

رهبری و مدیریت در دانشگاهها

تألیف: دکتر علی اکبر فرهنگی

و سید حیدر حسینی

چکیده

نظام‌های آموزشی، و بخصوص نظام آموزش عالی، به مرور پی می‌برند که در شرایط عدیده امروز، بدون مدیریت و رهبری مؤثر قادر نخواهند بود که پاسخگوی مسئولیت‌های فزاینده خویش باشند. زیرا با آشکار شدن اهمیت آموزش عالی در جامعه، مردم روز بروز نسبت به مسائل مرتبط با آموزش عالی حساسیت بیشتری پیدا میکنند، و شیوه‌های سنتی مورد تردید واقع می‌شوند. در این مقاله سعی شده است که بطور خلاصه فضای حاکم بر دانشگاهها، و شیوه رهبری 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 اداره کردن آنها به عنوان سازمانهای بوروکراتیک و اینکه استادان و اهل علم و فضای بوروکراتیک نمی‌توانند خلاق و نوآور باشند، به مزایا مشارکت و توسعه فرهنگ مشارکتی در دانشگاهها پرداخته شده است.

واژه‌های کلیدی: رهبری، مدیریت، دانشگاه، آموزش عالی، مشارکت.

مقدمه

این نوشته در واقع نظر نگارندگان را که به صورت رساله‌ای^(۱) ارائه شده است بگونه‌ای فشرده بیان می‌کند. در متن رساله 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، طبقه‌بندی و تلخیص آنها، پژوهشگر به این نتیجه می‌رسد 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 وظیفه، و قدرت مقام رهبر 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 بصورت غیر متمرکز انجام می‌پذیرد. در حالی که مدیران کم توفیق دانشگاه را بصورت 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 انجام می‌شود.

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 به فضای حاکم بر دانشگاهها و ابعاد مدیریت دانشگاهی به آثار منفی اعمال قدرت و بکار بردن شیوه رهبری دستوری و بوروکراتیک پرداخته شود. آنگاه شیوه رهبری مشارکتی و مزایا توسعه فرهنگ مشارکتی در دانشگاهها مورد بررسی قرار گرفته و در پایان نتیجه‌گیری‌های لازم به عمل آمده است.

۱- رساله مذکور تحت عنوان: طراحی یک الگوی اقتضایی رهبری برای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ایران، می‌باشد که با راهنمایی آقای دکتر علی اکبر فرهنگی و توسط حیدر حسینی درواحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی به انجام رسید و در تیرماه ۱۳۷۸ از آن دفاع شد.

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، هدایت افراد بسوی مقاصد مشترک، علائق، 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 خدمت عمومی است. حضور اربابان علم، و دانش پژوهان 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»^(۱) یا «الگوی توافق جمعی»
دارای مشخصات زیر است:

الف - تصمیمها را مراکز علمی براساس 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.

۲- الگوی «تصمیم سیاسی»^(۱)

الف - تصمیمها از گفتگوهای دائمی میان ذینفعان یعنی استادان، دانشجویان، کارکنان ادارات دولتی، جامعه محلی، صنعت، 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»^(۲) ویژگی 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 استیلاي مقررات بر نتایج کار در رنج است.

۴- «الگوی کارآفرینی»^(۳) 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.

ابعاد مدیریت و رهبری دانشگاهی (۳)

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: آشنا سازی دانشجویان به مکاتب فلسفی، دیدگاههای سیاسی، 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 فعالیت توسط عناصر واحدهای دانشگاه و توأم با هماهنگی معاونت فرهنگی انجام می‌شود.

۴- مدیریت اقتصادی: اجرای فعالیت‌های دانشگاهی از نظر جلوگیری از اتلاف وقت و اسراف باید با رعایت جوانب اقتصادی انجام شود. این بعد از مدیریت دانشگاه را میتوان توجه به اثر بخشی و کارایی مدیریت نامید، و توسط معاونت مالی و اداری هماهنگ می‌شود. مدیریت دانشجویی و خدمات رفاهی: تربیت اجتماعی دانشجویان بطوری که شهروندی و وظیفه شناس، مسئولیت‌پذیر و آشنا به امور چگونگی فعالیت‌های سازمانهای اجتماعی و آموزشی و قادر به همکاری و همیاری باشند که می‌توان آنرا آموزش اجتماعی نامید، از وظایف دیگر دانشگاههاست، هماهنگی این امور در معاونت دانشجویی و خدمات رفاهی سازماندهی می‌شود.

علاوه بر ابعاد فوق، هم‌اکنون در دانشگاهها فعالیت‌های دیگری نیز انجام می‌شود که جزء فعالیت‌های مدیریت عمومی و ستادی هستند.

نکات کلی در رهبری مؤثر دانشگاه

همانند رهبری سایر موسسات، 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 فضایی سبقت جویانه 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 می‌رسد نیازهای کشور را بهتر تأمین کند دایر سازد. (۵)

۳- مشارکت: موضوع مشارکت در دانشگاهها در زمینه‌های زیر قابل بررسی است:

۳-۱- 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)

۳-۲- 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 زیر آمده است. (۷)

شمارمیزان	میزان بلوغ (آمادگی)	نوع آمادگی	نوع رفتار با فرد یا گروه
۱	۰-۵	ضعیف	- آموزش جزء به جزء و وظایف کاری - هدایت قدم به قدم فرد یا گروه - کنترل‌های لازم
۲	۶-۱۰	زیر متوسط	- اجرای دقیق قانون - روابط صمیمی کاری (مدیران یا 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 تصمیم‌گیری سازمان - مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری فوق سازمانی
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

۳-۳- پیش نیازهای فرهنگ مشارکت: برای توسعه فرهنگ مشارکتی در دانشگاهها ابتدا باید زیربنا یا به عبارت دیگر پیش نیازهای فرهنگ مشارکت فراهم گردد این پیش نیازها 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)

الف - دیرپایی رفتار: چون ممکن است هنوز افراد اطمینان نداشته باشند که خواسته‌هایشان در فرهنگ مشارکت عملی خواهد شد، باید بسیاری از رفتارهای مشارکت طلبانه مسئولان دانشگاهها آنقدر نهادینه شود که اعتماد دانشجویان و دانشگاهیان را بخود 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 دربر نداشته باشد، نباید منتظر نتیجه آن بود. در فرآیند جلب مشارکت دانشگاهیان باید آثار و نتایج سودمند مشارکت آنان را در عمل متجلی کرد.

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 بعداً دانشگاهیان از هزینه‌های اجتماعی و اجرایی حضور مشارکت جوینان خود نگرانند. و در حضور مسئولان، 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 اساس

تعیین کنندگی 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 سطوح 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.

روپهمرفته 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 کارایی گروه در دستیابی به اهداف خود از طریق ارتقای همکاری، برقراری تعامل بین اعضاء واحد، و ارتقای ارتباط مؤثر.
 - ۴- عدم تلقی دانشگاه به عنوان یک سازمان بوروکراتیک: سازمانهای بوروکراتیک به علت تغییر در طبیعت افراد بشر جوابگوی نیازهای جوامع 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 غیر رسمی 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 غیر مبتکر بار می‌آورد.
- از طرفی باید توجه کرد که بی‌تفاوتی در افراد 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، عکس العمل 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 آنستکه 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 ماهیت موضوع است که مسئول 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 آنرا 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: «مک‌گریگور»، «رنسیس لیکرت»، «آرجیرلیس»، «بنیس»، «ادگار شاین»، «هرزبرگ» و غیره، ارائه داده‌اند در واقع در قالب روشهای کلاسیک مدیریت بوده که اعمال آنها در سازمانهای علمی و پژوهشی همچون دانشگاهها با بن بست و ناکامی مواجه گردیده و به مثابه گریزگاهی بیش نیست.

ادگار شاین مشخصات کلی سازمانی را که با افراد متفکر و محقق سنخیت دارد اینطور بیان کرده است: (۱۱)

الف - سازش پذیری: توانایی حل مسائل 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 جز با داشتن اختیار در کار و تصمیم و مورد شور واقع شدن میسر نیست ملاحظه می‌شود که این امر تا چه حد با سازمانهای متمرکز و بوروکراتیک در تعارض قرار می‌گیرد.

نتیجه‌گیری

چون دانشگاه به عنوان نگهبان حقایق کلاسیک و موجود، و به عنوان مرکزی برای فعالیت‌های پژوهشی به منظور کشف حقایق جدیدی که راهگشای حل مسائل 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 آنها پاسخگو کنیم با آنکه بسیاری از نهادهای سنتی جامعه تحول یافته، هنوز نظام اداری، آموزشی و پژوهشی دانشگاهها متحول نشده است. اداره دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی باید بصورت همکاری مشترک میان مدیران، استادان و دانشجویان و کارکنان ستادی وصفی 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 امناء و شوراهای دانشگاهها تفویض گردد. باید به گرایشها و نظرهای 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 هم وزن 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، بایستی 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»، «قاعده‌مندی 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 غیر متمرکز تبدیل شوند، هر دانشگاه باید با توجه به هدفها و برنامه‌های خود بتواند در سازماندهی نیروی آموزشی، پژوهشی، کادر اداری و پشتیبانی خود آزاد باشد. سخن آخر آنکه برای کسب اهداف دانشگاهها، به الگوهای رهبری جدید نیاز است زیرا در بحث رهبری تنها نمی‌توان به نمونه‌های موجود، یا آئین نامه‌ها اکتفا کرد.

منابع

- ۱- تقی پور ظهیر، علی. «رسالت و نقش مدیریت دانشگاهها در جهان امروز»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۱۲، بهار ۱۳۷۰، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صص ۴۶-۴۸.
- ۲- بیکالس سی. سانیا. «تحول در سیاست گذاری و اعمال مدیریت در آموزش عالی»، ترجمه داوود حاتمی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، انتشارات وزارت فرهنگ و آموزش عالی، شماره ۱۵ و ۱۶، بهار و تابستان ۱۳۷۷، صص ۱۱-۱۲.
- ۳- خداوردی، یدا...، «مبانی مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی»، قزوین، انتشارات بحرالعلوم، چاپ اول، ۱۳۷۵، صص ۵۱-۵۲.
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. Baldridge, J.Victor, "Power & Conflict in the University." John wiley and sons, 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 ۱۳۷۷، انتشارات وزارت

فرهنگ و آموزش عالی، صص ۷۹-۸۱.

۷- همان مأخذ.

۸- خانیکی، هادی، «فرهنگ مشارکت و راهکارهای توسعه آن در دانشگاهها» فصلنامه

پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۷، پاییز ۱۳۷۷، انتشارات وزارت

فرهنگ و آموزش عالی، صص ۷۹-۸۱.

۹- عدل طباطبائی، سید علی، «شیوه رهبری و هدایت سازمانهای تحقیقاتی دولتی»

ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۶۰،

بهمن ۱۳۷۴، ص ۲۸.

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.