

# رهبری و مدیریت در دانشگاهها

## Leadership and management in universities

Titus Oshagbemi

Reviewer: Staffan Gran

ترجمه: دکتر محمد مهدی تنعمی

عمده شغلی مسؤلان دانشگاهی و تعیین اینکه چگونه وقت خود را به کارهای مختلف اختصاص می دهند، است. هدفهای دیگر این تحقیق، مقایسه مشخصات شغلی مسؤلان دانشگاههای نیجریه و انگلیس و پی بردن به چگونگی انتخاب این مسؤلان است. برای مثال، آیا چگونگی ارائه کار مسؤلان دانشگاه از برنامه های آموزشی نشأت می گیرد؟ و سرانجام، این بررسی به منظور آزمودن تصورات مسؤلان، باورها و طرز تلقی آنان در رابطه با جنبه های مختلف کارشان به عمل آمده است.

در مقایسه با ۴۷ دانشگاه در انگلیس، در نیجریه ۲۴ دانشگاه وجود دارد. ساختار تشکیلاتی دانشگاهها در هر دو کشور همانند است. سلسله مراتب سستی مسؤلان شامل رئیس تشریفاتی، رئیس امور اجرایی، معاون دانشگاه، مدیران (در صورت وجود)، رؤسای دانشکده ها و رؤسای گروه ها است. اداره دانشگاه بر پایه یک سیستم کمیته ای (هیأت امنایی) مرکب از ۵۰ نفر بنا شده است. رئیس آموزش و دفتر آموزش مسؤل اداره روزمره دانشگاه است.

به نظر می رسد در بسیاری از دانشگاهها، کاهش تشریفات اداری ناشی از سیستم اداری متمرکز ضرورت دارد. استفاده از روشهای جدید مدیریت به دلیل محافظه کاری سستی در مدیریت و نیز از آنجا که دوره های آموزشی و کلاسهایی که می تواند موجب ترقی و پیشرفت مسؤلان علمی دانشگاهی بشود، ارائه نمی گردد، نادر است. مطالعات زیادی در مورد رهبران صنعتی توسط

هدف از این بررسی تحقیقی، تجزیه و تحلیل راه های علمکرد در دانشگاهها از لحاظ مدیریت و رهبری است. کتاب بر اساس پایان نامه دکتری نویسنده در دانشگاه جوس نیجریه نوشته شده است.

تحقیق و مطالعه رهبری و مدیریت در نظام دانشگاهی دو سؤال جالب را مطرح می کند:

۱- مدیران و مسؤلان دانشگاهی چه می کنند؟

۲- مدیران و مسؤلان دانشگاهی چه وظایفی دارند؟

این کتاب عمدتاً در مورد سؤال اول نوشته شده است. در این بررسی از روشهای تحقیقی چند جانبه استفاده شده و داده ها از دانشگاههای نیجریه و انگلیس جمع آوری گردیده است.

دانشگاههای هر دو کشور به لحاظ عملکرد ضعیف، شدیداً مورد انتقاد قرار گرفته اند. ادعا این است که به علت برخوردار نبودن مسؤلان دانشگاهی از تخصص حرفه ای در مدیریت، مدیریت دانشگاه آن چنان که باید و شاید مؤثر نیست. انتظار می رود این امر بویژه در مورد دانشگاههایی که در نیجریه و انگلیس حکم برتر را دارند و به لحاظ مالی از سوی دولت تأمین می شوند، صدق کند. این دانشگاهها باید در آینده با هزینه موجودشان عملکرد مؤثرتری را ارائه دهند؛ احتمالاً این موضوع در مورد بسیاری از دانشگاههای کشورهای دیگر نیز مصداق پیدا می کند.

هدف اصلی این بررسی تحقیقی مشخص کردن فعالیتهای

محققانی نظیر تیلور (Taylor)، فایول (Fayol)، بارنارد (Barnard)، کارسون (Carlson)، برنز (Burns) و مینتزبرگ (Mintzberg) انجام گرفته است، اما در مورد بررسی کار رهبران علمی مسامحه شده است.

دوروش متداول این نوع تحقیقات نوشتن گزارشها و پرکردن پرسشنامه است. در این بررسی هر دو روش استفاده شده است. مک کال (McCall)، موریسون (Morrison) و هنان (Hannan) به این نتیجه رسیدند که رئیسان یا مدیران معمولاً ساعات کار طولانی دارند، بسیار مشغولند و کار آنان پراکنده و گوناگون است. آنها عمدتاً ارتباط شفاهی و تماسهای زیادی برای انجام کارها برقرار می کنند، با فکر و اندیشه برنامه ریزی نمی کنند و نمی دانند چگونه وقتشان را بگذرانند.

#### فعالتهای مسؤولان دانشگاهی و ساعات کار آنها

مسؤولان دانشگاهی مشاغل صرفاً اجرایی را به عهده دارند و بر امور کادرهای اجرایی و آموزشی نظارت می کنند. در این تقسیم بندی، مسؤولان شامل رؤسای گروه های آموزشی، رؤسای دانشکده ها، مدیران و معاونان هستند، بدون اینکه استادان را در بر گیرد. برای ۱۴۰ نفر از مسؤولان نیجریه ای و ۶۰ نفر از مسؤولان انگلیسی یک پرسشنامه و نیز برای ۵۰ مسؤول نیجریه ای و ۳۵ انگلیسی یک گزارش کار روزانه فرستاده شد. برای افرادی که پرسشنامه دریافت کرده بودند، گزارش فرستاده نشد. پاسخهای قابل استفاده و گزارشها در مجموع ۵۵٪ متعلق به نیجریه ایها و ۴۳٪ متعلق به انگلیسیها بود.

نتایج این تحقیق که در زیر آمده است جالب به نظر می آید: ساعات کار در هفته از دوشنبه تا جمعه به غیر از وقت نهار ۴۱ ساعت برای مسؤولان نیجریه ای و ۴۳ ساعت برای مسؤولان انگلیسی منظور شده است. ۵۰٪ از این مسؤولان، ۵ ساعت اضافه کاری در تعطیلات آخر هفته داشته اند. این نتایج درست همسطح نتایج گزارش روزانه قبلی است که از مدیران صنعتی به دست آمد. وقتی همان دسته از مسؤولان به پرسشنامه ها جواب دادند، نیجریه ایها ساعات کار هفتگی را برای مکاتبه بدون به حساب آوردن دو روز آخر هفته ۵۲ ساعت، و انگلیسیها ۵۳ ساعت تخمین زدند. به نظر می رسد که بین ساعات ثبت شده و تخمین زده شده، ۱۰ ساعت اختلاف وجود دارد. نتایج تحقیقات

با تخمین کهن (Cohen) و مارچ (March) در رابطه با ۵ تا ۱۰ ساعت اختلاف ساعات کار رؤسای دانشگاه های آمریکا مطابقت دارد. وقتی صحبت از فرق بین مسؤولان پیش می آید، مطالعات دیگر نشان می دهد که مدیران سطح بالا در مقایسه با مدیران سطح پایین تر در هفته بیشتر کار می کنند و این همان چیزی است که در این تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد.

فعالتهای متفاوتی که مسؤولان دانشگاهی نیجریه به آن مشغول بوده اند، به این شرح است:

کارهای دفتری ۴۴٪، ملاقاتهای برنامه ریزی شده ۳۰٪، ملاقاتهای برنامه ریزی نشده ۱۰٪، تلفنهای (بیشتر از ۵ دقیقه) ۱٪ و ۱۵٪ سایر فعالتهای که شامل ساعات استراحت هم می شود، به جز مورد آخر (سایر فعالتهای)، ارقام مشابه مسؤولان انگلیسی تا اندازه ای پایین تر است. بررسیها نشان می دهد که مسؤولان صنعتی ۱۰٪ از وقت خود را صرف مکالمات تلفنی می کنند و وقت کمتری (حدود ۲۵٪) را صرف کارهای دفتری می نمایند. شرح فعالتهایی که مسؤولان دانشگاهی به آن مشغول هستند، بدین ترتیب، اجرایی و اداری ۴۸٪، تحقیقات ۲۰٪، آموزش ۱۵٪، شخصی (شامل اوقات فراغت) ۱۴٪ و مشاوره ۳٪ طبقه بندی می شود.

#### مسؤولان دانشگاهی کارشان را در کجا انجام می دهند؟

در پاسخ به این سؤال گزارش روزانه این اطلاعات را در بر داشت: ۴۵-۵۰٪ در دفاتر کار خود، ۳۵-۳۰٪ در قسمتهای مختلف دانشگاه، ۱۰٪ در منازل، ۱۰٪ در سازمانهای دیگر، طول مدت فعالیتها بدون در نظر گرفتن تماسهای زودگذر کمتر از ۵ دقیقه نیز داده شده بود. ۶۳٪ فعالیتها بین ۱۰ دقیقه تا ۲ ساعت، ۳۵٪ حدود ۲ ساعت یا بیشتر و بقیه ۵ تا ۱۰ دقیقه طول کشیده بود. میانگین طول فعالیتها ۶۵ دقیقه بود. بررسیهای دیگر بیانگر این نکته است که رئیسان و مدیران، بیشتر وقتشان را با فعالتهای کوتاه مدت تر می گذرانند؛ برای مثال مشاهدات مینتزبرگ نشان می دهد که رئیسان ۵۰٪ از کل وقتشان را با فعالتهایی که طول مدت آن کمتر از ۱۰ دقیقه است، می گذرانند و فقط ۱۰٪ از فعالتهایشان طول مدتی بیش از یک ساعت دارد.

#### مسؤولان دانشگاهها با چه کسانی وقت خود را می گذرانند؟

مسؤولان بطور متوسط ۴۰٪ از وقت خود را تنها، ۲۵٪ با

همکاران، ۱۵٪ با پرسنل اجرایی و ۱۰٪ با دانشجویان و بقیه وقتشان را هم با افراد غیر دانشگاهی سپری می‌کنند. مسؤولان دانشگاهی انگلیس اغلب بیش از همتاهای نیجریه‌ای خود از تلفن استفاده می‌کنند و تماسهای کوتاه مدت آنها زیادتر است. مسؤولان نیجریه‌ای بیشتر از انگلیسیها با دانشجویان تماس دارند. معاونان دانشگاه کمتر وقتشان را تنها می‌گذرانند. (حدود ۱۵٪)، در صورتی که رئیسان دانشکده‌ها ۲۷٪ و مدیران گروه‌های آموزشی ۵۵٪ از وقت خود را تنها می‌گذرانند. نویسنده نتیجه‌گیری می‌کند که مشاغل دانشگاهی تقریباً در هر دو کشور همانند است و تفاوت‌های فرهنگی بر ماهیت مشاغل دانشگاهی تأثیر بسزایی ندارد. مسؤولان دانشگاهی، مدیرانی هستند که ویژگیهای شغلی آنها در همه زمینه‌ها با مدیران صنعتی شباهت ندارد.

برای پی بردن به نظریات مسؤولان دانشگاهی در مورد مشاغل خود و طرز برخورد آنان با این مشاغل از پرسشنامه استفاده گردید. نتایج ارزیابی مؤید این نظر بود که اغلب مدیران، چه دانشگاهی و چه صنعتی، به سختی می‌توانند عقیده‌ای روشن درباره گذراندن وقت خود داشته باشند. مدیران صنعتی اغلب تصور می‌کنند وقت زیادی را در رابطه با کار تولیدی، تلفن، اندیشیدن و نوشتن صرف می‌کنند، در حالی که وقتی را که در مورد جلسات و بحثهای غیر رسمی صرف می‌کنند، اندک می‌شمارند. مسؤولان دانشگاهی بطور مداوم نسبت به مدت زمانی که صرف دانشجویان و آموزش می‌کنند، غلو می‌نمایند، و مدت زمان فعالیتهای خود را دست کم می‌گیرند. در حالی که آنان بیشترین درصد از وقت خود را صرف امور اداری و مدیریت می‌کنند، طبقه‌بندی سایر فعالیتهای نشان می‌دهد که تحقیق به دورنمای شغلی مدیران دانشگاه بیشتر کمک می‌کند، به همین دلیل آنها از تحقیق لذت بیشتری می‌برند و به تحقیق به عنوان مسؤولیت اصلی خود می‌نگرند. مسؤولان دانشگاهی نیجریه عقیده داشتند که آنها در محدوده تدریس و تحقیق بیشتر شایستگی دارند تا امور اجرایی و مدیران انگلیسی هم همین عقیده را در مورد تحقیق داشتند.

مسؤولان پایین‌تر از سطح معاونین دانشگاه، مدیرانی هستند که معمولاً بر اساس مرتبه علمی و شایستگی در امور تحقیقاتی که انجام داده‌اند، انتخاب می‌شوند. در دانشگاه‌های نیجریه و انگلیس

به دست آوردن مهارت در امور اجرایی و مدیریت در فرایند انتخاب چندان مهم نیست. به گمان مسؤولان دانشگاهی مهارتهای مدیریت ناچیز و بی‌اهمیت است. از آنجا که هدف اصلی دانشگاه‌ها، تکامل و توسعه تحقیقات است، هیچ‌کس تا وقتی سابقه تحقیقی موفق نداشته باشد، علی‌رغم داشتن مهارت در مدیریت، به عنوان مسؤولان دانشگاهی پذیرفته نخواهد شد. چنانچه اثربخشی بیشتر مورد نظر باشد، باید فقط استادانی که از امور اجرایی و مدیریت لذت می‌برند، به عنوان مسؤولان دانشگاهی انتخاب شوند، نه آنها که امور اجرایی و مدیریت را به خاطر مقام تحمل می‌کنند. مدیران منصوب شده باید صلاحیت خود را در مدیریت نشان داده باشند و باید امور اجرایی و مدیریت را به عنوان شغل اصلی خود به حساب بیاورند. آنها حداقل باید مشتاق باشند که این مهارتها را با شرکت در دوره‌های آموزشی بهبود بخشند. مسؤولان دانشگاهی باید دریابند که چنانچه مدیریت سازمانهای آنها بهبود پیدا نکند، ممکن است مداخله دولت و جامعه در امور دانشگاه افزایش یابد.

نویسنده نتیجه می‌گیرد که جامعه نسبت به موفقیت‌های امروزه دانشگاه انتقاد می‌کند و در آینده از لحاظ اداره امور، توقع بیشتری از آنها خواهد داشت. کتاب، سؤال مدیران و مسؤولان دانشگاهی چه می‌کنند، را به روشی رضایتبخش و ارزشمند جواب داده است. کتابی دیگر در آینده در این باره می‌تواند سؤال جالب دوم را پاسخ دهد: مسؤولان دانشگاهی چه وظایفی دارند؟

منبع ترجمه مقاله:

مجله مدیریت اسکاندیناوی، جلد ۷ - شماره ۴ - صفحات ۳۱۱-۳۰۹ - سال ۱۹۹۱.

مقاله اقتباس شده از کتاب:

Leadership and Management in Universities,  
By: Titus Oshagbemi  
(Berlin: de Gruyter, 1988).  
ISBN 0-89925-426-8.