

## چکیده

تحقیق و توسعه درخصوص موضوعات مختلف رهبری و مدیریت برای درک ماهیت آن می‌تواند در ارتقای کیفیت دانشگاه‌ها مؤثر باشد. مطالعه حاضر به بررسی و مذاقه فعالیت‌های روزانه رؤسای دانشگاه‌ها در ایران می‌پردازد. در این خصوص جهت انعکاس فعالیت‌های رؤسای دانشگاه‌ها پرسشنامه‌ای تهیه و برای 47 تن از آنان ارسال شد که از مجموع پرسشنامه‌های ارسالی 38 پرسشنامه قابل استفاده دریافت شد. تحلیل محتوایی پرسشنامه‌ها به وضوح بیانگر آن است که اشتغال بیش از حد رؤسای دانشگاه‌ها به امور خرد اجرایی به همراه موانع حقوقی و بوروکراسی اداری، توان آینده‌نگری برنامه‌ریزی و ایجاد ارتباطات مؤثر را از آنان سلب کرده است.

استفاده از بازخوردهای مناسب، برای تقویت و رشد توامندی‌ها و تغییر روش‌های رهبری و مدیریت امری ضروری است. تحقیقات بسیاری درخصوص

# فعالیت‌های روزانه رؤسای دانشگاه‌ها: درگیری با مسائل خرد اجرایی

دکتر حمیدرضا آراسته

مدیریت مؤثر در دانشگاه‌های مختلف جهان، انجام شده است. رهبری و مدیریت، نظریات محققان را در رشته‌های مختلف، از قبیل جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و علوم سیاسی به خود جلب کرده است. پژوهش‌های متخصصان رشته‌های گوناگون تأثیرات مختلفی بر نظریه‌های مربوط به مدیریت گذاشته است. گرچه این پژوهش‌ها باعث تقویت نظریه‌ها و گسترش کاربرد آنها شده، اما بر پیچیدگی تجزیه و تحلیل ارکان آن افزوده است. به‌رغم این پیچیدگی، چالش در درک ارکان مختلف مدیریت دانشگاهی این ارزش را دارد که به تجزیه و تحلیل آنها پرداخته شود. بررسی هر یک از این چالش‌ها می‌تواند موجب پدید آمدن درک کامل‌تری از وضعیت مدیریت در دانشگاه‌های کشور شود. یکی از موضوعاتی که محققان آموزش عالی به آن بی‌توجهی کرده‌اند فعالیت‌های روزانه رؤسای دانشگاه‌ها، به‌منزله ارکان اصلی رهبری و مدیریت است. تاکنون پژوهشی درباره فعالیت‌های رؤسای دانشگاه‌های کشور

انجام نشده و در سایر کشور نیز بسیار محدود است.

کوهن و مارچ (Cohen and March, 1986) در زمره اولین کسانی هستند که برای ارائه درکی بهتر از نحوه صرف وقت رؤسای 40 دانشگاه امریکا تحقیقاتی را به عمل آورده‌اند. در تحقیق آنان مشخص شد مقدار زمانی که رؤسای دانشگاه‌ها صرف ارتباط با اشخاص می‌کنند قابل توجه است؛ به‌طوری که بیش از یک سوم وقت آنها صرف ارتباط‌های برون‌سازمانی، حدود 30 درصد صرف همکاری از قبیل هیئت امناء، دانشجویان و اعضای هیئت و بقیه صرف مرئوسان می‌شود. در این میان، رؤسای دانشگاه‌ها 25 درصد از وقت اداری خود را به تنهایی و بقیه اوقات را با افراد خارج از دانشگاه (24 درصد)، اعضای هیئت امناء (6 درصد)، اعضای هیئت علمی (9 درصد)، دانشجویان (6 درصد)، کارکنان دفتر (4 درصد)، مدیریت گروه‌های علمی (14 درصد) و مدیریت سایر گروه‌ها (12 درصد) صرف می‌کنند. کوهن و مارچ

میزان ساعات فعالیت رؤسای دانشگاه‌ها را 60 ساعت در هفته تخمین زده‌اند.

تحقیقات دیگری نیز از سوی اوشاگ همی (Oshaghemi, 1990) درخصوص مسئولان دانشگاه‌های انگلستان و نیجریه صورت گرفته است. در این تحقیق ساعات کار برای مسئولان نیجریه‌ای 41 ساعت و برای مسئولان انگلیسی 43 ساعت، ذکر شده است. مسئولان نیجریه‌ای 44 درصد از وقت خود را به کارهای دفتری، 30 درصد را به ملاقات‌های برنامه‌ریزی شده، یک درصد را به تلفن‌های بیش از 5 دقیقه و 15 درصد را به سایر فعالیت‌ها می‌پردازند. در این پاسخ به پرسش که «مسئولان دانشگاهی کارشان را در کجا انجام می‌دهند؟» آمده است که 50-45 درصد از کارها را در دفاتر خود، 35-30 درصد را در قسمت‌های مختلف دانشگاه، 10 درصد را در منازل و 10 درصد در سازمان‌های دیگر انجام می‌دهند. مسئولان انگلیسی به‌طور متوسط 40 درصد از وقت خود را در تنهایی، 25 درصد را با همکاران، 15 درصد را با

پرسنل اجرایی، 10 درصد را با دانشجویان و بقیه وقتشان را با افراد غیردانشگاهی سپری می‌کنند.

### رهبر و مدیریت

به اعتقاد بسیاری از محققان از ویژگی‌های رهبری مؤثر، توانایی در ایجاد ارتباط مناسب با افراد ذینفع است (Birnbaum, 1999, Harvey, Jordan, 1996) (آزبورون، Osboene, 1984) رهبری را فرایندی برای افزایش یاری دادن افراد به سازمان و جامعه می‌داند و به زعم گادنر (Gardner, 1990) رهبری فرایند برانگیختن یا الگو قرار گرفتن برای واداشتن گروه جهت رسیدن به اهداف است. عده‌ای نیز ماهیت رهبری را در تأثیرگذاری بر پیروان خلاصه کرده‌اند. (Baker And Quinley, 1995. Yukie, 1990)

به‌طور کلی، رهبری را می‌توان شامل آینده‌نگری جهت‌دهی، برنامه‌ریزی، ایجاد تعهد (به‌وسیلهٔ ارتباطات و مذاکرات دربارهٔ اهداف مشترک با توجه به تضاد

عقاید و توانایی‌های مختلف، بیان مشکلات و موانع موجود در راه تغییر و تحولات و حمایت و امیدوار ساختن نیروهای انسانی برای غلبه بر آنها دانست. از سوی دیگر، مدیریت شامل تنظیم بودجه، سازماندهی نیروهای انسانی، ارزیابی و از همه مهم‌تر مسئله‌گشایی است (Bennis, 1986).

به دلیل همپوشی، تفاوت رهبری و مدیریت به آسانی مشخص نمی‌شود. اکثر مدیران از خود مهارت‌های رهبری نشان

می‌دهند و بیشتر مدیران نیز در فعالیت‌های رهبری سهمی دارند. رهبری به تخیلات، نوآوری، بینش و جهت‌دهی اشاره می‌کند، در حالی که مدیریت به اجرای ساختار و فعالیت‌های یکنواخت تکیه دارد. در موقعیت کنونی دانشگاه‌ها با توجه به رشد پیچیدگی این مراکز و شتاب تغییر و تحولات محیط، به‌طور موازی به رهبری و مدیریت به‌منزله عضو اصلی پیشبرد اهداف نیاز است.



به‌نظر می‌رسد که رؤسای دانشگاه‌های کشور به دلیل درگیری با امور روزمره و خرد اجرایی برای آینده‌نگری، برنامه‌ریزی‌های کلان و ایجاد ارتباط

مؤثر با اعضای جامعه دانشگاهی فرصت کافی ندارند. هدف از مطالعه حاضر بررسی فعالیت‌های رؤسای دانشگاه‌های

دولتی کشور به منظور شناخت بیشتر فعالیت‌های روزانه آنهاست.

### روش تحقیق

برای ارزیابی فعالیت‌های روزانه رؤسای دانشگاهها، پرسشنامه‌ای براساس متون جدید به خصوص تحقیقات کوهن و مارچ (1986)، و نظریات متخصصان تهیه شد. این پرسشنامه فعالیت‌های روزانه رؤسای دانشگاه‌ها را از ساعت 6 الی 24 منعکس می‌کرد. روز دوشنبه و سه‌شنبه به طور تصادفی انتخاب شدند. اگر چه ممکن است روزهای انتخاب شده الگوی مناسبی درخصوص تمامی فعالیت‌های رؤسای دانشگاهها در طول سال باشد، اما در کل توانستند چگونگی صرف وقت آنها را نشان دهند. از رؤسای دانشگاهها خواسته شد تمامی فعالیت‌های روزانه خود را شامل حضور در محیط‌های مختلف نظیر محیط‌های داخل و خارج از مسافرت‌های اداری و غیراداری همچون: محیط‌های داخل و خارج دانشگاه، مسافرت‌های اداری و غیراداری، کلاس درس و موارد

دیگر، ملاقات‌ها ملاقات با: مسئولان دانشگاهی، مسئولان وزارتی، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و...، نوع فعالیت (همچون مطالعه، برنامه‌ریزی، تدریس، جلسه و...) و مکالمات تلفنی روزانه خود را با ذکر مسئولیت شغلی طرف مکالمه، مدت مکالمه و اینکه درخواست کننده چه کسی بوده است، در فرم‌هایی با رنگهای متفاوت برای هر روز منعکس کنند.

چون احتمال داده می‌شد که پاسخ‌دهندگان از بحث درباره فعالیت‌های روزانه خود اکراه داشته باشد و احیاناً پاسخ مصلحتی بدهند. نامه‌ای توضیحی تهیه شد که در آن، ضمن تشریح هدف تحقیق، بر تضمین محرمانه ماندن فعالیت‌های پاسخ‌دهندگان تأکید شد و به آنها اطمینان داده شد که در گزارش طرح نامی از شخصی یا دانشگاهی برده نخواهد شد و اطلاعات گردآوری شده نیز ((به‌طور کلی)) مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

چون تعداد دانشگاه‌های کشور محدود است، برای دستیابی به تعداد

کافی پرسشنامه و نیز با توجه به طبیعت تحقیقات که اکتشافی (Exploratory) است، پرسشنامه، به همراه نامه توضیحی برای تمام (47 نفر) رؤسای دانشگاهها ارسال شد. به دلیل ماهیت پرسشنامه، پیش از ارسال آن هماهنگی‌های لازم به صورت حضوری یا تلفنی انجام پذیرفت. دو روز پیش از تکمیل پرسشنامه نیز با دفتر رؤسای دانشگاهها تماس گرفته شد و ضمن تشکر و قدردانی از اعلام همکاری آنها، بر تکمیل پرسشنامه‌ها بر موعده مقرر تأکید شد. تعداد 38 پرسشنامه قابل استفاده که رؤسای دانشگاهها تکمیل کرده بودند دریافت شد تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق فراوانی (Frequency)، درصد (Percentage) و کدبندی (Coding) اطلاعات جمع‌آوری شده در دسته‌های مختلف و تحلیل محتوایی آنها گرفته است.

### یافته‌های پژوهشی

جدول شماره 1 نحوه تخصیص اوقات رؤسای دانشگاهها را به افراد و گروه‌های

مختلف، بین ساعت 6 الی 24 نشان می‌دهد. به طور متوسط 12/25 درصد از وقت آنان به مطالعه گزارشها، پاسخ به نامه‌ها، و پیگیری دستورات اجرایی می‌گذرد. ملاقات با معاونان (8/3%)، شرکت در کمیته‌های مختلف (5/95%)، تدریس (5/65%)، ملاقات با دانشجویان (3/25%)، ملاقات‌های مردمی (3/25%)، ملاقات با سایر مدیران و کارکنان (3/2%) و شرکت در جلسات هیئت رئیسه (3%) بیشترین زمان را به خود اختصاص داده‌است. در این میان، ملاقات با فارغ‌التحصیلان (0/1%)، ملاقات با مسئول نهاد مقام رهبری (0/35%)، ملاقات با اعضای هیئت امنای (0/53%)، ملاقات با مدیران گروهها (0/55%) و ملاقات با مسئولان حراست (0/75%) از وقت رؤسای دانشگاهها را به خود اختصاص داده است. به دلیل آنکه این تحقیقات در دو روز میانی هفته صورت پذیرفت، داوری در مورد میزان فعالیت‌های روزانه در طول هفته عملی نشد؛ اما به نظر می‌رسد که فعالیت‌های آنها در

روزهای اول هفته بیشتر از آخر هفته باشد.

جدول 1. رؤسای دانشگاه‌ها اوقات خود را چگونه صرف می‌کنند؟  
(از ساعت 6 الی 24 روزهای شنبه و سه‌شنبه)

ردیف	با چه کسانی؟	دوشنبه		سه‌شنبه	
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
1	خانواده، دوستان، مسائل شخصی	471	34/4	560	37/65
2	با خود (مطالعه گزارش‌ها، پاسخ به نامه‌ها، پیگیری دستورات اجرایی و...)	161	11/8	174	40/9
3	شرکت در کمیته‌های مختلف	94	6/9	69	5/95
4	تدریس	88	6/4	64	5/65
5	ملاقات با معاونان (غیر از معاونان اداری و مالی)	65	4/8	62	4/65
6	ملاقات با اعضای هیئت علمی	65	4/8	42	3/95
7	ملاقات با معاونان اداری و مالی	54	4	45	3/65
8	ملاقات با مسئولان کشوری و استان	42	3/1	48	3/3
9	ملاقات با دانشجویان	26	1/9	63	3/25
10	ملاقات با سایر مدیران و کارکنان	49	3/5	40	3/2
11	سایر	28	2	60	3/2
12	شرکت در جلسه هیئت رئیسه دانشگاه	65	4/8	17	3
13	ملاقات با مسئولان وزارت فرهنگ و آموزش عالی	21	1/5	45	2/4
14	شرکت در جلسه شورای دانشگاه	34	2/5	22	2/05
15	ملاقات با رؤسای دانشکده	25	1/8	19	1/6
16	شرکت در نماز جماعت	22	1/6	18	1/45
17	ملاقات با تشکل‌های دانشجویی	31	2/3	0	1/15
18	ملاقات با مسئول حراست	12	0/9	8	0/75
19	ملاقات با مدیران گروه	9	0/7	5	0/55
20	ملاقات با اعضای هیئت امناء	0	0	1	0/53
21	ملاقات با مسئول نهاد مقام رهبری	6	0/4	4	0/35
22	ملاقات با فارغ‌التحصیلان	0	0	3	0/1

## جدول 2. فعالیت‌های روزانه رؤسای دانشگاه‌ها

به تفکیک زمان (از ساعت 6 الی 24)

میانگین (درصد)	سه‌شنبه		دوشنبه		
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
28/25	9/28	395	27/6	377	منزل
54/95	7/5	694	59/2	810	محیط داخل دانشگاه
8/25	9/6	95	9/6	132	کار اداری در محیط خارج از دانشگاه
2	4	55	0	0	مسافرت اداری
6/55	4/9	129	3/6	49	مرخصی
100	100	138	100	1368	جمع

آنها حدود 9 مورد و هر یک به مدت 5/1 دقیقه گزارش شده است. در این دو روز (دوشنبه و سه‌شنبه مسئولان کشوری و استان (22/6%)، معاونان اداری و مالی (9%)، معاون آموزشی (2/2%)، رؤسای دانشکده‌ها (9/5%)، مدیران گروه‌ها (1/35%)، اعضای هیئت علمی (6/1%)، مسئول حراست (4/5%) از مکالمات تلفنی رؤسای دانشگاه‌ها بیشتر بوده است.

رؤسای دانشگاه‌ها ساعت 8 صبح در دفتر کار خود حضور دارند و بعد از ساعت 6 بعد از ظهر آماده می‌شوند تا محل دانشگاه را ترک کنند. آنان در منزل نیز اکثراً مشغول انجام کارهای اداری، مطالعه

میانگین تخصص وقت رؤسای دانشگاه‌ها برای اجرای مسئولیت خود حدود 12 ساعت در روز است، که بین ساعات 6 ال 24 حدود 50 درصد از وقت خود را در محیط داخل دانشگاه، 8/25 درصد کار اداری در محیط خارج از دانشگاه، 2 درصد مسافرت اداری و بیش از 28 درصد آن را در منزل صرف می‌کنند، اما در منزل نیز به دنبال برنامه‌ریزی و پیگیری امور دانشگاهی هستند.

به‌طور متوسط، روزانه 46 دقیقه از وقت رؤسای دانشگاه‌ها صرف مکالمات تلفنی می‌شود. تعداد مکالمات تلفنی روزانه



و آماده شدن برای تدریس و پیگیری امور به وسیله تلفن هستند.

### جدول شماره 3: مکالمات تلفنی رؤسای

#### دانشگاهها در دو روز

مسئولیت	فراوانی	درصد	میانگین مدت مکالمه (دقیقه)
مسئولان کشوری و استان	25	22/6	
سایر مدیران	100	18/1	
وزارت	62	11/2	
رؤسای دانشکدهها	52	9/5	
معاون اداری و مالی	50	9	
تشکلهای دانشجویی	5	9	
عضو هیئت علمی	34	6/1	
معاون آموزشی	27	4/9	
معاون دانشجویی و فرهنگی	26	4/7	
حراست	25	4/5	
دانشجو	15	2/7	
معاون پژوهشی	12	12/2	
مسئول نهاد	8	1/4	
مدیران گروه	7	1/3	
شخصی	3	0/5	
معاون عمرانی	3	0/5	
اعضای هیئت امنا	1	0/2	
جمع	555	100	5/1

همچنین این تحقیق مؤید آن است، با وجود اینکه دانشگاه یک سازمان تخصصی است، اما رؤسای دانشگاهها وقت اندکی را به طور حضوری با اعضای هیئت علمی و دانشجویان می گذرانند. میان درصد تماس های تلفنی آنها با اعضای هیئت علمی و دانشجویان بیشتر تخمین زده می شود. در این میان تماس با معاون اداری و مالی دانشگاه از جایگاه ویژه ای برخوردار است. معاونان مالی و اداری به تنهایی 3/56 درصد از وقت رؤسای دانشگاهها را به خود اختصاص می دهند و این در حالی است که سهم سایر معاونان روی هم رفته 4/65 درصد گزارش شده است. این جایگاه در مکالمات تلفنی نیز حفظ شده است. رؤسای دانشکدهها، مدیران گروهها و اعضای هیئت علمی، به عنوان متصدیان پستهای کلیدی و مأموران اجرای سیاستهای دانشگاه، در ملاقاتهای انفرادی کمتر مورد توجه رؤسای دانشگاهها قرار دارند. اگر چه رؤسای دانشکدهها در شورای دانشگاه عضویت دارند و این شورا 2/05 درصد

از وقت رئیس دانشگاه را به خود اختصاص داده است. اما در جلسات شورا بیشتر به مسائل و موضوعات کلی دانشگاه پرداخته می شود. رؤسای دانشکدهها 9/5 درصد و مدیران گروهها 1/3 درصد از 46 دقیقه مکالمات تلفنی روزانه رؤسای دانشگاهها را به خود اختصاص داده اند.

جدول 4: مکالمات تلفنی رؤسای دانشگاهها

درخواست کننده	فراوانی	درصد
خودم	255	45/9
طرف دیگر	300	54/1
جمع	555	100
روز	فراوانی	درصد
دوشنبه	291	52/4
سه شنبه	264	47/6
جمع	555	100

تحلیل محتوایی پرسشنامهها به خوبی نشان می دهد که بیشتر مکالمات تلفنی رؤسای دانشگاهها، به غیر از اعضای هیئت رئیسه و شورای دانشگاهها، به وسیله طرف دیگر درخواست شده است. در بررسی تماسهای تلفنی رؤسای

دانشگاه‌ها مشخص می‌شود که 54/1 درصد از تلفن‌ها از سوی طرف مقابل درخواست شده است. این روند با پایین رفتن سلسله مراتب سازمانی بیشتر مشاهده شده است.

### بحث

رؤسای دانشگاه‌ها مشغله‌های فراوانی دارند. میانگین تخصیص وقت رؤسای دانشگاه‌ها برای اجرای وظایف خود حدود 12 ساعت در روز و 60 ساعت در هفته گزارش شده است. جالب توجه است که ساعات فعالیت شغلی رؤسای دانشگاه‌ها در ایالات متحده آمریکا نیز هفته‌ای 60 ساعت تخمین زده شده است.

(G.cohen and March, 1986) این در حالی است که ساعات کار برای مدیران ارشد دانشگاه‌های نیجریه 41 ساعت و برای مدیران آموزش عالی در انگلستان 43 ساعت ذکر شده است. (Oshaghemi, 1991)

به‌طور کلی رؤسای دانشگاه‌ها دارای ساعت کار متغیری هستند. ممکن است

عده‌ای از آنها پیش از ساعت 6 بامداد در محل کار حضور یابند و تا پاسی از شب در محل کار به فعالیت‌های دانشگاهی بپردازند. رؤسای دانشگاه‌ها بیش از 76% وقت خود را از ساعت 8 صبح الی 6 بعدازظهر، در دانشگاه می‌گذرانند. این مقدار 28 درصد بیشتر از وقتی است که رؤسای دانشگاه‌های آمریکا در محیط دانشگاه صرف می‌کنند. جالب توجه است که فعالیت رؤسای دانشگاه‌های آمریکا خارج از محیط دانشگاه سه برابر فعالیت‌های همکاران ایشان در ایران تخمین زده می‌شود (جدول شماره 4). به‌طور متوسط رؤسای دانشگاه‌های موضوع این تحقیق نزدیک به 90 درصد از وقت خود را به گفتگو با افراد مختلف می‌گذرانند و این در حالی است که فقط 13 درصد وقت آنان در تنهایی گذرانده می‌شود که از این میان نیز 80 درصد صرف پاسخ به تلفن و نامه‌ها می‌شود. از این‌رو، آنان وقت اندکی را صرف برنامه‌ریزی و تفکر می‌کنند.

از سوی دیگر، دانشکده‌ها و گروه‌ها، به‌منزله زیرسیستم‌های اصلی دانشگاه‌ها،

جایگاه فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی هستند. تماس نزدیک و مستمر با رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌ها و اعضای هیئت علمی یکی از اصول اساسی و مهم در مدیریت علمی در سطح دانشکده، و به‌خصوص گروه، باید مورد توجه خاص رؤسای دانشگاه‌ها قرار گیرد. اعضای گروه‌های آموزشی به عنوان مدیران صف قلمداد می‌شوند و بسیاری از آنها تجربه چندانی در مدیریت ندارند و به‌شدت نیازمند حمایت رئیس دانشگاه هستند. حضور در جلسات گروه‌ها، حتی برای مدتی کوتاه و شنیدن مشکلات آنها و تلاش در جهت حل مشکلات و ارتقای کیفیت مدیریت در سطح گروه‌ها، سرمایه‌گذاری ارزشمندی در مدیریت دانشگاه‌های کشور خواهد بود. میزان موفقیت مراکز آموزش عالی بستگی به کیفیت و توانمندی‌های گروه‌های آموزشی آن دارد.

(Bennett, 1988)

پرسشی که اینجا مطرح است این است که چرا رؤسای دانشگاه‌ها با توجه

به تلاش‌های بسیار و گذاشتن وقت، ابزارهای لازم را برای هدایت دانشگاه‌ها ندارند؟ دلایل مختلفی برای این موضوع وجود دارد. همان‌طور که اشاره شد، این حرفه یک حرفه اجتماعی است بیشتر وقت رؤسای دانشگاه‌ها با گفتگو می‌گذرد. در تحلیل محتوایی پرسشنامه بارها با این موضوع مواجه شدیم. که «مشغله زیاد و رسیدگی به امور متنوع» و «نظارت بیش از حد و دخالت در امور کوچک و بزرگ مانع دسترسی به رئیس دانشگاه، ارتباطات مؤثر» و «رهبری دانشگاه» شده است.

جدول 5: میزان تخصیص وقت رؤسای

دانشگاه‌ها به تفکیک زمان (از ساعات 8 الی 18)

مکان	ایران	امریکا <sup>1</sup>
دانشگاه	76%	48%
کاراداری خارج از دانشگاه	13%	36%
منزل	11%	16%

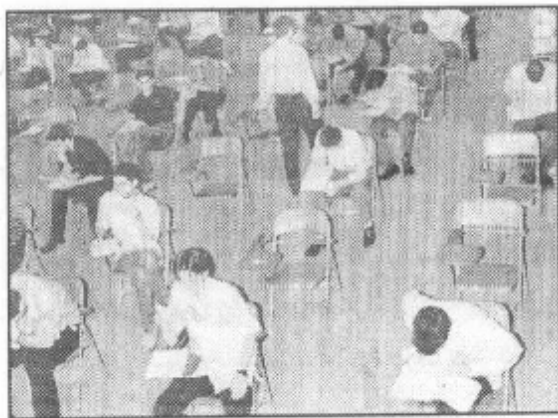
1- Cohen and March, 1986

پس از بررسی فعالیت‌های روزانه رؤسای دانشگاه‌ها، برای محقق کاملاً روشن است که افراد ذینفع، دانشجویان،

هیئت علمی، کارکنان و نیروهای خارجی و حتی معاونان و رؤسای دانشکده‌ها، برای حل مشکلات موجه و غیرموجه و به کرسی نشانیدن نظریات خود، رؤسای دانشگاه‌ها را تحت فشار قرار می‌دهند. با توجه به مشکلات، آزادی عمل کمتری برای تدبیر در حل موضوعات و مسائل مختلف وجود دارد. دیدگاه‌های متفاوت، نیازها و انتظارات و رقابت‌های سالم و ناسالم برای گرفتن امتیاز، همه‌وهمه، به رئیس دانشگاه ختم می‌شود. نقش رئیس دانشگاه مانند کابل ضخیمی است که از رشته‌های مختلف تشکیل شده است و هر رشته او را به سمتی هدایت می‌کند. یکی از پاسخگویان موضوع را چنین بیان کرده است:

فشار کاری زیاد و مشکلات و عدم امکان تهیه تجهیزات، ژورنال و کتاب و موارد دیگر مدیران را در اعمال مدیریت ضعیف و دل‌نگران می‌کند. عدم تکمیل به موقع پروژه‌ها به خصوص پروژه‌های رفاهی، خوابگاه و... و عدم امکان مانور و تدبیر لازم در این موارد، اشتغالات متعدد

(خارج از دانشگاه و شوراهای متعدد)، کشانده شدن پای رئیس دانشگاه به کلیه اشکالات ریز و درشت در واحدها علی‌الخصوص امور رفاهی و دانشجویی - از چکه کردن شیر آب تا نبود گازوئیل و غذای سلف - موجب اتلاف وقت و نیرو شدن است.)



«درگیری بیش از حد با مسائل خرد اجرایی به دلایل مشکلات موجود فرصت تفکر و برنامه‌ریزی را از رؤسای دانشگاه‌ها گرفته است». معمولاً رؤسای دانشگاه‌ها فعالیت دانشگاهی خود را با انرژی و برنامه‌های متعدد برای بهبود کیفیت آغاز می‌کنند، اما قوای درونی و حرفه‌ای آنها به سرعت فرسوده می‌شود و به علت مشغله زیاد، جهت دوری از

فشارهای روحی و فیزیکی حتی فرصت استراحت نیز ندارند. در وضعیت کنونی، نقش رئیس دانشگاه در تفکر و برنامه‌ریزی برای حل مشکلات و پایداری و استقامت در برابر فشارهای داخلی و خارجی بیش از پیش هویدا می‌شود. ایجاد ارتباط مؤثر، تفویض اختیارات و استفاده از افراد توانمند در دانشگاه‌ها برای از بین بردن نقاط ضعف آن از ویژگی‌های رهبری مؤثر است. یکی دیگر از پاسخگویان موضوع را چنین بررسی می‌کند:

((نظام مدیریت نیازمند به برنامه‌ریزی اصلاح ساختار موجود اداری، تقویت کمیته‌های مشورتی و برنامه‌ریزی، تقویت و برآوردن نیازهای مالی از طرق مختلف، واگذاری اختیارات بیشتر به بخش‌های فرعی (مثل دانشکده‌ها) می‌باشد. همچنین تقسیم کار مناسب می‌تواند مدیران ارشد را به‌منظور تفکر در مورد اصلاح ساختار و رها شدن از امور جاری کمک نماید. استفاده از تجربیات دیگران و اتخاذ مدیریت علمی

به‌همراه تقویت شوراها و تخصص در امر برنامه‌ریزی و نظارت در این راستا اهمیت دارد.))

تقسیم کار و استفاده حداکثر از مدیران ارشد و اعضای جامعه دانشگاه‌ها یکی از راه‌هایی است که رؤسای دانشگاه‌ها با اعمال آن می‌توانند به سایر امور پردازند. برنامه کاری رؤسای دانشگاه‌ها از ساعات اولیه صبح تا پاره‌ای از شب به گفتگو و درگیری با مسائل خرد اجرایی می‌گذرد. مدیران آموزش عالی باید وقت خود را بیشتر به برنامه‌ریزی برای آینده‌نگری و رویکردها و روش‌های جدید و نوآوری صرف کنند. از سوی دیگر، ساختار آموزش عالی، در کنار بوروکراسی بیمار اداری و قوانین دست‌وپاگیر، خلاقیت و نوآوری را در این مدیران خشکانده، و به جای برنامه‌ریزی-های راهبردی به انجام کارهای روزمره‌ای واداشته است که توسط کارشناسان قسمت‌های مختلف نیز قابل انجام است.

کارهای روزمره، در کنار ((فرهنگ رجوع به بالاترین مقام مسئول برای برطرف کردن مشکلات)) باعث شده است که رؤسای دانشگاه‌ها نتوانند به‌طور مؤثر به موضوعاتی که دارای اولویت بیشتری برای هدایت سیستم پیچیده‌ای مانند دانشگاه است بپردازند.

رؤسای دانشگاه‌ها باید تلاش بیشتر کاری را به فراست بیشتر کاری تبدیل نمایند. استفاده بهینه از وقت یک ضرورت مدیریتی است. اشتغال زیاد، تلاش زیاد و ساعات کاری بیش از حد معمول به معنای رهبری و مدیریت مؤثر نیست؛ مهم تلاش در جهت صحیح است.

تحلیل محتوایی پرسشنامه‌ها به‌وضوح بیان می‌کند که نقش رهبری در آموزش عالی به مدیریت فعالیت‌های خرد اجرایی تنزل یافته است. در موقعیت کنونی دانشگاه‌ها، با توجه به رشد و پیچیدگی آنها و شتاب و تغییر و تحولات محیط، به‌طور موازی به رهبری و مدیریت واقعی به‌عنوان عنصر اصلی پیشبرد اهداف نیاز است. مشغله‌های بیش از حد

رؤسای دانشگاه‌ها به کارهای خرد، توان آینده‌نگری، جهت‌دهی، برنامه‌ریزی و ایجاد ارتباطات مؤثر را از آنها گرفته است. این موضوع باعث محدودیت عمل رؤسای دانشگاه‌ها در موارد فوق شده است. افزایش موانع حقوقی، بوروکراسی اداری، عدم وجود شرح وظایف مشخص در بخش‌های مختلف، فشارهای داخلی و خارجی و مشکلات مالی و سیاهه‌ای دیگر از مشکلات، جایی برای رهبری و مدیریت مؤثر نگذاشته است.

### منابع

- اوشاگ همی، تیتوس (Oshaghemi, Titus, 1991) «رهبری و مدیریت در دانشگاه-ها»، مجله مدیریت اسکاندیناوی، جلد 7، شماره 4، 1991 بررسی کننده، استفان‌گران (Staffan Gran)، ترجمه محمد مهدی تنعمی، دانش مدیریت، شماره 19، زمستان 1371.
- Baker, Q. and Quinley «Power Influence in Organizations: A Review of Literature». North Carh Carolina Stafe University (1995).
- Bennis, W. «The 4 Cometencies Od Leadership». Training and Development Journal. V.38,n.8. (1989).

Planning For Higher Education Vol. 26, no. 4. (1997)

- Jordan, D.J. «Leadership Complexities». Camping Magazine. Vol 67, no. 40. (1996)

- Osborne, L. Who's in Charge Here: The What and Who of Leadership Paper Presented at The Annual Convention of the American Association For Counseling and Development, Houston, Tx., March 18-21, (1984)

- Yukl, G. and Falb, C. «Influence Tactics and Objectives in Reward, Down Ward and Lateral influence attempts». Journal of Applied psychology, v. 75. n. 2. (1990)

- Benne. J. B. Department Chairs: Leadership in the trenches. (1988) in M. F. In Green. Leaders for A New Era: Strategies for Higher Education. American Council on Education: New York. (1999)

- Birnbaum, R. «Academic Leadership at The Millennium: Politics Or porcelain?» Academic, Vol. 85. no.3. (1999)

- Cohen, M. D. and March, J. G. Leadership and Ambiguity Boston: Harvard Business School Press. (1989)

- Gohen, J. On Leadership. Harper and Row: New York.(1990)

- Harvey, B. c. «The perils of planning Before you Are Ready».





توسعه و فناوری