



# مدیریت دانشگاهی ۱

دکتر عبدالعزیز

مقداری حقیقت نهفته است. بسیاری مهندسان و پزشکان و کارشناسان رشته‌های دیگر علوم تجربی ثابت کرده‌اند که مدیران شایسته‌ای هستند و از آن طرف بسیاری فارغ التحصیلان مدیریت و از آن بسدتر استادان آن نشان داده‌اند که توان ارائه یک حداقل انسجام و هماهنگی و هماوردی مدیریت در قلمرو مسئولیتهای خود را ندارند.

باکمال تأسف چنین استنباطهای غیرعلمی سبب شده است که حتی در مراتب بالای فرهنگی نظام اسلامی اشخاص مخلص و متعهدی یافته شوند که ضرورت آموزش مدیریت را در مفهوم وسیع کلمه نپذیرند و آنرا موکول به داشتن سابقه تحصیلات در رشته مدیریت بنمایند. از تجربیات مفید کاربردی در دنیای غیراسلامی تشخیص و قبول و کوشش در تحقق ضرورت آموزش مدیریت و بسیاری از رشته‌های علوم انسانی برای دارنندگان مدارک کارشناسی و حتی کارشناسی ارشد در رشته‌های علوم تجربی و علوم محض و رشته‌های مهندسی است که دهها سال است که عمل می‌شود و از آن نتایج درخشانی نیز بدست آورده‌اند.

از جهت دیگر که به مساله بنگریم عده‌ای را می‌یابیم که با بازگشت مدیران و کارکنان خود از دوره‌های

آیا مدیریت یک علم است؟ متأسفانه هنوز هم کسانی در نظام ما هستند که برای مدیریت مقام خاصی قائل نیستند. لذا بريك موسسه تولیدی با اقتضای طبیعت محصول آن که ممکن است در قلمرو مهندسی مکانیک، برق، شیمی، الکترونیک، نساجی، کشتا و ورزی یادامپرووری باشد مهندسان آنرا با کار می‌گمارند بی آنکه لحظه‌ای برای اوضورت آموزش مدیریت را در ذهن خود خطور بدهند. برای این برخورد ظاهرا "عذر موجه هم وجود دارد زیرا عده‌ای از همین کارشناسان دوره‌نדיده مدیریت هستند که در عمل مدیریت کارآمدی از خود بثبوت رسانده‌اند. از طرف دیگر بسیار دیده شده که فارغ التحصیلان مدیریت که سهل است استادان مدیریت اشخاص نامدیری بوده‌اند تا جایی که وقت روزانه و اطاق کارشانرا هم نتوانسته‌اند نظم بدهند. بنابراین با موضع حق بجانب ادعا می‌کنند که توان مدیریت خدادادی است. اساسا "مدیریت یک هنر است که یکی دارد و دیگری ندارد. کارآئی مدیریت با علم و آموزش مدیریت ضرورتا" رابطه مستقیم ندارد. و به همین سبب است که هنوز هم عده‌ای در علم بودن مدیریت و در ضرورت آموزش آن برای همگان تردید جدی دارند.

باید دانست که در هر يك از استنباطهای بالا

آموزش مدیریت انتظار دارند که يك ابزار همه کاره با خود آورده باشند که به همه پیچیدگی‌ها خورد و "حلال مشکلات" باشد.

معمای دیگر ما در قدم بعدی است که می‌گویند مدیریت مدیریت است. نباید اینجا و آنجا تفاوتی داشته باشد. هر چاهدفی باشد کار هست و سرمایه و ابزار و وسائل و انسانهایی که مشتاق کار برای امرار معاشند و انسانهای دیگری که نیازمند کار و خدمت آنان هستند و مدیر که باید همه عوامل را در جهت تحقق هدف هماهنگ کند. اصول پنجگانه‌ی مدیریت را که استادان در کتب درسی بر می‌شمرند: برنامه‌ریزی سازماندهی، تجهیز ضرورتها و منابع، برقراری نظام اطلاعاتی و ارزیابی و بازخورد. همه جا می‌توان پیاده کرد و نباید از جایی به جایی دیگر تغییر کند. بنابراین مدیریت دانشگاهی یا مدیریت ماشینی سازی، مدیریت سد سازی و یا مدیریت انتقال نیرو در میان انواع بیشماری از سازمانها. نباید مقوله ممتازی باشد که سبک مدیریت مخصوص به خود را بطلبد.

با آنکه تمامی این نظریات حاوی مقاداری از حقیقت است ولی همه ناشی از يك ساده‌انگاری است که از علوم تجربی و فنی - مهندسی قیاس شده است. درک عمومی این است که يك مهندس مکانیک وقتی در مقابل يك ماشین از کار افتاده قرار می‌گیرد بغیریت چاره درد آنرا خواهد یافت. با اینکه همین نظر هم تاحدی ناشی از ساده‌انگاری است ولی این واقعیت را در بر دارد که کارشناس مهندسی در مدت متعارفی نه تنها چاره‌ی درد را می‌یابد بلکه آنرا - مشروط بر فراهم بودن ابزار و قطعات و وجوه لازم پیاده می‌کند و ماشین روان و سربراه و منظمی را در اختیار او پیراتور آن قرار می‌دهد.

چاره‌جویی در مدیریت به این سهولت نیست. ضرورت مدیریت وجود تفاهم مشترک نسبت به هدفها و برنامه‌ها و روشها و شرایط کار و ابزار ارزیابی و عملکرد است که حتی المقدور از صدر تاذیسل سازمان رادر برگیرد. نیل به حداقل ضروری در چنین تفاهم یکنواختی که همه افراد را در همه سطوح

در برگیرد مشکل مدیریت است. تحقق این هدف مهم - بقول پیتر دراکر نظریه پرداز مدیریت فقط در ارکستر سمفونی میسر است زیرا همه دارای يك دفترچه نوت مشابه هستند و هرکس می‌داند نوت ساز اختصاصی او کجا و کی شروع می‌شود و چه موقع ختم می‌شود.

باهمین استنباط بود که باقتضای شرایط اضطراری جنگ جهانی دوم روشهای برنامه‌ریزی پرت وسیعی ام مطرح شد. طراحان و مدافعان این روشها می‌گفتند وقتی برنامه تهیه شد حتی می‌توان سهم هرکس را به رنگ معین در جدول جامع برنامه مشخص کرد و تاریخ شروع و ختم و مدت مطلوب عملیات را به دقت محاسبه نمود و مواد و مصالح و نیروی انسانی و اعتبارات مورد نیاز او را نیز برآورد کرد و در اختیار او گذاشت و با تفویض اختیارات لازم نتیجه مطلوب را از او انتظار داشت. هنوز هم این روش در طرحهای نصب و ساختمان کوتاه مدت - مشروط بر مدیریت تحکمی - عملی است و مورد استفاده. این همان برگردان دفترچه نوت ارکستر سمفونی است. و بر فرضهای قطعی بسیاری مبتنی چون فراهم بودن همه عوامل و منابع مورد نیاز مدیر.

برای کسانی که از تنوع کافی تجربه مدیریتی برخوردارند و کسانی که در تدریس مدیریت و سازماندهی ممارست داشته‌اند روشن است که مدیریت را در يك قالب مکانیستی و کتابی از سازمانی به سازمان دیگر نمی‌توان یکنواخت دانست. بر حسب حجم و نوع هدف و فعالیت، تعداد افراد شاغل در سازمان، ماهیت تخصصی شاغل، منابع و امکانات در دسترس، طرح و ابزار اطلاعاتی و معیارهای ارزیابی و از همه مهمتر نظام ارزشی مدیران ظرافت تدابیر مدیریتی تفاوت تخصصی بهم می‌زند.

سازمانهایی هستند که تعدادی کارشناس تخصصی باندازه انگشتان يك دست را برخیل کارکران غیرماهر (نیمه ماهر) تجربه‌ی نه ضرورتاً آموزشی) می‌گمارند و کالای مرغوب به متقاضیان خود عرضه می‌دارند. کارخانجات مصالح ساختمانی با تکنولوژی ابتدائی یا واسطه، معادن با تکنولوژی غیر پیشرفته و دامداریهای سنتی را می‌توان از این قبیل دانست.

سازمانهای خدماتی چون بانکها و موسسات بیمه و وزارتخانه‌های دولتی را در نظر بگیرید. ایمن موسسات از یک اکثریت عظیم کارمندان نیمه ماهر با حداقل تحصیلات یا آموزش تخصصی تشکیل شده که برآنان یک اقلیت کوچک مدیران متخصص سرپرستی می‌کنند.

در مقابل مثالهای گذشته اکنون یک بیمارستان را با جمعیتی به مراتب کمتر از موسسات تولیدی و خدماتی با لا در نظر آورید که اکثریت قاطع کارکنان را پزشکان و کارشناسان کاملاً "متخصص تشکیل می‌دهند. موسسات مهندسی مشاور، مشاوران حقوقی، موسسات حسابرسی و تولیدکنندگان وسایل الکترونیک با تکنولوژی پیشرفته یا وسایل نقلیه سنگین و نظامی با ضوابط ایمنی با لا هر یک با تفاوتهایی در این مقوله قرار می‌گیرند. اکثریت حاکم کارکنان این موسسات رایا کارشناسان عالی مقام یا دستیاران و تکنیسین‌های کارآمد تشکیل می‌دهند.

در مثال‌های گروه اول تولید مصالح ساختمانی، استخراج سنگ‌خام معدن، دامداری و خدمات ضوابط انجام و ارزیابی کار مبتنی بر دستورالعملها و قواعد قطعی و جزمی است و تخطی از آن تقریباً "امکان پذیر نیست. در این موسسات تکیه اصلی بر نیروی بدنی و وقت کارمند است. کسی از کارمند و کارگر خلاقیت و نوآوری نمی‌خواهد. احساس مسئولیت او نیز زرد چارچوب دقت مکانیکی و حجم کار پیش بینی شده که حدود و ثغور آنها بر اساس دستورالعملها و ضوابط بدون انعطاف اداری به دقت بدست او سپرده شده است.

در مثالهای گروه دوم - بیمارستان، مهندسی مشاور، مشاوره حقوقی و تولید با تکنولوژی پیشرفته - مدیر عملاً "نمی‌تواند عقل کل باشد. حتی اگر مدیر - مثلاً" در یک مشاوره حقوقی - حقوقدان باشد بر حسب ضرورت دارای تخصصی است که در مجموعه شرکاء یا اعضای موسسه مکمل دیگران باشد نه تکرار تخصص آنها (مگر باقتضای حجم زیاد کار). بنابراین مدیر در یک سازمان تخصصی (باقتضای تباین حاصله از تخصص) قادر به تعیین حجم کار و مشخصات

حرفه‌ای و ضوابط ارزیابی برای کارکنان خود نیست. یک بیمارستان را در نظر آورید که طبیب عروق و قلب از متخصص دیگری که مسئول آزمایشگاه است سنجش وضعیت عوامل معینی از بیمار خود را تقاضا می‌کند. نه طبیب می‌تواند به آزمایشگاهی دستورالعمل بدهد که چگونه آزمایش کن و نه آزمایشگاهی به طبیب که چنین و چنان که خواسته‌ای کم یا زیاد است و - بدیهی است - نه مدیر بیمارستان که در کار هر یک دخالت کند. وجه مشترک آنها معالجه بیمار برای کسب درآمد یا هدفهای دیگر است.

بنابراین اگر دستورالعمل و آیین نامه و مقررات داخلی در مثالهای گروه اول ضرورت اجتناب ناپذیر سازمانی است در مثالهای گروه دوم نه تنها رنگ می‌بازد بلکه تبخیر می‌شود زیرا فرض بر آنست که مرتبه علمی متخصص و ضوابط حرفه‌ای کافی است. در اینجا جامعه است که با قدرت فائقه خود ضوابط فائقه‌ایرا نیز اعمال می‌نماید. اگر در سازمانهای گروه اول حجم کار، اطاعت، حضور و غیاب و سنجشهای مقداری ابزار کار مدیر باشد در سازمانهای گروه دوم فرض بر آن است که دقت علمی و حرفه‌ای، مهارت و خلاقیت فردی و جمعی، نوآوری و احساس مسئولیت اخلاقی میدان بازی می‌کند. یک سازنده اتومبیل که سرنوشت یک یا چند خانواده را در اطاق کوچک خود با مانیت می‌گیرد، یک تولیدکننده کامیون که چشمها و دهانهای مشتاقی را در مقصد باید جوابگو شود، یک جراح که عزیز دلیند قلبهای شکسته‌ای را تسلیم دستها و شهامت قلبی خود می‌کند در بستر متلاطمی گام برمی‌دارد که یک کارمند خدماتی با هیچیک از هیجانات، ضرورتها و خطرهای در عین حال اشتیاقهای آن آشنا نمی‌شود. " فضا " در هر مورد متفاوت است. عوامل دیگری در فضای سازمانهای انسانی موثر است که در شکل سازمانی و تدابیر مدیریتی موسسه نقش تعیین کننده دارد. از آن دسته می‌توان سیستم و ابزار اطلاعاتی، تکنولوژی تولید، کیفیت محصول، فضای اقتصادی و سیاسی جامعه و البته نظام ارزشی مدیران و جامعه را نام برد. هر یک از این عناوین مستحق بررسی مستقلی است که ان شاء... مجله

دانش مدیریت تدریجا " امکان ارائه آنرا فراهم می آورد .

### مدیریت دانشگاهی

مرحله ای از انقلاب اسلامی که هم اکنون قدم بدان گذارده ایم یک بازنگری عمقی را می طلبد که همه شئون نظام دانشگاهی ما را دربرگیرد . پایان جنگ - ان شاء الله - مقام دانشگاه را در اولویت های نظام اسلامی جایجا خواهد کرد و بالزوم اختصاص اعتبارات بیشتر طرح یک چهارچوب منطقی و - به ترجیح نویسنده - معرفتی را برای توجیه آن اولویت ایجاب می نماید . بدیهی - است که چنین چهارچوبی بدست طلبه های ناخوانده ای چون نویسنده و در شکل نهائی آن قابل تدوین نیست . نویسنده با اقتضای مسئولیت دانشگاهی خود پیش نویس اولی را برای نقد و بحث به محضر برادران دانشگاهی و صاحب نظران علمی و فرهنگی جامعه اسلامی تقدیم می دارد .

قابل توجه است که نظام دانشگاهی نیز می تواند به یک واحد بوروکراتیک تبدیل شود و خصائص تحجر، سرگردانی، نارضائی درون و بیرون سازمانی و انحراف از مسیر بخود بگیرد . حتی ممکن است ورود و خروج نیروی خودجوش و پرتوان دانشجو و هیات علمی جوان نیز نتواند آنرا از تحجر نجات بخشد در حالی که ممکن است در حجم انتشارات علمی آنهم کاستی وارد نیامده باشد . بعضی از نظامهای اداری به سبب " ضرورت حضور " وجود سنگین و پرخرج خود را سالهای متمادی بر توان محدود ملی تحمیل می کنند زیرا کسی درباره ضرورت وجود آنها در ذهن خود تردیدی را مجال نمی دهد . تصور دگرگونی در چنین سازمانهای اداری آسانتر بذهن می آید . بهمین سبب است کسه باگماردن یک گروه چند ده نفره وزارتخانه ای را می توان لااقل - بیدار کرد و تدریجا " در مسیر تحول قرار داد . ولی " ضرورت حضور مستقل " برای دانشگاه و وجود یک هیات علمی که نقش اجتناب ناپذیری در اداره آن دارد چنین تصویر را پیچیده، دوردست، توان فرسا و معب الحصول می سازد .

علی رغم این ملاحظات طرح سوال درباره دانشگاه

با سانی صورت می گیرد . بعنوان مثال " فارغ التحصیل " که محصول نهائی دانشگاه است برای چه هدفی درس می خواند ؟ از نظر خودش ، دانشگاه و نظام ؟ بنیه علمی کل جامعه چگونه باید تشکیل شود و نقش دانشگاه و فارغ التحصیل و هیات علمی در تشکیل این بنیه علمی چیست ؟ غربیان " نشر پیام علم " رایجی از رسالت های دانشگاه می دانند . اگر این رانیز یکی از هدف های نظام دانشگاهی خود بدانیم برای نیل به آن چه کرده ایم ؟ از دیر باز گفته اند که تحقیق علمی در دانشگاه می بایستی ذهن استماد و کلاس و دانشجوی او را تیز و آگاه از مسائل جاری جهان علم و جامعه مخوم خود بسازد . دانشگاه ما در این زمینه چه کرده است ؟ چه طریقی را طی می کند ؟ برای چه مقصودی ؟

در اینجا ذکر این مهم مفید است که سرمایه گذاری در نظام آموزش و پرورش جامعه از اوان سواد آموزی تا اشتغال بکار و یا تدریس باید به محک خاص خود سنجیده و طراحی شود . تجربه کشورهای غربی و کشورهای در مسیر رشدی چون هندوستان، فیلیپین، برزیل و چین هر یک متضمن درسی مفید برای ما است . بی تردید غرب به کمیت نفی و علمی آنکار ناپذیری در سطح وسیع جامعه خود دست یافته ولی فارغ التحصیل آن - چنانکه نظام ارزشی غرب می طلبد " در خدمت " کارفرمائی است که او را استخدام می کند . فارغ التحصیل غربی رفاه مادی - ماتریالیستی - می خواهد و برای همان سواد آموخته است . سواد و تخصص متسع او است و کارفرما خریدار آن . او تخصص خود را برای طراحی هر چه که کارفرما بخواهد، از لوازم آرایش گرفته تا موشک و بمب میکروبی و برنامه ریزی تبلیغاتی و جاسوسی در اختیار او قرار می دهد و کارفرما نیز در مقابل دستمزد قابل توجهی با او می پردازد ( که در نهایت عشری از اعمار بهره وری کارشناسی او هم نیست ) .

در هندو کشورهای مشابه آن توجه خاص به نظام آموزشی می شود و - شبیه غرب - از جهت نظری و علمی به مقاوالاتی رسیده اند . ولی فارغ التحصیلان چنین نظامات دانشگاهی از یک طرف نتوانسته اند در جامعه

می آورند .

### چهارچوب بررسی

پس از ارائه شناختی از دانشگاه و عوامل تشکیل دهنده آن قدم دوم، تعیین مراحل بررسی و چهارچوبی است که برای ترسیم شخصیت سازمان در پویایی آن ضرورت دارد . چهارچوبی که ذیلاً ارائه می شود متخذ از يك الكسوی متداول است كه در برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای انسانی پذیرفته شده است . عوامل این الكو بقرار زیر است :

الف - رسالت دانشگاه

ب - هدفهای فعالیت (مدیریت) دانشگاهی

ج - استراتژیهای دانشگاهی

د - سازماندهی و ساختار تصمیم گیری

دانشگاه

ه - تجهیز منابع

و - نظام ارتباطی در دانشگاه

ز - نظام انگیزش و سنجش و ارزیابی

سوال مقدر در این مرحله چگونه بافت

معرفتی دانشگاه در نظام اسلامی است . نویسنده

در نظر دارد با استمداد از صاحب نظران و استفاده

از سیره معصومین اسلام - ان شاء الله - جایگاه

شایستهی نظام دانشگاه اسلامی را نیز برای

بحث و نقد خواهران و برادران ارائه دهد . توفیق

از خدا است و تکیه بر او است .

" عوامل تشکیل دهنده دانشگاه " عنوان مقاله

بعدی و دنباله بحث حاضر است .

خود منشاء يك حداقل خیز علمی و مدیریتی و اقتصادی قرار گیرند و از طرف دیگر و به سبب یاس از نظام خود به مهاجرت به اطراف و اکناف دنیا دست زد در سازمانهای بین المللی و ملی بیگانه برای درآمدی که بهر حال چندین برابر درآمد محلی آنهاست تسلیم و اسیر کارفرمایان خود شده اند . این گونه اجتماعات هنوز هم توان راهگشائی اقتصادی، سیاسی و فرهنگی برای مردم خود را بدست نیاورده و با آینده مبهم - اگر نه تاریک خود دستخوش معضلات فقر و بیکاری و عقب افتادگی و از همه بدتر خود باختگی در مقیاس حیرت انگیزی هستند .

\* \* \*

اداره دانشگاه - اکنون باید پرسید - از چه مقوله شخصی است؟ و مدیریت آن چه تمایزاتی رابه خود می گیرد؟

برای جوابگویی به این سوالات ابتدا بایست از متدولوژی که جزاء در بالا بکار گرفته شد تبعیت کنیم . اولین قدم شناسائی سازمان مورد بحث در بستر حرکت آن است . بنابراین عوامل متشکله دانشگاه می بایستی شناسائی شود .

### عوامل تشکیل دهنده دانشگاه

۱- دانشجو و فارغ التحصیل که علت وجودی دانشگاه است

۲- استاد که ضرورت دانشجویی و طلبگی است

۳- کارکنان که خدمات لازم برای مطلوبیت شرایط

مادی و معنوی بر سر خود استاد و دانشجو را فراهم می آورند

۴- پژوهش که بنابه عرف می بایستی ذهن استاد و دانشجو را تیز و محتوای علمی دانشگاه را پیشاپیش نیازهای جاری جامعه مخدوم دانشگاه قرار دهد .

۵- علم که می بایستی در چهارچوب ارزشی جامعه جایگاه آن و ضرورت و ضوابط نشر آن تعریف شود

۶- رابطه دانشگاه با جامعه و چهارچوب مسئولیت

اخلاقی - عقیدتی دانشگاه در قبال مردمی که بستر

حرکت ، فضای حمایتی و وجوه و اعتبارات لازم برای

ایجاد ، گسترش و ادامه ی حیات دانشگاه را فراهم



