

A 3D illustration featuring a white cylindrical platform. On top of the platform, four red stylized human figures are standing, with one figure in the center having its arms raised in a celebratory gesture. A white stylized human figure is walking up a set of white stairs that lead to the platform. Another white stylized human figure is standing at the bottom of the stairs, looking up. The background is white with a red horizontal bar at the top.

نقشه راه توسعه سازمانی در نظام آموزش عالی ایران

حمید جاودانی

دانشیار موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی

سرآغاز

دو نکته اساسی در طراحی و در انداختن مسیر تغییرات، در نظام های تولید دانش باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد:

نخست این که در تبیین و ترسیم این تغییرات لازم است به هستارشناسی دانشگاهها به مثابه اصلی ترین و اصیل ترین نهادهای تولید دانش، که در واقع ترسیم کننده آینده جوامع بشری هستند، توجه شود تا بر مبنای آن بتوان به گونه شناسی تغییرات پرداخت.

دوم این که گونه شناسی تغییرات می تواند کلیدی اصلی برای برگزیدگان راهبرد تغییرات به شمار آید.



گونه شناسی تغییرات

بازشناسی تغییرات، که آیا نیاز به تغییراتی سطحی و ظاهری یا ژرف دارد نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. منظور از تغییرات سطحی، همان گونه که فلوید استدلال می کند

«تغییراتی سازمانی نظیر تغییراتی ساختاری و یا به کارگیری سیستم های استاندارد سازی» در سازمان است.

تغییرات ژرف نیازمند تغییر در سوگیری های بنیادی یعنی تغییر در نگرش ها، باورها، ارزشها و بالاخره رفتارها در سطح گسترده ای از اعضای سازمان است

از منظری آکادمیک ، لوی تغییرات را به دو دسته تغییرات نوع اول و تغییرات نوع دوم رده بندی می کند:

تغییرات نوع اول، تغییراتی است که تعدیلات فزاینده ای را به همراه دارد، اما هسته اصلی سیستم را تغییر نمی دهد.

تغییرات نوع دوم موجب دگرگونی در مقررات حاکم بنیادی در سیستم می شود





پرسش پژوهش

با توجه به دیرینه آسیب شناختی نظام آموزش عالی ایران که بیش از همه چیز بیان گر «غفلت در مبانی» است (طباطبایی، ۱۳۸۲:)، و فرایند تغییرات سخت افزاری دهه های پیشین و یافته های زمینه ای در قلمرو نقاط ضعف و تهدیدهایی که این نظام با آن رو در روست، نیاز به بهره گیری از راهبردی فراگیر (که تمامیت سیستم آموزش عالی را بربگیرد) و موجب ایجاد تغییراتی نرم افزاری شود، سخت احساس می شود. به ویژه اینکه این نیاز، بر اثر تغییرات ساختاری بازتاب یافته در اسناد ملی، که بازگو کننده تغییرات گفتمانی و رویکردی است، به بایسته ای اساسی تبدیل شده است.



ابزار اندازه گیری: پرسش نامه

بر مبنای چارچوب نظری الگوهای مدیریتی و با استفاده از «ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی» که توسط کامرون و کوئین در سال ۲۰۰۶ توسعه یافته است «ابزار ارزیابی الگوهای مدیریتی» که در واقع از آن به مثابه پرسش نامه این پژوهش استفاده شده است توسط پژوهشگر تدوین و توسعه یافت. این پرسش نامه بر مبنای **۸ مقوله اصلی** مدیریتی تدوین شده است.

ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین بر مبنای ۶ مقوله مدیریتی تدوین شده است. دو مقوله **ویژگی های تصمیم گیری** و **سازماندهی توسط پژوهشگر** به این مقولات افزوده شده است.





ارزیابی گویه ها

برای ارزیابی گویه ها، امکان استفاده از ۲ مقیاس امکان پذیر بود. یکی مقیاس لیکرت بود که بر مبنای آن پاسخگویان می توانستند پاسخ های خود را در رده ۱ تا ۵ یا ۱ تا ۷ ارزیابی کنند و دیگری مقیاسی است که در پرسش نامه با اقتباس از کامرون و کوئین استفاده شده است. دلایلی که موجب برگزین این مقیاس شد را به اختصار می توان چنین برشمرد

- ❖ برجسته ساختن تفاوت های ویژگی های سازمانی به صورت جداگانه؛
- ❖ برخورداری از دقت بیشتر به دلیل در نظر گرفتن ۱۰۰ امتیاز در مقایسه با ۵ یا ۷ در مقیاس کیلرت؛
- ❖ تمرکز بیشتر پاسخگویان بر روی ویژگی هایی که باید جایگزین وضع موجود شود.

- ❖ در ارتباط قرار گرفتن بیشتر گزینه ها، بدین معنا که دادن امتیاز بالا به یک گزینه به مفهوم دادن امتیاز پایین به دیگر گزینه هاست.
- ❖ دقت و سهولت بیشتر در ترسیم نمای وضع موجود و مطلوب.



جامعه آماری

جامعه آماری نخست

۱۱ وزیری است که از سال
۱۳۵۷ تاکنون به مسند وزارت
رسیده اند

از این شمار با ۷ نفر مصاحبه شده است که
۶/۶۳ درصد از این جامعه آماری را تشکیل می
دهند. چهار تن از این افراد از انجام مصاحبه
خودداری کردند

جامعه آماری دوم

۶۹ دانشگاهی است که زیر نظر
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
به فعالیت مشغول هستند

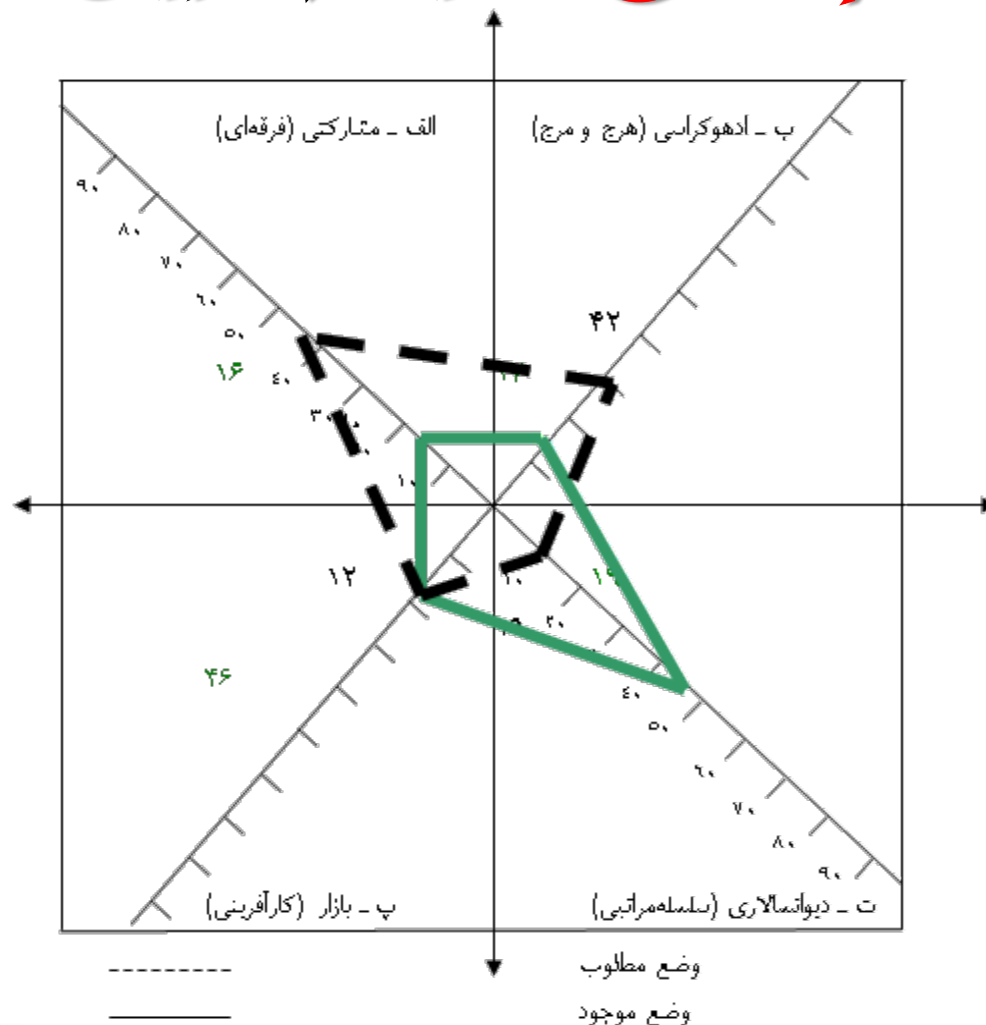
از این شمار ۳۶ پرسشنامه دریافت شد که ۵۲
درصد این جامعه آماری را تشکیل می دهند.



مقایسه الگوهای مدیریتی در نظام های دانشگاهی



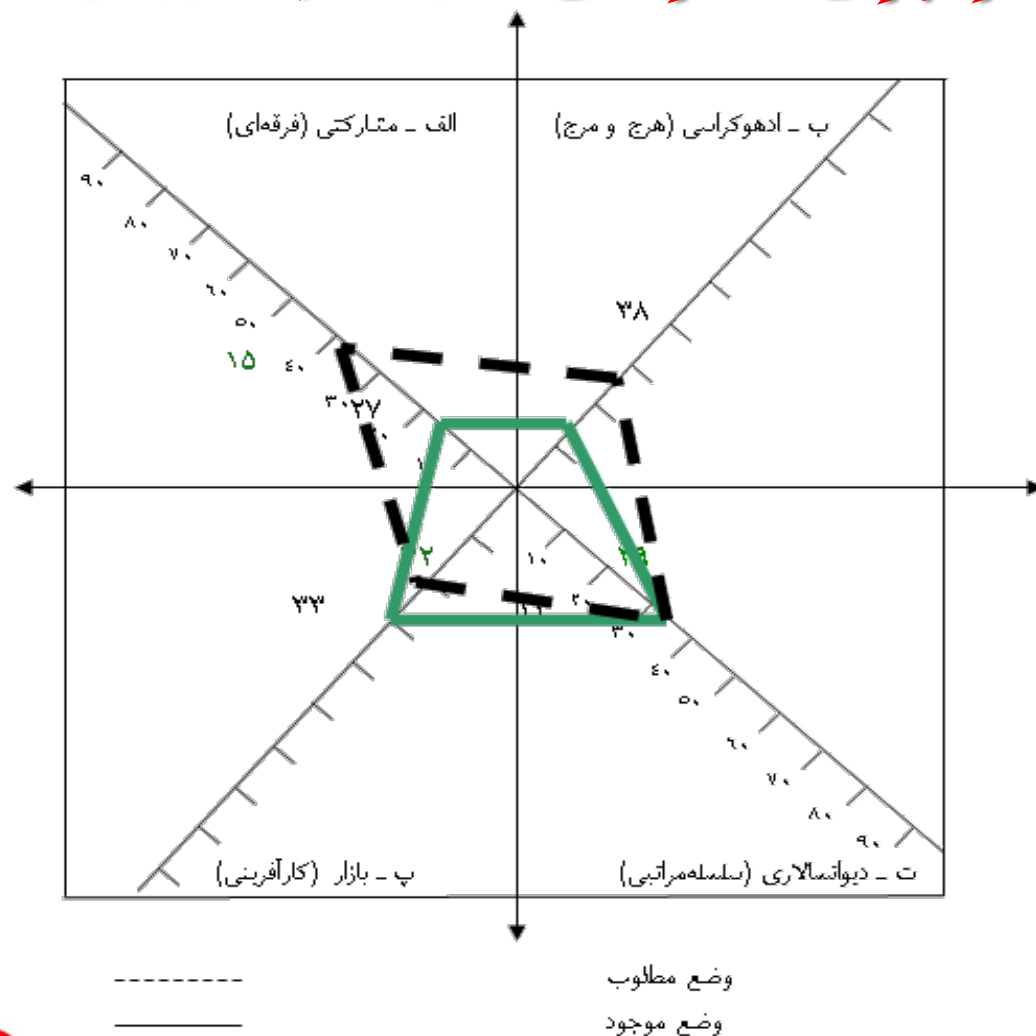
«ویژگی های سازماندهی» در نظام آموزش عالی ایران



نماینه شماره ۱: نمای کلی وضعیت موجود و مطلوب ویژگیهای سازماندهی



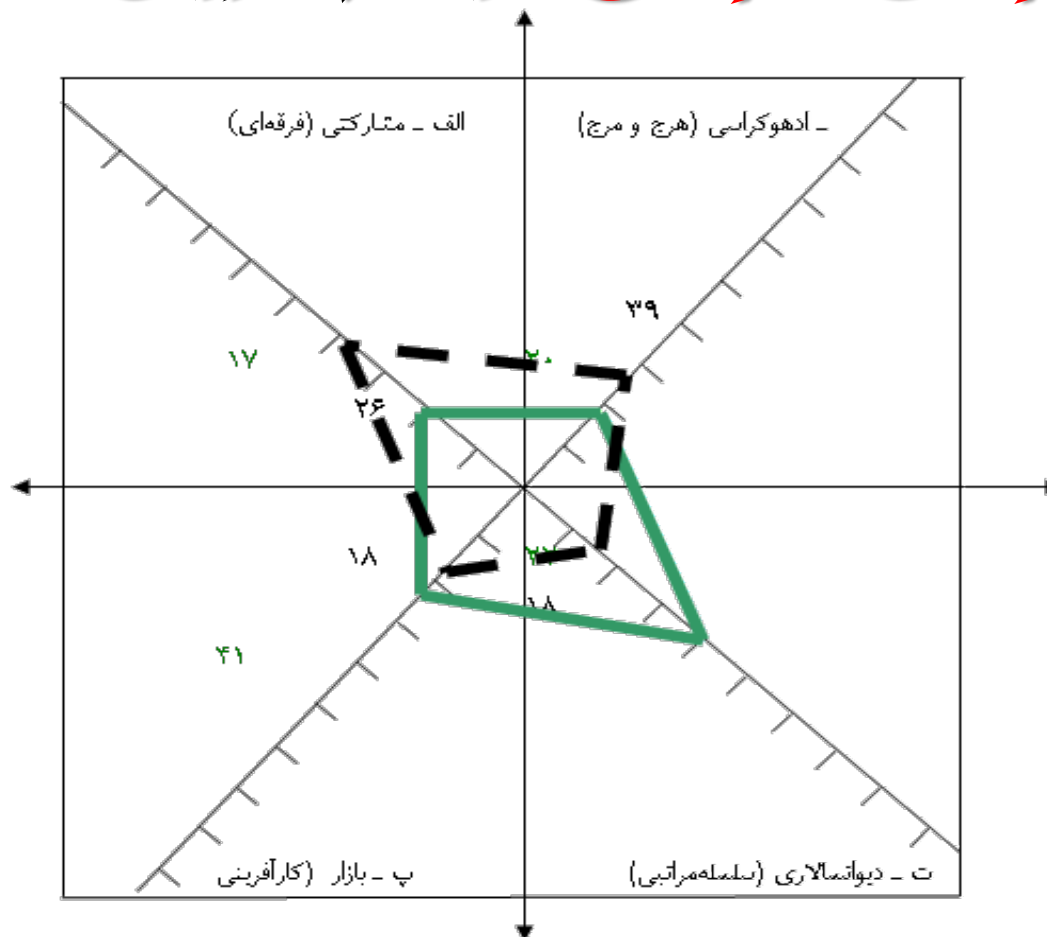
«ویژگی های رهبری سازمان» در نظام آموزش عالی ایران



نمایه شماره ۲: نمای کلی وضعیت موجود و مطلوب رهبری سازمانی



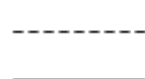
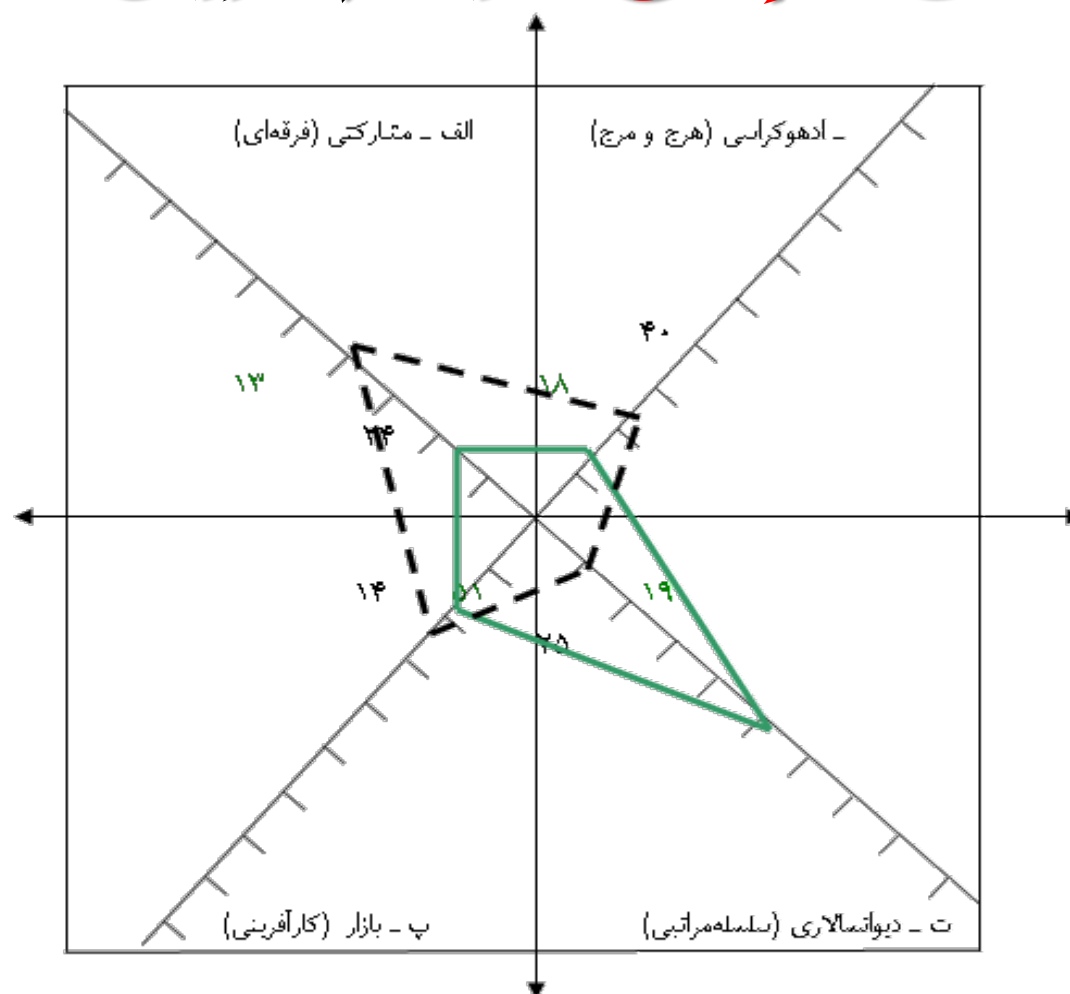
«مدیریت کارکنان سازمانی» در نظام آموزش عالی ایران



نمای کلی وضعیت موجود و مطلوب مدیریت کارکنان



«پیوندهای سازمانی» در نظام آموزش عالی ایران



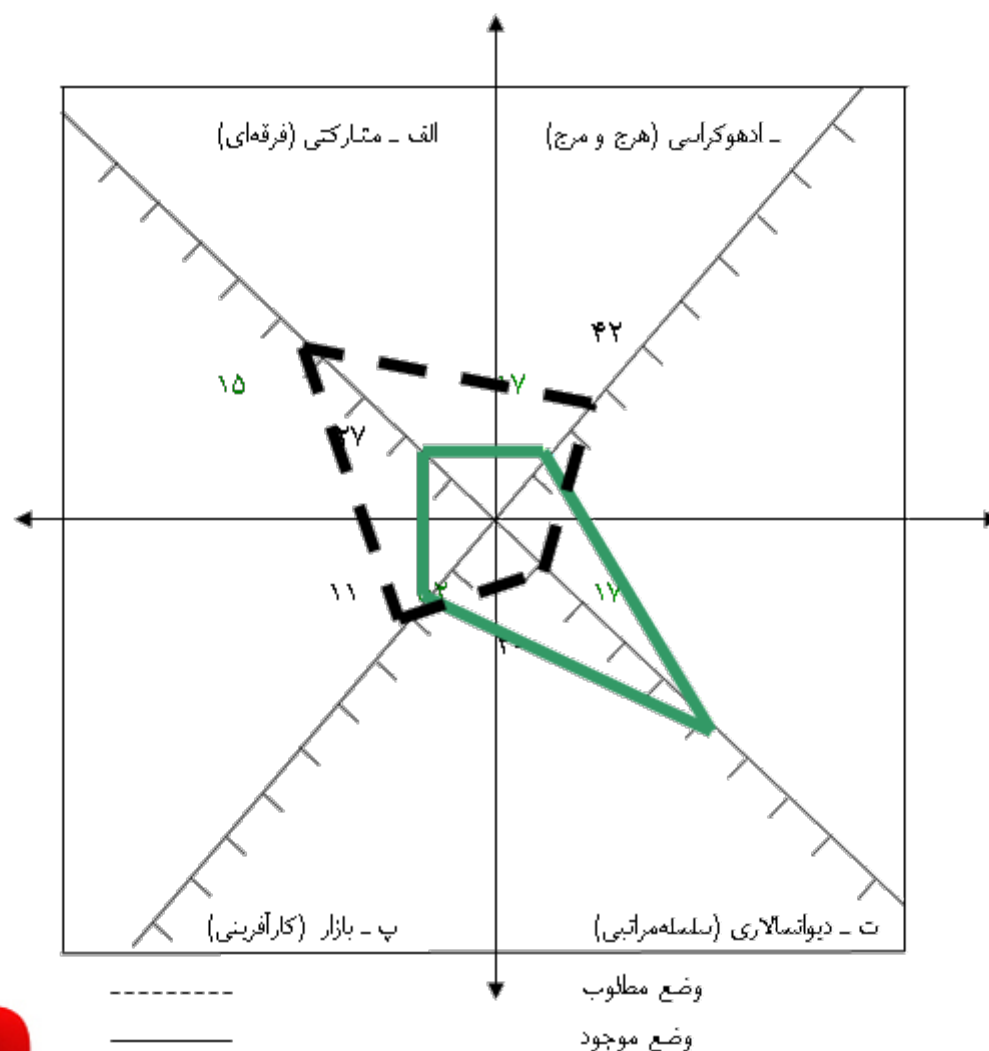
وضع مطلوب

وضع موجود

نمایه شماره ۴: نمای کلی وضعیت موجود و مطلوب پیوندهای سازمانی



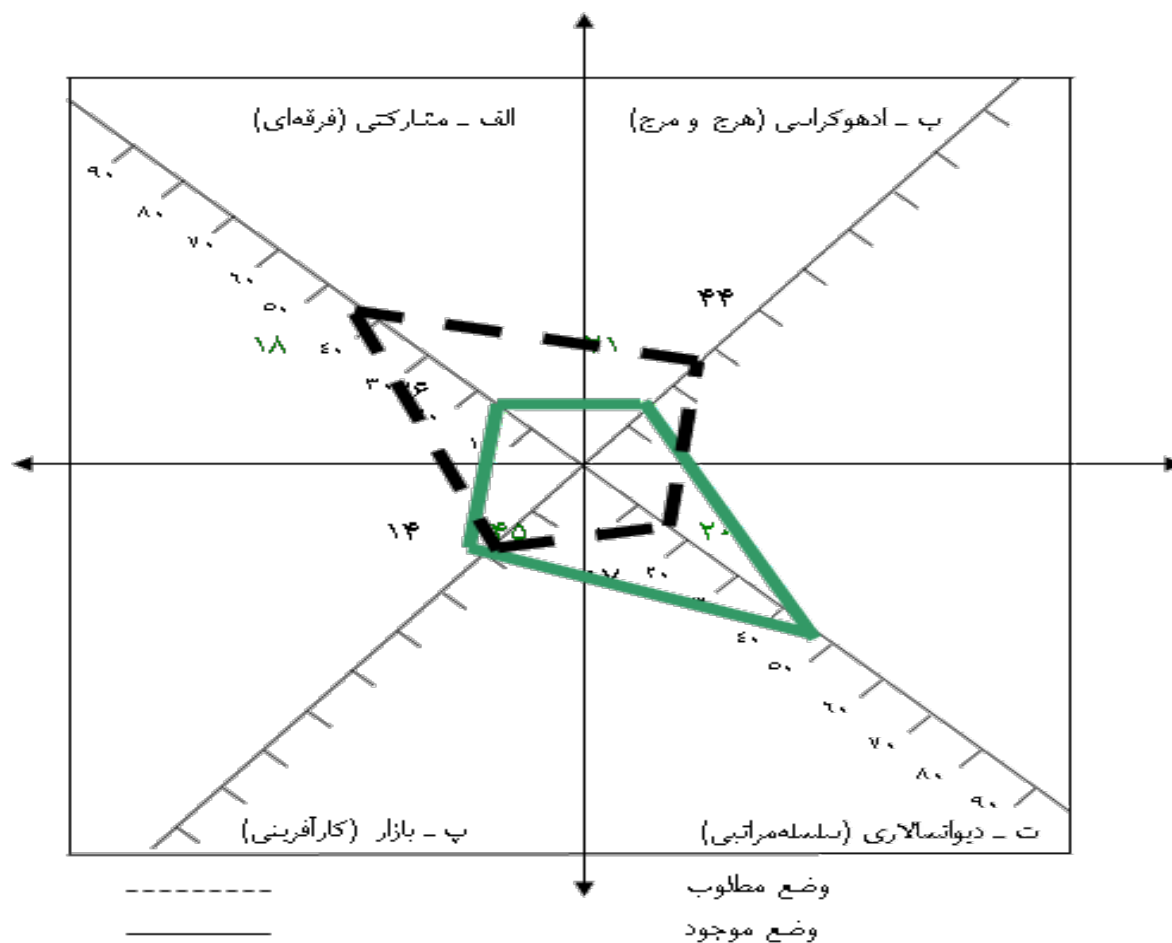
«اولویتهای راهبردی» در نظام آموزش عالی ایران



نمایہ شماره ۵: نمای کلی وضعیت موجود و مطلوب / اولویتهای راهبردی



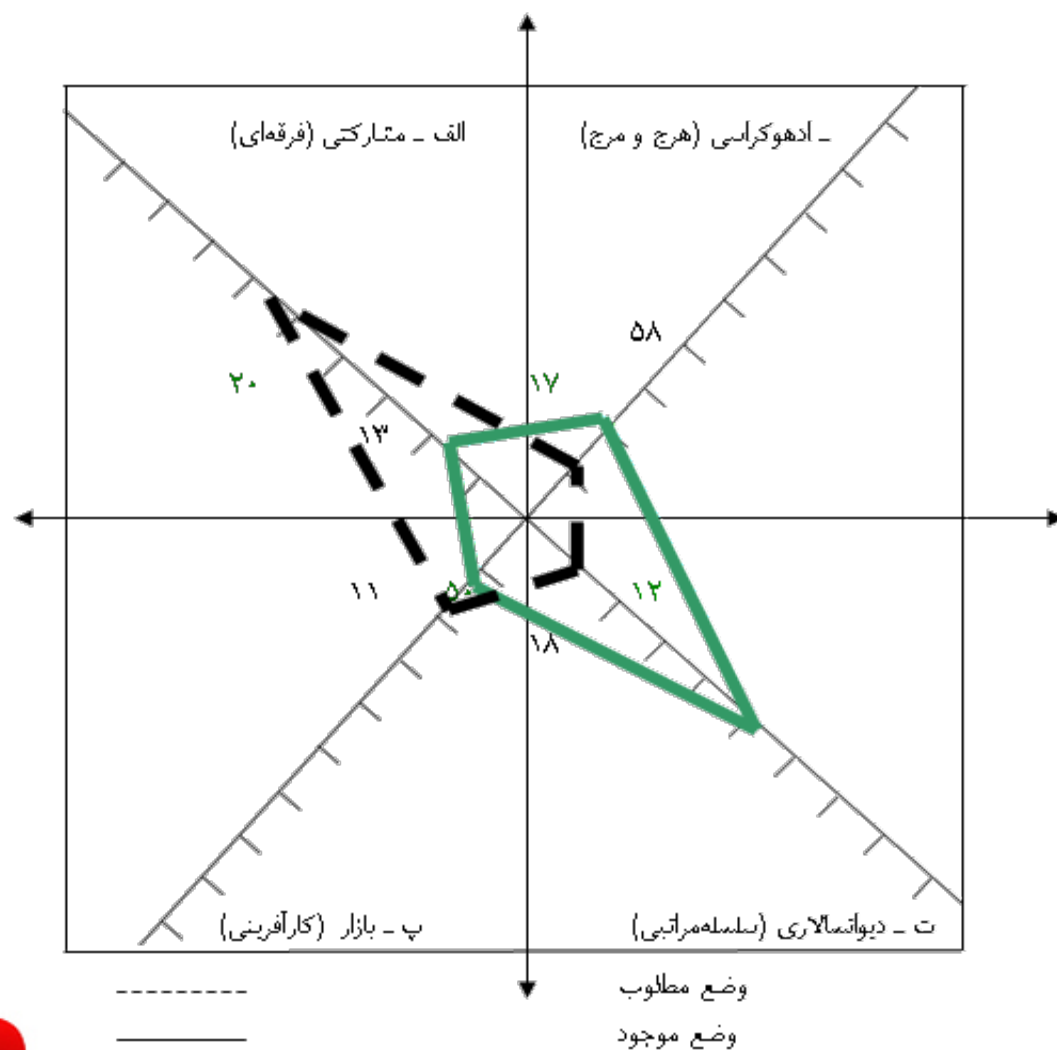
«معیارهای پیشرفت» در نظام آموزش عالی ایران



نمایه شماره ۱: نمای کلی وضعیت موجود و مطلوب معیارهای پیشرفت



«ویژگی های تصمیم گیری» در نظام آموزش عالی ایران

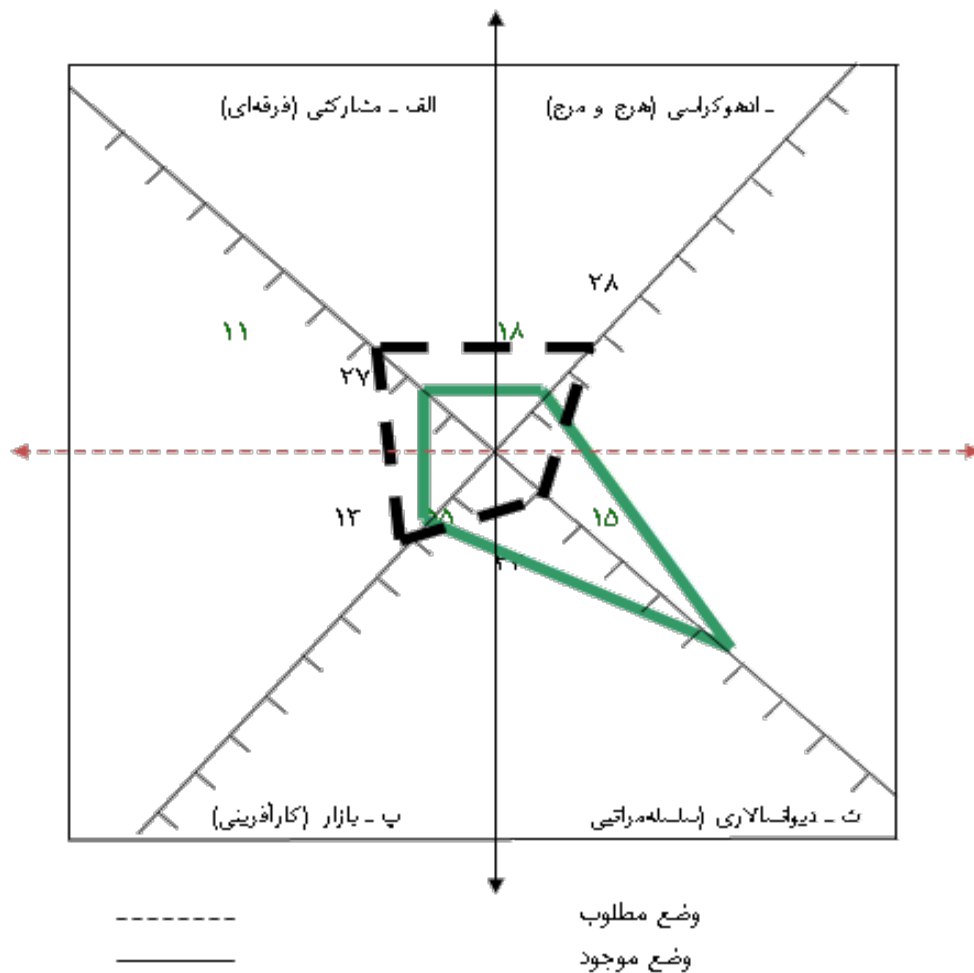


نمای کلی وضعیت موجود و مطلوب ویژگی‌های تصمیم‌گیری



توسعه سازمانی در بعد ویژگی های برجسته سازمانی

در نظام آموزش عالی ایران



بحث و نتیجه گیری

راهبرد «**توسعه سازمانی**» به مثابه راهبرد تغییری که دگرگونی در باورها، ارزشها و نگرشها را نشانه می گیرد و می تواند فرایند تغییری پویا و پایدار در فراروی نظام آموزش عالی بگستراند، به نظر می رسد می تواند راهبردی مناسب در چنین وضعیت و مقطع زمانی به شمار آید. چرا که دستاوردهای ناشی از مطالعات نوین و تجربیات جهانی بیانگر آن است که دیگر راهبردهای تغییر نظیر مدیریت کیفیت جامع، کوچک سازی و بازمهندسی به دلیل این که به تغییر در نگرشها، باورها و ارزشها بازیگران سازمانها نمی انجامد، از موفقیت چندانی برخوردار نبوده اند و غالباً با شکست روبرو بوده اند (Cameron & Quinn, 2006 :5).



ویژگی‌های برجسته مطلوب مدیریتی نظام آموزش
عالی ایران از دیدگاه مدیران عالی



بازکاوۃ آیین نامہ جامع مدیریت مؤسسات پژوهشی

حمید جاودانی

اهداف آیین نامه

هدف از این بازنگاری را می‌توان چنین چکیده‌سازی کرد:

❖ تحقق تمدن اسلامی - ایرانی

❖ نیاز به عبور از دوره تثبیت مدیریت

❖ ورود به عرصه رشد جهش سریع علمی

❖ بر مبنای متن سند، چنین به نظر می‌رسد که راه دستیابی به اهداف

سه گانه یاد شده، از رهگذر «تغییر و ایجاد ساختار مدیریتی جامع و

متناسب به وضعیت کنونی» امکان‌پذیر است.

رویکردهای نظری

اما رویکردی که برای ایجاد چنین تغییرات و ایجاد ساختار نوین مدیریتی در سند نظر گرفته شده در برگیرنده مؤلفه‌های زیر است:

- ❖ «بالندگی، پیوستگی مدیریتی، تعامل سازنده ارکان مختلف دانشگاه»؛
- ❖ «پاسخگویی مناسب در برابر مراجع ذیصلاح»؛
- ❖ «بازتدوین وظایف و اختیارات»؛
- ❖ «تعیین سطوح مدیریتی»؛
- ❖ "همسان‌سازی نحوه انتصاب مدیران در کلیه مؤسسات وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری".

راهنمای عمل

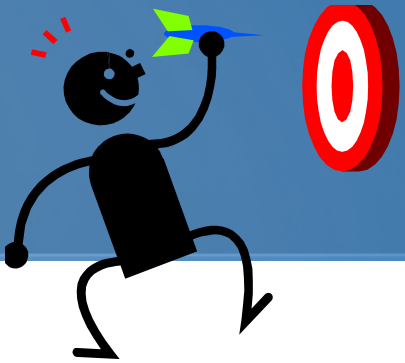
آنچه که راهنمای عمل در نگارش این آیین نامه بوده، چنین برشمرده شده است:

- "اصلاحات متعدد به عمل آمده در آیین نامه مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی (مصوب جلسه ۱۱/۴/۱۳۷۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی) در طول ۱۹ سال؛"
- "افزایش تعداد دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی وابسته به سایر دستگاههای اجرایی و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی؛"
- "انسجام ساختار آیین نامه مطابق با مصوبات هیئت های امانا در خصوص تشکیلات دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری؛"
- "استفاده از ظرفیتهای ناشی از اجرای قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛"
- "مصوبات متعدد شورای انقلاب فرهنگی و شورای گسترش آموزش عالی هر یک از وزارتین علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از سال ۱۳۷۰ تاکنون".

حال با روشن شدن این مؤلفه ها آسان تر می توان به نقد و بازکاوی آنها پرداخت:

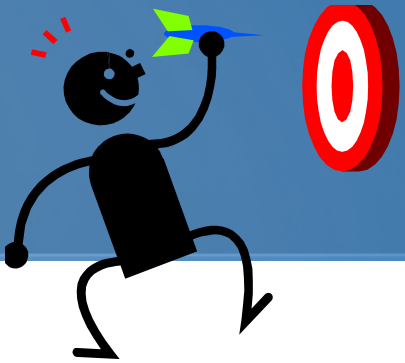
- با چشم پوشی از گستره ابهامی که در تمامی متن مقدمه به چشم می خورد نخست به بازکاوی اهداف پرداخته می شود.

اهداف



هدف نفست

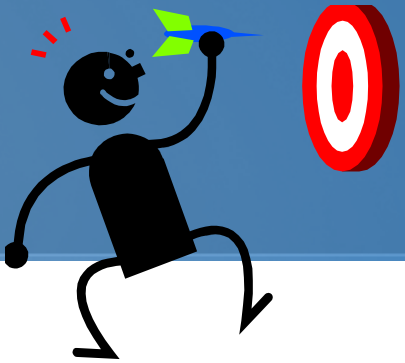
«تحقق تمدن اسلامی - ایران» این هدف، بسیار واگرایانه، بلندپروازانه، بدور از واقعیت و تاحدودی بی‌ارتباط با بازنگاری چنین سندی به نظر می‌رسد. به سخنی روشن‌تر چگونه می‌توان میان «مفهوم کلی تحقق تمدن اسلامی - ایرانی» با چنین سندی همبستگی ایجاد کرد؟ آن هم سندی که کوچکترین نشانی از چنین مفاهیمی را در خود ندارد. اگر قرار بود که چنین تغییرات سطحی و جزئی به هدفی چنان سترگ بیانجامد، دست کم لازم بود، مؤلفه‌های چنین تمدنی برشمرده می‌شد و یا این مؤلفه‌ها در ادبیات متن بازتاب می‌یافت.



هدف دوم

**نیاز به عبور از دوره تثبیت مدیریت"، در گام نخست این هدف به دلیل-
های زیر بسیار مبهم و رازآلود به نظر می‌رسد:**

- دوره تثبیت مدیریت به چه مفهومی است؟ و چه جایگاهی در ادبیات مدیریت آموزش عالی دارد؟
- این دوره چه ویژگی‌های دارد؟
- نیاز گذر از آن چگونه احساسی شده است؟ به سخنی روشن‌تر کدام پژوهش یا یافته‌ای یا حتی سند قانونی نشان دهنده وجود «دوره تثبیت مدیریت» و یا احساس نیاز گذر از آن را نشان می‌دهد؟



هدف سوم

«ورود به عرصه رشد جهش سریع علمی»

رشد جهش سریع علمی به چه مفهومی است؟

آیا با تغییر آیین‌نامه‌ای آن هم در حد مدیریت یک نهاد می‌توان به جهش سریع علمی دل‌بست؟

آیا چنین هدفی با ادبیات توسعه علمی و زیست‌آزموده‌های ملت‌های دیگر همخوانی دیده می‌شود؟

و ...

رویکرد تفصیل

رویکرد دوم

رویکرد سوم و چهارم

رویکرد پنجم

جمع بندی کاستی ها

غفلت در مبانی

نبود برشناسی

بی توجهی به یافته های پژوهشی

بی بهره از روش شناسی

کاستی اسنادی

کاستی محتوایی

سناریوهای اصلی

سناریوی متمرکز

چنانچه اصرار بر آن است که اصول سازمانی و مدیریتی همگونی در نهادهای پژوهشی کشور به اجرا درآید، پیشنهاد می‌شود، کارگروهی مرکب از مدیران (گذشته و حال) این نهادها با همکاری اندیشه‌پردازان این قلمرو، بر پایه مطالعات نظری و تجربی به بازنگری این آیین‌نامه بپردازند و پس از توافق و اعتبارسنجی به هیأت امنای منطقه ۲ برای تصویب تسلیم کنند.

کاستی ها

✓ برخوردار نبودن از مشارکت کارکنان و در

نتیجه ایجاد مقاومت در برابر اصلاح و یا

تغییر

✓ بروز ناهمگرایی در اهداف و اندازه سازمانی

بدلیل یکسان سازی ساختارها

✓ امکان افزایش دیوانسالاری به دلیل وجود

پست های غیرضروری همسان در نهادهای

گوناگون.

توانمندیها

✓ استفاده از دانش نظری اندیشه پردازان در

تغییرات و اصلاحات؛

✓ انجام تغییرات و اصلاحات برپایه زیست

آزموده های مدیریتی و پژوهشی های

زمینه ای؛

✓ توافق نظری و عملی میان مدیران و

اندیشه پردازان؛

✓ و در نهایت همسان سازی شکلی (دست

کم در حد نوشتاری) ساختارهای سازمانی.

سناریوی نیمه متمرکز

به منظور افزایش ژرفنگری و دقت در بر شناسی وضع موجود و نیاز به اصلاح و/ یا تغییر در ساختار سازمانی و مدیریتی هر نهاد پژوهشی و همچنین باتوجه به این که، هر یک از این موسسه‌ها از اساسنامه مستقل و جداگانه‌ای برخوردارند، که می‌تواند پاسخگوی بهینه نیازهای آن‌ها باشد و اعضای سازمان و مدیریت بیش از هر کس با کاستی‌ها و توانمندی‌های آن آگاهند، پیشنهاد می‌شود هر گونه دستکاری و یا تغییر به نهاد ذیربط واگذار شود. روشن است که برونداد آن‌ها باید در هیأت امناء به تصویب برسد.

هم هنگام، چنانچه، هیأت امناء در نظر دارد مشارکت بیشتری در این زمینه داشته باشد می‌تواند اصول راهنمایی بر پایه بنیان نظری مناسب، زیست آزموده‌ها و یافته‌های زمینه‌ای تدوین کند و از مؤسسات پژوهشی بخواهد که هر گونه اصلاح و یا تغییر بر این پایه انجام شود.

کاستی ها

✓ امکان بروز تبانی و یک سونگری از سوی اعضای سازمان؛

✓ بی توجهی به بایسته ها و بنیان های نظری در بازنگری در اساسنامه (بویژه در مؤسسات پژوهشی علوم سخت)؛

✓ امکان تدوین و پیشنهاد چارچوب های ناسازگار با اهداف و کار ویژه های برخی از مؤسسات از سوی هیأت امنا؛

✓ نبود همکنشی مؤثر میان سازمان مورد نظر و هیأت امنا؛

✓ کاهش امکان پاسخگویی و مسئولیت پذیری در مؤسسه ها.

توانمندیها

✓ سازگاری سازمانی و مدیریتی با اهداف و کار ویژه ها؛

✓ مشارکت پذیری اعضای سازمان و افزایش توان پاسخگویی آن؛

✓ کاهش مقاومت در برابر اصلاح و/یا تغییر و افزایش شانس اجرای آن ها؛

✓ انجام اصلاحات و یا تغییرات بر مبنای نیازهای موجود هر نهاد؛

✓ برخورداری از تنوع ساختاری و مدیریتی متناسب با اهداف، کارویژه ها و اندازه سازمانی.

سناریوی نامتمرکز

هر نهادی با به کارگیری رایزنی علمی و با همکاری اعضای خود، نخست به بررسی وضعیت ساختاری مدیریتی مؤسسه خود می‌پردازد. چنان چه نتیجه این بررسی، بر لزوم اصلاح و/ یا تغییر پافشاری داشت، اعضا با رهبری رایزن علمی پیش‌نویسی را تهیه می‌کنند و در بالاترین شورای مؤسسه به تصویب موقت می‌رسانند. سپس این نسخه برای تصوب نهایی به هیئت امنا فرستاده می‌شود. چنان چه هیأت امنا پیشنهادی برای تغییر داشت، به نهاد موردنظر گزارش می‌دهد. چنان چه پیشنهادها از سوی مؤسسه پذیرفته نشدند، گروهی منتخب از سوی مؤسسه موردنظر با گروه منتخب از سوی هیأت امنا به رایزنی می‌پردازند و تصمیم جمعی آن‌ها در نسخه نهایی بازتاب یافته و به تصویب نهایی هیأت امنا می‌رسد.

کاستی ها

✓ امکان بروز تبانی و یک سونگری از سوی اعضای سازمان؛

✓ بی توجهی به بایسته ها و بنیان های نظری در بازنگری در اساسنامه (بوژه در مؤسسات پژوهشی علوم سخت)؛

✓ امکان تدوین و پیشنهاد چارچوب های ناسازگار با اهداف و کار ویژه های برخی از مؤسسات از سوی هیأت امنا؛

✓ نبود همکنشی مؤثر میان سازمان مورد نظر و هیأت امنا؛

✓ کاهش امکان پاسخگویی و مسئولیت پذیری در مؤسسه ها.

توانمندیها

✓ سازگاری با روح و محتوای اسناد بالادستی (قوانین برنامه های توسعه (۳ و ۴ و ۵) و قانون اهداف و وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)؛

✓ سازگاری بالا و پایبندی به دانش مدیریت نهادهای دانش-آفرین؛

✓ برخورداری از توانمندی های دو سناریوی پیشین؛

✓ افزایش همکنشی و همدلی میان بدنه و مدیریت و افزایش کارآیی و اثربخشی؛

✓ ارتقا فرهنگ سازمانی ناشی از همکنشی و مشارکت-پذیری؛

✓ افزایش توان مسئولیت پذیری و پاسخگویی؛

✓ افزایش کارآیی و اثربخشی؛

✓ همسویی و سازگاری اصلاحات و/یا تغییرات با نیازهای زمینه ای.

با تشکر از توجه شما

۹۱/۱۰/۱۲