

بررسی دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب نسبت به رهبری تحول‌گرا

داود سلمان‌ی^{۱*}، نسرین نیکفال‌آذر^۲

چکیده

مطالعات نشان داده، رهبری عامل مهمی در ایجاد تغییر در مؤسسات آموزش عالی است. رهبران تحول‌گرا با تعیین جهات و هدف دقیق و روشن، بر مبنای بهبود مستمر، تغییرات و چالش‌ها را مدیریت می‌کنند و از عوامل مهم تأثیرگذار بر اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت و از عوامل اصلی موفقیت سازمانی به‌شمار می‌روند. این مقاله به بررسی دیدگاه رهبران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب نسبت به رهبری تحول‌گرا می‌پردازد. روش پژوهش مورد استفاده از نوع توصیفی بوده و داده‌های آن با آزمون کای دوتجزیه و تحلیل شده است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد، مدیران ارشد این دانشگاه دیدگاه مثبتی نسبت به نظرخواهی و تسهیم اطلاعات با اعضای هیئت علمی ندارند که این امر بیانگر آن است که دانشگاه در این حوزه‌ها نیازمند بهبود است. در پایان نیز براساس هدف مطالعه پیشنهادهای کاربردی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: دانشگاه، رهبری تحول‌گرا، مدیریت کیفیت، بهبود مستمر

۱. عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

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

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۰/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۸۹/۱۲/۱۴

نویسنده مسئول: داود سلمان‌ی

Email: article_salmani@yahoo.com

مقدمه

افزایش سرعت تغییر و پیچیدگی روزافزون دنیای امروز نه تنها توجه پژوهشگران و مدیران را به رهبری اثربخش جلب کرده، بلکه منجر شده که آنان در صدد عواملی برای ارتقاء عملکرد رهبری سازمان‌ها برآیند. به همین خاطر لازم است ابزاری در اختیار گیرند که توان سازمان‌ها را در هماهنگی و منطبق‌سازی با تحولات دنیای امروز در جهت پیشبرد اهداف سازمانی خود افزایش دهند [۲]. دانشگاه‌های امروز برای مواجهه با چالش‌هایی مانند نارضایتی مشتریان و روحیه پایین کارکنان و تضمین حداکثر اثربخشی، تعریف جدیدی از رهبری ارایه نموده‌اند. باوند، یورکس، آدامس، رانی (۱۹۹۴) معتقدند « رویکردهای سنتی برای هماهنگ شدن با تغییرات کارآیی خود را از دست داده‌اند». مدیران دانشگاه‌های سزآمد برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان افزون بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، سازمان و رهبری را به‌عنوان یک سیستم مد نظر قرار داده و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان می‌پردازند. آن‌ها سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار و وظایف و خصوصیات کارکنان برمی‌گزینند [۷].

رهبری یکی از عوامل مهم در پایداری بهبود مستمر در هر سازمانی محسوب می‌شود، زئیری، تافیندر [۲۳] [۲۴]. الهام بخشیدن به افراد برای انجام امور به گونه‌ای دیگر، نیازمند رهبرانی است که بتوانند آنچه را که باید انجام دهند به‌همراه دلیل انجام دادن آن به دیگران تفهیم نمایند. رهبری لازم است که دیدگاه و هدف روشنی داشته باشد و بتواند آن را به دیگران انتقال دهد و از این طریق نشان دهد، چگونه این دیدگاه به یک واقعیت تبدیل می‌شود.

بیان مسئله و هدف پژوهش

آمارها نشان می‌دهد، دانشگاه آزاد اسلامی نقش قابل توجهی در افزایش پذیرفته شدگان و فارغ‌التحصیلان آموزش عالی ایران به‌خصوص در دو دهه گذشته داشته و موجب حل بسیاری از معضلات کشور در عرصه‌های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی شده است. مقایسه توزیع دانشجویان، دانش‌آموختگان و کادر آموزشی در دانشگاه‌های مختلف کشور در

دهه گذشته بیانگر نکات قابل توجهی است. گسترش مراکز متعدد آموزش عالی طی سال-های اخیر، به خصوص دانشگاه پیام نور، باعث شده این دانشگاه سهم عمده‌ای از بازار خود را در بخش کارشناسی از دست داده و بر مقطع تحصیلات تکمیلی متمرکز شود. از بیانات مسئولان این دانشگاه چنین بر می‌آید که در پاسخ به این مسئله، تغییر از کمیت به کیفیت را یک ضرورت تشخیص داده‌اند. بنابراین، این ضرورت مسئولان این دانشگاه را با یک چالش استراتژیک مواجه ساخته است که تنها راه مقابله با آن ارتقاء کیفیت است؛ از طرفی دستیابی به ارتقاء کیفیت و بهبود مستمر نیازمند رهبران دانشگاهی معتقد به سبک رهبری تحول‌گرا است.

بنابراین دانشگاه آزاد اسلامی نیز مانند دیگر دانشگاه‌های موفق نیازمند رهبرانی است که با ژرف‌نگری، اهداف مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را در جهت آن اهداف هدایت نموده و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند.

در این راستا مشخص نمودن دیدگاه رهبران ارشد این دانشگاه در خصوص سبک رهبری و ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا می‌تواند با ارایه راهکاری مناسب، گامی مثبت در جهت بهبود و هدایت آن‌ها به اتخاذ سبک رهبری مناسب بوده و آن‌ها را به اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت تشویق نمایند. با وجود اهمیت بررسی سبک رهبری مدیران ارشد دانشگاه آزاد بر کیفیت بهبود مستمر فرآیندهای آن، تاکنون پژوهشی در این زمینه انجام نشده است.

مروری بر پیشینه و چارچوب نظری پژوهش

از دیدگاه مدیریت کیفیت استراتژیک، انجام کارهای درست و انجام درست کارها یعنی به‌طور همزمان کارآمد و اثربخش بودن از مسئولیت مدیران ارشد سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های آموزشی است که در پایداری بهبود سازمان‌ها مستمر نقش بسزایی دارند. کانجی و تمبی معتقدند رهبری در کانون فعالیت‌های اجرای برنامه‌های کیفیت در مؤسسات آموزش عالی بوده و به‌نظر می‌رسد مهم‌ترین عامل در موفقیت آن باشد [۱۴].

پژوهش‌های پارکر و کرینر در خصوص روابط رهبر-اعضا نشان می‌دهد، برای رهبران و گزارش‌های مستقیم آن‌ها فهم ماهیت روابط رهبر-اعضا و موفقیت آن‌ها در بهبود کیفیت مهم است [۸] [۲۰]. مولینز رهبری را در غالب کاری که از مدیران انتظار انجام آن می‌رود، تعریف نمود [۱۷]؛ یعنی "انجام درست کارهای درست". این عبارت را می‌توان به دو بخش "انجام کارهای درست" و "انجام درست کارها" تقسیم نمود. بخش اول به اثربخشی، و دومی به کارآیی مربوط بوده و بیانگر آن است که بین اثربخشی و کارآیی یک ارتباط کارکردی وجود دارد. این ارتباط کارکردی توسط چارچوب بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت تأیید شده که مولینز (۱۹۹۹) رهبری را در تحت عنوان آنچه که مدیران انجام می‌دهند تعریف نموده است:

رهبران چگونه رسالت و چشم‌انداز سازمان را تدوین و تسهیل می‌کنند، رهبران چگونه ارزش‌های مورد نیاز سازمان را در جهت اهداف بلندمدت ترسیم نموده و آن‌ها را از طریق عملیات و رفتارهای مناسب به اجرا در می‌آورند، و شخصاً در تضمین توسعه و برقراری سیستم مدیریت سازمان درگیر می‌شوند [۱۸].

مطالعات نواک (۲۰۰۲) بیانگر آن است که رهبری در متن آموزش عالی، را می‌توان تحت عنوان روابط اخلاقی فردی و اخلاقی بین رهبران و گزارش‌های مستقیم آن‌ها تعریف نمود که لازمه قدردانی و بالفعل درآوردن توانایی آن‌ها است [۱۸]. از دیدگاه مدیریت کیفیت استراتژیک، مسئولیت مدیران کیفیت در موقعیت رهبری "انجام کارهای درست" و "انجام درست کارها" است؛ یعنی اثربخشی و کارآیی در انجام کارهایشان [۴].

نتایج پژوهش‌های انجام شده در دهه ۱۹۶۰ توسط دفتر تحقیق بازرگانی در دانشگاه ایالتی اوهایو و بعداً لیکرت، فلیشمن، بلیک و مک کنز بیانگر آن است که رهبری نه به خصوصیات شخصیتی رهبر بلکه به کارمندمداری و وظیفه‌مداری رهبران بستگی دارد [۵] [۱۱] [۱۶]. این دو کارکرد مهم رهبری به ترتیب با تئوری X و Y مک‌گریگور شباهت داشته و توجه را به تأثیر سبک رهبری در عملکرد کارکنان در موقعیت‌های کاری متغیر جلب می‌نماید. تأثیر موقعیت‌های کاری متغیر، به توسعه مدل‌های اقتضایی یا موقعیتی

توسط هرسی، بلانچارد انجامید [۱۲]. مدل‌های گفته شده بر این فرض مبتنی است که هیچ سبک برتری در زمینه رهبری وجود ندارد و اثربخشی یک سبک بستگی به شرایط و موقعیت موجود است. با توجه به پژوهش‌های لیکرت (۱۹۶۱) بلیک، موتون (۱۹۸۵) و بلین (۱۹۹۳) در موقعیت‌های کاری متغیر باید درک و شناخت بیشتری در مورد نیازها و انتظارات کارکنان داشته باشیم. این نیاز که با فشار اجتماعی برای تسهیم قدرت، تشدید می‌شود، باعث به کارگیری فزاینده سبک رهبری تیمی یا سبک مشارکتی دموکراتیک و مقاومت در برابر استفاده از سبک آمرانه یا هر سبک دیگری به تنهایی می‌شود [۳][۶][۱۶].

رقابت‌پذیری فزاینده سازمانی و نیاز به بهره‌گیری مؤثرتر از منابع انسانی، نویسندگان و پژوهشگرانی مانند برنز، کریتنر و کینیکی، هانت، گرینبرگ و بارون [۸][۱۰][۱۳][۱۵] را بر آن داشته تا به مطالعه "رهبری تحول‌گرا" بپردازند. آن‌ها بر این باورند که سبک رهبری تحول‌گرا مورد نیاز و مناسب محیط‌های رقابتی است و سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا در خود برای تغییر سریع و بنیادی ظرفیت‌سازی کنند و همچنین سبب شده سازمان‌هایی که می‌خواهند متعالی باشند به جای تقلید از سازمان‌های دیگر، در خود توان هدایت تغییر ایجاد کنند مولینز [۱۷].

به‌طور خلاصه، حتی در صورت وجود سبک‌های رهبری و مدیریت مختلف، سبک رهبری مبتنی بر روابط انسانی، احتمال بیشتری در ایجاد رضایت‌مندی در کارکنان، انسجام گروه و بهبود نتایج عملکرد سازمان‌ها دارد.

روش پژوهش

از آنجاکه هدف از این پژوهش، توصیف شرایط و پدیده‌های مورد بررسی، به‌منظور شناخت بیشتر شرایط موجود و یاری رساندن به فرآیند تصمیم‌گیری است، این پژوهش را براساس چگونگی به‌دست آوردن داده‌های مورد نظر می‌توان در زمره پژوهش توصیفی به-شمار آورد.

ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. در طراحی پرسشنامه از معیار رهبری مدل بنیاد ملی کیفیت اروپا و مالکوم بالدريج الهام گرفته شد، که حوزه‌هایی را از جمله رسالت، چشم-انداز و ارزش‌های مؤسسات آموزش عالی را پوشش داده است. یکی از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی پژوهش‌ها، پایایی، ابزار اندازه‌گیری آن است. منظور از پایایی میزان سازگاری نتایج حاصل از اجرای مجدد ابزار اندازه‌گیری است. برای تعیین پایایی پرسشنامه روش‌های مختلفی وجود دارد که روش آلفای کرونباخ از مهم‌ترین آن‌ها است که در این پژوهش برابر با ۰/۹۳ است که نشانگر پایایی بالای پرسشنامه است. برای روایی پرسشنامه از نظر متخصصان مدیریت و علوم رفتاری بهره گرفته شد.

جامعه، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری این پژوهش مدیران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب (هیئت رئیسه) است. داده‌ها از طریق شمارش کامل مدیران ارشد واحد تهران جنوب که بالغ بر ۲۸ نفر هستند گردآوری و به‌عنوان نمونه‌ای از جامعه منظور شد. از تعداد ۲۸ پرسشنامه ارسالی تعداد ۲۲ عدد آن تکمیل شده است.

فرضیه‌های پژوهش

۱. اطلاع‌رسانی رسالت دانشگاه به اعضای هیئت علمی (توسط رهبران ارشد دانشگاه) نشان دهنده تمایل رهبران به توسعه رهبری تحول‌گرا است.
- ۲- تبعیت رهبران ارشد دانشگاه از ارزش‌های دانشگاه در هدایت سازمان، اعضای هیئت علمی بیانگر تمایل رهبران به توسعه رهبری تحول‌گرا است.
- ۳- ایجاد محیط کاری مناسب برای فعالیت اعضای هیئت علمی (توسط رهبران ارشد دانشگاه) نشان دهنده دیدگاه مثبت آن‌ها نسبت به رهبری تحول‌گرا است.
- ۴- تسهیم اطلاعات با اعضای هیئت علمی و کارکنان (توسط رهبران ارشد دانشگاه) بیانگر دیدگاه مثبت آن‌ها نسبت به رهبری تحول‌گرا است.

- ۵- ایجاد انگیزه در یادگیری و پیشرفت در مسیر شغلی اعضای هیئت علمی (توسط رهبران ارشد دانشگاه) نشان دهنده تمایل رهبران به توسعه رهبری تحول‌گرا است.
- ۶- نظرخواهی رهبران ارشد دانشگاه از هیئت علمی بیانگر دیدگاه مثبت آن‌ها نسبت به رهبری تحول‌گرا است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار استنباطی (آزمون کای-دو) برای تجزیه و استفاده شده است.

آزمون کای-دو:

در صورتی که یک متغیر به صورت رده‌بندی اندازه‌گیری شود، سؤال‌های مورد آزمون در مورد نسبت یا تعداد موارد رده‌هاست. برای مثال اینکه نسبت پاسخ‌ها به گزینه‌های با اهمیت و به نسبت با اهمیت چه اندازه است؟ (گزینه‌های پرسشنامه به‌عنوان مقادیر پاسخ در نظر گرفته شده و به صورت رده‌بندی است) مناسب‌ترین آزمون برای بررسی نسبت پاسخ‌ها (نسبت رده‌ها) استفاده از آزمون ناپارامتری کای‌دو است.

فرضیه ۱: اطلاع‌رسانی رسالت دانشگاه به اعضای هیئت علمی (توسط رهبران ارشد دانشگاه) نشان دهنده تمایل رهبران به توسعه رهبری تحول‌گرا است

مقدار کای دو برابر با $33/5$ به دست آمده که بزرگ‌تر از مقدار کای دو با 4 درجه آزادی است. بنابراین فرض صفر در سطح 95 درصد اطمینان رد می‌شود با توجه به مثبت بودن باقیمانده‌ها در گزینه‌های موافق می‌توان گفت، فرض ادعا تأیید می‌شود؛ یعنی پاسخ به گزینه‌ها به نسبت برابر نبوده بلکه گزینه موافق که بیانگر فرضیه‌اند، بیشتر از گزینه‌های دیگر انتخاب شده‌اند. این نشان‌دهنده این است که فرضیه با اطمینان بالایی تأیید می‌شود.

فرضیه ۲: تبعیت رهبران ارشد دانشگاه از ارزش‌های دانشگاه در هدایت سازمان، اعضای هیئت علمی بیانگر تمایل رهبران به توسعه رهبری تحول‌گرا است.

مقدار کای دو برابر با $35/3$ بدست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار کای دو با 4 درجه آزادی است. بنابراین فرض صفر در سطح 95 درصد اطمینان رد می‌شود. با توجه به مثبت

بودن باقیمانده‌ها در گزینه‌های موافق می‌توان گفت که فرض ادعا تأیید می‌شود؛ یعنی پاسخ به گزینه‌ها به نسبت برابر نبوده بلکه گزینه موافق که بیانگر فرضیه‌اند، بیشتر از گزینه‌های دیگر انتخاب شده‌اند. این نشان‌دهنده تأیید فرضیه است.

فرضیه ۳: ایجاد محیط کاری مناسب برای فعالیت اعضای هیئت علمی (توسط رهبران ارشد دانشگاه) نشان‌دهنده دیدگاه مثبت آن‌ها نسبت به رهبری تحول‌گرا است.

مقدار کای دو برابر با $10/3$ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار کای دو با ۴ درجه آزادی است. بنابراین فرض صفر در سطح ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود. با توجه به مثبت بودن باقیمانده‌ها در گزینه‌های موافق می‌توان گفت که فرض ادعا تأیید می‌شود.

فرضیه ۴: تسهیم اطلاعات با اعضای هیئت علمی و کارکنان (توسط رهبران ارشد دانشگاه) بیانگر دیدگاه مثبت آن‌ها نسبت به رهبری تحول‌گرا است.

مقدار کای دو برابر با $10/7$ به دست آمده که بزرگ‌تر از مقدار کای دو با ۴ درجه آزادی است. بنابراین فرض صفر در سطح ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود با توجه به مثبت بودن باقیمانده‌ها در گزینه‌های مخالف، نظری ندارم و موافق نمی‌توان فرض ادعا را تأیید نمود.

فرضیه ۵: ایجاد انگیزه در یادگیری و پیشرفت در مسیر شغلی اعضای هیئت علمی (توسط رهبران ارشد دانشگاه) نشان‌دهنده تمایل رهبران به توسعه رهبری تحول‌گرا است.

مقدار کای دو برابر با $18/5$ به دست آمده که بزرگ‌تر از مقدار کای دو با ۴ درجه آزادی است؛ بنابراین فرض صفر در سطح ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود. با توجه به مثبت بودن باقیمانده‌ها در گزینه‌های موافق و کاملاً موافق می‌توان گفت که فرض ادعا تأیید می‌گردد. یعنی پاسخ به گزینه‌ها به نسبت برابر نبوده بلکه گزینه موافق و کاملاً موافق که مؤید فرضیه‌اند، بیشتر از گزینه‌های دیگر انتخاب شده‌اند. این نشان‌دهنده این است که فرضیه تأیید می‌شود.

فرضیه ۶: نظرخواهی رهبران ارشد دانشگاه از هیئت علمی بیانگر دیدگاه مثبت آن‌ها نسبت به رهبری تحول‌گرا است.

مقدار کای دو برابر با $11/2$ به دست آمده که بزرگ تر از مقدار کای دو با 4 درجه آزادی است؛ بنابراین فرض صفر در سطح 95 درصد اطمینان رد می شود. با توجه به مثبت بودن باقیمانده ها در گزینه های مخالف، نظری ندارم و موافق نمی توان فرض ادعا را تأیید نمود (تقارن در پاسخ به گزینه ها وجود دارد).

نتیجه گیری

دانشگاهیان افراد بسیار خلاق و قادرند در صورت عدم توافق با چشم انداز آینده مدیران ارشد دانشگاه ها، از توانایی های خود در جهت تخریب کلیه تلاش های انجام شده در جهت تغییر فرهنگی و بهبود کیفی دانشگاه استفاده نمایند.

در این پژوهش، تلاش بر آن بوده است، دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب نسبت به رهبری تحول گرا بررسی، و راه کارهایی در جهت بهبود سبک رهبری مدیران ارشد این دانشگاه ارایه شود.

در این راستا دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه می تواند سازمان خود را در تعیین حوزه هایی که نیاز بیشتری به بهبود دارد یاری داده و هدایت کننده رفتار آنها در تأثیرگذاری بر مدیریت دانشگاه باشد. براساس نتایج تجزیه و تحلیل آماری کلیه فرضیه های پژوهش باستثنای فرضیه های شماره 4 و 6 تأیید شده اند.

بنابراین نتیجه می گیریم، مدیران ارشد این دانشگاه دیدگاه مثبتی نسبت به نظرخواهی و تسهیم اطلاعات با اعضای هیئت علمی ندارند. بنابراین، این امر بیانگر آن است که دانشگاه در این حوزه ها نیازمند بهبود است

جالب توجه اینکه، تنعمی در پژوهشی چند دانشگاه داخلی و خارجی با بهره گیری از معیار جایزه ملی مالکوم بالدريج را مقایسه کردند (دانشگاه تهران، دانشگاه یزد، دانشگاه ایالتی پرتلند آمریکا) و مهم ترین تفاوت در معیار رهبری مشاهده شده است. چنین اختلافی نشان دهنده این بود که اعضای هیئت علمی، کارکنان، مدیران و رهبران دانشگاه های تهران و یزد معتقدند که در زمینه رهبری بیشتر از دیگر معیارهای جایزه مالکوم بالدريج (برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر بازار و ذی نفعان، و...) به تلاش و جبران کمبود نیازمندیم (مدیران

ارشد دانشگاه تهران اطلاعات سازمان دانشگاه را با دانشگاهیان در میان نمی گذارند و جویای افکار اعضای خود نیستند[۱].

پیشنهادها

طی دهه گذشته دانشگاهیان شاهد تغییرات چشمگیری در سازمان‌های آموزش عالی بوده‌اند. به طور کل، استادان با روش‌های خودشان به چالش‌های پیش رو پاسخ می‌دهند. در صورتی که رهبری دانشگاه‌ها در حمایت از فرهنگ کیفیت، بهبود سازمانی و ایجاد تغییر بنیادی تعریف مجدد نشود، مؤسسات آموزش عالی برای مقابله با تغییرات محیطی کنونی ناتوان بوده و محکوم به شکست خواهند بود. بنابراین، به‌طور یقین استادان و دانشگاهیان باید برای ایفای نقش خود در تحقق ایده‌های فرهنگ کیفیت توسعه یابند. سرمایه‌گذاری در توسعه اعضای هیئت علمی رمز دستیابی به فرهنگ کیفیت در آموزش عالی است. توسعه اعضای هیئت علمی، به همراه اصلاح سبک رهبری مدیران ارشد، فرهنگ و ساختار دانشگاه، می‌تواند باعث شود تا اعضای هیئت علمی داوطلبانه و با استمرار کیفیت تدریس خود را با توجه به استانداردهای متعالی، ارزیابی نمایند.

استادان با انگیزه توانایی بیشتری برای تدوین استانداردهای کیفی تدریس خود دارند، استادانی که در سازمان خود احساس ارزشمندی نموده و ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف سازمانی را درک کرده و نسبت به آن‌ها متعهد هستند.

بنابراین، با توجه به نتایج پژوهش جهت بهبود این واحد دانشگاهی پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

دانشگاه توجه به نظرات هیئت علمی و تسهیم اطلاعات با آن‌ها، اعتماد متقابل بین هیئت علمی و مدیران ارشد دانشگاه را جزو اولویت اول در ارزش‌های دانشگاه، لحاظ نماید.

- سرمایه‌گذاری دانشگاه در پیشرفت و آموزش اعضای هیئت علمی، طراحی و راه‌اندازی دوره‌های تخصصی رهبران آموزش عالی و شرکت رهبران ارشد به‌طور مستمر در سمینارها و کارگاه‌های آموزشی برای یادگیری شیوه‌های مناسب رهبری مؤثر خواهد بود.

رهبران ارشد شخصاً در فعالیت‌های مربوط به آموزش و یادگیری مشارکت فعال داشته و از این طریق توسعه فردی را به هیئت علمی نشان دهند. در این راستا با تدوین پرسشنامه طرح شغل و جانشینی هر ساله علاقه اعضای هیئت علمی را به توسعه شغلی و رهبری مشخص نموده و نتایج پرسش‌نامه‌ها را برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در اختیار تیم رهبران ارشد برای شرکت دادن آن‌ها در دوره‌های تربیت رهبر قرار دهند.

- رهبران ارشد دانشگاه از هر فرصتی برای تشخیص و قدردانی از موفقیت‌های فردی و گروهی اعضای هیئت علمی استفاده نمایند. در این راستا از طریق سیستم حاکمیت مشترک (shared governance) که براساس آن، رؤسای واحدها و دانشکده‌ها اعضای هیئت علمی را در تصمیم‌گیری‌های سازمان خود مشارکت می‌دهند، از قدرتمندسازی و مشارکت هیئت علمی، نوآوری و خلاقیت حمایت نماید (سیستم پاداش براساس شایستگی، شرکت در کنفرانس‌ها و دوره‌های آموزشی برای به‌روز نگه داشتن آن‌ها در حوزه تدریسشان و غیره). البته باید در این خصوص با احتیاط عمل نمود؛ زیرا حاکمیت مشترک اختیار و مسئولیت را بین استادان و رهبران آموزش عالی تقسیم نموده و در نتیجه ممکن است رهبران ارشد دانشگاه‌ها از اختیار کافی برای اقدامات و تغییرات اساسی برخوردار نبوده و در اجرا و پیاده‌سازی ارزش‌ها و اهدافی که تدوین می‌نمایند با مشکلاتی مواجه شوند.

- به‌منظور پرورش خلاقیت و نوآوری در دانشگاه، شرح شغل‌ها با هدف ساختارمند و انعطاف‌پذیر نمودن وظایف مدیران به‌طور دقیق نوشته و مستند شوند.

- اعضای هیئت علمی رهبران ارشد این واحد دانشگاهی را از جنبه‌های تسهیم اطلاعات، توجه به نظرات، داشتن ارتباط مثبت، ایجاد محیط کاری مناسب برای فعالیت، تشویق به یادگیری و پیشرفت در مسیر شغلی اعضای هیئت علمی ارزیابی و رتبه‌بندی نمایند. از این طریق می‌توان از اعتماد و ادراک اعضای هیئت علمی نسبت به انجام وظایف و ایفای نقش محوله رهبران ارشد مطلع شده است.

منابع

۱. تنعمی محمد مهدی (۱۳۸۲). مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی، ارزیابی تطبیقی چند دانشگاه و بازخوانی یک تجربه، دانش مدیریت سال شانزدهم؛ ۶۱-۶۰: ۵۲-۲۳
۲. سلمانی داوود (۱۳۸۴). کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران: ۱۷۶.
3. Belbin R.M (1993). Team Roles at Work, Butterworth-Heinemann, Oxford.
4. Bennis W, Nannus B (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge, Harper & Row, New York, NY.
5. Blake R.R, McCanse A.A (1985). Leadership Dilemmas-Grid Solutions, Gulf Publishing Company, Houston, TX.
6. Blake R.R, Mutton, J.S (1985). The Managerial Grid III, Gulf Publishing Company, Houston, TX.
7. Bounds G, Yorks L, Adams M, Ranney G (1994). Beyond Total Quality Management: Towards the Emerging Paradigm, McGraw-Hill International, London.
8. Burns J.M (1978). Leadership Harpr & Row New York, NY.
9. Crainer, S. (1995), Have the corporate superheros had their day? Professional Manager, March: 8-12.
10. Greenberg J, Baron R.A (1997). Behaviour in Organizations, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,.
11. Fleishman E.A (1974). Leadership climate, human relations training and supervisory behavior, in Fleishman, E.A., Bass,

- A.R (Eds), *Studies in Personnel and Industrial Psychology*, 3rd ed. Dorsey, Homewood, IL.
12. Hersey P, Blanchard K.H (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 13. Hunt J.W (1992). *Managing People at Work*, 3rd ed, McGraw-Hill, New York, NY.
 14. Kanji G.K, Tambi A.M. (2002). *Business Excellence in Higher, Education*, Kingsham Press, London...
 15. Kreitner R, Kinicki A (1995). *Organizational Behaviour*, 3rd ed, Irwin, Burr Ridge, IL.
 16. Likert R (1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York.
 17. Mullins L.J (1999). *Management and Organizational Behaviour*, 5th ed, Financial Times Pitman Publishing, London.
 18. Novak J.M. (2002). *Inviting Educational Leadership: Fulfilling Potential & Applying an Ethical Perspective to the Educational Process*, Pearson Education, London, School Leadership & Management Series, Pearson Education.
 19. Oberle Mullins L.J. (2005). *Management and Organizational Behaviour*, 7th ed, Financial Times/Prentice-Hall, London.
 20. Oberle Joseph (1990). *Quality Gurus, the men and Their Message Training Magazine (January)*, Oberle: 47.
 21. Parker P (1994). *The shape of leaders to come, Management Today*: 5.

22. Steed C (2003). EFQM Excellence Model Higher Education Version. Sheffield: Sheffield Hallam University, Centre for Integral Excellenc.
23. Taffinder P (1995). The New Leaders: Achieving Corporate Transformation through Dynamic Leadership, Kogan Page, London.
24. Zairi M. (1994). Leadership in TQM implementation: some case examples, The TQM Magazine; 6(6): 9-16.