

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرمشق رهبری علمی در

دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی

دکتر فاروق امین مظفری
خورشید پاداش اصل



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تهران، ۱۳۹۹



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تهران، صندوق پستی ۶۴۱۹-۱۴۱۵۵، کتابفروشی: ۸۳۱۷۱۹۲، انتشارات: ۸۸۶۲۴۴۳۸

سرمشق رهبری علمی در

دانشگاه ها مؤسسات آموزش عالی

مؤلف: دکتر فاروق امین مظفری، خورشید پاداش اصل

ویراستار: حمید اسکندری

مدیر انتشارات: یدالله رفیعی

مسئول فنی: عرفان بهار دوست

چاپ اول: ۱۳۸۹، چاپ دوم: ۱۳۹۹

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: آوای خاور

قیمت: ۲۱۰۰۰ تومان

حق چاپ برای پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی محفوظ است.

سرشناسه: امین مظفری، فاروق، ۱۳۴۱ -

عنوان و نام پدیدآور: سرمشق رهبری علمی در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی/نگارش و تدوین فاروق امین مظفری، خورشید پاداش اصل.

مشخصات نشر: تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۸۹.

مشخصات ظاهری: ۱۳۵ص.

شابک: 978-964-426-481-8

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: واژه نامه

موضوع: دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- مدیران

موضوع: دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- مدیریت

موضوع: آموزش عالی -- مدیریت

شناسه افزوده: پاداش اصل، خورشید، ۱۳۴۴ -

شناسه افزوده: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رده بندی کنگره: ۱۳۸۹ س۴م/۲۳۴۱ LB

رده بندی دیویی: ۳۷۸/۱۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۲۱۹۹۸۷۱

فهرست مطالب

مقدمه ۱

فصل اول

رهبری یک ارتباط است ۱۱

مقدمه ۱۳

پنج شیوه‌ی الگوی رهبری ۱۴

نشان دادن الگو ۱۶

القاء یک دیدگاه مشترک ۱۷

آزمودن فرایندها ۱۸

تفویض اختیار به دیگران ۱۹

ایجاد انگیزه در افراد ۱۹

اعضای اصلی؛ طرف دیگر داستان رهبری ۲۱

افراد در رهبران چه ویژگی‌هایی را جستجو می‌کنند؟ ۲۱

جدول ۱-۱- ویژگی‌های رهبران پسندیده ۲۳

اعتبار، اساس و شالوده‌ی رهبری است ۲۴

چه رفتاری قابل قبول است؟ ۲۵

فصل دوم

نشان دادن الگو ۲۷

و سرمشقِ رهبریِ علمی در ...

- ۲۹ مقدمه
- ۳۰ ارزش‌های خود را مشخص کنید
- ۳۳ قلمرو درونی خود را جستجو کنید
- ۳۴ تولید و تثبیت ارزش‌های مشترک
- ۳۶ ارزش‌های به اشتراک گذاشته شده را تجدید کنید
- ۳۷ وقت گذاشتن و توجه کردن
- ۳۸ پیشامدهای بحرانی را به فرصتی برای یادگیری بدل کنید
- ۳۹ برای آموزش از روایت تجربه‌ها بهره ببرید
- ۴۰ کلمات و سؤالات را با تأمل انتخاب کنید
- ۴۱ بسط شایستگی
- ۴۲ شکل‌دهی به مسیر

فصل سوم

- ۴۷ القای چشم‌انداز مشترک
- ۴۸ داشتن چشم‌انداز
- ۵۰ دغدغه‌های خود را بیابید
- ۵۲ در گذشته‌ی خود کنکاش کنید
- ۵۳ خود را بشناسید
- ۵۵ هدفهای دلخواه را پیدا کنید
- ۵۶ به یکتایی بیالید
- ۵۶ تصویرهایی از آینده بسازید
- ۵۸ حس مشترک از مقصد را گسترش دهید
- ۵۸ عمیقاً گوش فرا دهید
- ۶۰ یک هدف مشترک را جستجو کنید
- ۶۱ ارتباط مثبت را تمرین کنید

ز فهرست مطالب

- ۶۲ الهام‌بخش باشید
- ۶۳ الهام‌بخشی در یک چشم‌انداز مشترک

فصل چهارم

- ۶۵ مراحل را به چالش بکشید
- ۶۷ مقدمه
- ۶۸ ابتکار عمل را به دست بگیرید
- ۶۹ دیگران را تشویق به ابتکار کنید
- ۷۰ رقابت‌ها را هدفمند کنید
- ۷۲ برای ایده‌های جدید به بیرون نگاه کنید
- ۷۳ قدم‌های اضافی را شروع کنید
- ۷۳ موفقیت‌های کوچک را به کار بگیرید
- ۷۵ از اشتباهات درس بگیریم
- ۷۶ قدرت روانشناسی را ارتقا دهید
- ۷۸ مراحل را به چالش بکشید

فصل پنجم

- ۸۱ به دیگران امکان عمل دهیم
- ۸۳ مقدمه
- ۸۴ ایجاد محیط اعتماد
- ۸۵ توسعه‌ی همکاری در اهداف و مسئولیت‌ها
- ۸۶ حمایت از اصول رابطه‌ی متقابل
- ۸۷ تشویق به ارتباطات رو در رو
- ۸۸ ایجاد سرمایه‌ی اجتماعی
- ۸۹ ایجاد قدرتی فراگیر
- ۹۰ اعتماد به حس خود رهبری
- ۹۱ ایجاد حس شایستگی و اعتماد به نفس

ح سرمشقی رهبری علمی در ...

- ۹۳..... پرورش حس مالکیت
- ۹۳..... به دیگران امکان عمل دهیم

فصل ششم

- ۹۵..... تقویت روحیه
- ۹۷..... مقدمه
- ۹۷..... تمرکز بر استانداردهای شفاف
- ۹۹..... در انتظار بهترین ها
- ۱۰۰..... مثبت باشید
- ۱۰۱..... توجه کنید
- ۱۰۲..... یک دوست باشید
- ۱۰۳..... شناخت فردی
- ۱۰۴..... از یک ترکیب خلاقانه برای پاداش ها استفاده کنید
- ۱۰۵..... ایجاد روحیه ی جمعی
- ۱۰۶..... تأمین حمایت اجتماعی
- ۱۰۸..... ایجاد الگو
- ۱۰۹..... تقویت روحیه

فصل هفتم

- ۱۱۱..... رهبری کسب و کار همه ی افراد است
- ۱۱۳..... مقدمه
- ۱۱۵..... رهبری فراگرفتنی است
- ۱۱۶..... تقابل ها و تناقض ها
- ۱۱۹..... امید را در خود زنده نگه دارید
- ۱۲۰..... رمز موفقیت در زندگی
- ۱۲۳..... منابع فارسی
- ۱۲۳..... منابع لاتین

پیشگفتار

کتاب حاضر بدین مهم می‌پردازد که مدیران دانشگاهی چگونه می‌توانند دیگران را برای دستیابی به اهدافی فراتر از معمول بسیج کنند، و شامل اقداماتی است که رهبران باید انجام دهند تا ارزش‌ها به عمل، چشم‌اندازها به واقعیت، موانع به نوآوریها، و خطرها به موفقیت‌ها بدل شوند. این کتاب همچنین به معرفی یک نوع رهبری می‌پردازد که محیطی را فراهم می‌آورد تا افراد با همکاری یکدیگر فرصت‌های چالش‌برانگیز را به موفقیت‌هایی چشمگیر بدل کنند؛ و صد البته که چنین چالش‌هایی در محیط آموزشی بسیارند. در واقع فرصت‌های رهبری لحظه لحظه پیش روی همه‌ی افراد است.

چه کسانی باید این کتاب را بخوانند؟

هدف بنیادی این کتاب راهنما، کمک به جامعه‌ی آموزش عالی است تا بتواند توانمندی‌هایش را، در هدایت و رهبری دیگران برای انجام کارهایی فوق‌العاده، ارتقا دهد. رهبری در تمام مشاغل هست و بستگی چندانی به سمت ندارد. از یک عضو دانشکده گرفته تا مدیر گروه، مدیر برنامه تا رئیس دانشکده، قائم مقام، همچنین مدیران و کارکنان خوابگاه‌ها، واحد ارزشیابی، حراست، فناوری اطلاعات، کتابخانه‌ها، امور فارغ‌التحصیلان، همه و همه با مسائل رهبری درگیرند. این کتاب برای کمک به شما نگاشته شده است - هیچ فرقی نمی‌کند موقعیت شما در دانشگاه چه باشد - تا بتوانید دیگران را به جایگاهی برسانید که پیش از آن هرگز تجربه نکرده‌اند. بر این باوریم که شما

ی سرمشق رهبری علمی در ...

می‌توانید توانایی خود به‌عنوان یک رهبر را بسیار فراتر از آنچه تاکنون تصور می‌کرده‌اید، گسترش دهید.

این کتاب درباره‌ی قرار گرفتن در سمت یک رهبر نیست، بلکه درباره‌ی اشتیاق و روحیه‌ای است که حرکت شما را ضمانت می‌کند تا از جایگاه فعلی‌تان به سوی تغییری چشمگیر بروید. این کتاب درباره‌ی رهبران و تعداد انگشت‌شماری از مشاهیر علمی هم نیست، بلکه درباره‌ی خودِ رهبری است و اینکه چگونه افراد عادی می‌توانند آن را به کار گیرند و به آن عمل کنند و در این فرایند در محیط کارشان به یک رهبر بدل شوند. در این کتاب، برای افزایش توانایی‌های رهبری شما، راهنمایی‌های عملی نیز ارائه شده است.

اقدامات پژوهش محور

کتاب سرمشق رهبری، به منظور تقویت توانایی‌ها و نیز تعالی بخشیدن به روحیات مدیران دانشگاهی نگاشته شده است. قواعد و روش‌هایی که در این کتاب آمده کاملاً بر اساس تحقیقات کمی و کیفی در سالیان متمادی توصیه شده است. در این کتاب می‌خواهیم بدانیم هنگامی که افراد در بهترین شرایط برای هدایت دیگران بوده‌اند، چه کرده‌اند. این‌ها تجربه‌هایی هستند که در آن‌ها افراد بر اساس ادراک خود، اصول و استانداردهایی برای تعالی در رهبری تعیین کرده‌اند. فرض بر این بوده است که برای کشف بهترین عملکردها لازم نیست به سراغ مدیران مشهور و شناخته‌شده برویم. در عوض، ما فرض را بر این گذاشتیم که اگر از افراد معمولی بخواهیم که تجربه‌های شگفت‌انگیزشان را توصیف کنند، می‌توانیم الگوهای موفقیت را پیدا و مشخص کنیم.

رهبران قطعاً هنگامی که بهترین عملکرد را از خود نشان می‌دهند، روش‌هایی واضح و معین ارائه می‌دهند. این الگوی رفتاری، از یک صنعت تا صنعتی دیگر، حرفه‌ای تا حرفه‌ی دیگر، جامعه‌ای تا جامعه‌ی دیگر، و کشوری تا کشور دیگر اندکی متفاوت است اما اساس آن در طول زمان ثابت و استوار است. حال این سؤال مطرح است: «در طول چندین دهه محققان به چه نتایج جدید و یا متفاوتی رسیده‌اند؟». رهبران در همه‌جا و در هر رده‌ی سنی گفته‌اند که اساس رهبری امروز مشابه اصول رهبری در سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ است و حتماً در طول قرن‌ها نیز ثابت باقی

پیشگفتار ک

می‌ماند. پس به این ترتیب هیچ چیز جدیدی در کار نیست. رهبری یک مد زودگذر نیست، بلکه یک حقیقت است. اینطور نیست که امروز باشد و فردا نباشد. در حقیقت، زمینه‌ها در طول زمان اندکی تغییر کرده است، ولی رهبری به عنوان یک فرایند قابل درک و جهانی باقی می‌ماند. با اینکه هر رهبر یک نمونه‌ی منحصر به فرد است، اما الگوهایی برای رهبری وجود دارد که بین همه‌ی رهبران مشترک است.

راهنمایی میدانی برای رهبران

این کتاب را به عنوان راهنمایی بنگرید که در طول مسیر رهبری‌تان همراه شماست. کتاب چنان طراخی شده است که بتواند آنچه رهبران انجام می‌دهند را توصیف کند و اصول اساسی‌ای که این اقدامات بر مبنای آن استوار است را توضیح دهد. همچنین نمونه‌هایی واقعی از افرادی در محیط دانشگاه‌ها که این اقدامات را اجرا کرده‌اند، ارائه می‌دهد؛ توصیه‌هایی هم در بر دارد درباره‌ی اینکه شما چگونه می‌توانید این تجربیات را به کار گیرید. همچنین مجموعه‌ای از اقدامات رهبری را پیشنهاد می‌کند که بر مبنای تجربیات واقعی هزاران نفر بنا شده است.

در فصل اول، دیدگاه‌ها را در مورد رهبری به شما معرفی می‌کنیم و پنج گام سرمشق رهبری را که در تحقیقات شکل گرفته‌اند، توصیف می‌کنیم. همچنین خصوصیات و ویژگی‌هایی را بر می‌شماریم که افراد بیشتر در رهبران‌شان می‌پسندند و تحسین می‌کنند. بنیانی را که رهبری بر آن بنا شده است نشان می‌دهیم و داستان رهبری را از درون آن آغاز کرده و به سوی بیرون حرکت می‌کنیم. رهبری را ابتدا به عنوان یک سفر اکتشافی شخصی و سپس به عنوان وسیله‌ای برای پشتیبانی دیگران توصیف می‌کنیم. بررسی‌ها نشان داده است که رهبری مختص تعداد انگشت‌شماری از زنان و مردان کاریزماتیک نیست؛ بلکه فرایندی است که افراد عادی نیز از آن استفاده می‌نمایند. کوتاه سخن آنکه روح رهبری را در افراد آزاد کنید تا ببینید چه اتفاقات شگرفی به وقوع می‌پیوندد.

در فصل‌های ۲ تا ۶ به ترتیب پنج گام رهبری را نشان داده‌ایم. مباحث طرح‌شده بر نتایج تحقیقات انجام‌شده مبتنی‌اند. البته برای تعمیق مفاهیم از نتایج سایر تحقیقات نیز بهره جسته‌ایم.

ل سرمشق رهبری علمی در ...

این کتاب، متون و نظریات مختلف موجود درباره‌ی رهبری را مرور نمی‌کند، بلکه بر آن است تا دیدگاهی خاص از رهبری را عرضه کند که دارای ارزش تجربی و عملی باشد. هر روش با مثال‌ها و فعالیت‌هایی توصیه می‌شود تا بتواند در عمل به کار گرفته شود. هیچ الگوی خاصی در فصل‌های این کتاب وجود ندارد. توصیه می‌شود که ابتدا فصل اول را بخوانید و بعد به هر بخشی که تمایل دارید بروید. البته به خاطر داشته باشید که تمام این گام‌ها مهم و لازم هستند. در حین گشت و گذار در این کتاب، نباید هیچ یک از اصول ذکر شده را از قلم بیندازید.

نهایتاً در فصل هفتم، به این موضوع می‌پردازیم که چگونه رهبری مجموعه‌ای قابل یادگیری از اصول و روش‌هاست که برای هر کسی دسترس‌پذیر است. رهبری از عهده هر کسی بر می‌آید و برای این کار، شما نخست باید به خود بازگردید. در طول این کار تلاش داریم نشان دهیم که چگونه هر فردی قادر به رهبری است. درباره‌ی تضادها و تناقض‌های رهبری - هیچ کس تا به حال ادعا نکرده که رهبری امری آسان است - و درباره‌ی اینکه چگونه می‌توانید توازن وضع موجود را بر هم بزنید ولی افراط نکنید، صحبت می‌کنیم.

اگر می‌خواهید اطلاعات بیشتری درباره‌ی نحوه‌ی انجام و هدایت تحقیقاتی که عمدتاً این کتاب مبتنی بر آن‌هاست، کسب کنید، می‌توانید اطلاعات جزئی‌تر در مورد روش‌شناسی تحقیقات، داده‌های آماری و نکته‌های معتبری از سایر محققان را از وب‌سایت به نشانی www.theleadershipchallenge.com دریافت نمایید. همچنین کسانی که علاقمند به اطلاعات کامل در مورد پنج روش شاخص رهبری هستند، باید کتاب چالش رهبری (The Leadership Challenge (3rd edition, Jossey-Bass, 2002) را بخوانند.

نکته‌ی مهمی وجود دارد که مانند ریسمانی تمام فصول این کتاب را به هم مرتبط کرده است. هر کجا که باشیم، پیامی هست که باید آویزه‌ی گوش خود کنیم: **رهبری چیزی جز ارتباط نیست (Leadership is a relationship)**. رهبری، چه رهبری یک نفر چه جمعی از افراد، رابطه‌ای است بین کسانی که تمایل به رهبری دارند و کسانی که پیرو بودن را برمی‌گزینند. پیر یا جوان، استاد دانشگاه یا کارمند، مدیر یا زیردست، مجرب یا مبتدی و تازه کار، باید بدانند که موفقیت در رهبری و صد البته در زندگی، تابعی است از اینکه چه میزان بتوانیم با دیگران به خوبی کار کنیم

و با آنها کنار بیاییم.

آینده‌ی رهبری

قلمرو رهبران، آینده است. امید است این کتاب و کتاب‌هایی از این دست به تجدید حیات آموزش عالی - چه افراد و چه نهادها - برای ایجاد یک جامعه‌ی دانشگاهی سالم کمک کند و موجب درک بهتر و عمیق‌تر مردم از تمامی فرهنگ‌ها شود. به علاوه، مشتاقانه امیدواریم که این کتاب به زندگی شما، دانشجویان، دانشگاهیان، دانش‌آموختگان، دوستان و خانواده‌ی شما غنای بیشتری ببخشد. مهمترین تأثیری که رهبران می‌گذارند در پیشرفت بلند مدت مردم و نهادهاست، به طوری که آنها می‌توانند انطباق یابند، موفق شوند و رشد کنند.

ورای همه‌ی این مسائل، باید دانست که مفاهیم رهبری تنها در مسیر شغلی شما یا صرفاً در دانشگاه به کار نمی‌آیند، بلکه رهبری در همه‌ی بخش‌ها، جوامع و کشورها حائز اهمیت است. در حال حاضر ما به رهبران بیشتر از هر زمانی نیازمندیم، چرا که کارهای فوق‌العاده زیادی برای انجام دادن وجود دارند و برای به سرانجام رسیدن آنها به رهبرانی نیاز داریم که ما را متحد و انگیخته کنند. در پایان باید تأکید کرد که توسعه‌ی توان رهبری نهایتاً پیشرفت و توسعه خویشتن است. رهبری به عنوان یک چالش، در واقع یک مبارزه‌ی شخصی و روزانه برای تک تک ماست.

مقدمه

بسیاری از مردم در داخل یک سازمان متولد شده‌اند، در سازمانی دیگر تحصیل کرده‌اند و بسیاری از دارایی خود را از سازمان کسب کرده‌اند و در درون یک سازمان از دنیا رفته‌اند. بسیاری از فعالیت‌های آنان توسط سازمانی به نام دولت تنظیم می‌شود. و اکثر افراد بالغ بهترین ایام عمرشان را داخل سازمان‌ها و به کار برای آن‌ها می‌گذرانند. اکنون که سازمان‌ها چنین تأثیری بر زندگی ما دارند توجه به علل و چگونگی اقدامات آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد (گریفین، ۱۳۷۴). مؤسسات آموزش عالی نمونه‌ی بارزی از سازمان‌هایی است که همواره دچار دگرگونی و تحول هستند. ضروریات فن‌آوری، اقتصاد، اجتماع و جهانی‌سازی، نیازهایی را فرا روی دانشگاه‌ها قرار داده که در نتیجه‌ی آن، دانشگاه‌ها امروزه بیش از هر زمان دیگر در گذشته، با دگرگونی مواجه هستند. این تغییرات تنها در قالب استفاده از اینترنت به جای ماشین تحریر یا کاهش نسبی هزینه‌های مؤسسه نیست. اندیشه‌هایی از قبیل خصوصی‌سازی و جهانی‌سازی از دگرگونی‌های بسیار اساسی در مؤسسات دانشگاهی حکایت دارد. این دگرگونی‌ها چه پیامی برای مدیران و رهبران دانشگاهی دارد؟

مروری بر نوشته‌های موجود در زمینه‌ی رهبری فرهنگ سازمانی گویای این واقعیت است که دانشگاه‌ها همواره به دنبال گسترش سطح دانش و تخصص خود هستند تا بتوانند برای جامعه سودمند واقع شوند. نظر به اینکه فرهنگ سازمانی در تمامی سطوح آن سازمان حضور مؤثر دارد

و نیز از آنجا که اعضای سازمان از فرهنگ‌های متعددی برخوردارند، درک فرهنگ سازمان از این جهت با اهمیت است که «باورها، ارزش‌ها و رفتار افراد تنها در بستر هویت‌های فرهنگی آن‌ها قابل شناخت است» (شاین، ۱۹۹۶، ص ۱۴). در نتیجه، آن تصمیم‌های راهبردی که رهبران ارشد سازمان اتخاذ می‌کنند، از پیش‌زمینه‌ی فرهنگی آنان متأثر است. سازمان‌های آموزش عالی امروزه در محیطی رقابتی به سر می‌برند و اقتدار و مشروعیت آن‌ها در این محیط، تنها تا زمانی پذیرفتنی است که در حوزه‌ای از دانش انتزاعی که جامعه آن را با اهمیت می‌شمارد، تخصص داشته باشند. از آنجا که فرض بر این است که فرهنگ سازمان تأثیر قابل توجهی بر رفتار سازمان دارد و نیز با توجه به نوشته‌های نسبتاً ناچیز پیرامون تأثیری که فرهنگ سازمان می‌تواند بر سبک رهبری داشته باشد، مطالعه‌ی حاضر در پی آن است تا هم‌نوایی موجود میان فرهنگ سازمانی و مهارت‌های مدیریتی و سبک‌های رهبری سازمان را مورد بررسی قرار دهد.

حتی با سابقه‌ترین مدیران و رهبران دانشگاهی اغلب از خود می‌پرسند که «رمز یکپارچگی این سازمان چیست؟ رسالت، ارزش‌ها، فرایندهای اداری یا شخصیت‌های پُر نفوذ؟ دانشگاه چگونه اداره می‌شود و چه انتظاری از رهبران خود دارد؟». این‌ها پرسش‌هایی هستند که اغلب اعضای جدیدالورود سازمان مطرح می‌کنند و می‌خواهند بدانند که «کارها در این سازمان چگونه انجام می‌شود؟» تیرنی^۱ (۲۰۰۵) می‌گوید پاسخ به این پرسش‌ها دشوار است، زیرا همواره میان کنش‌ها و پیامدها ربط منطقی وجود ندارد. یک سبک رهبری واحد ممکن است در دو مؤسسه که ظاهراً شبیه هم هستند به نتایج کاملاً متناقضی بینجامد. به همین شکل، مؤسساتی که رسالت‌ها و برنامه‌های آموزشی کاملاً مشابهی دارند ممکن است به سبب ادراکات و تفاسیر مختلف خود، عملکرد کاملاً متفاوتی داشته باشند. عدم آگاهی ما از نقش فرهنگ سازمانی رهبری در بهبود مدیریت در مؤسسات، آموزش عالی را در مقابله با چالش‌ها ناتوان می‌سازد. با افزایش این چالش‌ها، نیاز ما به حصول شناخت از فرهنگ سازمانی شدیدتر می‌شود.

در آموزش عالی، فرهنگ می‌تواند زندگی دانشجو، مسائل سازمانی و برنامه‌های درسی را تحت تأثیر قرار دهد. بنا بر این فرهنگ دانشگاهی بر کنش‌های دانشگاهی کنترل و نظارت نامرئی اعمال

1. Tierney

۳ مقدمه

می‌کند و برای تثبیت وضعیت موجود قابلیت‌های لازم را به نمایش می‌گذارد (امین مظفری، ۱۳۸۳).
تیرنی (۲۰۰۵) در مورد اهمیت فرهنگ سازمانی و رهبری در دانشگاه‌ها می‌نویسد:

...حصول شناخت از فرهنگ سازمانی نوسداری تمامی مشکلات مدیریتی دانشگاه‌ها نیست. اما اگر مدیر مؤسسه‌ی آموزشی تفسیر درستی از فرهنگ سازمان داشته باشد، به بینشی بسیار مؤثر در تصمیم‌گیری دست خواهد یافت. قانع‌کننده‌ترین دلیل برای مطالعه‌ی فرهنگ سازمانی این است که نباید بیش از این تاوان ناآگاهی خود را پس دهیم. محیطی که با شتاب در حال تغییر و دگرگونی است بطور حتم هیچ فرصتی را به ما نخواهد داد. (تیرنی، ۲۰۰۵، ۵)

برای مدیران، رهبری یک موضوع مهم است، زیرا رهبران در موفقیت گروه و سازمان نقش حیاتی ایفا می‌کنند. می‌توان رهبری را به این صورت تعریف کرد: فرآیند تعیین مسیر فعالیت‌ها و اعمال نفوذ بر کارها و امور اعضای گروه (استوفر و دیگران، ۱۳۷۵). گروه‌های مختلف دست‌اندرکار در دانشگاه‌ها، تعاریف و نگرش‌های متفاوتی از رهبری در آموزش عالی دارند؛ چرا که نژاد، طبقه، جنسیت و عوامل ساختاری و تجارب افراد نقش‌های رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

کسانی که به رهبری دانشگاهی از دید سازمانی نگاه می‌کردند، رهبر دانشگاهی خوب را کسی می‌دانستند که اولویت را به مؤسسه می‌دهد، نه به برنامه‌های شخصی خود. آنان که از دید حرفه‌ای به قضیه نگاه می‌کردند، رهبر دانشگاهی خوب را فردی می‌دانستند که به فعالیت‌های دانشگاه (یعنی تدریس، تحقیق و خدمات‌دهی) توجه نشان می‌دهد. به گفته‌ی نیومن^۱، رؤسای دانشگاه‌ها در مقایسه با مدرّسین، به احتمال زیاد، رهبری دانشگاهی خوب را توجه به فعالیت‌های سنتی دانشگاه قلمداد می‌کردند. مدرّسین، اغلب رفاه و حقوق دانشگاه را مهمترین مسائل مؤسّسات آموزش عالی می‌دانند. عواملی چون تمرکزگرایی، دیوان‌سالاری و توجه کمتر به مدیریت مشارکتی در میان اعضای انتهای پایینی پیوستار آموزش عالی، می‌تواند در تبیین این اختلاف نظرها سودمند باشد. نیومن نتیجه گرفت که مدیران و رهبران دانشگاهی دیدگاه‌های کاملاً متفاوتی در قبال مؤلفه‌های رهبری دانشگاهی خوب دارند (اگبانا و هریس، ۲۰۰۰، ص ۷۸۱).

از دیگر پست‌های رهبری رسمی در آموزش عالی، ریاست دانشکده است، پستی که در اکثر موارد رهبری دانشکده را بر عهده می‌گیرد. مطالعات صورت گرفته بر روی رهبری رؤسای دانشکده‌ها،

1. Newman

حوزه‌های رهبری متعددی را مشخص کرده است که از آن جمله می‌توان به ضرورت همکاری مؤثر با بخش‌های مختلف دانشکده اشاره کرد (ترو، ۱۹۹۹، ص ۲۳).

رؤسای دانشکده‌ها، همانند رؤسای دانشگاه‌ها و سایر رهبران دانشگاهی، از یک سو شدیداً پایبند به نظام عقلانی دیوان‌سالارانه‌ی آموزش عالی هستند و از سوی دیگر پایبند فرهنگ مشارکت. از آنجا که رؤسای دانشکده‌ها با گروه‌های متشکله‌ی متعددی کار می‌کنند، به احتمال فراوان عملکرد آنان نیز ممکن است به شیوه‌های متفاوتی از سوی آن گروه‌ها ارزیابی شود. برای نمونه، در یک دانشکده، رئیس دانشکده باید با گروه‌های علمی و دست‌اندرکار متعددی از جمله اساتید و مدیریت مرکزی ارتباط برقرار کند و منابعی را جهت به حداکثر رساندن پتانسیل دانشکده فراهم آورد.

نظریه‌های رهبری

اختلاف بر سر تعریف رهبری از این اصل منشاء می‌گیرد که رهبری شامل تعاملی پیچیده بین رهبر، پیروان و موقعیت است؛ برای نمونه برخی محققان رهبری را از جنبه‌ی ویژگی بدنی و شخصیت تعریف می‌کنند، حال آنکه برخی دیگر بر این باورند که رهبری نقشی است موقت که می‌تواند توسط هر شخص دیگری اجرا شود. با این حال، در میان تعاریف متفاوت رهبری، یک عامل مشترک مشاهده می‌شود؛ این عامل مشترک همان نفوذ اجتماعی است. همانطور که در این بخش بحث می‌شود، «رهبری» در این عبارت عینیت می‌یابد: «فرایند نفوذ اجتماعی که در آن، رهبر در پی دستیابی به همکاری داوطلبانه‌ی زیردستان است تا به اهداف سازمانی خود برسد». این تعریف بر این مطلب اشاره‌ی ضمنی دارد که رهبری چیزی بیش از قدرت زیاد و ریاست مطلق را شامل می‌شود. در سطح فردی، رهبری شامل رایزنی، آموزش و انگیزش می‌شود. رهبران تیم‌سازی می‌کنند، یکپارچگی به وجود می‌آورند و درگیری‌ها را در سطح گروهی حل و فصل می‌کنند. نهایتاً، رهبران فرهنگ‌سازی می‌کنند و در سطح سازمانی تغییر به وجود می‌آورند. تیرنی بر این باور است که رهبری سازه‌ای فرهنگی است که در دل فرایندهای نمادین جای گرفته است. اعضای یک سازمان به نمادها و شعائر و مناسک آن سازمان و تاریخ منحصر به فردی که سازمان از بطن آن زائیده می‌شود شکل می‌دهند و از آن‌ها شکل می‌پذیرند. رهبری همچنین به معنای شیوه‌ی

مقدمه ۵

تعامل (نه صرفاً با افراد درونی سازمان بلکه با افراد خارج از آن) نیز هست. ممکن است فرهنگ برخی از سازمان‌ها اعضای خود را از تعامل با سایرین بر حذر دارد و فرهنگ برخی دیگر ممکن است مرزهای نفوذپذیری داشته باشد و از اعضای خود بخواهد با عوامل خارجی متعددی به تعامل بپردازند (تیرنی و مینور، ۲۰۰۴، ص ۸۷-۸۸).

رهبری به عنوان یک کنش فرهنگی، رفتاری آموختنی است، چنانکه افراد آنگونه که سازمان انتظار دارد اجتماعی می‌شوند. بدیهی است امکان دارد رهبران به جامعه‌ای داخل شوند و نتوانند انتظارات افراد آن را برآورده سازند. برای نمونه، یک ژنرال ارتش که دارای تجارب فراوانی در امور نظامی است، ممکن است نتواند خود را با یک فرهنگ پیچیده از قبیل فرهنگ یک دانشگاه منطبق سازد. سازمان ارتش به صورت عمودی و هرمی است و از طریق سلسله‌ای از دستورات روشن و قطعی عمل می‌کند. سازمان دانشگاه در مقایسه با ارتش افقی‌تر است و در آن قدرت میان افراد تقسیم می‌شود. یقیناً برخی از افراد قادرند پس از وارد شدن به فرهنگ یک سازمان دیگر خود را با آن منطبق سازند و آن را فرا بگیرند. تمامی فرهنگ‌ها نیز، تا حدودی، خود را با اعضای جدید منطبق می‌سازند (همان منبع).

زمانی که افراد چیزهایی درباره‌ی سازمان یاد می‌گیرند، در واقع با فرهنگی که در طول زمان شکل گرفته و دگرگون شده است سازگار می‌شوند. بروز دگرگونی در فرهنگ حائز اهمیت است، زیرا ایستایی یک سازمان نشان‌دهنده‌ی آن است که فرهنگ آن، دیدگاه خشک و بسته و تغییرناپذیری در قبال محیط دارد. در عین حال اگر یک فرهنگ تنها با محیط منطبق شود، قوام خود را از دست خواهد داد، زیرا در این صورت حلقه‌ی پیوندی که اعضای آن را به یکدیگر پیوند می‌دهد، مفقود خواهد شد. بدیهی است یکی از چالش‌های عمده‌ای که سازمان‌ها و رهبرانشان با آن مواجه‌اند، توانایی حفظ انسجام فرهنگ و در عین حال انطباق با چالش‌ها، تهدیدها و فرصت‌هایی است که از بیرون متوجه آن‌ها می‌شود (بلدر، ۲۰۰۴، ص ۳۲۰).

اندیشه‌هایی از قبیل خصوصی‌سازی و جهانی‌سازی از دگرگونی‌های بسیار اساسی در مؤسّسات دانشگاهی خبر می‌دهند. اشارات ضمنی این دگرگونی‌ها در خصوص فعالیت‌های دانشگاهیان و رهبری دانشگاه‌ها چیست؟ تیرنی (۲۰۰۵) در پاسخ به این نگرانی می‌نویسد:

به طور سنتی فرهنگ دانشگاه‌ها تا حدودی با مفهوم «برج عاج» تعریف شده است. دانشگاهیان

در جستجوی دانش «حقیقی» باید از جامعه‌ی خود فاصله بگیرند. توده‌ی مردم نباید در جستجوی آنان اختلال ایجاد کنند. فرض بر این بوده است که محیط دانشگاهی در صورت تماس با محیط خارجی آلوده می‌شود و تولید دانش به مخاطره می‌افتد. پیامد چنین نگرشی این است که فرهنگ سازمان‌های دانشگاهی عموماً به صورت درون‌نگرا و راهبانه در آمده است. تشویق یا تنبیه، یعنی چهارچوب قضاوت (گزینش و ترفیع درجه) و مجموعه‌ی افتخارات و جوایز و ترفیعات مبتنی بر نظر هم‌ترازان و امثال یک فرد است، نه افراد یک محیط بزرگ‌تر. گزینش اساتید، میزان افزایش حقوق و نظایر آن به نظر هم‌ترازان یک فرد بستگی دارد. اساساً ضرورتی ندارد کاری که اعضای دانشگاه انجام می‌دهند برای افراد بیرون از پردیس ارزشمند باشد. دانشگاهیان برای نگارش مقاله‌ای که هم‌ترازان خود در مورد آن قضاوت می‌کنند و در مجله‌ای به چاپ می‌رسد که هزار فرد هم‌سلیقه آن را می‌خوانند، جوایز بیشتری را در قیاس با نگارش مقاله‌ای تفکربرانگیز در روزنامه یا مجله‌ای که صد هزار خواننده دارد، کسب می‌کنند. در اینجا نیز فرض بر این است که آن هزار نفر دانشگاهی برای دانشگاهیان مهم‌تر یا مرتبط‌تر از توده مردم هستند. از دیدگاه فرهنگ این سازمان، حفظ فاصله با جامعه نه تنها سودمند بلکه ضروری است. از این‌رو از میان دانشگاهیان افرادی رهبر خوانده می‌شوند که با هم‌ترازان خود به تعامل می‌پردازند نه با توده مردم.

اما دانشگاه‌ها در آینده مجبور خواهند شد رویه‌ای بر خلاف آن در پیش گیرند. در سازمان‌های آموزش عالی افرادی رهبر قلمداد خواهند شد که با حوزه‌های متنوعی از محیط خارجی به تعامل می‌پردازند. یقیناً نقد و ارزیابی هم‌ترازان و داوری همکاران یک فرد همچنان حائز اهمیت خواهد بود، اما اگر دانشگاه‌ها بخواهند در قرن بیست و یکم همچنان موجودیت خود را حفظ کنند سازمان‌های آموزش عالی باید در دیدگاه خود تجدید نظر کنند. دانشگاه‌ها برای آنکه نهادی تعامل‌گر با اجتماعات بزرگتر قلمداد شوند، باید به جای اصلاحات مدیریتی که با هدف اصلاح فلان و بهمان بخش سازمان انجام می‌گیرد، دست به دگرگونی‌های اساسی بزنند. معنای رهبری دیگر این نخواهد بود که هم‌ترازان یک فرد دانشگاهی به تحسین کارهای وی بپردازند، بلکه معنای آن این خواهد بود که افراد جامعه با دانشگاهیان تعامل داشته باشند و دانسته‌های آن‌ها را فرا گیرند.» (تیرنی، ۲۰۰۵، ص ۲-۳).

دانشگاهیان نه تنها باید با زبان و الامقام برج عاج آشنا باشند، بلکه همچنین باید قادر باشند با افرادی که به فعالیت‌های دانشگاهی علاقه دارند، یا احتمالاً از آن اثر می‌پذیرند، صحبت کنند و به صحبت‌های آن‌ها گوش فرا دهند. برای نمونه، در قرن بیستم دیوار حائلی میان مدارس و آموزش عالی