

## چالش‌ها و مشکلات مدیریت تشکلهای دانشجویی

مهدی عاشوری<sup>۱</sup>

حمیدرضا قائدعلی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** دانشگاه زمانی به فعالیت صحیح مشغول است که آموزش، پژوهش و فعالیتهای اجتماعی- فرهنگی به شکل متوازن انجام گیرند و هیچ‌یک مانع فعالیت دیگری نشوند. بخش محسوسی از فعالیتهای فوق‌برنامه در دانشگاه در زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و دینی، توسط تشکلهای دانشجویی اجرا می‌شود. بنابر این، ضروری است تا با به کارگیری شیوه صحیح مدیریت در تشکلهای دانشجویی، بیشترین اثربخشی را در حیطه‌های مذکور به دست آورد. **روش:** به سبب فقر محتوایی مطالعات در زمینه نحوه فعالیت تشکلهای دانشجویی و لزوم توجه به رویکرد اکتشافی در این تحقیق، روش تجزیه و تحلیل مضمون (تم) انتخاب شد و مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر و چهار جلسه توفان فکری با حضور ۹ نفر از فعالان دانشجویی که سابقه مدیریت تشکلهای دانشجویی را داشته‌اند، صورت پذیرفت. **یافته‌ها:** مضمونهای شناسایی شده در حوزه چالشها و مشکلات مدیریت تشکلهای دانشجویی با توجه به اشتراکاتشان، در پنج دسته «ضعف در ارتباطات، تغییرات مدیریتی، ضعف در شناخت مسائل فرهنگی، چالشهای مدیریت منابع انسانی و ضعف در هدف» تقسیم‌بندی شدند. هر کدام از این تم‌های اصلی، شامل تم‌های فرعی هستند که به عنوان مؤلفه‌های تشکیل دهنده هر چالش و مشکل معرفی شده‌اند. **نتیجه‌گیری:** به یافته‌های این تحقیق می‌توان به عنوان نیازسنجی آموزشی و فرهنگی نیز نظر کرد و در طراحی دوره‌ها و کارگاههای آموزشی و بسته‌های فرهنگی که توسط مراکزی چون معاونت فرهنگی وزارت علوم و معاونت فرهنگی-سیاسی نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاهها صورت می‌گیرد، مورد استفاده قرار داد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت تشکلهای دانشجویی، تشکل دانشجویی، دانشگاه، دانشجو.

دریافت مقاله: ۹۱/۰۲/۰۲؛ تصویب نهایی: ۹۱/۰۹/۲۱

۱. دانشجوی دکتری فلسفه علم؛ مؤسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران (نویسنده مسئول) / آدرس: تهران، خیابان ولی عصر (عج)، خیابان نوفل لوشاتو،

کوچه آراکلیان، پلاک ۴، مؤسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران / نامبر: ۶۶۹۵۳۳۴۲ / Email: Ashoori@irip.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت MBA، دانشگاه اصفهان.

**الف) مقدمه**

نهاد علم از مهم‌ترین نهادهای هر جامعه بوده و اکنون دانشگاه به عنوان هسته اصلی این نهاد، در کنار آموزش عمومی که هدفش تعلیم و تربیت همه اقشار است، آموزش عالی و تربیت متخصصان را بر عهده دارد. دانشگاهها منشأ تحولات جامعه در عرصه‌های مختلفند و دانشجویان به عنوان رکن اصلی جامعه در آینده، پیکره اصلی سازمانهای مختلف آن را تشکیل می‌دهند (رجالی و همکاران، ۱۳۸۹). دانشگاهها در هر جامعه‌ای نقشی کلیدی در راهبری جامعه به سوی اهداف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دارند (فیض و شریفی، ۱۳۸۸). دانشگاه به عنوان محل پرورش نخبگان علمی و سیاسی و مرکز اصلی رشد و بالندگی جوامع، یکی از پایگاههای مهم در مسائل مختلف جامعه است و دانشجویان به عنوان رکن اصلی دانشگاه، نقشی اساسی در این فرایند ایفا می‌کنند (امام‌جمعه‌زاده و نجات‌پور، ۱۳۸۹). دوران دانشجویی علاوه بر علم‌آموزی عرصه‌ای برای تمرین فعالیت اجتماعی و کسب تجربه است و عمدتاً فعالان تشکلهای پس از دوران دانشجویی نیز به عنوان مدیران و چهره‌های شاخص سیاسی، فرهنگی یا اجتماعی به فعالیت می‌پردازند.

دانشجویان اوقات زیادی را در دانشگاه برای یادگیری می‌گذارند و از طریق عضویت در گروهها و اجتماعات دانشگاهی، فرایند اجتماعی‌شدن را طی می‌کنند. بنابر این، حفظ و مراقبت از محیطهای علمی، آموزشی و پژوهشی و کمک به سالم نگهداشتن آن، اهمیت بالایی دارد. در واقع؛ موضوع اصلی کار در دانشگاه، ارتباط با نسل جدید است؛ نسلی که بنا به تعریف یونسکو، به دامنه نسبی سنین بین ۱۵ تا ۲۵ سال گفته می‌شود. دوره دانشجویی دوره‌ای حساس از نظر قرار گرفتن در طیف وسیعی از مشکلات عاطفی، روانی، اجتماعی، اقتصادی، تحصیلی یا دوری از خانواده است (سلیمانی و حسنی، ۱۳۸۹). بنابر این، نیاز به ارائه خدمات فرهنگی در کنار امر آموزش و پژوهش، امری ضروری می‌نماید. در مراکز علمی و دانشگاهی به دلیل ابهام در تبیین ارتباط میان فعالیتهای فرهنگی، سیاسی و اجتماعی دانشجویان با دو کارکرد آموزشی و پژوهشی، عمدتاً به این فعالیتهای عنوان اموری فوق‌برنامه، تزینی و حاشی‌های نگریسته می‌شود؛ در حالی که کارکرد سوم نظام آموزش عالی، جامعه‌پذیری است (حاجیلری، ۱۳۸۷). جامعه‌پذیری<sup>۱</sup> فرایندی است که افراد یک جامعه از هنگام تولد تا دم مرگ از آن جدا نیستند و به شیوه‌های گوناگون از آن تأثیر می‌پذیرند. این فرایند، ارزشها<sup>۲</sup> و هنجارهای فرهنگی جامعه را در قالب الگوهای رفتاری هنجارمند به افراد منتقل می‌کند. افراد از این راه یاد

---

1. Socialization

2. Values

## چالش‌ها و مشکلات مدیریت تشکلهای دانشجویی ♦ ۱۰۹

می‌گیرند که چگونه به نیازهای زیستی و اجتماعی خود، به گونه‌ای که از دیدگاه اجتماعی پذیرفته باشد، پاسخ گویند تا به ارزشها و هنجارها و اهداف فرهنگی آسیبی نرسد (جیلی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). جامعه‌پذیری، پدیدآوردن نگرشها،<sup>۲</sup> ارزشها و شایستگی‌های تازه‌ای است که موجب پدیدآمدن انگاره ذهنی شخصی و رفتارهای تازه‌ای می‌شود که برای ایفای نقشهای تازه فرد، سودمندند (شامی برزکی و اصغری، ۱۳۸۹). در جامعه‌پذیری جمعی، تازه‌واردها در یک گروه، بسته‌های آموزشی مشترکی را یاد می‌گیرند (آن، ۲۰۰۶<sup>۳</sup>). بنابر این، دانشگاه محلی است که دانشجویان علاوه بر کسب مهارتهای شغلی باید روند جامعه‌پذیری را در درون آن طی کنند که لازمه این کار، ارائه خدمات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی به دانشجویان است.

زمانی دانشگاه به فعالیت صحیح مشغول است که آموزش، پژوهش و فعالیتهای اجتماعی - فرهنگی به شکلی متوازن انجام گیرند و هیچ یک مانع فعالیت دیگری نشوند. فعالیتهای فرهنگی - اجتماعی راهکار مناسبی برای ایجاد، حفظ و تعمیق آرمانهای دینی و دغدغه‌مند کردن نسل جوان علمی کشور است. توجه به تشکلهای دانشجویی که از مهم‌ترین نهادهای ارائه‌دهنده خدمات علمی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی به دانشجویان است، برای آماده‌سازی دانشجویان به عنوان متخصصان آینده، جهت ورود صحیح به جامعه، ضروری می‌نماید.

تشکلهای دانشجویی در عرصه‌های گوناگون اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و رفاهی حضوری به نسبت فعال دارند. این فعالیت از راه کارکردهای گوناگون در عرصه‌های مزبور صورت می‌گیرد که از آنها می‌توان با عنوانهای کارکردهای فردی، سیستمی، سیاسی، رفاهی، اجتماعی و فرهنگی یاد کرد (ابوالحسنی، ۱۳۸۸). وجود تشکلهای قوام‌یافته در میان دانشجویان، از بسترهای رشد و شکوفایی آنها و نیز از علل پایداری و تأثیرگذاری حرکت‌های دانشجویی است؛ تشکلهای ظرفیتهایی دارند که هیچ‌گاه افراد یا گروههای خودجوش ندارند (عابدی، ۱۳۸۵: ۶۳). گروههای غیر رسمی چون هویت شناخته‌شده ندارند و نظارت‌پذیری اندکی دارند، نمی‌توانند از بسیاری از ظرفیتهای قانونی استفاده کنند.

اگر یک تشکل دانشجویی را شامل اعضا، ساختار تشکیلاتی، فعالیتهای جاری، خدماتی که ارائه می‌دهد، امکانات و منابع، هنجارها و روابط و قواعد و جو حاکم بدانیم، تدبیر و هماهنگ کردن این زیرسیستم‌ها در راستای رسالت، مأموریت و اهداف خرد، نیازمند مدیریت است. مدیریت، فراگرد به

---

1. Jill

2. Attitudes

3. Allen

کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۸). بنابر این، تشکلهای دانشجویی باید به گونه‌ای مدیریت شوند که با به کارگیری فرایندی کارآمد، بتوانند با پیشبرد تشکّل در راهی روشن و برنامه‌ریزی شده، به اهداف از پیش تعیین شده برسند.

از این رو، هدف این تحقیق، شناسایی مشکلات و چالشهای مدیریت تشکلهای دانشجویی است. لذا با توجه به مقدمه ذکر شده، سؤالات اصلی این تحقیق عبارتند از:

۱. مسئولان تشکلهای دانشجویی چه مشکلات مدیریتی را پیش رو دارند؟
۲. چالشهای اصلی در مدیریت تشکلهای دانشجویی چیست؟
۳. مسئولان تشکلهای دانشجویی در مدیریت خود چه ضعفهایی دارند؟

در ادامه، پس از مروری بر پیشینه تحقیق، بر اساس روش تحقیق، یافته‌های تحقیق ارائه می‌شود.

### (ب) پیشینه تحقیق

با وجود اثرگذاری تشکلهای دانشجویی بر جامعه دانشگاهی کشور، این موضوع از دید پژوهشگران مغفول مانده است و تعداد مقالاتی که با محوریت تشکلهای دانشجویی صورت گرفته، به تعداد انگشت دستان هم نمی‌رسد. ادیبی و همکاران (۱۳۸۶) در مطالعه موردی دانشجویان دانشگاه مشهد، به بررسی عوامل مؤثر بر نگرش دانشجویان نسبت به تشکلهای و نهادهای فرهنگی دانشگاه پرداخته‌اند. حاجیلری (۱۳۸۷) به بررسی موانع فرهنگی عدم توسعه کار جمعی و گروهی در تشکلهای و مجموعه‌های دانشجویی پرداخته است. او اشاره می‌کند کانونها و تشکلهای دانشجویی در تشکیل گروههای کاری تا حدودی موفق بوده‌اند، اما در تداوم و حفظ حیات گروهها و استحکام کار گروهی با مشکل مواجهند. البته اگر تمایل و گرایش موجود در افراد با آموزش و شیوه‌های صحیح هدایت شود، می‌تواند منجر به شکل‌گیری تجربیات موفق و ارتقای توانمندی‌ها در فعالیتهای گروهی دانشجویان شود.

کسرابی و پوزش شیرازی (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای، سیر تغییر در دفتر تحکیم وحدت را از سال ۱۳۵۸ تا ۱۳۷۶ مورد بررسی قرار داده‌اند و تأثیرات مهم تشکلهای دانشجویی و به ویژه دفتر تحکیم وحدت را به عنوان یک تشکّل دانشجویی، بر جامعه و اوضاع سیاسی کشور بیان می‌کنند.

## چالش‌ها و مشکلات مدیریت تشکلهای دانشجویی ♦ ۱۱۱

امام‌جمعه‌زاده و نجات‌پور (۱۳۸۹) به آسیب‌شناسی جنبش دانشجویی در ایران در دهه ۷۰ و ۸۰ پرداخته، جنبشها و کنشهای دانشجویی را در دو قالب صنفی و اجتماعی - سیاسی دسته‌بندی کرده‌اند. ایشان اعتقاد دارد دانشگاه، بارزترین نماد فرهنگی جامعه است و اهل دانشگاه، اصلی‌ترین کنشگران فرهنگی جامعه‌اند. آنها در پنج بُعد به آسیب‌شناسی جنبشهای دانشجویی پرداخته‌اند که عبارتند از: بعد سیاسی، روان‌شناختی، علمی، اجتماعی و فرهنگی.

سجادی (۱۳۸۹) در پژوهشی، نگرشی جامعه‌شناختی بر جهت‌گیری و فرایندهای جنبش دانشجویی ایران را در بازه زمانی ۱۳۵۷ تا ۱۳۸۷ ارائه می‌دهد. جلاتی‌پور (۱۳۸۹) نیز با تأکید بر فعالیتهای دانشجویی در دوره اصلاحات (۱۳۸۴-۱۳۷۶)، جنبشهای دانشجویی را مورد بررسی قرار داده و پرسش اصلی مقاله او عبارت است از اینکه چرا جنبشهای دانشجویی به راه می‌افتند؟

تنها تحقیقی که می‌توان از آن به عنوان یک مقاله با موضوع تشکلهای دانشجویی یاد کرد، مقاله‌ای است که ابوالحسنی (۱۳۸۸) به بررسی کارکرد تشکلهای دانشجویی پرداخته است. او اشاره می‌کند جنبشهای دانشجویی و به دنبال آن شکل‌گیری تشکلهای دانشجویی، دارای سابقه‌ای به موازات شکل‌گیری دانشگاه در ایران هستند؛ او اعتقاد دارد تشکلهای دانشجویی بر اساس نیازهای فردی و سیستمی شکل گرفته‌اند که در صورت تقویت و اجازه فرصت برای ایفای کارکردهای مرتبط موجب اعتدال در نظامهای فردی و اجتماعی خواهند شد و آلا مشکلات و معضلات تشدید شده و نظامهای مربوط دچار اختلال و احتمالاً بحران می‌شوند.

با توجه با آنچه بیان شد، بحث پیرامون مدیریت تشکلهای دانشجویی در ایران ضروری به نظر می‌رسد؛ زیرا با وجود اثرگذاری محسوس تشکلهای دانشجویی بر جامعه دانشگاهی در فقر محتوایی در این زمینه به سر می‌بریم.

## ج) روش تحقیق

با توجه به نوین بودن تحقیقات درباره اثربخشی فعالیتها و اقدامات فرهنگی و به خصوص در دانشگاه، تصمیم گرفته شد که از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> و با تأکید بر رویکردی اکتشافی<sup>۲</sup> برای

---

1. Semi-Structured Interviewing

2. Exploratory

این تحقیق استفاده شود (کریسول،<sup>۱</sup> ۱۹۹۴؛ کوال،<sup>۲</sup> ۱۹۹۶؛ دی‌واس،<sup>۳</sup> ۲۰۰۱؛ فونتانا و فری،<sup>۴</sup> ۱۹۹۴؛ پاتون،<sup>۵</sup> ۱۹۹۰). این تصمیم‌گیری به این دلیل بود که هدف تحقیق، شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری<sup>۶</sup> برای تحقیقات تجربی آتی بر اساس یافته‌های کیفی بود<sup>۷</sup> (علوی و قلی‌پور، ۱۳۸۸). در نظر است که بر اساس نتایج این تحقیق، بتوان ایده‌هایی را شناسایی کرد که برای انجام تحقیقات کمی با نمونه‌های آماری بزرگ، با رویکرد تست نظریه<sup>۸</sup> مورد استفاده قرار گیرد.

در ابتدای این تحقیق در نظر بود تا با توجه به زمان پیش‌بینی شده برای انجام تحقیق و منابع مالی و انسانی موجود برای انجام مصاحبه‌ها، با حدود ۱۵ نفر از مسئولان تشکلهای دانشجویی مصاحبه به عمل بیاید و همچنین با حضور ۱۰ نفر از مسئولان تشکلهای دانشجویی در چهار جلسه توفان فکری<sup>۹</sup> ابعاد بحث مورد بررسی قرار گیرد. قبل از انجام مصاحبه‌ها دعوت‌نامه‌ای برای افراد ارسال و به شکل حضوری در مورد امکان انجام مصاحبه و زمان انجام آن هماهنگی شد. اما با وجود تلاش زیاد، به علل گوناگون مانند عدم تمایل برخی از افراد به انجام مصاحبه و برخی مشکلات اجرایی دیگر، امکان مصاحبه با همه این افراد فراهم نشد. در نهایت با تلاش فراوان با ۱۲ نفر از این تعداد، در مدت زمان تعیین‌شده برای انجام این فعالیت از پروژه تحقیق، مصاحبه‌هایی از یک تا دو ساعت انجام شد. همچنین چهار جلسه توفان فکری با حضور ۹ نفر از کسانی که سابقه مدیریت تشکلهای دانشجویی را داشتند برگزار شد که هر جلسه دو تا سه ساعت به طول انجامید. مشخصات مصاحبه‌شوندگان از نظر تحصیلات: دو نفر کارشناس ارشد، شش نفر دانشجوی کارشناسی ارشد، چهار نفر دانشجوی کارشناسی؛ سن: ۲۷-۲۱ سال با میانگین ۲۴.۸۸ سال و سابقه مدیریت تشکل: ۵-۲ سال با میانگین ۲.۸۸ سال بود. مشخصات فردی افرادی که در جلسات توفان فکری شرکت کردند نیز

1. Cresswell

2. Kvale

3. De Vaus

4. Fontana and Frey

5. Patton

6. Theory Building

۷. چنانچه در پیشینه تحقیق مشاهده شد، با وجود اهمیت تشکلهای دانشجویی، پژوهشی که مشکلات تشکلهای را در سطح مدیریت آن بررسی کند، صورت نگرفته است؛ در حالی که تحقیقات کمی و پیمایشی و استفاده از پرسشنامه‌های ساختاریافته و استاندارد؛ زمانی امکان‌پذیر است که در این حوزه الگوهای نظری ارائه شده باشد و با این تحقیقات کمی، اعتبار نظریه آزموده شود. از این نظر، تحقیقات کیفی و به ویژه استفاده از فنون مضمون‌یابی جنبه مقدماتی داشته، می‌تواند به ارائه و توسعه الگوهای نظری کمک شایانی کند.

8. Theory Testing

۹. تکنیک توفان فکری روشی برای جمع‌آوری مجموعه گسترده‌ای از ایده‌هاست که از ایجاد خلاقیت در گروه استفاده می‌کند. در این شگرد، موضوع برای اعضای تیم بیان شده و از آنها خواسته می‌شود به ترتیب، ایده‌ها و نظرات خود را مطرح و تمامی ایده‌ها ثبت شود.

از این تکنیک با عنوان بحث گروهی (Group-discussion) نیز یاد می‌شود. (رفعی‌پور، ۱۳۸۵: ۳۱-۲۳)

## چالش‌ها و مشکلات مدیریت تشکّل‌های دانشجویی ♦ ۱۱۳

از نظر تحصیلات: چهار نفر دانشجوی کارشناس ارشد، پنج نفر کارشناسی؛ سن: ۲۳-۳۱ سال با میانگین ۲۷.۳ و سابقه فعالیت فرهنگی در محیط دانشگاه: ۱۰-۳ سال با میانگین ۶.۳ است.

به منظور انجام مصاحبه‌ها و برگزاری جلسات توفان فکری، دستورالعملی تهیه شد. در ابتدای مصاحبه و جلسات توفان فکری به طور کلی هدف پژوهش، ذکر و تأکید شد که از مصاحبه‌ها و جلسات توفان فکری تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارشهای تحقیق و مقالات منتشره مشخص نخواهد شد. برای ضبط صدای مصاحبه و جلسات توفان فکری نیز کسب اجازه شد. با توجه به سؤالات تحقیق، سؤالات ذیل در مصاحبه به عنوان سؤالات اصلی در نظر گرفته شد و با توجه به ماهیت نیمه‌ساختاریافته آن، سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخها و به منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخهای ارائه شده امکان طرح داشت. در پایان هر جلسه مصاحبه نیز از مصاحبه‌شدگان درخواست شد چنانچه مطلب دیگری را برای طرح دارند اضافه کنند. در جلسات توفان فکری نیز همین سؤالات به بحث و تبادل نظر گذاشته شد.

- با چه مشکلاتی در مدیریت تشکّل دانشجویی‌تان در دانشگاه روبه‌رو بودید؟
- چالشهای اصلی در مدیریت تشکلهای دانشجویی چیست؟
- چرا فعالیتهای فرهنگی در دانشگاه به سمت کارهای سطحی می‌رود و فعالیتهای محتوایی کم است؟

متن مصاحبه‌ها و جلسات توفان فکری پیاده‌سازی شد و برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها، از روش تجزیه و تحلیل تم<sup>۱</sup> که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد استفاده شد. در این روش، ابتدا متن بیشتر مصاحبه‌ها و همه جلسات توفان فکری از روی صوت ضبط‌شده از جلسات، پیاده‌سازی و با استفاده از یادداشتهای برداشته‌شده طی جلسات مصاحبه تکمیل شد. سپس با مطالعه این متون، نخست برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه‌شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم (مانند «زمانی هر دو نفر یک موضوع مد نظرشان است، اما چون نمی‌توانند به درستی با هم صحبت کنند، به جای انجام فعالیت فرهنگی در کف دانشگاه ۸۰ درصد وقت را بین خود گذاشته‌ایم تا با هم بحث کنیم»). شناسایی شد. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها و جلسات انجام شد و در صورت وجود بخشهایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌ها و جلسات توفان فکری قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده به عنوان نشانگر آنها استفاده

شد. سپس بر اساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی شده در کل تحقیق، دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که منجر به شناسایی پنج تم اصلی (ضعف در ارتباطات، تغییرات مدیریتی، ضعف در شناخت مسائل فرهنگی، چالش‌های مدیریت منابع انسانی، ضعف در هدف) شد. در ادامه، نتایج حاصل از این فرایند ارائه می‌شود.

#### د) یافته‌های پژوهش

حاصل جلسات مصاحبه و جلسات طوفان فکری، شناسایی پنج تم اصلی شد که عبارتند از: «ضعف در ارتباطات»، «تغییرات مدیریتی»، «ضعف در شناخت مسائل فرهنگی»، «چالش‌های مدیریت منابع انسانی» و «ضعف در هدف»؛ که به عنوان چالش‌های اصلی تشکلهای در این تحقیق مشخص شده است. هر کدام از این تم‌های اصلی شامل تم‌هایی فرعی‌اند که به عنوان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هر چالش معرفی شده‌اند. هر تم فرعی نیز بر اساس یک مفهوم، که همان گفته‌های مصاحبه‌شوندگان و متن جلسات طوفان فکری بود، شناسایی شد. به دلیل حجم بالای یافته‌ها به اختصار در جداول ذیل، تم‌های اصلی و فرعی و مفاهیمی که منجر به شناسایی تم‌های اصلی و فرعی شد، آورده شده است.



چالش‌ها و مشکلات مدیریت تشکلهای دانشجویی ♦ ۱۱۵

مفهوم	تم فرعی	
زمانی هر دو نفر یک موضوع مد نظرشان است اما چون نمی‌توانند به درستی با هم صحبت کنند، به جای انجام فعالیت فرهنگی در کف دانشگاه، ۸۰ درصد وقت را بین خود گذاشته‌ایم تا با هم بحث کنیم.	ضعف در تعامل درون تشکلی	تم اصلی ۱: ضعف در ارتباطات
اگر قرار است که من اردو ببرم شما هم اردو ببرید خوب من منصرف می‌شوم و من همایش برگزار می‌کنم!! باید این ادبیات زنده بشود که در یک دانشکده‌ای بسیج وجود دارد و نهاد و جنبش عدالت‌خواه هم دفتر دارند. چرا این سه نباید باهم همسو و هماهنگ باشند.	ضعف در تعامل برون تشکلی	
تشکلهای دانشجویی از هم خبر ندارند و خیلی اتفاق می‌افتد که چند تشکل با هم یک برنامه کاملا مشابه برگزار می‌کنند مثلا یک فیلم توسط دو تشکل در یک شب اجرا می‌شود.	موازی کاری	
نمی‌گوییم متولی ندارد می‌گوییم کارهای زمین مانده. زمانی هم که تو می‌روی کار انجام دهی همه می‌گویند این کار ربطی به تو ندارد. چه زمانی یک موضوع زمین می‌ماند؟ زمانی که شخص فکر کند موضوع به وی ربطی ندارد و یا توان انجام آن را ندارد ولی بعد اعظم آن این است که موضوع را جزء حوزه‌ی اختیارات خود نداند	موضوعات زمین مانده	
فردی مسئولیت یک تشکل را به عهده می‌گیرد کار را از صفر شروع می‌کند و هیچ انتقال تجربیاتی صورتی نمی‌گیرد.	عدم انتقال تجربه	تم اصلی ۲: تغییرات مدیریتی
فردی زمان مدیریتش در یک تشکل به اتمام می‌رسد ولی هنوز هم احساس مسئولیت عنوانی‌اش را دارد و شخصی که تا دیروز نیروی خودش بوده است و امروز مسئول شده است را کوچک می‌شمارد و انتظار دارد از او تبعیت کند.	کارشکنی مدیران قبلی	
"یک برنامه اجرا کنیم که برنامه‌ای اجرا کرده باشیم!!" و جایی برویم و بگوییم ما این کار را کرده‌ایم و هدفی هم ندارد و به دنبال تشریفات و تزئینات هستیم تا به دنبال محتوا، پول زیادی خرج می‌شود ولی چیزی را اضافه نمی‌کند.	فعالیت‌های ویتیرینی	تم اصلی ۳: ضعف در شناخت مسائل اجتماعی- فرهنگی
یک مدل کاملا کلیشهای و روزمره است و تا به حال این تشکل فلان فعالیت فرهنگی را انجام می‌داده است، پس باید ادامه بدهد.	فعالیت کلیشهای	
یکدفعه همه کاری را با هم انجام می‌دهند. آنفولانزای بتر که مانند یک ویروس مهلک در بین مسولین تشکلهای شایع شده است. به هر حال مسئولان تشکلهای کمتر به کارهای خلاقانه دست می‌زنند. مثلا برای گسترش آزاداندیشی می‌خواهند کار کنند اما بدون ارتقاء کارهای قبلی همان تربیون آزاد به صورت همه‌گیر اجرا می‌شود!	حرکت آنفولانزایی	

<p>تحت تاثیر فضا و جو خیلی از کارها را انجام می‌دادیم و بدون اینکه امکانات و شرایط را بسنجیم عجلانه کاری را انجام می‌دادیم. رهبری در مورد کرسی آزاد اندیشی صحبت کرد بعد ما بدون اینکه بسنجیم این کار چه چیزهایی احتیاج دارد آمدیم کرسی آزاد اندیشی گذاشتیم که نتیجه اش یک بلوا درون دانشگاه شد.</p>	<p>فعالیت شتابزده</p>	
<p>گاهی مسئول تشکل آنقدر غرق کارهای اجرایی می‌شوند که درست را از نادرست تشخیص نمی‌دهند و فقط می‌خواهد اجرا کند تا انگ کم‌کاری نخورد.</p>	<p>توجه به بیلان کاری</p>	
<p>برای نیروهای متدین جامعه که از دوران نوجوانی در فعالیتهای فرهنگی حضور پیدا کرده‌اند یک احساس کاذب شناخت فرهنگی به وجود می‌آید و این شناخت کاذب اجازه نمی‌دهد، نیاز به درک صحیح از فرهنگ در افراد ایجاد شود.</p>	<p>احساس کاذب از شناخت مسائل فرهنگی</p>	
<p>بعضی وقتها به خاطر تک‌بعدی بودن مسئولان فرهنگی موضوعاتی نادیده گرفته می‌شود و یا توجه چندانی به برخی مسائل حیاتی نمی‌شود.</p>	<p>نگاه تک بعدی</p>	
<p>فرد می‌خواهد با یک نشریه تمام مشکلات دانشگاه را حل کند و یا اینکه می‌خواهیم با برگزاری یک همایش همه دردها خوب شود.</p>	<p>فقدان فعالیت ترکیبی</p>	
<p>مسئولان تشکلهای هر کدام یک دوره مدیریت بحران را می‌گذرانند و هیچ سازمانی وجود ندارد که طی یکسال همه اعضایش تغییر کند. تا افراد می‌آیند که با تجربه شوند به علت فارغ التحصیلی باید تشکل را ترک کنند و دوباره نفر بعدی باید از صفر شروع کند</p>	<p>تغییر مداوم اعضای تشکل</p>	
<p>الان که به آن زمان فکر می‌کنم می‌بینم که چه دل و جراتی داشتم چون کارهای بزرگی را در آن دوران انجام داده‌ام ولی همان موقع هم به خاطر جوانی و بی‌تجربگی کارهایی کردم که به هیچ عنوان الان این کارها را انجام نمی‌دهم.</p>	<p>جوان بودن اعضا</p>	
<p>متأسفانه در برخی جلسات مختلط، شاهد شوخی‌ها و سخنانی هستیم که به هیچ وجه و با هیچ منطقی توجیه پذیر نیست و قطعاً وجود چنین مسائلی از برکت و ارزش کار کم می‌کند.</p>	<p>اختلاط خانم و آقایان</p>	
<p>در تشکلهای ما بیماری «اضافه بار» یعنی برداشتن بار بیش از اندازه مرضی مزمن شده است. این بیماری به خاطر این است که یا دبیر تشکل آنقدر خودخواه است که میخواهد هر کاری را خود انجام دهد یا اطرافیان رهبر تئیل اند.</p>	<p>اضافه بار</p>	
<p>بسیار اتفاق می‌افتد که وظیفه کاری اجرایی به فردی خاص سپرده نمی‌شود. بنابر این، از آنجا که هرکس فکر می‌کند دیگری مسئول اجرای آن کار است، کاری صورت نمی‌پذیرد.</p>	<p>چینش نیروی انسانی</p>	
<p>مسئول تشکل هم باید به دنبال کسی باشد که جای خودش را پر کند و هم تعدادی دست و بازو پیدا کند که هویت و اثربخشی را بیشتر کند. اگر این</p>	<p>جذب عضو</p>	

تم اصلی ۴:  
چالشهای مدیریت منابع انسانی

## چالش‌ها و مشکلات مدیریت تشکّل‌های دانشجویی ♦ ۱۱۷

نگاه عامتر نشود با کمبود نیرو مواجه می‌شویم.		
یکی از خصوصیات تشکّلها این است که اگر در یک تشکّل فعالیت داشته باشید شما را به عنوان تشکّل می‌شناسند. شما یک تشکّل هستید و نه یک فرد. در جایی یک نفر به من گفت: تا بحال بسیجی مهربان ندیده بودم. خوب این چقدر توانست به بسیج کمک کند و توانستم این ذهنیت مثبت را در یک نفر ایجاد کنم.	رفتار اعضا در خارج از تشکّل	
نگاه منفعت‌طلبانه به فعالیت فرهنگی یکی از معضلات فعالیتهای فرهنگی است. تشکّل جامعه اسلامی زمانی که شروع به کار کرد کسانی که نگاه سیاسی داشتند و فردا می‌خواستند فرماندار شوند یا پستی بگیرند وارد جامعه اسلامی می‌شدند	نگاه منفعت‌طلبانه	
خیلی تشکّل سیاسی شده بود با اینکه یک تشکّل چند معاونت بودیم ولی همه بچه فقط کار سیاسی می‌کردند مثلا معاون فرهنگی هم تمام برنامه‌هاش در حوزه سیاست بود ولی برای اصلاح فرد بیشتر از اینکه سیاست مهم باشد ترویج فرائض دینی در اولویت قرار دارد و با سیاسی کاری کسی را نمی‌توان مسلمان کرد.	سیاسی بازی	
تمام تلاشمان را می‌کردیم تا یک برنامه را به بهترین شکل ممکن برگزار کنیم ولی واقعا نمی‌دانستیم پس از اجرای این برنامه می‌خواهیم به کجا برسیم. پس از اتمام برنامه هر کس هدف از برگزاری را متفاوت بیان می‌کرد و با توجه به نتیجه گرفته‌شده هدف تعریف را می‌کردیم .	نداشتن هدف از پیش تعیین شده	تم اصلی ۵: ضعف در هدف
کارهای سلبی جذابیت دارد حالا چه به اسم ساقط کردن نظام چه مانع شدن در برابر حرکت براندازان. خیلی از کارهای ما تهدید محور است و فقط دوست داریم جریان‌های ضد فرهنگی و گروههای محارب را بشناسیم که این هم جذابیت داریم.	اقدامات سلبی	
فعالیتهای فرهنگی کار خوبی است که اگر انجام نشد خیلی هم مهم نیست و کار مستحب محسوب می‌شود. اما ما اینجا می‌خواهیم بگوئیم که کار واجب است و از فرائض دینی و فروع دین به حساب می‌آید. الان دید به فعالیت فرهنگی دید فریضه‌ای نیست.	نگاه دست دوم به فعالیت فرهنگی	

### هـ) بحث و نتیجه گیری:

با توجه به مفاهیم شناسایی شده در مصاحبه‌ها، پنج تم اصلی شناسایی شد که این تم‌ها هر کدام از مؤلفه‌هایی ساخته شده‌اند. در ادامه، هر کدام از تم‌ها اصلی آورده شده و در جلوی هر تم اصلی، مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌اش نیز آمده و توضیحاتی پیرامون آن ارائه شده است.

#### تم ۱: ضعف در ارتباطات

تنظیم ارتباطات درون و برون‌گروهی یکی از وظایف مدیران است. مسئولان تشکلهای دانشجویی که وظیفه مدیریت مجموعه خود را بر عهده دارند، باید با تنظیم ارتباطات درون و برون‌گروهی بتوانند مجموعه خود را به سامان برسانند. مصاحبه‌شوندگان در میان سخنان خود از ضعفهای تعامل درون‌گروهی صحبت کردند که ناشی از تعارضات غیر کارکردی درون‌گروهی است. جدول ۲، به طور خلاصه به معرفی انواع تعارض از لحاظ منشأ بروز آن می‌پردازد:

جدول ۲: انواع اساسی تعارض (رضائیان، ۱۳۸۹: ۱۰)

معنی	انواع تعارض	
ناسازگاری در اولویتها	تعارض در هدف	بنیادین
ناسازگاری دیدگاهها نسبت به فراگردها	تعارض رویه‌ای	
ناسازگاری در اندیشه‌ها	تعارض شناختی	
ناسازگاری در احساسات	احساسی / عاطفی	

هنگام ایجاد تعارض، ممکن است نتیجه مثبت و منفی باشد. به همین دلیل، تعارضات را بر اساس نتایج به دو دسته کارکردی و غیر کارکردی تقسیم‌بندی می‌کنند. تعارضات هنگامی خطرناک می‌شوند که نادیده گرفته شوند یا اساس کارها بر تقابل بنا نهاده شود. تعارضات معمولاً هنگامی از جنبه کارکردی خود خارج می‌شوند که ناسازگاری‌های ناشی از اولویتها، رویه‌ها و اندیشه‌ها وارد تعارضات احساسی عاطفی شوند. توافقه‌های عادلانه و منصفانه، بهترین نوع توافقها هستند. توافقی که یک نفر احساس کند مورد سوءاستفاده قرار گرفته، زمینه‌ساز تعارضهای بعدی است. توافقه‌های عادلانه، پل حُسن نیت و اعتماد را میان طرفین ایجاد می‌کند و موجب تحکیم روابط میان آنها می‌شود. همچنین

## چالش‌ها و مشکلات مدیریت تشکلهای دانشجویی ♦ ۱۱۹

با حل خلاق یک مسئله، می‌توان از گذشته و موضوع مورد بحث عبرت گرفت و در آینده اشتباهات گذشته را تکرار نکرد.

تعارضات در تعاملات برون‌گروهی نیز ممکن است اتفاق افتد که ناشی از عدم ارتباط‌گیری صحیح با دیگر مجموعه‌های ذی‌ربط در دانشگاه است. ضعف در ارتباطات، جدای از بروز تعارضات می‌تواند موجب بروز موازی‌کارها در بین مجموعه‌های مختلف شود که دلیل این امر، ناآگاهی از مجموعه‌های دیگر در دانشگاه است. همچنین ضعف در ارتباط‌گیری تشکلهای دانشجویی با دیگر مجموعه‌های درون‌دانشگاهی به مغفول ماندن برخی از حوزه‌های اجتماعی - فرهنگی دامن زده است؛ زیرا در برخی از موارد، به دلیل حجم وسیع یک موضوع توان فعالیت در آن حیطه از عهده یک تشکل خارج است و احتیاج به همکاری برون‌تشکلی دارد.

### تم ۲: تغییرات مدیریتی

دوره مدیریت در تشکلهای دانشجویی بسیار کوتاه است. به همین دلیل، تغییرات مدیریتی به عنوان یک چالش در تشکلهای دانشجویی مطرح است. البته تغییرات مدیریتی می‌تواند موجب به وجود آمدن ایده‌های نو و پویایی سیستم شود. ولی با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان در تشکلهای دانشجویی، مستندسازی تجربیات به خوبی انجام نمی‌گیرد و انتقال تجربه از مدیر قبلی به مدیریت جدید به درستی صورت نمی‌پذیرد. تغییرات مدیریت در تشکلهای دانشجویی و باقی ماندن مدیران سابق در سیستم جدید، در بعضی از موارد نه تنها موجب انتقال تجربه نشده است، بلکه مدیر قبلی هنوز احساس می‌کند که مسئولیت عنوانی گذشته خود را دارد که این امر موجب کارشکنی و ایجاد اختلاف میان اعضای تشکل می‌شود و در مواردی موجب جناح‌کشی در تشکلهای دانشجویی شده است.

### تم ۳: ضعف در شناخت مسائل اجتماعی - فرهنگی

مدیران و اعضای تشکلهای دانشجویی با توجه به اینکه در سنین جوانی به سر می‌برند و معمولاً در رشته‌های نامرتبط با حوزه فرهنگ تحصیل می‌کنند، در شناخت مسائل فرهنگی ضعف دارند. حرکت به سمت کارهایی تزئینی و ظاهرمدار که خالی از محتواست و هزینه‌های گزافی را در پی دارد، از نظر مصاحبه‌شوندگان یکی از مشکلات تشکلهای دانشجویی است. عدم شناخت مناسب مسائل فرهنگی، ابتکار عمل و خلاقیت و مسئولان تشکلهای دانشجویی را به سمت کارهای روزمره و کلیشه‌ای سوق داده است. تصمیم‌گیری در مورد برنامه و فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه، اغلب بر اساس

برنامه‌های جاری و همیشگی، به صورت کلیشه‌ای و روزمره است. گاهی از اوقات، مسئول تشکّل، کار فرهنگی را فقط ارائه خدمات به مخاطب می‌داند و از نظر مصاحبه‌شوندگان از رشد اعضای تشکّل غافل می‌شود که این موضوع در مؤلفه‌های فرعی با عنوان توجه به بیلان کاری ذکر شده است. نگاه تک‌بعدی به مسائل فرهنگی نیز یکی دیگر از مشکلات مدیران تشکلهای دانشجویی است و مسئول تشکّل بدون در نظر گرفتن زاویای مختلف یک موضوع دست به اقدام می‌زند. اما با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان، در میان مدیران و اعضای تشکلهای دانشجویی، یک احساس کاذب از شناخت مسائل فرهنگی وجود دارد که همین امر موجب کاهش انتقادپذیری مسئولان تشکلهای دانشجویی می‌شود. یک اقدام اغلب به تنهایی نمی‌تواند به اصلاح فضای فرهنگی منجر شود، بلکه باید برای تحقق یک هدف فرهنگی مجموعه‌ای از اقدامات به صورت منسجم طراحی و اجرا شود. بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان، در اغلب فعالیتها این نکته لحاظ نمی‌شود. تنها یک نشریه، تولید و منتشر می‌شود؛ در حالی که تدبیری اندیشیده نمی‌شود که این نشریه خوانده شود. با برگزاری یک همایش یا اردو، در میان دانشجویان، یک شور و ارزش تقویت می‌شود، اما دیگر تدبیری برای تثبیت و تداوم این ارزش و هنجارسازی آن اندیشیده و اجرا نمی‌شود.

#### تم ۴: چالشهای مدیریت منابع انسانی

مهم‌ترین عاملی که در سازمانهای ارائه‌دهنده خدمات فرهنگی، باعث پویایی و رشد و اثربخشی می‌شود، سرمایه انسانی آن مجموعه است. درست است که منابع مالی نقش مؤثری در رسیدن به اهداف دارند، ولی بهترین منابع مالی در کنار افراد ناکارآمد نمی‌توانند نتیجه‌ای مطلوب داشته باشند؛ زیرا اساس کار فرهنگی، نیازمند تولید محتوایی غنی و پربار است که لازمه‌اش وجود افراد فکور و توانمند است. در تشکلهای دانشجویی، این اهمیت چندین برابر می‌شود؛ زیرا تشکلهای دانشجویی دغدغه بازگشت سرمایه مالی را در مجموعه ندارند و در صورت نبود تیم محتوایی، برنامه‌های اجرایی به سمت کارهای تشریفاتی و تزئینی سوق پیدا می‌کند.

در تشکلهای دانشجویی به سبب اینکه طی یک سال، بیش از نیمی از اعضا و در دو یا حداکثر سه سال همه اعضایش تغییر می‌کنند، این موضوع به چالشی اساسی تبدیل شده است. علاوه بر این، تمام اعضا جوان بوده و بیشتر آنها اولین تجربه‌های خویش را در کار تشکیلاتی می‌اندوزند. این دو عامل سبب شده انباشت تجربه در یک تشکّل اندک باشد. این ویژگی‌ها سبب می‌شود مدیریت تشکلهای دانشجویی، فنون خاصی را بطلبد.

## چالش‌ها و مشکلات مدیریت تشکلهای دانشجویی ♦ ۱۲۱

با اینکه تغییر اعضا و جوانی، باعث پویایی سیستم و جلوگیری از یکنواختی و خلق ایده‌های نو می‌شود، ولی فرایند جذب برای جایگزینی افراد بسیار اهمیت پیدا می‌کند و چینش نیروی انسانی در کمترین زمان و در بهترین جایگاه ضروری است. با گسترش تعداد هواداران می‌توان شرایط را برای عضوگیری فراهم کرد. یکی از راههای مشروع گسترش هواداران، ارائه خدمات مورد نیاز دانشجویان است. در فرایند جذب نیرو به تشکل، تفکیک سه سطح هوادار، عضو عادی و عضو فعال در تسهیل عضوگیری کمک می‌کند. هر فرد باید با توجه به قابلیت‌هایش، در محدوده خاصی فعالیت کند. به عنوان مثال، می‌توان بر اساس سال ورود به دانشگاه، رشته تحصیلی، مقطع تحصیلی، جنسیت، سوابق فعالیت‌های پیش از دانشگاه و علاقه‌مندی‌های افراد، این چینش نیرو را انجام داد. اگر این رویه به خوبی صورت نپذیرد، پس از مدتی اعضا دچار یأس و ناامیدی می‌شوند و قطعاً با کاهش توانایی‌های افراد روبه‌رو خواهیم شد.

توجه به چینش صحیح آقایان و خانمها در ساختار تشکل، به گونه‌ای که از اختلاط منفی جلوگیری شود، یکی از موضوعات مهم در تشکلهای دانشجویی است و جوان بودن اعضا بر ضرورت این موضوع می‌افزاید. چینش نیرو بر اساس تمایزات کارکردی موجود میان آقایان و خانمها، می‌تواند از اختلاط منفی بکاهد. همچنین تشکیل یک معاونت برای رسیدگی به امور خانمها یکی از راهکارهای پیشنهادی است.

در برخی تشکلهای، مسئول یا تیم مدیریتی به تنهایی تمام فعالیتها را انجام می‌دهند. این امر بدان سبب است که یا مسئول آنقدر خودخواه یا تنگ‌نظر است که می‌خواهد هر کاری را خود انجام دهد یا اعضا تنبندند! لذا سبب می‌شود تشکل توان اجرای برنامه‌های گسترده‌تر را نداشته باشد و عملاً ظرفیت تیم به فرد تقلیل یابد و فرد خارج از توان خود مسئولیت بر عهده گیرد که در این مقاله عنوان اضافه‌بار به این موضع اختصاص داده شده است. هر گاه نشانه‌های این مشکل در مسئول ظاهر شود، اعضا باید وضعیت تشکل را به ارزیابی دوباره بنشینند و در پی حل این مشکل برآیند. برای درمان این وضعیت اگر کمبود ناشی از نیروی انسانی است، باید فنون جذب و تربیت و ساماندهی نیروی انسانی به کارگرفته شود، اما اگر ناشی از ویژگی‌های تیم مدیریتی است، چهار عامل را باید در نظر گرفت: مسئولیتها و وظایف را به شکلی بهتر باید تقسیم کرد؛ رده دوم تیم را برای پذیرش مسئولیتها و وظایف آموزش داد؛ با بررسی مجدد اولویت‌بندی‌ها برنامه‌ریزی نیکوتری را به سامان رساند. به موازات این، برای معالجه مسئول باید به آنها مرخصی داد تا نیروی خود را بازیابند. در غیر این صورت ممکن است مسئول، بیمار و گیج شود و یکبارہ فروریزد.

نکته دیگری که باید به آن اشاره کرد این است که فردی که در یک تشکل به عنوان عضو فعال شناخته می‌شود، تمام رفتار و گفتارش توسط دانشگاهیان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛ همه نگاهها به سوی اوست و هر کار خطایی که حتی در خارج از محدوده کاری تشکل دانشجویی صورت گیرد، موجب تخریب وجهه تشکلهای دانشجویی می‌شود. این موضوع در علم مدیریت با عنوان رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> یا رفتار فرانش سازمانی<sup>۲</sup> شناخته می‌شود. رفتارهای فرانش سازمانی اشاره به رفتارهایی دارد که کارکنان یک سازمان علاوه بر وظایف رسمی مورد انتظار از خود نشان می‌دهند و برای تقویت آنها از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان اقدامی صورت نمی‌گیرد (ارگان،<sup>۳</sup> ۱۹۹۷). توجه به رفتارهای اعضای تشکل و حرکت در جهت بهبود این گونه رفتارها در نگرش جامعه دانشگاهی به تشکلهای دانشجویی می‌تواند تأثیرگذار باشد.

#### تم ۵: ضعف در هدف

هنگامی که هدف در آغاز راه، شفاف و به درستی تعریف نشده باشد، سازمان دچار سردرگمی می‌شود. در تشکلهای دانشجویی به علت کم‌تجربگی در عرصه مدیریت و روزمرگی، اهداف قبل از اقدام، به وضوح تعریف نمی‌شوند و برنامه‌های اجرایی در تشکلهای دانشجویی به صورت مدون و از پیش تعیین شده نیست و به اصطلاح، «هر چه پیش آید، خوش آید» مرسوم است. در برخی از موارد، اهداف تعریف شده‌ای وجود دارد، ولی اهداف از برنامه‌ها به سطح اقدامات سلبی کاهش یافته است. به عبارتی؛ تشکلهای دانشجویی که بر اساس اهداف سلبی عمل می‌کنند، تنها نقش بازدارنده در مقابل محرکهای ضد فرهنگی ایفا می‌کنند. به عنوان مثال، در این تشکلهای مسئول تشکلهای منتظر به وجود آمدن یک معضل برای اقدام است. کاهش سطح اهداف به اهداف سلبی، ابتکار عمل را از تشکلهای دانشجویی می‌گیرد. در فعالیتهای فرهنگی، اجتماعی و سیاسی، باید تحرکاتی که به نفع دشمنان انقلاب اسلامی است، مهار و کنترل کرد و در کنار رفع موانع و دفع تهدیدها، برای تقویت فرهنگ اسلامی کوشش کرد.

نگاه دست چندم به فعالیتهای فرهنگی در دانشگاه و در تشکلهای دانشجویی، یکی دیگر از مشکلات تشکلهای دانشجویی است. این مسئله در تشکلهای چند مأموریتی که وظایفی از قبیل علمی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی بر عهده دارند، با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان فعالیت فرهنگی تحت

1. Organizational Citizenship Behaviors

2. Extra-Role Behaviors

3 Organ



## چالش‌ها و مشکلات مدیریت تشکلهای دانشجویی ♦ ۱۲۳

تأثیر مسائل دیگر قرار می‌گیرد و در اولویتهای آخرین مسئول تشکل قرار می‌گیرد. مصاحبه‌شوندگان تأکید ویژه‌ای بر مشکل سیاسی‌بازی در تشکلهای دانشجویی داشتند. ایشان بیان داشتند در تشکلهای در اکثر اوقات تمام اولویتهای فداى اهداف سیاسی می‌شود و یکی از دلایل بروز جنجالها سیاسی در دانشگاه را سیاسی‌بازی در تشکلهای دانشجویی دانسته‌اند. تشکلهایی با مأموریت و جوّ فرهنگی، علمی یا اجتماعی، در مقابل تشکلهایی سیاسی در اقلیتند و اغلب نگاهها به تشکلهای سیاسی است. در تشکلهای چندمأموریتی نیز اغلب مأموریت‌های سیاسی در اولویت قرار می‌گیرد. به همین دلیل، بسیاری از محورهای لازم برای فعالیت، زمین مانده و بسیاری از دانشجویان به سبب ارزشهای سیاست‌گریز در جامعه، از عضویت در تشکلهای امتناع می‌ورزند.

گاهی اوقات سطح اهداف در تشکلهای دانشجویی به سمت منفعت‌طلبی سوق پیدا می‌کند و فرد با نگاه اینکه در آینده جایگاهی در سازمانها و ادارات دولتی یا احزاب سیاسی داشته باشد، در جهت تأمین مقاصد حزب یا گروهی خارج از فضای دانشگاه عمل می‌کند و فعالیت دانشجویی در تشکل، به سمت تأمین خواسته‌های مسئول تشکل پیش می‌رود.

### سخن آخر

نخبه‌پروری مهم‌ترین کارکرد تشکلهای دانشجویی است؛ زیرا فرصتی برای دانشجویان ایجاد می‌شود تا کار تیمی را تمرین کرده، مهارتهای لازم را بیاموزند؛ مهارتهایی چون: مدیریت، ارتباطات میان‌فردی، روابط عمومی، نگارش، سخنرانی و ... علاوه بر تقویت مهارتها، تجربه‌اندوزی در محیط‌های اجتماعی به تعمیق فهم و اندیشه کمک می‌کند. تشکیل تیمهای کاری در تشکلهای چه بسا آغازی برای تشکیل تیمهایی خبره برای آینده باشد؛ تیمهایی برای فعالیت فرهنگی، اجتماعی، علمی، سیاسی و مانند آن.

تشکلهای دانشجویی از جهاتی، مانند سازمانهای دیگر می‌باشند و از این نظر، ابزارهای مدیریتی، قابل استفاده در آنهاست. بنابر این، با توجه به چالشها و مشکلاتی که در این مقاله بیان شد، می‌توان با اشراف بیشتری در حوزه مدیریت تشکلهای دانشجویی گام برداشت و این مستلزم ارائه راهکار برای رفع موانع در حوزه مدیریت در تشکلهای دانشجویی و تبدیل چالشها مدیریتی به فرصت است. ارائه راهکار برای رفع موانع و تبدیل چالشها به فرصت در حوزه تشکلهای دانشجویی، نیازمند پژوهشهای مستمر است و توصیه می‌شود اساتید کشور به منظور رسیدن به فضای فرهنگی مطلوب در دانشگاهها، این موضوع را مدّ نظر قرار داده، بخشی از برنامه‌های پژوهشی خود را در این حوزه متمرکز کنند.

نتایج و یافته‌های این تحقیق می‌تواند در برنامه‌ریزی فرهنگی و آموزشی مسئولان فرهنگی دانشگاهها، به ویژه معاونت فرهنگی و سیاسی نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاهها استفاده شود؛ زیرا یکی از ارکان اصلی برنامه‌ریزی آموزشی، نیازسنجی آموزشی است. برخی از چالشها و ضعفهای مدیریت تشکلهای آموزشی، جنبه شناختی و مهارتی دارد که از طریق برگزاری دوره‌ها و کارگاههای آموزشی از سوی نهاد قابل تقلیل است. همچنین موضوعاتی که جنبه نگرشی دارند، نیازمند تبلیغ و ترویج از طریق اساتید و نشریات است.

این تحقیق بیشتر جنبه توصیفی داشته و مسائل و مشکلات را در قالبی که بتوان از آن در فعالیتهای آموزشی و فرهنگی استفاده نمود، ارائه کرده‌است، با این حال می‌توان الگوهای نظری سازمانهایی که نیروی انسانی شناور دارند را نیز مورد توجه قرار داد که نیازمند تحقیقات بیشتری است.



## منابع

- ابوالحسنی، سید رحیم (۱۳۸۸)؛ «کارکرد تشکلهای دانشجویی»، فصلنامه سیاست، دوره سی و نهم، ش ۴: ۲۳-۱.
- ادیبی، مهدی؛ فروغ عربی و مرتضی تحقیقی علیایی (۱۳۸۶)؛ «تحلیلی بر عوامل مؤثر بر نگرش دانشجویان نسبت به تشکلهای فرهنگی دانشگاه (مطالعه موردی: سنجش نگرش دانشجویان دانشگاه مشهد)»، مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان، ش ۲۳: ۱۱۸-۱۰۳.
- امام جمعه زاده، سید جواد و مجید نجات پور (۱۳۸۹)؛ «آسیب شناسی جنبش دانشجویی در ایران (دهه ۷۰-۸۰)»، فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی، ش ۲۱: ۱۲۸-۱۰۵.
- جلالی پور، حمیدرضا (۱۳۸۹)؛ «فهم جنبش دانشجویی در ایران با تأکید بر فعالیتهای دانشجویی در دوره اصلاحات (۱۳۷۶-۱۳۸۴)»، مجله بررسی مسائل اجتماعی ایران، دوره اول، ش ۳.
- حاجیلری، عبدالرضا (۱۳۸۷)؛ «بررسی موانع فرهنگی عدم توسعه کار جمعی و گروهی در تشکلهای مجموعه‌های دانشجویی»، فصلنامه دانشگاه اسلامی، ش ۴۰.
- رجالی، مه‌ری؛ مهناز مستأجران، زهرا معمارزاده و ناهید عزیزی (۱۳۸۹)؛ «فعالتهای فرهنگی-تحصیلی دانشجویان دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان»، مجله تحقیقات نظام اسلام، سال ششم، ش ۱.
- رضائیان، علی (۱۳۸۸)؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، چ سیزدهم.
- رضائیان، علی (۱۳۸۹)؛ مدیریت تعارض و مذاکره، تهران، سمت، چ چهارم.
- رفیع پور، فرامرز (۱۳۸۵)؛ تکنیکهای خاص تحقیق در علوم اجتماعی، تهران، شرکت سهامی انتشار، چ چهارم.
- سجادی، سید فرهاد (۱۳۸۹)؛ «نگرشی جامعه‌شناختی بر جهت‌گیری و فرایندهای جنبش دانشجویی ایران (۱۳۵۷-۱۳۸۷)»، فصلنامه سیاست، دوره چهارم، ش ۱: ۱۳۴-۱۱۷.
- سلیمانی، نادر و سمانه حسنی (۱۳۸۹)؛ «بررسی عوامل مؤثر بر بحران رفتار دانشجویی و ارائه راهکار برای کاهش آن»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش ۵۰: ۱۷-۱.

- شائمی برزکی، علی و ژایلا اصغری (۱۳۸۹)؛ «رابطهٔ جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت گاز استان کردستان»، پژوهشنامه مدیریت تحول، دوره دوم، ش ۳: ۱۲۷-۱۰۹.
- عابدی، عین‌الله (۱۳۸۵)؛ حقوق دانشجویی، قم، معارف، چ پنجم.
- علوی، سید بابک و آرین قلی‌پور (۱۳۸۸)؛ «شناسایی عوامل مؤثر بر رفتارهای فراتر از نقش اعضای هیئت علمی دانشگاهها: مطالعه‌ای در دانشگاه صنعتی شریف»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ش ۱۴: ۱-۳۰.
- فیض، داوود و نوید شریفی (۱۳۸۸)؛ «طراحی الگوی مفهومی ارزیابی دانشگاه اسلامی با بهره‌گیری از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)»، فصلنامه دانشگاه اسلامی، ش ۴۲: ۴۶-۲۸.
- کسرای، محمدسالار و علی پوزش شیرازی (۱۳۸۸)؛ «مطالعهٔ سیر تغییر در دفتر تحکیم وحدت (۱۳۵۸-۱۳۷۶)»، پژوهشنامه علوم سیاسی، ش ۴: ۲۰۰-۱۷۵.
- Allen, D.G. (2006). "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?". *Journal of Management*. Vol. 32, No.2: 237-256.
- Cresswell, J.W. (1994). **Research Design**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Vaus, D.A. (2001). **Research Design in Social Research**. London: Sage.
- Fontana, A. & J. Frey (1994). "Interviewing: the Art of Science". In: N. Denzin & Y. Lincoln (Eds). *Handbook of Qualitative Research* (P. 361-376). London: Sage Publications.
- Jill, G. Morawski (2011). "Jenna St. Martin, the Evolving Vocabulary of the Social Sciences: The Case of Socialization". *History of Psychology*, Vol. 14, Issue 1: 1-25.
- Kvale, S. (1996). **Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D.W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean up Time". *Human Performance*, Vol. 10: 85-97.
- Patton, M.Q. (1990). **Qualitative Evaluation and Research Methods**. Newbury Park: Sage.

