Archive of SID

دانشور
رفتار

طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی

نویسندگان: دکتر محمود ساعتچی* و علی‌اکبر عزیزپور شوبی**

* دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

** عضو هیأت علمی دانشگاه مازندران

چکیده

مطالعات نشان داده که موفقیت سازمانی در گرو رهبری اثربخش است. این امر در کلیه سازمان‌ها از جمله مراکز دانشگاهی صادق است. از آن جا که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در هزاره سوم میلادی با چالش‌های فزاینده مواجه هستند، حل و فصل این گونه چالش‌ها مستلزم برخورداری از رهبری و مدیریت کارامد و اثربخش خواهد بود. در این مقاله براساس نظریه‌های موجود در زمینه هدایت و رهبری، الگوهای مختلف رهبری اثربخش و رهبری اثربخش دانشگاهی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و در نهایت، الگوی مفهومی رهبری اثربخش دانشگاهی کشورمان بر مبنای شاخص‌های هشتگانه که مورد پذیرش خبرگان رهبری دانشگاهی است، طراحی گردیده است.
براساس نظر خبرگان رهبری و نتایج آزمون‌های آماری، معیارهای هشتگانه رهبری اثربخش به ترتیب اهمیت در قالب‌های ایجاد جاذبه، تیم‌سازی، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، دارا بودن چشم‌انداز، خود ارزیابی، الهام‌بخشی و مربی‌گری اولویت‌بندی شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری کاریزما، رهبری مراوده ای، رهبری تحول‌آفرین، رهبری اثربخش، رهبری اثربخش دانشگاهی

دوماهنامه‌علمی – پژوهشی
دانشگاه شاهد
سال دوازدهم – دوره جدید
شماره ۱۱
تیر ۱۳۸۴

۱- مقدمه

در عصر حاضر، دانشگاه‌ها به سازمان‌های اجتماعی مهمی تبدیل شده‌اند که در توسعه همه جانبه و پایدار کشورها نقش عمده ایفا می‌کنند. در واقع، دانشگاه‌ها هم در پیدایش تحولات و هم در پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه، نقش اساسی بر عهده دارند. نکته قابل توجه این‌که محصول دانشگاه‌ها در دانش، بینش، ویژگی‌ها و رفتار دانش آموختگان تجلی پیدا می‌کند. رسالت و مأموریت دانشگاه‌ها و رهبران دانشگاهی به‌عنوان سازمان یادگیرنده، تنها آماده‌سازی شغلی نیست، بلکه مهم‌تر از آن کمک به افراد برای یادگیری مولد و ایجاد زمینه بروز و ظهور پیشرفت ذهنی است که تأثیری مستمر و دائمی بر فرد داشته باشد.

www.SID.ir

Archive of SID

بنابراین، وظیفه اصلی رهبری دانشگاهی با توجه به چالش‌های متنوع در قرن اخیر این است که سنت و نوآوری، برتری و دسترسی، استقلال و نظم، حرفه تجاری و اختیار حرفه‌ای، مدیریت و رهبری، تجارت و ابتکار، کارکنان و وظایف، و فناوری و تعامل انسانی را در هم آمیزد. با این اوصاف، رهبران دانشگاهی برای ادامه حیات، نیازمند تلفیق چندین مهارت هستند و باید افرادی متفکر، بصیر، آینده نگر و عملیاتی نیز باشند [۱].

برای تحقق این رسالت عظیم، ضرورت دارد دانشگاه‌ها از توانمندی، استقلال، پویایی و انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و مشروعیت لازم برخوردار باشند که این هدف، بدون برخورداری از رهبری اثربخش مقدور نیست. هدف اصلی مقاله حاضر، طراحی و تبیین الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی و احصای شاخص‌ها و مؤلفه‌های آن در مراکز آموزش عالی دولتی کشور ایران است.

۲- بررسی اجمالی پیشینه تحقیق

نیاز جامعه به رهبران و اهمیت عملکرد آنان بر کسی پوشیده نیست. تأثیر رهبران اثربخش در سطوح جهانی، ملی و سازمانی توسط اندیشمندان مورد بحث قرار گرفته است. نخستین پژوهش درباره رهبری در سال ۱۹۰۴ منتشر شده و مهم‌ترین حرکت‌های این جنبش در طول جنگ جهانی اول به وقوع پیوسته است. در آن زمان برای انتخاب و انتصاب افسران به‌طور گسترده از آزمون‌های هوش استفاده می‌شد. در فاصله بین دو جنگ جهانی اول و دوم، بیش‌ترین توجه به تشخیص صفات رهبری و راه‌هایی معطوف شده بود که افراد با استفاده ازآن طرق و یا ویژگی‌ها، به مقام رهبری می‌رسیدند. این نوع توجه به پرسش‌هایی درباره این که چگونه شخص تبدیل به رهبری اثربخش می‌گردد، منتهی شد [۲]. بنابراین ضرورت دارد ابتدا تعاریفی از رهبری ارائه شود.

۲-۱- تعاریف رهبری

به تعبیر استاگدیل در سال ۱۹۸۱ و آرنولد و فلدمن در سال ۱۹۸۶ رهبری مفهوم پیچیده‌ای است که به تعداد پژوهشگران درباره آن تعاریفی بیان شده است [۳]. برخی از تعاریف نسبتاً مشهور رهبری در جدول ۱ احصا گردیده است.

به‌طور کلی، تأمل در تعاریف مندرج در جدول ۱ بیانگر آن است که مفهوم کلیدی و پایه‌ای رهبری «اعمال نفوذ بر دیگران جهت دستیابی به اهداف» است [۷]؛ به‌گونه‌ای که «پیروان» با میل و رغبت در مسیر اهداف تعیین شده گام بردارند. پژوهش‌های انجام شده درباب رهبری منجر به پیدایش نظریه‌های متعددی شده است که به تشریح اجمالی آن‌ها می‌پردازیم.

جدول ۱- تعاریف رهبری از دیدگاه صاحبه‌نظران

ردیف	نام محقق	سال	تعریف
۱	تانن بام	۱۹۵۹	به کارگیری‌فرایند ارتباطات در موقعیتی خاص جهت اعمال نفوذ در افراد به‌منظور جهت دادن آن‌ها در مسیر اهداف معین [۴].
۲	هامپ شن	۱۹۸۱	نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در جهت تحقق اهداف سازمان [۵].
۳	داتری و ریکس	۱۹۸۴	توانایی نفوذ در افراد که به‌طور علاقه‌مندانه هدف‌ها را تعیین کنند و تحقق بخشند و حس وفاداری و همکاری همراه با احترام در آن‌ها به‌وجود آورد [۶].
۴	هرسی، بلانچارد، دووی	۱۹۹۶	شامل‌فرایند اعمال‌نفوذ در رفتار دیگران‌جهت نیل به اهداف تعیین‌شده‌است [۷].
۵	استون سون و دیگران	۲۰۰۴	توانایی اعمال نفوذ مؤثر بر دیگران با بهره‌گیری‌از دانش، مهارت و بصیرت خود [۸].

www.SID.ir

Archive of SID

۲-۲- نظریه‌های رهبری (Theories of Leadership)

چگونگی جلب همکاری مردم در یک وظیفه عمومی به‌منظور دستیابی به یک هدف مشترک همیشه بزرگ‌ترین مشکل نوع بشر بوده است [۹]. نظریه‌های رهبری سعی دارند عوامل مؤثر در پدید آمدن رهبری، طبیعت رهبری و یا آثار آن‌را تشریح کنند. درباره مسأله رهبری می‌توان سه پرسش اصلی را مطرح کرد:

الف) چگونه شخص به رهبری می‌رسد؟

ب) رهبران چگونه رفتار می‌کنند؟

ج) چه عواملی موجب اثربخشی رهبر است؟

امروزه بدون شک پرسش سوم برای مدیریت سازمان‌ها بیش‌ترین اهمیت را دارد و لذا نظریه‌های مختلف‌رهبری مورد تبیین قرار می‌گیرد [۹]. در حقیقت، سیر تکاملی نظریه‌های هدایت و رهبری، شامل چهار دسته نظریه، به شرح زیر است [۱۰]:

۲-۲-۱- نظریه سنتی (صفات مشخصه رهبری)،

۲-۲-۲- نظریه‌های رفتار رهبری،

۲-۲-۳- نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی،

۲-۲-۴- نظریه رهبری تحول‌آفرین.

در ادامه، نظریه‌های فوق براساس جدول ۲ به اجمال توضیح داده می‌شوند.

۲-۲-۱- نگرش‌صفات‌شخصی‌رهبری (Trait Approach)

قدیم‌ترین طرز تفکر در زمینه میزان اثربخش بودن رهبری، رویکرد صفات شخصی است. براساس این نظریه، وجود صفات خاص در انسان که جنبه ذاتی دارند، می‌توانند او را یک رهبر موفق و مؤثر سازند. سؤال محوری این بود که کدام صفات یا مشخصه‌ها موجبات رهبری شخص را فراهم می‌کنند [۱۱]؟ پژوهشگران علاقه‌مند به خصوصیات فردی رهبری، تلاش می‌کردند تا صفات جسمانی، ذهنی و شخصیتی رهبران گوناگون را شناسایی و معرفی کنند. البته آنچه در مورد تئوری‌های خصوصیات فردی تقریباً به اثبات رسیده تأثیر هوش و ذکاوت رهبران به‌عنوان یک خصوصیت اصلی بوده است [۱۲]. گرچه روشن است که صفات رهبر به تنهایی نمی‌تواند اثربخشی رهبری را کاملاً تشریح کند، اما به همان اندازه روشن است که این صفات به اثربخشی رهبری نامربوط نیستند. یک نگرش متوازن و کامل در باره اثربخشی در سازمان باید صفات شخصی و مهارت‌های رهبر، هر دو را مورد ملاحظه قرار دهد [۱۳].

۲-۲-۲- نظریه‌های رفتاری رهبری
(Behavioral Theories of Leadership)

پس از ناکامی تحقیقات در زمینه شناخت خصوصیات فردی رهبری در دهه ۱۹۴۰، تحقیقات در خصوص شناخت سبک و روش رهبری شروع شد. در این رویکرد، سؤال اساسی این بود که «آیا سبک رهبری خاصی وجود دارد که بتواند گروه‌ها و سازمان‌ها را اثربخش کند؟» رویکرد رفتاری مبتنی بر این فرض است که قدرت رهبری و تمایل به پیروی کردن به سبک رهبری مربوط است. فلسفه اساسی این طرز تفکر در آن است که رهبری و سرپرستی «ذاتی» نیست، بلکه تا حد زیادی اکتسابی است و مسلماً آموزش در افزایش توانایی سرپرستان و مدیران مؤثر خواهد بود.

عمده‌ترین مطالعات انجام شده در مورد رفتار رهبری در جدول ۲ ارائه شده است. با توجه به اختلافات فرهنگی، آداب و رسوم، میزان تحصیلات، سطح زندگی، فرایند رهبری به‌عنوان وظیفه و کار رهبر، پیروان و دیگر متغیرهای وضعی، آرزوی داشتن یک شیوه و سبک منحصر به فرد ایدئال در مورد رهبری موهوم است [۱۴].

با وجود تأکید این نظریه بر رفتار، نباید فراموش کرد که رفتار اشخاص تا حد زیادی متاثر از شخصیت و ویژگی‌های خصوصی آن‌ها است و به همین علت نمی‌توان نظریه دوم را کاملاً جدا و مستقل از نظریه اول مطرح کرد [۱۵].

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۲- نظریه‌های اساسی رهبری

ردیف	عنوان نظریه	نام محقق	سال ارائه	توضیح	نوع نظریه	کانون توجه	نقد
۱	نظریه ستی؛ نظریه‌ویژگی‌های فردی	استاگدیل، رابرت هوس و همکاران	۱۹۰۴تا۱۹۴۷ ۱۹۴۸تا۱۹۷۰	رهبری موهبتی ذاتی است که جنبه اکتسابی ندارد، لذا رهبران، رهبر متولد می‌شوند.	تجویزی	فرد و خصوصیات جسمانی، ذهنی و شخصیتی رهبر	نادیده گرفتن عوامل رفتاری و اقتضایی
۲	نظریه‌های رفتاری: مطالعات آیووا	لی پیت-وایت	۱۹۳۰	رهبری، امری ذاتی نیست، بلکه تاحد زیادی جنبه اکتسابی دارد و دو نوع رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه و رفتار مبتنی بر روابط انسانی را معرفی می‌کند. تأثیر سبک‌های سه‌گانه رهبری (استبدادی، دموکراتیک، لیبرال) بر پیروان را بررسی و نشان داد که سبک‌های مختلف رهبری، عکس‌العمل‌های متفاوت و پیچیده‌ای در گروه‌ها ایجاد می‌کنند.	تجویزی	رفتار رهبر	عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی
۳	مطالعات اوهایو	دانشگاه اوهایو	۱۹۴۵	رفتار رهبری در قالب ساختار اولیه (وظیفه مداری) و ملاحظه انسانی (روابط انسانی) قرار دارد.			
۴	شبکه مدیریت	بلیک - موتن	۱۹۷۸	توجه به کارکنان و همچنین توجه به تولید در نتیجه تعیین ۸۱ وضعیت مختلف و معرفی ۵ سبک معروف مدیریت: بی ثمر (۱-۱)، باشگاهی (۹-۱)، مستبدانه (۱-۹)، میانی (۵-۵)، دموکراتیک (۹-۹).			
۵	سبک‌های مدیریت	رنسیس لیکرت	۱۹۶۷	رهبران‌به‌صورت‌کارمندگرا وتولیدگرا مورد مطالعه قرار گرفته، و مدل چهار سطحی اثربخشی مدیریت (آمرانه، پدرمأبانه، مشاوره‌ای، مشارکتی) معرفی شده‌اند.			
۶	نظریه‌های اقتضایی: زنجیره رفتار رهبری	تانن بوم و اشمیت	۱۹۷۳	انتخاب شیوه رهبری مبتنی بر رعایت شرایط و موقعیت‌های مختلف است. وجود سبک‌های‌مختلف در بین رفتار آمرانه (وظیفه مدار) و دموکراتیک (رابطه مدار) که انتخاب هر کدام از سبک‌ها به قدرت رهبر، گروه‌های کاری و موقعیت بستگی دارد.	توصیفی	تعامل صفات مشخصه رهبر با متغیرهای موقعیتی	عدم تأکید بر خصوصیات فردی رهبران
۷	الگوی فیدلر	فرد. ای. فیدلر	۱۹۶۷	رابطه بین سبک رهبری و وضعیت مطلوب را نشان می‌دهد. متغیر سه‌گانه (روابط رهبر- پیرو، ساخت وظیفه، قدرت مقام) برای تعیین وضعیت مطلوب رهبری مؤثر هستند و ۸ ترکیب ممکن از سه متغیر وضعیتی را معرفی می‌کند.	توصیفی	تعامل صفات مشخصه رهبر با متغیرهای موقعیتی	عدم تأکید بر خصوصیات فردی رهبران

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۲- نظریه‌های اساسی رهبری- ادامه

ردیف	عنوان نظریه	نام محقق	سال ارائه	توضیح	نوع نظریه	کانون توجه	نقد
۸	نظریه مسیر-هدف	مارتین جی ایوانز رابرت هاوس	۱۹۷۰ ۱۹۷۴	وظیفه اساسی رهبر، شفاف‌سازی و راهگشایی هدف برای پیروان است و ۴ سبک رهبری (آمرانه، حمایتی، مشارکتی، توفیق‌گرا) را معرفی می‌کند.	تجویزی	رفتار رهبر	عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی
۹	الگوی تجویز رهبری (الگوی تصمیم‌گیری)	وروم-یتون	۱۹۷۳	بیانگر رابطه میان رفتار رهبر و مشارکت در امر تصمیم‌گیری‌است و قوانینی ارائه می‌دهد که تعیین‌کننده استراتژی ویژه‌ای بوده، بهترین نتایج را در پی داشته باشد.			
۱۰	نظریه رهبری وضعیتی	هرسی و بلانچارد	۱۹۷۷	معرفی دو سبک رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار در قالب ۴ ترکیب متناسب با موقعیت و بلوغ کارکنان که سبک‌های رهبری ۴ گانه (دستوری، توجیهی، مشارکتی، تفویضی) را معرفی می‌کند.			
۱۱	رهبری تحول‌آفرین	جیمز برنز	۱۹۷۸	فرایندی است که از طریق آن، رهبری با ارائه تصویری روشن از آینده منشأ تغییرات در پیروان می‌شود، به‌گونه‌ای که به سطوح عالی‌تر منزلت برسند.	تجویزی و توصیفی	ویژگی‌های رهبر، زیردستان و شرایط با تمرکز مجدد بر جاذبه‌ها و شخصیت رهبری	

۲-۲-۳-نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی رهبری
(Situational Approach)

با توجه به عدم جامعیت نظریه خصوصیات فردی رهبری و فقدان انعطاف‌پذیری نظریه‌های رفتار رهبری، مطالعات در زمینه رهبری ادامه یافت. اصولاً جستجوی بهترین راه برای رهبری که در جمیع موارد بتوان آن را تجویز کرد، امری محال و نشدنی است. از این رو در مرحله بعدی تحقیقات رهبری، محققان به‌دنبال انعطاف بیش‌تری در شناخت مسأله رهبری برآمدند که آن‌ها را «نظریه‌های موقعیت و اقتضایی» نامیده‌اند. در این نظریه‌ها براساس شرایط و موقعیت‌های مختلف، شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین گردیده است. مهم‌ترین نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی رهبری در جدول ۲ ذکر شده است.

۲-۲-٤-نظریه رهبری تحول‌آفرین
(Transformational Leadership Theory)

جیمز برنز در سال ۱۹۷۸«نظریه رهبری تحول‌آفرین» را به‌عنوان فرایندی اخلاقی مطرح ساخت که از آن طریق، رهروان و پیروان به سطوح عالی‌تر منزلت خواهند رسید. به زعم برنز، رهبران تحول‌آفرین، صاحب بینشی هستند که از طریق آن دیگران را برای انجام کارهای استثنایی و روشن‌تر به چالش و تلاش وا می‌دارند و همچنین منشأ تغییرات تلقی می‌شوند. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند تصویر بهتر و روشن‌تری از آینده ارائه داده، بینش خود را به‌صورت اثربخش برای کارکنان تبیین کند و رهروان نیز با کمال میل و رغبت آن بینش را به‌عنوان واقعیت بپذیرند [۱۶].

رهبری تحول‌آفرین (تطوری) با استفاده از جذابیت و قریحه خویش بر تخیل دیگران اثر می‌گذارد و ترکیبی از فرهی، رهبری الهامی و تحریک ذهنی است و

www.SID.ir

Archive of SID

تا میزانی از مهارت و استادی برخوردار است که می‌تواند موقعیت‌های نامناسب و توأم با شکست را به موقعیت‌های مناسب و همراه با موفقیت تبدیل کند [۱۷]. لیت وود در سال ۱۹۹۲ نیز از نظریه رهبران آموزشی تحول‌آفرین طرفداری کرده، سه هدف اساسی را دنبال می‌کند [۱۸]:

الف) رهبران در ایجاد و نگهداشتن فرهنگ مشارکتی به کارکنان کمک می‌کنند.

ب) آن‌ها به کارکنان آموزش می‌دهند و به آنان یاری می‌رسانند تا مسائل را با هم و به‌طور مؤثر حل کنند.

ج) اهداف و راهبردهای رهبری تحول‌آفرین متضمن درک هیأت علمی از مدیریت اثربخش و سایر رهبران دانشگاهی است.

اندیشه رهبری تحول‌آفرین با فرایندهای اصلی کار علمی هماهنگ است؛ چرا که دانش کشف، تکمیل و کاربرد می‌تواند به‌عنوان عامل ایجاد تحول در نگرش موجود به جهان باشد. از این‌رو، آموزش عالی از طریق دانش و مهارت به دانشجو قدرت می‌بخشد و او را متحول می‌سازد. براساس مدل رهبری بورک و لیتوین، رهبری تحول‌آفرین بر تغییرات سطح دوم که همان تغییرات بنیادی است تأکید دارد که برنامه‌های تغییر بر رهبری، رسالت و استراتژی و فرهنگ سازمان در آن متمرکز می‌شوند [۱۹].

با توجه به ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین (الهام‌بخشی، کاریزمایی و نفوذ آرمانی، توانمندسازی، ملاحظات فردی، انگیزش هوشمندانه و...) می‌توان گفت که رهبری تحول‌آفرین، خصوصیات رهبری مراوده‌ای و کاریزماتیک را نیز در بر دارد. رهبری تحول‌آفرین به‌منظور افزایش اثربخشی رهبری مطرح شده است. بنابراین با توجه به این که عامل اساسی موفقیت و اثرگذاری رهبران، ایفای نقش آزادانه و مبتنی بر میل و رغبت پیروان است، ضرورت دارد رهبری اثربخش مورد بررسی قرار گیرد. الگوهای رهبری تحول‌آفرین در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳- الگوهای رهبری تحول‌آفرین

ردیف	محقق	سال	متغیرهای الگو
۱	بنیس و نانوس	۱۹۸۵	جلب توجه از طریق بصیرت، اعتمادسازی از طریق انتصاب نیروها مبتنی بر شایستگی و توسعه نیروهای انسانی، انتقال مفاهیم از طریق برقراری ارتباط [۷].
۲	بس	۱۹۸۵	نفوذ آرمانی، الهام‌بخشی، انگیزش هوشمندانه و ملاحظات فردی [۷].
۳	تیچی و دوانا	۱۹۸۶	تشخیص نیاز برای توسعه نیروها، خلق بصیرتی جدید و تغییر نهادی [۷].
۴	ناتلر و توچمن	۱۹۸۹	بینش دهی، تواناسازی، ساختاردهی، انرژی‌دهی، اعمال نظارت و پاداش دهی [۷].
۵	کونگر	۱۹۸۹	تشخیص فرصت‌های مناسب و ضعف‌ها در موقعیت کنونی، فراهم ساختن ابزاری برای دستیابی به بصیرت، اعتمادسازی و انتقال بصیرت [۷].
۶	ساعتچی	۱۳۷۶	داشتن بصیرت، مهارت برقراری ارتباط، الهام بخش اعتماد یاری به اعضای گروه جهت بروز احساس قابلیت و شایستگی، دارا بودن توان قابل توجه و سبک رهبری عملگرا [۱۷].
۷	مقیمی	۱۳۸۰	بصیرت، کاریزما،سمبل‌گرایی، تفویض اختیار، تحریک معنوی و صداقت[۲۰].
۸	پوندر	۲۰۰۱	انگیزش الهام بخش، سازگاری گفتار با رفتار، نوآوری، مدیریت عاطفی، ملاحظات فردی و انگیزش هوشمندانه[۲۱].
۹	یو، لیت وود و جانتسی	۲۰۰۲	ایجاد بصیرت و چشم‌انداز، اجماع در مورد اهداف گروه، الگوسازی، فراهم ساختن حمایت فردی، فراهم کردن انگیزش هوشمندانه، انتظارات عملکرد بالا و پاداش اقتضایی [۲۲].

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ٤- الگوهای مختلف رهبری اثربخش

ردیف	محقق	سال	متغیرهای الگو
۱	فیدلر	۱۹۶۷	اختیارات رهبر، ساختار متشکل سازمانی و روابط رهبر و پیرو [۲۳].
۲	چمرز	۱۹۸۵	شخصیت، تجارب گذشته و انتظارات رهبر، نیازمندی‌های شغل، خط مشی و فرهنگ سازمانی، انتظارات و رفتار همکاران، خصوصیات، انتظارات و رفتار زیردستان [۲۴].
۳	کوایمان و الیاسن	۱۹۸۷	دارا بودن دیدگاه قوی و پویا، توانایی مشارکت در شبکه غیررسمی، داشتن دیدگاهی واقع‌گرا، شناخت روشن و مثبت از رفتار زیردستان و ارزیابی آنان براساس ویژگی‌های بارزشان، داشتن قاطعیت و قضاوت صحیح در مورد توانایی‌ها و ضعف‌های خود و زیردستان [۲۵].
۴	هرسی و بلانچارد	۱۹۸۸	وحدت اهداف، ایجاد مشارکت، مدیریت بر مبنای هدف، پیگیری مؤثر، شناخت متغیرهای محیطی، توسعه منابع انسانی، برقراری انضباط سازنده، اتخاذ تصمیم‌های راسخ، ایجاد پویایی گروهی، برنامه‌ریزی و اجرای تغییر، برقراری رابطه اثربخش، شیوه رهبری مناسب و برقراری ارتباط همراه با همدلی [۲۶].
۵	ادیدزس	۱۳۷۳	کارآفرینی در مرحله‌ایجاد و شکل‌گیری‌سازمان، استانداردسازی‌در مرحله‌رشد سازمان، اجرای استانداردها در مرحله بلوغ سازمان و کارآفرینی در مرحله پیری سازمان [۲۷].
۶	ساعتچی	۱۳۷۶	انگیزه قدرت، انگیزه پیشرفت، توانایی شناختی، اعتماد به خود، داشتن جرأت، مرجع کنترل درونی، صلاحیت فنی، اعتبار و یکپارچگی، بینش نسبت به مردم و موقعیت‌ها، حفظ میزان‌ها با معیارهای بالا،استواری در شرایط سخت، جبران سریع شکست ها، حمایت و پشتیبانی و تقسیم قدرت [۱۷].

۲-۳- رهبری اثربخش (Effective Leadership)

رهبری اثربخش در سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همفکری و همدلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزیی و کم اهمیت بوده، روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است [۱۲]. همچنین در تعریفی دیگر می‌توان گفت که رهبری اثربخش همان توانایی شخص برای نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه‌ای از دانش، مهارت‌ها و تلقی خود را به‌کار بندد [۸]. ویژگی‌های رهبری اثربخش و الگوهای مختلف آن در جدول ۴ ارایه شده است. نظر به این که هدف مقاله حاضر، تبیین الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی و احصای عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر آن است، ضرورت دارد در حد امکان مقوله رهبری و متغیرهای اثربخشی آن در فضای دانشگاهی مورد بررسی قرار گیرد.

۲-٤- رهبری اثربخش دانشگاهی (Effective Academic Leadership)

براساس تحقیقات پیشین، برنز در سال ۱۹۷۸، هاوس در سال ۱۹۷۶ و بس در سال ۱۹۸۵ اعلام کردند که رهبران اثربخش، رهبرانی تحول‌آفرین هستند [۸]. هاروی در سال ۱۹۹۵ نیز معتقد است که رهبری در آموزش عالی و دانشگاه‌ها به لحاظ ملاحظات آموزشی و یادگیری باید مبتنی بر دیدگاه تحول‌آفرین باشد [۱]. تحقیقات گسترده دیگری در خصوص رهبری اثربخش دانشگاهی بیانگر آن است که رهبران اثربخش، دامنه کاملی از رفتارهای رهبری از تحول‌آفرین تا مراوده‌ای را به‌کار می‌بندند [۸].

کوین و کامرون در سال ۱۹۸۸ عقیده دارند که به‌منظور حل پیچیدگی‌عوامل‌رقابتی اثربخشی سازمانی، مطلوب آن است که رهبران دانشگاهی از ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین و مراوده‌ای به‌صورت همزمان استفاده کنند. به‌صورت‌اخص، به‌نظر می‌رسد رهبری‌تحول‌آفرین

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۵- الگوهای مختلف رهبری اثربخش دانشگاهی

ردیف	محقق	سال	متغیرهای الگو
۱	کاتر	۱۹۹۰	اعتماد و تعهد، کارایی و نظم، بصیرت و ریسک‌پذیری، توجه به عزت نفس کارکنان، تمرکز بر شناخت خود و کارکنان، الهام‌دهنده و برانگیزنده، الگو و مربی بودن و برقراری ارتباط مناسب [۱].
۲	روفنالدمون و لویس	۱۹۹۱-۱۹۹۳	برقراری روابط صمیمی، تأکید بر یادگیری، ایجاد اندیشه‌های جدید، تفویض اختیار، تواناسازی افراد، الهام‌بخشی، خود ارزیابی مداوم و تصمیم‌گیری‌و کار تیمی [۱].
۳	کوزس و پوسنر	۱۹۹۵	صداقت و درستکاری، دانش و شایستگی، آینده نگری و بصیرت، توانمندسازی دیگران، الهام‌دهندگی و برانگیزندگی، الگو بودن و شناخت پیروان و ایجاد برقراری ارتباط [۱].
۴	رمزدن	۱۹۹۶	صداقت و درستکاری، کارایی و حاکمیت نظم، بصیرت و استراتژی، دادن استقلال به کارکنان جهت پیشرفت آنان (تواناسازی)،مشوق و الهام‌دهندگی، موفقیت در امر آموزش و پژوهش و برقراری ارتباط و کار تیمی [۱].
۵	ویسنیوزکی	۱۹۹۹	تأکید بر توسعه ارزش‌ها و بصیرت، برقراری ارتباطات مؤثر، بررسی عکس‌العمل‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها، خلق فضایی مساعد، ایجاد تسهیلات و همکاری، توانایی حل مشکل و ریسک‌پذیری و داشتن پشتکار و استقامت [۲۸].
۶	رمزدن	۲۰۰۰	بصیرت و چشم‌انداز، تواناسازی کارکنان، یادگیری رهبری و توسعه سازمان [۱].
۷	پیرون	۲۰۰۰	توانایی نفوذ در دیگران، مشارکت آزادانه زیردستان، توانایی اجتناب از سوء استفاده از قدرت، احساس نیاز به گروه، داشتن تصویر روشن جهت حل مشکلات، برقراری ارتباط به‌منظور حل مشکلات، داشتن اعتماد به نفس جهت نشان دادن ابتکار عمل و پیگیری اقدامات تا حصول نتیجه، تشکیل تیم کاری و تلاش برای تقویت یادگیری تجربی [۲۹]
۸	پوندر	۲۰۰۱	بهره‌وری-کارایی، انسجام و یکپارچگی، مدیریت اطلاعات- ارتباطات و برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف[۲۱].
۹	گاردنر	۲۰۰۲	آمادگی جهت رویارویی با قدرت، عکس العمل مناسب در مواجهه با شکست، اطمینان داشتن به توانایی‌ها و شهود خود، قابلیت نگهداری تصویر بزرگ در ذهن، تحت‌تأثیر تعهد اخلاقی بودن، توانایی انجام زمان‌بندی اقدامات، فراهم ساختن فرصت مناسب برای اندیشیدن، تصحیح و یادگیری‌از تجارب گذشته و خطرپذیری[۳۰].
۱۰	هاروی	۲۰۰۴	بصیرت و چشم‌انداز، اخلاقی بودن، برتری علمی، تیم‌سازی، نوآوری، شهامت و شجاعت، مدیریت خوب، رعایت،عدالت و انصاف، محافظه کاری حساب شده و تمرکز و تأکید بر نتایج [۳۱].

رویکردی صحیح برای ایجاد و اثربخش کردن تحول دانشگاهی باشد [۲]. با توجه به پیشینه تحقیق در مورد الگوهای رهبری اثربخش دانشگاهی، در این مقاله بررسی رهبری اثربخش دانشگاهی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ایران، مورد نظر است.

۳- بیان مسأله تحقیق

جهان در قرن بیست و یکم با آزمون‌های خطیری از تجربه فرا صنعتی و پسامدرن و دگرگونی‌های ساختاری ژرف و پرشتاب مواجه است. انفجار اطلاعات، توسعه ارتباطات، انقلاب الکترونیک، تحولات مفهومی در نظام‌های قدرت و ثروت و تغییرات بنیادین فرهنگی،

www.SID.ir

Archive of SID

جوامع انسانی را در معرض تحولی سریع قرار داده است. فرایندهایی که منتهی به این دگرگونی‌های بنیادین شده طبعاً در جهت‌گیری‌ها و کارکردهای آموزش عالی و محیط‌های دانشگاهی نیز تأثیر گذاشته، تغییراتی را در اشکال و ساختار آن‌ها پدید آورده است [۳۲]. در حال حاضر، دغدغه آموزش عالی و دانشگاه‌ها این است که دانش آموختگان آن از دانش کارآمد، فناوری و مهارت‌های حرف‌های برخوردار شوند تا بتوانند کارآفرینی کرده، مشاغل تازه پدید آورند [۳۳].

کنفرانس جهانی آموزش عالی نیز درباره تحولات و چالش‌های آموزش عالی و مشخص کردن وظایف اصلی دانشگاه‌ها که در دهه پایانی قرن بیستم تشکیل شد، موضوعات ۱۲ گانه‌ای را در قالب چهار محور از جمله مدیریت، کیفیت، فرهنگ، توسعه و پاسخگویی دانشگاه‌ها مورد بحث قرار داده است [۳۴]. از این رو آموزش عالی و دانشگاه‌ها دستخوش تغییرات شگرف شده و فشارهای روز افزون در چند دهه اخیر از سوی دولت، کارفرمایان و دانشجویان بر دانشگاه‌ها حتی در کشورهای توسعه یافته وارد شده است.

تحقیق‌انجام‌شده‌درسال ۱۹۹۶ درخصوص‌چالش‌های آینده رهبری دانشگاهی برای سال‌های ۲۰۰۵ - ۱۹۹۷ از دیدگاه ۱۰۰ رهبر دانشگاهی از کشورهای انگلستان، هنگ‌کنگ، سنگاپور، نیوزیلند و استرالیا گویای آن است که موضوع رهبری و مدیریت دانشگاهی از جمله مهم‌ترین چالش‌ها در آینده محسوب می‌شود. لذا دانشگاه‌ها در آینده به‌علت محدودیت بودجه دولتی، نیازمند کسب منابع بیش‌تر بوده، همچنین از سوی مسئولان آموزش عالی با اعتراض شدید مواجه خواهند شد. دانشگاهیان نیز در برابر چالش‌های روش‌های نوین یادگیری، فناوری به روز تدریس و نیازهای جدید برای رقابت آموزشی با فشار بیش‌تری به‌منظور پاسخگویی به نیازها روبه رو خواهند شد [۱].

با عنایت به نقش‌ها و رسالت‌های جدید نظام آموزش عالی در شرایط پیچیده امروز، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بدون رهبری و مدیریت اثربخش قادر نخواهند بود پاسخگوی مسئولیت‌های فزاینده خویش باشند. لذا بهبود بخشی و تحول‌آفرینی در نظام مدیریتی دانشگاه‌ها امری حیاتی محسوب می‌شود. مسأله‌ای که در این جا مطرح می‌شود آن است که برای مواجهه و حل معقولانه و مؤثر چالش‌های مختلف آموزش عالی با توجه به رسالت آینده آن، شاخص‌ها، معیارها و مؤلفه‌های الگوی رهبری اثربخش در دانشگاه‌های دولتی ایران چیست؟

برای پاسخگویی به مسأله مزبور، ابتدا از طریق بررسی پیشینه تحقیق، چارچوب مشترک مفهومی رهبری اثربخش دانشگاهی طراحی و ملاک‌های مربوط از طریق نظر خواهی خبرگان رهبری دانشگاهی شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند.

٤- طراحی الگوی مفهومی رهبری اثربخش دانشگاهی در ایران

با توجه به نظریه‌های مختلف در خصوص شاخص‌های رهبری اثربخش دانشگاهی، می‌توان اظهارنظر کرد که این نوع رهبری، آمیزه‌ای از رهبری کاریزما، مراوده‌ای و تحول‌آفرین است. با تأمل در الگوهای رهبری اثربخش دانشگاهی می‌توان به چارچوب مشترکی از متغیرهای مربوط دست یافت. از این رو در طراحی الگوی اولیه رهبری اثربخش دانشگاهی از شاخص‌های نظریه‌های رهبری فوق به‌صورت تلفیقی استفاده شده است. به این منظور، شاخص‌ها و عوامل و مؤلفه‌هایی که بیش‌ترین فراوانی را در الگوهای مختلف رهبری داشته‌اند، استخراج و در قالب هشت محور براساس جدول ۶ تدوین شده‌اند که به استناد این جدول الگوی مفهومی رهبری اثربخش دانشگاهی برای دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دولتی ایران طراحی شده است (نمودار ۱).

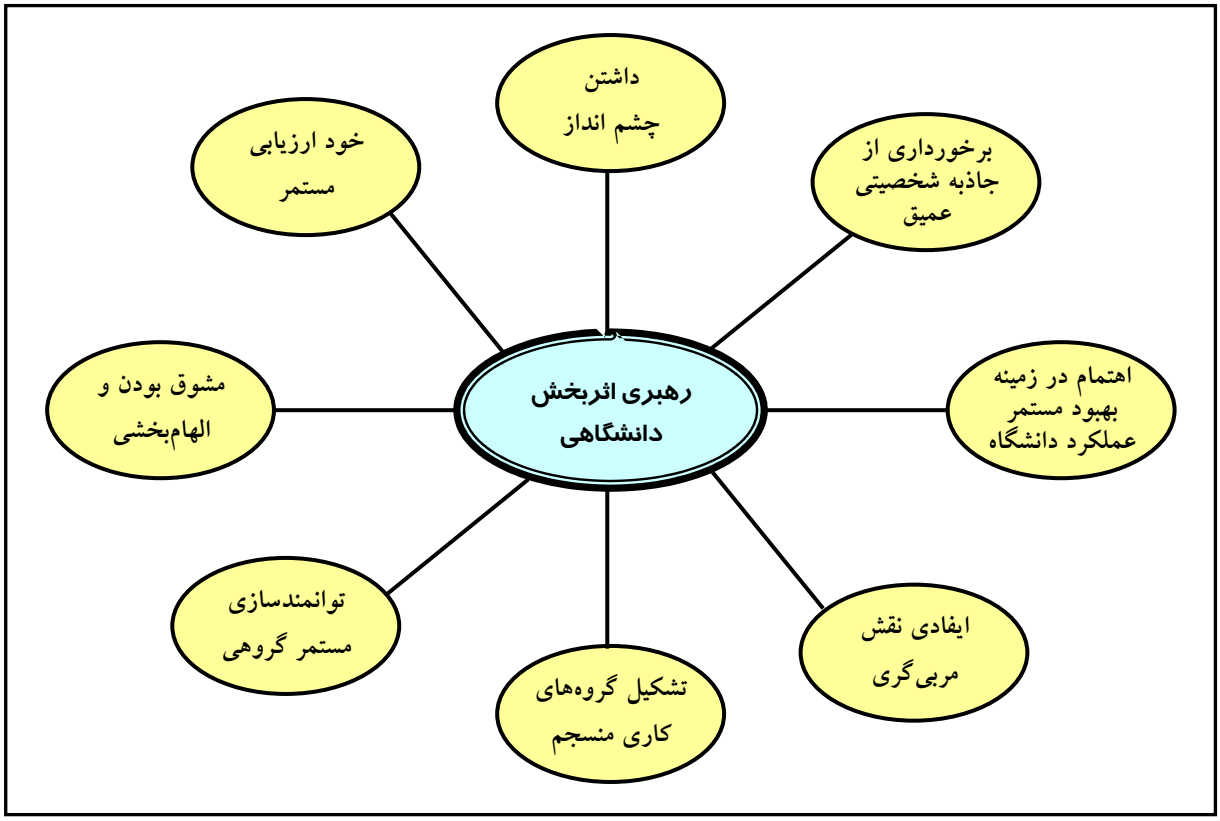
همان‌گونه که در جدول فوق آمده است، ویژگی چشم‌انداز توسط صاحب‌نظرانی از قبیل کاتر در ۱۹۹۰، ویسنیوزکی در ۱۹۹۹، رمزدن در ۲۰۰۰ و هاروی در ۲۰۰۴ برای رهبران دانشگاهی مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین ویژگی توانمندسازی مستمر گروهی از

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۶ - متغیرهای رهبری اثربخش دانشگاهی از دیدگاه صاحبنظران

ردیف	متغیر ها	تعداد تکرار	نام محققین
۱	چشم‌انداز	۷	کاتر (۱۹۹۰)، کوزس و پوسنر (۱۹۹۵)، رمزدن (۱۹۹۶)، ویسنیوزکی (۱۹۹۹)، رمزدن (۲۰۰۰)، گاردنر (۲۰۰۲)، هاروی (۲۰۰۴) [ر.ک.ا، ۲۸، ۳۰ و ۳۱].
۲	الهام‌بخشی	۶	کاتر (۱۹۹۰)، روفنالدمون و لویس (۱۹۹۳-۱۹۹۱)، کوزس و پوسنر (۱۹۹۵)، رمزدن (۱۹۹۶)، پیرون (۲۰۰۰)، گاردنر (۲۰۰۲) [ر.ک.ا، ۲۹ و ۳۰].
۳	توانمندسازی گروهی	۷	کاتر (۱۹۹۰)، روفنالدمون و لویس (۱۹۹۳-۱۹۹۱)، کوزس و پوسنر (۱۹۹۵)، رمزدن(۱۹۹۶)، ویسنیوزکی(۱۹۹۹)، رمزدن(۲۰۰۰)، پیرون(۲۰۰۰)[ر.ک.ا، ۲۸و۲۹].
۴	تیم‌سازی	۵	روفنالدمون و لویس (۱۹۹۳-۱۹۹۱)، رمزدن (۱۹۹۶)، پیرون (۲۰۰۰)، پوندر (۲۰۰۱)، هاروی (۲۰۰۴) [ر.ک.ا، ۲۱ و ۳۱]
۵	جاذبه عمیق	۶	کاتر (۱۹۹۰)، روفنالدمون و لویس (۱۹۹۳-۱۹۹۱)، کوزس و پوسنر (۱۹۹۵)، رمزدن (۱۹۹۶)، ویسنیوزکی (۱۹۹۹)، پیرون (۲۰۰۰) [ر.ک.ا، ۲۸ و ۲۹].
۶	خود ارزیابی	۶	کاتر (۱۹۹۰)، روفنالدمون و لویس (۱۹۹۳-۱۹۹۱)، رمزدن (۲۰۰۰)، پوندر (۲۰۰۱)، گاردنر (۲۰۰۲)، هاروی (۲۰۰۴)[ر.ک.ا، ۲۱، ۳۰ و ۳۱].
۷	مربی‌گری	۵	کاتر (۱۹۹۰)، روفنالدمون و لویس (۱۹۹۳-۱۹۹۱)،کوزس و پوسنر (۱۹۹۵)، گاردنر (۲۰۰۲)، هاروی (۲۰۰۴)[ر.ک.ا، ۳۰ و ۳۱].
۸	بهبود مستمر عملکرد دانشگاه	۶	روفنالدمون و لویس (۱۹۹۳-۱۹۹۱)، رمزدن (۱۹۹۶)، پیرون (۲۰۰۰)، رمزدن (۲۰۰۰)، پوندر (۲۰۰۱)، هاروی (۲۰۰۴)[ر.ک.ا، ۲۱، ۲۹ و ۳۱].



نمودار ۱- الگوی اولیه مفهومی رهبری اثربخش دانشگاهی ایران

www.SID.ir

Archive of SID

سوی کاتر در ۱۹۹۰، کوزس و پوسنر در ۱۹۹۵، رمزدن در ۲۰۰۰ و... برای رهبران دانشگاهی ضروری شناخته شد. به همین ترتیب تمامی خصوصیات هشتگانه رهبری اثربخش دانشگاهی در جدول ۶ نشان داده شده است.

۵- فرضیات تحقیق

با توجه به مسأله و مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

۵-۱. بصیرت (چشم‌انداز) ویژگی رهبران اثربخش دانشگاهی است.

۵-۲. خودارزیابی دائمی رهبری ویژگی رهبران اثربخش دانشگاهی است.

۵-۳. الهام‌بخشی ویژگی‌رهبران اثربخش دانشگاهی است.

۵-۴. توانا‌سازی مداوم گروهی ویژگی رهبران اثربخش دانشگاهی است.

۵-۵. تشکیل گروه‌های کاری منسجم ویژگی رهبران اثربخش دانشگاهی است.

۵-۶. مربی‌گری ویژگی رهبران‌اثربخش‌دانشگاهی است.

۵-۷. جاذبه رهبری ویژگی رهبران اثربخش دانشگاهی است.

۵-۸. بهبود مستمر عملکرد ویژگی رهبران اثربخش دانشگاهی است.

۶- روش تحقیق

منظور از روش تحقیق، نحوه اجرای تحقیق از جمله تعیین الگوی تحقیق، تهیه ابزارجمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها است که در ادامه مقاله به بررسی روش تحقیق و ابزار اندازه‌گیری می‌پردازیم.

۶-۱- روش تحقیق

با توجه به هدف تحقیق که شناسایی متغیرهای رهبری اثربخش دانشگاهی است، جهت دستیابی به این منظور از روش دلفی (کسب نظر متخصصان و افراد خبره) استفاده شده است. در این تحقیق، براساس معیارهایی مانند تخصص، تألیفات علمی، مقالات پژوهشی و تجربه مدیریتی در دانشگاه، دانشکده و گروه آموزشی، خبرگان دانشگاهی شناسایی و تعداد ۱۹ نسخه پرسشنامه بین آنان توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری شده است.

۶-۲- بررسی ابزار اندازه‌گیری‌و اعتبار آن

پرسشنامه اولیه تحقیق (محقق ساخته) شامل ۸ سؤال عمومی و ۷۱ سؤال اختصاصی بوده که ویژگی‌های هشتگانه تحقیق به ترتیب به شرح زیر تدوین شده است:

چشم‌انداز شامل ۵ گویه، الهام‌بخشی ۹ گویه، توانمندسازی ۱۵ گویه، تیم‌سازی ۵ گویه، جاذبه ۹ گویه، خود ارزیابی ۵ گویه، مربی‌گری ۷ گویه و بهبود مستمر عملکرد ۱۶ گویه بوده است.

متغیرهای هشتگانه و گویه‌های هر یک از متغیرها و نیز آلفای کرونباخ آن‌ها در جدول ۷ درج شده است. اطلاعات مندرج در جدول مزبور نشانگر آن است که:

الف) کلیه متغیرهای هشتگانه رهبری اثربخش دانشگاهی با توجه به ضرایب آلفا کرونباخ مورد تأیید خبرگان دانشگاهی قرار گرفتند؛ به‌گونه‌ای که متغیر چشم‌انداز رهبری، با آلفای کرونباخ ۰/۹۳ بیش‌ترین ضریب و متغیر مربی‌گری با آلفای کرونباخ ۰/۶۰ کم‌ترین ضریب را داشته است.

ب) گویه‌های متغیرهای چشم‌انداز، تیم‌سازی و خودارزیابی مستمر از لحاظ تعداد (۵ گویه) با اصلاحاتی در محتوا مورد تأیید خبرگان رهبری دانشگاهی قرار گرفتند.

ج) تعداد گویه‌های متغیرهای الهام‌بخشی از ۹ گویه اولیه به ۷ گویه، توانمندسازی مستمر گروهی از ۱۵ گویه اولیه به ۸ گویه، جاذبه عمیق از ۹ گویه اولیه به ۷ گویه، متغیر مربی‌گری از ۷ گویه اولیه به ۵ گویه و سر انجام متغیر بهبود مستمر عملکرد دانشگاه از ۱۶ گویه اولیه به ۹ گویه تقلیل یافته و اصلاح شده‌اند که ضرایب آلفای کرونباخ گویه‌های فوق مربوط به هر متغیر در جدول ۷ درج شده است.

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۷- متغیرها و گویه‌های اولیه و اصلاح شده پرسشنامه رهبری اثربخش دانشگاهی توسط خبرگان رهبری و آلفای کرونباخ متغیرها و گویه‌های هر کدام از متغیرها

ردیف	متغیرها	گویه اولیه	شرح گویه‌های اصلاح شده	آلفای کرونباخ گویه	آلفای کرونباخ متغیرها
۱	چشم‌انداز	۵	۱.توانایی ارائه تصویر مطلوب از آینده دانشگاه در بین‌همکاران	۰/۹۲	پ۰/۹۳
			۲. شناسایی فرصت‌های رشد و توسعه دانشگاه در آینده	۰/۹۲	
			۳. توانایی مجاب کردن اعضای هیأت علمی‌جهت‌پذیرش آینده مطلوب دانشگاه	۰/۹۰	
			۴.توانایی‌ایجادزبان مشترک بین همکاران در راستای توسعه دانشگاه در آینده	۰/۹۱	
			۵. برخورداری‌ازنگرشی‌مثبت‌درخصوص‌ایجادتغییر وانتقال‌آن به همکاران	۰/۹۲	
۲	الهام‌بخشی	۹	۱. اعطای پاداش به یافته‌های‌علمی همکاران در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی	۰/۵۹	۰/۶۱
			۲. خلق فضای مساعد برای افزایش دانش و توسعه مهارت‌های فردی اعضای هیأت علمی	۰/۶۵	
			۳. ارائه اندیشه‌های نوین جهت انجام فعالیت‌های علمی	۰/۶۲	
			۴. نهادینه ساختن ضرورت تغییر و تحول در همکاران جهت انجام وظایف آموزشی و پژوهشی	۰/۵۴	
			۵. استقبال کردن ازپرسش‌های انتقادی همکاران و اعضای هیأت علمی در رابطه باعملکردخویش	۰/۵۲	
			۶. تشویق اعضای هیأت علمی برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های گروه‌های آموزشی و پژوهشی	۰/۵۹	
			۷. توانایی ایجاد انگیزه و روحیه در کارکنان و اعضای هیأت علمی جهت انجام فعالیت‌هایی بیش از آنچه تا کنون داشته اند.	۰/۴۴	
۳	توانمندسازی مستمر گروهی	۱۵	۱. اعطای پاداش گروهی به اعضای گروه‌های آموزشی فعال و خلاق دانشگاه	۰/۷۰	۰/۷۱
			۲. تشویق همکاران برای بهبودبخشی مستمر مشارکت گروهی	۰/۶۸	
			۳. تفویض اختیار کافی به گروه‌های آموزشی و پژوهشی	۰/۷۳	
			۴. پایبندی به اعمال سبک رهبری مشارکتی	۰/۶۶	
			۵. ایجاد روحیه همکاری و هماهنگی بین گروه‌های آموزشی دانشگاه	۰/۶۲	
			۶. تقویت قدرت تصمیم‌گیری‌اعضای گروه‌ها جهت بهبود عملکرد گروهی	۰/۷۱	
			۷. شناسایی و ارائه مستمر فرصت‌های مطالعاتی برای همکاران هیأت علمی	۰/۶۴	
			۸. توانایی ایجاد فضای خلاق برای کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه	۰/۶۷	
۴	تیم‌سازی	۵	۱. توانایی شناسایی اعضای هیأت علمی زبده و کارآمد	۰/۸۶	۰/۸۶
			۲. جلب مشارکت اعضای هیأت علمی توانمند جهت اداره امور گروه‌های آموزشی، پژوهشی و دانشکده‌ها	۰/۸۶	
			۳. انتصاب اعضای هیأت علمی خبره در پست‌های کلیدی دانشگاه	۰/۸۴	
			۴. انتصاب افراد با کفایت و مقبول اعضای هیأت علمی به پست‌های مدیریتی در سطح دانشکده‌ها و دانشگاه	۰/۸۲	
			۵. انتصاب‌اعضای‌هیأت‌علمی به پست‌های مدیریتی براساس‌تخصص‌و تجربه‌آنان	۰/۸۰	

www.SID.ir

Archive of SID

ادامه جدول ۷

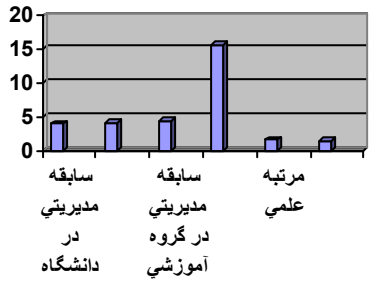
ردیف	متغیرها	گویه اولیه	شرح گویه‌های اصلاح شده	آلفای کرونباخ گویه	آلفای کرونباخ متغیرها
۵	جاذبه عمیق	۹	۱. داشتن مهارت جلب اعتماد اعضای هیأت علمی دانشگاه	۰/۷۷	۰/۸۰
			۲. برخورداری از ویژگی عزت نفس و اعتماد به خود	۰/۸۰	
			۳. رعایت عدالت و انصاف در مواجهه با مشکلات کارکنان و همکاران علمی دانشگاه	۰/۷۷	
			۴. اعتقاد راسخ به رسالت دانشگاه	۰/۷۷	
			۵. داشتن صداقت و درستکاری در رفتار و گفتار	۰/۷۸	
			۶. برخورداری از صلاحیت و شایستگی علمی در مدیریت دانشگاه	۰/۸۰	
			۷. اهتمام جدی برای تحقق اهداف دانشگاه و رشد و توسعه آن	۰/۷۵	
۶	خود ارزیابی مستمر	۵	۱. توانایی آموختن از تجارب خود و بهبود عملکرد خویش	۰/۶۸	۰/۷۳
			۲. پندگرفتن از تجارب موفق و ارزشمند همکاران برای بهبود بخشی عملکرد خویش	۰/۶۳	
			۳. تلاش مستمر برای بهبود مهارت‌های حرف‌های و شغلی خویش	۰/۷۹	
			۴. اهمیت دادن به استفاده از نظام پیشنهادها و بهره‌گیری‌از نتایج آن در جهت بهبود وظایف شغلی خویش	۰/۷۲	
			۵. برنامه‌ریزی برای بهبود مستمر عملکرد خویش	۰/۷۶	
۷	مربی گری	۷	۱. ایجاد شرایط لازم جهت دسترسی آسان همکاران به مدیریت دانشگاه	۰/۷۹	۰/۶۰
			۲. یاری رساندن به همکاران جهت بهبود عملکرد خویش	۰/۷۴	
			۳. معرفی اندیشه‌های نوین در خصوص انجام پژوهش میان همکاران	۰/۷۹	
			۴. تلاش مجدانه برای رشد و پیشرفت‌همکاران‌و پرورش‌حس‌خود رهبری‌در آنان	۰/۷۴	
			۵. ایجاد فضای مساعد در گروه‌های آموزشی‌به‌منظور بهبود تصمیم‌گیری‌های گروهی	۰/۸۰	
۸	بهبود مستمر عملکرد دانشگاه	۱۶	۱. برقراری نظام ارزشیابی عملکرد شغلی‌جامع‌به‌منظور سنجش‌بهره‌وری همکاران	۰/۷۶	۰/۸۰
			۲. اهتمام جدی در زمینه تولید علم و دانش (مقالات، نشریات، چاپ و...)	۰/۷۹	
			۳. بهره‌گیری‌از تجارب و شیوه‌های نوین و مورد استفاده سایر دانشگاه‌ها	۰/۷۴	
			۴. ایفای نقشی فعال در زمینه انتقال سریع و مؤثر دانش و اطلاعات جدید در پیکره دانشگاه	۰/۷۹	
			۵. شناسایی مستمر نقاط قوت و ضعف عملکرد دانشگاه با استفاده از روش آگاهی از نتایج عملکرد	۰/۷۴	
			۶. حذف تبعیضات بین همکاران و رعایت عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با منابع انسانی تحت نظارت	۰/۸۰	
			۷. اعمال‌نظارت و ارزیابی عملکرد شغلی همکاران‌به‌صورت مستمر و غیررسمی	۰/۷۹	
			۸. توانمندی جهت سازگار ساختن تغییرات درونی دانشگاه با انتظارات جامعه	۰/۷۷	
			۹. ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی و واحدهای مختلف دانشگاه	۰/۸۰	

www.SID.ir

Archive of SID

۷- متغیرهای جمعیت‌شناختی خبرگان دانشگاهی

ویژگی‌های خبرگان دانشگاهی از حیث سابقه آموزشی، مرتبه علمی، سابقه مدیریتی و فعالیت‌های پژوهشی در نمودار ۲ ترسیم شده است



نمودار ۲- نمودار متغیرهای جمعیت‌شناختی خبرگان دانشگاهی

۸- نتایج آزمون فرضیات تحقیق

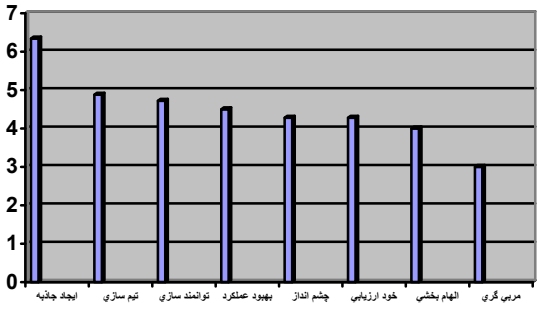
۸-۱-آزمون دوجمله‌ای

با بهره‌گیری‌از آزمون دوجمله‌ای، فرضیه‌های هشتگانه تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند که نتایج حاصل از بررسی سؤالات فرضیه‌ها در جدول ۸ نشان داده شده است. اطلاعات مندرج در جدول مذکور بیانگر آن است که نسبت مشاهده شده از نسبت آزمون بزرگ‌تر است و همچنین سطح معناداری کوچک‌تر از سطح خطا است. بنابراین تمامی فرضیه‌های هشتگانه تأیید می‌شود. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد، می‌توان ادعا کرد که شاخص‌های هشتگانه ذیل بر رهبری اثربخش دانشگاهی تأثیر دارند.

۸-۲-آزمون تحلیل واریانس فریدمن

براساس نتایج آزمون دو جمله‌ای، ویژگی‌های رهبری اثربخش دانشگاهی شناسایی شده‌اند. به‌منظور رتبه‌بندی شاخص‌های هشتگانه رهبری اثربخش دانشگاهی از دیدگاه خبرگان، از آزمون فریدمن استفاده شده است.

نتایج آزمون مورد بحث در جدول ۹ آمده است. اطلاعات جدول مذکور بیانگر آن است که داشتن جاذبه رهبری در رتبه اول و ویژگی مربی‌گری رهبری در رتبه هشتم قرار دارد که نمودار رتبه میانگین آن‌ها در نمودار ۳ نشان داده شده است.



نمودار ۳- رتبه‌های میانگین ها

جدول ۸- نتایج آزمون دوجمله‌ای فرضیه‌های هشتگانه رهبری اثربخش دانشگاهی

ردیف	فرض H1 از نظر خبرگان	نسبت مشاهده‌شده	نسبت آزمون	سطح خطا	سطح معناداری	نتیجه آزمون
۱	داشتن چشم‌انداز ویژگی رهبران اثربخش دانشگاهی است	./۸۹	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۱	تأیید H1
۲	توانایی الهام‌بخشی از ویژگی رهبری اثربخش است	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰	تأیید H1
۳	توانمندسازی مستمر گروهی ویژگی رهبری اثربخش است	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰	تأیید H1
۴	تیم‌سازی ویژگی رهبری اثربخش دانشگاهی است	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰	تأیید H1
۵	داشتن جاذبه‌ای عمیق از ویژگی رهبری اثربخش است	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰	تأیید H1
۶	خود ارزیابی مستمر جزء ویژگی رهبری اثربخش است.	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰	تأیید H1
۷	مربی‌گری از ویژگی رهبری اثربخش است.	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰	تأیید H1
۸	بهبود مستمر عملکرد دانشگاه ویژگی‌رهبری‌اثربخش است.	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰	تأیید H1

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۹- رتبه‌بندی شاخص‌های هشتگانه رهبری اثربخش دانشگاهی

ردیف	شاخص	میانگین	رتبه میانگین	رتبه
۱	ایجاد جاذبه	۴/۵۲	۶/۳۴	۱
۲	تیم‌سازی	۴/۳۱	۴/۸۸	۲
۳	توانمندسازی مستمر گروهی	۴/۲۶	۴/۷۲	۳
۴	بهبود مستمر عملکرد دانشگاه	۴/۲۳	۴/۵	۴
۵	داشتن چشم‌انداز	۴/۱۸	۴/۲۸	۵
۶	خود ارزیابی مستمر	۴/۳	۴/۲۸	۶
۷	الهام‌بخشی	۴/۱۷	۴	۷
۸	مربی‌گری	۴/۱	۳	۸

۹- بحث و نتیجه‌گیری

برای این که رهبران دانشگاهی اثربخش باشند، باید ویژگی‌های مهارتی خاصی داشته باشند که الگوی آن در کشورهای مختلف متفاوت است. در این تحقیق براساس بررسی مبانی نظری و نظرخواهی از خبرگان رهبری دانشگاهی، الگوی بومی رهبری اثربخش دانشگاه‌های دولتی کشور طراحی شده است. همان‌طور که در جدول ۹ ملاحظه می‌شود، براساس دیدگاه خبرگان دانشگاهی، نکات ذیل قابل توجهند:

۹-۱- مهم‌ترین شاخص رهبری اثربخش دانشگاهی، ایجاد جاذبه است، واقعیت این است که مراکز علمی و پژوهشی در حکم سازمان‌های حرفه‌ای‌اند که نخبگان، فرهیختگان و اعضای هیأت علمی نقش بسیار کلیدی در اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های دانشگاهی ایفا می‌کنند. رهبران دانشگاهی به‌منظور تضمین و کسب اطمینان از دستیابی به سطوح بالاتر دانشگاهی، نیازمند جلب همکاری و وفاداری فرهیختگان و اعضای هیأت علمی هستند که این امر، بدون برخورداری رهبران دانشگاهی از ویژگی کاریزماتیک و جذبه، اعتماد به نفس قوی، تمرکز بر ارزش‌ها و اهداف و نیز جلب عواطف ناممکن است؛ همان‌گونه که صاحبنظرانی از قبیل کاتر در ۱۹۹۰، رمزدن در ۱۹۹۶، ویسنیوزکی در ۱۹۹۹، پیرون در ۲۰۰۰ و ... بر این امر تأکید دارند (جدول ۶). لذا نتیجه تحقیق حاضر با نظرهای فوق سازگاری دارد [ر.ک. ۱، ۲۱، ۲۸، ۲۹، ۳۰ و ۳۱].

۹-۲- دومین شاخص رهبری اثربخش دانشگاهی، تیم‌سازی است، به این معناکه امروزه سبک مدیریت دانشکده‌ای در دانشگاه‌ها مرسوم است و اغلب تصمیمات مبتنی بر اشتراک مساعی گروهی اعضای هیأت علمی در سطوح گروه‌های آموزشی، شوراهای آموزشی و پژوهشی دانشکده و شوراهای دانشگاه اتخاذ می‌گردند. رهبران و مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، بدون برخورداری از ویژگی تیم‌سازی نمی‌توانند از عهده چنین مسئولیت سنگینی برآیند. همان‌گونه که در جدول ۶ آمده، اندیشمندانی چون روفنالدمون و لویس در ۱۹۹۳، رمزدن در ۱۹۹۶، پوندر در ۲۰۰۱ و هاروی در ۲۰۰۴ نیز ویژگی تیم‌سازی را برای رهبران دانشگاهی ضروری دانسته‌اند [ر.ک. ۱، ۲۱ و ۳۱].

www.SID.ir

Archive of SID

۹-۳- توانا‌سازی کارکنان از جمله وظایف محوری مدیران محسوب می‌شود. به‌دلیل این که علوم و فنون، متناسب با تغییرات فناوری تحول پیدا می‌کنند، اعضای هیأت علمی و کارکنان اداری دانشگاه‌ها باید جهت پاسخگویی به نیازهای جدید آموزشی و پژوهشی دانشجویان با جدیدترین یافته‌های تحقیقاتی آشنا شوند. لذا برنامه‌ریزی مدون جهت تسهیل فرصت‌های مطالعاتی اعضای هیأت علمی، دسترسی آسان آنان به رایانه و سایت‌های اینترنتی و توجه جدی به خریداری کتاب‌ها و مجلات معتبر فارسی و لاتین جهت دسترسی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیأت علمی، از جمله اقدامات ضروری رهبران دانشگاه‌ها به‌شمار می‌آید. این اقدامات بدون برخورداری رهبران دانشگاهی از ویژگی توانمندسازی مستمر اعضا امکان‌پذیر نیست. همان‌طور که کاتر در ۱۹۹۰، ویسنیوزکی در ۱۹۹۹ و رمزدن در ۲۰۰۰ و... اظهار کرده‌اند (جدول ۶)، خصوصیت توانمندسازی نیروهای انسانی دانشگاه برای رهبران دانشگاهی اهمیت ویژه دارد [ر.ک. ۱ و ۲۸].

۹-٤- بهبود بخشی عملکرد و توسعه دانشگاه به‌منظور پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. امروزه مشروعیت دانشگاه‌ها به تأمین نیازهای متنوع جامعه بستگی دارد تا ضمن تأمین نیازهای جامعه از بعد آموزشی و پژوهشی، بتوانند بخش قابل توجهی از منابع مالی خود را از طریق جذب دانشجویان خارجی و تولیدات علمی تأمین کنند. این امر به ویژگی انعطاف‌پذیری و سازگاری عملکرد دانشگاه‌ها، متناسب با استاندارد جهانی بستگی دارد. همان‌گونه که روفنالدمون و لویس در ۱۹۹۳، رمزدن در ۲۰۰۰، پوندر در ۲۰۰۱، هاروی در ۲۰۰۴ و... بیان کرده‌اند (جدول ۶) ضرورت دارد که رهبران دانشگاهی از توانایی بهبود بخشی مستمر عملکرد دانشگاه برخوردار باشند [ر.ک. ۱، ۲۱ و ۳۱].

۹-۵- دارا بودن چشم‌انداز در راستای اهداف استراتژیک و ایده‌های مطلوب، براساس دیدگاه‌های کاتر در ۱۹۹۰، رمزدن در ۲۰۰۰، گاردنر در ۲۰۰۲، هاروی در ۲۰۰۴ و... (جدول ۶) از جمله ویژگی‌های رهبران اثربخش دانشگاهی است، زیرا ادامه حیات موفق دانشگاه‌ها بستگی به توانایی رقابت با سایر دانشگاه‌ها در سطوح ملی و حتی بین‌المللی دارد [ر.ک. ۱، ۳۰ و ۳۱].

۹-۶- به استناد نظرهای رمزدن در ۲۰۰۰، گاردنر در ۲۰۰۲، هاروی در ۲۰۰۴ و ... **یکی از ویژگی رهبران مؤثر دانشگاه‌ها خود ارزیابی مستمر** است (جدول ۶). موفقیت و اثربخشی دانشگاه‌ها با توجه به وظایف، نقش‌ها و رسالت رو به تحول آن‌ها، مرهون خود یادگیری و خود ارزیابی عملکرد رهبران است، چرا که براساس این ویژگی، رهبران دانشگاهی همیشه احساس نیاز به خود توسعه‌ای، خود کنترلی و خود ارزیابی می‌کنند. بدیهی است این امر می‌تواند رمز موفقیت رهبران دانشگاه باشد [ر.ک. ۱، ۳۰ و ۳۱].

۹-۷- از جمله ویژگی رهبران دانشگاهی در شرایط متحول کنونی، الهام‌بخشی آنان است؛ بدین‌معنی که رهبر تلاش می‌کند از طریق به‌کارگیری‌استدلال و برهان، احساسات پیروان را بیدار ساخته، شرایطی فراهم آورد که آنان آرمان‌های رهبری دانشگاه را بشناسند و نسبت به توانایی‌های خود جهت دستیابی به این ایدئال‌ها باور پیدا کنند. گفته‌های کاتر در ۱۹۹۰، رمزدن در ۱۹۹۶، گاردنر در ۲۰۰۲ و... (جدول ۶) گویای این سخن است [ر.ک. ۱ و ۳۰].

۹-۸- خصیصه الگو بودن و مربی‌گری رهبران دانشگاهی راه‌گشای اعضای هیأت علمی و کارکنان است، زیرا عملکرد موفق، وظیفه‌شناسی، اعتقاد راسخ به اهداف دانشگاه و ... می‌تواند انگیزه مناسبی برای

www.SID.ir

Archive of SID

تلاش و موفقیت سایر اعضای دانشگاهی باشد. از این رو براساس دیدگاه‌های کوزس و پوسنر در ۱۹۹۵، هاروی در ۲۰۰۴ و ... (جدول ۶) این ویژگی جهت اثربخشی و موفقیت رهبران دانشگاهی ضرورت دارد.

نتیجه این که شناسایی و تبیین شاخص های هشتگانه الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، اولین گام برای طراحی و تبیین سیستم انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی تلقی می‌شود. از این‌رو، امید می‌رود مدیران عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سطوح مختلف تصمیم‌گیری با امعان نظر به این الگو، فرایند اجرایی کردن آن را در مراکز عالی آموزشی و پژوهشی کشور مد نظر قرار دهند.

منابع

1. Ramsden, Paul, (2000), "Learning to Lead in Higher Education". ROUTLEDGE, 11 New Fetter Lane, London EC4P4EE, p. 9.

۲. فیدلر، فرد.ای و شمرز، مارتین (۱۳۸۱) «رهبری اثربخش»، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران انتشارات یادواره کتاب، چاپ دوم، صفحات ۱۰-۹.

۳. خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۳) «تئوری‌های رهبری سازمانی»، انتشارات مؤسسه قائم، ص ۲۰.

4. Tannenbaum Robert, Weschler Irwing R., and Massarik Fred, (1959) "Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach" Mc Grawhill.

5. Hamption, D.R. (1981) "Contemporary Management" N.Y: Mc Grawhill Book Co.

6. Daughtrey, A. S and Ricks, B. R. (1984) "Contemporary Supervision: Managing People and Technology, Mc Graw Hill. International Edition.

7. Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth & Dewey, Johnson (1996) "Management of Organizational Behavior" 6thed, Euglewood Cliffs, N, j, Prentice-Hall, p. 91.

8. Stevenson, Eric & Warn, R. James (2004) "Australian Government, Department of Defense" p. 3.

9. Fiedler, Fred. E & Chemers, Martin. M (1974) "Leadership and Effective Management" Scott, Foresman and Company, p. 5.

10. Kritner, Robert and Kiniki, Angelo (1996) "Organizational Behavior" The United States, Irwin INC. p. 471.

11. Luthans, Fred (1986) "Organizational Behavior" New York, Mc Graw-hill, p. 479.

۱۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸) «مدیریت عمومی»، نشر نی، صفحه ۱۳۷.

13. Arnold, Hugh & Feldman, Daniel, C. (1986) "Organizational Behavior", Mc Graw-hill, p. 124.

14. Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth (1983) "Management of Organizational Behavior" Prentice-Hall, p. 94.

۱۵. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۱) «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار»، انتشارات میر، صفحه ۳۴۱.

16. Robbins, Stephen (1996) "Organizational Behavior" 7th, Ed, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, p. 484.

۱۷. ساعتچی، محمود (۱۳۷۶) «روان‌شناسی بهره‌وری»، انتشارات نشر ویرایش، صفحه: ۷۷.

۱۸. رمزدن، پال (۱۳۸۰) «یادگیری رهبری در آموزش عالی»، ترجمه نوه ابراهیم، عبدالرحیم و همکاران، انتشارات دانشکده علوم پایه دامغان.

۱۹. فرنچ، وندال و بل، سسیل (۱۳۷۹) «مدیریت تحول در سازمان»، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار- اشراقی، صفحات: ۵۶-۵۵.

۲۰. مقیمی، محمد (۱۳۸۰) «سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی»، انتشارات ترمه، صفحات: ۲۸۵-۲۸۴.

21. Pounder, James. S. (2001) "New Leadership and University Organizational Effectiveness exploring the Relationship" Leadership & Organization Development, Journal 22(6), pp. 281-290.

22. Yu, Huen & Leithwood, Kenneth & Jantzi, Doris (2002) "The Effects of Transformational Leadership on Teachers' Commitment to Change in Hong Kong" Journal of Educational Administration, 40(4), p. 40.

23. Fiedler, Fred. E (1967) "A Theory of Leadership Effectiveness" Mc Graw-Hill, New York, p. 147.

24. Chemers, Martin M. (1985) "The Social, Organizational and Cultural Context of Effective Leadership, in Barbara Kellerman" Ed, Leadership: Multidisciplinary Perspectives, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, pp. 91-112.

۲۵. کوایمان، جان و الیاسن، جل. ا (۱۳۷۰) "مدیریت سازمان‌های دولتی" ترجمه: عباس منوریان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحات: ۱۹۲-۱۹۱.

۲۶. هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۳۷۱) "مدیریت رفتار سازمانی" ترجمه: قاسم کبیری، انتشارات جهاد دانشگاهی، صفحات: ۵۷۱-۲۰۳.

۲۷. ادیزس، ایساک (۱۳۷۳) "دوره عمر سازمان" ترجمه: کاوه محمد سیروس، انتشارات اشراقیه، صفحات: ۲۵۰-۲۳۳.

www.SID.ir

Archive of SID

۳۲. شاه ولی، منصور و آزادی، حسین (۱۳۸۰) "بهبود بهره‌وری در آموزش عالی"، دانشگاه شیراز، صفحه: ۳.

۳۳. فراستخواه، مقصود و کبریایی، احمد (۱۳۷۷) "آموزش عالی در آستانه قرن بیست و یکم (گزارشی از کنفرانس جهانی آموزش عالی در سال ۱۹۹۸)"، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۷، صفحه: ۱۲۱.

34. UNESCO (1998) Higher Education in 21st Century, Thematic Debates in Brief, Paris, ED. 98- conf. 202 CLD, p. 43.

28. Wisniewski, M. A (1999) "Leadership Competencies in Continuing Higher Education: Implications for Leadership Education" The Journal of Continuing Higher Education, Winter, pp. 14-23.

29. Pyron, Charles. H (2000) "Emerging of Effective Leadership" ®Northwest: Leadership Inc.

30. Mc Beath, John (2002) "Leadership for Learning" 15th, International Congress for School Effectiveness and Improvement (ICSEI), Copenhagen, 3rd-6th January

31. Harvey (2004) "Leadership Model for Academic Administrative Success" Hampton University Website

www.SID.ir