

## چکیده

تحقیق و مطالعه در خصوص 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 ۴۷ تن از آنان ارسال شد که از مجموع پرسشنامه‌های ارسالی ۳۸ پرسشنامه قابل استفاده دریافت شد. تحلیل محتوایی پرسشنامه‌ها به‌وضوح 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 توانمندیها و تغییر روشهای رهبری و مدیریت امری ضروری است. تحقیقات بسیاری در خصوص 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 کشورها 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 ۴۰ دانشگاه امریکا تحقیقاتی را به عمل آورده‌اند. در تحقیق آنان مشخص شد مقدار زمانی که رؤسای دانشگاهها

# فعالتهای روزانه رؤسای دانشگاهها: درگیری با مسایل خرد اجرایی

دکتر حمیدرضا آراسته

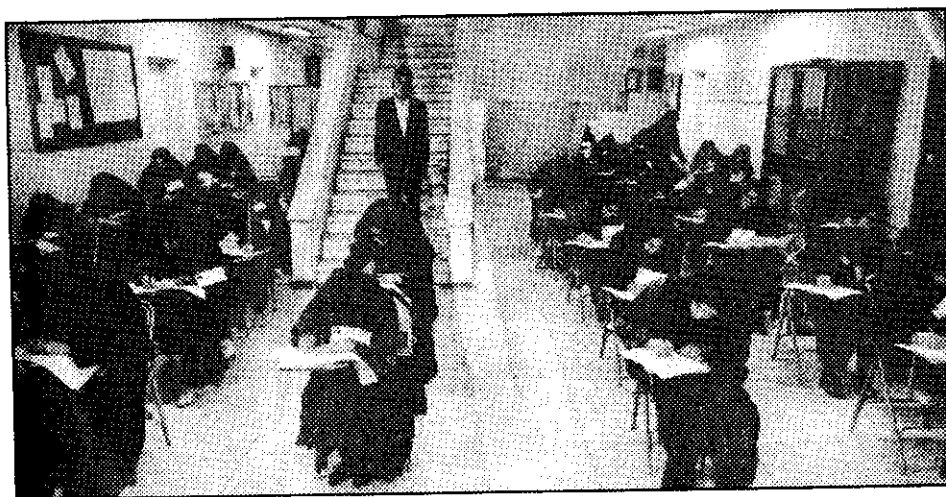
از کارها را در دفاتر خود، ۳۵-۳۰ درصد را در قسمتهای مختلف دانشگاه، ۱۰ درصد را در منازل و ۱۰ درصد را در سازمانهای دیگر انجام می‌دهند. مسؤولان انگلیسی به‌طور متوسط ۴۰ درصد از وقت خود را در تنهایی، ۲۵ درصد را با همکاران، ۱۵ درصد را با پرسنل اجرایی، ۱۰ درصد را با دانشجویان و بقیه وقتشان را با افراد غیردانشگاهی سپری می‌کنند.

### رهبر و مدیریت

به اعتقاد بسیاری از محققان از ویژگیهای رهبری مؤثر، توانایی در ایجاد ارتباط مناسب با افراد ذینفع است (Osborne, Birnbaum, 1999, Harvey, Jordan, 1996) (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 (به‌وسیله) ارتباطات و مذاکرات درباره اهداف مشترک با توجه به تضاد عقاید و تواناییهای مختلف، بیان مشکلات و موانع موجود در راه تغییر و تحولات و حمایت

صرف ارتباط با اشخاص می‌کنند قابل توجه است؛ به‌طوری که بیش از یک سوم وقت آنها صرف ارتباطهای برون‌سازمانی، حدود ۳۰ درصد صرف همکاری از قبیل هیئت امناء، دانشجویان و اعضای هیئت علمی و بقیه صرف مرئوسان می‌شود. در این میان، رؤسای دانشگاهها ۲۵ درصد از وقت اداری خود را به تنهایی و بقیه اوقات را با افراد خارج از دانشگاه (۲۴ درصد)، اعضای هیئت امناء (۶ درصد)، اعضای هیئت علمی (۹ درصد)، دانشجویان (۶ درصد)، کارکنان دفتر (۴ درصد)، مدیریت گروههای علمی (۱۴ درصد) و مدیریت سایر گروهها (۱۲ درصد) صرف می‌کنند. کوهن و مارچ میزان ساعات فعالیت رؤسای دانشگاهها را ۶۰ ساعت در هفته تخمین زده‌اند.

تحقیقات دیگری نیز از سوی اوشاگ همی (Oshaghehi, 1999) در خصوص مسؤولان دانشگاههای انگلستان و نیجریه صورت گرفته است. در این تحقیق ساعات کار برای مسؤولان نیجریه‌ای ۴۱ ساعت و برای مسؤولان انگلیسی ۴۳ ساعت، ذکر شده است. مسؤولان نیجریه‌ای ۴۴ درصد از وقت خود را به کارهای دفتری، ۳۰ درصد را به ملاقاتهای برنامه‌ریزی شده، درصد را به ملاقاتهای برنامه‌ریزی نشده، یک درصد را به تلفنهای بیش از ۵ دقیقه و ۱۵ درصد را به سایر فعالیتها می‌پردازند. در این پاسخ به این پرسش که «مسؤولان دانشگاهی کارشان را در کجا انجام می‌دهند؟» آمده است که ۵۰-۴۵ درصد



وامیدوار ساختن نیروهای انسانی برای غلبه بر آنها دانست. از سوی دیگر، مدیریت شامل تنظیم بودجه، سازماندهی نیروهای انسانی، ارزیابی و از همه مهمتر مسأله گشایی 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، درحالی 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، به طور موازی به رهبری و مدیریت به منزله عضو اصلی پیشبرد اهداف نیاز است.

به نظر 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 موجود، 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. اگرچه ممکن است روزهای انتخاب شده الگوی مناسبی درخصوص تمامی فعالیتهای رؤسای دانشگاهها در طول سال نباشد، 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 مسافرتها اداری و غیر اداری همچون: محیطهای داخل و خارج از دانشگاه، مسافرتها اداری و غیر اداری، کلاس درس و موارد دیگر، ملاقاتها ملاقات با: مسؤلان دانشگاهی، مسؤلان وزارتی، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و ...، نوع

فعالیت (همچون مطالعه، برنامه‌ریزی، تدریس، جلسه و...) و مکالمات تلفنی روزانه خود را با ذکر مسؤولیت 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 آکراه داشته باشد و احياناً 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 شخص یا دانشگاهی برده نخواهد شد و اطلاعات گردآوری شده نیز «به طور 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 در موعد 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 (1/83)، شرکت در کمیته‌های مختلف (0/95)، تدریس (0/65)، ملاقات با دانشجویان (0/25)، ملاقاتهای مردمی (0/25)، ملاقات با سایر مدیران و کارکنان (0/32) و شرکت در جلسات هیئت رئیسه (0/3) بیشترین زمان را به خود

اختصاص داده است. در این میان، ملاقات با فارغ‌التحصیلان (۰/۰۱)، ملاقات با مسؤول نهاد مقام رهبری (۰/۰۳۵)، ملاقات با اعضای هیئت امنای (۰/۰۵۳)، ملاقات با مدیران گروهها (۰/۰۵۵) و ملاقات با مسؤول حراست (۰/۰۷۵) 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.

میانگین تخصیص وقت رؤسای دانشگاهها برای اجرای مسؤولیت خود حدود ۱۲ ساعت در روز است، که بین ساعات ۶ الی ۲۴ حدود ۵۰ درصد از وقت خود را در محیط داخلی دانشگاه، ۸/۲۵ درصد کار اداری در محیط خارج از دانشگاه، ۲ درصد مسافرت اداری و بیش از ۲۸ درصد آن را در منزل

جدول ۱. رؤسای دانشگاهها اوقات خود را چگونه صرف می‌کنند؟  
(از ساعت ۶ الی ۲۴ روزهای دوشنبه و سه‌شنبه)

ردیف	یا چه کسانی؟	دوشنبه		سه‌شنبه		میانگین
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۱	خانواده، دوستان، مسائل شخصی	۴۷۱	۳۴/۴	۵۶۰	۴۰/۹	۳۷/۶۵
۲	با خود (مطالعه گزارشها، پاسخ به نامه‌ها، پیگیری دستورات اجرایی و ...)	۱۶۱	۱۱/۸	۱۷۴	۱۲/۷	۱۲/۲۵
۳	شرکت در کمیته‌های مختلف	۹۴	۶/۹	۶۹	۵	۵/۹۵
۴	تدریس	۸۸	۶/۴	۶۴	۴/۹	۵/۶۵
۵	ملاقات با معاونان (غیر از معاونان اداری و مالی)	۶۵	۴/۸	۶۲	۴/۵	۴/۶۵
۶	ملاقات با اعضای هیئت علمی	۶۵	۴/۸	۴۲	۳/۱	۳/۹۵
۷	ملاقات با معاونان اداری و مالی	۵۴	۴	۴۵	۳/۳	۳/۶۵
۸	ملاقات با مسؤولان کشوری و استان	۴۲	۳/۱	۴۸	۳/۵	۳/۳
۹	ملاقات با دانشجویان	۲۶	۱/۹	۶۳	۴/۶	۳/۲۵
۱۰	ملاقات با سایر مدیران و کارکنان	۴۹	۳/۵	۴۰	۲/۹	۳/۲
۱۱	سایر	۲۸	۲	۶۰	۴/۴	۳/۲
۱۲	شرکت در جلسه هیئت رئیسه دانشگاه	۶۵	۴/۸	۱۷	۱/۲	۳
۱۳	ملاقات با مسؤولان وزارت فرهنگ و آموزش عالی	۲۱	۱/۵	۴۵	۳/۳	۲/۴
۱۴	شرکت در جلسه شورای دانشگاه	۳۴	۲/۵	۲۲	۱/۶	۲/۰۵
۱۵	ملاقات با رؤسای دانشکده	۲۵	۱/۸	۱۹	۱/۴	۱/۶
۱۶	شرکت در نماز جماعت	۲۲	۱/۶	۱۸	۱/۳	۱/۴۵
۱۷	ملاقات با تشکلهای دانشجویی	۳۱	۲/۳	۰	۰	۱/۱۵
۱۸	ملاقات با مسؤول حراست	۱۲	۰/۹	۸	۰/۶	۰/۷۵
۱۹	ملاقات با مدیران گروه	۹	۰/۷	۵	۰/۴	۰/۵۵
۲۰	ملاقات با اعضای هیئت امنای	۰	۰	۱	۰/۰۶	۰/۵۳
۲۱	ملاقات با مسؤول نهاد مقام رهبری	۶	۰/۴	۴	۰/۳	۰/۳۵
۲۲	ملاقات با فارغ‌التحصیلان	۰	۰	۳	۰/۲	۰/۱

## جدول ۲: فعالیتهای روزانه رؤسای دانشگاهها

به تفکیک زمان (از ساعت ۶ الی ۲۴)

میانگین (درصد)	سه‌شنبه		دوشنبه		
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۲۸/۲۵	۹/۲۸	۳۹۵	۲۷/۶	۳۷۷	منزل
۵۴/۹۵	۷/۵	۶۹۴	۵۹/۲	۸۱۰	محیط داخل دانشگاه
۸/۲۵	۹/۶	۹۵	۹/۶	۱۳۲	کار اداری در محیط خارج از دانشگاه
۲	۴	۵۵	۰	۰	مسافرت اداری
۶/۵۵	۴/۹	۱۲۹	۳/۶	۴۹	مرخصی
۱۰۰	۱۰۰	۱۳۸	۱۰۰	۱۳۶۸	جمع

## جدول شماره ۳: مکالمات تلفنی رؤسای

دانشگاهها در دو روز

میانگین مدت مکالمه (دقیقه)	درصد	فراوانی	مسئولیت
	۲۲/۶	۲۵	مسئولان کشوری و استان
	۱۸/۱	۱۰۰	سایر مدیران
	۱۱/۲	۰۶۲	وزارت
	۹/۵	۵۲	رؤسای دانشکده‌ها
	۹	۵۰	معاون اداری و مالی
	۹	۵	تشکلهای دانشجویی
	۶/۱	۳۴	عضو هیئت علمی
	۴/۹	۲۷	معاون آموزشی
	۴/۷	۲۶	معاون دانشجویی و فرهنگی
	۴/۵	۲۵	حراست
	۲/۷	۱۵	دانشجو
	۲/۲	۱۲	معاون پژوهشی
	۱/۴	۸	مسئول نهاد
	۱/۳	۷	مدیران گروه
	۰/۵	۳	شخصی
	۰/۵	۳	معاون عمرانی
	۰/۲	۱	اعضای هیئت امنای
۵/۱	۱۰۰	۵۵۵	جمع

صرف می‌کنند، اما در منزل نیز به دنبال برنامه‌ریزی و پیگیری امور دانشگاهی هستند.

به‌طور متوسط، روزانه ۴۶ دقیقه از وقت رؤسای دانشگاهها صرف مکالمات تلفنی می‌شود. تعداد مکالمات تلفنی روزانه آنها حدود ۹ مورد و هر یک به مدت ۵/۱ دقیقه گزارش شده است. در این دو روز (دوشنبه و سه‌شنبه مسئولان کشوری و استان (۲۲/۶٪)، معاون اداری و مالی (۹٪)، معاون آموزشی (۴/۹٪)، معاون دانشجویی و فرهنگی (۴/۷٪)، معاون پژوهشی (۲/۲٪)، رؤسای دانشکده‌ها (۹/۵٪)، مدیران گروهها (۱/۳۵)، اعضای هیئت علمی (۶/۱٪)، مسؤول حراست (۴/۵٪) تشکلهای دانشجویی (۲/۷٪) و مسؤولان وزارت (۱۱/۲٪) از مکالمات تلفنی رؤسای دانشگاهها بیشتر بوده است. مکالمات تلفنی در روزهای دوشنبه (۵۲/۴٪) صورت گرفته و درخواست کننده طرف دیگر (۵۴/۱٪) بوده است.

رؤسای دانشگاهها ساعت ۸ صبح در دفتر کار خود حضور دارند و بعد از ساعت ۶ بعد از ظهر آماده می‌شوند تا محل دانشگاه را ترک کنند. آنان در منزل نیز اکثراً مشغول انجام کارهای اداری، مطالعه و آماده شدن برای تدریس و پیگیری امور به‌وسیله تلفن هستند.

همچنین این تحقیق مؤید آن است، با وجود اینکه دانشگاه یک سازمان تخصصی است، اما رؤسای دانشگاهها وقت اندکی را به‌طور حضوری با اعضای هیئت علمی و دانشجویان

جدول ۴: مکالمات تلفنی رؤسای دانشگاهها

درخواست کننده	فراوانی	درصد
خودم	۲۵۵	۴۵/۹
طرف دیگر	۳۰۰	۵۴/۱
جمع	۵۵۵	۱۰۰
روز	فراوانی	درصد
دوشنبه	۲۹۱	۵۲/۴
سه‌شنبه	۲۶۴	۴۷/۶
جمع	۵۵۵	۱۰۰

**بحث**

رؤسای دانشگاهها مشغله‌های فراوانی دارند. میانگین تخصیص وقت رؤسای دانشگاهها برای اجرای وظایف خود حدود ۱۲ ساعت در روز و ۶۰ ساعت در هفته گزارش شده است. جالب توجه است که ساعات فعالیتهای شغلی رؤسای دانشگاهها در ایالات متحده آمریکا نیز هفته‌ای ۶۰ ساعت تخمین زده شده است (G. cohen and March, 1986). این درحالی است که ساعات کار برای مدیران ارشد دانشگاههای نیجریه ۴۱ ساعت و برای مدیران آموزش عالی در انگلستان ۴۳ ساعت ذکر شده است. (Oshaghehi, 1991).

به‌طورکلی رؤسای دانشگاهها دارای ساعت کار متغیری هستند. ممکن است عده‌ای از آنها پیش از ساعت ۶ بامداد در محل کار حضور یابند و تا پاسی از شب در محل کار به فعالیتهای دانشگاهی بپردازند. رؤسای دانشگاهها بیش از ۷/۶ از وقت خود را از ساعت ۸ صبح الی ۶ بعدازظهر، در دانشگاه می‌گذرانند. این مقدار ۲۸ درصد بیشتر از وقتی است که رؤسای دانشگاههای آمریکا در محیط دانشگاه صرف می‌کنند. جالب توجه است که فعالیتهای رؤسای دانشگاههای آمریکا خارج از محیط دانشگاه سه برابر فعالیتهای همکاران ایشان در ایران تخمین زده می‌شود (جدول شماره ۴). به‌طور متوسط رؤسای دانشگاههای موضوع این تحقیق نزدیک به ۹۰ درصد از وقت خود را به گفتگو با افراد مختلف می‌گذرانند و این درحالی است که فقط ۱۳ درصد وقت آنان درتهایی گذرانده می‌شود که از این میان نیز ۸۰ درصد صرف پاسخ به تلفن و نامه‌ها می‌شود. از این رو، 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 دانشگاهها به‌شمار می‌آید. شرکت درجلسات اعضای هیئت علمی در سطح دانشکده، و به‌خصوص گروه، باید مورد توجه خاص رؤسای دانشگاهها قرار گیرد. اعضای گروههای آموزشی به‌عنوان مدیران صف قلمداد می‌شوند و بسیاری از آنها تجربه چندانی در مدیریت ندارند و به‌شدت نیازمند حمایت رئیس

می‌گذرانند. میان درصد تماسهای تلفنی آنها با اعضای هیئت علمی و دانشجویان بیشتر تخمین زده می‌شود. در این میان تماس با معاون اداری و مالی دانشگاه از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. معاونان اداری و مالی به‌تنهایی ۳/۵۶ درصد از وقت رؤسای دانشگاهها را به خود اختصاص می‌دهند و این در حالی است که سهم سایر معاونان روی هم‌رفته ۴/۶۵ درصد گزارش شده است. این جایگاه در مکالمات تلفنی نیز حفظ شده است. رؤسای دانشکده‌ها، مدیران گروهها و اعضای هیئت علمی، به‌عنوان متصدیان پستهای کلیدی و مأموران اجرای سیاستهای دانشگاه، در ملاقاتهای انفرادی کمتر مورد توجه رؤسای دانشگاهها قرار دارند. اگرچه رؤسای دانشکده‌ها در شورای دانشگاه عضویت دارند و این شورا ۲/۰۵ درصد از وقت رئیس دانشگاه را به خود اختصاص داده است، اما درجلسات شورا بیشتر به مسائل و موضوعات کلی دانشگاه پرداخته می‌شود. رؤسای دانشکده‌ها ۹/۵ درصد و مدیران گروهها ۱/۳ درصد از ۴۶ دقیقه مکالمات تلفنی روزانه رؤسای دانشگاهها را به خود اختصاص داده‌اند.

تحلیل محتوایی پرسشنامه‌ها به‌خوبی نشان می‌دهد که بیشتر مکالمات تلفنی رؤسای دانشگاهها، به غیر از اعضای هیئت رئیسه و شورای دانشگاهها، به‌وسیله طرف دیگر درخواست شده است. در بررسی تماسهای تلفنی رؤسای دانشگاهها مشخص می‌شود که ۵۴/۱ درصد از تلفنهای از سوی طرف مقابل درخواست شده است. این روند با پایین رفتن سلسله مراتب سازمانی بیشتر مشاهده شده است.

## جدول ۵: میزان تخصیص وقت رؤسای دانشگاهها

به تفکیک زمان ( از ساعت ۸ الی ۱۸ )

مکان	ایران	آمریکا <sup>۱</sup>
دانشگاه	٪۷۶	٪۴۸
کار اداری خارج از دانشگاه	٪۱۳	٪۳۶
منزل	٪۱۱	٪۱۶

1- Cohen and March, 1986

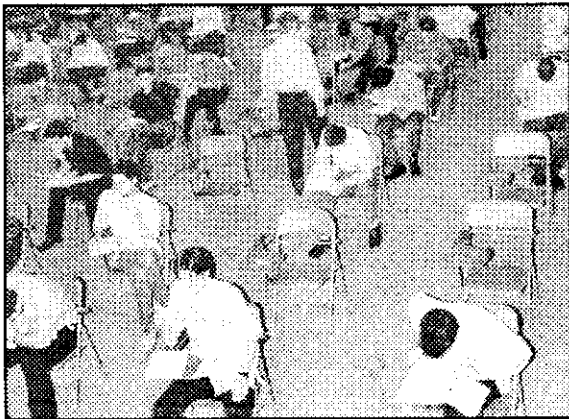
دانشگاه هستند. حضور در جلسات گروهها، حتی برای مدتی کوتاه و شنیدن مشکلات آنها و تلاش در جهت حل مشکلات و ارتقای کیفیت مدیریت در سطح گروهها، سرمایه‌گذاری ارزشمندی در مدیریت دانشگاههای کشور خواهد بود. میزان موفقیت مراکز آموزش عالی بستگی به کیفیت و توانمندیهای گروههای آموزشی آن دارد (Bennett, 1988).

پرسی می‌گوید 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.

پس از بررسی فعالیتهای روزانه رؤسای دانشگاهها، برای محقق کاملاً روشن است که افراد ذینفع، دانشجویان، اعضای هیئت علمی، کارکنان و نیروهای خارجی و حتی معاونان و رؤسای دانشکدهها، برای حل مشکلات موجه و غیرموجه و به کرسی نشاندن نظریات خود، رؤسای دانشگاهها را تحت فشار قرار می‌دهند. با توجه به مشکلات، آزادی عمل کمتری برای تدبیر در حل موضوعات و مسائیل مختلف وجود دارد. دیدگاههای متفاوت، نیازها، انتظارات و رقابتهای سالم و ناسالم برای گرفتن امتیاز، همه و همه، به رئیس دانشگاه ختم می‌شود.

نقش رئیس دانشگاهها 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، زورنال 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)، کشاننده 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 شده است.»

«درگیری بیش از حد با مسایل خرد اجرایی به دلایل مشکلات موجود فرصت تفکر و برنامه‌ریزی را از رؤسای دانشگاهها گرفته است.» معمولاً رؤسای دانشگاهها فعالیتهای دانشگاهی خود را با انرژی و برنامه‌های متنوع 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 به منظور تفکر در مورد اصلاح ساختار و رها شدن از امور جاری کمک نماید. استفاده از تجربیات دیگران و اتخاذ مدیریت علمی به همراه تقویت شوراها و تخصص در امر برنامه‌ریزی و نظارت در این راستا اهمیت دارد.»

تقسیم کار و حداکثر استفاده از مدیران ارشد و اعضای جامعه دانشگاهها یکی از راههایی است که رؤسای دانشگاهها با اعمال آن می‌توانند به سایر امور بپردازند. برنامه‌کافی رؤسای دانشگاهها از ساعات اولیه صبح تا پاره‌ای از شب به گفتگو و درگیری با مسایل 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 دست و پاگیر، خلاقیت و نوآوری را در این مدیران خشکانده، و به جای برنامه‌ریزیهای 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 مسؤول برای برطرف کردن مشکلات باعث شده است که رؤسای دانشگاهها نتوانند به‌طور مؤثر به موضوعاتی که دارای اولویت بیشتری برای هدایت سیستم پیچیده‌ای همانند 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 بوضوح 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 (Oshaghehi, Titus, 1991) «رهبری و مدیریت در دانشگاهها»، مجله مدیریت اسکاندیناوی، جلد ۷، شماره ۴، ۱۹۹۱ بررسی کننده، استفان گران (Staffan Gran)، ترجمه محمد مهدی تنعمی، دانش مدیریت، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۷۱.
- Baker, Q. and Quinley «Power Influence in Organizations: A Review Of Literature». North Carh Carolina State University (1995).
- Bennis, W. «The 4 Cometenencies Od Leadership». Training and Development Journal. V.38, n.8. (1989).
- 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 proceclain?» Academic. Vol. 85.no.3. (1999)
- Cohen, M. D. and March, J. G. Leadership and Ambiyuity. Boston: Harverd Business School Press. (1989)
- Gohen, J. On Leadership. Harper and Tow: New York. (1990)
- Harvey, B. c. «The perils of planning Before you Are Ready». Plannin 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 Chrgе Here: The What and How of Leadership. Paper Presented at The Annual Conventon of the Ameriean Association For Counseling and Development, Houston, Tc., March 18-21, (1984)
- Yukl, G. and Falbe, C. »Influence Tactics and Objectives in Reward, Down Ward and Lateral influence sttempts». Jiournal of Applied psychology, v. 75, n. 2. (1990)