

## رهبری و مدیریت در دانشگاه‌ها

دکتر علی اکبر فرهنگی<sup>۱</sup> - دکتر سیدحیدر حسینی<sup>۲</sup>

### چکیده مقاله

نظام‌های آموزشی و بخصوص نظام آموزش عالی، به مرور پی می‌برند که در شرایط پیچیده امروز، بدون مدیریت و رهبری مؤثر قادر نخواهند بود که پاسخگوی مسوولیت‌های فزاینده خویش باشند. زیرا با آشکار شدن اهمیت آموزش عالی در جامعه، مردم روزبروز نسبت به مسایل مرتبط با آموزش عالی حساسیت بیشتری پیدا می‌کنند و شیوه‌های سنتی مورد تردید واقع می‌شوند.

در این مقاله سعی شده است که به طور خلاصه فضای حاکم بر دانشگاه‌ها و شیوه رهبری و هدایت آنها ترسیم گردد. لذا پس از اشاره‌ای کوتاه به ماهیت و نقش آموزش عالی، ابعاد مدیریت و رهبری دانشگاهی مورد اشاره قرار گرفته و ضمن مطرح کردن آثار منفی اعمال قدرت در دانشگاه‌ها و اداره کردن آنها به عنوان سازمان‌های بوروکراتیک و اینکه استادان و اهل علم در فضای بوروکراتیک نمی‌توانند خلاق و نوآور باشند، به مزایای مشارکت و توسعه فرهنگ مشارکتی در دانشگاه‌ها پرداخته شده است. روش تحقیق حاکم بر این پژوهش توصیفی و روش گردآوری اطلاعات میدانی و مصاحبه بوده است. یافته‌ها مبین این نکته می‌باشند که در حال حاضر بیشتر ساختار حاکم بر دانشگاه‌ها

## منابع و مآخذ

- ۱- ایبِرج سلطانی، «طراحی و برنامه‌ریزی بلندمدت آموزش عالی کشور به عنوان یک قلمرو حرفه‌ای ایران ۱۴۰۰»، اصفهان، نشر ارکان اصفهان، ۱۳۷۸.
- ۲- خلاصه مقالات «دانشگاه، جامعه و فرهنگ اسلامی»، وزارت فرهنگ و آموزش عالی، دانشگاه تربیت مدرس، آذرماه ۱۳۷۸.
- ۳- مهربنوش بازارگادی، «اعتبار بخشی در آموزش عالی»، تهران، چاپ نو بهار، ۱۳۷۸.
- ۴- نادرقلی قورچیان، «رسالت نظام آموزش عالی در نهادی کردن فرهنگ مشارکت فکری مردم در جامعه»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۲، سال ۱۳۷۳.
- ۵- رضا منصوری، «ایران ۱۴۲۷»، تهران، طرح نو، ۱۳۷۷.
- 6- **Higher Education in the Twenty - first Century: Vision and Action**, Paris, UNESCO, 1998.
- 7- **Concepthl Framework**. Eolss Publish Co. Lto. Canada, 1997.
- 8- Robert Birnbaum. 1991. **How Colleges Work**. San Francisco: Jossey - Bass Publishen.
- 9- Alfonso Borrero Cabel, 1993, **The University as an Institution Today**, Paris, UNESCO.

بوروکراتیک بوده و نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای جامعه باشد. در حالی که روشی که می‌تواند به نیازها به گونه‌ای بهتر پاسخ دهد مشارکتی است. برای استقرار این نظام می‌باید عامل و یا عنصر حاکم سیاسی بر سازمان دانشگاه‌ها، به سوی اعتماد بیشتر به اعضاء هیأت مدیره و هیأت علمی کشیده شود و اصلاحات لازم در آن انجام پذیرد.

### واژه‌های کلیدی

رهبری - مدیریت - دانشگاه - آموزش عالی - مشارکت

### مقدمه

در این مقاله سعی بر آن بوده است که الگویی جهت مشخص کردن سبک یا سبک‌های رهبری مطلوب برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه گردد. الگوی پیشنهادی ترکیبی از الگوی موقعیتی فیدلر و الگوی رهبری وضعی هرسی و بلانچارد می‌باشد. پس از نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها و طبقه‌بندی و تلخیص آنها، پژوهشگران به این نتیجه می‌رسند که مدیران موفق سبک رهبری خود را با توجه به «سطح بلوغ زیردستان» و «موقعیت» از نظر فیدلر - که خود متشکل از سه عامل رابطه رهبر - عضو، ساختار کار و قدرت مقام رهبر می‌باشد - انتخاب می‌باشد - انتخاب می‌نمایند. همچنین این نتیجه عاید می‌شود که سبک‌های رهبری غالب در مورد مدیران موفق، سبک مشارکتی و تفویضی است و اداره امور دانشگاه توسط آنها به صورت غیرمتمرکز انجام می‌پذیرد. در حالی که مدیران کم‌توفیق دانشگاه را به صورت یک سازمان بوروکراتیک تلقی نموده و سبک‌های رهبری غالب در مورد این مدیران، سبک دستوری یا استدلالی است و اداره امور دانشگاه توسط آنها به صورت متمرکز می‌باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق مذکور که معلوم شد سبک مشارکتی مناسب‌ترین سبک برای مدیران دانشگاه‌هاست. در این مقاله سعی گردیده است پس از اشاره‌ای کوتاه بر فضای حاکم بر دانشگاه‌ها و ابعاد مدیریت دانشگاهی به آثار منفی اعمال قدرت و به کار بردن شیوه رهبری دستوری و بوروکراتیک پرداخته شود. آنگاه شیوه رهبری مشارکتی و مزایای

به عمل آمده است.

## ماهیت و نقش آموزش عالی

امروزه رشد جوامع صنعتی و فنی همراه با تخصص و وابستگی متقابل افراد به یکدیگر لزوم آموزش و پرورش عمومی، تخصصی و فنی کاملاً متفاوت از گذشته را چه از حیث موضوع، و چه از نظر محتوا، برای همه مشاغل تخصصی که از مشخصات جامعه نوین است ایجاد می‌کند.

اولین وظیفه یا نقش آموزش عالی، کشاندن افراد به سوی مقاصد مشترک، علاقه‌ها، هدف‌ها، ارزش‌ها، مهارت‌ها و آرمان‌هایی است که کنترل ارادی و داوطلبانه مردم و دولت‌ها را به نفع هدف‌های عالی‌تر و بزرگ‌تر از هر گروه و ملتی میسر می‌سازد و آن هدف خود «انسانیت» است. این نقش مهم آموزش عالی است که نه تنها به انسان‌ها ارزش‌های اشتراک مساعی و همکاری داوطلبانه را می‌آموزد، بلکه به آنان ضرورت یا علت وجود حکومت‌ها و نهاد‌های محلی، ملی، منطقه‌ای، و بین‌المللی را یاد می‌دهد.

دومین نقش آموزش عالی، تربیت نیروی انسانی متخصص برای تأمین نیازهای جامعه و خدمت به آن است. بدیهی است زمانی دانشگاه‌ها می‌توانند به جامعه خدمت کنند که بتوانند با پیشرفت‌های دانش و تکنولوژی هماهنگ باشند.

سومین نقش دانشگاه‌ها ارائه خدمات عمومی است. حضور اربابان علم و دانش‌پژوهان علاقمند در دانشگاه و توسعه فعالیت‌های پژوهشی در بخشی از ستاد دانشگاهی، این امکان را فراهم آورده است که خدمات گوناگون و با ارزش به دولت و ملت عرضه شود. تشکیل سمینارهای گوناگون و ارائه آخرین یافته‌های علم و دانش، تشکیل دوره‌های کوتاه مدت، بازآموزی و ضمن خدمت برای مدیران، کارمندان و افراد در بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و ... از جمله خدمات عمومی است. [۱]

الگوهای تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی  
 ۱ - الگوی تصمیم‌گیری «دانشکده‌ای یا کالجی»<sup>۱</sup> یا «الگوی توافق جمعی»  
 دارای مشخصات زیر است:

- الف - تصمیم‌ها را مراکز علمی بر اساس اصول دموکراتیک از طریق شوراها یا کمیته‌هایی، پس از بحث و گفتگوهای طولانی می‌گیرند.
- ب - رئیس مؤسسه قدرت چندانی ندارد و برای مدتی کوتاه بر مصدر کار باقی می‌ماند.
- ج - اعمال نظرهای اداری عموماً ضعیف است و مدیریت عموماً پشتیبانی تدارکاتی را ارائه می‌دهد.
- شرایط تحقق این الگو تصمیم‌های کُند و «ملایم»، آزادی علمی افراد، و نبود هدف‌های گسترده دانشگاهی است.

۲ - الگوی «تصمیم سیاسی»<sup>۲</sup>

- الف - تصمیم‌ها از گفتگوهای دائمی میان ذینفعان (استادان، دانشجویان، کارکنان ادارات دولتی، تجارت، جامعه محلی و اتحادیه‌های کارگری) منتج می‌شود.
- ب - در این الگو ممکن است گفتگوها وقت بسیار زیادی را بگیرند و پیچیده‌تر از حالت اول باشند.
- ج - گرچه هدف‌های کلیت نظام مشخص است، آزادی علمی افراد کم است.

۳ - «الگوی» دیوانسالاری / بوروکراتیک<sup>۳</sup>

ویژگی‌های آن عبارتند از:

- الف - وجود نظام‌های فراگیر ملی برای آموزش عالی، قوانین دولتی اکید در مورد

استخدام، ارتقاء، ساختارهای حقوقی و برنامه‌های درسی.  
 ب - مدیریت برای اعمال سلیقه‌ها از قدرت بالایی برخوردار است، جای زیادی برای  
 ابراز ابتکار نمی‌گذارد و از استیلای مقررات بر نتایج کار در رنج است.

#### ۴ - «الگوی کارآفرینی»<sup>۱</sup>

دارای مشخصاتی به شرح زیر است:

الف - کارآفرین و خودگردانند؛

ب - خدمات آموزشی و پژوهشی و مشاوره‌ای عرضه می‌دارند و منابع مورد نیاز را از  
 مشتریان خود به ویژه دانشجویان، دولت، شرکت‌ها، انجمن‌های محلی / منطقه‌ای و غیره  
 کسب می‌کنند؛

ج - رقابتی‌اند و نسبت به هزینه حساس و واجد نظام پاسخگویی هستند. بودجه مورد نیاز  
 را از منابع متعدد کسب می‌کنند و به همگرایی راهبردی (استراتژیک) و بهره‌برداری از فنون  
 مدیریتی و نوین می‌پردازند؛

در عمل مؤسسه‌ها به آمیزه‌ای از چهار الگوی فوق روی می‌آورند تا خود را با موقعیت‌های  
 خاص خود تطبیق دهند. [۲]

#### ابعاد مدیریت و رهبری دانشگاهی

رهبری در دانشگاه در عین مشمول بودن همه رویکردهای مدیریت عمومی، ابعاد ویژه  
 خاص خود را نیز دارد که در زیر به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرند:

##### ۱ - مدیریت آموزشی

آموزش مهم‌ترین وظیفه و فعالیت دانشگاه است و فعالیت‌های برنامه‌ریزی آموزشی،  
 برنامه‌ریزی درسی، ارزیابی آموزشی، تهیه و تدارک وسایل و خدمات کمک آموزشی و تهیه و

تدارک امکانات و فضای آموزشی را شامل می‌شود. در انجام این بعد از مدیریت و رهبری دانشگاهی، استادان، هیأت‌های بررسی (کمیته‌های تخصصی) متعدد و هیأت رئیسه دانشگاه شرکت دارند و معمولاً به وسیله معاونت آموزشی دانشگاه هماهنگ می‌گردند.

## ۲- مدیریت پژوهش و تحقیق

وظایفی چون حفظ و ارتقاء سطح علمی استادان و دانشجویان در این بعد از مدیریت دانشگاهی قرار می‌گیرند. همچنین تدوین و هدایت فعالیت‌های آموزشی، همگامی با تحولات علمی و فنی، گزینش اساتید و دانشجویان هم در این بعد قرار دارند. مجموعه‌ای از استادان تحقیق، هیأت‌های بررسی (کمیته‌ها) و مدیریت اداری در انجام آن مشارکت و همکاری دارند و می‌توانند توسط معاونت پژوهشی هماهنگ گردند.

## ۳- مدیریت فرهنگی

آشناسازی دانشجویان با مکاتب فلسفی، دیدگاه‌های سیاسی و ویژگی احزاب، انجمن‌ها، گروه‌ها، تقویت مبانی فرهنگی و ارزشی و تدوین و اجرای امور فرهنگی و پرورشی دانشگاه و اصلاح آن که یکی دیگر از سیاست‌های دانشگاه‌هاست، توسط این مدیریت انجام می‌شود. این فعالیت‌ها توسط عناصر واحدهای دانشگاه و توأم با هماهنگی معاونت فرهنگی انجام می‌شود.

## ۴- مدیریت اقتصادی

اجرای فعالیت‌های دانشگاه از نظر جلوگیری از اتلاف وقت و اسراف باید با رعایت جوانب اقتصادی انجام شود. این بعد از مدیریت دانشگاه را می‌توان توجه به اثربخشی و کارآیی مدیریت نامید و توسط معاونت مالی و اداری هماهنگ می‌شود.

به امور چگونگی فعالیت‌های سازمان‌های اجتماعی و آموزشی و قادر به همکاری و همیاری باشند که می‌توان آن را آموزش اجتماعی نامید، از وظایف دیگر دانشگاه‌هاست، هماهنگی این امور در معاونت دانشجویی و خدمات رفاهی سازماندهی می‌شود. علاوه بر ابعاد فوق، هم اکنون در دانشگاه‌ها فعالیت‌های دیگری نیز انجام می‌شود که جزء فعالیت‌های مدیریت عمومی و ستادی هستند. [۴]

### نکات کلی در رهبری مؤثر دانشگاه

همانند رهبری سایر مؤسسات، در رهبری دانشگاهی یک رشته اصول و نکات کلی وجود دارد که در زیر به بعضی از آنها اشاره می‌شود:

#### ۱ - ارزشیابی دانشگاه

شیوه‌های ارزیابی بر این فرض استوارند که برنامه‌های آموزش اصول و مبانی مشترک دارند که می‌توانند مبنای قضاوت قرار گیرند و از سوی دیگر ارزیابان افرادی مجرب و اهل فن و خبره‌اند و می‌توانند درست و دقیق داوری کنند. شیوه‌های ارزیابی متنوع و گوناگون است و از سطح گروه آموزشی (دپارتمان) تا هیأت‌های بررسی (کمیته‌ها) و سازمان‌ها تغییر می‌کند. مسأله اساسی در ارزیابی‌ها اعتماد بر داوری افراد خبره است.

#### ۲ - تشویق یا انگیزش

برقراری تشویق موجب می‌شود که فضای سبقت‌جویانه در یک نظام آموزشی دانشگاهی بوجود آید. به عبارت دیگر نیروهای بازار نمی‌توانند به تنهایی عامل انسجام دهنده نظام دانشگاهی باشند. چون رقابت در مفهوم بازاری می‌تواند مخرب باشد و گرایش به تبلیغ برای جذب دانشجو، تعداد دوره‌های پیش دانشگاهی و ... را بوجود آورد. ولی باز هم زمینه‌های مادی برای تشویق در مدیریت دانشگاهی باقی است، مثلاً چه پاداشی نظام آموزش عالی کشور به دانشگاه‌ها ارائه کند تا هزینه واحد آنها را کاهش دهد، یا دوره درسی را که به نظر



### ۳ - مشارکت

موضوع مشارکت در دانشگاه‌ها در زمینه‌های زیر قابل بررسی است:

#### ۱-۳- واژه مشارکت

به معنی انجام امور مختلف با افراد مختلف است. عده‌ای بر این عقیده‌اند که مشارکت چیزی بیش از مشورت با کارکنان نیست، در مقابل برخی معتقدند که مشارکت چیزی کمتر از کنترل کارکنان نیست. [۶]

#### ۲-۳- رابطه مشارکت با سطح آگاهی‌ها و بینش کارکنان

میزان مشارکت کارکنان در رابطه با سطح آمادگی (آگاهی‌ها و بینش) آنان است. در این قسمت با استفاده از تئوری رهبری وضعی که در آن سبک رهبری و مدیریت در سازمان بستگی مستقیم با سطح بلوغ کارکنان دارد. نحوه استفاده از مشارکت کارکنان در جدول شماره ۱ آمده است. [۷]

#### ۳-۳- پیش‌نیازهای فرهنگ مشارکت

برای توسعه فرهنگ مشارکتی در دانشگاه‌ها ابتدا باید زیربنا یا به عبارت دیگر پیش‌نیازهای فرهنگ مشارکت فراهم گردد این پیش‌نیازها عبارتند از:

#### ۱-۳-۳- اعتماد سیاسی

حالتی ذهنی است که بر مبنای آن فرد در حیات جمعی خود، برای همکاری با دیگران، احساس تعاون، مدارا و گشایش می‌کند و به اتکای آن می‌تواند در زندگی سیاسی خود، مدیریت را یاور خویش بداند. گرچه شواهد نشان می‌دهد که در این زمینه وضعیت رو به بهبود است، ولی هنوز نوعی بی‌اعتمادی سیاسی در میان دانشجویان، اعضاء هیأت علمی و کارکنان دانشگاه‌ها نسبت به مدیران به چشم می‌خورد. جلب این اعتماد بر سه خصلت استوار

است: [۸]

## جدول شماره ۱

شماره	میزان بلوغ (آمادگی)	نوع آمادگی	نوع رفتار با فرد یا گروه
۱	۰-۵	ضعیف	- آموزش جزء به جزء وظایف کاری - هدایت قدم به قدم فرد یا گروه - کنترل‌های لازم
۲	۶-۱۰	زیر متوسط	- اجرای دقیق قانون - روابط صمیمی کاری (مدیران با کارکنان) - آموزش چگونگی مشارکت در امور (کلاس درس، اردو و ...) - مشارکت دادن افراد در امور مربوط به فرد یا گروه
۳	۱۱-۱۵	بالای متوسط	- مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌های کارکنان واحد - مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان - مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌های فوق‌سازمانی
۴	۱۶-۲۰	قوی	- تفویض اختیار به فرد در تصمیم‌گیری‌های مستقل - در چارچوب‌ها هدف‌ها و مقاصد سازمانی - دعوت دیگران به مشارکت در امور مربوط به خود و دیگران

فرهنگ مشارکت عملی خواهد شد، باید بسیاری از رفتارهای مشارکت‌طلبانه مسوولان دانشگاه‌ها آن قدر نهادینه شود که اعتماد دانشجویان و دانشگاهیان را به خود جلب کند.

ب - قاعده‌مندی رفتار: به رفتارهای اتفاقی نمی‌توان اعتماد کرد. باید در روند رفتارهای جمعی نتایج و اثرهای آن قانونمند و قابل پیش‌بینی باشد تا منجر به جلب اعتماد شود.

ج - فایده‌مندی رفتار: اگر تصمیمی فایده‌ای در بر نداشته باشد، نباید منتظر نتیجه آن بود. در فرآیند جلب مشارکت دانشگاهیان باید آثار و نتایج سودمند مشارکت آنان را در عمل متجلی

## ۲-۳-۳- اعتقاد به خود اصلاح‌گری

باید تلاش کرد که افراد در عمل جمعی به نوعی اعتماد به نفس سیاسی و فرهنگی نیز نایل آیند. برای این کار باید رفع سوء ظن شود. در حال حاضر مشاهده می‌شود که بعضاً دانشگاهیان از هزینه‌های اجتماعی و اجرایی حضور مشارکت‌جویانه خود نگرانند. و در حضور مسوولان، حرف دل خود را نمی‌زنند، این امر بیشتر نشأت گرفته از شکاف و گسستگی‌های تاریخی میان نهاد ملت و دولت در ایران و پایین بودن ضریب تأثیرپذیر دانستن نظام مدیریتی از مشارکت اعضاء و ضعف احساس تعیین‌کنندگی افراد در نظام‌های تصمیم‌گیری است. البته این شکاف‌ها می‌تواند نشأت گرفته از ناموزونی فرآیند توسعه سیاسی باشد.

## ۳-۳-۳- اثرگذاری سیاسی

باید باور داشت که دولت یا مدیریت ما به افکار عمومی حساس است و به آن توجه جدی دارد. برای از میان بردن بی‌اعتمادی به مدیران ولو در سطح پایین باید باور لازم را برای فعالیت‌های مدنی و مشارکت بوجود آورد. در این عرصه باور به امکان تغییر در اثرگذاری سیاسی بسیار مؤثر است. حاصل این اثرگذاری سیاسی نیز «خودباوری» است. در نتیجه باور به انعطاف محیط و قابلیت‌های خویش می‌تواند زمینه‌های مشارکت را در دانشگاه‌ها فراهم کند.

روی هم رفته رهبر یک واحد آموزشی سه کارکرد اساسی دارد که در سایه مشارکت تحقق

می‌یابند: [۹]

الف - ایجاد حس وابستگی و هدف داشتن در گروه

ب - حصول اطمینان از اینکه گروه به اهداف خود دست یابد.

ج - کسب اطمینان از حداکثر کارآیی گروه در دستیابی به اهداف خود از طریق ارتقای

همکاری، برقراری تعامل بین اعضاء واحد و ارتقای ارتباط مؤثر.

امروزی نیستند و بر همین اساس است که مثلاً توسط «بنیس» ایراداتی به شرح زیر به آنها وارد می‌شود: [۱۰]

الف - جلوی رشد افراد را سد می‌کند.

ب - به سازمان‌های غیررسمی توجه نمی‌کند.

ج - وسیله کافی جهت حل اختلاف میان گروه‌های مختلف را ندارد.

د - قدرت جذب تکنیک‌های جدید را ندارد.

ه - افراد خود را کودن و غیرمبتکر بار می‌آورد.

از طرفی باید توجه کرد که بی تفاوتی یک جامعه مبین یک نوع عکس‌العمل است که با اعمال قدرت این حالت تقویت می‌گردد. سازمان‌های بوروکراتیک متکی به اعمال قدرت شدید از بالا به پایین می‌باشند که موجودیت این نوع سازمان‌ها را تهدید می‌کند.

موضوعی که در این بحث بررسی می‌شود این است که جامعه دانشگاهی و دانشمند امروزی به علت طبیعت خاص خود در برابر اعمال قدرت، عکس‌العمل بسیار شدیدتری از آنچه که در گذشته در سازمان‌ها بوده است، نشان می‌دهد. به عبارت دیگر افراد متفکر و پژوهشگر در برابر اعمال قدرت خیلی سریع حالت بی تفاوتی به خود می‌گیرند، علت آن است که این افراد نیازهای سطح بالای سلسله مراتب را دارند و اعمال قدرت نسبت به آنها تضاد مستقیمی با احتیاجاتشان دارد.

علاوه بر موارد فوق، در علم سلسله مراتب وجود ندارد و افراد دانشمند و محقق در قالب سلسله مراتب نمی‌گنجند، چرا که در سازمان‌های علمی و پژوهشی که ماهیت موضوع است که مسوول را تعیین می‌کند، مثلاً معضل حقوقی به حقوقدان ارجاع می‌گردد. از طرفی قدرت شخصی صاحبان علم و دانش از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که خدمات وی نه تنها آنچنان پیچیده است که نمی‌توان آن را کنترل یا استاندارد کرد، بلکه خواهان بسیاری نیز دارد، و این امر او را توانا می‌سازد تا برای کسب استقلال پافشاری کند.

کلیه تئوری‌هایی که دانشمندان مکتب رفتاری و روابط انسانی از قبیل: «مک گرگور»، «رنسیس لیکرت»، «آرگریس»، «بنیس»، «ادگار شاین»، «هرزبرگ» و غیره ارائه داده‌اند. در واقع

همچون دانشگاه‌ها با بن‌بست و ناکامی مواجه گردیده و به مثابه گریزگاهی بیش نیست. ادگارشاین مشخصات کلی سازمانی را که با افراد متفکر و محقق سنخیت دارد این طور بیان کرده است: [۱۱]

#### الف - سازش‌پذیری

توانایی حل مسایل و نشان دادن واکنش با نرمش کامل به نیازهای متغیر داخلی و خارجی.

#### ب - حس تشخیص

سازمان باید نسبت به هدف‌ها و مقاصدی که دنبال می‌کند و فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد کاملاً آگاه باشد.

#### ج - استعداد بررسی واقعیات

توانایی کشف و درک دقیق و تفسیر صحیح صفات و ویژگی‌های واقعی محیط

#### د - همبستگی اجزاء

شاید همبستگی اجزاء زیربنای سایر موازین است، آنچنان که در میان واحدها و قسمت‌ها هدف متقابل و متضاد وجود نداشته باشد.

با توجه به مطالب فوق مشاهده می‌شود که تشخیص و رفع نیازهای افراد سازمان، مبنای تحرک و ایجاد محیط سالم است و چون افراد متفکر و محقق نیاز به خودیابی را بیش از نیازهای دیگر احساس می‌کنند، رفع این نیاز جزء با داشتن اختیار در کار و تصمیم در مورد شور واقع شدن میسر نیست ملاحظه می‌شود که این امر تا چه حد با سازمان‌های متمرکز و بوروکراتیک در تعارض قرار می‌گیرد.

فعالیت‌های پژوهشی به منظور کشف حقایق جدیدی که راهگشای حل مسایل انسان‌ها و جوامع بشری است در نظر گرفته می‌شود، لذا تکلیف برقرار کردن الگوی سازمانی، و چگونگی اداره کردن چنین مؤسساتی کاملاً روشن است. ولی متأسفانه اکنون نظام مدیریتی ما در دانشگاه‌ها در بسیاری از زمینه‌ها نسبت به شرایط جدید پاسخگو نیست و باید آن را پاسخگو کنیم با آن که بسیاری از نهادهای سنتی جامعه تحول پذیرفته، هنوز نظام اداری، آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها متحول نشده است. اداره دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی باید به صورت همکاری مشترک میان مدیران، استادان و دانشجویان و کارکنان ستادی و صفی که هدف اصلی آنان پژوهش، آموزش و یادگیری است، درآید. این کار مهم زمانی تحقق می‌یابد که دانشگاه‌ها از آزادی کافی برای فعالیت‌های علمی و آموزشی خود برخوردار باشند. قدرت تصمیم‌گیری و تصویب برنامه‌ها در چارچوب برنامه‌های توسعه کشور به هیأت‌های امنا و شوراهای دانشگاه‌ها تفویض گردد.

باید به گرایش‌ها و نظریات متنوع در دانشگاه با احترام برخوردار شود و زمینه مشارکت برای همگان فراهم گردد. آنچه در این زمینه به وزارت فرهنگ و آموزش عالی مربوط می‌شود این است که نهادها، انجمن‌ها و کانون‌های علمی، فرهنگی و هنری در کنار تشکل‌های سیاسی و هموزن با آنها در نظر گرفته شوند و برای نهادینه کردن همه این عرصه‌ها، زمینه‌های قانونی و راهگشا فراهم گردد.

برای توسعه فرهنگ مشارکت در دانشگاه‌ها، باید بی‌اعتمادی سیاسی موجود در میان دانشجویان، اعضاء هیأت علمی، و کارکنان دانشگاه‌ها نسبت به مدیران از بین برود که انجام این امر مبتنی بر سه اصل؛ «دیرپایی رفتار»، «عائله‌مندی رفتار» و «فایده‌مندی رفتار» است که در متن مقاله به مفاهیم آنها اشاره شده است. همچنین باید باور لازم را برای فعالیت‌های مدنی و مشارکت بوجود آورد که در این زمینه باور به انعطاف محیط و قابلیت‌های خویش می‌تواند موجبات گسترش زمینه‌های مشارکت را در دانشگاه‌ها فراهم نماید.

دانشگاه‌ها باید از حالت تمرکز در تصمیم‌گیری و اجرا به یک نظام غیرمتمرکز تبدیل شوند، هر دانشگاه باید با توجه به هدف‌ها و برنامه‌های خود بتواند در سازماندهی نیروی

دانشگاه‌ها، به الگوهای رهبری جدید نیاز است زیرا در بحث رهبری تنها نمی‌توان به نمونه‌های موجود، یا آیین‌نامه‌ها اکتفا کرد.

## منابع و مآخذ

- ۱ - تقی‌پور ظهیر، علی. «رسالت و نقش مدیریت دانشگاه‌ها در جهان امروز»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۱۲، بهار ۱۳۷۰، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲ - بیگالس سی. سانپال. «تحول در سیاست‌گذاری و اعمال مدیریت در آموزش عالی» ترجمه داود حانمی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، انتشارات وزارت فرهنگ و آموزش عالی، شماره ۱۵ و ۱۶، بهار و تابستان ۱۳۷۷.
- ۳ - خداوردی، یدا... مبنای مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی، قزوین، انتشارات بحر العلوم، چاپ اول، ۱۳۷۵.
- 4- Vamos, W. Dremth, P. J. D. Bermuert, G. F. Amos, "An Evaluation Model for Institutions of Education", Vol. 16, No. 3, 1987, p. 243.
- 5- Baladridge, J. Victor, "Power & Conflict in the University", John Willy and Son, Standfor University, 1970, p. 168.
- ۶ - انصاری رنانی، قاسم. «آقایان مدیران در استفاده از شیوه مدیریت مشارکت جو کمی تأمل کنید»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۴، بهار ۱۳۷۳، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۷ - همان مآخذ، ص ۵۲.
- ۸ - خانیکی، هادی، «فرهنگ مشارکت و راه‌کارهای توسعه آن در دانشگاه‌ها» فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۷، پاییز ۱۳۷۷، انتشارات وزارت فرهنگ و آموزش عالی.
- ۹ - عدل طباطبایی، سیدعلی. «شیوه رهبری و مدیریت و هدایت سازمان‌های تحقیقاتی دولتی»، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۶۰،

- 10- Bennis, Warren, "Changing Organization", New York, McGraw-Hill, Book Company, 1966, p. 6.
- 11- Schien, Edgar, "Organizational Psychology", New Jersey, Engle Wood, Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1965, pp. 97-98.

