



عبداله جاسبی
رئیس دانشگاه آزاد اسلامی

مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی و نقش آن در تربیت نیروی انسانی متخصص

سطح بالا و به دنبال آن، دسترسی به اطلاعات و دانش فنی دقیق و وسیع، میسر خواهد بود.

ارزیابی علل و عوامل توسعه نیافتگی و ایجاد ساختار برنامه‌ای برای رسیدن به توسعه، بدون در نظر گرفتن عنصر تکنولوژی غیر ممکن و حتی در صورت امکان، بی‌ثمر است. این ارزیابی نیازمند چارچوب اصولی و عملی است که در آن مسائل مربوط به تکنولوژی و انتقال و استفاده از آن مطرح شده باشد. طرح مسائل تکنولوژیکی - چنانکه گفته شد - در ساختاری از عناصر چهارگانه میسر است که دو جزء از این عناصر مربوط به نیروی انسانی و تواناییهای مربوط به آن است. در چنین نگرشی، به طور قطع عامل نیروی انسانی، عاملی تعیین کننده در پدیده توسعه یافتگی یا اقدام به تحقق آن است. در بسیاری موارد، تناسب لازم بین عنصر اصلی تکنولوژی (ماشین آلات و تجهیزات) با عنصر نیروی انسانی و مهارت‌های موجود برای استفاده از آن به چشم نمی‌خورد. یعنی، پیچیدگی تکنولوژی فراتر از تواناییهای موجود برای استفاده بهینه از آن است. در مواردی دیگر، به دلیل وجود مسائلی از قبیل فرار مغزها و کاهش سطح توسعه صنعتی و به طور کلی، پایین بودن فرهنگ صنعتی، مهارت‌های فنی نشان از ضعف و بی‌قابلیتی دارد. دلایل دیگر، مثل نبودن یک حلقه اتصال درست - یا به عبارتی وجود حلقه مفقوده - بین بخش صنعت (استفاده کنندگان از مهارت‌های حرفه‌ای) و تأمین کنندگان این مهارت‌ها (سازمان‌های فنی و حرفه‌ای) موجب کمبود سطح تکنولوژی، عدم توانایی بالقوه برای پذیرش و استفاده بهینه از تکنولوژی جدید و در نهایت، نبود یک عنصر بسیار مهم و حیاتی در فراگرد توسعه شده است.

اگر تکنولوژی را عامل تبدیل کننده عوامل اصلی تولید (منابع طبیعی زمین، سرمایه و نیروی انسانی) به کالاهای ساخته شده بدانیم، در واقع آن را در چارچوبی مرکب از سخت افزار و نرم افزار تعریف کرده‌ایم. به این ترتیب، تکنولوژی را باید متشکل از چهار جزء بدانیم که عبارتند از: ۱) ماشین آلات و ابزار تولید که زیر سیستم اصلی برای تبدیل داده‌ها به ستانده‌ها و دربرگیرنده تمام امکانات فیزیکی لازم برای انجام عملیات تبدیل یا تولید است ۲) نیروی انسانی که عامل کلیدی در راکرد تولید محسوب می‌شود و شامل کلیه مهارت‌ها و تجربیات تولیدی است. یعنی تکنولوژی، مکتوم در انسانهاست که به صورت تواناییهای لازم از قبیل تخصص، مهارت، نوآوری، قابلیت‌ها، نبوغ و غیره آشکار می‌شود. ۳) اطلاعات و دانش فنی تولید، یعنی اسناد و مدارکی که نیازهای آگاهی دهنده مانند طرح‌ها، نقشه‌ها، محاسبات، نمودارها، نظریه‌ها و فرمولها را پاسخ می‌دهند ۴) مدیریت که شامل کلیه زیر سیستم‌های وظیفه‌ای مورد نیاز برای فعالیتهای تولیدی است و برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل ماشین آلات، مهارت‌ها، تجربیات و اطلاعات لازم را برعهده دارد.

در این گفتار، به اجزاء دوم و سوم که مبتنی و متکی بر نیروی انسانی است می‌پردازیم. تواناییهای انسانی در میان اجزاء فوق، منبع اصلی، بالقوه و قابل اتکاء تکنولوژی است. اگر در افقی نه چندان دور از پیشرفت و توسعه، وجود نوع جدیدی از سرمایه (سرمایه اطلاعاتی و دانش فنی) را ضروری بدانیم، باید به این امر نیز توجه داشته باشیم که کشورها و نهادهایی دارای برتری خواهند بود و یا برتری خود را حفظ خواهند کرد که نوع جدیدی از سرمایه را به میزان کافی در اختیار داشته باشند. این امر به نوبه خود به برکت برخورداری از تواناییهای انسانی در

پایین بودن هزینه تحصیل و شهریه کم آن در مقایسه با
تحصیلات خارج که رقمی در حدود $\frac{1}{3}$ شهریه دانشگاههای
خارجی است، عامل اصلی در استقبال از دانشگاه آزاد اسلامی
است.

توسعه به حساب می آید. با محاسبات ساده‌ای می‌توان دریافت که
برنامه‌های مربوط به بازسازی، کلیه مهندسين فارغ‌التحصیل را برای یک
دهه جذب خواهد کرد و پیش‌بینی می‌شود که برای پروژه‌های جدید
نیازمند نیروی اضافی در این زمینه باشیم.

در زمینه تسهیلات و خدمات پزشکی، تازمانی که نیاز ما به پزشکان
بنگلادشی و پاکستانی برطرف نشده و تازمانی که پزشکان محصول
دانشگاههای خودمان به شهرهای کوچک و اعماق روستاها برای
مداوای هموطنان خود نروند، نیاز به تربیت نیروی انسانی در رشته‌های
پزشکی وجود دارد. آمار و ارقام مربوط به سرانه پزشک در ایران و
مقایسه آن با کشورهایی که از بسیاری جهات شبیه ایران هستند، گواه
دیگری برای تأکید برای تلاش در این زمینه است. برخوردار
روستاییان از حداقل خدمات پزشکی - که اغلب خدمات پزشکی
عمومی است - به زمان نسبتاً طولانی نیاز دارد و اقدامات دانشگاه آزاد
اسلامی در این مورد و برنامه‌های آینده آن، بی‌تردید کمک مؤثری به
رفع نیازهای کشور در این حوزه خواهد بود.

بخش عمده‌ای از امکانات بالقوه کشور ما در زمینه کشاورزی
همچنان بدون استفاده مانده است. احیاء جنگلها و مراتع، اقدامات
مربوط به کویزدایی، توسعه تکنولوژی کشاورزی و سایر مسائل
مربوط به این زمینه، در رده بالای نیازمندیهای اساسی کشور قرار دارد.
بهبود روشها و تکنیکهای گوناگون در رشته‌های مختلف کشاورزی،
دامپروری و اجزاء وابسته آن، احتیاج به پرورش نیروی متخصص و
کارآزموده دارد.

تربیت نیروی انسانی در رشته‌های دیگر نیز از اهمیت درخور توجه
برخوردار است. کمبود متخصصین در رشته‌های علوم انسانی، علوم پایه
و هنر به نحو قابل ملاحظه‌ای محسوس است. با توجه به رسالتی که
جمهوری اسلامی ایران در امر تربیت نسل انقلاب از یک طرف در
داخل کشور و از سوی دیگر در ارتباط با صدور جنبه‌های معنوی،
فلسفی و فرهنگی انقلاب دارد، گسترش این رشته‌ها را در دانشگاهها
بایستی جدی شمرد. در واقع، نمی‌توان منکر این عقیده دیرین شد که
جامعه درکنار تکنولوژیهای پزشکی، مهندسی و به طور کلی
سخت‌افزاری، نیازمند تلطیف، آرامش و تفکرهای معنوی و پرداختن به
امور هنری است.

رشته‌های فوق‌الذکر و بسیاری از رشته‌های دیگر در کشور ما با
کمبود متخصص روبه‌رو است. این کمبود بویژه در شرایط حساسی که
ناشی از دوران بازسازی و برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی است
بیش از پیش محتاج توجه و تأمین می‌باشد. دانشگاه آزاد اسلامی در این
حیطه خود را موظف و مسئول می‌داند و تمامی توان خود را بر آن قرار
داده تا بتواند سهم قابل توجهی از این نیازها را منطبق با شرایط خاص
اسلامی، اجتماعی و فرهنگی کشورمان پاسخگو باشد. نگاهی به روند

جزء مربوط به تواناییهای انسانی، در پیوستاری گسترده قابل تأمین و
تکمیل است که از مرحله دبستان شروع و با پژوهشها و آموزشهای
تکمیلی در دانشگاه و دوره‌های فوق تخصص ادامه می‌یابد و در این
میان، مراحل دانشگاهی و پژوهشهای آکادمیک نقش قابل توجهی در
انتقال تکنولوژی و فراگرد توسعه بر عهده دارند. به عبارت دیگر تأمین
تکنولوژی انسانی برای تسریع درگذر از مرحله رشد و توسعه، دارای
اهمیت ویژه‌ای است که توجه به آن و تمرکز بر روی عناصر و عوامل
تشکیل دهنده آن را اعتبار بالایی می‌بخشد. مهم‌ترین، حیاتی‌ترین و در
عین حال حساس‌ترین بخش در تأمین نیروی انسانی، به تربیت نیروی
انسانی متخصص مربوط می‌شود.

تربیت نیروی انسانی متخصص و نقش دانشگاه آزاد اسلامی در آن

تربیت نیروی انسانی متخصص یک فرایند دراز مدت است و از
آنجایی که امکان تأمین آن در کوتاه مدت وجود ندارد، توجه درخور و
متناسب با نیازها در سطوح دانشگاهی را طلب می‌کند. ضمن آنکه
نیروی انسانی متخصص مانند ابزار و ماشین آلات، به صورت مطلق قابل
خریداری و وارد کردن از سایر کشورها نیست و مخصوصاً در مورد
کشور ما که وارد شدن فرهنگ غرب به همراه تکنولوژی قابل قبول
نیست. ضمن اینکه در اساس، چنین برخوردی فاقد صرفه و صلاح
عمومی مملکت است. از سوی دیگر، نیروی انسانی به صورت انبوه و به
مقدار زیاد چیزی نیست که بتوان آن را در خارج از کشور تربیت کرد و
یا به میزان بالایی متکی به ایرانیان خارج از کشور بود، بلکه بایستی سعی
در تربیت و تأمین آن در داخل کشور داشت.

بی‌تردید نمی‌توان منکر کمبود نیروی انسانی متخصص در دوران
بازسازی شد. دوران بازسازی بعد از جنگ تحمیلی برای کشور ما دارای
خصیصه‌ها و پیچیدگیهایی فراتر از فراگرد توسعه است، آن هم مطابق
آنچه که از پدیده توسعه تعریف شده و در اذهان جا افتاده است.
عوارض و لطماتی که حاصل هشت سال جنگ تحمیلی است، خود
مزید بر عوامل و متغیرهای تعریف شده از رشد و توسعه اقتصادی و
اجتماعی است. جبران خرابیها و صدماتی که در زمینه‌های گوناگون
اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر کشور ما وارد شده و نیروهای
متخصصی که در حین جنگ از دست داده‌ایم، ابعاد تازه و در عین حال
دشواری را پیش روی ما قرار داده است. رشد جمعیت به میزان ۳
درصد، عامل اساسی ناظر بر تمام جریانهای مربوط به فراگرد بازسازی و

یکی از دلایل افزایش همکاری اساتید دانشگاه‌های دولتی با دانشگاه آزاد اسلامی، کسب درآمد بیشتر از طریق انتخاب شغل دوم بود.

جدول ۲ - توزیع تربیت نیروی انسانی متخصص در رشته‌های مختلف

گروه‌های آموزشی	تعداد دانشجویان	تعداد در مقاطع دکتری
رشته‌های پزشکی	۲۲۷۲۲	۷۳۷۹
رشته‌های علوم انسانی	۲۲۳۸۵۲	۳۲۲
علوم پایه	۳۹۹۷۱	۷۷
رشته‌های فنی و مهندسی	۵۳۱۰۳	۲۰
رشته‌های کشاورزی	۲۹۲۵۱	۴
رشته‌های هنری	۲۸۲۰	-
جمع	۳۷۱۷۱۹	۷۸۰۲

رو به رشد دانشگاه آزاد اسلامی در تربیت متخصصین، گویای تلاش این دانشگاه در اجرای این وظیفه بزرگ است. طی یازده سالی که از عمر دانشگاه آزاد اسلامی می‌گذرد - از زمان آغاز تاکنون - مسیری تحول آمیز طی شده است.

جدول ۱ - تعداد متقاضیان و پذیرفته‌شدگان در دانشگاه آزاد اسلامی طی سالهای (۷۲ - ۱۳۶۱)

سال	تعداد متقاضیان ورود به دانشگاه آزاد اسلامی	تعداد پذیرفته‌شدگان	تعداد رشته‌های دانشگاهی
۱۹۸۲ (۱۳۶۱)	۲۶۰۰۰	۳۰۰۰	۷
۱۹۸۴ (۱۳۶۳)	۵۰۰۰۰	۵۰۷۰	۲۰
۱۹۸۵ (۱۳۶۴)	۱۹۰۰۰۰	۱۴۲۱۷	۳۶
۱۹۸۶ (۱۳۶۵)	۱۷۰۰۰۰	۲۲۰۰۰	۲۷
۱۹۸۷ (۱۳۶۶)	۲۳۰۰۰۰	۲۸۰۰۰	۶۰
۱۹۸۸ (۱۳۶۷)	۲۹۰۰۰۰	۳۲۲۱۹	۶۳
۱۹۸۹ (۱۳۶۸)	۳۹۰۰۰۰	۵۹۰۰۰	۱۰۶
۱۹۹۰ (۱۳۶۹)	۴۷۰۰۰۰	۶۵۰۰۰	۱۱۳
۱۹۹۱ (۱۳۷۰)	۵۵۱۵۱۷	۶۸۶۴۰	۱۴۱
۱۹۹۲ (۱۳۷۱)	۷۳۲۱۵۱	۷۴۲۷۷	۱۴۱
۱۹۹۳ (۱۳۷۲)	۸۰۷۰۰۰	۱۰۲۰۰۰	۱۵۶

نظام مدیریت در دانشگاه آزاد اسلامی

رشد کمی سریع در فاصله زمان ده سال - که در مقیاس تربیت نیروی انسانی و در حوزه آموزش عالی زمان کوتاهی به شمار می‌آید - نمایانگر افزایش تعداد دانشجو به میزان ۲۵ برابر (۲۵۰۰ درصد) و تعداد رشته‌های دانشگاهی معادل ۲۰ برابر (۲۰۰۰ درصد) است. چنین رشدی، به ناگزیر رشد عوامل دیگر را نیز با خود همراه دارد. گسترش جغرافیایی، نفوذ آموزش عالی به مناطق محروم و بعضاً نقاط غیرقابل تصور، افزایش کادر استادان و اعضای هیأت علمی دانشگاه به همراه افزایش مستمر و توأم با نظارت دقیق بر کیفیت آموزش و همچنین ایجاد و توسعه فعالیت‌های جنبی دانشگاهی، محصول نظام و نحوه مدیریتی است که قطعاً باید دارای خصیصه‌ها و صفات و عناصر مختص خود باشد. خصیصه‌ها و عناصری که برشمردن و ارزیابی آنها، به درک بهتر ما از علل توفیق دانشگاه آزاد اسلامی کمک می‌کند.

برخورد سیستمیک یا نظام‌گرایانه

تشکیلات و سازمان دانشگاه مبتنی بر فلسفه‌ها و مفاهیم حاکم بر نظامهای باز، طراحی شده و بر آن اساس اجرا می‌شود. در طبقه‌بندی علم نظامها، دانشگاه از نوع سیستم اجتماعی است. سیستم‌های اجتماعی در صورتی اثر بخش، مداوم، پویا و ماندگار خواهند بود که از صفات و عناصر سیستمهای باز بهره‌مند شوند. به عبارت دیگر سیستمهای اجتماعی که از فانومندیهای نظامهای بسته متأثر هستند، حیاتی ایستا و احتمالاً میرا دارند، دانشگاه آزاد اسلامی با نگرش نظام‌گرایانه و مبتنی بر صفات و عناصر سیستمهای باز - به شرحی که خواهد آمد - اداره می‌شود. یعنی با محیط اطراف خود به یک تعادل پویا (دینامیک) رسیده و همچنان این پویایی متعادل را حفظ می‌کند، ضمن آنکه از تغییرات محیط اطراف خود تأثیر پذیرفته و خود نیز بر روی محیط اثر می‌گذارد.

اگر تعداد پذیرفته‌شدگان در آزمونهای پاره‌وقت و دانشجو معلم را به این ارقام اضافه کنیم، میزان پذیرش در سال ۹۲ از مرز ۹۰۰۰۰ خواهد گذشت.

در صورتی که دانشگاههای کشور نیروهای خود را در جهت هدفهای تعیین شده خود بسیج نمایند، آمار و ارقام پیش‌بینی شده برای نیروهای متخصص مورد نیاز در طول برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی قابل دسترسی خواهد بود. نحوه توزیع تربیت نیروی انسانی متخصص در رشته‌های تخصصی دانشگاه آزاد اسلامی، گواهی است بر جهت‌گیری این دانشگاه در راستای اهداف برنامه‌های فوق، که در جدول (۱) نشان داده شده است. تعداد دانشجویان، نمایانگر مقاطع گوناگون از کارشناسی تا دوره‌های دکتری است.

ضرورت، در تصمیمات خود بر حسب شرایط، امکانات و محدودیتها تغییرات لازم را ایجاد کنند. محصول فرعی و در عین حال قابل ملاحظه چنین ذهنیتی در مدیریت، آزاد اندیشی، رفتار مردم گرایانه، برخورد های منطقی با مسائل و مشکلات و ارائه راه حل درست و متناسب با شرایط و مقتضیات است.

۲- خصیصه سینرژی (Synergy)

در سازماندهی و مدیریت دانشگاه، ساختار تشکیلاتی به نحوی طراحی شده است که فعالیتها، واحدها و پروژهها ضمن استقلال نسبی در اجرای وظایف خود، در یک ترکیب هدفمند قرار گرفته اند. ترکیب مناسب این اجزاء، پیوند بین آنها را استقرار داده و همه در جهاتی فعال هستند که به سمت اهداف دانشگاه تمایل و جریان یابد. از سوی دیگر بین واحدها، داد و ستد اطلاعات و ارتباط و کنترل متقابل برقرار است. در عین حال مدیریت کل دانشگاه به صورت یک مجموعه منسجم و متحد عمل می کند به طوری که قطب گرایی و تضاد در درون آن به حداقل ممکن می رسد. رشته های مختلف در مقاطع گوناگون، برای افراد و سنین متفاوت (تمام وقت، نیمه وقت، دانشجو معلم، قراردادی، دوره های کوتاه مدت، تکدرس، پیش دانشگاهی) به شکلی طراحی و اداره می شوند که مجموعاً به سمت رشد تک تک واحدها و فعالیتها حرکت می نمایند و در عین حال وضعیت رشد فزاینده دانشگاه را در کل تأمین می کنند.

۳- خصیصه فرایند تکاملی (Complementary Process)

به این معنی که تشکیل هر واحد دانشگاهی یا هر دانشکده، گروه یا رشته و حتی گرایشهای مربوط به یک رشته، نقطه تکاملی پایان یافته نداشته و در روند تکاملی دائمی قرار دارند که به طور مداوم انجام می شود. از سوی دیگر، دانشگاه آزاد اسلامی برای آغاز یک فعالیت یا واحد، چشم انتظار مهیا شدن کلیه وسائل و امکانات لازم نمی شود. از پیش آماده بودن همه امکانات - مثل فضای آموزشی، تجهیزات، هیأت علمی و سایر وسایل - دانشگاه را از آغاز فعالیت و یا انجام یک کار باز نمی دارد. از سوی دیگر، این فرض بر فضای اداری دانشگاه حاکم است که با آماده شدن و تجهیز امکانات، نباید به آنچه به دست آمده قناعت کرد و تجهیز بیشتر و تکامل و توسعه را متوقف ساخت.

۴- ارزشیابی و تغییر مستمر (Continuous Evaluation and change)

واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی به طور مستمر مورد ارزشیابی و سنجش قرار می گیرند. این ارزشیابی در درجه اول با مقایسه بین عملکرد و برنامه ها از نظر کیفی، فعالیت، مالی و درجه پیش افتادگی یا عقب ماندگی از برنامه ها صورت می گیرد. نتیجه ارزشیابیها - که به

دریافت درست و بموقع از شرایط فرهنگی، اسلامی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشورمان و سپس پردازش، تصفیه، تجزیه و تحلیل و انعکاس صحیح و واقع بینانه آن به سیستم (دانشگاه آزاد اسلامی) فراگرد تأثیر پذیری از محیط را نشان می دهد. هدفهای طولانی مدت آموزش و تربیت نیروی انسانی منطبق بر نیازهای نظام اسلامی، تأثیر دیگری است که دانشگاه می پذیرد و از سوی دیگر، تأثیر متقابل دانشگاه بر محیط به صورت محصولات اصلی نظام (متخصصین و آگاهان) تجلی می یابد. بازگشت این افراد به محیط، به طور قطع ره آورد آموخته هایشان از سیستمی است که درون آن ساخته و پرداخته شده اند. گسترش جغرافیایی، حضور فعال در شهرستانهای کوچک و حتی بخشها، یقیناً بر حال و هوا و اوضاع فرهنگی و اجتماعی این مناطق تأثیر خواهد گذاشت.

در فراگرد داد و ستد اطلاعات - که به نمونه ای از آن اشاره شد - تأثیر و تأثر متقابل انجام می پذیرد. بنابراین، تعادل پویایی دانشگاه آزاد اسلامی همچنان و همیشه در حال تغییر است و از این رو، از یک تعادل به تعادل جدیدی دست می یابد. از برکت این ارتباط دایم با محیط و مقامات کلیدی و تعیین کننده در راهبری و پیشرفت جامعه، دانشگاه آزاد اسلامی خود را با شرایط واقعی و تقاضاهای حاکی از آن شرایط تطبیق می دهد و از این لحاظ به دو خصیصه دیگر از سیستمهای باز (تمایل به نظم و قرار دادن سیستم در شرایط رشد مداوم و فزاینده) به دلیل جذب آنتروپی منفی از محیط، اشراف پیدا می کند.

مشخصات مدیریت در دانشگاه آزاد اسلامی

تلاش در جهت رسیدن به تکامل و ماندگاری در مفاهیم و جهات اجرایی یک سیستم باز، مدیریت دانشگاه آزاد را از خصیصه ها و مشخصه هایی برخوردار می کند که به قرار زیر طبقه بندی می شوند:

۱- خصیصه اقتضایی (Contingency)

با این خصوصیت، مدیریت دانشگاه بر روی هیچ یک از برنامه ها و روشهای اجرایی به صورت جزمی (Dogma) پافشاری نمی کند. آنها را ایستا نمی انگارد. از راه حلها و تصمیمات، تصور بهترین و نهایی ترین ندارد و آنها را لایتغیر و دائمی نمی پندارد. در معنایی دیگر، برنامه ها و تصمیمات در فضایی انعطاف پذیر صورت می گیرد تا با توجه به شرایط زمانی، مکانی و محیطی بتوانند خود را تطبیق دهند. از این طریق دانشگاه به مدیران و مسئولان خود امکان مانور می دهد تا در صورت

● ارزیابی علل و عوامل توسعه نیافتگی و ایجاد ساختار برنامه‌ای برای رسیدن به توسعه، بدون در نظر گرفتن عنصر تکنولوژی، غیر ممکن و حتی در صورت امکان، بی‌ثمر است.

۶- توجه به شرایط اجتماعی

یکی از دلایل مهم رشد بسیار سریع دانشگاه آزاد اسلامی و استقبال کم نظیر مردم، هماهنگی حرکت آغاز شده از سوی دانشگاه با نیازهای جامعه ایران بود. در این مورد چهار عامل قابل توجه است:

الف) تعداد کثیر متقاضیان ورود به دانشگاه که زمان شروع به کار دانشگاه آزاد اسلامی حدود سیصد هزار نفر - متقاضی شرکت در آزمون سراسری دانشگاه‌های دولتی - بودند و هم اکنون این تعداد از مرز یک میلیون نفر فراتر رفته است. باید توجه داشت که در آن زمان، دانشگاه‌های دولتی حدود ۵ تا ۸ درصد متقاضیان را می‌توانسته جذب کند و بقیه - که در پشت درها می‌ماندند - از هیچ تلاشی برای ورود به مراکز آموزش عالی فروگذار نمی‌کردند.

ب) اهمیت تحصیلات دانشگاهی در ایران عامل دیگری از این شرایط است. در برخی از کشورها - مثل کشورهای اروپایی و امریکایی - خانواده‌ها نسبت به تحصیل دانشگاهی فرزندان خود متعهد و حساس نیستند. در حالی که در کشور ما - همچون برخی دیگر از کشورها مثل ژاپن - تحصیل دانشگاهی نه تنها برای اشتغال اهمیت دارد، بلکه به عنوان یک ارزش اجتماعی محسوب می‌شود تا جایی که برای ازدواج و حضور در فعالیتهای عمومی جامعه نیز مورد توجه است. این خود دلیلی بر اهمیت تحصیلات دانشگاهی و افزایش روزافزون تعداد داوطلبان است.

ج) عامل دیگری که در استقبال از دانشگاه آزاد نقش داشته است،

پایین بودن هزینه تحصیل و شهریه کم آن در مقایسه با تحصیلات خارج از کشور است که رقمی در حدود $\frac{1}{3}$ شهریه دانشگاه‌های خارجی است. چنانچه پایین بودن هزینه زندگی را به آن اضافه کنیم، کل هزینه یک دانشجوی از حدود $\frac{1}{5}$ هزینه تحصیل در خارج از کشور نیز کمتر خواهد بود.

د) عامل چهارم که در توسعه دانشگاه آزاد اسلامی و موفقیت آن تأثیر داشت، مسئله همکاری اساتید دانشگاه‌های دولتی بود که علی‌رغم ممانعت‌های رسمی و غیر رسمی، این همکاری روز به روز توسعه بیشتری یافت. البته یکی از دلایل افزایش این همکاریها نیاز اساتید به کسب درآمد بیشتر از طریق انتخاب شغل دوم بود و طبیعی است که این قشر از فرهیختگان جامعه در انتخاب شغل دوم، ادامه شغل اول یعنی تدریس را بر هر کار دیگری ترجیح دادند.

۷- کنترل رشد معقول تعداد پرسنل و محدوده بوروکراسی

برای اجرای بهتر فرایند کنترلی و تحقق نتیجه مطلوب در این زمینه،

صورت ادواری و یا در مقاطع غیر معین و گوناگون انجام می‌شود - عامل مهمی در تغییر رشد آموختن آنها به حساب می‌آید. ارزیابی و نتیجتاً تغییر، هم در نیروی انسانی و مدیریت واحدها عملی می‌شود و هم در مورد تجهیزات، فضای آموزشی، امکانات اداری و نحوه استفاده از این امکانات، جاری است. ثمره اصلی این ارزیابی، ایجاد فضای رقابت سالم و سازنده برای تغییر و پیشرفت در واحدها و نتیجتاً کسب بهره‌وری بالاتر است. ستاد مرکزی دانشگاه، تغییرات ایجاد شده را در جهت مناسب هدایت کرده و وظیفه تعادل بخشیدن به رقابت و کاهش تشهای حاصل از آن را به عهده دارد. این رقابتها در بین واحدها، مناطق مختلف، رشته‌های مشابه، مدیریتها و کیفیت و راندمان حاصل از فعالیتها حاکم بوده و تاکنون ثمرات آن به نفع دانشگاه و اداره بهتر آن بوده است.

۵- هماهنگی اختیارات و مسئولیتهای

(Coordination Between Authorities and Responsibilities)

در دانشگاه آزاد اسلامی بین حدود اختیارات و میزان مسئولیتهای محوله به مدیران و مسئولین، رابطه‌ای منطقی وجود دارد. پاسخگویی مدیریتها در قبال وظایف محوله به آنان، برگرفته از اختیاراتی است که در حوزه فعالیت خود می‌توانند اعمال کنند. به این ترتیب که کلیه قسمتهای یک واحد، زیر نظر رئیس واحد اداره می‌شود و هیچ یک از قسمتها - اعم از دفتر فرهنگ اسلامی، آموزش، پژوهش، امور مالی و اداری، گزینش، بسیج و حراست - نه مسئولینشان از سازمان مرکزی گمارده می‌شوند و نه واحدها از سازمان مرکزی مستقیماً دستور می‌گیرند و نتایج حاصل از فعالیتهای خود را نیز به طور مستقیم به سازمان مرکزی گزارش نمی‌کنند. در شرایط معمولی، روند کار واحدها در داخل واحدها جریان دارد و مسئولین توسط رئیس واحد یا حداقل به پیشنهاد او منصوب می‌شوند. به همین دلیل رئیس واحد دانشگاهی بایستی در مورد کلیه مسائل حوزه مدیریت خود در قبال مدیریت مرکزی دانشگاه پاسخگو باشد و طبیعتاً عذری برای شانه خالی کردن از مسئولیتهای نخواهد داشت.

نی توان منکر این عقیده دیرین شد که جامعه در کنار
تکنولوژیهای پزشکی، مهندسی و به طور کلی سخت افزاری،
نیازمند تلطیف، آرامش و تفکرهاى معنوی و پرداختن به
امور هنری است.

جهت توسعه کشور صورت داد. یک بررسی ساده نشان می دهد که در همین تهران که مشکل گرانی و کمبود ساختمان و مسکن به چشم می خورد، شاید میلیونها مترمربع فضای بلااستفاده وجود دارد که بهره برداری از آن نیازمند اتخاذ تدابیر خاص و روشهای ابتکاری و اعمال قدرت مالی و سیاسی است. دانشگاه آزاد اسلامی و سایر ارگانها و نهادها نتوانسته اند تمام این امکانات بلااستفاده را جذب و از آن استفاده کنند.

دانشگاه آزاد اسلامی در زمینه امکانات نیروی انسانی نیز به استفاده از این منابع توجه کرده است. استخدام نیروی انسانی آزموده که بازنشسته یا در جستجوی شغل دوم هستند از مصادیق این اقدام است. دانشگاه در یک بررسی به این نتیجه رسید که نیروهای باارزش زیادی وجود دارند که آموزش آنها سالها وقت، هزینه و انرژی می طلبد. در مورد میزان اوقات فراغت اعضاء هیأت علمی دانشگاهها، زمینهای استفاده نشده دولتی، وسایل و تجهیزات با دقت اضافی در سازمانها و ارگانها نیز این قسم بهره برداری توسط دانشگاه آزاد اسلامی صدق می کند.

۹- توجه به شرایط سیاسی و کیفیات محیطی در انتخاب رؤسای واحدها یکی از عوامل موفقیت دانشگاه آزاد اسلامی در شهرها، دقت در نحوه انتخاب مدیریت واحدهای دانشگاهی است. از آنجا که در تعیین و انتصاب رئیس به هنگام تأسیس واحد، نظر مسئولین شهر مانند امام جمعه، نماینده یا نمایندگان مجلس شورای اسلامی، استاندار یا فرماندار و سایر شخصیتهای معتبر نیز اخذ و سپس تصمیم گیری به عمل می آید، بندرت مشکل سیاسی پیش می آید. چنانچه تعداد ۱۱۴ رئیس واحد دانشگاهی در سراسر کشور بدون در نظر گرفتن این عوامل انتخاب می شدند، به احتمال قوی مشکلات و درگیریهای زیادی برای دانشگاه پیش می آمد که عملاً مانع انجام درست وظایف آنان می گردید.

طبقه بندی امتیازات برای واحدهای دانشگاهی در نظر گرفته شده است. این امتیازات در ازای تعداد دانشجو، تعداد اعضای هیئت عملی، فضای آموزشی، تعداد و کیفیت تجهیزات آزمایشگاهی، کتابخانه ها و بیمارستان قرار داشته و بر این اساس به کوچک، متوسط، بزرگ، خیلی بزرگ و جامع درجه بندی می شوند. هر واحد متناسب با امتیازی که کسب کرده می تواند نیروی انسانی بهینه خود را استخدام کند. تعداد و نوع نیروی انسانی با درجه ای از انعطاف شدیداً کنترل می شود و استخدام اضافه بر آن تخلف محسوب می گردد. کنترل تعداد و نوع نیروی انسانی، عامل مؤثری در جلوگیری از توسعه بوروکراسی خواهد بود. در یک مقایسه نمونه گیری شده به این حقیقت دست یافته ایم که برای انجام کار یا وظیفه ای مشابه، پرسنلی معادل $\frac{1}{3}$ نیرو در سازمان و دانشگاههای دولتی در اختیار داریم. از سوی دیگر، رؤسا و مسئولین واحدها برای بالا بردن حدود اختیارات و حقوق سرپرستی، در انجام وظایف خود تلاش می کنند تا تعداد امتیازات خود را افزایش دهند که این تلاش به نوبه خود منجر به افزایش تعداد اعضای هیأت علمی، تقویت امکانات آموزشی مثل آزمایشگاهها و توسعه فضای آموزشی می گردد.

۸- بهره برداری از منابع نهفته و بالقوه

در کشور ایران منابع پنهان و بالقوه زیادی وجود دارد که در صورت وجود تواناییها برای استفاده بهینه از آن، می توان اقدامات مؤثری در

دنباله «مراسم تقدیر از رئیس سابق دانشگاه صنعتی شریف»

خواهد شد که خالق علم و نوآور برای نسل آینده خواهد بود.

تحقیقی کشور را که در وهله اول همان تأمین نیروی متخصص در سطح دکتری و کارشناسی است، تربیت کنیم.

دکتر صالحی در خاتمه افزود: «به نظر من، مدیریت در مملکت ما و یا در هر کشوری، عمدتاً در گرو دیدگاه مدیریتی است و اگر مدیری دارای دیدگاه سالم و خیراندیشی باشد وافق مناسبی را پیش روی خود قرار دهد، قطعاً موفق خواهد بود و در غیر این صورت، هر چقدر هم ابزار مدیریتی در اختیار داشته باشد، توفیق حاصل نمی شود».

وی گفت: «متأسفانه در چند دهه اخیر، دانشگاههای ما علی رغم فعالیتهاى زیاد خود در بهترین شرایط، صرفاً منعکس کننده علم بودند و نه خالق آن و ما که پرچمدار عزیزترین دین جهان هستیم و برای چند قرن به اعتبار این دین، پرچمدار علم در دنیا بودیم، باید با پیروی از قرآن مجید در جهت رسیدن به این اهداف متعالی تلاش کرده و نیازهای