فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال اول. شماره سوم. بهار ۱۳۹۷، صص۳٤-۱۷ Vol 1. No 3. 2018, p 17-34
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵٦۱) ISSN: (2588-5561)

راهبردهای تغییر و بهبود در آموزش عالی

احمدرضا اسکندری[۱]. محمدصادق رزاقی[۲]. علیرضا غفاری میاب[۳]
۱. دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج. ایران
skandari_sanjesh@yahoo. com
۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی
۳. کارشناس ارشد روانشناسی

چکیده
کثرت تغییراتی که سازمان‌ها و افراد با آنها روبه رو هستند، از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که همچون سیلی خروشان، هر نوع مقاومتی را در هم کوبیده و همه را با خود به جلو می‌برد. به بیان دیگر، وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکر سازمان‌های امروزی وارد می‌آید آنقدر زیاد است که برای آنها چاره‌ای جز انطباق با این تغییرات باقی نمی‌گذارد. از طرفی نظام‌های آموزش عالی باید به نیازهای جاری و آیندهٔ جامعه پاسخگو باشند و برای پاسخگو بودن باید تغییر و بهبود را سرلوحهٔ کلیه امور قرار دهند.

واژه‌های کلیدی: تغییر و تحول، آموزش عالی، بهبود سازمانی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

مقدمه:

مدیران امروزی در محیطی پرابهام، پویا و متحول کار می‌کنند. یکی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداوم در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی است. علوم مختلف در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشر، پیشرفت کرده است. فناوری به‌طورمداوم و باشتابی بی‌مانند در حال تحول و پیشرفت است و ارتباطات جدید، امکان هرگونه تماس را از هر نقطه جهان به نقطه دیگر در کوتاه‌ترین مدت و با کمترین هزینه میسر ساخته است. در دنیای کنونی، بر اثر پیشرفت فناوری، طبیعت و محتوای کار به گونه‌ای تغییر کرده است که نه تنها کالا و خدمتی که قبلا توسط نیروی انسانی تولید می‌شد امروزه توسط دستگاه، تولید می‌شود، بلکه عمل تصمیم‌گیری که تاکنون توسط انسان انجام می‌شده است، درحال حاضرتا حد زیادی توسط دستگاه انجام می‌شود. همچنین در دنیای معاصر، پیشتازی مقوله ای است که دراطلاعات، ارتباطات و آموزش تعریف میشود و سرمایه گذاری اصلی بر منابع انسانی فرهیخته و آکادمیکی یک رسالت ملی و فراملی تعریف می‌شود (Somjai, 2001, p10)از طرفی تأکید بر توسعه دانش و شایستگی های فردی و آمادگی برای عصر تغییر و کارآفرینی مراکز علمی و پژوهشی از مولفه های جوامع بالنده به شمار می‌روند (Jackson & Hit, 2003, p. 17) . لذا رسالت مراکز آموزش عالی (دانشگاه‌ها) که منبعث از تعامل استادان، مدیران و دانشجویان، جهت تحقق اهداف ویژه و مشترک علمی است که همواره تحول را در فراخنای زمان به همراه داشته است.

مبانی نظری:

تحولات نظام‌های آموزش عالی در دو دهۀ گذشته:

برای پوشش اهداف مدیریت نظام آموزش عالی بدون تحول متناسب با زمان وتغییرات پیرامونی وابعاد جهانی راه به جایی نخواهیم برد. درسالهای اخیر، شاهد دگرگونیهای مهمی در نظام آموزش عالی سراسر جهان هستیم و تحولات نظام‌های آموزش عالی در دو دهۀ گذشته تحت تأثیر سه تحول مهم قرارداشته‌اند:

الف) تحولات اقتصادی- اجتماعی

ب) تحولات فن‌آورانه

ج) تحولات مسأله جهانی شدن (بازرگان، ۱۳۷۷، ص ۱۲۵).

این تحولات موجب شده است تا در مدیریت نظام آموزش عالی بیش از پیش به جنبه‌های کارایی و اثربخشی فعالیت‌های خود حساس شوند؛ اما متأسفانه همۀ نظام‌های آموزش عالی به اندازۀ کافی به این دو جنبه توجه نکرده‌اند. این امر، بویژه دربارۀ نظام‌های آموزش عالی در کشورهای جهان سوم و مدیریت کلان آنها مشهودتر است، علت آن، ضرورت تجدید نظر در هدف‌های مرسوم دانشگاه است. این هدف‌ها

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

که مهمترین آنها «کشف منظم حقایق دربارهٔ امور جدی و مهم و آموزش حقایق و ضرورتهای عصر و نسلی» (شیلز، ۱۹۸۸، ص ۱۲۶) تعریف شده است، نیاز به بازنگری جدی دارد.

بر پایه آنچه اشاره شد نظام‌های آموزش عالی باید به نیازهای جاری و آیندهٔ جامعه پاسخگو باشند و برای پاسخگو بودن باید تغییر و بهبود را سرلوحهٔ کلیه امور قرار دهند. شعار سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی اسلامی آیسیکو در سال ۲۰۰۵/م این است «هر کشوری که در نظام‌های آموزشی خود متحول نشود و مدیریت کارآمدی اتخاذ نکند متوقف خواهد شد و چه بسا به تأخیر خواهد افتاد (التویجری، ۲۰۰۵، ص ۱۵)؛ ازاین رو مدیریت کارآمد آموزش عالی و دانشگاه با یک هدف غائی بزرگ عجین است که همانا آماده کردن افراد برای ارائه رفتارهای معقول در اجتماع و انتظارات عصری آن می‌باشد (بویلن، ۱۹۹۲، ص ۹۲).

تغییرات سازمانی:

بر اساس نگرش سیستم باز، سازمان در خلاء فعالیت نمی کند و از محیطی که در آن قرار گرفته متأثر می شود و به طور متقابل آن را تحت تأثیر قرار میدهد. محیط های سازمانی به لحاظ فنی و نهادی بر سازمان فشارهایی را وارد می‌سازند که سازمان برای بقاء باید در مقابل این فشارها نیز واکنش نشان دهد (اسکات، ۱۳۸۹). سازمان‌ها تغییر می‌کنند و این تغییر راهی برای تکامل آنهاست. با توجه به وابستگی متقابل اجزاء سازمان به یکدیگر، تغییر در هر جز زمینه ساز تغییرات جزئی یا بنیادی در کل سیستم است. بنابراین تغییر سازمانی چیزی جدا از خود سازمان نیست (رحمان سرشت، ۱۳۸۶). هر یک از پژوهشگران به فراخور نیاز خود، تعریفی ویژه از تغییرات سازمانی ارایه کرده اند. تعریف عملیاتی از تغییرات سازمانی که مبنای این پژوهش قرار دارد، عبارت است از:

دگرگونی در سطوح و درجات مختلف در یک نظام زنده که دارای اجزایی به هم وابسته است و می‌تواند به صورت برنامه ریزی شده یا نوظهور، مستمر یا مقطعی، بنیادی یا توسعه ای به اجرا درآید که به دلیل وابستگی متقابل بین اجزاء همواره با نوعی ابهام همراه است.

نیروها و فشارهای تغییر:

تعدادی از نویسندگان مدیریت، نیروها و فشارهای تغییررا تحت چهارعنوان زیر طبقه بندی و خلاصه کرده‌اند:

ـــ **تغییر فناوری:** در حال حاضر، آهنگ تغییر فناوری سریع‌تر ازهرزمان دیگری است.

ـــ **علم و دانش:** به سبب وسعت دامنه علم، رشته‌های جدیدی ازعلوم موجود منشعب شده و در صحنه علم ظاهر شده‌اند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

ـــ **کهنگی محصول و خدمت:** محصولات، برنامه‌ها و روش‌های ارائه خدمات، تحت تاثیر تغییرات فناوری و پیشرفت علم و دانش، کهنه و منسوخ می‌شوند.

ـــ **تغییر اجتماعی:** انتظارات و ارزش‌های فکری کارکنان نسبت به نسل‌های گذشته تغییر کرده است.

از طرف دیگر، قبول تحول و تحقق بخشیدن به آن از مهم‌ترین لازمه‌های بقا و رشد هر سازمان است، زیرا هر سازمانی، نظامی فرعی از یک نظام اجتماعی و یک نظام بزرگتر جهانی است و هنگامی که مجموع یک نظام در حال تحول و پیشرفت است، نظام‌های فرعی نیز ناگزیر باید خود را با تحولاتی که در نظام بزرگتر پدید آمده است، همگام و هماهنگ کنند، با توجه به مطلب فوق می‌توان گفت که مدیران امروزی با دو مسئله اساسی رو به رو هستند.

مسئله اول این است که چگونه سازمان خود را در جهتی توسعه دهند که بهتر بتواند با تغییرات و تحولات محیط هماهنگ شود، مسئله دوم اینکه چگونه انرژی و منابع انسانی سازمان را در جهتی هدایت کنند که ضمن تحقق اهداف سازمان و انجام ماموریت‌های سیستم، نیازهای کارکنان نیز تامین شود. در چند دهه اخیر، مدیران روز به روز بیشتر متوجه این حقیقت شده‌اند که کوشش‌های پراکنده و جزء به جزء برای حل مسائل پیچیده سازمانی، کافی نیست. امروزه برنامه‌ریزی همه جانبه و وسیع‌تری لازم است، به نحوی که راهبردهای هماهنگ شده‌ای را برای پرورش فضای سازمانی، روش کار، روابط افراد، نظام‌های ارتباطی و اطلاعاتی در برداشته باشد و با شرایط و الزامات قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی سال‌های آینده منطبق و سازگار باشد. به سبب این نیاز است که بهبود سازمان یا به عبارت دیگر، مساعی سیستماتیک برای تغییر برنامه‌ریزی شده، پای به عرصه وجود نهاده و امروزه از اهمیتی ویژه در علم مدیریت برخوردار است.

علل مقاومت در برابر تغییر:

مدیریت مقاومت در برابر تغییر همانند مدیریت تعارض سازمانی می باشد. مدیران به جای اینکه در صدد حذف یا غلبه بر مقاومت برآیند؛ باید آن را به عنوان وسیله ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت؛ مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان؛ ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جستجو برای پیدا کردن راههای جدید رسیدن به هدف سازد؛ آنگاه سازنده خواهد بود.

برای مقاومت کارکنان در برابر تغییرات در محیط کا هشت دلیل عمده را می توان برشمرد:

۱- ترس یا تعجب از ناشناخته ها

۲- جو عدم اعتماد

۳- ترس از شکست

۴- از دست دادن وجهه و اعتبار و یا امنیت شغلی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

۵- فشار همکاران

۶- گسیختگی سنتهای فرهنگی و یا روابط گروهی

۷- تضادهای تشخیصی

راهبردهای گونان برای غلبه برمقاومت در برابر نغییر:

به مدیران توصیه می گردد که اقدامهای زیر را برای فائق آمدن در برابر مقاومت افراد نسبت به تغییر انجام دهند:

۱- تا آنجا که امکان دارد اطلاعات بیشتری در باره تغییر در اختیار کارکنان قرار دهند.

۲- کارکنان را نسبت به دلایل و منطق تغییر آگاه سازند.

۳- جلساتی را برای پاسخگویی به پرسشهای کارکنان درباره تغییر برگزار کنند.

۴- به کارکنان فرصت بحث درباره چگونگی تاثیر تغییرات پیشنهادی بر آنان داده شود.

تسریع چرخه بهبود سازمان

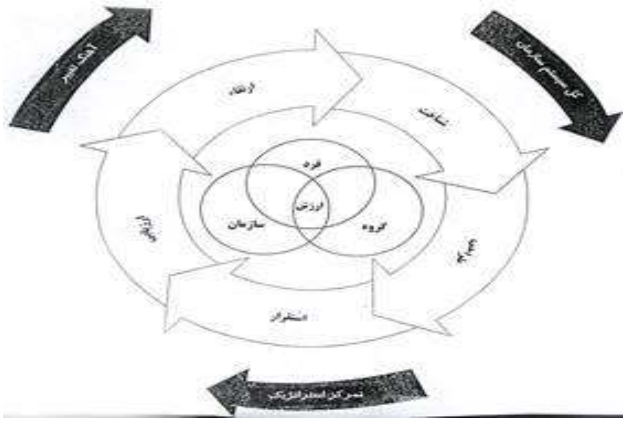
دست‌کم سه روند عمده وجود دارد که سازمان‌ها را ناگزیر به تسریع چرخه بهبود سازمانی می‌کند. این روندها عبارت‌اند از :

سریع شدن آهنگ تغییرات کسب‌وکار

درگیر شدن کل سیستم سازمان در برنامه‌های بهبود

استراتژی شدن برنامه‌های بهبود سازمان

این سه روند در شکل۱-۱ به صورت پیکان‌هایی که سازمان‌ها را ملزم به تسریع چرخه بهبود سازمان می‌کنند، نشان داده شده است.



شکل ۱-۱: چرخه ایجاد ارزش از طریق بهبود سازمان

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

آهنگ تغییر کسب و کار

با توجه به جهانی شدن فعالیت‌های اقتصادی و پیچیده‌تر شدن اقتصاد جهان، سرعت انجام فعالیت‌ها، عامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. امروزه فرق بین سازمان‌های بازنده و برنده در داشتن استراتژی دقیق و درست نیست بلکه در اجرای سریع آن است. به بیان دیگر، سازمان‌هایی که به‌طور اثربخش با واقعیت‌های موجود کسب‌وکار برخورد و استراتژی خود را سریع‌تر تدوین و اجرا کنند، مزیت‌های فراوانی به دست خواهند آورد. ولی، سازمان‌هایی که هیچ اقدامی نکنند و منتظر بمانند تا آینده را به‌طور صحیح پیش‌بینی و سپس استراتژی مناسبی را انتخاب کنند، بدون شک از قافله عقب خواهند ماند و در صحنه جهانی شکست خواهند خورد.

مشاوران بهبود سازمان با اجرای به موقع برنامه‌های تغییر سازمانی، نقش حیاتی برای آماده‌سازی سازمان‌ها در رویارو شدن با چالش‌های جهانی ایفا می‌کنند. مشاوران و متخصصان بهبود سازمان به این نکته پی برده‌اند که تنها راه‌حل برخورد با چالش‌های موجود جهانی، تجدید نظر در زمان‌بندی چرخه‌ی تغییر سازمان و افزایش سرعت آن است. اکنون زمان آن فرا رسیده که متخصصان بهبود سازمان در برنامه‌های تغییر سازمانی شعار «سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر» را مورد توجه قرار دهند. اغلب سازمان‌ها هم، از متخصصان انتظار دارند تا برنامه‌های تغییر سازمانی را سریع‌تر، اثربخش‌تر و با صرف منابع کمتر انجام دهند.

معنی و مفهوم بهبود سازمان:

اصلاح بهبود سازمان به نوعی تجدید نظر اصولی در سازمان دلالت دارد، تجدید نظری که بر نظام‌های ارزشی، اعتقادات و طرز تفکر موجود در داخل سازمان به گونه‌ای اثر گذارد که سازمان بتواند خود را با شتاب فزاینده تغییر، بهتر منطبق و هماهنگ کند، این اصطلاح چنان که از معنی ظاهری آن پیداست، به بهبود و پرورش توانایی‌های سازمان توجه دارد.

تا حدی که سازمان بتواند به سطح مطلوبی از عملکرد و ایفای نقش برسد و این سطح را حفظ کند. بهبود سازمان، جریان مداوم مشکل‌گشایی است و انجام آن مستلزم همکاری اعضای سازمان و کارشناسان علوم رفتاری است. از دید بهبود سازمان، حتی سازمان‌هایی هم که در حال حاضر در سطح رضایت بخش عمل می‌کنند، جایی برای بهبود وپیشرفت بیشتر دارند. بهبود سازمان، فرایندی از تغییر برنامه ریزی شده‌است که بیشتر در اطراف تغییر"فرهنگ سازمانی" دور می‌زند. تغییر برنامه‌ریزی شده علاوه بر ساختار سازمان، فرایندهای حساس اطلاعاتی، تصمیم گیری، برنامه‌ریزی و ارتباطات را نیز در بر می‌گیرد. همچنین انتقال از یک فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر تغییر به فرهنگی که برنامه ریزی برای مقابله و تطبیق با تغییرات را تشویق کند نیز از جمله مواردی است که بهبود سازمان به آن توجه دارد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

اهداف برنامه‌های بهبود سازمان:

به طور کلی در فعالیت‌های بهبود سازمان اهداف زیر دنبال می‌شود:

۱- بالا بردن سطح اعتماد و احساس متقابل در میان کارکنان سازمان.

۲- ایجاد روحیه رویا رویی با مشکلات سازمانی به جای نادیده انگاشتن و از کنار آن گذشتن و تسلیم آن گردیدند.

۳- افزایش توان ارتباط از بالا به پایین؛ پایین به بالا؛ مورب و افقی.

۴- افزایش توان رضایت و بالا بردن روحیه کارکنان.

۵- حرکت به سمت رهبری مشارکتی و همکاری متقابل در سازمان.

۶- افزایش توان مدیریت درحل مشکل به جای نادیده گرفتن آن.

۷- حذف در گیری میان گروه های متداخل.

۸- بالا بردن انگیزش کارکنان در کلیه سطوح سازمان.

۹- کاهش رفتارهای مبتنی بر سیاسی کاری در میان کارکنان مدیریت.

۱۰- افزایش توان عکس العمل سریع در برابر تغییرات.

راهبردهای بهبود سازمان:

گسترش و پیشرفت روشهای مورد استفاده در بهبود سازمان؛ مشکل طبقه بندی و دسته بندی فنون آن را افزایش می دهد. اما تغییرات سازمانی نمی تواند خارج از سه استراتژی ذیل صورت پذیرد.

استراتژی ساختاری؛ تکنولوژیکی و انسانی.

استراتژی ساختاری به ایجاد تغییر در ساختار رسمی سازمان مربوط می گردد. مثلا گسترش یا محدودیت محدوده نظارت در تناسب با کیفیت فعالیت؛ ایجاد عدم تمرکز سازمانی و یا افزایش کیفیت سازمان از طریق ایجاد تغییر در جریان کار.

استرتژی تکنولوژیکی بر تغییر ابزارکار؛ تکنیکهای کارسنجی؛ روشهای مهندسی؛ تکنیکهای تحقیقاتی و روشهای تولیدی متمرکز است. این استراتژی با مدیریت علمی تیلور آغاز می‌گردد. کاربرد جدید آن استفاده از کامپیوتر برای ارتباط با مشتریان است.

استراتژی انسانی بر تحول در سازمان از طریق تغییر در رفتار اعضای آن تاکید دارد. این استراتژی بیشتر مورد استفاده متخصصان بهبود سازمان قرار می‌گیرد. در واقع؛ جنبش بهبود سازمان با آموزش حساسیت برای مدیران آغاز گردید تا از آن طریق ارتباط باز با دیگران به آنان آموزش داده شود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فنون بهبود سازمان:

از معروفترین فنون برای بهبود سازمانها می توان به سه فنون ذیل اشاره کرد:

۱- تغییر برنامه ریزی شده planned change

۲- روش و نظریه مداخله intervention theory & method

۳- پژوهش عملکرد action research

نغییر برنامه ریزی شده: Planned change

یکی از معروفترین فنون بهبود سازمانی؛ تغییر برنامه ریزی شده می‌باشد که از میان بنیانگذاران اولین آن می‌توان از lip pit، Watson و Westley نام برد و پس از آن نیز Frohman، Sashing و Kolb اصلاحاتی در آن به عمل آورده و این استراتژی را تکمیل نمودند؛ ولی چارچوب اصلی تغییر برنانه ریزی شده که در برگیرنده هفت گام اساسی و پویا بشرح زیر می باشد:

گام اول آگاهی از مساله:

در این مرحله سازمان و عامل تغییر دهنده\ هیچ کدام نسبت به یکدیگر شناخت و ارتباطی ندارند. سازمان نیاز به دریافت کمک را مورد نظر قرار می دهد که چه بسا ممکن است به وسیله عامل تغییر دهنده در آن القا شده باشد. در همان حال عامل تغییر دهنده نیز در جستجوی برقراری ارتباط و تعیین حد و میزانی است که می تواند برای سازمان مفید واقع شود.

گام دوم مرحله آغازین:

سازمان و عامل تغییر دهنده پس از تعیین نقطه آغاز اقدام به تنظیم قرارداد می‌نماید. در این قرارداد انتظارات؛ اهداف؛ وظایف و متدولوژی تغییر مشخص می‌گردد. به عبارت دیگر کیفیت همکاری و اینکه چه گامهای بعدی باید برداشته شود مشخص می‌گردد. در این مرحله هم سازمان و هم عامل تغییر دهنده باید انتظارات و خواسته های خود را صریح و بی پرده مطرح نمایند.

گام سوم تشخیص:

این مرحله با مطالعه و شناخت مسائل و مشکلات سازمان آغاز می‌گردد. در این مرحله که به مرحله تشخیص معروف است؛ باید اهداف تحول و بهبود مورد انتظار سازمان را به صورتی دقیق تبیین و مشخص نمود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

گام چهارم برنامه ریزی:

مرحله برنامه ریزی که پس از مرحله تشخیص انجام می گیرد؛ تعیین اهدافی است که باید بدان دست یافت و گامهایی که باید برداشته شود همراه با پیش بینی مقاومتهای احتمالی که ممکن است در مقابل تغییر ایجاد شود. اطلاعات جمع آوری شده؛ در مرحله تشخیص در اینجا مورد بازبینی قرار گرفته و اهداف و نظریه ها و راههای ایجاد تغییر معین می گردد. نیازهای برنامه ریزی باید با همکاری سازمان تعیین گردد تا این اطمینان حاصل گردد که برنامه طبق نیازها و خواسته های سازمان بوده و در نتیجه؛ سازمان در اجرای برنامه همکاری و همیاری لازم را به عمل آورد.

گام پنجم اقدام:

در این مرحله استراتژی‌های تغییر که در گام قبلی مشخص گردیده به اجرا گذارده می‌شود. اگر چهار مرحله قبل به درستی انجام گرفته باشد این مرحله نیز با موفقیت انجام خواهد شد. عدم موفقیت در این مرحله معمولا ناشی از تشخیص نادرست؛ عدم مشارکت افراد یا گروههای اصلی و یا عدم پیش بینی درست نتایج به دست آمده از اقدام است. مسئله مهم از نظر سیستمی در این مرحله آن است که اقدام در هر جزء سیستم بر کل سیستم موثر خواهد بود.

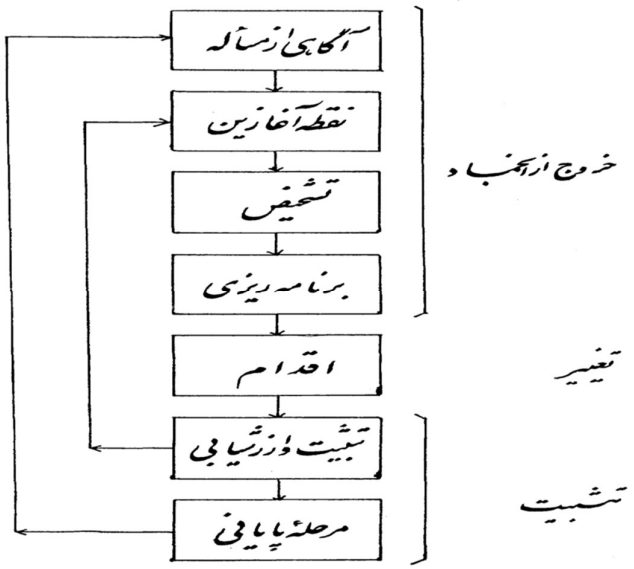
گام ششم تثبیت و ارزشیابی:

در این مرحله تغییر ایجاد شده مستحکم گردیده و نتایج آن ارزیابی می گردد. ارزشیابی باید به صورتی باشد که نه تنها در برگیرنده موفقیت و پیشرفت مورد انتظار باشد؛ بلکه باید این نکته را نیز روشن سازد که آیا اقدامات انجام شده کافی بوده و یا اینکه مجدد باید به مرحله برنامه ریزی و اقدام جدید برگشت شود.

گام هفتم مرحله پایانی

برای عامل تغییر دهنده؛ ترک سازمان به معنی ترک سیستم و یا آغاز پروژه جدید می‌باشد. به عبارت دیگر رابطه همکاری ثر صورت موفقیت طرح پایان می پذیرد و یا اینکه عامل تغییر مجددا به مرحله اول باز می‌گردد تا استراتژی دیگری را مورد مطالعه قرار دهد. شکل زیر نشاندهنده مراحل تغییر برنامه ریزی شده در قالب مراحل تغییر ارائه شده؛ توسط کرت لوین؛ می باشد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]



تطبیق مراحل تغییر برنامه ریزی شده با نظریه لوین در مورد تغییر

فراگیرشدن برنامه‌های مربوط به بهبود سازمان:

دامنه‌ی فعالیت‌های تغییر سازمانی تنها به زیرسیستم‌ها محدود نمی‌شود، بلکه کل سیستم را در برمی‌گیرد. متخصصان بهبود و مدیران به سازمان به عنوان یک سیستم پویا، پیچیده و منعطف می‌نگرند که از عناصر مرتبط و وابسته به یکدیگر از قبیل استراتژی، فرآیند، ساختار، افراد، مکانیزم‌های پاداش، فرهنگ و سایر عناصر تشکیل شده است. در حال حاضر، فعالیت‌های مربوط به تغییر سازمانی از قبیل مهندسی مجدد فرآیندها، طراحی مجدد ساختار و تنظیم فرآیندهای پاداش، برای حمایت کامل از این تغییرات سازمانی به‌طور روزمره انجام می‌شود. به عنوان مثال، برنامه‌های وسیعی که در کل سازمان اجرا می‌شود، صدها نماینده از کلیه واحدها را در قالب یک فعالیت کاملاً یکپارچه، سازماندهی می‌کند. این برنامه‌ها به سازمان اطمینان می‌دهد که نمایندگان بخش‌های مختلف در یک فضای کاری (اغلب خیلی بزرگ) در جهت تدوین استراتژی و تعیین چشم‌انداز سازمان با هم تعامل دارند و در نهایت فعالیت‌های افراد را در دستیابی به یک هدف مشترک سازمانی هدایت می‌کنند.

استراتژیک شدنِ برنامه‌های بهبود سازمان

برنامه‌های بهبود سازمان به‌طور روزافزونی جنبه استراتژیک به خود می‌گیرد. به نظر می‌رسد این روند بازتابی از افزایش تمرکز استراتژیک بر مدیریت منابع انسانی باشد. سازمان‌ها از مشاوران انتظار دارند

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

برنامه‌هایی ارائه دهند که کل سیستم را در بر گیرد و روش‌های اثربخش‌تری را برای اجرای استراتژی پیدا کنند. اغلب مدیران مؤسسات به ناتوانی خود بر نحوه اجرای اثربخش استراتژی به عنوان یکی از بزرگ‌ترین موانع موفقیت‌شان اشاره می‌کنند. برنامه‌های بهبود به‌طور روزافزون در کمک به مدیران سازمان‌ها برای غلبه بر این موانع اهمیت چشمگیری پیدا می‌کنند. سازمان‌ها از منظر متخصصان، سیستم‌های پیچیده و بسیار منعطفی هستند که با رویکرد سیستمی و به‌کارگیری برنامه‌هایی از قبیل جلسات بحث و بررسی و تقویت سیستم‌های دورنگر کلیه بخش‌ها را در برنامه بهبود درگیر می‌سازد و به‌طور مشترک چشم‌انداز را مشخص می‌کند. در فصل سه یکی از ابزارهای استراتژیک یعنی «کنفرانس ترسیم آینده»ـ به تفضیل مورد بحث واقع می‌شود. متخصصان بهبود سازمان می‌توانند برنامه‌هایی تدوین کنند تا توانایی سازمان‌ها را در اجرای استراتژی و رویارویی با فشارهای رقابت جهانی ارتقا دهد. در سال‌های اخیر، تدوین و اجرای استراتژی‌ها اغلب به صورت گروهی انجام می‌شود و افراد همه سطوح سازمان در آن مشارکت می‌کنند. دیگر نباید استراتژی‌ها تنها توسط مدیران در انزوا تدوین شود. همچنین با توجه به تحولات محیطی، عمر مفید استراتژی‌های مؤسسات کاهش یافته و از ارزش و اثربخشی استراتژی‌هایی که سریع اجرا نمی‌شوند، کاسته شده است. داشتن نگرش‌های کاملاً مشارکتی در تدوین استراتژی سبب ادغام فعالیت‌های طرح‌ریزی، ارتباطات و تعهد به اجرای آن با یکدیگر به‌طور اثربخش می‌شود. همچنین باعث می‌شود سرعت مبنایی برای درک استراتژی و پایبندی به اجرای آن در سازمان ایجاد شود و در نتیجه زمان چرخه اجرای آن کاهش یابد.

با توجه به این که، متخصصان و مشاوران، بیشتر علاقه‌مند می‌شوند تا افراد مختلفی از سازمان در تدوین استراتژی‌ها مشارکت کنند و بر اجرای آن متمرکز شوند، وجود یک تعامل مثبت و طبیعی بین استراتژی‌کاران و مشاوران بهبود سازمان ضرورت می‌یابد. در واقع، هر موفقیت گروهی و سازمانی به‌طور متقابل به همکاری آن‌ها بستگی دارد. استراتژی‌کاران همراه با مدیران سازمان‌ها، استراتژی‌های مربوط به بازارها، فن‌آوری‌ها، محصولات، دارایی‌ها و. . . را انتخاب می‌کنند و متخصصان بهبود برنامه‌هایی در سازمان مستقر می‌سازند تا همه بخش‌ها نسبت به درک و انتخاب استراتژی‌ها و تعیین آینده مشترک خودشان مشارکت نمایند. مشارکت افراد در انتخاب استراتژی‌ها به آن‌ها کمک می‌کند تا در کارشان خلاق باشند و با تمایل بیشتری فعالیت‌های‌شان را برای اجرای به موقع تحقق اهداف سازمان همسو کنند.

راهبردهایی تسریع بهبود در آموزش عالی کشور

با توجه به ویژگی ها و توانایی های مراکز آموزش عالی کشورمان می توان آنرا شامل :

۱- زیر ساخت های فنی و تکنولوژیکی ارتباطی ۲- توانایی های بکارگیری تکنولوژی های ارتباطی جدید توسط کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان ۳- فرهنگ سازمانی شامل سیاست ها، نگرش ها و الگوهای شخصی یادگیری، جو سازمانی، تشویق و تقویت کارکنان و نظام سنجش و ارزیابی آنان دانست.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

کار ادغام تغییر و تحول و تکنولوژی های جدید در امر آموزش و یادگیری دروس دانشگاهی امری بسیار دقیق است که باید براساس برنامه ریزی های از پیش تعیین شده تحقق یابد. برای نمونه می توان به طرح جامع راهبردی کالج شهر سانفرانسیسکو اشاره کرد. تدوین این طرح با تشکیل یک کمیته اصلی طرح مادر و متعاقب آن هفت کمیته فرعی تهیه راهبردهای عملی مرکب از اعضای هیئت علمی، کارکنان ویژه دانشگاه و نمایندگان دانشجویان آغاز شد. این کمیته های فرعی در هفت حوزه زیر به تهیه راهبردها و برنامه های اجرایی پرداختند :

۱- راهبردهای ارائه خدمات کیفی

۲- راهبردهای بهینه سازی دائمی برنامه ها

۳- راهبردهای ایجاد محیط کاری پشتیبانی کننده

۴- راهبردهای تکنولوژیک

۵- راهبردهای تجهیزاتی

۶- راهبردهای توسعه منابع

۷- راهبردهای تلفیق برنامه ها و بودجه ها

راه حل های پیشنهادی جهت تغییر و بهبود در آموزش عالی:

الف: آموزش:

۱- قابلیت انعطاف امور آموزشی دانشگاه همراه با تحولات و نیاز صنایع

۲- سعی در جذب داوطلبین با بنیه علمی بهتر تا موجب شود فارغ التحصیلانی کار آمدتر تربیت گردد.

۳- دانشجویان در هنگام ورود به دانشگاه به مدت یک ترم دوره آموزش زبان و ریاضی و کامپیوتر رای طی نمایند.

۴- اساتید در آموزش ملزم به استفاده از مراجع اصلی گردندو بخشی از دروس با استفاده از متون اصلی تدریس گردد.

۵- مراجع بیشتر و قابل دسترس از سوی اساتید ارائه شود.

۶- دروس مدیریت جهت کلیه رشته ای دانشگاه ارائه گردد.

۷- از طریق ارتباط بیشتر با صنایع؛ سعی گردد مشکلات و موفقیتهای صنایع در متون درسی مربوطه ارائه گردد.

۸- دانشجویان در دوره تحصیلی ملزم به گذراندن واحد سمینار گردند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

ب- تامین و نگهداری هیات علمی:

به منظور جذب و نگهداری هیات علمی بایستی انگیزه های لازم را ایجاد نمود که مهمترین آنها شامل موارد زیر می باشد:

۱- تامین حقوق و مزایای مناسب.

۲- ارائه تسهیلات رفاهی مناسب.

۳- ارائه بورسهای تحصیلی برای اساتید ممتاز.

۴- فراهم آوردن امکانات لازم در زمینه چاپ و ترجمه کتاب.

۵- کاهش باز آموزشی اساتید و ایجاد فرصتهای مطالعاتی و پژوهشی در بخش های اجرائی کشور برای آنان.

ج- تجهیزات آموزشی:

به منظور ارتقای کیفیت سطح آموزش دانشگاه؛ استفاده مطلوبتر از کتابخانه؛ تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی؛ مراکز کامپیوتر؛ مرکز آموزش زبان؛ الزامی می باشد.

اشاره ای به شایستگی‌های متخصصان بهبود سازمان

میزان موفقیت متخصصان بهبود سازمان در ارائه مشاوره‌های مربوط به تدوین و اجرای استراتژی‌ها با سطح توانایی‌های این افراد رابطه مستقیم دارد. توانایی‌های مورد نیاز متخصصان بهبود سازمان برای مؤثر بودن در مشاوره تدوین و اجرای استراتژی‌ها عبارت‌اند از:

الف) بایستی زبان تجارت را به‌طور شیوا صحبت کنند و از مفاهیم پایه‌ای مدیریت مالی، تئوری‌ها و منطق تصمیم‌گیری‌های مالی شناخت کافی داشته باشند.

ب) باید شناخت کاملی از ابزارهای تدوین استراتژی و مدل‌های مفهومی داشته باشند.

ج) برای انجام وظیفه، قبل از هر گونه توافق با کارفرما لازم است روند و مسائل صنعت را بشناسند و از تاریخچه و گذشته شرکت آگاهی داشته باشند، پیشینه مدیران شرکت را مطالعه کنند و توانایی ایجاد ارتباط بین اهداف کاربردی شرکت، قابلیت‌ها و توانایی‌های اصلی شرکت، فشارهای رقابتی و چالش‌های بازار را داشته باشند.

همچنین از متخصصان بهبود سازمان انتظار می‌رود در کنار ارائه تجارب خود درباره‌ی مسائل مربوط به فرآیند اجرای استراتژی، دانش محتوایی مربوط را نیز ارائه دهند. ارائه خدماتی که فرآیند سازمان را تسهیل می‌کند ولی از محتوا برخوردار نیست، دیگر سازمان‌ها را قانع نمی‌کند. برای مثال، وقتی از یک مشاور بهبود سازمان برای توسعه یک گروه اجرایی دعوت به همکاری می‌شود، سازمان‌ها انتظار دارند مشاور، دانش محتوایی خاصی درباره توانایی‌های اصلی و موضوعات استراتژیک رهبری در وضعیت‌های بحرانی و نمونه‌هایی از مطالعات موردی خاص ارائه کند تا بتوانند خود را با سایر سازمان‌ها مقایسه کنند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

البته در این زمینه خطر بالقوه‌ای نیز وجود دارد. تأکید بیش از حد مشاور بر دانش محتوایی، احتمال جایگزین شدن این دانش با تفکر و تأمل افراد که منابع ارزشمندی برای سازمان‌ها هستند، تقویت نمایند. مزیت تأمل و تفکرات انسانی این است که فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا آن‌ها فرضیات خود را درباره کسب‌وکار، تجدید نظر در موضوعات استراتژیک و توسعه‌ی نگرش‌های خلاق و جدید در کسب‌وکار به بوته آزمایش بگذارند. بنابراین، تأمل و تفکرات استراتژیک منبع یادگیری است و دانش محتوایی باید برای تحریک یادگیری ارائه شود نه جایگزینی برای یادگیری.

مبانی تجربی:

اغلب پژوهش‌ها در حوزه تغییرات سازمانی در کشورهای غربی و به خصوص آمریکا انجام شده اند و تعمیم یافته‌های این پژوهش‌ها به سایر ملل و فرهنگ ها، منجر به انحراف و شکست پذیرش ضمنی ارزش ها و زمینه بسیاری از برنامه ها شده است (Smith & Dugan ؛ 1996). پذیرش ضمنی ارزشها و زمینه کاری آمریکا و غرب، منجر به تولید تئوری هایی در زمینه مدیریت تغییر شده که قابل به کارگیری در سایر زمینه های ملّی و کشوری نیست. (Lu & Chen, 2010; Latte 2009) فرهنگ ملی عاملی تعیین کننده در رفتار سازمانی انسان هاست و تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند بر فرآیند ومحتوی تغییرات اثرگذار باشد.

- فرازجا و خادمی، (۱۳۹۰)؛ در مقاله ای با عنوان بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین و تعاملگرا و نگرش به تغییر سازمانی پرداختند.

نتایج پژوهش بیانگر رابطه معنادار رهبری فرهمند با نگرش شناختی به تغییر سازمانی، تحریک ذهنی با نگرش شناختی و رفتاری، پاداش مشروط با نگرش شناختی، عاطفی و رفتاری و مدیریت مبتنی بر استثناء با نگرش عاطفی بود که رابطه ابعاد رهبری تعامل گرا با نگرش عاطفی به تغییر سازمانی، منفی بود. هم چنین نتایج نشان داد که رهبری فرهمند دارای قدرت پیش بینی برای ابعاد شناختی و عاطفی و پاداش مشروط دارای قدرت پیش بینی برای بعد رفتاری نگرش به تغییر سازمانی است.

- کوک و مک کیلی (۲۰۰۴)، در پژوهشی با عنوان خصوصیات رعبران اثر بخش در تغییرات سازمانی؛ هوش سیاسی را به عنوان یکی از هوشهای ضروری برای ایجاد تغییر اثربخش در سازمان نام بردند.

- گیل (۲۰۰۱)، نشان داد که سطوح سیاسی خاص یک تغییر سازمانی اولیه مانند علاقه شخصی و استعداد در قدرت و نفوذ میتواند یک دلیل شکست در تغییر اولیه باشد، اما این مدل جوانب سیاسی تغییر را نادیده گرفته و بر ابعاد غیرمادی، هیجانی و رفتاری و ضرورت تغییر به تنهایی تمرکز می‌کند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

- فانی الف و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان تبیین نقش میانجی ادراک سیاست و تغییر سازمانی بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی، شغلی و سازمانی نشان دادند که عوامل شغلی و سازمانی از طریق برداشت از سیاست بر رفتار سیاسی تأثیر دارد.

جمع بندی:

دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در پی وقوع تحولات بنیادین و دگرگونی های اساسی در تمام حوزه‌های زمینه ساز فعالیت‌هایشان با تصمیم ها و انتخاب هایی سرنوشت ساز روبرو شده اند، این تصمیم ها به طور مشخص در چهار زمینه زیر مطرح است :

۱- درک، فهم، جذب وهضم رویکردهای معرفت شناسی جدید

۲- شناسایی و بکارگیری رویکردهای جدید روانشناسی یادگیری

۳- آشنایی کامل و بکارگیری تکنولوژیهای ارتباطی جدید

۴- شناسایی دقیق زمینه های اقتصادی فعالیت مراکز آموزش عالی و از راه دور.

دانشگاهها و مراکز آموزش عالی پس از تجزیه و تحلیل چهار مقوله اساسی فوق باید به مراحل اجرایی و عملی پیاده کردن هر یک از تصمیم ها بپردازند. این مسیر به طور منطقی در بستر و زمینه ای از رشد در ابعاد سه گانه: زیر ساخت های فنی و تکنولوژیک ارتباطی، توانایی های به کارگیری تکنولوژی های ارتباطی توسط اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان و فرهنگ سازمانی مؤسسه مربوط عبور می‌کند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

فهرست منابع و مآخذ

ـ افجهای، علی اکبر و رضایی ابیانه، ندا (۱۳۹۲)، رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت های بیمه، فصلنامه علمی ـ پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، ش ۷۰، صصص ۲۳۱.

ـ اخوی راد؛ بتول؛ (۱۳۸۸)؛ بررسی شیوه های بومی سازی علوم انسانی و تاثیر آن بر آموزش عالی. ماهنامه مهندسی فرهنگی؛ سال چهارم؛ شماره ۳۶ و ۳۵؛ ص ۲۸-. ۲۲

ـ براتلو؛ فاطمه؛ (۱۳۸۶). کارآفرینی فرهنگی: پیام هایی برای بومی سازی. ماهنامه اطلاعات سیسی اقتصادی؛ شماره ۲۳۷ و ۲۳۸: ص ۱۴۳-۱۳۶

ـ رحمان سرشت، حسین و مقدم، علیرضا (۱۳۸۶)، نقش مدل های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی، دانش مدیریت، سال ۲۰، ش ۷۸، صص ۳-۲۴

ـ سانیال؛ بیکاس؛ سی. (۱۳۷۷). تحول در سیاست گذاری و اعمال مدیریت در آموزش عالی. ترجمه: داود حاتمی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی؛ شماره های ۱۵ و ۱۶؛ صص ۳۶-۷

ـ شاه ولی؛ منصور (۱۳۷۷). رهیافتی برای یادگیری در شرایط متحول و متغییر. مجموعه مقالات ویژه نامه اولین کنفرانس مغز و روان. صص۲۳-۱۰.

ـ الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۰) مدیریت عمومی تهران: نشر نی،

ـ انور، علی، (۱۳۷۷)اصلاحات اخیر در آموزش عالی کشور مالزی ترجمه داود حاتمی، تهران: مؤسسه پژوهشی و برنامه‌ریزی در آموزش عالی شماره ۱ و ۲ سال ششم، مسلسل ۱۶ – ۱۵،

ـ بازرگان، عباس، (۱۳۷۶) کیفیت و ارزیابی آن در آموزش عالی: نگاهی به تجربه‌های ملی و بین‌المللی تهران: رهیافت شماره ۱۵.

ـ بازرگان، عباس، (۱۳۷۷) آغازی بر ارزیابی کیفیت در آموزش عالی مدیران (چالش‌ها وچشم‌اندازها)، تهران: فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی در آموزش عالی، مؤسسه پژوهش در برنامه‌ریزی آموزش عالی،

ـ جائو، نان جائو، (۱۳۷۷) اصلاحات اخیر در نظام آموزش عالی چین ترجمه: فرامرز حجازی تهران: فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی شماره ۲ سال ۶،

ـ أسانیال، سی، بیکاس، (۱۳۷۷) تحول در سیاستگزاری آموزش عالی، ترجمه داود حاتمی، تهران: فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی

ـ سی. ای. بی. بی (۱۳۵۱)جنبه‌های کیفی برنامه‌ریزی آموزشی، ترجمه احمد فتاحی پور تهران: یونسکو

ـ فصلنامه بین‌المللی از دیگران، سال سوم، شماره سوم، سال (۲۰۰۲) تهران: وزارت امور خارجه

ـ قورچیان، نادرقلی، (۱۳۷۳) رسالت نظام آموزش عالی در نهادی کردن فرهنگ مشارکت فکری مردم در جامعه تهران: فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

ـ قورچیان، نادرقلی، (۱۳۸۳) استانداردسازی منابع انسانی آموزشی تهران: وزارت آموزش و پرورش, دفتر استانداردسازی، سلسله مباحث استاندارد

ـ مشبکی، اصغر، (۱۳۷۷) مدیریت رفتار سازمانی، تهران: نشر ترمه

ـ مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵) سمینار کارآفرینی (اصول و مبانی) تهران: دانشکده مدیریت پردیس قم دانشگاه تهران

ـ مهرمحمدی، محمود، (۱۳۸۴) تدوین سند ملی آموزش، تهران :وزارت آموزش و پرورش، دفتر تدوین سند ملی آموزشی

ـ طیبی؛ سید جمال الدین؛ نقش دانشگاه و پژوهش در توسعه ملی؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی شماره ۷ و ۸ (بهار ۱۳۷۳)

ـ هاربینسون، فردریک و مایرز، چارلز، (۱۳۵۰) نیروی انسانی و رشد اقتصادی ترجمه: حسین موتمن تهران: انتشارات دانشسرای عالی - ج اول

ـ هنری، حسین، (۱۳۸۳) بایسته‌های بانگ جهانی، (تهران، وزارت آموزش و پرورش، ویژه‌نامه اجلاس سالانه مدیران

ـ هی کینز، بنیامین، (۱۳۵۱) توسعه اقتصادیف ترجمه سیروس ابراهیم زاده تهران: نشر کانون تحقیقات اجتماعی.

ـ یوسف زاده، محمدرضا(۱۳۸۲) نقش استانداردها در اصلاحات آموزشی (تهران: وزارت آموزش و پرورش، دفتر بهبود کیفیت و استانداردها سازی، همایش ملی استاندارد سازی دانشگاه تهران

ـ آراسته، حمیدرضا. ۱۳۸۵. «همکاری های بین المللی آموزش عالی در ایران و چگونگی بهبود آن»؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی شماره ۳۹.

ـ امیدی، یزدان. آبانماه ۱۳۸۳. «لایحه اهداف، وظائف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری». مجله نامه آموزش عالی، شماره ۷.

ـ امیدی، یزدان. خرداد ماه ۱۳۸۳. «عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری». مجله نامه آموزش عالی. شماره ۲.

ـ قارون، معصومه. ۱۳۸۳. «تحلیل و برآورد تقاضای ورود به آموزش عالی». ترجمه مجری طرح موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی؛ تهران.

ـ ورنر زدهیرش- لوک ای. وبر. ۱۳۸۳. «چالش های فراروی آموزش عالی در هزارهٔ سوم». ترجمه رضا یوسفیان املشی. تهران: دانشگاه امام حسین (ع)

__Atkinson, R. D. September 25, 1998. “It Tokes cash to keep Ideas Flowing”, Los Angeles Times, B9.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]

__Benemann D. W. and Finney, J. E. 1997. “The Changing Landscape: Higher Education Finance in the 1990 s” in Callan P-M. And Finning. J. E, ads, Public and private Financing of Higher Education. Phoenix: American Council on Education.
__Economist. September, 1998. “Canada: No Ivory Towers,” The Economist 46, P. 46 Hollinger. D. A. (1996). Science, Jews and Secular Culture: Studies in Midtwentieth Century Intellectual History. Princeton, NJ: Princeton University Press, pixie
__Grass muck, k. July 25, 1990. “Universities Efforts to Protect Their Patents Aggressively Result in Complex legal Skirmishes.
__Markus, J. February 18, 1998. "Universities and Private Firms Cash in on Faculty Research, "The Associated Press, And Daily Bruin.
__Butka, G December 12, 1997. “Harvard Endowment strikes Deal to buy white Piper, an Insurance- Service Firm”. Wall, Street Journal, B5.
__www.IranNewsPaper.com/1384/9/12/html/dialog

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-19]