



فصلنامه آینده پژوهی مدیریت

سال سی و ششم / شماره ۱۴۱ / پاییز ۱۴۰۴

نگاهی آینده‌نگر به ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی

کامران محمدخانی (نویسنده مسئول)

استاد مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

k.kamran@srbiau.ac.ir

علیرضا عابدی

دانشجوی دکترای مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

امیرحسین داودی

دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران.

اختر جمالی

استادیار پزشکی اجتماعی و طب پیشگیری، دانشگاه علوم پزشکی ایران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰/۱۲/۲۶

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی با نگاهی آینده‌نگرانه انجام گرفته است. هدف پژوهش، کاربردی و رویکرد آن کیفی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش را ۱۷ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مطلع و مسلط بر موضوع پژوهش تشکیل دادند که برای انتخاب آنها از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع قضاوتی استفاده شد. همچنین چارچوب نظری تحقیق حاضر مدل‌های رهبری در نظام دانشگاهی از جمله مدل رهبری تبادلی، امنیت‌مدار، دعوت‌گرا، تیمی، اخلاقی و مواردی از این دست است که اساس معرفی ابعاد ارتقای رهبری و ویژگی‌های آن با یک دیدگاه آینده‌نگرانه در بخش تحلیل داده‌هاست. ابزار مورد استفاده مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که روایی و پایایی آن از طریق ارزیابی لینکلن و گوبا (۱۹۹۴) و ضریب کاپای کوهن به تأیید رسید. تحلیل داده‌ها به کمک سه فرآیند کدگذاری باز و محوری و انتخابی صورت گرفت. پس از تحلیل داده‌های پژوهش نتایج نشان داد که ابعاد مؤثر در ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی با رویکردی آینده‌نگرانه عبارتند از: رهبری مبتنی بر مثبت‌گرایی، رهبری مبتنی بر فرهنگ مشارکتی، رهبری مبتنی بر معنویت و ارزش‌های اخلاقی، رهبری مبتنی بر شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی، رهبری مبتنی بر تحول‌آفرینی و رهبری مبتنی بر اصالت و شرافت.

واژگان کلیدی: دانشگاه آزاد اسلامی، ابعاد رهبری، ارتقای رهبری، رویکرد کیفی، رویکرد آینده‌نگر

۱- مقدمه

دانشگاه به عنوان یک سازمان علمی و فرهنگی، سرمنشاء همه تحولات از جمله تغییر و تحول و تربیت انسانهای عالم و دانشمند، یک ملت به حساب می آید. (گلپرست و همکار، ۱۳۹۸). یکی از مباحث مطرح در دانشگاه، بحث رهبری است. رهبری دانشگاه به عنوان یک عامل کلیدی در توسعه دانشگاه در نظر گرفته می شود و در یک فضای رقابتی، نقش رهبری دانشگاه به طور فزاینده ای مهم شده است (شن،^۱ ۲۰۲۰). مفهوم رهبری مدت ها است که یک موضوع بحث برانگیز بوده و شاید طبق گفته برنز^۲ یکی از پدیدارترین و کم درک ترین پدیده های روی زمین باشد و از اینرو جای تعجب نیست که ادبیات مربوط به رهبری گسترده است. (اسکالیسکی^۳، ۲۰۱۸). بنابراین در مورد رهبری می توان اینگونه گفت که رهبری چیزی نیست مگر حصول اهداف سازمانی از طریق دیگران و کار کردن با آنها و اهداف در یک سازمان محقق نمی شود مگر با حضور رهبری مناسب و یک عملکرد بالا (محمدخانی، ۱۳۹۵) رهبران اثربخش و کارآمد، می کوشند تا با اتخاذ سبک های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان ها، زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی و همچنین وفاداری افراد به سازمان را فراهم سازند (اسلامیه و محمدداودی، ۲۰۱۶).

با این مقدمه پژوهش حاضر به طور مشخص در پی پاسخگویی به این پرسش است که، با یک رویکرد آینده نگر ابعاد ارتقای رهبری در "دانشگاه آزاد اسلامی" کدامند. با اندکی تامل می توان گفت این مطالعه با توجه به موضوع اصلی آن یعنی ارتقا و توسعه رهبری آموزش عالی و نیز مورد مطالعه یعنی دانشگاه آزاد اسلامی در نوع خود بدیع و نوآورانه انجام شده است؛ به دیگر سخن مدل های رهبری در نظام دانشگاهی که پیش از این پژوهش از سوی پژوهشگران ایرانی و غیرایرانی معرفی شده است صرفاً در سطحی کلان به ارائه ویژگی های رهبری

پرداخته اند، در حالیکه در پژوهش حاضر با بررسی مقابله ای این مدل ها به عنوان چارچوب نظری پژوهش، نگارندگان به معرفی مدلی از رهبری در آموزش عالی با نگاهی آینده نگرانه خواهند پرداخت که این مدل با هدف ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی و بر اساس پرسش نامه و نظرسنجی از اعضای هیات علمی آن صورت گرفته است. در ادامه مروری خواهیم داشت بر پیشینه مطالعات انجام شده در زمینه رهبری نظام دانشگاهی و سپس به معرفی مبانی نظری پژوهش که مبنای تحلیل داده های پژوهش در بخش تحلیل داده ها است، خواهیم پرداخت.

۲- پیشینه مطالعات پژوهش:

علی محمدی (۱۴۰۰) در پژوهشی با هدف ارائه مدل آینده پژوهی بر اساس سبک رهبری تحول گرا با رویکرد توسعه دانشگاه های کارآفرین؛ نشان داده است که سبک رهبری تحول گرا تأثیر زیادی بر توسعه کارآفرینی در دانشگاه ها دارد. (علیمحمدی معدنویی، احمدی، معظمی، ۱۴۰۰)

فتحانی و فتحانی (۱۴۰۰) نیز در مطالعه ای با عنوان "هدایت و رهبری در سازمان های آینده"، نشان داده اند که یکی از ابزارهای مناسب برای رشد توانمندی آینده پژوهی سازمانی، وجود سبک رهبری مناسب و منطبق بر مفاهیم آینده نگری در سطح سازمان است. همانطور که رهبری به عنوان فرایند تأثیرگذاری بر اهداف و استراتژیها، تعهد و پذیرش کار در جهت رسیدن به اهداف، حفظ و نگهداری گروه و تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمان تعریف می شود. (فتحانی، محمدحسن و فتحانی، مهسا، ۱۴۰۰).

طوسی (۱۳۹۹) در پژوهشی که با هدف ارائه الگویی برای رهبری هوشمند در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، نشان داده است که رهبری هوشمند به ۵ مولفه رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی، رهبری جمعی و رهبری سیاسی نیاز دارد.

رشنودی و زارع متین (۱۳۹۵) پژوهشی را با هدف شناخت الگوی بومی رهبری سازمانی مبتنی بر قدرت نرم در آموزش عالی ایران، تدوین و مؤلفه های

¹ Shen² Burns³ Skaliky

اهداف، تمرکز بر جهت‌گیری رهبر، بهبود فرآیند و آموزش و تمرکز بر حوزه داخلی و خارجی برشمرده است (دلشاد، قورچیان و جعفری، ۱۳۹۸).

با این پیشینه و با استناد به دیدگاه افرادی همچون موریل^۷، رهبران دانشگاهی نیز همچون دیگر رهبران سازمان‌های غیر آموزش عالی می‌بایست از ویژگی‌های مثبت و قابل قبولی برخوردار باشند (محمدخانی، ۱۳۹۵). اما اینکه این ویژگی‌ها چه هستند، نیاز به مطالعه و بررسی دقیق و همه‌جانبه دارد و بر این اساس، پژوهش حاضر همانگونه که در بخش مقدمه نیز به آن اشاره شد با رویکردی کیفی به دنبال پاسخگویی به این سوال است که با یک نگاه آینده محور؛ ابعاد ارتقای رهبری در "دانشگاه آزاد اسلامی" چیست.

۳- مبانی نظری پژوهش:

۳.۱. تمایز مدیریت و رهبری:

افراد مطرحی همچون پیتز دراکر^۸ بر این اعتقادند که «مدیران کسانی هستند که کارها را درست انجام می‌دهند و رهبران کسانی هستند که کارهای درست انجام می‌دهند». البته این در حالی است که رهبران اثربخش نیز کارهای مدیریتی فراوان انجام می‌دهند و در مقابل مدیران اثربخش هم به رهبری افراد خود نیاز دارند.

بنابراین باید توجه داشت که برای اثربخشی بهینه سازمان هم به رهبری قوی و هم به مدیریت قوی نیاز است. در دنیای پویا و متحول امروز ما به رهبرانی نیاز داریم که وضعیت موجود را به چالش کشیده، چشم‌اندازی از آینده ارائه کنند و اعضای سازمان را برانگیزند تا برای چشم انداز مطلوب نهایت تلاش و کوشش خود را ارائه نمایند. از طرف دیگر سازمان‌ها نیازمند مدیرانی هستند تا برنامه‌های دقیق طراحی کرده و ساختارهای سازمانی موثری ایجاد کنند و نیز بر عملیات روزانه سازمان نظارت داشته باشند

تأثیرگذار الگوی بومی را حوزه‌های رفتاری - اخلاقی، اجتماعی - ارتباطی، مهارتی - حرفه‌ای، فرهنگی - هنجاری، سیاسی - شهودی و اعتقادی - معنوی عنوان نموده‌اند. فرهنگی و میرسپاسی (۱۳۸۹) نیز پژوهشی را با عنوان یک الگوی بومی رهبری به منظور مطالعه تطبیقی سبک رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی انجام دادند، که نتایج به کشف چهار بعد فرهنگمندی، یادگیرندگی، ارزشی، اخلاقی و همدلی انجامید. شن^۱ (۲۰۲۰) پژوهشی را جهت پاسخ به این سوال که "رهبران دانشگاه باید از چه خصوصیات حرفه‌ای برخوردار باشند؟" انجام داده است. یافته‌ها حاکی از آن است که از نظر رهبران دانشگاه‌های چین، گرایش اخلاقی قوی از مهمترین خصوصیات یک رهبر حرفه‌ای در نظام دانشگاهی است و بعد از آن نگرش و توانایی همکاری و مشارکت با دیگران مهم بوده است.

چرکوسکی^۲ (۲۰۱۸) طی مطالعه خود؛ ایجاد جو شاد و پرنشاط، امیدوراری، قدردانی، توجه به احساسات را از ویژگی‌های رهبری مثبت‌گرا در نظام دانشگاهی دانسته است. تیمیو^۳ (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان مدل‌های رهبری برای موسسات آموزش عالی انجام داده است. نتایج پژوهش شواهد قانع‌کننده‌ای ارائه داده است که روایت رهبری در دانشگاه‌ها متناقض است و می‌توان گفت سه نوع سبک رهبری با عناوین رهبری ترکیبی، رهبری جمعی و رهبری مبتنی برای مدیریت دانشگاه‌ها مناسب است.

باس^۴ (۲۰۱۰) طی مطالعات خود اظهار داشته است که رفتار رهبران در سیستم آموزش عالی، به‌طور قابل ملاحظه‌ای بر رفتارها و عملکرد اعضای هیات علمی تأثیرگذار است. در عین حال، سایر محققان همچون اینمان^۵ رهبری دانشگاهی را شامل رهبری هیأت علمی، مدیریت عملیات، مدیریت استراتژیک و ذی‌نفعان دانسته و بلک^۶ قابلیت‌های رهبری آموزش عالی را شامل چشم‌انداز و

¹ Shen

² Cherkowski

³ Timiyo

⁴ Bass

⁵ Inman

⁶ Black

⁷ Morrill

⁸ Piter Druker

(رابینز،^۱ ۱۳۹۷). با استناد به دیدگاه میدلهورست^۲ رهبران به مدیران نیاز دارند تا مطمئن باشند که همه چیز واقعا انجام می‌شود؛ و مدیران هم برای اینکه جریان نوآوری را حفظ کنند، به رهبران نیاز دارند (حمیدی فر، ۱۳۹۶).

۳.۲. اهمیت رهبری در آینده دانشگاه:

بسیاری از رهبران دانشگاهی؛ اعضای هیات علمی و اعضای هیات امناء، بر اثر فشارهای بیرونی حاصل از تحولات جاری در عرصه‌های فن‌آوری، جمعیت‌شناسی، زندگی خانوادگی، حمایت‌های مالی و همچنین تاملات سیاسی، نگرانی از کاهش ثبت نام، مشکلات مالی و برنامه‌های علمی دانشگاه کوشیده‌اند راه‌هایی را جهت تحولات مفید و راهبردی بیابند تا از این رهگذر، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی زیر نظر آنان بتوانند با محیطی که سریعاً در حال تغییر است همگام و سازگار شوند. تعداد اندکی از این از این موسسات به تحولات شگرفی دست یافته‌اند، ولی شمار فراوانی نیز تن به شکست داده‌اند. اگرچه بیشترین میزان مشارکت و مشورت میان ذینفعان دانشگاه برای دستیابی به امر توصیه می‌شود اما باید تاکید کرد که تحقق این امر به تصمیم‌های سخت و رهبری قوی نیازمند است. (راولی^۳، لوهان^۴ و دولنس^۵، ۱۳۸۲)

لیمینگ (۲۰۰۳) هم بر این باور بود که رهبران دانشگاهی اگر می‌خواهند اهدافشان تحقق یابد و چشم‌اندازهای سازمان‌شان به واقعیت نزدیک گردد و به رهبرانی اثربخش تبدیل شوند، باید تلاش کنند وفاق جمعی را در سازمان خود به وجود آورند. (محمدخانی، ۱۳۹۵)

بنابراین می‌توان اذعان کرد که اکنون زمان آن رسیده تا اساتید، مدیران و روسای دانشگاه‌ها تکنیک‌های رهبری بحران را بکار بگیرند و برخی تغییرات بنیادین را شروع کنند. (بولر، ۱۳۹۹)

۳.۲. ویژگی‌های رهبری در نظام دانشگاهی:

یافته‌های پژوهشی پال رمزدن^۶ (۱۹۹۸) در دانشگاه‌های بریتانیا، هنگ کنگ و استرالیا نشان می‌دهد که رهبران نظام آموزش عالی نیروی تخیل و آفرینندگی‌شان را برای خدمت به دیگران به کار می‌گیرند. آنها کسانی هستند که نشان می‌دهند آنچه را که می‌خواهند به دست می‌آورند و راهی را که می‌خواهند سپری کنند، می‌شناسند. عدالت، راست‌کرداری، کارایی، امانتداری و هم‌اندیشی، ارزش‌ها و رفتارهایی است که همواره در پاسخ‌های آنها دیده می‌شود. رهبر نظام دانشگاهی، زمان زیادی را برای گفتگو با دیگران می‌گذارد و تلاش می‌کند تا دیدگاه‌های گوناگون را با یکدیگر هماهنگ سازد. اطمینان می‌دهد که حتی جوان‌ترین عضو هیات علمی هم در دانشکده نقش دارد. تضمین می‌کند که همه اعضای هیات علمی در مسائل سهم دارند و تشویق می‌شوند. اینگونه رهبری، دربرگیرنده سوییجهایی از توانمندی‌های بین فردی، مدیریت کارا و پیشرفت کارکنان و همچنین مدیریت مشارکتی و انگیزشی است. شماری از ویژگی‌های رهبر دانشگاهی در جدول شماره ۲ آورده شده است.

¹ Robbins

² Middlehurst

³ Rowley

⁴ Lujan

⁵ Dolence

⁶ Paul Ramsden

جدول ۲: ویژگی‌های رهبری در نظام دانشگاهی

معنا	سویه‌ها
اثر بخشی دیده شده از رهبری در زمینه آموزش و آموزش دهندگان	رهبری آموزشی
اثر بخشی دیده شده از رهبری در زمینه پژوهش و پژوهشگران	رهبری پژوهشی
کارایی، عدالت و مدیریت دیگر منابع	مدیریت عادل و کارا
اهمیت درباره راهبری آینده کار و به کار بستن آن برای سود آینده	راهبرد و روشن بینی
ویژگی‌های برانگیزاننده، توانایی برای هیجان بخشی و افزایش همکاری در همکاران	رهبری دگرگون ساز و مشارکتی
پشتیبانی برای پیشرفت کار و قدرشناس یاز پیشرفت‌های دیگران	توسعه و قدرشناسی
کار کردن به گونه‌ای موثر با همکاران	توانایی‌های بین فردی

(رمزدن، نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۲)

۳. مدل‌های رهبری در نظام دانشگاهی:

در این بخش با ۱۳ مدل رهبری و ابعاد و مولفه‌های آن‌ها از منابع معتبر داخلی و خارجی مطالعه و استخراج شد که

خلاصه آن به شرح جدول شماره ۳ می‌باشد. این مدل‌های اشاره شده مبنای مصاحبه با صاحب‌نظران و خبرگان آموزش عالی برای تحلیل کیفی پژوهش حاضر قرار گرفت.

جدول ۳: مدل‌های رهبری در نظام دانشگاهی

ردیف	مدل رهبری	پژوهشگران
۱	تبادلی	بس، ۱۹۸۵
۲	امنیت‌مدار	کومب، ۲۰۱۱ - خلیجیان، ۱۳۹۶
۳	پدرسالارانه	چنگ (۲۰۰۰)
۴	دعوت‌گرا	بنیس و نائوس، بی تا
۵	تیمی	لم، ۲۰۱۲ - شومیکر، ۲۰۱۳ - کراو، ۲۰۱۷

نگاهی آینده‌نگر به ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی

۶	خدمتگذار	گرین لیف، ۱۹۷۰ - اسپیرز، ۱۹۹۶ - دنیس، ۲۰۰۳ - پاترسون، ۲۰۰۵ - تاونسند، ۲۰۱۶ - ساهانه، ۲۰۱۸
۷	اخلاقی	کالسون، ۲۰۱۱ - ایراوانتو، ۲۰۱۲ - کانوکورن، ۲۰۱۳ - هگارتی، ۲۰۱۸ - تابان، ۱۳۹۲
۸	معنوی	قرآن کریم - نهج البلاغه - سندجایا، ۲۰۱۵ - چیمبا، ۲۰۱۵ - استورسلین و یاکوبسن، ۲۰۱۵
۹	تحول آفرین	بس، ۱۹۸۵ - بنیس، ۱۹۸۵ - کانرت، ۱۹۸۷ - ساشکین، ۱۹۸۸ - هاوس، ۱۹۹۷ - اسپکتور، ۲۰۰۴ - کزس و پاسنر، ۲۰۱۰ - روزیتان، ۲۰۱۲ - ازتورک، ۲۰۱۳ - سانگ گان، ۲۰۱۴
۱۰	عاطفی	گلمن، ۲۰۰۰
۱۱	اصیل	موسسه رهبری گالوپ ۲۰۰۴ - دانایی فرد و مومنی، ۱۳۹۸
۱۲	مثبت‌گرا	کامرون، ۲۰۱۲ - چرکوسکی، ۲۰۱۸ - آقابابایی، ۱۳۹۲
۱۳	کوانتومی	فرایز، ۲۰۰۶

۴ - تحلیل داده‌های پژوهش:

همانگونه که در بخش چکیده پژوهش نیز به آن اشاره شد هدف این پژوهش کاربردی و روش آن کیفی است و «شرکت کنندگان» در پژوهش را صاحب‌نظران و خبرگان مطلع و مسلط بر موضوع پژوهش که پیشینه معتبر علمی و یا تجربی در این زمینه داشتند تشکیل دادند. برای انتخاب نمونه کیفی، با توجه به هدف پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع قضاوتی استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه از شاخص اشباع نظری استفاده شد و تعداد نمونه را در این بخش ۱۷ نفر تشکیل دادند.

ملاک ورود جهت شرکت کنندگان در این بخش، صاحب‌نظران و خبرگانی بودند که حداقل ۲ شرط از ۴ شرط زیر را دارا بودند: ۱- عضویت در هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی یا یکی از موسسات آموزش عالی. ۲- تجربه مدیریتی (مؤکداً آموزش عالی) حداقل به مدت پنج سال. ۳- دارا بودن مدرک کارشناسی‌ارشد یا دکترا در یکی از رشته‌های علوم انسانی، ترجیحاً علوم رفتاری به ویژه مدیریت، علوم تربیتی، روانشناسی. ۴- دارا بودن تالیفات، دستاوردهای علمی، راهنمایی پایان‌نامه تحصیلات تکمیلی در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی و آموزش عالی.

جدول ۴: مشخصات مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش

جنسیت	کد	سمت	سابقه مدیریت	مدرک	مرتبه علمی
مرد	MT	رئیس دانشگاه	بیش از ۱۰ سال	دکتر	استاد
مرد	BT	رئیس مرکز سنجش و پذیرش دانشگاه	بیش از ۱۵ سال		استادیار
مرد	NG	عضو هیات علمی دانشگاه	بیش از ۱۰ سال		استاد
مرد	KM	معاون دانشکده			دانشیار
مرد	MM	رئیس دانشگاه			استاد
مرد	MA	قائم مقام رئیس دانشگاه			دانشیار
مرد	PN	رئیس دانشگاه			
مرد	SB				
مرد	AF				استادیار
زن	AJ	عضو هیات علمی دانشگاه			
مرد	SA	دبیر شورای گسترش دانشگاه	-		-
مرد	HT	عضو شورای تحول و نوسازی نظام آموزش			
مرد	AN	معاون مرکز حوزه ریاست دانشگاه	بیش از ۱۰ سال	ک.ا.رشد	
زن	HR	عضو هیات علمی دانشگاه	-	دکتر	استادیار
زن	FF				
مرد	KD		بیش از ۱۰ سال		دانشیار
مرد	HA		بیش از ۱۵ سال		استاد

ابزار مورد استفاده «مصاحبه نیمه ساختاریافته» بود. برای تعیین روایی و پایایی مصاحبه از روش ارزیابی لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۹۴) استفاده شد به طوریکه تعیین قابلیت اعتماد مصاحبه از طریق ضریب کاپای کوهن (K) ضریب توافق به دست آمده را برابر با ۰/۷۲۷ نشان داد و مشخص نمود که میزان توافق بین دو خبره، در حد «قابل ملاحظه» است مصاحبه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. جهت تحلیل مصاحبه، از سه فرآیند کدگذاری باز و محوری و انتخابی استفاده شد. به این صورت که در ابتدا طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به‌دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌های‌شان مورد بررسی

قرار گرفتند. به طوری که از متن هر مصاحبه، مفاهیمی استخراج شد که این مفاهیم در کدگذاری باز جای داده شدند. در مرحله دوم که کدگذاری محوری بود، یکی از مقولات را به عنوان مقوله محوری انتخاب و تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند، مورد کاوش قرار گرفت و ارتباط سایر مقولات را با آن مشخص شد. بدین صورت که مفاهیم مستخرجه، در قسمت کدگذاری محوری، تبدیل به چند مقوله فرعی شدند. در مرحله سوم که مرحله نهایی است و کدگذاری انتخابی نام دارد، مقوله‌های فرعی تبدیل به یک مقوله اصلی شد و هر یک از آنها را تحت عنوان «ابعاد ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی» شناسایی و کشف گردید

¹ Lincoln & Guba

جدول ۵. کدگذاری باز، محوری و انتخابی جهت شناسایی ابعاد رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی

کد مصاحبه شونده	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)	کدگذاری محوری (مقوله فرعی)	کدگذاری باز (مفاهیم مستخرجه)
NG, MM, KM, PN, SB, SA, HR, FF	رهبری مبتنی بر مثبت گرایی	- جو سازمانی حمایتگر - توسعه روابط سازمانی مثبت و اثربخش - ایجاد محیط حرفه‌ای امن و غیرتهدیدآمیز	۱. رهبری دانشگاه آزاد اسلامی در ابتدا مدل رهبری پدر نگران بوده است که از نظر ابعاد این رهبری را می‌توان دلسوزانه، نگران و بادقت معرفی کرد.
BT, SA, MA, HT, HR, KD, HA			۲. دانشگاه آزاد اگر قرار است «خدا» گونه رهبری شود باید «مثبت گرایی» را به عنوان یکی از ابعاد رهبری خود قرار دهد.
MA, PN, AF, HT, HR, FF, HA			۳. رهبر در نظام دانشگاهی به ایجاد جو سازمانی مثبت و پرروحیه جهت انجام بهتر کارها، معتقد و پایبند است.
KM, MM, SB, AJ, SA, HR			۴. چالش‌های رهبری در سیستم دانشگاهی با وجود یک رهبر دارای نگرش مثبت حل شدنی است.
BT, MA, KM, MM, AJ, SA, HR, FF, KD			۵. رهبر باید در جهت سلامت حرفه‌ای و امنیت روانی ذی‌نفعان خود برنامه‌ریزی داشته باشد.
KM, MM, PN, SB, AJ, SA, FF, KD,	رهبری مبتنی بر فرهنگ مشارکتی	- تاکید بر وفاق جمعی - تعریف اصول کار تیمی - شایسته‌گزینی در انتصابات - اشتراک‌گذاری تصمیم‌گیری با زیردستان - اعتمادسازی تیمی - ترغیب منابع انسانی به مشارکت داوطلبانه	۶. رهبران دانشگاهی برای تحقق یافتن اهداف‌شان، باید وفاق جمعی را در دانشگاه به وجود آورند.
MM, PN, SB, HT, AJ, FF, HA			۷. تیم‌سازی با هدف مشترک و هدف سازمانی باید مورد توجه رهبر در دانشگاه قرار گیرد.
NG, KM, MM, MA, SB, KD, FF			۸. عدم وجود استقلال فکر و تصمیم‌گیری و عدم توجه به شایسته‌گزینی در انتصابات از تفاوت‌های میان سبک و ویژگی رهبری در سیستم دانشگاهی ایران با سایر کشورهاست.
KM, MM, MA, PN, SB, HT			۹. رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی باید اعضای هیات علمی و کارکنان را در تدوین بیانیه چشم‌انداز سازمانی و اهداف آن مشارکت دهند تا آنها مدیران را در ترسیم چشم‌انداز مشترک و اجرای استراتژی مهم یاری دهند.
MM, NG, AJ, FF, HT, HR, KD, HA			۱۰. اعتمادسازی باید مورد توجه رهبر در دانشگاه قرار گیرد.

نگاهی آینده‌نگر به ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی

BT, MA, PN, HT, HT, FF			۱۱. الگوی مشارکتی در جذب منابع از بدنه اجتماع و سایر زیرنظام‌های کشور موفق عمل می‌کند.
NG, KM, MM, HT, HR, FF, KD, HA			۱۲. رهبری مشارکتی نه به معنای خاص تئوریک آن بلکه به معنای تلفیقی از الگوهای موجود و مرتبط با این رویکرد برای دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر خواهد بود.
MT, BT, PN, AJ, SA, AN, FF, KD, HA	رهبری مبتنی بر معنویت و ارزش‌های اخلاقی	- تجربه، انگیزه و اشتیاق عرفانی و معنوی	۱۳. اگر رهبر سازمان، معنویت و اخلاق را در نظر بگیرد تاثیرش در دراز مدت بیشتر از تصمیمی است که معقولانه است.
MT, BT, NG, PN, AF, AJ, SA, AN, FF, HA		- متعهد به فضائل انسانی، اخلاقی و اسلامی	۱۴. رهبر دانشگاه باید به صفات اخلاقی مانند توکل، امید، صداقت، شجاعت، سعه صدر، وفاداری، مروت، عدالت و تواضع متعهد باشد.
MT, NG, SB, AF, AJ, SA, FF, HA		- مقید به «پاسخگویی اخلاقی» - حامی و کمک‌رسان	۱۵. مشغله رهبری در دانشگاه تربیت فارغ‌التحصیلان و متخصصانی است که به فضائل انسانی، اخلاقی و اسلامی آراسته باشند.
NG, MM, MA, AJ, SA, AN, FF, HA		- خادمیت	۱۶. رهبر مؤثر در نظام دانشگاهی خود را مقید به «پاسخگویی اخلاقی» می‌داند.
MT, BT, NG, MA, SB, AJ, SA, AN, HA			۱۷. یکی از ابعاد مهم معنویت و اخلاق است، در نام دانشگاه آزاد واژه اسلامی بکار رفته است، این برای جامعه انتظار ایجاد کرده است، بنابراین باید ماند نامش باطن‌اش هم حاوی معنویت و اخلاق باشد.
MT, BT, SB, AJ, FF			۱۸. خادمیت و خدمتگزاری اولویت اول رهبر در نظام دانشگاهی است.
MT, NG, KM, MM, AJ, HR, FF, KD, HA	رهبری مبتنی بر شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی	- شایستگی‌های عاطفی مبتنی بر اسلام	۱۹. دانشگاه آزاد اسلامی در زمره دانشگاه‌های اجتماعی است و مسئولیت اجتماعی دارد.
MT, BT, NG, KM, MA, SB, AJ, HT, KD		- همدلی و صمیمیت - شنودگی مؤثر - مذاکره منطقی	۲۰. دانشگاه آزاد بایستی برای حل مسئله چه در سطح بالادستی، علوم انسانی، علوم اجتماعی و علوم فنی و مهمتر از آن در سطح اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی ایفای نقش کند.
KM, SB, AJ, HT, AN		- ایجاد فرهنگ و پیوستگی عاطفی	۲۱. رهبری مؤثر در نظام دانشگاهی بدون توانایی رهبر در شنونده خوب بودن و مذاکره منطقی امکان‌پذیر نیست.
MT, BT, NG, MM, SB, AJ		- حمایت عاطفی از پیروان و اعضای	۲۲. تاریخ ثابت کرده رهبران کاریزماتیک موفق بوده‌اند کاریزمای ما باید از یک فرهنگ ناب اسلامی هم نشأت گرفته باشد در دل

نگاهی آینده‌نگر به ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی

AF, HT, HR, FF, KD		زیرمجموعه - شناخت تفاوت‌ها و قابلیت‌های ویژه هر فرد	حکومت اسلامی کاریزما باید از یک سری شایستگی‌های عاطفی مبتنی بر اسلام باشد.
KM, NG, PN, SB, HR, FF, KD			۲۳. یک رهبر اثربخش با نفوذ در دل مدیران زیرمجموعه و کارکنان و با ایجاد یک فرهنگ عاطفی و در عین حال حرفه‌ای موجبات تحقق اهداف را فراهم می‌کند.
MT, KM, PN, SB, SA, HR, HA			۲۴. همدلی و صمیمیت و حفظ کيان دانشگاه برای ارتقای علمی و گسترش فضای انقلابی از نکات مهم ضروری است که باید بدنه دانشگاه یکپارچه باشد.
KM, MM, PN, SB, AF, AJ, HT, FF			۲۵. رهبر به عنوان «ناخدای دانشگاه» رسالت دارد تا حمایت عاطفی از پیروان و اعضای زیرمجموعه خود داشته باشد.
KM, HT, HR, AN, FF, KD			۲۶. از ویژگی‌های مهم برای رهبر دانشگاهی این است که توانایی شناخت تفاوت‌ها و قابلیت‌های ویژه افراد را داشته باشد.
PN, AF, AJ, AN, HR, HA			۲۷. رهبران دانشگاه باید شایستگی‌های عاطفی خود و مجموعه خود را بشناسند.
KM, MM, PN, SB, AJ, HT, HR, FF			۲۸. رهبر در دانشگاه باید با افزایش پیوستگی عاطفی در اعضای هیات علمی و درگیر کردن بیشتر آنها در اهداف سازمانی، بستر مناسبی را برای عضویت ایشان و ایجاد همدلی بیشتر در دانشگاه‌ها را فراهم کنند تا به تحقق اهداف آگاهی اجتماعی جامعه عمل بپوشانند.
MT, NG, PN, HR, HA	رهبری مبتنی بر تحول‌آفرینی	- پذیرش قواعد جهان شبکه‌ای و حرکت در بستر فوق - داشتن نگاه به آینده - استقبال از تغییرات - ریسک‌پذیری - اندیشه جهانی - مدیریت شرایط بحرانی - متعهد به توسعه حرفه‌ای منابع انسانی	۲۹. تنها راه بقای دانشگاه آزاد اسلامی گذار از دانشگاه زنجیره‌ای به دانشگاه شبکه‌ای است.
BT, NG, SB, AJ, HR, FF, KD, HA			۳۰. نخستین ویژگی شناختی رهبر دانشگاهی جامع‌نگری و آینده‌نگری است.
BT, NG, AJ, HR, FF, KD, HA			۳۱. دوراندیشی از ویژگی‌های شناختی مهم در رهبر دانشگاهی است.
NG, KM, MA, MM, SB, AJ, FF, KD			۳۲. شاخص‌های جهانی آموزش عالی و ایجاد تعاملات بین‌المللی و گشودگی فضای علمی، آموزشی و پژوهشی باید مورد توجه حدى رهبری دانشگاه آزاد اسلامی قرار گیرد.
MM, SB, AF, NR, HR			۳۳. رهبر یک سیستم دانشگاهی باید شرایط را به گونه‌ای فراهم کند که مجموعه بتواند بیشترین سازگاری را با شرایط محیطی داشته باشد.

NG, KM, MM, MA, SB, AF, AJ, SA, NR, HR, FF, KD, HA		- چابک‌سازی و ارتقای کیفی منابع انسانی	۳۴. نکته مهم شرایط خاصی مانند پاندمی کووید ۱۹ است؛ کرونا اگر تداوم پیدا کند پای رهبری دانشگاه هم جلو کشیده می‌شود، زیرا این موضوع باعث تداوم یکسری رفتار در دانشگاه می‌شود و این امر یک فرهنگ کرونایی در دانشگاه ایجاد می‌کند و باعث یکسری رفتارهایی می‌شود که ناشی از یک فرهنگ است مثلاً فاصله اجتماعی، یا ارتباطات و ضوابط مجازی.
BT, NG, KM, MA, PN, AJ, SA, HT, KD, HA			۳۵. از ویژگی‌های شناختی رهبر دانشگاهی اعتماد به اثرات مثبت ریسک‌پذیری و استقبال از تغییر و تحولاتی است که بدون اطلاع، اتفاق می‌افتند.
NG, AF, AJ, FF, HA			۳۶. نگاه رهبر در دانشگاه باید مبتنی بر این باشد که هزینه کردن برای اعضای هیات علمی نوعی سرمایه‌گذاری است.
NG, SB, AJ, SA, HR, HA			۳۷. نگاه رهبر مؤثر در دانشگاه تغییر و تحول و ایجاد تعهد، خلاقیت و کارآفرینی است.
MT, PN, SB, AJ, AN, FF, KD			۳۸. رهبر دانشگاه، در جهت ایجاد یک محیط سازمانی متعالی و دانامحور تلاش می‌کند.
BT, NG, SB, AF, FF, KD, HA			۳۹. اصل سرمایه دانشگاه آزاد اسلامی نیروی انسانی است و حمایت از سرمایه‌های انسانی و تعهد به رشد و توسعه افراد باید در رهبری این دانشگاه مورد توجه ویژه قرار گیرد.
KM, SB, AJ, FF, KD			۴۰. دانشگاه آزاد اسلامی باید به سوی مدل چابک‌سازی و ارتقای کیفی منابع انسانی حرکت کند.
SB, AF, SA, AN, FF, KD, HA	رهبری مبتنی بر اصالت و شرافت	- پابندی به ارزش‌ها و اصول خود بدون تحمل فشارها - قضاوت عادلانه - شفاف در ارتباطات - روراست بودن با خود و دیگران	۴۱. تا وقتی که رهبری اصیل در دانشگاه آزاد مستقر نشود، این دانشگاه به ثبات نخواهد رسید.
SA, AN, HR			۴۲. یکی از توصیه‌هایی که علی (ع) به کارگزاران این است که اگر خواستید ولایت جایی را به کسی بسپارید، به کسی بسپارید که اصالت داشته باشد. بنابراین یکی از مهم‌ترین ابعاد رهبری در دانشگاه‌ها «اصالت» است.
SA, AN, HR, HA			۴۳. مدل‌های مبتنی بر «شرافت» برای دانشگاه آزاد اسلامی باید در کانون توجه قرار گیرد.
KM, MM, SB, AJ, SA, AN, FF			۴۴. رهبر در نظام دانشگاهی، با رویکردی «عادلانه» و به دور از پیش‌داورها و تعصبات به قضاوت می‌پردازد.
BT, SA, AN, FF,			۴۵. روش یک رهبر اصیل، برقراری گفتگوهای باز و شفاف با تمامی

نگاهی آینده‌نگر به ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی

HA			پیروان خود است.
MM, AF, AJ, SA, HT			۴۶. ویژگی «خودآگاهی» در رهبر، الزام به صداقت با خود و دیگران را به همراه دارد.
MM, PN, AF, SA, HR, AN, FF, KD,			۴۷. «خودآگاهی» زیربنای رهبری است و باعث می‌شود تصمیمات از غنا و پختگی بیشتری برخوردار باشد.

۴- رهبری مبتنی بر **شایسته‌تگی‌های عاطفی و اجتماعی**: استخراج شده از ۱۰ مفهوم و ۷ مقوله فرعی مدل و سبکی از رهبری است که منظور از آن توانایی رهبر در شناختن و مدیریت احساسات خود، شناخت و نفوذ بر دیگران است (ژنگ، ۲۰۱۸).

۵- رهبری مبتنی بر **تحول‌آفرینی**: استخراج شده از ۱۲ مفهوم و ۸ مقوله فرعی رهبری مبتنی بر تحول‌آفرینی را به عنوان فردی که آگاهی و علاقه را در گروه ایجاد کرده، باعث افزایش اعتماد افراد یا گروه‌ها شده و برای تغییر و نگاه پیروان از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب می‌کوشد، معرفی نموده‌اند (محمدخانی، ۱۳۹۵).

۶- رهبری مبتنی بر **اصالت و شرافت**: استخراج شده از ۷ مفهوم و ۴ مقوله فرعی (شکل ۱). فرآیندی است که طی آن رهبر و پیروان به خودآگاهی دست می‌یابند و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آنها ایجاد می‌شود (اسلامیه، ۱۳۹۹).

همانگونه که ملاحظه می‌شود؛ مطابق جدول ۵ نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به استخراج ۶ بُعد از ۴۷ مفهوم و ۳۳ مقوله فرعی منجر شده است که هر یک از این ابعاد عبارتند از:

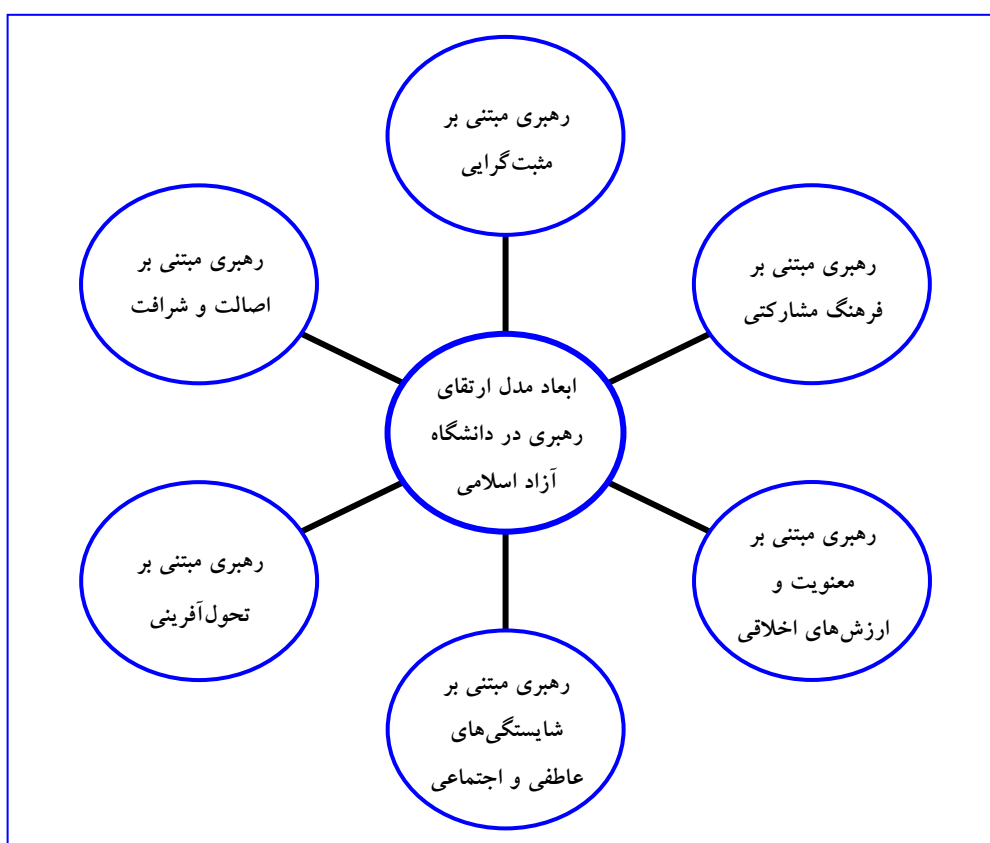
۱- رهبری مبتنی بر **مثبت‌گرایی**: استخراج شده از ۵ مفهوم و ۳ مقوله فرعی این رهبری به تسهیل شرایط برای رشد و پرورش فضایل مثبت در محیط سازمانی و در بین منابع انسانی اشاره دارد (لانگلی، ۲۰۱۶).

۲- رهبری مبتنی بر **فرهنگ مشارکتی**: استخراج شده از ۷ مفهوم و ۶ مقوله فرعی این رهبری فرآیند نفوذ، مشارکت و درگیر نمودن کارکنان در ابعاد مختلف سازمان همچون شرکت یافتن در شرایط کاری، تصمیم‌گیری و حل مسئله به روش‌های مختلف است (لم، ۲۰۱۲).

۳- رهبری مبتنی بر **معنویت و ارزش‌های اخلاقی**: استخراج شده از ۶ مفهوم و ۵ مقوله فرعی این رهبری نشان دادن رفتار و سلوک مناسب هنجاری از طریق اقدامات و روابط بین فردی و ارتقاء این اعمال و سلوک از طریق روابط دوسویه، تقویت و تصمیم‌گیری در کارکنان توسط سرپرستان و مدیران است (اسلامیه و محمدداودی، ۲۰۱۶).

¹ Langley

² Lam



شکل ۱: ابعاد مؤثر در ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی
(برگرفته از کدگذاری باز، محوری و انتخابی)

۵- نتیجه‌گیری:

تحولات سریع، افزایش انتظارات جامعه از دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی و همچنین روند روبه رشد سازمان‌هایی که در رقابت با دانشگاه‌ها بر فرآیند یاددهی و یادگیری جامعه تاثیر می‌گذارند در کنار بسترهایی که به صورت حقیقی و گسترده‌تر از آن مجازی، ارتباطات اجتماعی را بین مردم جهان تسهیل کرده است ایجاب می‌کند برای آینده رهبری دانشگاه و رهبری آینده دانشگاه مطالعات گسترده‌ای انجام پذیرد. مطالعه حاضر که با رویکرد کیفی و با استفاده از نظرات جمعی از صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران مدیریت و آموزش عالی انجام گرفت نشان داد که با یک رویکرد آینده نگرانه و با ملاحظه مختصات تحولی نظام

آموزش عالی در جهان، مدل مناسب رهبری دانشگاه آزاد اسلامی از چه ابعادی برخوردار است. یافته‌های به دست آمده از پژوهش مشخص نمود که با نگاه به آینده، ۶ بُعد در ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر است؛ که طبق جدول زیر مقایسه هر یک از ابعاد با مبانی نظری نشان می‌دهد که نتیجه به دست آمده با مطالعات و دیدگاه‌های نظری مطرح شده همخوانی دارد. در تبیین بُعد «رهبری مبتنی بر مثبت‌گرایی» می‌توان گفت؛ مطابق آنچه که محققان اظهار داشته‌اند، رهبری مبتنی بر مثبت‌گرایی بر آن است تا همانطور که انرژی مثبت در طبیعت، سبب تقویت شکوفایی موجودات زنده می‌شود، تاکید بر مثبت‌گرایی در رهبری نیز پیامدهای

نگاهی آینده‌نگر به ارتقای رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی

فوق العاده‌ای برای فرد و سازمان به ارمغان آورد. هرچه شیوه به کارگیری رهبری مبتنی بر مثبت‌گرایی در یک سازمان بیشتر باشد، رفتارهای موبینگ^۱ (رفتارهای آزاردهنده) کمتری در سازمان مشاهده می‌شود (اردمیر،^۲ ۲۰۲۰).

از برخی از مزایای «رهبری مبتنی بر فرهنگ مشارکتی» می‌توان به نقش بنیادی این نوع رهبری بر بهبود یادگیری و سازگاری تیمی، کمک به فعالیت‌های مربیگری و مشاوره‌ای به تیم‌ها، تاثیرگذاری بر یادگیری و همکاری علمی منابع انسانی اشاره کرد (قنبری و اسکندری، ۱۳۹۵). هر یک از مزایای ذکر شده می‌توانند رهبر نظام دانشگاهی را کمک کنند تا به توسعه اعتماد در دانشگاه مبادرت نموده و فضایی سرشار از اعتماد متقابل را ایجاد نماید و در عین حال، فرآیند تصمیم‌گیری از طریق خرد جمعی را در بین سرمایه‌های انسانی دانشگاه گسترش دهد.

همانطور که کراسمن^۳ (۲۰۱۰) اظهار نموده است رهبران معنوی و دارای ارزش‌های اخلاقی افرادی تاثیرگذار هستند که در تغییر روش‌هایی که دیگران می‌بینند و کارهایی که انجام می‌دهند، توانا هستند. آنها بر باورها و اعمال دیگران به منظور رسیدن به رهبری معنوی و ایجاد، یک هدف مشترک که در نهایت به نفع کل گروه می‌باشد، تاثیر می‌گذارند (قدم‌پور، ۱۳۹۵).

یافته‌های پژوهشگران بیانگر آن است که معنویت و اخلاق در محیط سازمانی، موجب ایجاد جو اخلاقی (نصرافهانی، ۱۳۹۵)، تعهد شغلی (جونز،^۴ ۲۰۱۶) و ایجاد همدلی در محیط دانشگاهی (محمدشفیعی، ۱۳۹۵)، بروز رفتارهای نوآورانه و خلاقانه در بین منابع انسانی می‌شود (پانندی،^۵ ۲۰۱۹).

طبق تعریف ژنگ^۶ (۲۰۱۸) منظور از «رهبری مبتنی بر شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی» نوع جدیدی از انواع رهبری است که منظور آن توانایی رهبر در شناختن و مدیریت احساسات خود و شناخت و نفوذ بر دیگران می‌باشد. رهبران برخوردار از هوش شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی، رهبرانی مؤثر و تاثیرگذار هستند. یافته‌های پژوهشی در جهت فواید و مزایای رهبری مبتنی بر شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی حکایت از آن دارند که شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی مدیران و رهبران می‌تواند به پویایی محیط‌های سازمانی کمک نماید و در عین حال، شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی مدیران و رهبران پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان می‌باشد (محمدی، سلیمی، مختاری، ۱۳۹۵؛ کیرکلند،^۷ ۲۰۱۱). هوش عاطفی رهبر در نظام دانشگاهی، اثربخشی اعضای هیات علمی را به همراه دارد (قورچیان و محمدخانی، ۱۳۸۹).

با استناد به ادبیات پژوهش، سبک رهبری تحول‌آفرین رایج‌ترین سبک استفاده شده در نظام آموزشی است (اسمیت،^۸ ۲۰۱۷) و این سبک رهبری در سازمان‌های آموزشی بسیار مؤثر بوده و به ارتقای عملکرد این سازمان‌ها بسیار کمک می‌کند (رزاک و همیدون،^۹ ۲۰۱۵) و اساساً نقش مهمی در ایجاد تغییرات لازم برای مدیریت و رهبری مؤثر دارد (نیسن،^{۱۰} ۲۰۱۷). به اذعان محققان، رهبران تحول‌آفرین در دانشگاه با توسل به استراتژی انطباق‌پذیری بر کارایی پیروان اثر می‌گذارند و تحولات سازمانی را مدیریت می‌نمایند (قربانی‌زاده و شریف‌زاده، ۱۳۹۸).

«رهبری مبتنی بر اصالت و شرافت» فرآیندی است که طی آن رهبر و پیروان به خودآگاهی دست می‌یابند و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آنها ایجاد

⁶ Zheng

⁷ Kirkland

⁸ Smith

⁹ Razak & Hamidon

¹⁰ Niessen

¹ Mobbing

² Erdemir

³ Cerasman

⁴ Jones

⁵ Pandey

می‌شود (اسلامیه، ۱۳۹۹). با استناد به دیدگاه نظری موسلدینی^۱ (۲۰۱۳) و ریگو^۲ (۲۰۱۴) رهبری مبتنی بر اصالت و شرافت تا حد قابل توجهی بر احساسات مثبت، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی مؤثر است و از اینرو این نوع از رهبری می‌تواند ظرفیت‌های فردی و سازمانی را رشد و توسعه دهد و به خلق یک محیط کاری مثبت و الهام بخش کمک کند.

برای رهبران اصیل، اصالت نه سهوی است و نه ساختگی، بلکه ارادی و عمدی است (محمدداودی و نیک‌اخلاق، ۱۳۹۵). نظام دانشگاهی، در مسیر رسیدن به اهداف خود باید ابعاد رهبری شناسایی شده را حسب شرایط مورد استفاده قرار داده و از مزایای حاصل از هر بعد رهبری، در جهت موفقیت بهره‌برداری نماید.

گفتنی است که ابعاد یاد شده به استناد نتایج پژوهش حاضر به دست آمده است که خود متأثر از روش مطالعه و محدودیت‌های آن است بدیهی است مطالعات گسترده‌تری می‌تواند به تکمیل یا تعدیل این ابعاد کمک نماید.

تجارب موفق سبک رهبری دانشگاه				مطالعات پژوهشی							بُعد
رودس/آفریقا (۲۰۱۹)	آکسفورد/اروپا (۲۰۱۹)	پاریس/اروپا (۲۰۲۰)	هاروارد/آمریکا (۲۰۲۰)	فرهنگی و میرسپاسی (۱۳۸۹)	رشنوادی و زارع‌متین (۱۳۹۵)	طوسی (۱۳۹۹)	استورسلین (۲۰۱۵)	لانگلی (۲۰۱۶)	چرکوسکی (۲۰۱۸)	ننن (۲۰۲۰)	رهبری مبتنی بر
					✓			✓	✓		مثبت‌گرایی
✓	✓	✓	✓							✓	فرهنگ مشارکتی
		✓	✓	✓	✓	✓				✓	معنویت و ارزش‌های اخلاقی
				✓	✓	✓			✓		شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی
	✓		✓				✓				تحول‌آفرینی
				✓		✓					اصالت و شرافت

¹ Muceldili

² Rego

موضوعات پیش نهادی به رای ارتقای رهبری دانشگاه در مطالعات آتی:

- تاثیر مطالعات آینده پژوهی بر ارتقای رهبری دانشگاه آزاد اسلامی
- تاثیر کاربست مدل رهبری مناسب بر خلق چشم اندازهای آینده دانشگاه آزاد اسلامی
- نقش هر یک از ابعاد مدل ارائه شده در پیشرفت دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یک دانشگاه آینده نگر
- برنامه های توانمندسازی مناسب برای رهبران آینده دانشگاه آزاد اسلامی
- تدوین برنامه توسعه و تحول دانشگاه بر اساس مطالعات آینده پژوهی

منابع

رشنوادی، عباس؛ زارعی متین، حسن؛ جندقی، علیرضا؛ الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۵). الگوی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در آموزش عالی ایران. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴، ۳، ۶۶۹-۶۴۹.

رضائیان، علی (۱۳۹۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.

رمزدن، پال (۱۹۹۸). یادگیری رهبری در آموزش عالی. ترجمه عبدالرحیم نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۲. دامغان: چاپ مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی و دانشگاه علوم پایه دامغان.

طوسی، علیرضا (۱۳۹۹). ارائه الگوی رهبری هوشمند برای سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی. رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۴، ۱، ۱۹-۱.

علیمحمدی معدنویی، سمیه و احمدی، امینه و معظمی، مجتبی، (۱۴۰۰). ارائه مدل آینده‌پژوهی بر اساس سبک رهبری تحول‌گرا با رویکرد توسعه دانشگاه‌های کارآفرین، <https://civilica.com/doc/1509495>

فتحانی، محمدحسن، فتحانی، مهسا، هدایت و رهبری در سازمان‌های آینده، (۱۴۰۰). تفلیس/گرجستان: دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت.

فرهنگی، علی‌اکبر؛ میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده تهرانی، غلامرضا؛ صمدی، مهران (۱۳۸۹). آرایه یک الگوی بومی رهبری به منظور مطالعه تطبیقی سبک رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی. مطالعات جامعه‌شناسی، ۲، ۶۵-۸۵.

قدم‌پور، عزت‌اله؛ یوسف‌وند، لیلا؛ رادمهر، پروانه (۱۳۹۵). تبیین بهزیستی روانشناختی کارکنان بر اساس سازه‌های رهبری معنوی و سلامت سازمانی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۱، ۲، ۸۰-۷۳.

قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ شریف‌زاده، فتاح؛ سیدنقوی، میرعلی؛ بیگلری، محسن (۱۳۹۸). طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۳، ۲، ۱۵۰-۱۲۷.

قنبری، سیروس؛ اسکندری، اصغر؛ ساعد عطایی، فاطمه (۱۳۹۵). تأثیر رهبری تیمی عمل‌محور بر عملکرد تیمی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری تیمی و رضایتمندی. مطالعات رفتار سازمانی، ۴۵، ۴، ۴۵-۲۱.

قورچیان، نادرقلی؛ محمدخانی، کامران (۱۳۸۹). رهبری دانشگاهی مبتنی بر هوش عاطفی و اثربخشی هیات علمی (مدل FEMEIL). مدیریت فرهنگی (دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات)، ۴، ۸، ۱۳۷-۱۲۱.

کامرون، کیم (بی‌تا). رهبری مثبت‌گرا: استراتژی‌هایی برای عملکرد فوق‌العاده. ترجمه رضا هویدا، محمد فروهر، عبدالرسول جمشیدیان، ۱۳۹۰. اصفهان: انتشارات پیام علوی.

گل‌پرست، قنبر؛ شاهنده، حبیبه (۱۳۹۸). بررسی و تبیین رسالت دانشگاه از منظر امام خمینی (ره). www.alzahra-khalkhal.kowsarblog.ir

آقابابایی، راضیه؛ هویدا، رضا؛ رجایی‌پور، سعید (۱۳۹۲). رابطه راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و مولفه‌های سازمان کوانتومی. راهبردهای آموزش، ۳، ۱۶۹-۱۶۵.

اسلامیه، فاطمه (۱۳۹۹). نگاهی به ادبیات سه سبک رهبری (رهبری معنویت‌گرا، رهبری اصالت‌گرا، رهبری مراقبت‌گرا). مقالات پنجمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت. اردیبهشت ۱۳۹۹.

جفری ال. بولر (۱۳۹۹). رهبری مثبت‌دانشگاهی. ترجمه کامران محمدخانی، فاطمه‌سادات ابوالمعالی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

تابان، محمد؛ خیری، علیرضا؛ حیدریان قلعه، حسین؛ غلامی، علیرضا (۱۳۹۲). رهبری اخلاقی در سازمان و شناسایی مولفه‌های موثر بر آن. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.

جمیز، م، کوزس، بری، ز. پوزنر (۱۴۰۰). رهبری در آموزش عالی (تمرین‌هایی برای ایجاد تفاوت). ترجمه کامران محمدخانی، ریحانه خادم حسینی. تهران: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. ص ۱۲.

حمیدی‌فر، فاطمه؛ کمارالزمان، یوسف؛ ابراهیمی، منصوره (۱۳۹۶). رهبری و مدیریت در بین‌المللی سازی آموزش عالی. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۳، ۱، ۷۱-۴۹.

خلیجیان، صدف؛ شمس، غلامرضا (۱۳۹۶). شناسایی رابطه بین رهبری امنیت‌مدار و مولفه‌های آن با شادکامی (مطالعه موردی: کارکنان مدارس شهر تهران). دومین همایش بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، تهران، دانشگاه اسوه، دانشگاه تهران.

خلیجیان، صدف؛ شمس، غلامرضا؛ پرداختچی، محمدحسن؛ میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۹۶). رابطه بین رهبری امنیت‌مدار و شادکامی کارکنان مدارس: نقش میانجی امنیت روانی. مدیریت مدرسه، ۵، ۲، ۲۱-۱.

دانایی فرد، حسن؛ مومنی، نونا (۱۳۸۸). تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی، استراتژی تئوری داده‌بنیاد متنی

دلشاد، عبدالحمید؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریوش (۱۳۹۸). مدل رهبری اثربخش دانشگاه جامع علمی-کاربردی. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰، ۴۰، ۳۱۱-۲۹۰.

رایزن، استفان. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارساییان، سیدمحمد اعرابی، ۱۳۹۷. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

راولی، لوهان، دولنس (۱۳۸۲). تغییر رهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی. ترجمه حمیدرضا آراسته. تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین.

محمدی، مهدی؛ سلیمی، قاسم؛ مختاری، زینب (۱۳۹۵). نقش شایستگی های عاطفی - اجتماعی مدیران در ارتقای شایستگی های فنی، زمینه ای و رفتاری کارکنان از منظر توسعه منابع انسانی. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۳، ۶، ۲۱۴-۱۹۵.

نصراصفهانی، علی؛ امیری، زینب؛ فرخی، مجتبی؛ سیفی، محسن (۱۳۹۵). تأثیر معنویت در محیط کار بر سایش اجتماعی با نقش میانجی: جو اخلاقی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان). جامعه شناسی کاربردی، ۲۸، ۲، ۳۴-۱۷.

Ahmad S, Hussain M. (2015). Instructional leadership practices of the excellent school principals in Aceh Indonesia; managing the instructional programme. *International Journal of Indonesian Studies*, 48, 81-95.

Ahmad, S., & Hussain, M. (2015). Instructional leadership practices of the excellent school principals in Aceh Indonesia; managing the instructional programme. Online at: www.artsonline.monashedu.au

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M (2010). *Theory, Research and Managerial Application*. Third Edition. The Free press. New York.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Cameron, K. S. (2007). Building relationships by communicating supportively. *Developing Management*, 28, 3, 237- 282.

Cameron, K. S. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*.

Cheema, K.R.,H., Zeeshan, B., Hamed & U.R. Foad. (2015). A Study of Spiritual Leadership Values: Comparison between Doctors and Engineers. *Management and Administrative Academy of Business & Scientific Research*, 3, 3, 479-483.

Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. (2000). "A traid model of paternalistic leadership: Constructs and measurement (in Chinese) ".

محمدخانی، کامران (۱۳۹۵). رهبری آموزش عالی (رویکرد هوش عاطفی و اثربخشی هیات علمی). تهران: دانشگاه علوم و تحقیقات.

محمدداودی، امیرحسین؛ نیک اخلاق، سعید (۱۳۹۵). رهبری نوین سازمانی. تهران: راز نهان.

محمدشفیعی، مجید؛ حق شناس، آرزو؛ افروغ، امیر (۱۳۹۵). همدلی در سازمان با تمرکز بر نقش معنویت در محیط کار با رویکرد سبک رهبری معنوی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه اصفهان). همایش پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران. تهران.

Cherkowski, Sabre (2018). Positive Teacher Leadership: Building Mindsets and Capacities to Grow Wellbeing. *International Journal of Teacher Leadership*, 9,1, 63-78.

Coombe, D. (2011). *Secure Base leadership: appositve theory of leadership In corporating safety, exploration and positive action*. Western Reserve University.

Crowe, R.P., Agoner., & R.L. (2017). *Defining Components of Team Leadership and Membership in Prehospital Emergency Medical Services*. *Prehosp Emerg Care*, 21, 5, 645-651.

Erdemir, B., Demir, C. E., Yildirim Öcal, J., & Kondakc, Y. (2020). Academic Mobbing in Relation to Leadership Practices: A New Perspective on an old Issue. *Educational Forum*, 84, 2, 126-139.

Eslamieh, Fatemeh., & Mohammaddavoudi, Amirhossein (2016). An Analysis of the Relationship between Managers' Ethical Leadership Style with Teachers' Organizational Commitment and Job Burnout. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 4, 380-392.

Fris, J., & Lazaridou, A. (2006). An additional way of thinking about organizational life and leadership: The quantum perspective. *Canadian Journal of Educational administration and policy*, 48, 1-29.

<https://www.gallup.com/home.aspx>, 2004

Goleman, Daniel, *Leadership that Gets Results*, Harvard Business Review, March-April 2000 [8].

- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., Primal leadership, The hidden driver of great performance. Breakthrough leadership, Harvard Business Review, 2001
- Greenleaf, Robert. (1990). *Servant Leadership, A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The handbook of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage
- Hegarty, Niall., Moccia, Salvatore (2018). Components of Ethical Leadership and Their Importance in Sustaining Organizations Over the Long Term. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11, 1, 1-10.
- House, R. J. (1997). *A 1976 theory of charismatic leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Irawanto, D.W., Ramsey, P.L., & Tweed, D.C. (2012). Exploring paternalistic leadership and its application to the Indonesian public sector. *The international journal of leadership in public services*, 8, 1, 4-20.
- Jones, L. C. (2016). Mississippi missionaries' workplace spirituality and organizational commitment (1698-1725): a case study. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13, 4, 324-344.
- Juntrasook, A. (2014). You do not have to be the boss to be a leader: Contested meanings of leadership in higher education. *Higher Education Research & Development*, 33,1, 19-31.
- Kalshoven K, Den Hartog D, De Hoogh A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Kanokorn, S., Wallapha, A. & Ngang, T. K. (2013). Indicators of ethical leadership for school principals in thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2085-2089.
- Kirkland K. L. (2011) The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty in Psychology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, The City University of New York.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2010). *The Leadership Challenge* (7th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: a constructive/ developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 4, 648- 57.
- Lam, Tak Ming (2012). The influence of team trust, potency and leadership on the intent to share knowledge and team creativity. DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Muceldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681 ##
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51 ##
- Pandey, A., Guptab, V., & Guptac, R.K. (2019). Spirituality and innovative behaviour in teams: Examining the mediating role of team learning. *IIMB Management Review*. 31, 2, 116-126 ##
- Patterson, K. (2005). *Servant leadership: A Theoretical Model*. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree. Doctora of Philosophy. Regent University ##
- Razak, Nur Afifah Binti Abdul., Hamidon, Nur Izeanty Binti (2015). Effects of Leadership Styles in Technical and Vocational Students, UTHM. *Journal of Education and Practice*, 6, 1, 57-60 ##
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship, *Journal of Business Research*, 67,2, 200-210 ##

- RosIntan Safinas Munir, Ramlee Abdul Rahman & Ariff Md. Ab. Malik (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees Job Satisfaction Among the Academic Staff. *Social and Behavioral Sciences*, 65. 885 – 890 ##
- Sahawneh, Faris George; Benuto, Lorraine T. (2018). The Relationship between Instructor Servant Leadership Behaviors and Satisfaction with Instructors in an Online ##
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. San Francisco: Jossey- Bass ##
- Schoemaker, P.J.H., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, 1-5 ##
- Sendjaya, S., Yoshida, O., Hirst, G., & Cooper, B. (2015). Servant Leadership, Creativity & Innovation. *Business Research*, 67, 7, 1394-1804 ##
- Shen, W., Huang, Y., & Fan, W. (2020). Morality and Ability: Institutional Leaders' Perceptions of Ideal Leadership in Chinese Research Universities. *Studies in Higher Education*, 45, 10, 2092-2100 ##
- Skalicky, J. (2018). A framework for developing and supporting student leadership in higher education. *Studies in Higher Education*.www.doi.org/10.1080/03075079.2018.1522624 ##
- Smith, Gina; Minor, Maria; Brashen, Henry; Remaly, Kristie (2017). Successful Instructional Leadership Styles in Education. *Journal of Instructional Research*, 6, 46-52 ##
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servantleadership. *Journal of Leadership & Organization Development*, 17 / 7,33-35 ##
- Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (2004). Emotional intelligence and leadership styles, Department of Psychology College of Arts and Sciences. Online at: www.shannonwebb.com ##
- Storsletten, V.M., & Jacobsen, O. (2015). Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard's Philosophy. *Springer Science. Journal of Bus Ethics*, 128, 337-349 ##
- Sung-gun Kim, Joongwha Kim. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership andOrganozational Commitment in Korea's Coorporate Split – offs. *Social and Behavioral Sciences*, 109, 1353-1364 ##
- Timiyo, A.J. (2017). Leadership Models for Higher Education Institutions: An Empirical Investigation. *International Leadership Journal*, 9, 2, 17-38 ##
- Townsend, S. A (2016). Multiple Case Study of Servant Leadership and Postsecondary Millennial College Student Entitlement and Consumerism, Published by ProQuest LLC. Submitted to Northcentral University ##
- Zheng, X., Yin, H., & Wang, M. (2018). Leading with Teachers' Emotional Labour: Relationships between Leadership Practices, Emotional Labour Strategies and Efficacy in China. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 24, 8, 965-979 ##
- Öztürk, A. (2013). Machiavelli düşüncesinde cumhuriyetçi özgürlük ve kurucu lider imgesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68, 2, 181-204 ##

The Dimensions of Leadership Promotion in Islamic Azad University With a Qualitative and Prospective Approach

Kamran Mohammad-Khani (Corresponding Author)

Professor of Higher Education Administration, Economy and Management Faculty, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
k.kamran@srbiau.ac.ir

Alireza Abedi

Ph. D Candidate of Higher Education Administration, Economy and Management Faculty, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Amir Hossein Davoodi

Associate Professor of Educational Management, Economy and Management Faculty, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

Akhtar Jamali

Professor assistant of Social and Preventive Medicine, Iran Medical University, Tehran, Iran.

Abstract

The aim of this present study was to identify the dimensions of promoting leadership in Islamic Azad University with prospective approach. The purpose of the research was applied and its approach was qualitative. Participants in the chosen corpus consisted of 17 knowledgeable and experts on the subject of the study who were selected using purposive sampling. The instrument used was a semi-structured interview whose validity and reliability were confirmed by Lincoln and Guba method (1994) and Kappa Cohen coefficient. Data analysis was performed using three processes of open, axial and selective coding. After analyzing the chosen corpus, the results showed that through a prospective approach the dimensions of promoting leadership in Islamic Azad University are: leadership based on positivism, leadership based on participatory culture, leadership based on spirituality and moral values, leadership based on emotional and social competencies, leadership based on transformation and leadership based on Originality and honor.

Keywords: Islamic Azad University, Dimensions of leadership, Leadership Promotion, Qualitative approach, Prospective approach.