

روایت مدیران دانشکده ها از اداره فعالیت ها

نویسندگان:

سعیده اسماعیلی

دکتر فریبا عدلی

عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء

دکتر گلنار مهران

عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء

سرشناسه	: اسماعیلی، سعیده، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآور	: روایت مدیران دانشکده‌ها از اداره فعالیت‌ها/نویسندگان سعیده اسماعیلی، فریا عدلی، گلنار مهران.
مشخصات نشر	: تهران: شاپرک سرخ، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۰۴ ص.
شابک	: 978-600-463-141-9
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
موضوع	: دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- ایران -- مدیریت
موضوع	: Universities and colleges -- Iran -- Administration
موضوع	: آموزش عالی -- ایران -- مدیریت
موضوع	: Education, Higher -- Iran -- Administration
موضوع	: دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- ایران -- مدیران
موضوع	: Universities and colleges -- Iran -- Executives
شناسه افزوده	: عدلی، فریا، ۱۳۴۶ -
شناسه افزوده	: مهران، گلنار، ۱۳۳۶ -
شناسه افزوده	: Mehran, Golnar
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۷ /۸/۲۳۲۱LB۵ الف۹الف
رده بندی دی‌سی	: ۱۰۱۰۹۵۵/۳۷۸
شماره کتابشناختی ملی	: ۵۱۷۰۵۷۸

عنوان: روایت مدیران دانشکده‌ها از اداره فعالیت‌ها

نویسندگان: سعیده اسماعیلی-دکتر فریا عدلی-دکتر گلنار مهران

نوبت چاپ: اول بهار ۱۳۹۷

ناشر: شاپرک سرخ

چاپ و صحافی: شاپرک

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۲۸۰۰۰ تومان

شماره شابک: ۹-۱۴-۶۳-۶۰۰-۹۷۸



انتشارات شاپرک سرخ

تهران، میدان انقلاب اسلامی، ابتدای خیابان

آزادی، کوچه شهید جنتی، پلاک ۲۴ واحد ۱

۰۹۱۲-۲۱۴۴۶۰۰ ۰۲۱-۶۶۹۳۳۷۴۶

www.shaparak.com

کلیه حقوق مادی و معنوی اثر متعلق به نویسندگان بود و هرگونه تکثیر و کپی برداری از این کتاب غیر قانونی می‌باشد و پیگرد قانونی خواهد داشت

فهرست مطالب

۹	مقدمه
۱۳	تعاریف مفاهیم و اصطلاحات
۱۵	مبانی نظری:
۱۵	۱- تعریف مدیریت
۱۶	۲- تعریف رهبری
۱۸	۳- ضرورت مدیریت و رهبری
۱۹	۴- تمایز مدیریت و رهبری
۲۱	۵- مقایسه رهبری در سازمان‌های آموزشی و غیر آموزشی
۲۳	سبک مدیریت
۲۳	۱- دیدگاه ویژگی‌های شخصیتی
۲۴	۲- دیدگاه رفتاری
۲۸	دیدگاه اقتضایی
۳۰	تئوری مسیر-هدف
۳۲	الگوی رهبری مشارکتی
۳۳	تئوری‌های نوین
۳۵	الگوهای کارکرد سازمانی
۳۹	نقش مدیریت
۴۳	وظایف مدیریت
۴۸	مهارت مدیر
۵۰	آئین‌نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها
۵۱	مروری بر پیشینه مطالعاتی
۶۴	جمع‌بندی و چارچوب نظری
۶۶	روایی و پایایی پرسشنامه
۶۶	تحلیل محتوای اسناد

یافته ها، بحث و تفسیر

فهرست منابع

۶۷

۹۷

www.ketab.ir

از جمله سازمان‌های مهم در هر کشوری دانشگاه‌های آن کشور است که به عنوان سازمانی متشکل از نیروهای انسانی نقش مهمی در پیشبرد اهداف کلان جامعه ایفا می‌کنند. نحوه هدایت دانشگاه برای دستیابی به ارزش‌ها و عملکردهایی که از آن انتظار دارند همچنین هدایت افراد دانشگاهی در جهت دستیابی به اهداف و پاسخگویی مسئولان آموزشی و پژوهشی کشور به جامعه از موارد مهم وظایف مدیریت و رهبری است. لذا مدیریت در دانشگاه‌ها به میزان قابل توجهی موفقیت و سرمایه‌گذاری نیروی انسانی در کشور را مشخص می‌کند و این در صورتی تحقق می‌پذیرد که مدیریت و رهبری در نظام آموزش عالی به نحو صحیح انجام شود و مدیران حرفه‌ای وجود داشته باشند. ساختار دانشگاه‌ها متفاوت از سایر سازمان‌ها و در دودسته علمی و اداری است در حالی که به نظر می‌رسد سازمان‌های دیگر عمدتاً ساختاری اداری دارند، به همین جهت با روشی که دیگر سازمان‌ها مدیریت می‌شوند، نمی‌توان دانشگاه را اداره کرد. هیچ‌گاه پاسخ به این سؤال که مدیران واقعاً چه کاری انجام می‌دهند ساده و روشن نبوده است. آنچه تاکنون رایج بوده حرکت الگوها از سازمان‌های صنعتی و خصوصی به سازمان‌های آموزشی بوده که با بافت آموزش عالی همخوانی ندارد و نیاز است تا مدیران در آموزش عالی نقش‌ها و وظایفی متناسب با این بافت داشته باشند. لذا در این کتاب نقش‌ها و وظایف مدیران در آموزش عالی بررسی می‌شود. این کتاب با روش کیفی انجام می‌شود و با هماهنگی با مدیران سعی در شنیدن صداهای آنان دارد تا بر اساس تجربه زیسته مدیران در بافت موجود به الگوی مدیریتی آن‌ها پی ببرد.

سیستم‌های دانشگاهی دوگانه (علمی و اداری) مدیریت را پیچیده‌تر از سازمان دیگری کرده است. دوگانه بودن سیستم دانشگاهی مدیریت آن را پیچیده‌تر از هر سازمانی نموده است از طرفی رسالت‌ها و مأموریت‌های کلیدی دانشگاه‌ها در هر

کشوری به این دشواری افزوده است. دانشگاه‌ها در قرن حاضر به عنوان سازمان پیچیده‌ای که رسالت تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علوم و فناوری را بر عهده دارند، همچنین تغییرات سریع علم و فناوری و همگام شدن با این تغییرات به پیچیدگی این سازمان افزوده است و آن را نیازمند مدیریتی توانا، خلاق و حرفه‌ای است. مدیران برای انجام فعالیت‌های خلاقانه و داشتن تفکر مدیریتی، نیازمند داشتن آزادی عمل و استقلال رأی می‌باشند اما چنانچه پژوهش‌ها نشان می‌دهد باوجود تمرکزگرایی و دیوان‌سالاری موجود در آموزش عالی این بستر فراهم نیست. بر اساس پژوهشی تراسته‌خواه و منیعی (۱۳۹۳) می‌گوید: "برنامه‌ریزی آموزش عالی در کشور ایران ساخت و ریخت بیش از اندازه هرمی و متمرکز و عمودی داشته است. نهادهای دولتی و حکومتی شایع‌ترین خواننده، بیش از آنچه باید داشته باشند، در برنامه‌ریزی آموزش عالی برعهده‌گرفتارند و این نقش نیز نه در الگوی حمایتی، بلکه در الگوی مداخله حداکثری تعریف و برگزاشده است. البته، همه دولت‌ها مسئولیت خط‌مشی‌گذاری عمومی، حمایت، هماهنگی، نظارت عالی و مانند آن را در سطح کلان آموزش عالی دارند و این اجتناب‌ناپذیر و لازم است، اما نه اینکه مستمسکی برای سیطره سیاست‌های ابلاغی و اجباری با برنامه‌ریزی متمرکز و از بیرون برای دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و پژوهشی و نهادهای علوم و فناوری باشد. سمت‌هایی مانند ریاست دانشگاه، دانشکده و معاونت‌ها و مدیریت‌ها حتی تا مدیریت گروه در دانشگاه‌های ما به شدت تحت تأثیر سیاست و قدرت ایدئولوژیک دولت است."

ذاکر صالحی (۱۳۸۹) نیز چنین می‌گوید: "در ایران خطوط تمایز بین قانون و سیاست در نظام آموزش عالی روشن نیست. نهادهای مختلف به بهانه سیاست‌گذاری وارد قلمرو قانون‌گذاری برای آموزش عالی شده و به فضای تشتت موجود دامن زده‌اند. برای نمونه دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام سیاست‌های کلان علم فناوری را ابلاغ می‌کند. هم‌زمان معاونت علمی ریاست جمهوری سیاست مراکز

تحقیقاتی را تدوین و ابلاغ می کند. شورای عالی انقلاب فرهنگی نیز برای اینکه کاری صورت داده باشد آیین نامه ارتقای اساتید را ابلاغ می کند؛ اما مجلس شورای اسلامی که تنها نهاد رسمی قانون گذاری است چندان علاقه ای به ورود به مسائل دانشگاه ها ندارد."

از آنجایی که دانشگاه شامل ریاست و ریاست دانشکده های آن است، شدت تمرکز و خط مشی های دولتی به گونه ای است که رؤسای دانشکده ها در لایه های اجرای این آئین نامه ها دیده نشوند، در حالی که رؤسای دانشکده ها همچون پلی بین ریاست دانشگاه و دبیران گروه دانشگاه ها هستند و می توانند در پیشبرد اهداف دانشگاه نقشی کلیدی داشته باشند؛ آئین نامه جامع مدیریت مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۹۰ شان می دهد، انتصاب رئیس دانشکده توسط رئیس دانشگاه هست و وظایف و اختیارات رئیس دانشکده در ماده ۶ آئین نامه به این صورت شرح داده است.

۱- ایجاد نظم و انضباط کلاس و فراهم نمودن تعامل مناسب بین دانشجویان، اساتید و کارکنان در واحدهای بخند دانشکده.

۲- ابلاغ کلیه مصوبات، مقررات و آئین نامه های ابلاغی از سوی رئیس موسسه به مدیران گروه.

۳- نظارت بر حسن اجرای مصوباتی که از طرف رئیس موسسه ابلاغ می شود.

۴- ایجاد هماهنگی در امور آموزشی و پژوهشی، اداری و مالی و فرهنگی دانشکده.

۵- نظارت بر حسن اجرای وظایف آموزشی، پژوهشی و فرهنگی اعضای هیئت علمی دانشکده.

۶- پیشنهاد بودجه سالانه دانشکده.

۷- ارزیابی کار سالانه دانشکده

۸- بررسی صلاحیت معاونان گروه ها و اظهار نظر درباره آنان. با دقت و توجه به

مفاد آئین نامه به نظر می رسد بر اساس ادبیات مدیریت، نقش ها و وظایف مدیریتی در آن بیشتر وظایف اجرایی بوده و اختیارات لازم به مدیر داده نشده است. به نظر می رسد بین این وظایف تعریف شده و آنچه که در عمل مشاهده می شود و آنچه ادبیات نظری مدیریت می گوید هماهنگی وجود ندارد. تجربه زیسته پژوهشگر نیز در هنگام بروز مشکلات برای خود یا دیگر افراد در دانشگاه نیاز به تصمیم گیری رئیس دانشکده بوده، ارجاع وی به قوانین و مقررات، مقامات بالا، کمبود بودجه و منابع مالی، آئین نامه ها و بخشنامه ها حاکی از محدود بودن و نداشتن آزادی عمل و تصمیم های خلاقانه مدیر بوده است و این پرسش برای پژوهشگر پیش آمد که رؤسای دانشکده ها در دانشگاه های دولتی برای چه می کنند؟ با توجه با بافت سیاسی اجتماعی و فرهنگی و نحوه سیاست گذاری و برنامه ریزی ذکر شده در آموزش عالی کشورمان و با وجود مشکلات موجود در آن نامه منصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی در رابطه با وظایف رؤسای دانشکده ها، انجام پژوهشی در این رابطه که در وضعیت موجود، مدیران در دانشگاه ها چه می کنند را ضروری می نماید از طرفی با مرور پژوهش های پیشین در این زمینه پژوهش های انجام شده، غالباً در بخش صنعت بوده و پژوهش هایی که در آموزش عالی صورت گرفته در سطح ایران ارشد دانشگاه ها و غالباً بر اساس رویکرد کمی بوده است. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی نقش ها و وظایف و مهارت های مدیران و در نهایت الگوی مدیریتی آنان با رویکردی اکتشافی از طریق شنیدن صدای مدیران و در سطح رؤسای دانشکده ها به عنوان بحث مهم و تأثیرگذار در مدیریت و رهبری دانشگاه صورت گرفته است.

رؤسای دانشکده ها در دانشگاه ها می توانند نقش کلیدی در تسهیل دانش آفرینی ایفا نمایند. آن ها مانند پلی برای تبدیل اهداف آرمانی دانشگاه به هدف های عملیاتی دانشکده می باشند. مدیران پتانسیل بالایی برای رساندن دانشگاه به توسعه دارند که برای به فعلیت درآوردن این پتانسیل مدیریتی نیاز به انجام پژوهش های بسیاری

است تا بتوان از استعدادها و ظرفیت‌های موجود مدیریت برای بهبود شرایط استفاده کرد اما در کشور ما در رابطه با رؤسای دانشکده‌ها بسیار کم پژوهشی انجام شده است. خلاصه‌موجود در این ادبیات انجام پژوهشی در رابطه با اینکه مدیران چه می‌کنند و چه الگوی مدیریتی دارند را ضروری می‌نماید. یافته‌های این کتاب می‌تواند در دو بعد نظری و کاربردی استفاده شود.

در بعد نظری در سطح کلان با توجه به خلاصه‌موجود به توسعه و بهبود ادبیات مدیریت کمک می‌نماید. همچنین در سیاست‌گذاری‌ها برای آموزش عالی و بازنگری در شرح وظایف رؤسای دانشکده‌ها می‌تواند مفید باشد و در سطح خرد در تعیین معیارهای انتخاب رؤسای دانشکده‌ها و توجه به شایستگی‌های موردنیاز مدیران انجام این کتاب می‌تواند مفید باشد.

در بعد کاربردی در سطح خرد برای ارزیابی عملکرد رؤسای دانشکده‌ها در پایان دوره سه‌ساله مدیریت و در سطح کلان در تعیین نیازهای آموزشی رؤسای دانشکده‌ها نتایج این کتاب می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

نویسندگان در این کتاب به دنبال رسیدن به پاسخی برای سوالات زیر در جهت نیل به هدف نهاییشان که شناسایی و تعریف الگوی مدیریتی در دانشگاه‌ها تعریف شده می‌باشند.

سوالات عبارتند از :

۱. مدیران در دانشگاه‌ها چه می‌کنند؟ (نقش‌ها، وظایف‌ها، مهارت‌ها)

۲. الگوی بومی مدیریت رؤسای دانشکده‌ها در دانشگاه‌ها چگونه است؟

تعاریف مفاهیم و اصطلاحات

مدیریت: مدیریت، فراگرد تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی سازمان به‌منظور تحقق اثربخش و کارآمد هدف‌های آن. (علاقه بند، ۱۳۹۲)

نقش: نقش ترکیبی از مجموعه ای سازمان یافته از رفتارها است که انتظار می رود شخص در یک موقعیت خاص از خود نشان دهد. (Mintzberg, 1973)

وظیفه: وظیفه یا کارکرد اشاره می کند به فعالیت اساسی و مهمی که در نیل به هدف سازمان، ضرورت تام دارد. (علاقه بند، ۱۳۹۲)

مهارت: توانایی تبدیل دانش به کنش، به طوری که به عملکردی مطلوب، منجر شود. مهارت های مدیریتی به مهارتهایی گفته می شود که به وسیله آن، شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزا به سوی اهداف تعیین شده فراهم می آورد. (علاقه بند، ۱۳۹۲)

رؤسای دانشکده: رئیس دانشکده کسی است که ریاست یک دانشکده را به عهده دارد و این شرایط انتصابی را دارا می باشد، عضویت هیات علمی با مرتبه علمی حداقل استادیار و

داشتن حداقل 5 سال سابقه خدمت در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری با مدرک دکترا و دارا بودن مدرک تحصیلی تخصصی و یا تجربه عملی در زمینه مورد نظر. (آئین نامه جام مدیریت دانشگاه، 1390) رئیس دانشکده به عنوان یکی از مدیران دانشگاهی و بالاترین مقام مدیریتی در هر دانشکده از جایگاهی ویژه در نظام آموزش عالی برخوردار است. رئیس دانشکده به عنوان واسطه ای که از یک سو با ریاست دانشگاه و از سوی دیگر با مدیران گروه های آموزشی در ارتباط است نقش کلیدی در جذب منابع و هدایت گروه های آموزشی و کیفیت بخشی به گروه و جذب اعضای هیئت علمی دارد. (کریمی و همکاران، ۱۳۹۶).

نویسندگان در ادامه به تعریف مفاهیم و مؤلفه های مهم این کتاب و مبانی نظری آن پرداخته تا هنگام مطالعه و استفاده از آن ابهامی باقی نماند. از آنجاکه هدف پژوهش تمرکز بر روی رفتار مدیران هست و اینکه مدیران ما (رؤسای دانشکده ها) چه می کنند و با توجه به اینکه رفتار مدیر را می توان وابسته به سه دسته وظیفه،

مهارت و نقش دانست، به معرفی تئوری‌های موجود در این زمینه پرداخته می‌شود. در ادامه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع عنوان می‌گردد.

مبانی نظری:

۱- تعریف مدیریت

تاکنون تعاریف متعددی از مدیریت^۱ ارائه شده است که برای سهولت در مطالعه و مقایسه آن‌ها معروف‌ترین تعاریف در جدول ۱ پیوست شده است.

در این کتاب به دلیل تأکید بر وظایف مدیر و منابع سازمان، تعریف گریفین مد نظر است که مدیریت را فراگرد تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی سازمان به منظور تحقق اثربخش و کارآمد هدف‌های آن می‌داند (علاقه بند، ۱۳۹۲)

جدول ۱- تعاریف مدیریت

مدیریت

منبع	تعریف	صاحب نظر	ردیف
علاقه بند ۱۳۹۲	هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران	فالت ۱۹۲۴	۱
علاقه بند ۱۳۹۲	فراگیرد هماهنگ‌سازی فعالیت‌های فردی و گروهی برای تحقق هدف‌های گروهی	دانی و همکاران ۱۹۷۱	۲
علاقه بند ۱۳۹۲	ایجاد محیطی مؤثر برای افرادی که در گروه‌های رسمی سازمانی فعالیت می‌کنند.	کونت و اودانل ۱۹۷۲	۳
هرسی و	کار کردن با و به وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق بخشیدن هدف‌های سازمانی.	هرسی و بلانچارد ۱۹۷۲	۴

^۱ . Management Definition