

## ویژگیها و فعالیتهای روزانه رؤیسان دانشگاهها

### در ایران: مسائل و راه حلها

دکتر حمیدرضا آراسته

دانشگده روانشناسی و علوم تربیتی

دانشگاه تربیت معلم

#### چکیده

شیوه‌های رهبری، باورها و ارزشهای مدیران در هدایت دانشگاهها و به طور کلی، سازمانهای علمی نقش مهمی دارد. اگرچه ساختارهای سازمانی و بهره‌برداری از فناوریهای مدیریت در ارتقای کیفیت دانشگاهها مهم تلقی می‌شوند، اما مطالعه در باره سازکارهای رهبری و مدیریتی بدون شناخت بیشتر از ماهیت فعالیتهای روزانه رؤیسان دانشگاهها به بهبود کیفیت رهبری و مدیریت کمک چندانی نخواهد کرد. هدف از این پژوهش شناخت بیشتر ماهیت رهبری رؤیسان دانشگاههای دولتی از طریق بررسی فعالیتهای روزانه و نظرها آنهاست.

در این مطالعه با استفاده از پرسشنامه ویژگیها و فعالیتهای روزانه و همچنین، سوالات باز موضوع بررسی شد. این پژوهش بر اساس جمع‌آوری داده‌ها از رؤیسان دانشگاهها انجام شد. برای شناخت عمیق‌تر از داده‌های جمع‌آوری شده در طول تحقیق از روش پیمایشی و تحلیل محتوا، شامل کاهش اطلاعات جمع‌آوری شده و کدگذاری، استفاده شد. تحلیل داده‌ها به‌خوبی نشان داد که ماهیت دانشگاهها رؤیسان را به دیوانسالارهایی برای انجام دادن فعالیتهای خرد اجرایی تبدیل ساخته است. در پایان پیشنهادهایی برای بهبود کیفیت رهبری و مدیریت در دانشگاههای کشور ارائه شده است.

کلیدواژگان: رهبری، رؤیسان دانشگاهها، ویژگیها، فعالیتهای روزانه و ایران.

### Characteristics and Daily Activities among University Presidents in Iran : Problems and Solutions

Dr. Hamidreza Arasteh

Department of Psychology and Education  
Tarbiat Moallem University

Leadership practices, beliefs and values of presidents play a great role in leading the universities, and academic organizations in general.

Even though, organizational structures and usages of management technologies for improvement of leadership and management is considered vital, but studying leadership and management mechanisms without recognizing the nature of daily activities of university presidents will not help its improvement that much. The purpose of this research is to investigate the nature of presidential leadership in public universities affiliated with Ministry of Science, Research and Technology through their daily activities and opinions.

In this study, the issue was investigated by using a characteristics and daily activities questionnaire and analysis of open ended questions. The research was based on data gathering from 35 university presidents. The survey method, content analysis, including data reduction and coding, were used to obtain a deeper understanding of the data collected throughout this investigation. Data analysis clearly showed that the nature of universities has made them bureaucrats for doing routing daily activities. At the end, some recommendations are given for improvement of leadership and management in higher education institutions in Iran.

**Keywords:** Leadership, College Presidents, Characteristics, Daily Activities and Iran.

#### مقدمه

رهبری و مدیریت در دانشگاهها کاری بس دشوار است. حرفه ریاست دانشگاه حرفه‌ای اجتماعی است که بر اساس تعاملات تعریف شده است. تعامل با نیروهای بیرونی و درونی و با انتظارات و خواسته‌های گوناگون موجب شده است که رهبران دانشگاهی همواره با دل‌نگرانی، اضطراب و فراتر از ظرفیت فردی به اجرای مسئولیتهای خود بپردازند و به آسانی قربانی انتظارات غیرواقعی ذینفعان شوند. اما چرا رئیسان دانشگاهها با چنین مشکلاتی مواجه‌اند؟

برای پاسخ به این پرسش می‌توان دلایل بسیاری برشمرد. دانشگاههای کشور همچون سایر نهادهای اجتماعی به نظامهای پیچیده‌ای تبدیل شده‌اند و بازیگران بیشتری در امور آنها دخالت می‌کنند. سازمانهایی پیچیده شامل بازیگرانی نظیر هیئت امناء، مدیریت، دانشجویان، استادان،

کارشناسان، دانش‌آموختگان، نمایندگان مجلس و مقامات دولتی که قدرت رؤیسان دانشگاهها را محدود ساخته‌اند. افزون براین، دانشگاهها توسعه و گسترش یافته‌اند و دامنه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری و در نتیجه، فشارهای محیطی نیز بر آنها افزایش یافته است. این تغییرات سبب شده است تا رؤیسان دانشگاهها آزادی عمل کمتری داشته باشند. دفترهای رؤیسان دانشگاهها نیز زیر فشار انتظارات فردی، تقاضاهای گروههای سیاسی، کمبود بودجه، ارتقای کیفیت، خواسته‌های دیوانسالاری دولتی و فرهنگ رجوع به مقامات بالاتر قرار گرفته است. معمولاً غالب این فشارها و رقابتها در فعالیتهای روزانه رؤیسان دانشگاه نمود پیدا می‌کند؛ به عبارت دیگر، نقش رؤیسان دانشگاه به طنابی شباهت دارد که از رشته‌های گوناگون (فعالیهای مختلف) تشکیل شده است. برش طولی طناب مجموعه‌هایی از موضوعات، مسائل و راه‌حلهای ناهمگون را نشان می‌دهد. اما اگر برشی عرضی به طناب زده شود، مجموعه‌های تصادفی یا نامنظم رشته‌ها هدفمندی خود را بهتر نشان می‌دهند.

#### رویکردهای رهبری و مدیریت دانشگاهی

بعضی از صاحب‌نظران به رهبری و مدیریت در دانشگاهها با دیده مشارکتی و خدمتگزاری (کوهن و مارچ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶)، ایجاد تحول (مارچز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ هرش و مرو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ آستین و آستین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰)، تقویت فرهنگ سازمانی (آرمیتاژ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ رودز<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲) و تلاش برای وحدت نظر در تدوین و اجرای مأموریتها و تسهیل‌کنندگی (ویلکاس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۲) می‌نگرند. در گذشته نیز افرادی نظیر ایتزیونی<sup>۸</sup> (۱۹۶۴) معتقد بودند که مدیران سازمانهای حرفه‌ای بیشتر مسئولیت ثانوی فراهم کردن تسهیلات را برای اداره امور به‌دست متخصصان بر عهده دارند. عده‌ای نیز با رویکردی نظیر نقش مدیر در شرکتهای تجاری (امروار<sup>۹</sup>، ۱۹۹۹) موضوع را مورد

1. Keohane & March
2. Marchese
3. Hersh & Merrow
4. Astin & Astin
5. Armitage et al.
6. Rhoads
7. Wilcox
8. Etzioni
9. Immerwahr

بررسی قرار داده‌اند. این دسته از صاحب‌نظران معتقدند که رئیس‌ان دانشگاهها بیش از آنکه به مهارتهای هدایت در آموزش و پژوهش نیاز داشته باشند، باید بتوانند به مثابه مدیری کارا در سازمانهای آموزشی ایفای نقش کنند. بنابراین، رئیس‌ان دانشگاهها باید وقت خود را صرف افزایش کارایی کنند که از این میان می‌توان به صرف وقت بیشتر در باره موضوعاتی نظیر تدوین سیاستهای کلان، دستورالعمل‌های مدیریتی، نظامهای نوین مدیریت اطلاعات، روشهای افزایش کارایی و اثربخشی، توجه به صفوف قدرت، مسیرهای ارتباطی و راهبردهای سازمانی اشاره کرد.

برخی از صاحب‌نظران نیز معتقدند که اداره کردن مؤثر به تفویض مناسب اختیارات در ساختار قدرت - آنچنان که قابل قبول ذینفعان باشد - بستگی دارد. رهبری و مدیریت مؤثر هنگامی تحقق خواهد یافت که تقسیم قدرت در میان گروههای مختلف به‌خوبی صورت پذیرد و نهادی برای پاسخگویی در این فرایند وجود داشته باشد (بیرن بائوم، ۱۳۸۳). همان طور که اشاره شد، بازیگران و ذینفعان مختلفی دغدغه اداره امور دانشگاه را دارند. در میان گروههای ذی نفع چنان اختلاف دیدگاه وجود دارد که تضاد در باره اهداف، سیاستها و برنامه‌ها و روشهای اجرایی اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین، تقسیم قدرت و ایجاد برخی نهادها برای مشارکت افراد در تصمیم‌گیریها به منظور تضارب آرا، حل اختلافات و ایجاد توافق عام در اداره دانشگاه، مفید است. البته، رهبری و مدیریت در دانشگاهها ابعاد پیچیده‌ای دارد. تصمیم‌گیری یکی از ارکان رهبری و مدیریت است؛ اما اگر اداره دانشگاه مترادف با مشارکت در تصمیم‌گیریها فرض شود، تصمیم‌گیری به تنهایی راهگشای مناسبی برای فرایند پیچیده اداره کردن دانشگاه نخواهد بود. بنابراین، اداره کردن مشارکتی دانشگاهها به مشارکت در تصمیم‌گیریهای دانشگاهی در باره اهداف، سیاستها و برنامه‌ها خلاصه نمی‌شود، بلکه داشتن فرایندها و ساختارهای مناسب نیز اهمیت دارند.

#### ماهیت ساختاری و مدیریتی دانشگاهها

به طور کلی، ساختار دانشگاهها را می‌توان به دو دسته علمی و مدیریتی تقسیم کرد. تصمیمات مربوط به امور علمی را اعضای هیئت علمی و تصمیمات مدیریتی را متولی آموزش عالی، هیئت امنا، رئیس، معاونان و دیگر مدیران دانشگاهی می‌گیرند. این تقسیم‌بندی فرایند یادگیری

و محیط یادگیری را از یکدیگر متمایز می‌کند. فرایند یادگیری تعامل میان اعضای هیئت علمی و دانشجویان، تدوین محتوای دروس و مدیریت آزمایشگاههاست. فرایند یادگیری محدوده تصمیم‌گیری را در اعضای هیئت علمی تعیین می‌کند. اما دانشگاه محیطی برای آموزش و پژوهش است و به پشتیبانی و حمایت مالی نیاز دارد. این ویژگیها محیط دانشگاهها را به عرصه تصمیم‌گیری مدیران، ایجاد محیط یادگیری، پشتیبانی و تأمین منابع مالی تبدیل کرده است.

موضوع درخور توجه این است که اعضای هیئت علمی علاقه چندانی به سهیم شدن در فرایندهای رهبری و مدیریتی ندارند. از این رو، تصمیمات مهم را غالباً مسئولان و گروههای کوچک در دانشگاه می‌گیرند. دلیل این امر این است که مشارکت فردی پرهزینه است و هر فرد حتی بدون مشارکت در فعالیت گروهی از منافع کار گروه بهره مند می‌شود. ایجاد مشارکت در زمانی که مشارکتهای پیشین توفیقی نداشته اند کار دشواری است (بیرن باثوم، ۱۳۸۳) باوجود این، حتی کسانی که به مشارکت علاقه نشان می‌دهند، ممکن است به طور مقطعی به این امر علاقه مند باشند. بنابراین، تصمیمات را افرادی می‌گیرند که حضور و پایداری بیشتری در صحنه دانشگاه از خود نشان می‌دهند. دانشگاهها همانند دیگر سازمانها به گروههای مختلف با تخصصها، دیدگاهها و ارزشهای متفاوت و گاهی متضاد تقسیم می‌شوند؛ گروههایی که غالباً علاقه چندانی به مشارکت در سیاستگذاری و اداره امور ندارند. با این حال، حتی همین گروهها و افراد نیز هنگامی که منافع خود را در معرض خطر ببینند یا هنگامی که منابع محدود شود، فعالیتهای رایزنیها و فشارهای خود را آغاز می‌کنند.

تضاد در نظام دانشگاهی امری طبیعی به نظر می‌رسد و نمی‌توان آن را به معنای عدم پویایی سازمانی دانست. در حقیقت، در سایه تضاد است که افکار جدید پدیدار می‌شود، رشد می‌کند و زمینه تغییر و تحول را در سازمان پدید می‌آورد. بدیهی است که فعالیت گروههای ذی نفع برای کسب قدرت و منابع بیشتر قدرت دیوانسالارها را در دانشگاه محدود می‌کند. علت این محدودیت قدرت افراد و گروههای مختلف در موقعیتهای متفاوت است.

در نظام آموزش عالی تصمیمها را فقط فرادستان نمی‌گیرند، بلکه فرایندی وجود دارد که طی آن موضوعات و حتی دستورهای فرادستان را افراد و گروهها مورد بحث و تبادل نظر قرار

می‌دهند. گروه‌های بیرونی ذی نفع نیز به طرق مختلف برای گرفتن امتیاز و حتی مهارکردن نظام آموزش عالی بر آن فشار می‌آورند، به‌ویژه نهادهایی که تخصیص منابع مالی دانشگاه‌ها را نیز بر عهده دارند.

دشوار بودن هماهنگی و نظارت بر فعالیتهای متفاوت و پراکندگی و گستردگی آنها بر رهبری مؤثر دانشگاه‌ها سایه می‌اندازد. افزون بر این، دیدگاه مشخصی برای اداره دانشگاه وجود ندارد. علاوه بر این، ویژگیهای سازمانی پر ابهام و پراکندگیهای وسیع تصمیم‌گیری نیز به هم پیوند خورده است. گاهی تصور می‌شود که اعمال نفوذ بر تصمیمهای مدیریتی بهترین روش برای تأثیرگذاری است، اما قدرت تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها چنان گسترده و پراکنده است که در بسیاری از موارد نفوذ در تصمیم‌گیریها به‌سادگی صورت نمی‌پذیرد. برای مثال، اعلام نیاز برای استخدام اعضای هیئت علمی جدید از گروههای آموزشی آغاز و برای تصویب به سطوح بالاتر نظیر دانشکده، معاون آموزشی، هیئت ممیزه و رئیس دانشگاه ارجاع داده می‌شود. در این فرایند هر یک از بازیگران یاد شده می‌توانند در تصمیم‌گیری اعمال نفوذ کنند. به هر حال، ماهیت و ویژگیهای سازمانی دانشگاه‌ها به نحوی است که آنها را از سایر سازمانها متمایز می‌سازد. از این‌رو، برخی از صاحب‌نظران رهبری و مدیریت در دانشگاه‌ها را پر از ابهام توصیف کرده‌اند (ولورتون و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۹؛ کوهن و مارچ، ۱۹۸۶). برای اینکه ماهیت رهبری و مدیریت رؤیسان دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار گیرد، فعالیتهای روزانه و نظرهای آنان به عنوان رکن اصلی رهبری و مدیریت مورد توجه خاص این تحقیق است. بررسی فعالیتهای روزانه رؤیسان دانشگاه‌ها می‌تواند نمونه‌ای از ماهیت رهبری در دانشگاه‌های ایران را نشان دهد و اینکه این رهبران به چه فعالیتهایی اشتغال دارند، با چه کسانی ملاقات می‌کنند و به طور کلی، وقت خود را چگونه صرف می‌کنند. هدف از این تحقیق شناخت بیشتر ماهیت رهبری رؤیسان دانشگاه‌های دولتی از طریق بررسی فعالیتهای روزانه و نظرهای آنهاست.

---

10. Wolverton et al.

**روش پژوهش**

براساس متون موجود و نظرهای متخصصان پرسشنامه‌ای تهیه شد که شامل سه قسمت بود: ۱. ویژگیهای جمعیت شناختی؛ ۲. فعالیتهای روزانه [۱]؛ ۳. سؤالات باز. سؤالات باز نقاط قوت و ضعف مدیریت دانشگاهها و پیشنهادهایی را برای بهبود آن در برداشت. پس از اتمام پیش‌نویس پرسشنامه‌ها بازیافتهای لازم برای دقت و فهم‌پذیری ابزار تحقیق اعمال شد و پس از بازنگریهای مقتضی، ابزار تحقیق با همکاری مدیران ارشد آموزش عالی کشور مورد آزمایش قرار گرفت. نتایج این آزمایش دروندادهایی برای بازنگری، تیرگی زدایی و دریافت‌پذیری بهتر فراهم کرد. به دلیل اینکه احتمال داده می‌شد که پاسخ‌دهندگان در ذکر ویژگیهای شخصی فعالیتهای روزانه و بیان نگرش خود راجع به سؤالات باز اکراه داشته باشند و احیاناً پاسخ مصلحتی بدهند، نامه توضیحی تهیه شد و در آن ضمن تشریح هدف تحقیق، بر تضمین محفوظ و محرمانه ماندن نام و مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان تأکید شد.

به علت محدود بودن تعداد دانشگاههای کشور و برای دستیابی به تعداد کافی پرسشنامه، ابزار تحقیق همراه با نامه توضیحی برای کلیه رؤیسان دانشگاههای وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۵۰ نفر) ارسال شد. به دلیل ماهیت پرسشنامه، قبل از ارسال آن هماهنگیهای لازم به صورت تلفنی انجام پذیرفت. دو تا سه روز قبل از تکمیل پرسشنامه‌ها نیز با دفتر رؤیسان دانشگاهها تماس گرفته شد و ضمن تشکر و قدردانی از اعلام همکاری آنها، بر تکمیل پرسشنامه‌ها در موعد مقرر (روزهای دوشنبه و سه‌شنبه که به‌طور تصادفی انتخاب شده بودند) تأکید شد. دو هفته پس از ارسال پرسشنامه‌های مربوط به فعالیتهای رؤیسان دانشگاهها تعداد ۳۵ پرسشنامه قابل استفاده از رؤیسان دانشگاهها دریافت شد. از آن میان، ۳ نفر از پاسخگویان فقط بخش ویژگیهای شخصی را تکمیل کرده بودند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها برای درک بیشتر فعالیتهای روزانه دانشگاهها به صورتی ساده و با زبان توصیفی و از طریق نشان دادن بسامد<sup>۱۱</sup>، میانگین<sup>۱۲</sup> و کدبندی<sup>۱۳</sup> اطلاعات جمع‌آوری شده در دسته‌های مختلف و تحلیل محتوای<sup>۱۴</sup> سؤالات باز انجام گرفت. فعالیتهای و نظرهای رؤیسان

11. Frequency

12. Mean

13. Coding

14. Content Analysis

دانشگاهها محقق را بر آن داشت تا از نکات کلیدی یادداشت برداری کند. فرایندی برای کاهش داده‌ها و کدگذاری به منظور شناخت بیشتر در باره پاسخهای ارائه شده بر اساس نظرهای بوگلان و بیکلن<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۲) طراحی شد. بر اساس دیدگاههای این روش شناسان کاهش داده‌ها و کدگذاری بخش مهمی از فرایند تحلیل محسوب می‌شود. کاهش داده‌ها شکلی از تحلیل است که به منظور ترکیب اطلاعات و قرار دادن آنها در دسته‌های مختلف انجام می‌شود (مایلز و هابرمین<sup>۱۶</sup>، ۱۹۸۴). کدگذاری به عنوان روشی تحلیلی شامل کدگذاری آزاد، محوری و سپس انتخاب است (استراس و کوربین<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۰). در کدگذاری آزاد پاسخ پرسشها با علامتگذاری نقاط ضعف، قوت و پیشنهادها به صورت کلی انجام شده است. در کدگذاری محوری داده‌ها دسته بندی و مجدداً به صورت استقرایی و قیاسی سازماندهی شدند. در این بخش از تحلیل همچنین، خوشه‌بندی داده‌ها در دسته‌های مشابه، به منظور شناسایی ارتباط بین و مابین دسته‌ها و زیردسته‌ها، انجام شد. در بخش پایانی کدگذاری، دسته‌های اصلی به طور نظام‌مند انتخاب شدند. پس از اجرای این بخش، در باره محورهای اصلی و تحلیلیها با برخی از صاحب‌نظران آموزش عالی و رؤیسان دانشگاهها، به منظور تأیید محورهای انتخابی و تطبیق با واقعیت‌های موجود در مدیریت دانشگاهها، مشورت شد. دقت در کدگذاری و تفاسیر مناسب دیدگاهها از جمله مواردی است که بوگدان و بیکلن و نیز استراس و کوربین توصیه کرده‌اند. این تحقیق بر اساس روش پیمایشی<sup>۱۸</sup> با ماهیت پویایی<sup>۱۹</sup> و تحلیل محتوایی<sup>۲۰</sup> طراحی شده است.

#### رؤیسان دانشگاههای کشور دارای چه ویژگیهای هستند؟

مشخص کردن خصوصیات شخصی یکی از ابعاد مهم بررسی رهبری و مدیریت رؤیسان دانشگاهها در این تحقیق است. ویژگیها و فعالیتهای روزانه رؤیسان دانشگاههای کشور و مقایسه آن با پژوهش آراسته (۱۳۷۹) در جدول ۱ نشان داده شده است. ویژگیهای درخور توجه

15 . Bogdan & Biklen

16 . Miles & Huberman

17 . Strauss & Corbin

18 . Survey Research Method

19 . Exploratory

20 . Content Analysis



بدین قرار است: ۴۷/۱ درصد رؤیسان دانشگاهها در گروه سنی ۴۶ تا ۵۰ سال قرار دارند (در سال ۷۹، ۱۸/۴ درصد در این گروه بودند). از تعداد ۳۵ نفر از پاسخگویان ۳۴ نفر مرد و یک نفر زن بودند و ۳۴ نفر نیز دارای مدرک دکترای تخصصی هستند. میانگین سن رؤیسان دانشگاههای ایران ۴۹ سال و بر اساس گزارش شورای آموزش و پرورش آمریکا<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۷) میانگین سن رؤیسان دانشگاهها در این کشور ۶۰ سال است که این موضوع نشان دهنده جوان بودن و کم تجربگی رهبران دانشگاهها در ایران است.

گروه تحصیلی رؤیسان دانشگاهها در سال ۸۴، ۱۱/۸ درصد علوم انسانی، ۲۹/۴ درصد علوم پایه و ۳۸/۲ درصد فنی و مهندسی گزارش شده است. بررسی سال ۸۴ نشان می‌دهد که در مقایسه با سال ۷۹ عده کمتری دارای مدرک تحصیلی در علوم انسانی و پزشکی بوده اند، اما درصد رؤیسان دانشگاهها با مدرک تحصیلی در علوم پایه، فنی و مهندسی و کشاورزی در مقایسه با سال ۷۹ افزایش یافته است. شایان ذکر است که بیش از ۷۰ درصد رؤیسان دانشگاهها در ایالات متحده رشته تحصیلی خود را علوم انسانی ذکر کرده‌اند که از این میان ۴۳ درصد دارای مدرک تحصیلی در رشته‌های آموزش عالی و آموزش و پرورش بوده‌اند (شورای آموزش و پرورش آمریکا، ۲۰۰۷) و در خصوص محل اخذ آخرین مدرک تحصیلی رؤیسان دانشگاههای ایران، در سال ۸۴ حدود ۲۱ درصد از جمهوری اسلامی ایران و ۷۹/۴ درصد از خارج فارغ‌التحصیل شده‌اند. نتایج جدول ۱ حاکی از آن است که در تحقیق سال ۱۳۸۴، بیش از ۴۸ درصد بین سالهای ۱۳۷۱ تا ۱۳۷۴ مدرک دکتری خود را اخذ کرده‌اند.

ویژگیهای تجربی رؤیسان دانشگاهها سالهای عضویت در هیئت علمی، مدیریت گروه، ریاست دانشکده، معاونت دانشکده، ریاست دانشگاه، ریاست مؤسسه تحقیقاتی و سایر مسئولیتهای دانشگاهی و غیردانشگاهی را در بر می‌گیرد (جدول ۲). یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که در سال ۸۴، ۵۷/۱ درصد رؤیسان دانشگاهها فاقد تجربه مدیریت گروه بودند. این در حالی است که در سال ۷۹ بیش از ۸۴ درصد آنان تجربه‌ای در این سمت نداشتند.

جدول ۲ همچنین بیانگر آن است که در سال ۸۴ بیش از ۵۷ درصد رؤیسان دانشگاهها سابقه ریاست دانشکده را نداشتند. بی‌تجربگی در این سمت در سال ۷۹ در حدود ۳۷ درصد بوده

است. در سال ۸۴، ۴۰ درصد رئیسان دانشگاهها دارای ۱ تا ۳ سال تجربه در سمت معاونت دانشگاه، ۳۱/۴ درصد ۴ تا ۶ سال تجربه (این میزان در سال ۷۹ اندکی بیش از ۲ درصد بوده است)، ۸/۶ درصد ۷ تا ۱۰ سال تجربه و ۵/۷ درصد آنان نیز ۱۱ تا ۱۳ سال تجربه داشته‌اند. این تحقیق همچنین، نشان می‌دهد که در سال ۸۴ بیش از ۹ درصد رئیسان دانشگاهها فاقد تجربه ریاست یا سرپرستی دانشگاه بوده‌اند، اما بیش از ۳۶ درصد بین ۱ تا ۳ سال تجربه داشته‌اند (این میزان در سال ۷۹ بیش از ۵۲ درصد بود). در این سمت ۱۸/۲ درصد ۴ تا ۶ سال تجربه، ۲۱/۲ درصد ۷ تا ۹ سال تجربه، ۳ درصد ۱۰ تا ۱۲ سال تجربه و ۱۲/۱ درصد ۱۳ تا ۱۵ سال تجربه داشته‌اند.

جدول ۱- ویژگیهای شخصی رئیسان دانشگاههای ایران (۱۳۷۹ و ۱۳۸۴)

| خصوصیات                   | دسته           | سال ۱۳۸۴ |         | سال ۷۹ |         |
|---------------------------|----------------|----------|---------|--------|---------|
|                           |                | درصد     | فراوانی | درصد   | فراوانی |
| سن                        | ۳۵-۴۰          | ۸۸       | ۳       | ۱۳/۱   | ۵       |
|                           | ۴۱-۴۵          | ۱۱/۸     | ۴       | ۵۲/۷   | ۲۰      |
|                           | ۴۶-۵۰          | ۲۷/۱     | ۱۶      | ۱۸/۴   | ۷       |
|                           | ۵۱-۵۵          | ۲۳/۵     | ۸       | ۱۰/۵   | ۴       |
|                           | ۵۶-۶۰          | ۸/۸      | ۳       | ۲/۶    | ۱       |
|                           | جمع کل         |          | ۱۰۰     | ۳۴     | ۳۸      |
| جنسیت                     | مرد            | ۹۷/۱     | ۳۴      | ۹۷/۴   | ۳۷      |
|                           | زن             | ۲/۹      | ۱       | ۲/۶    | ۱       |
| جمع کل                    |                | ۱۰۰      | ۳۵      | ۳۸     | ۱۰۰     |
| آخرین مدرک تحصیلی         | دکترای حرفه‌ای | -        | -       | ۰      | ۰       |
|                           | دکترای تخصصی   | ۹۷/۱     | ۳۴      | ۹۷/۴   | ۳۷      |
|                           | سایر           | ۲/۹      | ۱       | ۲/۶    | ۱       |
|                           | جمع کل         |          | ۳۵      | ۳۸     | ۱۰۰     |
| گروه آموزشی               | علوم انسانی    | ۱۱/۸     | ۴       | ۱۸/۴   | ۷       |
|                           | علوم پایه      | ۲۹/۴     | ۱۰      | ۲۶/۳   | ۱۰      |
|                           | فنی و مهندسی   | ۳۸/۲     | ۱۳      | ۲۸/۹   | ۱۱      |
|                           | کشاورزی        | ۱۴/۷     | ۵       | ۱۰/۵   | ۴       |
|                           | پزشکی          | ۵/۹      | ۲       | ۸      | ۳       |
| جمع کل                    |                | ۳۴       | ۳۸      | ۱۰۰    |         |
| محل اخذ آخرین مدرک تحصیلی | ایران          | ۲۰/۶     | ۷       | ۲۳/۷   | ۹       |
|                           | خارج           | ۷۹/۴     | ۲۷      | ۷۶/۳   | ۲۹      |
| جمع کل                    |                | ۳۴       | ۳۸      | ۱۰۰    |         |
| سال اخذ آخرین مدرک تحصیلی | ۱۳۵۰-۱۳۶۰      | ۱۲/۱     | ۴       | ۱۰/۴   | ۴       |
|                           | ۱۳۶۱-۱۳۶۵      | ۳/۰      | ۱       | ۷/۸    | ۳       |
|                           | ۱۳۶۶-۱۳۷۰      | ۲۴/۲     | ۸       | ۲۹     | ۱۱      |
|                           | ۱۳۷۱-۱۳۷۵      | ۴۸/۵     | ۱۶      | ۴۷/۴   | ۱۸      |
|                           | ۱۳۷۶- تاکنون   | ۱۲/۱     | ۴       | ۵/۲    | ۲       |
| جمع کل                    |                | ۳۳       | ۳۸      | ۱۰۰    |         |

جدول ۲ - سالهای تجربه رؤیسان دانشگاهها (۱۳۸۴ و ۱۳۷۹)

| سال    | سال ۱۳۸۴ |      | سال ۱۳۷۹ |      |                              |
|--------|----------|------|----------|------|------------------------------|
|        | فرآوانی  | درصد | فرآوانی  | درصد |                              |
| ۰-۵    | ۰        | ۰    | ۵        | ۱۳/۲ | عضو هیئت علمی                |
| ۶-۱۰   | ۴        | ۱۱/۴ | ۷        | ۱۸/۴ |                              |
| ۱۱-۱۵  | ۸        | ۲۲/۹ | ۱۲       | ۳۱/۶ |                              |
| ۱۶-۲۰  | ۱۲       | ۳۴/۳ | ۸        | ۲۱   |                              |
| ۲۱-۲۵  | ۵        | ۱۴/۳ | ۵        | ۱۳/۲ |                              |
| ۲۶-۳۰  | ۳        | ۸/۶  | ۱        | ۲/۶  |                              |
| جمع کل | ۳۲       | ۱۰۰  | ۳۸       | ۱۰۰  |                              |
| ۰      | ۲۰       | ۵۷/۱ | ۳۲       | ۸۴/۲ | مدیر گروه                    |
| ۱-۵    | ۱۰       | ۲۸/۶ | ۵        | ۱۳/۲ |                              |
| ۶-۱۰   | ۵        | ۱۴/۳ | ۱        | ۲/۶  |                              |
| جمع کل | ۳۵       | ۱۰۰  | ۳۸       | ۱۰۰  |                              |
| ۰      | ۲۰       | ۵۷/۱ | ۱۴       | ۳۶/۹ | رئیس دانشکده                 |
| ۱-۳    | ۹        | ۲۵/۷ | ۱۳       | ۳۴/۲ |                              |
| ۴-۶    | ۶        | ۱۷/۱ | ۸        | ۲/۲  |                              |
| ۷-۱۰   | —        | —    | ۲        | ۵/۳  |                              |
| ۱۱-۱۳  | —        | —    | ۱        | ۲/۶  |                              |
| جمع کل | ۳۵       | ۱۰۰  | ۳۸       | ۱۰۰  |                              |
| ۰      | ۵        | ۱۴/۳ | ۱۴       | ۳۶/۹ | معاون دانشگاه                |
| ۱-۳    | ۱۴       | ۴۰   | ۱۳       | ۳۴/۲ |                              |
| ۴-۶    | ۱۱       | ۳۱/۴ | ۸        | ۲/۲  |                              |
| ۷-۱۰   | ۳        | ۸/۶  | ۲        | ۵/۳  |                              |
| ۱۱-۱۳  | ۲        | ۵/۷  | ۱        | ۲/۶  |                              |
| جمع کل | ۳۵       | ۱۰۰  | ۵        | ٪۱۰۰ |                              |
| ۰      | ۳        | ۹/۱  | ۷        | ۱۵/۸ | رئیس دانشگاه                 |
| ۱-۳    | ۱۲       | ۳۶/۴ | ۳۱       | ۵۲/۶ |                              |
| ۴-۶    | ۶        | ۱۸/۲ | ۵        | ۱۳/۲ |                              |
| ۷-۹    | ۷        | ۲۱/۲ | ۲        | ۱۸/۴ |                              |
| ۱۰-۱۲  | ۱        | ۳/۰  | ۱۷       | —    |                              |
| ۱۳-۱۵  | ۴        | ۱۲/۱ | ۹        | —    |                              |
| جمع کل | ۳۳       | ٪۱۰۰ | ۷        | ٪۱۰۰ |                              |
| ۰      | ۲۹       | ۸۲/۹ | ۳        | ۸۳/۶ | رئیس مؤسسه تحقیقاتی          |
| ۱-۵    | ۴        | ۱۱/۴ | ۲        | ۱۳/۱ |                              |
| ۶-۱۰   | ۲        | ۵/۷  | ۲۲       | ۵/۳  |                              |
| جمع کل | ۳۵       | ٪۱۰۰ | ۷        | ٪۱۰۰ |                              |
| ۰      | ۲۰       | ۵۷/۱ | ۵        | ۵۷/۹ | سایر مسئولیتهای غیر دانشگاهی |
| ۱-۳    | ۱۱       | ۳۱/۴ | ۳        | ۱۸/۳ |                              |
| ۴-۶    | ۴        | ۱۱/۴ | ۱        | ۱۳/۱ |                              |
| ۷-۱۰   | —        | —    | —        | ۷/۹  |                              |
| ۱۱-۱۳  | —        | —    | —        | ۲/۶  |                              |
| جمع کل | ۳۵       | ٪۱۰۰ | —        | ٪۱۰۰ |                              |

در سال ۸۴ بیش از ۵۷ درصد رئیسان دانشگاهها ۱ تا ۵ واحد درسی، ۲۵/۷ درصد آنان ۶ تا ۹ واحد درسی و ۵/۷ درصد آنان ۱۰ تا ۱۶ واحد درسی تدریس کرده‌اند. همچنین، تحقیق سال ۷۹ نشان داد که ۲۸ نفر از ۳۸ رئیس دانشگاهها استادیار، ۶ نفر دانشیار و ۴ نفر استاد بوده‌اند. در این تحقیق ۲۰ نفر از پاسخگویان مرتبه علمی خود را استادیار، ۸ نفر دانشیار و ۷ نفر استاد گزارش کرده‌اند.

میانگین ساعات اشتغال در سمت رئیسی یا سرپرستی دانشگاههای کشور در سال ۸۴ حاکی از آن است که ۹/۴ درصد ۲۰ تا ۴۰ ساعت، ۶۸/۸ درصد ۴۰ تا ۶۰ ساعت، ۱۵/۶ درصد ۶۰ تا ۸۰ ساعت و ۶/۳ درصد ۸۰ تا ۱۰۰ ساعت است. در خصوص این پرسش از رئیسان دانشگاهها که آیا در این دانشگاه مأمور هستید یا خیر؟ ۳۷/۱ درصد پاسخ بلی و ۶۲/۹ درصد پاسخ خیر داده‌اند. در جدول ۳ تخصیص اوقات رئیسان دانشگاهها به افراد و گروههای مختلف در بین ساعات ۶ تا ۲۴ نشان داده شده است. به طور متوسط ۱۲/۱ درصد از وقت رئیسان دانشگاهها صرف مسائل شخصی، ۱۳ درصد مطالعه گزارشها، پاسخ به نامه‌ها، پیگیری دستورهای اجرایی و غیره، ۴ درصد شرکت در کار گروههای مختلف، ۸/۷ درصد تدریس، ۷/۶ درصد ملاقات با معاونان، [غیر از معاونان اداری و مالی]، ۴ درصد ملاقات با اعضای هیئت علمی، ۲/۹ درصد ملاقات با معاونان اداری و مالی، ۸/۳ درصد ملاقات با مسئولان کشوری و استان، ۴/۲ درصد ملاقات با دانشجویان، ۴ درصد ملاقات با سایر مدیران و کارکنان، ۵/۲ درصد شرکت در جلسه هیئت رئیسه دانشگاه، ۱/۱ درصد ملاقات با مسئولان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ۵/۵ درصد شرکت در جلسه شورای دانشگاه، ۳/۶ درصد ملاقات با رئیسان دانشکده‌ها، ۱/۷ درصد شرکت در نماز جماعت، ۳ درصد ملاقات با تشکلهای دانشجویی، ۱/۶ درصد ملاقات با مسئول حراست، ۱/۲ درصد ملاقات با مدیران گروه، ۰/۳ درصد ملاقات با اعضای هیئت امناء، ۰/۶ درصد ملاقات با مسئول نهاد، ۰/۱ درصد ملاقات با دانش‌آموختگان، ۰/۸ درصد جلسه هیئت ممیزه، ۲/۹ درصد ملاقات با مدیران صنعتی و ۳/۶ درصد صرف سایر امور می‌شود. همان طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، رئیسان دانشگاهها در سال ۸۴ به‌مراتب وقت کمتری را با خانواده، دوستان و پیگیری مسائل شخصی صرف کرده‌اند.

ویژگیها و فعالیتهای روزانه رؤیسان دانشگاهها در ایران : ...

۴۳

جدول ۳- رؤیسان دانشگاهها وقت خود را چگونه صرف می کنند [۲] (ساعات ۶ تا ۲۴)؟

| سال ۱۳۷۹ |         | سال ۱۳۸۴ |         | با چه کسانی؟  |
|----------|---------|----------|---------|---|
| درصد     | فراوانی | درصد     | فراوانی |   |
| ۳۷/۶۵    | ۵۱۶     | ۱۲/۱     | ۱۷۴     | خانواده، دوستان، مسائل شخصی   |
| ۱۲/۲۵    | ۱۶۸     | ۱۳       | ۱۸۷     | با خود (مطالعه گزارشها، پاسخ به نامهها، پیگیری دستوهای اجرایی و غیره) |
| ۵/۹۵     | ۸۲      | ۴        | ۵۸      | شرکت در کارگروههای مختلف  |
| ۵/۶۵     | ۷۶      | ۸/۷      | ۱۲۶     | تدریس   |
| ۴/۶۵     | ۶۴      | ۷/۶      | ۱۱۰     | ملاقات با معاونان، غیر از معاونان اداری و مالی                        |
| ۳/۹۵     | ۵۴      | ۴        | ۵۷      | ملاقات با اعضای هیئت علمی   |
| ۳/۶۵     | ۵۰      | ۲/۹      | ۴۲      | ملاقات با معاون اداری و مالی  |
| ۳/۳      | ۴۵      | ۸/۳      | ۱۲۰     | ملاقات با مسئولان کشوری و استان                                       |
| ۳/۲۵     | ۴۴      | ۴/۲      | ۶۰      | ملاقات با دانشجویان   |
| ۳/۲      | ۴۴      | ۴        | ۵۷      | ملاقات با سایر مدیران و کارکنان                                       |
| ۳/۲      | ۴۴      | ۳/۶      | ۵۲      | سایر مسئولان  |
| ۳        | ۴۱      | ۵/۲      | ۷۵      | شرکت در جلسه هیئت رئیسه دانشگاه                                       |
| ۲/۴      | ۳۳      | ۱/۱      | ۱۶      | ملاقات با مسئولان وزارت علوم  |
| ۲/۵      | ۲۸      | ۵/۵      | ۷۹      | شرکت در جلسه شورای دانشگاه  |
| ۱/۶      | ۲۲      | ۳/۶      | ۵۲      | ملاقات با رؤیسان دانشکده ها   |
| ۱/۴۵     | ۲۰      | ۱/۷      | ۲۵      | شرکت در نماز جماعت  |
| ۱/۱۵     | ۱۶      | ۳        | ۴۴      | ملاقات با تشکل های دانشجویی   |
| ۰/۷۵     | ۱۰      | ۱/۶      | ۲۳      | ملاقات با مسئول حراست   |
| ۰/۴      | ۷       | ۱/۲      | ۱۷      | ملاقات با مدیران گروه   |
| ۰/۰۶     | ۰/۵     | ۰/۳      | ۵       | ملاقات با اعضای هیئت امناء  |
| ۰/۳      | ۵       | ۰/۶      | ۹       | ملاقات با مسئول نهاد  |
| ۰/۲      | ۱/۵     | ۰/۱      | ۲       | ملاقات با فارغ التحصیلان  |
| .        | ۰       | ۰/۸      | ۱۱      | جلسه هیئت ممیزه   |
| .        | ۰       | ۲/۹      | ۴۲      | ملاقات با مدیران صنعتی  |

جدول ۴- گفتگوهای تلفنی رئیس‌ان دانشگاهها در سالهای ۱۳۸۴ و ۱۳۷۹

| ۱۳۷۹ |         | ۱۳۸۴ |         | مسئولیت                 |                      |
|------|---------|------|---------|-------------------------|----------------------|
| درصد | فراوانی | درصد | فراوانی |                         |                      |
| ۲۲/۶ | ۱۲۵     | ۲۲/۵ | ۱۲۴     | مسئولان کشوری و استان   |                      |
| ۱۸/۱ | ۱۰۰     | ۱۲/۷ | ۷۰      | سایر مدیران             |                      |
| ۱۱/۲ | ۶۲      | ۸/۹  | ۴۹      | وزارت                   |                      |
| ۹/۵  | ۵۲      | ۸/۲  | ۴۵      | رئیس‌ان دانشکده‌ها      |                      |
| ۹    | ۵۰      | ۶/۲  | ۳۴      | معاون اداری و مالی      |                      |
| ۹    | ۵       | ۱/۵  | ۸       | تشکلهای دانشجویی        |                      |
| ۶/۱  | ۳۴      | ۴/۴  | ۲۴      | عضو هیئت علمی           |                      |
| ۴/۹  | ۲۷      | ۳/۸  | ۲۱      | معاون آموزشی            |                      |
| ۴/۷  | ۲۶      | ۴/۷  | ۲۶      | معاون دانشجویی و فرهنگی |                      |
| ۴/۵  | ۲۵      | ۱/۶  | ۹       | حراست                   |                      |
| ۲/۷  | ۱۵      | ۳/۳  | ۱۸      | دانشجویان               |                      |
| ۲/۲  | ۱۲      | ۲/۵  | ۱۴      | معاون پژوهشی            |                      |
| ۱/۴  | ۸       | ۰/۹  | ۵       | مسئول نهاد              |                      |
| ۱/۳  | ۷       | ۱/۳  | ۷       | مدیران گروه             |                      |
| ۰/۵  | ۳       | ۰/۵  | ۳       | شخصی                    |                      |
| ۰/۵  | ۳       | ۲    | ۱۱      | معاون عمرانی            |                      |
| ۰/۲  | ۱       | ۰/۵  | ۳       | اعضای هیئت امنا         |                      |
| —    | —       | ۳/۱  | ۱۷      | مدیران صنعتی            |                      |
| —    | —       | ۲/۲  | ۱۲      | مدیر امور اداری         |                      |
| —    | —       | ۳/۳  | ۱۸      | کارمندان/کارکنان        |                      |
| —    | —       | ۴/۲  | ۲۳      | دانشگاههای دیگر         |                      |
| —    | —       | ۰/۹  | ۵       | کارگزینی                |                      |
| —    | —       | ۰/۹  | ۵       | سایر                    |                      |
| %۱۰۰ | ۵۵۵     | %۱۰۰ | ۵۵۱     | جمع کل                  |                      |
| ۴۵/۹ | ۲۵۵     | ۴۷/۲ | ۲۴۷     | خودم                    | درخواست کننده مکالمه |
| ۵۴/۱ | ۳۰۰     | ۵۲/۸ | ۲۷۶     | طرف دیگر                |                      |
| %۱۰۰ | ۵۵۵     | %۱۰۰ | ۵۲۳     | جمع                     |                      |

در جدول ۴ گفتگوهای تلفنی رؤیسان دانشگاهها ارائه شده است. به طور متوسط ۲۲/۵ درصد وقت رؤیسان دانشگاهها در سال ۸۴ صرف مکالمه با مسئولان کشوری و استان، ۱۲/۷ درصد سایر مدیران، ۸/۹ درصد وزارت، ۸/۲ درصد رؤیسان دانشکدهها، ۶/۲ درصد معاون اداری و مالی، ۱/۵ درصد تشکلهای دانشجویی، ۴/۴ درصد عضو هیئت علمی، ۳/۸ درصد معاون آموزشی، ۴/۷ درصد معاون دانشجویی و فرهنگی، ۱/۶ درصد حراست، ۳/۳ درصد دانشجویان، ۲/۵ درصد معاون پژوهشی، ۹ درصد مسئول نهاد، ۱/۳ درصد مدیران گروه، ۰/۵ درصد شخصی، ۲ درصد معاون عمرانی، ۰/۵ درصد اعضای هیئت امنا و ۳/۱ درصد صرف مدیران صنعتی، ۲/۲ درصد مدیر امور اداری، ۳/۳ درصد کارمندان، ۴/۲ درصد دانشگاههای دیگر، ۰/۹ درصد کارگزینی و در نهایت، ۰/۹ درصد نیز صرف سایر موارد شده است.

### بحث

تحلیل فعالیتهای روزانه و محتوای سؤالات باز نشان داد که در حال حاضر رؤیسان دانشگاههای کشور به طور متوسط هفتهای ۵۸/۵ ساعت کار می‌کنند و فعالیتهای اصلی آنها به روزمرگی تبدیل شده است. این تحقیق یافته‌های پژوهشی آراسته (۱۳۷۹) را تأیید می‌کند. فعالیتهای روزمره و مدیریت خرد اجرایی به مانعی بر سر راه رؤیسان دانشگاهها برای ایجاد تغییر و تحول و اثربخشی تبدیل شده است.

مقایسه فعالیتهای روزانه رؤیسان دانشگاهها در سال ۸۴ و ۷۹ به‌خوبی نشان می‌دهد که ماهیت دانشگاهها آنها را به دیوانسالارهایی برای انجام دادن فعالیتهای خرد اجرایی تبدیل ساخته است و تعاملات بیرونی آنها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار نیست. بدیهی است فعالیتهای روزمره موجب کاهش خلاقیت، محدود کردن تفکر، بی‌توجهی به روشهای نوین و حفظ وضعیت موجود می‌شود. از جمله وظایف رؤیسان دانشگاهها شناسایی روزمرگیهای غیرمفیدی است که مانعی بر سر راه پیشرفت و نوآوری شده است.

رؤیسان دانشگاهها وقت بسیاری را با ذینفعان داخلی صرف می‌کنند و تفاوت چندانی میان فعالیتهای آنها در سال ۱۳۷۹ و ۱۳۸۴ وجود ندارد. به نظر می‌رسد که مسائل خرد اجرایی

معاونان را نیز به دنبال خود کشانده و درگیر کرده است. این، بدین معنی است که مدیریت در دانشگاه‌های کشور همچون گذشته درگیر فعالیتهای روزمره است و به طور کلی، این رویکرد در کلیه دانشگاه‌های مورد مطالعه وجود داشت. اما در دانشگاه‌های کوچک‌تر به دلیل ماهیت و به‌ویژه تجربه محدود بخش کارشناسی، درگیری رئیس دانشگاهها در فعالیتهای خرد بیشتر بود و آنها فرصت کمتری برای انجام دادن فعالیتهای زیربنایی داشتند.

علل اصلی روزمرگی را می‌توان ناشی از مشکلات و فشارها و خواسته‌های ذینفعان درونی و نبود نظام مشارکتی و عدم استقلال زیر مجموعه‌ها و فرهنگ رجوع به مقامات بالا برای حل مشکلات دانست. از سوی دیگر، قدرت رئیس دانشگاه برای حل مسائل و خواسته‌های ذینفعان با کمبود بودجه، قوانین و روشهای نظام متمرکز و خواسته‌های بیرونی به شدت محدود است. روزمرگی سبب شده است که رئیس دانشگاهها در دور باطل قرار گیرند. آنها مجبورند تا پاسی از شب و حتی روزهای تعطیل در پی رتق و فتق امور باشند. وقتی فعالیتهای رئیس دانشگاهها به روزمرگی تبدیل می‌شود، دیگر این سمت دلپذیر نخواهد بود.

همچنین، فعالیتهای بیش از حد همراه با فشارهای بیرونی و درونی سبب شده است که رئیس دانشگاهها فرصت اندکی برای مطالعه، بهره‌برداری از تجربه‌های موفق و تفکرات راهبردی داشته باشند. برای مثال، سه تن از رئیس دانشگاهها در باره مشکلات یاد شده چنین اظهار کرده‌اند:

«ساعت حرکت ۷ صبح روز دوشنبه مورخ ..... پس از طی مسافت ۵۳۷ کیلومتری، در ساعت ۳ بعدازظهر به شهرستان .... رسیدیم و با مراجعه به فرمانداری و هماهنگی با مسئولان شهرستان، بازدید اولیه‌ای از زمین اختصاص یافته به مرکز تحقیقات زمین‌شناسی و معدن به عمل آوردیم تا موقعیت آن نسبت به شهرستان ..... و محیط پیرامون آن و امکانات روستای .... بررسی شود. با پیمودن محیط زمین و بازدید از چشمه بالادست آن و زمینهای حفاظت شده اداره منابع طبیعی مقرر شد که افزایش زمین مرکز از طریق فرمانداری محترم شهرستان ..... و شورای اسلامی روستای .... پیگیری شود. ساعت ۹ صبح روز دوم سفر (سه‌شنبه)، در حضور فرماندار محترم و کلیه مسئولان شهرستان .... و شورای اسلامی و اهالی روستای ....، پس از سخنرانی اینجانب و فرماندار محترم شهرستان در خصوص اهمیت احداث مرکز در منطقه،



کلنگ زنی احداث مرکز تحقیقات زمین‌شناسی و معدن دانشگاه ... انجام شد و همزمان، درخواست افزایش زمین مرکز از ۵ هکتار به ۲۰ هکتار از سوی اینجانب مطرح شد که مورد موافقت نیز قرار گرفت. در خصوص استفاده از آب شرب و برقراری شبکه برق و تلفن نیز موافقت مسئولان اداره‌های ذی ربط حاصل شد. در ساعت ۱۱ روز دوم، پس از اتمام مراسم کلنگ‌زنی و دیدار با اهالی روستای ... حرکت به سمت آبشار آب سفید و بازدید از آن آغاز شد و زمان برگشت از آبشار به شهرستان ...، در ساعت ۵ بعد از ظهر همان روز بود و در ساعت ۲ بامداد این سفر پایان یافت. تعیین جایگاه رئیسان دانشگاهها برای بهبود کیفیت نظام مدیریت مهم است. هم‌اکنون سازمان برنامه و استانداری برای ما برنامه‌ریزی و امر و نهی می‌کنند و برای بسیاری از امور باید از مدیران محلی اجازه بگیریم. بهتر است از مدیران استانی درخواست شود که در امور تخصصی رئیسان دانشگاهها دخالت نکنند. سالانه نزدیک به ۲۰۰۰ متقاضی برای اشتغال در دانشگاه ... وجود دارد و مدیران با مجموعه‌ای از توصیه‌ها روبه‌رو هستند که توسط اشخاص و مقامات مختلف، بدون توجه به مشکلات دانشگاه، به‌دست دانشجو داده می‌شود.»

انجام دادن این‌گونه فعالیتهای فشرده در کنار کمبود بودجه و فشارهای بیرونی و درونی، خستگی و فشارهای روانی و احیاناً استعفا را به همراه خواهد داشت. رئیسان به شدت احساس تنهایی می‌کنند و در بسیاری از موارد به جای آنکه هدایت کنند، توسط ذینفعان هدایت می‌شوند.

بدیهی است استعفا و تغییرات مدیریتی و به‌طور کلی، نبود ثبات حرفه‌ای هزینه‌های بسیاری برای دانشگاه و جامعه در بر خواهد داشت. شناخت وضعیت دانشگاه و انجام دادن تحولات بنیادین وقت‌گیر و پرهزینه است. رئیسان جدید دانشگاهها، حتی رئیسان با سابقه، به وقت بیشتری برای انجام دادن فعالیتهای بنیادی نیاز دارند. در این مسئولیت بسیاری از آموخته‌های مدیریتی پس از احراز سمت در محیط دانشگاه صورت می‌پذیرد و تصمیم‌گیریها بیشتر بر اساس تجربه‌های گذشته در محیط دانشگاه، محل خدمت یا سایر محیطهاست. تصمیم‌گیریهای آنان نیز همواره با مخالفت یا موافقت ذینفعان دانشگاهی مواجه می‌شود. با وجود مشکلات یاد شده، رهبری فعال، فکور و توانا برای هدایت دانشگاه امری ضروری

است. اما رؤیسان دانشگاهها به‌ویژه دانشگاههای نوع سه (کوچک) [۳] نقش اندکی در سیاستگذاریها و تصمیم‌گیریهای کلان دانشگاه دارند و این امر آنها را به جای رهبر به مجری سیاستهای نظام متمرکز آموزش عالی و امر و نهی مسئولان بیرونی تبدیل کرده است. درگیر شدن هسته مدیریتی با این گونه مسائل اداره کردن مؤثر دانشگاه را با مشکل مواجه کرده است. به هر حال، دانشگاهها نیازمند نوعی ساختارند که در آن ضمن اعطای استقلال به مراکز آموزش عالی، چنین دخالتها و توصیه‌ها و دوره‌های باطل را کاهش دهد و دانشگاهها را از این گونه گرفتاریها برهاند.

تصمیم‌گیری در دانشگاه به دلایل مختلف پیچیده و دست و پاگیر است. اهداف دانشگاه غالباً پر از ابهام است و مبهم بودن اهداف سیاستها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو، روشها شامل فناوریهای اجرای کار به صورت کلی بیان می‌شود و فناوریهای انجام دادن کار نیز متفاوت و غالباً در دستیابی به اهداف نامشخص است. از همه مهم‌تر اینکه سازمانهای علمی از نظر مالی خودکفا نیستند و به شدت به منابع بیرونی و حمایت صاحبان قدرت نیازمندند. به دلیل ایجاد شرایط یاد شده، برخی تضادها در میان ذینفعان درونی و بیرونی با مدیریت اجتناب ناپذیر و درگیری با موضوعات خرد اجرایی گریزناپذیر است. بنابراین، ساختار و فرایند تصمیم‌گیری در دانشگاه باید با توجه به تضادها و به منظور ارائه خدمات بهتر طراحی شود. اگر مشارکت به شرکت در جلسات و اظهارنظر برای تصمیم‌گیری محدود بشود، پاسخگوی نیازهای رهبری و مدیریتی دانشگاهها برای مشارکت جامعه دانشگاهی و ذینفعان بیرونی در اداره امور نخواهد بود.

### پیشنهادها

پیشنهادهای ارائه شده براساس فعالیتهای روزانه رؤیسان و به‌ویژه تحلیل محتوای پاسخهای سؤالات باز است که خود آنها ارائه کرده‌اند.

دوری جستن از مسائل خرد اجرایی: همان طور که این تحقیق نشان داد، بیشتر اوقات رئیس دانشگاه به جای درگیری با موضوعات کلان، با مسائل خرد اجرایی می‌گذرد. البته، در دانشگاههای کوچک رئیس دانشگاه بیشتر مرکز ثقل موضوعات خرد اجرایی قرار می‌گیرد و

اکثر وقت خود را برای گوش دادن، حل اختلافات کارکنان و رفع مشکلات هیئت علمی و دانشجویان صرف می‌کند. به هر حال، رئیس دانشگاه باید در برخی از امور خرد اجرایی دخالت و در باره آنها تصمیم‌گیری کند، اما دوری از مسائل خرد اجرایی با تقسیم قدرت و تفویض اختیار باید یکی از سیاستهای اصلی وی در هدایت دانشگاه باشد.

**تقسیم قدرت:** شایسته است ساختار دانشگاهها براساس اصول قدرت جامعه دانشگاهی و نه سلسله مراتب قدرت طراحی شود. هم‌اکنون این فرصت با ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه - که به زعم محقق پیشرفته‌ترین قانون در تاریخ آموزش عالی کشور است - ایجاد شده است. همان طور که اشاره شد، قدرت باید در میان گروههای ذی نفع شامل اعضای هیئت علمی، دانشجویان، دانش‌آموختگان و مدیریت تقسیم شود. هر یک از گروههای یاد شده باید بر حسب ضرورت دارای قدرت تصمیم‌گیری باشند. در نهایت، قدرت هر یک از گروهها در قالب جوامع قدرت ظهور پیدا می‌کند و این موضوع زمینه پیشرفت دانشگاه را فراهم می‌سازد. یکی از وظایف رئیس دانشگاه ایجاد فضایی برای اجماع، به‌ویژه در میان اعضای هیئت علمی و مدیریت، است. وقتی تقسیم قدرت به‌خوبی صورت نگیرد، دستیابی به اجماع با شکست مواجه می‌شود و این امر زمینه اختلال و نقصان رهبری را فراهم می‌سازد.

**استفاده مناسب از قدرت:** اگرچه قدرت تا حدودی در زیر مجموعه تخصصی و مدیریت در دانشگاهها تقسیم شده است، اما در میان اذهان جامعه دانشگاهی و از نظر حقوقی رئیس دانشگاه مسئولیت دانشگاه را بر عهده دارد. بنابراین، وی در استفاده از قدرت و تصمیم‌گیریها باید با احتیاط عمل کند و همواره این موضوع را مدنظر داشته باشد که تمام سمتهای مدیریتی موقتی است. به هر حال، همه افراد در صحنه زندگی اجرای نقشهایی را به عهده دارند، اما انسانهای موفق کسانی هستند که با دور اندیشی و با توجه به واقعیات تصمیم می‌گیرند. این خطر همواره وجود دارد که افراد، خود و اندیشه‌هایشان را مطلق تلقی کنند که این امر باعث می‌شود مدیران به آسانی در دام تضادهای سازمانی و لغزشهای مدیریتی و رفتاری گرفتار شوند. اندیشه‌های خوب و نو همراه با امکانات و به‌ویژه مجریان لایق، مدیریت مؤثر را در آموزش عالی فراهم می‌سازد. بنابراین، رهبری اثربخش در دانشگاهها مستلزم استفاده مناسب از قدرت و پرهیز از تصمیم‌گیریهای عجولانه است و بی‌توجهی به این موضوعات می‌تواند

رئیسان دانشگاهها را تضعیف کند و عملکرد آنها را تحت الشعاع قرار دهد. خود محوری، تصمیم‌گیرهای عجولانه، تکرار فعالیتهای ضعیف و لغزشهای مدیریتی، سقوط شدید مدیران و تضعیف دانشگاه را در پی خواهد داشت.

**تغییر ساختار:** وظیفه اصلی رئیس دانشگاه اداره بهینه دانشگاه برای دستیابی به مأموریت‌هایش است. چون به دلیل نظام متمرکز آموزش عالی کشور دانشگاهها تحت تأثیر برنامه‌ها، سیاستها و قوانین این نظام قرار دارند، نقش رئیس دانشگاهها به نقشی نمادین تبدیل شده است. اجرای فصل چهارم قانون برنامه چهارم توسعه، به ویژه ماده ۴۹- آن- که در آن بر موضوع هیئت امنایی و خودگردانی دانشگاه تأکید شده است - قدمی مثبت در جهت صحیح است. اما باید توجه داشت تا زمانی که قدرت به دو زیر مجموعه تخصصی و مدیریتی تفویض نشود و ساختار دانشگاهها بر اساس استقلال سازمانی و خودگردانی طراحی نشود، این معضل همچنان وجود خواهد داشت.

**تقویت مدیریت در گروههای آموزشی:** از وظایف اصلی مدیریت هدایت دانشگاه با هدف ارتقای جایگاه علمی آن است. در این میان، نقش مدیر گروه به نمایندگی از مدیریت و اعضای هیئت علمی بسیار کلیدی است. وی به نمایندگی از مدیریت دانشگاه و به مثابه مدیر صف، مسئول اجرای سیاستها و قوانین و هماهنگی فعالیتهای محسوب می‌شود. اعضای گروه نیز از وی به عنوان همکار و کارگزار یاد می‌کنند و انتظار دارند که منافع بحق آنها را در مذاکره با مدیریت تأمین کند. بنابراین، در شرایط کنونی تقویت گروههای آموزشی و تفویض اختیار به آنها در کنار پاسخگویی امری مهم برای تقویت مدیریت و برای ارتقای کیفیت دانشگاهها ضروری است.

**شناخت بیشتر از چستی (ماهیت) مدیریت دانشگاهی:** نقش رئیس دانشگاهها و تأثیرات سازمانی آنها محدود است و نباید انتظار داشت که رئیس دانشگاه به تنهایی زمینه ارتقای دانشگاه را فراهم کند. به نظر می‌رسد که در ماهیت فعالیتهای رئیس دانشگاهها عواملی وجود دارد که به آنها کمتر توجه می‌شود یا اینکه قابل اندازه‌گیری نیستند. یکی از دلایل عمده آن به فرایند شناختی معمول در تفکر انسانی برمی‌گردد. محققان بیشتر به دنبال یافتن عقلانیت و ارتباطات علی به منظور تفسیر پدیده‌های لاینحل هستند. فرایند روانشناختی - که از آن با

عنوان انتساب<sup>۲۲</sup> یاد می‌شود- تغییرات را نتیجه عامل انسانی به جای تعامل پیچیده عوامل انسانی و غیرانسانی می‌داند. در نتیجه، محققان به دنبال یافتن علل انسانی برای توضیح کاستیها هستند. انسانها معمولاً آن چیزهایی را که می‌خواهند، می‌بینند و این موضوع ارزشها و نگرشها را نیز تحت تأثیر قرار داده است. نتیجه این موضوع تلاش برای شناسایی علل احتمالی به علت چشمگیری بودن آنهاست. بنابراین، در صورت وجود عملکرد سازمانی غیرقابل قبول بهترین داوطلب از میان علل مختلف، رئیس دانشگاه خواهد بود. با قبول این نگرش، رهبر از منظر پیروان به قهرمانی تبدیل می‌شود که موفقیت‌های سازمانی مرهون فعالیتهای وی است. بنابراین، رهبران موفق دانشگاهی آن دسته از افرادی که ارتباط نزدیکی میان خود و موفقیت‌های سازمانی ایجاد می‌کنند و از نتایج ضعیف و بیهوده دوری می‌جویند. این، بدین معنی است که همواره این احتمال وجود دارد که رهبران موفق به جای فعالیتهای مؤثر، با دستکاری نهادها، موفق جلوه کنند. عدم شناخت و انتظارات غیر واقعی از توانایی مدیران در ایجاد تحول و بهبود کیفیت سازمانی یکی از مشکلات مدیریت دانشگاهی در ایران است.

**ایجاد ثبات مدیریتی:** عوامل بسیاری قدرت رئیس دانشگاه را محدود کرده است و ارتباط چشمگیری میان تغییر مدیر و بهبود کیفیت وجود ندارد. در نظامهای متمرکز آسانترین شیوه برای اصلاح و بهبود فعالیتهای دانشگاهی یا توجیه عملکرد ضعیف دانشگاهها تغییر مدیران است. اما به طور کلی، تغییرات مدیریتی تأثیری در بهبود عملکرد ندارد.

عملکرد سازمانی ممکن است تحت تأثیر متغیرها و عواملی قرار گیرد که خارج از نظارت مدیر باشد. جایگزین کردن مدیر بیشتر به تشریفاتی توجیهی به منظور نشان دادن تلاش برای ارتقای سازمان صورت می‌گیرد. حتی اگر عملکرد سازمانی ضعیف به علت عوامل محیطی به دور از کنترل مدیر، ضعف بازیگران و فرایندها باشد، تغییر در مدیریتها به حرکتی نمادین به منظور تلاش برای بهبود سازمان تلقی می‌شود؛ به عبارت دیگر، تغییر مدیران با ایجاد تحول سازمانی مترادف شده است. اما موفقیت یا عدم موفقیت مدیر ممکن است در نتیجه پیش‌داوریهای مبتنی بر نگرشها یا انتخاب شاخصهای عملکردی خاص باشد. به هرصورت، ایجاد ثبات مدیریتی در ارتقای رهبری و مدیریت در دانشگاههای کشور امری اساسی است.

**جناحی عمل نکردن:** پیشنهاد دیگر دوری جستن رئیسان دانشگاهها از گرایشهای سیاسی در فعالیتهای حرفه‌ای است. اگرچه ممکن است رئیس دانشگاه عملکرد خوبی داشته باشد، اما خواسته‌های گرایشهای سیاسی، بعد رهبری وی را به مخاطره خواهد انداخت. به هر حال، رئیس دانشگاه مخالفانی در درون و بیرون دانشگاه دارد که در پی فرصت و بهانه برای تغییر وی هستند. در این میان، مدیران تحمیلی و وابسته به جناحهای سیاسی از موقعیت ضعیف‌تری برخوردارند. به هر حال، جناحی عمل کردن به واقعیتی در انتصابات تبدیل شده است. در این وضعیت، اولین اقدام رئیس دانشگاه ایجاد مقبولیت در جامعه دانشگاهی و تغییر نگرشها با انجام دادن فعالیتهای مشارکتی و دستیابی به نتایج مثبت و بهبود فعالیتهای دانشگاه است.

**نهادینه کردن شایسته‌سالاری:** متأسفانه، نداشتن صلاحیتهای لازم در سمتهای مدیریتی یکی از مشکلات اداره دانشگاههاست. بسیاری از افراد واجد شرایط مورد توجه قرار نمی‌گیرند یا تمایلی برای احراز سمتهای مدیریتی ندارند. با توجه به این موضوع، برخی از افراد با نداشتن صلاحیتهای لازم به یکباره و به صورت تصاعدی رشد می‌کنند. تواناییهای این افراد به تدریج و غالباً با آزمون، خطا، نقش‌آفرینی و کاوشگری رشد می‌کند. این دسته از کاوشگران دانشگاهی به آرامی بر موقعیتهای و بخشهای مختلف مسلط می‌شوند. بدون تردید، این سمت در بعضی از آنان انگیزه ایجاد می‌کند و موجب می‌شود که آنان به کسب مهارتهای مدیریتی بپردازند. در این میان، اشاره به دو نکته ضروری است:

۱. رئیسان دانشگاهها نباید به دنبال اقتدار باشند یا اینکه خود را قهرمانی برای نجات دانشگاه تصور کنند. مدیران جدید پس از مدتی درمی‌یابند که حتی در نظام متمرکز کنونی قدرت در میان افراد مختلف در دانشگاه تقسیم شده است و مشکلات مالی و پیچ و خمهای اداری در نظام آموزش عالی ایران به نحوی است که هیچ کس به تنهایی قادر به هدایت دانشگاه نیست.
۲. زمانی رئیسان دانشگاهها می‌توانند بر افراد و بخشها و تخصیص منابع مالی، گروههای آموزشی، هیئت امانا، هیئت ممیزه، تشکلهای دانشجویی و حتی اعضای هیئت علمی و کارشناسان تأثیر گذار باشند که مهارتهای سیاسی را در خود تقویت و به تغییر و تحولات محیطی توجه کنند و در صدد جلب حمایتهای ذینفعان بیرونی و درونی برای اجرای برنامه‌های دانشگاهی باشند.

**تعدیل رهبری قهرمانانه:** ایفای نقش رؤیسان دانشگاهها به تنهایی در بهبود کیفیت دانشگاهها چندان مؤثر نیست. اگر چه تصور رهبری قهرمانانه در دانشگاهها افسانه‌ای بیش نیست، اما متأسفانه این امر به یک فرهنگ سازمانی در ایران تبدیل شده است. این تصور، نه تنها فشارهای روحی رؤیسان دانشگاهها را افزایش می‌دهد، بلکه زمینه فعالیتهای حدسی (آزمون و خطا) را فراهم می‌سازد. نباید از رؤیسان دانشگاه انتظار داشت که در کوتاه‌مدت یا حتی درازمدت به تغییر و تحولات عمده‌ای برای افزایش کارایی دانشگاه دست یابد؛ گرچه در تاریخ آموزش عالی کشور مدیران بسیاری بوده‌اند که توانسته‌اند در روند دانشگاه تحول ایجاد کنند و اینک از آنها به نیکی یاد می‌شود. میزان موفقیت رؤیسان دانشگاهها را می‌توان با میزان ارتقای کیفی دانشگاه و تأثیر آنها بر زندگی حرفه‌ای و شخصی همکاران و زیردستان محک زد.

### نتیجه‌گیری

احراز سمت ریاست دانشگاه فرصت خوبی برای ارتقای کیفیت دانشگاه و شکوفا ساختن استعدادهای جامعه دانشگاهی است. این حرفه همچنین، فرصت مناسبی برای آشنایی با شیوه‌های مختلف مدیریتی، اجرای نظریه‌ها، آشنایی با قشرهای مختلف مردم و به‌کرد زندگی آنهاست. اما نقش اصلی رؤیسان در هدایت دانشگاههای ایران به درگیری در مسائل خرد اجرایی تبدیل شده است. به نظر می‌رسد وضعیت کنونی رهبری و مدیریت در دانشگاهها عمدتاً نتیجه فرایندهای ضعیف محیط بیرونی و درونی در کنار مشکلات تأمین منابع مالی است که به جای پرداختن به مسائل کلان و پیچیده، آنها را به ارائه راه‌حلهای ساده برای مسائل کوچک وا داشته است. هرچند انتظار می‌رود که رؤیسان نقشی تأثیرگذار در هدایت دانشگاه داشته باشد، اما وی عملاً کنترل چندانی بر فعالیتهای عمده دانشگاهی ندارد. فعالیتهای آنها را به‌سہولت قوانین و فرایندهای نظام متمرکز آموزش عالی کشور، گروههای رسمی و غیررسمی بیرونی و درونی خنثی می‌کنند و این موضوع تأثیر بسزایی بر کیفیت تصمیم‌گیریها و اجرای فعالیتهای آنها دارد. نتیجه آنکه درگیری در مسائل خرد اجرایی و تبدیل نقش رؤیسان دانشگاه به نقشی نمادین است.

رئیس دانشگاه همواره زیر فشار و هجوم انتظارات نیروهای داخلی و خارجی قرار دارد و باید در چنین شرایطی برای دفاع از ماهیت دانشگاه تلاش کند، تضادها را مدیریت کند، نیروهای انسانی را به منظور جلوگیری از ناکارایی، بی‌انگیزگی و احیاناً پیشگیری از سوءاستفاده متحد سازد و در نهایت، برنامه‌های دانشگاهی را بهبود ببخشد. از یک سو، مدیران باید در برابر یورشها و تاخت و تازهایی که دانشگاههای آنان را تضعیف می‌کند، ایستادگی کنند و از سوی دیگر، برای موضوعاتی چون جذب منابع مالی دولتی و غیردولتی به منظور ادامه فعالیتها و بهبود کیفیت آموزش و پژوهش و حل مسائل خرد تلاش کنند.

واقعتهای محیطی دانشگاههای ایران، دوری جستن از مسائل خرد اجرایی، استفاده مناسب از قدرت، تغییر ساختار، تقویت مدیریت در گروههای آموزشی، شناخت بیشتر از ماهیت مدیریت دانشگاهی، ثبات مدیریتی، جناحی عمل نکردن، نهادینه کردن شایسته‌سالاری و تعدیل رهبری قهرمانانه را برای بهبود رهبری و مدیریت پیشنهاد می‌کند.

#### یادداشتها

[۱] در این بخش از پرسشنامه از رؤیسان دانشگاهها خواسته شد تا فعالیتهای روزانه خود را در جدول برنامه روزانه (از ساعت ۶ تا ۲۴ که به ۳۶ قسمت ۳۰ دقیقه‌ای تقسیم شده بود) به ترتیب زیر منعکس کنند:

- حضور در محیطهای مختلف (برای مثال، دفتر کار، معاونت پژوهشی، کلاس درس، استانداری و ...)
- ملاقاتها (برای مثال، معاونان، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و ...)
- نوع فعالیتهای (برای مثال، تدریس، سخنرانی، برنامه ریزی، بحث و تبادل نظر در باره امور آموزشی و ...)

جدول مکالمات تلفنی نیز شامل مسئولیت شغلی مکالمه کننده، درخواست کننده مکالمه (خود یا طرف مقابل) و مدت مکالمه به دقیقه بود.

[۲] جدول ۳ بیانگر مجموع فعالیتهایی است که در قسمتهای ۳۰ دقیقه‌ای گزارش شده است. برای مثال، در سال ۱۳۸۴ رؤیسان دانشگاهها در مجموع و به طور روزانه (بین ساعات ۶ تا ۲۴) ۱۸۷ قسمت (حدود ۳۰ دقیقه‌ای)؛ یعنی ۱۳ درصد اوقات را با خود برای مطالعه گزارشها، پاسخ به نامه‌ها، پیگیری دستوره‌های اجرایی و به طور کلی این نوع فعالیتهای صرف کرده اند.



[۳] معاونت طرح و توسعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری رده بندی دانشگاهها را با توجه به تعداد معاونتها و مدیریتهای موجود در هر یک از آنها به ترتیب زیر انجام می دهد (آذرگش، ۱۳۸۶):

▪ دانشگاههای نوع یک، حداقل ۵ معاونت و ۱۵ مدیریت

▪ دانشگاههای نوع دو، ۴ معاونت و ۱۲ مدیریت

▪ دانشگاههای نوع سه، ۳ معاونت و ۹ مدیریت

## منابع

### الف. فارسی

۱. آراسته، حمیدرضا (۱۳۷۹): بررسی فرایند مدیریت مراکز آموزش عالی کشور، مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
۲. آذرگش، ا. (۱۳۸۶): بررسی کارکردهای هیئتهای امنا و نقش آن در استقلال دانشگاههای دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ پایان نامه دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
۳. بیرن بائوم، رابرت (۱۳۸۲): دانشگاه ها چگونه کار می کنند: سازمان های علمی و رهبری آن از منظر سیبرنتیک؛ ترجمه حمیدرضا آراسته، مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.

### ب. لاتین

1. American Council on Education (2007); *The American College Presidents*; In *Chronicle of Higher Education, A Profile of College Presidents (2/6/2007)*.
2. Armitage, J. W., B. A., Brooks, M. C. Carlen, & S. P. Schulz (2006); "Developing Mature Leaders and Organizational Leadership Systems: an introduction to the Leadership Maturity Mode"; *Performance Improvement*, Vol. 45, No. 2.
3. Astin, A. W. & H. S. Astin et al.(2000); *Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change*; Battle Creek, Mich.: W. K. Kellogg Foundation.
4. Bogdan, R. C. & S. K. Biklen (1992); *Qualitative Research for Education: An introduction to Theory and Methods*; Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

5. Cohen, M. D. & J. March (1986); *Leadership and Ambiguity*; Boston: Harvard Business School Press.
6. Etzioni, A. (1964); *Modern Organizations*; Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
7. Hersh, R. H. & J. Merrow (Eds.) (2005); *Declining by Degrees: Higher Education at Risk*; New York: Palgrave Macmillan.
8. Immerwahr, J. (1999); *Taking Responsibility, Leaders' Expectations of Higher Education*; Conducted and Reported by Public Agenda for The National Center for Public Policy and Higher Education. Available at: <http://www.highereducation.org/reports/responsibility/responsibility.shtml>
9. Marchese, T. J. (2006); *Whatever Happened to Undergraduate Reform*; Carnegie Foundation Perspectives Number 26. Palo Alto, CA: The Carnegie Foundation for the Improvement of Teaching.
10. Miles, M. & A. Huberman (1984); *Qualitative data analysis*; Beverly Hill, CA: Sage.
11. Rhoads, R. A. & T. G. William (1992); *Cultural Leadership in Higher Education* ; University Park, Penn.: National Center on Postsecondary Teaching, Learning, and Assessment.
12. Strauss, A. L. & J. Corbin (1990); *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*; Beverly Hill, CA: Sage.
13. Wilcox, J. R., L. Susan & S. L. Ebbs (1992); *The Leadership Compass: Values and Ethics in Higher Education*; ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1. Washington, D.C.: The George Washington University, School of Education and Human Development.
14. Wolverton, M., M. L. Wolverton & W. H. Gmelch (1999); "The Impact of Role Conflict and Ambiguity on Academic Deans"; *Journal of Higher Education*, Vol. 70.

ویژگیها و فعالیتهای روزانه رئیسان دانشگاهها در ایران : ... ۵۷

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.