

# بررسی مؤلفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارائه الگویی برای ارتقاء مدیریت و میزان همخوانی آن با اقتضائات در این دانشگاه

علی اکبر پیرزاد\*

رضا ساکی\*\*

فریبا کریمی\*\*\*

## چکیده

یافته‌های جهانی بر این باورند که کیفیت هر سازمان وابسته به کیفیت رهبران و مدیران آن است و در حقیقت هیچ کشور و سازمانی نمی‌تواند از سطح رهبران و مدیرانش بالاتر رود. بدین ترتیب لازمه داشتن سازمان‌ها و کشوری توسعه‌یافته همانا داشتن رهبران و مدیران توسعه‌یافته، توانمند، حرفه‌ای و اثربخش است. این پژوهش که با هدف "بررسی مؤلفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارائه الگویی برای ارتقاء مدیریت در این دانشگاه" به انجام رسیده است. بنابراین برای دستیابی به الگوی دقیق و علمی از روش پژوهش آمیخته<sup>۱</sup> نوع توسعه‌ای است و از لحاظ هدف در حوزه تحقیقات کاربردی است. در این پژوهش که شناسایی مؤلفه‌های آن از طریق مطالعه و بررسی منابع و پیشینه‌های پژوهش و نیز انجام مصاحبه با خبرگان رهبری دانشگاهی حاصل شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه و ۲ پرسشنامه محقق ساخته که یکی برای بررسی میزان توافق و تأیید مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های پژوهش توسط خبرگان و پرسشنامه دوم به منظور اعتباریابی الگوی ارائه شده توسط مدیران دانشگاه فرهنگیان و همچنین بررسی میزان همخوانی مؤلفه‌ها با اقتضائات دانشگاه فرهنگیان و نیز میزان اولویت هرکدام از مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده ابزار پرسشنامه از نرم‌افزارهای آماری Spss و AMUS بهره‌جویی گردید. بر اساس نظر خبرگان رهبری دانشگاهی، تحلیل محتوای مؤلفه‌های شناسایی شده (ده مؤلفه اصلی و ۱۳۳ زیرمؤلفه) و نتایج آزمون‌های آماری، مؤلفه‌های دهگانه رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به ترتیب الهام بخشی، تحول آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت،

---

\* دانشجوی دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان،

ایران

\*\* دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران.

\*\*\* دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، گروه علوم

تربیتی، اصفهان، ایران.

## 1. Mixed methods

حمایت‌گری علمی، تفکر فرهنگی-تربیتی، روابط انسانی، اخلاق حرفه‌ای، توانمندسازی، توان اجرایی اولویت بندی شده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار<sup>۱</sup>، رفتار سازمانی<sup>۲</sup>، مدیریت اثربخش<sup>۳</sup>، مدیر اثربخش<sup>۴</sup>، رهبری<sup>۵</sup>، مدیریت<sup>۶</sup>، مدیریت آموزشی<sup>۷</sup>، اثربخشی<sup>۸</sup>، دانشگاه فرهنگیان<sup>۹</sup>

#### مقدمه

دانشگاه‌ها هم در پیدایش تحولات و هم در پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه، نقشی اساسی بر عهده دارند. نکته قابل توجه اینکه حاصل عملکرد دانشگاه‌ها در دانش، بینش، ویژگی‌ها و رفتار دانش‌آموختگان تجلی پیدا می‌کند (ژوست و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین دانشگاه همواره می‌بایستی از پویایی، تحرک و قابلیت انعطاف برخوردار باشد و در عصر تحولات پرشتاب کنونی، این ضرورت خود را به صورتی مضاعف نشان می‌دهد (بروکهرست<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰). در حقیقت انتظار می‌رود دانشگاهی به خاطر ماهیت وظایف رسمی و مسئولیت‌هایی که به آنها واگذار می‌شود، متصف به صفات رهبری نیز باشند (کوزس و پزیر، ۲۰۱۲). یک رهبر یا مدیر زمانی اثربخش است که با و به وسیله سبک‌های مدیریت و رهبری متفاوت نتایج مطلوب محال را برای سازمانش به دست آورد (آکیتایو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). یافته‌های جهانی بر این باورند که کیفیت هر سازمان وابسته به کیفیت رهبران و مدیران آن است و در حقیقت هیچ کشور و سازمانی نمی‌تواند از سطح رهبران و مدیرانش بالاتر رود. بدین ترتیب لازمه داشتن سازمان‌ها و کشوری توسعه‌یافته همانا داشتن رهبران و مدیران توسعه‌یافته، توانمند، حرفه‌ای و اثربخش است (اندرسون<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷). طبق نتایج تحقیقات، پژوهشگران در پی یافتن درجه‌ای برآمدند که قابلیت‌های رهبری رهبران دانشگاهی را

1. Behavior
2. Organizational Behavior
3. Effective Administration
4. Manager Effective
5. Leadership
6. Management
7. Educational Administration
8. Effectiveness
9. Farhangian University
10. Brocklehurst, M., Grey, C., and sturdy, A. (2010)
11. Akintayo, D. I. (2010)
12. Anderson, N. R. (2007)

می‌توان با ترکیبی از سازه‌ها (از جمله: سبک رهبری آنها، شایستگی‌های حرفه‌ای، رفتاری و عملکردی و نیز نقش‌شان به عنوان یک جنبه مهم در اثربخشی رهبری) پیش‌بینی کرد (کوکران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

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، فناوری و تعامل انسانی را در هم آمیزد ((وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). همچنین رمزدن (۱۹۹۸) در تحقیقی ابعاد اصلی رهبری در کار دانشگاهی را در هفت مورد شامل: تدریس، تحقیق، عادل و کارآمد بودن، استراتژی و بصیرت داشتن، تحول‌آفرین و مشارکت‌جویی، توسعه و قدرشناسی و مهارت‌های بین‌فردی بیان می‌کند (نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۰). به دلیل حرفه‌ای بودن نوع فعالیت‌های دانشگاه‌ها، مدیریت و رهبری در سازمان، روش‌های اجرا و پیچیدگی اهداف آنها، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. رؤسای دانشگاه‌ها مرکز ثقل فعالیت‌های مختلف و متنوع دانشگاه‌ها بوده و به عنوان یک منبع انرژی‌بخش، شرایط مساعد انگیزشی را برای اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و فراگیران فراهم می‌سازند (ویلکاکس، ۲۰۰۲)<sup>۳</sup>. شخصیت انسان دارای جنبه‌ها و ابعاد متعدد و متنوعی است که از این بین شاید بتوان رفتار را قابل مشاهده و قابل ارزیابی و شاخص‌ترین و مهمترین بعد آن دانست؛ لذا در مدیران نیز این کیفیت و نحوه رفتارشان است که می‌تواند افراد و کارکنان مختلف را به همکاری با مدیر سازمان تا حد هم‌افزایی و سینرژی و یا به تقابل و دشمنی با مدیر و سازمان او بکشاند (آنالویی و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۴</sup>. بنابراین از مهمترین ملاک‌های یک رهبر اثربخش و کارآمد، رفتار و عملکرد اوست که ویژگی‌های رفتاری او باید در دسته رفتارهای حرفه‌ای و اثربخش طبقه‌بندی گردد. رهبری به دلیل اینکه با پیچیدگی‌ها و رفتارهای غیرمعمول افراد سروکار دارد به‌سادگی قابل تعریف نیست. به همین دلیل تقریباً هنوز با اطمینان نمی‌توان عوامل علی موفقیت رهبری در

---

1. Cochran, G. R. (2009)

2. Wang, J. (2005)

3. Willcocks

7. Analoui, f, Ahmed, A. A, And Kakabadse, N. (2010)

یک زمان و مکان خاص را تعیین کرد. علت این است که شرایط واقعی سازمان پیوسته در حال تغییر و عوامل و متغیرهایی زیادی به‌طور همزمان اثرگذارند (وانگ، ۲۰۱۱).

در این راستا و با هدف بهبود و ارتقای سطح نظام آموزش عالی ایران در سال‌های اخیر بخش نظام «تربیت معلم» دچار برخی تغییر و تحولات گردید که شاخص‌ترین این تحولات «تجمیع مراکز تربیت معلم» و «جایگزین کردن دانشگاه فرهنگیان» به جای آن بوده‌است. این تغییر و تحول طبق مصوبه شماره ۸۹/۱۳۰۶۲/دش، مورخ ۱۳۸۹/۱۲/۲۶ شورای عالی انقلاب فرهنگی روی داد که بدینوسیله از این تاریخ به بعد دانشگاه فرهنگیان، یعنی «دانشگاه ویژه فرهنگیان» تأسیس گردید و کلیه فعالیت‌های آن طبق مقررات و اساسنامه آن آغاز و این دانشگاه جایگزین مراکز تربیت معلم سابق گردید. همچنین اساسنامه آن دانشگاه نیز پس از انجام اصلاحات لازم در تاریخ ۱۳۹۰/۱۰/۰۶ به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی رسید.<sup>۱</sup> آراسته (۱۳۸۰) معتقد است: "ریاست دانشگاه بالاترین پست حرفه‌ای و مدیریتی در جامعه دانشگاهی محسوب می‌شود". لذا معیار انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها توجه به صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های مورد نیاز برای این پست است. در ایران بر اساس «اساسنامه دانشگاه فرهنگیان» که در جلسه ۷۰۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۰/۰۶ مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی و بنا بر پیشنهاد مورخ ۱۳۹۰/۰۶/۲۸ وزیر آموزش و پرورش، رئیس دانشگاه که نماینده قانونی دانشگاه نزد مراجع حقیقی و حقوقی است با پیشنهاد وزیر آموزش و پرورش، تأیید وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی و با حکم وزیر آموزش و پرورش برای مدت چهار سال منصوب می‌شود. براساس مندرجات ماده یک اساسنامه دانشگاه فرهنگیان، دانشگاه فرهنگیان دانشگاهی است برای تأمین، تربیت و توانمندسازی منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش، پیشرو در آموزش و پرورش، پژوهش، تولید و ترویج علم نافع مورد نیاز آموزش و پرورش، سرآمد در آموزش و شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی تربیت محور، توانمند در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی و تربیتی در انجام

۱. کلیه شماره مصوبه‌ها و تاریخ‌های ذکر شده بر اساس مصوبه‌ها و نامه‌های اداری ذکر شده در کتاب واقع نگاری تأسیس دانشگاه فرهنگیان است؛ (اسدی گرمارودی، اسدالله و شریف‌زاده، سیدعلی (۱۳۹۲). دانشگاه فرهنگیان: قله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تهران: انتشارات مدرسه، ص ۱۴۰).

مأموریت‌ها، مبتنی بر معیارهای نظام اسلامی، توانمند در زمینه‌سازی برای شکوفایی فطرت، استعدادها و شکل‌گیری هویت یکپارچه اسلامی- ایرانی- انقلابی دانشجوی معلمان، برخوردار از هیئت‌علمی و مدیران مؤمن، آراسته به فضائل اخلاقی اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی‌جو و تحول‌آفرین، باورمند به جامعه عدل جهانی (جامعه مهدوی)، وابسته به وزارت آموزش و پرورش که با اهدافی مشخص تأسیس و طبق مفاد اساسنامه آن، مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، ضوابط و مقررات وزارتین آموزش و پرورش و علوم، تحقیقات و فناوری و قوانین و مقررات مربوطه اداره می‌شود (اساسنامه دانشگاه فرهنگیان، ۱۳۹۰).

دانشگاه‌ها از جمله نظام‌های اجتماعی هستند که نیروی محرکه آگاهی‌بخش و برج فرماندهی فکر جوامع شناخته شده‌اند. این مؤسسات به رغم تنش‌های گوناگون همچون چالش بین جهان‌شمولی و ملی‌گرایی، فرهنگ جهانی و فرهنگ بومی، سنت و نوگرایی، برنامه‌های بلند مدت و کوتاه مدت، نیاز به رقابت و برابری فرصت، ارزش‌های مادی و معنوی و تنش بین انفجار جمعیت، دانش، انتظار و قابلیت جذب انسان به کار خود ادامه می‌دهند (اکرامی، ۱۳۸۰). یکی از مهمترین وجوه تمایز سازمان‌های موفق و ناموفق در رهبری اثربخش و پویاست. مدیران و رهبران کمیاب‌ترین منابع اساسی در همه سازمان‌ها هستند. سازمان‌ها به‌طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش هستند، ولی به آسانی یافت نمی‌شوند. بنابراین هنگامی که از کمبود استعداد رهبری سخن گفته می‌شود به معنی نبودن افرادی نیست که بتوانند مشاغل مدیریت را پر کنند، بلکه به معنی کمبود یا نبودن کسانی است که بخواهند نقش‌های رهبری مهم را در سازمان ایفا کنند و بتوانند وظایف خود را بطوری اثربخش انجام دهند. به هر حال نکته مهم این است که رهبری برای حفظ حیات و امور اجتناب‌ناپذیر است. بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمان‌ها، شرکت‌ها و حتی پروژه‌های تحقیقاتی ناشی از ضعف رهبری بوده‌است (دراکر، ۲۰۰۴). سال‌هاست که جهت پاسخگویی به چراهای رهبری و علل موفقیت و شکست آنها مطالعات جدی در کشورهای صنعتی شروع شده و به سرنخ‌های نیز دست یافته‌اند. در کشور ما متأسفانه به امر رهبری، بخصوص با دید علمی، توجه لازم نشده‌است و مدیران اجرایی کمتر با

مفاهیم رهبری سازمانی آشنا هستند و متداول‌ترین شیوه رهبری آنها آزمایش و خطا است. در نتیجه سازمان‌ها از کارآیی لازم برخوردار نیستند. در این رابطه فیدلر می‌گوید: با وجود اینکه معتقدیم سلامت اقتصاد کشور، موفقیت سازمان‌ها و حیات مؤسسات تا حدود زیادی بستگی به نوع رهبری آنها دارد، درباره عواملی که موجب اثربخشی رهبری می‌گردد و تقریباً چیزی نمی‌دانیم (اسکندری، ۱۳۹۳). هر چند دانش ما از رهبری پراکنده و ناقص است، که علت آن را باید در عوامل مختلف مؤثر در رهبری جستجو کرد، ولی باید بخاطر داشت که تحقیقات زیادی در زمینه رهبری شروع شده و در دست اقدام است. در واقع اولین پژوهش‌های رهبری در اوائل قرن جاری به انجام رسید که بیشترین توجه آن به تشخیص صفات رهبری بود و این توجه اندک‌اندک جای خود را به پرسش‌هایی درباره اینکه چگونه شخصی تبدیل به رهبری اثربخش می‌گردد و اگذار کرد. درباره مسئله رهبری می‌توان سه پرسش اصلی را مطرح کرد: ۱- چگونه شخصی به رهبری می‌رسد؟؛ ۲- رهبران چگونه رفتار می‌کنند؟؛ ۳- چه چیزی موجب اثربخشی رهبر است؟

سعی نظام آموزشی از جهت بهبود و پیشرفت باید بر آن باشد که تعلیم و تربیت جنبه حرفه‌ای پیدا کند و ویژگی‌های لازم را به عنوان یک حرفه کسب کند. زیرا در این صورت است که از حیثیت اجتماعی برخوردار خواهد شد. این گرایش یعنی حرفه‌ای‌گرایی موجب می‌شود تا مدیران بیشتر به طرف هنجارهای حرفه‌ای کنترل حرفه‌ای و در رأی آنها اختیار و استقلال حرفه‌ای تمایل پیدا کنند. زیرا مجهز شدن مدیران دانشگاهی به تخصص مهم‌ترین و اساسی‌ترین راه تضمینی کار بهتر و بیشتر نظام آموزشی است. برای تحقق هر چه بیشتر این امر لازم است از طریق دوره‌های ضمن خدمت و فرصت‌های مطالعاتی و تجربیات مستمری که در آینده خواهند داشت، شایستگی‌ها و توانایی‌هایی علمی، تخصصی، رفتاری و عملکردی و نگرشی لازم را کسب کنند تا بتوانند به نحو شایسته‌ای بر ایفای نقشی حساس، پرمسئولیت و در عین حال تخصصی خود بگردانند. ارتقا کیفیت عملکرد دانشگاه‌ها در گرو داشتن مدیران توانمند و شایسته است و یکی از راه‌های اصلی اطمینان از تحقق رسالت و دستیابی به اهداف در دانشگاه‌ها، تغییر سهم اعضای هیئت علمی است. بدون تردید رهبری و مدیریت، موتور توسعه هر نظام است و در سیستم آموزشی وجود سبک رفتاری

متناسب و مناسب مدیریتی از ضروری‌ترین‌هاست. برای اثربخشی و حفظ و ادامه موفقیت نظام آموزشی، مدیران باید ویژگی‌های خاص رفتاری، توانایی‌ها، شایستگی‌های بالقوه، دانش و تجربه طولانی و مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی داشته باشند. داشتن رفتار، مهارت و سبک مدیریتی و رهبری مناسب باعث رشد و تعالی محیط می‌گردد و در این‌گونه محیط‌های کاری است که موفقیت و دستیابی به اهداف میسر می‌گردد. اهمیت و ضرورت این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که روابط انسانی میان مدیران و کارکنان سازمان در ارضای نیازهای انسان با موضوعات و موارد زیادی ارتباط دارد. بدین معنا که برقراری ارتباط صحیح میان مدیر و کارکنان، باعث تقویت روحیه، رضایت شغلی و عملکرد بالاتر و از طرف دیگر، باعث کاهش فشار ناشی از کار، تنش، مخالفت، مقاومت می‌گردد که در نهایت به افزایش کارایی و اثربخشی آن سازمان آموزشی منجر خواهد شد و از طرفی سلامت فرد و جامعه تضمین خواهد شد. چنانکه می‌دانیم تقریباً همه صاحب‌نظران از میان عوامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری، عوامل انسانی را مهم‌تر از همه دانسته‌اند؛ بنابراین انسان‌ها مهم‌ترین عامل هر سازمان هستند و اگر قرار است مدیری موفق گردد، این امر از طریق و به وسیله سایر انسان‌ها عملی می‌گردد. بنابر آنچه که گفته شد، مدیریت آموزشی می‌تواند با ایجاد رفتار و رابطه مطلوب با انسان‌ها، توجه به خواسته‌ها و نیازهای آنان و با به‌کارگیری مهارت‌های علمی، هنری و فنی نیروهای انسانی تحت نظارت خود را سازمان‌دهی کند و با فراهم کردن زمینه انگیزش و رشد فردی و گروهی کارکنان، برآوردن نیازهای منطقی به اثربخشی و کارایی آموزش و پرورش منجر گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق بر اساس مؤلفه‌های اصلی

## روش

پژوهش حاضر که با هدف «بررسی مؤلفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارائه الگویی برای ارتقاء مدیریت در این دانشگاه» به انجام می‌رسد از نوع توسعه‌ای به‌شمار می‌رود. همچنین با توجه به اینکه داده‌های پژوهش هم از نوع کیفی و هم کمی هستند، در واقع روش پژوهش از نوع ترکیبی یا آمیخته<sup>۱</sup> است و از لحاظ هدف در حوزه تحقیقات کاربردی است. علامت اختصاری این پژوهش به صورت *qual quan* تدوین شده است. این علامت نشان دهنده نوعی پژوهش ترکیبی دو بخشی است که در آن روش کیفی قبل از روش کمی مورد استفاده قرار گرفته و تأکید یا وزن آن بیشتری به روش کمی داده شده است. ابتدا برای شناسایی مؤلفه‌های مورد نظر اثربخشی رفتاری مدیران دانشگاهی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (از جمله کتب مختلف مدیریتی، رهبری، رهبری دانشگاهی، اخلاق حرفه‌ای، روان‌شناسی و سایر کتب مرتبط و نیز برخی آر آئین‌نامه‌ها، کتب تولیدی، مستخرج از گزارشات، کارنامه‌های سالانه، بخشنامه‌ها، صورتجلسات مربوط به ایجاد و نیز تأسیس دانشگاه فرهنگیان و...) و بررسی ادبیات علمی، اسناد و مدارک و سایت‌های معتبر و کتابخانه‌های الکترونیکی و دیجیتال، مجلات معتبر علمی و پژوهشی، پایان‌نامه‌های دانشجویی کارشناسی ارشد و دکترا، طرح‌های پژوهشی مرتبط و سایر منابع موجود در سایت‌های معتبر علمی اطلاعاتی أخذ که منجر به ساخت پرسشنامه‌هایی شد. سپس با صاحب‌نظران مصاحبه‌صورت گرفت تا شکل‌های دقیق و انواع روش‌ها، الگوهای رفتاری مدیران دانشگاه فرهنگیان در کشور مورد بررسی قرار گیرد. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش ترکیبی از روش‌های کتابخانه‌ای، میدانی و به منظور استخراج و تکمیل مؤلفه‌ها و ریزمؤلفه‌های پژوهش از روش تحقیق دلفی و ابزار گردآوری داده‌ها از جمله مصاحبه و پرسشنامه که هر یک در جای مناسب مورد استفاده قرار خواهند گرفت، استفاده خواهد شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر در مرحله کیفی (نظرسنجی خبرگان) شامل ۶۱ نفر از خبرگان علمی و مدیریتی (شامل گروه‌های خبرگان علمی ۳۶ نفر، مدیران ستادی سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان ۱۰ نفر و رؤسای برتر و با سابقه دانشگاه فرهنگیان



۱۵ نفر است. همچنین در مرحله کمی نیز شامل رؤسا، مدیران و معاونان (آموزشی، پژوهشی و فرهنگی) دانشگاه‌های فرهنگیان سراسر کشور به تعداد ۲۴۶ نفر است. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر در مرحله کیفی به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام خواهد گرفت. همچنین در مرحله کمی به دلیل تعداد محدود مدیران مذکور در دانشگاه فرهنگیان از روش نمونه‌گیری سرشماری برای انتخاب حجم نمونه بهره‌گیری خواهد شد. لذا چون روش سرشماری (یعنی تعداد نمونه مورد بررسی برابر با تعداد کل افراد جامعه) که جمعاً ۲۴۶ نفر می‌باشند مورد استفاده قرار می‌گیرد، میانگین واقعی خواهد بود، پس خطای نمونه‌گیری ندارد و خطای محاسباتی در آزمون‌ها کم و حتی نزدیک به صفر خواهد بود.

پژوهش حاضر به روش بررسی منابع و نظرسنجی خبرگان و مصاحبه از صاحب‌نظران جهت استخراج رفتارهای اثربخش مدیران دانشگاهی و تعیین مؤلفه‌های پژوهش و نیز استفاده از ابزار پرسشنامه به منظور "بررسی مؤلفه‌های رفتاری مدیران پردیس‌ها و مراکز آموزش عالی دانشگاه فرهنگیان بر اساس معیارهای رهبری اثربخش دانشگاهی به منظور ارائه الگوی مطلوب ارتقاء مدیریت در این دانشگاه" استفاده خواهد شد. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شیوه‌های مطالعات کمی-کیفی توصیفی اکتشافی استفاده می‌شود و با بهره‌گیری از ابزارهایی همچون مصاحبه و پرسشنامه‌هایی محقق‌ساخته و... نظرات مدیران عالی در دانشگاه فرهنگیان اقدام به جمع‌آوری اطلاعات خواهد شد و برای تحلیل داده‌های گردآوری شده ابزار پرسشنامه از نرم‌افزار آماری Spss و AMUS و... بهره‌جویی خواهد گردید. با استفاده از شاخص‌های آماری توصیفی می‌توان برای محاسبه فراوانی، مد، نما و میانگین و درصدها و... استفاده کرد. همچنین داده‌های کیفی (مصاحبه) نیز با استفاده از روش تحلیل محتوا بررسی می‌شود. برای شناسایی مؤلفه‌های اصلی از روش تحلیل عاملی و برای تحلیل داده‌های کمی مربوط به ویژگی‌های مختلف رفتاری در افراد با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای و T مقایسه‌ای سنجیده می‌شود و نیز بین گروه‌های آزمودنی از تحلیل واریانس استفاده کرد.

**یافته‌ها**

مقایسه نظر خبرگان نسبت به مؤلفه‌های شناسایی شده در خصوص رفتار اثربخش مدیران دانشگاهی دانشگاه فرهنگیان

جدول ۱. میانگین درصد فراوانی و مقایسه نظر خبرگان نسبت به مؤلفه‌های اصلی رفتار اثربخش

بر اساس میانگین ریزمؤلفه‌های هر کدام

ردیف	مؤلفه	شاخص‌ها	موافق	مخالف
۱	الهام بخشی	درصد فراوانی	٪۹۸.۹	٪۱.۱
۲	تحول آفرینی	درصد فراوانی	٪۹۷.۳۳	٪۲.۶۷
۳	تفکر راهبردی	درصد فراوانی	٪۹۷.۳۵	٪۲.۶۵
۴	انگیزه خدمت	درصد فراوانی	٪۹۶.۴۵	٪۳.۵۵
۵	حمایت گری علمی - آموزشی	درصد فراوانی	٪۹۹.۱۲	٪۰.۸۸
۶	تفکر فرهنگی - تربیتی	درصد فراوانی	٪۹۷.۷۵	٪۲.۲۵
۷	روابط انسانی	درصد فراوانی	٪۹۹.۲	٪۰.۸
۸	توانمندسازی	درصد فراوانی	٪۹۹	٪۱
۹	توان اجرایی	درصد فراوانی	٪۹۹.۳	٪۰.۷
۱۰	اخلاق حرفه‌ای	درصد فراوانی	٪۹۹	٪۱
میانگین کل			٪۹۸.۳۴	٪۱.۶۶

مؤلفه‌های اصلی پژوهش

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که خبرگان با مؤلفه‌های الهام بخشی (۹۸.۹٪ درصد)، تحول آفرینی (۹۷.۳۳٪ درصد)، تفکر راهبردی (۹۷.۳۵٪ درصد)، انگیزه خدمت (۹۶.۴۵٪ درصد)، حمایت گری علمی - آموزشی (۹۹.۱۲٪ درصد)، تفکر فرهنگی - تربیتی (۹۷.۷۵٪ درصد)، روابط انسانی (۹۹.۲٪ درصد)، توانمندسازی (۹۹٪ درصد)، توان اجرایی (۹۹.۳٪ درصد)، اخلاق حرفه‌ای (۹۹٪ درصد) موافق بوده‌اند. همچنین، این نتایج نشان می‌دهد که اما نتایج تحلیل کای اسکوتر نشان می‌دهد که فراوانی موافقان نسبت به مخالفان به‌طور معناداری بالاتر است و در نتیجه این مؤلفه‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفته‌اند. برای بررسی میزان هماهنگی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های رفتار اثربخش مدیران با نیازها و شرایط دانشگاه فرهنگیان از نظر مدیران دانشگاه فرهنگیان، میانگین

پاسخ‌های این مدیران به هر گویه با عدد ۴ (نظری ندارم) و با استفاده از آزمون t تک-نمونه‌ای مقایسه شد.

جدول ۲. تجزیه و تحلیل همابستگی و همخوانی بین ده مؤلفه اصلی رفتار اثربخش با اقتضانات

دانشگاه فرهنگیان به همراه نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین Mean	انحراف معیار Std. Deviation	T تک نمونه‌ای	معناداری Sig. (2-tailed)
۱	الهام بخشی	۵,۵۵	,۶۸۲	۳۵,۵۵۰	۰/۰۰۱
۲	تحول آفرینی	۵,۵۴۴۲	,۵۱۹۵۳	۴۲,۵۲۷	۰/۰۰۱
۳	تفکر راهبردی	۵,۵۱۷۸	,۶۲۱۸۴	۳۸,۴۹۵	۰/۰۰۱
۴	انگیزه خدمت	۵,۵۴۶۸	,۵۹۹۲۴	۴۴,۴۵۲	۰/۰۰۱
۵	حمایت علمی - آموزشی	۵,۴۷۹۴	,۷۱۶۸۱	۳۲,۵۶۵	۰/۰۰۱
۶	تفکر فرهنگی - تربیتی	۵,۵۸۲۴	,۶۲۱۶۱	۴۰,۶۴۲	۰/۰۰۱
۷	روابط انسانی	۵,۶۱۳۰	,۵۹۹۹	۴۳,۲۱۲	۰/۰۰۱
۸	توانمندسازی	۵,۴۸۲۱	,۶۶۰۱۹	۳۵,۴۵۷	۰/۰۰۱
۹	توان اجرایی	۵,۵۰۱۸	۱,۵۵۲۸۸	۴۲,۷۶۸	۰/۰۰۱
۱۰	اخلاق حرفه‌ای	۵,۷۰۵	,۵۹۵۷۹	۴۱,۶۹۹	۰/۰۰۱

مؤلفه‌های اصلی پژوهش

نتایج مربوط به آزمون t تک‌نمونه‌ای در جدول (۲) نشان می‌دهد که میانگین نظرات مدیران دانشگاه فرهنگیان در مورد همابستگی ریزمؤلفه‌ها و مؤلفه‌های اصلی دهگانه رفتار اثربخش مدیران با نیازها و شرایط دانشگاه فرهنگیان به طور معناداری از نمره ۴ (نظری ندارم) بالاترند. که به ترتیب میانگین مؤلفه‌های اصلی و ریزمؤلفه‌های پژوهش عبارتند از: الهام بخشی (میانگین ۵,۵۵)، تحول آفرینی (میانگین ۵,۵۴۴۲)، تفکر راهبردی (میانگین ۵,۵۱۷۸)، انگیزه خدمت (میانگین ۵,۵۴۶۸)، حمایت علمی - آموزشی (میانگین ۵,۴۷۹۴)، تفکر فرهنگی - تربیتی (میانگین ۵,۵۸۲۴)، روابط انسانی (میانگین ۵,۶۱۳۰)، توانمندسازی (میانگین ۵,۴۸۲۱)، توان اجرایی (میانگین ۵,۵۰۱۸)، اخلاق حرفه‌ای (میانگین ۵,۷۰۵)؛ این بدان معناست که اکثریت معنادار مدیران دانشگاه

فرهنگیان با هماهنگی مؤلفه‌های پیشنهادی با اقتضانات دانشگاه فرهنگیان، موافق یا بسیار موافقت و از نظر آنها هماهنگی بالایی با این اقتضانات دارد.<sup>۱</sup>

برای اعتباریابی مدل عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان، از مدیران دانشگاه فرهنگیان خواسته شد تا میزان هماهنگی مؤلفه‌های مدیریت اثربخش استخراج شده را با شرایط و اقتضانات دانشگاه فرهنگیان مشخص کنند. با توجه به پاسخ‌های مدیران، می‌توان با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در مدل‌سازی معادلات ساختاری، میزان اهمیت و میزان تأثیر ده حوزه اصلی از مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان را مشخص نمود. علاوه بر این، با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه این مجموعه مؤلفه‌ها نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر روایی سازه این مجموعه مؤلفه‌ها مورد تأیید قرار بگیرد به این معناست که این مجموعه مؤلفه‌ها، عوامل مهم و تأثیرگذاری بر مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان هستند. برای انجام تحلیل عاملی تأییدی، در مدل مفهومی ۱۰ حوزه اصلی مؤلفه‌های اثربخش به عنوان نشانگرها یا متغیرهای مشاهده شده، و عامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان به عنوان متغیر مکنون یا پنهان در نظر گرفته شد. سپس با استفاده از نرم افزار آماری آموس ۲۴ و با استفاده از روش حداکثر درست‌نمایی<sup>۲</sup> تحلیل انجام گرفت و شاخص‌های برازش مدل استخراج شد. جدول (۳) شاخص‌های برازش مدل عوامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان را نشان می‌دهد.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مربوط به مدل عوامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان

SRMR	RMSEA	CFI	TLI	NFI	AGFI	GFI	$\chi^2/df$	df	$\chi^2$
۰/۰۵۶	۰/۰۸۲	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۹۳	۲/۶۳	۳۳	۸۶/۸۸

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های برازش برای عوامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان در دامنه مطلوبی قرار دارد. این نتایج نشان می‌دهد که شاخص‌های GFI، NFI، TLI و CFI بزرگ‌تر از ۰/۹ هستند و شاخص AGFI نزدیک

۱. لازم به ذکر است که نتایج بدست آمده از جدول فوق حاصل از میانگین ریزمؤلفه‌های مربوط به هر یک از مؤلفه‌های اصلی مذکور است که به منظور جلوگیری از تعدد زیاد جداول به طور خلاصه در این جدول گزارش شده است.

## 2. maximum likelihood (ML)

۰/۹ است (برای مرور شاخص‌های برازش به کلاتری، ۱۳۸۸ و هومن، ۱۳۸۸ مراجعه کنید). همچنین، این نتایج نشان می‌دهد که شاخص‌های RMSEA و SRMR کمتر از ۰/۱ و شاخص خی دو بر درجه آزادی است (کلاتری، ۱۳۸۸ و هومن، ۱۳۸۸). به‌طور کلی این نتایج نشان می‌دهد که داده‌های تجربی به دست آمده از مدیران دانشگاه فرهنگیان از مدل عوامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان حمایت می‌کنند و این مجموعه مؤلفه‌ها دارای روایی سازه است. در گام بعدی، پارامترهای مربوط به مدل عوامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان بررسی شد. جدول (۴) پارامترهای برآورد شده در این مدل شامل بارهای عاملی غیراستاندارد و استاندارد هر حوزه بر عامل مدیریت اثربخش، اندازه ارزش شاخص t برای بررسی معناداری بارهای عاملی، ضریب تعیین و ترتیب اهمیت حوزه‌ها در تبیین مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان را نشان می‌دهد.

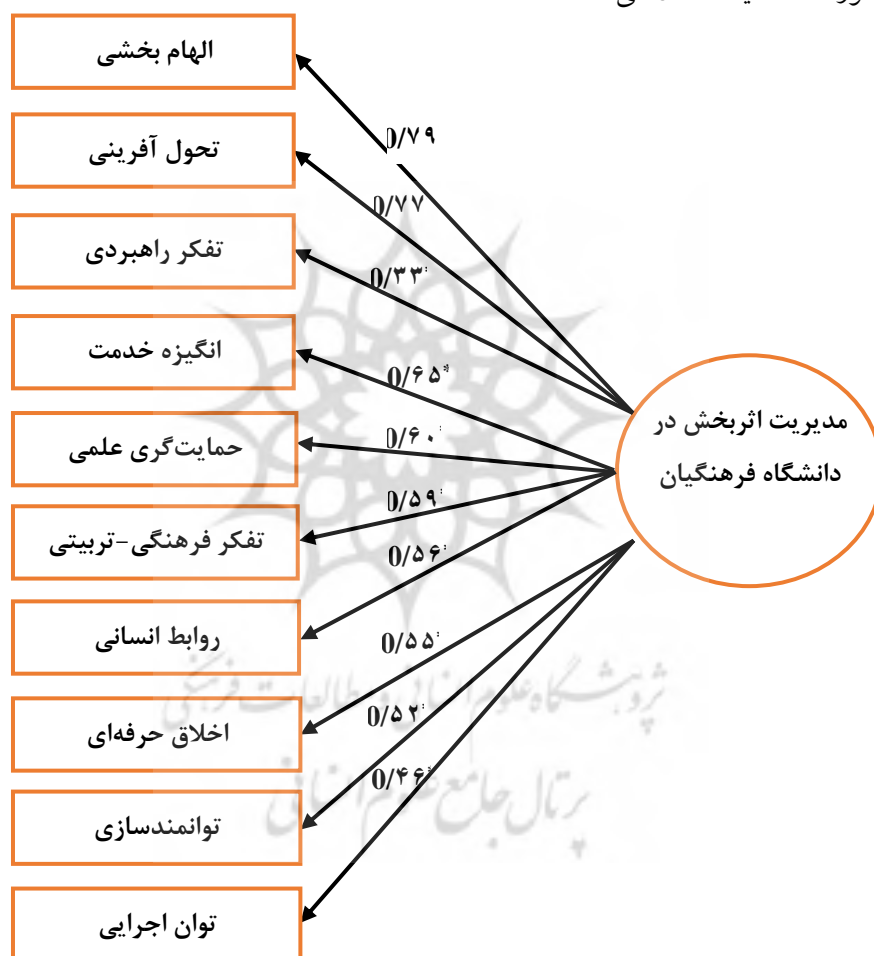
جدول ۴. پارامترهای برآورد شده در مدل عوامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان

عامل	حوزه‌ها	بار عاملی غیراستاندارد	بار عاملی استاندارد	اندازه t	ضریب تعیین	ترتیب اهمیت
مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان	الهام بخشی	۱/۰۰	۰/۷۹*	---	۰/۶۲	۱
	تحول‌آفرینی	۱/۳۵	۰/۷۷*	۹/۱۳	۰/۵۹	۲
	تفکر راهبردی	۰/۹۱	۰/۷۳*	۱۱/۶۰	۰/۵۳	۳
	انگیزه خدمت	۰/۹۶	۰/۶۵*	۱۰/۱۲	۰/۴۲	۴
	حمایت‌گری علمی - آموزشی	۰/۸۰	۰/۶۰*	۹/۱۳	۰/۳۶	۵
	تفکر فرهنگی - تربیتی	۰/۹۱	۰/۵۹*	۹/۱۲	۰/۳۵	۶
	روابط انسانی	۰/۹۵	۰/۵۶*	۸/۵۲	۰/۳۱	۷
	توانمندسازی	۰/۹۱	۰/۵۱*	۷/۸۸	۰/۲۷	۹
	توان اجرایی	۰/۷۷	۰/۵۵*	۸/۴۳	۰/۳۰	۸
	اخلاق حرفه‌ای	۰/۸۸	۰/۴۶*	۶/۹۰	۰/۲۱	۱۰

روش: حداکثر درست‌نمایی ( $P < 0/01$ )

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، تمامی حوزه‌ها بار عاملی معناداری بر روی عامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان دارند که این امر نیز نشان‌دهنده

اعتبار این مدل و روایی سازه این مجموعه مؤلفه‌ها است. همچنین، این نتایج نشان می‌دهد که از نظر مدیران دانشگاه فرهنگیان، حوزه الهام بخشی تأثیرگذارترین و مهمترین حوزه، از بین ده حوزه، در ارتقای مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان دارد. در مقابل، اخلاق حرفه‌ای از نظر اهمیت تأثیرگذاری بر مدیریت اثربخش، از نظر مدیران دانشگاه فرهنگیان به عنوان دهمین حوزه انتخاب شده است. شکل ۲ این نتایج را به صورت شماتیک نشان می‌دهد:



شکل ۲. پارامترهای حاصل از تحلیل عامل تأییدی برای اعتباریابی مدل عوامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان (روش: حداکثر درست‌نمایی،  $P < 0/01$ )

### بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که اشاره شد، مدیریت و رهبری در دانشگاه‌ها به دلیل نوع سازمان، نوع فعالیت‌ها، روش‌های اجرا و پیچیدگی اهداف آنها، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. رؤسای دانشگاه‌ها مرکز ثقل فعالیت‌های مختلف و متنوع دانشگاه‌ها بوده و به عنوان یک منبع انرژی‌بخش، شرایط مساعد انگیزشی را برای اعضای هیئت علمی، کارکنان و فراگیران فراهم می‌سازند. با توجه به توضیحات فوق بزرگترین امتیازی که یک دانشگاه می‌تواند از آن برخوردار باشد، بهره‌مندی از رهبری اثربخش دانشگاهی است. لذا شناسایی، انتخاب و بکارگیری مدیران شایسته و کارآمد به عنوان یکی از مهمترین و اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های دانشگاه‌ها در هزاره سوم محسوب می‌گردد. بر این اساس و بنا بر اهمیت این موضوع این پژوهش نیز موضوع بررسی مؤلفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان را در نظر گرفت و به نتایجی دست یافت که در این بخش به بحث در مورد آن پرداخته می‌شود. یافته‌های حاصل از توصیف داده‌ها در پرسشنامه اول که نظرسنجی از خبرگان بود، نشان داد که ۴۴ نفر از خبرگان مرد و ۱۷ نفر زن می‌باشند. اکثریت این افراد متخصص مدیریت آموزشی، دارای مرتبه علمی استادیاری، بین ۲۱ تا ۳۰ سال سابقه آموزشی و به مدت ۱۰ سال سابقه مدیریتی دارند. اکثر این افراد دارای ۶ تا ۱۰ پروژه تحقیقاتی، بین ۵۱ تا ۱۰۰ مقاله و حداقل ۵ کتاب از آنان تألیف و منتشر شده است. همچنین یافته‌های حاصل از توصیف داده‌ها در پرسشنامه دوم (اعتبارسنجی مدل) که نظرسنجی از مدیران بود، نشان داد که ۱۳۷ نفر از مدیران مرد و ۱۰۹ نفر زن، بیشترین فراوانی رشته تحصیلی مربوط به مدیریت آموزشی بود. اکثریت گروه نمونه دارای مرتبه علمی استادیار، ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه آموزشی و مدیریتی و ۱ تا ۵ پروژه تحقیقاتی دارند و حداقل ۱۰ مقاله و ۵ کتاب تألیف شده است.

- نتایج حاصل از مقایسه نظر خبرگان نسبت به مؤلفه‌ها و ریزمؤلفه‌های شناسایی شده در خصوص رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان نشان داد که میانگین درصد فراوانی و مقایسه نظر خبرگان نسبت به ریزمؤلفه‌های حوزه الهام بخشی ۹۸.۹٪ درصد، تحول آفرینی ۹۷.۳۳٪ درصد، تفکر راهبردی ۹۷.۳۵٪ درصد، انگیزه خدمت ۹۶.۴۵٪ درصد، حمایت‌گری علمی-آموزشی ۹۹.۱۲٪ درصد، تفکر فرهنگی - تربیتی ۹۷.۷۵٪ درصد، روابط انسانی ۹۹.۲٪ درصد، توانمندسازی ۹۹٪ درصد، توان اجرایی ۹۹.۳٪ درصد

درصد، اخلاق حرفه‌ای ۹۹٪ درصد موافق بوده‌اند. همچنین نتایج تحلیل کای اسکوئر نشان می‌دهد که فراوانی موافقان نسبت به مخالفان به‌طور معناداری بالاتر است و در نتیجه این مؤلفه‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفته‌اند. نتایج مربوط به آزمون t تک‌نمونه‌ای نشان می‌دهد که میانگین نظرات مدیران دانشگاه فرهنگیان در مورد هماهنگی ریزمؤلفه‌ها و مؤلفه‌های اصلی دهگانه رفتار اثربخش مدیران با نیازها و شرایط دانشگاه فرهنگیان به‌طور معناداری از نمره ۴ (نظری ندارم) بالاترند که به ترتیب میانگین مؤلفه‌های اصلی و ریزمؤلفه‌های پژوهش عبارتند از: الهام بخشی (میانگین ۰/۵۵۵)، تحول‌آفرینی (میانگین ۵/۵۴۴۲)، تفکر راهبردی (میانگین ۰/۵۱۷۸۵)، انگیزه خدمت (میانگین ۰/۵۴۶۸۵)، حمایت علمی-آموزشی (میانگین ۰/۴۷۹۴۵)، تفکر فرهنگی- تربیتی (میانگین ۰/۵۸۲۴۵)، روابط انسانی (میانگین ۵/۶۱۳۰)، توانمندسازی (میانگین ۰/۴۸۲۱۵)، توان اجرایی (میانگین ۰/۵۰۱۸۵)، اخلاق حرفه‌ای (میانگین ۰/۷۰۵۵)؛ این بدان معناست که اکثریت معنادار مدیران دانشگاه فرهنگیان با هماهنگی مؤلفه‌های پیشنهادی با اقتضائات دانشگاه فرهنگیان، موافق و یا بسیار موافقند و از نظر آنها هماهنگی بالایی با این اقتضائات دارد.<sup>۱</sup> در اعتبارسنجی کلی الگو و برازش مدل نهایی، شاخص‌های برازش مدل در مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که شاخص‌های GFI، NFI، TLI و CFI بزرگ‌تر از ۰/۹ هستند و شاخص AGFI نزدیک ۰/۹ است. همچنین، این نتایج نشان می‌دهد که شاخص‌های RMSEA و SRMR کمتر از ۰/۱ و شاخص‌های دو بر درجه آزادی است. به‌طور کلی این نتایج نشان می‌دهد که داده‌های تجربی به دست آمده از مدیران دانشگاه فرهنگیان از مدل عوامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان حمایت می‌کنند و این مجموعه مؤلفه‌ها دارای روایی سازه است. پارامترهای برآورد شده در مدل عوامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان نیز نشان دادند تمامی حوزه‌ها بار عاملی معناداری بر روی عامل مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان دارند که این امر نیز نشان‌دهنده اعتبار این مدل و روایی سازه این مجموعه مؤلفه‌ها است. همچنین، این نتایج نشان می‌-

۱. لازم به ذکر است که نتایج بدست‌آمده از جدول فوق حاصل از میانگین ریزمؤلفه‌های مربوط به هر یک از مؤلفه‌های اصلی مذکور است که به منظور جلوگیری از تعدد زیاد جداول به‌طور خلاصه در این جدول گزارش شده است.



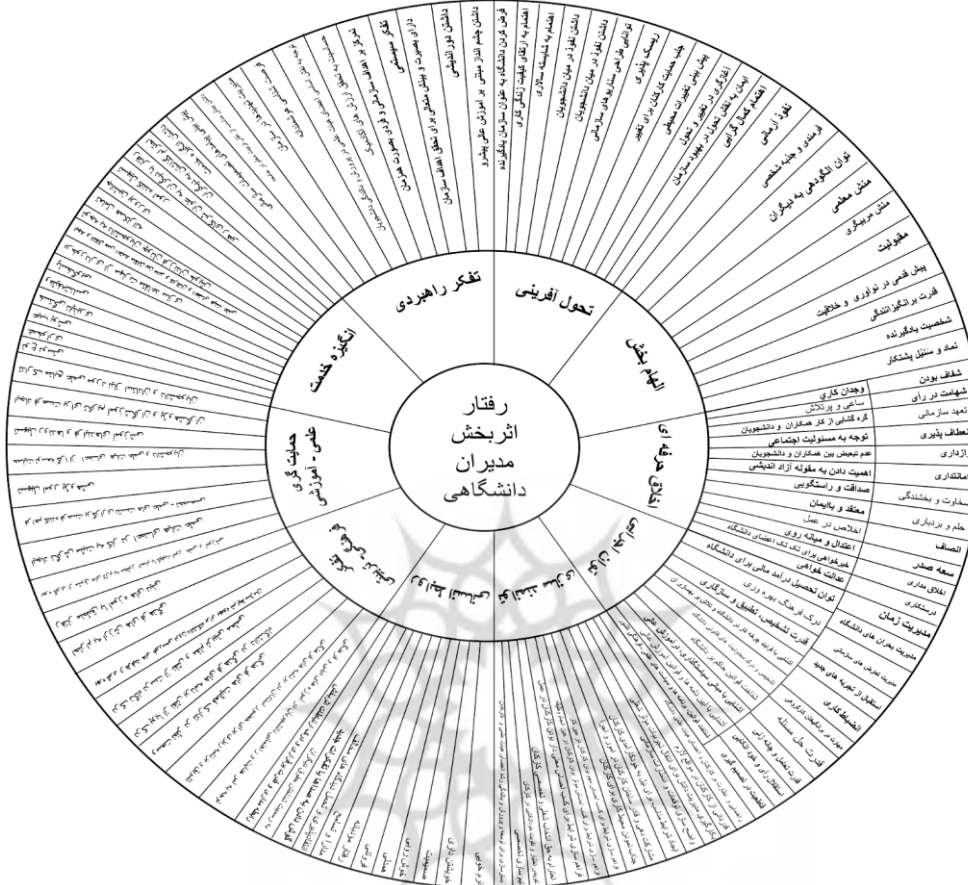
دهد که از نظر مدیران دانشگاه فرهنگیان، حوزه الهام بخشی تأثیرگذارترین و مهمترین حوزه، از بین ده حوزه، در ارتقای مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان دارد. در مقابل، اخلاق حرفه‌ای از نظر اهمیت تأثیرگذاری بر مدیریت اثربخش، از نظر مدیران دانشگاه فرهنگیان به عنوان دهمین حوزه انتخاب شده است.

هدف از انجام این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان و ارائه الگوی مناسب بود. نتایج به دست آمده نشان داد که مدیریت اثربخش در دانشگاه فرهنگیان در ده حوزه قابل شناسایی و توجه است. این حوزه‌ها عبارتند از: حوزه الهام‌بخشی، تحول‌آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی - آموزشی، تفکر فرهنگی-تربیتی، روابط انسانی، توانمندسازی، توان اجرایی و اخلاق حرفه‌ای. خبرگان و متخصصان برای هر یک از این حوزه‌ها مؤلفه‌هایی را در نظر گرفتند که اگر به همه ابعاد آن توجه می‌شود می‌توان به درک و فهم مسائل جهت تبیین، پیش‌بینی و حتی کنترل پدیده‌های آموزش عالی پرداخت و این موضوع با نظر کوزس و پزیر (۲۰۱۲) مطابقت می‌یابد که درک صحیح از اثربخشی رفتار مدیران در تمام مدت زمانی که مدیران باید کار هدایت و رهبری سازمان‌شان را انجام دهند، اهمیت موضوع را فزونی می‌بخشد. در حقیقت انتظار می‌رود مدیران دانشگاهی باید به خاطر ماهیت وظایف رسمی و مسئولیت‌هایی که به آنها واگذار می‌شود، متصف به صفات رهبری نیز باشند. در همین زمینه، کالدول و اسپینگز (۲۰۱۴) نیز نشان دادند برای اثربخشی و حفظ و ادامه موفقیت مراکز آموزشی، مدیران باید ویژگی‌های خاص، توانایی‌ها، شایستگی‌های بالقوه، دانش و تجربه طولانی و مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی داشته باشند. همچنین باید درک صحیح از وضعیت کنونی و چشم‌انداز آتی این مراکز داشته باشند و بتوانند تغییرات محیطی و آثار آن را در محیط خود پیش‌بینی کنند. بنابراین شناسایی حوزه‌های مدیریت اثربخش از نظر این محققان نیز قابل تأیید و تأکید بوده است. مدیریت الهام بخش اشاره به آن نوع رهبری دارد که در زیر مجموعه خود ایجاد امید می‌کند، چشم‌انداز آتی را روشن و دست‌یافتنی معرفی کرد و افراد را ترغیب می‌کند که انتظارات خود را بالا ببرند. بنابراین مدیریت الهام بخش به رهبری نیاز دارد که به اعضای سازمان انرژی می‌دهد و در ذهن و جان آن‌ها نفوذ می‌کند. در حوزه تحول‌آفرینی نیز مشخص شد این مؤلفه نیز بر اثربخشی مدیران نقش دارد. در این

رابطه باید گفت رهبران تحول‌آفرین از نظر ذهنی و فکری کارکنان خود را تحریک می‌کنند. بنابراین آنها سبب می‌شوند که کارکنان به مسائل با چهار چوب دهی مجدد بنگرند و برای حل آنها راه‌های عقلانی بکار گیرند. لذا از این جهت رهبران تحول‌آفرین باعث افزایش خلاقیت و نوآوری و حل دقیق مسائل می‌گردند. این نتیجه یافته‌ها و عقاید «پاول هرسی» و «کنت بلانچارد» و «جانسون دویی» را مورد تأیید قرار می‌دهد. آن‌ها چنین بیان می‌دارند که در رهبری تحول‌آفرین چون کارکنان و رهبر دارای بینش مشترک هستند، لذا به رهبرشان عشق می‌ورزند. رهبران در بکارگیری چون هل مخاطره‌پذیری هستند از دیدگاه طرفدارانشان بسیار قابل اعتمادند. هنر این نوع رهبران در بکارگیری خلاقیت و نوآوری برای تبدیل وضع موجود به وضع مطلوب است. اهمیت مدیریت تحول گرا به طور ضمنی در اکثر تحقیقات داخلی و خارجی مورد تأیید قرار گرفته است. از جمله، پژوهش عرب و همکاران (۱۳۹۳)، آهنچیان و همکاران (۱۳۹۲)، شاطری (۱۳۹۲)، نارنجی ثانی (۱۳۹۰)، چگینی و همکاران (۱۳۹۰)، برنبرن (۲۰۰۳) و پادساکوف و همکاران (۱۹۹۰) در همین راستا قرار دارند.

در جمع بندی کلی باید گفت، دانشگاه فرهنگیان نیز بخاطر نوپایی و تازه تأسیس بودنش، هنوز نیازمند کسب تجارب، صلاحیت‌ها و توانمندی‌های مهم زیادی در حوزه‌های مختلف است و از مهمترین این موارد کسب اطلاعات کافی و مستند درباره نحوه مدیریت مدیرانش بر حوزه‌های مورد هدایت‌شان بخصوص پردیس‌ها و مراکز دانشگاهی خود است تا بدینوسیله بتواند زوایایی پنهان و نقاط قوت و ضعف مدیران دانشگاهی خود را شناسایی و برای حل آنها راهکارها و تدابیر مناسبی را اتخاذ نماید. با ارائه الگوهای مطلوب و راهگشا، تا حد امکان مسائل و مشکلات پیش‌روی‌شان را کاهش داده و در نهایت منجر به افزایش کیفیت این دانشگاه در حوزه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، تربیتی، حرفه‌ای و... شود تا در نهایت حاصل این تلاش‌ها تربیت و آموزش معلمانی توانمند و اثربخش باشد. تشکیل دانشگاه فرهنگیان نقطه عطفی در پذیرش معلم با صلاحیت حرفه‌ای در نظام تعلیم و تربیت است، اما برای کسب آگاهی و اطلاع میزان اثربخشی رفتاری مدیران بویژه رفتارهای رؤسا و مدیران دانشگاهی پردیس‌ها و مراکز دانشگاهی دانشگاه فرهنگیان نیاز به انجام پژوهش‌هایی دقیق دارد تا بتوان با بهره‌گیری از نتایج آن پژوهش‌ها اقدام به ارائه الگوی رفتاری اثربخش تجربه

شده، استاندارد و اعتباریابی شده و بومی که مطابق با معیارهای رهبری دانشگاهی باشد و قابل اجرا در سطح آموزش عالی کشور باشد و بتوان با آموزش و پیاده‌سازی آنها در بسیاری موارد از آسیب‌زا و خطرآفرین بودن رفتار مدیران دانشگاهی که در بسیاری مواقع ممکن است پیامدهای سنگینی را برای کشور به بار آورد، جلوگیری به عمل آورد؛ و در عین حال پیامدهای مثبت آن از جمله افزایش کارآیی و اثربخشی فارغ‌التحصیلان این دانشگاه‌ها، که معلمان جامعه خواهند بود را فراهم ساخت و از نظر علمی، اخلاقی، عملی و اجتماعی تقویت نمود. همانطور که اشاره شد، از ضرورت‌های توجه‌برانگیز دیگر جهت پژوهش در حوزه دانشگاه فرهنگیان می‌توان به تأکیدات بسیار جدی و حمایت‌گرانه سیاستگذاران، مقامات عالی و ارشد مذهبی - سیاسی کشور و مقامات مسئول در آموزش و پرورش و آموزش عالی کشور و همکاری و همراهی و بسیج تمامی نخبگان و صاحب‌نظران جهت موفقیت بیشتر در طرح سند تحول بنیادین که مهمترین رکن در اجرای آن ارتقای سطح کیفی معلمان است که این وظیفه بر عهده دانشگاه فرهنگیان نهاده شده است و به نظر می‌رسد با شناسایی ویژگی‌های مطلوب و نیز ارائه الگویی مناسب بتوان اثربخشی رهبران و مدیران پردیس‌ها و مراکز مذکور و به تبع آن اثربخشی محصولات آن، یعنی فارغ‌التحصیلان دانشگاه که در آینده نزدیک بازدهی خود را در مدارس نشان خواهند داد، حاصل آید. بدین منظور و پس از اجرای فرآیند پژوهش حاضر و پس از جمع‌آوری و تحلیل و تفسیر داده‌های کیفی و کمی حاصل، پژوهشگر مدل زیر را به عنوان مدل نهایی پژوهش برای بهبود و ارتقای مدیریت در دانشگاه فرهنگیان ارائه می‌نماید تا شاید بتواند به عنوان یک نقشه کارشناسی شده و عملی مدیران این دانشگاه را در انتخاب و بروز رفتارهای مدیریتی‌شان هدایت و الگودهی نماید.



شکل ۳. مدل نهایی و پیشنهادی پژوهش

منابع

اداره کل حوزه ریاست دانشگاه فرهنگیان؛ کارنامه مهر (عملکرد یکساله دانشگاه فرهنگیان ۹۳-۱۳۹۲)، صص ۱۱-۱۰. *سالنامه علوم انسانی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*

استونر، جیمز آرتور فینچ، فریمن، ادوارد، گیلبرت، دانیل. (۱۳۷۹). *مدیریت سازماندهی، رهبری و کنترل*. ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

اسدی گرمارودی، اسدالله، شریف زاده، سیدعلی: زیرنظر حمیدرضا حاجی بابایی. (۱۳۹۲). *دانشگاه فرهنگیان قله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (واقع نگاری)*. تهران: انتشارات مدرسه. ص ۱۴۴.

- اسکندری، م. (۱۳۹۳). بررسی تطبیقی مدیریت، رهبری، فرماندهی و کنترل. چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- اکرامی محمود. (۱۳۸۰). *تدوین الگوی ریاضی برای رهبری اثربخش در دانشگاه‌های دولتی بر پایه ابعاد جو سازمانی و ویژگی‌های مدیران*. پایان‌نامه دکترای مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- آراسته، ح. (۱۳۸۰). مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری: چالش‌ها و کاستی‌ها. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*. ۲۱ و ۲۲. ص ۱۳۹ - ۱۶۱.
- خورشیدی، ع. و ذوالفقاری، ح. (۱۳۹۰). *تئوری‌های مدیریت و رهبری*. چاپ اول. تهران: انتشارات مرزبانان.
- دانشگاه فرهنگیان. (۱۳۹۵). *برنامه راهبردی دانشگاه فرهنگیان در افق چشم انداز ۱۴۰۴*. تهران: انتشارات دانشگاه فرهنگیان.
- دانشگاه فرهنگیان: اداره کل حوزه ریاست و روابط عمومی. (۱۳۹۳). *کارنامه مهر: عملکرد یکساله دانشگاه فرهنگیان ۹۳ - ۱۳۹۲*. تهران: انتشارات دانشگاه فرهنگیان.
- دراکر، پ. (۱۳۹۲). *مدیر اثربخش: به مدیر اثربخش مزد می‌دهند*. چاپ دوم. ترجمه ف امینی. تهران: فرا.
- دراکر، پ. و ماچپاری الو، ج. (۱۳۸۶). *مدیر اثربخش در عمل*. ترجمه ع جلالی فراهانی. چاپ اول. تهران: جیحون.
- رضائیان علی. ۱۳۸۷. *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات سمت.
- رمزدن، پ. (۱۳۸۰). *یادگیری رهبری در آموزش عالی*. ترجمه نوه ابراهیم و همکاران. چاپ اول. تهران: دانشگاه علوم پایه دامغان: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- ساعتچی محمود، عزیزپور شویبی علی اکبر. (۱۳۸۴). *طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی*. *دوماهنامه دانشور رفتار*. سال ۱۲، شماره ۱۱. صص ۱ - ۱۸.
- ساعتچی، م. و عزیزپور شویبی، ع. (۱۳۸۴). *طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی*. *مجله دانشور*. سال دوازدهم. شماره ۱۱، ۱-۱۸.
- علوی، سید امین‌ا... (۱۳۸۴). *روان‌شناسی و مدیریت سازمان (رفتار سازمان)*. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فیضی، طاهره، داوود، مدنی، جهان‌شاه، میرزاییگی. (۱۳۸۳). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات دانشگاه پویا.

- کریتنر، رابرت و کینیک، آنجلو. (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی* (مفاهیم، مهارت‌ها و کاربردها). ترجمه: علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده. تهران: انتشارات پیام پویا.
- کلانتری، خلیل. (۱۳۸۸). *مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی- اقتصادی*. تهران: انتشارات فرهنگ صبا.
- محمدخانی، ک. (۱۳۹۵). رهبری آموزش عالی: رویکرد هوش عاطفی و اثربخشی هیئت علمی. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- میرکمالی، م. (۱۳۸۹). *رهبری و مدیریت آموزشی*. ویرایش سوم. چاپ هجدهم. تهران: نشر یسطرون.
- میرکمالی، م؛ شاطری، ک. و یوزباشی، ع. (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی. *دو فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی*، سال اول، شماره ۳، بهار و تابستان ۱۳۹۲. صص ۲۱-۳۲.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۵). *تحلیل داده‌های چندمتغییری در پژوهش رفتاری*. تهران: پیک فرهنگ.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۸). *مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل*. تهران: سمت.
- Akintayo, D. I. (2010). Managerial effectiveness: Impact of emotional intelligence and work- family role conflict in work organizations in Nigeria. *Eastern Africa Social Science Research Review*. 23(1): 23-40.
- Alvesson, N. (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Analoui, F., Ahmed, A. A., & Kakabadse, N. (2010). Parameters of managerial effectiveness: The case of senior managers in the Muscat Municipality, Oman. *The Journal of Management Development*. 29(1): 56- 78.
- Anderson, N. R. (2007). Repertory grid technique in employee selection. *Personnel Review*. 19(3):9-15.
- Avolio, B. J., Bass, MB, and Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*. 72(4): 441- 463.
- Barbuto Jr, J. E., and Wheeler, D. W. (2007). *Becoming a servant |leader: Do you have what it takes?* University of Nebraska-Lincoln. Institute of Agriculture and Natural Resource.
- Campbell, J. P. Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. D. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cochran, G. R. (2009). Ohio State University extension competency study: Developing a competency model for a 21<sup>st</sup> Century extension organization, unpublished doctoral dissertation, Columbus: ohio state university.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership quarterly*. 9(1): 107 – 121.
- Drucker, P. F. (2004). What makes an effective executive. *Harvard Business Review*. 82(6): 58-63.

- Flanagan, J. C. (1951). Defining the requirements of the executive's job. *Personnel*. 28: 28-35.
- Flanagan, J. C. (1952). Principles and procedures in evaluating performance. *Personnel*. 28: 373-358.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*. 51(4): 327-358.
- Ginsberg, A. (1989). Construing the business portfolio: a cognitive model of diversification. *Journal of Management Studies*. 26(4): 417- 438.
- Hamlin, R. G. (2004). In Support of Universalistic Models of Managerial and Leadership Effectiveness: Implications for HRD Research and Practice. *Human Resource Development Quarterly*. 115(2): 189-215
- Huemann, Martina. (2010). Considering human resource management when developing a project- oriented company: case study of a telecommunication company. *International journal of project management* 28, pp: 361-369.
- Jooste, K., Frantz J, Waggie F. (2017). Challenges of academic healthcare leaders in a higher education context in South Africa Educational management administration & leadership. First Published February 9,
- Kay, B. R. (1959). Key factors in effective foreman behavior. *Personnel*. 36:25-31.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A. and Hennessey, H. W. (1985). What do successful manager really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 21(3): 255-270.
- Martinko, M. J. and Gardner, W. L. (1990). Structured observation of managerial work: A replication and synthesis. *Journal of Management*
- Morse, J. J., and Wagner, F. R. (1978). Measuring the process of managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*. 21 (1): 23-35.
- Roach, D. E. (1956). Factor analysis of rated supervisory behavior. *Personnel Psychology*. 9(4): 487-498.
- Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, J., Nora, A. & Barlow, E. A. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*. 99 (6), 323-337.
- Shipper, F. (1991). Mastery and frequency of managerial behaviors relative to sub-unit effectiveness. *Human Relations*. 44(4): 371-388.
- Shipper, F. (2004). A Cross- Cultural, Multi-Dimensional, Nonlinear Examination of Managerial Skills and Effectiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 10(3): 91-103.
- Stewart, A., and Stewart, V. (1981). Tomorrow's managers today: The identification and development of management potential. London: chartered institute of Personnel & development. *Studies*. 27(3): 329-357.
- Wang, J. (2011). Understanding managerial effectiveness: a Chinese perspective. *Journal of European Industrial Training*. 35(1): 6-23.
- Wang, Z. (2005). Organizational effectiveness through the technology innovation and hrm strategies. *international journal of manpower*, 26(6), pp. 481-487.
- Willcocks, S. G. (2002). Adopting a multi-perspective approach to the study of public sector managerial effectiveness. *The International Journal of Public Sector Management*. 15(4): 262-280.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.