

# مهیا سازی، رهیافتی برای بهبود بهره‌وری در

## آموزش عالی

نویسندگان:

حسین آزادی

دکتری ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه شیراز

منصور شاه‌ولی

دانشیار ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه شیراز

## مدیریت فردا

فصلنامه

اطلاع‌رسانی، آموزشی و پژوهشی  
پاییز و زمستان ۸۴

### چکیده

تحولات در قرن بیست و یکم بر هر نوع سازمانی، اعم از تولیدی و یا خدماتی، تاثیر خواهد گذارد. دانشگاهها نیز از این امر مستثنی نیستند. لذا، از مدیران دانشگاهها انتظار می‌رود تا دانشگاهها را به نحوی مدیریت نمایند که بتوانند پاسخگوی نیازهای متقاضیانی باشند که در سطح محلی، منطقه‌ای و بین‌المللی پیش روی آنان قرار دارند. برای این منظور، مدیران باید بتوانند بهره‌وری دانشگاههای حوزه مدیریت خود را به طور منظم محک زده و ارتقاء بخشند. این مقاله با هدف تغییر نگرش مدیران به مفهوم بهره‌وری در آموزش عالی، تلاش می‌کند تا با نشان دادن انواع چالشهایی که دانشگاهها و مراکز آموزش عالی با آنها روبرو هستند، به معرفی رهیافتی بپردازد که با بکارگیری آن بتوان بهره‌وری در آموزش عالی را ارتقاء بخشید. در این زمینه، ابتدا روند تحولات جهانی و تأثیری آنها بر آموزش عالی تشریح گردیده است. در ادامه نحوه نگرش به مفهوم بهره‌وری در آموزش عالی مورد نقد قرار گرفته و نهایتاً به معرفی رهیافت مهیا سازی به عنوان یک نظریه مدیریتی نوین می‌پردازد تا مدیران دانشگاهها را در ارتقاء بهره‌وری در آموزش عالی قادر سازد.

### واژه‌های کلیدی

بهره‌وری، آموزش عالی، آینده‌نگری، رهیافت مهیا سازی.

### مقدمه

تحولات در قرن بیست و یکم بر هر نوع سازمانی، اعم از تولیدی و یا خدماتی، تأثیری خواهند گذارد. لذا، بازنگری در مدیریت سازمانی به نحوی که بتواند بقای سازمان را باعث شود، از ضروریات است. بقای سازمان ممکن است از طریق ایجاد توان رقابت در سازمان برای جلوگیری از حذف آن توسط رقبا صورت گیرد. این نوع تنازع بقا بیشتر مناسب سازمانهایی است که در یک زمینه مشابه تولیدی یا خدماتی فعالیت می‌کنند. برای مثال،

سازمانهایی که دست‌اندرکار ارائه خدمات اطلاع‌رسانی و یا ارتباطی هستند، ناگزیرند که برای حفظ سازمان خود، همراه تحولات در فناوری های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری ارتباطی و اطلاع‌رسانی، خود را به - روز کنند تا پاسخگوی نیازهای متنوع و روزافزون مخاطبان و مشتریان خود باشند. چنانچه چنین سازمانهایی به تحولات محیطهای برون سازمانی و درخواستهای مخاطبان و مشتریان سازمان توجه نکنند، به طور طبیعی، از گردونه رقابت سازمانهای ارتباطی و اطلاع‌رسانی جدا شده و

موقعیت و اعتبار خود را به خطر خواهند انداخت و سرانجام به حذف آنان منجر خواهد شد.

ولی برای برخی سازمانهای دست‌اندرکار آموزش نیروهای انسانی، نظیر دانشگاهها، ممکن است شدت رقابت و سرعت حذف رقبا از میدان رقابت، همانند سازمانهای خدماتی نباشد و آنها (دانشگاهها) در ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای خود، در رقابت تنگاتنگ با یکدیگر قرار نگیرند ولی در یک جنبه دیگر مشابه سایر سازمانها هستند. به عبارت دیگر، دانشگاهها نیز همانند هر سازمان دیگری، اعم از تولیدی یا خدماتی، در معرض درخواستهای متنوع، از لحاظ کمی و کیفی، از طرف مخاطبان قرار دارند و روز به روز از آنها انتظار بیشتری می‌رود تا ارزش افزوده اجتماعی آنان، یعنی پاسخگویی به نیازهای اجتماع، در مقابل مصرف هزینه‌های عمومی توسط آنها، زیادتر گردد. (Hooker, 1992; Jahnstone, 1992; Twigg, 1992; Kaufman, 2001). بنابراین، دانشگاهها ناگزیرند که متناسب با تنوع در درخواستهای پیش رو، تغییرات لازم را در خود بوجود آورند تا پاسخگویی نیازها باشند.

فشار وارده بر دانشگاهها نه تنها از طرف جامعه بلکه از طرف دولتمردان نیز انجام می‌گیرد که در شکل کاستن اعتبارات و بودجه‌های عمومی تخصیص داده شده به آنها ظاهر می‌گردد. زیرا تصور عمومی از آموزش عالی آن است که پول مالیات دهندگان را هدر می‌دهد. البته کمترین تردیدی وجود ندارد که این تصور ناشی از بد خواهی نسبت به آموزش عالی نیست بلکه، به دلیل حداقل پاسخگویی آموزش عالی به نیازهای اجتماع است (Hooker, 1992). برای مثال، هزینه سرانه دانشجویین سالهای ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵، در کشوری نظیر انگلستان، ۲۷ درصد کاهش یافته و به نظر می‌رسد که این مقدار در آینده نیز بیشتر شود، لذا، برای جلوگیری از این روند، ضروری است تا فرآیند و کل آموزش عالی به منظور ارزیابی کیفیت و اثربخشی آن، مورد بازنگری قرار گیرند (JISC, 1995). کمیته مذکور همچنین گزارش می‌دهد که عوامل داخلی دانشگاه نظیر کاهش سطح حقوق کارکنان اداری آنها و بازنشسته شدن آنان و همچنین مواجهه با کارکنان موقت (شرکتی)، این نوع فشار را چند برابر می‌کنند.

اگر چه دانشگاهها، در ارائه خدمات نظیر پژوهشهای بنیادی و یا آموزشهای تحصیلات تکمیلی، کماکان بی رقیب و از طرف رقبا

خارج از نظام آموزش عالی، کمتر به رقابت کشیده می‌شوند ولی با فراهم آمدن فرصت فراگیری و آموزش به کمک وسایل ارتباطی نوین رایانه‌ای، موسسات فراوانی بوجود آمده‌اند تا پاسخگوی نیازهای آموزشی افرادی باشند که برای کسب شغل جدید و یا حفظ شغل فعلی و همچنین، ارتقای شغلی خود، نیازمند آموزش و یادگیری هستند.

ویلیامز (Williams, 1997) در مقاله خود تحت عنوان "ارتقای بهره‌وری از طریق آموزش" می‌گوید، برای مواجهه با دنیای دائم‌التغییر، دانشگاهها ارائه دوره‌های آموزشی را به کارکنان سازمانها شروع کرده‌اند. این برنامه‌های آموزشی هم به روش سنتی از قبیل ارائه کلاسها در محل کار آنان و هم از طریق رایانه انجام می‌گیرد. این نوع برنامه‌ها به منظور صرفه‌جویی در وقت و انرژی داوطلبان و برای پاسخگویی به نیازهای کارکنان سازمانها می‌باشند که از چند ساعت تا چند روز که می‌توانند سریعاً نتیجه دلخواه را برای آنان فراهم آورند، به طول می‌انجامند. این دوره‌ها به منظور ارتقای بهره‌وری و بنا بر نظر پیتز دراکر، صاحب نظر در مدیریت سازمانی که معتقد است، لازمه افزایش بهره‌وری، همانا یادگیری‌های مستمر است، ارائه می‌شوند. ویلیامز همچنین اعلام می‌کند که بهره‌وری کاری به کمک این نوع آموزشها به چند برابر می‌رسد. دانشگاهها در تشویق افراد به شرکت در این نوع دوره‌های آموزشی، برای ایجاد اطمینان خاطر در شرکت‌کنندگان و به منظور هدر نرفتن وقت و شهریه ثبت‌نام کنندگان، شهریه آنان را تضمین می‌کنند و در صورت نارضایتی، پول آنها را برگشت می‌دهند و حتی برخی اعضای سازمانهای برگزار کننده دوره‌های آموزشی برای شرکت در دوره‌های آموزشی از پرداخت شهریه معاف می‌شوند. توئیگ (Twigg, 1992) نیز دانشگاههای بسیاری را در کشور امریکا نام می‌برد که در ارائه چنین دوره‌های آموزشی به رقابت برمی‌خیزند.

رقابت بین دانشگاهها در ارائه خدمات خود، بویژه ارائه برنامه‌های آموزشی، با بکارگیری فناوری‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی از اواخر قرن بیستم شدت یافته است. این رقابت تحت دو عنوان انجام می‌گیرد. مقطع اول که تحت عنوان "آموزشهای راه دور" می‌باشد و به کمک اصول دانشگاههای آزاد، و با بکارگیری وسایل ارتباطی نوشتاری، صوتی و تصویری، به متقاضیان، سعی در جلب رضایت آنان دارند. مقطع دوم، که تحت عنوان "دانشگاه مجازی" می‌باشد، با کمک بکارگیری وسایل

نتوانسته‌ایم بگوییم، آن چیزی که برای دانشجویان فراهم آورده‌ایم، اهمیت دارد. بدین ترتیب، نحوه نگرش مدیران آموزش عالی به مفهوم بهره‌وری و چگونگی بکارگیری این مفاهیم در عمل، اهمیت خاصی پیدا می‌کند که این مقاله با هدف تغییر نگرش مدیران به مفهوم بهره‌وری در آموزش عالی، تلاش می‌کند تا با نشان دادن انواع چالش‌هایی که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با آنها روبرو هستند، به معرفی رهیافتی بپردازد که با بکارگیری آن بتوان بهره‌وری در آموزش عالی را ارتقاء بخشید.

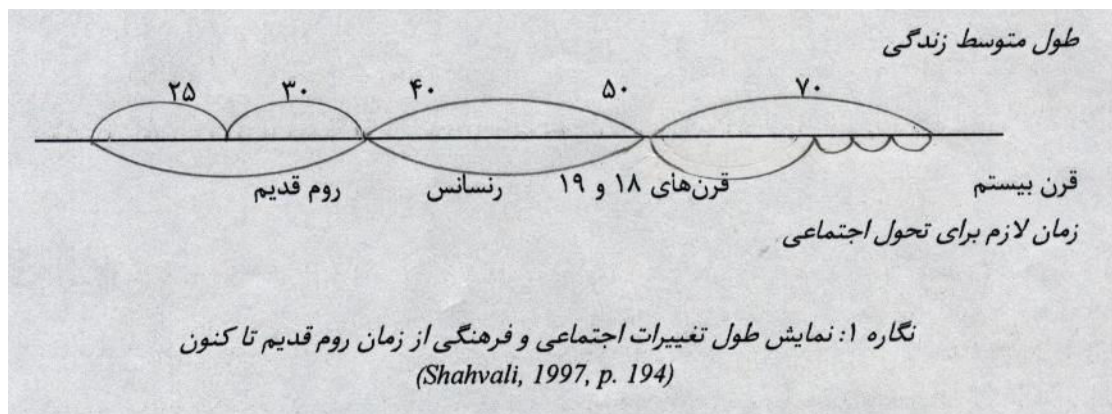
### ۱. روند تحولات جهانی

از هراکلیوس در ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح نقل می‌شود که "هیچ چیز جاودانه نیست بجز تغییر" (Chambers, ۱۹۹۷). امروزه نیز وجود تغییر و تحولات در عرصه‌های مختلف به مراتب بیش از کل عمر بشر از آغاز تاکنون بوده است. شاه ولی به نقل از ایروانی (Shahvali, ۱۹۹۷) در ترسیم چگونگی روند تحولات از سده‌های دور تا عصر حاضر، نگاره ۱ را ترسیم می‌کند.

ارتباطی رایانه‌ای، نظیر شبکه جهانی ارتباطات، فضای دانشگاهی بدون دیوار، iii را برای متقاضیانی فراهم آورده‌اند که در سراسر جهان زندگی می‌کنند و امکان مسافرت به دانشگاه مقصد را ندارند. از این نوع دانشگاه تحت نام "دانشگاه عصر آینده" iv و "مجتمع مجازی" نیز نام برده می‌شود.

بدین ترتیب، الگوهای دانشگاهی به سمتی می‌روند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای متقاضیانی باشند که در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی پیش روی آنان قرار می‌دهند. در واقع، برای آنکه دانشگاه‌ها خود را آماده پاسخگویی به نیازهای پیش روی خویش، نمایند از سیستم‌های مختلفی که بتوانند بهره‌وری آنان را به طور منظم محک زده و ارتقاء بخشد، کمک می‌گیرند.

تلاش‌های فوق برای بهبود عملکرد یا بهره‌وری دانشگاه‌ها از یک واقعیت تلخ ناشی می‌شود و آن واقعیت این است که بنابر نظر هوکر (Hooker, ۱۹۹۷) در ربع قرن آخر قرن بیستم تقریباً در تمامی بخش‌های اقتصادی، به دلیل تغییرات و تحولات، بهبود بهره‌وری مشاهده شده است مگر در آموزش عالی. وی همچنین اظهار می‌دارد که جامعه از ما انتظار دارد تا به همان اندازه که ادعا می‌کنیم، برای آن باید مفید باشیم. هنوز نتوانسته‌ایم نشان دهیم که دانشگاه چیز مهمی را برای جامعه بوجود آورده است و



در حالیکه در قرن بیستم یک نسل، شاهد تحولات متعددی بوده است.

به طور کلی، شدت تحولات به حدی بوده است که الوین تافلر از آن به نام شوک آینده نام می‌برد (الوین تافلر، ۱۳۷۶). آموزش عالی نیز از تحولات و تغییرات شدید، مصون نمانده است. برای مثال، در سال ۱۹۹۴ بین سازمان علمی فرهنگی سازمان ملل (یونسکو) و بانک جهانی پیرامون کارآیی مراکز آموزش عالی اختلاف نظر بوجود آمد. بانک جهانی معتقد بود که آموزش عالی،

نگاره فوق گویای دو نکته است. اول، همزمان با گذشت زمان از عصر باستان به سوی قرن ۲۱، متوسط عمر انسان به دلایل مختلف از جمله تغذیه و بهداشت بهتر طولانی‌تر شده است. دوم، شدت وقوع تغییرات در طول قرن بیستم به تدریج شدیدتر شده است. به عبارت دیگر، نگاره فوق گویای این مطلب است که در عصر باستان، ۱ تا ۲ نسل سپری می‌گردید تا یک تغییر رخ دهد،

کارآیی اقتصادی ندارد و به بخشی مصرف کننده تبدیل شده است. در حالی که یونسکو در دفاع، آموزش عالی را تأمین کننده نیروی انسانی مورد نیاز برنامه‌های توسعه تلقی کرده و آن را برای توسعه اقتصادی و اجتماعی هر کشوری ضروری می‌داند (شاهولی، ۱۳۷۴). این نزاع از کجا ناشی می‌شود؟ این اختلاف نظر ناشی از تحولاتی است که در جنبه‌های مختلف جوامع رخ می‌دهد و باعث می‌شوند تا دانشگاهها نتوانند دانش‌آموختگان را مطابق با نیاز جوامع خود تربیت نمایند، به نحوی که پاسخگوی بازار کار باشند. کشورهایی نظیر امریکا و ژاپن که حدود چند دهه با کمک رایانه و توان برنامه‌های شبیه سازی آن، نیاز نیروی انسانی کارآمد برای بازار را پیش بینی می‌کردند، در این سال، یعنی ۱۹۹۴، خود را از پیش بینی نیروی انسانی کارآمد عاجز دیدند، زیرا بازار کار آنها به آن نوع نیروی انسانی نیاز داشت که به مخیله برنامه‌ریزان نیامده بود (شاهولی، ۱۳۷۶).

لذا، امروزه آموزش عالی با چالشهای فراوانی مواجه است که در بخش بعد به آنها اشاره می‌شود.

## ۲. چالشهای پیش روی آموزش عالی به منظور

### ارتقای بهره‌وری

چالشهای اولیه پیرامون تحول در نقش دانشگاهها از آنجا ناشی شد که احساس گردید، دانشگاهها باید جوابگوی نیازهای جوامع خویش باشند. افراد حقیقی و حقوقی در جوامع مختلف انتظار دارند که دانشگاهها به عنوان مغز متفکر و جایگاه اندیشه، در قبال نیازها، انتظارات و کاستی‌های محیط داخلی کشورهای خود و حتی منطقه‌ای و بین‌المللی به بهترین وجه عمل نمایند. بنا بر نظر چارلز هندی، اگر دانشگاهها به فکر مردم جوامع خود نباشند، چه کسی باید به فکر آنها باشد (طبیعی، ۱۳۷۶).

ضرورت پاسخگو بودن دانشگاهها به نیازهای جامعه ناشی از تحولاتی است که در دنیا رخ می‌دهد. یوسفی نژاد (۱۳۷۸) برخی از آنها را به شرح زیر نام می‌برد:

- پیشرفت بسیار سریع علم و فناوری (عصر انفجار دانش)
- تحول فناوری‌های پیشرفته و تغییر از فناوری متکی بر نیروی کار و سرمایه به فناوری‌های متکی بر دانش،
- جهانی شدن اقتصاد و تجارت و وابستگی‌های متقابل انسانها و جهانی شدن ارتباطات،

- تحول نظریه‌های توسعه از نظریه‌های رشد اقتصادی به سوی توسعه پایدار و زیر سؤال رفتن دوران رشد و تکاثر مادی، و

- ورود تدریجی مبانی ارزشی و اخلاقی در فلسفه علم و توجه جامعه فرا مدرن به تعالی فکری انسانها (غفرانی، ۱۳۷۶).

دربارهٔ بند اخیر، یعنی معنویت‌گرایی در جهان، باید این نکته را نیز یادآور شد که همانطور که آلوین تافلر در سال ۱۹۸۰، "موج سوم" یعنی غلبه فناوری‌ها را پیش‌بینی کرد، این باور بوجود آمده است که موج چهارمی در سازمانها، از جمله دانشگاهها، در حال شکل‌گیری است که معنویت‌گرایی در سازمانها نامیده می‌شود (اکسیر مدیریت، ۱۳۷۹).

از دیگر چالشهای پیش روی آموزش عالی می‌توان به دو مورد زیر نیز اشاره کرد:

فکر کردن به شیوه جهانی و عمل کردن به شکل ملی و محلی؛ و

- شبکه‌ای بودن فعالیتها و گسترش تفکر مشارکت و همکاری (Patton, ۱۹۹۳).

با توجه به این دگرگونی‌ها و ضرورت چالش با آنها، ساختار آموزشهای عالی در چند دهه گذشته نیز تغییرات شگرفی را به خود دیده است. فراست خواه و کبر یایی (۱۳۷۷) از کنفرانس جهانی آموزش عالی در اکتبر سال ۱۹۹۸ میلادی، برابر با مهر ماه ۱۳۷۷، در مقر یونسکو در شهر پاریس فرانسه گزارش می‌دهند که این گردهمایی بین‌المللی به عنوان یکی از وقایع مهم در امر آموزش عالی در دهه پایانی قرن بیستم بوده است که در آن ۱۸۳ کشور، ۱۲۸ مؤسسه دولتی، ۴۶۴ سازمان غیر دولتی، ۲۴۵ دانشگاه و سازمان دانشجویی، آژانس‌های سازمان ملل متحد، شخصیت‌های دانشگاهی و مسؤلان برنامه‌ریزی آموزش عالی کشورها (از جمله ۱۱۵ وزیر آموزش عالی) و بیش از ۳۰۰ دانشجوی به نمایندگی از سازمانهای دانشجویی کشورهای مختلف جهان، شرکت داشتند.

کنفرانس فوق‌الذکر که طی چهار روز برگزار گردید و در چهار گروه اصلی و دوازده موضوع کاری، فعالیت داشت، روند تغییرات در ساختار آموزش عالی را در ۱۴ مورد اعلام می‌دارد که طی چند دهه گذشته حادث شده‌اند. این تغییرات در جدول شماره ۱ نشان داده شده‌اند. این جدول گویای آن است که هر یک از این ساختارهای آموزش عالی از کجا به کجا تغییر کرده است. برای مثال، این جدول نشان می‌دهد که کمیت دانشجویان دانشگاهها و مراکز آموزش عالی از ۱۳ میلیون نفر در سال ۱۹۶۰ میلادی به

آموزشهای پاره وقت، کوتاه مدت و آموزش از راه دور، تغییر پیدا کرده است. از لحاظ برنامه‌ریزی نیز از حالت متمرکز و غیر قابل انعطاف به برنامه‌ریزی محلی و منطقه‌ای و غیر متمرکز، تغییر کرده است.

۸۳ میلیون نفر در سال ۱۹۹۵ میلادی تغییر کرده است. همچنین، دانشگاهها از محلی برای نخبه پروری به محلی برای توده‌ای شدن آموزش عالی تغییر یافته‌اند و یا محدود بودن نقش دانشگاهها از کارکرد محدود ارائه آموزشهای رسمی به تنوع در

جدول ۱: روند تغییرات ساختاری در آموزش عالی طی چند دهه گذشته (فراست خواه و کبر یایی، ۱۳۷۷، ص ۱۲۰)

ردیف	از	به
۱	تعداد دانشجویان (در سال ۱۹۶۰، ۱۳ میلیون نفر)	افزایش تقاضای دانشگاهی (در سال ۱۹۹۵، ۸۲ میلیون نفر)
۲	دانشگاه نخبه‌پرور	توده‌ای شدن آموزش عالی
۳	غلبه دانشجویان پسر	گسترش حضور زنان در دانشگاه
۴	آموزش ادبیات، علوم انسانی، علوم محض و حرفه‌های آزاد مثل حقوق و پزشکی	گسترش آموزشهای فنی و حرفه‌ای و کاربردی مثل علوم ارتباطی و زیست محیطی - تنوع رشته‌ای، میان رشته‌ای و فرا رشته‌ای
۵	نقش و کارکرد محدود: آموزشهای رسمی	تنوع نقش و کارکرد: آموزشهای پاره وقت، کوتاه مدت، آموزش از راه دور
۶	ثبات برنامه‌های درسی	سیلان، فرآیندی شدن و قابلیت انعطاف برنامه‌های آموزشی و پژوهش (فرآیندهای فرا رشته‌ای و میان رشته‌ای)
۷	دانشگاه دولتی	نقش موسسات غیر دولتی در سرمایه‌گذاری آموزش عالی
۸	تأمین هزینه‌های دانشگاه توسط دولت	تنوع منابع مالی و خودگردانی دانشگاهها از طریق ارائه خدمات و تحقیقات به موسسات دولتی و غیر دولتی
۹	برنامه‌های درسی موضوع محور	محلی و منطقه‌ای شدن برنامه‌ریزی درسی و عدم تمرکز آن
۱۰	برنامه‌ریزی متمرکز و غیر قابل انعطاف آموزشی	فرآیندهای آموزشی و پژوهشی مسأله‌نگر
۱۱	فعالیت‌های علمی بسته، محدود و جداگانه	ارتباطات علمی با استفاده از فناوری‌های ارتباطی جدید و نظام نوین دانش رسانی، مشارکت لحظه به لحظه در شبکه تعاملی پژوهشهای جهانی
۱۲	دانشگاه درون‌گرا و در خور	دانشگاه برون‌گرا و پاسخگو به محیط (ارتباط با صنعت، خدمات، رسانه‌ها و ...)
۱۳	آموزش مستقیم و حضوری	آموزش از راه دور، نقش رایانه و فناوری چند رسانه‌ای در آموزش عالی
۱۴	برجستگی نقش اخلاقی و فرهنگی دانشگاه	اهمیت نقش دانشگاه در تولید دانش و انباشت مهارت‌های فکری، حرفه‌ای و خدمات تخصصی

نامبرده معتقد است که ۱۰ ویژگی آموزش عالی تغییر خواهند یافت. ایشان ویژگی‌های پیش‌بینی شده را تحت الگوی جدید و ویژگی‌های فعلی را جزء الگوی قدیم نام می‌برد. الگوهای قدیمی و جدید، از نظر نامبرده در جدول ۲ نشان داده شده است.

علاوه بر آنچه این کنفرانس وضعیت آموزش عالی را با بررسی آن در دهه‌های گذشته، ترسیم می‌کند، برخی صاحب نظران دیگر، نظیر تاورنیر ۷ به پیش‌بینی دگردیسی مدیریت آموزش عالی به منظور چالش با تحولات قرن بیست و یکم پرداخته‌اند و ویژگیهای آنرا برای قرن بیست و یکم، پیش‌بینی کرده‌اند.

جدول ۲: دگردیسی سیاست‌گذاری و مدیریت آموزش عالی در قرن بیست و یکم (سانبال، ۱۳۷۷)

ردیف	ویژگی‌ها	الگوی قدیم	الگوی جدید
۱	راهبرد	برنامه‌ریزی شده	کارآفرینانه
۲	ساختار	سلسله مراتب	شبکه
۳	نظام	صلب	انعطاف پذیر
۴	کارکنان	عنوان - مرتبه	پر کار
۵	شیوه	چاره جویی	دگردیسانه
۶	مهارتها	رقابت	ساختن
۷	ارزش مشترک	بیشتر مانند هم شدن	تفاوت معنی‌دار
۸	کانون توجه	نظام / مؤسسه	مؤسسه / فرد
۹	منشأ قدرت	پایایی (ثبات)	دگرگونی
۱۰	رهبری	جز می	الهام بخش

برای تشریح واضح‌تر این پیش‌بینی از نظر تاورنیر می‌توان به مواردی از آنها به شرح زیر اشاره نمود:

۱- ایشان معتقد است که راهبرد دانشگاهها از یک الگوی "برنامه‌ریزی شده از قبل" باید به الگوی جدید مبنی بر آماده کردن دانشجویان برای کار آفرینی و یا ارائه آموزشهای مختلف به نحوی که فراگیران این آموزشها قادر به کار آفرینی باشند، تغییر نمایند.

۲- ساختار دانشگاهها از شکل سلسله مراتبی باید تغییر یابد و به شکل شبکه‌ای درآید. یعنی تعادل بین کلیه کارکنان، مدیران و اعضای هیأت علمی باید دو جانبه و بر اساس مبادله باشد. در حالت ساختار شبکه‌ای، اجزای آن در ارتباط و تعامل بیشتری نسبت به ساختار سلسله مراتبی هستند.

۳- کارکنان به عوض آنکه به دنبال "عنوان" و "مرتبه" برای خود باشند، نقش خود را بیشتر به صورت "کمک کار" باید ایفا نمایند.

۴- شیوه کارکرد دانشگاهها به عوض آنکه مبتنی بر صرف چاره‌جویی باشد، باید به دنبال دگردیسی در محیط اطراف خود باشد.

۵- به عوض آنکه دانشگاهها، دانشجویان را برای رقابت تربیت نمایند، آنها را برای ساختن جامعه خویش تربیت می‌کنند و یا به جای رقابت باهم، به ساختن جامعه به کمک یکدیگر، می‌پردازند.

۶- کانون توجه دانشگاهها، صرفاً حفظ یک نظام سیاسی و یا خود مؤسسه نیست، بلکه کانون توجه مؤسسه و افراد آن برای ارائه خدمات بهتر است.

۷- بالاخره، رهبری دانشگاه نباید مبتنی بر جزم اندیشی و انتقال آن به اساتید و کارکنان باشد، بلکه به آنها الهام می‌بخشد که چگونه، برای تحقق نقش دانشگاه، آن را کمک کنند.

پیش‌بینی‌های فوق و امثال آن گویای یک واقعیت است و آن اینکه مدیریت آموزش عالی در شرایط چنین متحولی با چهار چالش عمده روبروست (طبیعی، ۱۳۷۶).

اولین چالش به تبیین اهداف تحول ختم می‌شود. یعنی مدیریت آموزش عالی در یک کشور باید برای تطبیق با تحولات به جامعه ملی خود کمک کند و با برنامه‌های توسعه ملی کشور خود همسو باشد؛ کیفیت آموزشها را افزایش دهد، آموزشها را هر چه بیشتر کاربردی و در راستای نیازهای ملی قرار دهد و بین فرهنگ و نیازهای بومی و جهانی هماهنگی ایجاد کند.

چالش دوم آن است که مدیریت آموزش عالی، عملاً امکان تحول در جامعه ملی را فراهم آورد. برای مثال، به شناخت محیط جامعه ملی خود پردازد و به کمک متخصصان بومی و دست اندر کاران آموزش عالی خود، تحقق تحول را در جامعه، میسر سازد.

سومین چالش، تلاش در جهت شناسایی عوامل بازدارنده تحول در جامعه است. برای مثال، اگر لازم باشد تغییر ساختار دهد و به این کار اقدام کند. اگر لازم باشد، نوع آموزشهای خود را از صرف نظری به آموزشهای عملی و کاربردی تغییر دهد، و ضعفهای بنیان‌های پژوهشی خود را شناسایی و مرتفع نماید.

بالاخره، چهارمین چالش آن است که عوامل پیش برنده تحول را تسهیل و فراهم نماید، نظیر تأمین منابع مالی و نیروی انسانی مورد نیاز، جلب همکاری مردم و تهیه امکانات فنی و فناوری مورد لزوم.

پیش‌بینی‌هایی نظیر موارد فوق گویای این واقعیت است که در آینده نزدیک، دانشگاهها از نظر ساختار سازمانی، محتوایی، فرآیند، رفتارها و نگرش، با دانشگاههای امروزی متفاوت خواهند بود. تغییرات سریع و مهم فنی که در محیطهای پویا و دائماً

اول، چگونگی تعریف بهره‌وری برای آموزش عالی دوم، چگونگی ذهنیت غالب دربارهٔ عملکرد آموزش عالی بدیهی است که تعریف بهره‌وری در محیطهای دانشگاهی باید متناسب با آنها باشد. این امر به دلیل غیر یکنواخت و یا غیر خطی بودن فعالیتهای دانشگاهی، بویژه فعالیتهای پژوهشی و مشاوره‌ای آن است. به نحوی که مطالعه بهره‌وری باید بیشتر به منظور بهبود بهره‌وری باشد تا اندازه‌گیری آن. البته برای برخی دیگر فعالیتهای دانشگاه نظیر فعالیتهای آموزشی، اداری، تولیدی و مالی، می‌توان هم به اندازه‌گیری و هم بهبود بهره‌وری این گونه فعالیتهای در دانشگاهها پرداخت.

به علاوه، سختیهای ناشی از "اندازه‌گیری" بهره‌وری به کمک جمع‌آوری آمار و ارقام به منظور اندازه‌گیری نسبت بین ستانده و نهاده، مزید بر علت است. در این رابطه آقای بل چر می‌گوید: "فعالیت‌های کارکنان اداری یک سازمان، بویژه آنها که با کارهای فکری سروکار دارند، از دیدگاه اندازه‌گیری، مستلزم توجهی خاص است. با وجود اینکه بهره‌وری بعضی از گروههای کارمندان، خصوصاً آنها که کارشان ماهیت تکراری یا دفتری دارد، با استفاده از "تقسیم ستانده بر نهاده" قابل اندازه‌گیری است. ولی با سایر گروهها نمی‌توان به این راحتی و سادگی برخورد نمود. فرآیند بهره‌وری عملکرد بسیاری از کارکنان اداری، بسیار غیر محسوس‌تر از عملکرد کارکنان تولیدی است و ارائه تعریفی برای ستانده آن تقریباً غیر ممکن است؛ تا چه رسد به شمارش آن" (بل چر، ۱۳۷۹، ص. ۹۰-۸۹).

با توجه به مطالب فوق، اندازه‌گیری بهره‌وری برای فعالیتهای فکری نظیر بکارگیری نتایج پژوهشها و ارائه خدمات مشاوره‌ای در دانشگاهها به مراتب بسیار مشکل‌تر است. در همین رابطه کافمن (Kaufman, ۲۰۰۱) بیان می‌دارد که حدود ۲۵ سال است که پیرامون ارزش افزوده ناشی از سرمایه‌گذاری در دانشگاه نسبت به اجتماع، بحث شده است. کسانی که سعی داشته‌اند اطلاعات لازم برای تعریف و تبیین نسبت بین ارزش افزوده سرمایه‌گذاری در دانشگاهها بر نهاده‌ها را جمع‌آوری کنند، کار جمع‌آوری اطلاعات برای آنان بسیار طاقت فرسا بوده است. خود کافمن اعلام می‌دارد در یک بررسی جداگانه که شخصاً انجام داده است، اطلاعات جمع‌آوری شده برای چنین منظوری غیر قابل اعتماد بوده‌اند.

متغیر پیرامون دانشگاهها در حال وقوع است، همانطور که بر همه سازمانها و موسسات تاثیر می‌گذارند، بر دانشگاهها نیز به دلیل ویژگی‌های خاص آنها، تاثیر بیشتری خواهند گذارد (مرتضوی و دعایی، ۱۳۷۴). برای پاسخگویی به تحولات، می‌بایست نگرش به بهره‌وری در آموزش عالی (و دانشگاهها) جدی گرفته شود. در قسمت بعد به این مهم پرداخته شده است.

### ۳. نگرش به بهره‌وری در آموزش عالی

یک اتفاق نظر دربارهٔ بهره‌وری آن است که مشخص کردن وجود بهره‌وری در هر سازمان یک ضرورت است. به عبارت دیگر، بررسی بهره‌وری یک اصل مسلم است و جزء جدا نشدنی مدیریت بهره‌وری محسوب می‌شود. دیگر اتفاق نظر پیرامون بهره‌وری این است که روش خاص و مناسب مطالعه آن باید با توجه به سطح و نوع سازمان تعیین گردد (بل چر، ۱۳۷۹). از طرف دیگر، بدیهی است که چگونگی مطالعه بهره‌وری تحت تاثیر چگونگی تعریف آن نیز قرار می‌گیرد. چنانچه بهره‌وری را یک مفهوم اقتصادی تلقی نماییم که نسبت ستانده به نهاده را معلوم می‌نماید، مسلماً نحوهٔ بررسی آن به "سنجش" یا "اندازه‌گیری" این نسبت محدود خواهد شد. در صورتی که اگر بهره‌وری به عنوان یک نگرش دربارهٔ کار و زندگی تلقی گردد (پور آقاسی، ۱۳۷۲) آنگاه نحوهٔ مطالعهٔ آن متفاوت خواهد بود. برای مثال، چنانچه نگرش غالب پیرامون عملکرد دانشگاهها آن باشد که فقط به دنبال اندازه‌گیری بهره‌وری وضعیت فعلی آنها بود، آنگاه به دنبال جمع‌آوری اعداد و ارقامی خواهیم رفت تا بتوان آسانتر و بهتر وضعیت فعلی دانشگاهها را ترسیم کرد. در این صورت به بررسی وضعیت گذشته تا حال فعالیتها و اقدامات انجام شده می‌پردازیم که می‌توان آنها را صرفاً در لابلای "آمار" و "ارقام" ثبت شده پیدا کرد و گزارش نمود. در حالی که اگر نگرش غالب دربارهٔ مطالعه عملکرد دانشگاهها آن باشد که به دنبال بهبود بهره‌وری آنچه دانشگاهها "باید انجام دهند" و یا "می‌توانند انجام دهند"، باشیم، در این صورت به دنبال مطالعه آن نگرش‌هایی خواهیم رفت که دانشگاهها را به "آنچه می‌توانند انجام دهند"، و یا "باید انجام دهند"، ترغیب می‌کنند. بنابراین، نگرش به بهره‌وری در آموزش عالی باید خاص باشد. در نگرش نوین به بهره‌وری در آموزش عالی، به دو عامل توجه خاص می‌شود:

همچنین، به عنوان یک شاهد در راستای نکته فوق‌الذکر و در شرایط کشورمان؛ می‌توان به “گزارش شاخص‌های بهره‌وری” (۱۳۸۰) دفتر تحول اداری و بهره‌وری معاونت طرح و توسعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پیرامون دانشگاهها اشاره نمود. در این گزارش ضمن تشریح چگونگی تبیین شاخص‌های بهره‌وری برای مطالعه آنها در دانشگاههای کشور آمده است:

“در اجلاس روسای دانشگاهها و همچنین گردهمایی معاونین دانشگاهها در بخشهای آموزشی، پژوهشی، اداری - مالی و فرهنگی - دانشجویی، شاخص‌های مربوطه مورد تجزیه و تحلیل و تبادل نظر قرار گرفته و در نهایت تصمیم‌گیری درباره شاخص‌ها و تعریف نهایی آنها با توجه به نتایج جلسات، توسط هیأت رئیسه وزارتخانه صورت گرفت که منجر به تعریف ۱۹ شاخص به عنوان شاخص بهره‌وری گردید که در این گزارش به تجزیه و تحلیل آنها پرداخته می‌شود. ضمناً خاطر نشان می‌سازد با توجه به عدم دریافت اطلاعات برخی شاخص‌ها از برخی دانشگاهها این دسته از شاخص‌ها برای دانشگاههای مذکور محاسبه نگردیده است (تأکید از نگارنده است) (دفتر تحول اداری و بهره‌وری، ص. ۳).

مطالب فوق‌الذکر گویای این واقعیت است که تعریف بهره‌وری بر اساس صرف نسبت بین ستانده بر نهاده، یکی از مشکلات اصلی بر سر راه مطالعه آن در محیطهای دانشگاهی است، زیرا چنین تعریفی از بهره‌وری برای محیطهای دانشگاهی باعث خواهد شد تا اندازه‌گیری آن یک کار آماری و گزارش کردن آن یک گزارش اقتصادی محسوب شود. در حالی که اعداد و ارقام، همیشه گویای حقیقت نیستند. به عبارت دیگر، اعداد و ارقام ممکن است واقعیات را گزارش کنند ولی از نشان دادن حقیقت وری واقعیات عاجزند. ترسیم بهره‌وری به کمک آمار و ارقام، یک نوع ارزیابی از “آنچه هست” می‌باشد ولی از “آنچه باید باشد” یا می‌تواند باشد” چیزی گزارش نمی‌شود و یا کمتر از این زاویه به بهره‌وری نگریسته می‌شود. بدین ترتیب، اگر بهره‌وری، صرفاً بر اساس محاسبه نسبت ستانده به نهاده تعریف گردد، کسی به دنبال مطالعه و بررسی نگرش‌های مؤثر بر بهره‌وری، نخواهد رفت و لذا، متولی خاصی در تشکیلات دانشگاه به دنبال مسوول ثبت آنها نخواهد بود تا آنها را گزارش نماید.

بنابراین، نه تنها، تعریف بهره‌وری را باید گسترش داد تا بر مشکلات فوق، فائق آمد، بلکه لازم است تا نگرش غالب درباره عملکرد دانشگاهها نیز اصلاح شود. بر این اساس، به منظور ارتقاء بهره‌وری دانشگاهها، از مدیران دانشگاهها انتظار می‌رود که از نوعی نگرش کل‌گرایانه Vi و توان آینده‌نگری بسیار بالایی برخوردار باشند. دلایلی را که برای ضرورت برخورداری مدیران آموزش عالی از چنین نگرش و توانی بر شمرده‌اند، به قرار زیر است (طیبی، ۱۳۷۴):

۱- به دلیل پیچیده‌تر شدن سازمانها، نظیر دانشگاهها و محیطی که آنها را احاطه کرده است، توزیع بهینه نهاده‌ها را مشکل کرده است. لذا، لازم است این توزیع با توجه به تحولاتی باشد که در آینده رخ می‌دهند.

۲- به دلیل وقوع تحولات مختلف فنی، فناوری، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و غیره، روابط بین اجزای تشکیل دهنده دانشگاهها ناپایدار می‌شوند، لذا، آینده‌نگری می‌تواند به درک سریع روابط متناسب با این تحولات، کمک نماید.

۳- از آنجا که تصمیم‌گیری نظام مند (سیستماتیک) در سازمانها، رواج پیدا می‌کند، مدیران آنها، نیازمند توجیه صریح و پیش‌بینی امور آتی خویش‌اند.

نامبرده (طیبی، ۱۳۷۴) لزوم توان آینده‌نگری برای مدیران آموزش عالی به طور اعم و دانشگاهها به طور اخص را تا آن حدی می‌داند که بدون بکارگیری آن، دانشگاهها، پویایی خود را از دست خواهند داد و بدون آن به بیراهه خواهند رفت. هر قدر مدیران دانشگاهها سعی در حفظ هر چه بیشتر کیفیت وضعیت موجود نمایند، چندان کارساز نخواهد بود. مهم آن است که دانشگاهها جهت‌گیری‌های تحولات را پیشاپیش تشخیص دهند و برای مواجهه با آنها خود را مهیا سازند.

بدین ترتیب، می‌توان نتیجه گرفت که به دلیل وقوع تغییرات در محیطهای بیرونی و درونی دانشگاهها، مدیران آنها باید بتوانند پیشاپیش خود را برای چالش با آنها به نحوی آماده سازند که همیشه آماده پاسخگویی به نیازهای جامعه ملی و منطقه‌ای خود و حتی بین‌المللی باشند. به عبارت دیگر، مدیران باید بتوانند به کمک توان آینده‌نگری، خود را برای آینده مهیا سازند.



## ۴. رهیافت مهیا سازی Vi

برای کسب چنین توانی، باید از آن نوع نظریه مدیریتی استفاده شود که با شرایط متغیر کنونی و آتی جهان تناسب داشته باشد. از طرف دیگر، در دنیای کنونی، نظریه‌های مدیریتی گوناگونی توسط افراد مختلف و به عنوان دیدگاه‌های جدید مدیریت، معرفی گردیده‌اند. برای مثال، تام پیترز، نظریه برتری را به عنوان یک دیدگاه مدیریتی رواج داد. کن بلا نکارد، نظریه مدیریت یک دقیقه‌ای را معرفی کرد. کار دینگ، چرون و کرازبی، نظریه "مدیریت جامع کیفیت" را ارائه کردند (با کال، ۱۳۷۷). مدیریت تحول توسط افرادی نظیر دو نالد هاروی و دو نالد براون مطرح گردید (هاروی و براون، ۱۳۷۷).

اگر چه نظریه‌های مدیریتی فوق، در یک نکته مشترکند و آن نکته این است که همگی آنها به مدیران کمک می‌کنند تا محیط‌های کار را با تغییرات و تحولات همراستا نمایند، ولی بکارگیری شتابزده آنان در محیط‌های مختلف کاری نظیر دانشگاهها، نه تنها نمی‌تواند بهره‌وری آنان را افزایش دهد، بلکه باعث بدبینی در کارکنان آنها و در نتیجه، کاستن بهره‌وری کل سازمان (دانشگاه) خواهد شد (با کال، ۱۳۷۷). با کال در تبیین دلایل خود در این باره می‌گوید:

"نخستین مشکل نظریه‌های جدید مدیریتی این است که افراد خیلی زود به آنها دلبسته می‌شوند و به پیش می‌تازند، بی‌آنکه از روشی که بکار گرفته‌اند، درک کاملی داشته باشند. با این کار، تلاش خود را به هدر می‌دهند و ارزشی برای آن تلاشها بوجود نمی‌آورند" (ص ۵).

بروز تحولات فراگیر از یک طرف و ظهور نظریه‌های نوین مدیریتی برای مدیریت آنها، از طرف دیگر، این پرسش اساسی را مطرح می‌کند که "با بکارگیری چه نوع مدیریتی می‌توان ضمن سازگار نمودن محیط‌های دانشگاهی با شرایط متحول عصر حاضر، مدیران را نسبت به اهمیت بهره‌وری حوزه مدیریت خود آگاه کرد و فضای لازم برای توجیه آنان را فراهم نمود؟ یکی از رهیافت‌هایی که مدیران را در این باره کمک خواهد نمود، رهیافت مهیا سازی است.

مهیا سازی برای آینده به عنوان یک کار علمی عبارت از ایجاد داده‌های ممکن و توجه به بهره‌برداری از آنها و همچنین ترسیم روند وقایع و آماده نمودن خویشتن برای وقایع ناشناخته است، به نحوی که اگر این وقایع اتفاق افتد، آمادگی برای هر آنچه را

که پیش آید، داشته باشند (Patton, ۱۹۹۳). چنین برداشتی از مهیا سازی به کمک نگرش‌های نوین، برای نگرستن به آینده و بنیان نهادن آن انجام می‌گیرد (شاه‌ولی، ۱۳۷۴). کسب چنین نگرشی برای آینده، مدیران دانشگاه را به مدیریت بهینه با حداکثر بهره‌وری ممکن، قادر خواهد ساخت.

رهیافت مدیریتی مهیا سازی را می‌توان به شرح زیر معرفی نمود (یوسفی نژاد، ۱۳۷۸، صص ۵۸-۵۷):

تعریف رهیافت مهیا سازی: رهیافتی است برای بررسی شرایط پیچیده و امکانات مختلف به منظور شناخت مسایل و معضلات آینده پیش رو، که درصدد تدارک اطلاعاتی است که بر مدیریت زمان حال و آینده اثر می‌گذارد، بدین شکل که با کمک این اطلاعات می‌توان تردیدها و عدم ثبات را در تصمیم‌گیریها کاهش داد.

پیش فرض رهیافت مهیا سازی: بسیاری از افراد، نظیر مدیران دانشگاهها، توانایی چالش با شرایط متغیر و مواجهه با روند تحولات جاری و آینده را ندارند و لذا، لازم است که شیوه چالش با آنها در اختیار این دسته مدیران قرار گیرد تا بهتر بتوانند برنامه‌ریزی نموده و تصمیم‌گیری نمایند.

هدف رهیافت مهیا سازی: هدف این رهیافت، کمک به مدیران دانشگاهها و آشنا کردن آنان با ویژگی‌های خاص است که بتوانند مدیران را برای تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و نامتعادل یاری نموده و برای کنترل شرایط پیش‌بینی نشده و ناپایدار، آنان را توانمند سازد.

اجرای رهیافت مهیا سازی: اجرای این رهیافت، با بررسی میزان آشنایی و استفاده مدیران از ویژگی‌های خاص آغاز می‌شود و سپس در قالب ارائه برنامه‌های آموزشی برای بهبود توانایی کاری آنان بر اساس ویژگی‌های مذکور، ادامه می‌یابد.

سنجش موفقیت رهیافت مهیا سازی: موفقیت این رهیافت، با بررسی میزان بهبود توانایی‌های مدیریتی، درک شرایط متغیر و متحول و تشخیص روند تحولات اجتماعی و سازمانی توسط مدیران تعیین می‌گردد.

مخاطبان رهیافت مهیا سازی: مخاطبان عمده این رهیافت، مدیران و آنگاه کارکنان سازمانها نظیر دانشگاهها هستند.

## ۵. چگونگی بکارگیری رهیافت مهیا سازی در ارتقای

### بهره‌وری در آموزش عالی

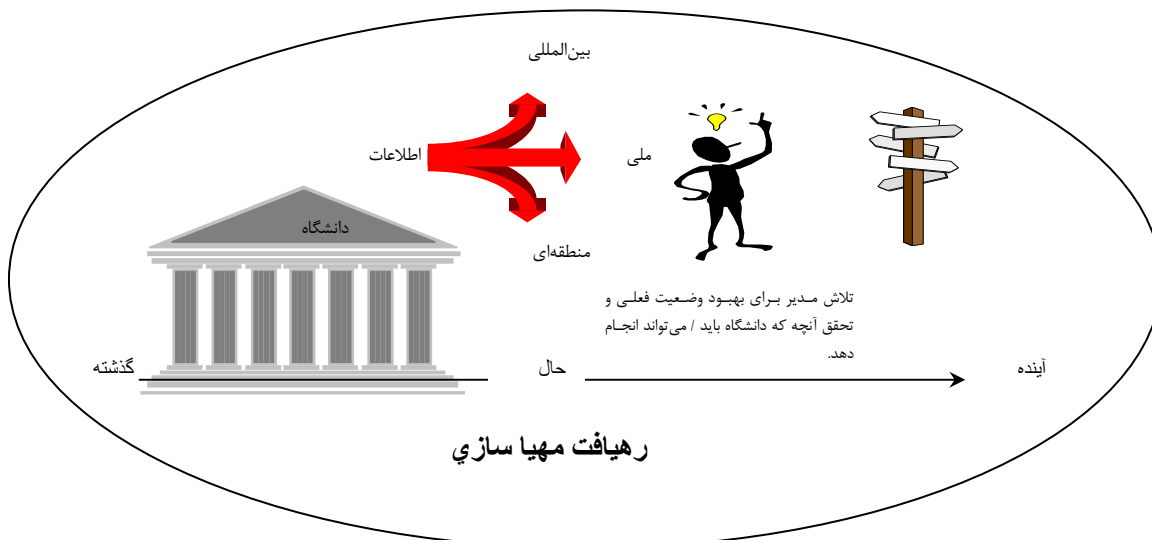
به منظور بکارگیری این رهیافت، قبل از هر چیز باید به تغییر نگرش مدیران دانشگاهها و موسسات آموزش عالی پرداخت. این تغییر نگرش باید اختصاصاً ویژگی‌هایی را در برگیرد که مدیران را قادر سازد تا با شناخت آنها، و همچنین تشخیص روند این ویژگی‌ها در آینده، حوزه کاری خود را بهتر مدیریت نمایند. به عبارت دیگر، مدیران باید اطلاعاتی را جستجو کنند تا هر چه بهتر و بیشتر بتوانند در ارتباط با موضوعات مدیریتی خود نظیر بهره‌وری، تصمیم‌گیری کنند. بدین منظور لازم است تا مدیر، ابتدا ویژگی‌های ضروری برای مدیریت موضوعات مختلف نظیر بهره‌وری را در وضعیت موجود محیط‌های سازمانی، مثل دانشگاهها، بررسی و تبیین نماید و به کمک این بررسی، چگونگی بهبود وضعیت موجود را مشخص سازد. آنگاه برای بهبود توانایی‌های مدیریتی در راستای بهبود وضعیت موجود، برنامه‌های آموزشی مناسب را برای مدیران تعریف کند.

همچنین لازم است همزمان به رابطه دانشگاه با محیط اطراف، توجه شود تا بدین ترتیب به مدیریت دانشگاهها، پویایی لازم را بخشید. بکارگیری این ویژگی رهیافت با این انتظار دانشگاهها که همانا پاسخگویی به نیازهای جامعه است، همخوانی زیادی دارد. زیرا، نیازهای یک جامعه بنا بر تغییر شرایط، دائماً در حال دگرگونی هستند، لذا، چون این رهیافت، مدیر را در سازگاری با شرایط متحول و متغیر محیط و روند تغییرات آشنا می‌سازد، بکارگیری آن، توان سازگاری مدیر را افزایش می‌دهد. این نکته گویای لزوم پاسخگویی مدیران به محیط در قالب وظیفه خویش است. بدین ترتیب، بکارگیری این رهیافت برای مدیران این فرصت را فراهم می‌آورد که علاوه بر آنکه خود را پاسخگوی نیازهای جامعه بدانند، برای برآوردن انتظارات جامعه نیز خود را متعهد بدانند (شاه‌ولی، ۱۳۷۴). نکته اخیر به معنای آن است که مدیران دانشگاهها باید بتوانند زمینه لازم را برای تحقیق

پیرامون خواسته‌ها و آرزوهایی را که یک جامعه برای رشد و توسعه خود لازم می‌داند، فراهم سازند. این ویژگی ارتباط بسیار تنگاتنگی با بهره‌وری در دانشگاهها دارد زیرا چنانچه مدیران دانشگاهها در تشخیص صحیح این انتظارات موفق عمل کنند، از امکانات موجود، بهترین کاربرد را برای تحقق آرمانهای جامعه و پاسخگویی به نیازهای آن به عمل خواهند آورد. جامعه از ما می‌خواهد، به همان اندازه که ادعا می‌کنیم، برای آن مفید باشیم (Hooker, ۱۹۹۷).

### نتیجه‌گیری

به منظور پاسخگویی به چالشهای عمده‌ای که در حال حاضر آموزش عالی با آنها روبروست، قبل از هر چیز باید به تغییر نگرش مدیران به نحوی پرداخت که بهره‌وری در محیطهای دانشگاهی را متناسب با آنها بهبود بخشند. این تغییر نگرش باید چگونگی تعریف بهره‌وری و همچنین چگونگی ذهنیت غالب درباره عملکرد دانشگاهها را در برگیرد، بطوری که مدیران قادر گردند تا با استفاده از نوعی نگرش کل‌گرایانه و توان آینده‌نگری بالا، به ترسیم روند وقایع و آماده نمودن خویشتن برای وقایع ناشناخته اقدام نمایند، به نحوی که اگر این وقایع اتفاق افتد، آمادگی برای هر آنچه را که پیش آید، داشته باشند. این کار که به معنای مهیا سازی است، مدیران دانشگاهها را به مدیریت بهینه با حداکثر بهره‌وری ممکن، قادر خواهد ساخت. به منظور کسب این نگرش، لازم است تا اهمیت و لزوم اجرای این رهیافت مورد توجه مدیران قرار گرفته و چگونگی تحقق موفق آن در قالب برنامه‌های آموزشی به ایشان ارائه گردد. برای این منظور رهیافت مهیا سازی در نگاره ۲ پیشنهاد می‌گردد.



نگاره ۲: یک مدیر دانشگاه به کمک اطلاعات دریافتی از محیط‌های محلی، منطقه‌ای و بین‌المللی، همزمان با بهبود وضعیت فعلی، برای تحقق آنچه دانشگاه باید / می‌تواند انجام دهد، تلاش می‌کند.

## منابع

- اکسیر مدیریت (۱۳۷۹). شرکتهای معنویت گرا. اکسیر مدیریت، دوره سوم، شماره ۲۴، ص ۱.

- با کال، را برت (۱۳۷۷). روشهای روز (امروزی) در مدیریت، مواردی که دانستن آنها ضروری است. مترجم: حمید رضا قهرمانلو. WWW: URL: <http://elixiran.com>

- پورآقاسی، حسین (۱۳۷۲). تکنیک‌های ارتقاء بهره وری. ماهنامه تدبیر، شماره ۳۱، صفحات ۲۳-۲۰.

- دفتر تحول اداری و بهره‌وری (۱۳۸۰). گزارش شاخصهای بهره‌وری. تهران: معاونت طرح و توسعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، اداره کل برنامه، بودجه و تشکیلات.

- سانپال، بیکاس، سی. (۱۳۷۷). تحول در سیاست‌گذاری و اعمال مدیریت در آموزش عالی. ترجمه: داود حاتمی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره‌های ۱۵ و ۱۶، صص. ۳۶-۷.

- شاه‌ولی، منصور (۱۳۷۳). رهیافتی برای یادگیری در شرایط متحول و متغیر. مجموعه مقالات ویژه‌نامه اولین کنفرانس مغز و روان. صص. ۲۳-۱۰. مشهد: مجتمع علمی فرهنگی دارالفنون طوس.

- بل چر، جان (۱۳۷۹). راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری. ترجمه: مدیریت بهره‌وری بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی. نشر کارآفرینان.

- تافلر، الوین (۱۳۷۶). شوک آینده (چاپ سوم). ترجمه: حشمت‌اله کامرانی. تهران: انتشارات سیمرغ.

- هاروی، د. اف. و براون، د. از. (۱۳۷۷). رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول). ترجمه: عباس محمدزاده، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

- Chambers, R. (۱۹۹۷). *Whose Reality Counts? Intermediate Technology Publications. London: Bath Press.*

- Hooker, M. (۱۹۹۷). *The transformation of higher education. In Diane Oblinger and Sean C. Rush (Eds.). The Learning Revolution. Bolton, MA: Anker Publishing Company, Inc. Available on the WWW: URL: <http://google.com>*

- on the *WWW*: *url: http://google.com* or *email: rkaufman@onap.fsu.edu*
- Patton, M. Q. (۱۹۹۳). World trends and challenges in extension. *In the Australia - Pacific Extension Conference, October ۱۲-۱۴*. Pp. ۶۴۴-۶۵۴. Queensland, Australia.
  - Shahvali, M. (۱۹۹۷). Knowledge for being, a strategy for higher agricultural education. *Eur. J. Agr. Educ. Ext.*, ۴(۳), ۱۹۳-۱۹۸.
  - Twigg, C. A. (۱۹۹۲). Improving productivity in higher education - The need for a paradigm shift. *Cause/Effect*, ۱۹(۲). Available on the *WWW*: *URL: http://google.com*
  - Williams, S. K. (۱۹۹۷). Increase productivity through education. Available on the *WWW*: *URL: http://Altavista.com*

#### پی‌نوشت

۱. JISC: Joint Information System Committee
۲. World Wide Web = WWW
۳. Virtual University
۴. Meta Universities
۵. Tavernier
۶. Holistic
۷. Preparing approach

- شاه‌ولی، منصور (۱۳۷۴). مهیا سازی برای آینده: رهیافت آتی ترویج. جهاد: مجله علمی، اقتصادی و اجتماعی. ۱۷۲-۱۷۳، صص. ۷-۵.
- شاه‌ولی، منصور (۱۳۷۶). بکارگیری آموزش تفکر انتقادی در زمینه آموزش عالی به منظور پاسخگویی به نیازهای جامعه. مجموعه مقالات اولین سمینار آموزش عالی در ایران (جلد اول). تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، صص. ۴۸-۲۹.
- طبیبی، سید جمال الدین (۱۳۷۶). لزوم تحول در مدیریت آموزش عالی در راستای تحقق آرمان‌های توسعه ملی. مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران (جلد اول)، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، صص. ۱۴۶-۱۲۱.
- طبیبی، سید جمال الدین (۱۳۷۴). جایگاه آینده‌نگری در برنامه‌ریزی آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۱، صص. ۵۹-۳۹.
- غفرانی، م. ب. (۱۳۷۶). رسالتهای آموزش عالی در دنیای جدید و در ایران. خلاصه مقالات سمینار آموزش عالی در قرن آینده. ۲۷ تا ۲۹ بهمن. تهران، صص ۲۴-۲۲.
- فراست خواه، مقصود و کبر یابی، احمد (۱۳۷۷). آموزش عالی در آستانه قرن بیست و یکم (گزارشی از کنفرانس جهانی آموزش عالی در سال ۱۹۹۸). فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۷، صص. ۱۲۹-۱۱۹.
- مرتضوی، سعید و دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۴). بهسازی سازمانی در دانشگاه. فصلنامه مطالعات مدیریت، سال اول، دوره پنجم، شماره ۱۷ و ۱۸، صص. ۱۰۱-۸۵.
- یوسفی‌نژاد، مجید (۱۳۷۸). بررسی شناخت و نحوه بکارگیری رهیافت مهیا سازی در مدیریت سازمان منابع طبیعی. پایان نامه کارشناسی ارشد. شیراز: دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز.
- Joint Information System Committee, JISC (۱۹۹۵). *Exploiting Information Systems in Higher Education: An Issues Paper*, UK.
- Johnstone, D. B. (۱۹۹۲). Learning productivity: a new imperative for American higher education. Available on the *WWW*: *URL: http://google.com*
- Kaufman, R. (۲۰۰۱). Toward determining societal value added criteria for research and comprehensive universities. Available