

## طراحی الگوی رهبری هم افزا برای دانشگاه‌های ایران مبتنی بر نظریه داده بنیاد

راضیه یوسف بروجردی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

\*سید علی سیادت، استاد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.  
سعید رجائی پور، دانشیار مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
احمد عابدی، دانشیار روانشناسی، گروه کودکان با نیازهای خاص، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

### چکیده

بررسی ادبیات موجود رهبری در سازمان‌ها نشان می‌دهد که ادبیات و چارچوب نظری جامع و کاملی در مورد رهبری هم افزای بومی که مورد توافق همگان باشد وجود ندارد. لذا این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده بنیاد به دنبال شناسایی و تبیین ابعاد رهبری هم افزا در قالب الگویی نظام مند برای دانشگاه‌های ایران می‌باشد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته استفاده شد. جامعه مخاطب پژوهش صاحب نظران آگاه و آشنا به امور مدیریتی و افراد دارای سابقه مدیریتی در دانشگاه‌ها بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند (نظری) و به روش شبکه متخصصین (گلوله برفی) انجام پذیرفت و داده‌های مصاحبه ۱۳ نفر از صاحب نظران و مدیران دانشگاهی با بهره‌گیری از روش کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) تحلیل گردیدند. اعتبارسنجی از طریق بازبینی مشارکت کنندگان و بازبینی توسط همکاران و پژوهشگر صورت پذیرفت. تعداد ۵۰۶ کد باز در مجموع از مصاحبه‌ها استخراج شد که پس از کدگذاری محوری و انتخابی نتایج پژوهش شناسایی ۶ بعد الگوی پارادایمی شامل: عوامل علی (۱۱ مقوله)، مؤلفه‌های رهبری هم افزا (۸ مقوله)، بستر و زمینه مناسب (۱۲ مقوله)، عوامل مداخله‌گر و بازدارنده (۷ مقوله)، راهبردها (۱۳ مقوله) و پیامدهای اجرای الگوی رهبری هم افزا (۱۲ مقوله) را به دنبال داشت و در نهایت براساس آن‌ها الگوی پارادایمی رهبری هم افزا برای دانشگاه‌های ایران طراحی و ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** رهبری هم افزا، دانشگاه، رهبری دانشگاه‌ها، نظریه داده بنیاد، الگوی پارادایمی رهبری هم افزا.

\* نویسنده مسئول: S.a.siadat@edu.ui.ac.ir

دریافت مقاله: ۹۸/۷/۲۵ پذیرش مقاله: ۹۸/۱۰/۱

## **Designing the synergistic leadership model for universities of Iran based on grounded theory**

**Razieh Yousef Boroujerdi**, PhD Student of Educational Management, Department of Educational Management, Faculty of Education, University of Isfahan, Isfahan, Iran

\***Seyed Ali Siadat**, Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Faculty of Education, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Saeed Rajaipour**, Associate Professor of Higher Education Management, Department of Educational Management, Faculty of Education, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Ahmad Abedi**, Associate Professor of Psychology, Department of Children with Special Needs, School of Education, University of Isfahan, Isfahan, Iran

### **Abstract:**

A review of the existing leadership literature in organizations shows that there is no comprehensive theoretical framework for synergistic leadership that is generally agreed upon. Therefore, this study seeks to identify and explain the dimensions of synergistic leadership in the form of a systematic model for Iranian universities using the grounded theory. Semi-structured interviews were used to collect data. The target population of the study were knowledgeable management experts and people with management experience in universities. Purposeful (theoretical) sampling was performed using a network of experts (snowball). Interviews of 13 scholars and academic executives were analyzed using Strauss and Corbin's (1990) three-stage coding method. Validation was done through participant review and peer review and repeated study by the researcher herself. Totally, 506 open codes were extracted from the interviews, which, after axial and selective coding, identified 6 dimensions of paradigm model including Causal conditions (11 categories), synergistic leadership components (8 categories), context (12 categories), intervening conditions (7 categories), strategies (13 categories) and consequences of implementing of synergistic leadership model (12 categories). Finally, a synergistic leadership paradigm model was designed and presented to Iranian universities.

**Keywords:** Synergistic Leadership, University, University Leadership, grounded Theory, synergistic leadership paradigm model.

---

\* Corresponding author: [siadat@edu.ui.ac.ir](mailto:siadat@edu.ui.ac.ir)  
Receiving Date: 17/10/2019 Acceptance Date: 22/12/2019

## مقدمه

دانشگاه‌ها در محیط پیچیده سازمان‌های امروزی تحت فشار قابل توجهی قرار دارند. این فشارها با توجه به تغییرات و تحولات به طور مستمر فزونی می‌گیرند. این تغییرات باعث شده که دانشگاه‌ها با چالش‌های بی سابقه‌ای مواجه شوند و آینده‌ای کاملاً نامشخص و مبهم پیش روی آن‌ها قرار گیرد که نیاز به پاسخ جدیدی از سوی رهبری دانشگاه‌ها برای دستیابی به نتایج مطلوب در زمینه‌ی آموزش، پژوهش و خدمات احساس شود. دانشگاه‌ها با تکیه بر رویکردهای رهبری سنتی دیگر نمی‌توانند چیزی را که لازم است فراهم کنند. برای مسائل و نیازهای کنونی، سبک و مدل رهبری متفاوت و جدیدی مورد نیاز است. با توجه به نقش دانشگاه‌ها در پیشرفت و توسعه یک کشور، رهبران دانشگاه‌ها، می‌توانند با انتخاب سبک رهبری مناسب و شناخت عوامل موثر در سبک رهبری و مدیریت دانشگاه، با کارمندان و اعضای هیات علمی دانشگاه به صورت مستقیم و یا به صورت غیر مستقیم از طریق برنامه‌های کمی و کیفی، ارتباط اثر بخش برقرار کرده، بهره‌وری مطلوب در کارکنان و اعضای هیات علمی را ارتقاء داده، هماهنگی و همکاری آن‌ها را برای اجرای اثر بخش برنامه‌ها جلب کند و به صورت هم افزا در راستای اهداف فردی و سازمانی گام بردارند. بدیهی است در سازمان‌هایی که رهبران سبک رهبری مناسب را انتخاب نمی‌کنند، برنامه‌ها به درستی انتخاب نمی‌شوند و یا حداقل از مطلوبیت کمی در اجرا برخوردار هستند، کارکنان رضایت خاطر کافی ندارند، هم دلی و هماهنگی میان رهبر و کارکنان وجود ندارد، اختلاف نظر وجود دارد و در نتیجه بهره‌وری سازمان به طور جدی کاهش پیدا می‌کند. این پژوهش قصد دارد با معرفی نظریه رهبری هم افزا به عنوان نظریه‌ای جدید که دانش نظریه‌های رهبری را تا بدین لحظه تکامل بخشیده و این نظریه را برای اثر بخشی بیشتر در رهبری دانشگاه‌ها معرفی نموده و بدین وسیله در جهت تکامل سیر ادبیات رهبری در سازمان‌ها به صورت عام و دانشگاه‌ها به صورت خاص قدمی برداشته باشد.

پیش از بررسی مبانی نظری پژوهش لازم است این نکته ذکر شود که بستر پژوهش موضوع مهمی در پژوهش کیفی است که حتماً باید مورد توجه قرار گیرد. چه بسا نظریه‌ای در بستر دیگری مؤلفه‌ها و ابعاد جدیدی پیدا کند. بسیاری صاحب نظران معتقدند پژوهش کیفی پویا بوده و استدلال می‌کنند که مطالعه‌های کیفی "نمی‌توانند و نباید" تکرار شوند [۱۳]. نظریه رهبری هم افزا، نظریه‌ای پست مدرن است و حامی حذف نظریه‌های پیشین و قدیمی تر رهبری نمی‌باشد بلکه حامی این تفکر است که نظریه‌های جدید در ادبیات و گفتمان رهبری وارد شوند و سیر

تکامل و توسعه‌ی آن را شکل دهند [۲۳]. آیربی، براون، دافی و تروتمن<sup>۱</sup> نخستین نظریه رهبری قرن بیست و یک را با تأکید بر رابطه سیستمیک و ارتباط متقابل عوامل کلیدی آن در سازمان‌های آموزشی ارائه دادند. اگرچه این نظریه در بستر و بافت مدیریت آموزشی مطرح و توسعه یافته است اما این قابلیت و جامعیت را دارد که در سازمان‌های مختلف به کار گرفته شود و مورد استفاده قرار گیرد. توسعه نظریه در سال ۱۹۹۵ با بررسی تدریس نظریه‌های رهبری سنتی و کلاسیک در رشته‌های مدیریت آغاز شد [۱۱].

رهبری هم افزا به عنوان مدلی از رهبری اثر بخش دیدگاهی جامع و سیستمی به سازمان و عملکرد آن دارد و مسائل فرهنگی اجتماعی و موقعیتی سازمان را به خوبی رصد کرده و به دنبال هماهنگ نمودن و هم راستا سازی ساختار سازمان، رفتار رهبری، نیروهای محیطی و خارجی و ارزش‌ها، باورها و نگرش‌ها می‌باشد. یکی از مزیت‌های مهم تئوری رهبری هم افزا این است که این نظریه دارای دیدگاهی کلان نسبت به ارتباط و تعامل میان چند بعد مهم در سازمان دارا می‌باشد. این نظریه دیدگاهی جامع میان باورها، نیروهای خارجی، افراد و سازمان‌ها دارد. چنین دیدگاهی جهت ایجاد تصویری کامل از واقعیت‌ها ضروری و لازم می‌باشد [۱۱]. بولمن و دیل<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) بیان داشتند که رهبران موفق از موقعیتی که در آن مشغول به کار هستند چشم اندازی وسیع و گسترده دارند [۱۵]. دیدگاه این نظریه، بینشی وسیع از زندگی افراد سازمان با پیشینه‌ها و فرهنگ‌های متفاوت فراهم می‌آورد (اولیویرا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). نظریه رهبری هم افزا شامل چهار مؤلفه می‌باشد و از دیدگاه‌های چند گانه‌ای حمایت می‌کند [۱۱]. رهبری هم افزا بیش از ساخت دهی و طراحی مجدد مفاهیم سازمان و رهبری، بر تعاملات پویای چهار مؤلفه تأکید می‌کند. این مؤلفه‌ها عبارتند از: (۱). نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها<sup>۴</sup>، (۲). رفتار رهبری<sup>۵</sup>، (۳). نیروهای خارجی<sup>۶</sup>، (۴). ساختار سازمانی<sup>۷</sup>. در نظریه رهبری هم افزا این مؤلفه‌ها با یکدیگر روابطی چندگانه را شکل می‌دهند و نمی‌توان اظهار داشت که کدام وجه و رابطه از دیگری قدرتش بیشتر است. به عبارت دیگر هر کدام از این مؤلفه‌ها می‌توانند سهم یکسانی در تحقق نهایی اثربخشی رهبری ایفا

1. Irby, Brown, Duffy, and Trautman

2. Bolman and Deal

3. Oliveira

4. values, attitudes, beliefs

5. leadership behavior

6. external forces

7. organizational structure

کنند[۱۵] و همان طور که پیشتر اشاره شد هدف نظریه رهبری هم افزا این نیست که جایگزین تئوری‌های پیشین مدیریت و رهبری شود بلکه هدف آن این است که دانش پایه‌ی رهبری را گسترش دهد.

در ادامه هر کدام از ابعاد مدل رهبری هم افزا آیربی، براون، دافی و تروتمن تشریح می‌شوند. اولین مؤلفه در مدل رهبری هم افزای براون، دافی و تروتمن "نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها" می‌باشد طبق نظر وولف و بال تصمیمات و ادراکات فردی، گروهی و سازمانی همه توسط باورها، نگرش‌ها و ارزش‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند. اقدامات و نوع عمل نمودن رهبر در انجام وظایفش، ارزش‌های شخصیتی وی را منتقل می‌نماید [۲]. دارش<sup>۱</sup> اظهار داشت که ارتباطات تنگاتنگی بین نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها با رهبر، کارمندان و سازمان وجود دارد. باورها می‌توانند هنگامی که اطلاعاتی جدید کسب و پردازش شود دچار تغییر شوند در حالیکه نگرش‌ها و ارزش‌ها از ثبات بیشتری برخوردار هستند [۱۱، ۶].

"رفتار رهبری" دومین عامل نظریه رهبری هم افزا، به طور مستقیم نشأت گرفته از ادبیات رفتارهای رهبری می‌باشد و به صورت طیفی از رفتارهای رهبری استبدادی تا پرورش مدارانه به تصویر کشیده شده است. برخی از رفتارهای رهبری بیشتر مربوط به مردان و برخی بیشتر مربوط به رهبران زن می‌باشد. طیفی از رفتارهای رهبری مانند خود رأیی، تفکیک (جدا سازی)، استقلال، کنترل و رقابت به رهبران مرد نسبت داده می‌شود، در حالی که رفتارهایی چون وابستگی، تشریک مساعی و همکاری، گشودگی و قدرت پذیرش، ادغام، آگاهی از الگوها، در کلیه امور و موقعیت‌ها به رهبران زن نسبت داده می‌شود [۱۶]. نظریه رهبری هم افزا شامل رفتارهایی از رهبری می‌شود که از تغییر و تحول در سازمان‌ها حمایت می‌کنند مانند قاطعیت، تسهیل سازی، چشم انداز داشتن، تیم سازی، ظرفیت سازی، انجمن سازی، تأمل مداوم و مدیریت تعارض [۱]. سومین مؤلفه نظریه رهبری هم افزا "نیروهای خارجی" می‌باشد، نیروهای خارجی آن دسته از تأثیر گذارانی هستند که خارج از کنترل سازمان یا رهبری که در تعامل با سازمان هست می‌باشند و به طور ذاتی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورها را شکل می‌دهند. در سیستم‌های آموزشی، نیروها یا تأثیر گذاران خارجی مهم، مرتبط با شرایط و جوامع بین المللی، ملی و محلی، ضوابط دولتی، قوانین، فضای سیاسی، شرایط خانواده، نیازهای جامعه، منابع محدود، چالش‌های حقوقی،

1. Daresh

سیاست‌های حزبی و عوامل جغرافیایی می‌باشند [۱۰]. نظریه رهبری هم افزا، عوامل و عناصر خارجی و بیرونی را به عنوان عوامل مهمی که باعث پرورش موفقیت و تجربه رهبران می‌شود مطرح می‌کند [۱۳]. مؤلفه چهارم نظریه رهبری هم افزا "ساختار سازمانی" می‌باشد. ساختار سازمانی، به ویژگی‌های سازمان‌ها و چگونگی عمل نمودن آن‌ها اشاره دارد و ارتقاء سطح پرورش و سرپرستی، پاداش به توسعه حرفه‌ای و ارزش گذاری اعضای سازمان را شامل می‌شود [۱۱]. طبق نظریه رهبری هم افزا ساختارها برگستره‌ای از انواع مختلف باز تا کاملاً بسته و بوروکراتیک قرار دارند. سازمان‌های بوروکراتیک شامل تقسیم کار، قوانین، سلسله مراتب اختیار، غیر شخصی و رقابت می‌شوند [۱۴]. در حالی که سیستم‌های باز با اعمالی هم چون تصمیم گیری مشارکتی، سیستم‌های چرخش رهبری، ارتقای گروه و همکاری و تسهیم قدرت شناخته می‌شوند [۹، ۱۰، ۱۱].

رهبری هم افزا در این پژوهش به دلیل اهمیت فراوان آموزش عالی، در بستر دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار خواهد گرفت. دانشگاه‌ها یکی از مهم‌ترین ارکان بنیادین جهت هرگونه تغییر و تحول و نوآوری است چنانچه دانشگاه‌ها پویا و متناسب با نیازهای واقعی بازار کار و محیط مخاطب خود باشد و بتواند رضایت مخاطبین خود را جلب کرده و برای محیط مخاطب و جامعه‌ای که در آن حضور دارد دستاوردهای رقابتی در پی داشته باشد، می‌توان گفت که اهداف متعالی آموزش عالی برای خدمت به جامعه در حال تحقق است. باید یادآوری کرد که محقق شدن اهداف، مستلزم توجه به سبک رهبری حاکم در مراکز آموزش عالی است. همان طور که پیشتر گفته شد با تأملی در متون و کتب مدیریتی و سازمانی این گونه استنباط می‌شود که مهم‌ترین و حساس‌ترین عامل در پیشرفت سازمان‌ها "رهبری" می‌باشد. رهبری در هر سازمان نقطه‌ای استراتژیک است و نوع رهبری تعیین‌کننده میزان زیادی از اثر بخشی عملکرد سازمانی می‌باشد بنابراین می‌توان گفت عملکرد اثربخش، خلاق و با بهره‌وری بالا در هر سازمان به شدت بستگی به نحوه عملکرد رهبری در آن سازمان دارد. این موضوع در سازمان‌های آموزشی که به نوعی می‌توان آن‌ها را مادر دیگر سازمان‌ها تعبیر نمود اهمیت بیشتری دارا می‌باشد و در سطحی فراتر می‌توان گفت نحوه عملکرد رهبری در دانشگاه‌ها به عنوان آخرین گام آموزش آکادمیک به افراد جهت پرورش و آماده سازی آن‌ها برای ورود به محیط و بازار کار از اهمیت ویژه تری برخوردار است. سبک رهبری تعیین‌کننده اصلی فرهنگ، جو و استراتژی‌های سازمان است. سبک رهبری مناسب می‌تواند فضای کلی دانشگاه را پرنشاط و پویا نموده و استعدادها و توانمندی‌های اساتید، دانشجویان و کارمندان را متجلی سازد.

از آن جا که طبق مطالعات پژوهشگر تاکنون در مورد این موضوع، پژوهشی در داخل کشور انجام نشده است، مؤلفه‌های این سبک رهبری در بستر دانشگاه‌های کشور مشخص نشده‌اند و در نتیجه الگویی کاربردی ارائه نشده است و از طرفی مطالعات انجام شده در خارج از کشور نیز محدود می‌باشند لذا قطعاً نیاز بود جهت تشخیص مؤلفه‌ها و شناسایی بستر مناسب، عوامل بازدارنده، راهبردها و پیامدهای این سبک رهبری پژوهش کیفی با رویکرد داده بنیاد انجام گردد تا بدین وسیله بتوان الگوی رهبری هم افزا را در دانشگاه‌ها متناسب با ویژگی‌های بومی ارائه نمود. با توجه به اهمیت وافر مراکز آموزش عالی، در این پژوهش سازمان مورد نظر، دانشگاه‌ها می‌باشند که مسأله مهم و بسیار تأثیرگذار رهبری در آن‌ها مورد پژوهش قرار می‌گیرد. در نهایت هدف این پژوهش آن است که بتواند الگوی رهبری هم افزا در دانشگاه‌ها را متناسب با ویژگی‌ها و شرایط زمینه‌ای دانشگاه‌های ایران ارائه نماید. هرچند که مدل نظریه رهبری هم افزا و مؤلفه‌های آن در خارج از کشور مطرح شده است اما در این پژوهش با مصاحبه و مشورت با متخصصین و صاحب نظران مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی کشور، پژوهشگر در پی اکتشاف مؤلفه‌های این نظریه متناسب با شرایط و بوم دانشگاه‌های داخل کشور بود و در طراحی این الگوی رهبری، نظرات متخصصین و صاحب نظران مدیریتی و رهبری داخلی در سازمان‌های آموزشی کشور با لحاظ شرایط و بستر کشور نقش تعیین کننده‌ای داشته و الگویی متناسب با وضعیت فرهنگ، ساختار و بوم دانشگاه‌های داخلی طراحی گردید که قابلیت به کارگیری داشته باشد.

با توجه به بدیع بودن موضوع، پیشینه پژوهشی مرتبط با این موضوع تاکنون در داخل کشور وجود نداشته است. در این راستا در مطالعات خارجی پژوهشگر به مطالعات معدودی دست یافته است که در ادامه آورده شده است. آیربی و براون (۲۰۰۱) در مطالعه خود با عنوان "نظریه رهبری هم افزا" از تئوری‌های مدرنیسم عبور نموده و به دنبال نظریه‌ای می‌باشند که تفاوت بین فرهنگی در آن نظریه لحاظ شده باشد، نظریه رهبری هم افزا را معرفی می‌کنند و چهار مؤلفه برای آن مشخص می‌نمایند که عبارتند از رفتار رهبری، ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورها، ساختار سازمانی و نیروهای خارجی [۹]. هولتکام (۲۰۰۱) در پژوهشی تحت عنوان "اعتباریابی پرسش نامه اثربخشی رهبری و سازمانی"، که به اعتباریابی پرسش نامه مورد نظر برای سنجش رهبری هم افزا پرداخته است به این نتایج دست یافت که داده‌های به دست آمده از پرسش نامه اثربخشی رهبری و

سازمانی، هم جهت و هماهنگ با چهار مؤلفه رهبری هم افزا بوده اند. لازم به ذکر است که پرسش نامه اثربخشی سازمانی و رهبری برپایه چهار مؤلفه نظریه رهبری هم افزا شکل گرفته است. یافته‌های وی حاکی از این بودند که پرسش نامه اثربخشی رهبری و سازمانی می‌تواند در ارتباط با نظریه رهبری هم افزا برای مدیران به کار رود تا آن‌ها بتوانند نقاط قوت و ضعف سازمان خود و رهبران سازمان خود را ارزیابی نمایند و چنانچه مشکلی در سازمان وجود داشته باشد، این پرسش نامه می‌تواند اجرا شود تا تشخیص داده شود که آیا رفتار رهبری هم راستا با ساختار سازمانی و ارزش‌ها و نگرش‌ها و باورهای سازمان هست یا خیر. هم چنین وی اظهار داشت که این پرسش نامه می‌تواند به وسیله افراد سازمان برای تشخیص میزان تناسبشان با سازمان مورد نظر نیز به کار رود [۸].

تراسلو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان "تحلیل تفاوت‌های جنسیتی در شیوه‌های مدیریت تعارض سرپرستان مدارس دولتی در ارتباط با نظریه رهبری هم افزا" انجام داده به این نتیجه رسیده است که شیوه‌های مدیریت تعارض با توجه به توزیع جنسیتی کاملاً متفاوت است و رابطه‌ای بین چهار عامل نظریه رهبری هم افزا و هر کدام از شیوه‌های مدیریت تعارض تشخیص داده شد و سرپرستان زن و مرد، هر دو عوامل یکسانی را به عنوان منشأ ناهم خوانی با هر شیوه تعارض شناسایی نمودند. هم چنین وی به این نتیجه نهایی رسید که هر شیوه مدیریت تعارضی مربوط به جنس خاصی است در حالی که جنسیت به ناهم خوانی و ناسازگاری ادراک شده میان عوامل نظریه رهبری هم افزا و تعارض درون هر شیوه مدیریت تعارض ارتباطی ندارد [۲۲].

هرناندز<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در رساله دکتری خود تحت عنوان، "تحلیلی بر ادراک سرپرستان و انجمن مدرسه از عوامل نظریه رهبری هم افزا"، سه گروه مقایسه تشکیل داد شامل: الف) سرپرستان و رؤسای انجمن‌ها؛ ب) سرپرستان زن و سرپرستان مرد؛ ج) رؤسای انجمن‌ها از سرپرستان زن و رؤسای انجمن‌ها از سرپرستان مرد. تحلیل داده‌های وی نشان داد که ادراک سرپرستان و انجمن‌ها از عوامل نظریه رهبری هم افزا هم خوانی دارد، اگرچه تفاوت معناداری در ادراک گروه‌های مقایسه با در نظر گرفتن زیر مؤلفه‌های رفتار رهبری هم افزا نشان داده شد. هم چنین نتایج نشان داد که با توجه به گویه‌ی ریسک‌پذیری در پرسش نامه اثربخشی رهبری و سازمانی، رؤسای انجمن‌ها، از

---

1. Truslow  
2. Hernandez



سرپرستان برداشت یک ریسک کننده را نداشتند درحالی که سرپرستان خود را اهل ریسک ادراک می نمودند و این اختلاف منبعی برای تعارض شده بود. هم چنین برای رؤسای انجمن ها، مؤلفه های نیروهای خارجی رهبری هم افزا عاملی مهم بود در حالی که برای سرپرستان عامل مهمی قلمداد نمی شد و مجددا این اختلاف نظر باعث تعارض می شد. یافته دیگر این پژوهش حاکی از آن بود که ادراک سرپرستان مرد از خودشان، عامل تغییر و تحول بود در حالیکه با ادراک رؤسای انجمن هایشان از آن ها در تناقض بود و یافته آخر نشان داد که سرپرستان در هر دو جنس زن و مرد، همگی بایکدیگر هم نظر بودند که طیفی از رفتارهای در نظر گرفته شده مختص زنانه و طیفی دیگر مردانه است [۷].

مانوئل (۲۰۱۰)، در پژوهش خود تحت عنوان "روایت شخصی: نظریه رهبری هم افزا و کاربرد آن در مدیریت و رهبری مدارس متوسطه روستایی" به این نتیجه رسید که زمانی که سه بعد رهبری هم افزا با بعد رفتار رهبری هم راستا شده و در یک جهت بوده و با هم متناسب باشند، در اثربخشی رفتار رهبر بسیار مؤثر می باشند [۱۵]. اولیویرا (۲۰۱۵)، در رساله دکتری خود تحت عنوان: "کاربرد نظریه رهبری هم افزا، مطالعه موردی مقایسه ای رهبران آموزشی منتخب در موسسات آموزش عالی در برزیل" به این نتیجه رسید که نظریه رهبری هم افزا بدون سازگاری موقعیتی و بافتی با فرهنگ خاص برزیل نمی تواند از قابلیت اجرایی در موسسات آموزشی آن برخوردار باشد. هم چنین وی اظهار داشت که شرایط اقتصادی و اجتماعی در تحقق این نظریه و اجرایی شدن آن عامل مهمی به نظر می آید بنابراین حتما باید این شرایط را در به کار گیری این نظریه لحاظ نمود. اولیویرا در یافته های خود بیان داشت که شرکت کنندگان عموماً بیان کرده اند که نظریه رهبری هم افزا نمی تواند در بافت و محیط برزیل و آموزش عالی آن بدون در نظر گرفتن انطباق های گسترده فرهنگی جهت بازتاب عناصر کلیدی فرهنگ برزیل، قابلیت کاربرد داشته باشد. همچنین وی بیان داشت که رهبران آموزش عالی برزیلی اعتقادی به مفهوم سبک های رهبری ندارند زیرا مهارت ها و دانش آن ها در نتیجه تجربه و میزان حمایت خانوادگی که دریافت می کنند و نه در نتیجه آموزش رسمی، رشد پیدا می کند. از یافته های دیگر این پژوهش این بود که وضعیت اقتصادی اجتماعی به علت شکاف طبقاتی جامعه، نقش بزرگی در ادراک شرکت کنندگان از مفهوم رهبری در آموزش عالی برزیل ایفا می کند. اولیویرا همچنین دریافت که شرکت کنندگان معتقدند که پرسش نامه اثربخشی رهبری و سازمانی می تواند به عنوان ابزاری ارزشمند جهت ارزیابی رشد حرفه ای رهبران آموزش عالی مورد استفاده قرار گیرد [۱۸].

از آن جا که این موضوع رهبری برای اولین بار در دانشگاه‌های کشور مطرح و مورد بررسی واقع شده، به دلیل بدیع بودن موضوع مورد بررسی زمینه‌ای به روش داده بنیاد قرار گرفته است و تلاش داشته تا الگویی متفاوت، جامع و کاربردی تر برای بستر دانشگاه‌های داخلی ارائه دهد. از طرفی پژوهشگر با استفاده از الگوی پارادایمی اشتراس و کوربین که الگویی داده بنیاد بوده و متشکل از ۶ عامل بررسی عوامل علی، بررسی پدیده محوری، بررسی بستر و زمینه مناسب، بررسی عوامل مداخله گر و بازدارنده، بررسی راهبردها و بررسی پیامدها می‌باشد سوالات پژوهش خود را به شکل این الگوی پارادایمی طراحی نموده است که در ذیل بدان‌ها اشاره شده است. در انتها مصاحبه با صاحب نظران، اکتشاف عوامل الگوی پارادایمی که سوال‌ها بر اساس آن‌ها طراحی شده بودند را به دنبال داشته و الگوی پارادایمی رهبری هم افزا که منطبق بر رویکرد داده بنیاد اشتراس و کوربین است استخراج شده است.

۱. عوامل علی و ضرورت وجود الگوی رهبری هم افزا در دانشگاه‌ها چیست؟ به عبارتی مشکلات فعلی رهبری و مدیریت در دانشگاه‌ها چیست؟ ۲. بررسی پدیده محوری: رهبری هم‌افزا چه نوع رهبری است و چه مؤلفه‌هایی می‌تواند داشته باشد؟ ۳. بستر یا زمینه مناسب جهت اجرای رهبری هم‌افزا در دانشگاه چه می‌تواند باشد؟ ۴. عوامل باز دارنده یا مداخله گر به عبارتی نیروهای خارجی و حتی داخلی تأثیرگذار بر فرایند رهبری در دانشگاه، برای رهبری هم‌افزا چه هستند؟ ۵. راهبردهای اجرای الگوی رهبری هم افزا چه می‌تواند باشد؟ ۶. پیامدهای اجرای الگوی رهبری هم افزا برای دانشگاه چیست؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش کیفی می‌باشد که با بهره گیری از نظریه‌ی داده بنیاد انجام پذیرفته است. نظریه‌ی داده بنیاد، نظریه‌ای است که مستقیماً از داده‌هایی استخراج شده است که در جریان پژوهش به صورت منظم گرد آمده و تحلیل شده‌اند. در این روش، گردآوری داده‌ها، تحلیل و نظریه نهایی با یکدیگر در ارتباط تنگاتنگ هستند. روش شناسی نظریه‌ی داده بنیاد در سال ۱۹۶۷ میلادی از سوی گلاسر و اشتراوس<sup>۱</sup> در کتاب کشف نظریه‌ی داده بنیاد مطرح شد. از نظر این محققان، نظریه‌ی داده بنیاد که نظریه‌ای پدیدار شده از تجربه است می‌تواند نقش مهمی

1. Glaser & Strauss

در پر کردن شکاف میان نظریه و پژوهش‌های تجربی ایفا نماید [۲۱]. در نظریه داده بنیاد، پژوهش از یک حوزه مطالعاتی شروع و فرصت داده می‌شود تا آنچه متناسب و مربوط به موضوع است خود را نشان دهد، بنابراین نوعی پژوهش اکتشافی نیز تلقی می‌شود [۴]. اینکه چرا از رویکرد داده بنیاد استفاده شده است به این علت بوده که پژوهش به دنبال طراحی الگو آن هم بر اساس الگوی اشتراوس و کوربین بوده است، اگر طراحی الگو مطرح نبود روش پدیدار شناختی می‌توانست استفاده شود. به عبارتی جامع تر هدف اصلی از به کارگیری روش نظریه‌ی داده بنیاد، ساختن نظریه است. استفاده از نظریه‌ی داده بنیاد متضمن یک فرضیه اصلی است مبنی بر اینکه همه ابعاد مربوط به پدیده‌ی مورد نظر هنوز مشخص نشده‌اند یا حداقل ابعاد پدیده‌ی تعریف شده در جامعه یا مکان مورد مطالعه‌ی مورد نظر، مشخص نیستند یا اگر مشخص شده‌اند هنوز روابط بین مفاهیم یا به خوبی درک نشده‌اند یا از نظر مفهومی رشد کافی نیافته‌اند. روش داده بنیاد روشی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است و این بستر متفاوت و تجارب افراد است که پژوهش را از نوع مشابه آن متمایز می‌کند و به آن ارزش منحصری می‌دهد [۴].

جامعه مخاطب پژوهش، صاحب نظران آگاه و آشنا به امور مدیریتی، رهبری و اجرایی دارای سابقه مدیریتی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در کشور و هم چنین اعضای هیات علمی با تخصص در رشته‌های مرتبط مدیریتی می‌باشند. و رهبری در سطح مدیران رده بالا و میانی دانشگاه مد نظر بوده است. نمونه گیری به صورت هدفمند (نظری)<sup>۱</sup> و به روش شبکه متخصصین (گلوله برفی)<sup>۲</sup> انجام پذیرفت. قبل از انجام هر کاری مطالعه اسناد، مدارک، دانش نظری و ادبیات مربوط به پژوهش انجام گرفت. پس از مطالعه پیشینه و دانش نظری مربوط به موضوع پژوهش جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. مصاحبه‌ها تاجایی ادامه یافت که محقق دریافت که اطلاعات جدیدی به پژوهش اضافه نمی‌شود و داده‌های قبلی در حال تکرار شدن می‌باشند بنابراین فرایند نمونه گیری را پایان داد. در این پژوهش با ۱۴ نفر از متخصصین و مدیران صاحب نظر دانشگاهی که یا سابقه مدیریت و رهبری داشته و یا از اساتید علوم مدیریت و رهبری در دانشگاه بودند مصاحبه انجام شد که البته انتخاب ایشان با بهره

---

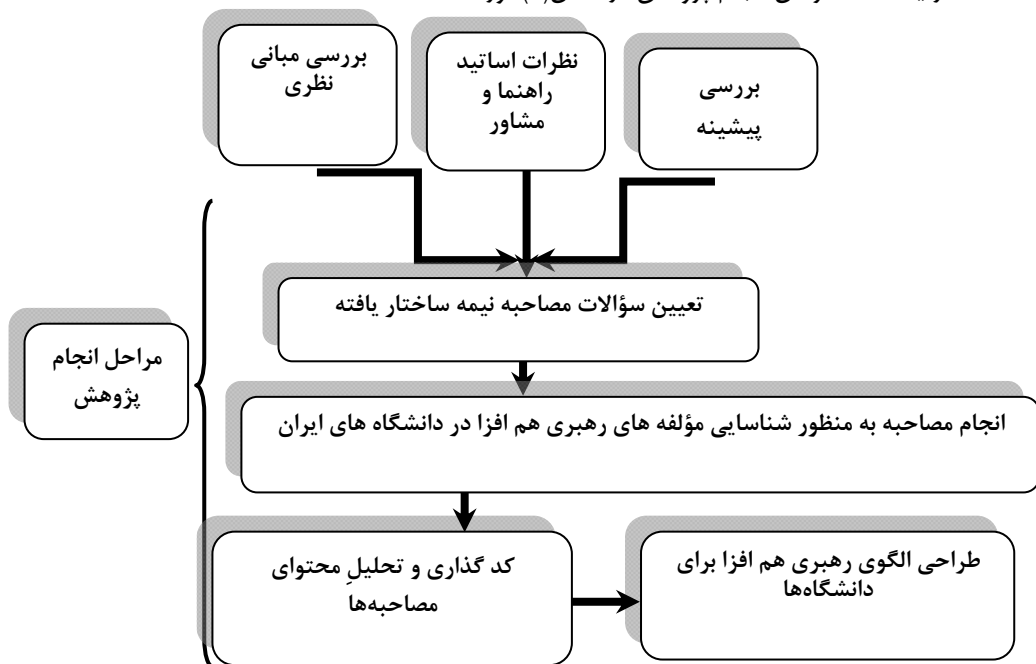
1. Purposeful or Theoretical  
2. Network/ Snowball

گیری از تکنیک گلوله برفی و معرفی صاحب نظران یکی پس از دیگری بود که در عمل ۱۳ مصاحبه مورد تحلیل قرار گرفتند و یک مصاحبه اطلاعات مورد نیاز این پژوهش را فراهم نیاورده بود و از دور بررسی خارج شد که اطلاعات مصاحبه شوندگان در جدول (۱) آمده است. اعتبارسنجی پژوهش از طریق بازبینی مشارکت کنندگان و بازبینی توسط دو همکار خبره صورت پذیرفت. از دو نفر از متخصصین خواسته شد متن مصاحبه و کد گذاریها را بازبینی نمایند، هم چنین کدگذاریها به مشارکت کنندهها ارائه شد تا نظرات خودشان را اعلام نمایند. ضمناً متن مصاحبهها توسط پژوهشگر مورد بازبینی و بررسی مجدد قرار گرفت.

**جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی گروه مصاحبه شونده**

محل خدمت	مرتبۀ علمی	سمت	جنسیت
دانشگاه شهید بهشتی	استادیار	مدیریت داخل و خارج دانشگاه	مرد
دانشگاه خوارزمی	دانشیار	مدیریت داخل و خارج دانشگاه	مرد
دانشگاه تهران	دانشیار	مدیریت داخل و خارج دانشگاه	مرد
دانشگاه شهید بهشتی	دانشیار	مدیریت داخل دانشگاه	مرد
دانشگاه تهران	استادیار	مدیریت داخل دانشگاه	مرد
دانشگاه اصفهان	دانشیار	مدیریت داخل دانشگاه	مرد
دانشگاه مازندران	استادیار	مدیریت داخل دانشگاه	مرد
دانشگاه باقرالعلوم	دانشیار	مدیریت داخل و خارج دانشگاه	مرد
دانشگاه اصفهان	استاد	مدیریت داخل دانشگاه	مرد
دانشگاه اصفهان	استادیار	مدیریت داخل و خارج دانشگاه	مرد
دانشگاه علامه طباطبایی	دانشیار	مدیریت داخل و خارج دانشگاه	مرد
دانشگاه فرهنگیان تهران	دانشیار	مدیریت داخل دانشگاه	مرد
دانشگاه اصفهان	دانشیار	مدیریت داخل دانشگاه	مرد

در یک نگاه مراحل انجام پژوهش در شکل (۲) آورده شده است:



شکل (۲): مراحل انجام پژوهش

### یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی بر اساس رهیافت نظام مند نظریه‌ی داده بنیاد اشتراوس و کوربین در سه مرحله کد گذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت پذیرفت که بدین ترتیب عوامل علی، مؤلفه‌های رهبری هم افزا، بستر و زمینه مناسب، عوامل مداخله گر و بازدارنده، راهبردها و پیامدهای اجرای الگوی رهبری هم افزا استخراج شدند به شیوه‌ای استقرایی بوده و از جزء به کل رسیده است و در نهایت الگوی پارادایمی رهبری هم افزا ارائه گردید. در این پژوهش مقولات کد گذاری شده به طور استقرایی از داده‌های خام مرحله قبل از خود استخراج شده‌اند به عبارت دیگر نظریه زمینه‌ای نظریه استقرایی است چرا که مرحله به مرحله از دل داده‌ها بیرون می‌آید و در نهایت نظریه شکل می‌گیرد و شکل کد گذاری آن نیز طبعاً استقرایی می‌باشد. در نظریه‌ی داده بنیاد از سه مرحله کد بندی برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود که به ترتیب عبارتند

از کد گذاری باز، کدگذاری محوری و کد گذاری گزینشی. کد گذاری فرایندی است که طی آن محقق به جدا سازی، مفهوم بندی، ادغام و یکپارچه سازی داده‌ها می‌پردازد. در این فرایند واحد بنیادین، مفهوم است. در کدگذاری باز که اولین مرحله‌ی کدگذاری محسوب می‌شود می‌توان داده‌ها را سطر به سطر یا به صورت پاراگرافی کدگذاری و مفهوم گذاری کرد. در مرحله بعد این مفاهیم را کنار هم گذاشته و بر اساس اشتراکات، تشابهات یا هم پوشی معنایی به صورت مقولات محوری در می‌آیند و در نهایت مقولات عمده را در یک مقوله‌ی جدید به نام مقوله‌ی هسته یا مقوله‌ی انتخابی که در سطح انتزاعی تری نسبت به دو مرحله‌ی قبلی قرار دارد یکپارچه می‌کنند. در این مرحله مهم ترین تم یا موضوع پژوهش نیز انتخاب می‌شود. این مفهوم استخراج شده نهایی باید دارای قدرت تحلیلی بوده و شمول معنایی آن در حدی باشد که بتواند دیگر مقولات را نیز در خود بگنجانند. انجام این سه مرحله از کد گذاری مستلزم دقت فراوان است، چرا که این مقولات در مدل زمینه‌ای نهایی حول مقوله‌ی گزینشی یا تم اصلی نظریه قرار می‌گیرند و شرایط، تعاملات و پدیده‌ها را به تصویر می‌کشند [۴]. جدول‌های (۲) تا (۱۰) کدهای باز استخراجی و نحوه‌ی مقوله بندی محوری مربوط به هریک از عوامل مدل پارادایمی رهبری هم افزا را نشان می‌دهد. منظور از (م) مصاحبه شونده می‌باشد.

### جدول ۲: نمونه استخراج کد باز از متن مصاحبه در عوامل علی

کد باز مستخرج	متن
نحوه سیاست گذاری در سطح آموزش عالی (۴م)	از عوامل علی که نمیتوانیم از آن بگذریم عوامل خارج از دانشگاه است که بی تأثیر نیست مثل نحوه سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان در سطح آموزش عالی. سیاست گذاری‌های نامناسبی که در دوره‌های گذشته داشتیم. مثلاً سیاست گذاری کلان گسترش بی رویه آموزش عالی (۴م).

### جدول ۳: دسته بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) عوامل علی در قالب

#### مقوله بندی محوری

مقوله بندی محوری	کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) برای عوامل علی:
عوامل راهبردی	عدم تفکر استراتژیک در رهبری (۸م): نداشتن چشم انداز صحیح (۸م): نحوه سیاست گذاری در سطح آموزش عالی (۴م): نداشتن تفکر سیستمی (۸م): عدم نظام مندی رهبری (۸م)
عوامل مدیریتی و رهبری	عدم رهبری و مدیریت بومی دانشگاه (۱۱م). بومی نبودن دانش رهبری (۹م): عدم تناسب مدیریت بوروکراتیک با رهبری (۱۱م): عدم انطباق سبک مدیریت و رهبری فعلی با ویژگی‌های اعضای هیأت علمی و کارکنان (۱۰م). عدم رابطه مداری و اخلاق شایسته رهبری (۵م): مدیریت و رهبری انفرادی (۲م): عدم مدیریت مشارکتی (۱م): فقدان رهبری مشارکتی (۴م): ندادن انگیزه لازم به اعضای سازمان (۵م): عدم فرصت مشارکت و همکاری برای افراد در اداره دانشگاه و تصمیم گیری ها (۳م). عدم سرمایه گذاری کافی روی هیأت علمی (۱۱م). عدم استفاده از داشته‌های انتزاعی و فردی اعضای هیأت علمی به صورت موثر (۱م): عدم شناسایی پتانسیل‌ها و مزیت‌های فردی و جمعی دانشگاه (۱م). عدم پاسخگویی (۵م): عدم شفافیت (۵م): مسئولیت پذیری ناکافی (۵م): عدم شفافیت (۱۳م): عدم شناخت سازمان و ابعاد مختلف آن (۶م): تکیه بر دانش کلاسیک مدیریت (۹م): عدم توجه به مبانی نظری (۱۲م): عدم آموزش‌های مدیریتی به مدیران (۱م): عدم به کار گیری ایده‌های جدید در تمامی نقش‌های رهبری و مدیریت دانشگاهی (۱۱م). نداشتن دانش رهبری (۲م): پررنگ بودن نقش مدیریت نسبت به رهبری (۴م). عدم دانش کافی برای مدیریت و رهبری (۴م): نداشتن دانش تخصصی مدیریت و رهبری (۴م): عدم الگو بودن یا نمونه بودن رهبر (۵م)، عدم انطباق سبک مدیریت و رهبری فعلی با ماهیت فعالیت دانشگاه به عنوان یک سازمان دانش بنیان (۱۰م). نبود عدالت سازمانی (۱م): تقدم انجام امور مالی و رفاهی بر امور آموزشی و پژوهشی (۲م): درگیر شدن اجتناب ناپذیر با مسائل خرد، غیر علمی و رفاهی (۲م): دغدغه‌های فکری غیر آموزشی و پژوهشی (۲م): عدم زمان کافی برای مدیر (۲م): تمرکز بر منابع به علت کمبود منابع (۱۲م): ضعف مهارت‌های انسانی رهبر، عدم وجود برنامه توانمند سازی مدیران و توسعه مدیریت و رهبری (۱م)
عوامل ساختاری	ساختار سلسله مراتبی (۳م): نبود زمینه‌های سیستمی مناسب برای ابراز و اجرای توانمندی‌ها و مزیت‌های اعضای هیأت علمی (۱م)، فرهنگ ارباب رعیتی حاکم بر مدیران (۳م). نظام سلطه بودن نظام رهبری و مدیریت دانشگاه (۳م): نگاه دستور محور، وظیفه محور (۴م): ساختار مکانیکی (۱م): فراهم نبودن بستر اجتماعات حرفه‌ای و یادگیری جمعی (۳م)، نبود سازمان یاد دهنده: (۴م). نبود سازمان یادگیرنده (۴م): درگیر بودن مدیر با بوروکراسی دست و پا گیر (۲م): سیطره نظام بوروکراسی (۹م): قوانین و بوروکراسی (۶م):

## مدیریت بر آموزش سازمانها

<p>ارتباط ضعیف دانشگاه و صنعت (م ۱۰)، عدم برآورده سازی نیازهای جامعه (م ۱۰)، عدم انطباق سبک مدیریت و رهبری با بیانیه گام دوم (م ۱۰)، عدم انطباق سبک مدیریت و رهبری فعلی با شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی (م ۱۰)، عدم برآورده شدن متناسب نیازهای جامعه (م ۱۱)، محیط متغیر (م ۱۲): عدم هم خوانی فعالیت دانشگاه با نیازهای محیط (م ۱)، جایگاه و رکنینگ دانشگاه‌های فعلی در سطح جهانی (م ۱۰)، عدم تناسب با نیازهای روز دنیا (م ۱۱): عدم اثر بخشی فعالیت‌های دانشگاه‌ها در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی برای جامعه (م ۱۰). انتظارات بیجای محیط از مدیر (م ۲)، انتظارات بالای طیف وسیع جامعه از دانشگاه (م ۱۲):</p>	<p>عوامل مرتبط با عدم تناسب با محیط</p>
<p>عدم وجدان کاری، عدم مسئولیت پذیری، نداشتن تعهد کاری (م ۲): سلامت روانی پایین نیروهای انسانی (م ۴): عدم رضایتمندی کارکنان (م ۵): نبود انگیزه برای انجام کار در نیروهای تحت مدیریت (م ۲): نبود انگیزه‌ی بالا در کنشگران دانشگاه (م ۴):</p>	<p>عوامل مربوط به منابع انسانی</p>
<p>فرهنگ سازمانی مشارکتی پایین (م ۴): نبود فضای نقد (م ۹): نداشتن ویژگی خود انتقادی رهبران، مشکلات فرهنگی (م ۶):</p>	<p>عوامل فرهنگی</p>
<p>نظام استخدامی نادرست (م ۳): عدم رعایت شایسته سنجی در گزینش کارمندان (م ۲)، نبود سیستم علمی مبتنی بر شایستگی برای انتخاب اساتید (م ۱): عدم انتخاب صحیح نیروها (م ۱۳):</p>	<p>عوامل مربوط به نظام استخدامی</p>
<p>نداشتن استقلال کافی رهبران (م ۱۲): دلالت‌های سیاسی و حزبی در انتخاب مدیران (م ۱): غلبه رابطه بر قانون (م ۱۳): غلبه سیاست بر رهبری (م ۱۳): جناح بندی سیاسی در پست گذاری (م ۴).</p>	<p>عوامل سیاسی</p>
<p>نبود ارتباط ارگانیک و مستمر میان مدیران و رهبران با سطوح مختلف دانشگاه، نبود هم افزایی بین مدیران و اعضای هیات علمی یا کارکنان (م ۱): عدم هماهنگی همه کنش گران دانشگاهی به علت فقدان رهبری (م ۴):</p>	<p>عوامل ارتباطی</p>
<p>درک مفهومی اشتباه از رهبری (م ۷): نقش پشتیبانی و خدمتگزاری رهبران ایفا نمی‌شود (م ۷): ضعف رهبری (م ۴)، فهم اشتباه از رهبری (م ۹): عدم درک صحیح رهبری (م ۶): ضعف رهبری (م ۱):</p>	<p>عوامل مربوط به درک اشتباه از وظیفه‌ی رهبری</p>
<p>سیستم ارزشیابی خطی (م ۴): نظارت کمی، ارزیابی فردی به جای ارزیابی جمعی (م ۱): کنترل کمی و مرحله به مرحله اعضای هیات علمی (م ۱۱).</p>	<p>عوامل مربوط به نظارت و ارزیابی</p>

جدول (۴) و (۵) به ترتیب نحوه استخراج کد باز و نحوه‌ی مقوله بندی محوری مربوط به مؤلفه‌های رهبری هم افزا را نشان می‌دهد.



## جدول ۴: نمونه استخراج کد باز از متن مصاحبه در پدیده محوری (مؤلفه‌های رهبری هم افزا)

کد باز مستخرج	متن
مدیریت استعداد (۴م)	پیش نیاز رهبری هم افزا بنظر من مدیریت استعداد و رهبری مبتنی بر استعداد است. یعنی شما وقتی استعدادهای بالقوه و بالفعل عناصر انسانی دانشگاه را بشناسید میدونید توانایی من چه چیزی است چه استعدادهایی وجود داره که سینرژی ایجاد بشه (۱م).

## جدول ۵: دسته بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) مؤلفه‌های رهبری هم افزا در قالب مقوله بندی محوری

مقوله بندی محوری	کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) برای مؤلفه ها
استقبال کردن و بهره مندی از تنوع فرهنگ‌ها، ظرفیت‌ها، نیروها، منابع، و استعدادها	۲: بهره بردن از همه منابع و هماهنگ نمودن آن‌ها (۸م): بهره مندی از تنوع جنسیتی (۳م): بهره مندی از تنوع دیسپلینی (۳م): بهره مندی از تنوع سنی (۳م): بهره مندی از تنوع سیاسی (۳م): بهره مندی از تنوع قومیتی (۳م): بهره مندی از تفاوت‌ها (۳م): بهره مندی از فرهنگ‌های مختلف (۳م): بهره وری از پتانسیل‌های کارکنان (۱۰م). گشودگی داشتن، پذیرای نظرات متفاوت بودن (۱م): پذیرش و در نظر گرفتن نگاه‌های متفاوت (۴م). حمایت از اختلاف نظر (۴م): گشودگی‌های ذهنی (۴م): ۲: قدرت تلفیق و بهره گیری از تنوع‌ها یا به عبارتی مدیریت و رهبری تنوع‌ها (۳م). پذیرش نظرات مخالف و متفاوت (۷م). بهره بردن از پتانسیل عمومیت (۹م): بهره بردن از تمامی عناصر سازمان (۶م): دیدن اعضای سازمان به عنوان سرمایه (۴م):
داشتن تفکر راهبردی	۲: داشتن افق راهبردی (۸م): ۲: داشتن برنامه استراتژیک (۸م): نگرش بلند مدت و آینده نگری (۱۰م). تفکر استراتژیکی بالا داشته باشد (۱۱م): چشم انداز داشته باشد (۱۱م). رهبری نظام مند (۷م): تفکر سیستمی بالا داشته باشد: (۱۱م). توجه کافی به همه‌ی ابعاد سازمان (۱۱م). سیستم محور بودن (۱۱م). توجه همزمان به کارکردهای درونی و بیرونی دانشگاه (۹م): سیستمی عمل کردن (پرهیز از نگاه جزیره ای) (۶م)، دیدگاه سیستمی داشته باشد (۱۲م): ارزیابی انتقادی (۹م): ارزشیابی کل نگر و جامع داشتن (۱م): بازاندیشی مستمر (۹م): برنامه ریزی گفتمانی (۹م): توان تبیین اهداف دانشگاه برای عموم (۹م): فهم جهانی محلی (۹م): فهم دقیق مسئولیت اجتماعی دانشگاه (۹م). تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها (۴م): تلاش در ایجاد دانشگاه باز (دانشگاه متفکر) دارد (۴م). دارا بودن هوش استراتژیک (۱۰م): جهت دهی همه‌ی تفکرات بسوی آرمان‌های دانشگاه (۴م).
داشتن ویژگی‌های شخصیتی جامع	کاریزما بودن (۱۱م). الهام گیرنده و الهام بخش (۷م): استفاده از اقتدار به جای قدرت (۶م): رهبر خیرخواه باشد (۱۲م): رهبر صادق باشد (۱۲م): مقبولیت اجتماعی بالا (۱۲م): نفوذ بالا در پیروان (۱۲م): نگاه احترام آمیز به پیروان (۵م): هم دلی (۵م): برون گرا بودن (۱م): هم دلی وهم دردی بالا (۱م): از خود گذشتگی (۱۳م): ایجاد احساس ارزشمندی در همه‌ی افراد (۴م): ایجاد باورهای جدید (۴م): مدارا (۴م): نفوذ بر جان و روح افراد (۴م): هم دلی (۴م). عدم وابستگی به جناح خاصی (مستقل بودن) (۱۰م).

## مدیریت بر آموزش سازمانها

	<p>داشتن ویژگی‌های علمی و حرفه‌ای جامع</p>
<p>اعتقاد به کار تیمی (۱۰م). اهمیت به آموزش سیستمی و جامع (۱۰): دارا بودن بلوغ فکری (۱۰م). دارا بودن مهارت ادراکی بالا (۱۰م). ریسک پذیر بودن (۱۰م). انتقاد پذیری و ایجاد فرهنگ نقد پذیری (۷م) مهارت ادراکی بالا (۱۲م)، ذهن‌های خلاق و باز (۴م): قابل پیش بینی بودن (۱۲م): دانش و تجربه رهبری کافی (۱۰م). انتقاد پذیر (۵م): تفکر انتقادی (۴م). بتواند سیستم را تغییر دهد: (۱۱م). تحول گرا بودن (۱۱م): آگاهی کامل به وظایف و عمل به آن‌ها (۲): تجربه کافی در حوزه‌ی رهبری آموزش عالی (۹م): خلاقیت داشته باشد (۹). داشتن کارکرد اصیل و کارآمد (۹م): مجهز به دانش کافی در حوزه‌ی رهبری (۹م): تسلط به مبانی نظری سبک‌های رهبری (۱۲م)، رهبر با ثبات باشد: رهبر شایستگی و تخصص کافی را داشته باشد (۱۲م): مسئولیت پذیر باشد (۵م). مهارت ایجاد شفافیت (۵م): علم و آگاهی کامل به روز داشته باشد (۱۱م). رهبری بالای معنوی داشتن (۱۱م). فهم فرهنگی، تاریخی، اجتماعی داشته باشد (۹م) دارا بودن هوش اجتماعی (۱۰م). خلاق بودن (۱۱م). انتقاد پذیر باشد (۱۱) رفتار منصفانه با همه‌ی افراد دارد (۴م) دارا بودن هوش سازمانی (۱۰م). دارا بودن هوش سیاسی (۱۰م)، دارا بودن هوش فرهنگی (۱۰م). مهارت‌های انسانی بالا (۱۰م): هوش مدیریتی بالا: ۲: ایجاد تفکر خلاق (۴م). منتقد و انتقاد پذیر (۴م)، ایجاد ظرفیت خود انگیزگی (۷م): ایجاد جو سازمانی بلوغ یافته (۱۲م): سازمان یادگیرنده ایجاد می‌کند (۱۱م)، عدالت سازمانی دارد (۱م): عدالت اجتماعی دارد (۴م). لحاظ منافع گروهی بر منافع فردی (۱۳م): جو دموکراتیک و منصفانه ایجاد می‌کند (۴م).</p>	
	<p>مشارکت طلبی</p>
<p>تصمیم گیری مشارکتی دارد (۱م): مناظره و مباحثه شکل می‌دهد (۷م): درگیر نمودن همه‌ی افراد در فرآیند بهبود، توسعه و ارتقا (۴م): رهبری یادگیرنده است (۷م): استفاده از توانمندی‌های متنوع (۳م)، مشاوران کارشناس و متبحر دارد (۱۱م). مربی گری می‌کند (۷م): جمع‌قابلیت‌ها (۳م): هم‌نوایی و همکاری (۲م): سازگار و هم‌جهت کردن همه‌ی ابعاد و منابع سازمان با یکدیگر (۱۱م)، اعتماد متقابل ایجاد می‌کند (۵م): مهارت تیم سازی (۵م):</p>	
	<p>مدیریت استعداد</p>
<p>کشف و جهت دهی استعدادهای متنوع (۴م): مدیریت استعدادهای (۳م): کشف و هدایت استعدادهای موجود (۶م): مدیریت استعداد (۱م).</p>	
	<p>برقراری تعاملات و ارتباطات سیستمی کاری و عاطفی پویا</p>
<p>ارتباط خوبی داشته باشد (۱۱م). تعامل (۳م). تعامل پایدار و رابطه‌ی متقابل با همه‌ی مجموعه (۷م): تعامل فکری و عاطفی (۷م): تعامل سازنده و پویا (۵م): تعامل و ارتباط (۴م). دیالوگ (۴م): ۲: مجهز به قابلیت‌های ارتباطی (۹م): شبکه ارتباطی مناسب (۵م): ارتباط برقرار کردن (۱۳م): مهارت‌های ارتباطی بالا (۱۲م): درک متقابل وجود داشته باشد (۲م): گستردگی شبکه ارتباطات، داشتن سیستم ارتباطی و ارتباط سیستمی (۱م): برقراری ارتباطات پیوسته (۱م): تعامل و پیوند ارگانیک همه‌ی منابع سازمان (۹م): جمع همه‌ی نیروها، قابلیت‌ها، منابع و امکانات (۹م): هماهنگی (۵م): هم راستایی نیروها (۱۳م):</p>	
	<p>توانمندسازی سازمانی و اجتماعی افراد</p>
<p>تلاش در توانمند سازی افراد (۵م): به خود شکوفایی افراد کمک کند (۱۱م): خلق توانمندی با پذیرش استعدادهای گوناگون (توانمندسازی) (۴م)، تاکید بر ارتقاء و اعتلای زندگی سازمانی و اجتماعی افراد (۹م): توانمندسازی خود و افراد (۷م)، خلق و رشد ظرفیت خود آگاهی (۷م). مهارت رشد دادن افراد (۵م)</p>	

جدول (۶) و (۷) به ترتیب نحوه استخراج کد باز و نحوه مقوله بندی محوری مربوط به بستر و زمینه مناسب رهبری هم افزا را نشان می دهد.

### جدول ۶: نمونه استخراج کد باز از متن مصاحبه در بستر و زمینه مناسب رهبری هم افزا

کد باز مستخرج	متن
ساختار مشارکتی باشد	وقتی میخوایم رهبری هم افزا اجرا کنیم اول از همه ساختار متناسب با رهبری هم افزا. یعنی اگر ما ساختارمون بوروکراتیک بود قانون محوری زیاد از حد داشت سلسله مراتب افراطی داشت. در این ساختارها خیلی نمی تواند رهبری هم افزا اجرا شود، ساختار باید مشارکتی و مشورتی باشد.

### جدول ۷: دسته بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) بستر و زمینه مناسب در قالب مقوله بندی محوری

مقوله بندی محوری	کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) برای بستر و زمینه مناسب
وجود ساختار سازمانی متناسب و مشارکتی	ساختار مشارکتی (۴م): ساختار سازمانی منعطف (۱۰م). ساختار سازمانی موقعیتی (۱۲م): ساختار سازمانی مسطح باشد (۶م). ساختار سازمانی مسطح باشد (۵م): ساختار مشارکتی (۱۱م): ساختار فلت (۳م): ساختار عمودی و سلسله مراتبی نباشد (۲م)
وجود فرایندهای کاری منعطف و در جهت هدف	فرایندهای کاری منعطف (۱۰م). قانون محوری بیش از حد حاکم نباشد. (۱۱م). ارزیابی صرفا ملاک نباشد (۱۱م). قوانین و مقررات به صورت خشک اعمال نشود (۵م): فرایندها ساده و نه پیچیده باشند (۱۱م): ماهیت کار و شغلی انعطاف پذیر باشد (۵م):
وجود فرهنگ سازمانی غنی	فرهنگ سازمانی قوی (۱۰م). فرهنگ دموکراتیک و روان حاکم باشد (۱۱م). فرهنگ غنی در سازمان حاکم باشد (۶م): خلق فرهنگ و هویت دانشگاهی (۴م):
متناسب بودن ویژگی های شخصیتی رهبر	مدیر مشروعیت و مقبولیت داشته باشد (۱۰م). برون گرا باشد (۱۱م). مسئولیت پذیر بودن. (۱۱م). هوش سازمانی خوبی داشتن (۱۱م): هوش هیجانی بالایی داشتن (۱۱م): ویژگی های شخصیتی رهبر (۳م): رهبران سوال کننده و پرسشگر (۷م):
برقراری تعامل اجتماعی موثر میان سطوح دانشگاه با یکدیگر و نیز با رهبری	تعامل اجتماعی بالا میان نیروهای دانشگاه وجود داشته باشد (۱۱م). نگاه مکملی و نه نگاه تمرکزی به تکنولوژی های اطلاعاتی ارتباطی (۷م): کاهش روابط سلطه (۳م). روابط فضای انسانی بالا حاکم باشد (۷م): توجه به منابع انسانی (۶م): ارتباطات باز باشد (۱۲م). توجه بیشتر به حوزه مدیریت منابع انسانی (۴م). شنود هم دلانه (۷م):
حاکم بودن نگرش راهبردی	دیدگاه بلند مدت داشتن (۱۱م). سازمان نظام مند (۲م): دارا بودن استراتژی مشخص (۱۰م). جهت گیری های مشخص (۱۰م). دانشگاه یک سازمان یادگیرنده باشد (۴م):

## مدیریت بر آموزش سازمانها

هم افزا بودن جو سازمان	مشارکت داشتن افراد در اداره سازمان(۱۳م): دادن کار متناسب با ظرفیت(استعداد) نیروها: (۱۱م). خلق ارزش‌های علمی و معنوی (۴م): فضایی که مبتنی بر توسعه‌ی کیفیت‌ها باشد(۳م). اخلاق مداری و فرح افزایی(۷م): وجود روح هم افزایی در کلیه‌ی امور و جو سازمان (۴م): جو سازمانی مناسب موجود باشد (۴م). تفویض اختیار صورت پذیرد(۱۱م). فضای کاری مبتنی بر اعتماد باشد(۷م): جو و فضای داخلی دانشگاه همراه با اعتماد باشد (۱۲م): محیط دارای پیچیدگی، ابهام، تلاطم باشد(۷م):
وجود رهبری مشارکتی	در گیر بودن همه‌ی اعضای دانشگاه در شکل گیری سند راهبردی دانشگاه (۴م): درگیر بودن همه‌ی اعضای سازمان در اجرای برنامه‌ها (۴م): مدیریت و رهبری مشارکتی(۳م):
حاکم بودن دیدگاه کل نگر در امر رهبری	مدیریت سیستمی و جامع(۲م): شرایط جامعه لحاظ شود(۵م): مشارکت داشتن کلیه افراد در اداره امور سازمان(۱۳م)
وجود جایگاه ویژه مدیریت و رهبری منابع انسانی	آموزش نیروی انسانی دانشگاه اهمیت دارد(۴م): بهسازی نیروی انسانی دانشگاه اهمیت دارد(۴م): توجه ویژه به نقش رهبری در همه‌ی کارکردهای مدیریت (۴م): شبکه‌ی قوی از رهبری وجود دارد (۴م):
ارزش بودن شایسته‌گزینی در انتصابات	شایسته‌گزینی حاکم باشد: (۱۲م). در گزینش نیروی انسانی دانشگاه دقت می‌شود(۴م). مقدم داشتن منافع سازمانی بر منافع فردی(۱۳م): اعضای هیأت علمی تعهد حرفه‌ای داشته باشند (۳م):
برخورداری افراد از بلوغ فکری بالا	بلوغ فکری کارکنان و رهبری(۱۰م). افراد خود اتکا و خود هدایتگر باشند(۱۱م). خود هدایتگر بودن اعضای دانشگاه (۴م). اعضای سازمان انگیزه بالایی دارند (۴م).

جدول (۸) نحوه‌ی مقوله بندی محوری مربوط به عوامل بازدارنده و مداخله گر در اجرای رهبری هم افزا را نشان می‌دهد.

### جدول ۸: دسته بندی کدهای باز شناسایی شده(مفاهیم) عوامل بازدارنده و مداخله گر در قالب مقوله بندی محوری

مقوله بندی محوری	کدهای باز شناسایی شده(مفاهیم) برای عوامل بازدارنده و مداخله گر
حاکمیت بیش از حد بوروکراسی	نگاه بالا به پایین به افراد(۱۳م):نگاه استبدادی به مدیریت(نگاه وظیفه مداری)(۴م): بوروکراسی (۸م)، عوامل قانونی(۱۰م). اعمال بیش از حد قانون(۱۱م): قوانین و مقررات(۴م): عوامل و دستورالعمل‌های داخلی دانشگاه(۳م): قوانین خشک(۴م):
عوامل و اقتضانات محیطی	انتظارات ناصحیح یا ناقص جامعه از دانشگاه(۳م)عوامل اجتماعی فرهنگی(۱۰م). عوامل اقتصادی(۱۰)، مشکلات بین المللی(۲م): عوامل محیطی(۱۲م): جامعه و خواست هایش(۱۲م)، مقتضیات محیط(۱م): چالش‌های اقتصادی(وضعیت بودجه دانشگاه ها) (۴م): دخالت‌های بیجای محیط خارج دانشگاه (۲م).

عوامل و جریان‌های سیاسی	حاکمیت بیش از حد سیاست (م ۱۱): عوامل سیاسی (م ۱۰). نظام سیاسی (م ۳): شرایط سیاسی اقتصادی اجتماعی (م ۱۲)، عوامل سیاسی (م ۵): عوامل سیاسی (م ۴): روابط سیاسی (م ۱):
نظام استخدامی و گزینش نامناسب	جذب نیروهای نا کارآمد (م ۱۱). ویژگی‌های شخصیتی منفی مدیران برای رهبری (م ۳): مسئولیت پذیر نبودن افراد سازمان در قبال وظایف خودشان (م ۲). نیروهای ناکارآمد (م ۱۲)، عدم کارآمدی نیروها (م ۱۳): نداشتن رهبران با روحیه تحول آفرینی (م ۱): لحاظ غیر منطقی مسائل جنسیتی (م ۵):
ساختار سازمانی نامناسب	وجود ساختار سلسله مراتبی (م ۳): ساختار فیزیکی و ساختار سازمان (م ۱۱). وجود نظام متمرکز (م ۳): ساختارهای بلند (م ۷): ساختار سلسله مراتبی (م ۶): فقدان سازو کار ارزشیابی کیفی (م ۳):
ضعف انگیزه، تعهد و مسئولیت پذیری کنش گران دانشگاه	عدم تعهد حرفه‌ای اعضای هیأت علمی (م ۳): عدم انگیزه و رغبت اعضای هیات علمی برای مشارکت (م ۱): عدم انگیزه کافی مدیران و سایر کنش گران (م ۴). عدم هدفمندی (م ۸):
نگاه غیر حرفه‌ای به رهبری، ضعف دانش رهبری	ضعف بنیادی در رهبری (م ۴). نداشتن تجربه در حد لازم (م ۱۱). سبک رهبری ضعیف (م ۱۱): عدم عدالت توزیعی (م ۱): نگاه مهندسی فنی به آموزش به جای نگاه مهندسی اجتماعی (م ۷): تاکید بیش از حد بر تکنولوژی (م ۷):

جدول (۹) نحوه‌ی مقوله بندی محوری مربوط به راهبردهای اجرای رهبری هم افزا را نشان

می‌دهد.

## جدول ۹: دسته بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) راهبردها در قالب

### مقوله بندی محوری

مقوله بندی محوری	کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) برای راهبردها
ترویج و استقرار فرهنگ هم افزایی میان کنشگران دانشگاهی	شکل گیری فرهنگ سازمان مبتنی بر هم افزایی (م ۴). بستر سازی و گسترش ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورهای مشترک مبتنی بر اهداف سازمان (م ۴). دمیدن روح هم افزایی در تمامی عناصر دانشگاه (م ۴). ترویج مربی گری در کنار رهبری (م ۴). توجه ویژه به مدیریت منابع انسانی (م ۴). زمینه سازی برای ارزش تلقی کردن تحقق اهداف سازمان (م ۶). بهره گیری از پتانسیل تنوع‌ها در هر زمینه ای (م ۳).

## مدیریت بر آموزش سازمانها

<p>ایجاد فضای حمایتی و مشارکتی (۱۳م): رشد و توسعه کارکنان (۱۰م). ایجاد مرکز تغییر و توسعه سازمانی (۱م): توسعه گروه‌های کانونی (۴م). تعاملات بین رشته‌ای در دانشگاه شکل بگیرد (۳م): پاداش براساس معیار (۵): تکریم کارکنان (۵م): شفاف سازی (۵م): انگیزه دادن به افراد سازمان (۱۳م): اجتماعات حرفه‌ای و اجتماعات یادگیری شکل بگیرد (۳م): امکان نقد وجود داشته باشد (۳م): ایجاد فضای نقد و نقد پذیری (۴م).</p>	<p>اولویت دادن به اقدامات بهسازی و توسعه افراد در امور رهبری</p>
<p>داشتن استراتژی دانش بنیان (۱۲م): لحاظ چشم انداز و رسالت دانشگاه در مدیریت سیستم‌ها و ساختارها (۱م). دیدگاه کل نگر و جامع داشته باشند (۱)</p>	<p>مجهز شدن رهبران به نگرش راهبردی</p>
<p>تصحیح روند نظام استخدامی (۳م). انتخاب از پایین به بالای مدیران (۱۱م). ایجاد نظام شایسته سالاری (۱۱م). شایسته سالاری، رابطه قدرت مبتنی بر مشروعیت باشد نه مبتنی بر کمیت جایگاه (۳م). گزینش صحیح مدیران (۱۲م): انتخاب شایسته رهبر (۱م): انتخاب بر اساس شایستگی (۴م).</p>	<p>لحاظ شدن اصل شایسته سالاری در انتخاب‌ها و انتصابات</p>
<p>کار تیمی و گروهی اهمیت داده شود (۱۰م). داشتن تیم قوی مشاوره به مدیر (۲م). نظرخواهی از اعضای سازمان برای تصمیم گیری ها (۶م): تصمیم گیری مشارکتی (۵م): تیم سازی و مشورت کردن با دیگران (۵م): ایجاد تیم مدیریتی (۱۳م): تشکیل شورا و کمیته‌های برنامه ریزی (۴م).</p>	<p>تاکید نمودن بر کار تیمی و تصمیم گیری مشارکتی در همه‌ی زمینه‌ها</p>
<p>باز مهندسی کل سازمان: (۱۱م). معماری مجدد رفتار فردی مدیر (۷م). تجدید نظر در اهداف راهبردی (۶م): مهندسی مجدد در سیستم‌ها و ساختارها (۱م): فرهنگ ارباب رعیتی میان مدیران و افراد از بین برود (۳م). اصلاح و بهبود فرایندها (۲م): ساختار سلسله مراتبی از بین بره (۳م). ساختار فرآیندی شود (۶م): اختیارات یک رهبر وسیع و منعطف شود (۶م):</p>	<p>باز مهندسی کردن سیستم‌ها، ساختار سازمان و نقش رهبری</p>
<p>ارتباطات موثر در دانشگاه‌ها برنامه ریزی شود (۱م). تعامل پویا با محیط (۱۱م). روان سازی ارتباطات پایین به بالا و بالا به پایین (۲م)، ارتباط کافی برقرار کردن تیم مدیریتی با نیروها (۱۳م)، ارتباطات و هماهنگی بیشتر شوند (۴م)، ایجاد فرهنگ دیالوگ (۴م): تعامل چهره به چهره (۷م): هم دلی و هم دردی (۷م).</p>	<p>برقراری تعامل پویا و سازنده میان افراد سازمان با یکدیگر و محیط</p>
<p>تفویض اختیار صورت بگیرد (۱۰م). حرکت از مدیریت دستوری به خود هدایتگری افراد (۴م)، خودگردان نمودن افراد و نیروها (۴م)، مسئولیت دادن به زیر مجموعه‌ها (۴م). ارتقاء اعتماد به نفس در افراد (۵م): ایجاد ظرفیت خود توسعه گری (۵م): تقویت اعتماد به افراد (۸م). ایجاد عزت نفس در کارکنان (۵م): توانمندسازی افراد در مسئولیت پذیری (۴م).</p>	<p>توانمند شدن کنشگران دانشگاهی در خودآگاهی، خودهدایتگری و مسئولیت پذیری</p>
<p>طراحی الگوهای بومی مدیریت و رهبری (۱۱م). نیازهای سازمان و جامعه‌ی خود را برآورده کنیم (۱۱م). نیاز سنجی از سطح جامعه (۱م):</p>	<p>اولویت دادن به الگوهای بومی رهبری</p>
<p>آموزش رهبری به مدیران (۱۲م): آموزش مدیران (۵م): آموزش و آگاهی دادن به رهبران (۱م): آموزش مدیران (۴م): آموزش و توسعه شایستگی (۴م)</p>	<p>تاکید کردن بر آموزش در همه‌ی زمینه‌ها به عنوان یک اصل</p>
<p>استعداد سنجی انجام شود (۱م): به فعلیت رساندن ظرفیت‌های دیده نشده (۶م). از هر استعدادی در جای مناسب خود استفاده شود (۳م)</p>	<p>کشف و رهبری کردن ظرفیت‌ها و استعدادهای افراد</p>

اهمیت دادن به خواسته‌های هیات علمی به عنوان مهم ترین و حساس ترین نیروهای کارآمد (۱۳م)، بهره بردن بیشتر از توان رهبری برای برقراری تعامل و هم دلی با افراد (۳م).	توجه ویژه نمودن به منابع انسانی
ارزشیابی ۳۶۰ درجه انجام شود (۴م). داشتن تیم‌های حرفه‌ای برای ارزشیابی. (۴م): ارزشیابی بر مبنای معیار هم افزایی (۵م):	اصلاح سیستم ارزشیابی

جدول (۱۰) نحوه‌ی مقوله بندی محوری مربوط به پیامدهای اجرای رهبری هم افزا را نشان

می‌دهد.

### جدول ۱۰: دسته بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) پیامدها در قالب

#### مقوله بندی محوری

مقوله بندی محوری	کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) برای پیامدها
ارتقاء کیفیت عملکردهای دانشگاه	کیفیت آموزش خیلی بالا خواهد رفت و اینها دست آوردهای کمی نیستند (۸م). بهبود فرایند یادگیری (۵م): کیفیت تحصیل هم از سمت دانشجو و هم از سمت استاد هردو خیلی بالا خواهد رفت (۸م). بهبود کیفیت برودادهای نظام آموزشی (۳م): پیشرفت تحصیلی (۵م): بهبود کیفیت زندگی کاری (۵م):
ارتقاء رضایت کنش گران دانشگاهی از عملکرد دانشگاه	افزایش رضایت شغلی اعضای هیأت علمی و کارکنان (۱۰م). ارتقاء جذابیت سازمانی (۱۰م). افزایش تعلق سازمانی اعضای هیأت علمی و کارکنان (۱۰م). درگیری شغلی، اشتیاق شغلی بالا می‌رود (۱۱م). بالا رفتن معنویت و صمیمیت (۱۱م). رضایت شغلی بیشتر می‌شود (۱۱م). افزایش رضایت کنش گره‌های دانشگاهی (۳م): رضایت افراد سازمان (۷م). ایجاد احترام بالا میان اعضای سازمان (۵م). تعهد سازمانی و شغلی بهبود می‌یابد (۵م). افزایش همکاری ها: ارتقاء حس رضایت (۱۳م). بهبود جایگاه کارکنان و اعضای هیأت علمی (۵م): رضایت خاطر و ارزشمندی رهبر (۵م): رضایت از کار (۶م):
افزایش اثربخشی و بهره وری دانشگاه در ماموریت‌های خود	افزایش اثربخشی و بهره وری در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی (۱۰م). عملکرد مطلوب اعضای سازمان (۸م). بالا رفتن بهره وری نیروی انسانی (۱۱م). ارتقاء کارایی و کارآمدی (۱۳م). عملکرد مطلوب سازمان (۷م). دوره‌های آموزشی ناکارآمد نخواهیم داشت (۸م). ارتقاء اثر بخشی (۱۳م). بهره وری بالای دانشگاه (۷م). ایجاد بهره وری (۵م): توانمندی و رضایتمندی اعضای هیئت علمی (۵م): تحقق اثربخش ماموریت‌های دانشگاه (۴م). سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (۷م): بحث اشتغال بالای فارغ التحصیلان و دانشجویان دانشگاهها اصلا دیگه مسئله نخواهد بود (۸م). ارتقاء بهره وری (۱۳م). تأثیر گذاری مثبت در روند اداره دانشگاه (۲م).
افزایش مزیت رقابتی دانشگاه	افزایش مزیت رقابتی (۱۰م). پیشگامی خود دانشگاه (۱۱م). افزایش سرعت رشد دانشگاه (۳م). مزیت آفرینی نسبت به سازمان‌های هم‌تا (۷م): ارتقاء جایگاه دانشگاه در رنکینگ‌های بین المللی (۱۰م)
افزایش کارکردهای مثبت و روحیه‌ی کارهای مزیت آفرین	بالا رفتن روحیه کار تیمی (۱۱م). روحیه مربی گری بالا می‌رود (۱۱م). نیروها و سازمان یادگیرنده و یاد دهنده می‌شوند (۱۱م). مسئولیت پذیری و دغدغه مندی همه‌ی افراد (۵م): برقراری سیستم مدیریت دانش (۱م): افراد از بودن و فعالیت در دانشگاه لذت می‌برند. (۴م). ایجاد جو هم دلی (۴م):

## مدیریت بر آموزش سازمانها

<p>عدم احساس فرسودگی (۱۳م)، اشتیاق شغلی (۷م). تعهد سازمانی (۷م). تعهد و مسئولیت پذیری نیروها (۱۱م). وفاداری سازمانی (۷م). روحیه شادابی و نشاط در منابع انسانی (۶م): احساس تعلق به کار بیشتر می شود (۵م). اعتماد بالای اعضای سازمان (۵م): به توسعه فرهنگ جامعه کمک می کند (۴م). افزایش حس صمیمیت (۱۳م)، افراد به یکدیگر نیرو و انگیزه می دهند. (۴م). افزایش هم دلی (۱۳م)، عدم حس تبعیض (۱۳م)، انگیزه را در همه ی کنشگران دانشگاهی ارتقاء می بخشد (۴م)، افراد احساس صمیمیت می کنند. (۴م). فرهنگ سازمانی ارتقا پیدا می کند. (۴م). بالارفتن تعهد سازمانی (۶م)</p>	
<p>سکوت سازمانی کم می شود (۱۱م). زیرآب زنی کم می شود. (۱۱م). شایعه پراکنی کم می شود (۱۱م).</p>	<p>کاهش واکنش های انفعالی و بد اخلاقی های سازمانی کنشگران دانشگاهی</p>
<p>مقبولیت بالا در جامعه (۱۱م). تأمین بهتر نیازها و انتظارات جامعه (۱۰م). ارتقاء مقبولیت دانشگاه در جامعه (۳م): پژوهش های دانشگاهی برطرف کننده نیازهای جامعه خواهند بود (۳م): حل کردن مشکلات جامعه و در نتیجه مقبولیت آن (۵م)، گسترش سرمایه اجتماعی (۵م): مقبولیت بیشتر رهبر (۵م):</p>	<p>ارتقاء مقبولیت دانشگاه در جامعه</p>
<p>تعاملات سازنده (۲م). تعاملات بین رشته ای در دانشگاه (۳م): شکل گیری رابطه ها مبتنی بر رویکرد جمع گرایانه و نه فردگرایانه (۱م) رشد بالای دانشگاه (۴م). شکل گیری رفتار سازمانی مثبت گرا بین مدیران، اعضای هیات علمی و کارکنان (۱م)</p>	<p>شکل گیری و ترویج تعاملات سازنده علمی و فردی</p>
<p>بهره بردن از ظرفیت ها و استعدادها ی نهفته در جای مناسب (۶م): بهره مندی از تنوع استعدادها (۳)، همه ی استعدادها در جای خود ارج گذاشته و مورد بهره برداری قرار خواهند گرفت (۱م)</p>	<p>به فعلیت رساندن ظرفیت ها و استعدادها ی نهفته دانشگاه</p>
<p>جابجایی های شغلی کاهش می یابد (۵م). افسردگی در سازمان کاهش می یابد (۵م). فرسودگی شغلی کاهش می یابد (۵م).</p>	<p>کاهش مصادیق ناراضی های شغلی</p>
<p>تربیت نیروی انسانی اثربخش (۴م). روحیه کارآفرین محوری (۱۱م). تربیت انسان هایی که توانمندی های کار آفرینی دارند. (۴م). تربیت افرادی که تفکرات انتقادی دارند. (۴م).</p>	<p>پرورش افراد کارآفرین و انتقاد پذیر</p>
<p>مدیریت دستوری به سمت خود هدایتگری افراد می رود (۴م)، دانشگاه توان مفهوم سازی و تولید علم خواهد داشت (۴م). ایجاد دانشگاهی با تفکر خلاق (۴م). توسعه پایدار فرهنگ هم افزایی (۴م). تربیت افرادی که مهارت های گفتگو دارند (۴م). اصالت فکر در سازمان (۷م): توسعه پایدار فرهنگ مشارکت (۴م). ایجاد جو تفکر (۴م): ایجاد فضای خلاقیت و نوآوری آموزشی (۷م). خلاقیت همگانی (۱م): ایجاد جو مثبت و نشاط در دانشگاه (۵م) ایجاد جو دیالوگ (۴م). برای فعالیت بهتر جو مشارکتی بوجود می آورد (۴م). ایجاد جو هم افزایی (۴م). برای تحقق اهداف دانشگاه جو همدلانه پدید می آورد (۴م). جوی ایجاد می کند که افراد در آن سلامت روان بهتری برخوردارند. (۴م). خدمت رسانی بیشتر دانشگاه به جامعه. (۴م). به تحقق بیشتر هویت ایرانی اسلامی کمک می کند (۴م). پرورش افرادی که مهارت تساهل و مدارا دارند. (۴م). افراد به بلوغ سازمانی بالاتری دست می یابند (۴م): ارزیابی جمعی به جای ارزیابی فردی (۱م):</p>	<p>استقرار جو و فرهنگ هم افزایی</p>



در فرایند تحلیل مصاحبه‌ها و مرور چندباره‌ی متن مصاحبه‌ها هر سوال به صورت جداگانه برای همه‌ی مصاحبه‌شوندگان به صورت یک جا مورد بررسی قرار گرفت به عبارت دیگر ابتدا نظر هر ۱۴ مشارکت کننده را در مورد سوال اول سپس سوال دوم و به همین ترتیب تا سوال ششم در جدول مربوطه درج شد و جمله به جمله مفاهیم مرتبط استخراج گردیدند و به این ترتیب تعداد ۸۸ کد باز برای عوامل علی، ۱۳۲ کد باز برای مؤلفه‌ها، ۶۷ کد باز برای بستر و زمینه مناسب، ۴۳ کد باز برای عوامل مداخله گر، ۶۸ کد باز برای راهبردها، ۱۰۸ کد باز برای برای پیامدها که به طور جمعی ۵۰۶ کد باز شناسایی شد. در مرحله‌ی بعد یعنی کد گذاری محوری، این کدهای باز یا همان مفاهیم مستخرج از متن مصاحبه‌ها به لحاظ مشابهت معنایی در مقولات انتزاعی تر و کلی تری دسته بندی شدند و در نهایت ۸۸ کدباز عوامل علی در ۱۱ مقوله محوری، ۱۳۲ کد باز مؤلفه‌های رهبری هم افزا در ۸ مقوله‌ی محوری، ۶۷ کد باز بستر و زمینه مناسب در ۱۲ مقوله‌ی محوری، ۴۳ کدباز عوامل مداخله گر و بازدارنده در ۷ مقوله‌ی محوری، ۶۸ کد باز راهبردها در ۱۳ مقوله‌ی محوری و ۱۰۸ کد باز پیامدها در ۱۲ مقوله‌ی محوری طبقه بندی گردیدند که در ابتدای بخش بدان‌ها پرداخته شد. در مرحله‌ی آخر رهیافت نظام مند اشتراوس و کوربین که کد گذاری انتخابی نامیده می‌شود سعی شد همه‌ی مقولات محوری در قالب ابعاد ۶ گانه‌ی الگوی پارادایمی به نام مقولات هسته یا کد انتخابی جای گذاری شوند که این مرحله همان فرایند یکپارچه سازی و پالایش نظریه و به عبارتی مرحله تولید نظریه یا الگو است [۲۱]. برای یکپارچه سازی دو رویه وجود دارد [۲۰].

۱. نوشتن سیر داستان یا روایت بر اساس مدل پارادایمی

۲. ارائه قضایای نظری بر اساس مدل پارادایم.

قضایای نظری بیانگر روابط تعمیم یافته بین یک طبقه و مفاهیم آن با طبقات معین است، به عبارتی قضایا متضمن روابط مفهومی هستند در حالی که فرضیه‌ها نشانگر روابط سنجش پذیر می‌باشند؛ از آن جایی که رویکرد نظریه داده بنیاد روابط مفهومی تولید می‌کند بنابراین استفاده از اصطلاح قضایا ترجیح دارد. در قسمت قضایا رابطه میان طبقه‌های اصلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. محققان برای تبدیل پژوهش کیفی به پژوهش کمی قضایا را به فرضیه‌ها تبدیل می‌کنند تا زمینه‌ی آزمون کمی آن‌ها فراهم گردد [۵]. در نهایت مقولات محوری حاصل از کدگذاری مرحله دوم یعنی کد گذاری محوری در ۶ مقوله هسته‌ای یا کد انتخابی زیر قرار گرفتند: مسائل و چالش‌های موجود رهبری در دانشگاه‌های ایران (عوامل علی)، مؤلفه‌های الگوی رهبری هم

افزا(پدیده محوری)، شرایط و بستر مناسب برای اجرای رهبری هم افزا(بستر و زمینه مناسب)، موانع موجود برای اجرای رهبری هم افزا(عوامل مداخله گر و بازدارنده)، راهبردها و اقدامات اجرای الگوی رهبری هم افزا(راهبردها) و پیامدهای اجرای رهبری هم افزا(پیامدها). در این پژوهش برای فرایند کد گذاری انتخابی شش قضیه نظری بر اساس الگوی پارادایمی ارائه می‌گردد.

**قضیه اول:** عوامل راهبردی، عوامل مدیریتی و رهبری، عوامل ساختاری، عوامل مرتبط با عدم تناسب با محیط، عوامل مربوط به منابع انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل مربوط به نظام استخدامی، عوامل سیاسی، عوامل ارتباطی، عوامل مربوط به درک اشتباه از وظیفه‌ی رهبری، عوامل مربوط به نظارت و ارزیابی به عنوان عوامل علی رهبری هم افزا در دانشگاه‌های کشور محسوب می‌شوند.

**قضیه دوم:** استقبال کردن و بهره مندی از تنوع فرهنگ‌ها، ظرفیت‌ها، نیروها، منابع، و استعدادها، داشتن تفکر راهبردی، داشتن ویژگی‌های شخصیتی جامع، داشتن ویژگی‌های علمی و حرفه‌ای جامع، مشارکت طلبی، مدیریت استعداد، برقراری تعاملات و ارتباطات سیستمی کاری و عاطفی پویا، توانمندسازی سازمانی، فردی و اجتماعی افراد به عنوان مؤلفه‌های رهبری هم افزا یا همان پدیده محوری متناسب با فرهنگ و بوم سازمانی دانشگاه‌های کشور محسوب می‌گردند.

**قضیه سوم:** وجود ساختار سازمانی متناسب و مشارکتی، وجود فرایندهای کاری منعطف، دقیق و در جهت هدف، وجود فرهنگ سازمانی غنی، متناسب بودن ویژگی‌های شخصیتی رهبر، برقراری تعامل اجتماعی موثر میان سطوح دانشگاه با یکدیگر و نیز با رهبری، حاکم بودن نگرش راهبردی، هم افزا بودن جو سازمان، وجود رهبری مشارکتی، حاکم بودن دیدگاه کل نگر در امر رهبری، وجود جایگاه ویژه مدیریت و رهبری منابع انسانی، ارزش بودن شایسته‌گزینی در انتصابات، برخورداری افراد از بلوغ فکری بالا به عنوان بستر و زمینه مناسب جهت اجرای الگوی رهبری هم افزا در دانشگاه‌های کشور محسوب می‌شوند.

**قضیه چهارم:** حاکمیت بیش از حد بوروکراسی، عوامل و اقتضائات محیطی، عوامل و جریان‌های سیاسی، نظام استخدامی و گزینش نامناسب، ساختار سازمانی نامناسب، ضعف انگیزه، تعهد و مسئولیت‌پذیری کنش‌گران دانشگاه، نگاه غیر حرفه‌ای به رهبری، ضعف دانش رهبری از عوامل مداخله گر و بازدارنده‌ی اجرای رهبری هم افزا در دانشگاه‌های کشور به شمار می‌روند.

**قضیه پنجم:** ترویج و استقرار فرهنگ هم افزایی میان کنشگران دانشگاهی، اولویت دادن به اقدامات بهسازی و توسعه افراد و سازمان در امور رهبری، مجهز شدن رهبران به نگرش

راهبردی، لحاظ شدن اصل شایسته سالاری در انتخابها و انتصابات، تاکید نمودن بر کار تیمی و تصمیم گیری مشارکتی در همه‌ی زمینه‌ها، باز مهندسی کردن سیستم‌ها، ساختار سازمان و نقش رهبری، برقراری تعامل پویا و سازنده میان افراد سازمان با یکدیگر و محیط، توانمند شدن کنشگران دانشگاهی در خودآگاهی، خودهدایتگری و مسئولیت پذیری، اولویت دادن به الگوهای بومی رهبری، تاکید کردن بر آموزش در همه‌ی زمینه‌ها به عنوان یک اصل، کشف و رهبری کردن ظرفیتها و استعدادهای افراد، توجه ویژه نمودن به منابع انسانی، اصلاح سیستم ارزشیابی به عنوان راهبردهای اجرای رهبری هم افزا در دانشگاه‌های کشور محسوب می‌شوند.

**قضیه ششم:** ارتقاء کیفیت عملکردهای دانشگاه، ارتقاء رضایت کنش گران دانشگاهی از عملکرد دانشگاه، افزایش اثربخشی و بهره وری دانشگاه در ماموریت‌های خود، افزایش مزیت رقابتی دانشگاه، افزایش کارکردهای مثبت و روحیه‌ی کارهای مزیت آفرین، کاهش واکنش‌های انفعالی و بداخلاقی‌های سازمانی کنشگران دانشگاهی، ارتقاء مقبولیت دانشگاه در جامعه، شکل گیری و ترویج تعاملات سازنده علمی و فردی، به فعلیت رساندن ظرفیتها و استعدادهاى نهفته دانشگاه، کاهش مصادیق نارضایتی‌های شغلی، پرورش افراد کارآفرین و انتقاد پذیر، استقرار جو و فرهنگ هم افزایی؛ در زمره‌ی پیامدهای اجرای رهبری هم افزا در دانشگاه‌های کشور محسوب می‌شوند. بر اساس مطالبی که بیان شد الگوی پارادیمی محصول این مصاحبه‌ها که به روش نظریه داده بنیاد استخراج شده است در شکل (۲) آورده شده است.

## مدیریت بر آموزش سازمانها



شکل (۲): الگوی پارادایمی رهبری هم افزا برای دانشگاههای ایران

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش کیفی حاضر با هدف طراحی الگوی پارادایمی رهبری هم افزا در دانشگاههای کشور و با بهره گیری از نظریه داده بنیاد در قالب رهیافت نظام مند اشتراوس و کوربین انجام پذیرفت. تحلیل دادههای کیفی حاصل از مصاحبههای نیمه ساختار یافته حاکی از آن است مشکلات فعلی رهبری در دانشگاههای کشور که در واقع ضرورت وجود الگوی رهبری هم افزا را در دانشگاهها بیش از پیش مبین میسازد در قالب عواملی چون عوامل راهبردی، عوامل مدیریتی و رهبری، عوامل ساختاری، عوامل مرتبط با عدم تناسب با محیط، عوامل مربوط به منابع انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل مربوط به نظام استندانی، عوامل سیاسی، عوامل ارتباطی، عوامل مربوط به درک

اشتباه از وظیفه‌ی رهبری، عوامل مربوط به نظارت و ارزیابی؛ قرار می‌گیرند به عبارتی مسائلی چون نداشتن تفکر استراتژیک در رهبری، نداشتن چشم انداز متناسب با هدف آتی سازمان، نبود تفکر سیستمی، بومی نبودن دانش مدیریت و رهبری و در نتیجه متناسب نبودن آن با بوم سازمان، مدیریت بوروکراتیک، عدم رابطه‌ی مداری، عدم مدیریت مشارکتی، عدم سرمایه‌گذاری بر هیات علمی، عدم شفافیت، عدم توجه به مبانی نظری مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، نبود عدالت سازمانی، ضعف مهارت‌های انسانی رهبر، ساختار سلسله‌مراتبی، نبود زمینه‌های سیستمی مناسب برای ابراز و اجرای توانمندی‌ها و مزیت‌های اعضای هیات علمی، فرهنگ ارباب رعیتی حاکم بر مدیران، فراهم نبودن بستر اجتماعات حرفه‌ای و یادگیری جمعی، نبود سازمان یاد دهنده، نبود سازمان یادگیرنده، سیطره نظام بوروکراسی، ارتباط ضعیف دانشگاه و صنعت، عدم برآورده سازی نیازهای جامعه، عدم تناسب با نیازهای روز دنیا، عدم وجدان کاری، عدم مسئولیت پذیری، نداشتن تعهد کاری، نبود انگیزه‌ی بالا در کنشگران دانشگاه، فرهنگ سازمانی مشارکتی پایین، نبود فضای نقد، نظارت کمی، ارزیابی فردی به جای ارزیابی جمعی، کنترل کمی و مرحله به مرحله اعضای هیات علمی؛ باعث شده‌اند خلأ تئوریک و عملیاتی در زمینه‌ی رهبری در دانشگاه‌ها بیشتر احساس شود و ضرورت پرداختن به مدلی از رهبری که دیدگاه سیستمی و کل نگر نسبت به همه‌ی ابعاد سازمان داشته و از هیچ جزئی فروگذار نکرده و همه را حتی کوچک‌ترین و به نظر کم اهمیت‌ترین مورد را مورد تامل قرار داده و به عبارتی سازمان و محیط آن را در ارتباط ناگسستگی با یکدیگر ببیند، بیش از پیش آشکار می‌سازد.

پس از عوامل علی، دومین بعد از الگوی پارادایمی، پدیده محوری است که در این پژوهش به دلیل خلأ چارچوب نظری رهبری هم افزا در بوم سازمان‌های ایرانی و به طور خاص دانشگاه‌های کشور، ابعاد و مؤلفه‌های این نوع از رهبری نامعلوم و کشف نشده بودند که طی مصاحبه با صاحب نظران و مدیران دانشگاهی تلاش شد تا مؤلفه‌های این رهبری کشف گردند به عبارتی می‌توان گفت یک رهبر یا رهبری سازمان در صورتی هم افزا است که واجد ویژگی‌های زیر بوده و یا کارکردهای ذکر شده رو بتواند محقق کند: از همه‌ی منابع سازمان و تنوع‌های آن مانند تنوع قومیتی، جنسیتی، دیسپلینی، سیاسی، پتانسیل‌ها، استعدادها و فرهنگ‌های مختلف حداکثر بهره را ببرد و از آن‌ها در پیشبرد اهداف سازمان استفاده نماید. رهبری هم افزا گشودگی نظر دارد، از نظرات متفاوت و حتی مخالف استقبال می‌کند، قدرت تلفیق و تجمیع آن‌ها را دارد و تمامی اعضای سازمان با هر طرز تفکری را سرمایه‌ی سازمان می‌داند. رهبری هم افزا افق راهبردی را

دنبال می‌کند که توسط صاحب نظران و متخصصین بر روی آن کار کارشناسی انجام داده اند، تفکر سیستمی و استراتژیک دارد، برنامه ریزی گفتمانی دارد، مسؤلیت اجتماعی دانشگاه را به صورت دقیق فهم و رصد می‌کند، هوش استراتژیک و اجتماعی بالایی دارد، این نوع رهبری اقتدار را به جای قدرت در دستور کار دارد، به جناح سیاسی خاصی وابستگی ندارد، به تیمی کارکردن و ایجاد حس ارزشمندی در افراد اهمیت زیادی می‌دهد، بر روح و جان افراد نفوذ بالایی دارد، ذهن خلاق و انتقاد پذیر دارد، ظرفیت خودانگیختگی بالا دارد، بر عدالت اجتماعی تاکید دارد، مشارکت را ارج می‌نهد، مناظره و مباحثه، اعتماد متقابل، تعامل سازنده و پویا، درک متقابل، توانمند سازی افراد سازمان، ارتقاء و اعتلای زندگی اجتماعی و سازمانی افراد در دستور کار خود دارد؛ که همه‌ی این عوامل در ۸ مقوله محوری استقبال کردن و بهره مندی از تنوع فرهنگ‌ها، ظرفیت‌ها، نیروها، منابع، و استعدادها، داشتن تفکر راهبردی، داشتن ویژگی‌های شخصیتی جامع، داشتن ویژگی‌های علمی و حرفه‌ای جامع، مشارکت طلبی، مدیریت استعداد، برقراری تعاملات و ارتباطات سیستمی کاری و عاطفی پویا، توانمندسازی سازمانی، فردی و اجتماعی طبقه بندی گردید.

در مورد بعد سوم الگوی پارادیمی یعنی بستر و زمینه‌ی مناسب جهت اجرای رهبری هم افزا متخصصین دانشگاهی این گونه ابراز داشتند که برای اینکه رهبری هم افزا با مشخصه‌های ذکر شده بتواند اجرایی شود باید زمینه، شرایط و بستر مناسبی برای آن وجود داشته باشد که رهبری هم افزا بتواند در آن شکوفا شده و رشد نماید. این صاحب نظران ویژگی‌های این بستر مناسب را این گونه بیان داشتند که ساختار سازمانی دانشگاه منعطف، مسطح، موقعیتی و مشارکتی می‌باشد، قانون محوری بیش از حد حاکم نیست و فرایندهای کاری تا حد امکان منعطف هستند، فرهنگ سازمانی قوی، دموکراتیک و روان می‌باشد، رهبران از ویژگی‌های شخصیتی پرسشگری، انعطاف پذیری، هوش بالای سازمانی، اجتماعی و مسؤلیت پذیری بالایی برخوردار هستند، تعامل بالایی میان افراد و سازمان و سازمان با محیط برقرار است، به منابع انسانی اهمیت ویژه داده می‌شود، دیدگاه سازمان بلند مدت است، افراد در تصمیم گیری‌ها مشارکت دارند، متناسب با استعداد و ظرفیت افراد وظایف محول می‌شوند، روحیه هم افزایی، همکاری و اعتماد متقابل در سازمان جاری است، مدیریت سیستماتیک است، آموزش و بهسازی افراد تاکید می‌گردد، شایسته‌گزینی بر روند انتخابات و انتصابات حاکم است، افراد سازمان خوداتکا و خود هدایت گر هستند.

بعد چهارم، عوامل مداخله گر و بازدارنده می‌باشد که منظور عواملی هستند که مانع از تحقق با کیفیت رهبری هم افزا شده و همواره آن را با چالش‌های جدی روبه رو می‌کنند که می‌توان به

برخی موارد مانند نگاه استبدادی و از بالا به پایین در مدیریت، قوانین خشک و بوروکراسی، عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، دخالت‌های بی مورد محیط، دخالت و نفوذ عوامل و جریان‌های سیاسی، ساختار سلسله مراتبی، نیروهای ناکارآمد، نظام متمرکز، لحاظ غیر منطقی مسائل جنسیتی، عدم تعهد حرفه‌ای اعضای هیأت علمی، عدم انگیزه و رغبت اعضای هیات علمی برای مشارکت، عدم انگیزه کافی مدیران و سایر کنش گران، عدم هدفمندی، عدم عدالت توزیعی، تاکید بیش از حد بر تکنولوژی، اشاره نمود. این موارد چنانچه اصلاح یا تعدیل نگردند همواره سد بزرگی در مقابل تحقق رهبری هم افزا خواهند بود.

بعد پنجم الگوی پارادایمی بر راهبردهای اجرای رهبری هم افزا تمرکز دارد در این بعد متخصصان راهبردها و اقداماتی را پیشنهاد می‌دهند که اجرای رهبری هم افزا را تحقق و تسهیل نماید به عبارتی برای اینکه رهبری هم افزا بتواند در دانشگاه اجرایی شود چه اقداماتی باید صورت بگیرد که این راهبردها به گفته مدیران و متخصصان بدین شرح بودند: فرهنگ سازمان مبتنی بر هم افزایی شکل بگیرد، ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهای مشترک مبتنی بر اهداف سازمان بستر سازی شود، مربی‌گری و روحیه هم افزایی ترویج یابد، از پتانسیل تنوع‌ها در هر زمینه‌ای بهره گیری شود، فضای سازمان حمایتی و مشارکتی باشد، گروه‌های کانونی توسعه یابند، شفاف سازی، تکریم کارکنان، اجتماعات حرفه‌ای، تعاملات بین رشته‌ای، نقد و نقد پذیری در دستور کار قرار گیرد، دیدگاه رهبری جامع و کل نگر باشد، شایسته‌سالاری حاکم شود، کار تیمی اهمیت داده شود، کل سازمان و امور مربوطه باز مهندسی شوند، فرهنگ دیالوگ، تعاملات سازنده با محیط حمایت شود، هم دلی، تفویض اختیار، توانمند سازی کارکنان، طراحی الگوهای بومی رهبری و مدیریت، آموزش و توسعه شایستگی‌ها در صدر دستور کار قرار داده شوند. استعداد سنجی انجام گیرد و متناسب با ظرفیت و استعداد هر شخص وظایف به ایشان محول گردد، منابع انسانی و خواسته‌هایشان اهمیت ویژه داده شوند این امر به خصوص در مورد اعضای هیات علمی که قشر بسیار تأثیر گذاری در دانشگاه هستند و در توسعه و موفقیت دانشگاه نقش تعیین کننده‌ای دارند بیشتر حائز اهمیت است. ارزشیابی به صورت ۳۶۰ درجه صورت گیرد و مبنای ارزیابی‌ها، معیار هم افزایی باشد. اگر این موارد که البته چند مورد از موارد اشاره شده توسط متخصصین بود عملیاتی شوند و در دستور کار قرار گیرند رهبری هم افزا در مسیر تحقق و عملیاتی شدن در بسنر دانشگاه قرار می‌گیرد.

بعد ششم و آخر از الگوی پارادایمی، بعد پیامدها می‌باشد. پیامدها اشاره به نتایج و محصولاتی است که در صورت عملیاتی شدن و تحقق رهبری هم افزا در سازمان پدید می‌آیند. مدیران و صاحب نظران مشارکت کننده چنین اظهار داشتند که پیامدهای حاصل از اجرای رهبری هم افزا در دانشگاه‌ها لثر بخشی و کار آمدی زیادی برای سازمان به ارمغان خواهد آورد، سیستم مدیریت دانش در بستر سازمان شکل می‌گیرد، رابطه‌ها مبتنی بر رویکرد جمع گرایانه شکل می‌گیرند، تعاملات سازنده و پویا میان سازمان با افرادش و سازمان با محیط صورت می‌گیرد، بروندهای آموزشی و پژوهشی کیفیت بهتری پیدا خواهند کرد، انگیزه، مسئولیت پذیری، تعهد، بلوغ سازمانی بالا، احساس هم دلی، صمیمیت، جو دیالگوگ را به دنبال خواهد داشت. فرهنگ سازمانی ارتقاء می‌یابد، خود هدایتگری افراد بروز بیشتری می‌یابد، بهبود کیفیت زندگی کاری افراد بهبود فرایند یادگیری، کاهش فرسودگی شغلی، کاهش سکوت سازمانی، کاهش جا به جایی‌های شغلی، حل کردن مشکلات و بر آوردن نیازهای محیط در زمان مناسب و کارآمد، بهره بردن از ظرفیت‌ها و استعدادهای نهفته در جای مناسب را همچنین در پی خواهد داشت. هم چنین مواردی دیگری را نیز به عنوان پیامدها ابراز داشتند که عبارت بودند از مزیت آفرینی دانشگاه نسبت به سازمان‌های همتا، ارتقاء جایگاه دانشگاه در رنکینگ‌های بین المللی، افزایش رضایت شغلی افراد سازمان، ارتقای روحیه کارآفرین محوری، حرکت به سمت سازمان یادگیرنده و یاد دهنده، رشد مبانی اخلاقی و معنوی و در یک گزاره ارتقاء اثر بخشی و بهره وری دانشگاه و افراد آن؛ که این موارد به ظن صاحب نظران به عنوان محصولات اجرایی شدن رهبری هم افزا در دانشگاه خواهند بود که البته بسیار کمال گرایانه است هرچند غیر ممکن نمی‌باشد اما تلاش مضاعف، همت جمعی و سیستمی می‌طلبد که توجه دانشگاه و مدیران، اعضای هیات علمی، کارمندان، دانشجویان و سایر کنش گران دانشگاهی چنانچه معطوف به وظایف محوله‌ی خویش گردد و بتوانند بستر و زمینه مناسب را فراهم نموده، مشکلات و ضعف‌های موجود را برطرف نموده و اقدامات لازم را به نوبه‌ی خود هر کدام در نقش محوله عملیاتی سازند و از طرفی محیط با تعدیل و اصلاح انتظارات، کاهش دخالت‌های بی جا و عوامل مداخله گر محیطی به اجرای ان کمک کند تا حد زیادی به تحقق این نوع رهبری کمک خواهد شد. البته لازم به ذکر است تحقق ۲۰ الی ۵۰ درصدی موارد ذکر شده نیز کمک شایانی در رهبری اثر بخش دانشگاه خواهد داشت و باید مراقب بود که دیدگاه کمال گرایانه و دیدن وضع موجود باعث نشود روحیه ناامیدی بر کنش گران دانشگاهی و مدیران حاکم شود و راه خود را تا رسیدن به وضع مطلوب بسیار تلقی کنند و از ادامه مسیر منصرف نشوند



بلکه شروع و قدم گذاشتن در مسیر خود نیمی از موفقیت است و بر همگان روشن است که چنین تغییرات و تحولات کمال گرایانه‌ای در طول یک یا دو دهه و شاید هم بیشتر صورت می‌گیرد و انتظار به نتیجه رسیدن زود هنگام جز حاکم کردن فضای ناامیدی نتیجه دیگری در پی نخواهد داشت. اینجاست که جمله‌ی معروف "مقصد بهانه است؛ رفتن رسیدن است" در مورد تحقق این نوع از رهبری بسیار صدق می‌کند.

با توجه به مطالب ذکر شده نوآوری پژوهش حاضر، از سه جنبه قابل تامل است. اول بحث محتوا و تئوریک می‌باشد که تا کنون و با توجه به بررسی‌های پژوهشگر پژوهشی در مورد رهبری هم افزا در دانشگاه‌های کشور وحتى سازمان‌های دیگر انجام نشده است و جنبه دوم بحث روش شناختی آن است که با توجه به خلأ تئوریک رهبری هم افزا متناسب با بوم، فرهنگ و ساختار دانشگاه‌های ایران، این پژوهش با رویکرد کیفی و روش داده بنیاد متناسب با بوم و موقعیت و شرایط دانشگاه‌های کشور انجام شده است و بستر و زمینه را در پژوهش مهم تلقی کرده و با نظریه رهبری هم افزا که در بستر غرب تولید شده است متفاوت است چرا که بستر و مخاطبین آن‌ها متمایزند و سومین جنبه، ارائه مدل جامع مبتنی بر عمل است. می‌توان گفت از جنبه‌ی عملکردی نیز بر مدل خارجی تفوق دارد چرا که نقشه‌ی راه نیز دارد و به شکاف بین نظر و عمل نیز توجه داشته است. امید است که بتوان در سایر سازمان‌ها با بستر مشابه و موقعیت همسان و لحاظ فاکتورهای دیگر عملیاتی شود و یا با روش داده بنیاد برای آن‌ها نیز الگوی پارادایمی طراحی گردد.

### تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله‌ی دکتری نویسنده اول در دانشگاه اصفهان می‌باشد و از حمایت مالی دانشگاه اصفهان برخوردار بوده است و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست.

### منابع

1. Achilles, C., M., Irby, B. J., Alford, B., & Perreault, G. (2009). Remember Our Mission: Making Education and

- Schools Better for Students, Lancaster, Pennsylvania, Pro Active Publications.
2. Bamberg, W. (2004). *An application of the Synergistic Leadership Theory to the leadership experiences of five female superintendents leading successful school districts*. (Doctoral dissertation, Sam Houston State University).
  3. Brown, G., & Irby, B. J. (1994). Needed: A theory including women executives in the rural culture. In *Conference Proceedings of Rural Partnerships: Working Together, American Council on Rural Special Education, Austin, TX*.
  4. Corbin, J., Strauss, A., and Strauss, A. L. (2014). *Basics of qualitative research*, Sage Publications, Inc.
  5. Danaeifard, H, and Islami, A (2012): Making Organizational Indifference Theory: Applying the grounded theory research strategy in action.. First Edition, Tehran: Imam Sadegh University. [In Persian].
  6. Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
  7. Hernandez, R. (2004). *An analysis and school board's perception of the factors of the synergistic leadership theory*, (Doctoral dissertation, Sam Houston State University).
  8. Holtkamp, L. W. (2001). The validation of the organizational and leadership effectiveness inventory, (Doctoral dissertation of Educational Leadership, Sam Houston State University).
  9. Irby, B. J, & Brown, G. (2001). A gender-inclusive theory: The synergistic leadership theory. *Paper presented to the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, Seattle, WA.
  10. Irby, B. J., Brown, G., & Yang, L. (2013). The Synergistic Leadership Theory: An inclusive theory in the twenty-first century. *The handbook of educational theories*, 985-995.

11. Irby, B. J., Brown, G., Duffy, J. A., & Trautman, D. (2002). The synergistic leadership theory. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 304-322.
12. Kaspar, K. A. (2006). *The relationship of the Synergistic Leadership Theory to the experiences of four elementary principals leading exemplary, low socio-economic campuses* (Doctoral dissertation, Sam Houston State University).
13. Lockhart, G.L., (2010). The Synergistic Leadership Theory, The White Standard Racial Bias in Leader Categorization, Leadership EDD-9100-P10 FSEHS, Nova Southeastern University
14. Lunenburg, F., & Ornstein, A. (2011). *Educational administration: Concepts and practices*. Nelson Education.
15. Manuel, K. R. (2010). *A personal narrative: The synergistic leadership theory as it applies to the leadership of a principal of a rural intermediate school* (Doctoral dissertation, Sam Houston State University).
16. Marshall, C. (1993). *The New Politics of Race and Gender*, Flamer Press, Bristol.
17. Mohammadpour, A. (2013). Qualitative Research Method, Method 2, Practices and Procedures in Qualitative Methodology, Tehran, Sociologists. [In Persian].
18. Oliveira, M. (2015). *The applicability of the synergistic leadership theory: A comparative case study of selected educational leaders in institutions of higher education in Brazil*. (Doctoral dissertation, Sam Houston State University).
19. Schlosberg, T. V. (2003). *An international case study: The transportability of the synergistic leadership theory to selected educational leaders in Mexico* (Doctoral dissertation, Sam Houston State University).
20. Sepahvand, R. Shariatnejad, A. & Saadi, A. (2017). Designing a Human Capital Architecture Model in Public Organizations Using the grounded Theory, Journal of Human

- Resource Management Development and Support, ,44.173-198.[In Persian].
21. Strauss, A. and Corbin, J. Chem. (2013). Fundamentals of Qualitative Research, Techniques and Stages of grounded theory Production, translation by Ebrahim Afshar, Tehran, Ney Publishing. [In Persian].
  22. Truslow, K. O. (2004). *An analysis of gender differences of public school superintendents' conflict management modes in relation to the Synergistic Leadership Theory*. (Doctoral dissertation, Sam Houston State University).
  23. Yang, L. L. (2010). *A Validation of the Synergistic Leadership Theory by Educational Leaders in Chinese and American Public Universities*. (Doctoral dissertation, Sam Houston State University).