

بهبودی سازمانی در دانشگاه

دکتر سعید مهرتضوی *

دکتر حبیب‌الله دعایی *

چکیده

تحول در جامعه به عنوان نظام فراگیر موجب دگرگونی در خرده نظامها (Sub-Systems) از جمله نظام آموزش عالی می‌شود و اگر جز این باشد فراگرد تحول به درستی نمی‌تواند در جامعه عمل نماید.

شاید بتوان گفت که سازمان‌های آموزشی، به ویژه دانشگاه‌ها یکی از اساسی‌ترین عناصر دگرگونی در جوامع اند و نقش تسهیل‌کننده در این راه را بازی می‌کنند.

از آنجا که دانشگاه‌ها از نقش‌های متعددی در ایفای مسؤلیت‌های اجتماعی خویش از جمله نقش جهت‌دهنده، هماهنگ‌کننده و ارزیابی‌کننده در جامعه برخوردارند ابتدا می‌بایست خود در معرض تغییر و تحول قرار گرفته تا از این طریق قادر به ایفای چنین نقش‌هایی در جامعه باشند. این امر میسر نیست مگر این که دانشگاه‌ها از جهت‌گیری‌های استراتژیک در برنامه‌ریزی، بازنگری به ساختارها و فرایندهای سازمانی یاری گیرند و عوامل محیطی دانشگاه‌ها را در تصمیم‌گیری‌های خویش بیش از پیش مورد توجه و تأکید قرار دهند، زیرا فرصت‌ها و تهدیدات محیطی در کنار قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمانی ترکیبی را پدید می‌آورند که مدیران و برنامه‌ریزان را بر آن وامی‌دارند که از طریق راهبردهای مناسب

راه‌حل‌های ممکن برای تطبیق محیط داخلی با محیط پویای خارجی دانشگاه‌ها را فراهم سازند.

در این مقاله قصد ما بر آن است که با ترسیم تصویر دانشگاه در فردایی نه چندان دور و با استفاده به مواردی عینی و تجربه شده ضرورت توجه به تغییرات برنامه‌ریزی شده از سوی دانشگاه‌ها را مورد تأکید قرار داده و بقاء رشد و توسعه دانشگاه‌ها را منوط به اتخاذ چنان شیوه‌هایی در ارتباط با تغییرات محیطی معرفی نماییم.

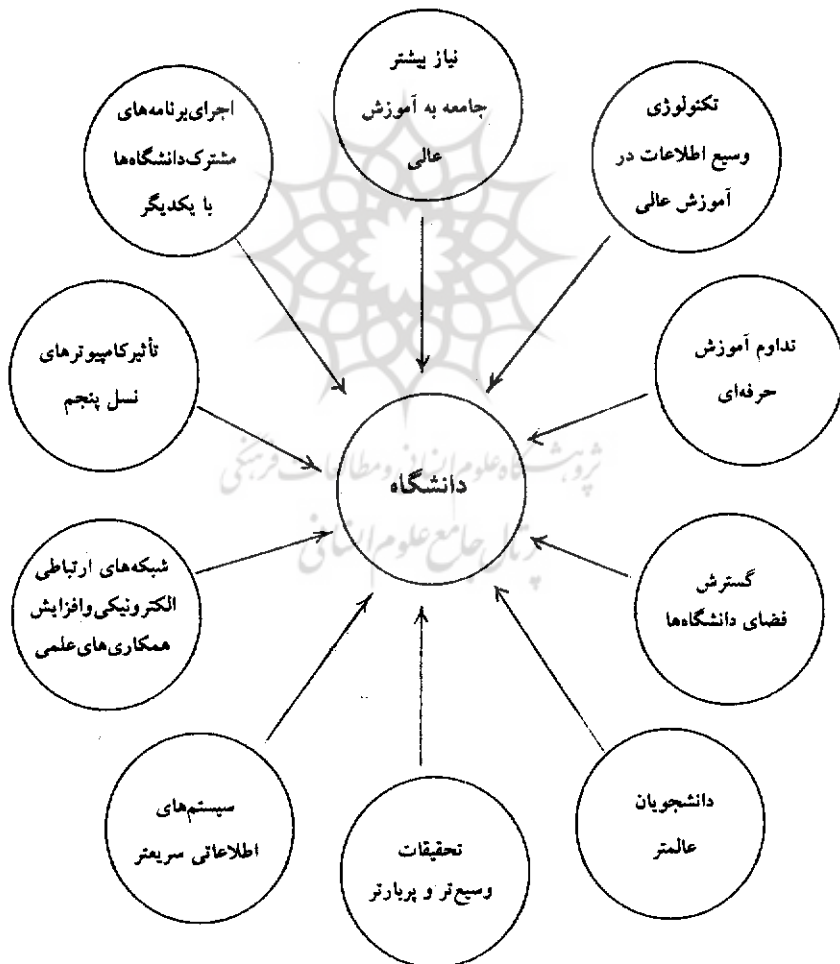
□ تغییر و ضرورت تطبیق :

به‌طور قطع و یقین بقاء، رشد و توسعه دانشگاه‌ها در گرو عملکرد مدیرانی خواهد بود که به عنوان عاملان تغییر اولاً از دیدگاهی سیستماتیک در نگرش به دانشگاه‌ها و مدیریت آن برخوردار باشند و ثانیاً به رویکرد اقتضایی در ارتباط با محیط پویای قرن فراصنعتی و انفجار اطلاعات مجهز بوده و پیشقدم در اجرا و اعمال آن باشند. در آینده نزدیک دانشگاه‌ها از نظر ساختار سازمانی، محتوای فرایند، رفتارها و نحوه نگرش با دانشگاه‌های امروز متفاوت خواهند بود. تغییرات سریع و مهم فنی که در محیط پویا و دائماً متغیر در حال وقوع می‌باشد همان‌طور که بر همه سازمان‌ها و مؤسسات تأثیر می‌گذارد بر دانشگاه‌ها به دلیل ویژگی خاصی که واجد آن می‌باشند از تأثیر بیشتر برخوردار است مهم‌ترین این عوامل را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود.^۱ (شمای شماره ۱)

- ۱ - نیاز بیشتر جامعه به آموزش عالی
- ۲ - استفاده وسیع از تکنولوژی اطلاعات در امر آموزش
- ۳ - لزوم استمرار بخشیدن به آموزش‌های حرفه‌ای
- ۴ - لزوم گسترش فضای دانشگاه‌ها و ضرورت ارتباط بین آنها
- ۵ - دانشجویان آگاه و عالم‌تر
- ۶ - تحقیقات وسیع‌تر و پربارتر
- ۷ - سیستم‌های اطلاعاتی سریع‌تر و بهتر
- ۸ - وجود شبکه‌های ارتباطی الکترونیکی و افزایش همکاری‌های علمی و حرفه‌ای بین فرهنگی
- ۹ - تأثیر کامپیوترهای نسل پنجم^۲
- ۱۰ - اجرای برنامه‌های مشترک بیشتر بین دانشگاه‌ها با یکدیگر

از این رو هنگامی که جامعه بر اثر رشد سریع تغییرات تکنولوژیکی جدید با سایر عوامل محیطی دیگر دستخوش تحولات وسیع و گسترده می‌گردد، دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای آموزشی و تحقیقاتی می‌بایست به دنبال طراحی مدل‌هایی باشند تا از طریق آن مدل‌ها بتوانند فرایندهای داخلی خود را مورد توجه قرار داده و بدینوسیله قادر به مقابله با تغییرات سریع محیطی گردند.

آنچه به عنوان مقدمه‌ای برای تغییرات برنامه‌ریزی شده در دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌گردد مواردی به شرح زیر است^۳:



۱ - نیاز به ایجاد شیوه‌های نوین برنامه‌ریزی به منظور مقابله با نارسائی‌های درون سازمانی به گونه‌ای که بتوان وضعیت فعلی را بهبود بخشیده و در توسعه آن کوشش نمایند. به عبارت دیگر نظام‌مند نمودن فعالیت‌ها و عملیات و هماهنگی درون سازمانی به منظور فراهم آوردن فرصت برای پرداختن به وظیفه راهبردی که ارتباط مستقیم با محیط پویای دانشگاه‌ها دارد.

۲ - نیاز به تقویت رهبری^۴ دانشگاه‌ها (به عنوان نهادهای اجتماعی) برای نوآوری و تشویق در جهت ایجاد شیوه‌های جدید همراه با ایجاد مکانیزم‌های کارا با پشتوانه تحقیقات میدانی و اطلاعات معتبر.

۳ - ایجاد و تسهیل فرایند تغییر به کمک متخصصان و ستادهای حرفه‌ای داخلی، جهت ایجاد مکانیزم‌های تجدید ساخت یا سازماندهی مجدد و تنظیم فراگردهای کاری کارا و اثربخش.

۴ - آگاهی جامع از نظام آموزش عالی جهت مداخله مطلوب و مناسب به جای دخالت‌های جداگانه و متفرد، به عبارت دیگر توجه به گسترده‌نگری در مقابل جزءنگری.

یکی از صاحب‌نظران مدیریت^۵ با ارائه یک مدل نظری، چارچوبی را برای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها مطرح کرده است. وی در این مدل ارتباط رسالت یا مأموریت اصلی دانشگاه و نقش آن را با وسعت و امکانات دانشگاه از طریق این مدل راهبردی مورد بررسی قرار داده است.

نظر به اینکه رسالت دانشگاه با شرایط برون سازمانی و نقش دانشگاه با شرایط درون سازمانی در ارتباط می‌باشد تطبیق وسعت و امکانات دانشگاه به وجود برنامه‌های خدماتی، فعالیت‌ها و سایر عوامل که در آینده قابل برنامه‌ریزی می‌باشند وابسته است. نتایج تحقیقاتی که توسط صاحب‌نظر مذکور و براساس این مدل صورت گرفته است. حاکی از آن می‌باشد که در اغلب دانشگاه‌ها، معیار سنجش عملکرد واحدی که ویژگی‌های یکنواختی در آن مشخص شده باشد در یک مدت زمان طولانی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، زیرا دانشگاه‌ها به‌طور روزافزون علاقمند به ایجاد فضای سازمانی‌ای می‌باشند که در آن خلاقیت‌ها و ابتکارات، پرورش یافته و تازه‌گردانی و نوآوری ترویج و تسهیل گردد.

این آمادگی برای پذیرش روش‌های جدید، تا حدی ناشی از نگرانی و یأس از برنامه‌ریزی از بالا به پایین است که در گذشته توسط مکانیزم‌های کنترل و تمرکزگرایی انجام می‌گرفته است. و حاصل ساختار سازمانی در شکل هرمی رئیس - مرئوسی به جای ساختارهای خودگردان از طریق تیم‌های کاری می‌باشد.

یکی دیگر از صاحب‌نظران مدیریت^۶ اعلام می‌دارد که اداره دانشگاه‌ها و فرایندهای مدیریت آن تحت تأثیر عوامل زیادی شکل می‌گیرد و به عبارت دیگر منابع متعدد و متغیر از جمله عواملی هستند که ضرورت وجود نگرش پویا به فعالیت‌های دانشگاهی را ایجاب می‌کنند. وی این منابع تغییر را این‌گونه دسته‌بندی نموده است:

۱ - تغییراتی که از انطباق با عوامل محیطی (خارجی) از قبیل، عوامل اقتصادی، تعداد و سطح دانشجویان، سطح رقابت برای ورود به دانشگاه، میزان تقاضا برای تحقیق و... ناشی می‌شوند.

۲ - تغییراتی که از تحول تکنولوژی‌های جدید ناشی می‌شود. به ویژه کاربردهای جدید کامپیوتر در برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، برنامه‌های تحقیقی پیچیده علمی، ظهور و توسعه نرم‌افزارهای کامپیوتری که مطمئناً ظرفیت فعالیت‌های تحقیقاتی و وظایف و کارکردهای برنامه‌ریزی در کلیه زمینه‌ها را افزایش داده و همچنان به رشد فزاینده خود ادامه خواهد داد.

۳ - تغییراتی که از چشم‌اندازهای جدید در مورد ویژگی‌های سازمان‌ها ناشی می‌شود. تئوری‌های جدید سازمانی منجر به وجود آمدن عناصر جدیدی در زمینه رفتار، ساختار و فرایندهای سازمانی گردیده است.

این نظریه‌های جدید اغلب مفاهیم جدید، فنون و فرایندهایی نظیر فن بررسی و ارزیابی طرح‌ها، تجزیه و تحلیل حلقه‌های کیفیت، برنامه‌ریزی استراتژیک و غیره را ایجاد نموده است. به عبارت دیگر امروزه تلاش نظریه پردازان سازمانی این است که سازمان‌ها را به عنوان سازمان‌های کارآفرین طراحی نمایند. یعنی ساختار و فرایند سازمانی به گونه‌ای طراحی و شکل گیرد که خود موجد نوآوری و خلاقیت در کلیه سطوح سازمانی گردد.^۷

۴ - بر این اساس وی نتیجه می‌گیرد که: در حال حاضر آموزش عالی با شرایطی

مواجهه است که نحوه اداره دانشگاه‌ها و فرایندهای مدیریت را تغییر می‌دهد. و این وضعیت دائماً در حال تغییر، احتمالاً کانون تحقیقات سازمانی را شکل می‌دهد. از میان عواملی که در این تحقیقات به ساختار و فرایندهای سازمانی شکل داده و بر عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد می‌توان جنبه‌های متعدد کاهش هزینه‌های زائد و رشد کمک‌های مالی و علاقه مستمر به کیفیت را نام برد. برای بیان و تشریح ضرورت و نیاز دانشگاه‌ها به اقدامات بهسازی، توسعه و بالندگی سازمانی به فعالیت‌های انجام گرفته در چند دانشگاه در کشورهای جهان که منجر به موفقیت شگرفی برای آن دانشگاه‌ها گردیده است به اختصار اشاره می‌گردد.

□ بهسازی سازمانی در دانشگاه کارنگی ملون :

دانشگاه «کارنگی ملون» در پترزبورگ طی ۱۰ سال از یک دانشکده فنی به یک دانشگاه ملی تبدیل شد. علاوه بر این به برتری در ابداعات و تحقیقات آموزشی نیز معروف گردیده است. «سیرت» یکی از صاحب‌نظران علم مدیریت چگونگی این تغییر و تحول را چنین بیان می‌نماید.^۸

«متقاضیان این دانشگاه از ۳۰۰۰ نفر در سال ۱۹۷۵ به حدود ۶۰۰۰ نفر در سال ۱۹۸۱ یعنی دو برابر رسید. کیفیت متقاضیان نیز به‌طور مداوم در حال افزایش بوده و فعالیت‌های تحقیقاتی نیز به میزان زیادی گسترش یافت و این در حالی بود که اندازه دانشگاه رشد کمی در بر داشت. بودجه تحقیقات از ۱۳ میلیون دلار در سال ۱۹۷۳ به ۲۰ میلیون دلار در سال ۱۹۸۹ بالغ گردید. در همین مدت کیفیت اعضای هیأت علمی نیز از رشد متوازی برخوردار بوده و توانست افراد با کیفیت بالایی را استخدام نماید. در ارزیابی که توسط یکی از مجلات آمریکایی از دانشگاه‌های طراز اول آمریکا انجام گرفت دانشگاه «کارنگی ملون» توسط رؤسای دانشگاه‌های دیگر، جزء دانشگاه‌های تحقیقاتی پیش‌تاز شناخته شد. این حادثه چگونه اتفاق افتاده است؟

از اواسط دهه ۱۹۷۰، دانشگاه «کارنگی ملون» در زمینه استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی در میان سایر دانشگاه‌ها به عنوان پیشرو و مبدع اقدام به بهسازی و زمینه‌یابی تشخیص مزیت‌های نسبی و استفاده از شرایط بازار یا برون سازمانی و محیطی برای استفاده بیشتر از فرصت‌های این دانشگاه نمود. این اقدام این امکان را به وی داد تا به

برتری بالایی دست یابد، در حالی که در همان زمان دانشگاه‌های دیگر در سراسر آمریکا کوشش در حفظ موجودیت خود داشتند.

دانشگاه مذکور راهبردهای زیر را برای توسعه و بالندگی خود تعیین کرده بود^۹:

- ۱ - اقدامات بین رشته‌ای جهت تقویت برنامه‌های تحقیقاتی و علمی
- ۲ - تأکید و استمرار بر انسجام برنامه‌ها همراه با انضباط و قدرت در بخش‌ها و واحدها
- ۳ - ثابت نگه داشتن میزان ثبت نام از دیپلمه‌ها به منظور کاهش نقاط ضعف با توجه به مزیت‌های نسبی در حالی که ثبت نام از افراد تحصیل کرده و دانشگاهی که نتیجه مستقیم با موفقیت علمی و تحقیقاتی دارد مجاز شناخته شده و تقویت نیز می‌گردید.

۴ - حفظ توازن و تنوع بین رشته‌های دانشگاهی

۵ - تقویت و انسجام شبکه‌های کامپیوتری در سطح دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها

- ۶ - بوجود آوردن یک رقابت سرمایه‌ای جهت حمایت از اقدامات استراتژیک و نیازمندی‌های مالی دانشگاه از طریق توسعه ارتباط با مراکز تولیدی - خدماتی
- واقعیت یافتن بهسازی و بالندگی دانشگاه «کارنگی ملون» از یک دانشکده به یک دانشگاه معتبر، موفقیت بسیار خوب یک سیستم برنامه‌ریزی راهبردی را منعکس می‌سازد. در فرایند این برنامه‌ریزی همه عوامل کلیدی در دانشگاه مورد استفاده قرار گرفته است به عبارت دیگر استفاده از نقاط قوت و تقویت مجدد آن از طریق به حداقل رساندن ضعف‌ها و همچنین استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی قبل از این که به عنوان یک تهدید دانشگاه را با تغییرات تحمیلی مواجه سازند باعث گردید تا فقط پس از طی ده سال این دانشگاه به چنین موفقیتی به عنوان یک دستگاه بین‌المللی و معتبر نایل شود.

□ بهسازی سازمانی در دانشگاه کویک :

بهبودی دانشگاه کویک که متشکل از ۱۱ مؤسسه می‌باشد بر مبنای فرایند بهسازی مشابهی که در فوق اشاره گردید انجام گرفته است. بدین صورت که ساختار دانشگاه از طریق فرایند برنامه‌ریزی کاملاً تعریف شده‌ای مورد بررسی مجدد قرار گرفت. این

فرایند براساس ابزار خاص برنامه‌ریزی به ویژه برنامه جامع بهسازی، بر مبنای دو رسالت اصلی دانشگاه و به شرح زیر بود.^{۱۰}

۱ - نقش هدایت دانشگاه در جامعه به‌طور اعم

۲ - نقش تعلیم و تربیت دانشگاه به‌طور اخص

این برنامه، الگوهای عمده‌ای را که احتمالاً بر بخش‌های مختلف تأثیر می‌گذاشت طی یک فرایند برنامه‌ریزی مؤثر بر فعالیت‌های دانشگاه مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. همچنین لزوم تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف دانشگاه و عواملی که در آینده بر بهسازی سازمانی ممکن است تأثیر بگذارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به عنوان مثال تحلیل صرفاً بدین منظور صورت نمی‌گرفت که مثلاً مشخص نماید مراکز تحقیقاتی دانشگاه فلان مقررات را می‌بایست مورد توجه قرار دهند. یا این که دانشگاه برنامه‌هایی را برای مقطع دکترا باید داشته باشد. بلکه این تجزیه و تحلیل، تناسب و کیفیت بعضی از برنامه‌ها را مورد بازنگری قرار می‌داد. یعنی تناسب برنامه‌ها و ساختارهای اجرایی موجود را با توجه به اهداف دانشگاه و نیازهای جامعه در راستای سیاست‌های کلان تعیین می‌نمود و سهم تأثیر عواملی چون تغییرات جمعیتی، سطح تقاضا برای مشاغل متنوع تأثیر عوامل اجتماعی و جغرافیایی، کیفیت برنامه (میزان برتری تعهد مؤسسه به برنامه) و به‌طور موازی صلاحیت هیأت علمی، سطح تجهیزات دانشگاه، شهرت و کارآیی اداری و سایر مسایل را مورد توجه قرار می‌داد. نتیجه این که برنامه اصلی و موارد بازنگری شده آن، کاربرد قابل توجهی برای دانشگاه داشت. اتخاذ چنین شیوه‌ای به هنگام نمودن دانشگاه به عنوان یک خرده‌نظام و رکن سایر نظامات اجتماعی یک دید روشنی از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات که ماهیت درون و برون سازمانی را فراهم ساخته است لذا استفاده از این برنامه در فرایندهای تصمیم‌گیری، بسیار مفید بوده و دانشگاه را قادر ساخت تا بهتر عمل کرده و تصمیماتی اتخاذ کند که احتمالاً تأثیر مطلوب‌تری را بر بهسازی و بالندگی سازمان داشته باشد.

□ بهسازی سازمانی در دوبلین :

دانشگاه «دوبلین ستی»، یک دانشگاه مدرن فنی است که در سال ۱۹۷۵ تأسیس

گردید. این دانشگاه در سال ۱۹۸۰ اقدام به پذیرش دانشجو نمود. تعداد پذیرفته شدگان این دانشگاه در سال مذکور ۲۰۰ نفر بود که در سال ۱۹۸۸ به ۳۰۰۰ نفر رسیده است. به منظور برنامه‌ریزی تأسیس این دانشگاه گروه برنامه‌ریزی شامل رئیس و اعضاء هیأت مدیره دانشگاه از دانشگاه‌های سراسر جهان به ویژه آمریکا و کشورهای اسکاندیناوی دیدن کردند. براساس دست‌آوردهای این دیدارها ساختار دانشگاه را ترسیم نمودند.

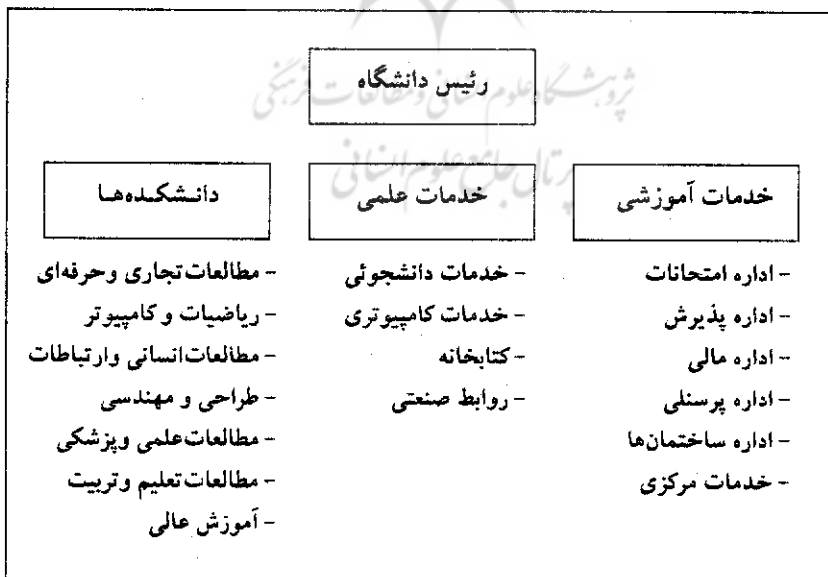
با توجه به تحقیقات انجام گرفته و شرایط موجود بهترین ساختار مدیریتی دارای سه سطح زیر طراحی شد (نمونه شماره ۲)

۱ - سطح مدیریت عالی (هیأت رئیسه)

۲ - سطح رؤسای واحدها (دانشکده‌ها)

۳ - سطح اعضاء هیأت علمی و کارکنان

برحسب مدیریت زمان، مسئولیت هر یک از رؤسای دانشکده‌ها و واحدها به روشنی معین می‌گردد و مدیر داخلی فعالیت‌های دانشکده را هماهنگ می‌سازند.



گروه برنامه‌ریزی هنگام اخذ تصمیم برای ایجاد دانشکده یا یک واحد از منابع اطلاعاتی زیر به عنوان داده‌های این فرایند استفاده می‌کند^{۱۱}:

- ۱ - ملاحظه دوره‌هایی که در کشورهای دیگر تدارک دیده شده است.
- ۲ - مذاکره با صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان متخصص سایر دانشگاه‌ها.
- ۳ - مذاکره با اساتید دانشگاه و مدیران در ایرلند برای تطبیق برنامه‌های دانشگاه با نیازمندی‌های اجتماعی و اقتصادی کشور.
- ۴ - مذاکره با صنعت‌گران و بازرگانان.
- ۵ - مذاکره با اعضاء عالی رتبه ایرلند شامل مقام عالی، آموزش عالی و شورای جوایز آموزشی، اعضای جلسات ملی دانشگاه و هیئت مدیره دانشگاه تکنولوژی منطقه‌ای.

۶ - مطالعه اسناد و مدارک برنامه‌ریزی آموزش عالی ایرلند و سایر کشورها.

سپس گروه برنامه‌ریزی اقدام به تهیه یک برنامه جامع راهبردی که فرایند بهسازی دانشگاه را از آغاز با جزئیات نشان می‌دهد نمود. در این برنامه‌ریزی مزیت‌های نسبی مشخص و به محدودیت‌ها نیز اشاره می‌گردد و به ارائه برنامه‌هایی که از ابداعات و ابتکارات استقبال می‌کند نیز پرداخته می‌شود. برای مثال به برگزاری دو دوره که بیشترین زمینه خلاقیت و ارائه فکر جدید می‌باشد به اختصار اشاره می‌گردد:

برگزاری دوره بازاریابی بین‌المللی به زبان انگلیسی و زبان‌های برخی از کشورهای اروپائی و غیراروپائی به نحوی که، در سومین سال این دوره، دانشجویان بازاریابی در یکی از کشورهای دیگر به تحصیل ادامه می‌دهند اخیراً توافق‌هایی در این خصوص با فرانسه، آلمان، اسپانیا و ژاپن به عمل آمده است.

ایجاد رشته جدید بیو تکنولوژی که این از ترکیب دوره مهندسی شیمی با بیوشیمی است. هدف از ایجاد این دوره آموزشی متخصصین برای تولید محصولات پایین دستی غذایی و داروئی است.

همه دوره‌های این دانشگاه توسط هیأت برنامه‌ریزی اداره می‌شود که ابتدا برنامه را تهیه کرده‌اند و پس از تعیین اعتبار و روائی و رسمیت بخشیدن به آن براساس یک سیستم منظم پردازش، هدایت می‌گردد. هر سه سال یکبار هیأت برنامه‌ریزی، دوره‌های موجود را بررسی و به روز در می‌آورند و برنامه بهسازی دانشکده‌ها،

اعضاء هیأت علمی، کارکنان و دانشگاه را بهینه، سازماندهی و هماهنگ می‌سازند. برای بازنگری سالانه سیستمی ایجاد شده است که بررسی مجموعه زیر سیستم‌ها را به‌طور وسیعی انجام می‌دهد. این سیستم فرصت‌های تجربی و اطلاعات زیادی را برای بهسازی و تحقیقات نیز فراهم می‌سازد. مراحل و نحوه کار این سیستم را می‌توان به شرح زیر ارائه نمود:

- الف - بازنگری و ارزیابی سالی یکبار انجام می‌شود.
 - ب - هر گروه از کارکنان جداگانه مورد بازنگری و ارزشیابی قرار می‌گیرند.
 - ج - هر دانشکده جداگانه بازنگری و ارزشیابی می‌شود.
 - د - بازنگری صورت جلسه می‌شود.
 - ه - برای اطمینان بیشتر اطلاعات به گروه‌های کوچک تقسیم می‌گردد.
 - و - ارزیابی عقاید و پیشنهادات به آخر کار موقوف می‌شود.
 - ز - پیشنهادات پذیرفته شده برای انجام تغییر، توسط گروه خلاصه می‌شود.
 - ح - گزارش بازنگری برای کمیته اجرای دانشگاه ارسال می‌گردد.
 - ط - وظایف و مسئولیت افراد هر کار معین می‌شود.
 - ی - برنامه‌های سال بعد مرور و بازنگری می‌شود.
- طی پنج سال که این سیستم اجرا گردید، تغییرات زیادی انجام گرفت. اجرای آن از اثربخشی و کارآمدی بالایی در دانشگاه و کیفیت محیط کاری برخوردار بود. برخی از تغییرات را که نتیجه اجرای این سیستم می‌باشد می‌توان به‌طور خلاصه و به شرح زیر طبقه‌بندی نمود:
- ۱ - ایجاد سیستم‌های جدید، از قبیل پردازش پیام‌ها، سفارشات، وظایف کتابخانه و...
 - ۲ - ساختارهای جدید مانند ایجاد کمیته‌های اجرائی
 - ۳ - رویه‌های جدید مانند ایجاد یک بولتن رسمی ماهانه که اطلاعات رسمی را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند.
 - ۴ - بهبود کیفیت محیط کار مانند ایجاد پارکینگ برای وسائط نقلیه، گسترش ساعات کار رستوران‌ها، اجرای کنسرت به هنگام نهار و غیره.
 - ۵ - ایجاد دوره‌های کوتاه‌مدت مانند تمرین سخنرانی، پذیرش و برگزاری آزمون و غیره.

□ طراحی الگو برای بهسازی دانشگاه‌ها :

با توجه به مطالب مذکور ایجاد یک الگوی کاربردی جامع برای بهسازی دانشگاه‌ها یک امر ضروری می‌باشد.

یکی از صاحب‌نظران برای اهمیت این موضوع دلایل زیر را بیان کرده است^{۱۲}:

۱- این الگو طرح‌های و برنامه‌های مهم و کلیدی سازمان را طبقه‌بندی کرده و در جمع‌آوری و تشخیص اطلاعات کمک می‌نماید. بنابراین چنین الگویی برای انجام کار گنج‌کننده و مشکل می‌باشد.

۲- به تشخیص علل ایجاد مسائل و مشکلات با توجه به پیچیدگی روابط بین طرح‌های کلیدی سازمان کمک می‌نماید.

۳- به دسته‌بندی روش‌ها و فراگردهای کاری در هر مرحله کمک نموده و آگاهی اعضاء از برنامه‌های سازمانی سبب استفاده کارآ و منظم‌تری از روش‌های تغییر می‌شود.

۴- این الگو مدیران را وادار می‌سازند تا به نتایج اقتصادی، رفتاری و نحوه برخورد با مسائل از وقوف بیشتری برخوردار گردند و این که چگونه و چقدر تغییرات سازمانی بر این عوامل تأثیر می‌گذارند دقیق باشند. بدون چنین الگویی تغییرات سازمان‌ها غالباً بر مبنای سلیقه مدیران دیگر به‌طور دیکته شده و در خارج انجام گرفته و یا بر مبنای آنچه متداول است و یا این که طبق سلیقه خود مدیر صورت می‌گیرد.

همان‌طوری که ملاحظه گردید بهسازی در دانشگاه‌های «کارنگی ملون»، «کوبک»، «دوبلین» منجر به تغییرات وسیعی گردید که براساس تحقیقات و برنامه‌ریزی دقیقی انجام گرفته بود. در نتیجه هر سه دانشگاه از نظر موقعیت خارجی در شرایط خوبی قرار گرفته و جزء دانشگاه‌های معتبر شده‌اند و سبب شده است که با هر گونه نفوذی که بر روی آنها اعمال شود بتوانند مقابله نمایند. چگونه می‌توان فرایندی که منجر به چنین تحولی شده است را پایه‌ریزی کرد؟ بدیهی است همان‌طوری که ملاحظه گردید برنامه‌ریزی استراتژیک نقش عمده‌ای در این بهسازی داشته است. از عوامل دیگری که می‌توان بیان کرد تسهیلات داخلی سازمان بوده است، بسیار مدل سیستمی داده و ستاده و پایه و اساس این برنامه‌ریزی بوده است (نمودار شماره ۳).

داده‌ها	فرایند سازمانی	ستاده‌ها
<ul style="list-style-type: none"> - نقش بودجه‌امکانات و منابع - دانشکده و کارکنان - دانشجویان - مدیریت 	<ul style="list-style-type: none"> - کمیته‌های تخصصی - اعضاء هیات علمی 	<ul style="list-style-type: none"> - نحوه ارزیابی و پیگیری - استخدام فارغ‌التحصیلان - تعداد فارغ‌التحصیلان - تعداد تحقیقات - خدماتی که دانشگاه به جامعه ارائه می‌دهد - مشاوره‌ها

نمودار شماره ۳ - مدل داده استاد برای دانشگاه

اما از بررسی‌ها و شواهد مورد مطالعه مشخص می‌گردد که تغییر و بهسازی در دانشگاه‌ها در وهله اول بستگی به وجود یک فرایند برنامه‌ریزی مؤثر راهبردی دارد که به موازات آن لزوم استفاده از افرادی که آموزش‌های لازم را در این مورد دیده‌اند ضرورت می‌یابد. از این رو الگو مطرح شده بالا به صورت مفصل‌تری در می‌آید (نمودار شماره ۴).

دانشگاه‌ها با گذشت زمان در برابر عوامل و فشارهای محیطی عکس‌العمل‌های مقطعی غیرمنتظره‌ای از خود نشان می‌دهند. ولی برای بهسازی و بالندگی دانشگاه‌ها و استمرار و پویائی آن نیاز به برنامه‌ریزی مؤثر راهبردی از یک طرف و تحول در مدیران به عنوان تغییر و تسهیل فرایند تغییر از طرف دیگر امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

نقش کلیدی عامل ایجاد تغییر در فرایند بهسازی سازمانی در مدل مذکور کاملاً روشن و واضح است. مهارت‌های عامل تغییر و توانائی نفوذ او در درون یک سیستم اجتماعی - فنی همانند دانشگاه بسیار مهم است. بهسازی و بالندگی در دانشگاه‌ها اگر به صورت آرام و یکنواخت و مستمر انجام شود مناسب‌تر از انجام آن با سرعت خواهد بود. زیرا در مدل ارائه شده یک فرایند منظم بازنگری سالانه همراه با سایر ملاحظات و دیگر فعالیت‌های پیشنهاد شده است. لذا نقش عامل تغییر در حرکت به

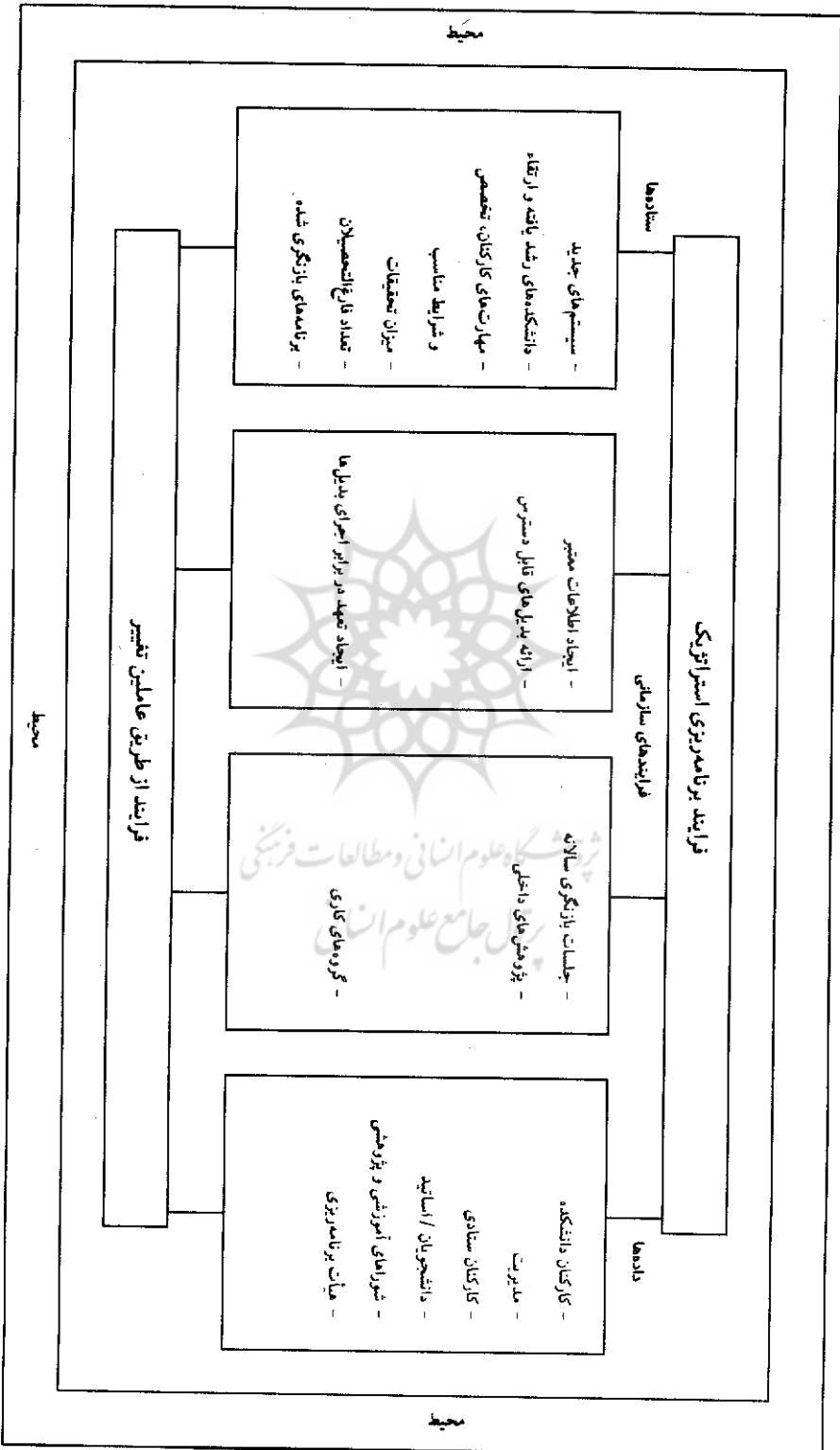
سوی تغییر و تحول تدریجی همراه با مهارت‌ها و توانایی‌هایی که لازمه این تحرک است از جایگاه مهمی برخوردار است.

یکی از صاحب‌نظران و ظایف عامل تغییر را به شرح زیر بیان می‌کند^{۱۳}:

- ۱ - عامل تغییر باید اطلاعات معتبر را تهیه کند.
 - ۲ - فرایند تغییر باید به گونه‌ای طراحی شود تا افراد که در معرض آن قرار می‌گیرند، براساس اطلاعات مذکور، تصمیمات کاملاً آگاهانه‌ای اتخاذ نمایند.
 - ۳ - همه توجهات را به لزوم ایجاد تعهد در برابر تصمیمات اتخاذ شده جلب نماید، در غیر این صورت تغییرات موقتی خواهد بود.
- در مدل بالا، اطلاعات معتبر از فرایند بازننگری سالانه، تحقیق در درون سازمان، و اطلاعاتی که از گروه‌های کاری به دست می‌آید فراهم می‌شوند و این قسمتی از فرایند بازننگری سالانه است که عامل تغییر به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزان این اجازه را می‌دهد که از بین راه‌های مختلف در فرایند بهسازی و بالندگی سازمانی بهترین کارراه را طراحی نمایند. مدیریت دانشگاه‌ها نیز از طریق انتخاب بهترین روش و فراهم نمودن بودجه و اعتبار لازم برای اجرا، تعهد خود را نشان می‌دهند.

□ تأثیرات محیطی :

محیط با جوّ عمومی حاکم بر دانشگاه‌ها، بهسازی و بالندگی را تسهیل و یا از انجام آن جلوگیری می‌نمایند، همان‌طوری که جوّ و فرهنگ درونی یک سازمان بهسازی فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو جوّ عمومی حاکم بر دانشگاه‌ها بر بهسازی آن و هر واحد زیر مجموعه آن مؤثر خواهد بود. به عنوان مثال اگر قوانین و مقررات و تشریفات حاکم بر نظام اداری در یک جامعه به گونه‌ای موجبات محدودیت در بهسازی و بالندگی در درون دانشگاه را از طریق گرایش آنها به تمرکز و دیوان سالاری معطوف سازد یقیناً عمل بهسازی مشکل خواهد بود. در حالی که اگر تحقیقات واقعی برای کسب برتری، استقبال از عقاید جدید از طریق سیستم آموزش عالی مورد تشویق و حمایت قرار گیرد، می‌توان انتظار داشت که بهسازی فردی و سازمانی رشد یابد. تحقیقات نشان داده است که عوامل زیر برای ایجاد یک جوّ حمایتگر از بهسازی سازمانی در درون دانشگاه‌ها و واحدهای آن امری حیاتی و الزامی است^{۱۴}.



۱ - جوّ هنجاری : هنجارها و یا به عبارت دیگر ارزش‌ها و رفتارهای تثبیت شده و قابل قبول از طریق اعضاء می‌بایست به نحوی باشد که روح ابداع و نوآوری را در افراد تقویت نماید در این صورت کنترل از فرد باید به فرایندها و نتایج معطوف گردد.

۲ - تئوری یادگیری اجتماعی : انسان‌ها مایلند به الگوها و محیط اطراف خود نگریده و یا از افراد مشخص که مورد تأیید و توجه می‌باشند تبعیت نمایند در محیط دانشگاهی این الگوها می‌توانند در قالب افراد زیر غیبت یابند :

- رؤسای دانشگاه‌ها
- اساتید

- متخصصین برجسته

رفتار این افراد در روش تدریس، پژوهش، مدیریت، الگویی قدرتمند برای دیگران می‌باشد.

۳ - تئوری رفتار : افراد مایلند رفتاری داشته باشند که مستحق دریافت پاداش باشد. لذا از تغییر رفتار عادی به رفتارهایی که پاداش به آنها تعلق نمی‌گیرد اکراه دارند این بدین معنی است که با توجه به ماهیت کار دانشگاه‌ها از پاداش‌های عادی و متعارف نمی‌تواند ابزار انگیزشی مطلوبی به شمار آید و زمینه لازم برای تغییر رفتار را با توجه به اهداف استراتژیک دانشگاه‌ها ایجاد نماید..

بنابراین بهسازی سازمانی در دانشگاه‌ها صرفاً برحسب تغییرات ساختاری یک جانبه و یا تهیه امکانات کالبدی، به عنوان مثال احداث ساختمان‌های موردنیاز، آزمایشگاه‌های تحقیقاتی، اضافه کردن یک بخش یا دانشکده به تشکیلات دانشگاه را به وجود می‌آید بلکه مستلزم توجه به محتوای اصلی دانشگاه یعنی عناصر انسانی و تبعیت از فرایندهای مستمری است که در سیستم دانشگاه تأثیر تعیین‌کننده دارند^{۱۵}.

در مدل مذکور، تحقیقات بر روی فعالیت‌های داخلی دانشگاه و تفکر حاکم بر آن و ارتباط و تأثیر متقابل فعالیت‌های فردی و گروهی که همه جزء محیط کار دانشگاهی است متمرکز شده است. این مدل سعی کرده است تا تئوری سازمانی و دیدگاه‌های بهسازی سازمانی را که بر جوّ عاطفی و سیاسی دانشگاه تأثیر زیادی دارد مدنظر قرار داده و به آن یک چارچوب علمی ببخشد.

جالب خواهد بود که بینم تا چه اندازه این مدل بر فرایند بهسازی سازمانی در دیگر دانشگاه‌های ایران که از نظر اندازه ساختار و ترکیب رشته‌ها متفاوت هستند، کاربرد عملی خواهد داشت.

□ منابع و زیرنویس‌ها:

1 - Hurley, J.J. "*The New Technologies as in Influences on Faculty and Staff Development*", Paper Presented at a Conference on Staff Development, University College, Dublin, 1987.

۲ - کامپیوتر نسل پنجم که از ده هزار الی صد هزار عنصر در یک قطعه مدار تشکیل یافته است به دنبال ایجاد و گسترش امکاناتی است که دارای خصوصیات زیر باشد:

- | | | |
|------------------|------------------|----------------------|
| ۱ - استنباط کنند | ۲ - تصمیم بگیرند | ۳ - صحبت را درک کنند |
| ۴ - صحبت کنند | ۵ - بیاموزند | ۶ - استدلال کنند |

3 - Bennis, W.G. Benne, K.D. and Chin, R. "*The Planning of Change*", Holt, Rinehart and Winston, New York, 1962.

۴ - امروزه با تفاوتی که بین مدیریت و رهبری قائل شده‌اند، مدیریت را عبارت از توانایی انطباق با پیچیدگی‌ها و بیشتر درون سازمانی قلمداد می‌کنند با انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، و در حالی که رهبری توانایی انطباق با تغییرات محیطی تعریف شده و وظایفش چون جهت‌بخشی، همسویی و افراد براساس این مدل صورت گرفته است.

ضمناً برای اطلاع بیشتر به منبع زیر مراجعه شود.

- Kotter John P., "*What Leaders Really Do*", Harvard Business Review, May-June 1990. PP. 104 - 107.

5 - Hollowood, J. R., "*College and University Strategic Planning: A Methodological Approach in Planning for Higher Education*", College and University Strategic Planning, Vol. 9 No. 4, Summer 1981, PP. 8-18.

6 - Schimidtlin, F., "*Changing Governmdnts and Management Strategies*", *New Directions for Institutional Research*, No. 46 Vol. 11 No. 2, June 1985, PP.

۷ - برای مطالعه بیشتر به منبع زیر مراجعه شود :

- Cornwall Jeffrey R. & Perlman Baron, *Organizational Entrepreneurship* Irwin, Inc, 1990.
- 8 - Cyert R. M. "*Goals and Strategic Plans for Carnegie Mellon University*", Internal Unpublished Document (Available From The President's Office), Carnegie Mellon University, 1985.
- 9 - Cyert, R. M. *Carnegie Mellon University. Successful Strategic Planning Case Studies*, Jossey - Bass. San Francisco, 1988.
- 10 - Boulet, G., "Mission and Strategy: The Experience of the University of Quebec", *The International Journal of Institutional Management in Higher Education*, Vol. 9 No. 3, November 1985.
- 11 - Dublin City University, "*A Plan for the Future of the Institute*", Internal Document, 1977.
- 12 - Beer. M. *Organisation Change and Development*, Good Year, Santa Monica, CA, 1980.
- 13 - Argris, C. *Intervention Theory and Method*, Addison Wesley, Reading, Mass., 1970.
- 14 - Hurley, J. J. "Human Resource Development in Higher Education", *Journal of Higher Education Studies*, Vol. 1 No. 2, Winter 1986, PP. 8 - 10.
- 15 - John J. P. Hurley, "*Organizational Development In Universities*", *Journal of Managerial Psychology* 5, 1, 1993, PP. 17 - 22.