

Identifying Factors Affecting the Effectiveness of Leadership of Farhangian University Campus Managers (Qualitative Study)

Mahmoud Meidani¹, NaderGholi Ghorchian^{2*}, Parivash Jafari³, Afsaneh Zamani Moghaddam⁴

1. PhD Student in Educational Management, Department of Educational Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Professor, Department of Educational Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran

3. Associate Professor, Department of Educational Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4. Associate Professor, Department of Educational Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

(Received: December 21, 2019; Accepted: November 6, 2020)

Abstract

The aim of this study was to identify the factors affecting the effectiveness of leadership of Farhangian University campus managers. In terms of applied purpose, this type of data was qualitatively exploratory and the method of content analysis was research. Data were collected through semi-structured interviews and literature and background study, and its validation was done by verification method. Participants were selected by purposive sampling method based on the rule and the principle of theoretical saturation. Content analysis was performed in three stages of open, axial and selective coding using MAXQDA qualitative data analysis software, extraction and analysis. According to the findings, categories and main and sub-factors affecting the promotion of leadership effectiveness of Farhangian University campus managers were identified and classified from the perspective of participants in interviews and other study sources, which include: 1. Internal organizational factors Campus (5 categories, campus organizational characteristics, campus manager capabilities, staff capabilities, faculty and students); 2. External organizational factors at the local level (2 categories, cultural and political factors of the local environment, socio-economic factors of the local community), 3. External organizational factors at the national level (4 categories, policies and general philosophy of the system towards Farhangian University, rules and regulations Higher Education, Laws of the Ministry of Education, Farhangian University Headquarters); 4. Extra-organizational factor at the international level (1 category, international missions of the university), 5. Underlying factors (facilitator) (3 categories, preparation and provision of infrastructure, geographical location, independence of the university campus) Is.

Keywords: Farhangian university, Leader, Leadership effectiveness, Managers.

* **Corresponding Author, Email:** naghourchian@gmail.com

شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان (مطالعه کیفی)

محمود میدانی^۱، نادرقلی قورچیان^{۲*}، پرویش جعفری^۳، افسانه زمانی مقدم^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۶)

چکیده

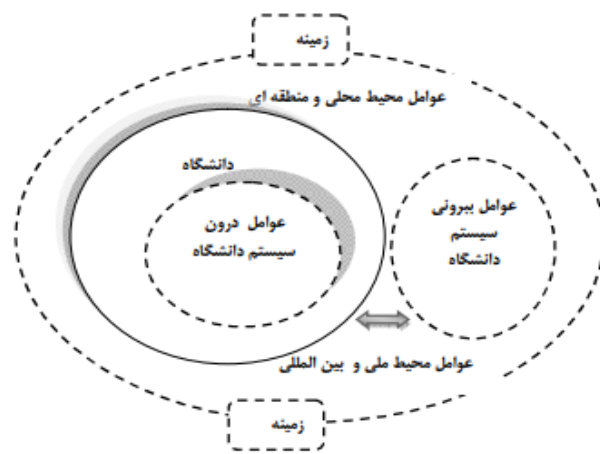
هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، نوع داده‌ها کیفی از نوع اکتشافی و شیوه پژوهش تحلیل محتوا بود. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختمند و مطالعه ادبیات و پیشینه، گردآوری و اعتبار آن از روش تأییدپذیری صورت پذیرفت. مشارکت‌کنندگان بر اساس قاعده و اصل اشباع نظری ۲۳ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. تحلیل محتوا طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به کمک نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA، استخراج و تحلیل انجام شد. طبق یافته‌ها، مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان از نگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها و سایر منابع مطالعاتی تشخیص و طبقه‌بندی شد که شامل: ۱. عوامل درون‌سازمانی پردیس دانشگاهی (۵ مقوله، ویژگی‌های سازمانی پردیس، قابلیت‌های مدیر پردیس، قابلیت‌های کارکنان، استادان و دانشجویان)؛ ۲. عوامل برون‌سازمانی در سطح محلی (۲ مقوله، عوامل فرهنگی و سیاسی محیط محلی، عوامل اقتصادی - اجتماعی جامعه محلی)؛ ۳. عوامل برون‌سازمانی سطح ملی (۴ مقوله، سیاست‌ها و فلسفه کلی نظام در قبال دانشگاه فرهنگیان، قوانین و مقررات آموزش عالی، قوانین وزارت آموزش و پرورش، حوزه ستادی دانشگاه فرهنگیان)؛ ۴. عامل برون‌سازمانی در سطح بین‌المللی (۱ مقوله، مأموریت‌های بین‌المللی دانشگاه)، ۵. عوامل زمینه‌ای (تسهیل‌گر) (۳ مقوله، تمهید و تأمین زیرساخت‌ها، وضعیت جغرافیایی محل استقرار، استقلال پردیس دانشگاهی) است.

واژگان کلیدی: اثربخشی رهبری، دانشگاه فرهنگیان، رهبر، مدیران.

مقدمه

سازمان دانشگاه به عنوان یک نظام اجتماعی^۱ پیچیده، به رغم تشابهاتی که با دیگر نظام‌ها دارد، از جهات بسیار زیادی نیز متفاوت از آنهاست (محمدخانی، ۱۳۹۵). نظام دانشگاهی^۲ به عنوان یکی از نظام‌ها، زیرمجموعه و جزء نظام آموزش عالی^۳ و نظام اجتماعی است، بنابراین، متأثر از سایر نظام‌های آموزش عالی، نظام آموزشی کشور و نظام‌های پیرامونی نظیر نظام‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است (ثمیری و همکاران، ۱۳۹۲).

محیط‌های بیرونی که دانشگاه‌ها با آنها مواجهند، در دهه‌های اخیر پیچیده‌تر شده‌اند (یونسکو^۴، ۲۰۱۹). ثمیری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی، محیط نظام دانشگاهی را شامل سطوح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی^۵ می‌دانند (شکل ۱)، که نشان می‌دهد نظام دانشگاهی در بستر محدودیت‌هایی که هم منشأ سازمانی دارند و هم منشأ بیرونی کار می‌کند.



شکل ۱. محیط نظام دانشگاهی (ثمیری و همکاران، ۱۳۹۲)

1. Social system
2. Academic system
3. Higher education
4. UNESCO
5. Local, national and international levels

مدیریت^۱ در دانشگاه به دلیل سطح حرفه‌ای آن و نوع فعالیت‌ها، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. دانشگاه مرکز انتقال علم و دانش، تخصص، بینش و نگرش است، مراکزی که دارای چنین رسالت و مأموریت مهمی هستند، می‌توانند قلب تپنده کشور باشند، بنابراین، مدیریت این مراکز اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد (رایر، ریچو و وردیئر^۲، ۲۰۱۹؛ پیرزاد، ساکی و کریمی، ۱۳۹۷).

در هر سازمان و نظام آموزشی، رهبری^۳ از وظایف ضروری مدیران است (علامه و همکاران، ۱۳۹۵). به دلایل متعدد، انتظارات از مدیران همه‌روزه در حال افزایش است و اثربخشی عملکرد مدیران به طور مداوم تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد، رهبران دانشگاهی نیز این موضوع مستثنا نیستند (موریل^۴، ۲۰۰۷). چگونگی موفقیت دانشگاه‌ها در انتخاب استراتژی، هنگام مواجهه با فشارهای خارجی و تغییر در سیاست‌های عمومی، می‌تواند بسیار وابسته به رهبری، رویه‌های تصمیم‌گیری، ارتباطات و ارزیابی باشد (کروشر و لیس^۵، ۲۰۲۰). از طرفی، جهانی‌سازی پارامترها را پیچیده و چالش‌هایی را در تعریف رهبری و اقدام مؤثر رهبری ایجاد کرده است (جیل و گرنوالد^۶، ۲۰۲۰) و اثربخشی رهبری همچنان ساختاری چندبعدی است و تلاش‌های زیادی برای مفهوم‌سازی مدل‌ها در این سطح انجام نشده است. موضوع اثربخشی رهبری و اندازه‌گیری آن به چندین عامل مستقل وابسته است و مانع از اجماع آشکار درباره هر مدل اثربخشی رهبری است که به طور گسترده پذیرفته شده است (الحمدی^۷ و همکاران، ۲۰۲۰). در همین راستا، میرسپاسی (۱۳۹۴) اثربخشی را میزان موفقیت در زمینه بازدهی و نتایج کاری که به فرد محول شده است، می‌داند و رابینز^۸ (۱۳۹۷) اثربخشی را توافق جمعی در خصوص ارائه یک تعریف برای اثربخشی را کار دشواری دانسته و

-
1. Management
 2. Royer, Recho & Verdier
 3. Leadership
 4. Morrill
 5. Croucher & Lacy
 6. Geil & Greenwald
 7. Alhammadi, Tham & Azam
 8. Robbins

می‌گوید: «دانشگاهیان در خصوص توافق بر آنچه اثربخشی معنا می‌دهد، با مشکلات قابل ملاحظه‌ای مواجه بوده‌اند»؛ همچنین، دراگر^۱ (۱۹۶۷) نیز اثربخشی رهبری را به عنوان کارکرد شایستگی‌های مدیر برای تسلط شخصی بر مجموعه پیچیده‌ای از فعالیت‌ها بیان می‌کند که شامل مدیریت زمان، تمرکز بر نتایج، تکیه بر قوت‌ها، تمرکز بر حوزه‌های مهم، اما محدود و اتخاذ تصمیم‌های اثربخش می‌شود (دانایی فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱). که از نظر مدیران و دانشمندان رشته مدیریت، اثربخشی موضوع پیچیده، چندوجهی و ظریفی است (هوی و میسکل^۲، ۱۳۹۷). اثربخشی رهبر به عملکرد یک رهبر در هدایت و تأثیرگذاری بر فعالیت‌های وی در تحقق اهداف اشاره دارد (دابک^۳، ۲۰۱۶). اثربخشی رهبر تابعی از شرایط مختلف سازمانی، برخی رفتارهای شخصی و بین فردی است (سونمزساکیر و آدیگوزل^۴، ۲۰۲۰).

اثربخشی رهبری در عملکرد تیمی و سازمانی منعکس شده و نیاز به ترکیب صحیح استراتژی‌هایی دارد که امکان درک نیازها و فرایندهای گروه را فراهم می‌آورد. برای ارزیابی اثربخشی رهبری، نیاز به تمرکز بر عملکرد گروهی و سازمانی که در نتیجه رهبری به وجود می‌آید، وجود دارد. اثربخشی رهبری به نتایج و پیامدهای اقدامات و فعالیت‌های رهبران در درون گروه و محیط سازمانی بستگی دارد. ملاحظات زیست محیطی به همان اندازه به عنوان عوامل موقعیتی مهم هستند (الحمدی و همکاران، ۲۰۲۰).

در همین زمینه، در اثربخشی رهبر علاوه بر رهبری اثربخش^۵، عوامل موقعیتی^۶ نیز بر اثربخشی رهبری مؤثرند. متغیرهایی که مربوط به ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری اثربخش^۷ می‌شوند در سه گروه دسته‌بندی شده‌اند. این سه گروه عبارت‌اند از شخصیت، انگیزش و مهارت‌های فرد رهبر (جاج، پیکولو و کوزالاکا^۸، ۲۰۰۹).

1. Draker
2. Hoy & Miskel
3. Dabke
4. Sonmez Cakir & Adiguzel
5. Effective leadership
6. Situational factors
7. Effective leadership skills
8. Judge, Piccolo & Kosalaka

جدول ۱. ویژگی‌ها و مهارت‌های مرتبط با رهبری اثربخش (هوی و میسکل، ۱۳۹۷)

مهارت‌ها	انگیزش	شخصیت
فنی	نیازهای کاری و بین‌فردی	اعتماد به نفس
بین‌فردی	جهت‌گیری موفقیت	قدرت تحمل تنش
مفهومی	نیازهای مربوط به قدرت	بلوغ عاطفی
	انتظارات	یکپارچگی و انسجام
	احساس خودکارآمدی	برون‌گرایی

متغیرهای اثرگذار بر اثربخشی رهبری که تعیین‌کننده موقعیت رهبری هستند، نیز به شرح جدول ۲ اشاره شده است.

جدول ۲. عوامل موقعیتی در رهبری آموزشی (هوی و میسکل، ۱۳۹۷)

محیط بیرونی	محیط درونی	زبردست	نقش	سازمانی
اجتماعی	جو	شخصیت	نوع و دشواری وظیفه	اندازه
اقتصادی	فرهنگ	انگیزش	قوانین	سلسله‌مراتب
		توانایی‌ها	محتوا و عملکرد	رسمی‌سازی
			قدرت	نقش رهبری

امروزه با توجه به محدودیت منابع و انتظارات ذینفعان^۱، موضوع اثربخشی دانشگاه‌ها و به ویژه مدیران آن بسیار با اهمیت است. بر همین اساس، از دانشگاه فرهنگیان نیز به عنوان یک نظام دانشگاهی مهم و راهبردی، انتظار می‌رود کارکردهایش در حوزه‌های مختلف از اثربخشی بالایی برخوردار باشد. این دانشگاه در سال ۱۳۹۱ و به منظور تأمین، تربیت و توانمندسازی منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش، پیشرو در آموزش، پژوهش، تولید و ترویج علم نافع مورد نیاز آموزش و پرورش، سرآمد در آموزش و شایستگی‌های حرفه‌ای^۲ و تخصصی تربیت‌محور^۳، توانمند در

1. Stakeholders
2. Professional qualifications
3. Education-centered

بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی و تربیتی در انجام مأموریت‌ها^۱، مبتنی بر معیارهای نظام اسلامی، توانمند در زمینه‌سازی برای شکوفایی فطرت، استعدادها^۲ و شکل‌گیری هویت یکپارچه اسلامی- ایرانی- انقلابی تأسیس شد (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۹۱).

مدیریت و رهبری در این پردیس‌ها باید ضمن داشتن آگاهی لازم از تغییرات مستمر در رویکردهای آموزشی و فرایندهای یاددهی-یادگیری^۳، سبک‌های تدریس^۴، در برآوردن انتظارات جامعه از معلمان و شیوه‌های آموزشی آن، انتظارات اعضای هیأت علمی و کارکنان، تأمین منابع مالی و رعایت استانداردها^۵ در فضای فیزیکی آموزشی، فراهم کردن امکانات لازم در خصوص فناوری‌های نو و در اختیار قرار دادن آن، همّت گمارد. مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان با مسائل مهمی از جمله: تغییرات مهم و اجتناب‌ناپذیر در محیط آموزش عالی، انتظارات و فشارهای فزاینده از سوی دولت، کارکنان و دانشجویان، رقابت سایر دانشگاه‌ها بر سر منابع، کاهش میزان اختصاص بودجه عمومی، چالش‌های حاصل از مطرح‌شدن روش‌های جدید یاددهی-یادگیری، ورود تکنولوژی‌های جدید برای یادگیری، نیازهای جدید برای شایستگی بیشتر فارغ‌التحصیلان روبه‌رو هستند.

بیتسون، برگ و اسمیت^۶ (۲۰۱۸) نشان دادند عوامل شناختی (توانایی‌های شناختی و انگیزشی-هیجانی) می‌توانند ۱۷ درصد پیشرفت شخصی رهبر را تبیین کنند (میلام^۷ و همکاران، ۲۰۱۸). شمیر و هاوول^۸ (۲۰۱۸) متغیرهایی را بر رهبری مدیر مؤثر دانستند که عبارت‌اند از محیط سازمانی، مرحله حیات، تکنولوژی، وظایف، اهداف، ساختار و فرهنگ، و همچنین سطح رهبر در سازمان و شرایط اطمینان او. دیکه (۲۰۱۶) نشان داد: هوش هیجانی نقش مهمی در اثربخشی رهبری ایفا می‌کند و همبستگی مثبت و معناداری بین ادراکات زیربنایی از اثربخشی رهبری و هوش هیجانی کلی، استراتژیک و تجربی وجود دارد. پیرزاد، ساکی و کریمی (۱۳۹۷) نشان دادند رفتار اثربخش مدیران شامل ده مؤلفه الهام‌بخشی، تحول‌آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی-آموزشی،

1. Missions
2. Talents
3. Teaching-learning processes
4. Teaching styles
5. Standards
6. Beatson, Berg & Smith
7. Milam, Cohen & Muellersalles
8. Shamir & Howell

تفکر فرهنگی - تربیتی، روابط انسانی، توانمندسازی، توان اجرایی و اخلاق حرفه‌ای بوده که بیشترین تأثیر را بر رفتار مدیران دانشگاه فرهنگیان داشتند. کرمی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که مهمترین توانایی‌های شناختی و انگیزشی - هیجانی مؤثر بر کارآمدی مدیران آموزشی از دیدگاه نخبگان و مدیران کارآمد سازمانی عبارت از منبع کنترل درونی، تفکر خلاقانه، تفکر واگرا، خلاقیت، تفکر سیستمی، تفکر تحلیلی، تفکر انتقادی، تفکر راهبردی، توانایی یادگیری مستمر، خودکارآمدی، ایمان، راهبردهای مقابله‌ای مسئله‌مدار، خودپنداره مثبت، خودآگاهی، هویت توفیق، ثبات هیجانی، مدیریت بر خویشتن و همدلی است. مختاری دینانی، کوزه‌چیان و نظریان مادوانی (۱۳۹۶) موفقیت سازمانی در گرو رهبری اثربخش است، که هوش هیجانی، هوش سازمانی و هوش فرهنگی دارای بیشترین تأثیر بر اثربخشی رهبری بودند. اغنیا و مهدوی (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان دادند که بین سبک رهبری تحول‌گرا و مؤلفه‌های رفتار کمال‌گرایانه، نفوذ کمال‌گرایانه، روحیه ایجاد انگیزش، ترغیب به تلاش فکری و توجه به تفاوت‌های فردی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. حال با عنایت به موضوعات و مطالب مطروحه، پژوهشگر با این مسأله روبرو است و قصد بررسی آن را دارد که عوامل تأثیرگذار بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان چه هستند؟ لذا سؤال پژوهش به صورت زیر طرح می‌شود.

سؤال پژوهش: عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان

کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از نظر جمع‌آوری داده‌ها کیفی و از نظر شیوه اجرا توصیفی و تحلیل محتوا است. جامعه مورد مطالعه شامل الف) افراد صاحب‌نظر و خبره در حوزه رهبری آموزش عالی و ب) صاحب‌نظرانی که آگاهی بیشتری نسبت به مسائل پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان داشته و نیز در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان مسئولیت داشته‌اند. ج) مدیران کل، معاونین ایشان و کارشناسان سازمان دانشگاه فرهنگیان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی شناسایی شدند. معیار انتخاب افراد دارابودن حداقل یکی از شرایط ۱. دارابودن کرسی تدریس در زمینه رهبری آموزش عالی؛ ۲. دارابودن تألیف یا پژوهش در زمینه تئوری‌های رهبری؛ ۳. داشتن تجربه مدیریت پردیس دانشگاه فرهنگیان؛ ۴. افرادی که مسئول مستقیم مدیران پردیس‌های

دانشگاهی بوده و ارتباط مستقیم با این مدیران دارند (افراد حوزه ستادی در سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان) که برابر جدول ۳ انتخاب شدند.

جدول ۳. جامعه مورد مطالعه

مدرک تحصیلی و درجه علمی		تعداد	مصاحبه‌شوندگان
۱ نفر	دکتری - دانشیار	۳ نفر	عضو هیأت علمی
۲ نفر	دکتری - استادیار		
۸ نفر	دکتری و کارشناسی ارشد	۸ نفر	مدیران کل، معاونین و کارشناسان سازمان مرکزی دانشگاه
۱۲ نفر	دکتری	۱۲ نفر	مدیران قدیم و جدید پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان

نحوه ساماندهی جلسات مصاحبه به این ترتیب بود که از طریق تماس تلفنی یا مراجعه حضوری با مصاحبه‌شوندگان هماهنگی اولیه صورت گرفته، در تاریخ و زمان تعیین شده، سؤالات پژوهش را با ایشان مطرح کرده و مصاحبه‌ها انجام شد. بدین صورت مصاحبه‌ها تا جایی پیش رفت که محقق به اشباع نظری به تعداد ۲۳ نفر رسید و مصاحبه‌های بیشتر، اطلاعات جدیدی را ارائه نمی‌کرد.

علاوه بر بررسی پیشینه و مطالعه منابع و متون، از نظرات صاحب‌نظران به روش مصاحبه نیمه‌ساختمند استفاده شد. برای اطمینان از روایی پژوهش، از روش‌های بررسی توسط مشارکت‌کنندگان (اعضا)، همسوسازی داده‌ها و بازبینی توسط همکاران استفاده شد. در بررسی توسط اعضا از برخی مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا فرایند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کنند. همچنین، برای تضمین بیشتر روایی از همسوسازی داده‌ها استفاده شد. بدین منظور، در پژوهش حاضر از منابع متعدد شامل الف) جمع‌آوری اطلاعات مبانی نظری مربوط به متغیر پژوهش و تحقیقات انجام شده در این حوزه، ب) نظرات خبرگان و صاحب‌نظران حوزه رهبری آموزش عالی و ج) مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان و مدیران کل و معاونان ایشان و کارشناسان سازمان دانشگاه فرهنگیان استفاده شد تا داده‌های جامع‌تر و عمیق‌تری در خصوص عوامل ارتقای اثربخشی رهبری مدیران دانشگاه فرهنگیان حاصل شود.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل محتوا و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای^۱

استفاده شد. روش تحلیل محتوا^۱ به مثابه تکنیکی پژوهشی شامل مفاهیم، مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی است. سه مرحله کدگذاری^۲ در این رویکرد عبارت‌اند از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی). نتایج تحلیل کدگذاری باز، ۹۲ کد باز بود که پس از پالایش و کاهش کدهای باز که همپوشی داشتند. در نهایت، ۶۰ کد باز گزارش شد. پس از آن مقوله‌بندی صورت پذیرفت. که حاصل آن ۱۵ کد محوری در قالب مؤلفه‌های پژوهش که پس از مقوله‌بندی مجدد در قالب ۵ عامل اثرگذار برای کد گزینشی ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس دانشگاه فرهنگیان شناسایی و تعیین شدند.

یافته‌های پژوهش

بر اساس تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مطالعه ادبیات و پیشینه، و مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی و کدگذاری و تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها و در عین حال مطابقت آن‌ها با مبانی نظری، طبق نظر مشارکت‌کنندگان عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان در قالب ۵ عامل، ۱۵ مؤلفه و ۶۰ شاخص به شرح زیر شناسایی شد.

۱. عوامل و شاخص‌های درون‌سازمانی پردیس دانشگاهی

نتایج کدگذاری و تحلیل محتوای مقوله‌ها نشان داد که ۵ مقوله در عامل درون‌سازمانی پردیس دانشگاهی تأثیرگذارند. ۱. ویژگی‌های سازمانی پردیس شامل (اهداف و مأموریت‌ها، فناوری، اندازه و ساختار و فرهنگ سازمانی)، ۲. قابلیت‌های مدیر پردیس شامل (قابلیت‌های حرفه‌ای و تخصصی، توانمندی‌های استراتژیک، قابلیت‌های رهبری، قابلیت‌های ارتباطی، قابلیت‌های داوری و تصمیم‌گیری، قابلیت مدیریت افراد، قابلیت مدیریت منابع مالی و دیگر منابع، قابلیت ارائه نتایج، قابلیت اثربخشی فردی) و ۳. قابلیت‌های استادان شامل (مهارت‌ها و تخصص‌های حرفه‌ای، انگیزه و اشتیاق به حرفه، شرایط کار، استقلال در تصمیم‌گیری و آزادی عمل، ارزش‌ها) ۴. قابلیت‌های

1. Content analysis

۲. کدگذاری، رویه‌ای نظام‌مند است که توسط اشتراوس و کوربین (۱۳۸۵) برای کشف مقوله‌ها، مشخصه‌ها و ابعاد داده‌ها توسعه داده شده است.

دانشجویان شامل (تلاش و پشتکار، شوق معلمی، مشارکت در تصمیم‌گیری و فعالیت‌های پردیس) ۵. قابلیت‌های کارکنان شامل (محل و منشأ کنترل، مهارت ارتباطی، رشد و بلوغ، مفاهیم نقش و روشن‌بودن نقش، هنجارهای گروه، انگیزه و اشتیاق به حرفه) بودند. در میان شاخص‌های ویژگی‌های سازمانی پردیس، شاخص فرهنگ سازمانی با ۴۴/۴۴ درصد دارای بیشترین درصد فراوانی و فناوری با ۱۱/۱۱ درصد دارای کمترین درصد فراوانی، در میان شاخص‌های قابلیت‌های مدیر، شاخص قابلیت‌های رهبری با ۲۹/۱۲ درصد بیشترین درصد فراوانی و شاخص قابلیت ارائه نتایج با ۳/۸۸ درصد دارای کمترین درصد فراوانی، در میان شاخص‌های قابلیت‌های استادان، شاخص انگیزه و اشتیاق به حرفه با ۳۰ درصد دارای بیشترین درصد فراوانی و شاخص‌های شرایط کار و ارزش‌ها با ۱۵ درصد دارای کمترین درصد فراوانی، در میان شاخص‌های قابلیت‌های دانشجویان، شاخص تلاش و پشتکار با ۳۸/۴۶ دارای بیشترین درصد فراوانی و شاخص مشارکت در تصمیم‌گیری و فعالیت‌های پردیس با ۲۳/۰۷ کمترین درصد فراوانی، در میان شاخص‌های قابلیت‌های کارکنان، شاخص هنجارهای گروه با ۲۳/۸۰ درصد بالاترین درصد فراوانی و شاخص محل و منشأ کنترل با ۹/۵۲ کمترین درصد فراوانی در عوامل درون‌سازمانی پردیس، مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان گزارش شده‌اند (جدول‌های ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸).

جدول ۴. فراوانی مفاهیم در ادبیات، پیشینه و مصاحبه، عوامل و شاخص‌های درون‌سازمانی پردیس- سازمان پردیس

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد		مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه	ادبیات و پیشینه			
۱۸،۵۱	۵	م، ۴م، ۱۵م، ۲۱م	لیکرت (۱۹۳۲)، میرسپاسی (۱۳۹۴)	اهداف و مأموریت‌ها	تلاش و پشتکار	عوامل درون‌سازمانی پردیس دانشگاهی
۱۱،۱۱	۳	--	لیکرت (۱۹۳۲)، میرسپاسی (۱۳۹۷) هوی و میسکل (۹۴۱۳)	فناوری		
۲۵،۹۲	۷	م، ۷م، ۱۹م، ۲۱م	فیدلر (۱۹۶۷)، نقل از رضائیان، (۱۳۹۴)، رووم و یتان (۱۹۷۳) نقل از علاقه بند (۱۳۹۵)، لیکرت (۱۹۳۲)، هوی و میسکل (۱۳۹۷)	اندازه و ساختار		
۴۴،۴۴	۱۲	م، ۱م، ۲م، ۹م، ۱۰م، ۱۴م، ۱۸م، ۲۱م، ۲۲م	مارتین، ایوانز و هاوس (۱۹۷۰)، نقل از گریفین و مورهد، (۱۹۸۹)، لیکرت (۱۹۳۲)، هوی و میسکل (۱۳۹۷)	فرهنگ سازمانی		
۱۰۰	۲۷		جمع			

جدول ۵. فراوانی مفاهیم در ادبیات، پیشینه و مصاحبه، عوامل و شاخص‌های درون سازمانی پردیس دانشگاهی - قابلیت‌های مدیر

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد		مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه	ادبیات و پیشینه			
۱۵,۵۳	۱۶	م ۱، م ۲، م ۶، م ۷، م ۸، م ۱۴، م ۱۹، م ۲۰	رایبیز (۱۹۸۵)، عباس‌زادگان (۱۳۹۲)، جاج، پیکولو و کوزالاکا (۲۰۰۹)، یوکل (۲۰۰۲) و یوکل (۱۳۸۸)، هوی و میسکل (۱۳۹۷) مک کافری (۲۰۰۴) و (۲۰۱۸)	قابلیت‌های حرفه‌ای و تخصصی	قابلیت‌های مدیر پردیس	عوامل درون سازمانی پردیس دانشگاهی
۵,۸۲	۶	----	رایبیز (۱۹۸۵) نقل از گریفین و مورهد (۱۹۸۹)، لیکرت (۱۹۳۲)، نقل از گریفین و مورهد (۱۹۸۹)، هوی و میسکل (۱۳۹۷)، مک کافری (۲۰۰۴) و (۲۰۱۸)، پیرزاد و همکاران (۱۳۹۷)، کرمی و همکاران (۱۳۹۷)	توانمندی‌های استراتژیک		
۲۹,۱۲	۳۰	م ۱، م ۲، م ۳، م ۶، م ۳، م ۱۰، م ۷، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۸، م ۲۰، م ۱۹، م ۲۱	رایبیز (۱۳۹۴)، اوهایو (۱۹۴۰) نقل از گریفین و مورهد (۱۹۸۹)، میشیگان (۱۹۹۵)، نقل از گریفین و مورهد (۱۹۸۹)، تحقیقات اسکاندیناوی (۱۹۶۷) نقل از رایبیز، (۱۳۹۴)، فیدلر (۱۹۶۷)، نقل از رضائیان، (۱۳۹۴)، هرسی و بلانچارد (۱۳۸۷)، گرائن (۱۹۹۵)، نقل از رایبیز، (۱۳۹۴)، مارتین، ایوانز و هاوس (۱۹۷۰)، نقل از گریفین و مورهد (۱۹۸۹)، رووم و بتان (۱۹۷۳)، نقل از علاقه‌بند، (۱۳۹۵)، لیکرت (۱۹۳۲)، نقل از گریفین و مورهد، (۱۹۸۹)، استاگدیل (۱۹۸۱)، نقل از هوی و میسکل، (۱۳۹۷)، یوکل (۱۳۸۸)، هوی و میسکل (۱۳۹۷)، مک کافری (۲۰۰۴) و (۲۰۱۸)، پیرزاد و همکاران (۱۳۹۷)، کرمی و همکاران (۱۳۹۷)	قابلیت‌های رهبری		

شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان (مطالعه کیفی) □ ۴۰۳

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد		مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه	ادبیات و پیشینه			
۱۸,۴۴	۱۹	م ۱، ۲م، ۶م، ۸م، ۵م، ۶م، ۹م، ۱۰م، ۱۴م، ۱۳م، ۱۵م، ۱۹م، ۲۰م، ۲۲م، ۲۳م	لیکرت (۱۹۳۲)، نقل از گریفین و مورهد، (۱۹۸۹)، مک کنا و مایستر (۲۰۰۲) نقل از محمدخانی (۱۳۹۵)، پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵)، مک کافری (۲۰۰۴ و ۲۰۱۸)	قابلیت‌های ارتباطی		
۳,۸۸	۴	۲۰م، ۱۰م	لیکرت (۱۹۳۲)، نقل از گریفین و مورهد، (۱۹۸۹)، مک کافری (۲۰۰۴ و ۲۰۱۸)	قابلیت‌های داوری و تصمیم‌گیری		
۹,۷۰	۱۰	۷م، ۱۸م، ۱۲م، ۲۰م	پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵)، پیرزاد و همکاران (۱۳۹۷)، مختاردینانی و همکاران (۱۳۹۶)، عباس‌زادگان (۱۳۹۲)، یوکل (۲۰۰۲) و یوکل (۱۳۸۸)، مک کافری (۲۰۰۴ و ۲۰۱۸)	قابلیت‌های مدیریت افراد		
۵,۸۲	۶	۴م، ۳م، ۱۲م، ۱۴م	اسکات کواتس و اندرسون (۲۰۰۹)، نقل از محمدخانی، (۱۳۹۵)، مک کافری (۲۰۰۴ و ۲۰۱۸)	قابلیت مدیریت منابع مالی و دیگر منابع		
۲,۹۱	۳	۱۸م، ۱۲م	مک کافری (۲۰۰۴ و ۲۰۱۸)	قابلیت ارائه نتایج		
۸,۷۳	۹	۶م، ۷م، ۱۱م، ۱۷م، ۲۱م	رابینز (۱۳۹۴)، کرت لوین (۱۹۳۰)، نقل از رضائیان، (۱۳۹۴)، اسکات کواتس و اندرسون (۲۰۰۹)، نقل از محمدخانی، (۱۳۹۵)، مک کافری (۲۰۰۴ و ۲۰۱۸)	قابلیت‌های اثربخشی فردی		
۱۰۰	۱۰۳	جمع				

جدول ۶. فراوانی مفاهیم در ادبیات، پیشینه و مصاحبه، عوامل و شاخص‌های درون‌سازمانی پردیس دانشگاهی -

قابلیت‌های استادان

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد		مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه	ادبیات و پیشینه			
۲۰	۴	۸م، ۱۴م، ۱۸م	مارتین، ایوانز و هاوس (۱۹۷۰)، نقل از گریفین و مورهد (۱۹۸۹)	مهارت‌ها و تخصص‌های حرفه‌ای	قابلیت‌های استادان	عوامل درون‌سازمانی پردیس دانشگاهی
۳۰	۶	۸م، ۱۵م، ۲۱م	هرسی و بلانچارد (۱۳۸۷)، رووم و بتان (۱۹۷۳)، نقل از علاقه‌بند، لیکرت (۱۳۹۵)، نقل از گریفین و مورهد، (۱۹۸۹)	انگیزه و اشتیاق به حرفه		
۱۵	۳	۴م، ۱۱م	----	شرایط کار		
۲۰	۴	۲م، ۵م، ۲۱م، ۱۱م	----	استقلال در تصمیم‌گیری و آزادی عمل		
۱۵	۳	۸م، ۱۷م، ۲۱م	----	ارزش‌ها		
۱۰۰	۲۰	جمع				

جدول ۷: فراوانی مفاهیم در ادبیات، پیشینه و مصاحبه، عوامل و شاخص‌های درون‌سازمانی پردیس - قابلیت‌های

دانشجویان

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد		مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه	ادبیات و پیشینه			
۳۸٫۴۶	۵	۶م، ۱۱م، ۱۵م، ۱۹م، ۲۱م	----	تلاش و پشتکار	قابلیت‌های دانشجویان	عوامل درون‌سازمانی پردیس دانشگاهی
۳۷٫۴۶	۵	۳م، ۴م، ۸م، ۱۱م، ۱۹م	----	شوق معلمی		
۲۳٫۰۷	۳	۲م، ۷م، ۱۸م	----	مشارکت در تصمیم‌گیری و فعالیت‌های پردیس		
۱۰۰	۱۳	جمع				

جدول ۸. فراوانی مفاهیم در ادبیات، پیشینه و مصاحبه، عوامل و شاخص‌های درون‌سازمانی پردیس - قابلیت‌های کارکنان

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد		مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه	ادبیات و پیشینه			
۹,۵۲	۲	----	مارتین، ایوانز و هاوس (۱۹۷۰)، نقل از گریفین و مورهد، (۱۹۸۹)، لیکرت (۱۹۳۲)، نقل از گریفین و مورهد، (۱۹۸۹)	محل و منشأ کنترل	قابلیت‌های کارکنان	عوامل درون‌سازمانی پردیس دانشگاهی
۱۴,۲۸	۳	۱۰م، ۸م ۱۷م		مهارت‌های ارتباطی		
۱۴,۲۸	۳	۸م	هرسی و بلانچارد (۱۳۸۷)، رووم و یتان (۱۹۷۳)، نقل از علاقه‌بند (۱۳۹۵)،	رشد و بلوغ		
۱۹,۰۴	۴	----	فیدلر (۱۹۶۷)، نقل از رضائیان، (۱۳۹۴)، مارتین، ایوانز و هاوس (۱۹۷۰)، نقل از گریفین و مورهد (۱۹۸۹)، رووم و یتان (۱۹۷۳)، نقل از علاقه‌بند، (۱۳۹۵)، لیکرت (۱۹۳۲)، نقل از گریفین و مورهد، (۱۹۸۹)،	مفاهیم نقش و روشن‌بودن نقش		
۱۹,۰۴	۴	۸م	هرسی و بلانچارد (۱۳۸۷)، رووم و یتان (۱۹۷۳)، نقل از علاقه‌بند، (۱۳۹۵)، لیکرت (۱۹۳۲)، نقل از گریفین و مورهد، (۱۹۸۹)،	انگیزه و اشتیاق به حرفه		
۲۳,۸۰	۵	۸م	فیدلر (۱۹۶۷)، نقل از رضائیان، (۱۳۹۴) مارتین، ایوانز و هاوس (۱۹۷۰)، نقل از گریفین و مورهد، (۱۹۸۹)، لیکرت (۱۹۳۲)، نقل از گریفین و مورهد، (۱۹۸۹)، هوی و میسکل (۱۳۹۷)،	هنجارهای گروه		
۱۰۰	۲۱		جمع			

از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها، مفهوم اثربخشی هنوز دارای ابهام مفهومی است و هریک با ذهنیت خاصی به این مقوله می‌نگرند. به عقیده مشارکت‌کنندگان در بحث مفهومی اثربخشی، تلقی‌ها متفاوت است. ولی آن چیزی که مشترک است تأکید بر توجه به اثربخشی در نتایج، محصول یا همان فارغ‌التحصیلان است. برای مثال، یکی از استادان در حوزه رهبری آموزش عالی، اثربخشی مدیران پردیس را «میزان شایستگی در فارغ‌التحصیلان (نومعلمان)، رضایت در فرد مدیر، کارکنان،

اعضای هیأت علمی و دانشجویان و دستیابی و تأمین نظر دانشگاه در حوزه‌های مختلف فعالیت‌های دانشگاه می‌داند» (م.ش ۱۶). فرد دیگری در تعریف اثربخشی می‌گوید: «رهبری مدیر پرديس را زمانی اثربخش می‌گوییم که از تمام منابع موجود در پرديس بتواند به‌خوبی استفاده کند، منظور از تمام منابع موجود، منابع داخل پرديس و منابع خارج از پرديس است» (م.ش ۸). فرد دیگری از مصاحبه‌شوندگان درباره اثربخشی رهبری مدیر چنین بیان می‌کند: «با یک نگاه کلان، مبانی نظری تحول بنیادین در آموزش و پرورش، نقشه جامع علمی کشور و سند تحول بنیادین و اساس‌نامه دانشگاه فرهنگیان یک چشم‌اندازی را برای نظام تعلیم و تربیت کشور معین کرده، به نظرم اثربخشی رهبری مدیر پرديس به میزان دستیابی دانشجو معلمان که محصول نهایی هستند به آن اهدافی که در اسناد بالادستی آمده اطلاق می‌شود؛ یا در نهایت، منجر به یک معلم شایسته‌شدن، معلمی که دارای شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای اشاره‌شده در اسناد بالادستی برای اجرای سند تحول در مدرسه است، گفته می‌شود» (م.ش ۵). فرد دیگری از مصاحبه‌شوندگان، در تعریف اثربخشی رهبری مدیر پرديس چنین بیان می‌دارد که «رهبری مدیر پرديس زمانی اثربخش است که اهداف آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه را تحقق بخشد» (م.ش ۹). فرد دیگری در مصاحبه اثربخشی رهبری مدیر را چنین تعریف می‌کند «اثربخشی رهبری مدیر پرديس ۱. دستیابی به اهداف سند تحول بنیادین و گام دوم انقلاب ۲. رفع نیازهای آموزش و پرورش و تغییرات محیطی هر استان برای پاسخ به «بوم برای بوم» است» (م.ش ۱۰).

در تعریفی فرد دیگری آمده است که «اثربخشی رهبری مدیر پرديس زمانی است که فعالیت‌های او و همکاران زیرمجموعه‌اش منجر به ایجاد مهارت در دانشجو معلمان گردد» (م.ش ۴). در مصاحبه دیگر آمده است «...با توجه به مأموریت‌محور و تربیت‌محور بودن دانشگاه فرهنگیان، اثربخشی در تربیت معلم اثرگذار و ایفاکننده نقش تحولی در آموزش و پرورش و دارا بودن مهارت‌های معلمی در نومعلمان می‌باشد» (م.ش ۳). فرد مصاحبه‌شونده دیگری، اثربخشی رهبری مدیران پرديس

۱. م: مصاحبه. ش: شماره مصاحبه‌شونده. به دلیل حجم بسیار مربوط به مصاحبه‌ها، در هر مقوله به تعداد محدودی از مصاحبه‌ها بسنده شده است.

«رسیدن به اهداف سازمانی به طوری که علاوه بر تربیت معلم شایسته، به توسعه کمی و کیفی دانشگاه برابر اهداف دانشگاه نیز دست یابد» (م.ش ۷).

۲. عوامل و شاخص‌های برون‌سازمانی پردیس دانشگاهی در سطح محلی

نتایج کدگذاری و تحلیل محتوای مقوله‌ها نشان داد ۲ مقوله در عامل برون‌سازمانی پردیس دانشگاهی در سطح محلی تأثیرگذارند. از نگاه مشارکت‌کنندگان و نتایج پژوهش‌های پیشین، عوامل برون‌سازمانی در سطح محلی ۱. ظرفیت فرهنگی و سیاسی محیط محلی شامل (فرهنگ تعامل و مشارکت مسئولین محلی، عزم و انگیزه مسئولین محلی برای توسعه پردیس، عدم سیاست‌زدگی مسئولین محلی و استقرار مدیریت علمی، انتظارات مسئولین محلی از کیفیت خدمات پردیس)، ۲. ظرفیت اقتصادی - اجتماعی محیط محلی شامل (برخورداری از نیروی انسانی متخصص و بومی، زمینه‌های تقویت فرهنگ وقف و فعالیت خیرین در توسعه فیزیکی و تجهیزاتی پردیس، قابلیت منطقه در اختصاص منابع مالی به پردیس)؛ در این میان، در بین شاخص‌های عوامل برون‌سازمانی در سطح محلی، شاخص فرهنگ تعامل و مشارکت مسئولین محلی با ۲۵ درصد دارای بیشترین درصد فراوانی و انتظارات مسئولین محلی از کیفیت خدمات پردیس با ۵/۵۵ درصد دارای کمترین درصد فراوانی، در میان شاخص‌های عوامل برون‌سازمانی در سطح محلی، مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان گزارش شده‌اند (جدول ۹).

جدول ۹. فراوانی مفاهیم در ادبیات، پیشینه و مصاحبه، عوامل و شاخص‌های برون‌سازمانی سطح محلی

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد		مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه	ادبیات و پیشینه			
۲۵	۹	۹م، ۸م، ۶م، ۲م، ۱م ۲۱م، ۱۸م، ۱۶م، ۱۰م	----	فرهنگ تعامل و مشارکت مسئولین محلی	فرهنگ تعامل و مشارکت مسئولین محلی	عوامل برون‌سازمانی سطح محلی
۱۱/۱۱	۴	۲۲م، ۱۸م، ۱۱م، ۹م	----	عزم و انگیزه مسئولین محلی برای توسعه پردیس		
۲۵	۹	۱۱م، ۹م، ۵م، ۳م، ۱م ۲۲م، ۲۰م، ۱۹م، ۱۴م	----	عدم سیاست‌زدگی مسئولین محلی و استقرار مدیریت علمی		
۵/۵۵	۲	۱۷م، ۱۴م	----	انتظارات مسئولین محلی از کیفیت خدمات پردیس		

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد		مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه	ادبیات و پیشینه			
۱۳,۸۸	۵	م ۱۴، م ۱۷، م ۱۹، م ۲۰، م ۲۳	----	برخورداری از نیروی انسانی متخصص و بومی	فرهنگ، تربیت، اقتصاد، آموزش، اشتغال، جامعه	
۱۱,۱۱	۴	م ۱۴، م ۱۹، م ۲۰، م ۲۱	----	زمینه‌های تقویت فرهنگ وقف و فعالیت خیرین در توسعه فیزیکی و تجهیزاتی پردیس		
۸,۳۳	۳	م ۹، م ۱۶، م ۲۱	----	قابلیت منطقه در اختصاص منابع مالی به پردیس		
۱۰۰	۳۶	جمع				

از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه عوامل منطقه‌ای یا محلی سهم عمده‌ای در اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان دارد. در همین زمینه، برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین بیان می‌دارند «یک مدیر پردیس می‌تواند ارتباطاتی را با مسئولین شهرستانی برقرار کند به نفع تربیت دانشجو معلمان ما. در هر شهرستان نهادهای مختلفی در حال فعالیت هستند؛ مانند شهرداری، اعضای شورای شهر، دانشگاه و مراکز آموزش عالی، جهاد دانشگاهی، فدراسیون و هیأت‌های ورزشی، اداره کل جوانان و تربیت بدنی، سازمان تبلیغات اسلامی و اداره کل فنی و حرفه‌ای و ... از طرفی دانشجویان، به خصوص افراد خوابگاهی بخش عمده‌ای از زمانشان به فعالیتی اشتغال نداشته و بیکار هستند و ما می‌توانیم ظرفیت‌های یادشده را به عنوان مکمل آموزش در نظر گرفته و دانشجویان را به سمت استفاده از آن ظرفیت‌ها جهت دهیم» (م.ش ۸). یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان چنین بیان می‌دارند «حمایت مسئولین شهرستانی یا استانی که پردیس در آن قرار دارد می‌تواند بر اثربخشی رهبری او اثرگذار باشد» (م.ش ۱۰).

در مصاحبه‌ای دیگر در این خصوص آمده که «مدیر پردیس باید توانایی تعامل و ارتباط مؤثر داشته باشد. درون پردیس ممکن است ظرفیت‌ها محدود باشد، باید از نهادهای برون‌سازمانی، مانند اداره کل نوسازی، استاندار به عنوان رئیس شورای آموزش استان و ... نیز استفاده نمود» (م.ش ۶). در بخشی از مصاحبه‌ای دیگر آمده است «یکی از عوامل مؤثر منفی بر اثربخشی رهبری مدیر، نفوذ

مدیران ارشد و یا مسئولین محلی در معرفی افراد به پردیس بدون رعایت اصل شایستگی است» (م.ش ۷). در بخشی از یک مصاحبه آمده است که «ارتباط با مسئولین و مدیران محلی در خصوص راهگشایی از مسائل پردیس هم فرصت و هم تهدید برای آن پردیس محسوب می‌گردد، فرصت از این حیث که می‌توانند خلاءهای مربوط به کاستی‌های موجود را پوشش داده و با ظرفیت‌ها و امکاناتشان به کمک ما بیایند و در نتیجه دانشجو، استاد و همکاران از آن خدمات منتفع شوند. تهدید از آن لحاظ که معمولاً در قبال همکاری انتظاراتی هم پدید می‌آید که این انتظارات اگر در بحث همکاری مشترک و استفاده از ظرفیت‌های پردیس باشد، مانعی نداشته ولی گاهی سفارشات را در زمینه‌های به‌کارگیری برخی افراد برای تدریس و یا معرفی افرادی دیگر به منظور به‌کارگیری در کادر اداری یا مواردی از این قبیل است که در بسیاری از موارد برای اثربخشی تهدید محسوب می‌شود» (م.ش ۱۷).

۴. عوامل و شاخص‌های برون‌سازمانی در سطح ملی

نتایج کدگذاری و تحلیل محتوای طبقه‌ای مقوله‌ها نشان داد ۴ مقوله در عامل برون‌سازمانی پردیس دانشگاهی در سطح ملی تأثیرگذارند. از نگاه مشارکت‌کنندگان و نتایج پژوهش‌های پیشین، عوامل برون‌سازمانی در سطح ملی ۱. سیاست‌ها و فلسفه کلی نظام در قبال دانشگاه فرهنگیان شامل (جایگاه دانشگاه فرهنگیان و پردیس‌های دانشگاهی آن در اسناد بالادستی (نقشه جامع علمی کشور، سند آمایش، سند تحول بنیادین و...))، ملاحظات دولت، ۲. قوانین و مقررات آموزش عالی شامل (درک جایگاه ویژه دانشگاه فرهنگیان در تربیت نیروی انسانی نظام تعلیم و تربیت کشور، توزیع عادلانه منابع مالی میان دانشگاه فرهنگیان و سایر دانشگاه‌ها، تدوین و اصلاح آیین‌نامه‌های جذب و ارتقای اعضای هیأت علمی ویژه دانشگاه فرهنگیان (با عنایت به رسالت مهارت‌محوری و تربیت‌محوری آن)، همراهی در ایجاد رشته‌های جدید و توسعه تحصیلات تکمیلی)، ۳. قوانین و مقررات آموزش و پرورش شامل (اصلاح آیین‌نامه‌های ادامه تحصیل نومعلمان، تدوین ساز و کارهای اجرایی و شفاف همکاری و تعامل آپ با پردیس‌های دانشگاهی، تدوین چشم‌انداز و برنامه مدون پذیرش دانشجو و مهارت‌آموز)، ۴. حوزه ستادی دانشگاه شامل (اختصاص عادلانه و متناسب منابع

و اعتبارات مالی به پردیس‌ها و منابع انسانی، ارتقای کیفیت برنامه درسی، اصلاح و بهبود مستمر سرفصل دروس، تدوین سازوکارهای اجرایی ارتباط دانشگاه فرهنگیان با سازمان پژوهش در خصوص جمع و تألیف کتب درسی، توسعه خدمات رفاهی به استادان، کارکنان و دانشجومعلم، تمرکززدایی، ترسیم و تدوین نقشه جامع توسعه دانشگاه فرهنگیان با رویکرد آمایش استانی، یکپارچگی و تعیین وضعیت هیأت علمی پیمانی، تطبیقی و مدرسان، تدوین سازوکارهای مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری؛ در این میان، در بین شاخص‌های عوامل برون‌سازمانی در سطح ملی، شاخص اختصاص عادلانه و متناسب منابع مالی و اعتبارات به پردیس‌ها و منابع انسانی با ۱۲/۱۶ درصد بیشترین درصد فراوانی و اصلاح آیین‌نامه ادامه تحصیل نومعلمان با ۲/۷۰ درصد کمترین درصد فراوانی، در میان شاخص‌های عوامل برون‌سازمانی در سطح ملی، مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان گزارش شده‌اند (جدول ۱۰).

جدول ۱۰. فراوانی مفاهیم در ادبیات، پیشینه و مصاحبه، عوامل و شاخص‌های برون‌سازمانی سطح ملی

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد		مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه	کد			
۴/۰۵	۳	۱۴م، ۹م ۱۷م		جایگاه دانشگاه فرهنگیان و پردیس‌های دانشگاهی آن در اسناد بالادستی (نقشه جامع علمی کشور، سند آمایش، سند تحول بنیادین و...)	سیاست‌ها و فلسفه کل نظام در قبال دانشگاه فرهنگیان	عوامل برون‌سازمانی سطح ملی
۵/۴۰	۴	۹م، ۲م ۲۰م، ۱۵م		ملاحظات دولت		
۴/۰۵	۳	۲۰م، ۱۷م ۲۳م		درک جایگاه ویژه دانشگاه فرهنگیان در تربیت نیروی انسانی نظام تعلیم و تربیت کشور		
۹/۴۵	۷	۹م، ۲م، ۱م ۲۱م، ۱۴م ۲۳م، ۲۰م		توزیع عادلانه منابع مالی میان دانشگاه فرهنگیان و سایر دانشگاه‌ها	قوانین و مقررات	
۶/۷۵	۵	۹م، ۵م ۱۵م، ۱۳م ۱۸م		تدوین و اصلاح آیین‌نامه‌های جذب و ارتقای اعضای هیأت علمی ویژه دانشگاه فرهنگیان (با عنایت به مهارت‌محوری و تربیت‌محوری آن)	آموزش عالی	
۴/۰۵	۳	۱۴م، ۷م ۱۹م		همراهی در ایجاد رشته‌های جدید و توسعه تحصیلات تکمیلی		

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد	مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه			
۲,۷۰	۲	۲۱م، ۱۸م	اصلاح آیین‌نامه‌های ادامه تحصیل نو معلمان	تدوین و بازنگری پرونده آموزشی و	حوزه ستادی دانشگاه فرهنگیان
۴,۰۵	۳	۱۸م، ۶م، ۱۹م	تدوین ساز و کارهای اجرایی و شفاف همکاری و تعامل آپ با پردیس دانشگاهی		
۸,۱۰	۶	۱۰م، ۵م، ۱۸م، ۷م، ۲۲م، ۲۱م	تدوین چشم‌انداز و برنامه مدون پذیرش دانشجو و مهارت‌آموز		
۱۲,۱۶	۹	۵م، ۴م، ۳م، ۹م، ۷م، ۱۱م، ۱۲م، ۲۰م، ۱۹م	اختصاص عادلانه و متناسب منابع و اعتبارات مالی به پردیس‌ها و منابع انسانی		
۵,۴۰	۴	۵م، ۳م، ۱۹م، ۱۷م	ارتقای کیفیت برنامه درسی، اصلاح و بهبود مستمر سرفصل دروس		
۵,۴۰	۴	۱۲م، ۵م، ۲۱م، ۱۷م	تدوین سازوکارهای اجرایی ارتباط دانشگاه فرهنگیان با سازمان پژوهش در خصوص تجمیع و تألیف کتب درسی		
۴,۰۵	۳	۲۰م، ۱۵م، ۲۱م	توسعه خدمات رفاهی به استادان، کارکنان و دانشجو معلمان		
۸,۱۰	۶	۹م، ۷م، ۵م، ۱۹م، ۱۷م، ۲۰م	تمرکززدایی		
۶,۷۵	۵	۱۰م، ۵م، ۱۹م، ۱۴م، ۲۰م	ترسیم و تدوین نقشه جامع توسعه دانشگاه فرهنگیان با رویکرد آمایش استانی		
۵,۴۰	۴	۳م، ۱م، ۱۹م، ۱۴م	یکپارچگی و تعیین وضعیت هیأت علمی پیمانی، تطبیقی و مدرسان		
۴,۰۵	۳	۱۶م، ۱۵م، ۲۱م	تدوین ساز و کارهای مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری		
۱۰۰	۷۴	جمع			

از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه عوامل برون‌سازمانی در سطح ملی سهم زیادی در اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان دارد، در یکی از مصاحبه‌ها آمده است «برخی از عواملی که بر اثربخشی رهبری مدیران پردیس تأثیرگذارند؛ در سطح ملی است. به طور مثال،

ارتباط درست و مناسب حوزه ستادی دانشگاه با پردیس‌ها یکی از این موارد است مورد دیگر، برخی از بخش‌های برنامه درسی متناسب با اقتضائات روز نیست و باید مورد بازبینی قرار گیرد؛ ارتباط بین مؤلفان کتب درسی آموزش و پرورش در مقاطع مختلف و دانشگاه فرهنگیان باید مورد مطالعه قرار گیرد؛ سبک و سیاق مدیران ستادی بر رهبری مدیریت پردیس اثرگذار است؛ بی‌عدالتی نسبت به دانشجویان در کسر هزینه‌ها (چه دانشجوی خوابگاهی و چه دانشجوی تددی) بدون استدلال منطقی و در برخی موارد به صورت تحکمی بر روحیه منطبق‌پذیری دانشجومعلم و بر اثربخشی رهبری مدیر مؤثر است. عدم برنامه مدون در بخش پذیرش دانشجو و مهارت‌آموزان (نداشتن چشم‌انداز نیروی انسانی) از ناحیه آموزش و پرورش بر اثربخشی رهبری مدیر تأثیر می‌گذارد و ... (م.ش ۵).

در مصاحبه‌ای دیگر آمده است «جایگاه دانشگاه فرهنگیان و به خصوص پردیس‌های آن در اسناد و قوانین بالادستی، نگاه دولت، مجلس، وزارت علوم تحقیقات و فناوری، وزارت آموزش و پرورش، روزنامه‌ها و ... به ضرورت تربیت معلم در کشور و دانشگاه فرهنگیان، سیاست‌زدگی در انتصابات، وجود تمرکز، عدم استقلال در تصمیم‌گیری، قوانین وزارت علوم به عنوان نهادهای فراسازمانی، شرایط اقتصادی جامعه و دانشگاه نیز بر اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌ها تأثیر بسیار زیادی دارد» (م.ش ۹) و در مصاحبه‌ای دیگر (از عوامل مؤثر بر رهبری مدیر پردیس، استقلال مدیر، حمایت مسئولین و تعیین چشم‌اندازهای دانشگاه است. پردیس‌ها چشم‌انداز مشخصی از تعداد دانشجو و رشته‌های آتی ندارند) (م.ش ۱۰).

نظر یکی دیگر از افراد خبره در مورد این عامل چنین است «یکی از موانع اختصاصی دانشگاه فرهنگیان مأموریت‌گرا بودن آن است؛ درست است که آن یک فرصت محسوب می‌شود ولی زمانی که به صورت مدون و دقیق تعداد پذیرش دانشجو و حتی مهارت‌آموز در هر سال مشخص نیست، این بر رهبری مدیر اثرگذار است. اگر آموزش و پرورش برنامه مدون در خصوص جذب دانشجو ارائه نکند مدیر پردیس هر سال با چالش رو به روست. چه در بحث اسکان و خدمات آموزشی و چه در بحث تأمین استاد و عامل دیگر نفوذ مدیران ارشد و گاهی نمایندگان و یا مسئولین

آموزش و پرورش در معرفی افراد جهت ورود به پردیس‌هاست. نسبت استاد به دانشجو هم بر کیفیت خروجی‌های دانشگاه تأثیرگذار است» (م.ش ۷).

عوامل برون‌سازمانی در سطح بین‌المللی

نتایج کدگذاری و تحلیل محتوای طبقه‌ای مقوله‌ها نشان داد ۱ مقوله در عامل برون‌سازمانی پردیس دانشگاهی در سطح بین‌الملل تأثیرگذارند. از نگاه مشارکت‌کنندگان و نتایج پژوهش‌های پیشین، عوامل برون‌سازمانی در سطح بین‌المللی، مأموریت‌های بین‌المللی دانشگاه شامل (ارتباط با مراکز علمی بین‌المللی، همکاری‌های مشترک پژوهشی، رسالت‌ها و مأموریت‌های بین‌المللی به صورت عملیاتی و شفاف) بودند. در این میان، در بین شاخص‌های عوامل برون‌سازمانی در سطح بین‌المللی، شاخص تعریف رسالت‌ها و مأموریت‌های بین‌المللی به صورت عملیاتی و شفاف با ۴۴/۴۴ درصد دارای بیشترین درصد فراوانی و شاخص همکاری مشترک پژوهشی با ۲۲/۲۲ درصد دارای کمترین درصد فراوانی در میان شاخص‌های عوامل برون‌سازمانی در سطح بین‌المللی، مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان گزارش شده‌اند (جدول ۱۱).

جدول ۱۱. فراوانی مفاهیم در ادبیات، پیشینه و مصاحبه، عوامل و شاخص‌های برون‌سازمانی سطح بین‌المللی

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد		مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه	ادبیات و پیشینه			
۳۳/۳۳	۳	۱۴م، ۷م، ۱م	----	ارتباط با مراکز علمی بین‌المللی	مأموریت‌های بین‌المللی دانشگاه	عوامل برون‌سازمانی سطح بین‌المللی
۲۲/۲۲	۲	۱۸م، ۱۴م	----	همکاری‌های مشترک پژوهشی		
۴۴/۴۴	۴	۱۳م، ۱م ۲۱م، ۱۴م	----	تعریف رسالت‌ها و مأموریت‌های بین‌المللی به صورت عملیاتی و شفاف		
۱۰۰	۹			جمع		

از دیدگاه برخی مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، سازمان‌های بین‌المللی به واسطه تأثیرشان بر جوامع مختلف بر بین‌المللی شدن برنامه‌ها در سازمان‌های مختلف و به ویژه سازمان‌های آموزشی و در رأس آن نظام‌های آموزش عالی تأثیرگذار هستند، که دانشگاه فرهنگیان و پردیس‌های آن از این

قاعده مستثنا نیستند و بنابراین، عامل بین‌المللی می‌تواند به عنوان یک عامل برون‌سازمانی، بر اثربخشی رهبری مدیر پردیس اثرگذار باشد. البته در بسیاری از مصاحبه‌ها تأثیر این عامل را به دلایل مختلف فرهنگی و سیاسی در نظام آموزشی کشور و به ویژه در پردیس‌ها بسیار کم‌رنگ دانسته‌اند، و این در صورتی است که برخی دیگر از مصاحبه‌شوندگان و افراد خبره در بحث آموزش عالی و دانشگاه فرهنگیان، ارتباط با مراکز علمی بین‌المللی، همکاری‌های مشترک پژوهشی و سازوکارهای تبادل استاد و دانشجو، عوامل مربوط به بین‌المللی شدن و گسترش مرزهای دانش و علم و روشن کردن مأموریت‌های بین‌المللی دانشگاه را از عوامل مشخص مأموریت‌های بین‌المللی دانشگاه دانسته‌اند.

در همین زمینه، یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین بیان می‌دارد که «وجود فناوری‌های جدید، آینده پژوهشی آموزشی و حضور در رقابت‌های جهانی، جذب اعتبارات و منابع مختلف از سازمان‌های جهانی و رقابت برای قرارگرفتن در جمع دانشگاه‌های برتر و شاخص در دنیا در امر تعلیم و تربیت، بهره‌مندی از آخرین یافته‌های علمی و اشتراک‌گذاری و انتشار آن، برای دانشگاه فرهنگیان ضروری بوده، لذا مدیران ارشد و مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان باید برای ارتقای توان کارکنان و اعضای هیأت علمی در این زمینه برنامه‌ریزی داشته و مأموریت‌ها و انتظارات دانشگاه را به‌صراحت و به صورت عملیاتی اعلام نمایند» (م.ش ۲۱).

۵. عوامل و شاخص‌های زمینه‌ای (تسهیل‌گر)

نتایج کدگذاری و تحلیل محتوای طبقه‌ای مقوله‌ها نشان داد ۳ مقوله در عامل زمینه‌ای (تسهیل‌گر) پردیس دانشگاهی تأثیرگذارند. از نگاه مشارکت‌کنندگان و نتایج پژوهش‌های پیشین، ۱. تمهید و تأمین زیرساخت‌ها شامل (تأمین و تجهیز امکانات آموزشی، پژوهشی و رفاهی، توجه به پایگاه‌های اطلاعاتی و تسهیل دسترسی به آن، تأمین منابع انسانی با صلاحیت و شایسته (اعضای هیأت علمی و کارکنان))، ۲. وضعیت جغرافیای محل استقرار پردیس شامل (ارتقای کیفیت فضای فیزیکی پردیس، فضا و جغرافیای منطقه و محل) و ۳. استقلال پردیس دانشگاهی شامل (استقلال اداری، مالی و آموزشی از مدیریت استانی) بودند. در این میان، در بین شاخص‌های مقوله تمهید و تأمین زیرساخت‌ها، شاخص تأمین و تجهیز امکانات آموزشی، پژوهشی و رفاهی با ۳۲/۴۳ درصد دارای

بیشترین درصد فراوانی و شاخص فضا و جغرافیای منطقه و محل با ۵,۴۰ درصد دارای کمترین درصد فراوانی در میان شاخص‌های عامل زمینه‌ای (تسهیل‌گر) پردیس دانشگاهی، مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان گزارش شده‌اند (جدول ۱۲).

جدول ۱۲. فراوانی مفاهیم در ادبیات، پیشینه و مصاحبه، عوامل زمینه‌ای (تسهیل‌گر)

درصد فراوانی	فراوانی	مأخذ کد		مفاهیم (شاخص‌ها)	مقوله فرعی (مؤلفه‌ها)	عامل (مقوله اصلی)
		مصاحبه	ادبیات و پیشینه			
۳۲,۴۳	۱۲	۱۰م، ۹م، ۸م، ۷م، ۵م، ۴م، ۳م	----	تأمین و تجهیز امکانات آموزشی، پژوهشی و رفاهی	تمهید و تأمین زیرساخت‌ها	عوامل زمینه‌ای (تسهیل‌گر)
۵,۴۰	۲	۲۱م، ۲۰م، ۱۷م، ۱۶م، ۱۴م	----	توجه به پایگاه‌های اطلاعاتی و تسهیل دسترسی		
۱۰,۸۱	۴	۱۹م، ۱۴م، ۱۲م، ۱۱م	----	تأمین منابع انسانی با صلاحیت و شایسته (اعضای هیأت علمی و کارکنان)		
۲۱,۶۲	۸	۴م، ۷م، ۱۰م، ۱۴م، ۱۷م، ۱۹م	----	ارتقای کیفیت فضای فیزیکی پردیس	وضعیت جغرافیای	
۵,۴۰	۲	۲۰م، ۱۷م	----	فضا و جغرافیای منطقه و محل	محل استقرار پردیس	
۲۴,۳۲	۹	۳م، ۷م، ۱۰م، ۱۴م، ۱۶م، ۱۷م	----	استقلال اداری، مالی و آموزشی از مدیریت استانی	استقلال پردیس دانشگاهی	
۱۰۰	۳۷	جمع				

با توجه به نتایج مصاحبه از افراد خبره و مشارکت‌کنندگان در این پژوهش یکی از عوامل بسیار مهم در ارتقای اثربخشی رهبری مدیران، عوامل زمینه‌ای در ابعاد تأمین زیرساخت‌ها، جغرافیای پردیس و استقلال پردیس دانشگاهی بیان شده است. در این زمینه بسیاری از مصاحبه‌شوندگان بر کیفیت فضاهای فیزیکی از جمله ظاهر ساختمان‌ها، رنگ و شادابی فضاهای داخلی، مساحت پردیس، فضای سبز، امکانات آموزشی، تجهیزات لازم آزمایشگاهی، کارگاهی، کتابخانه به‌روز و مجهز، وجود سالن مطالعه، سایت کامپیوتر مناسب با دسترسی به پایگاه‌های علمی و اطلاعاتی، خوابگاه و سرای

دانشجویی مناسب همچنین کارکنان و اعضای هیأت علمی با انگیزه، خلاق و توانمند، استقلال پردیس‌ها، فضایی که پردیس در آن قرار گرفته از لحاظ جغرافیای شهری، فرهنگ محیطی و کیفیت آب و هوا در آن جغرافیا را بر ارتقای رهبری مدیر پردیس مؤثر دانسته‌اند. در همین زمینه، در یکی از مصاحبه‌ها آمده است «از جمله عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران، استفاده اثربخش از منابع است از آن جمله: منابع سخت‌افزاری مانند امکانات، فضا، تجهیزات، لوازم آزمایشگاهی و امکانات آموزشی و چیزی که مهم‌تر است، منابع نرم‌افزاری (منابع انسانی و کادر هیأت علمی) و منابع درسی و آموزشی است» (م.ش ۸). در یکی دیگر از مصاحبه‌ها آمده است «با ارتقای کیفیت فضای فیزیکی (کالبدی) و سراهای دانشجویی، افزایش تعداد کلاس‌ها، آزمایشگاه، کتابخانه، شرایط کلاس‌ها و به‌کارگیری استادان توانمند اثربخشی مدیر افزایش خواهد یافت» (م.ش ۶). در مصاحبه دیگر «عواملی چون: فضای فیزیکی، امکانات رفاهی و آموزشی (کلاس و سایت مناسب) نیروی انسانی کارآمد (کارکنان و استادان)، نگرش تربیتی مدیر، داشتن برنامه، داشتن تفکر جهادی و کیفیت در اجرا بر افزایش اثربخشی رهبری مدیر تأثیر دارد» (م.ش ۴). یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان «امکانات و تجهیزات، وضعیت هیأت علمی و مدرسان را بر اثربخشی رهبری مدیر پردیس مؤثر دانسته و چنین بیان می‌دارد که با مدیریت استانی قدرت اجرایی و تصمیم‌گیری پردیس‌ها کم شده است از طرفی با توجه به کمبود نیرو در دانشگاه در بخش اداری، مدیریت‌های استانی در مجموع تمام استان‌ها، نیروی زیادی را در خود جای داده ضمن آنکه حجم کار قابل توجهی هم برای‌شان منظور نشده و از طرفی منابع مالی زیادی نیز بابت آن در حال پرداخت است» (م.ش ۳).

در مصاحبه‌ای دیگر آمده است: «عوامل تأثیرگذار بر نتایج ۱. انتخاب و انتصاب فرد مدیر خیلی مهم است، در واقع، باید مهره را سر جای خود بگذاریم. اگر بتوانیم این کار را درست انجام دهیم خیلی از مشکلات حل است، ۲. منابع انسانی، مدیر با چه کسانی کار می‌کند؟ کارکنان اداری، اعضای هیأت علمی، دانشجویان و... ۳. روش‌ها و فرایندها، سازوکارهایی که حوزه ستادی تعریف کرده و یا خود مدیر تعریف کرده و در سازمان در حال اجراست؛ که اگر بد تعریف شده باشد، می‌تواند مانع هم باشد. اگر بد چسبیده شده باشد، حتی از اهداف دور می‌کند. ۴. یک مانع اختصاصی که ما

در دانشگاه داریم و می‌تواند مانع ایجاد کند فضای فیزیکی و کالبدی پردیس‌هاست. بعد از منابع انسانی، فضای فیزیکی و کالبدی و بعد از آن منابع مالی می‌تواند تأثیرگذار باشد. ساختار دانشگاه هم یک عامل بازدارنده در دستیابی به اهداف و رهبری مدیر است، مانند مدیریت استانی؛ این ساختار با ساختار دانشگاهی هماهنگ نیست. هیچ دانشگاهی مدیریت استانی را نمی‌شناسد، رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده و...» (م.ش ۷).

در پاسخ به این پرسش است که عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان کدامند؟ عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان در قالب ۵ عامل، ۱۵ مؤلفه و ۶۰ شاخص شناسایی شد. در این میان مطابق با پیشینه و مطالعه منابع و متون و اخذ نظرات صاحب‌نظران از طریق مصاحبه، ۱. عوامل درون‌سازمانی پردیس فرهنگیان با ۵۴/۱۱ درصد ۲. عوامل برون‌سازمانی در سطح ملی با ۲۱/۷۶ درصد ۳. عوامل زمینه‌ای با ۱۰/۸۸ درصد ۴. عوامل برون‌سازمانی در سطح محلی با ۱۰/۵۸ درصد و ۵. عوامل برون‌سازمانی در سطح بین‌المللی با ۲/۶۴ درصد به ترتیب بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان مؤثر گزارش شده‌اند (جدول ۱۳).

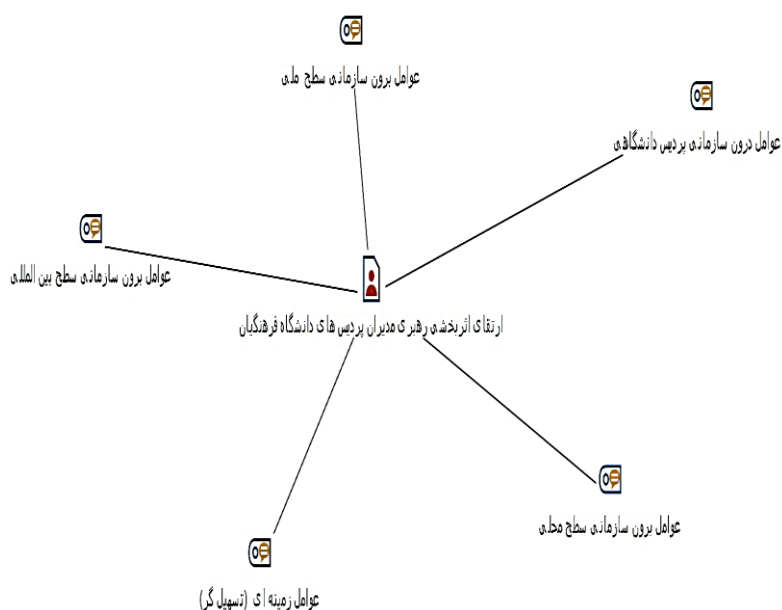
جدول ۱۳. فراوانی مفاهیم در ادبیات، پیشینه و مصاحبه، عوامل و شاخص‌های ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های

دانشگاه فرهنگیان

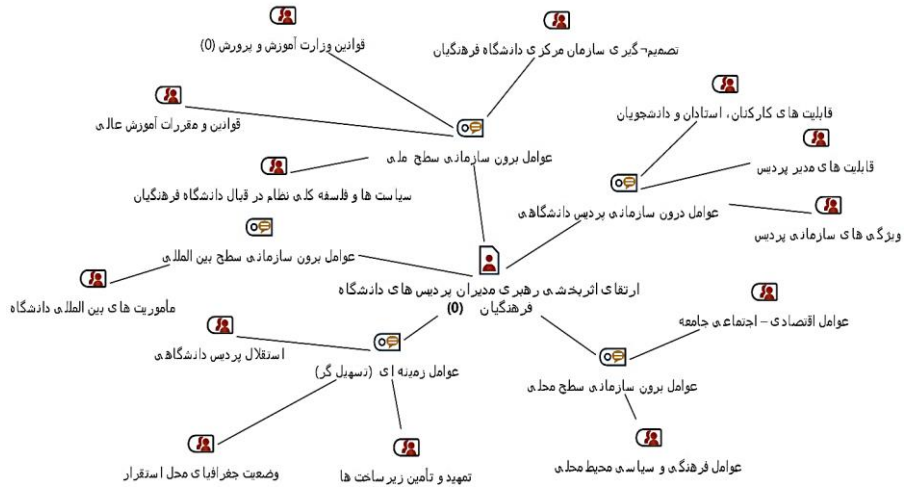
عوامل (مقوله‌های اصلی)	عوامل فرعی (مقوله‌های فرعی)	فراوانی	تجمع فراوانی	درصد
عوامل درون‌سازمانی	سازمان پردیس	۲۷	۱۸۴	۵۴/۱۱
	قابلیت‌های مدیر	۱۰۳		
	قابلیت‌های استادان	۲۰		
	قابلیت‌های دانشجویان	۱۳		
	قابلیت‌های کارکنان	۲۱		
عوامل برون‌سازمانی - سطح محلی	ظرفیت فرهنگی - سیاسی محیط محلی	۲۴	۳۶	۱۰/۵۸
	ظرفیت اقتصادی - اجتماعی محیط محلی	۱۲		
عوامل برون‌سازمانی - سطح ملی	سیاست‌ها و فلسفه کلی نظام در قبال دانشگاه فرهنگیان	۷	۷۴	۲۱/۷۶
	قوانین و مقررات آموزش عالی	۱۵		
	قوانین و مقررات آموزش و پرورش	۱۱		
	حوزه ستادی دانشگاه فرهنگیان	۳۸		

درصد	تجمع فراوانی	فراوانی	عوامل فرعی (مقوله های فرعی)	عوامل (مقوله های اصلی)
۲,۶۶	۹	۹	مأموریت های بین المللی دانشگاه فرهنگیان	عوامل برون سازمانی - سطح بین المللی
۱۰,۸۸	۳۷	۱۸	تمهید و تأمین زیرساخت های پردیس	عوامل زمینه ای
		۱۰	وضعیت جغرافیای محل پردیس	
		۹	استقلال پردیس	
۱۰۰	۳۴۰	۳۴۰	جمع	

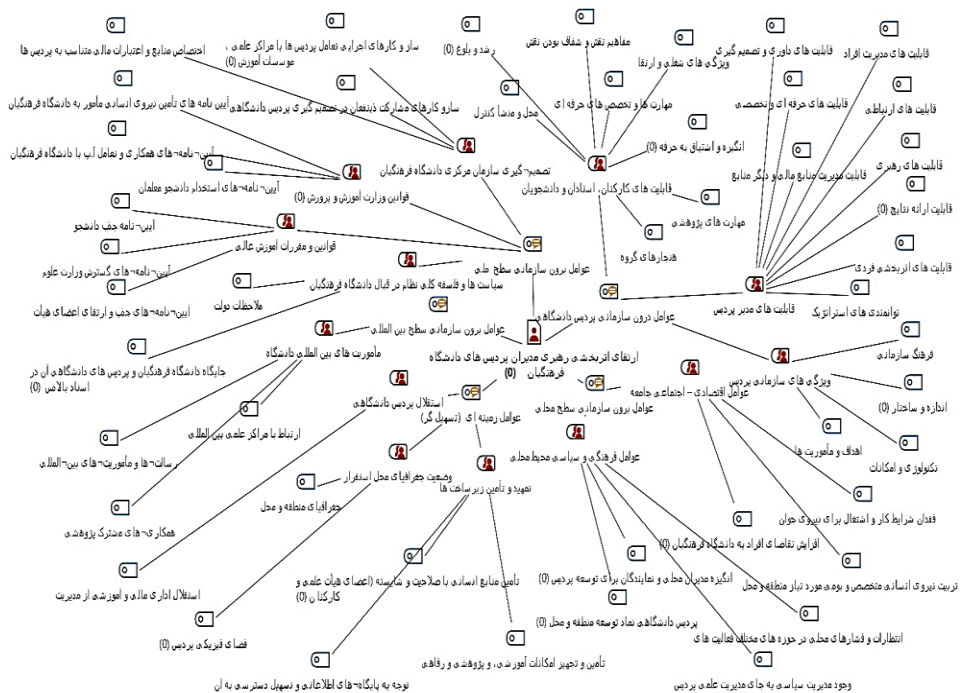
در ادامه، همه کدگذاری های باز، محوری و گزینشی که در قالب عوامل و شاخص های ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس های دانشگاه فرهنگیان از منظر خبرگان استخراج شده، توسط نرم افزار MAXQDA به شکل زیر ارائه شد.



شکل ۱. مقوله های اصلی (عوامل) مؤثر بر ارتقای رهبری مدیران پردیس دانشگاه فرهنگیان



شکل ۲. مقوله‌های اصلی و فرعی مؤثر بر ارتقای رهبری مدیران پردیس دانشگاه فرهنگیان



شکل ۳. مقوله‌های اصلی، فرعی و شاخص‌های مؤثر بر ارتقای رهبری مدیران پردیس دانشگاه فرهنگیان

بحث و نتیجه گیری

دانشگاه‌ها طی سال‌ها مطابق با اصول ارزش‌مندی، سازماندهی شده و توسعه یافته‌اند. درک تکامل نظری و عملی دانشگاه به فهم وضعیت کنونی یاری می‌رساند و از آینده نیز تصویری روشن به دست می‌دهد. در همین راستا، مطالعه اثربخشی فعالیت‌ها در هر سازمانی از ضروریات آن سازمان به حساب می‌آید؛ زیرا میزان دستیابی و حصول به اهداف آن سازمان را تعیین می‌کند. گرچه تعیین اثربخشی در سازمانی با نام دانشگاه و به ویژه پردیس دانشگاه فرهنگیان که رسالت آن تربیت نیروی انسانی مهارت‌محور یا به عبارتی تربیت‌محور است، به دلیل پیچیدگی‌های موجود در آن بسیار سخت می‌کند. اما با مهارت این پیچیدگی‌ها، از طریق مطالعه عواملی که بر عملکردها تأثیرگذارند و تعیین شاخص‌هایی برای سنجش هر یک از آن عوامل می‌توان میزان اثربخشی را ارتقا و یا از طریق برنامه‌ریزی بلندمدت نوآورانه و رهبری دوراندیش، برای انجام تغییرات لازم اقدام کند. این تحقیق، با هدف شناسایی عوامل و مقوله‌های مؤثر بر ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان با روش کیفی از نوع اکتشافی صورت گرفت و برای این کار، در نگاه نخست، شناخت سیستم دانشگاه و بررسی آن از دیدگاه تفکر سیستمی و پیچیدگی سیستم دانشگاه و دیدگاه‌های مختلف اثربخشی مورد توجه قرار گرفت و با این رویکرد مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی با مطلعین و خبرگان صاحب نظر که دارای تجارب ارزشمند در مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی و به ویژه دانشگاه فرهنگیان دارند، انجام و تجزیه و تحلیل شد. بر اساس نتایج تحقیق، طبق نظر مشارکت‌کنندگان، مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی دارای اهمیت در اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان را می‌توان در ۵ مقوله و عامل اصلی و ۱۵ عامل فرعی نام‌گذاری و طبقه‌بندی کرد. عوامل اصلی عبارت‌اند از ۱. عوامل درون‌دانشگاهی (۵ عامل فرعی)؛ ۲. عوامل محیطی سطح محلی (۲ عامل فرعی)؛ ۳. عوامل محیطی سطح ملی (۴ عامل فرعی)؛ ۴. عوامل محیطی بین‌المللی (۱ عامل فرعی) و ۵. عوامل زمینه‌ای (تسهیل‌گر) (۳ عامل فرعی). جدول ۱۳ هر یک از عوامل اصلی و فرعی را که از کدهای مفهومی استخراج شده است، نشان می‌دهد. مطالعات مختلفی در خارج از کشور در زمینه اثربخشی رهبری در دانشگاه‌ها صورت گرفته که بیشتر به ویژگی‌های رهبر اثربخش پرداخته شده، در پژوهش‌های داخل کشور نیز همین رویه وجود داشته و به رفتار اثربخش مدیران دانشگاه پرداخته

شده است. اما بحث ارتقای اثربخشی در دانشگاه و به طور خاص، پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان دارای جنبه‌های وسیع است. بر این اساس، عناصر و عامل‌های اساسی اثربخشی رهبری مدیران در سه سطح محیطی درون‌دانشگاهی، برون‌دانشگاهی و زمینه‌ای شناسایی شدند. در سطح درون‌دانشگاهی ۵ مقوله در عامل درون‌سازمانی پردیس دانشگاهی تأثیرگذارند. ۱. ویژگی‌های سازمانی پردیس ۲. قابلیت‌های مدیر پردیس ۳. قابلیت‌های استادان ۴. قابلیت‌های دانشجویان ۵. قابلیت‌های کارکنان بودند. مطالعات شمیرو هاول (۲۰۱۸) تأثیرات سازمانی و زمینه‌ای بر ظهور و اثربخشی رهبری کارزماتیک را تحت تأثیر عوامل محیط سازمانی، مرحله حیات، تکنولوژی، وظایف، اهداف، ساختار و فرهنگ، و همچنین سطح رهبر در سازمان و شرایط اطمینان می‌داند. دیکه (۲۰۱۶) هوش هیجانی را دارای نقش مهمی در اثربخشی رهبری می‌داند. پیرزاد، ساکی و کریمی (۱۳۹۷) نیز رفتار اثربخش مدیران را شامل ده مؤلفه الهام‌بخشی، تحول‌آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایتگری علمی-آموزشی، تفکر فرهنگی - تربیتی، روابط انسانی، توانمندسازی، توان اجرایی و اخلاق حرفه‌ای می‌داند. عوامل محیط برون‌دانشگاهی به مقوله‌های مرتبط در سطوح محلی و منطقه‌ای، سطح ملی و سطح بین‌المللی طبقه‌بندی شدند. از جمله عواملی که می‌تواند در سطح محلی بر اثربخشی رهبری مدیر پردیس تأثیرگذار باشد: ۱. ظرفیت فرهنگی و سیاسی محیط محلی، ۲. ظرفیت اقتصادی - اجتماعی محیط محلی؛ همچنین از عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر رهبری مدیر پردیس در سطح ملی ۱. سیاست‌ها و فلسفه کلی نظام در قبال دانشگاه فرهنگیان، ۲. قوانین و مقررات آموزش عالی، ۳. قوانین و مقررات آموزش و پرورش، ۴. حوزه‌ستادی دانشگاه بودند. تحقیق انجام‌شده از سوی شمیرو هاول (۲۰۱۸) زمینه ظهور اثربخشی رهبری کارزماتیک را تحت تأثیر عوامل مختلفی از محیط سازمانی (درون‌سازمان)، شرایط اطمینان (محیط بیرونی) می‌داند. همچنین، ثمری و همکاران (۱۳۹۲) نیز عوامل مؤثر بر توسعه دانشگاهی تحت تأثیر محیط‌های درون‌سازمانی، بیرون‌سازمانی و زمینه‌ای می‌دانند. عوامل زمینه‌ای به عنوان عواملی که وجود آن‌ها جزء الزامات و شرایط اثربخشی سازمان بوده و در واقع تسهیل‌گر این فرایند است به عنوان یکی از عوامل اصلی مطرح است. از جمله عوامل زمینه‌ای (تسهیل‌گر) مؤثر بر رهبری مدیر پردیس دانشگاهی می‌توان به ۱. تمهید و تأمین زیرساخت‌ها، ۲. وضعیت جغرافیای محل استقرار پردیس و ۳. استقلال پردیس

دانشگاهی اشاره کرد، که در تحقیق ثمری و همکاران (۱۳۹۲) نیز یکی از عوامل مؤثر بر توسعه دانشگاهی عامل زمینه‌ای منظور شده است. عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر بر ارتقای رهبری مدیر پردیس دانشگاه فرهنگیان در این تحقیق، با توجه به وضعیت حال حاضر پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان می‌باشد؛ به نظر می‌رسد عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده مؤلفه‌های جامع‌تر و ویژه‌تری نسبت به سایر پژوهش‌های انجام شده بوده و می‌توان استنباط کرد که مشارکت‌کنندگان به مؤلفه‌هایی اشاره و تأکید کرده‌اند که برای ارتقای اثربخشی رهبری مدیران پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان توجه به آن‌ها ضرورت دارد که در تحقیقات صورت گرفته به بیشتر این مؤلفه‌ها اشاره نشده است.

با توجه به آنچه بیان شد می‌توان چنین نتیجه گرفت، مدیریت پردیس دانشگاه فرهنگیان با پذیرفتن پیچیدگی‌های موجود در حکم سیستمی زنده، باید به طور دائم در پی درک شرایط محیطی در درون و بیرون باشد تا بتواند وضعیت خود را با توجه به آن، در جهت اثربخشی و موفقیت بیشتر بهبود بخشد. به این دلیل برای روبه‌رو شدن و مواجهه با چالش‌ها، پیشنهادی زیر به سیاستگذاران و مدیران عالی دانشگاه توصیه می‌شود: در ساختار، فناوری‌های به کارگرفته، فرهنگ و جو درون پردیس تفکر مجدد کرده، آتش شوق و انگیزه را در کارمندان، استادان و دانشجویان شعله‌ور نگه داشته، از طریق توانمندسازی، پیچیدگی آن را درک و در مسیر اثربخشی رهنمون نماییم. دولت، مجلس، رسانه‌ها و سایر دستگاه‌های اثرگذار چالش‌ها و مشکلات دانشگاه فرهنگیان و به ویژه پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان را در صدر برنامه‌های‌شان قرار داده و برای حل آن‌ها اقدامی عملی کنند. مسئولین محلی را بیش از پیش نسبت به رسالت مهم پردیس‌ها، آگاهی داده و تمام دستگاه‌ها را به مشارکت فراخوانیم. حوزه ستادی دانشگاه نیز علیرغم تلاش‌هایی که انجام داده، کیفیت را مد نظر قرار داده، نسبت به انتخاب مدیران شایسته و علمی به جای مدیران سیاسی، بسیار دقیق و حساس عمل کند؛ و از طریق تدوین نقشه جامع توسعه دانشگاه و رفع بی‌عدالتی‌های احتمالی موجود، افزایش خدمات مناسب و متناسب، به‌روزکردن برنامه‌ها و سرفصل‌ها، تهیه و توزیع تجهیزات و امکانات لازم و همچنین، استقلال پردیس‌ها، بهره‌وری را در دانشگاه ارتقا بخشد. نظام آموزشی دانشگاهی ایران که در چشم‌انداز ۱۴۰۴ یعنی ۶ سال دیگر قرار است، رتبه اول علم و فناوری در منطقه باشد، باید ابعاد مهم اثربخشی و کیفیت را مورد توجه ویژه قرار دهد.

منابع

- اشتراوس، انسلم، و کوربین، جولیت (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبانی رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اغنيا، صادق، و مهدوی، اکبر (۱۳۹۵). ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا با اثربخشی ارتباطات سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل. دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی، شهرکرد، دانشگاه پیام نور واحد شهرکرد.
- پورکریمی، جواد، و فرزانه، محمد، و نوروزی، میترا (۱۳۹۵). واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس؛ یافته‌های یک پژوهش ترکیبی. مدیریت مدرسه، ۴(۱)، ۱-۲۵.
- پیرزاد، علی اکبر، ساکی، رضا، و کریمی، فریبا (۱۳۹۷). ارائه الگوی رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارتقای مدیریت در این دانشگاه. رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲(۴)، ۵۹-۷۴.
- ثمري، عیسی، یمینی دوزی سرخابی، محمد، صالحی عمران، ابراهیم، و گرائی نژاد، غلامرضا (۱۳۹۲). بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در فرایند «توسعه دانشگاهی» در دانشگاه‌های دولتی ایران. مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، ۲(۴)، ۶۸-۱۰۰.
- دانایی فرد، حسن، آذر، عادل، و شیرزادی، مهدی (۱۳۹۱). چارچوبی برای شناسایی شایستگی‌های خط‌مشی‌گذاران ملی. مجلس و راهبرد، ۱۹(۷۰)، ۳۰-۵۰.
- رابینز، استیفن (۱۳۹۴). تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
- رابینز، استیفن (۱۳۹۷). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۹۴). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ پانزدهم، تهران: انتشارات سمت.
- عباس‌زادگان، سید محمد (۱۳۹۲). مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری. چاپ چهارم، تهران: انتشارات شرکت سهامی انتشار.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۹۵). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی (ویراست ششم). تهران: نشر روان.
- علامه، سیدمحسن، سلیمیان، سمانه، ابوفاضلی، منصوره، و میرچولی، علی (۱۳۹۵). بررسی رابطه

- سبک‌های رهبری مدیران با سلامت روان کارکنان مراکز بهداشت و درمان شهر اصفهان. *اصول بهداشت روانی*، ۱۸(۳)، ۱۵۶-۱۳۱.
- کرمی، مرتضی، فرحبخش، کیومرث، عباسپور، عباس، و رضایت، غلامحسین (۱۳۹۷). کارآمدی مدیران آموزشی مبتنی بر توانایی‌های شناختی و انگیزشی - هیجانی (مطالعه موردی: مدیران آموزشی یک سازمان نظامی). *آموزش علوم دریایی*، ۵(۴)، ۲۱-۱.
- گریفین، ریچی، و مورهد، گرگوی (۱۳۹۵). *رفتار سازمانی*. سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ بیست و پنجم، تهران: انتشارات مرواید.
- محمدخانی، کامران (۱۳۹۵). *رهبری آموزش عالی*. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- مختاری دینانی، مریم، کوزه‌چیان، هاشم، و ناظریان مادوانی، عباس (۱۳۹۴). ارتباط بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۳(۹)، ۳۱-۴۱.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (با نگرشی به روند جهانی سازی)*. تهران: کتابسرا.
- هرسی، پال، و بلانچارد، کنت (۱۳۸۷). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی علاقه‌بند، تهران، انتشارات امیرکبیر.
- هوی، وین ک، و میسکل، سیسیل ج. (۱۳۹۷). *مدیریت آموزشی (نظریه، تحقیق و کاربرد)*. ترجمه سلیمانی، صفری و نظری، تهران: انتشارات سمت.
- یوکل، گری (۱۳۸۸). *مدیریت و رهبری در سازمان‌ها*. ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین.

- Alhammedi, Y. H. J. H., Tham, J., & Azam, S. F. (2020). leaders'behaviour and situational factors on the organizational performance at Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC). *Management and Marketing Studie*,5(2),38-72.
- Beatson, N. J. Berg, D. A. G., & Smith, J. K. (2018). The impact of mastery feedback on undergraduate students' self-efficacy beliefs. *Studies in Educational Evaluation*, 59, 58-66.
- Croucher, G., & Lacy, W. B. (2020). Perspectives of Australian higher education leadership: convergent or divergent views and implications for the future?. *Higher Education Policy and Management*, 1-14.

- Dabke, D. (2016). Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27-40.
- Geil, M. A., & Greenwald, J. (2020). An investigation of characteristics of effective global leaders. *Business & Industrial Marketing*, 3(2), 91-114.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of the Leader Trait Paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Mc Caffery, P. (2004, 2018). *The higher education manager's handbook*. New York: Routledge Falmer.
- Milam, L. A., Cohen, G. L., Mueller, C., & Salles, A. (2018). The Relationship Between Self-Efficacy and Well-Being Among Surgical Residents. *Surgical Education*, 21, 28-36.
- Morrill, R. L. (2007). *Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges and universities*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Royer, P., Recho, P., & Verdier, C. (2019). On the quasi-static effective behaviour of poroelastic media containing elastic inclusions. *Mechanics Research Communications*, 96, 19-23.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (2018). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership now: Reflections on the legacy of Boas Shamir* (pp. 255-281).
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization. *SAGE Open*, 10(1), 1-14.
- UNESCO (2019). *UNESCO Data, Gross enrolment ratio, UNESCO Institute for Statistics*. Paris: UNESCO Institute for Statistics.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall.