»<sup>۱۶</sup> می‌پنداشتند و بالاخره، مرحله سوم توسعه سازمانی که بر مبنای «مدرسه فکری منابع انسانی»<sup>۱۷</sup> شکل گرفت، مورد بیشترین تأکیدها در این پژوهش است، چرا که مبنای آن «خردورزی انسانی»<sup>۱۸</sup>، تکامل‌پذیری انسان از طریق «یادگیری»<sup>۱۹</sup> و «خودآگاهی»<sup>۲۰</sup> است که می‌تواند به انسان پیچیده امروزی در بهگشت نهادهای مدنی کمک کند و به علاوه، مبانی نظری آن با تئوری Y که اساس رویکردها در توسعه سازمانی را شکل می‌دهد، سازگارتر است. بنابراین، می‌توان چنین جمع‌بندی کرد که ابعاد مدیریتی در توسعه سازمانی از دو جنبه در این پژوهش برجسته می‌شوند:

- روش شناختی<sup>۲۱</sup> که جهت از بالا به پایین پذیرش و اجرای برنامه توسعه سازمانی را نشان می‌دهد.

- مفهومی که بر برگزیدن سبک مدیریتی، رویکردها و فرایندهایی تأکید دارد که همسو و همسنگ با فرهنگ سازمانی در نظام آموزش عالی باشد.

روی آوردن به توسعه سازمانی از آن رو اهمیت می‌یابد که دریابیم تغییرات سازمانی که در دو دهه اخیر بر مبنای «مدیریت جامع کیفیت»<sup>۲۲</sup>، «کوچک‌سازی»<sup>۲۳</sup> و «بازمهندسی»<sup>۲۴</sup>، که

- 
12. Classical School of Thought
  13. Social Darwinism
  14. Frederick W. Taylor
  15. Human Relation Theorist
  16. Social System
  17. Human Resource School of Thought
  18. Human Rationality
  19. Human Perfectibility Through Learning
  20. Self Awerness
  21. Methodological
  22. Total Quality Management(TQM)

روشهایی نو و رایج به شمار می‌رفته است، اغلب ناکام باقی مانده یا به شکست انجامیده است (Cameron & Quinn, 2006: 10). درحالی که راهبرد توسعه سازمانی با تغییر در نگرشها، ارزشها و باورها به تغییراتی پایدار و مستمر می‌انجامد. ریشه‌یابی این ناکامیها و شکستها کامرون و کوئین را به این نتیجه‌گیری کشانده است که به‌کارگیری این سه الگو، جدای از تغییر فرهنگ، موفقیت‌آمیز نخواهد بود و در این زمینه می‌نویسند که وابستگی توسعه سازمانی به تغییرات فرهنگی از این واقعیت ناشی می‌شود که تا زمانی که ارزشها<sup>۲۵</sup>، سوگیریها<sup>۲۶</sup>، تعریفها<sup>۲۷</sup> و هدفها<sup>۲۸</sup> ثابت باقی بمانند - حتی اگر رویه‌ها و راهبردها تغییر یابند - سازمانها به سرعت به وضعیت موجود بازمی‌گردند (Cameron & Quinn, 2006: 12).

فرنج و بل نیز ضمن تأکید بر لزوم مدیریت فرهنگ سازمان به عنوان بایسته اجرای تغییرات که از نظر آنها همان تغییر در ارزشها، نگرشها، باورها، پیش‌فرضها، انتظارات، همکنشها، هنجارها و احساسات و عواطف است، پایداری تغییرات را منوط به تغییر فرهنگ سازمانی به کمک توسعه سازمانی قلمداد می‌کنند و در این زمینه می‌نویسند: «تغییر فرایندها کار نسبتاً ساده‌ای است [...]، اما هنگامی که فرهنگ تغییر کند و روشهای جدید به عنوان روشهای درست و صحیح پذیرفته شوند، تغییر پایا و بادوام خواهد بود» (French & Bell, 2000: 32).

### ویژگیهای مدیریتی و سازمانی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی

نکته‌ای که در کاربست توسعه سازمانی در نهادهای آموزش عالی نباید از نظر دور نگه داشته شود، ویژگیهایی است که آنها را از دیگر نهادها و سازمانها متمایز می‌سازد. این نکته از آن رو اهمیت می‌یابد که ارزشها، نگرشها، باورها و به‌طورکلی، فرهنگ سازمانی در این گونه نهادها بر کارویژه‌ها و انتظاراتی متکی است که جامعه از آنها دارد. به علاوه، «دوگانگی کنترل» در این نهادها این دو سیستم کنترل را نه تنها از نظر ساختاری از یکدیگر متمایز، بلکه هر یک از آنها

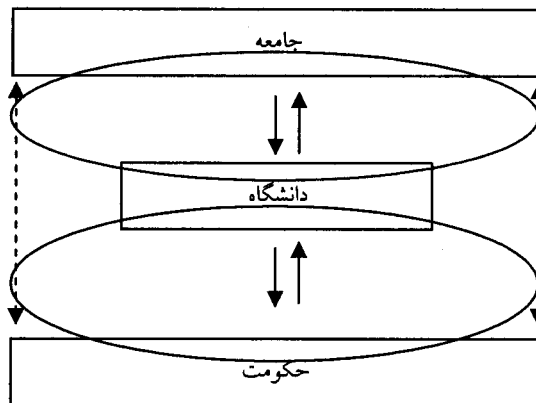
- 
- 23. Downsizing
  - 24. Reengineering
  - 25. Values
  - 26. Orientations
  - 27. Definition
  - 28. Goals

را بر سیستم‌های متفاوتی از اختیار و اقتدار مبتنی می‌سازد، از این رو، برخی از اصلی‌ترین ویژگی‌های نهادهای آموزش عالی به قرار زیر است:

- اهداف چند وجهی و ابهام در رسالت دانشگاه؛
- گسترهٔ زیاد مخاطبان (دانشجویان، جامعه، حکومت، صنعت و ...)
- دشواری در تدوین استانداردها؛
- نیاز به استقلال و آزادی علمی؛
- دوگانگی در کنترل و مدیریت؛
- تمایز در مراجع قدرت و تأکید بر قدرت مرجع و تخصصی (Ramsden, 2000; Birnbaum, 2002; Rowley, 2003; Yamanidouzi, 2001, 2003)

این ویژگی‌ها موجب پیدایش الگوهای مدیریتی خاص این نظامها می‌شود که خود نیز موجب تمایز در الگوهای توسعه سازمانی آنها می‌شود.

چارچوب مفهومی پژوهش: برای فهم بهتر پیچیدگی، در سازمانهای حرفه‌ای از دو نمایه ۲ و ۳ استفاده می‌شود. در نمایه ۳ چارچوب مفهومی ارتباط میان جامعه، دانشگاه و حکومت [یا دولت] به تصویر کشیده شده است.



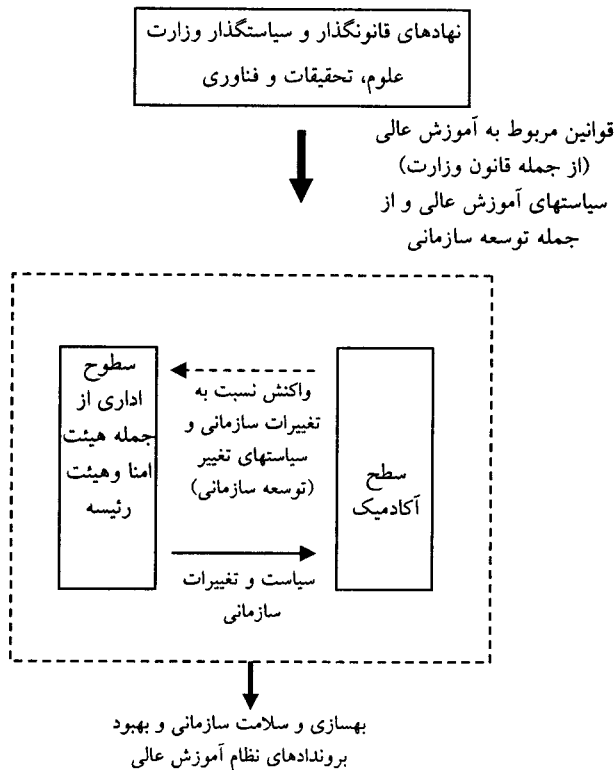
نمایه ۲ - چارچوب مفهومی همکنشی میان جامعه دانشگاه و حکومت

این چارچوب مفهومی، همکنشی‌های میان جامعه و دانشگاه از یک سو و دانشگاه و حکومت را از سوی دیگر، به خوبی نشان می‌دهد. در واقع، دانشگاه در ارتباطی دوسویه با جامعه و حکومت نقش میانجی میان دولت و ملت را ایفا می‌کند؛ به عبارتی، حکومت به مثابه نماینده جامعه با سیاستگذاری، قوانین و منابع مالی از نظام دانشگاهی حمایت می‌کند و در عوض، نیروی انسانی ماهر مورد نیاز خود و همچنین، دانش لازم برای چرخش حکومت را دریافت می‌کند. از سوی دیگر، دانشگاه با ایفای نقش «جامعه‌پذیری» موجب تسهیل همکنشی در میان جامعه می‌شود و در واقع، تمهیدات لازم برای توسعه آن را فراهم می‌آورد و در ارتباط متقابل در حفظ استقلال به دانشگاه کمک می‌کند. در واقع، جامعه با کمک‌های مالی و حمایت‌های معنوی نقش پشتیبان دانشگاه را در تعاملی دوسویه ایفا می‌کند. به علاوه، دانشگاه به مثابه خرد منفصل جامعه چنانچه از استقلال و آزادی علمی برخوردار باشد، با تفکرخلاق و نقاد خود با نقد رویه‌های موجود جامعه و حکومت در بهبود همکنشی میان آنها مؤثر واقع خواهد شد و به بالندگی جامعه کمک خواهد کرد.

مدل تحلیلی پژوهش: در نمایه ۴ که می‌تواند مدلی تحلیلی به شمار آید، بر کنش و واکنش میان نهادهای سیاستگذار به‌ویژه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به نمایندگی از حکومت از یک سو و نشان دادن دوگانگی کنترل که نشان دهنده پیچیدگی مدیریت در نظام آموزش عالی است، از سوی دیگر تأکید می‌شود. به علاوه، در این نمایه می‌توان آثار تغییرات ایجاد شده از سوی عالی‌ترین مدیریت نظام آموزش عالی کشور را، به ویژه در شرایط کنونی که بسیار متمرکز عمل می‌کند، به تصویر کشید.

به دلایل تحلیلی، تلاش شده است در این مدل فرایند همکنشی میان دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و همچنین، فرایند همکنشی میان دانشگاه و نهادهای قانونگذار و سیاستگذار مرتبط با نظام آموزش عالی ساده‌سازی شود. به علاوه، با توجه به تمرکز این پژوهش بر «ابعاد مدیریتی توسعه سازمانی» بر قوانین مصوب آموزش عالی به ویژه قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که برآمده از برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور است و به تصویب بالاترین مرجع قانونگذاری کشور (مجلس شورای اسلامی) نیز رسیده، تأکید شده است. وانگهی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در همکنشی

با نهادهای قانونگذار و سیاستگذار عرصه ملی ملزم به اجرای این قوانین است. از سویی، وزارت یاد شده برای اجرای قوانین و سیاستهای عرصه ملی نیازمند تدوین سیاستها، راهبردها و برنامه‌هایی است که بتواند در وهله نخست پاسخگوی نهادهای بالادستی باشد و در وهله دوم بتواند هماهنگیهای لازم را با مراکز آکادمیک به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر فراهم آورد. الزام کاربست راهبرد تغییر در شرایط کنونی [که در این پژوهش بر توسعه سازمانی تأکید شده است] ناشی از تحولاتی است که از یک سو در محیط جهانی ایجاد شده و آثار آن به‌روشنی در برنامه‌های توسعه ملی نیز بازتاب یافته است و از سوی دیگر، تحولات ایجاد شده در عرصه ملی است. همان‌گونه که اشاره شد، برخی از این تحولات در اسناد بالاسری ملی بازتاب یافته است.



نمایه ۳ - مدل تحلیلی مبتنی بر توسعه سازمانی در دانشگاههای بخش عمومی

مسئله و اهداف پژوهش: با توجه به تغییرات محیط دور و نزدیک نظام آموزش عالی کشور که تغییر از جمله در اهداف، راهبردها و رویه‌های مدیریتی را برای نظامهای پیچیده و آشوبناکی همچون نظام آموزش عالی کشور گریزناپذیر می‌سازد، الزامات درونی دیگری، چه بر مبنای نظری و چه بر مبنای قوانین کشوری، پرداختن به این مسئله را ضروری می‌سازد. در این میان، می‌توان به ماده ۹۹ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (مصوب ۷۹/۱/۱۷) که به استناد آن قانون «اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» تدوین و به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید، اشاره کرد.

در این قانون که در پی تغییر نام وزارت «فرهنگ و آموزش عالی» به وزارت «علوم، تحقیقات و فناوری» به تصویب رسید، موجب شکل‌گیری تغییراتی از جمله تغییر ساختار و شکل‌گیری «شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری» به مثابه عالی‌ترین رکن تصمیم‌گیری در نظام علوم، تحقیقات و فناوری شد. به علاوه، وظایف انسجام بخشیدن به امور اجرایی و سیاستگذاری نظام علمی، تحقیقاتی و فناوری کشور به این وزارت محول و اهداف زیر برای آن تعیین شد:

الف. توسعه علوم، تحقیقات و فناوری و تقویت روحیه تحقیق و تتبع و ترویج فکر خلاق و ارتقای فرهنگ علم دوستی؛

ب. اعتلای موقعیت آموزشی، علمی و فنی کشور؛

پ. تعمیق و گسترش علوم، معارف، ارزشهای انسانی و اسلامی و اعتلای جلوه‌های هنر و زیبایی‌شناسی و میراث علمی تمدن ایرانی و اسلامی؛

ت. تأمین نیروی انسانی متخصص و توسعه منابع انسانی کشور؛

ث. ارتقای سطح دانش و مهارت‌های فنی و توسعه و ترویج فرهنگ تفکر علمی در جامعه؛

ج. حفظ و تحکیم آزادی علمی و استقلال دانشگاهها، مراکز علمی و تحقیقاتی.

توضیح زیادی لازم نیست که تغییرات رویکردی که موجب تغییر نام این وزارت شد و گسترش عرصه مدیریتی وزارت از محدوده «بخشی» آموزش عالی به قلمرو فرابخشی علوم، تحقیقات و فناوری و تغییرات ساختاری انجام شده است و همچنین، تغییر کار ویژه آن از «تصدی‌گری در امور اجرایی» به انسجام بخشی و سیاستگذاری که حوزه‌های اطلاعاتی



گسترده‌ای را در برمی‌گیرد، نیازمند تغییر در رویه‌های مدیریتی فرایندها و به‌ویژه ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی آن است که در برگیرنده تغییر در ارزشها، نگرشها، باورها و ... است (Javdani, 2005:4). از این رو، درک مدیران بلند پایه و دیگر بازیگران این عرصه از روند این تغییرات، که براساس تعریفهای ارائه شده در چارچوب توسعه سازمانی امکان‌پذیر و لازم است با اراده و حمایت آنها انجام شود، موضوع اصلی این مطالعه است.

گفتنی است که تمرکز ما بر آموزش عالی و نظام دانشگاهی از آن روست که همان‌گونه که در ادبیات این قلمرو فکری آمده است، دانشگاهها به مثابه اصلی‌ترین رکن تولید، توزیع، ترویج و انتشار دانش نقش محوری در نظام علوم، تحقیقات و فناوری ایفا می‌کنند. بنابراین، رویه‌های مدیریتی و فرهنگ برآمده از آن که بتواند به بهسازی و سلامت این نهاد پیچیده بینجامد، می‌تواند قابل گسترش در تمام نظام علمی کشور باشد.

### پرسشهای پژوهش

۱. آموزش عالی ایران از دیدگاه مدیران بلندپایه این بخش از چه ویژگیهای مدیریتی برخوردار است [ وضعیت موجود و نقاط ضعف و قوت آن کدام است ]؟
۲. آیا ویژگیهای مدیریتی وضعیت موجود نظام آموزش عالی کشور پاسخگوی اهداف، کار ویژه‌ها و انتظارات مدیران بلندپایه این بخش است؟
۳. نظام آموزش عالی در وضعیت کنونی چه اهداف و کار ویژه‌هایی را دنبال می‌کند و آیا حفظ وضعیت موجود از منظر مدیریتی پاسخگوی حال و آینده این نظام خواهد بود؟
۴. چنانچه وضعیت الگوی مدیریتی آموزش عالی کشور دارای نقاط ضعف و کاستیهایی است، نظام مطلوب مدیریتی باید از چه ویژگیهایی برخوردار و به کدام یک از الگوهای مدیریتی نظام دانشگاهی نزدیک تر باشد؟
۵. کاربست توسعه سازمانی از بعد مدیریتی که تغییر در نگرشها، باورها، ارزشها و رویه‌ها را می‌تواند در بر داشته باشد، آیا در بهبود وضعیت موجود مؤثر واقع می‌شود؟
۶. توسعه سازمانی از دیدگاه مدیران بلندپایه نظام آموزش عالی [در سطح ستادی و دانشگاهی] باید بر کدام جنبه‌های تغییر در این نظام تمرکز کند؟

۷. نظام آموزش عالی از دیدگاه مدیران بلند پایه این بخش چه اهداف و کارویژه هایی را باید دنبال کند و از نظر آنها کدام الگوی مدیریتی می تواند در رسیدن به اهداف کارویژه ها مؤثر واقع شود؟

### روش پژوهش

این پژوهش مطالعه‌ای تحلیلی- توصیفی<sup>۲۹</sup> و در عین حال پیمایشی است. در این پژوهش از روش «مثلث سازی»<sup>۳۰</sup> و «رویکرد چند روشی»<sup>۳۱</sup> استفاده شده است، بدین معنا که از دو جامعه آماری مختلف، دو ابزار گردآوری داده (مصاحبه پژوهشی و پرسشنامه) و چند روش تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا به دو روش کمی و کیفی استفاده شده است.

**جامعه آماری:** در این پژوهش از دو جامعه آماری به گونه تمام شمار به شرح زیر استفاده شده است:

۱. وزیران فرهنگ و آموزش عالی از سال ۱۳۵۷؛

۲. رؤسای کنونی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی بخش عمومی.

جامعه آماری نخست دربرگیرنده ۱۱ وزیری است که از سال ۱۳۵۷ تاکنون به مسند وزارت رسیده‌اند. از این شمار با ۷ نفر مصاحبه شده است که ۶۳/۶ درصد از این جامعه آماری را تشکیل می‌دهند. چهارتن از این افراد از انجام دادن مصاحبه خودداری کردند. جامعه آماری دوم در برگیرنده ۶۹ دانشگاهی است که زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به فعالیت مشغول هستند، بدین لحاظ آنها دانشگاههای بخش عمومی در نظر گرفته شده‌اند. از این شمار ۳۶ پرسشنامه دریافت شد که ۵۲ درصد این جامعه آماری را تشکیل می‌دهد.

**فرایند روش پژوهش:** به منظور ارائه تصویر روشن‌تری از فرایند روش شناختی که خود نشان‌دهنده چگونگی کاربست مثلث‌سازی به لحاظ نظری و روش شناختی نیز می باشد، این فرایند در نمایه ۴ به تصویر کشیده شده است.

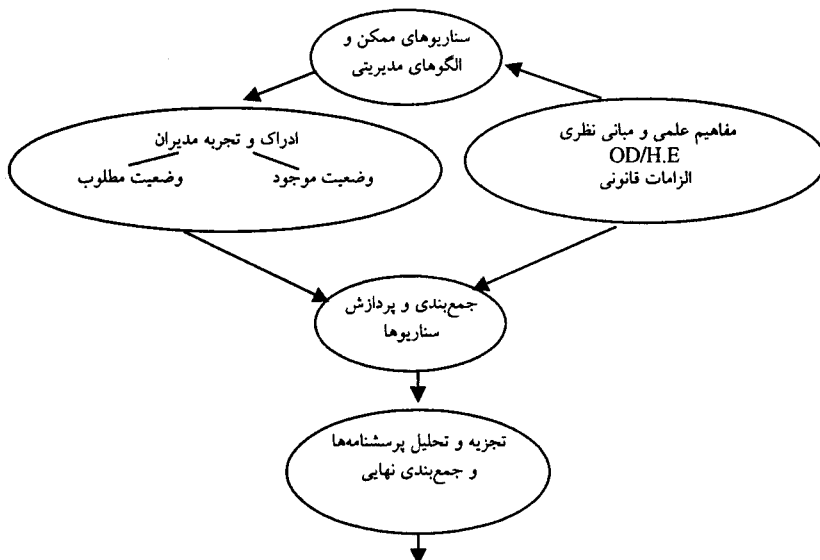
29. Analytic-descriptive

30. Triangulation

31. Multimethod Approach

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری اولیه<sup>۳۲</sup>

بر مبنای یافته‌های نظری و یافته‌های زمینه‌ای این مطالعه که براساس تحلیل محتوای مصاحبه‌های پژوهشی با وزیران علوم، تحقیقات و فناوری و براساس روش تحلیل مقوله‌بندی شده است و همچنین، نظرهای آنها و رؤسای دانشگاه‌های بخش عمومی، که از طریق «ابزار ارزیابی الگوهای مدیریتی» گردآوری شده است، و بر مبنای چارچوب نظری (نمایه ۱) به تصویر نمای کلی الگوی مدیریتی نظام آموزش عالی کشور در وضعیت موجود و مطلوب پرداخته شده است. این نمایه در واقع، چکیده میانگین نظرهای وزرای علوم در سه دهه گذشته و رؤسای کنونی دانشگاه‌هاست که از پرسشنامه‌ها استخراج شده است. نکته مهم اینکه این یافته‌ها همسویی زیادی با یافته‌های مصاحبه‌های پژوهشی دارد، به گونه‌ای که می‌توان این نمایه را چکیده یافته‌های این مطالعه قلمداد کرد.

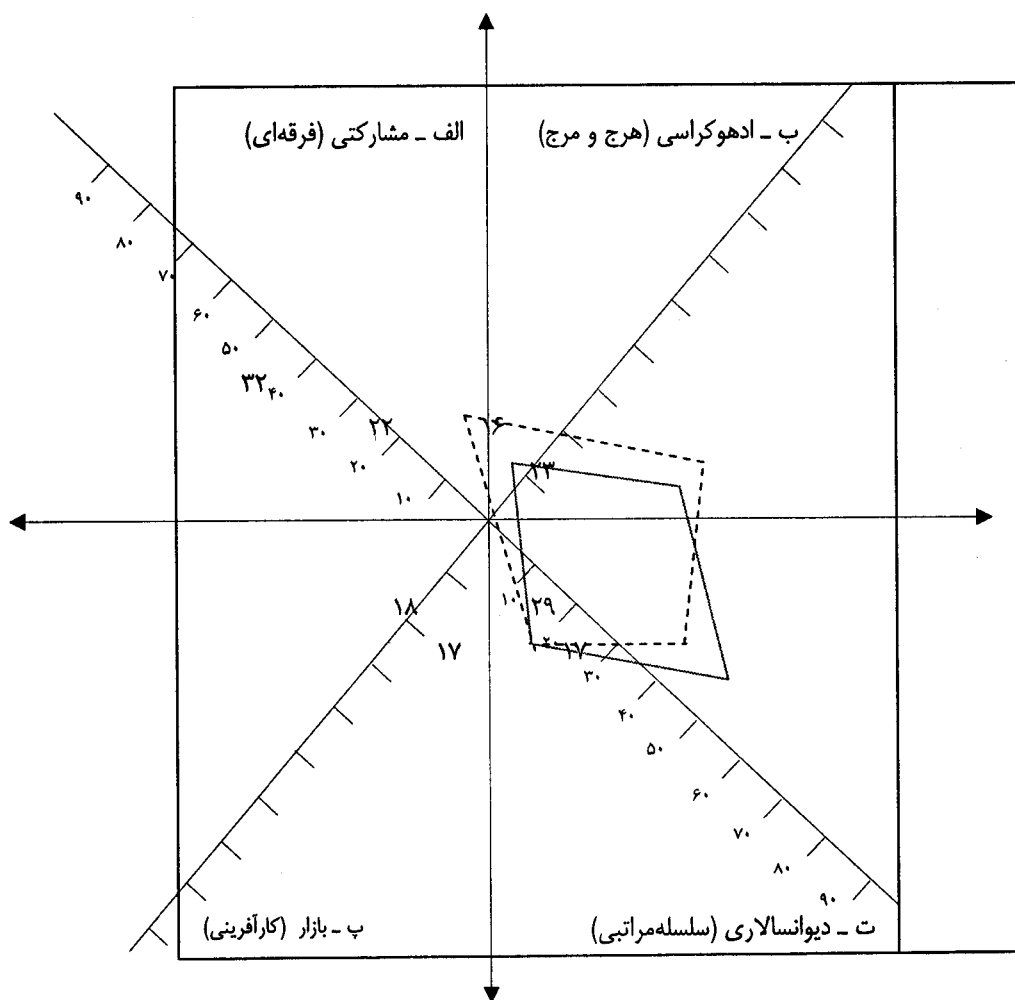


الگو یا اصول راهنما کاربرد توسعه سازمانی در بعد مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران

نمایه ۴- فرایند روش پژوهش

۳۲. با توجه به اینکه این مقاله در زمانی به نگارش درآمده است که تمام یافته‌های پژوهش در دسترس نبود، ناگزیر جمع‌بندی

بر مبنای یافته‌های نخستین است.



نمایه ۵ - نمای کلی الگوی مدیریتی نظام آموزش عالی کشور در وضعیت موجود و مطلوب بر اساس

میانگین نظرهای وزیران و رؤسای دانشگاهها

----- وضعیت مطلوب      \_\_\_\_\_ وضعیت موجود

نکته قابل تأمل در این نمایه که نشان دهنده فاصله میان وضعیت موجود و مطلوب است، این است که این نمایه پس از انجام یافتن تغییرات ساختاری در نظام آموزش عالی کشور به

تصویر کشیده شده است. بنابراین، این فاصله می‌تواند بیانگر این نکته باشد که تغییرات ساختاری انجام شده که بیشتر جنبه سخت افزاری داشته، نتوانسته است انتظارات مورد نظر و بایسته را ایجاد کند، چرا که این تغییرات با تغییر در نگرشها، باورها و ارزشهای بازیگران عرصه نظام آموزش عالی همراه نبوده است تا بتواند به پایدار ساختن آنها بینجامد.

بنابراین، همان گونه که در این نوشتار تلاش شد تا نشان داده شود، نهادینه‌سازی و پایدار ساختن این تغییرات نیازمند تغییراتی نرم افزاری است که تمامیت سیستم را در بر بگیرد. از این رو، چنین احساس می‌شود که راهبرد توسعه سازمانی که تغییری برنامه‌ریزی شده است و لازم است مورد حمایت مدیران عالی و ارشد نیز واقع شود، می‌تواند در صورت حفظ سمت و سوی برنامه‌های تغییر در جهت مطلوب ترسیم شده، به تغییر در نگرشها، ارزشها و باورها در کلیه سطوح نظام آموزش عالی بینجامد.

بدین ترتیب، به بی‌راهه راه نسپرده‌ایم چنانچه نتیجه‌گیری کنیم که رسیدن به وضعیت مطلوب که در نمایه ۴ بازتاب یافته است، نیازمند کاربست راهبرد توسعه سازمانی است. نکته مهمی که در این زمینه به چشم می‌خورد، همسویی نگرش مدیران عالی و ارشد نظام آموزش عالی با یافته‌های نظری و تجربه‌های جهانی است که در این نوشتار بدان اشاره شد. این نکات به اختصار عبارت‌اند از:

- درک لزوم و بایسته‌های تغییر در نظام آموزش عالی کشور (بازتاب یافته در ترسیم وضعیت موجود و مطلوب)؛

- درک ویژگیها و پیچیدگیهای نظام آموزش عالی (بازتاب یافته در گرایشهای مدیریتی) که نشان‌دهنده فاصله‌گیری از الگوهای مدیریتی غیر قابل انعطاف و همسو با کنش ابزاری است و متمایل به گرایشهای مدیریتی انعطاف‌پذیر که همسو با همکنشی اجتماعی است (نمایه‌های ۱ و ۴)؛  
- مشخص شدن سمت و سوی مسیری که توسعه سازمانی لازم است بینماید؛ به دیگر سخن، دستیابی به الگوی مدیریتی مطلوب که گرایش بیشتری به الگوی مشارکتی و ادو کراتیک دارد، نشان‌دهنده تمایل به مشارکت، انعطاف‌پذیری، شکل‌گیری ساختارهای موقت و مأموریت محور است که در واقع، الگوی دیوانسالار کنونی را برنمی‌تابد و خواهان کاهش ساختارهای سلسله‌مراتبی و تصمیم‌گیریهای از بالا به پایین است.

- طی کردن مسیر ترسیم شده نیازمند برخورداری از الگوها و راهبردهایی است که موجبات تغییرات لازم در نگرشها، باورها و ارزشهای حاکم بر ذهن بازیگرانی را که به حاکمیت نظامهای دیوانسالار خوگرفته‌اند، فراهم سازد و آنها را در پذیرش هنجارهای حاکم بر الگوهای مشارکتی و ادھوکراتیک آماده سازد. با توجه به ویژگیهای راهبرد توسعه سازمانی، این راهبرد الگویی مناسب برای اعمال تغییرات در شرایط کنونی نظام آموزش عالی ایران است، به ویژه اینکه بایسته‌های قانونی و دیگر الزامات تغییر طی این مسیر را برای آموزش عالی ایران گریزنپذیر ساخته است.

## References

1. Ahmadi, Babak (1994); *Modernity and Critical thinking*; Tehran: Nashre-Markaz (in Persian).
2. Birnbaum, Robert (2002); *How Colleges Work: the Cybernetics of Academic Organization and Leadership*; Translated by Hamidreza Arasteh, Tehran: Institute for Research and Planning in Higher Education (in Persian).
3. Cameron Kim S. & Robert Quinn (2006); "*Diagnosing and Changing Organizational Culture*"; USA: Jossy Bass.
4. Floyd, Peter (2002); "*Organizational Change*"; United Kingdom: Capston Publishing.
5. Foucault, Michel (1966); "*Les Mots et Les Choses*"; Paris: Galimard.
6. French, Wendel L. & Cecil Bell (2000); *Organization Development: Behavioral Science Intervention for Organization Improvement*; Translated by Hassan Danaeefard & Seyed Mehdi Alvani, Tehran: Publication Saffar – Eshraghi, P. 32 (In Persian).
7. Ministry of Sceience, Research and Technology (2002); "*Goals, Duties and Organization of Ministry of Science, Research and Technology*"; Enacted by Islamic Parleman (in Persian).

8. Javdani, Hamid & Nosrat Kazemi (2003) Research Project: "*Study for Raising access on Higher Education (Public Sector)*"; Vol. 2, Ministry of Science, Research and Technology, Institute for Research and Planning in Higher Education, Tehran (in Persian).
9. Javdani, Hamid (2005); "*Restructuring Iranian Higher Education: Requirement, Opportunity and Challenges*"; In A Step toward Development, Tehran: Publication Iran (in Persian).
10. Javdani, Hamid, Mostafa Imani, Maghsoud Farasatkah, Maryam Hosseini, Farahnaz Sabouhi, Nasrin Yahyaee and Collaborators (2005); "*Report of Science, Research and Technology 1997-2004*"; Department of Comparative Studies and Innovation in Higher Education, Institute for Research and Planning in Higher Education, Unpublished Document (in Persian).
11. Javdani, Hamid (2004); *Study of the Impact of Globalization on Iranian University and Academia*; Theran: Shahid Beheshti University & Institute for Research and Planning in Higher Education, Unpublished Document (in Persian).
12. Ramsden, Paul (2000); *Learning to Lead in Higher Education*; Traduction by Abdolrahim Navebrahim, University of Damghan and Institute for Research and Planning in Higher Education (in Persian).
13. Rowley, Daniel James, Herman D. Lujan & Micheal J. Dolence (2003); *Strategic Change in Colleges and Universities Planning to Survive and Prosper*; Translated by Hamidreza Arasteh, Tehran: Publication Center of Imam Hussein University (in Persian).
14. Toosi, Mohammadali (2001); *Organizational Development*; Tehran, Educational Center for Public Management, Management & Planning Organization (in Persian).
15. Wacławski, J. & A. H. Church (2002); *Introduction and Overview of Organization Development Asa Data – Driven Approaeh for Organizational Change*"; San Francisco: Jossey Bass.

16. Yamanidouzi Sorkhabi, Mohammad (2001); *A Prelude for Study of Academic System Performance*; Tehran: Publication Center of Shahid Beheshty University (in Persian).
17. Yamanidouzi Sorkhabi, Mohammad (2003); *Planning for Academic Development, Theories and Experiences*; Tehran: Publication Center of Shahid Beheshty University (in Persian).

Received : 29. 11. 2006

Accepted : 17. 9. 2007