

## ضرورت به کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رؤیسان دانشگاههای کشور

حمیدرضا آراسته\*

استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

دانشگاه تربیت معلم

### چکیده

در دو دهه گذشته، جهان شاهد تغییرات بی‌سابقه‌ای در سایه انقلاب جهانی شدن بوده است. در این مقاله شیوه‌های رهبری در میان رؤیسان دانشگاههای دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بررسی شده است. پرسشنامه روشهای رهبری که جزو نوآوریهای رهبری در عصر کنونی محسوب می‌شود، به عنوان چارچوب نظری برای بررسی روشهای رهبری رؤیسان دانشگاهها انتخاب شده و جامعه آماری شامل ۹۶۰ نفر از اعضای شوراهای دانشگاههای کشور بوده است. از این میان، ۴۷۲ پرسشنامه سودمند از سوی اعضای شوراها دریافت شد. برای شناسایی عوامل معنی‌دار از تحلیل عاملی و چرخش واریماکس استفاده شد. پس از اجرای تحلیل عاملی چهار عامل قدرشناسی، مشارکت‌پذیری، نوآوری و الگو قرار گرفتن شناسایی شدند که این عوامل ۷۹/۲ درصد از واریانس کل داده‌ها را تبیین کردند.

کلید واژگان: آموزش عالی، دانشگاه، روشهای رهبری، رؤیسان و ایران.

### مقدمه

پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی در ماهیت فعالیتهای سازمانهای علمی در عصر جهانی شدن، بیش از پیش رهبرانی اثربخش برای اداره بهتر امور دانشگاهها را طلب می‌کند. از سوی دیگر، استقلال دانشگاهها و اجرای ماده ۴۹ فصل چهارم قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (Management and

\* مسئول مکاتبات: [Arasteh@tmu.ac.ir](mailto:Arasteh@tmu.ac.ir)

دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۱۲/۴ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۳/۶

(Planning Organization, 2004) چالش بزرگی پیش‌روی آموزش عالی کشور قرار داده و لزوم داشتن رهبری و مدیریت مؤثر را دو چندان کرده است. این ماده به معنای پررنگ شدن نقش رئیس‌ان در هدایت دانشگاه‌هاست. به هر حال، دانشگاه‌ها نمی‌توانند بدون شیوه‌های نوین رهبری فعالیتهای خود را سازماندهی و با محیط ارتباط برقرار کنند، پاسخگوی تقاضاهای اجتماعی باشند و با دانشگاه‌های منطقه و جهان به رقابت بپردازند.

رئیس دانشگاه عنصری اساسی در ساختار دانشگاه به‌شمار می‌رود (Nelson, 2007). زیرا شیوه‌های رهبری وی جایگاه دانشگاه را ارتقا یا تنزل می‌دهد. امروزه، رهبری نقش بزرگی را در موفقیت مؤسسات آموزش عالی ایفا می‌کند (Kouzes and Posner, 2002a). گلن (Glen, 2003) معتقد است که سازمانها هم اکنون به شیوه‌های نوین رهبری به جای شیوه‌های سنتی رهبری نیاز دارند. بدون شک، عامل رهبری در ایجاد وفاق در میان معاونان، رئیس‌ان دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها، اعضای هیئت علمی و به طور کلی، در برقراری ارتباط درونی و بیرونی امری مهم تلقی می‌شود. در این میان، مطالعه در باره شیوه‌های رهبری رئیس‌ان دانشگاه‌ها حایز اهمیت است. هدف از این پژوهش بررسی شیوه‌های رهبری رئیس‌ان دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ارائه پیشنهاد‌های کاربردی برای به‌کرد آن است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع همبستگی است. شیوه‌های رهبری رئیس دانشگاه، به عنوان رکن اصلی مدیریت دانشگاهی، مورد توجه خاص این تحقیق است. برای شناسایی عوامل شیوه‌های رهبری از تحلیل عاملی استفاده شد. پرسشنامه شیوه‌های رهبری<sup>۱</sup> که جزو نوآوریهای رهبری دهه اخیر محسوب می‌شود (Kouzes and Posner, 2006; Kouzes and Posner, 2002a, b, and 1997) به عنوان چارچوب نظری برای بررسی شیوه‌های رهبری رئیس‌ان دانشگاه‌ها انتخاب شد. در قیاس با دیگر ابزارهای سنجشی به‌کار گرفته شده، این ابزار چارچوب نظری

---

#### 1. Leadership Practices Inventory

ضرورت به‌کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رئیسان دانشگاه‌های کشور ===== ۳

مناسب‌تری برای اندازه‌گیری شیوه‌های رهبری ارائه می‌دهد و اعتبار آن را بسیاری از صاحب‌نظران تأیید کرده‌اند (Chen and Baron, 2007; Kouzes and Posner, 2006; Leong, 1995; Lewis, 1995; Posner and Kouzes, 1994, 1993). پس از اتمام پیش‌نویس ترجمه فارسی پرسشنامه، اعمال بازخوردها برای دقت و فهم‌پذیری بیشتر ابزار تحقیق انجام شد. پس از اتمام این فرایند، به منظور اطمینان از درست بودن ترجمه، پرسشنامه را مترجمی مسلط به زبان انگلیسی ترجمه کرد. سپس، متن فارسی توسط مترجمی دیگر به انگلیسی ترجمه شد. پس از مقایسه دو متن و بازنگریهای لازم، ابزار تحقیق با همکاری ۲۶ نفر از مدیران ارشد آموزش عالی و اعضای هیئت‌علمی مورد آزمایش مقدماتی قرار گرفت. نتایج این آزمایش دروندادهایی برای بازنگری، تیرگی‌زدایی و فهم‌پذیری بهتر فراهم کرد.

اعضای شوراهای دانشگاه‌ها به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. به علت محدود بودن دانشگاه‌ها و اعضای شوراها، با استفاده از رهنمودهای دیلمن (Dillman, 2000) پرسشنامه همراه با نامه‌ای توضیحی برای یکایک اعضای شوراهای دانشگاه‌ها (۹۶۰ نفر) ارسال شد. چون احتمال می‌رفت که پاسخ‌دهندگان در بیان دیدگاه خود در باره شیوه‌های رهبری رئیس دانشگاه خویش اکراه داشته باشند و احیاناً پاسخ مصلحتی بدهند، یادداشتی تهیه شد که در آن ضمن تشریح هدف تحقیق، بر تضمین محفوظ و محرمانه ماندن نظرهای پاسخ‌دهندگان تأکید شد. به فاصله هر چهار هفته، دو پیگیری شامل نامه توضیحی، پاکت تمبردار و تأکید مجدد بر محرمانه بودن نظرها برای اعضای شوراها فرستاده شد. چهار ماه پس از ارسال اولین دسته از پرسشنامه‌ها، ۴۷۲ پرسشنامه سودمند از سوی اعضای شوراها دریافت شد. این تعداد به مراتب بیشتر از میزانی است که روش شناسان پیشنهاد کرده‌اند (Fraenkeal and Wallen, 1990). برای دسته‌بندی متغیرهای شیوه‌های رهبری از تحلیل عاملی استفاده شد.

**چارچوب نظری:** کلارک (Clark, 1995) از جمله محققان برجسته آموزش عالی است که راز موفقیت دانشگاه‌های برتر را در باور و اقدامات پیگیرانه برای دستیابی به تغییر و تحول عنوان کرده است. فولان (Fullan, 2007) نیز در کتاب خود با عنوان رهبری در فرهنگ تغییر معتقد است که رهبران مؤثر باید در پی شیوه‌هایی باشند که آنها را قادر به فعالیت در شرایط پیچیده و بی‌ثبات کند.

در این میان، جیمز کوزنر و پاسنر (Kouzes and Posner, 2006, 2002) در کتاب خود پنج ویژگی شامل به چالش کشیدن فرایندها، ایجاد دیدگاههای مشترک، اجازه دادن فعالیت به دیگران، الگو قرار گرفتن و نویدبخش بودن را برای رهبران مؤثر ذکر می‌کنند. این ویژگیها شالوده‌شيوه‌های نوین رهبری محسوب می‌شوند.

**به چالش کشیدن فرایندها.** این ویژگی بر این اصل تأکید دارد که رهبران مؤثر همواره برای دستیابی به فرصتهای جدید به منظور دگرگون ساختن وضعیت موجود پیشقدم می‌شوند. آنان تلاش می‌کنند تا با نوآوری و یافتن راههای تازه‌تر سازمان را اصلاح کنند. این‌گونه رهبران به اشتباهات به مثابه تجربه‌های یادگیری می‌نگرند و همواره برای رویارویی با چالشهای پیش‌رو آماده‌اند. به چالش کشیدن فرایندها موضوعاتی نظیر کاوش برای یافتن فرصتها، تجربه‌کردن راههای جدید و آسیب‌پذیری را در بر می‌گیرد. «سازمانها دائماً در حال تغییر هستند و به بازسازی جدی نیاز دارند. فرایندها باید به طور مستمر مورد بازنگری قرار گیرند» (Birnbau, 1990).

**ایجاد دیدگاههای مشترک.** رهبران مؤثر افق فکری وسیعی دارند. این‌گونه رهبران توانایی تصور آینده را دارند. آنها دارای توانمندیهای ارتباطی قوی هستند و قادرند با بهره‌گیری از این مهارتها افراد را جذب کنند. این ویژگی جلب حمایت دیگران را نیز در بر می‌گیرد. در گذشته نیز افرادی چون کاتر بر ایجاد دیدگاههای مشترک برای اداره اثربخش سازمانها تأکید کرده‌اند (Koter, 1996). به هر حال، داشتن دیدگاههای مشترک برای دستیابی به اهداف سازمانی مهم تلقی می‌شود (Springer, 2007). اخیراً نیز آلباخ در مقاله خود با عنوان «جهانی شدن و عوامل تغییر در آموزش عالی» ایجاد دیدگاههای مشترک برای به‌کرد آموزش عالی را ضرورتی مهم دانسته است (Altbach, 2008).

**اجازه فعالیت به دیگران دادن.** رهبران مؤثر با اعتمادسازی و ارتقای روحیه انگیزش افراد را افزایش می‌دهند. این‌گونه رهبران نه تنها بر هدفهای مشترک تأکید دارند، بلکه افراد را در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیریهایشان حمایت می‌کنند و آنها را در زمینه رشد مهارتهایشان یاری می‌رسانند که پرورش روحیه همکاری و ارتقای توانمندیهای افراد از آن جمله است. «ایجاد

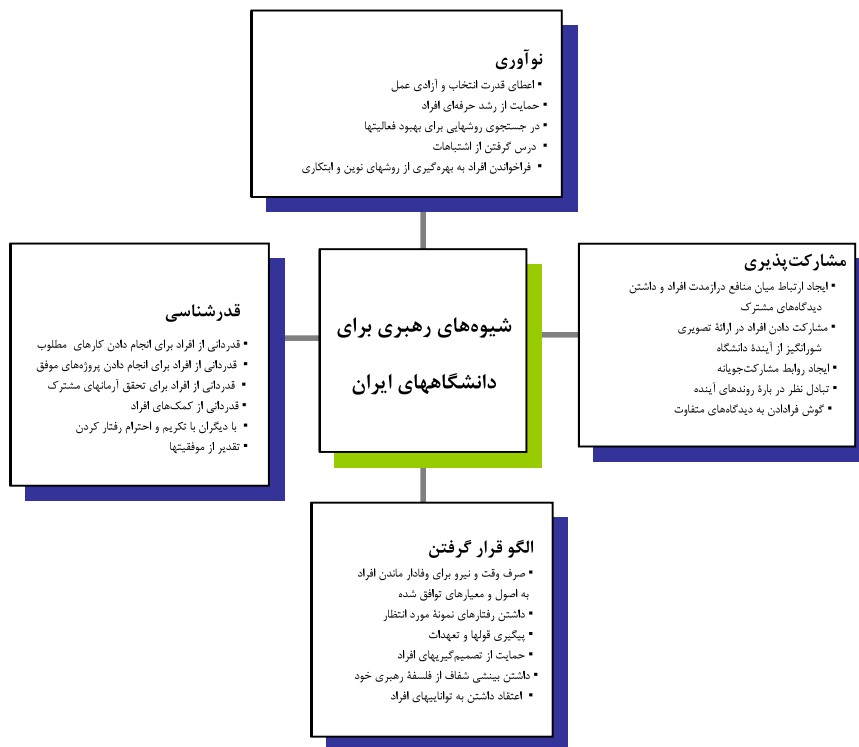
ضرورت به‌کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رئیسان دانشگاه‌های کشور ===== ۵

روحیه همکاری و حمایت از تصمیم‌گیریها در فرهنگهای مشارکت‌جویانه اعتماد، احساس تعلق، رشد توانمندیها و بهبود مستمر را به ارمغان می‌آورد» (Fullan, 2007).  
**الگو قرار گرفتن.** رهبران مؤثر در باره ارزشها و اعتقاداتشان روشن و شفاف عمل می‌کنند. آنها افرادی با ثبات هستند و رفتار افراد و طرحها را در مسیری مشخص هدایت و همچنین، با الگو قرار دادن خود انتظارات رفتاری را ارائه می‌کنند. این‌گونه رهبران با تقسیم طرحها به بخشهای کوچک‌تر فرصتهای مناسبی برای کسب موفقیت‌های مستمر فراهم می‌کنند و بر تعیین اولویتها تأکید دارند. الگو قرار گرفتن، موضوعاتی نظیر داشتن رفتارهای نمونه و برنامه‌ریزی برای کسب موفقیت‌های کوچک‌تر را نیز شامل می‌شود. افرادی همچون کزار و استن‌ساگر نیز الگو قرارگرفتن را از ویژگیهای رهبران اثر بخش دانسته‌اند (Kezar, 2004; Stensaker, 1999).  
پیش از این نیز برخی از صاحب‌نظران ماهیت رهبری را در تأثیرگذاری بر پیروان خلاصه کرده‌اند (Baker and Quinley, 1995; Gardner, 1990; Yukle and Falbe, 1990; Kipnis and Schmidt, 1988; Bennis and Nanus, 1985)  
**نوید بخش بودن.** رهبران مؤثر نیروهای انسانی را به تلاش تشویق می‌کنند. این‌گونه رهبران با به‌رسمیت شناختن دستاوردها از مساعدت افراد برای رسیدن به اهداف مشترک قدردانی می‌کنند. آنها به دنبال بهانه‌ای هستند تا موفقیتها را جشن بگیرند. رهبران نویدبخش همچنین، روحیه کار گروهی را به منظور تلاشهای مستمر تقویت می‌کنند. افزون بر این، بسیاری از پژوهشگران معتقدند که رفتار مشارکت پذیرانه مدیران دانشگاهی موجبات هماهنگی و هدایت منابع مالی و انسانی را، برای بهره‌برداری از فرصتها و افزایش کارایی، فراهم می‌کند (Keiser, 2004; Howell, 1997; Acebo, 1995)

### یافته‌ها و بحث

پس از اجرای تحلیل عاملی، چهار عامل شناسایی شد که این عوامل ۷۹/۲ درصد از واریانس کل داده‌ها را تبیین کردند. برای پیدا کردن عوامل معنی‌داری در باره سؤالات از چرخش واریماکس استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ آمده است.

برخلاف یافته‌های کوزنز و پاسنر (Kouzes and Posner, 2006, 2002a)، شیوه‌های رهبری رئیس‌ان دانشگاهها در کشور ایران چهار عامل قدرشناسی، مشارکت‌پذیری، نوآوری و الگو قرار گرفتن را شامل می‌شود (نمودار ۱). محققانی همچون پیترسون و همکاران (Peterson et al., 1993) و اسلیتر و همکاران (Slater et al., 2002) نیز الگوی کوزنز و پاسنر را برای جوامع دیگر مورد بازنگری قرار داده‌اند. لم (Lam, 1998) در مطالعه مدیران در هونگ‌کونگ و ویلبرگ (Wilberg, 2003) در بررسی مدیران نروژی نیز فقط سه عامل شناسایی کردند. به طور یقین در عصر کنونی استفاده از چنین شیوه‌هایی هدایت حرفه‌ای دانشگاههای ایران را حتی در بدترین شرایط تسهیل خواهد کرد.



نمودار ۱- شیوه‌های رهبری اثربخش در میان رئیس‌ان دانشگاههای ایران

ضرورت به کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رئیسان دانشگاه‌های کشور

جدول ۱- نتایج چرخش واریماکس شیوه‌های رهبری در میان رئیسان دانشگاه‌ها

متغیرها	عوامل			
	مشارکت پذیری	قدرشناسی	نوآوری	قرارگرفتن الگو
ارائه تصویری جذاب و قانع کننده از آینده سازمان (۷)	۰/۱۴۷	۰/۲۶۵	۰/۳۳۶	۰/۲۲۹
درس گرفتن از اشتباهات (۱۶)	۰/۲۷۵	۰/۳۳۴	۰/۵۲۰	۰/۳۸۰
فراخواندن افراد به بهره‌گیری از روشهای نوین و ابتکاری (۶)	۰/۲۴۸	۰/۴۳۱	۰/۵۰۴	۰/۲۹۹
صرف وقت و نیرو برای وفادار ماندن افراد به اصول و معیارها (۹)	۰/۳۷۶	۰/۲۳۲	۰/۴۱۸	۰/۸۳۹
مشارکت دادن افراد در ارائه تصویر شوراگیزی از آینده سازمان (۱۲)	۰/۶۹۳	۰/۳۵۹	۰/۴۰۱	۰/۲۹۷
تبادل نظر در باره روندهای آینده (۲)	۰/۵۲۷	۰/۲۸۵	۰/۲۲۰	۰/۲۹۵
تشویق افراد به داشتن اهداف قابل دسترس (۲۴)	۰/۳۶۸	۰/۳۶۹	۰/۲۸۰	۰/۳۲۶
ایجاد ارتباط میان منافع درازمدت افراد و داشتن دیدگاههای مشترک (۱۷)	۰/۷۵۲	۰/۴۲۵	۰/۲۹۳	۰/۳۷۹
جستجوی روشهایی برای بهبود فعالیتها (۱۱)	۰/۳۵۲	۰/۳۸۲	۰/۶۲۱	۰/۳۸۵
حمایت از رشد حرفه‌ای افراد (۲۸)	۰/۲۹۴	۰/۴۱۷	۰/۶۳۴	۰/۴۰۷
قدردانی از افراد برای انجام دادن کارهای مطلوب (۵)	۰/۳۴۱	۰/۷۶۸	۰/۱۷۸	۰/۱۲۹
قدردانی از مشارکت افراد در اجرای پروژه‌های موفق (۱۵)	۰/۶۳۵	۰/۷۰۹	۰/۱۴۸	۰/۲۵۵
قدردانی از افراد برای تحقق آرمانهای مشترک (۲۰)	۰/۳۳۲	۰/۷۰۲	۰/۲۳۹	۰/۳۲۸
قدردانی از کمکهای افراد (۳۰)	۰/۴۲۶	۰/۶۶۰	۰/۲۸۹	۰/۲۶۸
قدردانی از موفقیتها (۲۵)	۰/۲۲۳	۰/۵۹۶	۰/۲۹۱	۰/۲۸۳
رفتار با دیگران با تکریم و احترام (۱۳)	۰/۳۱۲	۰/۶۴۳	۰/۴۱۸	۰/۰۷۸
اعطای قدرت انتخاب و آزادی عمل (۲۳)	۰/۲۸۴	۰/۳۰۸	۰/۷۱۷	۰/۴۴۵
داشتن رفتارهای نمونه مورد انتظار (۴)	۰/۴۹۲	۰/۲۸۷	۰/۳۲۶	۰/۶۳۸
گوش فرادادن به دیدگاههای متفاوت (۸)	۰/۵۱۵	۰/۲۲۵	۰/۳۳۷	۰/۱۳۰
ایجاد روابط مشارکت‌جویانه (۳)	۰/۵۳۵	۳۵۵	۰/۱۱۳	۰/۲۳۱
اعتقاد به تواناییهای افراد (۱۰)	۰/۴۸۳	۰/۴۶۱	۰/۲۵۲	۰/۵۱۱
حمایت از تصمیم‌گیریها (۱۸)	۰/۴۷۵	۰/۳۷۲	۰/۱۹۳	۰/۵۲۳
اعتقاد به اهداف عالی سازمان (۲۷)	۰/۳۸۳	۰/۲۶۱	۰/۶۸۸	۰/۲۴۶
خوش‌بین بودن در باره احتمالات آینده (۲۲)	۰/۲۸۷	۰/۱۵۱	۰/۵۳۱	۰/۳۱۷
برای رسیدن به اهداف گام‌به‌گام عمل کردن (۲۹)	۰/۲۳۵	۰/۲۹۹	۰/۵۲۶	۰/۳۷۱
پیگیری قولها و تعهدات (۱۴)	۰/۴۱۷	۰/۳۵۷	۰/۵۲۴	۰/۵۲۳
داشتن ایده‌ای شفاف از فلسفه رهبری خود (۱۹)	۰/۳۰۵	۰/۲۹۴	۰/۴۷۴	۰/۵۱۱
ریسک پذیر بودن (۲۱)	۰/۱۷۳	۰/۲۰۹	۰/۱۸۴	۰/۳۲۹
ابتکار عمل داشتن در مواقع ضروری (۲۶)	۰/۱۶۳	۰/۳۳۴	۰/۴۵۴	۰/۳۸۲
محک زدن مهارتها و تواناییهای خود (۱)	۰/۵۱۵	۰/۲۲۴	۰/۲۱۷	۰/۱۲۱

a. Rotation converged in 10 ...

## مشارکت‌پذیری

این تحقیق ضمن تأیید یافته‌های به دست آمده (Albach, 2008; Spriger, 2007; Keiser, 2004; Fullan, 2003; Hellwell, 2001; Kezar, 2006, Green and et al., 1998; Hexter, 1998; Kouzes and Posner, 1997; Howell, 1997; Kotter, 1996; Acebo, 1995)، نشان می‌دهد که مشارکت‌پذیری در بهکرد کیفیت رهبری و مدیریت در دانشگاهها امری مهم است. ایجاد ارتباط میان منافع درازمدت افراد و داشتن دیدگاههای مشترک (۷۵/۱)، مشارکت دادن افراد در ارائه تصویری شورانگیز از آینده سازمان (۶۹/۱)، ایجاد روابط مشارکت‌جویانه (۵۳/۱)، تبادل نظر در باره روندهای آینده (۵۲/۱) و گوش فرادادن به دیدگاههای متفاوت (۵۱/۱) از اصول رهبری مؤثر محسوب می‌شوند. مشارکت‌پذیری نه تنها امری حیاتی برای انجام یافتن بهینه کارها قلمداد می‌شود، بلکه فرایندی برای شناسایی و تقویت استعدادها در سازمان است. چنانچه انسانها بخواهند به طور مؤثر با هم و در کنار هم به فعالیت بپردازند، ذینفعان باید درک مشترکی درباره یکدیگر و مقاصدشان داشته باشند.

اما هر یک از اعضای هیئت علمی و مدیران نیز به فعالیتهای تخصصی جداگانه‌ای مشغول‌اند. با داشتن چنین ویژگیهایی، تحصیل توافق عام در باره ماهیت و چگونگی اجرای کار در دانشگاهها به آسانی صورت نمی‌پذیرد. بنابراین، وجود طیف گسترده‌ای از فعالیتهای از یک سو و استقلال نسبی فعالیتهای و ماهیت مستقل اعضای هیئت علمی از دیگر سو، وحدت رویه را مشکل ساخته است. افزون بر این، عقاید و نظریات مختلف در باره ماهیت وجودی دانشگاه به‌ویژه در تصمیم‌گیریها، فعالیتهای را بیش از پیش پیچیده کرده است. هدایت دانشگاه مسئولیتی گروهی است، اما بی‌توجهی به این موضوع نگاه قهرمانانه به رهبر را تقویت کرده است. این نوع نگرش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را در میان نیروهای انسانی به شدت کاهش می‌دهد. وقتی افراد گرد هم می‌آیند و آرا و نظریات خود را ارائه و منابع سازمانی را برای دستیابی به اهداف تقسیم می‌کنند، پس از مدتی به این واقعیت پی خواهند برد که موفقیت فردی و جمعی گروه در گرو همکاریهای صادقانه و متعهدانه همه اعضا و رقابت سالم است. در این میان، باید به این موضوع توجه داشت که همکاری و رقابت دو مقوله جدا از یکدیگر است.



ضرورت به‌کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رئیسان دانشگاه‌های کشور ===== ۹

در همکاری اعضای گروه به‌خوبی دریافته‌اند که موفقیت گروه به معنای موفقیت اعضای آن است. این نگرش سبب می‌شود که افراد در کار گروهی خود به یکدیگر مدد رسانند. در حالی که در بسیاری از رقابتها موفقیت برخی از افراد تهدیدی برای اعضای گروه محسوب می‌شود. در این میان، حل تضادهای سازمانی و کنترل رقابت‌های ناسالم به منظور ایجاد انسجام و وحدت در میان ذینفعان حایز اهمیت است.

صیانت از مراکز علمی، ایجاد وفاق و هدایت فعالیتهای جمعی و مشارکتی در دانشگاهها امری مهم و مستلزم داشتن رهبران تواناست. دانشگاه جامعه‌ای شامل نیازها، تعهدها و آرمانهای مشترک است. سازمانهای موفق برای رشد و بالندگی به هماهنگی و سازماندهی اعضای جامعه خود نیاز دارند، ولی این امر در دانشگاههای کشور آنچنان جدی گرفته نمی‌شود.

دانشگاه سازمانی پیچیده و شامل بازیگرانی نظیر هیئت امناء، شورای انقلاب فرهنگی، مدیریت، استادان، دانشجویان، کارشناسان، دانش‌آموختگان، نمایندگان مجلس و مقامات دولتی است که اداره کردن مؤثر آن به تفویض مناسب اختیارات در ساختار قدرت-به‌گونه‌ای که برای ذینفعان قابل قبول باشد- بستگی دارد. مدیریت مشارکتی هنگامی تحقق خواهد یافت که تقسیم قدرت در میان گروههای مختلف به‌خوبی صورت پذیرد و نظامی برای پاسخگویی در آن فرایند وجود داشته باشد. اما در این میان، اعضای هیئت علمی و مدیران بازیگران اصلی در اداره دانشگاه محسوب می‌شوند.

به‌طورکلی، اداره مشارکتی دانشگاه نیازمند قدرت و اقتدار بازیگران اصلی با هدف مدیریت فعالیتهای و رفتارها، ایجاد ارتباطات مناسب و تأثیرگذاری متقابل اجزای تشکیل‌دهنده و در نهایت، تصمیم‌گیری است. اگر چه اداره کردن مترادف قدرت تصمیم‌گیری نیست، اما داشتن قدرت تصمیم‌گیری به منظور اداره مشارکتی دانشگاه حایز اهمیت است. برای مثال، ماهیت دانش‌پژوهی دانشگاه جایگاه حرفه‌ای و در نتیجه، قدرت علمی را نیز افزایش می‌دهد. این قدرت را مشارکت اعضای هیئت‌علمی در اداره امور علمی دانشگاه تقویت می‌کند. کارکردهای اصلی دانشگاه ترویج دانش و خلاقیت است که توسط اعضای هیئت‌علمی انجام می‌شود. این جامعه باید در برنامه‌ریزی و فعالیتهای علمی خود از آزادی آرا و عقاید بهره‌مند باشد.

به هر حال، داشتن قدرت مشترک و دوری از تحمیل آرا و عقاید، به رؤسای دانشگاهها در اداره مؤثرتر آن کمک می‌کند. رهبری مؤثر در دانشگاهها به میزان تحقق توافق عام و فعالیتهای مشترک در میان جامعه‌های دانشگاهی بستگی دارد.

### قدرشناسی

معمولاً فعالیتهایی به‌خوبی انجام می‌پذیرد که مورد قدردانی قرار گیرد. از این رو، حقوق و مزایایی که به افراد داده می‌شود، به منظور قدردانی از فعالیتهای آنان است. این تحقیق برخی یافته‌های کوزنز و پاسنر (Kouzes and Posner, 2002a, b, and 1997) را تأیید می‌کند که در این میان، می‌توان به قدردانی از افراد برای انجام دادن کارهای مطلوب (۷۶٪)، قدردانی از افراد برای موفقیت‌هایشان (۷۰٪)، قدردانی از افراد برای تحقق آرمانهای مشترک (۷۰٪)، قدردانی از افراد برای کمکهای آنان (۶۶٪)، رفتار احترام آمیز با دیگران داشتن (۶۴٪) و قدردانی از افراد برای اجرای پروژه‌های موفق (۵۹٪) اشاره کرد.

افرادی که مدت زیادی را در زمینه حرفه دانشگاهی خود صرف می‌کنند، انتظار دارند که متناسب با فرهنگ تکریم از صاحب‌نظران- که شالوده فرهنگ اسلامی و ایرانی است- با آنان رفتار شود، اما پس از اندک زمانی درمی‌یابند که از منزلت و جایگاه دانشگاهی و اجتماعی صوری برخوردارند. ارجگذاری اعضای هیئت‌علمی احترام به منزلت آنهاست و نبود این مهم موجبات نارضایتی آنان را فراهم می‌سازد. بنابراین، یکی از عناصر مهم برای ایجاد انگیزه، قدرشناسی از فعالیتهای مطلوب افراد است.

نیروهای انسانی انتظار دارند که از فعالیتهای ارزشمند آنها قدردانی شود. قدرشناسی ارتباط میان مدیریت و نیروهای انسانی را تحکیم می‌بخشد، ارزش و اعتماد به نفس را افزایش می‌دهد، موجبات تقویت ارزشها و فرهنگهای دانشگاه را فراهم می‌آورد و در نهایت، موجب رشد تعهدات و ارتباطات فردی و سازمانی می‌شود. همچنین، قدردانی از افراد بخشی از ایجاد تغییر و تحول سازمانی است. قدردانی فقط به اعطای مزایا به کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه ایجاد تحول در افراد و تأکیدی بر اهمیت نیروی انسانی در نزد مدیریت است. بنابراین، قدردانی عاملی برای تغییر و تحولات محسوب می‌شود و موجبات تقویت روحیه و رابطه

ضرورت به‌کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رئیسان دانشگاه‌های کشور ===== ۱۱

مدیریت و کارکنان را نیز فراهم می‌کند. در این میان، داشتن معیارهای عملکردی مهم برای ارزیابی فعالیتهای افراد و قدردانی از خدمات آنها مفید است. شاخصهای عملکردی مهم میزان موفقیت افراد و در نتیجه، سازمان را نشان می‌دهند.

### نوآوری

این تحقیق ضمن تأیید نظریات فولان، کلارک و کوزتز و پاسنر (Fullan, 2007; Kouzes and Posner, 1997; Clark, 1995) به‌خوبی نشان می‌دهد که رئیسان دانشگاهها باید به دنبال ایجاد تغییر و تحول و نوآوری باشند. از محورهای مهم نوآوری در دانشگاههای کشور، یافتن روشهای ابتکاری خارج از روابط رسمی سازمانی (۶۲٪)، درس گرفتن از اشتباهات (۵۲٪) و فراخواندن افراد به بهره‌گیری از روشهای نوین و ابتکاری (۵۰٪) است. بدیهی است که این امر بدون اعطای قدرت انتخاب و آزادی عمل (۷۱٪) و حمایت از رشد حرفه‌ای افراد (۶۳٪) صورت نمی‌پذیرد. رویکرد اصلاح وضعیت موجود مقدمه‌ای برای نوآوری است. برای اینکه نوآوری صورت پذیرد، نه تنها افراد باید دارای آزادی علمی و استقلال حرفه‌ای باشند، بلکه باید در صدد ارتقای مهارتهای خود و دیگران نیز برآیند. این چنین رویکردی موجب خواهد شد تا نیروهای انسانی به دنبال انجام دادن فعالیتهای نوین در دانشگاه باشند. فراهم کردن فرصتهای مناسب برای ایجاد تحول در سازمان و محیط آن از جمله اموری است که در نهایت، به تقویت سازمان و مدیریت می‌انجامد. انجام دادن فعالیتهای نوین و هدفمند، به خودی خود، به مثابه ابزاری برای ایجاد انگیزه در میان پیروان و شخص رهبر نیز به شمار می‌رود.

ماهیت آموزش عالی ایجاد تغییر و تحول است. از آموزش عالی انتظار می‌رود با افزایش دانش و تواناییهای ذهنی موجبات تحول افراد را فراهم کند. فراتر از این موضوع، امید است با بهره‌گیری از این رویکرد افراد تحصیل کرده زمینه‌های ایجاد تحولات اجتماعی را فراهم کنند. به هر حال، دانشگاه می‌تواند به انحای مختلف در صدد بهکرد اوضاع اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و رفتارهای انسانی باشد. از این‌رو، ایجاد تغییرات سازنده جزو قلمرو آموزش عالی است و این باید از ایجاد تغییر و تحول در دانشگاهها آغاز شود. همچنین، نوآوری ممکن است روشهای اجرای کار و حتی سنتهای مرسوم در دانشگاه را مورد تردید

قرار دهد، زیر سؤال ببرد، ارتقا ببخشد و به سطح جامعه تعمیم دهد. به هر حال، نوآوری به‌منظور افزایش ظرفیتهای رهبری و ایجاد تحول در دانشگاهها و جامعه امروزی امری ضروری است.

### الگو قرار گرفتن

در بحث رهبری نه تنها رهبر، بلکه پیروان نیز مورد بررسی قرار می‌گیرند. از میزان الگو قرارگرفتن رهبر در نزد پیروان نیز می‌توان به میزان قابلیت‌های رهبر پی‌برد. این تحقیق یافته‌های کوزنز و پاسنر، کزار، استن‌ساکر (Kouzes and Posner, 2006, 2002a; Kezar, 2006; Stensaker, 1999) را تأیید می‌کند. الگو قرار گرفتن رهبر محورهای مختلفی را در بر می‌گیرد که از آن جمله می‌توان به صرف وقت و نیرو برای وفادار ماندن افراد به اصول و معیارهای توافق شده (۸۳٪)، داشتن رفتارهای نمونه مورد انتظار (۶۳٪)، پیگیری قولها و تعهدات (۵۲٪)، حمایت از تصمیم‌گیریهای افراد (۵۲٪)، داشتن بینش شفاف از فلسفه رهبری خود (۵۱٪) و اعتقاد داشتن به تواناییهای افراد (۵۱٪) اشاره کرد.

قابلیتهای رهبری لزوماً به معنای داشتن مهارتهای تخصصی برای اداره امور نیست، بلکه صرف وقت و نیرو به‌منظور وفادار ماندن افراد برای دستیابی به مقاصد نیز مورد نظر است. افزون بر این، صداقت یکی از ارکان اصلی رهبری محسوب می‌شود. اثربخشی رهبر نیز به صداقت در گفتار و عمل وی بستگی دارد. قولهای دروغین، پیگیری نکردن تعهدات، فریبکاری و پنهان‌کاری به‌شدت صداقت افراد را زیر سؤال می‌برد. به طور کلی، پیروان از رهبرانی که حرف و عملشان یکی است، بیشتر حمایت می‌کنند. در این میان، داشتن فلسفه‌ای مدیریتی در الگو قرار گرفتن حایز اهمیت است. اگر رهبر دیدگاه خاصی برای هدایت دانشگاه نداشته باشد، زمینه سردرگمی، فشارهای روحی و روانی، تضادهای نامعمول، تصمیم‌گیریها و رقابتهای نامناسب و ناسالم را فراهم خواهد آورد. اصولاً افرادی که قابلیت‌های تخصصی و ارزشها و معیارهای مدیریتی مشخصی نداشته و به تواناییهای افراد نیز اعتقاد نداشته باشند، الگو قرار نخواهند گرفت. در این میان، اعتمادسازی نقش بزرگی را ایفا می‌کند. رئیس دانشگاه هنگامی به طور واقعی الگو قرار می‌گیرد که افراد به تواناییها و قابلیت‌های وی اعتماد کنند. بدون شک،

ضرورت به کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رئیسان دانشگاه‌های کشور ===== ۱۳

اعتماد کردن پیروان به رهبر و برخورداری رهبر از مهارت‌های لازم، نیروهای انسانی را برای رسیدن به مقاصد سازمانی انگیزه‌مند می‌کند و احساس تعلق آنها به دانشگاه را افزایش می‌دهد.

### نتیجه‌گیری

چه در اذهان جامعه دانشگاهی و چه از دیدگاه حقوقی رئیس دانشگاه مسئولیت دانشگاه را برعهده دارد. همه افراد در صحنه‌های زندگی فردی و حرفه‌ای خود اجرای مسئولیتها و نقشهایی را برعهده دارند، اما انسانهای موفق کسانی هستند که شیوه‌های مناسبی را برای اداره امور انتخاب می‌کنند و با دور اندیشی و با توجه به واقعیات تصمیم می‌گیرند. این خطر همواره وجود دارد که افراد، خود و اندیشه‌های خود را مطلق تلقی کنند. این امر البته، مدیران را به آسانی در دام تضادهای سازمانی و لغزشهای مدیریتی و رفتاری گرفتار می‌کند.

رهبری اثربخش در دانشگاهها مستلزم به کارگیری شیوه‌های مناسب است. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند موقعیت رئیسان دانشگاهها را تضعیف کند و بر عملکرد آنها سایه بیندازد. انتخاب شیوه‌های احیاناً نامناسب و تکرار فعالیتهای ضعیف و اشتباهات مدیریتی، ناکامی رهبر، انزوای جامعه دانشگاهی و کاهش کیفیت دانشگاه را در بر خواهد داشت.

فرمولی جادویی برای به‌کرد رهبری در دانشگاههای ایران وجود ندارد. رهبری رئیسان دانشگاهها تحت تأثیر شیوه‌هایی است که برای اداره امور به کار می‌برند. افرادی که با شیوه‌های مشارکتی، قدردانی از افراد، نوآوری و الگو قرارگرفتن دانشگاه را رهبری می‌کنند، می‌توانند در برابر تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی فعالیتهای دانشگاهی بهتر عمل کنند و حرفه پر فراز و نشیب و طاقت‌فرسای رهبری دانشگاهی در عصر جهانی شدن را به حرفه‌ای جالب، مهیج، برانگیزنده و اثربخش تبدیل کنند.

### References

1. Acebo, S. and et al. (1995); *The Academic Team: A Case Study of Shared Governance; Team Building for Quality: Transitions in the American Community Colleges*; Edited by Bake, G.A. and et al., Washington D.C.: Community College Press.

2. Altbach, P. G. (2008); "Internationalization: A Decade of Changes and Challenges"; *The International Higher Education*, No. 50, Winter.
3. Baker, Q. and Quinley (1995); *Power and Influence in Organizations: A Review of Literature*; North Carolina State University.
4. Bennis, W. and B. Nanus (1985); *Leaders: The Strategies for Taking Charge*; New York: Harper and Row.
5. Birnbaum, R. (1990); *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*; San Francisco, California: Jossey-Bass.
6. Chen, H. and M. Baron (2007); "Psychometric Properties of the Chinese Leadership Practices Inventory"; *International Journal of Nursing Education Scholarship*, Vol. 4, Issue 1.
7. Clark, B. R. (1995); "Leadership and Innovation in Universities: From Theory to Practice"; *Tertiary Education and Management*, Vol. 1, No. 1.
8. Dillman, D. A. (2000); *Mail and Internet Survey; The Tailored Method (Second Edition)*, New York: John Wiley and Sons.
9. Frankeal, J. and N. Wallen (1990); *How to Design and Evaluate Research in Education*; Mcgraw-Hill Publishing Company: New York.
10. Fullan, M. (2003); *The Moral Imperative of School Leadership*; Thousand Oaks, California: Sage.
11. Fullan, M. (2007); *Leading in a Culture of Change*; San Francisco: Jossey Bass.
12. Gardner, J. (1990); *On Leadership*; New York: Harper and Row.
13. Glen, P. (2003); *Leading Geeks: How to Manage and Lead People who Deliver Technology*; San Fransisco: Jossey Bass.
14. Green, M. F., B. Eckel and B. Hill (1998); "Core Values and the Road to Change"; *Trusteeship*, Vol. 6, No. 4.

۱۵ ===== ضرورت به کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رئیسان دانشگاه‌های کشور

15. Hellwell, D. and N. Hancock (2001); "A Case Study of the Changing Role of the Academic Middle Manager in Higher Education: Between Hierarchical Control and Collegiality?" *Research Papers in Education: Policy & Practice*, Vol. 16, No. 2.
16. Hexter, P. (1998); "How You Can Stay on the Straight and Narrow"; *Executive Educator*, Vol. 13, No. 2.
17. Howell, C. D. (1997); "An Assessment of the Implementation of Shared Governance Provisions of A. B. 1725, of Selected California Community Colleges"; *Community College Journal of Research and Practice*, Vol. 21, No. 7.
18. Keiser, J. H. (2004); "Working Smarter, Not Harder"; *EDUCAUSE Review*, Vol. 39, No. 4.
19. Kezar, A. J. (2006); Rethinking the "L" Word in Higher Education: the Revolution in Research on Leadership; ASHE Higher Education Report, Vol. 31, No. 6.
20. Kipnis, D. and S. M. Schmidt (1988); "Upwarding-influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress"; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33.
21. Kotler, J. P. (1996); "Leading Change"; Boston: Harvard Business School. In Springer P. (2007); From Hierarchy to Shared Governance in Higher Education Academic Leadership, *The Online Journal*, Vol. 5, No. 1.
22. Kouzes, J. M. and B. Posner (2006); *A Leaders Legacy*; San Francisco, CA: Jossey – Bass.
23. Kouzes, J. M. & B. Z. Posner (2002a); "The Leadership Practices Inventory: Theory and Evidence behind the Five Practices of Exemplary Leaders"; [Online]. Available from: [www.leadershipchallenge.com/research](http://www.leadershipchallenge.com/research). Appendix0512BP. [Accessed June 2003].
24. Kouzes, J. M. and B. Z. Posner (1997); *Leadership Practices Inventory – Individual Contributor (LPI-IC)*; Observer Response Sheet, San Francisco, CA: Jossey-Bass/ Pfeiffer.

25. Kouzes, J. M. and B. Z. Posner (2002b); *The Leadership Challenge*; Third Edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
26. Lam, S. S. K. (1998); "An Assessment of the Reliability and Validity of the Leadership Practices Inventory in Hong Kong"; *International Journal of Management*, Vol. 15, No. 1.
27. Leong, F. T. (1995); *Review of the Leadership Practices Inventory. In Conoley and Impara*; The Twelfth Mental Measurements Yearbook, Lincoln: University of Nebraska Press.
28. Lewis, M. A. (1995); *Review of the Leadership Practices Inventory. In Conoley and Impara*; The Twelfth Mental Measurements Yearbook, Lincoln: University of Nebraska Press.
29. Management and Planning Organization (2004); *The Forth Economic, Social, and Cultural Development Plan in Islamic Republic of Iran: 2005-2009*, Tehran: Management and Planning Organization (in Persian).
30. Nelson, S. (2007); "Presidential Creeds and Character"; *Presidency*, Vol. 10, No. 3.
31. Peterson, M. F., P. B. Smith and M. H. Tayeb (1993); "Development and Use of English Version of Japanese PM Leadership Measures in Electronic Plants"; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14.
32. Posner, B. Z. and J. M. Kouzes (1994); "An Extension of the Leadership Practices Inventory to Individual Contributors"; *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 54, No. 4.
33. Posner, B. Z. and J. M. Kouzes (1993); "Psychometric Properties of Leadership Practices Inventory: Updated"; *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 53, No. 1.
34. Slater, C. L., M. Boone, L. Price, D. Martinez, I. Alvarez, C. Toppete and E. Olea (2002); "A Cross-Cultural Investigation of Leadership in the United States and Mexico"; *School Leadership & Management*, Vol. 22, No. 2.



۱۷ ===== ضرورت به‌کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رئیسان دانشگاه‌های کشور

35. Springer, P. (2007); "From Hierarchy to Shared Governance in Higher Education Academic Leadership"; *The Online Journal*, Vol. 5, No. 1.
36. Stensaker, B. (1999); "In Change? Absent Academic Leadership During External"; *Assessment. International Journal of Educational Management*, Vol. 13, No. 6.
37. Wilberg, E. (2003); An Investigation into Leadership Practices and Performance of Newspapers in Norway and Sweden; Middlesex, England: Brunel University, Unpublished Dissertation.
38. Yukle, G. and C. Falbe (1990); "Influence Tactics and Objectives in Reward, Down Ward and Lateral Influence Attempts"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 1.