

## ارزیابی وضعیّت توسعه سازمانی

### دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران

جعفر ترک‌زاده<sup>۱</sup>

زهرا صباغیان<sup>۲</sup>

محمد یمنی دوزی سرخابی<sup>۳</sup>

علی دلاور<sup>۴</sup>

#### چکیده:

این مقاله به ارائه یافته‌های عمده پژوهش انجام شده در مورد وضعیّت توسعه سازمانی در دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مستقر در شهر تهران پرداخته است. در این پژوهش، نخست مبنی بر مبانی نظری و سوابق پژوهشی موجود، یک الگوی مفهومی سیستمی درباره توسعه سازمانی دانشگاه تدوین شد. سپس بر آن اساس به ارزیابی وضعیّت توسعه سازمانی در پنج دانشگاه نمونه پژوهش از سه بعد مفهومی، ساختاری و عملکردی پرداخته شد. مدیران ارشد ( $n=132$ ) و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها ( $n=310$ ) به پرسش‌نامه‌های مربوط پاسخ داده‌اند. نتایج پژوهش، نشانگر آن است که (۱) مدیران ارشد دانشگاه‌ها با مبانی نظری (بعد مفهومی) توسعه سازمانی دانشگاه آشنایی کافی ندارند. (۲) ساختارهای موجود در دانشگاه‌ها از کفایت لازم برای پیشبرد توسعه سازمانی برخوردار نیستند. (۳) مجموعه اقدامات اساسی (بعد عملکردی) توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها به نحو اثربخشی اعمال نشده است. (۴) وضعیّت ابعاد سه‌گانه توسعه سازمانی در دانشگاه‌های مختلف صنعتی و غیر صنعتی، تفاوت معناداری ندارد. (۵) فاصله وضع موجود و وضع مطلوب (مورد انتظار) توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها بسیار زیاد است. (۶) ابعاد سه‌گانه توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها با همدیگر هم‌بستگی ندارند.

واژگان کلیدی: توسعه سازمانی، دانشگاه، بعد مفهومی، بعد ساختاری، بعد عملکردی.

---

۱- استادیار دانشگاه شیراز.

۲- استاد دانشگاه شهید بهشتی.

۳- استاد دانشگاه شهید بهشتی.

۴- استاد دانشگاه علامه طباطبائی.

ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقت و فناوری در تهران

#### مقدمه

عصر کنونی، عصر جهانی شدن، انقلاب اطلاعات و تولید دانش است. این عصر نیز مانند هر عصر دیگری شرایط و ایجابات خاص خود را دارد. نکته مهم، آن است که ما برای پویای موفق در این عصر باید الگوهایی را برگزینیم که با شرایط و ایجابات آن از جمله پویایی و سرعت تغییر همساز باشد. این ضرورت به ویژه در مورد دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزش عالی که «تولید و بسته‌بندی دانش جدید، آینده‌نگری و تولید نرم‌افزارهای تغییر اجتماعی و درونی کردن هنجارهای مدرن» (ذاکر صالحی، ۱۳۸۳: ۱۵) از جمله کارکردهای اساسی آن‌هاست، صادق است. خصوصاً این که زمانه کلاً تغییر کرده است (رمزدن، ۱۳۸۰: ۳۴۶) و دنیای آموزش عالی امروز، دنیای اولیه آن نیست (راولی و همکاران، ۱۳۸۳: ۱۹). پاسخ به پویایی‌ها و اقتضائات چنین تغییراتی، مستلزم نوآوری‌های ویژه‌ای خصوصاً در عرصه سازمان و مدیریت آموزش عالی و دانشگاه‌هاست.

دانشگاه‌ها برای پاسخ به اقتضائات محیط و تضمین بقا و اثربخشی خود در شرایط متحول امروزی باید بتوانند خود را به طور مستمر و به نحو اثربخشی بازآفرینی نمایند. تحقق این مهم، مستلزم آغاز، اجرا و مدیریت اثربخش تغییر قصد شده، معنی‌دار و برنامه‌ریزی شده یا به تعبیری «خلق تغییر» می‌باشد (Lick, 2003). برای دستیابی پایدار به مزیت یاد شده، این فرایند تغییر باید به نحو مناسب و کاملی در یک روش کل‌نگرانه (سیستمی)، طرح‌ریزی شده و راهبردی اجرا شود. این می‌تواند به بهترین وجه به وسیله به کارگیری رویکرد توسعه سازمانی<sup>۱</sup> تحقق یابد (Allen & Montgomery, 2001). توسعه سازمانی به عنوان یک الگوی تغییر طرح‌ریزی شده، مشتمل بر رویکرد، جهت‌گیری، ابعاد و روش‌ها و فنون لازم برای هدایت نظام‌مند و مستمر تغییر در سیستم دانشگاه متناسب با تغییرات محیطی و درونی آن می‌باشد. از این حیث از قابلیت لازم برای کمک به دانشگاه جهت توانمندسازی نظام‌مند خود برای پویای اثربخش در محیط و شرایط پیچیدگی برخوردار است و می‌تواند وسیله و پاسخ مناسبی برای رویارویی با چالش‌های دانشگاه در شرایط تغییر باشد؛ البته تحقق توسعه سازمانی و خصوصاً ایجاد ظرفیت برای پذیرش و پیشبرد آن، چالش بزرگی است که پیش روی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی قرار دارد (دودراشتات، ۱۳۸۱؛ راولی و همکاران، ۱۳۸۳).

با توجه به آنچه گفته شد، مسأله این پژوهش، آن بوده است که دانشگاه‌های ما چگونه به توسعه سازمانی در زمینه‌ها، شرایط و ابعاد مطرح در آن حوزه می‌نگرند؟ چگونه و تا چه حد به

<sup>۱</sup> Organization Development

ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقت و فناوری در تهران

آن پرداخته‌اند و از آن بهره برده‌اند؟ آیا از ظرفیت‌های لازم برای این کار برخوردارند؟ آیا در این راستا عملکرد اثربخشی داشته‌اند؟

### مبانی نظری

دانشگاه‌ها به عنوان یک سیستم باز در معرض قانون «تنوع محدود» هستند (اسکات، ۱۳۷۴:۵۲). طبق این قانون، یک سیستم، بیشتر از محیطی که در آن قرار گرفته است، تنوع نشان نخواهد داد و از طرفی نیز باید از حدّ اقل تنوع لازم برای بقا برخوردار باشد. بر این اساس، آن‌ها ناچارند با تغییر و توسعه در ابعاد ساختاری و کارکردی خود، ظرفیت لازم برای درک شرایط و تغییرات محیطی و پاسخ‌گویی مناسب به آن را در خود ایجاد نمایند (یمنی، ۱۳۸۰؛ Atwell, 1996). در این راستا آن‌ها ناگزیر باید انعطاف‌پذیرتر شوند به طور مستمر یاد بگیرند و قابلیت‌های سازمانی و مدیریتی ویژه‌ای را در خود توسعه دهند تا بتوانند در فرایندهای تغییر پیش روی خود مشارکت فعالی داشته باشند (Edwards, 1997). برای این منظور آن‌ها می‌توانند توسعه سازمانی را به عنوان یک الگوی تغییر طرح‌ریزی شده که عملاً در سازمان‌ها و دانشگاه‌های<sup>۱</sup> بسیاری آزموده شده برای حلّ مشکلات، یادگیری از تجربیات، سازگار شدن با تغییرات محیطی بهبود عملکرد خود و اثرگذاری روی آینده به کار گیرند (Cummins & Worley, 1997, 27).

توسعه سازمانی، تلاش و فرایندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره سیستم است که می‌کوشد مبتنی بر علوم رفتاری و با بهره‌گیری از استراتژی‌ها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و ساختاری فرایندی سازمان (دانشگاه) را به گونه‌ای ایجاد و هدایت نماید که منجر به تواناسازی سازمان (دانشگاه) برای جهت‌گیری‌های راهبردی کارآمد، مشکل‌گشایی خلاق و خودنوسازی اثربخش متناسب با تغییرات و اقتضائات حال و آینده محیط در راستای تضمین و بهبود اثربخشی و سلامت سازمان (دانشگاه) گردد. بدیهی است تحقق این توسعه، اکتسابی و طبعاً مستلزم پاره‌ای تمهیدات و اقدامات اساسی در قالب یک کلیت سیستمی است.

بونسترا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) تأکید می‌کند که انتخاب یا تدوین چارچوب مفهومی، کاربردهای بسیار مهم و حیاتی برای مدیریت تغییر و توسعه سازمانی دارد (Boonstra, 2004). آندرسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) بر این باور است که «مدل‌های ذهنی افراد [درباره موضوع]، ادراکات آن‌ها را جهت

۱- اسامی برخی دانشگاه‌ها که تجارب توسعه سازمانی موفقی داشته‌اند در بخش پایانی مقاله ذکر شده است.

۲ Boonstra

۳ Anderson

می‌دهد و اقدامات آن‌ها را تحت نفوذ قرار می‌دهد و در تعیین پیامدهای پروژه مشارکت می‌کند» (Anderson, 2000, 8). محمدزاده (۱۳۷۹) اشاره کرده است که تغییر اساسی نیازمند برنامه‌ریزی، شناخت و آگاهی و مستوجب ساختار و فرایند و عملیات ویژه‌ای است (محمدزاده، ۱۳۷۹). اِمری<sup>۱</sup>، روی سیستم ایده‌ها و مفروضات و دانش مفهومی و روش شناسی به عنوان لایه زیرین راهبردها و مداخله‌های توسعه سازمانی که در عمل به کار می‌روند، تأکید نموده است (Emery, 2004). مارتین کرول<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) به موانع سر راهک فرایند توسعه حرفه‌ای راهبردی اشاره کرده است. به زعم او، این موانع عبارتند از: نبود یک سازمان نظام‌مند برای پرداختن به موضوع، اثرات ساختارهای سازمانی و تفاوت‌ها در تفسیر و تعبیرها درباره موضوع و ابعاد و جوانب آن. لذا ساختار و شرایط سازمانی لازم و البته دیدگاه مفهومی درست و مشترک درباره موضوع باید توسعه ابد (Kröll, 1997). و نهایتاً «بیلنس» و «دیوس»<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) روی بعد رفتاری تغییر و توسعه سازمانی از حیث انتخاب و کاربست راهبردها و فعالیت‌های مناسب و موققت تلاش‌های تغییر تأکید کرده‌اند (Buelens & Devos, 2004).

با الهام از نظرات یادشده در بالا، می‌توان گفت از نظرگاه مدیریت توسعه سازمانی و از رویکردی نظام‌گرا، برای تحقق توسعه سازمانی دانشگاه، قاعدتاً لازم است مبتنی بر یک زیرمبایه مفهومی متقن و در ساختاری مناسب، نظام رفتاری اثربخشی در جهت توسعه سازمانی دانشگاه تحقق و جریان یابد. بنابراین توسعه سازمانی دانشگاه مستلزم سیستمی متشکل از سه بعد «مفهومی»<sup>۴</sup> «ساختاری»<sup>۵</sup> و «عملکردی»<sup>۶</sup> به شرح ذیل است. این سه بعد می‌تواند در متن رویکردی راهبردی و با یک رهبری مناسب مبنای اقدام برای توسعه سازمانی و مدیریت آن و نیز ارزیابی وضعیت آن در دانشگاه‌ها قرار گیرد (شکل ۱). از این رو به عنوان چارچوبی برای توسعه، الگوی مفهومی پژوهش و ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی دانشگاه‌ها قرار داده شده است. منظور از «بعد مفهومی»، پنداره مفهومی موجود در سازمان در خصوص مفاهیم اساسی در زمینه نقش و ضرورت توسعه سازمانی دانشگاه و چپستی، ابعاد ویژگی‌ها، روش‌ها، ارزش‌ها و الزامات اساسی آن می‌باشد. در این پژوهش، این بعد بر اساس مبانی نظری، مشتمل بر زمینه‌های زیر سنجیده شده است:

شرایط ویژه تغییر در محیط جهانی و اقتضانات ناشی از آن برای دانشگاه‌ها

۱ Emery  
۲ Martin Kröll  
۳ Buelens & Devos  
۴ conceptual  
۵ structural  
۶ functional

(Rowley et al, 1998; Lick, 2003).

برخی چالش‌های مطرح دانشگاه‌ها که توسعه سازمانی را ایجاب می‌کنند (دودراشتات، ۱۳۸۱؛ راولی و همکاران، ۱۳۸۳؛ Atwell, 1996; Diamond, 2003) مفهوم کلی، هدف غایی و هدف‌های واسطه‌ای توسعه سازمانی دانشگاه. حوزه تمرکز، قلمرو فعالیت و رویکردهای توسعه سازمانی. ویژگی‌های اصلی توسعه سازمانی. فرایند توسعه سازمانی. ارزش‌های (کارکردی) توسعه سازمانی. مداخله‌های توسعه سازمانی (مفهوم، شرایط، حوزه‌های آن‌ها). ضرورت‌ها و ملاحظات اثربخشی توسعه سازمانی در دانشگاه.<sup>۱</sup> «بعد ساختاری»، هرگونه جهت‌گیری، ترتیبات و سازوکارهای سازمانی تمهید شده جهت پیشبرد و تحقق توسعه سازمانی در دانشگاه می‌باشد. این بعد دو جنبه اساسی دارد: جهت‌گیری راهبردی و طرح سازمانی. طرح سازمانی نیز به نوبه خود شامل زیرسیستم‌های زیر می‌باشد: سیستم متولی فعالیت‌های توسعه سازمانی در دانشگاه. یک سیستم ساختاری به عنوان مبنای تقسیم کار، هماهنگی و تشریک مساعی واحدها و افراد در جهت توسعه سازمانی دانشگاه. سیستم سنجش و یادگیری سازمانی. سیستم منابع انسانی. فرهنگ سازمانی مناسب (90, 1997, Cummings & Worley, 92). «بعد عملکردی» به معنای مجموعه فعالیت‌ها یا اقدام‌هایی است که در جهت پیشبرد و تحقق توسعه سازمانی در دانشگاه به عمل آمده در حال انجام است. این بعد مشتمل بر حوزه‌های فعالیت‌های مرکزی توسعه سازمانی، اقدامات زمینه‌ساز و پشتیبان و ملاحظات عملکردی است. هر یک از این حوزه‌ها نیز به نوبه خود دارای مؤلفه‌هایی به شرح ذیل می‌باشند.

#### الف) فعالیت‌های مرکزی توسعه سازمانی:

فرایند توسعه سازمانی: تشخیص جهت‌گیری، طرح‌ریزی مداخله‌ها و اقدام‌ها، اجرا، ارزشیابی، یادگیری، نهادینه‌سازی (Anderson, 2000) با اندکی تغییر .)

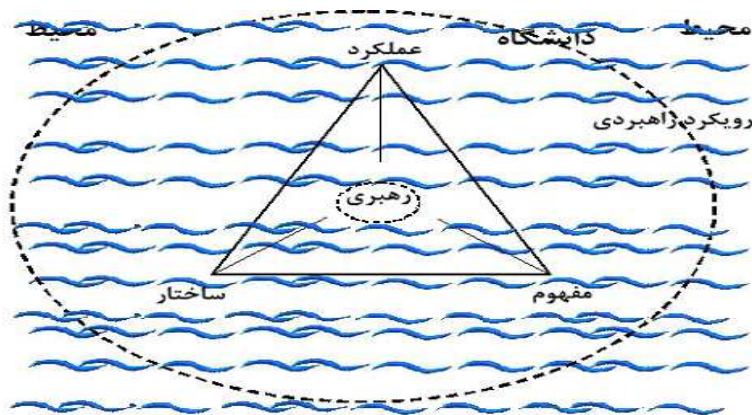
۱- برای اطلاعات بیشتر درباره زمینه‌های ذکر شده به گزارش پژوهش در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی رجوع شود.

مداخله‌ها: در زمینه‌های فرایندهای انسانی و اجتماعی، ساختاری فنی، مدیریت منابع انسانی، راهبردی (Cummings & Worley, 1997).  
رهبری و مدیریت: جهت‌گیری و هدف‌گذاری، جلب تعهد افراد و گروه‌ها و انگیزش آنان برای توسعه سازمانی، برقراری ارتباطات درونی و بیرونی اثربخش، سازماندهی، هدایت و کنترل کلی، تلاش‌های توسعه سازمانی دانشگاه (رمزدن، ۱۳۸۰؛ نیوبای، ۱۳۸۱؛ یمنی، ۱۳۸۲؛ Boyett, 1996).

ب) اقدامات زمینه‌ساز و پشتیبان توسعه سازمانی دانشگاه:

اتخاذ رویکرد سیستمی و اشاعه تفکر سیستمی (در سطوح و لایه‌های مختلف دانشگاه) (Jusela, 2005; Phipps, 2004; Samervill et al, 2005)  
اتخاذ رویکرد راهبردی در عمل (غالباً در قالب طرح‌ریزی راهبردی) (Hurley, 1990; Flamholtz & Hua, 2002; Aberiox, 2001; Oaks, 2001)  
تشخیص و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده (Diamond et al, 2002; Waclawski & Church, 2001)  
توسعه یک چشم‌انداز مشترک (Phipps, 2004; Tomasky, 2004; Chandra, 2001)  
توسعه سیستم‌های پشتیبان توسعه سازمانی دانشگاه (از قبیل سیستم‌های اطلاعاتی، یادگیری، ارزیابی عملکرد و بازخورد، پاداش، ارتباطات، رهبری و برنامه‌ریزی) (Phipps, 2001; Kazer & Eckel, 1999; Chandra, 2001; Bahr, 2004)  
زمینه‌سازی برای مشارکت سازمان‌یافته همگانی (به صورت تیمی و فردی) (Betit, 2004; Donaghy, 1999; Jusela, 2005)  
تغییر و توسعه فرهنگ سازمانی (Haltman & Gellerman, 2002; Oaks, 2001; Read, 2001)  
توسعه جو سازمانی مناسب (حامی تغییر) (Aberiox, 2001)  
بهسازی حرفه‌ای و توانمندسازی افراد (اعضای هیأت علمی، کارکنان، دانشجویان) (Jusela, 2005; Donaghy, 1999; Samervill et al, 2005)  
برقراری ارتباطات مؤثر (در درون دانشگاه و با محیط بیرون) (Kazer & Eckel, 1999; Kelley & Fenner, 1996)  
ایجاد و گسترش آمادگی برای تغییر در دانشگاه (از طریق مفهوم‌سازی مشترک و درک برنامه تغییر، جلب تعهد افراد، خطرپذیری، توسعه خودپنداره مثبت، ارائه بازخورد) (Jadge, 1999; Latchem & Hanna, 2001; Bahr, 2004)

استفاده از تسهیل‌کنندگان و عوامل تغییر (درونی و بیرونی) (Clark, 2003; ))  
Cusick, 2005; Hurley, 1990  
ترغیب نوآوری و بهبود مستمر (Latchem & Hanna, 2001; Phipps, 2004).  
ج) ملاحظات عملکردی توسعه سازمانی دانشگاه:  
وجود یک طرح یا الگوی سیستمی جامع (خاص هر دانشگاه) برای پیشبرد توسعه سازمانی  
توجه به شرایط و مقتضیات محلی و فرهنگی (موقعیتی) دانشگاه و رعایت عملی آن‌ها در  
فعالیت‌ها و اقدام‌های توسعه سازمانی  
توجه به پویایی‌های قدرت در دانشگاه  
رعایت ارزش‌های انسانی  
تعادل میان رویکردهای درونی و بیرونی، ابعاد ساختاری و فرهنگی اجتماعی  
(Kezar & Eckel, 1999)، استقلال و محدودیت (Haltman & Gellerman, 2002)  
انجام تلاش‌ها و اقدام‌های توسعه سازمانی به صورت شفاف و آشکار در سطح دانشگاه  
(Kezar & Eckel, 1999)  
حمایت روشن و مؤثر مدیریت ارشد دانشگاه از تلاش‌های توسعه سازمانی (Ibid).



شکل ۱: الگوی سیستمی توسعه سازمانی دانشگاه

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، نوعاً توصیفی است و به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش در وهله اول، ۱۳ دانشگاه وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مستقر در شهر تهران بوده است. از این تعداد، پنج دانشگاه (۲ دانشگاه صنعتی و ۳ دانشگاه غیرصنعتی) به صورت تصادفی ساده (با شانس برابر در هر بار قرعه‌کشی) به عنوان نمونه پژوهش گزیده شدند. در وهله دوم، مجموعه مدیریت ارشد ( $N=210$ ) و اعضای هیأت علمی ( $N=2247$ ) دانشگاه‌های پنجگانه فوق به عنوان دو جامعه آماری مطرح بوده‌اند که از آن‌ها نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عمل آمده است. مجموعه مدیریت ارشد شامل اعضای هیأت رئیسه، مدیران ستادی و رؤسای دانشکده‌ها و پژوهشکده‌های (مراکز تحقیقاتی) دانشگاه‌ها بوده است. تعداد ۱۳۲ پرسش‌نامه قابل استفاده از نمونه مجموعه مدیریت ارشد و تعداد ۳۱۰ پرسش‌نامه از نمونه اعضای هیأت علمی گردآوری شد.

ابزار اندازه‌گیری این پژوهش، سه پرسش‌نامه محقق‌ساخته به شرح زیر بوده است:

*الف) پرسش‌نامه بعد مفهومی:* این پرسش‌نامه به صورت یک آزمون پیشرفت تحصیلی طرح‌ریزی و به وسیله مجموعه مدیریت ارشد دانشگاه‌ها تکمیل شد. اعتبار صوری و محتوایی آن نیز تایید شده است.

*ب) پرسش‌نامه بعد ساختاری:* این پرسش‌نامه وضعیت‌های موجود و مطلوب (مورد انتظار) بعد ساختاری توسعه سازمانی در دانشگاه‌های نمونه پژوهش را مورد سنجش قرار داده است و به وسیله هر دو نمونه مجموعه مدیریت ارشد و اعضای هیأت علمی تکمیل شده است. اعتبار صوری و محتوایی آن تایید شده و ضریب پایایی ۹۴ صدم (وضع موجود) و ۷۲ صدم (وضع مطلوب) برای آن به دست آمده است.

*ج) پرسش‌نامه بعد عملکردی:* این پرسش‌نامه وضعیت‌های موجود و مطلوب (مورد انتظار) بعد عملکردی توسعه سازمانی در دانشگاه‌های نمونه پژوهش را مورد سنجش قرار داده است و به وسیله اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها تکمیل شده است. اعتبار صوری و محتوایی آن تایید شده و ضریب پایایی ۹۸ صدم (وضع موجود) و ۸۲ صدم (وضع مطلوب) برای آن به دست آمده است.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون‌های  $t$  تک نمونه‌ای،  $t$  برای گروه‌های مستقل،  $t$  برای گروه‌های وابسته، تحلیل واریانس یک راهه ((ANOVA، محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی به کمک نرم‌افزار SPSS، استفاده شد.



### یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش و یافته‌های دیگر به شرح زیر می‌باشد:<sup>۱</sup>

(۱) مجموعه مدیریت ارشد دانشگاه‌ها با مبانی نظری (بعد مفهومی) توسعه سازمانی دانشگاه، آشنایی کافی ندارند و دیدگاه‌های آن‌ها در این زمینه با معیارهای نظری مطابقت ندارد. جدول شماره ۱، مقایسه میانگین کسب شده به وسیله مجموعه مدیریت ارشد دانشگاه‌ها در زمینه بعد مفهومی توسعه سازمانی دانشگاه، با چارک سوم نمره کل قابل اکتساب در این بعد را نشان می‌دهد. چارک سوم به عنوان «ملاک آشنایی کافی» قرار داده شده است. ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده، با ۹۹ درصد اطمینان از ملاک فوق کمتر است.

جدول شماره ۱: مقایسه میانگین موجود بعد مفهومی توسعه سازمانی دانشگاه با ملاک آشنایی کافی

| میانگین | انحراف استاندارد | ملاک آشنایی کافی ((Q3 | اختلاف میانگین و Q3 | مقدار t | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|---------|------------------|-----------------------|---------------------|---------|------------|---------------|
| ۱۶۳.۶   | ۲۵.۴۸            | ۲۵۶.۵                 | ۹۳.۵                | ۴۲.۱۶   | ۱۳۱        | .۰۰۰          |

(۲) ساختارهای موجود در دانشگاه‌ها از کفایت لازم برای پیشبرد توسعه سازمانی برخوردار نیستند.

جدول شماره ۲، مقایسه میانگین به دست آمده در زمینه بعد ساختاری توسعه سازمانی دانشگاه با چارک دوم نمره کل قابل اکتساب در این بعد را نشان می‌دهد. چارک دوم به عنوان ملاک «کفایت» (حد اقل لازم) بعد ساختاری توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها قرار داده شده است. ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده، با ۹۹ درصد اطمینان از ملاک کفایت، کمتر است.

جدول شماره ۲: مقایسه میانگین موجود بعد ساختاری توسعه سازمانی دانشگاه با ملاک کفایت

| میانگین | انحراف استاندارد | ملاک کفایت ((Q2 | اختلاف میانگین و Q2 | مقدار t | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|---------|------------------|-----------------|---------------------|---------|------------|---------------|
| ۱۰۶.۲۷  | ۸.۵۸             | ۱۳۵             | ۲۸.۷۳               | ۷۰.۳۵۶  | ۴۴۱        | .۰۰۰          |

(۳) مجموعه اقدامات اساسی (بعد عملکردی) توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها به نحو اثربخشی اعمال نشده است.

۱- برای مطالعه اطلاعات تفصیلی و نتایج و یافته‌های دیگری که در این مقاله ذکر نشده است، به گزارش پژوهش رجوع شود.

جدول شماره ۳، مقایسه میانگین به دست آمده برای بعد عملکردی توسعه سازمانی دانشگاه با چارک سوم نمره کل قابل اکتساب در این بعد را نشان می‌دهد. چارک سوم به عنوان ملاک «اثربخشی» بعد عملکردی توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها قرار داده شده است. ملاحظه می‌شود که میانگین به دست آمده با ۹۹ درصد اطمینان از ملاک اثربخشی کمتر است.

جدول شماره ۳: مقایسه میانگین موجود بعد عملکردی توسعه سازمانی دانشگاه با ملاک اثربخشی

| میانگین | انحراف استاندارد | ملاک اثربخشی (Q3)) | اختلاف میانگین و Q3 | مقدار t | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|---------|------------------|--------------------|---------------------|---------|------------|---------------|
| ۴۴۱.۲۹  | ۱۴۷.۴            | ۸۶۲.۵              | ۴۲۱.۵               | ۵۰.۰۲۲  | ۳۰۹        | ۰.۰۰۰         |

۴) وضعیت ابعاد سه‌گانه توسعه سازمانی در دانشگاه‌های مختلف، تفاوت معناداری ندارد. جدول‌های شماره ۴، ۵ و ۶، مقایسه میانگین‌های به دست آمده برای دانشگاه‌های نمونه پژوهش در زمینه ابعاد سه‌گانه توسعه سازمانی دانشگاه (مفهومی، ساختاری و عملکردی) را نشان می‌دهند. ملاحظه می‌شود که تفاوت میانگین‌های محاسبه شده برای دانشگاه‌های نمونه پژوهش در هیچ یک از ابعاد سه‌گانه توسعه سازمانی دانشگاه، معنی‌دار نبوده است.

جدول شماره ۴: مقایسه میانگین‌های دانشگاه‌ها در زمینه بعد مفهومی توسعه سازمانی دانشگاه

| میانگین دانشگاه‌ها | انحراف استاندارد | مجموع مجذورات | مقدار F | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|--------------------|------------------|---------------|---------|------------|---------------|
| ۱۶۲.۸۶             | ۲۵.۰۴۸           | ۱۱۶۳.۸۷۳      | ۰.۴۴۰   | ۴          | ۰.۷۷۹         |
| ۱۶۶.۲۱             | ۲۸.۷۵۷           |               |         |            |               |
| ۱۵۸.۲۴             | ۲۶.۳۷۹           |               |         |            |               |
| ۱۶۴.۱۹             | ۲۷.۷۰۳           |               |         |            |               |
| ۱۶۶.۹۳             | ۲۱.۲۷۰           |               |         |            |               |

جدول شماره ۵: مقایسه میانگین‌های دانشگاه‌ها در زمینه بعد ساختاری توسعه سازمانی دانشگاه

| میانگین دانشگاه‌ها | انحراف استاندارد | مجموع مجذورات | مقدار F | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|--------------------|------------------|---------------|---------|------------|---------------|
| ۱۰۶.۵۶             | ۹.۸۰             | ۵۶.۲۶۶        | ۰.۱۴۳   | ۴          | ۰.۹۶۶         |
| ۱۰۶.۶              | ۱۰.۲۲            |               |         |            |               |
| ۱۰۵.۹              | ۹.۷۷             |               |         |            |               |
| ۱۰۶.۵              | ۱۰.۰۳            |               |         |            |               |
| ۱۰۵.۷۶             | ۹.۹۱             |               |         |            |               |

جدول شماره ۶: مقایسه میانگین‌های دانشگاه‌ها در زمینه بعد عملکردی توسعه سازمانی دانشگاه

| سطح معنی‌داری | درجه آزادی | مقدار F | مجموع مجزورات | انحراف استاندارد | میانگین دانشگاه‌ها |
|---------------|------------|---------|---------------|------------------|--------------------|
| ۰.۴۶۱         | ۴          | ۰.۹۰۵   | ۷۸۷۵۲.۳۷۲     | ۱۴۵,۴۰           | ۴۶۲,۴۳             |
|               |            |         |               | ۱۴۶,۹۷           | ۴۳۱,۴۸             |
|               |            |         |               | ۱۴۸,۶۰           | ۴۴۵,۴۸             |
|               |            |         |               | ۱۴۸,۴۱           | ۴۴۱,۸۱             |
|               |            |         |               | ۱۴۸,۹۰           | ۴۱۷,۴۹             |

۴) وضعیت توسعه سازمانی دانشگاه در دانشگاه‌های صنعتی و غیر صنعتی، همسان است. جداول شماره ۷، ۸ و ۹، نشان می‌دهند که میانگین‌های حاصل شده برای دانشگاه‌های صنعتی و غیر صنعتی در زمینه ابعاد سه‌گانه مفهومی، ساختاری و عملکردی توسعه سازمانی دانشگاه، تفاوت معناداری ندارند.

جدول شماره ۷: مقایسه میانگین‌های دانشگاه‌های صنعتی و غیر صنعتی در زمینه بعد مفهومی توسعه سازمانی دانشگاه

| سطح معنی‌داری | درجه آزادی | مقدار t | اختلاف میانگین‌ها | انحراف استاندارد | میانگین دانشگاه‌ها |
|---------------|------------|---------|-------------------|------------------|--------------------|
| ۰.۶۰۳         | ۱۳۰        | ۰.۵۲۲   | ۲.۳۴۳             | ۲۷,۲۸            | صنعتی ۱۶۲,۵۹       |
|               |            |         |                   | ۲۳,۰۸            | غیر صنعتی ۱۶۴,۹۳   |

جدول شماره ۸: مقایسه میانگین‌های دانشگاه‌های صنعتی و غیر صنعتی در زمینه بعد ساختاری توسعه سازمانی دانشگاه

| سطح معنی‌داری | درجه آزادی | مقدار t | اختلاف میانگین‌ها | انحراف استاندارد | میانگین دانشگاه‌ها |
|---------------|------------|---------|-------------------|------------------|--------------------|
| ۰.۹۴۹         | ۴۴۰        | ۰.۰۶۴   | ۰.۰۶              | ۹,۹۷             | صنعتی ۱۰۶,۳۰       |
|               |            |         |                   | ۹,۸۶             | غیر صنعتی ۱۰۶,۲۴   |

جدول شماره ۹: مقایسه میانگین‌های دانشگاه‌های صنعتی و غیر صنعتی در زمینه بعد عملکردی توسعه سازمانی دانشگاه

| سطح معنی‌داری | درجه آزادی | مقدار t | اختلاف میانگین‌ها | انحراف استاندارد | میانگین دانشگاه‌ها |
|---------------|------------|---------|-------------------|------------------|--------------------|
| ۰.۸۳۷         | ۳۰۸        | ۰.۲۰۶   | ۳.۶۴۳             | ۱۴۷,۸۲           | صنعتی ۴۴۳,۶۵       |
|               |            |         |                   | ۱۴۷,۵۳           | غیر صنعتی ۴۴۰,۰۰۵  |

۶) فاصله وضع موجود و وضع مطلوب (مورد انتظار) توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها، بسیار زیاد است.

جدول شماره ۱، نشانگر فاصله زیاد میانگین بعد مفهومی با حد اقل سطح مطلوب است. جداول شماره ۱۰ و ۱۱، نیز نشانگر آن هستند که وضع مطلوب یا مورد انتظار پاسخ‌دهندگان در زمینه توسعه سازمانی دانشگاه خود در کلیه موارد به طور معناداری ( $\alpha \leq 0.01$ ) از وضع موجود فاصله داشته است.

جدول شماره ۱۰: مقایسه میانگین های وضعیت های موجود و مطلوب

بعد ساختاری توسعه سازمانی دانشگاه ها

| نمره کل قابل اکتساب | میانگین وضع موجود | انحراف استاندارد وضع موجود | میانگین وضع مطلوب | انحراف استاندارد وضع مطلوب | اختلاف میانگین ها | مقدار t | درجه آزادی | سطح معنی داری |
|---------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|---------|------------|---------------|
| ۲۷۰                 | ۱۰۶.۲۷            | ۹.۸۹۴                      | ۲۴۷.۹۱            | ۲۴.۰۸۹                     | ۱۴۱.۶۴            | ۱۱۳.۹۸  | ۴۴۱        | .۰۰۰          |

جدول شماره ۱۱: مقایسه میانگین های وضعیت های موجود و مطلوب

بعد عملکردی توسعه سازمانی دانشگاه ها

| نمره کل قابل اکتساب | میانگین وضع موجود | انحراف استاندارد وضع موجود | میانگین وضع مطلوب | انحراف استاندارد وضع مطلوب | اختلاف میانگین ها | مقدار t | درجه آزادی | سطح معنی داری |
|---------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|---------|------------|---------------|
| ۴۵۰                 | ۱۷۲.۴۹            | ۶۲.۰۷۶                     | ۳۶۹.۳۲            | ۶۲.۰۷۶                     | ۱۹۶.۸۳            | ۵۰.۵۵۸  | ۳۰۹        | .۰۰۰          |

۷) ابعاد سه گانه توسعه سازمانی در دانشگاه ها ، با همدیگر همبستگی ندارند.

جدول شماره ۱۲ ضریب همبستگی بین میانگین های مربوط به ابعاد سه گانه مفهومی، ساختاری و عملکردی توسعه سازمانی در دانشگاه های نمونه پژوهش را نشان می دهد. ملاحظه می شود که هیچکدام از ضرایب مذکور معنادار نیستند.

جدول شماره ۱۲: ماتریس همبستگی ابعاد سه گانه توسعه سازمانی در دانشگاه های نمونه پژوهش

| ابعاد سازمانی | بعد مفهومی   | بعد ساختاری | بعد عملکردی |
|---------------|--------------|-------------|-------------|
| بعد مفهومی    | ۱            | ۰.۱۹۰       | -۰.۶۱۶      |
|               | ضریب همبستگی | ۰           | ۰.۲۶۸       |
| سطح معناداری  | ۰            | ۰.۷۵۹       |             |
|               | سطح معناداری |             |             |

|       |       |        |              |             |
|-------|-------|--------|--------------|-------------|
| ۰.۵۱۲ | ۱     | ۰.۱۹۰  | ضریب همبستگی | بعد ساختاری |
| ۰.۳۷۷ | ۰     | ۰.۷۵۹  | سطح معناداری |             |
| ۱     | ۰.۵۱۲ | -۰.۶۱۶ | ضریب همبستگی | بعد عملکردی |
| ۰     | ۰.۳۷۷ | ۰.۲۶۸  | سطح معناداری |             |

### نتیجه‌گیری و بحث

نتایج پژوهش، حاکی از وجود ضعف شدید در دانشگاه‌ها در زمینه توسعه سازمانی دانشگاه است. گویی که اساساً ابعاد اصلی الگوی سیستمی توسعه سازمانی دانشگاه (شکل شماره ۱) در دانشگاه‌های قلمرو پژوهش شکل نگرفته است. روشن است در شرایطی که پنداره مفهومی درست و مناسبی در مدیران دانشگاه‌ها به عنوان آغازگران و حامیان اصلی تغییر و توسعه وجود نداشته باشد، تحقق توسعه سازمانی و پیامدهای مثبت آن اساساً با مشکل مواجه می‌شود. هنگامی که عدم کفایت ساختارهای موجود دانشگاه‌ها برای پیشبرد و تحقق توسعه سازمانی نیز به وضعیت اضافه شود، آنگاه قاعدتاً مبنا و بستر چندانی برای عمل نظام‌مند در راستای بهبود مستمر وضعیت و توانمندسازی راهبردی دانشگاه‌ها جهت پاسخ‌گویی به محیط و تضمین اثربخشی و بقای معنی‌دار خود وجود نخواهد داشت. اقداماتی هم که بعضاً به طور سنتی و پراکنده انجام می‌شود، چندان مؤثر و کارآمد نخواهد بود. چون به احتمال بسیار زیاد مبتنی بر تشخیص و جهت‌گیری درست و در قالب یک طرح جامع راهبردی نبوده است و با رعایت اصول و ملاحظات علمی و تجربی تغییر و توسعه در دانشگاه، اعمال نمی‌شود.

در چنین حالتی، طبیعی است که نه تنها امیدی به برخورداری از کارکردهای مثبت و مزایای توسعه سازمانی نیست؛ بلکه آن گونه که دیاموند<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) می‌گوید جای نگرانی جدی در شکست در پاسخ‌دهی به موقع به نیروهای تغییر متحول و پیچیده‌ای است که آموزش عالی و دانشگاه‌ها را احاطه کرده‌اند. آثار زیان‌بار چنین شکستی نه تنها زمان حال را در بر می‌گیرد؛ بلکه آینده آموزش عالی و جامعه و جهت‌دهی به آن را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (Diamond, 2002).

هدف عینی توسعه سازمانی افزایش سلامت و اثربخشی سازمانی در کوتاه‌مدت و بلندمدت است (French et al, 2005). سلامت سازمانی<sup>۲</sup> مفهومی است برای انعکاس اثربخشی یک سازمان در محیط‌های متفاوت و چگونگی واکنش آن به تغییرات در شرایط و موقعیت‌های مختلف. هو<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> Diamond

<sup>۲</sup> Organization health

<sup>۳</sup> Ho

(۲۰۰۰) وجود رابطه مستقیمی میان سلامت سازمانی کالج‌ها و عملکرد آن‌ها را گزارش کرده است (Ho, 2000). پژوهش انجام شده به وسیله لاک و کرافورد<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) رابطه بین توسعه سازمانی و اثربخشی سازمانی را نشان داده است (Lock & Crawford, 2000). یوسلا<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در دو پژوهش عملی، قابلیت یکی از روش‌شناسی‌های جدید توسعه سازمانی در ایجاد توان پاسخ‌دهی به موقع به شرایط متغیر محیطی و اثربخشی سازمان را آزموده و گزارش نموده است (Jusela, 2005). کوزیک<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) دریافته است توسعه سازمانی وقوع تغییرات در دانشگاه را تسهیل می‌کند (Cusick, 2005). تجارب موفق توسعه سازمانی در دانشگاه‌های آریزونا (Phipps, 2004)، پلی‌تکنیک کالیفرنیا (Samervill et al, 2005)، مرلند (Clark, 2003)، آتاباسکا<sup>۴</sup> (Aberiox, 2001) ویلانوا<sup>۵</sup> (Kelley & Fenner, 1996) واشنگتن (Oaks, 2001) و کالج آلورنو<sup>۶</sup> (Read, 2001)، نیز همگی مؤید عمل‌پذیری و کارآمدی توسعه سازمانی برای ایجاد تغییرات اساسی و پایدار و ارتقای سلامت سازمانی و تضمین اثربخشی و بقای معنی‌دار دانشگاه‌هاست. لذا دانشگاه‌های ما نیز برای پاسخ‌دهی به موقع به محیط و ارتقای سطح سلامت و اثربخشی سازمانی خود می‌توانند از توسعه سازمانی بهره‌گیرند؛ البته به نظر می‌رسد با توجه به پویایی و پیچیدگی شرایط محیطی که دانشگاه‌ها را احاطه کرده است و چالش‌ها و الزامات ناشی از آن (راولی و همکاران، ۱۳۸۳؛ رمزدن، ۱۳۸۰؛ Boyett, 1996؛ Edwards, 1997؛ Diamond, 2002)، دانشگاه‌ها ناچارند با بهره‌گیری از قابلیت‌های آزموده شده توسعه سازمانی، خود را برای موفقیت واقعی در شرایط متحول امروزی، متناسب با محیط جدید و متحول بازآفرینی کنند (Lick, 2003) و ظرفیت خود را برای پاسخگویی به موقع به شرایط متغیر محیط توسعه دهند (Svinicki, 2002؛ Atwell, 1996).

اقتضایی بودن توسعه سازمانی و نیز تجارب موفق دانشگاه‌های فوق‌الذکر در زمینه توسعه سازمانی خود، این نوید را می‌دهد که دانشگاه‌های ما نیز می‌توانند مستقل از وضعیت نامطلوب حاکم بر سایر دانشگاه‌ها و فضای عمومی‌سنگین و راکد ناشی از آن، اقدام به تغییر و توسعه سازمان خود نمایند و به این طریق توانمندی لازم برای پاسخ‌گویی به چالش‌های حال و آینده و پوشش اثربخش در محیط متغیر و متحول امروزی را به دست آورند. خصوصاً این که سطح نیاز موجود و نیز انتظار مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها برای توسعه سازمانی

<sup>۱</sup> Lock & Crawford

<sup>۲</sup> Jusela

<sup>۳</sup> Cusick

<sup>۴</sup> Athabasca university

<sup>۵</sup> Villanova state university

<sup>۶</sup> Alverno college

دانشگاه‌های خود، بسیار زیاد است و می‌توان گفت از این حیث، زمینه جذب تلاش‌هایی که در این راستا به عمل می‌آید وجود دارد؛ البته به نظر می‌رسد نقطه آغاز این تلاش، گسترش بعد مفهومی توسعه سازمانی دانشگاه در میان مجموعه مدیریت ارشد دانشگاه‌ها به عنوان تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران اصلی در این زمینه می‌باشد. تأکید صاحب‌نظران و پژوهشگران مختلف بر نقش مهم و مسؤولیت مستقیم این گروه برای آغاز تلاش‌های تغییر و توسعه سازمانی دانشگاه و حمایت و مشارکت فعال در آن زمینه به حدّ تواتر رسیده است و در ادبیات توسعه سازمانی، امری بدیهی پنداشته می‌شود.

## منابع

### الف) فارسی

- ۱- اسکات، ریچارد (۱۳۷۴)، سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز (جلد اول)، ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۲- دودراشتات، جیمز جی (۱۳۸۱)، «دانشگاه در قرن بیست و یکم: داستان دواینده»، ترجمه علی‌محمد احمدوند و محسن وارثی در هیرش ویر «چالش‌های فراروی آموزش عالی در هزاره سوم»، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، ص ۸۵-۵۳.
- ۳- ذاکر صالحی، غلامرضا (۱۳۸۳)، دانشگاه‌ایرانی: درآمدی بر جامعه‌شناسی آموزش عالی، تهران: انتشارات کویر.
- ۴- راولی، دانیل جیمز، هرمن دی لوهان و مایکل جی دولنس (۱۳۸۳)، تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی: برنامه‌ریزی برای بقا و موفقیت، ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- ۵- رمزدن، پال (۱۳۸۰)، یادگیری رهبری در آموزش عالی؛ ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، تهران: دانشگاه علوم پایه دامغان و مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- ۶- محمّدزاده، عباس (۱۳۷۹)، مدیریت توسعه (تحول سازمان به مثابه راهبرد توسعه)، تهران: انتشارات سمت.
- ۷- نیوبای، هوارد (۱۳۸۱)، اداره امور دانشگاه؛ ترجمه محمد قاسمی در هیرش و ویر (ویراستار) چالش‌های فراروی آموزش عالی در هزاره سوم، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، ص ۲۰۹-۱۹۳.
- ۸- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۰) درآمدی به بررسی عملکرد سیستم‌های دانشگاهی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- ۹- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲)، برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه‌ها و تجربه‌ها، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.

ب) لاتین

1. Aberiox, D. (2001), Athabasca University: Change Management in a Non Traditional University Setting; in Leadership for 21<sup>st</sup> Century Learning (Latchem & Hanna), London: Kogan Page, pp. 157 165.
2. Allen, R. and K.A. Montgomery (2001), Applying an Organizational Approach to Creating Diversity, Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 2, PP.149 161.
3. Anderson, M.C. (2000), Fast Cycle Organization Development, USA: South Western Publishing Company.
4. Atwell, R. H. (1996), Doctoral Education Must Match Needs and Realities; Chronicle of Higher Education, Nov. 1996, p. B4.
5. Bahr, A.F.O. (2004), Staff Development: An Action Research Model for Organization Development in a Nonprofit Agency; Psy. D. Dissertation, Fresno: Alliant International University.
6. Betit, B.E. (2004), Participatory Action Planning; Integrating Aspects of Action Research, Organization Development, and Strategic Planning; Ed. D. Dissertation, California Fielding Graduate University.
7. Boonstra, J. (2004), Dynamics of Organizational Change and Learning, New Jersey, USA: John Wiley.
8. Boyett, I. (1996), New Leader, New Culture, Old University; Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17, No. 5, pp. 24 30.
9. Buelens, M. and G. Devos (2004), Art and Wisdom in Choosing change Strategies: A Critical Reflection; in Dynamics of Organizational Change and Learning (Boonstra), New Jersey, USA: John Wiley.
10. Chandra, R. (2001), The University of South Pacific Leading Change in a Multinational, Multimodal University; in Leadership for 21<sup>st</sup> Century Learning (Latchem & Hanna), London Kogan Page, pp. 73 81.
11. Clark, C. (2003), Diversity Initiative in Higher Education, A Case Study of Multicultural Organization Development Through the Lens of Religion, Spirituality, Faith, and Secular Inclusion; Multicultural Education, Vol. 5, Issue 1.
12. Cummings, T.G. and C.G. Worley (1997), Organization Development and Change, 6<sup>th</sup> ed., USA: South Western College Publishing.
13. Cusick, A. (2005), Organizational Development Facilitates Effective Regulation Compliance; Leadership and Organization Development Journal, Vol. 26, Issue 2, PP.106 119.
14. Diamond, R.M. (2002), The Mission Driven Faculty Reward System; in Field Guide to Academic Leadership (Diamond), San Francisco, Jossey Bass, PP. 271 291.
15. Diamond, R.M.; L.F. Gardiner and D.W. Wheeler (2002), Requisites for Sustainable Institutional Change, in Field Guide to Academic Leadership (Diamond), San Francisco, Jossey Bass, PP. 15 24.
16. Donaghy, J. (1999), Business Process Re engineering in the Public Sector; Business process Management Journal, Vol. 15, No. 1, PP, 33 50.
17. Edwards, R. (1997), Changing Place? Flexibility, Lifelong Learning and a Learning Society; London and New York, Rutledge.



18. Emery, M. (2004), Open Systems Theory, Implications for Development and Learning; in: Dynamics of Organizational Change and Learning (Boonstra), New Jersey, John Wiley.
19. Flamholtz, E. and W. Hua (2001), Strategic Organizational Development: Further Empirical Evidence; University Of California at Los Angeles.
20. French, W.L.; C.H. Bell and R.A. Zawacki (2005), Organization Development and Transformation: Managing Effective Change, 6<sup>th</sup> ed., USA: McGraw Hill Irwin.
21. Haltman, K. and B. Gellerman (2002), Balancing Individual and Organizational Values; San Francisco, Jossey Bass/Pffifer.
22. Ho, J.I.S. (2000), Managing Health and Performance in Junior Colleges; International Journal of Educational Management, Vol. 14, Issue 2, PP, 62 73.
23. Hurley, J.P. (1990), Organizational Development in Universities; Journal of Managerial Psychology, Vol. 5, No. 1.
24. Jadge, Thimothy A. et al (1999), Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective, Journal of Applied Psychology, Vol. 84, Issue 1, PP. 107 122.
25. Jusela, G.E. (2005), Meeting the Global Challenge, Building System that Learn on a Large Scale, in Organization Development & Transformation (French et al), USA, McGraw Hill Irwin, PP. 243 268.
26. Kazer, A. and P. Eckel (1999), Balancing the Core Strategies of Institutional Transformation Toward a Mobile Model of Change, American Educational Research Association, Annual Meeting Montreal, Apr. 19 23.
27. Kelley, J. and G. Fenner (1996), Using Campus Climate Results to Improve to Institutional Quality; New Mexico, Association for Institutional Research.
28. Kroll, M. (1997), An Integrative Concept for Technical, Personnel and Organizational Development for Professional Still Enhancement; Journal of European Industrial Training, Vol. 21, No. 2, PP. 70 83.
29. Latchem, C. and D.E. Hanna (2001), Leadership for 21<sup>st</sup> Century Learning; London, Kogan Page.
30. Lick, D.W. (2002), Leadership and Change; in Field Guide to Academic Leadership (Diamond), San Francisco, Jossey Bass, pp. 27 47.
31. Lock, P. and J. Crawford (2000), The Application of a Diagnostic Model and Surveys in Organizational Development; Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 2, PP. 108 125.
32. Oaks, M. (2001), Washington State University, A US Rural Land Grant University Respond It's Changing Environment; in Leadership for 21<sup>st</sup> Century Learning (Latchem & Hanna), London: Kogan Page, PP. 111 119.
33. Phipps, Shelley E. (2004), The System Design Approach to Organization development: the University of Arizona Model, Library Trends, Vol. 5, Issue 3.
34. Read, S.J. (2001), Alverno College, Transforming the Institution to Ability Based Curriculum and Flexible Learning; in Leadership for 21<sup>st</sup> Century Learning (Latchem & Hanna), London: Kogan Page, PP. 83 91.

35. Somerville, M.M.; M.E. Huston and A. Mirijamdotter (2005), Building on What We Know Staff Development In Digital Age; The Electronic Library, Vol. 23, No. 4, PP. 480 491.

36. Svinicki, M. (2002), Faculty Development, An Investment for the Future; in:Field Guide to Academic Leadership (Diamond), San Francisco:Jossey Bass, PP. 211 221.

37. Tomasky, T.A. (2004), An Action Research study, Using an Organizational Development Approach to study the Effect of Structural Change in the Human resource Department in a Large Suburban School District, Ed. D. Dissertation, University of La Verne, California, USA.

38. Wacławski, J. and A.H. Church (2001), Organizational Development A Data Driven Approach to Organizational Change, San Francisco:Jossey Bass Publishers