

رهبری تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های جامع  
The Five Level Leadership among deans of comprehensive universities

دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۱/۱۵؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۸۹/۵/۱۶؛ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۷/۲۵

M. Chamasemani (M.A)  
E-mail: mchamasemani@gmail.com  
Z. Sabaghian (Ph.D.)  
B. Saleh Sedghpour (Ph.D.)

معصومه چم آسمانی<sup>۱</sup>، دکتر زهرا صباغیان<sup>۲</sup>  
دکتر بهرام صالح صدق پور<sup>۳</sup>

**Abstract:** The purpose of the present study is to investigate the Five Level Academic Leadership among deans in comprehensive universities located in Tehran. A random sample of 13 deans and 150 faculty members of Shahid Beheshti University and Tarbiat Modarres University participated in this survey study. Data were collected by two instruments. The first one was the 5<sup>th</sup> Level Leadership questionnaires developed by the. The second one was a standardized questionnaire which developed by Ramsden to measure effective academic leadership. Results showed that deans had personality traits of 5<sup>th</sup> level leaders whereas they didn't have professional traits of leaders at the same level. The relation between personality traits and professional traits was found to be significant. From faculty members' point of view, deans associated with the 5<sup>th</sup> level leadership were found to be more effective than others.

**Key Word:** Leadership, Academic Leadership, Five Level Leadership, Effective Leadership, Effective Academic Leadership

**چکیده:** هدف از پژوهش حاضر بررسی رهبری دانشگاهی تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های جامع شهر تهران است که از میان دانشگاه‌های جامع، با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای دو دانشگاه شهید بهشتی و تربیت مدرس بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و سپس ۱۳ رئیس دانشکده و ۱۵۰ عضو هیات علمی از هر دو دانشگاه، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. با توجه به روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و به منظور گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه اول محقق ساخته جهت بررسی ویژگی‌های رهبری تراز پنج و پرسشنامه دوم، پرسشنامه استاندارد شده رهبری اثربخش دانشگاهی رمزدن جهت بررسی میزان اثربخشی رؤسای دانشگاهی بود. میزان پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کربناخ، به ترتیب ۰/۹۲۲ و ۰/۹۵۲ به دست آمد. داده‌های به دست آمده با بهره‌گیری از آمار توصیفی و استنباطی از جمله ضریب همبستگی پیرسون، t استودنت تک نمونه‌ای، t استودنت گروه‌های مستقل و ضریب همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از این بررسی عبارت است از: ۱- رؤسای دانشکده‌ها دارای ویژگی‌های رهبران تراز پنج هستند. ۲- رؤسای دانشکده‌ها از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج برخوردار نیستند. ۳- بین ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای رؤسای تراز پنج دانشکده‌ها رابطه معناداری وجود دارد. ۴- از نظر اعضای هیات علمی، رؤسای تراز پنج دانشکده‌ها در مقایسه با رؤسای غیر تراز پنج، رهبران اثربخش‌تری هستند.  
**کلید واژه‌ها:** رهبری، رهبری دانشگاهی، رهبری تراز پنج، رهبری اثربخش، رهبری اثربخش دانشگاهی

۱. نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

۲. استاد دانشگاه شهید بهشتی

۳. عضو هیات علمی دانشگاه شهید رجایی

## مقدمه و بیان مساله

برتون کلارک<sup>۱</sup>، الگوی رهبری دانشگاهی مبتنی بر سازمان‌های تجاری را مورد توجه خاص، قرار داده است. وی این الگو را شیوه‌ای می‌داند که مؤسسات آموزش عالی را می‌تواند دگرگون سازد، سطح انرژی کارآفرینی را افزایش می‌دهد و زمینه‌ی رقابت مؤثر در بازارهای ملی و بین‌المللی را فراهم می‌سازد (طرقی، ۱۳۸۴). رمزدن<sup>۲</sup> معتقد است که با الهام از اندیشه‌های دنیای مدیریت تجاری، می‌توان موجبات ارتقاء و بهره‌وری دانشگاهیان و ابزار عملی برای مدیران گروه و رؤسای دانشکده‌ها را فراهم کرد تا با استفاده از آن بتوانند مهارت‌های رهبری و مدیریتی خود را ارتقاء دهند (رمزدن، ۱۳۸۰). با این وجود صرف به کارگیری هرگونه الگوی مدیریت تجاری و صنعتی، نمی‌تواند موفقیت دانشگاه‌ها و رهبران دانشگاهی را تضمین کند و به اعتقاد راست<sup>۳</sup> از دانشگاه سندیاگو باید همواره آن دسته روش‌های رهبری مورد توجه قرار گیرد که در آن رهبران و پیروان به وسیله تشریک مساعی، تسهیل توزیع قدرت و اختیار به طور خلاقانه با هم برای تحقق اهداف جمعی، تلاش کنند (برانگارت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

بر این اساس و با توجه به تغییرات روز افزون، دانشگاه‌ها باید شرایطی را بوجود آورند تا هدایت و رهبری آن‌ها، بتواند با الگوهای نوآورانه و موفق سازمانی توأم شود. الگوی رهبری تراز پنج کالینز<sup>۵</sup>، یکی از این الگوهای جدید و نوآورانه است که رهبر سازمان با برخورداری از تمامی شرایط صلاحیت شخصی و حرفه‌ای، با هدف به عظمت رساندن سازمان، انتخاب افرادی شایسته، رویارویی با واقعیت‌های تلخ و ... سبب موفقیت سازمان در ابعاد گوناگون می‌گردد (کالینز، ۲۰۰۵). تحقیق حاضر بر این اساس شکل گرفت که رهبران دانشگاهی با الگو قرار دادن ویژگی‌های خاص رهبران موفق سایر سازمان‌ها، می‌توانند در مقایسه با سایر رهبران، اثربخش‌تر باشند. بنابراین در پژوهش حاضر، تلاش گردید تا علاوه بر شناسایی رهبران دانشگاهی تراز پنج (رؤسای دانشکده‌ها)، بر اساس ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای‌شان، میزان اثربخشی آن‌ها در مقایسه با رهبران غیر تراز پنج سنجیده شود و با نظرخواهی از اعضای هیأت علمی، عوامل مؤثر بر رهبری تراز پنج شناسایی شود و بر مبنای آن پیشنهادهایی به منظور به کارگیری این الگو در جهت تحول در عرصه‌ی مدیریت و رهبری دانشگاه‌ها، ارائه شود.

1. Berton Clark

2. Ramsden

3. Rost

3. Brungardt

4. Collins

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### رهبری دانشگاهی و رهبری اثربخش دانشگاهی

دولت‌ها، مؤسسات بین‌المللی از قبیل یونسکو، سازمان همکاری‌های اقتصادی (OECD)، بانک جهانی و حتی دانشگاه‌ها، اقدام برای بهبود کارایی مدیریت را، راهکاری ضروری و لازم در جهت جوابگویی به تحولات و دگرگونی پرشتاب دنیایی که به سرعت در حال توسعه است، می‌دانند (سانیال، ۱۳۷۹) و شاید یکی از راه‌های بهتر به منظور مفهوم سازی ضرورت‌های مدیریت و رهبری سیستم آموزش عالی، تأکید بسیار بر استراتژی‌های رقابتی جهت تطابق و سازگاری با پیچیدگی‌ها و تغییرات دنیای پیرامون باشد.

رهبری دانشگاهی و یا آکادمیک، به دلیل خصوصاتی مانند مسئولیت پذیری در قبال رسالت‌ها، تلاش در جهت کار تیمی و فعالیت‌های ویژه در یک محیط دانشگاهی و علمی، کمتر به خوبی تعریف شده است (ییلدر و کولینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). از این رو لازم است تا با ارائه تعریفی از واژه آکادمیک و رهبری دانشگاهی، ابهامات در این زمینه بر طرف گردد: به اعتقاد بلبین<sup>۲</sup> واژه‌های آکادمیک<sup>۳</sup> و مدیریتی<sup>۴</sup>، به انجام جنبه‌های متفاوتی از رهبری کردن یا تصمیم‌گیری نسبت داده می‌شوند و هر دو شامل تعیین جهت، رسالت‌ها، چشم‌اندازها و اهدافی برای آینده است (ییلدر و کولینگ، ۲۰۰۰).

رهبری دانشگاهی به عنوان فرایند عملی و روزمره حمایت، اداره، توسعه و برانگیختن همکاران دانشگاهی است (رمزدن، ۱۳۸۰). آنچه که از مدیران انتظار می‌رود انجام دهند اجرای کارهای درست (آسر<sup>۵</sup> و لانگ باتم، ۲۰۰۵) و ایجاد یک ارتباط اخلاقی - حرفه‌ای و شخصی میان افرادی است که در پست‌های رهبری قرار دارند. علاوه بر این، میدل هارست<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) نیز پنج مفهوم رایج از رهبری دانشگاهی را مطرح می‌کند از جمله (گردن، ۲۰۰۲): ۱. مسئول بودن، ۲. جهت دهی کردن دیگران، ۳. تأثیرگذاری بر نتایج، ۴. فرمان دادن به زیردستان، ۵. جدا کردن خود (رهبر) از دیگران.

پوندر<sup>۷</sup> در مطالعات خود، معیارهای اثربخشی قابل کاربرد در مؤسسات آموزش عالی را تدوین کرده است که شامل چهار شاخص یا چهاربعد اثربخشی می‌باشد (پوندر، ۲۰۰۱) از جمله: بهره-

1. Yilder & Codling

2. Belbin

3. Academic

4. Managerial

5. Asare & Long bottom

6. Middle Hurst

7. Ponder

بررسی رهبری تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌های...

وری و کارایی<sup>۱</sup>، انسجام و پیوستگی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، برنامه ریزی و هدف گذاری. تاریخچه رهبری تا اندازه‌ی زیادی بر تحلیل ویژگی‌های مدیران و رهبران اثربخش متمرکز است. هوپ و اسپک<sup>۲</sup> ویژگی‌های زیر را ویژگی‌های رهبری اثربخش قلمداد کرده‌اند: درستی و راستگویی و بیان واقعیت‌ها، رک گویی، معتمد بودن، یکپارچگی، اعتبار، نترسیدن و شجاع بودن، برخورداری از انرژی زیاد، پشتکار، تمایل به ریسک کردن، مهارت‌های ارتباطی قوی، تصمیم گیری صحیح و هدفمند، توانایی سازگار شدن، فروتنی و تعهد به آن چه که انجام می‌دهند (هوپ و اسپک، ۲۰۰۳). در تحقیقی با عنوان مطالعه خصوصیات رهبری اثربخش (دابمر و کریستفر، ۲۰۰۱) به چهار ویژگی تحت عنوان رهبری اثربخش اشاره شده است: ۱. مهارت‌های بین فردی شامل اعتماد به دیگران، اصرار و پافشاری<sup>۳</sup> در دستیابی به اهداف و تسهیل و ساده سازی امور<sup>۴</sup>، ۲. مدیریت گروه شامل شوخ‌طبعی به منظور کاهش فشار بر گروه، تفویض اختیار، سازماندهی و تصمیم گیری جهت هدایت فعالیت‌های اعضای گروه، ۳. مدیریت زمان به معنای تعیین زمان مقرر برای انجام وظایف محوله و توجه به رعایت این زمان توسط اعضای گروه، و ۴. تخصص و مهارت به عنوان عنصر کلیدی در رهبری اثربخش؛ زیرا تنها رهبران آگاه قادر به رهبری اثربخش اعضای گروه هستند. سیفر و زیمفر<sup>۵</sup> در سال ۱۹۷۶ (ارتین و جودیس، ۱۹۹۳)، بررسی جامعی را در مورد خصوصیات شخصی، حرفه‌ای و شغلی مدیران آموزشی انجام داده‌اند و با توجه به خصوصیات به دست آمده، نیمرخی از ویژگی‌های رهبران دانشگاهی ارائه نمودند. این ویژگی‌ها عبارتند از: عمدتاً پروتستان مذهب، متأهل، دارای سنی متوسط، بومی، مردانی عمدتاً بدون آموزش دیدن از کالج‌ها، غیر حرفه‌ای، با خانواده‌هایی چند فرزندی، بیشتر جزء اساتید دانشگاه با استخدام رسمی و ماندن در این پست به طور متوسط در حدود ۶ سال. دابمر و همکارانش رهبران اثربخش را دارای مهارت‌های خاصی می‌دانند از جمله: اعتماد، سماجت و پافشاری، تسهیل سازی امور مدیریت گروه (دابمر، کریستفر و لیزیل، ۲۰۰۴).

### الگوی کالینز در سازمان‌های برجسته

مدل رهبری تراز پنج که امروزه از جدیدترین و در عین حال تأثیر گذارترین الگوها در سازمان‌های بزرگ و دست‌مایه مدیران بزرگ جهان است، حاصل تحقیق و پژوهش‌های پنج

1. Information-Communication Management

2. Hoppe & Spech

3. Assertiveness

4. Facilitation

5. CIPHER & ZIMPHER

ساله با هدف شناسایی اصولی مدیریتی که همواره سبب تمایز سازمان‌های پیشرو و برجسته شده است، می‌باشد. کالینز ابتدا در پژوهشی شش ساله به همراه پوراس<sup>۱</sup>، اصولی را شناسایی کرد که زمینه رسیدن سازمانی از مرحله صفر تا سازمانی آرمانی و بزرگ را فراهم می‌ساخت. پیرو آن، در پاسخ به سؤالی دیگر، مبنی بر اینکه به چه دلایلی ناگهان مؤسسه‌ای، از وضعیت خوب به بهتر جهش پیدا می‌کند، پژوهش دیگری که پنج سال طول کشید، انجام شد. در این بررسی، از میان ۱۴۳۵ شرکت موفق و برگزیده در فهرست ۵۰۰ شرکت، در طول سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۹۵، با در نظر گرفتن این ملاک اصلی که چه مؤسساتی، بازدهی انباشته سهامشان در پانزده سال، کمتر از بازدهی انباشته سهام در بازار عام بوده، انتخاب شدند. سپس بر این اساس که چه مؤسساتی دستخوش تحول شده و بازده انباشته سهام آن‌ها در پانزده سال دوم دست کم سه برابر شده است، یازده شرکت (بات شرکت سیتی، فانی مای، ژیلت، کیمبرلی کلارک، کراگر، نیوکر فیلیپ، موریس، پیتنی باز، والگرینز و ولز فارگو) انتخاب شدند.

مهمترین یافته پژوهش کالینز و همکارانش این بود که در واقع رمز بزرگ سازمان‌های برجسته، شیوه مدیریت این سازمان‌ها یعنی **رهبری تراز پنج**<sup>۲</sup> بود، ترازوی که به اعتقاد بیلی گراهام<sup>۳</sup>، افراد کمی به آن می‌رسند و در صورت قرار گرفتن در این رده، نمونه‌ی دقیق و عالی از رهبری می‌باشند (چمبرلین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). مدیران این سازمان‌ها از نوع **مدیران مؤثر** بودند، یعنی مدیرانی که تمام دغدغه‌شان موفقیت سازمان است. در طرف مقابل این مدیران مؤثر، مدیران موفق قرار داشتند که همه تلاش‌هایشان معطوف به موفقیت، بزرگ‌نمایی و پیمودن نردبان ترقی و شهرت شخصی بود (کالینز، ۱۳۸۴).

سلسله مراتب رهبری تراز پنج بر اساس تحقیقات کالینز عبارت است از:

**تراز اول، فردی به شدت توانا:** در این تراز، نفوذ رهبر محدود به قلمرویی است که عنوان و منصب او معین می‌کند (جک ماکسول، ۱۳۸۴). این تراز همچنین تراز مقام یا منصب و پیروی از روی ناچار نامیده می‌شود (چمبرلین، ۲۰۰۶).

1. Poorass
2. Five Level Leadership
3. Billy Graham
4. Chamberlain
5. Permission

بررسی رهبری تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌های...

**تراز دوم، عضو کمک‌کننده تیم:** در این تراز، روابط دو سویه است، رهبر اصالتاً عاشق کارکنان است، از قابلیت‌های شخصی خود در راه کسب دستاوردهای گروهی استفاده کرده و با دیگران در کارهای تیمی ثمربخش، مشارکت می‌کند (چمبرلین، ۲۰۰۶). ماکسول این تراز را تراز اختیار<sup>۱</sup> نیز می‌نامد (ماکسول، ۱۳۸۱).

**تراز سوم، مدیر لایق<sup>۲</sup>:** ماکسول این تراز را تراز سازندگی<sup>۳</sup> می‌نامد. در این تراز، سود سازمان افزایش می‌یابد، روحیه کارکنان قوی است، جابجایی اندک است، تغییرات مثرثمری را در سازمان انجام می‌دهد و در ایجاد مسئولیت رشد و پذیرش آن پیش قدم است.

**تراز چهارم، رهبر اثربخش<sup>۴</sup>:** این تراز را تراز بالندگی یا باز تولید کارکنان می‌نامند. در این رده پیروان رشد خود را مدیون راهنمایی و آموزش‌های رهبر می‌دانند و از وی به دلیل اقدامات مثبتی که برایشان انجام داده است، پیروی می‌کنند.

**تراز پنجم<sup>۵</sup>:** ویژگی‌های شخصیتی این رهبران آن است که درعین فروتنی مطلق، به دنبال به عظمت رساندن شرکت‌های خود بوده‌اند و هدفی جز عظمت و موفقیت سازمان نداشته‌اند. اگر چه آرام و فروتن ولی مصمم و با اراده هستند و در برابر سختی به خصوص فشارهای وارده بر شرکت تسلیم نمی‌شوند، با هدف موفقیت و عظمت ماندگار شرکت در طولانی مدت، جانسپین شایسته‌ای را پرورش می‌دهند و حتی در صورت بازنشسته شدن، موفقیت‌جانشینان برایشان اهمیت دارد. ویژگی‌های حرفه‌ای این رهبران عبارت است از (کالینز، ۱۳۸۴):

**انتخاب افراد شایسته و اجرای هدف:** رهبران سازمان‌های برجسته، افراد شایسته را انتخاب می‌کنند و با خارج کردن افراد ناشایست، اهداف را اجرا می‌کنند.

**مفهوم رویارویی با حقایق تلخ:** براساس این مدل رهبران برجسته صادقانه در صدد یافتن واقعیت‌های اوضاع موجود- هر چند که این واقعیت‌ها تلخ و گزنده باشد- هستند.

1. Permission
2. The Competent Manager
3. Production
4. Effective Manager
5. 5 Levels

**ساخت چشم انداز سازمان<sup>۱</sup> (شناخت عمیق حلقه‌های سه گانه):** رهبران تراز پنج برای رساندن شرکت‌های خود به عظمت و موفقیت، همواره تصور و هدف ساده‌ای را ترسیم کرده‌اند و همه‌ی چالش‌ها و دو راهی‌های خود را به یک شناخت و تصور ساده تقلیل داده‌اند.

**فرهنگ انضباط:** رهبران تراز پنج با زمینه سازی فرهنگ انضباط، از یک سو، مدیران و کارکنان کار آفرین و خلاق را جذب کرده و آن‌ها را آزاد می‌گذارند تا بهترین راه رسیدن به هدف‌ها را انتخاب کنند و از سوی دیگر، آن‌ها باید پای بندی خود را به نظام حفظ کنند و نسبت به هدف‌های تعیین شده، جواب‌گو باشند.

**شتاب دهنده‌های فن آوری:** به کاربرد فناوری، به تنهایی عامل تمایز سازمان‌های برجسته از طرف مقایسه نیست، بلکه عامل اصلی به کارگیری فناوری به عنوان ابزاری برای شتاب بخشیدن به روند رشد و پیشرفت و سازگار با انگاره‌ها و اهداف از پیش تعیین شده است.

**تراکم نیرو و جهش:** تحولات ماندنی و پایدار از یک الگوی معین، به نام انباشت نیرو و جهش، پیروی می‌کند. به عبارت دیگر، در صورتی که امور گام به گام و پله به پله، ادامه یابد، دستاوردی بزرگ و ماندگار حاصل می‌شود.

### هدف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق بررسی رهبری دانشگاهی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های جامع شهر تهران بر اساس الگوی رهبری تراز پنج کالینز می‌باشد.

### سؤالات تحقیق

- ۱) آیا رؤسای دانشکده‌ها از ویژگی‌های شخصیتی رهبران تراز پنج، برخوردار هستند؟
- ۲) آیا رؤسای دانشکده‌ها از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج، برخوردار هستند؟
- ۳) آیا میان ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای رهبران تراز پنج دانشگاهی ارتباط معناداری وجود دارد؟

## 1. Building Your Company's Vision

بررسی رهبری تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌های...

۴) آیا رؤسای دانشکده‌هایی که بیشتر از ویژگی‌های رهبری تراز پنج برخوردار هستند، از دید اعضای هیأت علمی، رهبران اثربخشی هستند؟

## روش شناسی تحقیق

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی<sup>۱</sup> با رویکردی پیمایشی<sup>۲</sup> می‌باشد چرا که صفت و ویژگی هر مورد (رؤسای دانشکده‌ها) بر حسب متغیر مورد بررسی، از طریق نظرخواهی از افراد (رؤسا و اعضای هیأت علمی)، گردآوری شده است.

### ابزار جمع آوری اطلاعات

در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است: پرسشنامه نخست بر اساس متون موجود و نظر متخصصان تهیه شد که شامل دو قسمت بود: (۱) ویژگی‌های جمعیت شناختی و (۲) ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای رهبری تراز پنج، شامل ۳۶ سوال با گزینه‌هایی در طیف لیکرت (بسیار زیاد تا بسیار کم). پرسشنامه دوم تحت عنوان پرسشنامه رهبری اثربخش دانشگاهی است که توسط پال رمزدن به کمک جان سوئین تن به عنوان بخشی از برنامه‌های رهبری دانشگاهی به وسیله مؤسسه گریفیث برای آموزش عالی گریفیث تهیه شده است و در مورد بازخورد همکاران رهبران دانشگاهی می‌باشد که شامل ۵۷ سؤال و گزینه‌هایی در سه سطح پائین (۱، ۲، ۳)، متوسط (۴ و ۵) و بالا (۶ و ۷) است. پرسشنامه ویژگی‌های رهبران تراز پنج، در میان ۱۳ نفر از مدیران دانشکده‌های دانشگاه‌های شهید بهشتی و تربیت مدرس، توزیع گردید که ۹ پرسشنامه از دانشگاه شهید بهشتی و ۴ پرسشنامه از دانشگاه تربیت مدرس، تکمیل شد و محاسباتی با هدف تحلیل سؤال، اعتبار و پایایی انجام گردید. ضریب پایایی بر اساس روش آلفای کرونباخ در پرسشنامه نخست  $\alpha=0/929$  و در پرسشنامه دوم  $\alpha=0/959$  برآورد شد. پس از جمع آوری و تجزیه و تحلیل سؤالات پرسشنامه اول، رهبران تراز پنج در میان مدیران دانشکده‌ها، شناسایی شدند. در مرحله‌ی بعد، پرسشنامه استاندارد رهبری اثربخش رمزدن، در میان اعضای هیأت علمی ۴ نفر از رؤسای که بیشترین و کمترین نمره را در تراز رهبری در هر دو دانشگاه، کسب کرده بودند (۱۵۰ نفر) توزیع گردید تا بدین وسیله، اثربخش بودن رهبران دانشگاهی تراز پنج در مقایسه با رهبرانی که تراز پنج نبودند، مشخص گردد.

1. Descriptive-Analyzing Research
2. Survey Research



### جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

در این پژوهش ۴۰ نفر از رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های جامع شهر تهران و ۲۵۳ نفر از اعضای هیأت علمی این دانشگاه‌ها، به عنوان جامعه آماری تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در مرحله اول، با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از نوع چند مرحله‌ای، از میان دانشگاه‌های جامع با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، دانشگاه شهید بهشتی و تربیت مدرس انتخاب گردید و ۹ نفر از رؤسای دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی و ۴ نفر از رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تربیت مدرس بر اساس رشته‌های علوم انسانی، علوم ریاضی و پایه، علوم تجربی و علوم فنی-مهندسی، مشخص شدند. در مرحله دوم و پس از تحلیل پرسشنامه‌های رؤسای دانشکده‌ها و مشخص شدن یک رهبر با تراز بالا و یک رهبر با تراز پایین در هر دانشگاه، از میان ۲۵۳ عضو هیأت علمی از ۴ دانشکده، ۱۵۰ نفر از آن‌ها با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

داده‌های حاصل از دو پرسشنامه‌ی مورد استفاده در این تحقیق، در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. در سطح توصیفی از مشخصه‌های آماری فراوانی و درصد فراوانی و در سطح استنباطی نیز از آزمون  $t$  استودنت تک نمونه‌ای،  $t$  استودنت برای گروه‌های مستقل و ضریب همبستگی پیرسون جهت بررسی سؤالات تحقیق، استفاده شد. در جداول زیر، اطلاعات توصیفی مربوط به آزمودنی‌ها آمده است.

### یافته‌های پژوهش

در این قسمت به توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده پرداخته می‌شود.

### الف) توصیف ویژگی‌های جامعه آماری

ویژگی‌های جمعیت شناختی رؤسای دانشکده‌ها (جنسیت، تحصیلات، سابقه مدیریت) و اعضای هیأت علمی (جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه آشنایی با رئیس دانشکده، سابقه عضویت هیأت علمی) مورد بررسی در این تحقیق، در جداول زیر توصیف شده است.

جدول ۱. تحلیل توصیفی داده‌های مربوط به ویژگی‌های دموگرافیک رؤسای دانشکده‌ها

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های دموگرافیک	
.۱۰۰	۱۳	مرد	جنسیت
.۱۰۰	۱۳	دکتر	تحصیلات
۳۸/۵	۵	۱سال و ۶ ماه	سابقه مدیریت
۳۸/۵	۵	۲ سال	
۱۵ / ۴	۲	۶ سال	
۷ / ۷	۱	۱۰ سال	
۱۰۰	۱۳	مجموع	

جدول ۲. تحلیل توصیفی داده‌های مربوط به ویژگی‌های رهبری تراز پنج رؤسای دانشکده‌ها

درصد	فراوانی	نمره رؤسای دانشکده‌ها در هر ویژگی	ویژگی‌های رهبری تراز پنج
۲۳/۱	۳	۷۵/۰۰	فروتنی و اراده راسخ
۳۰/۸	۴	۸۱/۲۵	
۳۰/۸	۴	۹۳/۷۵	
۱۵/۴	۲	۱۰۰/۰۰	
۱۵/۴	۲	۵۸/۳۳	انتخاب کارکنان شایسته
۷/۷	۱	۶۶/۶۷	
۲۳/۱	۳	۷۵/۰۰	
۱۵/۴	۲	۸۳/۳۳	
۱۵/۴	۲	۸۳/۳۳	
۱۵/۴	۲	۹۱/۶۷	
۷/۷	۱	۱۰۰	سخت گیری در مورد کارکنان
۷/۷	۱	۶۲/۵۰	
۲۳/۱	۳	۷۵/۰۰	
۵۳/۸	۷	۸۷/۵۰	
۱۵/۴	۲	۱۰۰	جستجوی واقعیت‌ها به منظور تصمیم گیری بهتر
۱۵/۴	۲	۵۰/۰۰	
۱۵/۴	۲	۶۶/۷۷	
۲۳/۱	۳	۷۵/۰۰	
۱۵/۴	۲	۸۳/۳۳	
۱۵/۴	۲	۹۱/۶۷	

۱۵/۴	۲	۱۰۰	ایجاد جو مناسب جهت شنیدن واقعیت
۷/۷	۱	۵۰/۰۰	
۷/۷	۱	۵۶/۲۵	
۷/۷	۱	۶۲/۵۰	
۳۰/۸	۴	۷۵/۰۰	
۷/۷	۱	۸۱/۲۵	
۲۳/۱	۳	۸۷/۵۰	
۱۵/۴	۲	۹۳/۷۵	
۱۵/۴	۲	۶۵/۰۰	شناخت حلقه‌های سه گانه و انگاره ساده و شفاف
۱۵/۴	۲	۷۲/۵۰	
۷/۷	۱	۷۷/۵۰	
۷/۷	۱	۸۰/۰۰	
۷/۷	۱	۸۲/۵۰	
۷/۷	۱	۸۵/۰۰	
۷/۷	۱	۸۷/۵۰	
۷/۷	۱	۹۰/۰۰	
۱۵/۴	۲	۹۰/۵۰	
۷/۷	۱	۹۲/۵۰	
۷/۷	۱	۹۵/۰۰	
۱۵/۴	۲	۵۰/۰۰	
۷/۷	۱	۶۲/۵۰	
۳۰/۸	۴	۷۵/۰۰	
۳۸/۵	۵	۸۷/۵۰	
۷/۷	۱	۱۰۰	
۷/۷	۱	۵۸/۳۳	پرهیز از بوروکراسی
۱۵/۴	۲	۶۶/۶۷	
۱۵/۴	۲	۷۵/۰۰	
۲۳/۱	۳	۸۳/۳۳	
۱۵/۴	۲	۸۷/۳۳	
۱۵/۴	۲	۹۱/۶۷	
۷/۷	۱	۱۰۰	
۳۰/۸	۴	۷۵/۰۰	استفاده از فناوری
۲۳/۱	۳	۸۳/۳۳	
۷/۷	۱	۸۷/۳۳	

۷/۷	۱	۹۱/۶۷	پیشرفت تدریجی
۲۳/۱	۳	۱۰۰	
۳۰/۸	۴	۷۵/۰۰	
۷/۷	۱	۳۷/۵۰	
۱۵/۴	۲	۶۲/۵۰	
۱۳/۸	۴	۷۵/۰۰	
۲۳/۱	۳	۸۷/۰۰	
۲۳/۱	۳	۱۰۰	

با توجه به جدول فوق ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها به این صورت است: تمامی رؤسای دانشکده‌های مورد بررسی مرد بودند و در میان آن‌ها هیچ زنی ریاست دانشکده را بر عهده نداشت، کلیه رؤسای نمونه دارای تحصیلاتی در سطح دکترا بودند، بیشترین فراوانی سابقه خدمت رؤسا، یک سال و شش ماه (۴۱/۷) و سپس ۲ سال (۳۳/۳) است. بر اساس همین جدول، میزان برخورداری رؤسای دانشکده‌های مورد بررسی از ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای عبارت است از: ۱۰۰ درصد رؤسای دانشکده‌های مورد بررسی دارای ویژگی‌های شخصیتی رهبران تراز پنج در سطح بالا هستند. ۲۳/۱ درصد از آن‌ها دارای ویژگی حرفه‌ای انتخاب کارکنان شایسته در سطح متوسط و ۷۶/۱۹ درصد دارای این ویژگی در بالاترین سطح هستند. ۷/۷ درصد از رؤسا، دارای ویژگی حرفه‌ای سخت‌گیری در مورد کارکنان در سطح متوسط و ۹۲/۳ درصد، دارای این ویژگی در سطح بالا، هستند. ۳۰/۸ درصد از رؤسا، دارای ویژگی حرفه‌ای جستجوی واقعیت‌ها به منظور تصمیم‌گیری بهتر در سطح متوسط و ۶۹/۲ درصد، دارای این ویژگی در سطح بالا هستند. ۲۳/۱ درصد از رؤسا، دارای ویژگی حرفه‌ای ایجاد جو مناسب جهت شنیدن صدای واقعیت در سطح متوسط و ۷۶/۹ درصد، دارای این ویژگی در سطح بالا هستند. ۱۵/۴ درصد از رؤسا دارای ویژگی حرفه‌ای شناخت حلقه‌های سه‌گانه و انگاره‌های ساده و شفاف در سطح متوسط و ۸۴/۶ درصد، دارای این ویژگی در سطح بالا هستند. ۲۳/۱ درصد از رؤسا، دارای ویژگی حرفه‌ای ایجاد فرهنگ انضباط و توزیع قدرت در سطح متوسط و ۷۶/۹ درصد، دارای این ویژگی در بالاترین سطح هستند. ۲۳/۱ درصد از رؤسا، دارای ویژگی حرفه‌ای پرهیز از بوروکراسی در سطح متوسط و ۷۶/۹ درصد، دارای این ویژگی در سطح بالا هستند. ۷/۷ درصد از نمونه‌ها، دارای ویژگی حرفه‌ای استفاده از فن آوری در سطح متوسط و ۹۲/۳ درصد، دارای این ویژگی در سطح بالا هستند و ۱۵/۴ درصد از رؤسای مورد بررسی، دارای ویژگی حرفه‌ای تدریجی بودن پیشرفت در سطح متوسط و ۶۹/۲ درصد، دارای این ویژگی در سطح بالا، هستند.

جدول ۲. تحلیل توصیفی داده‌های مربوط به ویژگی‌های دموگرافیک اعضای هیأت علمی

درصد	فراوانی	ویژگی‌های دموگرافیک	
۶۵/۳	۹۸	مرد	جنسیت
۳۴/۷	۵۲	زن	
. /۱۰۰	۱۵۰	دکتر	تحصیلات
۶۰/۰	۹۰	۰-۱۰	سابقه عضویت هیأت علمی
۲۷/۳	۴۱	۱۱-۲۰	
۱۲/۷	۱۹	۲۱-۳۰	
۱۲/۷	۱۹	۱۳۱۸-۱۳۳۰	سن
۵۱/۳	۷۷	۱۳۳۱-۱۳۴۰	
۳۶/۰	۵۴	۱۳۴۱-۱۳۵۰	
۳۶/۰	۵۴	۲-۵	مدت آشنایی با رئیس دانشکده
۴۸/۰	۷۲	۶-۱۰	
۱۴/۷	۲۲	۱۱-۱۵	
۱/۳	۲	۱۶-۲۰	

مشاهده جدول ۲ نشان می‌دهد که در میان افراد نمونه اعضای هیأت علمی (۱۵۰ نفر)، ۶۵/۳ درصد از اعضای هیأت علمی مرد و ۳۴/۶۶ درصد، زن هستند. کلیه اعضای هیأت علمی نمونه، دارای تحصیلاتی در سطح دکترا می‌باشند، بالاترین سابقه عضویت در هیأت علمی ۱۰ - ۰ سال و کمترین آن ۲۱-۳۰ سال است. بیشتر اعضای هیأت علمی (۵۱/۳ درصد) در رده سنی ۳۶-۴۵ سال و تعداد کمی (۱۲/۷ درصد) در رده سنی ۵۶-۶۸ سال قرار دارند و بیشترین مدت آشنایی با رئیس دانشکده ۱۰-۶ سال و کمترین آن ۲۰-۱۶ سال است.

(ب) تحلیل نتایج

با توجه به سؤال اول مبنی بر "تفاوت بین میانگین نمره ویژگی‌های شخصیتی رؤسای دانشکده‌ها و میانگین فرضی (۹۰)" چون  $t$  بدست آمده (۱/۴۵۸-) با درجه آزادی ۱۱ از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰/۰۵ درصد و با ۹۵ درصد اطمینان معنادار نیست (جدول ۳)، فرض صفر را نمی‌توان رد کرد و فرض خلاف رد می‌شود. به عبارت دیگر، بین میانگین ویژگی‌های شخصیتی رهبران دانشگاهی و میانگین فرضی (C)، تفاوت معناداری وجود ندارد و این تفاوت ناشی از تصادف است یعنی بیشتر رؤسای دانشکده‌ها دارای ویژگی‌های شخصیتی رهبران تراز پنج، هستند. علت این امر شاید آن باشد که از یک سو، اساساً یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های

بررسی رهبری تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌های...

مؤسسات آموزش عالی، فرهنگ خاص علمی، منزلت اجتماعی، ارزش‌های جاری در سازمان (پرداختی، ۱۳۸۰) و یا جو و فرهنگی اخلاق مدار و ارزش مدار است (قهرمانی، ۱۳۸۴).

با توجه به سؤال دوم مبنی بر "تفاوت بین میانگین نمره ویژگی‌های حرفه‌ای رؤسای دانشکده‌ها و میانگین فرضی" می‌توان نتیجه گرفت که چون  $t$  بدست آمده (۳/۱۸۶-) با درجه آزادی ۱۰ از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰/۰۱ درصد، معنادار است، فرض صفر رد و فرض خلاف پذیرفته می‌شود. بنابراین بین نمره میانگین ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران دانشگاهی و نمره تراز پنج، تفاوت معنادار وجود دارد و این تفاوت ناشی از تصادف نیست. یعنی رؤسای دانشکده‌ها دارای ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج نیستند. علت آن است که از یک سو، بسیاری از رؤسای دانشکده‌ها با انتقال به موقعیت و نقش رهبری دانشگاهی، نقش‌های متفاوتی از مدیریت صرف را باید به عهده بگیرند که از آن‌ها بی اطلاع هستند. این مسئله ریشه در دو نکته حائز اهمیت دارد: اول آن که بسیاری از مدیران دانشگاهی از جمله رؤسای دانشکده‌ها اساساً در حوزه-ی تخصصی خود دارای مهارت هستند و این لزوماً به معنای برخورداری از مهارت و دانش مدیریت و رهبری کردن یک سازمان نیست و دوم آن که برخورداری از تخصص و اطلاع از فنون مدیریت، به معنای برخورداری از مهارت‌های حرفه‌ای رهبری نیست. از سوی دیگر، انتخاب رهبران دانشگاهی عمدتاً مبتنی بر جستجوی درونی در دانشگاه یا دانشکده و بدون توجه به برخورداری یا عدم برخورداری آن‌ها از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای رهبری است (تایلر، ۲۰۰۲).

جدول ۳. آزمون  $t$  استودنت تک نمونه‌ای میانگین ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای در رؤسای دانشکده‌ها

Sig	df	t	Sx <sup>-</sup>	S	C	X <sup>-</sup>	ویژگی‌های شخصیتی
۰/۱۷۳	۱۱	-۱/۴۵۸	۲/۸۷۲	۹/۶۵۴	۹۰	۸۵/۹۳۷	ویژگی‌های حرفه‌ای
۰/۰۰۷	۱۰	-۳/۴۰۳	۳/۱۸۶	۱۰/۵۶۹	۹۰	۷۹/۱۵	

با توجه به سؤال سوم تحقیق مبنی بر "رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای رهبران تراز پنج دانشگاهی"، ضریب همبستگی پیرسون بین ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای برابر با ۰/۸۳۸ است و از نظر آماری در سطح کمتر از ۰/۰۱ معنادار است (جدول ۴). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای رؤسای دانشگاهی تراز پنج رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد. به عبارت دیگر در حدود ۷۰/۲۲ درصد از تغییرات حرفه‌ای و شخصیتی بر هم منطبق است. کالینز در الگوی رهبری تراز پنج خود، لزوم برخورداری رهبران تراز پنج از هر دو دسته ویژگی‌ها را بیان کرده است. به عبارت دیگر اگر چه برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی در

یک رهبر می‌تواند منجر به تأثیرگذاری و نفوذ فردی بر سایرین شود، لیکن عدم برخورداری مدیران از ویژگی‌های حرفه‌ای، باعث تقلیل مداوم این نفوذ و در نتیجه شکست در رهبری اثربخش می‌شود.

جدول ۴. آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای

ویژگی‌های شخصیتی			
Sig ۰/۰۰۱	سطح معناداری ۰/۰۰۱	ضریب همبستگی ۰/۸۳۸**	ویژگی‌های حرفه‌ای

با توجه به سؤال چهارم مبنی بر "تفاوت بین میانگین نمره رؤسای دانشکده‌ها با رهبری تراز پنج و غیر تراز پنج از نظر اثربخشی"، آزمون  $t$  با درجه آزادی ۷۵ در سطح ۰/۹۹ درصد اطمینان معنادار است. جدول ۵ این نتایج را نشان می‌دهد.

جدول ۵- آزمون  $t$  استودنت گروه‌های مستقل میانگین رؤسای تراز پنج و غیر تراز پنج از لحاظ اثربخشی

گروه	$\bar{x}$	S	t	Df	P
رهبران تراز پنج	۲۳۱/۷۱	۳۲/۴۹	۲/۷۲۹	۷۵	۰/۰۰۸
رهبران غیر تراز پنج	۲۱۰/۹۶	۳۱/۶۴			

بنابراین فرض صفر رد و فرض خلاف پذیرفته می‌شود. یعنی دانشکده‌هایی که از دید اعضای هیأت علمی رهبران تراز پنج بودند در مقایسه با رهبران غیر تراز پنج، رهبران اثربخش‌تری هستند لیکن این وضعیت ناپایدار است و چندان دوام نمی‌آورد. بر این اساس، مهم‌ترین دلیل وجود ناپایداری رهبری تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌ها، عدم برخورداری آن‌ها از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج است چرا که از یک سو، گرچه برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی در یک رهبر منجر به تأثیرگذاری و نفوذ فردی بر سایرین می‌شود لیکن عدم برخورداری مدیران از ویژگی‌های حرفه‌ای، باعث تقلیل مداوم این نفوذ و در نتیجه شکست رهبری اثربخش، در بلند مدت می‌شود.

## بحث و نتیجه گیری

همان طور که اشاره گردید، مدل رهبری تراز پنج کالینز از جدیدترین و تأثیرگذارترین الگوها در سازمان‌های بزرگ و دست‌مایه مدیران بزرگ جهان است. این الگو، حاصل تحقیقی پنج ساله با هدف شناسایی اصول نامیرای مدیریت در سازمان‌های پیشرو و برجسته است، اصولی که زمینه رسیدن سازمان به وضعیتی آرمانی و بزرگ را در طولانی مدت فراهم می‌سازد و نه تنها موجب حرکت سازمان از مرحله صفر به مرحله آرمانی می‌شود بلکه آن را از وضعیت خوب به بهترین نیز ارتقاء می‌دهد.

حاصل تحقیق کالینز نشان داد که رمز موفقیت سازمان‌های برجسته جهانی، چیزی نیست جز وجود رهبرانی با برخورداری از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای و شخصیتی خاص؛ رهبرانی که در عین فروتنی، با استفاده از قواعدی خاص، سازمان را در طولانی مدت در مرحله برجستگی جهانی حفظ می‌نمایند (کالینز، ۱۳۸۴).

پژوهش حاضر به نتایجی در خور توجه دست یافت. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اگر چه رابطه مثبت و معناداری میان ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای رهبران دانشگاهی تراز پنج وجود دارد، لیکن در محیط‌ها و مراکز آموزش عالی به دلیل وجود فرهنگ خاص علمی، منزلت اجتماعی، ارزش‌های جاری در دانشگاه، جو فرهنگی اخلاق مدار و ارزش مدار، افراد بسیاری در نقش مدیران و رهبران دانشگاهی، دارای ویژگی‌های شخصیتی رهبران تراز پنج و در واقع ویژگی‌های مورد پسند عموم هستند، چرا که به اعتقاد نوواک رهبری در بافت آموزش عالی ممکن است به عنوان یک ارتباط اخلاقی-حرفه‌ای و شخصی میان افرادی که در پست‌های رهبری و زیر دستانشان قرار دارند، تعریف شود (تایلر، ۲۰۰۴).

در تأیید این فرضیه، محققانی مانند مک فرنول و باکر<sup>۱</sup> در ۱۹۸۶ به نقل از مارتین و جودیت (۱۹۹۳) ویژگی‌های شخصیتی مشابه دیگری را تنها با تفاوت در سال‌های باقی ماندن در این پست، به دست آورده‌اند. اکرامی (۱۳۸۳) در تحقیقی دیگر نیم‌رخ‌ی از ویژگی‌های شخصیتی مدیران دانشگاهی را مورد بررسی قرار داده است. آراسته در تحقیقی با عنوان رهبری و مدیریت در مراکز آموزش عالی (۱۳۷۸) دریافت رؤسای دانشگاه‌ها دارای ویژگی‌های مطلوب رفتاری هستند.

زنگویی (۱۳۷۴) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که مدیران اثربخش دارای ویژگی‌های شخصیتی مطلوبی هستند. در عین حال، همین افراد دارای ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز

---

1. McFerroni & Bowker



پنج نیستند. تامسون و هریسون (۲۰۰۱) در مطالعات خود دریافتند که بیشتر رهبران آموزشی بدون برنامه‌هایی جهت بهسازی مدیریت رسمی، انتخاب می‌شوند و به همین علت دارای ویژگی‌های حرفه‌ای رهبری نیستند. سیفر و زیمفر (به نقل از مارتین و جودیت، ۱۹۹۳) بررسی جامعی را در مورد خصوصیات شخصی، حرفه‌ای و شغلی مدیران آموزشی انجام داده‌اند و با توجه به نیمرخ به دست آمده از ویژگی‌های رهبران دانشگاهی، یکی از خصوصیات آن‌ها را غالباً غیرحرفه‌ای بودن ذکر می‌کنند. رضانی (۱۳۸۵) نیز در تحقیقی میزان برخورداری مدیران دانشگاه‌ها از قابلیت‌های حرفه‌ای را کمی بالاتر از متوسط جامعه ذکر کرده است. در زمان انجام این تحقیق، در رابطه مستقیم با فرضیه چهارم، تحقیقی جز تحقیق کالینز یافت نشد لیکن با توجه به این که رهبران تراز پنج به نوعی رهبران اثربخش هستند،

تحقیقاتی از جمله: تحقیقات پوندنر (۲۰۰۱)، رمزدن (۱۳۸۰)، دابمر (۲۰۰۱)، دی (۲۰۰۴)، زنگویی (۱۳۷۴) و رضانی (۱۳۸۵) نشان می‌دهد که در تمامی آن‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای در کنار هم منجر به اثربخشی رهبران می‌شود. به عنوان نمونه، زنگویی (۱۳۷۴) در تحقیق خود با هدف اصلی سنجش ویژگی‌های شخصیتی مدیران و میزان اثربخشی آن‌ها، نتیجه گرفت که برخی از خصایص از جمله «میزان اتکا به نفس رغبت‌های عملی» مدیران اثربخش و غیر اثربخش در سطح  $\alpha=0/05$  تفاوت معنادار وجود دارد. مارتین و جودیت (۱۹۹۳) در تحقیق خود با عنوان تحلیل رهبری دانشگاهی اثربخش، با توجه به ویژگی‌هایی مانند نماینده فرهنگی، رابط، تحلیل گر و برنامه ریز، رهبران دانشگاهی که چنین ویژگی‌هایی را دارند اثربخش و فاقد این ویژگی‌ها را غیر اثربخش معرفی کرده اند.

بر اساس مطالب فوق می‌توان نتیجه گرفت که، مهم ترین دلیل وجود ناپایداری رهبری تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌ها، عدم برخورداری آن‌ها از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج است چرا که از یک سو، گر چه برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی در یک رهبر می‌تواند منجر به تأثیرگذاری و نفوذ فردی بر سایرین شود لیکن عدم برخورداری مدیران از ویژگی‌های حرفه‌ای، باعث تقلیل مداوم این نفوذ و در نتیجه شکست رهبری اثربخش در بلند مدت، می‌شود. به عبارت دیگر این رهبران، تنها در دوره‌ای کوتاه می‌توانند اثربخش باشند و اهداف سازمان خود را تحقق بخشند لیکن به تدریج به دلیل عدم برخورداری از ویژگی‌های حرفه‌ای، اثربخشی خود را از دست می‌دهند و این درست همان نکته‌ای است که کالینز در تحقیقاتش بر روی رهبران سازمان‌های برجسته و سازمان‌های طرف مقایسه، به آن دست یافته است چرا که رهبران تراز پنج سازمان‌های برجسته، در دراز مدت موفقیت سازمان خود را حفظ می‌کنند در حالی که رهبران سازمان‌های طرف مقایسه، با وجود رسیدن به موفقیت، تنها در دوره‌ای کوتاه می‌توانستند آن را حفظ کنند (کالینز، ۱۳۸۴).

## پیشنهادهات

۱- با توجه به اطلاعات بدست آمده از تحلیل داده‌ها مبنی بر وجود رهبران دانشگاهی تراز پنج در دانشگاه‌ها، باید اذعان داشت که می‌توان از الگوهای مدیریت و رهبری اثربخش در سایر سازمان‌ها - هرچند سازمان‌های تجاری و صنعتی- به شرط در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص سازمان دانشگاه استفاده کرد.

۲- با توجه به نتایج به دست آمده به نظر می‌رسد برنامه ریزی و برگزاری دوره‌های مدیریت (به ویژه مدیریت دانشگاهی) در افزایش توانمندی و بهسازی مدیران دانشگاهی نقش بسزایی خواهد داشت.

۳- ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج را می‌توان با برنامه‌ریزی‌هایی جهت آموزش و انتخاب جانشینی مناسب، پرورش داد و ویژگی‌های شخصیتی این رهبران، مانند سازمان‌مداری، فروتنی، عزم و اراده‌ای راسخ، مشارکت جویی و ... را با صرف هزینه و آموزش، نمی‌توان رشد و پرورش داد. بنابراین می‌توان با استفاده از آزمون‌های شخصیتی، افراد مناسب را انتخاب و جهت پرورش آن‌ها تلاش کرد.

۴- در صورتی می‌توان اثربخش بودن یک رئیس دانشکده و دانشگاه را ارزیابی کرد که وی چند سالی در این پست، مشغول انجام وظیفه باشد. این در حالی است که در کشور ما به دلیل تغییرات مداوم در مدیریت بخش‌های گوناگون، مدیران دانشگاهی نیز تغییر می‌کنند و نمی‌توانند آن گونه که باید بسیاری از طرح‌ها و برنامه ریزی‌های خود را به اتمام برسانند و دانشگاه‌ها را رشد و توسعه دهند. بنابراین لازم است از این تغییرات کاست و در جهت استمرار برنامه‌های مفید، مدت حضور افراد در پست‌های مدیریتی را افزایش داد.

## منابع

آراسته. حمید رضا (۱۳۸۳)، رهبری و مدیریت آموزش عالی، *دایره‌المعارف آموزش عالی*، وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، جلد اول.

اکرامی. محمود (۱۳۸۳)، الگوی رهبری آموزشی در دانشگاه‌های دولتی ایران، *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، شماره ۲۹، سال نهم.

پرداختچی. محمد حسن (۱۳۸۱)، چالش‌های مدیریت در آموزش عالی، میزگرد چالش‌های آموزش عالی ایران. *مجموعه مقالات دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی*، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

رمزدن، پال (۱۳۸۰)، *یادگیری رهبری در آموزش عالی*، ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.

رمضانی، نیر (۱۳۸۵)، بررسی قابلیت‌های مدیریتی مدیران در دانشگاه‌های شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

زنگویی، سلیمان (۱۳۷۴)، تفکیک مدیران اثربخش و غیر اثربخش از دیدگاه دبیران و مقایسه برخی از ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها در دبیرستان‌های شهرستان بیرجند، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.

طرقی، جعفر (۱۳۸۴)، بهسازی مدیران دانشگاهی برای دانشگاه فردا، اصفهان: کنکاش، چاپ اول.  
قهرمانی، محمد (۱۳۸۴)، تدوین الگوی استراتژیک مدیریت آموزش عالی ایران، رساله دکترا، دانشگاه تربیت معلم.

کالینز، جیم (۱۳۸۴)، بهتر از خوب، ترجمه فضل الله امینی، تهران: انتشارات فرا.  
ماکسول، جان (۱۳۸۱)، رهبری، ترجمه فضل الله امینی، تهران: انتشارات فرا، چاپ دوم.

- Brungardt, L. Curtis (2003). The new face of leadership: Implications for higher education leadership studies. Fort Hays: Fort Hays state University (Donald Clark Center)
- Chamberlain, Loaur (2006). The Lost art of leadership. *Woman Today Magazines*, [www.womentodaymagazine.com](http://www.womentodaymagazine.com)
- Day, Christopher (2004). The Passion of successful leadership. *School Leadership & Management*, 24 (4), pp. 425-437.
- Dubmer, L.S. et al. (2001). Case study of Characteristics of effective leadership in graduate student collaborative work. *Education Journal*, Texas Tech. University, 124 (4), pp. 721-726.
- Osseo-Asare, E. et al. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance in Education*, 13 (2), pp. 148-170.
- Gordon, G. (2002). The roles of leadership and ownership in building an effective quality culture. *Quality in Higher Education*, 8 (1), pp. 97-106.
- Hoppe, L. S. (2003). Identifying and nurturing potential academic leaders. *Identifying and Preparing Academic*, No. 124, pp. 15-24.
- Martin, Judith L. (1993). Academic deans: An analysis of effective academic leadership at research universities. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, pp. 1-42.
- McCarthy, D. & Royes (1987). Organizational model of governance: Academic deans, decision making styles. *Journal of Teacher Education*, 38 (5), pp. 2-8.
- Pounder, S. J. (2001). New leadership and university organizational effectiveness: Exploring the relationship. *Leadership and Organization Department Journal*, 22 (6), pp. 281- 290.
- Taylor, F. (2002). Quality in higher education. *Strathclyde University*, Center for Academic Practices, 8 (1) [www.JimCallins.com](http://www.JimCallins.com)

بررسی رهبری تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌های...

Yielder, T. & Codling, A. (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, UNITEC Institute of Technology, New Zealand, 26 (3), pp. 315-330.

Archive of SID