

بررسی وضعیت موجود و مطلوب میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا

فاطمه طاهرپور*، سعید رجایی‌پور**، عبدالرسول جمشیدیان***

چکیده

از جمله نظریه‌های جدید که در پاسخ به کاستی‌های نظریه‌های سنتی و مدرن مدیریت و در پاسخگویی به نیازهای فزاینده و در حال تغییر سازمان‌ها و جامعه مطرح شده است، نظریه مدیریت فرا نوگرا است. در این پژوهش میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا در مدیریت دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان، در دو وضعیت موجود و مطلوب، مورد مطالعه قرار گرفته است. در بسیاری از متون مربوطه این مؤلفه‌ها در قالب عبارات «نوآوری و ابتکار»، «ترغیب»، «هم آفرینی»، «خودکنترلی» و «سازماندهی فعال» مطرح شده است. روش مورد استفاده جهت انجام این پژوهش، روش توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری این پژوهش کلیه اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون‌های آماری t تک متغیره، تحلیل واریانس یک راهه و t^2 هتلینگ استفاده شد. نتایج حاصل، نشان داد که بر اساس t مشاهده شده، کلیه مؤلفه‌ها، در وضعیت موجود کمتر از سطح متوسط و در وضعیت مطلوب بیشتر از سطح متوسط هستند. در ضمن نتایج آزمون t^2 هتلینگ نشان داد که در وضعیت موجود میزان کاربست مؤلفه خودکنترلی بیشتر از سایر مؤلفه‌ها و میزان کاربست مؤلفه نوآوری کمتر از سایر مؤلفه‌ها بوده است، در حالی که آزمون‌های میزان مطلوبیت مؤلفه هم آفرینی را بیش از سایر مؤلفه‌ها ارزیابی کرده‌اند. به طور کلی نتایج گویای این است که، مدیریت دانشگاه‌ها در حال حاضر به میزان اندکی از این مؤلفه‌ها برخوردار است و با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد.

کلید واژه‌ها: مدیریت فرانوگرا، دانشگاه، مدیریت آموزش عالی.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۱۱/۰۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۰۶/۰۵.

* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی (نویسنده مسئول).

Email: f.taherpour@gmail.com

** عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان.

*** عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان.

مقدمه

دنیای اطراف ما دائماً در حال تغییر و تحول است و از واژه‌هایی همچون «فرا صنعتی»، «جامعه دانش» و «عصر فناوری» جهت توصیف این تغییرات استفاده شده است. در این عصر، رقابت در سطح جهانی گسترده شده و نیروی کار ناهمگون گشته است. مسائل اخلاقی به طور جدی مطرح شده اند و فن آوری و سیستم های اطلاعاتی به سرعت همچنان در حال پیشرفت‌اند. همراه با افزایش سرعت تغییرات و ورود به عصر اطلاعات، ماهیت کار اعضاء سازمان‌ها و محیط کار آنان نیز تغییر یافته است. آهنگ و شدت تغییرات در دنیای کنونی آن‌چنان سریع است که سازگار شدن با آنها به تعدیل‌های مکرر و بزرگی در نوع کارها و نحوه انجام آنها و همچنین هدف‌ها و راهبردهای سازمان نیازمند است. به گفته دراکر^۱ «مدیران امروز باید ناپیوستگی‌ها و ابهام‌ها را مدیریت کنند، در نتیجه باید عکس‌العمل‌هایشان به موقع بوده و سرعت و اثربخشی کافی را داشته باشند [۱۴]. علاوه بر آهنگ سریع تغییرات، مسائل دنیای اطراف ما روز به روز پیچیده تر می شود و این پیچیدگی زمان بیشتری را برای حل آن مسائل می‌طلبد؛ در نتیجه موجب می شود راه حل‌های مناسب به موقع ارائه و به کار گرفته نشوند. از این رو حل به موقع مسائل مستلزم بهبود پیش بینی، یادگیری و نوآوری است [۲۷].

ادواردز و اش^۲ نیز معتقدند که «در دنیایی به سر می‌بریم که از ویژگی‌های آن مخاطره‌پذیری، فردگرایی و هنجارزدایی است. برای مثال این ویژگی‌ها را می‌توان در انعطاف‌پذیری فضای کار و ناامنی آن دید [۱۶]. برای کمک به افزایش امکان روبه رو شدن با چنین شرایطی «بهتر است سازمان‌ها سه اقدام اساسی به عمل آورند: ۱) همانند افراد با استفاده از مدیریت دانش به بازاندیشی بپردازند، ۲) یاد بگیرند که در فضای تغییر، وضع خود را حفظ کنند یا بهبود بخشند و ۳) خود را تبدیل به سازمانی یادگیرنده کنند [۱۶].

با این ضروریات، نظریه‌های سازمان و مدیریت پا به دوره جدیدی با عنوان فرا نوگرایی می‌گذارند. نظریه‌ها را از پیش نوگرایی^۳، نوگرایی و فرا نوگرایی طی کرده‌اند. اگرچه نمی‌توان مرز هر دوره را با دوره دیگر به وضوح تمیز داد؛ اما می‌توان ویژگی این سه دوره را به ترتیب، سکون، ثبات و تلاطم دانست. در شرایط متغیر و متلاطم، مدیران باید در جستجوی روش‌های خلاق و انعطاف‌پذیر باشند، که منحصر به روش‌های از پیش تعیین شده نیستند.

در این میان رسالت آموزش عالی در جهت تسریع و تسهیل فرایند توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی بر همگان آشکار است. دانشگاه‌ها باید پیشگام تغییر و تحولات، نهادینه‌سازی این تحولات، ایجاد و نشر اطلاعات و اشاعه آزادانه افکار باشند. دانشگاه‌ها ابزاری عمده برای توسعه

1. Druker
2. Edwards & Usher
3. Pre modernism

کشورند؛ زیرا از یک سو رکن اصلی توسعه (یعنی نیروی انسانی) را پرورش می‌دهند و از سوی دیگر ساز و کارهای توسعه (یعنی علم و فن آوری) را با توجه به پتانسیل علمی و عملی انسان‌های پرورش یافته خود، طراحی و برای استفاده ارائه می‌دهند. وجود تخصص‌های بالا و نیازهای مختلف، پیچیدگی ماهیت فعالیت‌های دانشگاه‌ها و مدیریت آنها را دوچندان کرده است. به منظور پاسخگویی مناسب دانشگاه‌ها به تحولات و نیازهای جاری، وظیفه مدیریت دانشگاه‌ها این است که سنت و نوآوری، برتری و دسترسی، استقلال و نظم، مدیریت و رهبری، کارکنان و وظایف، فن آوری و تعامل انسانی را در هم آمیزند؛ از این‌رو مدیران دانشگاهی باید از دانش و مهارت و نگرش مناسبی برخوردار باشند. آشنایی با مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا آنان را تا حدودی به این مهارت‌ها و نگرش‌ها مجهز می‌سازد.

با توجه به این امر در این مقاله وضعیت موجود و مطلوب میزان کاربری مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا در مدیریت دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مروری بر مبانی نظری موضوع

در خصوص تاریخچه و مفهوم فرا نوگرایی نظریه‌های متفاوتی مطرح شده است. واژه پست مدرنیسم در فارسی به صورت‌های مختلفی مانند پسانوین‌گرایی، پسامدرنیسم، پساتجددگرایی، فرامدرنیسم، پسا مدرنیته و فرا نوگرایی ترجمه شده است. این مفهوم بیانگر یک جریان فلسفی، سیاسی، فرهنگی و روشنفکری بوده و در سال‌های اخیر در مبانی نظری مدیریت نیز مورد توجه قرار گرفته است. اما هنوز درباره تاریخ شروع آن و حتی معنای آن در بین نویسندگان و صاحب‌نظران اختلاف عقیده زیادی وجود دارد. برخی معتقدند که «زمینه فکری فرا نوگرایی به زمانی برمی‌گردد که وضع طبقه متوسط یا بورژواها به دلیل ظهور طبقه کارگران صنعتی در غرب و نیز در میان روشنفکران غیر غربی به چالش کشیده شد [۱۳]». اما صاحب‌نظرانی دیگر معتقدند «زمینه فرانوگرایی به انتقادات گسترده نیچه^۱ از اندیشه نوگرایی باز می‌گردد و در واقع نیچه پدر واقعی نهضت فرانوگرایی است» [۱۵]. گروهی دیگر از صاحب‌نظران معتقدند که پس از انتشار کتاب "شرایط پست مدرن" لیوتار^۲ است که فرانوگرایی تبیین شد و با شرایط اجتماعی خاص خودش ظهور یافت [۲۴]. اوج شکوفایی اندیشه فرانوگرایی در سال‌های دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ بود که فیلسوفان فرانسوی فرا نوگرا نظیر فوکو^۳، دریدا و لیوتار پروژه روشنگری را نقد کرده، مدرنیسم را به چالش خواندند [۳].

1. Nietzsche
2. Lyotard
3. Fokoo

برای ارائه تعریفی از فرانوگرایی دیدگاه‌های گوناگونی ارائه شده است. گروهی آن را تعریف‌پذیر نمی‌دانند [۲۶]. گروهی آن را بر اساس و در رابطه با نوگرایی تعریف می‌کنند و آنرا چهره جدیدی از مدرنیسم، پاسخی به مدرنیسم و یا دوران بعد از مدرنیسم می‌دانند [۲۳]. عده‌ای نیز برای تعریف آن از تشبیهاتی هم چون نسبی‌گرایی، مکتب فکری، فرهنگ عصر جدید و یک وضع یا حالت، بهره می‌گیرند [۱۳]. در نهایت گروهی از نویسندگان برای تعریف فرانوگرایی آنرا تحلیل می‌کنند و ویژگی‌هایی برای آن بر می‌شمرند [۳]. در جدول ۱ برخی از این ویژگی‌ها مشاهده می‌شود.

جدول ۱. ویژگی‌های رایج و نادر فرانوگرایی [۵].

| | |
|------|---|
| رایج | تمرکززدایی؛ چند فرهنگ‌گرایی؛ توجه به دیگری؛ چالش برانگیزی و نقد؛ فروپاشی مرزها |
| نادر | تغییر و استقبال از آن؛ بی‌سامانی؛ ناتجانسی؛ بی‌اعتمادی به عقلانیت؛ بی‌اعتمادی به علم؛ ساخت‌های پراکنده؛ پذیرش ذهنیت؛ پذیرش تناقض؛ تساهل و تسامح؛ تجزیه قدرت؛ رد لیبرالیسم؛ بی‌اعتمادی به دموکراسی؛ خود ارجاعی |

در تعریف فرانوگرا آمده است که «فرانوگرایی بیانگر یک نظریه سیستماتیک و نظامند، یا فلسفه جامع و فراگیر نیست؛ اساساً قائل به نظریه مدون و فلسفه کلی نیست. بلکه بر عکس به دریافت‌ها، تشخیص‌ها، شناخت‌ها، تعبیرها، تفسیرها و برداشت‌های متفاوت و متنوع از فرهنگ رایج و ترسیم‌نمایی از کثرت پدیده‌های مرتبط به هم عقیده دارد» [۳]. توجه به دیگری، نقد ایده پیشرفت و غایت‌گرایی تاریخ، ناباوری نسبت به اقتدار علم، عدم اعتقاد به مرجعیت عقل، رد فراروایت‌ها، ترویج نسبیت‌گرایی، بررسی نقادانه امور، اهمیت زبان و عدم اعتقاد به معانی ثابت، حمایت از فرهنگ عامه، حمایت از منطقه‌ای شدن و محلی‌گرایی، مخالفت با تسلط فرهنگ غالب، ارج نهادن به تمایز و تفاوت از مضامین اصلی فرانوگرایی است.

مدیریت پیش‌نوگرا، نوگرا و فرانوگرا

قبل از انقلاب صنعتی، مردم از طریق کارآموزی و شاگردی در پیشه‌ها و صنایع آنقدر ماهر می‌شدند که دیگر نیازی نداشتند که کسی به آنان چگونگی طرح‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل را آموزش دهد. آنان آنچه را که انجام می‌دادند، دقیقاً آموخته بودند. از طرفی دیگر بسیاری نیز به عنوان غلام و برده در خدمت و استثمار اربابان بودند. افراد، چرخ دنده‌های ماشین بودند.

پیش‌گامان پیش مدرن، آدام اسمیت^۱، ماکس وبر^۲، فردریک تیلور^۳ و التون مایو^۴ بودند. آدام اسمیت حکایت کارخانه سوزن‌سازی را مطرح کرد که چگونه تقسیم کار و تخصصی‌سازی کار منجر به تولید سوزن‌ها با کارایی بیشتر می‌شد. وبر موضوع بوروکراسی را مطرح کرد که چگونه عدالت و برابری از طریق رسمی‌سازی، عقلانی‌سازی و تخصصی‌سازی کار به دست می‌آید. تیلور حکایت اسمیت^۵، کارگر ریخته‌گری را بیان کرد که چگونه حرکت‌ها و فعالیت‌های زمانبندی شده‌اش با دقت علمی، توانست تولیدش را افزایش دهد. در نهایت مایو، پدر روابط انسانی، حکایت آزمایش‌های هاثورن را با هدف نقد تیلوریسم بیان کرد، در حالی که هم‌چنان افراد در بخش‌ها، وظایف، گروه‌های تخصصی، سطوح و لایه‌های سلسله‌مراتبی طبقه‌بندی می‌شدند [۱۳]. تنظیم بازارهای بی حد و حصر آمریکا و بهره‌برداری آمریکایی‌ها از خطوط راه آهن به نقطه شروعی برای انتقال به دوره نوگرایی تبدیل شد. دو روند در انقلاب صنعتی در جهت ایجاد «مدیریت نوگرا» ترکیب شدند. ابتدا الگوی تولید کارخانه‌ای انقلاب صنعتی، محصولات بیشتر با قیمت کمتری را ارائه داد. دوم، بوروکراسی به عنوان روشی برای رفع و از بین بردن استثمار رؤسا و اربابان، با به کار گیری قوانین، رویه‌ها، مشاغل تخصصی و سطوح مدیریت، در نظر گرفته شد. بدین ترتیب صنعت و بوروکراسی با یکدیگر ترکیب شدند تا در دوره مدرن، بوروکراسی صنعتی مدرن را بسازند. بوروکراسی‌ای که انسان مدرن را به ماشینی بی روح و کار را به کاری تکراری، خسته کننده و بسیار تخصصی تبدیل کرد. این روند ادامه داشت تا اینکه پیشگامان جدید، سازمان‌ها را به صورت یک کل در نظر گرفتند که بخش‌هایش از هم جدا و منفک نیست، مهارت‌ها بالا و چند بعدی، انعطاف‌پذیری بالا و شامل شبکه‌های خود طرح‌ریز است [۷].

پیتراکرا با طرح سؤال‌هایی همچون، آیا ما فراتر از عصر ماشین هستیم؟ فراتر از زمانی که افراد در کار هیچ مهارتی نداشتند؟ آیا کار کردن در تیم‌های خودگردان، در یک شبکه جهانی و مسطح و روابط باز، افراد را توانمندتر و خود کنترل تر می‌سازد و کمتر استثمار می‌کند؟ برای نخستین بار از "مدیریت فرا نوگرا" سخن به میان آورد. وی در ادامه می‌گوید:

«در انقلاب فرانوگرا بخش‌های مختلف به این نکته دست یافته‌اند که لغاتی شبیه «مدیریت کیفیت جامع»، «سیستم‌های فنی-اجتماعی»^۶، «توانمندسازی»^۷ و «سیستم‌های تولید منعطف»^۸، جانشین لغات کنترل و فرماندهی نوگرا و یا حتی تحکم و اجبار پیش نوگرا هستند». بوج و

1. Adam Smit
2. Max Weber
3. Fredrik Taylor
4. Elton Mayo
5. Eshmit
6. Sociotechnical systems
7. Flexible manufacturing systems

دنی^۱ معتقدند: «پیش مدرن، مدیریت مهارت مدار^۲، مدرن، مدیریت هرم مدار^۳ و فرانوگرا، مدیریت شبکه مدار^۴ است. اما فرانوگرا فقط یک سیستم اداره و یک سازمان شبکه‌ای مسطح نیست، بلکه یک روش برای کشف و مورد چالش قرار دادن اشکال استمار است» [۷].

تفاوت مهم بین پیش نوگرا، نوگرا و فرانوگرا در تغییر روایت است. در حقیقت، فرانوگرا فرضیه مرگ فرا روایت را مطرح و آنرا با تعدادی از روایت‌های رقیب جایگزین می‌سازد. در روایت مدرن، مدیریت علمی و مدیریت روابط انسانی، هدف قرار گرفتند. فرد یک ابزار مکانیکی بود که به طور علمی قابل کنترل بود. در نظریه وبر نیز مشاغل بزرگ، همانند حکومت کردن و نظارت گسترده، باید رسمی سازی، استاندارد سازی، متمرکز سازی، عادی سازی و تخصصی می‌شد. در روایت فرانوگرا، فرد که قربانی سیستمی از مقوله‌های علمی موجود است، باید از حبس بودن در دنیای مادی و اهداف سازمانی آزاد شود. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه‌ای با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده، مصرف کننده و کارکنان تأکید دارد. یک شبکه پاسخگو، موقتی و بخش بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می‌سازد. در این حالت فرانوگرا با محیط‌گرایی مرتبط می‌شود. در نتیجه این محیط‌گرایی، توجه به تنوع و گوناگونی افزایش یافت که این مخالف با ارزش‌های نوگرایی بود [۲].

در پیش نوگرا و حاکمیت تیئوریسم، مباحث بوروکراتیک در رأس قرار داشت و فرض می‌شد که مدیریت علمی، مدیریت تعلیمی است. حتی با ظهور نهضت روابط انسانی این فرض تغییر چندانی نکرد و همچنان مدیران، مغز بودند و کارکنان دست. نظارت و کنترل سلسله مراتبی ادامه داشت و با وجود اینکه مفاهیم تمرکز زدایی و توانمندسازی مطرح می‌شد، اما همچنان سخن و تصمیم رهبر ارجح بود. در حالیکه تلاطم، عدم اطمینان و هرج و مرج طلبی، نظم و ثبات را تهدید می‌کردند، کنترل روابط، پاسخی بود به این تهدیدات. مدیریت بر مبنای هدف‌ها^۵ (MBO)، راهبردهای مدیریت و سیستم‌های اطلاعات مدیریت^۶ (MIS) نیز در رابطه با کنترل و یافتن روش‌هایی برای بازرسی و کنترل بکار گرفته می‌شدند. در این وضعیت طرح اولیه فرانوگرا عبارت بود از آزادی هر گروه تحت فشار و کنترل، به گونه‌ای که از هر گونه اجبار، ترس و تهدید آزاد شوند [۹].

فرانوگرایی نیز مانند مدیریت علمی و روابط انسانی یک حرکت و جنبش تاریخی است که مواردی از جمله: (۱) نقش آزاد شده زنان و اقلیت‌ها در محیط کار؛ (۲) نیاز به بازآموزی و

1. Boje & Dennhey
2. Craft - based
3. Pyramid - based
4. Network - based
5. Management By Objectives
6. Management Information System

مهارت‌آموزی مجدد کارکنان؛ ۳) نیاز به آموزش‌های اساسی؛ ۴) تأکید همزمان بر فرد و گروه و ۵) رهایی از کنترل و نظارت بوروکراتیک، را مطرح می‌سازد. وعده مدیریت فرانوگرا رهایی از مدیریت است. قدرت و اختیار به تعداد گسترده‌ای از افراد، که به وسیله طرح‌ریزی متمرکز، سازماندهی متمرکز و رهبری و اقدامات کنترلی متمرکز در حاشیه نگه داشته شده‌اند، اعطا می‌شود. در این نوع مدیریت، کوچک‌زیبایست و ائتلاف موقتی گروه‌ها، قدرتمند و زیبایست [۹].

مدیریت فرانوگرا مؤلفه‌های مدیریت را به گونه‌ای دیگر مطرح و تعریف می‌کند. مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل در مدیریت فرانوگرا به ترتیب در تقابل با نوآوری و ابتکار^۱، سازمان‌دهی فعال^۲، ترغیب^۳، هم‌آفرینی^۴ و خودکنترلی^۵ قرار می‌گیرد. گروهی نیز هماهنگی فعال را در تقابل با هماهنگی، هم‌آفرینی را در تقابل با فرماندهی و ارزیابی توافقی را در تقابل با کنترل مطرح کرده‌اند. در جدول ۲ تقابل اصول مدیریت مدرن و پست مدرن نشان داده شده است.

جدول ۱. اصول مدیریت نوگرا و فرانوگرا [۷]

| اصول مدیریت نوگرا | اصول مدیریت فرانوگرا |
|---|---|
| <p>۱- هدف، سود بخشی کوتاه مدت است.</p> <p>۲- تولید انبوه.</p> <p>۳- کارکنان هزینه هستند.</p> <p>۴- طرح‌ریزی عمودی.</p> <p>۵- تمرکز از بالا به پایین.</p> <p>۶- طرح‌ریزی منجر به نظم می‌شود</p> <p>۱- یک فرد، یک شغل و مشاغل تخصصی.</p> <p>۲- تقابل مدیریت و کارمند.</p> <p>۳- تقسیم بخش‌ها و شعبه‌ها.</p> <p>۴- ساختار بلند.</p> <p>۵- تقویت تجانس و مشابهت‌ها.</p> <p>۶- افزایش کارایی از طریق تخصصی سازی، رسمی سازی، عادی سازی و تقسیم کار.</p> | <p>۱- هدف، سود بخشی بلند مدت است.</p> <p>۲- تولید منطقی.</p> <p>۳- کارکنان سرمایه هستند.</p> <p>۴- طرح‌ریزی افقی.</p> <p>۵- تمرکز بر مصرف‌کننده داخلی و خارجی.</p> <p>۶- طرح‌ریزی منجر به اغتشاش می‌شود</p> <p>۱- تیم‌های کار، کارکنان چند مهارتی.</p> <p>۲- همکاری مدیریت و کارمند.</p> <p>۳- شبکه‌های انعطاف پذیر با مرزهای نفوذ پذیر.</p> <p>۴- ساختار مسطح.</p> <p>۵- تقویت تنوع و تفاوت‌ها.</p> <p>۶- کاهش کارایی از طریق تخصصی سازی، رسمی سازی، عادی سازی و تقسیم کار</p> |
| <p>برنامه‌ریزی</p> | <p>نوآوری</p> |
| <p>سازماندهی</p> | <p>سازماندهی فعال</p> |

1. Innovation
2. Proactive organizing
3. Persuading
4. Co - creating
5. Self- controlling

| | | | |
|---|-------------------|--|-----------------|
| <p>۱- اقتدار به وسیله گروه‌ها به رهبر اعطا می‌شود.</p> <p>۲- پاداش‌ها و تنبیهات دارای مبدأ و منبع داخلی است.</p> <p>۳- افراد خود-تنظیم هستند.</p> <p>۴- به زنان و اقلیت‌ها به اندازه مردان پرداخت می‌شود.</p> <p>۵- گفتگوها چند صدایی و دارای استدلال‌های مختلف است.</p> <p>۶- مشوق‌های گروهی</p> | هم آفرینی | <p>۱- اقتدار به رئیس واگذار شده است.</p> <p>۲- پاداش‌ها و تنبیهات دارای مبدأ و منبع خارجی است</p> <p>۳- مکانیسم‌های نظارت در هر جایی وجود دارد.</p> <p>۴- به زنان به اندازه ۶۸٪ حقوق مردان پرداخت می‌شود و به اقلیت‌ها کمتر.</p> <p>۵- گفتگوها و مباحثات مرد-محور است.</p> <p>۶- مشوق‌های فردی</p> | هماهنگی |
| <p>۱- نظریه S (رهبری خدمت‌گذار).</p> <p>۲- تمرکز زدایی.</p> <p>۳- مردمی و کارمند محور.</p> <p>۴- کار راه‌های شغلی مرد محور و زن محور.</p> <p>۵- شهودی</p> | ترغیب | <p>۱- نظریه X و یا Y.</p> <p>۲- تمرکز با سطوح و قوانین کم.</p> <p>۳- رئیس محور.</p> <p>۴- کار راه‌های شغلی مرد محور.</p> <p>۵- به مدیران گفته می‌شود چه انجام دهند.</p> | فرماندهی |
| <p>۱- کنترل غیر متمرکز.</p> <p>۲- کنترل کیفیت کار هر کسی است.</p> <p>۳- نظارت متقابل و دو طرفه.</p> <p>۴- رویه‌های موقت.</p> <p>۵- افراد فرهیخته متعدد.</p> <p>۶- اندازه‌گیری بر اساس معیار فرایند.</p> <p>۷- اطلاعات اشاعه شده و ب همه داده می‌شود.</p> <p>۸- خود-کنترلی.</p> | خود-کنترلی | <p>۱- کنترل متمرکز</p> <p>۲- بازرسی نهایی</p> <p>۳- نظارت کوچک.</p> <p>۴- رویه‌های فراوان، قوانین و مدیریت مبتنی بر هدف.</p> <p>۵- یادگیرنده فرد فرهیخته رأس هرم.</p> <p>۶- اندازه‌گیری بر اساس معیار نتیجه.</p> <p>۷- اطلاعات ذخیره شده در دست یک نفر.</p> <p>۸- کنترل مبتنی بر ترس.</p> | کنترل |

در مدیریت فرانوگرا ابتکار و نوآوری در مقابل برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد، بر این اساس که سازمان‌ها برای مؤثر بودن باید عدم قطعیت و هر احتمالی را در محیط اداره کنند. عدم قطعیت به این معنا که تصمیم‌گیران اطلاعاتی در مورد محیط ندارند و برای پیش‌بینی تغییرات، دچار

محدودیت‌هایی هستند، بنابراین برای بقای خود باید به طور مستمر، ایده‌های نو برای مقابله با فشارهای محیطی ارائه دهند. علاوه بر آن ارزش‌ها همراه با واقعیات تغییر می‌کنند و این تغییرات به نوبه خود تعدیل در برنامه‌ها و تجدید نظر در هدف‌ها، راه‌ها و وسایل نیل به هدف‌ها را ضروری می‌سازد. در نتیجه دیگر نمی‌توان از برنامه ریزی به مفهوم کلاسیک آن سخن گفت.

فرا نوگرایی به دلیل اهمیتی که برای تمرکز زدایی قایل است، مفهوم سازماندهی فعال را در تقابل با سازماندهی مطرح می‌کند، که عبارت است از الگویی که بر مبنای اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط محیط، هدف‌ها و وظایف، اطلاعات و فن آوری انتخاب می‌شود و اتکای کمتری به ساخت‌های رسمی و روابط از پیش تعیین شده دارند. سازماندهی، سطح، غیر متمرکز، با لایه‌ها و طبقات اندک، منعطف و تخت برای تیم‌های خود مختار مورد تأکید است [۱۰].

ترغیب که در فرانوگرایی در تقابل با فرماندهی مطرح می‌شود اشاره به این دارد که مدیریت، هنر و توانایی پی‌گیری آرزوهای جدید و ایجاد تعهد به پی‌جویی آنها است. در دوران جدید، کارکنان فرهیخته هستند و در نتیجه مشارکت و همکاری در گروه‌ها به یک آرمان مشترک دست می‌یابند و از این راه به اهداف متعهد می‌شوند و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند. از این رو دیگر نیازی به فرماندهی مستقیم ندارند. مدیر می‌کوشد با نفوذ و تأثیرگذاری به هدایت آنان بپردازد. از طریق ترغیب افراد توانمند می‌شوند. توانمندسازی کارکنان یعنی فراهم کردن زمینه برای شنیدن صدای آنها و شریک شدن در معادله دانش - قدرت. در تفکر فرانوگرا هم صدایی، تصمیم‌گیری مشترک و هم فکری، نتیجه مشارکت در سازمان است [۲۱].

در مدیریت فرا نوگرا در تقابل با هماهنگی، هم‌آفرینی مطرح می‌شود. هنگامی که هماهنگی داوطلبانه، غیر رسمی، بدون تشریفات سازمانی، توسط افراد و واحدهای سازمانی ایجاد شود هم‌آفرینی صورت می‌پذیرد. در این خصوص، کارمند باید هدف‌های خود و واحد خود را بشناسد، تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد، در نظر داشته باشد و خود را با سازمان و هدف‌های آن وفق دهد. در هم‌آفرینی از ساز و کارهای غیررسمی و هماهنگی گروه‌های کاری توسط خود آن گروه‌ها استفاده می‌شود. بدین منظور مدیریت فرانوگرا با ایجاد گروه‌های کاری مختلف، گفتمان را در بین افراد تسهیل می‌کند و این گفتمان به قصد ساختن و مبادله اطلاعات انجام می‌گیرد و راه را برای مشارکت بیشتر و بهبود فعالیت‌های سازمانی می‌گشاید [۲۲].

مفهوم کنترل و قدرت در فرانوگرایی از تعریف وبر که صرفاً به کنترل اجتماعی و کارایی فردی تأکید دارد فاصله می‌گیرد و به صورت خود-کنترلی مطرح می‌شود. کنترل از طریق مصاحبت اعمال می‌شود و ساختار مصاحبت ممکن است موجب ساکت کردن و یا تشویق زیردستان در یک سازمان شود و در نتیجه کنترل برابر است با درگیر شدن در یک گفتگوی دانش محور. خود-کنترلی از طریق قبول مسئولیت فردی برای کارهای خود صورت می‌پذیرد. از

آنجا که سازمان فرا نوگرا، اساس رابطه و حضور را به ارزش‌ها و گرایش‌های مشترک می‌گذارد، انتظار می‌رود که به دلیل کشش‌های درونی کارکنان و جاذبه‌های بیرونی و موضوع‌های سازمانی، مشکلات انضباطی به کمترین میزان در آن پدیدار شود [۸].

مدیریت نوگرا که در محدوده انقلاب صنعتی به ظهور رسید بیش از اندازه به اصول عقلانی در سازمان پایبند بود و فرانوگرا در حقیقت با زیر سؤال بردن و تردید در خصوص محوریت و مرجعیت عقل و وضع هر گونه نظریه مطلق پا به عرصه گذاشت [۱۲]. در بررسی نظریه‌های مدیریت فرانوگرا می‌توان نظری‌هایی همچون مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد^۱، سازمان مجازی^۲، مدیریت دانش^۳، سازمان‌های یادگیرنده^۴ و سازمان‌های یاددهنده^۵ را در زمره این نظری‌ها قرار داد.

پیشینه پژوهش

در مقاله‌ای با عنوان "مدیریت در دنیای فرانوگرا" از دراکر به عنوان معلم مدیریت یاد شده و آورده شده که دراکر در کتاب «وقایع برجسته فردا» برای اولین بار واژه مدیریت فرانوگرا و سازمان فرانوگرا را مطرح کرده است [۲۱]. در مورد ارزش فرانوگرا در مباحث سازمان و مدیریت، پژوهشی در دانشگاه لاند^۶ سوئد از سوی برگ انجام شد و به مطالعه و بررسی نظریه و عمل مدیریت در سازمان‌های سوئدی پرداخته شد. در این پژوهش نشان داده شد که وضعیت حاضر سازمان‌ها به وسیله ساختارزدایی، رهایی از راهبردهای کلان و تأکید بر گفتگو و تبادل نظر در سازمان مشخص می‌شود. در پایان نتیجه گرفته شد که ساختارزدایی از سازمان‌ها باید همزمان با ساختارزدایی از ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی باشد [۶].

هستر (۲۰۰۰) در بررسی تأثیر نفوذ فرانوگرا بر تغییر و تحول آموزش عالی، در دانشگاه پرتوریا^۷، بعد از انتقاد از عقلانیت افراطی مدرنیسم و مطالعه گرایش‌های برجسته فرانوگرا در چارچوب موقعیت اجتماع و آموزش عالی، اصلاح آموزش عالی در جهت فرانوگرا، منوط به اصلاح شکل و اندازه سیستم آموزشی و توسعه محلی و توسعه شایستگی‌های بین‌المللی دانسته است [۱۸]. در پژوهشی که والان و سامادار (۲۰۰۱) در دانشگاه جورجیا^۸ انجام دادند، ساختارزدایی و تأکید بر گفتگو و مباحثه از ویژگی‌های مدیریت فرانوگرا معرفی شد و در ادامه اذعان شد که علم

1. Reengineering
2. Virtual organization
3. Knowledge management
4. Learning organization
5. Teaching organization
6. Lund
7. Pertoria
8. Georgia

مدیریت فرانوگرا از دو شالوده و بنیان بهره می‌گیرد. یکی اطلاعات و دیگری مدیریت دانش [۲۹].

نتیجه پژوهشی که توسط پاراهالد و رامسومی (۲۰۰۴) انجام گرفت دو پارادوکس قرن ۲۱ را به تصویر می‌کشد: حق انتخاب بیشتر و رضایت کمتر مصرف‌کننده و اختیارات بیشتر و ارزش کمتر تصمیم‌های مدیریت عالی. در پاسخ به این پارادوکس‌ها، هم‌آفرینی با مصرف‌کننده رویکردی مناسب تشخیص داده شد. تا از این طریق نقش مصرف‌کننده از عنصر مجزا، ناآگاه و منفعل به عنصر مرتبط، مطلع و فعال تغییر یابد. در این پژوهش لگوی دارت^۱ (DART)، که شامل چهار عنصر گفتگو، در دسترس بودن، خطرسنجی و شفافیت است، برای ارزیابی میزان هم‌آفرینی، در دانشگاه شیکاگو^۲، بکار گرفته شد [۲۵].

در پژوهشی دیگر با عنوان «فرانوگرایی در سازمان» جانسون (۱۹۹۴) ویژگی‌های سازمان‌های فرانوگرا را برنامه‌ریزی افقی، همکاری مدیریت و کارکنان، خود تنظیمی کارکنان، نظارت غیر متمرکز، تیم‌های کاری و کارکنان چند مهارتی، کارکنان به عنوان سرمایه و مشوق‌های تیمی، معرفی کرده است [۲۱]. هاجز^۳، با اشاره به سازمان‌های یادگیرنده، دنیای معاصر را دنیای فرانوگرا معرفی کرده است و در مقاله‌ای با عنوان «یادگیری برای بقاء»^۴ توصیه کرده است که سازمان‌ها برای بقاء در این دوران باید خصوصیات شبیه خودمختاری، کار تیمی، رهبری مشارکتی و تنوع فرهنگی را توسعه دهند. وی در ادامه، مدیریت ماتریسی، سلسله مراتب مسطح، یادگیری مشارکتی و مدیریت پروژه را از جمله رویکردهایی معرفی می‌کند که در مدیریت سازمان فرانوگرا کاربرد دارند [۲۰].

اسپریتزر^۵ با بیان سه نوع رهبری ضعیف، خوب و عالی، رهبر عالی را یک رهبر هم‌آفرین معرفی کرده است و به بررسی چهار عنصر هم‌آفرینی (تقسیم دانش، اهداف مثبت و واقعی، احساسات مثبت و روابط مثبت) پرداخته است [۲۸].

قاضی فیسال^۶ در بررسی سازماندهی فعال بعد از تعریف آن به عنوان واژه‌ای که برای توضیح تغییر و تحولات سازمانی از راه انتخاب به کار می‌رود و به عنوان سازماندهی مبتنی بر انتخاب ابزار و اهداف است، با استفاده از روش‌های قوم‌نگاری، مشاهده فعال و تحلیل اثر به بررسی این مؤلفه در دانشگاه نیو مکزیکو^۷ پرداخت. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که که سازماندهی فعال بیش از اینکه متمرکز بر انتخاب باشد متمرکز بر ارزش‌هاست. وی در ادامه

1. Dialogue ° Access ° Risk assessment ° Transparency
 2. Chicago
 3. Hughes
 4. Learning for survival
 5. Spreitzer
 6. Ghazi Faisal
 7. New Mexico

مطالب و موضوعات مهمی را مطرح کرده است، از جمله اهمیت یک شعبه و دایره برای سازماندهی فعال، ارتباط بین مدیران شعبه‌ها و مسئولیت‌پذیری آنان و اعتقاد به این که فرهنگ سازماندهی فعال مبتنی بر اصول کار هدفمند است [۱۷].
در همه این پژوهش‌ها دیده می‌شود که مدیریت فرانوگرا لازمه عصر کنونی است و شیوه مدیریتی مناسبی برای اداره محیط متغیر سازمانی است.

سؤال‌های پژوهش

- با توجه به مباحث مطرح شده و بررسی دقیق مبانی نظری می‌توان عوامل ذیل را از مشخص‌های مدیریت فرانوگرا در نظر گرفت:
- ۱- نوآوری و ابتکار [۷] سازماندهی فعال [۷] ترغیب [۷]، هم‌آفرینی [۷]، و خودکنترلی [۷].
با توجه به این امر سؤال‌های زیر در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند.
 - ۱- تا چه میزان "نوآوری و ابتکار" در مدیریت دانشگاه‌ها به کار گرفته می‌شود؟
 - ۲- تا چه میزان "سازماندهی فعال" در مدیریت دانشگاه‌ها به کار گرفته می‌شود؟
 - ۳- تا چه میزان رویکردهای "ترغیب" در مدیریت دانشگاه‌ها به کار گرفته می‌شود؟
 - ۴- تا چه میزان رویکردهای "هم‌آفرینی" در مدیریت دانشگاه‌ها به کار گرفته می‌شود؟
 - ۵- تا چه میزان "خودکنترلی" در مدیریت دانشگاه‌ها به کار گرفته می‌شود؟
- در نهایت و پس از بررسی سؤال‌های یاد شده به بررسی سؤال زیر در دانشگاه‌ها پرداخته می‌شود.
- ۶- آیا بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا در دانشگاه‌ها تفاوت وجود دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی است و به بررسی نظرات اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان در خصوص میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا می‌پردازد.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی اصفهان در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ بود که به طور تمام وقت در استخدام دانشگاه بودند. در نمونه‌گیری از این جامعه آماری ۱۳۰ نفر از اعضای هیأت علمی با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. بدین ترتیب که سه طبقه علوم انسانی، علوم پایه و پزشکی در نظر گرفته شد و نمونه‌ای متناسب با حجم آنها، برآورد شد.

از آنجا که پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی است، پرسشنامه به عنوان ابزار اندازه‌گیری، مناسب تشخیص داده شد و پرسشنامه محقق ساخته‌ای که شامل ۴۶ سؤال بسته پاسخ در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (از خیلی زیاد تا خیلی کم) بود، پنج مؤلفه مدیریت فرانوگرا (ترغیب، نوآوری، خودکنترلی، هم‌آفرینی و سازماندهی فعال) را در دو وضعیت موجود و مطلوب مورد سنجش قرار داد. سؤال‌های مربوط به هر مؤلفه با توجه به نظریه‌های نویسندگان فرانوگرا بویژه «بوج و دنهی، ۲۰۰۰» تهیه شد. جهت بررسی روایی پرسشنامه متن اولیه در اختیار هفت نفر از متخصصان مدیریت در دانشگاه اصفهان قرار گرفت و پس از اصلاحات، نسخه نهایی تهیه شد. از فرمول آلفای کرونباخ^۱ برای تعیین پایایی^۲ پرسشنامه استفاده شد و ضریب پایایی آن ۰/۹۲ برآورد شد که در سطح آلفای ۰/۱ معنادار بوده است و حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری است. پایایی هر یک از مؤلفه‌ها نیز برآورد شد که در جدول زیر آمده است.

جدول ۳. میزان پایایی مؤلفه‌ها

| مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا | ضریب پایایی |
|---------------------------|-------------|
| نوآوری | ۰/۸۶ |
| ترغیب | ۰/۸۲ |
| خودکنترلی | ۰/۸۴ |
| هم‌آفرینی | ۰/۸۱ |
| سازماندهی فعال | ۰/۸۹ |

برای تجزیه و تحلیل توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار و واریانس، و در سطح استنباطی از آزمون‌های t برای مقایسه میانگین هر یک از پنج مؤلفه مدیریت فرانوگرا، از نظر اعضای هیأت علمی و از آزمون t تک متغیره به منظور مقایسه نظرات اعضای هیأت علمی با توجه به جنسیت آنان استفاده شد. از آزمون تحلیل واریانس یک راهه^۳ به منظور مقایسه نظرات اعضای هیأت علمی با توجه به مرتبه علمی و سنوات خدمت آنان استفاده شد، و t^2 هتلینگ^۴ برای مشخص کردن این موضوع که تفاوت مشاهده شده بین میانگین‌های مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا معنادار بوده است یا خیر، به کار گرفته شد.

داده‌های حاصل از پرسشنامه در دو وضع مطلوب و موجود جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند و به تفکیک سؤال‌های پژوهش در جدول‌های ۴ تا ۱۰ ارائه می‌شوند.

1. Cronbach Alpha Coefficient
 2. Reliability
 3. ANOVA (Analysis Of Variance)
 4. Hotelling

جدول ۴. مقایسه میانگین نمره میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا در دانشگاه از نظر اعضای هیأت علمی در وضعیت

موجود

| مؤلفه‌ها | میانگین | انحراف معیار | خطای معیار | t |
|----------------|---------|--------------|------------|-------|
| ترغیب | ۲/۶۸ | ۰/۵۵۹ | ۰/۰۵۱ | -۶/۱۳ |
| نوآوری | ۲/۶۳ | ۰/۶۲۱ | ۰/۰۵۶ | -۶/۴۷ |
| خودکنترلی | ۲/۸۶ | ۰/۵۹۳ | ۰/۰۵۴ | -۲/۴۲ |
| هم‌آفرینی | ۲/۶۴ | ۰/۶۵۶ | ۰/۰۶۱ | -۵/۹۲ |
| سازماندهی فعال | ۲/۷۷ | ۰/۵۷۳ | ۰/۰۵۲ | -۴/۳۶ |

بر اساس یافته‌های جدول ۴ t مشاهده شده همه مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر می‌باشد. بنابراین از دیدگاه اعضای هیأت علمی میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا در دانشگاه، در وضعیت موجود کمتر از سطح متوسط بوده است.

جدول ۵. مقایسه میانگین نمره میزان کاربست " ترغیب" در دانشگاه از نظر اعضای هیأت علمی در وضعیت موجود و مطلوب

| ترغیب آماره | میانگین | انحراف معیار | خطای معیار | T |
|-------------|---------|--------------|------------|-------|
| وضع موجود | ۲/۶۸ | ۰/۵۵۹ | ۰/۰۵۱ | -۶/۱۳ |
| وضع مطلوب | ۴/۲۴ | ۰/۴۸۷ | ۰/۰۴۴ | ۲۷/۹۷ |

با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح $\alpha = 0.01$ p معنادار بوده است. بنابراین بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه " ترغیب" تفاوت معنادار وجود دارد. این تفاوت حاکی از شکاف بین وضع موجود و مطلوب است.

جدول ۶. مقایسه میانگین نمره میزان کاربست "نوآوری" در دانشگاه از نظر اعضای هیأت علمی در وضعیت موجود و مطلوب

| نوآوری آماره | میانگین | انحراف معیار | خطای معیار | t |
|--------------|---------|--------------|------------|-------|
| وضع موجود | ۲/۶۳ | ۰/۶۲۱ | ۰/۰۵۶ | -۶/۴۷ |
| وضع مطلوب | ۴/۳۹ | ۰/۴۹۸ | ۰/۰۴۵ | ۳۰/۴۷ |

با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح $\alpha = 0.01$ p معنادار بوده است. بنابراین بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه "نوآوری" تفاوت معنادار وجود دارد. این تفاوت، گویای شکاف بین وضع موجود و مطلوب است.

جدول ۷. مقایسه میانگین نمره میزان کاربست "خودکنترلی" در دانشگاه از نظر اعضای هیأت علمی در وضعیت موجود و مطلوب

| خودکنترلی آماره | میانگین | انحراف معیار | خطای معیار | t |
|-----------------|---------|--------------|------------|-------|
| وضع موجود | ۲/۸۶ | ۰/۵۹۳ | ۰/۰۵۴۴ | -۲/۴۲ |
| وضع مطلوب | ۴/۰۹ | ۰/۵۳۹ | ۰/۰۴۹ | ۲۴/۸۰ |

با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح $\alpha = 0.01$ p معنادار بوده است. بنابراین بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه "خودکنترلی" تفاوت معنادار وجود دارد. این تفاوت حاکی از شکاف بین وضع موجود و مطلوب است.

جدول ۸. مقایسه میانگین نمره میزان کاربست "هم آفرینی" در دانشگاه از نظر اعضای هیأت علمی در دو وضعیت موجود و مطلوب

| هم آفرینی آماره | میانگین | انحراف معیار | خطای معیار | t |
|-----------------|---------|--------------|------------|-------|
| وضع موجود | ۲/۶۴ | ۰/۶۵۶ | ۰/۰۶۱ | -۵/۹۲ |
| وضع مطلوب | ۴/۱۷ | ۰/۵۱۶ | ۰/۰۴۷ | ۲۴/۸۰ |

با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح $\alpha = 0.01$ p معنادار بوده است. بنابراین بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه «هم آفرینی» تفاوت معنادار وجود دارد. این تفاوت گویای شکاف بین وضع موجود و مطلوب است.

جدول ۹. مقایسه میانگین نمره میزان کاربست "سازماندهی فعال" در دانشگاه از نظر اعضای هیأت علمی در دو وضعیت موجود و مطلوب

| سازماندهی فعال آماره | میانگین | انحراف معیار | خطای معیار | t |
|----------------------|---------|--------------|------------|-------|
| وضع موجود | ۲/۷۷ | ۰/۵۷۳ | ۰/۰۵۲ | -۴/۳۶ |
| وضع مطلوب | ۴/۰۵ | ۰/۵۱۴ | ۰/۰۴۷ | ۲۲/۴۰ |

با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح $\alpha = 0.01$ p معنادار بوده است، بنابراین بین وضع موجود و مطلوب در مؤلفه «سازماندهی فعال» تفاوت معنادار وجود دارد. این تفاوت حاکی از شکاف بین وضع موجود و مطلوب است.

جدول ۱۰. مقایسه میانگین نمره میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا از دیدگاه اعضای هیأت علمی در وضعیت موجود

| مؤلفه آماره | میانگین | انحراف معیار |
|-------------------|---------|--------------|
| ترغیب | ۲/۶۸ | . / ۵۵۹ |
| نوآوری | ۲/۶۳ | . / ۶۳۱ |
| خود کنترلی | ۲/۸۶ | . / ۵۹۳ |
| هم آفرینی | ۲/۶۴ | . / ۶۵۶ |
| سازماندهی فعال | ۲/۷۷ | . / ۵۷۳ |
| t = / f = / p = / | | |

داده‌های جدول ۱۰ گویای این است که f مشاهده شده در سطح $p = 0.01$ معنادار بوده است. بنابراین از نظر اعضاء هیأت علمی دانشگاه‌ها میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت فرانوگر در مدیریت دانشگاه‌ها یکسان نبوده است. بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه خودکنترلی ۲/۸۶ و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه نوآوری ۲/۶۳ بوده است.

جدول ۱۱. مقایسه میانگین نمره پاسخ‌های اعضای هیأت علمی به مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا در وضعیت مطلوب

| مؤلفه آماره | میانگین | انحراف معیار |
|--------------------|---------|--------------|
| ترغیب | ۴/۳۴ | . / ۴۸۷ |
| نوآوری | ۴/۳۹ | . / ۴۹۸ |
| خود کنترلی | ۴/۰۹ | . / ۵۳۹ |
| هم‌افزینی | ۴/۱۷ | . / ۵۱۶ |
| سازماندهی فعال | ۴/۰۵ | . / ۵۱۴ |
| t2 = / f = / p = / | | |

بر اساس یافته‌های جدول ۱۱، f مشاهده شده در سطح $p = 0.01$ معنادار بوده است. بنابراین مطلوب بودن کاربست مؤلفه‌های مدیریت فرانوگر در دانشگاه‌ها از دیدگاه اعضای هیأت علمی یکسان نبوده است. بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه «نوآوری»، ۴/۳۹، و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه «سازماندهی فعال»، ۴/۰۵ بوده است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش بیانگر این است که از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی اصفهان، مدیریت این دانشگاه‌ها مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا (نوآوری، هم‌افزینی، خودکنترلی، ترغیب و سازماندهی فعال) را کمتر از حد متوسط به کار می‌گیرند. در ضمن از دیدگاه آنان مطلوبیت به کارگیری این مؤلفه‌ها بیشتر از حد متوسط بوده است. در زمینه مؤلفه «ترغیب»، اعضای هیأت علمی معتقد بودند که در وضعیت موجود، «واگذاری کارهای

چالش‌برانگیز به اعضای هیأت علمی به عنوان وسیله‌ای جهت بالا بردن انگیزش آنان»، با میانگین ۲/۳۵، کمتر مورد توجه قرار گرفته است و در وضعیت مطلوب نیز، «حمایت و پشتیبانی از طرح‌های پژوهشی ارائه شده از سوی اعضای هیأت علمی» و «شناخت و تقدیر از ابداعات و اختراعات اعضای هیأت علمی»، را با میانگین ۴/۴۴، شایسته‌ترین توجه دانستند.

در خصوص مؤلفه «نوآوری»، گروه نمونه معتقد بودند که در وضعیت موجود، گزینه «فراهم بودن شرایط جهت طرح عقاید اعضای هیأت علمی در جوی خالی از ترس و واهمه»، با میانگین ۲/۴۲، از جانب مدیریت دانشگاه‌ها کمتر از سایر گزینه‌ها مورد توجه و تأکید قرار گرفته است. در ضمن آنان معتقد بودند که «تقویت روحیه مطالعه و پژوهش در بین اعضای هیأت علمی» با میانگین ۴/۵۲، در وضعیت مطلوب شایسته‌ترین توجه است.

هیت، کیتز و دماری^[۱۹] خلاقیت و نوآوری را از خصوصیات سازمان‌های یادگیرنده می‌دانند و معتقدند این ویژگی سبب می‌شود که سازمان‌ها با مشکلات مانوس نشوند و از راه‌های بدیع سعی در حل آنها داشته باشند. نوناکو و تاکوچی^[۴] نیز یکی از ابعاد پیش برنده دانش را فرهنگ سازمانی می‌دانند که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می‌شود [۴].

در خصوص مؤلفه «خودکنترلی» گروه نمونه معتقد بود که کم توجهی به «تشویق اعضای هیأت علمی به خود ارزیابی» با میانگین ۲/۵۱، بیشتر از سایر گزینه‌ها به چشم می‌خورد، و مطلوبیت «اهمیت دادن به آزادی عمل و استقلال اعضای هیأت علمی» را با میانگین ۴/۳۴، بیشتر از سایر گزینه‌ها ارزیابی کرده‌اند. این نتایج نشان دهنده ضرورت به کارگیری «خودکنترلی» است و نتایج پاسخ‌ها با پژوهش بوروس^[۱۱] دارد. بوروس در پژوهشی که در خصوص مدیران مدارس ابتدایی انجام داد به این نتیجه رسید که هم مدیران با اثربخشی بالا و هم مدیران با اثربخشی متوسط فرایندهای خودکنترلی را به کار می‌گیرند [۱۱].

در رابطه با مؤلفه «هم‌آفرینی» گویه «تشویق انجام پروژه‌های گروهی در بین اعضاء هیأت علمی»، با میانگین ۲/۴۵، کمتر از سایر گزینه‌ها وجود دارد و مطلوبیت «همکاری و تشریح مساعی اعضای هیأت علمی در حل مسائل و مشکلات مربوط به گروه آموزشی» و «ترویج فرهنگ بحث و گفت‌وگو در دانشگاه» را با میانگین ۴/۳۱، بیشتر از سایر گزینه‌ها ارزیابی کرده‌اند. این نتیجه با پژوهش آهنچیان [۱] همسویی دارد. در پژوهش آنان کارکنان مدارس احساس نمی‌کردند که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت زیادی دارند. همچنین این نتایج با پژوهش اولف برگ [۶]، که به بررسی نظریه و عمل مدیریت در سازمان‌های سوئدی پرداخت همسو است. وی نشان

1. Hitt & keats and Demarie
2. Nonaka and Takeuchi
3. Bowers

داد که وضعیت حاضر سازمان‌ها به وسیله ساختارزدایی، رهایی از راهبردهای کلان و تأکید بر گفتگو و تبادل نظر در سازمان مشخص می‌شود [۶].

در نهایت درخصوص «سازماندهی فعال» نتایج نشان داد که از نظر اعضای هیأت علمی، «واگذاری مسئولیت به افراد بر اساس میزان خلاقیت آنان»، با میانگین ۲/۳۵، کمتر از سایر گزینه‌ها مورد توجه قرار گرفته است و همچنین مطلوبیت «امکان دسترسی سریع و آسان به منابع اطلاعاتی و تحقیقاتی دانشگاه»، با میانگین ۴/۴۲، بیشتر از سایر گزینه‌ها ارزیابی شده است. این نتیجه با نتیجه پژوهش رئوفی پور و آهنچیان همسویی دارد. آنان نیز به این نتیجه رسیدند که دسترسی به فناوری اطلاعات در مدارس کم است [۱]. والان و سامادار^۱ نیز در پژوهشی در دانشگاه جورجیا^۲، ساختار زدایی و تأکید بر گفتگو و مباحثه را از ویژگی‌های مدیریت فرانوگرا معرفی کردند [۲۹].

به طور کلی از بین ۴۶ گویه مورد سؤال در پرسشنامه، اعضای هیأت علمی، گویه «تقویت روحیه مطالعه و پژوهش در بین اعضای هیأت علمی» را، با میانگین ۴/۵۲، شایسته‌ترین توجه ارزیابی کردند. در وضعیت موجود نیز «واگذاری مسئولیت به افراد بر اساس خلاقیت آنان»، با میانگین ۲/۳۵ و همچنین «واگذاری کارهای چالش برانگیز به اعضای هیأت علمی به عنوان وسیله‌ای جهت بالا بردن انگیزش آنان»، با میانگین ۲/۳۵، گزینه‌هایی بود که از نظر اعضای هیأت علمی، از جانب مدیریت دانشگاه‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این نتایج، با نتایج پژوهش فیسال [۱۷] و بوج و دنهی [۱۰] که بر سازماندهی فعال و برنامه‌ریزی افقی و خودتنظیمی کارکنان تأکید داشتند هماهنگی دارد. همانگونه که نتایج، لزوم به کارگیری هم‌آفرینی در مدیریت را بیشتر از سطح متوسط نشان داد، پاراهالد و رامسومی [۲۵] و اسپریتزر [۲۸] نیز بر لزوم به کارگیری هم‌آفرینی در مدیریت تأکید دارند. هاجز [۲۰] نیز بر خود کنترلی و سلسله مراتب مسطح تأکید دارد که در این پژوهش نیز اعضای هیأت علمی لزوم به کارگیری این مؤلفه‌ها را بالاتر از سطح متوسط ارزیابی کردند [۲۰]. جانسون [۲۱] نیز در پژوهشی به نظارت غیر متمرکز و خودتنظیمی در سازمانهای فرانوگرا تأکید داشته است [۲۱].

بر اساس نتایج پژوهش، به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا، در مدیریت دانشگاه‌ها، از ضروریات عصر متلاطم کنونی است. هستر [۱۸] در بررسی تأثیر فرانوگرایی بر تحول آموزش عالی نیز به این نتیجه رسیدند و به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا را منوط به اصلاح شکل و اندازه سیستم دانستند [۱۸]. بنابر این از جمله پیش‌بایسته‌های به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا اصلاحات فرهنگی و ساختاری و حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی و تشویق و

1. Whalan & Samaddar
2. Georgia

- ترغیب مدیران به منظور به کارگیری این مؤلفه‌هاست. از اینرو با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهاى زیر به مسئولان نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها ارائه می‌شود:
- ۱- به منظور بالا بردن انگیزش اعضای هیأت علمی، کارها و فعالیتهای چالش برانگیز به آنان واگذار شود.
 - ۲- از طرح‌های پژوهشی ارائه شده توسط اعضای هیأت علمی حداکثر حمایت و پشتیبانی به عمل آید.
 - ۳- ابداعات و اختراعات اعضای هیأت علمی مورد شناسایی و تقدیر شایسته قرار گیرد.
 - ۴- بستر سازی مناسب جهت ارائه ایده ها و ابداعات و اختراعات فراهم شود.
 - ۵- جو سازمانی مناسبی فراهم گردد که اعضای هیأت علمی بدون هیچ نگرانی عقاید و نظرات خود را مطرح سازند.
 - ۶- روحیه مطالعه و پژوهش هر چه بیشتر در بین اعضای هیأت علمی تقویت شود.
 - ۷- در بررسی عملکرد اعضای هیأت علمی، خود ارزیابی اعضای هیأت علمی از فعالیت‌های خود مورد توجه و تأکید قرار گیرد.
 - ۸- آزادی عمل و استقلال اعضای هیأت علمی بیش از پیش حفظ شود.
 - ۹- انجام پروژه‌های گروهی در بین اعضای هیأت علمی تشویق شود.
 - ۱۰- در حل مسائل مربوط به گروه آموزشی از همکاری و مشارکت اعضای هیأت علمی حداکثر استفاده به عمل آید.
 - ۱۱- فرهنگ بحث و گفت‌وگو در بین اعضای هیأت علمی ترویج و ترغیب شود.
 - ۱۲- خلاقیت‌های اعضای هیأت علمی مورد توجه و تقدیر بیشتر قرار گیرد.
 - ۱۳- منابع اطلاعاتی و تحقیقاتی متنوع و متعدد در سطح دانشگاه بیشتر گسترش یابد و دسترسی به آنها تسهیل شود.
 - ۱۴- روحیه مطالعه و پژوهش در بین اعضای هیأت علمی بیشتر تقویت شود.
 - ۱۵- در واگذاری مسئولیت‌ها به اعضای هیأت علمی، خلاقیت‌های آنان مورد توجه بیشتری قرار گیرد.
- در پایان، توجه به این نکته به عنوان محدودیت‌های پژوهش لازم است که نتایج این پژوهش فقط در چارچوب مؤلفه‌های مطرح شده برای مدیریت فرانوگرا قابل تفسیر و تعبیر است. بعلاوه جامعه آماری این پژوهش محدود به دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی اصفهان بود و لذا در تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها، بهتر است جانب احتیاط رعایت شود.

منابع

۱. آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۵) "وضعیت روابط انسانی در مدیریت آموزشگاهی بر اساس آموزه‌های فرانوگرایی با پست مدرن"، مجله پژوهش‌های تربیتی و روانشناختی، تهران: شماره ۲.
۲. رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۷) *تئوری‌های سازمان و مدیریت از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی*، تهران: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر.
۳. نوذری، حسینعلی (۱۳۷۹) *پست مدرنیته و پست مدرنیسم*. نظریه‌ها و کاربردها - تهران: نقش جهان.
۴. نوناکو و تاکوچی (۱۳۸۵) *شرکت‌های دانش آفرین*، ترجمه علی عطا فر و دیگران، تهران: نشر سماء قلم.
5. Antonio, R (2000) "After post modernism : reactionary tribalism", University of Chicago , Available in: [www. Journals Chicago.edu](http://www.Journals.Chicago.edu).
6. Berg, P .O.(2002) "Post modern management : from facts to fiction in theory and practice", *Scandinavian Journal Of Management* 5(3):201-217.
7. Boje, D & Dennehy, R. (2000) *The story of post modern management* , CA: Sage.
8. Boje, D & Dennehy , R. (2000) *Controlling stories : : managing in the post modern world* . CA : Sage.
9. Boje, D & Dennehy , R . (1999) *Managing in post modern world* . CA : Sage.
10. Boje , D & Dennehy ,R. (1999) *Organizing stories : managing in the post modern world* . CA: Sage
11. Bowers. G. D (1976) *Systems of organization: Management of the human resource*. Ann Arbor: University of Michigan.
12. Davies , J.S & Foster , W . (1994) *A post modernist analysis of educational administration* . London : Westpord Connecticut.
13. Delanty .G . (2000) *Modernity and post modernity : knowledge power and the self* . London ; sage.
14. Drucker , P . (1985) *Innovation and entrepreneurship: practice and principle*, London; Heinemann.
15. Dupre Leadership (1993) Post modernity of late modernity? Ambiguities in Richard Rorty. *From www.infed.org*.
16. Edwards, S. & Usher, R. (2001) "Life long learning . a post modern condition of education", *Adult Education Quarterly* 4:51.
17. Faisal, G. (1997) *Proactive organizing : a constructivist inquiry*. [dissertation]. New Mexico University.
18. Hester, M. (2000) *The management of the transformation higher education institution: A post modern perspective*, university of pertoria
19. Hitt, M. & keats, B. and Demarie, S. (1998) "Novigating in the new competitivelandscape: building competitive advantage and strategic. Flexibility in the 21 century", *Academy of management executive* 12(4): 22-42.
20. Hughes. C. (2006) "Learning to Survive", *Adult Learning* 9 (2): 7.
21. Jahnsnson, B. (1994) *Educational administration in the post modern age*, London: Westpord Connecticut.

22. Keough, T. & Tobin, B. (2000) *Post modern leadership and the policy lexion : from theory proxy , to practice* . Quebec . Level University.
23. Mason, M. (2001) "The ethics of integrity", *Journal of Philosophy of Education* 1. :35.
24. Palmer, J .(2001) *Fifty modern thinkers on education from pioget to the present*, London, Routledge
25. Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004) "Co ° creating unique value with customers", *strategy & leadership* 32 (4).
26. Safstrom, C. (1999) "On the way to a post modern curriculum theory", *Educational Theory* 50(2).
27. Schon, D.A. (1971) *Beyond the stable state*. New York ; Random house.
28. Spreitzer, G.M. (2006) "Leading to grow and growing to lead", *organizational dynamics* 35(4): 305-315.
29. Whalan, T. & Samaddar, S. (2001) "Post modern management science : a likely convergence of soft computing and knowledge management methods", *human systems management* 20(4): 291-300.

