

## بررسی وضعیت برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه‌های دولتی در ایران<sup>۱</sup>

محمد یمنی دوزی سرخابی<sup>۲</sup>

جعفر ترک زاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۴/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۷/۹/۶

### چکیده

شرایط جدید محیط و اقتضات ناشی از آن پویایی‌ها و پیچیدگی‌های خاصی را برای دانشگاه‌ها ایجاد نموده است. در چنین شرایطی، لازمه پویایی، و ارتقاء کیفیت و توسعه دانشگاه‌ها وجود تفکر پویای برنامه‌ریزی و تدوین و اجرای برنامه‌های متناسب با شرایط درونی و بیرونی دانشگاه‌ها است. در واقع، لازم است خطوط کلی حرکت آینده دانشگاه مبتنی بر یک فرایند تشخیص-جهتگیری راهبردی پویا ترسیم و عملی شود، به گونه‌ای که منجر به توانمندسازی دانشگاه برای پویا اثربخش در محیط و در عین حال حفظ سلامت سازمانی آن گردد (برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی). در این پژوهش، وضعیت موجود برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی ایران بر اساس شاخص‌های ششگانه ذیل ارزیابی شده است: (۱) وجود درک روشن و مشترک نسبت

---

۱. اصل این پژوهش به عنوان طرح پژوهشی مصوب از حمایت مالی معاونت پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی برخوردار بوده است.

۲. استاد دانشگاه شهید بهشتی Email: myamani2001@yahoo.ca

۳. استادیار دانشگاه شیراز Email: djt3779@yahoo.com

به فرایند برنامه ریزی توسعه دانشگاهی، (۲) وجود برنامه های مدون توسعه در دانشگاه ها، (۳) انطباق برنامه های توسعه دانشگاه ها با شرایط محیطی آنها، (۴) انطباق برنامه های توسعه دانشگاه ها با توانایی ها و شرایط درونی آنها، (۵) وجود امکانات، منابع و ساختارهای لازم برای برنامه ریزی در دانشگاه ها، و (۶) کیفیت تصمیم گیری و تصمیم سازی در دانشگاه ها. نتایج پژوهش حاکی از وضعیت نامناسب برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه های قلمرو پژوهش می باشد. شاخص های پژوهش در کل دانشگاه های نمونه پژوهش و هر یک از گروه های برخوردار، نیمه برخوردار و غیر برخوردار به طور معناداری از معیار حداقل مطلوب (Q3) کمتر بوده است. حتی در اکثر موارد از چارک دوم مربوط نیز کمتر بوده است. وضعیت شاخص ها در دانشگاه های برخوردار، نیمه برخوردار و غیر برخوردار به جز در یک مورد (به سود دانشگاه های غیربرخوردار)، تفاوت معناداری نداشته است. از سوی دیگر، نتایج پژوهش مبین وجود ضعف قابل ملاحظه در مبانی اساسی لازم برای شکل گیری یک نظام رفتاری اثربخش برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه های قلمرو پژوهش می باشد. نهایتاً، مدیران گروه های آموزشی نمونه پژوهش، به اتفاق، تمرکززدایی در برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در کشور را تا حد زیادی مفید و لازم ارزیابی نموده اند.

واژه های کلیدی: دانشگاه، برنامه ریزی توسعه دانشگاهی، توسعه دانشگاه، دانشگاه دولتی.

## مقدمه

محیط پویا و پیچیده امروزی شرایط و اقتضائات متغیر و متحولی را برای دانشگاه ها پدید آورده است. در عصر جهانی شدن، انقلاب اطلاعات و تولید دانش، نیروهای تغییر متحول، پیچیده و قدرتمندی دانشگاه ها را احاطه کرده اند. در دنیای آموزش عالی امروز، دانشگاه ها همواره در معرض پیچیدگی و نیروهای محیطی و درونی هستند که سازگاری مستمر و البته رقابت را برای آنها ناگزیر می سازد. لذا می توان گفت «امروزه تغییر برای آموزش عالی و دانشگاه ها یک ضرورت است نه یک فرصت» (راولی و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۱۹). در چنین شرایطی دانشگاه ها برای بقای معنادار خود باید با دقت بیشتری به محیط اطراف و

### بررسی وضعیت برنامه‌ریزی توسعه... / ۳

درون خود و نیازها و انتظارات در حال تغییر آن توجه کنند و به نحو مناسبی به آن پاسخ گویند. بدیهی است آنها برای پاسخگویی به شرایط متغیر محیط باید از ظرفیت داخلی لازم (Atwell, 1996) و کیفیت مناسبی برخوردار باشند.

کیفیت امری اتفاقی نیست، بلکه مستلزم ایجاد و توسعه نظام مند قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم متناسب با شرایط محیطی، نیازها و تقاضاهای آن و نیز متناسب با مقتضیات درونی دانشگاه است. به همین روی، امروزه دانشگاه‌های پیشرو تلاش مستمر و ویژه‌ای برای توسعه خود به عمل می‌آورند (ر. ک. یمنی، ۱۳۸۲؛ ترک‌زاده، ۱۳۸۵). در این تلاش سیستمی که از آن به نام *برنامه ریزی توسعه دانشگاهی* یاد می‌کنیم، آنها با اعمال یک مدیریت تمرکز یافته از نوع جدید، زمینه توسعه و کارآمدی هر چه بیشتر خود را فراهم می‌سازند. در این رویکرد جدید، مدیریت نقش تشخیص و سیاست‌گذاری داشته، به جای اینکه تصور شود دانشگاه پیرو استراتژی‌های مدیران است، مدیریت دانشگاه در ارتباطی پویا با سیستم خود به دنبال درک و تحقق راهبردهای برخاسته از شرایط محیطی و ماهیت سازمانی دانشگاه است (یمنی، ۱۳۸۲).

واقعیت این است که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به عنوان یک سیستم اجتماعی پیچیده در محیط خود فعالیت می‌کنند. لذا از یکسو از جهات مختلف علمی، آموزشی، خدماتی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی بر محیط خود و تحولات آن اثر می‌گذارند؛ از سوی دیگر، خود از محیط و تحولات آن تأثیر می‌پذیرند. طبیعتاً مطلوب است که این تأثیر و تأثر تا آنجا که ممکن است به گونه‌ای بستر سازی و هدایت شود که بیشترین بهره را در توسعه جامعه و دانشگاه به ارمغان آورد. به همین روی، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به عنوان مراکزی راهبردی در نظر گرفته می‌شوند که رشد و توسعه پایدار جوامع مستقیماً به کمیت و کیفیت محصولات آنها وابسته می‌باشد (هال، ۱۳۷۶). برخی نیز دانشگاه‌ها را آخرین سنگر تمدن قلمداد نموده، بر این باورند که توسعه همه جانبه کشورها منوط به پویایی دانشگاه‌ها به عنوان «مرکز فرماندهی علمی و فکری» جامعه است (باترفیلد. بی تا، ۱۳۵۳، ص ۸).

لازمه پویایی و کیفیت دانشگاه‌ها و توسعه آنها تدوین و اجرای برنامه‌های متناسب با شرایط درونی و بیرونی دانشگاه‌ها است. در سال‌های اخیر برنامه ریزی آموزش عالی از

جنبه های نظری و عملی مورد توجه خاص قرار گرفته است (یمنی، ۱۳۷۷ و ۱۳۸۲؛ راولی و همکاران، ۱۳۸۳). امروزه اعتقاد عمومی صاحب نظران برنامه ریزی آموزش عالی بر این است که ضمن توجه به خصوصیات ویژه هر دانشگاه به عنوان یک سیستم اجتماعی باز (پیچیده)، کاربرد اصول اساسی برنامه ریزی آموزش عالی در سیاست گذاری، تعیین اهداف، بیان استراتژی‌ها، تصمیم گیری‌ها، پیش بینی‌ها، استفاده بهینه از منابع و امکانات انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعات و تدارک سیستم‌های ارزشیابی از ضرورت و اهمیت حیاتی برخوردار است و می‌تواند زمینه ساز کیفیت دانشگاه و محصولات آن و ایفای نقش بایسته و شایسته آن در توسعه ملی گردد. البته، این برنامه ریزی از آنجا که در راستای کارکردهای مختلف دانشگاه صورت می‌گیرد باید کلیت نظام دانشگاه را مورد توجه قرار دهد و توسعه دانشگاه را از زاویه این کلیت بررسی نماید.

مطالعات اجمالی انجام شده در رابطه با روند تحولات آموزش عالی در ایران و چگونگی گسترش دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی حاکی از مورد توجه نبودن فرایند برنامه ریزی توسعه دانشگاهی است. طی دو دهه اخیر دانشگاه‌های کشور از رشد کمی چشمگیری برخوردار بوده‌اند. اما امروزه دانشگاه‌ها با مسایل و مشکلات کیفی فراوانی روبرو هستند (نوشاد، ۱۳۷۶؛ فرخ‌نژاد، ۱۳۸۴). به همین دلیل، توجه و تأکید بر افزایش کیفیت آموزش عالی، دانشگاه‌ها و محصولات آنها همواره مورد اشاره قرار می‌گیرد. اما آیا دانشگاه‌های ما هیچ برنامه اصولی برای توسعه کیفی خود دارند؟ آیا اصولاً رویکرد علمی و زیرساخت‌های لازم در آنها برای برنامه ریزی توسعه دانشگاهی وجود دارد؟

با توجه به آنچه گفته شد، مسئله اساسی این پژوهش بررسی وضعیت موجود برنامه ریزی توسعه در دانشگاه‌های دولتی کشور و شناخت همگرایی یا واگرایی آن با اصول و فنون برنامه ریزی توسعه دانشگاه است. در این راستا، سؤالات پژوهشی ذیل مطرح و پیگیری شده است:

- تا چه حد درک روشن و مشترکی نسبت به فرایند برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در میان مدیران دانشگاه‌ها وجود دارد؟

- تا چه حد برنامه‌های توسعه ای مدون در دانشگاه‌ها وجود دارد؟

- برنامه‌های توسعه دانشگاهی تا چه حد با شرایط محیطی و درونی دانشگاه‌ها انطباق دارند؟

- زمینه‌های سازمانی مناسب برای برنامه‌ریزی توسعه تا چه حد در دانشگاه‌ها وجود دارد؟
- آیا تفاوتی در وضعیت برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های برخوردار، نیمه برخوردار و غیربرخوردار وجود دارد؟

### مبانی نظری

دانشگاه سیستمی با ویژگی‌های خاص است. مبنای وجودی آن روابط تعاملی بین اجزای مختلف سیستم است. ولی آنچه در تمام این ارتباطها حاضر است و ویژگی تعاملی آنها را می‌سازد، سازوکار پسخوراند است که موجب تنظیم، اصلاح و یا تغییر سیستم می‌شود. ارتباطات تعاملی بین اجزای مختلف سیستم موجب بروز تنوع و نتیجتاً پیچیدگی در دانشگاه می‌شود. بر این اساس، می‌توان گفت دانشگاه و وضعیت آن از ویژگی کلیت برخوردار است و باید از این منظر به دانشگاه و تحولاتش نگریست.

ویژگی‌های ارتباط تعاملی، پیچیدگی و کلیت مانع از این نیست که دانشگاه از سازمان یافتگی برخوردار باشد. دانشگاه سیستمی هدفدار است که عناصری با نقش‌ها و پایگاه‌های مختلف دارد. ولی با توجه به سه ویژگی یاد شده، سازمان یافتگی آن ایستا نیست. خصوصاً اینکه شرایط محیطی موجود از جمله توسعه شبکه ارتباطات و اطلاعات و نتیجتاً بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها و تشدید رقابت‌ها و اقتضانات ناشی از این شرایط، پویایی خاصی را برای دانشگاه‌ها ایجاد نموده است (یمینی، ۱۳۸۲؛ رمزدن، ۱۳۸۰). در چنین شرایطی، سانپال (۱۳۷۹) در کتاب نوآوری در مدیریت آموزش عالی که دربرگیرنده یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه مدیریت آموزش عالی است اشاره می‌کند که بروز مشکلات در مدیریت دانشگاه‌ها به مجموعه مسائلی نظیر فقدان برنامه‌ریزی تمرکز یافته و انعطاف ضعیف آن برمی‌گردد (ص ۳۸۴).

نهایتاً همین نویسنده اظهار می‌دارد که اساس خصوصیات یک مدیریت دانشگاهی قابل انطباق برای پیشرفت و کارایی و اثربخشی، ریشه در مجموعه اقداماتی دارد. ایجاد یک واحد برنامه‌ریزی که اطلاعات لازم را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل کند از جمله این اقدامات اساسی است (سانپال، ۱۳۷۹، ص ۳۸۵). اما این همه مسئله نیست. بلکه مقدم بر هر چیز، وجود تفکر برنامه‌ریزی در دانشگاه ضروری است.

وجود تفکر برنامه ریزی و، به تعبیری، ضرورت یک پنداره مفهومی مناسب درباره موضوع به انجای مختلف مورد تأکید صاحب نظران و پژوهشگران تغییر و توسعه قرار گرفته است. آندرسون<sup>۱</sup> اظهار کرده است که الگوها و پنداره های ذهنی افراد و سیستم درباره موضوع ادراک آنان را در آن زمینه جهت می دهد و اقدامات آنها را تحت تأثیر قرار می دهد (Anderson, 2000, p8). محمدزاده (۱۳۷۹) تغییر اساسی در سیستم را نیازمند شناخت و آگاهی، برنامه ریزی و مستوجب ساختار و فرایند عملیات ویژه ای دانسته است (محمدزاده، ۱۳۷۹). امری<sup>۲</sup> با تأکید بر نقش سیستم مفاهیم، ایده ها و مفروضات نهفته در پشت استراتژی ها و روش های تغییر و توسعه، بررسی آنها را پیش از کاربرد در عمل ضروری دانسته است (Emery, 2004). ترک زاده (۱۳۸۵) در پژوهشی که در زمینه توسعه سازمانی برخی دانشگاه های ایرانی انجام داده است بر وجود یک پنداره مفهومی و تفکر مناسب (بعد مفهومی) درباره موضوع به عنوان اولین مبنای اساسی شکل گیری یک نظام رفتاری اثربخش برای توسعه دانشگاه تأکید نموده است.

بدیهی است برنامه ریزی توسعه دانشگاهی، فرایندی است که بدون عمل معنا نمی یابد. هر چند این عمل عمیقاً از اندیشه های مرتبط با خود بهره می برد، ولی تحقق آن در عین حال مستلزم وجود ساختارها و سیستم های عملکردی خاصی است. همچنان که محمدزاده (۱۳۷۹) به وجوب ساختار و فرایند عملیات ویژه اذعان کرده است، امری وجود چارچوبی را که در آن همه سطوح و حوزه های کارکردی در فرایند تغییر و توسعه سازمان درگیر شوند لازم یافته است (Emery, 2004). ترک زاده نیز بعد ساختاری (جهتگیری ها، ترتیبات و سازوکارهای سازمانی تمهید شده برای پیشبرد توسعه دانشگاه) و بعد عملکردی (مجموعه فعالیت ها و اقداماتی که در جهت پیشبرد و تحقق وضعیت مطلوب (توسعه) دانشگاه به عمل می آید) را به ترتیب - پس از بعد مفهومی - ابعاد اساسی برای شکل گیری یک نظام رفتاری اثربخش جهت توسعه دانشگاه دانسته است (ترک زاده، ۱۳۸۵).

در پژوهش حاضر، برنامه ریزی توسعه دانشگاهی به عنوان نوعی برنامه ریزی مد نظر قرار گرفته است که در جهت تشخیص توانمندی ها و کاستی های سازمان دانشگاه از طریق شناسایی وضعیت گذشته و موجود آن سیستم عمل می کند و خطوط کلی آینده دانشگاه را

با رویکردی راهبردی و پویا بر اساس تشخیص وضعیت دانشگاه ترسیم می‌کند بر این اساس، می‌توان گفت برنامه ریزی توسعه دانشگاهی فرایندی است پیش‌نگر، هنجاری و واکنشی بر اساس پسخوراندی کنش‌گر و کنش‌زا. چنین پس‌خوراندی در سازمان دانشگاه، ایجاد‌کننده واکنش‌های متنوع، مولد اطلاعات، مبین وضعیت موجود، هدایت‌گر و استراتژی‌زا است. بنابراین برنامه ریزی توسعه دانشگاهی می‌تواند نقش اساسی در تفکر بر پیچیدگی سازمان‌های دانشگاهی داشته باشد، به شرطی که پیچیدگی و پویایی دانشگاه به عنوان یک واقعیت در نظر گرفته شود. با چنین ویژگی‌هایی بدیهی است که برنامه ریزی توسعه دانشگاهی یک «فرایند مشارکتی» (Godet, 1985) خواهد بود.

در مطالعات اولیه پژوهش، وضعیت آموزش عالی در برنامه‌های توسعه کشور بررسی شد. همچنین تجارب برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در شش دانشگاهی<sup>۱</sup> که به طور رسمی - در طول سال‌های ۱۳۷۰ تا اوایل دهه ۱۳۸۰ - به این امر مبادرت کرده بودند مورد بررسی قرار گرفت. در این راستا به بررسی اسناد برنامه‌ها و نیز پیگیری سرنوشت و نتایج اجرای آنها در مصاحبه‌هایی که با برخی مسئولان ذی‌ربط در دانشگاه‌های مذکور صورت گرفت، پرداخته شد. نتیجتاً بر اساس مبانی نظری و بررسی‌های یاد شده، موارد ذیل به عنوان شاخص‌های اصلی پژوهش استخراج گردید و مبنای توصیف و تحلیل وضعیت برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های قلمرو پژوهش قرار گرفت.

- وجود درک روشن و مشترک نسبت به فرایند برنامه ریزی توسعه دانشگاهی
- وجود برنامه‌های مدون توسعه در دانشگاه‌ها
- انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با شرایط محیطی آنها
- انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با توانایی‌ها و شرایط درونی آنها
- وجود امکانات، منابع (انسانی، مالی و مادی) و ساختارهای لازم برای برنامه ریزی در دانشگاه‌ها
- کیفیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در دانشگاه‌ها

۱. دانشگاه‌های ارومیه، سیستان و بلوچستان، اصفهان، فردوسی، مازندران و هنر.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش نوعاً توصیفی است. داده‌های میدانی به صورت پیمایشی و با استفاده از یک پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شد. این پرسشنامه بر اساس شاخص‌های ذکر شده در مبانی نظری پژوهش، مشتمل بر ۲۶ گویه با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تدوین شد. برای تعیین اعتبار و پایایی پرسشنامه، به ترتیب از آزمون سازگاری طیف<sup>۱</sup> و آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر یک از شاخص‌های ششگانه پژوهش قابل قبول (حدود ۰/۶ و بالاتر) و برای کل پرسشنامه ۰/۸۱۸ می باشد.

جمعیت آماری پژوهش عبارت است از کلیه دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (N = ۴۶). ۳۰ درصد این تعداد به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با سطح برخورداری آنها (برخوردار، نیمه برخوردار، غیربرخوردار) به عنوان نمونه سطح اول پژوهش گزیده شدند (n = ۱۴). دانشگاه‌های مذکور عبارتند از: تهران، شهید بهشتی، صنعتی شریف، علم و صنعت، فردوسی (گروه برخوردار)؛ بوعلی سینا، رازی، زاهدان، زنجان، گیلان، ارومیه (گروه نیمه برخوردار)؛ کاشان، کردستان، لرستان (گروه غیر برخوردار). در سطحی دیگر، مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های نمونه تحقیق به عنوان جمعیت مورد پژوهش مطرح بوده‌اند (N = ۲۸۰). از این تعداد، ۲۳۴ نفر پرسشنامه را تکمیل و ارسال نمودند.

در راستای پاسخ به سؤالات پژوهش، داده‌های میدانی با محاسبه میانگین و انحراف استاندارد برای هر شاخص توصیف گردید. وضعیت شاخص‌ها در کل و در هر یک از گروه‌های برخوردار، نیمه برخوردار و غیر برخوردار، از طریق مقایسه وضع موجود (نمره کسب شده) با چارک سوم (Q3) کل نمره قابل اکتساب در هر شاخص (به عنوان حداقل مطلوب)، با استفاده از آزمون آماری t تک نمونه‌ای ارزیابی شد. همچنین وضعیت شاخص‌ها در دانشگاه‌های برخوردار، نیمه برخوردار و غیربرخوردار با استفاده از تحلیل واریانس یک طرفه<sup>۲</sup> و آزمون تعقیبی توکی مقایسه شد.



### یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱- وضعیت شاخص‌ها در کل دانشگاه‌ها

جدول شماره ۱: ارزیابی شاخص‌های پژوهش در دانشگاه‌های نمونه پژوهش

ردیف	شاخص	میانگین کسب شده	انحراف استاندارد	چارک سوم (Q3)	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	درک روشن و مشترک نسبت به فرایند برنامه ریزی توسعه دانشگاهی	۹/۷۲	۲/۳۵	۱۱/۲۵	-۹/۶۳	۲۱۸	۰/۰۰۰
۲	وجود برنامه‌های مدون توسعه در دانشگاه‌ها	۱۸/۹۹	۴/۴۱	۲۲/۵	-۱۱/۵۹	۲۱۱	۰/۰۰۰
۳	انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با شرایط محیطی آنها	۵/۴۸۶	۱/۷۶	۷/۵	-۱۶/۷۵	۲۱۳	۰/۰۰۰
۴	انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با توانایی‌ها و شرایط درونی آنها	۸/۸۷	۲/۶۲۵	۱۱/۲۵	-۱۳/۴	۲۱۸	۰/۰۰۰
۵	وجود امکانات، منابع و ساختارهای لازم برای برنامه ریزی در دانشگاه‌ها	۱۳/۸۸	۳/۰۹	۱۸/۷۵	-۲۲/۵۱	۲۰۳	۰/۰۰۰
۶	کیفیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در دانشگاه‌ها	۱۰/۲۴	۲/۷۶	۱۵	-۲۵/۳۳	۲۱۶	۰/۰۰۰

جدول شماره ۱ حاکی از آن است که شاخص‌های ششگانه پژوهش، در دانشگاه‌های نمونه تحقیق، به طور معناداری کمتر از معیار حداقل مطلوب (Q3) هستند. این فاصله در زمینه شاخص‌های ۳، ۵ و ۶ به قدری زیاد است که میانگین حاصل حتی به طور معناداری از چارک دوم (Q2) نمره قابل کسب مربوط نیز کمتر است. مابقی شاخص‌ها نیز یا در حد متوسط یا اندکی بالاتر از متوسط هستند.

#### ۴-۲- وضعیت شاخص‌ها در دانشگاه‌های برخوردار

جدول شماره ۲: ارزیابی شاخص‌های پژوهش در دانشگاه‌های برخوردار

ردیف	شاخص	میانگین کسب شده	انحراف استاندارد	چارک سوم (Q3)	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	درک روشن و مشترک نسبت به فرایند برنامه ریزی توسعه دانشگاهی	۹/۶۵	۲/۲۰۶	۱۱/۲۵	-۶/۷۲	۸۵	۰/۰۰۰
۲	وجود برنامه‌های مدون توسعه در دانشگاه‌ها	۱۸/۶۵	۴/۳۴۵	۲۲/۵	-۷/۹۷	۸۰	۰/۰۰۰

رتبه	شاخص	میانگین کسب شده	انحراف استاندارد	چارک سوم (Q3)	مقدار $\bar{x}$	درجه آزادی	سطح معناداری
۳	انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با شرایط محیطی آنها	۵/۰۹۵	۱/۶۷	۷/۵	-۱۳/۱۵	۸۳	۰/۰۰۰
۴	انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با توانایی‌ها و شرایط درونی آنها	۸/۴۸	۲/۵۸	۱۱/۲۵	-۹/۹۹	۸۶	۰/۰۰۰
۵	وجود امکانات، منابع و ساختارهای لازم برای برنامه ریزی در دانشگاه‌ها	۱۳/۶۳	۳/۰۳	۱۸/۷۵	-۱۴/۷۱	۷۵	۰/۰۰۰
۶	کیفیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در دانشگاه‌ها	۱۰/۶۲	۲/۷۲	۱۵	-۱۵/۰۱	۷۶	۰/۰۰۰

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که شاخص‌های ششگانه پژوهش در دانشگاه‌های برخوردار نمونه تحقیق ( $n_1 = 5$ ) به طور معناداری از معیار حداقل مطلوب (Q3) کمتر هستند. این در حالی است که شاخص‌های ۳، ۵ و ۶ به طور معناداری از چارک دوم (Q2) نمره قابل کسب مربوطه نیز پایین‌تر هستند. شاخص‌های ۲ و ۴ نیز در حد متوسط (نزدیک به Q2) و شاخص اول، بالاتر از متوسط (Q2) است.

#### ۴-۳- وضعیت شاخص‌ها در دانشگاه‌های نیمه برخوردار

جدول شماره ۳: ارزیابی شاخص‌های پژوهش در دانشگاه‌های نیمه برخوردار

رتبه	شاخص	میانگین کسب شده	انحراف استاندارد	چارک سوم (Q3)	مقدار $\bar{x}$	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	درک روشن و مشترک نسبت به فرایند برنامه ریزی توسعه دانشگاهی	۹/۵۸	۲/۳۳	۱۱/۲۵	-۶/۸۲	۹۰	۰/۰۰۰
۲	وجود برنامه‌های مدون توسعه در دانشگاه‌ها	۱۸/۸۷	۴/۱۸	۲۲/۵	-۸/۲۹	۹۰	۰/۰۰۰
۳	انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با شرایط محیطی آنها	۵/۶۰۴	۱/۸۰۷	۷/۵	-۱۰/۰۱	۹۰	۰/۰۰۰
۴	انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با توانایی‌ها و شرایط درونی آنها	۹/۱۴	۲/۵۹	۱۱/۲۵	-۷/۸۰	۹۱	۰/۰۰۰

رتبه	شاخص	میانگین کسب شده	انحراف استاندارد	چارک سوم (Q3)	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
۵	وجود امکانات، منابع و ساختارهای لازم برای برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها	۱۳/۸۴	۲/۹۹	۱۸/۷۵	-۱۵/۳۸	۸۷	۰/۰۰۰
۶	کیفیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در دانشگاه‌ها	۱۰/۰۴۵	۳/۱۰۸	۱۵	-۱۵/۰۴	۸۸	۰/۰۰۰

جدول شماره ۳ بیانگر آن است که شاخص‌های ششگانه پژوهش در دانشگاه‌های نیمه برخوردار نمونه تحقیق ( $n_2=6$ ) نیز به طور معناداری از معیار حداقل مطلوب (Q3) کمتر هستند. شاخص‌های ۳، ۵ و ۶ نیز به طور معناداری از چارک دوم (Q2) نمره قابل کسب مربوطه کمتر هستند. شاخص ۴ در حد متوسط (نزدیک به Q2) و شاخص‌های ۱ و ۲ کمی بیش از حد متوسط هستند.

#### ۴-۴- وضعیت شاخص‌ها در دانشگاه‌های غیربرخوردار

جدول شماره ۴: ارزیابی شاخص‌های پژوهش در دانشگاه‌های غیربرخوردار

رتبه	شاخص	میانگین کسب شده	انحراف استاندارد	چارک سوم (Q3)	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	درک روشن و مشترک نسبت به فرایند برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی	۱۰/۱۷	۲/۶۵	۱۱/۲۵	-۲/۶۵	۴۱	۰/۰۱۱
۲	وجود برنامه‌های مدون توسعه در دانشگاه‌ها	۱۹/۹۵	۴/۹۹	۲۲/۵	-۳/۲۳	۳۹	۰/۰۰۳
۳	انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با شرایط محیطی آنها	۶/۰۵	۱/۶۸۵	۷/۵	-۵/۳۷	۳۸	۰/۰۰۰
۴	انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با توانایی‌ها و شرایط درونی آنها	۹/۱	۲/۷۵	۱۱/۲۵	-۴/۹۴	۳۹	۰/۰۰۰
۵	وجود امکانات، منابع و ساختارهای لازم برای برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها	۱۴/۴۵	۳/۳۹۶	۱۸/۷۵	-۸/۰۱	۳۹	۰/۰۰۰
۶	کیفیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در دانشگاه‌ها	۹/۸۷۸	۱/۹	۱۵	-۱۷/۲۶	۴۰	۰/۰۰۰

جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که شاخص‌های ششگانه پژوهش در دانشگاه‌های غیربرخوردار نمونه پژوهش ( $n_3=3$ ) نیز به طور معناداری از معیار حداقل مطلوب (Q3) کمتر هستند. شاخص ۶ به طور معناداری از چارک دوم (Q2) نمره قابل کسب مربوط کمتر است. شاخص‌های ۳، ۴ و ۵ در حد متوسط (نزدیک به Q2) هستند و شاخص‌های ۱ و ۲ کمی بیش از حد متوسط هستند.

#### ۴-۵- مقایسه شاخص‌های پژوهش در سه گروه از دانشگاه‌ها

جدول شماره ۵: مقایسه شاخص‌های پژوهش در دانشگاه‌های برخوردار، نیمه برخوردار و غیر برخوردار

رتبه	شاخص	مجموع مجدورات	مقدار F	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	درک روشن و مشترک نسبت به فرایند برنامه ریزی توسعه دانشگاهی	۱۲۰۲/۰۱	۰/۹۵۲۶	۲ و ۲۱۶	۰/۳۸۷۴
۲	وجود برنامه‌های مدون توسعه در دانشگاه‌ها	۴۱۰۱/۹۸	۱/۲۲	۲ و ۲۰۹	۰/۲۹۷۳
۳	انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با شرایط محیطی آنها	۶۶۱/۴۶	۴/۴۱۴	۲ و ۲۱۱	۰/۰۱۳۲
۴	انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با توانایی‌ها و شرایط درونی آنها	۱۵۰۲/۴۲	۱/۶	۲ و ۲۱۶	۰/۲۰۴۳
۵	وجود امکانات، منابع و ساختارهای لازم برای برنامه ریزی در دانشگاه‌ها	۱۹/۳۷۱۸	۰/۹۳۳۱	۲ و ۲۰۱	۰/۳۹۵۰
۶	کیفیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در دانشگاه‌ها	۱۶۵۲/۰۵۵	۱/۴۰۱۷	۲ و ۲۱۴	۰/۲۴۸۴

جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که وضعیت سه گروه دانشگاه‌های نمونه پژوهش بر حسب شاخص‌های پژوهش به جز در یک مورد، همسان بوده است و از این حیث تفاوتی با همدیگر نداشته‌اند. تنها در مورد شاخص سوم (انطباق برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با شرایط محیطی آنها) تفاوت مشاهده شده معنادار می‌باشد. آزمون تعقیبی توکی نشان داد که در این زمینه گروه دانشگاه‌های غیربرخوردار با میانگین ۶/۰۵ و انحراف استاندارد

۱/۶۸۵ وضعیتی بهتر از دو گروه دیگر داشته است. شایان به ذکر است که این مطلوبیت نسبی فقط در مقایسه با دو گروه دیگر معنادار می‌باشد و گرنه همچنان که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد وضعیت دانشگاه‌های غیربرخوردار در زمینه این شاخص نیز نزدیک به متوسط (Q2) می‌باشد و از حداقل مطلوب (Q3) فاصله معناداری دارد.

#### ۴-۶ فایده و لزوم تمرکز زدایی در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی

پاسخ دهندگان در هر سه نوع دانشگاه‌های نمونه تحقیق (برخوردار، نیمه برخوردار و غیربرخوردار)، تمرکززدایی در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی را مفید و لازم دانسته‌اند. میانگین حاصل در این زمینه در حدود چارک سوم کل نمره قابل کسب مربوط می‌باشد. این وضع نشانگر آن است که پاسخ دهندگان در حد زیادی بر فایده و لزوم تمرکز زدایی و برنامه ریزی توسعه دانشگاهی دانشگاه خود و سایر دانشگاه‌ها تأکید داشته‌اند. به علاوه، است تفاوت معناداری بین دانشگاه‌های برخوردار، نیمه برخوردار و غیربرخوردار از این حیث مشاهده نشد (بنگرید به جدول ۶).

جدول شماره ۶: فایده و لزوم تمرکز زدایی در برنامه ریزی توسعه دانشگاهی

رتبه	نوع دانشگاه	میانگین کسب شده	انحراف استاندارد	چارک سوم (Q3)	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری	آزمون F
۱	برخوردار	۱۱/۶۶۶	۲/۱۷۶	۱۱/۲۵	۱/۷۹	۸۶	۰/۰۷۸	مقدار F: ۲/۶۱۹
۲	نیمه برخوردار	۱۱/۷۱	۲/۵۶۳	۱۱/۲۵	۱/۷۱	۸۹	۰/۰۹۱	درجه آزادی: ۲ و ۲۱۵
۳	غیربرخوردار	۱۰/۷۵۶	۲/۲۴۵	۱۱/۲۵	-۱/۴۱	۴۰	۰/۱۶۷	سطح معنی داری: ۰/۰۷۲۵
	کل	۱۱/۵۱۴	۲/۳۷۳	۱۱/۲۵	۱/۶۴	۲۱۷	۰/۱۰۲	

#### ۵- نتیجه گیری و بحث

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که شاخص‌های پژوهش در کل دانشگاه‌های نمونه تحقیق و نیز در هر یک از گروه‌های برخوردار، نیمه برخوردار و غیربرخوردار، بدون استثنا، به طور معناداری از معیار حداقل مطلوب (چارک سوم کل نمره قابل کسب مربوط) کمتر هستند. حتی شاخص‌های ۳، ۵ و ۶ در کل دانشگاه‌ها و گروه‌های برخوردار و نیمه برخوردار نمونه تحقیق به طور معناداری از چارک دوم (Q2) مربوط نیز کمتر هستند.

مابقی شاخص‌ها نیز مساوی یا در مواردی فقط اندکی از چارک دوم بیشتر بوده‌اند. در دانشگاه‌های غیربرخوردار نیز شاخص ۶ به طور معناداری کمتر از چارک دوم می‌باشد و بقیه شاخص‌ها نیز مساوی یا اندکی بیشتر از چارک دوم می‌باشند. چنین وضعی بیانگر آن است که وضعیت برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های قلمرو پژوهش نه تنها مطلوب نیست، بلکه در مواردی پایین‌تر از حد متوسط حسابی خود قرار دارد.

بر این اساس، می‌توان گفت دانشگاه‌های قلمرو پژوهش برنامه‌های مدونی برای توسعه خود نداشته‌اند و در تلاش‌های پراکنده انجام شده در خصوص برنامه ریزی انطباق با شرایط محیطی و نیز توانایی‌ها و شرایط درونی دانشگاه‌ها چندان لحاظ نشده است. این وضع می‌تواند در تعامل با نبود درک روشن و مشترک نسبت به فرایند برنامه ریزی توسعه دانشگاهی، ضعف بارز امکانات و منابع (انسانی، مالی و مادی) و ساختارهای لازم برای برنامه ریزی در دانشگاه‌ها و نیز کیفیت پایین تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها قرار گیرد. وضعیت مذکور در پیمایش دیگری که از رؤسای دانشگاه‌های نمونه این تحقیق در زمینه برنامه ریزی توسعه دانشگاهی به عمل آمده است، تأیید گردیده است (یمنی، ۱۳۸۲).

از سوی دیگر، نتایج پژوهش مبین وجود ضعف قابل ملاحظه در مبانی اساسی لازم برای شکل‌گیری یک نظام رفتاری اثربخش برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های قلمرو پژوهش می‌باشد. شکل‌گیری و عملکرد اثربخش هر سیستم رفتاری مستلزم وجود یا توسعه سه بعد مفهومی، ساختاری و عملکردی است (ترک زاده، ۱۳۸۵). پژوهش حاضر حاکی از ضعف قابل ملاحظه دانشگاه‌های قلمرو پژوهش در هر سه بعد مذکور در زمینه برنامه ریزی توسعه دانشگاهی است.

نبود درک روشن و مشترک درباره موضوع به معنای وجود ضعف بعد مفهومی در این خصوص - به عنوان اولین مبنای توسعه یک نظام برنامه ریزی توسعه دانشگاهی کارآمد - در دانشگاه‌ها می‌باشد. این در حالی است که اهمیت این مهم در موارد مختلف مورد تأکید قرار گرفته است. از جمله اندرسون (۲۰۰۰) بر تأثیر الگوهای مفهومی و پنداره‌های ذهنی افراد و سیستم‌ها درباره موضوع بر ادراک و عملکرد آنان در زمینه موضوع مورد نظر تأکید کرده است. امری (۲۰۰۴) نقش سیستم مفاهیم، ایده‌ها و مفروضات را در شکل‌گیری و کیفیت و نتایج استراتژی‌ها و روش‌های تغییر و توسعه مهم یافته است و بررسی آنها را

پیش از عمل توصیه نموده است. یمنی (۱۳۸۰) بر وجود "تفکر برنامه ریزی" به عنوان زمینه اساسی تحقق هر گونه برنامه ریزی و اقدام در آن خصوص تأکید کرده است. ترک زاده (۱۳۸۳) در پژوهشی در زمینه پنداره اساسی کارشناسان برنامه ریزی آموزشی، پنداره مفهومی عاملان برنامه ریزی درباره برنامه ریزی آموزشی را دارای اثری تعیین کننده بر شالوده، طرح و حتی به نوعی محتوای برنامه دانسته است. یافته پژوهش حاضر مبنی بر ضعف این بعد مهم در دانشگاه‌های قلمرو پژوهش و یافته ترک زاده (۱۳۸۵) مبنی بر ضعف بعد مفهومی توسعه سازمانی دانشگاه در برخی دانشگاه‌های دولتی نشان از وجود و به نوعی استمرار این ضعف اساسی در دانشگاه‌ها دارد.

ضعف قابل ملاحظه امکانات، منابع و ساختارهای لازم برای برنامه ریزی و نیز کیفیت پایین تصمیم سازی و تصمیم گیری در دانشگاه‌های قلمرو تحقیق نشان از ضعف شدید بعد ساختاری لازم برای توسعه یک نظام برنامه ریزی توسعه دانشگاهی کارآمد در دانشگاه‌ها می‌باشد. خصوصاً اینکه شاخص‌های مذکور در بیشتر موارد به طور معناداری از چارک دوم نمره قابل کسب مربوط نیز کمتر بوده‌اند. این بعد جهت گیری‌ها، ترتیبات و ساز و کارهای سازمانی لازم را برای توسعه و پیشبرد برنامه ریزی توسعه دانشگاهی فراهم می‌آورد و از این حیث نقشی اساسی در شکل گیری، استمرار و کیفیت فرایند برنامه‌ریزی مذکور دارد. اما همراستایی یافته‌های این پژوهش در این زمینه با یافته‌های ترک زاده (۱۳۸۵) در این خصوص مبنی بر عدم کفایت ساختارهای موجود دانشگاه‌ها برای پیشبرد فعالیت‌های توسعه سازمانی در دانشگاه،<sup>۱</sup> نشانه‌ای دال بر وجود مشکل جدی در این باره در دانشگاه‌های دولتی است. جالب توجه است که درصد قابل ملاحظه‌ای از رؤسای دانشگاه‌های نمونه پژوهش حاضر اذعان کرده‌اند که در دانشگاه آنان هیچ ساختار مدونی برای پیشبرد امر برنامه ریزی توسعه دانشگاهی وجود ندارد (یمنی، ۱۳۸۲).

منطقی است که با وجود ضعف در ابعاد مفهومی و ساختاری لازم برای برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌ها حاصل فرایند مذکور نیز وضع چندان مطلوبی نداشته باشد. به عبارتی، در چنین وضعی و با وجود ضعف مبانی اصلی سیستم برنامه ریزی، عملکرد سیستم

۱. جالب است که میانگین حاصل برای بعد ساختاری در آن پژوهش نیز به طور معناداری از چارک دوم نمره قابل کسب مربوط کمتر بوده است.

نیز کیفیت بالایی نخواهد داشت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در دانشگاه‌های نمونه پژوهش برنامه مدونی برای توسعه - آن طور که باید و شاید - وجود ندارد. تلاش‌ها و برنامه‌های پراکنده موجود توسعه دانشگاه‌ها نیز با شرایط محیطی و توانایی‌ها و شرایط درونی آنها انطباق مطلوبی ندارد. خصوصاً که میزان انطباق تلاش‌ها و برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها با شرایط و اقتضات محیطی در دانشگاه‌های برخوردار و نیمه برخوردار حتی کمتر از چارک دوم مربوط ارزیابی شده است. این در حالی است که برنامه ریزی توسعه دانشگاهی اساساً به منظور توانمندسازی دانشگاه جهت پاسخگویی به شرایط و اقتضات محیطی و پوشش اثربخش دانشگاه در پیچیدگی‌های آن صورت می‌گیرد.

وضعیت شاخص‌های پژوهش در دانشگاه‌های برخوردار، نیمه برخوردار و غیربرخوردار، به جز در یک مورد، تفاوت معناداری نداشته است. تنها تفاوت معنادار مشاهده شده در زمینه شاخص سوم پژوهش بوده است که وضعیت دانشگاه‌های غیربرخوردار از آن حیث بهتر از دانشگاه‌های دیگر ارزیابی شده است. به نظر می‌رسد تفاوت به وجود آمده می‌تواند ناشی از شرایط و نیازهای خاص محیطی دانشگاه‌های غیربرخوردار باشد. این دانشگاه‌ها نوعاً در محیط‌های کمتر توسعه یافته ایجاد شده‌اند. لذا شاید بتوان گفت با توجه به کمبودها و نیازهای قابل ملاحظه محیط‌های مذکور، هر گونه تلاشی در جهت توسعه دانشگاه عملاً در آن محیط زمینه جذب می‌یابد و در توسعه محیط یاد شده مؤثر واقع می‌شود<sup>۱</sup>. این وضع می‌تواند یک نقطه قوت نسبی برای دانشگاه‌های غیربرخوردار قلمداد شود. اما باید توجه داشت که این تفاوت نسبی است و تنها در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها معنادار است؛ وگرنه قدر مطلق این شاخص در دانشگاه‌های غیربرخوردار نیز از معیار مطلوب (Q3) فاصله معناداری دارد و نزدیک به متوسط حسابی (Q2) مربوط می‌باشد.

نتایج این پژوهش حاکی از وضعیت نامناسب برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های قلمرو پژوهش است. وضعیتی که نه تنها مطلوب نیست، بلکه در موارد زیادی حتی پایین‌تر از متوسط می‌باشد. چنین وضعی می‌تواند معادل با محرومیت از مزایا و کارکردهای مثبت برنامه ریزی توسعه دانشگاهی از یک سو و گرفتار آمدن در دور باطل روزمرگی و آسیب‌ها و زیان‌های ناشی از آن از سوی دیگر باشد. متأسفانه، بنا بر یافته‌های

۱. بررسی بیشتر و دقیق‌تر این موضوع می‌تواند به پژوهش سپرده شود.



معدود پژوهش‌های انجام شده مرتبط، هم اکنون نوعی روزمرگی در سطح مدیریت کلان و اداره امور دانشگاه‌های دولتی حاکم است (ترک زاده، ۱۳۸۵؛ یمنی، ۱۳۸۲).

چنین شرایطی اگر چه خود مانع مهمی در مسیر نضج‌گیری روح برنامه‌ریزی - به مفهوم امروزی آن - و استقرار برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌ها است؛ در عین حال می‌تواند محصول نبود تفکر و سیستم‌های برنامه‌ریزی توسعه‌ای مناسب در دانشگاه‌ها باشد. لذا به نظر می‌رسد تنها با توسعه تفکر و سیستم‌های کارآمد برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی می‌توان بر این مشکل ویرانگر غلبه نمود و دانشگاه‌ها را در مسیر توسعه و تعالی به مفهوم واقعی آن قرار داد و بدین سان زمینه مشارکت معنادار آنها را در نهضت نرم‌افزاری و تولید علم و تحقق چشم‌انداز توسعه کشور فراهم نمود. در این راستا به نظر می‌رسد موارد زیر می‌تواند بستر ساز توسعه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌ها و بهره‌مندی از مزایا و نتایج مثبت و غیرقابل انکار آن واقع شود:

- توسعه بعد مفهومی برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی و ایجاد پنداره مناسب در این باره در مدیران سطوح مختلف دانشگاه‌ها.
- غیرمتمرکز کردن برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در سطح کشور؛ شایان به ذکر است که مدیران گروه‌های آموزشی نمونه این پژوهش، به اتفاق، تمرکززدایی در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در کشور را تا حد زیادی نه تنها مفید بلکه لازم دانسته‌اند.
- تفویض اختیار بیشتر به مدیران میانی دانشگاه‌ها در زمینه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی.
- ارزشیابی دانشگاه‌ها بر اساس عملکرد<sup>۱</sup>، واگذاری اعتبار و تخصیص بودجه و سایر سیستم‌های حمایتی از دانشگاه‌ها در سطح ملی.

## منابع

- باترفیلد، هربرت (۱۳۵۳)، *دانشگاه و آموزش و پرورش در جهان امروز*، ترجمه محمد علی کاتوزیان، شیراز: انتشارات دانشگاه شیراز.
- ترک زاده، جعفر (۱۳۸۳)، «شناسایی پنداره اساسی کارشناسان برنامه ریزی آموزشی در آموزش و پرورش، آموزش عالی (دولتی و آزاد) و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در زمینه برنامه ریزی آموزشی»، مجموعه مقالات میزگرد بررسی ارتقای کیفیت آموزش‌های دانشگاهی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، صص ۶۹-۹۴.
- ترک زاده، جعفر (۱۳۸۵)، «رزیابی توسعه سازمانی در دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران»، پایان نامه دکتری مدیریت آموزشی، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- راولی، دانیل جیمز؛ هرمن دی لوهان و مایکل جی دولنس (۱۳۸۳): *تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی*، ترجمه آراسته، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- رمزدن، پال (۱۳۸۰)، *یادگیری رهبری در آموزش عالی*، ترجمه نوه ابراهیم و همکاران، دامغان: دانشگاه علوم پایه دامغان.
- سانیل، بیکاس سی (۱۳۷۹)، *نوآوری در مدیریت دانشگاهی*، ترجمه میری و نوه ابراهیم، تهران: موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- فرخ نژاد، خدا نظر (۱۳۸۴)، «ارزیابی درونی و بیرونی کیفیت دوره های کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت آموزشی، روانشناسی تربیتی و جامعه شناسی دانشگاه شیراز»، *پایان نامه دکتری مدیریت آموزشی*، تهران: دانشگاه تربیت معلم.
- محمدزاده، عباس (۱۳۷۹)، *مدیریت توسعه*، تهران: انتشارات سمت.
- نوشاد، محمد علی (۱۳۷۶)، «مقایسه آموزش عالی در ایران با هند و چند کشور جهان»، *مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران (جلد ۲)*، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- هال، وود (۱۳۷۶)، «توسعه اقتصادی و آموزش عالی»، *دایره المعارف آموزش عالی (جلد ۱)* تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، صص ۴۵۶-۴۷۳.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۷۷)، «بررسی تحلیلی در خصوص یک دانشگاه تحقیقاتی»، *پروژه‌نامه دانشکده ادبیات و علوم انسانی*، شماره ۲۳، تهران: دانشگاه شهید بهشتی، صص ۱۶۶-۱۸۵.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۰)، *درآمدی به بررسی عملکرد سیستم‌های دانشگاهی*، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲)، *برنامه ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه ها و تجارب*، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲)، «بررسی وضعیت موجود برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی» (گزارش پژوهشی منتشر نشده).

Anderson, Merrill C. (2000); *Fast Cycle Organization Development*; USA: South - Western Publishing Company.

Atwell, Robert H. (1996); "Doctoral Education Must Match Needs and Realities"; *Chronicle of Higher Education*, Nov. 1996, p. B4.

Emery, Merrelyn (2004); "Open Systems Theory: Implication for Development and Learning"; in: *Dynamics of Organizational Change and Learning (Boonstra)*, New Jersey: John - Wiley.

Godet, Michel (1985); "Prospective et Planification Strategique", Paris *Economica*, No. 183.