

# دانشگاه در ایران و همگرایی آن‌ها با مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده

## (مطالعه موردی: دانشگاه علامه طباطبایی)

\* سعید غیائی ندوشن      \*\* کامران مالک‌پور لپری

\* استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکدهٔ روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران

\*\* کارشناس ارشد، برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکدهٔ روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۰۵      تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۴/۲۳

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی دانشگاه‌های ایران و همگرایی آن‌ها با مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده است که به طور موردی دانشگاه علامه طباطبایی را مورد بررسی قرار گرفته. روش پژوهش کمی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیهٔ اعضای هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی که در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ مشغول به خدمت بوده‌اند و تعداد آن‌ها برابر با ۴۰۰ نفر بود، است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ۱۰۰ نفر به عنوان نمونهٔ پژوهش انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامهٔ محقق ساخته‌ای بود که محقق پس از استخراج مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده آن را در ۴۶ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف تدوین کرده است. برای تعیین صحت روایی این ابزار از نظرات متخصصین و خبرگان در این زمینه استفاده شده است. و برای اطمینان از پایایی پرسشنامه از فرمول ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است: که نتایج بدست آمده برای گویه‌ها ۰/۸۷ گزارش شده است. برای تحلیل داده‌ها از دو بخش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در قسمت آمار توصیفی از آماره‌هایی از قبیل میانگین، انحراف استاندارد و فراوانی استفاده و در سطح آمار استنباطی از آزمون T تک نمونه‌ای برای پاسخ به سؤالات پژوهش و از آزمون تحلیل واریانس یک راهه و آزمون تعقیبی توکی (HSD) برای مقایسهٔ متغیرهای دموگرافیکی استفاده شد. طبق یافته‌های تحقیق هر شش مؤلفهٔ دانشگاه سازگار شونده در دانشگاه علامه طباطبایی بیش‌تر از حد وسط گزارش شده‌اند. یعنی اینکه وضعیّت موجود دانشگاه علامه طباطبایی از نظر همگرایی با مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده نسبتاً خوب است.

**واژه‌های کلیدی:** دانشگاه، دانشگاه‌های ایران، دانشگاه سازگار شونده.

### مقدمه

اقتصاد آموزش عالی روبه رو شده است (تاشیلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). از طرفی، از سیستم‌های سنتی سازماندهی و مدیریت دانشگاه‌ها به عنوان سازماندهی پیچیده و پویا انتظار می‌رود که منطق این پیچیدگی‌ها را درک کند و برای حفظ و

مطالعات آموزش عالی نشان می‌دهد که محیط بیرونی دانشگاه و همچنین سیستم‌های دانشگاهی با چالش‌ها و پیچیدگی فراوانی از جمله تغییر در سیستم‌های آموزش عالی، تغییرات و پویایی فراوانی در بازاریابی آموزش عالی،

نوینی می‌تواند به ماندگاری و پویایی دانشگاه‌ها کمک کند؟ (میرکمالی، فرهادی راد، ۱۳۹۰).

امروزه دانشگاه واژه‌ای چند معنایی است: محل آموزش، محل ارائه درس، محل تربیت کارشناسان مورد نیاز سازمان‌ها، محل پژوهش، محل انتقاد از سیستم‌های اجتماعی، فرهنگی، علمی، محل اندیشه ورزی و خلاقیت و نوآوری و... همه این کارکردهای متنوع و متضاد در موقعیت‌هایی تحقق می‌پذیرند یا انتظار می‌رود تحقق یابند، دانشگاه نامیده می‌شوند؛ بنابراین واژه دانشگاه، معانی و مفاهیم متنوعی را در برمی‌گیرد و توجه به تنوع معانی و مفاهیم دانشگاه‌ها از طریق کارکردهایی که می‌توانند داشته باشند، امری اساسی است (یمینی، ۱۳۸۲).

یکی از کارکردهای اساسی دانشگاه کارکرد سازگاری است (یمینی، ۱۳۸۸). سازگاری دانشگاه با محیط بیرونی لازمه حیات، فعالیت و تکامل دانشگاه است. مارچ<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) اعتقاد دارد که سازگاری پایه و اساس ماندگاری و بقا سازمان‌هاست و سازمان‌هایی که توان سازگاری با محیط بیرونی را نداشته باشند، محکوم به فنا هستند. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به گونه‌ای مناسب با محیط بیرونی سازگاری پیدا کنند، ابتدا باید تحلیل درست و منطقی از محیط بیرونی داشته باشند. بر اساس نظریه پیچیدگی می‌توان گفت محیط بیرونی دانشگاه پیچیده است و متغیرهای فراوانی در آن وجود دارد که بر دانشگاه تأثیر گذاشته و از آن تأثیر می‌پذیرند. نظریه آشوب بیانگر این است که محیط به طور کلی جهان، نظامی آشوبناک، غیرخطی، غیرقابل پیش‌بینی و به هم وابسته است که پیوسته در حال تحول است ولی در کلیت الگوی نظم غایی بر جهان حاکم است. به عبارتی، چنانچه بتوانیم از یک افق دید گسترده‌تر به جهان بنگریم، در کلیت خواهیم دید جهان از یک نظم غایی برخوردار است.

یمینی (۱۳۸۸) برای اولین بار در کشور ایران در پژوهشی، مفهوم دانشگاه سازگار شونده را مورد بررسی قرار داد: ایشان تغییر را جزء ماهیت وجودی سازمان می‌داند. دانشگاه برای

ماندگاری و موفقیت در این محیط متغیر به سیستم‌هایی که نواقص و کارآمدی‌های سیستم‌های سنتی را نداشته باشند یا به حداقل برسانند روی بیاورند؛ به عبارت دیگر دانشگاه برای همنوایی با محیط بیرونی لازم است مدل‌های مدیریتی که ویژگی عصر کوانتم را داشته باشند، و ابزارهای مناسبی برای ماندگاری و موفقیت در عصر تغییرات و پیچیدگی‌ها هستند را مورد استفاده قرار دهد (میرکمالی و فرهادی، ۱۳۹۲).

دانشگاه یکی از مهم‌ترین سازمان‌های هر کشوری است که ارتباط تنگاتنگی با سایر ابعاد جامعه از قبیل اقتصاد، تکنولوژی، سیاست و... دارد. از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود که از طریق ایجاد بسترهای لازم به خلق دانایی و توزیع و انتشار آن، مبادرت نموده و راه‌گشای توسعه همه جانبه کشور باشند. در هزاره سوم سازمان‌ها و مؤسسات آموزش عالی با چالش‌ها، تغییرات و پویایی‌های غیرقابل پیش‌بینی و بنیادی مواجه شده‌اند که نه تنها ممکن است نتواند انتظارات را برآورده کنند بلکه بقا و ماندگاری خود را نیز در خطر می‌بینند؛ بنابراین اندیشمندان آموزش عالی تلاش‌های فراوانی انجام داده‌اند که با تغییر در ساختار، فرایندها و سیستم‌های دانشگاهی، بتوانند آن را با شرایط جدید سازگار کنند (اسپورن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). امید می‌رود که دانشگاه‌ها با به کار گیری اصول نوین بتوانند با محیط بیرونی پر چالش آینده سازگار شوند و به رسالت‌های خود، جامه عمل بپوشانند.

ایده‌هایی از قبیل مدیریت پست مدرنیستی، سازمان‌های ارگانیک و استعاره سازمان کوانتمی (سازمان پویا و انعطاف پذیر) هم بیانگر این هستند که محیط بیرونی، محیط احتمالات گوناگون و تنوع در نیازهای و خواسته‌هاست و دانشگاه‌ها نمی‌توانند بر اساس قوانین پارادایم نیوتنی (سازمان‌های ایستا و غیرقابل انعطاف) به برنامه‌ریزی بلندمدت، کنترل دقیق و پیش‌بینی شرایط بپردازند و یا ساختارها و فرایندهای ثابت داشته باشند. بنابراین لازم است ساختارها، فرایندها، ابزارها و مهارت‌های نوینی در این دنیای متغیر داشته باشند. اما چه مدل‌ها، ابزارها و مهارت‌های

3 . March

2 . Sporn, Barbara

غیرقابل اجتناب است و دانشگاه برای دستیابی به منابع و اطلاعات، مجبور است با محیط بیرونی تعامل داشته باشد و سازگار شود؛ بنابراین این سؤال مطرح می‌شود چه متغیرها و عواملی بر سازگاری دانشگاه و محیط بیرونی تأثیر می‌گذارند و میزان سازگاری دانشگاه با محیط بیرونی را تعیین می‌کنند؟

به طور کلی به زعم تام پیترز<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) اندیشمندان به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌های قرن ۲۰ برای دوران صنعتی طراحی شده‌اند و با آن‌ها نمی‌توان در قرن ۲۱ به موفقیت رسید (رضایی، ۱۳۷۸). لذا سازمان‌ها برای فعالیت در چنین محیطی باید در ابعاد مختلف بازآفرینی شوند. دانشگاه‌های قرن ۲۱ نیازمند ساختار، فرایندها و کارکنانی هستند که هوشمند، انطباق‌پذیر و منعطف بوده و در برابر تغییرات پویا، توان سازگاری داشته باشند. در حالی که سیستم‌های زنده نوعاً دارای این ویژگی‌ها هستند، رهبران کنونی به استفاده از مدل‌های نیوتنی و غیره‌زنده برای طراحی سازمان‌ها، ارتباطات بین اعضاء سازمان، تعاملات و ادراکات دربارهٔ آشوب و تغییر، ادامه می‌دهند. در حقیقت دانشگاه‌های امروز تلاش می‌کنند که از طریق مجموعه‌ای از تلاش‌های مستقلی مانند پیاده‌سازی دستورات، کنترل و همچنین با استفاده از مدل‌های ذهنی که ساختارها و فرایندهای انطباقی برای تحوّل سازنده را نشان نمی‌دهند، متحوّل سازند. این روش نیوتنی منسوخ، تلاش برای تغییرات مثبت را بی‌اثر می‌کند (دیردورف، ویلیامز<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶).

ضرورت پژوهش حاضر از اینجا ناشی می‌شود که با توجه به مسائل فوق از یک طرف میزان عدم اطمینان محیط دانشگاهی به عنوان یک سازمان افزایش یافته است، به طوری که در حال حاضر محیط بیرونی دانشگاه ثبات و یکنواختی گذشته را ندارد. بسیاری از خواسته‌ها و انتظارات جامعه از دانشگاه، دانشجو و دانش‌آموخته دانشگاه فرق کرده است. از طرفی دیگر، وضعیت اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، تکنولوژیکی جامعه ما نیز در حال تغییر و متفاوت از گذشته

بقاء خود نیازمند پاسخگویی به ذینفعان مختلف است و برای این کار تغییر در ساختارها و کارکردهای خود را ضروری می‌داند. سیستم‌های دانشگاه سازگار شونده، ضرورتاً باید با درک پیچیدگی درون و بیرون دانشگاه صورت گیرد؛ به این دلیل لازم است اعضاء دانشگاه‌ها اندیشه سیستمی را در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود مبنا قرار دهند؛ و ملاک کیفیت دانشگاه‌های سازگار شونده را، توان درک موقعیت‌های واقعی محیطی و سازگاری فعالیت‌های خود در جهت پاسخگویی نظری و عملی به مسائل و نیازهای درونی و بیرونی از طریق ایجاد تغییرات در ساختار و کارکردهایشان بدانند.

این مفهوم توسط محققین با عبارات و مفاهیم مختلفی طرح و بررسی شده است. محققین مختلف در بسیاری از نظریه‌ها و تئوری‌های خود تلاش نموده‌اند تا سازگاری دانشگاه با محیط پیرامون خود و دور نماندن از تحولات پرشتاب محیط را به عنوان یک ضرورت تبیین نمایند. آن‌ها با توجه به ضرورت تغییر در ساختارها، فرایندها و سایر ابعاد سازمانی دانشگاه، محققان آموزش عالی تلاش زیادی برای ایجاد سازگاری بین دانشگاه به عنوان یک سازمان و محیط بیرونی انجام داده‌اند از جمله می‌توان به دانشگاه سازگار اسپورن (۱۹۹۲)، دانشگاه کارآفرین کلارک<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، دانشگاه یادگیرنده داک<sup>۵</sup> و دیگران (۱۹۹۸) اشاره کرد.

کالوین<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) از طرفی نظریه سیستم‌های باز وابستگی به منبع، به هم‌وابستگی سازمان‌ها و محیط را بیان می‌کند به این معنی که حیات سازمان‌ها بدون توجه به محیط بیرونی معنی‌دار نیست. هوی و میسکل<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) به طور کلی در نظریه‌های علمی نوین استدلال می‌کنند که از این طرف محیط بیرونی دانشگاه پیچیده و ناپایدار است، غیرقابل پیش بینی و احتمالی است و فقط می‌توان بر آن کنترل محدودی داشت و از طرفی دیگر ارتباط بین دانشگاه و محیط بیرونی

4. Clark

5. Duck &amp; et al

6. Cullwin

7. Hoy &amp; Misskel

8. Tom Pitters

9. Dirdrof &amp; Williams

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بطور کلی تحقیقات و مطالعات اندکی در خصوص موضوع دانشگاه سازگار شونده چه در داخل کشور و چه در تحقیقاتی که در خارج از کشور صورت گرفته وجود دارد. اما این موضوع در قالب مفاهیم و عبارات دیگری بدان پرداخته شده است که در این بخش به آن‌ها اشاره شده است.

طباطبایی (۲۰۰۸) سیستم‌های سازگار شونده را این‌گونه تعریف می‌کند: «سیستمی که توانایی تغییر خود و یا محیطش به منظور بقاء در یک سیستم را داشته باشد سیستم سازگار شونده نامیده می‌شود». از دیدگاه علوم اجتماعی «سازگاری سازمانی عبارت است از توانایی یک سازمان برای تغییر خود و یا راه‌های انجام کار در سازمان، به منظور بقاء در محیط متغیر، که این تغییرات به هیچ وجه در زمان طراحی پیش‌بینی نشده بودند» (هاتن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷). به طور کلی از دیدگاه هاتن (۲۰۰۷) و بر مبنای تئوری‌های سازمانی، سازگاری سازمانی را از سه دیدگاه می‌توان مورد بررسی قرار داد: رویکرد اجبار، که در آن فرض می‌شود که تغییرات سازمان تحت تأثیر فشار محیطی است، رویکرد محافظت و رویکرد انتخاب، تأکید این رویکرد بر انتخاب محیط سازمان است. ویک و لئون سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که به طور مستمر از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز جهت دستیابی به موقعیت‌های آتی توسعه می‌یابد (ویک و لئون<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۵).

شواهد و تحقیقات بسیاری نشان می‌دهند که سازمان و مدیریت سنتی دانشگاه‌ها در این دنیای متغیر با مشکل مواجه شده و لازم است که در مبانی زیر بنایی سازمان و مدیریت در آموزش عالی بازنگری شود. فلیپ آلتباخ (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که آموزش عالی در آغاز قرن ۲۱ با تغییرات محیطی پرشتاب، جهانی سازی، رقابت گسترده، محدودیت منابع، افزایش و تنوع درخواست‌های ذینفعان و... مواجه است و نگاه سنتی به مدیریت و سازمان آموزش عالی، پاسخگوی مسائل آن نیست و لازم است مبانی فکری

است. خود دانشگاه نیز بر این عوامل تأثیر دارد و از این عوامل تأثیر می‌پذیرد. یکی از ایده‌هایی که در مطالعات سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته و اخیراً در مطالعات آموزش عالی نیز مورد استفاده قرار گرفته است، استعاره سازمان کوانتومی است. سازمان کوانتومی که محیط بیرونی را متغیر، آشوبی، احتمالی و پیچیده می‌پندارد، برای سازگاری با آن بهره‌گیری از الگوی سیستم‌های باز و زنده را پیشنهاد می‌کند؛ بنابراین با توجه به ضرورت سازگاری دانشگاه با محیط بیرونی، شناسایی پارادایم‌های وضعیت مدیریتی (اعضاء هیأت علمی، کارمندان و ...) موجود دانشگاه علامه طباطبایی و مقایسه آن‌ها با مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده و بازآفرینی در ساختارها و فرایندها امری بسیار مهم است. هدف اصلی پژوهش هم این است که مشخص کند دانشگاه‌های کشور با وجود تحولات و تغییرات قرن جدید که در حوزه‌های مختلف فناوری، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی صورت می‌گیرد تا چه اندازه با شاخصه‌های دانشگاه سازگار شونده همگرایی دارند و برای حرکت به سمت دانشگاه سازگار شونده چه اقداماتی باید انجام دهند؟ که در این تحقیق به صورت موردی دانشگاه علامه طباطبائی مورد مطالعه قرار می‌گیرد بنابراین در پژوهش حاضر اهداف ذیل دنبال می‌شود:

- ۱- شناسایی وضعیت کنونی دانشگاه علامه طباطبایی در زمینه رهبری متعهد.
- ۲- شناسایی وضعیت موجود دانشگاه علامه طباطبایی در زمینه اداره اشتراکی.
- ۳- شناسایی وضعیت کنونی دانشگاه علامه طباطبایی در زمینه مدیریت حرف‌های.
- ۴- شناسایی وضعیت کنونی دانشگاه علامه طباطبایی در زمینه بینش و مأموریت شخصی.
- ۵- شناسایی وضعیت کنونی دانشگاه علامه طباطبایی در زمینه ساختار متمایز.
- ۶- شناسایی وضعیت موجود دانشگاه علامه طباطبایی در زمینه فرهنگ کارآفرینانه.

10. Hutten

11. Whck & Leon

خود را مشخص می‌کند. این بُعد، با مؤلفه «اداره اشتراکی» اسپورن همخوانی دارد.

۲- دانشگاه می‌باید به نیازهای متنوعی پاسخ گوید. در برابر ذینفعان متعددی قرار گیرد و دارای کارکردهای مختلفی باشد. این بُعد با بُعد «ساختار متمایز» اسپورن مطابقت می‌کند.

۳- دانشگاه از انواع مختلف منابع (انسانی، مالی، فضاها ...) به میزان‌های مختلفی بهره می‌برد و این بهره‌گیری دقیق، قابل شناسایی نیست. این بُعد با مؤلفه «رهبری متعهد» اسپورن همخوانی دارد.

۴- کارکردهای دانشگاه محصولات متنوعی را به وجود می‌آورد که کمیت و کیفیت برخی از آن‌ها قابل محاسبه نیستند. این بُعد با بُعد «فرهنگ کارآفرینانه» اسپورن همخوانی دارد.

۵- دانشگاه ساختارهای سازمانی مختلفی را توسعه می‌دهد و تصمیمات مختلف که گاه مبهم و گاه بی‌ثبات هستند در آن گرفته می‌شوند. این بُعد، با مؤلفه «مدیریت حرفه‌ای» اسپورن همخوانی دارد.

۶- هر مؤسسه دانشگاهی به مانند یک نهاد ویژه، اصل، خاص و بی‌همتا است. هر دانشگاهی شخصیت خاص خود را دارد. این بُعد، با بُعد «بینش و مأموریت مشخص» اسپورن همخوانی دارد.

مفهوم دیگری که از لحاظ معنایی نزدیکی بسیار زیادی با مفهوم دانشگاه سازگار شونده دارد، دانشگاه به مثابه سازمان یادگیرنده است. دمیرچی (۱۳۸۲) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی وضعیت دانشگاه شهید بهشتی بر اساس اصول سازمان یادگیرنده «پیترسنج» از دیدگاه اعضاء هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی"، دانشگاه شهید بهشتی را از نظر دارا بودن اصول سازمان یادگیرنده که توسط پیترسنج مطرح شده است مورد مطالعه قرار داده است. این پنج اصل عبارتند از تسلط فردی، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، بینش مشترک و تفکر سیستمی. میرقاسمی (۱۳۸۵) در تحقیقی تحت عنوان "ارزشیابی عملکرد آموزشی مجتمع آموزشی مفید به عنوان سازمان یادگیرنده در سال تحصیلی ۸۵-

متناسب با این ویژگی‌های محیطی نوین، به کار گرفته شود (آلتباخ<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۹).

کنداکی و بروک<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۹) در تحقیق خود به این نتایج رسیدند که سازمان آموزش عالی نمی‌تواند تمام ابعاد تغییر را شناسایی کند، بنابراین یا با مشکلات پیش‌بینی نشده مواجه می‌شود یا فرصت‌های مناسبی را به واسطه عدم شناخت محیط از دست می‌دهد. هانا<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۳) معتقد است آموزش عالی در قرن ۲۱ وارد شبکه‌ای بین‌المللی شده که بر مبنای اقتصاد دانش‌محور، ظرفیت‌های افراد و سازمان‌ها برای استفاده از فناوری‌های نوین، مشارکت افراد و... بنیان گذاشته شده است. ترک زاده (۱۳۸۵) در تحقیقی به این نتیجه رسیده است که مجموعه مدیریت دانشگاه‌ها با مبنای توسعه سازمانی آشنایی کافی ندارند و ساختار موجود در دانشگاه‌ها از کفایت لازم برای توسعه سازمانی برخوردار نیستند. دل‌انگیز و همکاران (۱۳۸۵) معتقدند که در آغاز قرن ۲۱ تحولات بنیادینی در فرایندها و محصولات آموزش عالی در جهان صورت گرفته است. انفجار اطلاعات، توسعه ارتباطات، تحول در نظام‌های اداره حکومت بروکراسی، تمرکز، سیاسی شدن و محافظه کاری در مدیریت دانشگاه‌ها باعث شده تا فرهنگ و ارزش‌های سازمانی برای سازگاری با تغییرات در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران ضعیف شده باشد (بیگ مرادی، ۲۰۰۹).

یمنی دوزی سرخابی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای تحت عنوان "دانشگاه سازگار شونده یک فرایند پیچیده" ابعاد و پیچیدگی‌های دانشگاه‌های سازگار شونده را ذکر کرد که مطابقت ابعاد ارائه شده توسط ایشان با مؤلفه‌های ذکر شده توسط اسپورن (۱۹۹۲) عبارتند از:

۱- دانشگاه روابط متعددی با محیط خود دارد. ولی این روابط و خدماتی که دانشگاه برای جامعه انجام می‌دهد، در بطن بازی عوامل مختلف دخیل در سازمان دانشگاه، وضعیت

12. Altbach

13. Kondakei & Broek

14. Hanna

به نیازها متقاعد شوند و منابع مورد نیاز برای اجرای برنامه‌ها، در اختیارشان قرار گیرد.

**اداره اشتراکی:** اداره اشتراکی بر اهمیت درگیر شدن همه اعضا دانشکده در فرایند تغییر تأکید دارد. چیزی که کلارک از آن به عنوان «منطقه حیاتی آکادمیک» یاد می‌کند و معتقد است که همان طوری که مدیران دانشگاه نسبت به تغییر در سازمان متقاعد شده‌اند، برای ایجاد یک دانشگاه کارآفرین لازم است هیأت علمی (منطقه حیاتی) نیز متقاعد شوند که در فرایند تغییر باید مشارکت کنند.

**مدیریت حرفه‌ای:** تصمیماتی را که توسط رهبران و دانشکده اتخاذ شده است اجرا می‌کند.

**بینش و مأموریت مشخص:** برای تمرکز بر مؤسسه و حرکت در جهت اهداف مطلوب، تدوین مأموریت و بینش مشترک، ضروری است.

**ساختار متمایز:** پاسخی است به فشارهای محیطی متنوع که از جهات مختلف بر سازمان وارد می‌آید و سازمان را برای پاسخگویی به ذینفعان متعدد، منعطف و توانمند می‌سازد.

**فرهنگ کارآفرینانه:** اهمیت ارزش‌ها و هنجارهایی که فعالیت‌های دانشگاه را فراتر از تحقیق و تدریس می‌برد و هم به افراد و هم به سازمان کمک می‌کند.

به طور کلی با توجه به مدل اسپورن سازگاری دانشگاه با محیط بیرونی، منوط به توانایی سازمان برای جایگزینی و اصلاح خود، هنگام مواجهه با تغییرات بیرونی است. به طور کلی تحقیقات فوق لزوم بازنگری در سازمان و مدیریت آموزش عالی به منظور غلبه بر نواقص سیستم‌های پیشین و یا آمادگی برای بهره‌گیری از فرصت‌های آینده را گوشزد می‌کند. تحقیق حاضر نیز با توجه به مسائل ذکر شده، بر مبنای مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده اسپورن - به این دلیل که از یک سو تمامی مؤلفه‌های سازگاری سازمانی که در دیگر تحقیقات ذکر شده‌اند را در برمی‌گیرد و از سوی دیگر کامل کننده تحقیقات دیگر است و نسبت به آن‌ها جامع‌تر است - میزان همگرایی دانشگاه‌های ایران را با شاخصه‌های دانشگاه سازگار شونده مورد واکاوی قرار داده که

۱۳۸۴" به بررسی تفاوت وضعیت موجود مجتمع آموزشی مفید با وضعیت مطلوب آن از نظر داشتن ابعاد سازمان یادگیرنده پرداخته است. در این تحقیق ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر مبنای مدل ویک و لئون بر اساس پنج مؤلفه کلیدی رهبری، برنامه و ارزیابی، اطلاعات، نوآوری و ابتکار در نظر گرفته شده است. پرداختچی، قهرمانی و نوری (۱۳۸۷) در تحقیقی تحت عنوان "مطالعه دانشگاه ارومیه بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه" در این تحقیق ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس پنج مؤلفه -فرا رهبری، برنامه و ارزیابی، اطلاعات، نوآوری و ابتکار، اجرا- در نظر گرفته شده است. رئال جان سی<sup>۱۵</sup> و لئال، آنتونیو<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان "تکنولوژی اطلاعات بعنوان عاملی در یادگیری سازمانی و قابلیت‌های خاص تکنولوژیکی" در این پژوهش سازمان یادگیرنده بر اساس پنج بُعد؛ رهبری دارای چشم انداز، برنامه - ارزیابی، اطلاعات، نوآوری و ابتکار و اجرا مورد بررسی قرار داده شده است.

اسپورن (۱۹۹۹) در تحقیق خود درباره ساختار دانشگاه سازگار شونده، چارچوبی مفهومی برای مطالعه سازگاری آموزش عالی با نیروهای محیط بیرونی و ارتباط ساختار دانشگاه با محیط، فراهم آورد. اسپورن در مدل خود سه بُعد اساسی - اداره، مدیریت و رهبری - و این که آن‌ها چگونه بین ساختار دانشگاه و محیط، سازگاری ایجاد می‌کنند، را مورد توجه قرار داده است. اداره در مدل اسپورن، به معنی فرایندها و ساختارهای تصمیم‌گیری است؛ مدیریت به ساختارها و فرایندهای اجرای تصمیمات برمی‌گردد؛ و رهبری به فرایندها و ساختارهایی که از طریق آن، افراد در جستجوی تصمیمات کارآمد هستند بر می‌گردد. اسپورن عوامل تأثیرگذار بر دانشگاه با محیط اجتماعی - اقتصادی متغیر را این گونه معرفی می‌نماید:

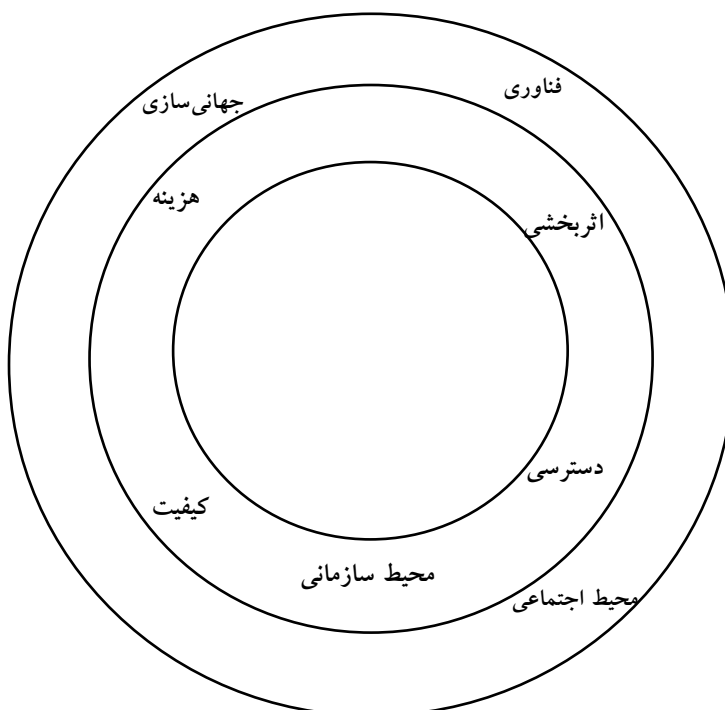
**رهبری متعهد:** این مؤلفه به این ایده اشاره دارد که برای اجرای درست سیاست‌ها و استراتژی‌ها، رهبران باید نسبت

15 . Real.j.c

16. Antinio

نیروی انسانی کشور را پرورش می دهد مورد تأکید قرار داده است.

به طور نمونه موردی دانشگاه علامه طباطبایی که بزرگ‌ترین دانشگاه در زمینه علوم انسانی است و قسمت عمده‌ای از



شکل شماره ۱. مدل دانشگاه سازگار شونده اسپورن (۱۹۹۹)

### روش‌شناسی پژوهش

شیوه ساخت ابزار به این صورت بود که محقق بعد از استخراج مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده، از طریق تحلیل اسناد و مصاحبه با صاحب‌نظران ۴۶ گویه بسته پاسخ را بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم را به عنوان پرسشنامه نهایی تنظیم کرده است. می‌توان گفت با توجه به مبانی نظری و دیدگاه متخصصین و خبرگان در این زمینه و همچنین با در نظر گرفتن تعاریف عملیاتی متغیرها در تدوین پرسشنامه تا حد زیادی خصیصه روایی پرسشنامه افزایش یافته است. برای اطمینان از اعتبار پرسشنامه از فرمول ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است: که نتایج بدست آمده برای گویه‌ها ۰/۸۷ گزارش شده است. برای تحلیل داده‌ها از هر دو بخش آمار استنباطی و توصیفی استفاده شده است. در سطح آمار توصیفی از میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی برای توصیف شرایط

هر یک از مطالعات فرعی به مقتضای اهدافی که دنبال می‌کنند، روش خاصی را انتخاب می‌کنند. پژوهش حاضر بر حسب هدف کاربردی و از نظر روش شناختی به شیوه کمی با روش توصیفی - پیمایشی به اجرا در آمده است. جامعه آماری تحقیق حاضر را تمامی اعضای هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی که در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ مشغول به خدمت بودند، تشکیل داده‌اند. بر اساس آماري که از وب سایت رسمی دانشگاه گرفته شد، مشخص شد ۴۴۵ نفر در دانشگاه علامه طباطبایی به عنوان عضو هیأت علمی به صورت تمام وقت مشغول به کار هستند. به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران تعداد ۱۰۰ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه پژوهش با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

متمایز ۳/۵۷ و ۰/۷ و فرهنگ کارآفرینی ۳/۲۶ و ۰/۶۳ بوده است.

قبل از بررسی میزان همگرایی دانشگاه‌های ایران با مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده که به طور موردی اساتید دانشگاه علامه طباطبایی انتخاب شده است. مفروضه نرمال بودن در هر شش مؤلفه دانشگاه سازگار شونده با آزمون کولموگروف اسمیرنف مورد بررسی قرار گرفت و با سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ تأیید شد.

طبق مقادیر موجود در جدول شماره ۲ هر شش مؤلفه دانشگاه سازگار شونده با سطح معناداری ۰/۰۰۱ و در سطح ۹۹ درصد اطمینان تفاوت معناداری با حد وسط (۳) دارند.  $(p < 0/01)$ . تفاوت میانگین هر شش مؤلفه مثبت است که نشان می‌دهد هر شش مؤلفه میانگین بیشتری از عدد ۳ دارند در نتیجه وضعیت مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده دانشگاه علامه طباطبایی بیش‌تر از حد وسط است. برای بررسی تفاوت بین میزان همگرایی در دانشکده‌های مختلف دانشگاه علامه و با سابقه خدمت مختلف از آزمون تحلیل واریانس یک راهه و آزمون تعقیبی توکی استفاده شد. قبل از انجام این آزمون مفروضه همگنی واریانس بین گروه در هر شش مؤلفه مورد بررسی قرار گرفت و با سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ تأیید شد.

همانطور که در جدول شماره ۳ ملاحظه می‌کنید براساس نتایج تحلیل واریانس یک راهه، بین نظر اساتید دانشکده‌های مختلف دانشگاه علامه طباطبایی در باره میزان همگرایی دانشگاه علامه طباطبایی با مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده در مؤلفه‌های رهبری متعهد، ادراک اشتراکی و بینش و مأموریت شخصی با سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ تفاوت معنادار وجود نداشت.  $(p > 0/05)$ . در مؤلفه مدیریت حرفه‌ای، ساختار متمایز و فرهنگ کارآفرینانه با ۹۵ درصد اطمینان حداقل بین نظر اساتید دو دانشکده مختلف تفاوت معنادار وجود دارد.  $(p < 0/05)$ . برای مقایسه میانگین‌های چندگانه از آزمون تعقیبی توکی استفاده شد که براساس نتایج این آزمون، در مؤلفه مدیریت حرفه‌ای بین نظر اساتید دانشکده روانشناسی با دانشکده اقتصاد در سطح

موجود استفاده گردید. در سطح آمار استنباطی جهت تعمیم صفات نمونه به جامعه از آزمون تی تک نمونه‌ای برای پاسخ به سؤالات پژوهش و از آزمون تحلیل واریانس یک راهه و آزمون تعقیبی توکی (HSD) برای مقایسه متغیرهای دموگرافیکی استفاده شد. برای توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS20 استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش ۷۰ نفر (معادل ۷۰ درصد) از پاسخ‌گویان مرد و ۳۰ نفر (معادل ۳۰ درصد) زن بوده‌اند. ۴ نفر از پاسخ‌گویان (معادل ۴ درصد) درای رتبه علمی مربی، ۶۱ نفر (معادل ۶۱ درصد) استادیار، ۲۵ نفر (معادل ۲۵ درصد) دانشیار و ۱۰ نفر (معادل ۱۰ درصد) استاد تمام بوده‌اند. ۲۲ درصد از پاسخ‌گویان یک تا پنج سال سابقه خدمت، ۲۴ درصد شش تا ده سال سابقه خدمت، ۱۲ درصد یازده تا پانزده سال، ۷ درصد شانزده تا بیست سال، ۱۳ درصد بیست و یک تا بیست و پنج سال، ۱۱ درصد بیست و شش تا سی سال، ۳ درصد سی و یک تا سی و پنج سال، ۸ درصد سی و شش تا چهل سال سابقه خدمت داشتند. ۳۸ درصد از پاسخ‌گویان فاقد سابقه مدیریت بوده‌اند. ۲۰ درصد سه تا یازده سال، ۱۹ درصد چهار تا هفت سال، ۱۳ درصد هشت تا یازده سال، ۳ درصد دوازده تا پانزده سال و ۷ درصد شانزده تا بیست سال سابقه مدیریت داشته‌اند. ۲۲ درصد از پاسخ‌گویان متعلق به دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، ۱۱ درصد به دانشکده حقوق و علوم سیاسی، ۶ درصد دانشکده مدیریت و حسابداری، ۱۴ درصد به دانشکده ادبیات و زبان‌های خارجی، ۶ درصد دانشکده اقتصاد، ۸ درصد دانشکده آمار و علوم ریاضی، ۹ درصد دانشکده تربیت بدنی، ۸ درصد دانشکده الهیات و معارف اسلامی، ۶ درصد به مؤسسه آموزش عالی بیمه اکو، ۱۰ درصد به دانشکده علوم اجتماعی تعلق داشتند.

همانطور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود میانگین و انحراف معیار مؤلفه رهبری متعهد به ترتیب ۱/۶۹ و ۰/۶۹، اداره اشتراکی ۳/۴۴ و ۰/۷۶، مدیریت حرفه‌ای ۳/۶۸ و ۰/۷۶، بینش و مأموریت شخصی ۳/۷۱ و ۰/۶۵، ساختار



داشت. در مؤلفه فرهنگ کارآفرینانه بین نگرش اساتید دانشکده الهیات با دانشکده‌های علوم اجتماعی و ادبیات در سطح ۹۵ درصد اطمینان تفاوت معنادار وجود داشت.

۹۵ درصد اطمینان تفاوت معنادار وجود داشت. در مؤلفه ساختار متمایز بین نظر اساتید دانشکده‌های تربیت بدنی و ادبیات در سطح ۹۵ درصد اطمینان تفاوت معنادار وجود

جدول (۱). میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
رهبری متعهد	۳/۶۹	۰/۶۹
اداره اشتراکی	۳/۴۴	۰/۷۶
مدیریت حرفه ای	۳/۶۸	۰/۷۶
بینش و مأموریت شخصی	۳/۷۱	۰/۶۵
ساختار متمایز	۳/۵۷	۰/۷۳
فرهنگ کارآفرینانه	۳/۲۶	۰/۶۳

جدول (۲). نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده

متغیرها	درجه آزادی	تفاوت میانگین	T محاسبه شده	سطح معناداری	حد پایین	حد بالا
رهبری متعهد	۹۹	۰/۶۹	۹/۹۵	۰/۰۰۱	۰/۵۵	۰/۸۲
اداره اشتراکی	۹۹	۰/۴۴	۵/۸۳	۰/۰۰۱	۰/۲۹	۰/۵۹
مدیریت حرفه ای	۹۹	۰/۶۸	۸/۹۸	۰/۰۰۱	۰/۵۳	۰/۸۳
بینش و مأموریت شخصی	۹۹	۰/۷۱	۱۰/۹۸	۰/۰۰۱	۰/۵۸	۰/۸۴
ساختار متمایز	۹۹	۰/۵۷	۷/۷۶	۰/۰۰۱	۰/۴۲	۰/۷۱
فرهنگ کارآفرینانه	۹۹	۰/۲۶	۴/۱۸	۰/۰۰۱	۰/۱۳	۰/۳۹

جدول (۳). نتایج تحلیل واریانس یک راهه برای مقایسه تفاوت بین نظر اساتید دانشکده‌های مختلف درباره میزان همگرایی

متغیرها	منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	F	سطح معناداری
رهبری متعهد	بین گروهی	۷/۱۲	۹	۱/۷۶	۰/۰۸۷
	درون گروهی	۴۰/۴۳	۹۰		
	کل	۴۷/۵۶	۹۹		
ادراک اشتراکی	بین گروهی	۹/۴۴	۹	۱/۹۶	۰/۰۵۳
	درون گروهی	۴۸/۰۹	۹۰		
	کل	۵۷/۵۴	۹۹		
مدیریت حرفه ای	بین گروهی	۱۰/۲۳	۹	۲/۱۷	۰/۰۳۲
	درون گروهی	۴۷/۰۱	۹۰		
	کل	۵۷/۲۴	۹۹		
بینش و مأموریت شخصی	بین گروهی	۶/۶۳	۹	۱/۸۶	۰/۰۶۸
	درون گروهی	۳۵/۶۹	۹۰		
	کل	۴۲/۳۲	۹۹		
ساختار متمایز	بین گروهی	۱۰/۹۱	۹	۲/۵۳	۰/۰۱۲
	درون گروهی	۴۳/۰۹	۹۰		
	کل	۵۴/۰۱	۹۹		
فرهنگ کار آفرینانه	بین گروهی	۷/۶۵	۹	۲/۳۶	۰/۰۱۹
	درون گروهی	۳۲/۴۹	۹۰		

۹۹	۴۰/۱۴	کل
----	-------	----

## جدول (۴). نتایج تحلیل واریانس یک راهه برای مقایسه تفاوت بین نظر اساتید با سوابق خدمت مختلف درباره میزان همگرایی

متغیرها	منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	F	سطح معناداری
رهبری متعهد	بین گروهی	۶/۶۶	۷	۲/۱۴	۰/۰۴۷
	درون گروهی	۴۰/۸۹	۹۲		
	کل	۴۷/۵۶	۹۹		
ادراک اشتراکی	بین گروهی	۷/۳۸	۷	۱/۹۳	۰/۰۷۳
	درون گروهی	۵۰/۱۵	۹۲		
	کل	۵۷/۵۴	۹۹		
مدیریت حرفه ای	بین گروهی	۷/۳۰	۷	۱/۹۲	۰/۰۷۵
	درون گروهی	۴۹/۹۴	۹۲		
	کل	۵۷/۲۴	۹۹		
بینش و مأموریت شخصی	بین گروهی	۶/۱۶	۷	۲/۲۳	۰/۰۳۸
	درون گروهی	۳۶/۱۶	۹۲		
	کل	۴۲/۳۲	۹۹		
ساختار متمایز	بین گروهی	۱۲/۲۵	۷	۳/۸۵	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۴۱/۷۶	۹۲		
	کل	۵۴/۰۱	۹۹		

فرهنگ کارآفرینانه	بین گروهی	۱۰/۱۵	۷	۴/۴۴	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۲۹/۹۹	۹۲		
	کل	۴۰/۱۴	۹۹		

برای هر دو به بار خواهد آورد. مدیریت مؤسسات آموزش عالی مهم‌ترین و پیچیده‌ترین موضوع در سیاستگذاری آموزش عالی است. در جهانی که با سرعت در حال تغییر و تحول است و منابع رو به تقلیل می‌روند، آموزش عالی را به سادگی نمی‌توان اداره کرد. آموزش عالی باید به نحوی اداره شود که بتواند به طور مداوم خود را با محیط اجتماعی و علمی جدید تطبیق دهد، بدون آنکه مسئولیت خود را فراموش کند (رجبی و اشرفی، ۱۳۸۱).

تعامل دانشگاه با محیط بیرونی حداقل از دو جهت قابل توجه و بررسی است؛ از طرفی انتظار می‌رود که دانشگاه‌ها با ایجاد بسترهای لازم، به خلق دانایی و توزیع و انتشار آن، مبادرت نموده و راهگشای توسعه همه جانبه کشور باشند؛ از طرف دیگر خود سازمان‌ها و مؤسسات آموزش عالی با چالش‌ها، تغییرات و پویایی‌های غیرقابل پیش‌بینی و بنیادی مواجه شده‌اند که نه تنها ممکن است نتوانند انتظارات را برآورده کنند، بلکه بقا و ماندگاری خود را نیز در خطر می‌بینند. از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان همگرایی دانشگاه‌های ایران با مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده اجرا شد که به طور موردی دانشگاه علامه طباطبایی را، که یکی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های ایران در زمینه علوم انسانی است و بخش عمده‌ای از نیروی انسانی را که در خود پرورش می‌دهد مورد بررسی قرار داد. این پژوهش بر اساس مؤلفه‌هایی که باربارا اسپورن (۱۹۹۹) در پژوهشی عنوان کرده بود اجرا شده است. باربارا مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده را در شش مورد بیان کرده است که عبارتند از: رهبری متعهد، مدیریت حرفه‌ای، ساختار متمایز، فرهنگ کارآفرینانه، بینش و مأموریت مشخص و اداره اشتراکی. این پژوهش با روش کمی توصیفی - پیمایشی اجرا شده است. طبق یافته‌های پژوهش ۷۰ نفر (معادل ۷۰ درصد) از

براساس نتایج جدول شماره ۴ در مؤلفه‌های اداره اشتراکی و مدیریت حرفه‌ای با سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ تفاوت معناداری بین اساتید با سوابق خدمت مختلف وجود نداشت. در مؤلفه‌های رهبری متعهد و بینش و مأموریت مشخص در سطح ۹۵ درصد اطمینان و بین مؤلفه‌های ساختار متمایز و فرهنگ کارآفرینانه در سطح ۹۹ درصد اطمینان بین نظر اساتید با سابقه خدمت مختلف تفاوت معنادار وجود داشت. برای مقایسه میانگین‌های چندگانه از آزمون تعقیبی توکی استفاده شد که براساس نتایج این آزمون، در مؤلفه رهبری متعهد و بینش و مأموریت شخصی هیچ کدام از گروه‌ها به صورت معناداری با هم تفاوت نداشتند. (براساس این آزمون تشخیص داده نشدند). در مؤلفه ساختار متمایز اساتیدی که ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه داشتند با اساتیدی که ۶ تا ۱۰ سال و ۲۶ تا ۳۰ سال سابقه خدمت داشتند نظرشان تفاوت معنادار داشت. در مؤلفه فرهنگ کارآفرینانه نظر اساتیدی که ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه خدمت داشتند با نظر اساتیدی که ۱ تا ۵ سال، ۶ تا ۱۰ سال و ۲۶ تا ۳۰ سال سابقه داشتند از لحاظ آماری تفاوت معنادار وجود داشت.

### بحث و نتیجه‌گیری

تغییرات فراوان و روز به روز در جوامع و ارتباطات آن با هم و روند رو به گسترش جهانی شدن باعث شده است که یکی از موضوعات و چالش‌های پیش روی نظام آموزش عالی هماهنگی نظام با تغییرات پویا و دینامیک جامعه داخلی و جامعه جهانی باشد. به روزرسانی مدیریت دانشگاهی و سیستم‌های آموزشی در مراکز آموزش عالی برای جلوگیری از بروز شکاف میان حوزه تجربی و حوزه نظری (جامعه و دانشگاه) امری غیر قابل انکار است. عدم توازن و ارتباط دو سویه بین دانشگاه و جامعه موجبات بی‌تعادلی و آشفتگی را

بود. بنابراین مدیریت دانشگاهی باید بتواند به طور دائم در پی درک حالاتی باشد که دانشگاه به خود گیرد تا بتواند وضعیت آن را با توجه به مشکلات پیرامونی و امکانات موجود بهبود ببخشد. به نظر می‌رسد که برای این کار لازم است رهبران دانشگاهی بتوانند تشخیص مسائل و کشف پدیده‌های حادث شده در دانشگاه را جزء هسته اصلی مدیریت خود قرار دهند. در این صورت، مدیران دانشگاهی هم باید به مسائل موجود و هم به نوپیدایی‌ها در حیطه مسائل که متأثر از محیط است توجه کنند.

سخن آخر اینکه نمی‌توان دانشگاه را به عنوان یک سیستم مجزا و جدا از سایر سیستم‌های اداری و فرهنگی جامعه در نظر گرفت، تفکر سیستمی و به صورت سیستمی دیدن دانشگاه و محیط اطراف آن می‌تواند مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های آموزش عالی محسوب شود. دانشگاه علامه طباطبایی به عنوان جزئی از نظام آموزش عالی کشور باید با نظام‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی، به طور کلی محیط اطراف ارتباط تنگاتنگی داشته باشد. بر این اساس بایستی به روابط متقابل بین این جزء نظام‌ها توجه داشت. به هر حال اگر بخواهیم اصلاحاتی در نظام آموزشی و دانشگاه‌ها صورت گیرد بدون اصلاح نظام‌های سیاسی و اداری تأثیرگذار بر آن ممکن نخواهد بود. پیاده کردن مباحثی از قبیل تواناسازی، غیرمتمرکز کردن ساختار سازمانی، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، تغییر فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه، نهادینه کردن کارآفرینی در دانشگاه‌ها، تشویق خلاقیت در دانشگاه‌ها، پذیرش فرهنگ نقدپذیری، انعطاف‌پذیری در شیوه مدیریت دانشگاه‌ها، حس مسئولیت‌پذیری مدیران دانشگاه، داشتن تفکر استراتژیک، خودسازماندهی دانشگاه و دیدن هدفمند، توانایی مدیران دانشگاه‌ها و... که همگی راه‌کارهایی برای گسترش ارتباط دانشگاه با محیط اطراف هستند بدون تغییر در شیوه نگرش و بینش مسئولان و مدیران رده بالا و تحویل در ساختار سیاسی و اداری حاکم بر کشور امری دشوار است. البته باید توجه داشت که این اصلاحات و تحولات یک فرایند بلندمدت است که باید با انجام پژوهش‌ها و مطالعات درست، نارسایی‌ها و کاستی‌های نظام اداری کشور را و در بین آن‌ها مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها، تشخیص داده شود و در مسیر اصلاحات و تحولات مثبت گام برداشته شود.

پاسخ‌گویان مرد و ۳۰ نفر (معادل ۳۰ درصد) زن بوده‌اند. ۴ نفر از پاسخ‌گویان (معادل ۴ درصد) دارای رتبه علمی مربی، ۶۱ نفر (معادل ۶۱ درصد) استادیار، ۲۵ نفر (معادل ۲۵ درصد) دانشیار و ۱۰ نفر (معادل ۱۰ درصد) استاد تمام بودند. در این پژوهش میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده در دانشگاه علامه طباطبایی به این شکل محاسبه شدند: میانگین و انحراف معیار مؤلفه رهبری متعهد به ترتیب ۱/۶۹ و ۰/۶۹، اداره اشتراکی ۳/۴۴ و ۰/۷۶، مدیریت حرفه‌ای ۳/۶۸ و ۰/۷۶، بینش و مأموریت شخصی ۳/۷۱ و ۰/۶۵، ساختار متمایز ۳/۵۷ و ۰/۷ و فرهنگ کارآفرینانه ۳/۲۶ و ۰/۶۳ بوده است. بر اساس نگرش اعضاء هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی هر شش مؤلفه دانشگاه سازگار شونده در این دانشگاه با سطح معناداری ۰/۰۱ و در سطح ۹۹ درصد اطمینان تفاوت معناداری با حد وسط (۳) دارند. ( $p < 0/01$ ). یعنی تفاوت میانگین هر شش مؤلفه مثبت است که نشان می‌دهد هر شش مؤلفه میانگین بیش‌تری از عدد ۳ دارند در نتیجه وضعیت مؤلفه‌های دانشگاه سازگار شونده دانشگاه علامه طباطبایی بیش‌تر از حد وسط است.

با توجه به یافته‌های پژوهش مدیریت دانشگاه را با نگاهی کلان و جامع به همه عناصر و ارتباطات آن‌ها با محیط درونی و بیرون دنبال نمود. به عبارتی با درک همه عناصر سیستم، ارتباطات آن‌ها با یکدیگر و گوناگونی‌ها و پیچیدگی‌های موجود دنبال ارائه یک عملکرد یا رفتار واحد از دانشگاه خواهد بود. مدیر دانشگاه با شناخت کافی از دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای دانشجویان، استادان، کارکنان و سایر کارگزاران دانشگاه و همچنین نهادها و دستگاه‌های حاضر در سیستم دانشگاه که خود خرده سیستم‌هایی اثرگذار به حساب می‌آیند تصمیم‌گیری می‌نماید و می‌داند در پس هر بی‌نظمی یا آشفتگی که حاصل عدم تعادل است نقاط ضعف و قوتی نهفته است که باید بر آن‌ها شناخت و احاطه کافی داشته باشد. این شناخت نیازمند تفکری کلان نگر و با اصطلاح سیستمی است. البته بایستی اذعان داشت که شناخت دانشگاه، در حکم سیستمی زنده، همیشه نسبی و برحسب تعریف موقتی خواهد

## منابع

۱. پرداختچی، محمدحسن، قهرمانی، محمد و نوری، ایمان (۱۳۸۷)، مطالعه دانشگاه ارومیه بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال دوم، شماره ۱، صص ۲۲-۹.
۲. ترک زاده، ج (۱۳۸۵). *ارزیابی توسعه سازمانی در دانشگاه‌های وزارت علوم تحقیقات و فناوری در تهران*: رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران: ایران
۳. دل‌انگیز، س. شهنازی، ر. و دین‌محمدی، م (۱۳۸۵). جهان در حال تحول و بازنگری نقش دانشگاه‌ها در بازار کار، دومین همایش اشتغال و نظام آموزش عالی کشور، دانشگاه تربیت مدرس: تهران.
۴. دمیرچی، فریبا (۱۳۸۲)، بررسی وضعیت دانشگاه شهید بهشتی بر اساس اصول سازمان یادگیرنده (پیترسنج) از دیدگاه اعضای هیأت علمی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۵. رضائیان، علی. (۱۳۷۸). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران: انتشارات سمت.
۶. علی اکبر رجیبی و بزرگ اشرفی (۱۳۸۱). "دانشگاه: رویکردی به رسالت‌ها و چالش‌های نوین"، مجموعه مقالات چهل و هفتمین نشست رؤسای دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی کشور، مرکز انتشارات سازمان سنجش آموزش کشور،
۷. میرقاسمی، سیدرضا (۱۳۸۵)، *ارزشیابی عملکرد مجتمع آموزشی مفید به عنوان سازمان یادگیرنده*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
۸. میرکمالی، سیدمحمد و فرهادی راد، حمید (۱۳۹۰)، طراحی مدلی برای اندازه‌گیری سازگاری سازمانی دانشگاه با محیط بیرونی (مطالعه موردی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران)، *مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز*، دوره‌ی ششم، شماره‌ی ۲، صص ۴۴-۲۳.
۹. میرکمالی، سیدمحمد و فرهادی راد، حمید (۱۳۹۲)، کنکاشی در ساختارهای سازمانی دانشگاه به منظور ارائه یک مدل تلفیقی، *فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، سال پنجم: شماره‌ی یکم، (۱۷) صص ۱۰۰-۷۶.
۱۰. یمینی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲)، *برنامه ریزی توسعه دانشگاهی، نظریه‌ها و تجربه‌ها*، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
۱۱. یمینی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۸)، *رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی*، تهران: پژوهشکده‌ی مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
12. Altbach, P. G. & Peterson, M. (1999). *Higher education in the 21<sup>st</sup> Century: Global Challenge and national response* Boston. USA. Retrieved from [http:// honor.jordan.org/others/ Higher](http://honor.jordan.org/others/Higher).
13. Bikmoradi, A. Brommels, M. Shoghli, A. Khorasan, Z. P. & Masiello, I. (2009). Organizational Culture value routines in Iranian medical Schools, *Higher education*. 57 (4) 417-428.
14. Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities, Organizational pathway of Transformation*, Oxford: Pergamum press.
15. Clark, Burton R. (2008). *On Higher Education*, USA Johns Hopkins University Press.
16. Hanna, D. E. (2003). Building leadership Vision eleven Strategic Challenges for Higher education. *Edu cause Review*. 38 (4). 25-31.
17. Hoy, W. K., & Misskel, C. G. (2002). *Educational administration theory research and practice*. 6th edition, Mc Grow Hill.

18. Hutten, A. (2007). *Adaptation or Expiration in Family Firms: Organizational flexibility in emerging economies*, Edward Elgar Publishing, Inc.
19. Kilmann, R. H. (2001). *Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal meaning*. Davies - Black Publishing.
20. Kondakei, Y. & Van Den Broeck, H. (2009). Instructional imperatives versus emergent dynamics: a case study on Continuous change in higher education. *Higher Education* 58 (4) 439-464.
21. Patricia J. Gumpert & Sporn, Barbara (1999). Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration, *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, PP 103-145.
22. Real, Jan. C. Leal Antonio and Rollan, J. L. (2006). 'Information of organizational learning and technological distinctive competencies'. *Industrial marketing management*, V.35.N.4.P.505.
23. Sporn, B. (2007). *University Adaptation and gender Equality saga via Donawitz* (Ed) Woman, University and change, *Gender Equality in European United States* PP. 79-88.
24. Sporn, Barbara (1999). *Adaptive University structures*, London, Jessica Kingsley publishers, LTD.
25. Sporn, Barbara (2001). Building Adaptive Universities: Emerging Organizational Forms Based On Experiences of European and Us Universities, *Tertiary Education and Management* 7: 121-134.
26. Sporn, Barbara (2006). Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe, *Higher Education in Europe*, 24:1, 23-33.
27. Sporn, Barbara (2010). Management of and in Higher Education Institutions, *Higher Education – Management, Leadership and Governance*, PP 246-250.
28. Tabatabaie, M. (2008). Enterprise information system consideration in the context of organization, Dissertation submitted for master degree, *USA Yurok University*.
29. Teichler, U. (2008). *Higher education Systemic: Conceptual from works, Comparative Perspectives empirical finding*, and Rotterdam sense publishers.
30. Whck, W.C., & Leon, L, S. (1995). From idea to action: creating learning Organization. *Human resource management*, 4(2), 299-310.

