

راهکارهای اجرایی سازی مدیریت مشارکتی در دانشگاهها مبتنی بر مآخذ اسلامی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۳/۱۱/۴

تاریخ تأیید مقاله: ۹۴/۶/۲۶

* مهدی سبحانی نژاد

** محمود امید

*** حسن نجفی

چکیده

پویایی نظام دانشگاه به منظور تحقق اهداف آموزش عالی، منوط به پدید آوردن فضای سازمانی مناسب و مطلوب، ایجاد روحیه اعتماد، مسئولیت‌پذیری، مشارکت همگانی مدیران در اداره امور دانشگاه و تقویت فرهنگ مدیریت مشارکتی است تا در این راستا، استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی، تجهیزاتی و فضاهای کالبدی در جهت کارایی و بهره‌وری بیشتر سازمان فراهم شود. مقاله توصیفی - تحلیلی حاضر، در راستای بررسی راهکارهای اجرایی سازی مدیریت مشارکتی در دانشگاهها با بهره‌گیری از مآخذ اسلامی می‌باشد. نتایج بررسی‌ها حاکی از آن است که: ۱. بر اساس آیات و روایات؛ تقسیم کار، تفویض اختیار، مدیریت گروهی و تمرکززدایی، از مؤلفه‌های اساسی مدیریت مشارکتی می‌باشند. ۲. فرهنگ نامناسب سازمانی، عدم تقسیم درست کار، عدم تمرکززدایی، تفویض اختیار نادرست و استبداد مدیران عالی، از موانع کاربست مدیریت مشارکتی‌اند. ۳. راهکارهای عملیاتی سازی مدیریت مشارکتی در دانشگاهها، شامل ساختار، جهت‌گیری، فراگرد و بازخورد می‌باشند. **واژگان کلیدی:** مدیریت مشارکتی، راهکارهای اجرایی، دانشگاهها، مآخذاسلامی.

* دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه شاهد. Email: Sobhaninejad@shahed.ac.ir

** دانشجوی کارشناسی ارشد مطالعات برنامه درسی دانشگاه شاهد. Email: mahmoudomi@yahoo.com

*** کارشناس ارشد مطالعات برنامه درسی دانشگاه شاهد. Email: hnajafih@yahoo.com

الف) مقدمه

مدیریت مشارکتی^۱ نگرشی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی بین مدیریت ارشد و کارکنان است که در جهت اهداف سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تلاش می‌کند. به بیان دیگر؛ مدیریت مشارکتی، مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب، برای انجام کار مناسب است. (فرنیا و حسن‌پور، ۱۳۹۰: ۳۷)

از میان انبوه روش‌های مدیریت، مدیریت مشارکتی یکی از رویکردهای نسبتاً جدید مدیریت است که با به رسمیت شناختن اهمیت نیروی انسانی، تلاش می‌کند راهکارهایی را برای حضور فعالانه کلیه افراد در سازمانها بیابد. اهمیت مدیریت مشارکتی به حدی است که عده‌ای از صاحب‌نظران معتقدند نظام حکومتی آرمانی در جهان آینده مبتنی بر مشارکت کلیه آحاد جامعه است، نه نخبگان و برگزیدگان آنان. در شیوه مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها یکی از مفیدترین راهکارهایی است که در آن همه کارکنان این امکان را می‌یابند تا با ارائه نظرات و پیشنهادهای خود، گامی در جهت ارتقای عملکرد سازمان خویش بردارند. (رهنورد، ۱۳۷۸)

البته اعتقاد و باور مدیران ارشد به این نظام، پیش‌نیاز مهم و اساسی اجرای موفقیت‌آمیز آن بوده و به عنوان اولین قدم در جهت پیاده‌سازی نظام از اهمیت و حساسیت بسزایی برخوردار است. (استیون، ۲۰۰۵)

مشارکت موجب همسویی اهداف فردی و سازمانی می‌شود و زمینه لازم را برای تولید و به کارگیری خلاقیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها فراهم می‌آورد. با توجه به اهمیت مشارکت، نظام پیشنهادها می‌تواند فضای مناسب و پویاتری برای گسترش یادگیری و خلاقیت در کارکنان ایجاد کند. همچنین این نظام، زمینه‌ساز استقبال و به کارگیری بهتر از افراد توسط مدیران و در نهایت باعث افزایش سطح همکاری و همدلی بین مدیران و کارکنان می‌شود. (اصلاحی، ۱۳۷۹: ۳۴)

ضرورت مشارکت کارکنان در سازمان‌های امروزی مانند اکسیژن تازه برای یک موجود زنده است. نظام مشارکت که از دیرباز ریشه در فرهنگ ما نیز داشته است، از ۲۰۰ سال پیش در روند تغییر نظام‌های حکومتی کشورهای غربی مجدداً احیا شد. نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه

1. Participatory Management.

2. Steven.



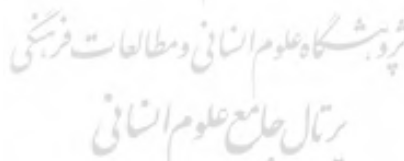


منابع انسانی و در نتیجه، در فرایند توسعه ملی دارد. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد، هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. (سیفی، ۱۳۸۹: ۶۱)

پژوهش‌های مختلف نشان داده است که مشارکت در کارگردانی کارها، روحیه کارکنان را نیرومند می‌کند. کورت لوین مشخص کرد که هر گاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داشته باشند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگون‌سازی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌یابد و راه سازگاری پیش می‌گیرند. (جهانیان، ۱۳۸۸: ۱۵۶)

مشارکت، میزان سرپرستی و نظارت مورد نیاز را کاهش می‌دهد؛ بردباری و شکیبایی کارکنان را نسبت به یکدیگر افزایش داده، دلسوزی بیشتری نسبت به کار به وجود می‌آورد و به پدید آمدن فضای سازمانی دلپذیر کمک می‌کند. بررسی‌های روان‌شناختی نیز نشان می‌دهد که هر گاه مردم فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد شریک شوند، نوآفرینی و آفرینندگی بیشتری از خود نشان می‌دهند و مسئولیت بیشتری می‌پذیرند. (صیادی، ۱۳۹۲: ۹۳)

این پژوهش با مراجعه به مآخذ اسلامی تلاش کرده است ضمن تبیین مؤلفه‌های اساسی مدیریت مشارکتی، به شناسایی موانع اجرایی و راهکارهای عملیاتی سازی آن در دانشگاه‌ها بپردازد.



ب) مبانی نظری

۱. مدیریت

تعاریف متعددی از مدیریت^۱ ارائه شده که هر یک با توجه به زمینه‌های کاری از دیدگاه‌های خاصی برخوردارند؛ ولی جامع‌ترین تعاریف و مفاهیم دانشمندان بر این محور خلاصه می‌شود که مدیریت «فعالیتی است منظم، در جهت تحقق هدف‌های معین که از طریق ایجاد روابط میان منافع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم‌گیری^۲ صورت می‌گیرد». (علاقه‌بند، ۱۳۸۸: ۱۲)

1. Management.
2. Decision Making.

۲. مشارکت

مشارکت اصطلاح تازه‌ای نیست، بلکه با رجوع به آیات و روایات اسلامی می‌توان دریافت که مسئله مشارکت از دیرباز در فرهنگ اسلامی جایگاه ممتازی داشته است. می‌توان موارد بسیاری از سفارش به مشارکت در کارها از سوی مدیران و افراد مختلف را در آیات و روایات مختلف مشاهده کرد.

مشارکت دارای تعاریف گوناگونی است که اختلافشان بیشتر در به کارگیری الفاظ است. مشارکت از لحاظ لغوی به معنای شرکت دادن، با هم شریک شدن، سهمیم کردن و سهمیم شدن، انجام کار گروهی و نیز بهره‌برداری گروهی است. قدیمی‌ترین تعریف مشارکت عبارت است از: پیوندی دوسویه، سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن. در تعریفی دیگر، مشارکت به معنی فراهم آوردن و گسترده‌تر بستر نقد مشترک برای یافتن هدف‌های مشترک بیان شده است. (طوسی، ۱۳۷۹: ۴)

۳. مدیریت مشارکتی

چنانچه مدیریت مشارکتی را مانند رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است، می‌توان گفت که مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می‌شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این درگیری، شخص را تشویق می‌کند که به تحقق هدف‌های گروه کمک کند و در مسئولیت‌ها و پیامدهای آنها سهمیم شود. (عباس‌زادگان، ۱۳۷۶: ۳۰۵)

مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط‌اند. دوم، رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. این هدف‌ها بر چند اصل اساسی استوار است:

- هر فرد عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی‌آید، بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه‌های گرانقدر است که هرگاه زمینه‌ها و شرایط مساعد فراهم شود، می‌تواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد.



- هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی‌شود و بی‌تردید می‌توان هر کار معین را به گونه‌ای بهتر انجام داد. بهبود مستمر در انجام کار به کمک اعضای مجموعه به صورت گروهی انجام می‌شود.

- مشارکت کارکنان کمک می‌کند تا مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده شود و به کارهای اساسی بپردازد.

چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهایی چون: بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه‌های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف‌های آنان با هدف‌های سازمان و در نهایت، افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود. (حنیفی و ثانی و اجارگاه، ۱۳۸۹: ۵۰)

برای دستیابی به این مزایا باید ابتدا ویژگی‌های افراد مشارکت‌جو را بشناسیم. سلامت روانی و ادراکی و توانایی ایجاد اندیشه‌های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آنها به افراد فرادست، ابتکار، توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادها، جدید، استقلال رأی و قدرت داوری، متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاه‌ها و اندیشه‌های نو و مسئولیت‌پذیری، از جمله مشخصات افراد مشارکت‌جوست. معمولاً چنین افرادی را می‌توان در سازمان‌هایی با ویژگی‌های ذیل یافت:

(الف) رقابت در آنها کامل و فشرده است؛ زیرا مشارکت در سازمانی تحقق می‌پذیرد که رقابت کامل بر آن حاکم باشد.

(ب) دسترسی مدیران به دانش گسترده: مدیران سازمان‌های مشارکت‌جو معتقدند که دانش در سطح سازمانشان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می‌توانند اندیشه‌ها و دیدگاه‌های دیگران را مستقیم و بی‌واسطه دریافت کنند.

(پ) احترام به افراد: کارکنان این سازمان‌ها بر این باورند که می‌توانند همگام با نیازهای سازمان رشد کنند.

(ت) روابط دائمی و بلندمدت کارکنان و در نتیجه، برخورداری از امنیت شغلی، از دیگر ویژگی‌های این سازمان‌هاست.

(ث) استقبال مدیران از عامل تغییر: در این سازمان‌ها همه مدیران تغییر را به عنوان

تنها عامل پایداری می‌دانند و با خشنودی از آن استقبال می‌کنند. طبیعی است در چنین سازمانی لازم نیست که مدیر بخش زیادی از وقت خود را با اندیشه دربارهٔ چگونگی برخورد با تغییرات بگذرانند؛ زیرا همه به این باور رسیده‌اند که تغییر، نوعی ارزش مثبت است.

ج) از ویژگی‌های سازمان مشارکت‌جو، ساختار متغیر و تعاملی آن است. در فعالیت‌های از پیش برنامه‌ریزی شده، مناسب‌ترین ساختار، ساختار سنتی و مکانیکی است؛ اما در شرایط مشارکتی، ساختار پویا راهگشاستر است و نظام کنترلی کمتر برقرار می‌شود. در چنین شرایطی افراد از آزادی عمل بیشتری برخوردارند، البته با این فرض که در سازمان تعادل و موازنه برقرار باشد؛ زیرا اعضای چنین سازمانی نه محیط کار خود را آشفته و پر هرج و مرج می‌خواهند که افراد به هر کاری دست بزنند و نه اینکه می‌خواهند کنترل مستقیم به گونه‌ای باشد که هیچ جرعهٔ ذهنی متبلور نشود.

چ) انعطاف‌پذیری مشخصهٔ دیگر این گونه سازمان‌هاست. در ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر تحول‌گرا، تبادل اطلاعات به راحتی انجام می‌شود و افراد در فرایند تصمیم‌سازی مشارکت دارند.

گسترش فرهنگ مدیریت مشارکتی - پسان رویکردی نو و جامع به کل مجموعه - بخشی از هدف‌های بلندمدت مدیریت است که نظام‌های اجرایی آن را با توجه به شرایط خاص سازمان طراحی و به مورد اجرا می‌گذارند و با جابه‌جایی فرد یا بروز اتفاقی خاص، متوقف نمی‌شود. (تیم و دیویس، ۲۰۰۱)

یکی از عوامل اصلی و مؤثر در اجرای مدیریت مشارکتی، صداقت مدیریت است. کارکنان سازمان باید از صداقت مدیریت اطمینان کامل داشته باشند و به خوبی از دلایل آن آگاه باشند. در این صورت با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی می‌توان نتایج و پیامدهای همه‌جانبه‌ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می‌پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان می‌شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان سهیم می‌دانند و همهٔ تلاش خود را با کمک مدیران در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان به کار می‌گیرند. (مکرمی، ۱۳۸۸: ۱۱۴)

پس، مدیریت مشارکتی عبارت است از: به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت



که تمام کارکنان و مشتریان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت جویند. در واقع؛ این نوع مدیریت می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادهای، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت‌های آن استفاده کند. آهنگ فعلی تغییرات آنچنان عظیم است که تأخیر در پاسخ به آن ممکن است بسیارگران و حتی فاجعه‌آفرین باشد. شرکت‌ها و دولت‌ها همه‌روزه به این دلیل ورشکسته می‌شوند که در سازگار کردن خود با این تغییر، کوتاهی یا بسیار کند عمل کرده‌اند. سازگار شدن با تغییرات سریع جاری به تعدیل‌های مکرر و بزرگی در نوع کارها و نحوه انجام آنها نیاز دارد. بنابر این، باید ابتدا تفکر را متحول کرد تا در عمل این تغییرات ظهور کند. مشارکت کارکنان در مدیریت، سازمان را توانمند می‌کند که خود را با سرعت بیشتری با این تحولات هماهنگ کند. مشارکت فکری کارکنان و مشتریان با مدیریت و بهبود مستمر در سازمان با پیاده‌سازی «نظام پیشنهادها» قابل اجراست. بهترین راه‌های استفاده از فکر بشر و این سرمایه بزرگ خلقت، اجرای نظام پی‌روحیه کنجکاو و کنکاش در انسان، زمینه‌ساز روند و فرایند خلاقیت اوست. این روحیه باعث می‌شود تا انسان به میزان شناخت خویش و در جهت کمال‌جویی، همه چیز را ابتدا مورد سؤال قرار داده، درصد یافتن پاسخی قابل دفاع برآید و بدین ترتیب، به نوآوری دست یابد. (فخاریان، ۱۳۹۰: ۴۴)

۴. مدیریت مشارکتی در اسلام

اسلام درباره تمام شئون زندگی انسان از جمله: مدیریت خرد و کلان، رهبری جامعه و روابط بین‌الملل، قانون و سخن دارد و بالاترین نقش آن از طریق نظام ارزشی است (مصباح یزدی، ۱۳۷۹: ۲۸۸). مدیریت اسلامی روش خاصی از رهبری مبتنی بر مبانی فکری و عقیدتی اسلام است. (امینیان، ۱۳۸۶: ۱۲)

مشارکت‌جویی که در اسلام از آن به عنوان مشورت نام برده شده، در دین مبین ما از اهمیتی بس والا برخوردار است؛ تا جایی که پیامبر(ص) با آنکه به علم و قدرت مطلق و منبع هستی متکی بودند و خود نیز عاقل‌ترین و متفکرترین انسان‌ها بودند، باز هم از طرف خداوند مأمور می‌شدند در امور مربوط به اداره مسلمانان مشورت کنند و پس از آن تصمیم بگیرند و بر خداوند توکل کنند: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَّانقَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى

اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» (آل عمران: ۱۵۹)؛ پس به [برکت] رحمت الهی با آنان نرم‌خو [و پرمهر] شدی و اگر تندخو و سخت‌دل بودی، قطعاً از پیرامون تو پراکنده می‌شدند. پس از آنان درگذر و برایشان آموزش بخواه و در کار[ها] با آنان مشورت کن و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن؛ زیرا خداوند توکل‌کنندگان را دوست می‌دارد.

۵. مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها

مدیریت مشارکتی موجی است که آموزش عالی را فرا گرفته است؛ زیرا در دانشگاه‌ها به عنوان یکی از مراکز اصلی تولید علم (قورچیان، ۱۳۸۳: ۶۴۱) باید بتوان سبک‌های مدیریتی را که در راستای اهداف آموزش عالی کمک‌کننده است، یافت.

در سال ۱۹۷۲ التون مایو^۱ و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره‌وری رابطه‌ای پیدا کنند. این مطالعات بر حسب تصادف، اهمیت مدیریت مشارکتی را کشف کرد و رفته رفته با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی گروه‌های کار، مکتب جدیدی با نام «منابع انسانی»^۲ پایه‌گذاری شد که سعی می‌کرد مشارکت واقعی را تشویق کند. در این مکتب، به افراد القا می‌شود که آنها بخشی از کار هستند و باید فکر کنند برای خود کار می‌کنند. آنها در فرایند کار با ارزشند. با استفاده از همین رویکرد، کارکنان و دانشجویان دانشگاه باید اطمینان داشته باشند که عقاید و پیشنهادهای آنها در مدیریت هر چه بهتر دانشگاه اثربخش خواهد بود و آنها در فرایند مدیریت و تصمیم‌گیری، با ارزش تلقی می‌شوند. امروزه دانشگاه‌ها برای ادامه حیات و اثربخشی هر چه بیشتر در جامعه، ناگزیرند از رویکرد مدیریت مشارکتی استفاده کنند. (جوشقانی، ۱۳۹۱: ۴۸)

به عبارت دیگر؛ یکی از وظیفه‌های مدیریت و رهبری آموزشی، به وجود آوردن محیط سالم و مطلوب در دانشگاه است. در بعضی از دانشگاه‌ها، محیط کار شادی‌بخش و روح‌افزاست و در برخی دیگر چنان کسل‌کننده و نامطبوع است که استاد و دانشجو از دانشگاه تنفر دارند؛ تا جایی که ممکن است از آن بپرهیزند. در دانشگاه‌های نوع اول، اساتید به یکدیگر علاقه‌مندند و از کار کردن با دانشجویان لذت می‌برند. در دانشگاه‌های نوع دوم، امور مشترک بین اساتید بسیار کم و محدود است و آنان در اولین فرصت ممکن، خود را از دسترس دانشجویان دور می‌سازند. اختلافی که در این دو نوع دانشگاه

1. Elton Mayo.

2. Human Resources.



دیده می‌شود بیشتر ناشی از روشی است که مدیر یا رهبر آموزشی در مناسبات خود با افراد پیش می‌گیرد و چگونگی روابط میان افراد را معین می‌سازد (وایلز، ۱۳۸۸: ۱۹). مدیران دانشگاه‌ها باید سعی کنند با ایجاد محیط مشارکتی و روحیه تیمی در بین کارکنان و دانشجویان دانشگاه، به هرچه بهتر انجام شدن روند کاری دانشگاه کمک کنند.

۶. نگاه اسلام به مدیریت مشارکتی در محیط دانشگاه و مراکز آموزشی

الف) احترام به شأن و منزلت انسانی

در هیچ مکتبی، منزلت و کرامت انسانی همانند مکتب اسلام تأیید نشده است. ارزش و مقام انسانی در دیدگاه اسلام، از همه موجودات عالم بالاتر است؛ چنان که خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا» (اسراء: ۷۰)؛ تحقیقاً ما فرزندان آدم را تکریم نمودیم و آنان را در خشکی و دریا (بر مرکبها) برنشانیدیم و از چیزهای پاکیزه به آنان روزی دادیم و آنان را به بسیاری از آفریده‌های خود برتری دادیم. رسول خدا (ص) نیز می‌فرماید: «لَيْسَ شَيْءٌ خَيْرًا مِنْ أَلْفِ مِثْلِهِ إِلَّا الْإِنْسَانُ»؛ هیچ چیز نیست که بتوان از هزار همتای خود بهتر باشد، مگر انسان (محمدی ری‌شهری، ۱۳۸۶، ج ۱، ح ۱۶۵۷: ۴۹). دانشگاه نهادی است که از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. افراد مشغول به کار در آن، دارای کرامت انسانی‌اند و احترام به شأن و منزلت آنها از وظایف اولیه مدیران است.

ب) عدل و انصاف

انسان به طور طبیعی و فطری و بر اساس عقل و اندیشه، خواهان عدالت است؛ زیرا به خوبی درک می‌کند که گرفتن حق خویش، ادای حق دیگران و برخورد عادلانه در تمامی کارهای فردی و اجتماعی، امری پسندیده و در مقابل، ستم به دیگران، پایمال کردن حقوق ضعیفان و تبعیض در اجرای قانون، زشت و نکوهیده است (مقدس‌نیا و محمدی، ۱۳۷۹: ۱۱۷). عدالت، به ویژه در مناصب کلیدی و مدیریتی، بسیار اهمیت دارد و به آن توصیه شده است. پیامبر (ص) می‌فرماید: هر کس بعد از من ولایت و منصبی را بپذیرد، روز قیامت او را در کنار صراط ننگه می‌دارند و فرشتگان نامه عمل او را می‌گشایند. اگر عادل بود، خدا او را به برکت عدالتش نجات می‌دهد و اگر ظالم بود، صراط چنان فشاری بر او وارد می‌کند که تمام مفاصلش از هم جدا می‌شود و سپس در آتش سرنگون می‌شود (عباسی و حسینی، ۱۳۹۱). عدالت و انصاف مدیر می‌تواند کارکنان را ترغیب به مشارکت در کارهای دانشگاه کند.

پ) الفت و محبت

در قرآن، یکی از صفات و ویژگی‌های پیامبر اکرم(ص)، رأفت، مهربانی و محبت آن حضرت معرفی شده است: «لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ» (توبه: ۱۲۸)؛ همانا پیامبری از جنس خودتان به رسالت به سوی شما آمده است که تباهی و زیان شما بر او دشوار است و سخت به شما علاقه دارد و با مؤمنان، رئوف و مهربان است. البته رأفت و محبت رسول خدا مخصوص مؤمنان نبود و شامل همه انسانها می‌شد؛ اما ایشان نسبت به مؤمنان لطف و محبت ویژه‌ای داشتند که در این آیه شریفه به آن اشاره شده است.

حضرت علی(ع) نیز در نامه به مالک اشتر، او را به محبت، رحمت و مهربانی نسبت به مردم فرا می‌خواند و می‌فرماید: «وَأَشِعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَةِ وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَاللُّطْفَ بِهِمْ...»؛ رحمت و محبت و لطف بر مردم جامعه را در قلبت بفهماند... (نهج البلاغه، ۱۳۸۶، نامه ۵۳: ۹۴۱-۹۴۰). با توجه به گفته حضرت علی(ع) یکی از معیارهای مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی، الفت و دوستی بین مدیران و کارکنان است و هر چه این دوستی بیشتر باشد، نتایج سازمانی دانشگاه بهتر خواهد بود.

ج) روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی است. به منظور گردآوری داده‌های لازم، منابع موجود و مرتبط با موضوع پژوهش با استفاده از فرم‌های فیش‌برداری، گردآوری و با شیوه کیفی تحلیل شده است.

د) نتایج بررسی سؤالات پژوهش

۱. مؤلفه‌های اساسی مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها با توجه به مآخذ اسلامی

یک) مؤلفه‌های اصلی مدیریت مشارکتی

نتایج حاصل از بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی از مؤلفه‌های اساسی ذیل تشکیل شده است:

تقسیم کار^۱: مفهوم «تقسیم کار» به تمایز و تخصصی شدن نقش‌ها و وظایف

1. Division of Work.



اشاره دارد که معلول فرایند افزایش حجم و پیچیدگی رو به تزاید ساختار اجتماعی و تراکم مادی و اخلاقی است. در تعریفی ساده، «تقسیم کار عبارت است از: جدا کردن نقش‌هایی که تا آن لحظه مشترک بوده‌اند». این مفهوم در مدیریت کاربرد وسیعی دارد و تمایز پذیری نقش‌های سیاسی، اداری، قضایی، علمی، هنری و مانند آن را نیز در بر می‌گیرد. (نظری، ۱۳۹۰: ۷۶)

تفویض اختیار^۱: تفویض اختیار فرایندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود، به زیردست واگذار می‌کند. نکته مهم در تفویض اختیار این است که مدیران را قادر می‌سازد تا وظایف اصلی خود را که عبارتند از پرداختن به آینده سازمان و پرورش مدیران آینده، انجام دهند و خود را گرفتار نظارت روزمره نکنند. تفویض اختیار به مدیر کمک می‌کند تا تمام هم خود را صرف اموری کند که واقعاً اهمیت دارند. در هر سازمانی استعداد‌های زیادی وجود دارد که در انتظار فرصت ابرازند. هر چه تفویض اختیار و عدم تمرکز بیشتر باشد، امکان بروز به کار گرفتن این استعداد بیشتر می‌شود. در خصوص اندیشه تفویض اختیار، دراکر معتقد است که مدیر کارآمد باید امور را به گونه‌ای سازمان دهد که خودش فقط به موضوعات عمده بپردازد و بتواند نتایج درخشانی به وجود آورد و مدیر خوب باید نخست کارهایی را انجام دهد که در درجه اول اهمیت قرار دارند و بهتر است کارهای با اهمیت کمتر و اولویت پایین‌تر را به دیگران واگذار کند. تفویض اختیار با توسعه سازمان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ تا حدی که ادامه حیات دستگاه، بدون تفویض اختیار میسر نیست. (ایران‌زاده و سلطانی، ۱۳۹۱: ۶۴)

تمرکززدایی^۲: به انتقال قدرت و مسئولیت از سطوح بالا به پایین مدیریت و ایجاد یک سازمان جدا و مستقل اشاره دارد. (تامس، ۱۳۸۳: ۲۳)

مشورت^۳: پویایی است که به انسان کمک می‌کند تا با استفاده از آراء، اندیشه‌ها و دیدگاه‌های مختلف، توانایی‌ها و استعداد‌های خود و دیگران را بشناسد و با موقعیت‌ها و امکانات فردی و اجتماعی و نیز با محدودیت‌ها، کاستی‌ها و نارسایی‌ها آشنا شود و از فرصت‌های تحصیلی، شغلی، حرفه‌ای، شخصی و اجتماعی، بهتر استفاده کند و برای حل

1. Delegation of Authority.
2. Decentralization.
3. Consultation.

مشکلات خود و جامعه راه حل مناسبی بیابد. (جعفری، ۱۳۸۶)

تصمیم‌گیری گروهی: در تعریفی بسیار ساده، تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف (الوانی، ۱۳۸۶: ۱۹۹). بر این اساس، تصمیم‌گیری گروهی، استفاده از خرد جمعی برای انتخاب بهترین راه به منظور اثربخشی و کارآمدی هر چه بیشتر و بهتر تصمیمات سازمانی را گویند.

دو مؤلفه‌های اساسی مدیریت مشارکتی مبتنی بر مآخذ اسلامی

در مآخذ اسلامی از تقسیم کار، تفویض اختیار، تمرکززدایی و مشارکت گروهی به عنوان مؤلفه‌های اساسی مدیریت مشارکتی یاد شده است که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته می‌شود.

تقسیم کار: تقسیم کار و تفکیک نقش‌ها یکی از ضرورت‌های اساسی در هر محیط آموزشی به خصوص دانشگاه است. در اینجا منظور، دانستن اصل تقسیم کار در دانشگاه با توجه به نوع کارمندان مشغول به کار و همچنین نوع ارباب رجوع مشغول به تحصیل در آن و رابطه بین مدیران و کارکنان دانشگاه است. در متون دینی، تقسیم کار و تعیین حدود وظایف و جلوگیری از تداخل نقش‌ها، از جمله اموری است که برای دستیابی به یک جامعه منظم و منضبط از اهمیت اساسی برخوردار بوده و مورد تأکید فراوان قرار گرفته است. در واقع؛ پیش از آنکه جامعه‌شناسانی همچون دورکیم، اهمیت تقسیم کار را به عنوان اساس تنظیم اجتماعی کشف کنند، قرن‌ها پیش در متون اسلامی، تقسیم کار به عنوان بنیاد تشکیل حیات جمعی و تنظیم اجتماعی مطرح بوده است. امام علی (ع) در نامه خود به امام حسن (ع) چنین می‌نویسند: «وَاجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِّنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ، فَإِنَّهُ آخِرَى الْأَيَّامِ أَكَلُوا فِي خِدْمَتِكَ»؛ و برای هر کدام از خدمتگزارانت، کاری معین ساز که او را در قبال آن مسئول بدانی؛ چرا که این سبب می‌شود کارها را به یکدیگر وانگذارند و در خدمت سستی نکنند (نهج البلاغه، ۱۳۷۹: نامه ۳۱). همچنین در نامه خود به مالک اشتر در مورد تقسیم کار بین افراد مختلف چنین می‌فرمایند: «وَاعْلَمْ أَنَّ الرَّعِيَّةَ طَبَقَاتٌ لَا يَصْلُحُ بَعْضُهَا إِلَّا بِبَعْضٍ وَلَا غَنَىٰ بِبَعْضِهَا عَنْ بَعْضٍ فَمِنْهَا جُنُودُ اللَّهِ وَمِنْهَا كُتَّابُ الْعَامَّةِ وَالْخَاصَّةِ وَمِنْهَا قُضَاةُ الْعَدْلِ وَمِنْهَا عُمَّالُ الْأَنْصَافِ وَالرَّفِيقُ وَمِنْهَا أَهْلُ الْجَزْيَةِ وَالْخَرَاجِ مِنْ أَهْلِ الدِّمَةِ وَ مُسْلِمِهِ النَّاسِ وَمِنْهَا التُّجَّارُ وَأَهْلُ الصَّنَاعَاتِ وَمِنْهَا الطَّبَقَةُ السُّفْلَىٰ مِنْ ذَوِي الْحَاجَةِ وَالْمَسْكَنَةِ وَ



كُلُّ قَدْ سَمَىٰ اللَّهُ لَهُ سَهْمَهُ وَوَضَعَ عَلَيَّ حَدَّهُ فَرِيضَةً فِي كِتَابِهِ أَوْ سُنَّةٍ نَبِيَّهِ (ص) عَهْدًا مِنْهُ عِنْدَنَا مَحْفُوظًا»؛ و بدان که رعیت متشکل از طبقاتی است که مصلحت زندگی بعضی از آنان تأمین نمی‌شود مگر با بعضی دیگر، و هرگز با قسمتی از آن طبقات نمی‌توان از قسمت دیگر بی‌نیاز شد؛ از آن جمله است: لشکریان خدا، کاتبان عمومی و خصوصی، قضات عدل، هیئت منصفه و سازش‌دهندگان مردم با یکدیگر، وصول‌کنندگان مالیات از مردم ذمی و مسلمین، بازرگانان و صنعتگران، و از آن جمله طبقهٔ پایین از حاجتمندان و بی‌نیویان. و خداوند متعال در کتاب خود یا سنت پیامبرش سهم و موقعیت هر یک از آنان را مشخص فرموده است و قانون سهم و موقعیت همهٔ این طبقات از خدا و پیامبرش (ص) نزد ما محفوظ است. حضرت علی (ع) همچنین می‌فرماید افراد باید بر روی یک کار تمرکز داشته باشند: «مَنْ أَوْمَأَ إِلَيَّ مُتَّفَاوِتٍ حَدَلْتَهُ الْحَيْلُ» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، حکمت ۴۰۳: ۷۲۷-۷۲۶)؛ کسی که به کارهای گوناگون می‌پردازد، خوار شده، و پیروز نمی‌شود. این گفتار مبین آن است که مدیران دانشگاهی باید با توجه به توانایی افراد به آنها کاری را بسپارند و اینکه، هر فردی باید کار مشخصی را انجام دهد و یک نفر از عهده تمامی کارها بر نخواهد آمد.

تفویض اختیار: واگذاری اختیار و مسئولیت موجب می‌شود سازمان به صورت مؤثرتری فعالیت کند؛ زیرا هیچ مافوقی شخصاً نمی‌تواند همهٔ وظایف سازمانی را به طور کامل انجام دهد (علاقه‌بند، ۱۳۸۸: ۹۴). در این خصوص، به بررسی عقاید حضرت علی (ع) در مورد تفویض اختیار و نقش آن در مدیریت مشارکتی می‌پردازیم. سیرهٔ سیاسی امام علی (ع) بر تقسیم امور بین اشخاص شایسته و لایق بود. امام علی (ع) پس از آنکه جایگاه فردی را مشخص می‌کردند، کار را به او می‌سپردند و بعد از آن پیگیری می‌کردند. ایشان با مسئولیت‌خواهی خویش می‌خواستند ریشهٔ فساد را در میان مدیران و کارگزارانشان قطع کنند و اجازه نمی‌دادند آنان از مسئولیت و موقعیت شغلی خویش سوء استفاده کنند.

در منابع اسلامی آمده است که قبل از سپردن کاری به شخصی، باید او را مورد آزمایش قرار داد که آیا از عهدهٔ کار برخوردار است یا نه؟ خداوند متعال در آیه ۱۲۴ سورهٔ بقره دربارهٔ انتخاب حضرت ابراهیم (ع) چنین می‌فرماید: «وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ»؛ و یاد کنید هنگامی که پروردگار ابراهیم، او را با دستوراتی آزمود؛ و او به طور کامل از عهدهٔ آنها برآمد. خداوند به او فرمود: من تو را امام و پیشوای مردم قرار دادم. ابراهیم گفت: از

دودمان من [نیز امامانی قرار بده]. خداوند فرمود: پیمان من به ستمکاران نمی‌رسد [مگر آنها که شایسته‌اند]. همچنین حضرت علی (ع) می‌فرماید: «ثُمَّ انْظُرْ فِي أُمُورِ عَمَّا لِكَ فَاسْتَعْمِلُهُمْ اخْتِبَارًا وَلَا تَوَلَّهُمْ مُحَابَاهَةً وَآثَرَهُ فَإِنَّهُمَا جَمَاعٌ مِنْ شُعَبِ الْجَوْرِ وَالْخِيَانَةِ»؛ «سپس در امور کارگزارانت نظر کن. آنان را با آزمایش [و تحقیق و کشف صلاحیت] به کار بگمار، نه از روی بخشش بی‌علت و استبداد؛ زیرا آنان مجموعه‌ای از شعبه‌های ظلم و خیانتند. در تفویض اختیار از جانب مدیر نباید چنین تصور شود که تمام مسئولیت تفویض شده است و بعضی از مسئولیت‌هاست که فقط باید خود مدیر انجام دهد» (نهج البلاغه، ۱۳۸۶: ۹۵۹-۹۵۸). حضرت علی (ع) همچنین درباره نظارت مدیران می‌فرماید: «ثُمَّ أُمُورٌ مِنْ أُمُورِكَ لَا بُدَّ لَكَ مِنْ مُبَاشَرَتِهَا مِنْهَا إِبَابُهُ عَمَّا لِكَ بِمَا يَعْيَا عَنْهُ كُتَابُكَ وَمِنْهَا إِصْدَارُ حَاجَاتِ النَّاسِ يَوْمَ وُرُودِهَا عَلَيْكَ بِمَا تَخْرُجُ بِهِ صُدُورُ أَعْوَانِكَ»؛ «برخی از امور است که باید خود مستقیماً آنها را مورد بررسی یا اجرا قرار بدهی؛ از جمله: پاسخ مسائل کارگزاران در آن موقع که کاتبان تو ناتوان باشند؛ صادر کردن (برآوردن) نیازهای مردم که بر تو ارائه شده و دستیاران تو در برآوردن فوری آن نیازها دلهره داشته باشند». (همان: ۹۷۱-۹۷۰)

با توجه به شیوه رهبری و مدیریت امام (ع)، مدیران دانشگاهی نباید فکر کنند که با تفویض اختیار، کار برای آنها تمام شده است، بلکه بعد از تفویض کار باید آنها بر اجرای درست کار نظارت داشته باشند و اینکه، مدیر باید با توجه به توانایی کارمندان به آنها مسئولیتی را تفویض کند.

تمرکززدایی: گرایش فلسفه، اهداف و فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی از تمرکز به سوی عدم تمرکز، موجب تفویض اختیار بیشتر به زیردستان خواهد بود و مشارکت آنها را در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر خواهد کرد. توجه به نیازها، شرایط و امکانات اجرایی، امکان تبادل نظر از بالا به پایین یا ارتباط متقابل مدیران و برنامه‌ریزان و مجریان، توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، توجه به خلاقیت‌ها، ابتکارات و آزادی عمل و توجه به تصمیم‌گیری در دوره‌های پایین، از ویژگی‌های مثبت گرایش به عدم تمرکز در نظام مدیریت مشارکتی است. (رهنورد، ۱۳۸۵: ۳۴)

تمرکززدایی و تفویض اختیار، رابطه مستقیم و بسیار نزدیکی با هم دارند. در واقع؛ با توجه به میزان تفویض اختیار به زیردستان، تمرکز و عدم تمرکز معنی می‌یابد. به میزانی که تمرکززدایی افزایش یابد، تفویض اختیار هم بیشتر می‌شود. در سیره حکومتی

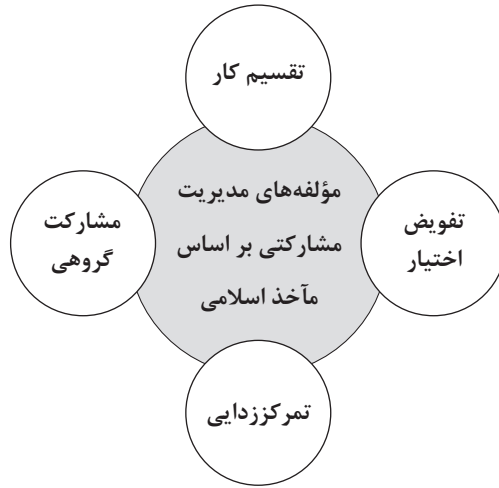


حضرت علی (ع) نمونه‌های بسیار از تمرکز و عدم تمرکز می‌توان یافت. امام علی (ع) در دوران حکومت خود، حاکمانی را برای شهرهای مختلف تحت حاکمیت اسلام منصوب کرده بودند که نشان‌دهنده تفویض اختیار در حکمرانی این مناطق است. در ابتدای نامه امام (ع) به مالک اشتر آمده است: «هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ عَلِيُّ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ مَالِكُ بْنُ الْحَارِثِ الْأَشْثَرِ فِي عَهْدِهِ إِلَيْهِ حِينَ وُلَّاهُ مِصْرَ جَبَايَةَ حَرَّاجِهَا وَجِهَادَ عَدُوِّهَا وَاسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا وَعِمَارَةَ بِلَادِهَا»؛ این است فرمانی که بنده خدا امیر مؤمنان به مالک بن حارث اشتر برای اداره کشور مصر صادر می‌نماید و برای اجرای کامل آن از او تعهد می‌گیرد. اهداف این فرمان و اجرای آن عبارت است از وصول مالیات از آن کشور، جهاد با دشمنان و اصلاح مردم و آبادسازی شهرهای آن (نهج البلاغه، ۱۳۸۶: ۹۳۷-۹۳۶). با توجه به مطالب پیش گفته، عدم تمرکز می‌تواند نقش مهمی در افزایش مشارکت در بین کارکنان دانشگاه داشته باشد و این خود می‌تواند نویدبخش افزایش کارایی و بهبود روابط سازمانی بین کارکنان باشد.

مشارکت گروهی^۱: شورا و مشورت از قرن‌ها پیش، از جایگاه خوبی در اسلام

برخوردار بوده است و همان طور که پیش‌تر هم اشاره شد، خداوند متعال به پیامبرگرامی اسلام (ص) فرمود با دیگران به شور و مشورت بپردازند. بدون تردید امروز در سیستم مدیریتی دانشگاه‌ها هیچ مدیری بی‌نیاز از مشورت نیست و در تحقیقات مختلف اثبات شده است که مشارکت مدیران با زیردستان، باعث افزایش کارایی سازمان، افزایش خلاقیت کارکنان و... می‌شود. وقتی در مدیریت مراکز آموزشی از جمله دانشگاه، از مدیریت مشارکتی استفاده شود، باعث عدم مدیریت استبداد از سوی مدیر خواهد شد و تصمیماتی که برای دانشگاه گرفته می‌شود با مشارکت تمامی کادر دانشگاه و حتی دانشجویان خواهد بود و این خود باعث رونق هر چه بهتر دانشگاه خواهد شد. در این رابطه حضرت محمد (ص) می‌فرماید: «مَا يَسْتَعْنِي رَجُلٌ عَن مَشُورَةٍ» (نهج الفصاحه، ۱۳۳۷، ح ۱۶۳۷: ۴۹۷)؛ هیچ کس از مشورت بی‌نیاز نیست. سخن پیامبر اسلام (ص) بیانگر این نکته است که هیچ مدیری بی‌نیاز از مشورت و کار گروهی نیست. کارهای یک سازمان وقتی مطلوب انجام خواهد شد که مشارکت گروهی در آن بیشتر شود. مشارکت گروهی به خصوص برای سازمانی چون دانشگاه که با انبوهی از دانشجویان و کارمندان روبه‌روست، یک نیاز اساسی می‌باشد. امروزه کار گروهی یکی از الزامات فرایند مدیریت مشارکتی است.

1. Group Participation.



شکل ۱: مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی بر اساس مآخذ اسلامی

۲. موانع و محدودیت‌های مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها مبتنی بر مآخذ اسلامی

مشارکت در دانشگاه‌ها نیز همچون هر اندیشه کاربردی دیگر می‌تواند موانعی بر سر راه خویش داشته باشد که باعث عدم مشارکت گروهی و همچنین موجب جلوگیری از شکل‌گیری تفکر مدیریت مشارکتی در سازمانی همچون دانشگاه شود. در راستای اجرا و برطرف کردن موانع مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها، مدیران عالی و اجرایی دانشگاه‌ها می‌توانند نقش بسزایی را ایفا کنند. آنها می‌توانند با فرهنگ‌سازی مناسب و همچنین پیش‌دستی در امر مشورت و مشارکت با سایر مدیران و کارکنان، از بروز برخی از موانع پیش روی مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها جلوگیری کنند؛ موانعی که می‌توانند دانشگاه را از محیط پویا به یک محیط منزوی تبدیل کنند که این برای نهادی همچون دانشگاه خطرناک است.

در دانشگاه نیز مانند همه سازمان‌های موجود در جامعه، موانعی برای دستیابی به مدیریت مشارکتی وجود دارد. با توجه به مؤلفه‌های اساسی مدیریت مشارکتی و همچنین مآخذ اسلامی مرتبط با این موضوع، موانع و محدودیت‌های مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها عبارتند از:

یک) فرهنگ نامناسب سازمانی

به دلیل عدم آشنایی مدیران دانشگاهی و مقاومت در برابر رویکردهای جدیدی مدیریت، به خصوص مدیریت مشارکتی، مشاهده می‌شود که فرهنگ استفاده از مدیریت مشارکتی در دانشگاه جا نیفتاده است.



دو) عدم تقسیم درست کار

متأسفانه به دلیل عدم آشنایی مدیران عالی دانشگاه‌ها، تقسیم درستی از کار برای افراد حاضر در مجموعه دانشگاه صورت نمی‌گیرد. دلایل این امر، عدم تبیین درست شرح وظایف برای کارمند از سوی مدیران عالی دانشگاه‌هاست. این وضعیت، ناشی از عدم تخصص مدیریتی مدیران عالی دانشگاه‌هاست؛ چون امروز مدیریت یک حرفه تخصصی به شمار می‌آید.

سه) عدم تمرکز دایی

تجمیع تمرکز در یک نقطه، از سویی باعث فساد و از سوی دیگر باعث عدم کارایی سازمانی می‌شود. محیط دانشگاه یک محیط پویا و نیازمند ادامه این پویایی است. اما عدم تمرکز دایی درست در دانشگاه و به تبع آن، عدم انگیزه کافی کارکنان دانشگاه برای ادامه کار، می‌تواند باعث تبدیل شدن محیط دانشگاه از حالت پویا به حالت ایستا شود.

چهار) تفویض اختیار نادرست

تفویض اختیار به موقع و درست می‌تواند باعث رونق و پویایی دانشگاه شود. حال اینکه با یک تفویض اختیار بی‌موقع و نادرست، می‌توان مجموعه یک دانشگاه را به خطر انداخت. مدیران عالی باید با علم کامل به شرح وظایف خود و همچنین توانایی کارکنان دانشگاه تفویض اختیار کنند. در صورتی که مسئولیتی به فرد دیگری تفویض شد، مدیران باید بدانند که بعد از تفویض باید نقش نظارتی داشته باشند؛ زیرا در غیر این صورت، تفویض اختیار به صورت کامل انجام نمی‌شود.

پنج) استبداد مدیران عالی

با توجه به منابع اسلامی، یکی از خطراتی که برای هر سازمانی از جمله دانشگاه می‌تواند ایجاد شود، استبداد رأی مدیران عالی دانشگاه‌هاست. مدیران عالی با حجم وسیعی از کارها مواجهند. برای اینکه آنها بتوانند به نحو احسن به کارهای کلان دانشگاه، از جمله برنامه‌ریزی، نظارت، هماهنگی و... برسند، لازم است مشورت‌پذیر باشند و از خودرأی بودن به دور باشند.

۳. راهکارهای اجرایی سازی مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها با بهره‌گیری از

مآخذ اسلامی

دانشگاه‌ها از بدو تأسیس در تمام جوامع، نقش بسزایی در تحول و پویایی جامعه داشته‌اند. می‌توان گفت که دانشگاه‌ها منبع اصلی پرورش نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع پیشرفت

و آبادانی هر جامعه‌ای می‌باشند. به کارگیری مدیریت مشارکتی در چنین سازمانی، نویدبخش پویایی، پیشرفت و آبادانی جامعه است. آزمایش کامیاب مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها به شاخص‌هایی از قبیل ساختار، جهت‌گیری، فرایند و بازخورد وابسته است.

یک) ساختار

منظور از ساختار؛ یعنی تعریف و تعیین یک نظام درست از مشارکت و همکاری در فرایند سازمانی دانشگاه از سوی مدیران عالی دانشگاه‌ها. در بخش ساختار می‌توان راهکارهای ذیل را بیان کرد:

- ایجاد یک ساختار و مکانیزم درست از مناسبات اداری بین کارکنان مختلف دانشگاه؛
- تشکیل اتاق مشارکت در دانشگاه برای هم‌افزایی بیشتر بین مدیران و کارکنان دانشگاه؛
- ایجاد نظام سازمانی دموکراتیک برای مشارکت هر چه بهتر کارکنان دانشگاه.

دو) جهت‌گیری

جهت‌گیری به معنی اتخاذ درست سبک مدیریت و ایجاد فرهنگ مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌هاست. راهکارهای جهت‌گیری عبارتند از:

- مشارکت‌جو بودن سبک کار مدیریت در دانشگاه‌ها و استفاده مدیران عالی دانشگاه از مدیریت مشارکتی؛

- تقسیم کار مدیران دانشگاهی به صورت دقیق و متناسب با شرایط کارکنان؛
- تفویض اختیار مناسب و درست برای هر چه بهتر کردن نتایج کاری دانشگاه.

سه) فراگرد

فراگرد، گویای فرایند تصمیم‌گیری در دانشگاه‌هاست، با راهکارهایی از قبیل:

- مدیریت مبتنی بر احترام و حفظ شأن انسانی کارکنان دانشگاه؛
- دوری از مدیریت استبدادی و انتخاب مدیریت مشارکتی به عنوان مدیریت کارآمد؛
- ایجاد شوق و انگیزه برای کارکنان جهت مشارکت در کارهای دانشگاه.

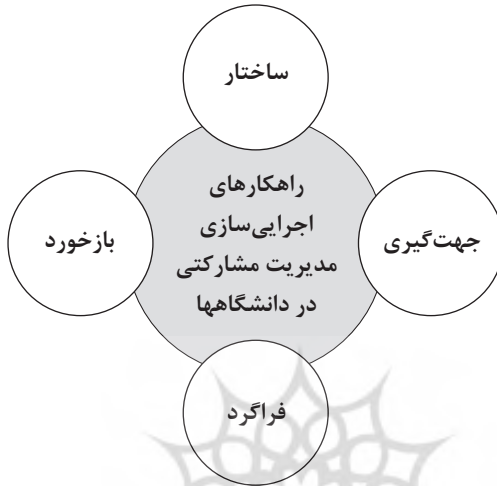
چهار) بازخورد

بازخورد به معنی توجه به پاسخ‌هایی است که از طرف کارکنان دانشگاه در مورد مدیریت دانشگاه صورت می‌گیرد. راهکارهایی که بازخورد بیان می‌دارد عبارتند از:

- گرفتن بازخورد دائم مدیران دانشگاه از نوع اعمال مدیریت و مدیریت مشارکتی در دانشگاه؛



- ترتیب اثر دادن به نظرات کارکنان دانشگاه برای بهتر شدن پویایی دانشگاه؛
- ایجاد سیستم نظرسنجی در مورد مدیریت دانشگاه و سازوکار مطلوب برای ارائه
انتقاد و پیشنهاد در جهت ارتقا بخشیدن به مدیریت به ویژه مدیریت مشارکتی در
دانشگاه.



شکل ۲: راهکارهای اجرایی سازی مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها مبتنی بر مآخذ اسلامی

هـ) بحث و نتیجه گیری

یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی دانشگاه‌ها دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد، هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی، آزمون‌های موفق خود را گذرانیده و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. از آنجا که منابع انسانی از عوامل زیربنایی فرایند توسعه است و هرگونه توفیق در فرایند توسعه پایدار یک سازمان، مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی است؛ اهمیت و ضرورت توجه به نظام‌های مدیریتی توسعه‌دهنده منابع انسانی آشکار می‌شود.

نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان



با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام، کلیه افراد سازمان درباره روش‌های حل مسائل و ارتقای بهره‌وری سازمان، فعالانه اندیشه کرده، حاصل آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق، سازمان از یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف خود بهره می‌جوید. نظام مدیریتی به تعبیری، نوعی نظام مدیریت شورایی با شکل خاص خود است. در این نظام برای افکار و خلاقیت‌های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم‌گیری از آنها استفاده می‌شود. وجود و جریان این نظام، نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی در بر دارد و در مجموع، نقش مهمی در فرایند توسعه منابع انسانی ایفا می‌کند.

در این مقاله ضمن تبیین مفهوم مشارکت و فواید مشورت و معیارهای اخلاقی مشاوران و معرفی جایگاه آن در مدیریت، اهمیت و ضرورت شور و مشورت از منظر مآخذ اسلامی، نظام مدیریت مشارکتی به عنوان نظامی که باعث دخالت دادن و سهیم کردن واقعی کلی افراد دخیل در دانشگاه برای بهره‌مندی از تخصص، تجارب و نظرات تمام کارکنان برای افزایش بازده کاری دانشگاه معرفی شد. در این راستا با توجه به مآخذ اسلامی، به چند مؤلفه اصلی مدیریت مشارکتی در اسلام دست یافتیم که عبارتند از: تقسیم کار، تفویض اختیار، تمرکززدایی و مشارکت گروهی، که می‌تواند چارچوب مناسبی باشد برای اجرایی‌سازی مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها که نماد پیشرفت یک ملت به شمار می‌آیند.

نظام مدیریت مشارکتی در دانشگاه با موانع و محدودیت‌هایی همراه است؛ از جمله این محدودیت‌ها (مستخرج از منابع اسلامی) عبارتند از: عدم وجود فرهنگ مدیریت مشارکتی در دانشگاه، خودرأی بودن مدیران عالی دانشگاه، عدم تفویض اختیار درست و عدم تمرکززدایی و تقسیم نادرست کار.

از جمله راهکارهای اجرایی مدیریت مشارکتی در دانشگاه‌ها، ایجاد ساختار مطلوب برای مدیریت مشارکتی در دانشگاه است. «جهت‌گیری» راهکاری است که به حمایت مدیران ارشد دانشگاه از مدیریت مشارکتی و اعمال یک مدیریت دموکراتیک اشاره دارد. «فرایند» هم اشاره به باور مدیران به مدیریت مشارکتی دارد و در نهایت، «بازخورد» مبین آن است که به چه میزان مدیران از نوع مدیریت خود در دانشگاه بازخورد می‌گیرند.



منابع

- قرآن کریم. ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای (۱۳۸۶). قم: سپهر نوین.
- نهج البلاغه. ترجمه محمد دشتی (۱۳۷۹). قم: فرایض.
- نهج البلاغه. ترجمه محمدتقی جعفری (۱۳۸۶). تهران: مؤسسه تدوین و نشر آثار علامه جعفری.
- نهج الفصاحه. ترجمه ابوالقاسم پاینده (۱۳۳۷). قم: اسلامی.
- اصلانی، علی (۱۳۷۹). بررسی و موانع و محدودیت‌های به کارگیری مدیریت مشارکتی و طرح الگوی مدیریت مشارکتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۶). مدیریت عمومی. تهران: نی، چ سی و یکم.
- امینیان، فاطمه (۱۳۸۶). روابط انسانی در مدیریت از دیدگاه قرآن. تهران: آتی.
- ایران‌زاده، سلیمان و غلامرضا سلطانی (۱۳۹۱). مدیریت سازمان‌های پیچیده و دیدگاه استراتژیک. تبریز: فروزش.
- تامس، ولش (۱۳۸۳). تمرکز و تمرکززدایی در آموزش و پرورش. ترجمه زهرا قنادیان. تهران: نی.
- جعفری، اکرم (۱۳۸۶). «مشورت از نگاه آموزه‌های دینی». مجله طوبی، ش ۲۳.
- جوشقانی، محمد اسماعیل (۱۳۹۱). مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن. تهران: کوثر کویر.
- جهانبان، رمضان (۱۳۸۸). «راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در سازمان‌های آموزشی». فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی. ش ۱: ۱۷۴-۱۵۳.
- حنیفی، فریبا و سمیرا ثانی واجارگاه (۱۳۸۹). «بررسی میزان موانع ایفای نقش رهبری مدیران دبیرستان‌های شهر تهران». فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ش ۳: ۴۹.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۸). «تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی». فصلنامه مدیریت دولتی، ش ۴۶.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۸۵). مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سیفی، زهرا (۱۳۸۹). بررسی تأثیر میزان مدیریت مشارکتی در ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه پیام نور.
- صیادی، مدینه (۱۳۹۲). نقش واسطه‌ای جو سازمانی در رابطه با مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان دنا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مرودشت: دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۹). مدیریت و مشارکت کارکنان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباس‌زادگان، محمد (۱۳۷۶). مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- عباسی، عفت و نجمه حسینی (۱۳۹۱). «راهکارهای نهادینه کردن اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها از دیدگاه آموزه‌های دینی». ش ۱: ۱۵۴-۱۲۹.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۸). مدیریت عمومی. تهران: روان.
- فخاریان، جلاله (۱۳۹۰). رابطه مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی و سلامت روان معلمان دوره متوسطه شهر داراب. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مرودشت: دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی.

- فرنیاء، محمدعلی و مینا حسن‌پور (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی در دبیرستانهای شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۸-۸۷». فصلنامه علوم تربیتی، ش ۱۶: ۳۳-۴۹.
- قورچیان، نادرقلی (۱۳۸۳). «ظهور دانشگاه‌های جدید». دایره‌المعارف آموزش عالی. تهران: بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۸۶). *میزان الحکمه* (ج ۱). ترجمه حمیدرضا شیخی. قم: دارالحدیث.
- مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۹). *پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی*. قم: مؤسسه پژوهشی و آموزشی امام خمینی (ره).
- مقدس‌نیا، محمد و محمد مهدی محمدی (۱۳۷۹). *آداب معاشرت*. قم: پیک جلال.
- مکرمی، راضیه (۱۳۸۸). *بررسی عوامل موفقیت مدیریت مشارکتی در بیمارستان‌های شهرستان کاشمر*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه پیام نور.
- نظری، محمدعلی (۱۳۹۰). «*نظام تقسیم کار عادلانه در اسلام و شاخص‌های آن*». ماهنامه معرفت، ش ۱۷۱: ۷۵-۹۲.
- وایلز، کیمبل (۱۳۸۸). *مدیریت و رهبری آموزشی*. ترجمه محمدعلی طوسی. تهران: بازتاب.
- Tim, R. & V. Davis (2001). “**Integrating Internal Marketing with Participative Management**”. *Journal of Management*, 39 (2): 121132-.
- Steven, D. (2005). “**Organizational Culture in the Fire Service**”. *Fire Engineering*, 158 (1): 111115-.