



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

بررسی و مقایسه میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی با دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری*

ملک محمد قدیمی مقدم

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت جام

فوزیه حسینی طباطبایی

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت جام

چکیده: پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیت و سطح تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی و مقایسه آن با دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری انجام شد تا با آگاهی از آن، زمینه مناسب برای تقویت تحول پذیری و سازگاری بیشتر با محیط متغیر بیرون فراهم شود و در نتیجه پویایی و موفقیت بیشتر سازمان فراهم گردد. بدین منظور یک نمونه ۶۸۲ نفری از روسا، معاونان، اساتید و کارکنان واحدهای دانشگاهی انتخاب و وضعیت تحول پذیری با استفاده از پرسشنامه تحول پذیری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش بیانگر ضعف واحدهای کوچکتر در مقایسه با واحدهای بزرگتر و دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری در زمینه تحول پذیری است. نتایج نشان داد که واحدهای کوچکتر از نظر تحول پذیری دارای مشخصاتی از جمله موارد زیر است:

۱- در ایده سازی و نظریه پردازی ضعیف است. ۲- تا حدودی یادگیرنده، اما کمتر پاسخگو است. ۳- همسازی بین تغییرات تکنولوژی و نیروی انسانی مطلوب نیست. ۴- در زمینه روحیه خلاق ضعیف است و از گروه های خلاق استقبال کافی نمی شود. ۵- کارکنان اکثر واحد ها تا حدود زیادی وابسته و پیرو هستند. ۶- بیشتر واحد ها سعی در حفظ روش های موجود کار دارند. ۷- رفتار تطبیق پذیر مورد تشویق قرار می گیرد و رفتار های تطبیق ناپذیر یا خلاق طرد می شود. ۸- تصمیمات نیمه متمرکز، اما انجام آن بیشتر متمرکز است. ۹- انتقاد پذیری، به ویژه در واحد های کوچکتر بسیار کم است و از آن استقبال نمی شود. ۱۰- در ایجاد تحولات اساسی ناکام است و تغییرات در آن تا حدودی اجباری است. اما در واحدهای بزرگتر از جمله مشهد و بجنورد و ادانشگاههای وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری از میزان تحول پذیری نسبتا خوبی برخوردارند و شاید بتوان ضعف میزان تحول پذیری واحدهای دانشگاه کوچکتر را ناشی از محدود بودن و یا فضای بسته آنها نسبت داد.

کلید واژه: تحول پذیری، دانشگاه آزاد اسلامی، وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری

مقدمه

تحول سازمانی نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوائل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصله از پویایی‌های گروهی^۱ و تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده، استوار است. تحول سازمانی از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می‌کند. این امر در زمینه تغییرات برنامه ریزی شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها با کارکردی بهتر می‌شود نیز مطرح است. تحول سازمانی برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر استراتژی، ساختار و فرایندها، رهنمودهایی ارائه می‌دهد. این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیتهای ایجاد تغییر که هدف آنها رفع مشکل در شرایط خاص است، اجرا می‌شود.

* هزینه این پژوهش از محل اعتبارات پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت جام تأمین شده است

ویل^۲ براین باور است که توانایی تحول سازمان، تمرکز بر فرایندهای سازمانی است. به زعم او تحول سازمان فرایندی برای تحول فرایندهای سازمانی است. موضوع مهم اصلی در تحول سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی از طریق تحول در فرایندهای سازمانی است. هدف غایی برنامه‌های تحول سازمان، بهینه‌سازی سیستم از طریق حصول اطمینان از هماهنگی و سازگاری اجزای سیستم است. هنگامی که ساختار، استراتژی، فرهنگ و فرایندها با هم سازگار نیستند، عملکرد ضعیف خواهد بود. براساس دیدگاه سیستمی، تغییر یک جزء سیستم (مثل استراتژی)، تغییر در اجزای دیگر سیستم از قبیل ساختار، فرایندها و فرهنگ را ضروری می‌سازد (رستگار مقدم، ۱۳۸۴).

زایتز^۳ (۱۹۸۳) و (۱۹۸۴) به این نتیجه رسید که ساختار رسمی سازمان بر نوع پنداشت اعضای سازمان از جو سازمان و نیز بر سطح و میزان رضایت اعضا اثرات مثبت و مستقیم می‌گذارد. اورگان و گرین^۴ (۱۹۸۰) نیز به این نتیجه رسیدند که رسمی بودن کارها موجب کاهش ابهام برای اعضای سازمان شده و واکنش افراد نسبت به سازمان به رابطه متقابلی بستگی دارد که بین رسمی بودن کارها و انتظارات اعضای سازمان وجود دارد. انفجار اطلاعات، توسعه ارتباطات، انقلاب الکترونیک، تحولات مفهومی در نظامهای قدرت و ثروت و تغییرات بنیادین فرهنگی، جوامع انسانی را در معرض تحولی سریع قرار داده است. فرایندهای منتهی به این دگرگونیهای بنیادین طبعاً در جهت‌گیریها و کارکردهای آموزش عالی و محیط‌های دانشگاهی نیز تأثیر گذاشته و تغییراتی در اشکال و ساختار آنها پدیدآورده است (طالقانی و ملک اخلاق، ۱۳۸۶).

نیاز آذری و عمومی (۱۳۸۶) در بررسی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران که با هدف بررسی عوامل فن آوران فرهنگی و اجتماعی بر استقرار مدیریت دانش انجام دادند، دریافته‌اند فن آوری اطلاعات عامل مهمی در استقرار مدیریت دانش است و با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و نیروی انسانی، این عوامل در این پژوهش بر استقرار مدیریت دانش تأثیر نداشته‌اند. پیشنهاد این پژوهشگران افزایش میزان سرمایه‌گذاری به منظور گسترش زیرساخت‌های فن آوران، آموزش و به کارگیری ابزارهای فن آوری اطلاعاتی و به روز کردن پایگاه دانش است. آنها همچنین فرهنگ حاکم بر دانشگاه را با فرهنگ متناسب مدیریت دانش مغایر یافته‌اند. به طوری که نمی‌تواند فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق کند.

الوانی (۱۳۸۳) به شرایط پیچیده و تغییر پذیر ماهیت جهان اشاره نموده و شرط بقا سازمانهای قرن بیستم را تشخیص سریع تغییرات و انطباق سازمان با آن تغییرات ذکر می‌کند. عدلی (۱۳۸۶) در همین رابطه به ضرورت توجه به " دانش " اشاره می‌کند، دانش با ویژگی‌های پویا و بدیع خود امکان پاسخگویی به ویژگی‌های محیط‌های جدید را فراهم می‌سازد. اهمیت دانش و کاربرد آن در سازمان و مدیریت به عنوان رمز بقا و موفقیت و کسب مزیت رقابتی پایدار و در اقتصاد به عنوان دارایی راهبردی بحث شده است. مالهوترا (۲۰۰۲) به دو جزء مهم در مدیریت دانش یعنی اداره دانش و افزایش توانایی برای خلق دانش جدید و نوآوری اشاره می‌کند.

کانتور و باندورا (۲۰۰۴) نشان دادند که مهم‌ترین عامل موثر بر فرایند مدیریت دانش، نیروی انسانی توانمند و یادگیری سازمانی است و مهم‌ترین راهکار توانمندسازی نیروی انسانی، مهارت‌آموزی و آموزش آنها در سازمان است (نیاز آذری و عمومی، ۱۳۸۶). پژوهش یحیا و گو (۲۰۰۲) نیز نشان داد

1. Group dynamics

2. Vaill,p

3. Zaetz

4. Organ and Greene

که مدیریت دانش شکل تکامل یافته ای از مدیریت نیروی انسانی و فن آوری اطلاعات است. لیبووتیز (۱۹۹۹) اظهار می دارد وضعیت فرهنگ سازمانی برای پشتیبانی مدیریت دانش، منفی است.

پژوهش های البروی و شفاعی (۱۳۸۱) و جعفری (۱۳۸۳) نشان داد که سازمان های موجود در زمینه یادگیری سازمانی با موانعی از جمله عملکرد مداری، کمبود زمان یادگیری، محیط انحصاری و غیر رقابتی رو به رو بوده و از وضعیت خوبی برخوردار نیستند، رستگار مقدم (۱۳۸۴) نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه از نظر برخورداری از یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. در صورتی که توانایی نیروی انسانی برای کار در شرایط جدید و بهره گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن عامل تعیین کننده در تحول پذیری سازمان است. هولوتزکی (۲۰۰۲) و برگرن (۲۰۰۵) اظهار داشته اند در سازمان های تحول پذیر نیروی انسانی با ارزش ترین سرمایه محسوب می شود و آموزش و توجه به آنها، نیروی انسانی توانمند و مطلع در فرایند تحول پذیری را فراهم می سازد. چرا که یادگیری سازمانی جزء تفکیک ناپذیر تحول سازمانی است و از سویی دخالت کارکنان و اعضای سازمان در فرایند برنامه ریزی و عمل آنها را به مدافعان سازمان تبدیل کرده و در خدمت تحول پذیری سازمان قرار می دهد. هسه (۱۹۸۵) اعلام نمود کاربرد برنامه ریزی راهبردی در تدوین برنامه ای منطقی، نظام یافته و روشن برای دانشگاه های بزرگ موثر است و تحول پذیری آنها را تضمین می کند.

روش

این پژوهش با هدف بررسی و تعیین میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۹ و مقایسه آن با دانشگاه های وزارت علوم در استانهای خراسان رضوی، شمالی و جنوبی انجام گرفت. پژوهش از نوع پژوهشهای توصیفی و مقایسه ای بود. نمونه آماری پژوهش شامل ۶۸۲ نفر از افراد جامعه آماری بودند که با توجه فرمول حجم نمونه کرجسی و مورگان^۱ با آلفای ۰/۰۵ انتخاب شدند. برای انتخاب این افراد از جامعه از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای^۲ استفاده شد. بر مبنای این روش محقق سعی نمود تا واریانس بین طبقات به حداکثر افزایش و واریانس درون طبقات به حداقل کاهش یابد تا ضمن افزایش کارآمدی حجم نمونه شانس تورش نظامدار داده ها نیز کاهش یابد. برای جمع آوری داده های مورد نیاز در این طرح از پرسشنامه تحول پذیری سازمان ها استفاده شد. این آزمون دارای ۵۰ عبارت بود که توسط سلطانی (۱۳۸۴) تدوین شده و میزان تحول پذیری سازمان را در ابعاد تغییر سازمانی، خلاقیت سازمانی، تغییر قانونی، تغییر فرهنگ، تغییر تکنولوژی، تغییر استراتژی، تغییر اصول و روشهای کار، تحقیق و توسعه، خود باوری کارکنان، رشد سازمانی و بالندگی اندازه گیری می کند. اعتبار^۳ آزمون از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۹ و روایی^۴ آن از طریق روایی محتوایی مورد تایید قرار گرفته است. برای آزمون فرضیه های پژوهش از روشهای آمار توصیفی (میانگین، میانه، نما، واریانس، انحراف استاندارد، خطای استاندارد، جداول، نمودارها و درصدها) و آمار استنباطی از جمله آزمون t در گروههای مستقل، تحلیل واریانس، ضریب همبستگی و رگرسیون چند متغیره استفاده شد.

یافته ها

جدول ۱: مقایسه و توصیف میزان یاد گیرندگی و پاسخگو بودن در دانشگاه آزاد اسلامی با آموزش عالی

تعداد	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر	مجموع	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
۳۷۵	۲۲	۶	۲۸	۱۰۶۷۱	۱۴/۵۹	خطای استاندارد	آماري
						۰/۱۸	۴/۷۳
							۲۲/۳۷

میانگین میزان یاد گیرندگی و پاسخگو بودن در آموزش عالی ۲۱ است اما در دانشگاه آزاد اسلامی ۱/۳۵- انحراف استاندارد است.

جدول ۲: مقایسه و توصیف میزان تغییرات فن آوری در دانشگاه آزاد اسلامی با آموزش عالی

1 -Krejcie and Morgan
2- Stratified random sampling
3- reliability
4- Validity

تعداد	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر	مجموع	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
تغییرات فن آوری							
آماري		خطای استاندارد		آماري			
۳۷۵	۲۱	۶	۲۷	۱۰۵۰۸	۱۴/۲۷	۰/۱۷	۴/۶۱
							۲۱/۲۵

میانگین تغییرات فن آوری در آموزش عالی ۱۸ است اما در دانشگاه آزاد اسلامی ۰/۸۱- انحراف استاندارد است.

جدول ۳: مقایسه و توصیف روحیه خلاق در دانشگاه آزاد اسلامی با آموزش عالی

تعداد	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر	مجموع	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
روحیه خلاق							
آماري		خطای استاندارد		آماري			
۳۷۵	۲۳	۶	۲۹	۱۰۴۵۵	۱۴/۲۶	۰/۱۸	۴/۶۴
							۲۱/۵۲

میانگین روحیه خلاق در آموزش عالی ۱۹/۵۳ است اما در دانشگاه آزاد اسلامی ۱/۱۴- انحراف استاندارد است.

جدول ۴: مقایسه و توصیف میزان خودباوری در دانشگاه آزاد اسلامی با آموزش عالی

تعداد	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر	مجموع	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
خود باوری							
آماري		خطای استاندارد		آماري			
۳۷۵	۲۲	۶	۲۸	۱۰۵۷۷	۱۴/۵۹	۰/۱۸	۴/۷۶
							۲۲/۶۶

میانگین خودباوری در آموزش عالی ۱۱/۳۴ است اما در دانشگاه آزاد اسلامی ۰/۶۸- انحراف استاندارد است.

جدول ۵: مقایسه و توصیف میزان کارآفرینی در دانشگاه آزاد اسلامی با آموزش عالی

تعداد	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر	مجموع	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
کارآفرینی							
آماري		خطای استاندارد		آماري			
۳۷۵	۲۱	۶	۲۷	۱۰۴۵۰	۱۴/۵۶	۰/۱۸	۴/۷۳
							۲۲/۳۷

میانگین کارآفرینی در آموزش عالی ۱۳/۲۷ است اما در دانشگاه آزاد اسلامی ۰/۲۷- انحراف استاندارد است.

جدول ۶: مقایسه و توصیف میزان ارزیابی از محیط در دانشگاه آزاد اسلامی با آموزش عالی

تعداد	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر	مجموع	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
ارزیابی محیط							
آماري		خطای استاندارد		آماري			
۳۷۵	۲۱	۶	۲۷	۱۰۴۵۲	۱۴/۴۹	۰/۱۸	۴/۸۰
							۲۳/۰۴

میانگین ارزیابی محیط در آموزش عالی ۱۷/۶۴ است اما در دانشگاه آزاد اسلامی حدود ۰/۶۶- انحراف استاندارد است.

جدول ۷: مقایسه و توصیف میزان جوان سازی در دانشگاه آزاد اسلامی با آموزش عالی

تعداد	دامنه	حداقل	حداکثر	مجموع	میانگین	انحراف	واریانس
-------	-------	-------	--------	-------	---------	--------	---------

تغییرات		خطای استاندارد		آمار		تغییرات		آمار	
۳۷۵	۲۲	۶	۲۸	۱۰۴۶۲	۱۴/۵۱	۰/۱۸	۴/۷۳	۲۲/۳۷	جوان سازی

میانگین جوان سازی در آموزش عالی ۱۵/۱۳ است اما در دانشگاه آزاد اسلامی ۰/۱۳- انحراف استاندارد است. جدول ۸: مقایسه و توصیف میزان برخورد با رفتار تطبیق ناپذیر در دانشگاه آزاد اسلامی با آموزش عالی

تعداد		دامنه		حداقل		حداکثر		مجموع		میانگین		انحراف		واریانس	
۳۷۵	۲۵	۷	۳۲	۱۰۶۰۳	۱۴/۸۷	۰/۱۸	۴/۵۶	۲۰/۹۳	برخورد با رفتار تطبیق ناپذیر	میانگین با رفتار	خطای استاندارد	آمار	واریانس	انحراف استاندارد	واریانس

ناپذیر در آموزش عالی ۲۲/۸۴ است اما در دانشگاه آزاد اسلامی ۱/۷۵- انحراف استاندارد است.

جدول ۹: مقایسه و توصیف باز سازی تحولات سیاسی در دانشگاه آزاد اسلامی با آموزش عالی

تعداد		دامنه		حداقل		حداکثر		مجموع		میانگین		انحراف		واریانس	
۳۷۵	۲۵	۷	۳۲	۱۰۴۸۵	۱۴/۶۰	۰/۱۷	۴/۴۴	۱۹/۷۱	باز سازی تحولات سیاسی	میانگین با رفتار	خطای استاندارد	آمار	واریانس	انحراف استاندارد	واریانس

میانگین باز سازی تحولات سیاسی در آموزش عالی ۲۰/۹۷ است اما در دانشگاه آزاد اسلامی ۱/۴۴- انحراف استاندارد است.

جدول ۱۰: مقایسه میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی در زمینه یاد گیرندگی و پاسخگو بودن

نوع دانشگاه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
آزاد	۳۷۵	۱۴/۵۹	۴/۷۳	۰/۲۴۴
دولتی	۳۰۷	۱۶/۶۱	۴/۲۹	۰/۲۴۵

Independent Samples Test

آزمون برابری میانگین ها		آزمون برابری واریانس ها		تفاوت با احتمال		خطای استاندارد		تفاوت میانگینها		سطح معنادار		درجه آزادی		مقدار t		سطح معناداری		مقدار F	
۰/۹۵	خطای استاندارد تفاوتها	۰/۳۵	تفاوت میانگینها	۰/۳۵	خطای استاندارد تفاوتها	۰/۳۵	تفاوت میانگینها	۰/۳۵	خطای استاندارد تفاوتها	۰/۳۵	تفاوت میانگینها	۰/۳۵	خطای استاندارد تفاوتها	۰/۳۵	تفاوت میانگینها	۰/۳۵	خطای استاندارد تفاوتها	۰/۳۵	تفاوت میانگینها
۰/۳۳	حداکثر	۰/۳۳	حداقل	۰/۳۳	حداکثر	۰/۳۳	حداقل	۰/۳۳	حداکثر	۰/۳۳	حداقل	۰/۳۳	حداکثر	۰/۳۳	حداقل	۰/۳۳	حداکثر	۰/۳۳	حداقل
۰/۳۳	حداکثر	۰/۳۳	حداقل	۰/۳۳	حداکثر	۰/۳۳	حداقل	۰/۳۳	حداکثر	۰/۳۳	حداقل	۰/۳۳	حداکثر	۰/۳۳	حداقل	۰/۳۳	حداکثر	۰/۳۳	حداقل

بطوریکه در جدول ملاحظه می شود دانشگاههای دولتی با میانگین (۱۶/۶۱) در مقایسه با دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین (۱۴/۵۹) در زمینه یادگیرندگی و پاسخگو بودن به دانشجو و ارباب رجوع موفق تر و بهتر عمل کرده اند (t = -۵/۷۶).

جدول ۱۱: مقایسه میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی در زمینه تغییرات فن آوری

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	نوع دانشگاه	
۰/۲۳۸	۴/۶۱	۱۴/۲۷	۳۷۵	آزاد	تغییرات فن آوری
۰/۲۴۱	۴/۲۲	۱۶/۷۹	۳۰۷	دولتی	

Independent Samples Test

آزمون برابری میانگین ها						آزمون برابری واریانس ها			
تفاوت با احتمال	خطای استاندارد	تفاوت میانگینها	سطح معنادار	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری	مقدار F		
۰/۹۵									
حداکثر	حداقل								
-۱/۸۴	-۳/۱۹	۰/۳۴	-۲/۵۲	۰/۰۰۰	۶۸۰	-۷/۳۶	۰/۰۱	۷/۱۹	با فرض برابری واریانس ها
-۱/۸۵	-۳/۱۸	۰/۳۴	-۲/۵۲	۰/۰۰۰	۶۷۱/۵۶	-۷/۴۳			با فرض نابرابری واریانس ها

بطوریکه در جدول ملاحظه می شود دانشگاههای دولتی با میانگین (۱۶/۷۹) در مقایسه با دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین (۱۴/۲۷) در زمینه تغییرات فن آوری موفق تر و بهتر عمل کرده اند ($t = -۷/۳۶$).

جدول ۱۲: مقایسه میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی در زمینه روحیه خلاق

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	نوع دانشگاه	
۰/۲۴۰	۴/۶۴	۱۴/۲۶	۳۷۵	آزاد	روحیه خلاق
۰/۲۴۸	۴/۳۴	۱۶/۶۳	۳۰۷	دولتی	

Independent Samples Test

آزمون برابری میانگین ها						آزمون برابری واریانس ها			
تفاوت با احتمال	خطای استاندارد	تفاوت میانگینها	سطح معنادار	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری	مقدار F		
۰/۹۵									
حداکثر	حداقل								
-۱/۶۹	-۳/۰۵	۰/۳۵	-۲/۳۷	۰/۰۰۰	۶۸۰	-۶/۸۲	۰/۰۵	۳/۸۴	با فرض برابری واریانس ها
-۱/۶۹	-۳/۰۴	۰/۳۴	-۲/۳۷	۰/۰۰۰	۶۶۸/۰۱	-۶/۸۷			با فرض نابرابری واریانس ها

بطوریکه در جدول ملاحظه می شود دانشگاههای دولتی با میانگین (۱۶/۶۳) در مقایسه با دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین (۱۴/۲۶) در زمینه داشتن روحیه خلاق موفق تر و بهتر عمل کرده اند ($t = -۶/۸۲$).

جدول ۱۳: مقایسه میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی در زمینه خود باوری

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	نوع دانشگاه	
۰/۲۴۶	۴/۷۶	۱۴/۰۹	۳۷۵	آزاد	خود باوری

۰/۲۴۷	۴/۳۳	۱۴/۶۳	۳۰۷	دولتی	
-------	------	-------	-----	-------	--

Independent Samples Test

		آزمون برابری میانگین ها					آزمون برابری واریانس ها			
تفاوت با احتمال		خطای استاندارد تفاوتها	تفاوت میانگینها	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری	F مقدار		
حداکثر	حداقل									
-۱/۳۵	-۲/۷۳	۰/۳۵	-۰/۵۴	۰/۸۶۲	۶۸۰	-۱/۲۰	۰/۰۱	۶/۸۶	با فرض برابری واریانس ها	
-۱/۳۶	-۲/۷۳	۰/۳۵	-۰/۵۴	۰/۸۶۲	۶۷۲/۳۸	-۱/۲۶			با فرض نابرابری واریانس ها	

بطوریکه در جدول ملاحظه می شود بین دانشگاههای دولتی و دانشگاه آزاد اسلامی در زمینه خود باوری تفاوت وجود ندارد ($t = -۱/۲۰$).

جدول ۱۴: مقایسه میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی در زمینه کارآفرینی

نوع دانشگاه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
آزاد	۳۷۵	۱۴/۵۶	۴/۷۳	۰/۲۴۴
دولتی	۳۰۷	۱۶/۲۶	۴/۴۲	۰/۲۵۳

Independent Samples Test

		آزمون برابری میانگین ها					آزمون برابری واریانس ها			
تفاوت با احتمال		خطای استاندارد تفاوتها	تفاوت میانگینها	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری	F مقدار		
حداکثر	حداقل									
-۱	-۲/۴	۰/۳۵	-۱/۷	۰/۰۰۰	۶۸۰	-۴/۸۰	۰/۰۵	۳/۷۶	با فرض برابری واریانس ها	
-۱/۰۱	-۲/۳۹	۰/۳۵	-۱/۷	۰/۰۰۰	۶۶۸/۱۰	-۴/۸۳			با فرض نابرابری واریانس ها	

بطوریکه در جدول ملاحظه می شود دانشگاههای دولتی با میانگین (۱۶/۲۶) در مقایسه با دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین (۱۴/۵۶) در زمینه کارآفرینی موفق تر و بهتر عمل کرده اند ($t = -۴/۸۰$).

جدول ۱۵: مقایسه میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی در زمینه ارزیابی محیط

نوع دانشگاه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد

ارزیابی	آزاد	۳۷۵	۱۴/۴۹	۴/۸۰	۰/۲۴۸
محیط	دولتی	۳۰۷	۱۶/۳۵	۴/۴۰	۰/۲۵۱

Independent Samples Test

آزمون برابری میانگین ها						آزمون برابری واریانس ها			
تفاوت با احتمال	خطای استاندارد	تفاوت میانگینها	سطح معنادار ی	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری	مقدار F		
حداقل	حداکثر								
۰/۹۵									
-۱/۱۷	-۲/۵۶	۰/۳۶	-۱/۸۷	۰/۰۰۰	۶۸۰	-۵/۲۵	۰/۰۲	۵/۱۵	ارزیابی محیط با فرض برابری واریانس ها
-۱/۱۷	-۲/۵۶	۰/۳۵	-۱/۸۷	۰/۰۰۰	۶۷۱/۳۶	-۵/۲۹			با فرض نابرابری واریانس ها

بطوریکه در جدول ملاحظه می شود دانشگاههای دولتی با میانگین (۱۶/۳۵) در مقایسه با دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین (۱۴/۴۹) در زمینه ارزیابی محیط موفق تر و بهتر عمل کرده اند ($t = -۵/۲۵$).

جدول ۱۶: مقایسه میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی در زمینه جوان سازی

نوع دانشگاه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
آزاد	۳۷۵	۱۴/۵۱	۴/۷۳	۰/۲۴۴
دولتی	۳۰۷	۱۶/۳۶	۴/۴۱	۰/۲۵۲

Independent Samples Test

آزمون برابری میانگین ها						آزمون برابری واریانس ها			
تفاوت با احتمال	خطای استاندارد	تفاوت میانگینها	سطح معنادار ی	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری	مقدار F		
حداقل	حداکثر								
۰/۹۵									
-۱/۱۲	-۲/۴	۰/۴۵	-۱/۶۱	۰/۰۰۰	۶۸۰	-۴/۶۱	۰/۳۳	۰/۷۷	جوان سازی با فرض برابری واریانس ها
-۱/۰۲	-۲/۴	۰/۳۵	-۱/۷۱	۰/۰۰۰	۶۵۴/۷۱	-۴/۸۹			با فرض نابرابری واریانس ها

بطوریکه در جدول ملاحظه می شود دانشگاههای دولتی با میانگین (۱۶/۳۶) در مقایسه با دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین (۱۴/۵۱) در زمینه جوان سازی موفق تر و بهتر عمل کرده اند ($t = -۴/۶۱$).

جدول ۱۷: مقایسه میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی در زمینه برخورد با رفتار تطبیق ناپذیر

نوع دانشگاه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
آزاد	۳۷۵	۱۴/۰۱	۴/۶۳	۰/۲۳۴
دولتی	۳۰۷	۱۶/۶۳	۴/۴۲	۰/۲۶۲

Independent Samples Test

آزمون برابری میانگین ها						آزمون برابری واریانس ها			
تفاوت با احتمال	خطای استاندارد تفاوتها	تفاوت میانگینها	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری	مقدار F		
۰/۹۵									
حداقل	حداکثر								
-۱/۱۲	-۲/۴	۰/۴۵	-۱/۶۱	۰/۰۰۰	۶۸۰	-۴/۶۱	۰/۳۳	۰/۷۷	با فرض برابری واریانس ها
-۱/۰۲	-۲/۴	۰/۳۵	-۱/۷۱	۰/۰۰۰	۶۵۴/۷۱	-۴/۸۹			با فرض نابرابری واریانس ها

بطوریکه در جدول ملاحظه می شود دانشگاههای دولتی با میانگین (۱۶/۶۳) در مقایسه با دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین (۱۴/۰۱) در زمینه برخورد با رفتار ناپذیر موفق تر و بهتر عمل کرده اند ($t = -۴/۶۱$).

جدول ۱۸: مقایسه میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی در زمینه باز سازی تحولات سیاسی

نوع دانشگاه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
آزاد	۳۷۵	۱۳/۲۶	۴/۳۲	۰/۳۳
دولتی	۳۰۷	۱۷/۴۱	۴/۰۷	۰/۲۶

Independent Samples Test

آزمون برابری میانگین ها						آزمون برابری واریانس ها			
تفاوت با احتمال	خطای استاندارد تفاوتها	تفاوت میانگینها	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری	مقدار F		
۰/۹۵									
حداقل	حداکثر								
-۱/۰۵	-۲/۴۱	۰/۳۴	-۱/۷۳	۰/۰۰۰	۶۸۰	-۵/۰۲	۰/۸۲	۰/۰۵	با فرض برابری واریانس ها
-۱/۰۵	-۲/۴۱	۰/۳۵	-۱/۷۳	۰/۰۰۰	۶۴۷/۷۴	-۵			با فرض نابرابری واریانس ها

بطوریکه در جدول ملاحظه می شود دانشگاههای دولتی با میانگین (۱۷/۴۱) در مقایسه با دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین (۱۳/۲۶) در زمینه بازسازی تحولات سیاسی موفق تر و بهتر عمل کرده اند ($t = -۵/۰۲$).

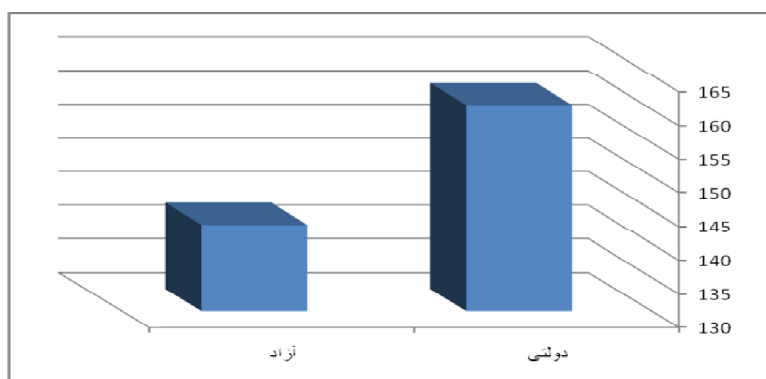
جدول ۱۹: مقایسه میزان تحول پذیری دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی در زمینه تحول سازمانی

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	نوع دانشگاه	
۰/۶۳۴	۹/۲۳	۱۴۲/۸۱	۳۷۵	آزاد	تحول سازمانی
۰/۴۶	۱۰/۰۱	۱۶۰/۶۱	۳۰۷	دولتی	

Independent Samples Test

آزمون برای میانگین ها						آزمون برابری واریانس ها			
تفاوت با احتمال	خطای استاندارد تفاوتها	تفاوت میانگینها	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری	مقدار F		
حداکثر	حداقل								
۰/۹۵									
-۱۲/۰۸	-۲۳/۵۲	۲/۹۱	-۱۷/۸	۰/۰۰۰	۶۸۰	-۶/۱۱	۰/۰۳	۴/۵۶	تحول سازمانی با فرض برابری واریانس ها
-۱۲/۱۴	-۲۳/۴۶	۲/۸۸	-۱۷/۸	۰/۰۰۰	۶۷۲/۷۴	-۶/۱۷			با فرض نابرابری واریانس ها

بطوریکه در جدول شماره ۱۹ و نمودار شماره ۱ ملاحظه می شود دانشگاههای دولتی با میانگین (۱۶۰/۶۱) در مقایسه با دانشگاه آزاد اسلامی با میانگین (۱۴۲/۸۱) در زمینه تحول سازمانی موفق تر و بهتر عمل کرده اند ($t = -۶/۱۱$).



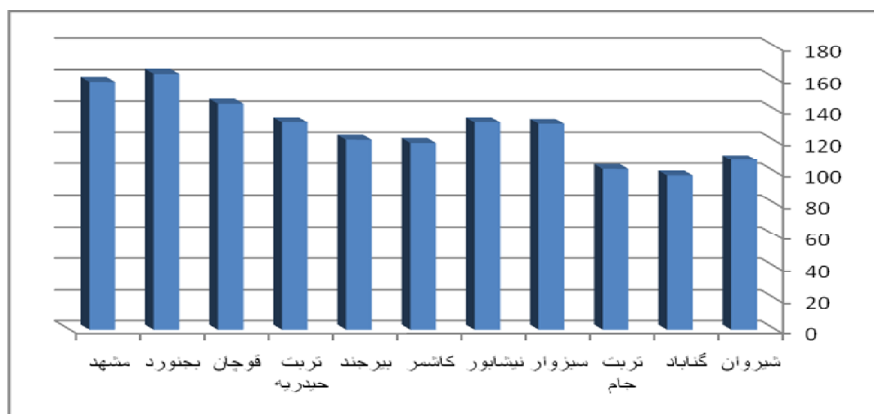
نمودار ۱: مقایسه میزان تحول پذیری در دانشگاههای دولتی و آزاد

جدول ۲۰: مقایسه میزان تحول پذیری واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاههای دولتی

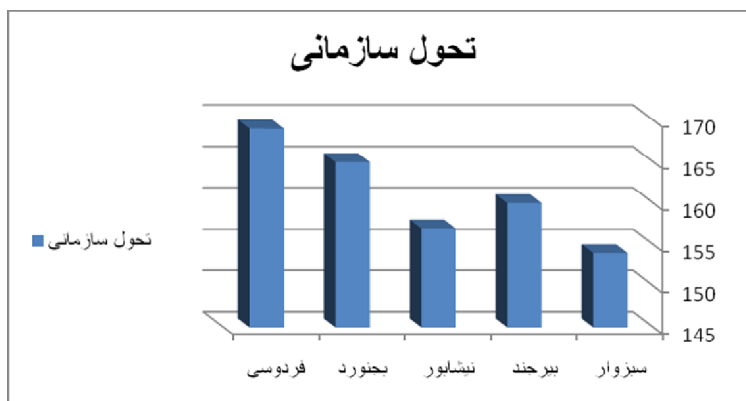
ANOVA

منبع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	مقدار F	سطح معناداری
بین گروهها	۱۷۰۹۷۳/۸۷۲	۱۵	۱۱۳۹۸/۲۵۸	۸/۸۷۰	۰/۰۰۰
درون گروهها	۸۵۵۸۶۲/۱۵۳	۶۶۶	۱۲۸۵/۰۷۸		
کل	۱۰۲۶۸۳۶/۰۲۵	۶۸۱			

بطوریکه در جدول شماره ۲۰ و نمودار شماره ۲ و ۳ ملاحظه می شود بین میزان تحول پذیری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۹ تفاوت وجود دارد. در این زمینه واحد بنجورد بیشترین رشد و تحول و واحد گناباد کمترین میزان رشد و تحول علمی، فرهنگی و سیاسی داشته است.



نمودار ۲: مقایسه میزان تحول پذیری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی



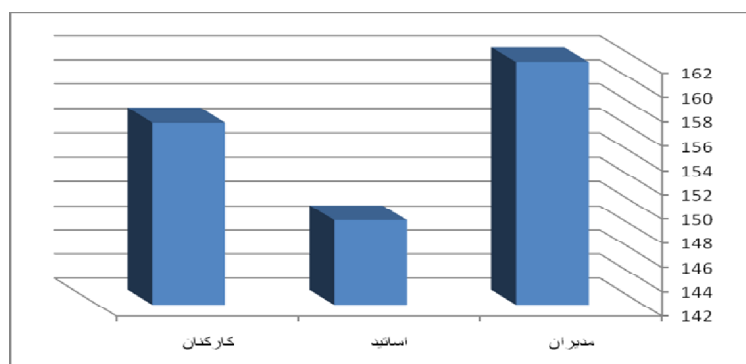
نمودار ۳: مقایسه میزان تحول پذیری در دانشگاههای دولتی

جدول ۲۱: مقایسه میزان تحول پذیری از نظر مدیران، اساتید و کارکنان

ANOVA

منبع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
بین گروهها	۳۶۶۶۱/۹۹۸	۲	۱۸۳۳۰/۹۹۹	۱۲/۵۷۰	۰/۰۰۰
درون گروهها	۹۹۰۱۷۴/۰۲۷	۶۷۹	۱۴۵۸/۲۸۳		
کل	۱۰۲۶۸۳۶/۰۲۵	۶۸۱			

بطوریکه در جدول شماره ۲۱ و نمودار شماره ۴ ملاحظه می شود بین نگرش مدیران، اساتید و کارکنان در زمینه تحول پذیری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۹ تفاوت وجود دارد. بطوریکه نگرش مدیران نسبت به تحول پذیری مثبت تر از کارکنان و کارکنان مثبت تر اساتید گزارش شده است.



نتیجه گیری

تحول سازمانی، فرایندی برنامه ریزی شده و نظام مند است که با بهره گیری از ارزش ها و اصول علم رفتاری-کاربردی در سازمان ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. تحول سازمانی در واقع نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر استراتژی، ساختار و فرایند ها رهنمودهایی ارائه می دهد.

نکته مهم در تحول سازمانی، مشارکت گسترده اعضا و مدیران سازمان در تحقق آن است و تحول سازمانی به مسائل و مشکلات افراد شاغل در سازمان از قبیل: روحیه ضعیف، بهره وری پایین، کیفیت نامطلوب کالا و خدمات، تعارض بین افراد، تعارض بین گروه ها، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت (چه استراتژی سازمان و چه اهداف واحد ها)، سبک های نامناسب رهبری، عملکرد گروهی ضعیف، ساختار سازمانی نامناسب، طراحی ضعیف وظایف، کم توجهی به خواسته های محیطی، روابط ضعیف با مشتری و تعارض بین اهداف واحد ها توجه دارد.

در دنیای امروز سازمان هایی موفق هستند که از قابلیت های تحول پذیری بالایی برخوردار باشند از جمله ویژگی های چنین سازمانی آن است که یادگیرنده پاسخگو بوده، قادر به ایجاد همسازی بین تغییرات فن آورانه و انسان باشد، در پی ارزیابی مداوم از محیط پیرامون و دارای روحیه خلاق سازمانی باشد. این سازمان قادر به واکنش متناسب و پاسخ آگاهانه نسبت به تحولات پیچیده محیط بوده و در جایگاه سیستم های باز اجتماعی قرار می گیرد. نظام های آموزش عالی به عنوان یکی از مهم ترین سازمان های هر جامعه نیازمند رشد و توسعه و به تبع آن قابلیت سازگاری با محیط متغیر سیاسی، اقتصادی و فن آوری و رقابتی است.

دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در هزاره سوم میلادی با چالش های فزاینده مواجهه هستند، حل و فصل این گونه چالش ها مستلزم برخورداری از رهبری و مدیریت کارآمد و اثربخش خواهد بود. معیارهای رهبری اثربخش عبارتند از: ایجاد جاذبه، تیم سازی، توانمند سازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، دارابودن چشم انداز، خود ارزیابی، الهام بخش و مربی گری.

هیچ دانشگاه و موسسه آموزشی نمی تواند برای بلند مدت به صورت ایستا باقی بماند. یک موسسه آموزشی می باید پاسخگوی نیازهای دائماً در حال تغییر باشد. بنابر این موسسات آموزشی بایستی بسوی برنامه ریزی راهبردی که بحران های تصمیم گیری را به حداقل می رساند روی آورند. برنامه ریزی راهبردی فرایند تحول پذیری است که موسسات را قادر می سازد تا نسبت به سرنوشت خود فعال و فراکنشی عمل کنند و از این طریق به دلیل توجه به روند ها و فرایند توسعه محیط خارجی کمتر گرفتار مشکلات جدید محیطی گردند.

علاوه بر این ذی نفعان آموزشی یعنی کسانی که تحت تاثیر عملکرد سازمان قرار دارند در فرایند برنامه ریزی تحول، نقش ایفا نموده و به انتظارات آنها توجه می شود و این مشارکت ضمن آن که موجب ارائه دیدگاه می گردد، زمینه مساعدی برای اجرای موفقیت آمیز برنامه های راهبردی فراهم می آورد. چرا که این مشارکت تعهد آنها را نسبت به اجرای برنامه افزایش داده و احساس وحدت و یکپارچگی را در موسسات تقویت می کند.

بنابراین وظیفه اصلی رهبری دانشگاهی با توجه به چالش های متنوع اخیر این است که سنت و نوآوری، برتری و دسترسی، استقلال و نظم، حرفه تجاری و اختیار حرفه ای، مدیریت و رهبری، تجارت و ابتکار، کارکنان و وظایف و فناوری و تعامل انسانی را درهم آمیزد. با این اوصاف، رهبران دانشگاهی برای ادامه حیات نیازمند تلفیق چندین مهارت اند و باید افرادی متفکر، بصیر، آینده نگر و عملیاتی نیز باشند (رامسون، ۲۰۰۰). دخالت کارکنان و اعضا در فرایند برنامه ریزی، همچنین آنها را به مدافعان خارجی سازمان بدل کرده و حمایت آنها را در پی دارد تا علیرغم تغییرات مدیریتی، برنامه ها همچنان در جهت اهداف پیش روند.

در تغییرات پی در پی سریع و بنیانی ماهیت فعلی جهان، دانشگاهها همچون دیگر موسسات نمی توانند دوام بیاورند مگر آن که با تشخیص سریع تغییرات خود را با آن انطباق دهند. برای تحقق این رسالت، ضروری است دانشگاهها از توانمندی، استقلال، پویایی و انعطاف پذیری و سازگاری با محیط، پاسخگویی و مشروعیت لازم برخوردار باشند. این موضوع توجه سازمان ها را به سمت دانش جلب کرده است. دانش با ویژگی های پویا و بدیع خود امکان پاسخگویی به ویژگی های محیط های جدید را فراهم می سازد و به عنوان رمز بقا و موفقیت و کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان مطرح است (عدلی، ۱۳۸۵). نظریه رهبری تحول آفرین به عنوان فرآیندی اخلاقی از طریق رهروان و پیروان به سطوح عالی تر منزلت خواهند رسید، رهبران تحول آفرین، صاحب بینشی هستند که از طریق آن دیگران را برای انجام کارهای استثنایی و روشن تر به چالش و تلاش وای می دارند و نیز منشأ تغییرات تلقی می شوند.

وندال و سیسیل (۱۳۸۱) تحول سازمانی را فعالیت یا تلاشی می دانند بلند مدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می شود، این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم انداز فعلی و آتی سازمان، توانمند سازی اعضا، یادگیری فرایند حل مساله از طریق مدیریت فرهنگ سازمان با تاکید خاص بر فرهنگ گروه های کاری و به کار گرفتن نقش مشاور - تسهیل کننده و تئوری ها و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می پذیرد.

با توجه به آن چه گفته شد، ارزیابی دانشگاه های آزاد منطقه ۹ بیانگر ضعف آنها در مقیاس تحول پذیری است. امتیاز کسب شده نشان می دهد که سازمان از نظر تحول پذیری دارای مشخصاتی از جمله موارد زیر است:

- ۱- در ایده سازی و نظریه پردازی ضعیف است.
 - ۲- تا حدودی یادگیرنده اما کمتر پاسخگو است.
 - ۳- همسازی بین تغییرات تکنولوژی و انسان مطلوب نیست.
 - ۴- روحیه خلاق در این منطقه مطلوب نیست و از گروه های خلاق استقبال کافی نمی شود (یا چنین گروه هایی کمتر وجود دارد).
 - ۵- کارکنان اکثر واحد ها تا حدود زیادی وابسته و پیرو هستند.
 - ۶- بیشتر واحد ها سعی در حفظ روش های موجود کار دارند.
 - ۷- رفتار تطابق پذیر مورد تشویق قرار می گیرد و رفتار های تطبیق ناپذیر طرد می شود.
 - ۸- تصمیمات در آن نیمه متمرکز و بیشتر متمرکز انجام می شود.
 - ۹- انتقاد پذیری، به ویژه در واحد های کوچکتر بسیار کم رواج دارد و از آن استقبال نمی شود.
 - ۱۰- در ایجاد تحولات اساسی ناکام است و تغییرات در آن تا حدودی اجباری است.
- این در حالی است که یافته های تحقیق ضمن ضعف دانشگاه آزاد در تحول پذیری در مقایسه با دانشگاههای دولتی، در برخی موارد مثل تأمین نیاز جوانان به تحصیل، مشارکت اجتماعی و فرآیند اجتماعی شدن افراد، توسعه سیاسی - اقتصادی و عدالت جنسیتی نیز توفیق داشته است.

منابع:

- البروری، الف و شفاعی، ر (۱۳۸۱). مقدمه ای بر راهکار های ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران. فصلنامه دانش مدیریت شماره ۵۷
- الوانی، س. م (۱۳۸۳). خط مشی دانش آفرین، ضرورت بقا در سازمان های امروز، مجلس در پژوهش. شماره ۱۵
- برگرن، ب (۲۰۰۵). مبانی مدیریت دانش. ترجمه محمد قهرمانی و سید محمد باقری (۱۳۸۶). تهران. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- جعفری، م (۱۳۸۳). میزان یادگیری سازمانی در سطح فردی، گروهی و سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت. دانشگاه صنعتی شریف.
- دفت، ر. ال (۱۳۷۴). تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی. جلد دوم.
- رستگار مقدم، الف (۱۳۸۴). مطالعه ویژگی های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاد دهنده، فصلنامه دانش مدیریت. شماره ۶۹
- سلطانی، الف (۱۳۸۴). اندازه گیری میزان تحول پذیری سازمان ها. نشریه مدیریت، شماره ۹۶-۹۵
- طالقانی، م و ملک اخلاق، الف (۱۳۸۶). جایگاه و نقش مهندسی مجدد در بهسازی فرایندهای سازمانی. نشریه مدیریت. سال هجدهم. شماره ۱۱۹-۱۲۰.
- عدلی، ف (۱۳۸۶). از مدیریت دانش به توانمند سازی دانش آفرینی. ماهنامه رهیافت. شماره ۴۸.
- لیبو و تیز، جی (۱۹۹۱). مدیریت دانش، آموزه هایی از مهندسی دانش، ترجمه محمد حسن زاده (۱۳۸۴). تهران. سازمان مدیریت و برنامه ریزی.
- متقی حامد، ع. ر (۱۳۸۳). مهندسی مجدد ضرورتی اجتناب ناپذیر. مجله تدبیر. شماره ۱۴۴.
- ناظم، ف (۱۳۸۵). ادراک کارکنان اداری از کیفیت زندگی کاری و مولفه های آن در مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی. نشریه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، سال اول. شماره ۴. پاییز ۱۳۸۵
- ناظم، ف و میر هاشمی، م (۱۳۸۵). تحلیل وضعیت دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن از لحاظ عوامل بیرونی و درونی. نشریه اندیشه های تازه در علوم تربیتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن سال اول شماره ۵. زمستان ۱۳۸۵.

- نیاز آذری، ک و عموی، ف (۱۳۸۶). عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران. نشریه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

- وندال، ف. سیسیل، اچ . بل (۱۳۸۱). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران . انتشارات صفار. چاپ چهارم.
- هال، ریچارد. اچ (۱۳۸۱). سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهش های فرهنگی. چاپ دوم.

- Harvey, (2004), "Leadership Model For Academic Admmint Rative Success" Hampton University Website.
- Hesse, M.L (1985) . The development of long-range and strategic planning guide for a large, Publicuniversity. [Dissertation Abstract P.h.d.]. Michigan state university.
- Holowetzki , A.(2002) The Relationship between koeledge management and organizational culture . "www. ScIENCE direct . com".
- Malhotra, yogesh, (2002). "Role of organizational learning in kowledge management." www. Brint, Com.
- Ramsden, Paul, (2000), Learningto lead in Higher Education: ROUTLEGE, II New Ftter Lane, London EC4P4EE.
- Robbins, Stephen, (1996), "Organizational Behavior" 7th, Ed, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice – Hall.
- Yahya's and Goe, M.K (2002) "The role of technology in knowledge management. Journal of Knowledge Management. Vol 6. no 5

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.