

## طراحی الگوی توسعه سازمانی در نظام مدیریت آموزش عالی ایران

حمید جاودانی<sup>۱</sup>

### چکیده

بخش نخست این مقاله به مباحث نظری در خصوص نیاز به تغییرات نرم‌افزاری در نظام مدیریت آموزش عالی ایران و مباحث توسعه سازمانی بسان راهبرد تغییری پیاپی که می‌تواند به تغییرات دلخواه و پایدار در سازمانها بینجامد، اختصاص یافته است. در بخش دوم برای طراحی الگوی فرایند توسعه سازمانی در این سیستم از ابزار ارزیابی الگوهای مدیریتی استفاده شده است. این ارزیابی بر مبنای نظرهای مدیران عالی و ارشد نظام آموزش عالی، که جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند، انجام شده است. حاصل این ارزیابی که در برگزیده وضعیت موجود و دلخواه این نظام است، طراحی الگویی است که توسعه سازمانی در هشت مؤلفه کلیدی مدیریتی نظام آموزش عالی ایران را نشان می‌دهد.

**کلید واژگان:** توسعه سازمانی، نظام آموزش عالی ایران، نظام مدیریت آموزش عالی.

### مقدمه

نظام آموزش عالی ایران، مانند هر نظام اجتماعی دیگر، برای پویاسازی و حفظ تعادل خویش نیازمند اعمال تغییرات در فرایند زمانی است. این تغییرات، به‌ویژه در عصر کنونی که شاهد رشد سریع و انفجارگونه دانش و شکل‌گیری «جوامع دانش»<sup>۲</sup> هستیم که موجب نقش‌آفرینی فزاینده نهادهای تولید دانش شده است، نیازمند بازکاوی و ژرف‌نگری بیشتر در نوع تغییراتی است که این نهادها نه تنها در عرصه‌های محلی و ملی، بلکه حتی جهانی بدان نیازمندند.

در واقع، در ادبیات موجود در این زمینه بر این نکته پافشاری شده است که جوامع دانش بنیان آینده آن‌گاه به تعادلی نسبتاً پایدار دست خواهند یافت و از پویایی لازم برخوردار خواهند شد که نهادهای تولید دانش آنها از چنان اهداف، کارویژه‌ها و ساختارهایی نرمش‌پذیر برخوردار باشند که بتوانند هم‌هنگام با درک شرایط موجود و رسالت سنگین خود، علاوه بر اصلاح مسیر کنونی، مسیر آینده جهانی شدن<sup>۳</sup> خود

۱. استادیار گروه مطالعات مدیریت آموزش عالی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران؛  
javadani99@gmail.com

2. Knowledge Society  
3. Globalis  / Globalized

را به گونه‌ای ترسیم کنند که پاسخگوی نیازهای همه جانبه جوامع خود باشند که در واقع، دستیابی به «پایداری» است.

دو نکته اساسی در طراحی و در انداختن مسیر تغییرات در نظامهای تولید دانش باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد: نخست اینکه در تبیین و ترسیم تغییرات لازم است به هستارشناسی<sup>۵</sup> دانشگاهها بسان اصلی‌ترین و اصیل‌ترین نهادهای تولید دانش، که ترسیم‌کننده آینده جوامع بشری هستند، توجه شود تا بر مبنای آن بتوان به گونه‌شناسی تغییرات پرداخت. دوم اینکه گونه‌شناسی تغییرات می‌تواند کلیدی اصلی برای برگزیدگان راهبرد تغییرات به‌شمار آید.

در انداختن هر الگوی تغییر، به‌منظور فروکاستن مقاومت در برابر تغییر، در گام نخست نیازمند توافق و دستکم همسویی اجزا و بازیگران اصلی و حتی ذینفعان دور و نزدیک آن است، به‌ویژه اگر شکاف وضعیت موجود و مطلوب ژرف باشد.

بازشناسی تغییرات و دریافتن نیاز به تغییراتی سطحی و ظاهری یا ژرف نیز اهمیت زیادی دارد. منظور از تغییرات سطحی، همان‌گونه که فلوید استدلال می‌کند، «تغییرات سازمانی همچون تغییرات ساختاری یا به‌کارگیری سیستم‌های استانداردسازی» در سازمان است. اما تغییرات ژرف نیازمند تغییر در سوگیریهایی بنیادی؛ یعنی تغییر در نگرشها، باورها، ارزشها و سرانجام، رفتارها در سطح گسترده‌ای از اعضای سازمان است. دستیابی به این‌گونه تغییرات و پایدار ساختن آنها بیش از آنکه دشوار باشد، زمانبر است، بدین دلیل که این‌گونه تغییرات تأثیرگذار است و موجب تغییر در نگرشها، باورها و رفتارهایی می‌شود که نه تنها در سازمان، بلکه حتی در افراد ژرفا گرفته است (Floyd, 2002, p. 50).

لوی با رویکردی آکادمیک تغییرات را به دو دسته تغییرات نوع اول و تغییرات نوع دوم رده‌بندی می‌کند. منظور لوی از تغییرات نوع اول تغییراتی است که تعدیلات فزاینده‌ای را به همراه دارد، اما هسته اصلی سیستم را تغییر نمی‌دهد. اما تغییرات نوع دوم موجب دگرگونی در مقررات حاکم بنیادی در سیستم می‌شود (Levey, 1986, cited Javdani & Pardakhtchi, 2007, p.32).

با این مقدمه می‌توان چنین انگاشت که ارزیابیهای انجام شده از وضعیت کنونی نظام آموزش عالی ایران که از جمله در یافته‌های این پژوهش بدان اشاره شده است، بیانگر نیاز به تغییرات نرم‌افزاری و ژرف و از گونه دوم است؛ به بیانی روشن‌تر، نیاز به تغییراتی است که به تحول در نگرشها، باورها و ارزشها بینجامد. وانگهی، بر مبنای یافته‌های نظری و زیست‌آزموده‌ها، چنین به نظر می‌رسد که کاربست راهبرد «توسعه سازمانی» از جمله راهبردهایی است که می‌تواند به این‌گونه تغییرات بینجامد.

بر پایه یافته‌های نظری و زمینه‌ای این پژوهش، بر دو نکته اساسی پافشاری می‌شود: نخست اینکه ورود به هزاره سوم که برخی آن را با عصر دانش همزمان می‌پندارند، تغییراتی پارادیمی<sup>۷</sup> به همراه داشته است. بی شک، تغییرات پارادیمی تغییراتی اساسی در گفتمانها<sup>۸</sup> و رویکردهای<sup>۹</sup> حاکم است. اگر چه ریشه بسیاری از تغییرات را باید در نهادهای تولید و توزیع دانش یا به عبارتی، دانشگاهها جست‌وجو کرد، اما همین تغییرات خود تأثیرات ژرفی نیز بر این‌گونه نهادها دارند که از جمله بایسته‌های تغییر برای آنها به‌شمار می‌روند. روشن است که چنین تغییراتی فراگیر که تمام گستره سیستم را در بر بگیرد، از تغییرات گونه دوم نیز به‌شمار می‌آیند. دوم اینکه تغییرات ژرفی که به تحول در پارادایمها و گفتمانها می‌انجامد، هنگامی در عرصه نهادها یا جوامع جنبه عملی به خود می‌گیرند که به تعبیر «لوی» هسته اصلی سیستم را که همان تغییر در نگرشها، باورها و ارزشهاست، در بر بگیرد.

بنابراین، برگزیدن راهبردی که به «تغییر در نگرشها، باورها و ارزشهای» بازیگران اصلی نهادهای علمی و حرفه‌ای بینجامد (Baas Mark, 2002)، به بایسته‌ای اساسی در فرایند تغییر در چنین شرایطی بدل می‌شوند. اما نباید به فراموشی سپرد که این تغییرات زمانی ایجاد می‌شوند که سمت و سو و سازکارهای تغییرات نیز با بایسته‌های تغییر محیطهای دور و نزدیک نظام مورد نظر همسویی داشته باشند. راهبرد تغییری برنامه‌ریزی شده که از یک سو، به تغییرات نرم افزاری؛ یعنی تغییر در نگرشها، باورها و ارزشها بینجامد و از سوی دیگر، تمام گستره سازمان را در بر بگیرد، در عرصه ادبیات مدیریتی «توسعه سازمانی» مفهوم سازی شده است.

بدین ترتیب، با نگاه به دیرینه آسیب شناختی نظام آموزش عالی ایران، که بیش از همه چیز بیانگر «غفلت در میانی» است (Tabatabaee, 2003) و نیز فرایند تغییرات سخت‌افزاری دهه‌های پیشین و یافته‌های زمینه‌ای در قلمرو نقاط ضعف و تهدیدهایی که این نظام با آن رو در روست، نیاز به بهره‌گیری از راهبردی فراگیر [که تمامیت نظام آموزش عالی را بر بگیرد] که سبب تغییراتی نرم افزاری شود، به شدت احساس می‌شود. به‌ویژه اینکه این نیاز بر اثر تغییرات ساختاری بازتاب یافته در اسناد ملی<sup>۱۰</sup>، که بازگوکننده تغییرات گفتمانی و رویکردی است، به بایسته‌ای اساسی تبدیل شده است. یافته‌های پژوهشهای (Javdani, 2013, 2014; Esfijani, B. Nasrabadi & B. Nasrabadi, 2013; Farasatkah, 2013; Arasteh, 2007; Fazeli, 2003) که در این زمینه انجام شده است نیز چنین فرضیه‌ای را روا می‌انگارند.

7. Paradigm Change

8. Discourse

9. Approaches

۱۰. برای آگاهی بیشتر به قانون اهداف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مصوب مجلس شورای اسلامی و همچنین، برنامه چهارم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی مراجعه شود.

بر این اساس، پرسش اصلی، که این نوشتار در صدد پاسخگویی به آن است، این است که با توجه به مسائل دیرینه و مشکلات نظام آموزش عالی، بایسته‌های تغییر برآمده از فراسیستم‌ها و سیستم‌های مجاور دور و نزدیک نظام آموزش عالی و نیز تغییرات ساختاری و قانونی اخیر، چه ترفندهایی برای نهادینه ساختن این تغییرات به کار بست لازم است تا همسو با برنامه‌های توسعه ملی، به‌ویژه با رویکرد پایداری، موجب بهسازی و بهگشت این نظام شود. افزون بر آن، چه راهبردی برای کار بست این ترفندها نیاز است و دست آخر اینکه، این تغییرات با چه الگوهای رهبری و مدیریتی سازگاری دارند؟

### روش پژوهش

این پژوهش بر مبنای روش‌شناسی پیمایشی و با استفاده از پرسشنامه [ابزار ارزیابی الگوهای مدیریتی] انجام شده است. بر پایه چارچوب نظری الگوهای مدیریتی به‌ویژه الگوی مدیریت هوشمند<sup>۱۱</sup> (Brinbaum, 2003) و با استفاده از «ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی»<sup>۱۲</sup>، که کامرون و کوئین آن را در سال ۲۰۰۶ توسعه دادند، ابزار ارزیابی الگوهای مدیریتی از سوی پژوهشگر تدوین و توسعه یافته و روایی صوری و محتوایی آن با هم‌اندیشی با پژوهشگران کارورزیده فراهم شده است. این پرسشنامه بر مبنای هشت مقوله اصلی مدیریتی تدوین یافته است که عبارت‌اند از: ویژگی‌های برجسته سازمانی، ویژگی‌های رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، پیوندهای سازمانی، اولویت‌های راهبردی، معیارهای پیشرفت، ویژگی‌های تصمیم‌گیری و ویژگی‌های سازماندهی. هر مقوله دارای چهار گویه است که یکی از ویژگی‌های الگوهای چهارگانه مدیریتی را در زمینه مقوله مورد نظر ارزیابی می‌کند.

نکته مهم این است که این ابزار به‌گونه‌ای طراحی شده است که با استفاده از آن می‌توان وضعیت موجود و مطلوب را ارزیابی کرد که از نقاط قوت این ابزار به شمار می‌آید. برای ارزیابی گویه‌ها از دو ابزار استفاده شد: ۱. مقیاس لیکرت که بر مبنای آن پاسخگویان می‌توانستند پاسخهای خود را در رده ۱ تا ۵ یا ۱ تا ۷ ارزیابی کنند؛ ۲. مقیاسی که در پرسشنامه با اقتباس از پرسشنامه کامرون و کوئین استفاده شده است. دلایل برگزیدن این مقیاس به قرار زیر است<sup>۱۳</sup>:

- ❖ برجسته ساختن تفاوت‌های ویژگی‌های سازمانی به‌صورت جداگانه؛
- ❖ برخورداری از دقت بیشتر، به‌دلیل در نظر گرفتن ۱۰۰ امتیاز در مقایسه با ۵ یا ۷ در مقیاس لیکرت؛
- ❖ تمرکز بیشتر پاسخگویان بر روی ویژگی‌هایی که باید جایگزین وضعیت موجود شود؛

#### 11. Cybernetic

۱۲. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین بر مبنای شش مقوله مدیریتی تدوین شده است. دو مقوله ویژگی‌های تصمیم‌گیری و سازماندهی را پژوهشگر به این مقولات افزوده است.

۱۳. فرم ارزیابی الگوهای مدیریتی (OMAI) در برگرنده هشت مقوله مدیریتی است. هر مقوله چهارگویه را، که معرف چهار الگوی مدیریتی است، بیان می‌کند. پاسخگویان لازم است به گویه‌ها به‌گونه‌ای امتیاز دهند که جمع آنها ۱۰۰ شود. این گویه‌ها در دو سطح وضعیت موجود و مطلوب توسط پاسخ دهندگان امتیاز داده می‌شود.

❖ در ارتباط قرار گرفتن بیشتر گزینه‌ها، بدین معنا که دادن امتیاز بالا به یک گزینه به مفهوم دادن امتیاز پایین‌تر به دیگر گزینه‌هاست.

❖ دقت و سهولت بیشتر در ترسیم نمای وضعیت موجود و مطلوب.

در این پژوهش از دو جامعه آماری به‌گونه تمام شمار استفاده شده است. جامعه آماری نخست در برگزیده ۱۱ وزیری است که از سال ۱۳۵۷ تاکنون به وزارت رسیده‌اند. از این شمار با ۷ نفر مصاحبه شده است که ۶۳/۶ درصد از جامعه آماری را تشکیل می‌دهند. چهار تن از این افراد از انجام دادن مصاحبه خودداری کردند. جامعه آماری دوم در برگزیده تمام ۶۹ دانشگاه‌های بخش عمومی است که زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به فعالیت مشغول هستند<sup>۱۴</sup> و بدین دلیل آنها را دانشگاه‌های بخش عمومی در نظر گرفتیم. از این شمار ۳۶ پرسشنامه دریافت شد که ۵۲ درصد جامعه آماری را پوشش می‌دهد.

## یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش، در واقع، با به هم آمیختن داده‌های به‌دست آمده از ارزیابی‌های وزیران آموزش عالی [علوم، تحقیقات و فناوری] در طول سه دهه گذشته و رؤسای دانشگاه‌های بخش عمومی و بر اساس ایجاد تعادل آماری میان این دو جامعه تدوین شده‌اند. این یافته‌ها که در برگزیده ارزیابی از هشت مؤلفه مدیریتی در وضعیت موجود و مطلوب است، در نگاره‌های ۱ تا ۸ به تصویر کشیده شده است.

### ۱. توسعه سازمانی در بعد ویژگی‌های برجسته سازمانی در نظام آموزش عالی ایران

ویژگی‌های برجسته سازمانی که از منظر مدیریتی نشان‌دهنده وضعیت کلی گرایشها و رویکردهای مدیریتی در نظام آموزش عالی ایران است، در نگاره ۱ ارائه شده است.

### بازکاوای نگاره ۱

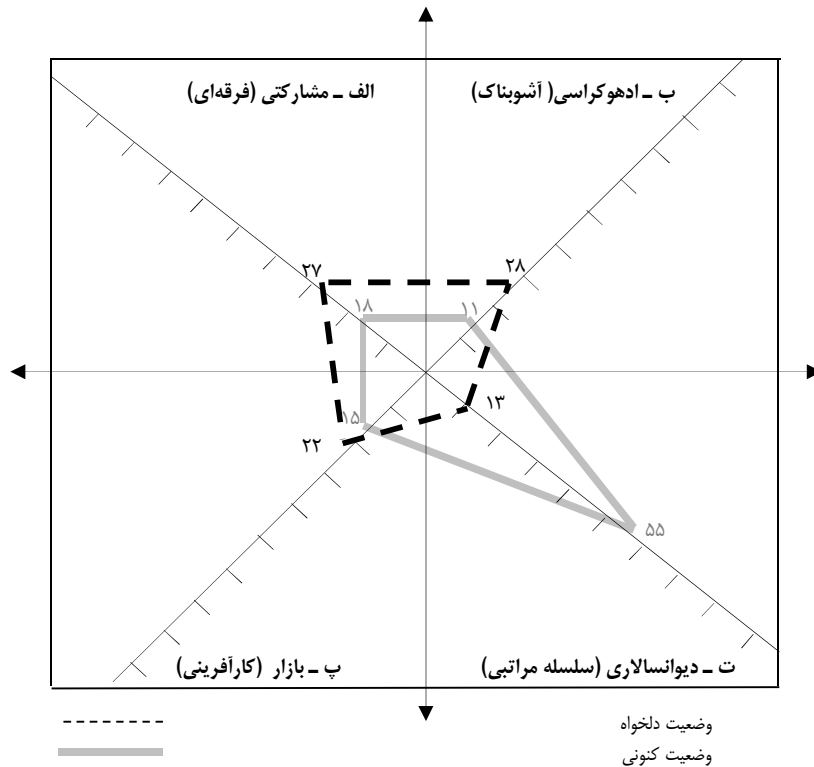
مشهودترین وضعیتی که در خصوص ویژگی‌های برجسته سازمانی وجود دارد، کاهش شدید دیوانسالاری حاکم و در نقطه مقابل، افزایش مشارکت است؛ بدین معنا که نظام آموزش عالی از محیطی نرمش ناپذیر و کنترل شده برخوردار است و رویه‌های رسمی، مقررات و کاغذ بازی در آن رواج دارد. حال آنکه رویه دلخواه نیازمند برخورداری از محیطی نرمش پذیر، صمیمی‌تر و مشارکتی است.

افزون بر این، گسترش این ویژگی‌ها به سوی ادھوکراسی در برگزیده تغییرات به سوی محیطی پویا و یادگیرنده است. وضعیت موجود حکایت از کمبود درگیر شدن افراد در کارها و نبود تغییر در این نهاد دارد.

۱۴. این رده‌بندی براساس رده‌بندی مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی انجام شده است.

۶۰ طراحی الگوی توسعه سازمانی در نظام مدیریت آموزش عالی ایران

گرایش کمتر به سوی الگوی مدیریت بازار، که هم‌هنگام روندی افزایشی را توصیه می‌کند، حکایت از آن دارد که رقابت‌پذیری و هدف محوری نیز باید افزایش یابند.



نگاره ۱- نمای کلی وضعیت کنونی و دلخواه ویژگیهای برجسته سازمانی

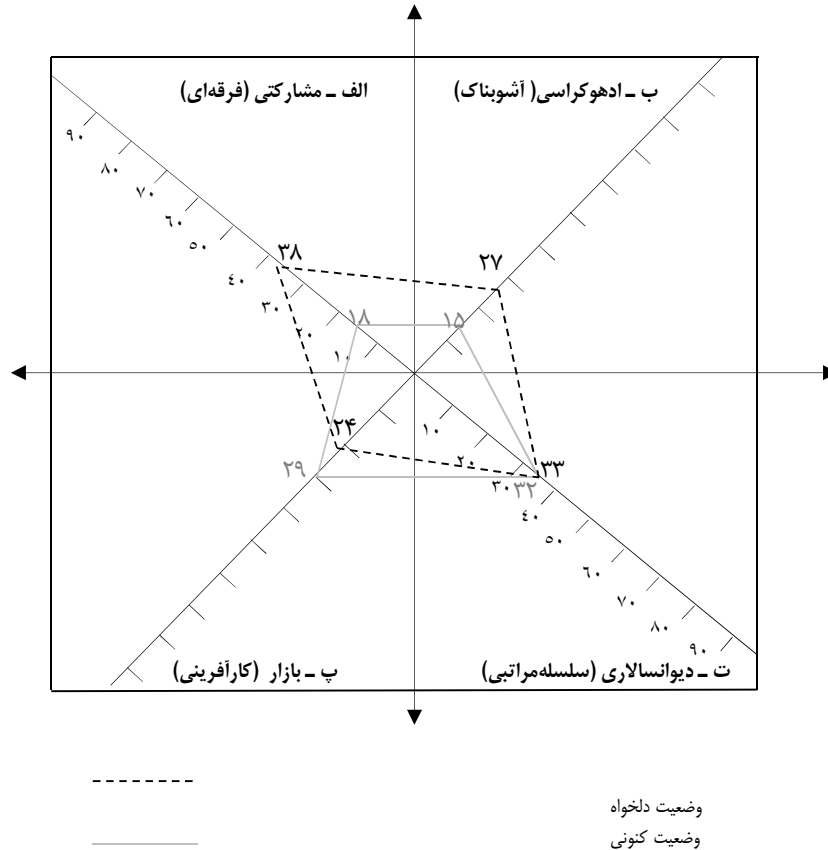
## ۲. ویژگیهای رهبری سازمان در نظام آموزش عالی ایران

در نگاره ۲ ویژگیهای رهبری سازمانی در نظام آموزش عالی و تغییرات لازم در نگرشها، ارزشها و باورها بر اساس تفاوت موجود میان وضعیت دلخواه و کنونی به تصویر کشیده شده است. یادآوری می‌شود که چارچوب مفهومی از ابزار ارزیابی الگوهای مدیریتی با بهره‌گیری از الگوی هوشمند بیرین باثوم (Brinbaum, 2003) طراحی شده است. برای آشنایی با ویژگیهای الگو و درک بهتر آن،

که در یافته‌ها نیز بازتاب می‌یابد، الگوی یادشده در نمودار ۱ به تصویر کشیده شده است؛ به سخنی دیگر، الگوی هوشمند از بهم آمیختن چهار الگوی مدیریتی شکل می‌گیرد.



نمودار ۱ - چارچوب مفهومی الگوی مدیریتی نظام آموزش عالی و ویژگیهای برجسته



نگاره ۲- نمای کلی وضعیت کنونی و دلخواه رهبری سازمانی

## بازکاوی نگاره ۲

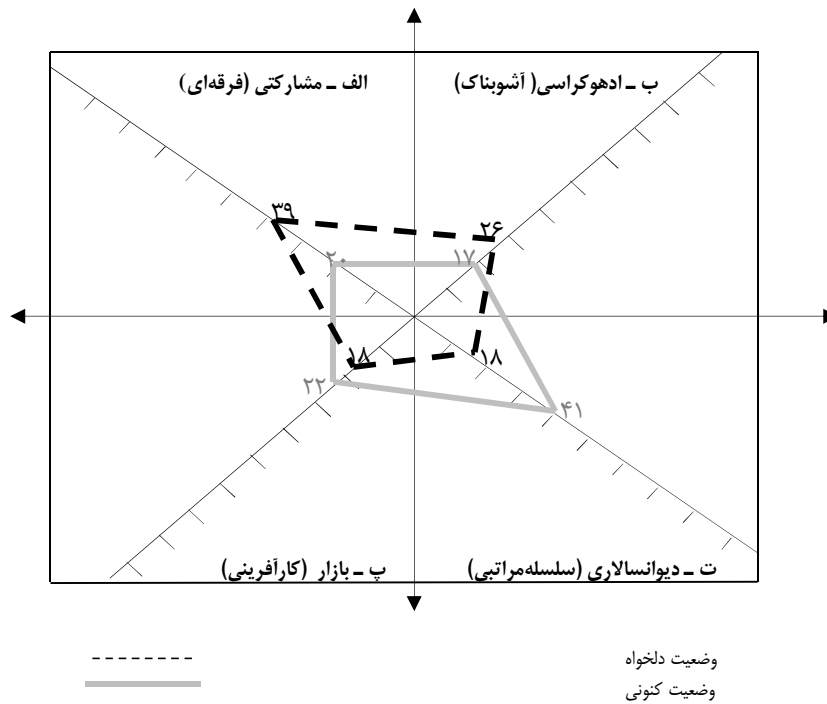
در این نگاره که ترسیمی از وضعیت رهبری نظام آموزش عالی کشور است، در مقایسه با نمایه پیشین تغییرات کمتری توصیه شده است. هم‌هنگام گرایش به سمت بالای جدول در وضعیت دلخواه بیانگر نیاز به افزایش انعطاف پذیری و برخورداری از اختیارات بیشتر در رهبری سازمانی است. نکته درخور درنگ در این نگاره حفظ وضعیت کنونی در حالت دیوانسالار است که نسبت به نمایه پیشین از شدت کمتری نیز برخوردار است. هم‌هنگام، رهبری نهاد آموزش عالی نیازمند افزایش روحیه کارآفرینی، نوآوری و خطرپذیری است. ضمن اینکه گرایش به افزایش در راهنمایی، تسهیل‌گری و



حمایت و پشتیبانی نیز باید به ویژگیهای رهبری افزوده شود. کاهش به نسبت اندک در جدیت، صراحت، روحیه تهاجمی و نتیجه محور در رهبری سازمانی نیز از ویژگیهای دلخواه رهبری سازمانی به‌شمار می‌آید.

### ۳. مدیریت کارکنان سازمان در نظام آموزش عالی ایران

در نگاره ۳ سیمای دلخواه مدیریت کارکنان سازمانی در مقایسه با وضعیت کنونی ترسیم شده است.



نگاره ۳: نمای کلی وضعیت کنونی و دلخواه مدیریت کارکنان

### بازکاوی نگاره ۳

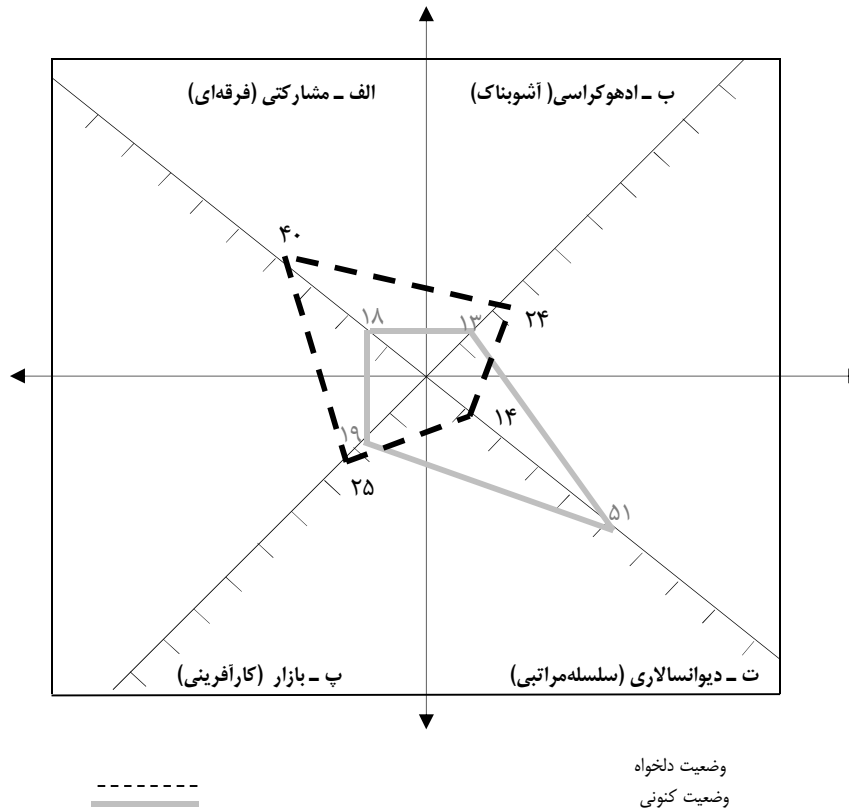
تغییرات دلخواه، در این نگاره با گرایش فزاینده به سوی الگوی مدیریت مشارکتی، بر کار گروهی، اتفاق نظر، کاهش تمایزات سلسله‌مراتبی، نظام فرماندهی افقی‌تر و مدیریت غیر حرفه‌ای صورت می‌گیرد. در عوض، بر کاهش ثبات، قابلیت پیش‌بینی و ثبات در روابط نیز پافشاری می‌شود.

۶۴ طراحی الگوی توسعه سازمانی در نظام مدیریت آموزش عالی ایران

تغییر نظام مدیریت کارکنان به سوی ادھوکراسی به معنای گرایش در نوآوری و بی‌همتایی در سبک مدیریت کارکنان است. همچنین، گرایش به کاهش در الگوی بازار بسان کاهش در رقابتهای فشرده [یا به عبارتی بی‌رحمانه]، کاهش انتظارات بیش از حد و در مجموع، کاهش سازکارهای رایج بر منطق بازار در این نهاد علمی است.

#### ۴. پیوندهای سازمانی در نظام آموزش عالی ایران

پیوندهای سازمانی در نظام تولید دانش ایران که می‌تواند بازنمای پیوندهای سست یا سخت باشد، در نگاره ۴ به تصویر کشیده شده است.



نگاره ۴ - نمای کلی وضعیت کنونی و دلخواه پیوندهای سازمانی

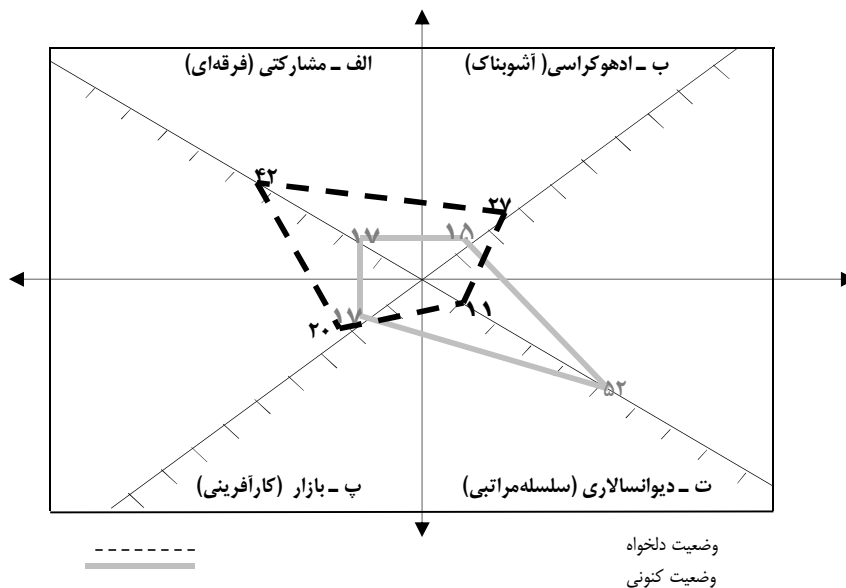
#### بازکاوی نگاره ۴

گرایش به سوی الگوی مشارکتی در پیوندهای سازمانی تمایل به پیوندهای سست در مقابل پیوندهای سخت ناشی از دیوانسالاری را نشان می‌دهد و در واقع، به مفهوم افزایش نرمش‌پذیری در این مؤلفه مدیریتی است. افزون بر آن، افزایش وفاداری و اعتماد متقابل اعضا و برخورداری از تعهد سازمانی از جنبه‌های مطلوبی هستند که در کاربست توسعه سازمانی لازم است مورد توجه قرار گیرند. در برابر، کاهش پیوندهای سخت که برآمده از مقررات رسمی و سیاست‌هاست، از جمله گرایش‌هایی است که لازم است وضعیت دلخواه از آن برخوردار باشد. همچنین، این گرایش‌ها نشان‌دهنده لزوم تغییر در حرکت کند و آرام نهاد آموزش عالی است.

گستره نسبتاً برابر گرایش به دو الگوی ادھوکراسی و بازار نیز نشان دهنده تمایل به تحول‌پذیری در این نظام است. گرایش به افزایش سبک‌مدیریتی ادھوکراسی نشان دهنده تمایل به انسجام سازمان بر مبنای پابندی به نوآوری، توسعه و سرآمد بودن است. ضمن اینکه انسجام مبتنی بر پیشرفت و دستیابی به اهداف نیز نادیده انگاشته نشده است.

#### ۵. اولویتهای راهبردی در نظام آموزش عالی ایران

منظور از اولویتهای راهبردی در این مبحث اولویتهای راهبردی در چگونگی مدیریت نظام آموزش عالی کشور است که در نگاره ۵ به تصویر کشیده شده است.



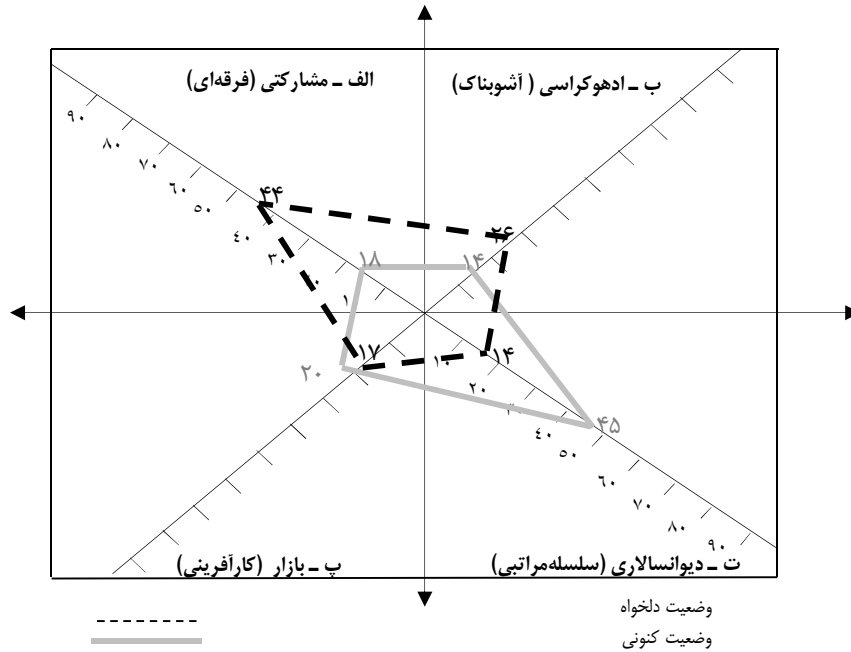
نگاره ۵- نمای کلی وضعیت کنونی و دلخواه اولویتهای راهبردی

### بازگویی نگاره ۵

نیاز به توسعه انسانی از جمله اولویتهای راهبردی در گرایش به الگوی مشارکتی در این گزینه است که از امتیاز نسبتاً بالایی نیز برخوردار است. افزون بر این، گشادگی [بازبودن] و پافشاری بر مشارکت‌پذیری از جمله دیگر اولویتهایی است که گرایشهای موجود در مدیریت نظام آموزش عالی از آن حکایت دارند. در برابر، کنترل به‌ویژه به‌صورت سلسله‌مراتبی و انجام دادن کارهای یکنواخت اداری، به کاهش زیادی نیاز دارند، چرا که نمایه به‌دست آمده در این زمینه گسست زیادی را پدیدار می‌سازد. دستیابی به منابع نوین و ایجاد محیطی چالش‌زا، دست‌یازیدن به آزمونهای نوین و کاوش فرصتهای تازه نیز به گسترش نیاز دارند. هم‌هنگام، رقابت‌پذیری و دستیابی به جایگاهی مناسب در بازار و دنبال کردن اهداف گسترده، با اندک تفاوتی با وضعیت موجود، افزایش در این زمینه را گوشزد می‌کند.

### ۶. معیارهای پیشرفت در نظام آموزش عالی ایران

معیارهای پیشرفت از منظر مدیریتی مقوله دیگری است که در نگاره ۶ به تصویر کشیده شده است. تفاوت به‌دست آمده در وضعیت کنونی و دلخواه این نمایه را می‌توان یکی از دلایل اصلی کندی پیشرفت در وضعیت مدیریتی نظام آموزش عالی به‌شمار آورد.



### بازکاوای نگاره ۶

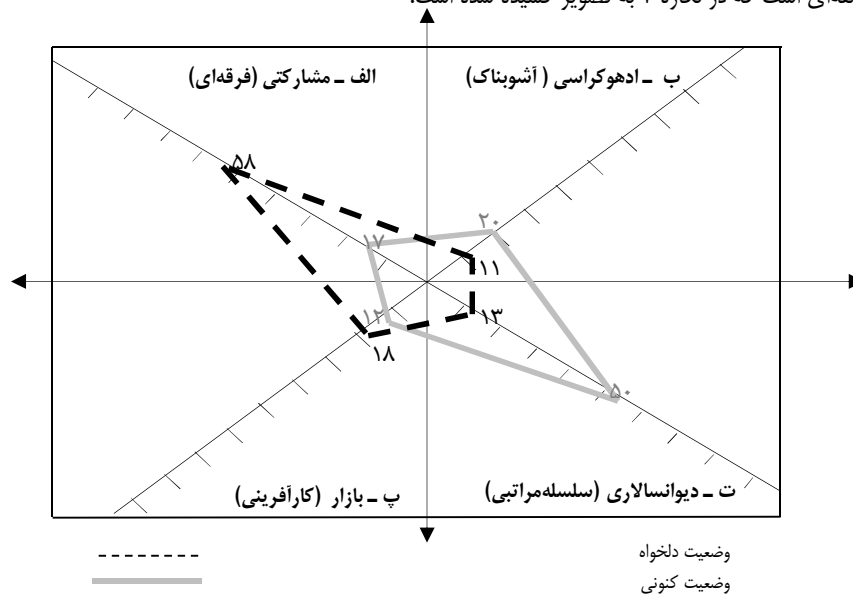
معیار پیشرفت دلخواه از دیدگاه مدیران عالی و ارشد این نظام، جنبه‌های انسان‌گرایانه دارد. در واقع، گرایش‌های مدیریتی دلخواه از نظر آنان، بر رابطه محور بودن بیش از وظیفه محور بودن پامی‌فشارد؛ به سخنی روشن‌تر، آنان بر این باورند که پیشرفت نظام آموزش عالی کشور از مسیر توسعه انسانی و کارگروهی امکان پذیر است و از این مسیر است که می‌توان پایبندی کارکنان را به این نهاد افزایش داد. این دغدغه موجب کسب امتیاز بالا در الگوی مشارکتی شده است.

در مقابل، برنامه‌ریزی یکنواخت و تولید ارزان‌قیمت که از آثار گرایش وضعیت کنونی به الگوی دیوانسالاری است، از نظر آنان به کاهش گسترده‌ای نیاز دارد. در الگوی برگزیده شده اثربخشی جایگزین کارایی می‌شود.

همه‌نگام، گرایش فزاینده به تغییر در برابر وضعیت دلخواه به الگوی ادهوکرسی حکایت از بیشتر معیار قرار دادن دستیابی به تولیدات نوین و یکتاست. رقابت‌پذیری و سبقت جستن از دیگران نیز لازم است. بسان یکی از معیارهای پیشرفت در سطحی متعادل کاهش یابد.

### ۷. ویژگی‌های تصمیم‌گیری در نظام آموزش عالی ایران

چگونگی تصمیم‌گیری بسان یکی از اصلی‌ترین مؤلفه‌های مدیریتی در دو وضعیت کنونی و دلخواه، مؤلفه‌ای است که در نگاره ۷ به تصویر کشیده شده است.



نگاره ۷- نمای کلی وضعیت کنونی و دلخواه ویژگی‌های تصمیم‌گیری

### بازکاوی نگاره ۷

آن گونه که در این نگاره دیده می‌شود، وضعیت ویژگیهای تصمیم‌گیری بیشترین گسست را میان وضعیت دلخواه و کنونی نشان می‌دهد، به گونه‌ای که وضعیت دلخواه تقریباً وارونه وضعیت کنونی در ارتباط با دو الگوی دیوانسالار و مشارکتی است. بنابراین، الگوهای تصمیم‌گیری به تغییراتی اساسی نیاز دارند که این تغییرات دربرگیرنده افزایش فرایند تصمیم‌گیریها بر مبنای توافق جمعی بدون در نظر گرفتن رده سازمانی و با افزایش گفت‌وگو در سطوح گوناگون کارشناسی و اعضای هیئت علمی است. هم‌اندیشی که در وضعیت کنونی در وضعیتی کمینه قرار دارد، از جمله گزینه‌های اصلی تغییر برای رسیدن به وضعیت دلخواه است.

در برابر تصمیم‌گیریهای خطی و یکسویه و از بالا به پایین، که بدون برخورداری از آرا و اندیشه‌های اعضا انجام می‌شود، کاهش فزاینده پیشنهاد شده است. وانگهی، کاهش نقش رده سازمانی در تصمیم‌گیریها از جمله فرایندهایی است که نیازمند بازنگری و تغییر کاهنده است. هم‌هنگام، لازم است از سطح دستوردهی در سطوح تصمیم‌گیری کاسته شود و در برابر، گفت‌وگو و توافق جمعی و کارشناسی جایگزین آن شود.

از این رو، تصمیم‌گیری بر مبنای الگوی ادھوکراسی که پیشگیری عمل بر اندیشه و بهره‌گیری از خردورزی محدود را پیشنهاد می‌کند، فرایندی کاهنده در پیش رو دارد. در برابر، بهره‌گیری از الگوی بازار که بیشتر به سازکارهای بازار توجه دارد، بیشتر مورد توجه قرار گرفته که لازم است روندی افزایشی داشته باشند.

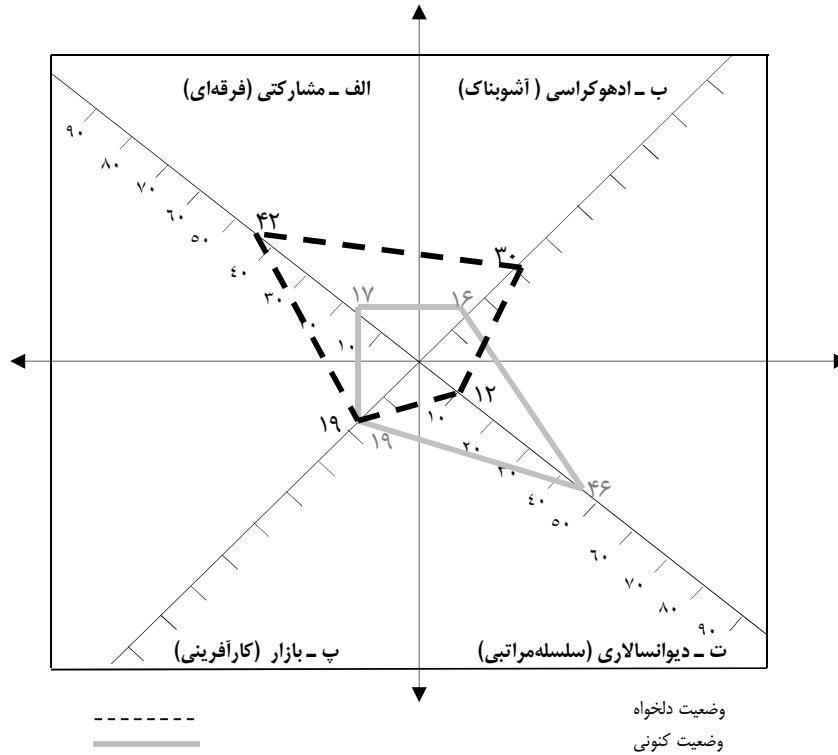
### ۸. ویژگیهای سازماندهی در نظام آموزش عالی ایران

سازماندهی از جمله اصلی‌ترین وظایف مدیریتی و مؤلفه‌ای است که بازنمای آن در وضعیت کنونی و دلخواه در نگاره ۸ ارائه شده است.

### بازکاوی نگاره ۸

در بحث سازماندهی گرایش به سمت الگوی مشارکتی به مفهوم تمایل به سوی مرجعیت علم، مدیریت چرخشی و غیرحرفه‌ای را نمایان می‌سازد. منظور از مرجعیت علم برخورداری از تخصص همراه با پایبندی به اخلاق آکادمیک است که لازم است در نظام آموزش عالی فرایندی افزایشی را دنبال کند. افزون بر آن، برخورداری از زنجیره فرماندهی افقی، از جمله گرایشهای دلخواه در ارزیابی از شرایط بهینه تصویر شده است. در برابر این فرایند فزاینده، لازم است به کاهش سطوح زنجیره فرماندهی در نظام آموزش عالی پرداخت و همکنشی‌ها، که بیشتر یکسویه و خطی هستند، به همکنشی‌های

بین‌بخشی<sup>۱۵</sup> در درون این نظام بدل شوند و از حجم کارکردهای دستوری و کنترلی نیز کاسته شود و در برابر، کارکردهای خودخواسته که ناشی از مشارکت و درگیری در مسائل است، تشویق شوند.



نگاره ۸- نمای کلی وضعیت کنونی و دلخواه ویژگیهای سازماندهی

گرایش فزاینده به ادھوکراسی، در این نگاره، حکایت از لزوم افزایش سازماندهی‌های موقت و مأموریت محور دارد. تشکیل گروههای موقتی و پایبندی به همکنشی مبتنی بر یادگیری و شایسته‌سالاری به جای مقررات و ضوابط نرمش پذیر، از جمله بایسته‌های دستیابی به وضعیت دلخواه پنداشته شده است.

اما در الگوی بازار که بر رقابت درون سازمانی پافشاری می‌شود و ترویج مناسبات غیررسمی و خارج از سیستم را در سرلوحهٔ خویش دارد، از استقبال چندانی برخوردار نیست و لازم است این مناسبات کاهش یابند.

جای تردید نیست که راهکار کاربست توسعهٔ سازمانی، در گام نخست، از رهگذر آموزش و افزایش ارتباطات در سطوح گوناگون دست یافتنی است. کاربست چنین راهکاری که هم‌هنگام به کاهش مقاومت در برابر تغییرات می‌انجامد، نیازمند مشارکت و درگیر ساختن تمام بازیگران نظام آموزش عالی است که می‌تواند در دو سطح ستادی و دانشگاهی انجام پذیرد. نقش مدیریت عالی و ارشد، افزون بر برنامه‌ریزی چنین تغییراتی، ایجاد تسهیلات و پشتیبانی از فرایند تغییرات از یک سو و اطلاع‌رسانی، گفت‌وگو و ایجاد توافق از سوی دیگر است. کنترل و همکاری که در نظام مشارکتی جنبهٔ همگانی و فردی به خود می‌گیرد، می‌تواند از رهگذر خودمدیریتی و مسئولیت‌پذیری به پیشرفت تغییرات مورد نظر کمک کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر مبنای ارزیابی دو جامعه آماری مورد بررسی این پژوهش، که بر پایه ادبیات نظری توسعه سازمانی و بسان مدیریت‌ارشد نظام آموزش عالی ایران در صورت وجود داشتن اراده ملی می‌توانند نقش بسزایی در طراحی الگوی توسعه سازمانی این نظام داشته باشند، چنانچه در نظر داشته باشیم وضعیت کنونی الگوی مدیریتی نظام آموزش عالی کشور را توصیف کنیم، گرایشهای مدیریتی موجود در این نظام تمایل زیادی به سمت دیوانسالاری [آن‌هم از نوع سنتی]، تمرکزگرایی و نرمش‌ناپذیری دارد. چنین گرایش مدیریتی موجب می‌شود که جهتگیری این نظام به سوی الگوی ناپلئونی و کنش ابزاری باشد.

بر مبنای همین ارزیابیها، الگوی مدیریت دلخواه آموزش عالی، از دیدگاه مدیران عالی و ارشد، لازم است از گرایشهای دیوانسالاری خود که به مفهوم وجود «سیستم فرماندهی عمودی و یکسویه»، «قدرت مبتنی بر زنجیره فرماندهی»<sup>۱۶</sup>، «تقسیم کار به صورت رسمی» و «همکنشی مبتنی بر قوانین و مقررات» است، بکاهد. در برابر، بر همکنشی و مشارکت و در سپهر مردمسالار بیفزاید که خود به مفهوم پافشاری بر «گفت‌وگو»، «توافق همگانی»، «قدرت مبتنی بر مرجعیت علم»، «رواج سنتهای آکادمیک» و رواج هنجارهای مبتنی بر ادای وظیفه به جای حفظ امتیازات است. همچنین، بر گرایشهای برآمده از الگوی مدیریت ادھوکراتیک که مبتنی بر کنشهای حرفه‌ای و تخصصی، شکل‌گیری گروههای موقت و همکنشی مبتنی بر یادگیری و مشارکت است، بیفزاید.

16. Hierarchy



راهبرد «توسعه سازمانی» بسان راهبرد تغییری که دگرگونی در باورها، ارزشها و نگرشها را نشانه می‌گیرد و نیازمند پشتیبانی و حمایت مدیران عالی و ارشد این نظام است<sup>۱۷</sup> و می‌تواند فرایند تغییری پویا و پایدار را فراروی نظام آموزش عالی بگستراند، به نظر می‌رسد می‌تواند راهبردی مناسب در چنین وضعیت و بازه زمانی به‌شمار آید، چرا که دستاوردهای ناشی از مطالعات نوین و زیست‌آزموده‌های جهانی بیانگر آن است که دیگر راهبردهای تغییر همچون مدیریت کیفیت جامع<sup>۱۸</sup>، کوچک‌سازی<sup>۱۹</sup> و بازمهندسی<sup>۲۰</sup> به دلیل اینکه به تغییر در نگرشها، باورها و ارزشهای بازیگران نمی‌انجامد، از کامیابی‌چندانی برخوردار نبوده و غالباً با شکست روبه‌رو بوده‌اند (Cameron & Quinn, 2006, p. 5).

همچنین، در خور یادآوری است که در کاربست «توسعه سازمانی» که بر ارزشهای انسانی و به‌ویژه ارزشهای کلیدی نظری «خردورزی انسانی»، «تحول‌پذیری انسان از طریق یادگیری» و «خودآگاهی» تأکید می‌شود، (Massarik, Carpenter, Beckhard et al., 2002) نیازمند بهره‌گیری از سازکارهای متناسب با راهبرد تغییر است. در این خصوص، با توجه به نقاط مشترک فکری اندیشه‌پردازان، در مفهوم‌سازی از توسعه سازمانی، که در آن بر استفاده از علوم رفتاری به‌ویژه فرایند مستمر یادگیری تأکید می‌شود (Baas, 2002)، نقش آموزش پیاپی در پیاده‌سازی این راهبرد تغییر برجسته‌تر می‌شود.

در واقع، آموزشها که می‌توانند از رهگذر برگزاری کارگاهها، جلسات هم‌اندیشی، مهارت‌آموزی گروهی و آزمایشگاه مهارت‌آموزی صورت گیرند، لازم است درصدد ایجاد باورها و ارزشهای مشترکی باشند که ضروری است نظام آموزش عالی کشور بدان سو رهسپار شود.

نکته دیگری که لازم است در کاربست این راهبرد تغییر مورد توجه قرار گیرد، پای‌ورزی بر مشارکت است که از بایسته‌های برجسته توسعه سازمانی به‌شمار می‌آید. مشارکت از آن رو اهمیت بیشتری می‌یابد که در اعمال هر گونه تغییری لازم است به مقاومت‌هایی، که گاه حتی می‌تواند به شکست تغییرات بینجامد، بسیار توجه شود. ایجاد ارزشها و باورهای مشترک با بهره‌گیری از «راهبرد هنجاری-بازآموزی» (Rothwell, Stavros & Sullivan, 1995; Warner, 1987) یکی از اصلی‌ترین راهبردها برای کاهش مقاومتها در برابر تغییر به‌شمار می‌آید که با راهبرد توسعه سازمانی نیز همسویی زیادی دارد و می‌تواند در کامیابی آن بسیار اثرگذار باشد.

در خور یادآوری است که نتایج این پژوهش با بسیاری از نتایج پژوهشهای انجام شده (Salehi & Tajarloo, 1996; Zohour & Sohrabpour, 1996; Ferasatkah, 2004; Mozafari, Pardakhtchi, Yamani Douzi Sorkhabi & Zokaii, 2008; Vaziri, 1999; Imani &

۱۷. توسعه سازمانی فعالیت یا کوششی است که از سوی مدیریت عالی پشتیبانی و هدایت می‌شود. توسعه سازمانی به مفهوم کمک به برنامه تغییر مدیران است.

18. Total Quality Management (TQM)  
19. Downsizing  
20. Reengineering

Javdani, 2001; Research Center of Islamic Parliament, 2001; Fazeli, 2003; Arasteh, 2007) همگرایی بسیار بالایی را نشان می‌دهد.

## References

1. Arasteh, H. (2007). Characteristics and daily activities among university presidents in Iran: problems and solutions. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 3(45), 31-58 (in Persian).
2. Baas Mark, J. (2002). Organizational development in higher education change: Technology center assessment by faculty, staff and administration after Five years. (Doctorate Dissertation). University of South Dakota.
3. Brinbaum, R. (2003). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. Translated by Arasteh, A.R., Tehran: Institute for Research and Planning of Higher Education (in Persian).
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. USA: Publication of Jossey – Bass.
5. Esfijani, A., B. Nasrabadi, H., & B. Nasrabadi, M. (2013). An investigation on learning organization characteristics: Focusing on knowledge and technology systems, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 18(4), 99-119.
6. Farasatkah, M. (2004). *Developing the organizational structure of Ministry of Science, Research and Technology according to the new law of objectives, missions and organization, approved on july-24-2004: The pilot study on legal assumption, theoretical and world trade*. Tehran: Institute for Research and Planning of Higher Education (in Persian).
7. Farasatkah, M. (2013). A conceptual framework for futurity oriented university planning. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 19 (3), 1-21.
8. Fazeli, N. (2003). *The ethnography of academic culture: benchmarking the educational issues in Iranian academic culture in comparison with*

*academic culture of United Kingdom*. London: Islamic Republic of Iran Academic Representative in United Kingdom and Ireland (in Persian).

9. Floyd, P. (2000). *Organizational change*. United Kingdom: Capstone.
10. Imani, M., & Javdani, H. (2001). *Investigating the principles and criteria of proposed legislation in accordance with the guidelines* (1<sup>st</sup> ed). Tehran: Islamic Parliament of Iran Research Center (in Persian).
11. Javdani, H. (2013). *Policy research: The missing layer of decision and policy making in Iranian higher education system*. Tehran: IMPS.
12. Javdani, H., & Pardakhtchi, M. H. (2007). Study of organizational development in Iranian higher education system. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 4(46), 21-44 (in Persian).
13. Levey, A. (1986). Second – order planned change: definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, 15(1), 5-20.
14. Massarik, F., Carpenter, P., Beckhard, R., & et al. (2002). *Organization development and consulting*. San Francisco: Jossey – Bass.
15. Mozafari, F., Pardakhtchi, M.H., Yamani Douzi Sorkhabi, M., & Zokaii, M. (2008). A study of relationship between organizational culture and leadership styles in Iranian institutes of higher education. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, (47), 133-158 (in Persian).
16. Research Center of Islamic Parliament (2001). Guidelines for developing evaluation criteria of legislation: Contemplation on the requirements, goals and expectations of the third developing plan, article 99 of name change and new assigned missions to ministry of science, research and technology. Higher Education Desk. Tehran: Islamic Parliament of Iran Research Center (in Persian).
17. Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. M. (1995). *Participating organization development: A guide for consultants*. San Francisco: Jossey- Bass.
18. Salehi, A. A., & Tajarloo, R. (1996). Board of trustees in Iran and World universities. Paper Presented at the first Seminar of Board of

- Trustees. Tehran: Ministry of Culture and Higher Education (in Persian).
19. Tabatabaee, S. J. (2003). *Contemplation on Iran, summary of Iran's decline theory*. Tehran: Negah Moaser Institute (in Persian).
  20. Vaziri, M. (1999). *Curriculum system in higher education: Particularity and trends*. Tehran: Trbiat Modares University
  21. Warner, B. (1987). *Organization development: A normative View*. MA: Addison Wesley, 4(26), 517–520.
  22. Zohour, H., & Sohrabpour, S. (1996). Monitoring position and role of the Ministry of Science, research and Technology in directing universities through board of trustees method. Paper presented at the first seminar of Board of Trustees. Tehran: Ministry of Culture and Higher Education (in Persian).