

## Analyzing the native characteristics of positive-oriented leadership for managers department heads of public universities in Tehran

Zahra. Chavoshi<sup>1\*</sup>, Abdul Rahim. Navehebrahim<sup>2</sup>, Bijan. Abdullahi<sup>2</sup>, Hassan Reza. Zainabadi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. student in Educational Administration, Karazmi University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Professor, Department of Educational Sciences, Karazmi University, Tehran, Iran

\* Corresponding author email address: z.chavoshi@khu.ac.ir

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Chavoshi, Z., Navehebrahim, A. R., Abdullahi, B., & Zainabadi, H. R. (2024). Analyzing the native characteristics of positive-oriented leadership for managers department heads of public universities in Tehran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 30(4), 103-121.



© 2024 the authors. Published by Institute for Research and Planning in Higher Education (IRPHE), Tehran, Iran. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the components of positive leadership for department heads. By use of qualitative approach, purposeful and snowball sampling method was used to select people for research interviews. Interviews reached to saturation by 15 samples. Interviews were classified by use of three phases of qualitative coding system, namely open, axial and selective coding. Samples were selected from among the faculty members of Kharazmi University, Tehran University, Allameh Tabatabai University, Farhangian University, Higher Education Research and Planning Institute. The research showed 131 open components for positive leadership of department heads. It can be classified into, 3 selective dimensions, and, 12 core dimensions that include personality characteristics (individual characteristics, social characteristics), professional ethics (research ethics, educational ethics, managerial ethics), leadership and management skills (transformational, politician, improving quality and increasing efficiency, human resource management, communication skills, teamwork, international relations and marketing).

**Keywords:** Department heads, Education group, Positive leadership, University.



تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۱۴ بهمن ۱۴۰۲

پذیرفته شده در تاریخ ۱۳ خرداد ۱۴۰۳

منتشر شده در تاریخ ۱ دی ۱۴۰۳

## فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی

دوره ۳۰، شماره ۴، صفحه ۱۲۱-۱۰۳



شاپای الکترونیکی: ۲۲۰۱-۲۷۱۷

واکاوی و ویژگی‌های بومی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران گروه‌های آموزشی  
دانشگاه‌های دولتی شهر تهرانزهرا چاووشی<sup>۱\*</sup>، عبدالرحیم نوه ابراهیم<sup>۲</sup>، بیژن عبدالمهی<sup>۲</sup>، حسن رضا زین آبادی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*ایمیل نویسنده مسئول: z.chavoshi@khu.ac.ir

## اطلاعات مقاله

## چکیده

## نوع مقاله

## پژوهشی/اصیل

## نحوه استناد به این مقاله:

چاووشی، زهرا، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، عبدالمهی، بیژن، و زین آبادی، حسن رضا. (۱۴۰۳). واکاوی و ویژگی‌های بومی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۳۰(۴)، ۱۲۱-۱۰۳.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

مدیران گروه آموزشی در سلسله مراتب مدیریتی در دانشگاه در آخرین رتبه قرار دارند، ولی با داشتن زمینه مشترک رشته‌ای، روابط رودر رو، آگاهی از مسائل فنی و تکنیکی اعضای گروه و آگاهی از مسائل و مشکلات اعضای هیئت علمی می‌توانند تأثیرات مهمی در ایجاد هویت یکپارچه گروهی داشته باشند و با ایجاد فضای مثبت قادر به برقراری روابط کاری مثبت در گروه شوند. هدف از مقاله حاضر واکاوی مولفه‌های تشکیل دهنده رهبری مثبت‌گرا برای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها در چارچوب رویکرد کیفی و تحلیل محتوا بود. نمونه‌گیری در این پژوهش، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گوله برفی انجام شد. تعداد مصاحبه‌شونده‌های پژوهش بر مبنای اصل اشباع در تحقیقات کیفی شامل ۱۵ نفر بود که از افرادی که آگاهی و دانش بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند از جمله رؤسا، مدیران گروه آموزشی، اساتید دانشگاه‌های خوارزمی، تهران، علامه طباطبایی، فرهنگیان، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز برای تحقیق با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. پس از پیاده‌سازی و تحلیل و کدگذاری، متن مصاحبه‌ها در قالب ابعاد اصلی و سازنده دسته‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های شکل دهنده رهبری مثبت‌گرا برای مدیران گروه‌های آموزشی را می‌توان در ۳ بُعد انتخابی و ۱۲ بُعد محوری و ۱۳۱ مؤلفه طبقه‌بندی نمود که شامل ویژگی‌های شخصیتی (ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های اجتماعی)، اخلاق حرفه‌ای (اخلاق پژوهشی، اخلاق آموزشی و اخلاق مدیریتی)، شایستگی‌های رهبری و مدیریتی (تحول‌آفرین، سیاستگذار، بهبود کیفیت و افزایش کارایی، مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های ارتباطی، همکاری تیمی و روابط بین‌الملل و بازاریابی) هستند. نتایج پژوهش مبنی بر دستیابی چنین الگویی در ارتباط با مدیران گروه‌های آموزشی نشان داد که مسئولیت‌مدیر گروه آموزشی فراتر از انجام یک سری وظایف اداری است و بکارگیری الگوی رهبری مثبت‌گرا در میان مدیران گروه آموزشی دانشگاه لازم و ضروری است و منجر به بهبود عملکرد و ایجاد جو مثبت می‌گردد و میزان تلاش برای توسعه مثبت‌اندیشی و نیز ارتباطات باز و گسترده را افزایش می‌دهد.

کلیدواژگان: رهبری مثبت‌گرا، مدیران گروه آموزشی، دانشگاه‌ها.



## مقدمه

امروزه هر سازمانی برای عملکرد بهتر و حفظ موقعیت خود باید در بازار رقابت کند. در این راستا، رهبران نقش تعیین کننده‌ای را در تحقق اهداف سازمان و بهبود عملکرد کارکنان ایفا می‌کنند. رهبران افرادی هستند که از قدرت خود برای تأثیرگذاری و ایجاد انگیزه در کارکنان در بهبود عملکرد سازمان استفاده می‌کنند و تأثیر بسیاری بر نگرش کارکنان نسبت به شغلشان دارند (Jamali et al., 2022). مطالعات بسیاری مبنی بر اینکه رهبری تأثیر زیادی بر نگرش کارکنان نسبت به شغلشان دارند، انجام شده است و به این نتیجه دست یافتند که در حال حاضر، نقش رهبران در سازمان‌ها تغییر کرده است و موفقیت هر سازمانی به سبک رهبری موجود در آن سازمان بستگی دارد (Saleem, 2015) و رهبری تأثیر بسیاری بر عملکرد شغلی کارکنان دارد (Torlak & Kuzey, 2019).

مدیریت در سازمان‌های آموزشی بویژه در دانشگاه‌های کشور نیز بیش از پیش پیچیده و با چالش‌ها و کاستی‌های بسیاری روبرو شده است و اکثر مدیران دانشگاهی، کار مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند که این نوع مدیریت بسیار پرهزینه و مخاطره‌آمیز است (Haj Khozeym et al., 2020). از آنجا که مدیران گروه‌های آموزشی در سلسله مراتب مدیریتی در دانشگاه در آخرین رتبه قرار دارند، ولی با داشتن زمینه مشترک رشته‌ای، روابط رودر رو، آگاهی از مسائل فنی و تکنیکی اعضای گروه و آگاهی از مسائل و مشکلات اعضای هیئت علمی می‌توانند تأثیرات مهمی در ایجاد هویت یکپارچه گروهی داشته باشند (Mozaffari Farough & Yousefi Aghdam, 2014). لذا، مدیران گروه آموزشی علاوه بر مسائل و مشکلات مختلفی که با آن روبه رو هستند (Taghizadeh Ghasbeh et al., 2018) و از آنجا که به دلیل جایگاه مهم تصمیم‌گیری در گروه‌های آموزشی از مهمترین بخش‌های اثرگذار در حوزه‌های مختلف مدیریت دانشگاه به شمار می‌آیند (Amrahi et al., 2022)، لازم است مهارت‌های اساسی زندگی و مهارت‌های مثبت را به منظور تقویت و افزایش ارتباط مثبت با خود، با دیگران و زندگی و بالتبع افزایش انگیزش، پیشرفت در تمامی جنبه‌های زندگی و نقش مؤثر و سازنده مثبت اندیشی برای مقابله با مشکلات و تقویت اعتماد به نفس و ایجاد روحیه بالا را در حل مسائل زندگی ارائه دهند (Taghizadeh Ghasbeh et al., 2018).

سبک‌های رهبری بسیاری وجود دارد که تأثیر مختلفی بر عملکرد دانشگاهی دارد. اخیراً مطالعات بسیاری بر سبک رهبری مثبت‌گرا تأکید کرده‌اند. رهبران در رهبری مثبت، مکانیزم‌های انگیزشی را به کار می‌برند، از تحسین کلامی و یا پاداش مالی استفاده می‌کنند، عزت نفس کارکنان را تصدیق می‌کنند، اشتیاق و انگیزه درونی کارکنان را تحریک می‌کنند و کارکنان را به داشتن حس قوی در انجام مأموریت و مسئولیت در انجام وظایفی که از طرف رهبر به آن‌ها محول شده تشویق می‌کنند. رفتار رهبران شامل رفتار کارزماتیک، رفتار تحول‌آفرین، رفتار اخلاقی و رفتار خدماتی است. رهبر می‌تواند اعتماد کارکنان را در روند رهبری بدست آورد و در میان کارکنان از محبوبیت برخوردار شود و در نهایت کارکنان منافع جمعی را برای رسیدن به نتایج مطلوب در اولویت قرار می‌دهند (Cheng et al., 2020).

از اینرو، ضرورت ایجاد تغییر در رهبری گروه آموزشی چندی است که مورد توجه قرار گرفته است و اهمیت رهبری مثبت‌گرا بر تغییر در نگرش و استفاده از منابع سرشار و باارزش انسانی در سطح گروه مطرح گردیده است. این پژوهش سعی دارد با واکاوی مولفه‌های تشکیل دهنده رهبری مثبت‌گرا در سطح آموزش عالی به کاهش اشتباهات کاری مختلف از جمله اشتباهات در فرآیندهای کاری اجرایی و اداری و فرآیندهای یاددهی - یادگیری، افت کیفیت آموزش و پژوهش، کمبود منابع انسانی کارآمد، فقدان تعاملات، شکست در توسعه مهارت‌های لازم، عملکرد ضعیف، عدم کارایی اعضای هیئت علمی، دوباره کاری، هزینه‌های بالا، کنترل مداوم، انحراف از کار و به طور کل کاهش موارد منفی منجر شود.



## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

از دهه ۱۹۹۰ اولویت سازمان‌ها به سمت انتخاب رهبرانی بوده است که قادر به برقراری روابط کاری مثبت با کارکنان هستند. رهبری بدون شک یکی از مهمترین نقش‌ها در یک سازمان است که منجر به شکست یا موفقیت سازمان می‌گردد (Wijewardena et al., 2014) و مجموعه‌ای از استراتژی‌های هوشمند است که اعضای تیم را درگیر می‌کند و بر توانمندی کارکنان تأثیر می‌گذارد. برای دستیابی به اهداف سازمانی، رهبران باید دارای برخی توانایی‌ها برای ایجاد تغییر و ایجاد انگیزه در زیردستان خود باشند. اساساً، رهبران باید دارای نگرش‌ها، رفتارها و سایر ویژگی‌های مرتبط باشند تا اعضای تیم را برای تحقق اهداف سازمانی تشویق کنند. رضایت شغلی کارکنان یکی از مهمترین عوامل برای دستیابی به اهداف تعیین شده به شمار می‌آید (Almohtaseb et al., 2021).

با توجه به اهمیت رهبری، مدتهاست که این موضوع در علوم اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفته است و امروزه ادبیات گسترده و غنی در مورد سبک‌های مختلف رهبری وجود دارد که ویژگی‌ها و نتایج متعدد آن را بررسی می‌کند (Wijewardena et al., 2014) از جمله سبک‌های رهبری که می‌توان به آن اشاره کرد، سبک رهبری مثبت‌گرا است که اخیراً مطالعات بسیاری بر این سبک تأکید کرده‌اند.

طبق مرور ادبیات، مفهوم رهبری مثبت در ابتدا توسط کامرون<sup>۱</sup> مطرح شد که به رفتارهای مثبت رهبران در مقابل کارکنان اشاره دارد. در رهبری مثبت، رهبران روشهای تشویقی را بکار می‌برند، از کلمات تحسین‌برانگیز استفاده می‌کنند، به عزت نفس کارکنان احترام می‌گذارند، انگیزه درونی کارکنان را تحریک می‌کنند تا در انجام وظایفی که به آن‌ها محول شده است حس خوب و احساس مسئولیت داشته باشند (Cheng et al., 2020). رفتارهای رهبری مثبت - چه از طریق شوخ‌طبعی، شیوه‌های تحول‌آفرینی، رهبری خدمتگزار یا ارتباطات مؤثر- از جمله محرک‌های اساسی است که نه تنها بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، بلکه کارکنان را با مهارت‌ها و انگیزه‌های لازم برای اشتغال‌پذیری و سازگاری طولانی مدت مجهز می‌کند (Burger et al., 2024). کاتور و همکارانش (Kour et al., 2019) با بررسی سه ویژگی مثبت - خوش‌بینی، رفاه، توانمندی فردی- و اثرات آن‌ها بر بهره‌وری کارکنان و در نهایت سازمان نشان دادند که بکارگیری مفاهیم روان‌شناسی مثبت و ویژگی مثبت فردی در محل کار منجر به افزایش عملکرد کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمان می‌گردد.

رهبران مثبت در مؤسسات آموزشی و دانشگاهی تمام تلاش خود را به کار می‌گیرند تا برای افراد دیگر به عنوان یک الگوی مناسب قرار گیرند. آن‌ها باور دارند که هر کجا لازم است، فارغ از اینکه مسئولیتی دارند یا نه، باید احساس مسئولیت کنند و وارد عمل شوند. آن‌ها خود را عامل موفقیت تمام قسمت‌های سازمان می‌دانند و به منظور اثربخشی بیشتر به اقدامات صورت گرفته، ساختارهای موجود را با تیم‌های کاربردی جایگزین می‌کنند و با ایجاد کمیته‌هایی، خلاقیت و نوآوری را به سیاست‌های جدید می‌افزایند. رهبری مثبت دانشگاهی به مثابه یک راهبرد است و می‌تواند موجب اثربخشی عملکرد افراد به عنوان مدیران بخش‌های مختلف باشد (Buller, 2013) و آن‌ها را جهت انجام مؤثر وظایف خود از جمله برنامه‌ریزی درسی، مدیریت کلاس‌ها، نظارت و ارزیابی، ایجاد یک محیط یادگیری مثبت، ایجاد نظم در کلاس آماده سازد (Hnaish & Khairi Ahmed, 2024).

آنها به منظور تحقق اهداف و پیشبرد برنامه‌های دانشگاهی، راهبردهای مؤثر و منطبق با شرایط و محیط کاری را باید مورد استفاده قرار دهند. به جای تأکید بر نقاط قوت و فرصتها، نباید خود را در لباس جراحانی ببینند که وظیفه‌اش جراحی و ترمیم بافت‌های ناسالم بیمار است؛ در حالیکه یک رهبر بایستی مفهوم انرژی سازنده را در سرتاسر سازمان تسری دهد (Buller, 2013). بولر (Buller, 2013) در کنفرانسی به چند ویژگی رهبران مثبت دانشگاهی اشاره کرد:

<sup>1</sup> Cameron



- ۱) به جای آنکه به فکر اشتباهات گذشته باشند، به دنبال انجام درست کارهای کنونی هستند؛
- ۲) مدیران را تشویق می‌کنند که به جای اینکه زمان خود را صرف کارکنان ناراضی و مشکل ساز کنند، در کنار بهترین کارکنان باشند؛
- ۳) به جای اینکه یک سبک رهبری را برای تمام کارکنان به کار گیرند، سبک رهبری خاصی را برای هر کارمند به کار می‌گیرند؛
- ۴) بر رویکرد سیستمی تأکید دارند و بر عملکرد کارآمد گروه و همچنین مشارکت منحصر به فرد هر یک از اعضا گروه اصرار می‌ورزند؛
- ۵) به جای محدود شدن به تصمیمات و ناکامی‌های گذشته، آینده‌گرا و فعال هستند و دائماً احتمالات را بررسی می‌کنند؛
- ۶) به جای تنبیه و مجازات بیشتر بر پاداش و به رسمیت شناختن تأکید دارند؛
- ۷) به همان اندازه که مردم محور هستند هدف محور نیز هستند؛
- ۸) رویکردهای مبتنی بر مشارکت را به سلسله مراتب جدی و سخت، و فرماندهی زنجیره‌ای ترجیح می‌دهند؛
- ۹) با هر یک از اعضای گروه به عنوان یک عضو منطقی و توانا در تیم رفتار می‌کنند، نه به عنوان فردی که نیاز به رهبری دارند.
- ۱۰) به جای اینکه در سازمان یک مدیر سنتی فرض شوند؛ به‌عنوان یک نوع راهنمای ماهر و گاه مدیر نامحسوس عمل می‌کنند (Buller, 2013).

## مدیر گروه آموزشی

گروه آموزشی، واحدی است که از اعضای هیئت علمی متخصص در یک رشته از شعب دانش بشری که در دانشکده /آموزشکده دایر است، تشکیل شده است (مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۶، ص ۲۸۸). مدیریت گروه‌های آموزشی یکی از بخش‌های مهم و تأثیرگذار در مدیریت مجموعه‌های دانشگاهی است و حلقه تعامل میان زیر سیستم تخصصی دانشگاه و زیر سیستم مدیریتی آن محسوب می‌شود، بنابراین دارای جایگاه ویژه‌ای در تأمین اهداف دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هستند. به صراحت می‌توان بیان کرد که موفقیت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ارتباط مستقیمی با اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی دارد.

مدیران گروه به دلیل داشتن ارتباط تنگاتنگ با نهادها و ارگانهای مختلف، اعضای هیئت علمی، کارکنان آموزشی و غیر آموزشی، دانشجویان و... باید در برقراری ارتباط و توانایی اطلاعاتی، بیش از سایر مدیران دانشگاهی مهارت داشته باشند (Navaebrahim & Karimi, 2006). زیرا آن‌ها نیروهای متخصص را رهبری می‌کنند که یکی از مهمترین سرمایه‌های انسانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هستند و نقش قابل توجهی در توسعه و افزایش اثربخشی دانشگاه‌ها دارند (Alipor et al., 2023) و در صورتیکه مدیران گروه آموزشی در زمینه ایجاد انگیزش و شناسایی حدود انتظارات و علایق خود و کارکنان آگاهی کافی نداشته باشند، از سوی اعضا پذیرفته و تأیید نمی‌شوند. آن‌ها باید بر نظریات و شیوه‌های تدریس، ارزشیابی، تنظیم درس و اصول و نظریات یادگیری مسلط باشند تا بتوانند اعضای هیئت علمی را یاری کنند (Navaebrahim & Karimi, 2006). در حوزه تولید دانش آن‌ها اولویتهای آموزشی و تحقیقاتی را شناسایی می‌کنند و زمینه‌های تحقیقاتی و فرصت توسعه حرفه‌ای را برای اعضا و دانشجویان فراهم می‌کنند. توانایی فهم موقعیت، بررسی منابع و برقراری ارتباط مؤثر شرایط را برای کارگروهی و ارتباط پویا و تعامل دو جانبه بین مدیران سیاستگذار با مدیران سطوح اجرایی موجب می‌شود تا وضعیت دانشگاه و آینده آن، محرک اصلی برنامه‌ریزی‌های بعدی شود (Navaebrahim & Karimi, 2006). الگوی رهبری مدیران گروه آموزشی در ترویج نوآوری و کارآفرینی حیاتی است. آن‌ها باید نیاز به تغییر را پیش‌بینی کرده و تغییر را فعالانه اجرا کنند. این الگو، نقش مهمی را در اجرای این تغییرات ایفا می‌کند تا جائیکه منجر به ایجاد انگیزه در ذینفعان جهت انجام رفتارهای مثبت در رسیدن به اهداف فردی، مشترک و جمعی می‌گردد. بعلاوه، این امر باید به نحوی اجرا شود





که باعث افزایش احساسات، مفهوم سازی و انگیزه مثبت و کاهش افکار منفی (مانند استرس، افسردگی و اضطراب) گردد. این همان چیزی است که زمینه اجرای نگرش مثبت در آنجا فراهم می‌گردد.

چنین رهبران دارایی‌های بارزشی در مؤسسات آموزشی به شمار می‌آیند. آن‌ها نقش مهمی را بعنوان الگو دارند و در به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات و تشویق گروه در کمک به یکدیگر ایفای نقش می‌کنند. همچنین، از طریق ایجاد انگیزه، برقراری ارتباط، توانمندسازی و متقاعد کردن گروه برای مشارکت در توسعه و تغییرات مثبت بر گروه تأثیر به سزایی دارند. مطالعات نشان داده است که رهبران مسئولیت پذیر محرک اصلی در عملکرد شغلی هستند؛ به دلیل اینکه چنین رهبرانی الگو هستند و آن‌ها به شدت گروه را برای کار سخت و دستیابی به اهداف دانشگاه ترغیب می‌کنند (Lin et al., 2020). همچنین، تحقیقات دیگری در این زمینه نشان داده است که اعضای سازمان تمایل بیشتری به پیروی از رهبرانی با استانداردهای اخلاقی بالا و کسانی که برای روابط ارزش قائل هستند، دارند (Burger et al., 2024).

حل مسائل نظام آموزش عالی و نیز مدیریت و برنامه ریزی دانشگاهی مطمئناً منوط به داشتن چنین رهبرانی است که عنصر تعیین کننده‌ای در عملکرد محتوایی گروه اعم از آموزشی، پژوهشی و خدمات تخصصی و انجام دادن مسئولیت‌های اجتماعی و پاسخگویی به مسائل و نیازهای جامعه و اولویت‌های توسعه ملی به شمار می‌آیند (Farasatkah & Maniee, 2020).

بنابراین، نقش مدیران گروه‌های آموزشی در جهت‌دهی، انگیزش‌دهی، حل تعارضها و ایجاد صمیمیت میان گروه بسیار اساسی است و از آنجا که مدیران از میان اعضای هیئت علمی انتخاب می‌شوند، این اعضا با ارزش‌ترین منبع و مهم‌ترین سرمایه دانشگاه‌ها به شمار می‌آیند و از طرفی چون مدیران گروه آموزشی با طیف وسیعی از افراد، دانشجویان، اعضای هیئت علمی، رؤسای دانشکده و دانشگاه سروکار دارند، باید مهارت‌هایی که مستلزم رسیدن به نتایج قابل قبول در ارتباط با این مجموعه است، را فرا گیرند (Mozaffari Farough & Yousefi Aghdam, 2014).

بولر (Buller, 2015) الگویی از ویژگی‌های مدیران دانشگاه‌ها را به شکل زیر طراحی کرد:

داری چشم اندازه قدر دان، درک از مدیریت	/	برنامه ریزی
یوابری، علاقه مند به پیشرفت، ایجاد انگیزه و حسن موفقیت	/	ارزیابی
شفاف، در نظر گرفتن تفاوت ها، بهبود دانش و توانایی	/	آموزش-یاددهی
توجه به نیازهای افراد، رشد، توسعه، پیشرفت	/	مربی گری
همدردی، همفکری، دارای حسن یا ارزش بودن	/	مشاور
عینیت، کاردان، هماهنگ کننده، علاقه مند به کار تیمی	/	میانجی گری

نحوه انتصاب مدیر گروه به پیشنهاد رئیس دانشکده /آموزشکده از میان اعضای گروه با تأیید و حکم رئیس مؤسسه برای مدت دو سال منسوب می‌گردد. پس از مدت ۲ سال انتصاب مجدد برای تصدی سمت مدیر گروه، براساس ارزیابی گزارش عملکرد دوسالانه وی صورت می‌گیرد (مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۶، ص ۲۸۸).

وظایف و اختیارات مدیر گروه:

۱) ابلاغ برنامه‌های اجرایی و تکالیف عمومی اعضای هیأت علمی اعم از آموزشی (نظری - عملی)، پژوهشی، راهنمایی دانشجو و خدمات

و رعایت نظم و انضباط کاری اعضای هیأت علمی گروه و نظارت بر حسن اجرای آن؛



- (۲) تهیه برنامه اجرایی وظایف آموزشی و پژوهشی و خدماتی ارائه شده از طریق گروه بر اساس خط مشی شورای دانشکده/ پژوهشکده / آموزشکده با مشورت اعضای گروه قبل از شروع نیمسال تحصیلی و تهیه جدول دروس هر نیمسال با همکاری اعضای گروه و تسلیم آن به رئیس دانشکده/ پژوهشکده/ آموزشکده؛
- (۳) تجدیدنظر مستمر در برنامه‌ها با توجه به آخرین پیشرفت‌ها و تغییرات و تحولات علمی و تسلیم این برنامه‌ها به مراجع ذیربط؛
- (۴) تشکیل و اداره جلسات شورای گروه و ارسال گزارش کار، مصوبات، پیشنهادهای و نظریات جمعی گروه به رئیس دانشکده، پژوهشکده یا آموزشکده برای هماهنگی اجرایی یا طی مراحل قانونی برای اجرا؛ -
- (۵) ابلاغ بخشنامه‌ها و آییننامه‌ها و مصوبات ابلاغی از سوی رئیس دانشکده/ پژوهشکده / آموزشکده به اعضای گروه؛ -
- (۶) پیشنهاد نیازهای مالی گروه به رئیس دانشکده/ پژوهشکده / آموزشکده؛ -
- (۷) انجام دادن کلیه مکاتبات رسمی گروه و پیشنهاد تهیه لوازم، کتابها، نشریات و سایر ملزومات موردنیاز گروه به رئیس دانشکده/ پژوهشکده / آموزشکده؛
- (۸) پیشنهاد طرح‌های پژوهشی که گروه راسا یا با همکاری گروه‌های دیگر آماده انجام دادن آن است به رئیس دانشکده/ پژوهشکده/ آموزشکده برای تصویب در شورای پژوهشی مؤسسه؛
- (۹) ارزیابی کار سالانه اعضای گروه و گزارش آن به رئیس دانشکده/ پژوهشکده/ آموزشکده (مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۶، ص ۲۸۸).

### پیشینه پژوهش

با مروری بر ادبیات، به راحتی متوجه می‌شویم که رهبری موضوعی پژوهشی در حوزه کسب‌وکار بوده است. با این حال، تعداد کمی پژوهش اما رو به رشدی وجود دارد که به بررسی شیوه‌های رهبری در آموزش عالی و رهبری در آموزش می‌پردازد و در مورد رفتار رهبر و نتایج عملکرد پیروان در سازمان‌ها مبنی بر این که رهبری عامل مهمی در ایجاد انگیزه، رفاه و عملکرد کارکنان است، وجود دارد (Wijewardena et al., 2014) که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

تقی‌زاده قصبه و همکارانش (Taghizadeh Ghasbeh et al., 2018) در پژوهشی با هدف تعیین عوامل مؤثر بر توسعه مثبت‌گرایی در مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌های کشور هشت مؤلفه (امید، تاب‌آوری، کیفیت زندگی، شادی، بخشش، خودکارآمدی، سرمایه روان‌شناختی، خوشبینی) را شناسایی و از بین آن‌ها به ترتیب شادی، خودکارآمدی و سرمایه روان‌شناختی در بین مؤلفه‌های ارائه شده را دارای بیشترین اولویت و تأثیر در مثبت‌گرایی مدیران معرفی نمودند.

نتایج پژوهش حیدری و همکارانش (Heydari & Ghorbani Dulatabadi, 2017) که در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس انجام دادند، نشان داد که ارتباط معنادار بین رهبری مثبت‌گرا با نشاط اجتماعی وجود دارد. او به این نتیجه دست یافت که مدیران و رهبران دانشگاهی با قدردانی از اعضا می‌توانند باعث افزایش ارتباطات، تقویت ارزش‌ها و ارتقاء سطح اعتماد کارکنان و اعضای هیأت علمی گردند و مدیرانی که به اعضای هیأت علمی آزادی عمل اعطا می‌کنند و مشارکت‌پذیری را مبنای کار خود قرار می‌دهند باعث می‌شوند که اعضای هیأت علمی به انجام فعالیت‌های نوین در دانشگاه علاقه‌مند شوند و سطح تبادل نظر، گفتگو، همکاری و ارتباطات را افزایش می‌یابد. همچنین به این نتیجه دست یافت که کیفیت روابط بین مدیران و کارکنان به عنوان یک پیوند حیاتی برای افزایش اشتیاق شغلی محسوب می‌شود. مدیران می‌توانند با



ایجاد ارتباطات شفاف، کار تیمی، مسطح سازی ساختار سازمان، تیم‌های خود مدیریتی، روابط انسانی مثبت و تصمیم‌گیری‌های مشارکتی، اشتیاق به کار و شادی را در کارکنان ایجاد نمایند.

حکاک و همکارانش (Hakkak et al., 2021) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل زمینه‌ای رهبری مثبت‌گرا با روش داده بنیاد به طراحی مدل زمینه‌ای رهبری مثبت‌گرا پرداختند. استادان دانشگاه با تخصص‌های مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی و مدیران مدارس و سازمان‌های آموزش و پرورش از جمله شرکت کنندگان در این مطالعه بودند. نتایج این مطالعه به شناسایی ۲۵ کد انتخابی، ۷۷ کد محوری و ۳۵۵ کد باز منجر شد که ۲۵ کد انتخابی در ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی، پدیده مرکزی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته بندی شدند. نتایج تحقیق نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و ادراک، ارزش‌های محوری سازمان، حلقه‌های ارتباطی، هدف محوری و مهارت‌های رهبری از عوامل اثرگذار بر رهبری مثبت‌گرا هستند.

سپهوند و همکارانش (Sepahvand et al., 2022) در پژوهشی با عنوان اثر رهبری مثبت‌گرا بر افشاگری سازمانی با نقش میانجی ارباب روان شناختی به بررسی رابطه رهبری مثبت‌گرا و افشاگری در سامان با نقش میانجی ارباب روان شناختی کارکنان در دانشگاه لرستان پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری مثبت‌گرا رابطه منفی و معناداری با ارباب روان شناختی و رابطه مثبت و معناداری با افشاگری کارکنان دارد. ارباب روان شناختی نیز، رابطه منفی و معناداری با افشاگری کارکنان داشت. هم چنین این متغیر، دارای نقش میانجی، در رابطه رهبری مثبت‌گرا و افشاگری کارکنان بود.

مهدی زاده و همکارانش (Mehdizadeh et al., 2023) در پژوهشی با عنوان پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی به این نتیجه دست یافتند که به کارگیری سبک رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی کارکنان، می‌تواند نقش مؤثری در کاهش سکوت کارکنان داشته باشد، از این رو پیشنهاد کردند که مدیران دانشگاه فرهنگیان، روی توسعه و تقویت رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند تا بتوانند با مشارکت و هم‌فکری هر چه بیشتر کارکنان، زمینه توسعه و اثربخشی بیشتر سازمان را فراهم سازند.

الرهیل (Elrehail, 2018) در پژوهشی با عنوان "روابط میان رهبری، نوآوری و اشتراک گذاری دانش: راهنمایی برای تحلیل" به توصیف نقش احتمالی به اشتراک گذاری دانش میان سبک‌های رهبری و نوآوری در مؤسسات آموزش عالی در کشورهای غیر غربی پرداخت. نتایج بدست آمده از تحقیق نشان داد که رابطه مهمی میان رهبری و نوآوری وجود دارد و همچنین اثر تعدیل کننده به اشتراک گذاری دانش نیز ثابت شد.

آری‌یانی و زوهاری (Ariyani & Zuhaery, 2021) در مقاله‌ای با عنوان اصول رهبری نوآوری و کارآفرینی برای ایجاد محیط مثبت یادگیری با هدف اجرای اصول رهبری نوآوری و کارآفرینی در ایجاد یک محیط یادگیری<sup>۲</sup> به مطالعه و تحلیل پرداختند. نتایج نشان داده است که مدیر با اجرای رهبری کارآفرین دو اصل عمده را برای ایجاد محیط یادگیری بکار برده است. نخست، مدیریت رشد سازمان از طریق بهینه سازی، ارتباط، انگیزش، نظارت، کنترل، الگوبرداری و توانمندسازی. دوم، ایجاد نوآوری از طریق چند مرحله: ایجاد چشم انداز، توسعه کارکنان و بازسازی. این نوع رهبری می‌تواند محیط یادگیری شاد و راحتی را ایجاد کند. در نتیجه، تمامی یادگیرندگان می‌توانند فرایند یادگیری را دنبال کرده و موجب خلق نوآوری شوند و پیشرفت‌هایی را در موفقیت‌های تحصیلی و غیر تحصیلی به دست آورند. یافته‌های تحقیق نشان داد که پیشنهادات برای برنامه آموزشی که در آن رهبری نوآوری و کارآفرین بکار رفته یکی از عوامل مهم در یادگیری است.

<sup>1</sup> The relationship among Leadership, Innovation and Knowledge sharing: A guidance for analysis

<sup>2</sup> Principal's Innovation and Entrepreneurial Leadership to Establish a Positive Learning Environment

ردین و همکارانش (Redín et al., 2023) در مقاله‌ای با عنوان "چارچوب رفتار رهبری مثبت: به طور ساده انجام کار خوب و خوب انجام دادن"<sup>۱</sup>، چارچوبی از رفتار رهبری مثبت برای ایجاد رهبری مثبت را ارائه دادند. آن‌ها بیان کردند که چارچوب رفتار رهبری مثبت شامل ارتباط رهبری مثبت با پیامدهای مثبت (عملکرد اقتصادی و رفاه اجتماعی) و فضیلت سازمانی است. همچنین ماهیت شرطی چارچوب رفتار رهبری مثبت را بر فضیلت برای رسیدن به شکوفایی در سازمان و جامعه می‌دانند. همچنین آن‌ها عنوان کردند که رفتار رهبری به مثابه موتوری است که برای تغییرات مثبت در سازمان عمل می‌کند، شکاف میان فضایل فردی و فضیلت سازمانی را پر می‌کند و حلقه بازخوردی در میان آن‌ها ایجاد می‌کند. رهبر برای توسعه سازمانی مثبت باید مفروضات مثبتی را در میان همکاران ایجا کند، بر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد، شرایط غیررسمی و رسمی مثبت در محل کار را متعادل کند. لذا، برای انجام این کار، شرط لازم این است که رهبر مثبت با اعمال فضایل و رشد دانش عملی، رشد فردی خود را تقویت کند. به این ترتیب، رهبر مثبت به طور خودکار چشم اندازی از پایان نهایی به سمت خیر عمومی به پیروان ارائه می‌دهد و سازمان خود را در مسیری به سوی برتری قرار می‌دهد.

**سوال اصلی پژوهش:** الگوی بومی رهبری مثبت‌گرا برای مدیران گروه‌های آموزش دانشگاه‌های دولتی تهران چه ویژگی‌هایی دارد؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش کیفی است. در این پژوهش، جهت شناسایی مؤلفه‌های الگوی بومی رهبری مثبت‌گرا، مصاحبه نیمه ساختار یافته بکار گرفته شد. با استفاده از روش نمونه گیری غیراحتمالی و هدفمند افرادی که آگاهی و دانش بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند از جمله رؤسا، مدیران گروه آموزشی، اساتید دانشگاهی شناسایی و انتخاب شدند. معیار و شاخص‌های انتخاب مصاحبه شونده‌گان عواملی مانند، تخصص، تجربه مدیریت گروه آموزشی، عضو هیئت علمی، چاپ مقاله، کتابهای تألیف یا ترجمه شده مرتبط با موضوع پژوهش و همچنین سابقه اجرایی در زمینه پژوهش بوده است. با توجه به سطح اشباع یافته‌ها در این پژوهش با ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت. سپس مصاحبه‌های ضبط شده پیاده شدند و با استفاده از روش تحلیل محتوا که به زعم بران و کلارک (Braun & Clarke, 2006) در بردارنده عناصر با اهمیت داده‌ها درباره سؤال پژوهش است، نشان دهنده پاسخ‌ها و معانی الگومند و برجسته‌ای است که در مجموعه داده‌ها شناسایی شده است. همچنین، فردی و موری-کوکران نیز معتقدند که روش تحلیل محتوی مستلزم مؤلفه‌هایی است که در جریان توصیف هر پدیده به عنوان مؤلفه دارای اهمیت پدیدار می‌شوند و مرحله پس از آن، شناسایی الگوی درون داده‌ها است. توانایی کار کردن نظام‌مند با داده‌های کیفی برای یافتن سرخ‌های معنایی مشترک، جزو مهارت‌هایی هستند که همه پژوهشگران کیفی باید آن‌ها را اکتساب کنند (Willig, 2018).

بدین ترتیب، متن مصاحبه‌ها بصورت خط به خط، مورد بررسی قرار گرفت و واحدهای معنایی استخراج و مفهوم پردازی گردید. در این مرحله داده‌ها سازماندهی، تنظیم و دسته‌بندی شدند و به هر واحد معنایی یک کد تخصیص یافت. پس از استخراج واحدهای معنایی، بررسی برقراری ارتباط بین واحدهای معنایی انجام گردید. در نهایت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدها، مفاهیم و ابعاد مشخص شد. مطابق با تحلیل داده‌ها، پس از تقلیل آن‌ها و رسیدن به کدهای باز اولیه، تعیین واحدمعنایی یا زمینه‌ها و سپس تنظیم آن‌ها انجام گردید. برای بررسی دقت یافته‌های پژوهش، از بررسی اعضاء استفاده شد. برای این کار گزارش نهایی را به شرکت کنندگان برگردانیم و پس از آنکه شرکت کنندگان درستی نتایج را تأیید کردند؛ در نهایت، الگوی ارائه شده شامل ابعاد و روابط میان آن‌ها طراحی گردید.

<sup>1</sup> Positive leadership action framework: Simply doing good and doing well



## یافته‌های پژوهش

براساس نتایج حاصل از پژوهش، ویژگی‌های مهم رهبری در ۱۲ کد محوری و ۱۳۱ کدباز طبقه‌بندی شده است. در ادامه به بحث و بررسی آن‌ها پرداخته می‌شود.

### جدول ۱

نمونه‌ای از کدهای باز مستخرج از مصاحبه‌ها

مصاحبه شونده	گزاره اولیه
مصاحبه شونده ۱	مدیر مثبت‌گرا باید به تمام امور آموزشی، پژوهشی و اجرایی دانشجویان توجه نماید.
مصاحبه شونده ۲	مدیر مثبت‌گرا عبارت است از مدیری که بر روی ظرفیت‌ها، توانمندیها و علاقمندی همکاران به عنوان فرصت توسعه متمرکز می‌کند.
مصاحبه شونده ۳	مدیر مثبت‌گرا باید به همه همکاران اجازه دهد تا در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند. ماهیت آموزش عالی با همفکری، مشارکت و حکمرانی مشترک عجین است
مصاحبه شونده ۴	مدیر گروه باید از منافع گروه حمایت کند چون نقطه اتصال بین اعضای گروه و گروه و دانشکده است.
مصاحبه شونده ۵	مهم این است که مدیر در لحظه تصمیم بگیرد. مدیر مثبت‌گرا مدیری است که در سخت‌ترین شرایط بتواند تصمیم بگیرد. و در لحظه تصمیم بگیرد.
مصاحبه شونده ۶	در جامعه‌ای که می‌خواهیم توسعه یابد افرادی که در راس هستند باید توسعه یافته قرار گرفته باشند.
مصاحبه شونده ۷	تغییر نتیجه طبیعی پیشرفت‌های خارجی است. لذا مدیران باید برای پذیرش اندیشه‌های جدید آمادگی کافی داشته باشند.
مصاحبه شونده ۸	مدیر گروه با اجرای قوانین و مقررات می‌تواند یک گروه یا یک رشته را برند کند اما مدیر گروهی که فقط جنبه‌های تاریک را می‌بیند باعث می‌شود که جایگاه او ضعیف شود.
مصاحبه شونده ۹	اگر استادی کیان و جایگاهش را بشناسد و از اهمیت ویژگی‌های مثبت اش آگاه باشد مسلماً با تواضع و فروتنی با گروه برخورد می‌کند و کارکنان نیز قلباً مطیع اش می‌شوند.
مصاحبه شونده ۱۰	مدیر گروه باید مرجع علمی باشد و اگر نقش مرجعیت علمی داشته باشد آنگاه تبدیل به رهبر می‌شود.
مصاحبه شونده ۱۱	امید داشته باشد با افراد کنار بیاید. و مشکلات سر راه را حل کند.
مصاحبه شونده ۱۲	مدیر گروه واقعا باید به حوزه کاری خود اشراف داشته باشد. مدیران گروه اغلب بدون اینکه در جریان شرح وظایف خود قرار بگیرند انگار یک دفعه در این مسئولیت حول داده می‌شوند. نمی‌دانند چه مسئولیت سخت و در عین حال اثرگذاری دارند
مصاحبه شونده ۱۳	توانمندیهای خود را بالا ببرد تا به جهت حرفه‌ای از کسان دیگر پایین تر نباشد.
مصاحبه شونده ۱۴	در درجه اول ایثار و گذشت به مفهوم علمی یعنی اگر من کار علمی انجام می‌دهم و باعث امتیاز برای گروه می‌شود. آن را ابتدا نشر بدهم و از باز نشر فعالیت علمی من دیگران در فعالیت‌های علمی خودشان استفاده کنند ما خیلی از فعالیت‌های آموزشی که اعضا انجام میدهند می‌بینیم که در صندوقچه علمی آن‌ها پنهان می‌ماند.
مصاحبه شونده ۱۵	با ایجاد حلقه علمی، فضای یادگیری در گروه ایجاد می‌شود و رقابت منفی در آن کاهش می‌یابد و اگر رقابتی هم هست رقابت مثبت است.



## جدول ۲

ابعاد اصلی و فرعی ویژگی‌های رهبر مثبت‌گرای مدیر گروه

کدهای محوری	کدهای باز
ویژگی‌های فردی	توسعه یافته، رفتار سازمانی مناسب، ورود آگاهانه به شغل، تدبیرگر، سختکوش، توانمند، دارای حسن خلق، جسارت داشتن، دیدگاه مثبت، کلام مثبت، صبور و بردبار، منسجم، مهرطلب، رازدار، ایثارگر، مقتدر، پاسخگو، مسئولیت پذیر، سخاوتمند، برخوردار از سلامت روان، شجاع، شفاف، صادق، متعهد، متواضع، نقدپذیر.
ویژگی‌های اجتماعی	ویژگی‌های فردی داوطلبان در زمان استخدام، توجه به تخصص دیگر اعضا، توجه به حرفه‌گرا بودن ورودیهای جدید.
تحول آفرین	خودارزیایی، تحول آفرین، منتقد سازنده، حرفه‌ای، با تجربه، متخصص، انعطاف پذیر، آینده پژوه، اشراف به قوانین و کار، مرجعیت علمی، تسلط به الگوهای رهبری، سیاستگذار، قدرت رهبری، در نظر گرفتن جایگاه، جانشین پروری، به دنبال منابع جدید علمی، رسمی، به دنبال کسب رتبه، عاری از خود محوری، پیشتاز، مدیریت در سطوح افقی، به اشتراک گذاری سیاست‌های بالادستی،
مهارت‌های ارتباطی	در دسترس بودن، صرف زمان در گروه، دارای گوش شنوا، برقراری ارتباط، برقراری تعامل، دارای قدرت مذاکره، هماهنگ کننده، مشاور، هوش هیجانی، هوش عاطفی، مقبولیت.
همکاری و کار تیمی	خرد جمعی، مشارکت، ایجاد فضای مثبت، دموکراسی، توزیع قدرت، کار تیمی، کارگروهی، به دنبال منفعت گروه، هدایتگر گروه، کاهش تنش.
روابط بین المللی و بازاریابی	تصمیم گیرنده، ارتباط با صنعت، دارای راهبرد بیرونی، نگاه ایجابی، دارای روابط بین المللی قوی.
مدیریت منابع بهبود کیفیت و افزایش کارایی	مدیریت زمان، مدیریت هزینه، کسب درآمد، توسعه منابع انسانی، حفظ منابع انسانی. بهره‌گیری از امکانات، توجه به ظرفیت‌ها، به دنبال بهبود کیفیت، نیازسنجی، ارزیابی، پاسخگو، پیش کردن، مدیریت عملکرد، هدف محور، محصول محور، به دنبال حل مسائل، به دنبال افزایش کارایی.
سیاستگذار و برنامه ریز	معتقد به حذف مقررات دست و پاگیر، خودگردانی دانشگاه، تمرکززدایی، برنامه ریز و سازماندهنده، عملگرا، آگاه به محیط داخلی، محیط بیرونی، عملیاتی کردن برنامه‌ها
اخلاق پژوهشی	تشکیل حلقه علمی، احترام به حقوق دیگران، احساس هویت داشتن، توانایی جذب افراد، احترام به ایده‌های متفاوت، تأکید بر برابری و عدالت.
اخلاق مدیریتی	اخلاق محور، برخورد مناسب، الهام بخش، انسانگرا، ایثارگر، تشویق کننده، حامی، فداکار، قدردان، انگیزه بخش، متعهد، متواضع، ارزش آفرین، تسهیلگر، اثرگذار، واقع بین، همدل. رعایت اصول
اخلاق آموزشی	توجه به یادگیری دانشجویان، ایجاد انگیزه یادگیری دانشجویان، معرفی منابع علمی به دانشجویان، فراهم کردن زمینه مناسب برای رشد دانشجویان، آگاه به روش‌های تدریس، عدالت در ارزیابی از دانشجویان.

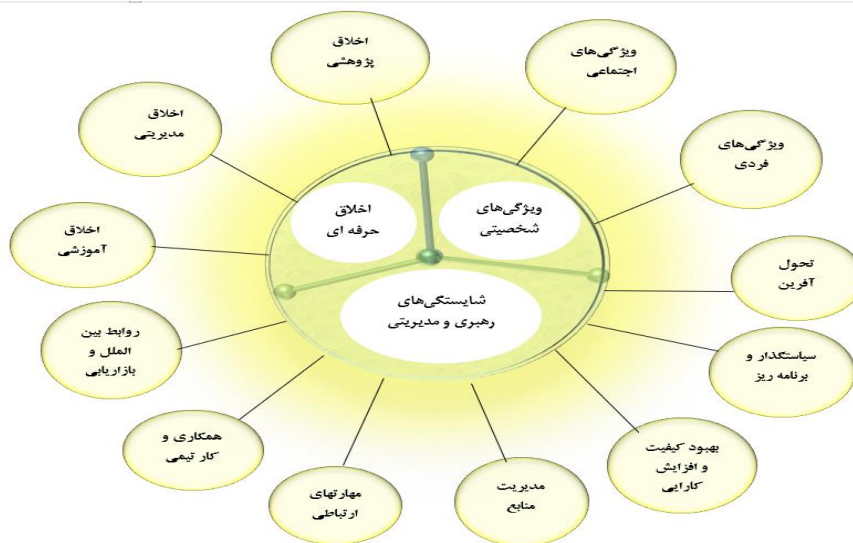
## جدول ۳

کدهای انتخابی و کدهای محوری

کدهای انتخابی	کدهای محوری
ویژگی‌های شخصیتی	ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های اجتماعی
شایستگی‌های رهبری	مهارت‌های ارتباطی، همکاری تیمی، روابط بین الملل و بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، بهبود کیفیت و افزایش کارایی، سیاستگذار، مدیریت تحول آفرین
اخلاق حرفه‌ای	اخلاق پژوهشی، اخلاق مدیریتی، اخلاق آموزشی



الگوی بومی رهبری مثبت‌گرای مدیر گروه



### بحث

**ویژگی‌های فردی:** از نظر مصاحبه شونده ۱۲/ از مهمترین مؤلفه‌هایی که در رهبری مثبت‌گرا نقش بسیار پراهمیتی دارد، شخصیت و ویژگی فردی است. مدیر اگر بخواهد فرد تأثیرگذاری باشد باید رفتار مناسبی داشته باشد. رفتار مدیر گویای توانمندی او است. ویژگی‌های مدیریتی اعضا گروه را به خط می‌کند. سازمانها به ویژه سازمانهای آموزشی از مسائل چالشی در امان نیستند. کار دشواری است که مدیر با کارکنان اختلاف نظر داشته باشد ولی رضایت آنها را نیز جلب کند. در این مرحله مدیر موفق، استراتژی‌های مختلفی را برای مقابله به کار می‌برد. ویژگی‌های شخصیتی مدیر مهمترین ابزار برای مقابله بر چنین مسائل و به طور خاص در دوران بحران است. مدیرانی که ویژگی‌های شخصیتی قدرتمندی دارند؛ نقش مهمی را در پیش‌بینی رفتار افراد دارند. همچنین نقش مؤثری در مدیریت و حل تعارضها در سازمان ایفا می‌کنند. ویژگی‌های شخصیتی مانند مهربان بودن، با ملاحظه بودن، باز بودن، نقش مهمی را در رفتارهای رهبران دارند. ارتباط مثبت و معناداری میان ثبات عاطفی، باز بودن، توافق‌پذیری و اثربخشی وجود دارد (Soomro et al., 2023).

**ویژگی‌های اجتماعی:** برای اینکه یک مدیر گروه بتواند در جامعه و سازمان با افراد مختلف ارتباط برقرار کند و آنها با رضایت با گروه آموزشی فعالیت کنند، به هوش اجتماعی نیاز دارد این هوش برای مدیران آموزشی بسیار مهم است، زیرا داشتن آن باعث ایجاد هم‌افزایی، بهره‌وری و پویایی در گروه می‌گردد (Haj Khozeymh et al., 2020)؛ مدیر در سطح نیازهای اجتماعی باید آگاه باشد که ذینفعان چه نیازهایی دارند که با تأمین آنها احساس کنند که بخش ارزشمندی از دانشگاه بوده و آگاه باشند که چه کار مهمی برای آنها انجام می‌دهد تا ذینفعان احساس کنند افرادی قابل احترام بوده و حتی اگر عقایدی مشابه با عقاید مدیر ندارند، ولی ایده و افکار آنها قابل احترام است (Buller, 2013). آنچه مصاحبه شونده ۱۴ در این مورد بیان کرد این است که مدیر گروه باید جامعه‌ای ایجاد کند که براساس حرفه و مبتنی بر اعتماد باشد. یعنی کار مشارکتی که می‌خواهد انجام دهد بر نظر افراد اعتماد کند. و به گروه خود گرایش داشته باشد. جامعه‌ای که می‌خواهد مشارکتی باشد باید براساس حرفه، براساس رشته، براساس تحصیلات، براساس رسالت گروه، براساس رسالت دانشکده، براساس رسالت دانشگاه باشد. و



در نهایت براساس اهداف جامعه باشد هیچ وقت نباید جامعه و محیط بیرونی جدا شود. مدیر زمانی می تواند مفید واقع شود که به بهترین شکل بر روی عملکرد افراد برای دستیابی به اهداف اجتماعی مؤثر باشد (Gebczynski & Kutsyuruba, 2022).

**اخلاق آموزشی:** هر فردی بر اهمیت رهبری در حوزه آموزش آگاه است. رهبری دلایل بسیار مهمی برای کیفیت یادگیری دانشجویان دارد. از آنجاییکه رهبری در آموزش عالی مقوله‌ای اساسی در یادگیری به شمار می آید. اهمی حیاتی نیز برای تغییر محسوب می شود. لذا، به تازگی اهمیت رهبری دانشگاه به لحاظ تأثیرگذاری بر کیفیت فرایند آموزش در سطح ملی مورد پذیرش و تصدیق قرار گرفته و لازم است. لذا، مدیران دانشگاهی باید در مورد ویژگی تدریس خوب آگاه باشند و درک خود را در مورد چگونگی شناخت، ارزش گذاری و پاداش دهی مناسب به تدریس خوب را توسعه دهند (Ramsden, 2003). زمانی کار مدیر آموزشی به خوبی انجام می گردد که رهبری توانا، مرتبط، درستکار، وظیفه شناس، صالح باشد و ترکیبی از مدیریت کارآمد برانسان و منابع و همچنین دید مثبتی نسبت به تغییر در آینده با تأکید بر رشد کارکنان و دانشجویان یعنی کمک به آنان برای یادگیری وجود داشته باشد (Ramsden, 2001). از نظر مصاحبه شونده ۱۰ مدیر گروه مثبت گرا بستر بروز استعدادها و علاقمندیهای دانشجویان را فراهم می کند. او فراتر از کلاس درس بستر شکوفایی دانشجویان را از طریق اعضای هیئت علمی، پیشنهاد منابع جدید علمی، باز کردن فضاهای علمی، اجتماعات علمی دانشجویان، ایجاد فضای صمیمی با دانشجویان، را فراهم می نماید. در این صورت، با ایجاد فضای یادگیری، اگر رقابتی هم ایجاد شود از نوع رقابت مثبت است.

**اخلاق پژوهشی:** رهبران مثبت برای زیردستان خود به عنوان الگو در نظر گرفته می شوند و نسبت به کارمندان خود نگران هستند و در برابر حقوق آنها احساس مسئولیت می کنند و با کارکنان منصفانه و عادلانه رفتار می کنند. عدم برقراری عدالت و برابری یکی از مسائل مهمی است که از ضعف اخلاق مداری حرفه‌ای در آموزش عالی مطرح می شود، احساس عدم عدالت و تخصیص منابع به افراد، عدم وجود ملاک صحیح و مطمئن در دستیابی تعدادی از افراد به موقعیت‌های پژوهشی به وسیله رفتارهای نادرست و فریبکارانه، باعث برور نارضایتی از کار و موقعیت شغلی می شود که از پیامدهای آن برخورد نامناسب با افراد مرتبط، کاهش انگیزه پیشرفت کاری و کاهش توان فرد است و به دنبال آن کاهش انگیزه پیشرفت کاری و کاهش توان فردی است (Jamali et al., 2023). از نگاه مصاحبه شونده ۱۵ مدیر گروه در حوزه پژوهش باید تلاش کند که گروه را به حلقه علمی تبدیل کند، زیرا در گروه هر فردی یک تخصص و یک پتانسیلی دارد و مدیر باید از این ظرفیت‌ها نهایت استفاده را بکند. با تشکیل حلقه علمی فضای رقابت منفی کاهش می یابد. زمانیکه گروه به حلقه علمی تبدیل می شود در این صورت به کیفیت پژوهش، ارزیابی افزوده می شود. براساس طرز فکر خوش بینانه و کارآفرینانه این چنین رهبرانی است که احساس برقراری عدالت در میان کارکنان از طریق قوانین ارزیابی، حقوق و ارتقاء ایجاد می شود (Zbierowski & Góra, 2014).

**اخلاق مدیریتی:** اخلاق مدیریتی به معنی متعهد بود در قبال رفتار خود و برخورد با تخلفات اخلاقی دیگر اعضای سازمان، تدوین معیارهای اخلاقی در دانشگاه و رفتار مناسب و شایسته در هدایت تلاش‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و تلاش برای شناسایی و رفع نیازها و مسائل مرتبط با اساتید و دانشجویان است (Jamali et al., 2023). مدیران با انتقال پیام اخلاقی و ارزشی، با الگوبرداری، و با استفاده از سیستم پاداش دهی (پاداش و انضباط) اخلاق را به وضوح، بخشی از دستور کار خود قرار می دهند. چنین رفتار صریحی به رهبر کمک می کند تا اخلاق را به پیام رهبری تبدیل کند و توجه پیروان را با برجسته شدن در جمع به خود جلب کند. رهبران استانداردهای اخلاقی واضحی دارند و از پاداش استفاده می کنند تا استانداردها توسط کارکنان رعایت شود. قدرت و موقعیت دو ویژگی این رهبران است که جذابیت آنها را افزایش می دهد. اکثر رهبران اخلاق مدار دارای اقتدار هستند. اما جذابیت چیزی فراتر از اقتدار و مقام است. با دیگران منصفانه رفتار می کنند، اعتبار آنها اثربخشی را افزایش می دهد (Brown & Treviño, 2006). از نظر مصاحبه شونده ۴ موردی که در گروه‌های آموزشی به آن توجه نمی شود محاسن اخلاقی است. به طور مثال، مدیر نباید برای رسیدن به اهداف از باطن استفاده کند، بلکه از حق استفاده می کند.





مثلاً نمی‌تواند یک هدف اخلاقی را در نظر بگیرد و برای رسیدن به آن هدف از باطن استفاده کند؛ اگر هم به آن هدف برسد آن هدف بی‌خود است و آن اقدام غیراخلاقی است و نمی‌توانید بگویید هدف وسیله را توجیه می‌کند. این کار در گروه نباید انجام شود. استاد نمی‌تواند از دانشجویان استفاده کند و مقاله چاپ کند و امتیاز بگیرد. این موارد جزء محاسن اخلاقی نیست.

**تحول آفرین:** به گفته مصاحبه‌شونده ۵ فرق دانشگاه با هر اداره‌ی دیگری یا فرق یک فرد آموزشی (استاد و معلم) با کارمند این است که کارمند طبق شرح وظیفه کار می‌کند و یا شرح وظیفه برای او تعریف شده و معمولاً در ادارات زمانیکه مشتری مداری مد شده بود می‌گفتند شرح وظیفه هر کارمند این است که مراجعه‌کننده بدانند این خواسته‌ها را دارد و باید برآورده شود و کارمند هم بداند که باید اینها اجرا شود؛ اما این در مورد دانشگاه به حداقل می‌رسد، هیچ استادی طبق شرح وظیفه کار نمی‌کند. اقدامات رهبری به منزله موتوری جهت تغییرات مثبت در سازمان عمل می‌کند. رهبر برای بهبود یک سازمان مثبت باید تصورات مثبتی را در میان همکاران ایجاد کند، بر توسعه تخصصی و فردی کارمندان به طور مثبت تأثیرگذار باشد و میان شرایط رسمی و غیررسمی در کار تعادل برقرار کند. برای انجام این کار شرط لازم این است که رهبر با اعمال فضیلت و بهبود دانش عملی، به مهارت‌های خود بیفزاید. بدین ترتیب، رهبر مثبت به طور خودکار به پیروان خود یک دید کلی به سمت خیر عمومی و قرار گرفتن سازمان در جهت تعالی کمک کند (Redín et al., 2023). آن‌ها باید بپذیرند که به مانند عناصر دیگر دانشگاه، متأثر از پیچیدگی دانشگاه‌اند و نمی‌توانند دانشگاه را بهبود بخشند، مگر اینکه به درستی جایگاه و نقش‌های خود را در سازمان تشخیص دهند (Yemeni Dozi Surkhabi, 2003).

**مهارت‌های ارتباطی:** رهبری مثبت در یک محیط دانشگاهی، برای سازمان اهداف بزرگی را تعیین می‌کند و تنها بر حفظ وضع موجود اصرار نمی‌ورزد. آن‌ها به جای تأکید بر رویکردهای سنتی، گزینه‌های دیگری را نیز تجربه می‌کنند و جریان مشارکت حداکثری را با برخی افراد در همه زمانها و یا با همه افراد در برخی زمانها فراهم می‌کنند و راهکارهایی ارائه می‌کنند که بر این نکته تأکید دارد که برای دستیابی به نتایج مطلوب، باید قادر به تشخیص نوع محیط و متناسب سازی مدل مورد نظر با آن محیط باشند. آن‌ها می‌دانند که موفقیت زمانی بدست خواهد آمد که همه افراد در فرایند کار قرار گرفته و بتوانند با آن ارتباط برقرار نمایند. در آن صورت است که می‌توان انتظار دانشکده و گروه‌های آموزشی ایده آلی را داشت که در آن‌ها نرخ ماندگاری بالاست (Buller, 2013). به گفته مصاحبه‌شونده ۱۵ این مسئله خیلی در مدیریت گروه آموزش مهم است که شما ببینید افراد با علاقه مندی در شورای گروه شرکت می‌کنند نه از روی اجبار.

**همکاری و کار تیمی:** وظیفه رهبری دانشگاهی توانمند ساختن کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان به واسطه الگوسازی و هدایت یک محیط گروهی است، محیطی که در آن گفتگو و بحث وجود داشته باشد. یک مهارت کلیدی برای رهبری دانشگاهی کمک به همکاران است تا یکدیگر را به عنوان یک همکار در نظر بگیرند، جنبه مثبت روحیه تیمی را احیا کنند، فضایی را ایجاد کنند تا افراد برای بیان فرضیه‌ها احساس امنیت کنند. خلاق‌ترین گروه‌های دانشگاهی براساس اصل بینش مشترک و احترام جمعی بنا می‌شوند (Ramsden, 2001). از آنجاییکه رویکرد رهبران مثبت‌گرا در اداره امور سازمان، رویکردی سیستمی و جامع‌گر است، بنابراین میتوان انتظار داشت که تأکید آن‌ها نه تنها بر کارآیی و عملکرد فردی آن‌ها در داخل گروه است، بلکه ارتباط متعامل و همکاری جمعی آن‌ها با یکدیگر نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. مصاحبه‌شونده ۸ معتقد است که مدیری که بتواند از حداکثر ظرفیت منابع بهره‌مند شود یعنی قادر است منابع را بسیج کند که همین توانایی فوق‌العاده‌ای است. این ویژگی باعث می‌شود که انگیزه کاری بالایی در گروه ایجاد شود و در نتیجه گروه تعهد بیشتری به کار داشته باشند، این جو هم‌افزایی بیشتری ایجاد می‌کند و هم‌فکری بیشتر می‌شود و در نهایت، چون همه با هم هستند جو حمایتی در محیط کار به ویژه برای هیئت علمی فراهم می‌شود؛ اگرچه، صدمه‌ها در محل کار از آن‌ها پذیر نیست ولی تا یک درصدی می‌توان این موقعیت را تقویت کرد و افراد خوشحال شوند. زمانیکه، افراد خوشحالند که فردی در محل کار از آن‌ها حمایت می‌کند زمینه برای تعامل، کار تیمی و انجام کار گروهی بین افراد بیشتر



می‌شود. چون وقتی این جو حاکم باشد به یکدیگر بیشتر اعتماد می‌کنند و اعتماد بیشتر تأثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد فردی و عملکرد گروهی و سازمانی دارد.

**روابط بین المللی و بازاریابی:** جهانی شدن به عنوان فرایند تلفیق ابعاد بین‌المللی، میان فرهنگی و جهانی در اهداف، کارکردها و نحوه آموزش تعریف می‌شود و اثر شگرفی بر همه‌ی جنبه‌های زندگی انسان و از جمله فرهنگ دانشگاه دارد. به طوری که برخی از محققان، قرن بیست و یکم را قرن تحرک آموزشی و تعلیم جهانی توصیف کرده‌اند و معتقدند همه دانشگاه‌ها تحت تأثیر جهانی شدن هستند و جهانی شدن در تمام سطوح و ابعاد آنان تأثیرات عمیقی به جای می‌گذارد. امروزه، از آنجا که محیط محدود و ایزوله شده دیگر نمی‌تواند به اهداف گسترده‌ی آموزش عالی جامه‌ی عمل ببوشاند؛ لذا، جهانی شدن نظام دانشگاهی نه تنها یک ضرورت؛ بلکه پاسخی مبتنی بر آینده‌نگری است. وظیفه و نقش نظام دانشگاهی در عصر جهانی شدن بسیار خطیر و دشوار است. برای حل مسائل پیچیده ناشی از جهانی شدن، باید نظام دانشگاهی به چرخه پویای تولید و انتشار دانش و یادگیری مادام‌العمر، برنامه درسی ملی، جهانی، نگرش مثبت به آموزش عالی و انعطاف‌پذیری نظام آموزش با نیاز بازار کار، آینده‌نگری و واجد توانمندی‌ها و ظرفیت‌های جدیدی شود. معماری مجدد ساختارها و فرایندهای دانشگاهی براساس روابط جهانی ضروری است و لازم است طرحی تازه برای این دوران اندیشیده شود؛ زیرا امروزه تغییر برای آموزش عالی و مؤسسات آن یک ضرور است نه یک فرصت (Jafari, 2019). از نظر مصاحبه‌شونده ۵ یکی از عوامل موفقیت مدیر گروه‌ها در غرب این است که گاهی مدیر گروه ۱۸ سال مدیریت می‌کند علتش این است که آدم قوی و بین‌المللی است و برای گروه درآمدزایی می‌کند. از وظایف مدیر گروه این است که کارها را جلو ببرد یعنی نگاه ایجابی در برابر نگاه سلبی.

**مدیریت منابع:** مدیریت منابع به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی رهبران مطرح شده است. مدیریت، توسعه و مراقبت از منابع بویژه منابع انسانی تنها دغدغه اصلی رهبران نهادهای عمومی نیست، بلکه بزرگترین چالش‌ها را نیز هم در نهادهای عمومی و هم در نهادهای دیگر به همراه دارد (Wijewardena et al., 2014) و فعالیت‌های رهبر است که موجب افزایش اعتبار و منابع می‌شود. او بیش از سایر اعضای گروه نفوذ دارد و موقعیت بالاتری برای خود کسب می‌کند. به طوریکه به عنوان فردی متخصص در فعالیت‌های مهم گروه ایفای نقش می‌کند و با هنجارهای گروه سازگاری نشان می‌دهد. به طور خاص، مدیران گروه آموزشی دانشگاه جهت دستیابی به موفقیت به تحولات شگرفی نیاز دارند. تغییر نگرش و استفاده از منابع سرشار و با ارزش انسانی در دانشگاه‌ها از اهمیت دوچندانی برخوردار گردیده است (مظفری، یوسفی اقدم، ۱۳۹۳). مدیران باید قادر به تخصیص بهینه منابع سازمان باشند. این امر زمانی ایجاد می‌شود که محیط مثبت باشد تا فرد به سمت مدیریت و رهبری مثبت‌گرا حرکت کند (Hamouche, 2023). مصاحبه‌شونده ۱۰ معتقد است تنها زمانیکه دانشگاه و دانشکده دارای استقلال باشند و فضای مثبت ایجاد شود، مدیر می‌تواند خود تأمین‌کننده منابع باشد و این منابع را به درستی توزیع کند. لذا، به منظور تضمین کیفیت اهداف سازمان، مهارت‌های استراتژیک لازم است.

**بهبود کیفیت و افزایش کارایی:** جهانی شدن، ظهور اقتصاددانش، رقابت برای کسب منابع، کاهش بودجه دولت، فناوری‌های جدید برای آموزش و اعتبار بخشی، همگی به نحوی رهبران دانشگاهی را تحت فشار قرار داده‌اند. از آنجا که چالش‌های اصلی افزایش کیفیت و کارایی به یک میزان است؛ بنابراین، یک عمل مهم ایجاد انگیزه در کارکنان به سمت بهره‌وری است. تحقیقات نشان داده است که هیچ توافق جمعی مبنی بر موفقیت رهبران دانشگاهی وجود ندارد و در نهایت به این نتیجه رسیدند که رهبری در دانشگاه یک مفهوم چند بعدی است و تفسیر آن در میان ناظران مختلف و مؤسسات مختلف متفاوت است. از طرفی، واضح است که هیچ دانشگاهی نمی‌تواند بدون رهبر اهداف و استراتژی تعیین کند و منابع موجود برای رسیدن به آن اهداف را تضمین کند؛ دراصل نقش رهبری بسیار مهم است (Koen & Bitzer, 2010). لذا، رهبران نقش مهمی را در دسترسی به اهداف و ارتقاء کارایی و عملکرد کارکنان به عهده دارند. عملکرد اساتید در آموزش عالی به عوامل بسیاری



از جمله سبک رهبری بستگی دارد. رهبران در مؤسسات آموزشی لازم است به انواع مختلف مهارت‌های رهبری آگاه باشند تا در مؤسسات مؤثرتر عمل کنند. در دانشگاه‌ها، مدیران گروه‌ها و رؤسای دانشکده‌ها نقش اساسی در هدایت اعضای هیئت علمی خود دارند به گونه‌ای که موجب می‌شوند وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند، زیرا اعضای هیئت علمی، ذینفعان (دانشجویان) را برای رفاه جامعه و شکوفایی رشد اقتصادی آینده، آموزش می‌دهند (Jamali et al., 2023). رهبر قوی، کارکنان را برای رسیدن به اهداف سازمانی راهنمایی و حمایت می‌کند (Almohtaseb et al., 2021). از نگاه مصاحبه‌شونده ۱۲، رهبری برای دستیابی به اهداف، باید ارزیابی را در حیطه کاری خود قرار دهد. در ارزیابی انگار تمام حرکات افراد در یک مسیر و جهتی در سمت جلو است. باید شاخص‌هایی برای ارزیابی گروه تعیین کند. به اصطلاح بحث ارزیابی درون گروهی را داریم. این یکی از وظایف مهم گروه است. با ارزیابی درونی مدیر نیازسنجی می‌کند. شناخت از داشته و نداشته‌ها تمام اینها را در غالب ارزیابی درونی خیلی منصفانه برای گروه خود انجام دهد. اگر ارزیابی درست انجام شود مسئله‌ای در گروه باقی نمی‌ماند و افزایش کیفیت و کارایی را به همراه دارد.

**سیاستگذار و برنامه ریز:** دانشگاه مؤسسه‌ای باز پنداشته می‌شود که دائماً تحت تأثیر تغییرات و عوامل محیطی هستند که بر عملکردهای خارجی و داخلی آن تأثیر بسیار می‌گذارد. دانشگاه همیشه به عنوان یک جامعه دانشگاهی خودمختار و مستقل در حکمرانی در نظر گرفته می‌شود که در آن فعالیت‌های تحقیقاتی و تولید دانش نباید تحت تأثیر و تحریک انگیزه‌های دیگری به جز پیگیری حقیقت، برای افزایش درک انسان از مفاهیم و نظریه‌های نهفته در جهان قرار گیرد (Keykha & Towfighi, 2021). در شرایط مدرن، مدیران یا رهبران یک سازمان باید به چالش‌های محیط بیرونی پاسخ دهند و در اجرای تغییرات مثبت نقش رهبری را بر عهده بگیرند. در واقع، موفقیت نهایی یک سازمان به توانایی افراد آن در انجام کار خلاقانه برای رسیدن به یک هدف مشترک بستگی دارد، و در اینجا ما به رهبری نیاز داریم که مهارت‌های درست و نگرش درست را پرورش دهد و حفظ کند. ادعاهایی وجود دارد که رهبری در آموزش به توسعه فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌ها و توسعه «سرمایه فکری، سازمانی و اجتماعی برای سازماندهی آموزش» کمک می‌کند. سیاست‌های آن‌ها شرایطی را برای توسعه / ارتقای نوآوری‌ها هم در آموزش و هم در تولید محصولات علمی و نوآورانه دانشگاه ایجاد می‌کند (Mynbayeva et al., 2024). مصاحبه‌شونده ۳، معتقد است مدیر گروه برای بهبود کارایی و اثربخشی لازم است همواره استراتژی داشته باشد؛ استراتژی به معنای آنکه دقیقاً به هدف بزند نه اینکه به هوا بزند؛ استراتژی نداشته باشد مثل این است که همینطوری در دریا تور می‌اندازد و نمی‌داند چه چیزی صید می‌کند. ممکن است نهنگ باشد یا سنگ. ولی کسی که ماهی می‌گیرد یعنی دقیقاً به هدف می‌زند. از نظر وی استراتژی داشتن یعنی تمام فرآیند از چشم‌انداز تا مأموریت و سیاست، برنامه همه در یک قالب خاص و در یک فرایند بوده و حال اگر در تمام این فرآیندها مثبت به قضیه نگاه کنیم استراتژی مثبت است.

## نتیجه‌گیری

طی چند دهه گذشته سازمان‌ها به ویژه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با یک فرایند تغییر روبرو شده‌اند که تقریباً در طول تاریخ بی‌سابقه بوده است. آن‌ها برای حفظ حیات خود لازم است واکنش‌های سریع و دقیقی به افزایش رقابت‌های جهانی، ظهور بازارهای جدید و توسعه سریع فناوری از خود نشان دهند. بر همین اساس، مدیریت در این سازمان‌ها باید تغییرات اساسی را برای مقابله با این واقعیت‌های جدید به کار گیرد. مدیران آموزش عالی برای مقابله با چنین مسائلی نیازمند تغییراتی در سبک‌های رهبری سنتی هستند؛ زیرا، چهارچوب دانشگاه از جنس دیگری است. آن‌ها جای اینکه نقش خود را فقط در دستیابی به نتایج ببینند، باید به عنوان یک سازنده محیطی سودمند نیز ایفای نقش نمایند که به نوبه خود دستاوردهای مطلوب و مستمری را در پی داشته باشد. لذا لازم است رهبران دانشگاهی بیشتر بر خلق فضا و فرهنگی تمرکز کنند که احتمال رخ دادن تجربیات یادگیری، اکتشاف و جریان مشارکت حداکثری در این محیط افزایش یابد تا از این طریق به شرایط جدید

واکنش‌های سازنده‌ای از خود نشان دهند. در این میان، مدیران گروه آموزشی که در پایینترین سطوح مدیریتی قرار دارند و به دلیل ارتباط تنگاتنگی که با اعضای گروه دارند از اهمیت دو چندانی برخوردار هستند و باید از این قدرت برخوردار باشند که اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان را با خود همسفر کنند و در انجام امور به اهداف نهایی عنوان شده دست یابند. برای دست یافتن به چنین موقعیتی آن‌ها باید به جای بکارگیری رویکردهای سنتی، سبک‌های رهبری که در آن مدیران خواسته یا ناخواسته خود را درگیر مشکلات حاد روزمره می‌کنند، از گزینه دیگری استفاده نمایند. رهبری مثبت‌گرا که از جنبش روان‌شناسی مثبت نشأت گرفته است؛ از جمله سبک‌هایی است که در حال توسعه است و تحقیقات نشان داده است که به کارگیری این نوع سبک رهبری منجر به شادی کارکنان، افزایش خدمات مشتریان، افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد و در نهایت سودآوری می‌گردد. این پیامدها به این دلیل رخ می‌دهد که وقتی کارکنان و اعضای تیم احساس می‌کنند از آن‌ها قدردانی می‌شود، تمایل بیشتری به تلاش و فعالیت دارند و به کار خود متعهدتر می‌شوند. زمانیکه همه افراد به عنوان شرکای فعال و ارزشمند مشارکت داشته باشند، ناخودآگاه محیطی ایجاد می‌شود که در آن احتمال وقوع تجربیات اوج گرفته و دستیابی به اهداف آسان‌تر می‌شود. زمانیکه، مدیر گروه آموزشی سبک رهبری مثبت را اتخاذ می‌کند، در واقع موفق به دستیابی به منابع و امکاناتی شده است که پیش از این از آن غافل بوده، چراکه در گذشته تنها بر مسائل و مشکلات متمرکز بوده است؛ در حالیکه، پس از اتخاذ دیدگاه مثبت می‌تواند ایده‌های جدیدی را به برنامه‌های خود اضافه کند و انرژی گروه خود که براه صدمات و فرسودگی شغلی و روانی ناشی از منفی‌گرایی محیط ایجاد شده است، را به آن‌ها بازگرداند.

لذا در این پژوهش سعی شده است، مدل پیشنهادی در مورد رهبری مثبت‌گرا مدیران گروه آموزشی دانشگاه که دارای ۳ بُعد انتخابی و ۱۲ بُعد محوری است و فرض بر آن است که مدیران گروه آموزشی مثبت‌گرا برای ایجاد یک گروه مثبت باید بر آن‌ها متمرکز شوند، ارائه گردد. این ابعاد شامل: ۱- ویژگی‌های شخصیتی (ویژگی فردی، ویژگی‌های اجتماعی)، ۲- اخلاق حرفه‌ای (اخلاق پژوهشی، اخلاق آموزشی، اخلاق مدیریتی)، ۳- شایستگی‌های رهبری و مدیریتی (تحول‌آفرین، مهارت‌های ارتباطی، همکاری و کار تیمی، روابط بین الملل و بازاریابی، سیاست‌گذار و برنامه ریز، بهبود کیفیت و افزایش عملکرد، مدیریت منابع).

نتایج پژوهش مبنی بر دستیابی چنین الگویی در ارتباط با مدیران گروه‌های آموزشی بیانگر آن است که مسئولیت مدیر گروه آموزشی فراتر از انجام یک سری وظایف اداری است. به ویژه در نظام‌های آموزشی مدیران نقش مهمی در بهبود وضعیت آموزشی دارند. بنابراین، به کارگیری الگوی رهبری مثبت‌گرا در میان مدیران دانشگاهی لازم و ضروری است و در حال حاضر استفاده از این رویکرد رهبری در حال رشد و توسعه است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ویژگی‌های مثبت رهبری موجب بهبود عملکرد و ایجاد جو مثبت می‌گردد و میزان تلاش را برای توسعه مثبت‌اندیشی و نیز ارتباطات باز و گسترده افزایش می‌دهد. در نهایت، توسعه این فرایند منجر می‌شود با بهره‌گیری از رهبری مثبت‌گرا که می‌تواند در قالب یک مدیر گروه آموزشی متبلور شود، توسعه سرمایه‌های انسانی را در سطوح هیئت علمی و دانشجویی به همراه داشته باشد.

### پیشنهادها

- با توجه به الگوی بومی مستخرج از پژوهش، به سنجش وضعیت موجود رهبری مثبت‌گرای مدیران گروه آموزشی دانشگاه پرداخته شود.
- انجام پژوهش‌هایی پیرامون رهبری مثبت‌گرا در سطح رؤسای دانشگاه‌ها انجام شود.

- انجام مطالعات کیفی در حوزه رهبری مثبت‌گرا و میزان برخورداری از سبک رهبری مثبت‌گرا در میان مدیران گروه آموزشی مرد و زن در دانشگاه‌ها.
- اجرای پژوهش در دامنه گسترده‌تر با انتخاب دانشگاه‌های دولتی به طور تصادفی از سطح کشور.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## References

- Alipor, F., Romani, Y., & Yarahmadi, M. (2023). Designing and validating the attraction model of faculty members in Farhangian University with an emphasis on upstream documents: a mixed study. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 29(4). <https://doi.org/10.61838/KMAN.IRPHE.29.4.7>
- Almohtaseb, A., Almahameed, M., Sharari, F., & Dabbouri, E. (2021). The effect of transformation leadership on government employee job satisfaction during Covid-19. *Management Science Letters*, 11(4), 1231-1244. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.015>
- Amrahi, A., Ahanchian, M., & Salehi Fedardi, J. (2022). A causal model of the relationship between cognitive processes and effective leadership of academic department chairs in Mashhad University of Medical Sciences. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 28(3). <https://doi.org/10.52547/irphe.28.3.25>
- Ariyani, D., & Zuhaery, M. (2021). Principal's Innovation and Entrepreneurial Leadership to Establish a Positive Learning Environment. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 63-74. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.1.63>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Buller, J. (2013). *Positive Academic Leadership: How to Stop Putting Out Fires and Start Making a Difference*. Islamic Azad University, Science and Research Branch. <https://www.amazon.com/Positive-Academic-Leadership-Difference-Jossey-Bass-ebook/dp/B00C2WKJ82>
- Buller, J. (2015). *Positive Academic Leadership: How to Stop Putting Out Fires and Start Making a Difference*.
- Burger, M., Coun, M. J., Stoffers, J., Van Den Heuvel, S., Vanderstukken, A., & Van Waeyenberg, T. (2024). Positive leadership and worker well-being in dynamic regional contexts. *Frontiers in psychology*, 14, 1349522. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1349522>
- Cheng, L., Guo, H., & Lin, H. (2020). The influence of leadership behavior on miners' work safety behavior. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104986>
- Elrehail, H. (2018). The relationship among leadership, innovation and knowledge sharing: A guidance for analysis. *Data in Brief*, 19, 128-133. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.138>
- Farasatkah, M., & Maniee, R. (2020). Organizational culture and leadership effectiveness at the university managerial level; GLOBE national survey in Iran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20(2). [https://journal.irphe.ac.ir/article\\_702997.html?lang=en](https://journal.irphe.ac.ir/article_702997.html?lang=en)
- Gebczynski, M., & Kutsyuruba, B. (2022). Veteran teachers' perceptions of principals' leadership influence on school culture. *International Journal for Leadership in Learning*, 22(1), 265-304. <https://doi.org/10.29173/ijll13>
- Haj Khozaym, M., Abili, K. H., & Pourkarime, J. (2020). Presenting a model for professional development departments' heads in universities and institutes of higher education based on a lean approach. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 27(2). [https://education.scu.ac.ir/article\\_15674.html?lang=en](https://education.scu.ac.ir/article_15674.html?lang=en)
- Hakkak, M., Mofrad, M., & Taghipour, S. (2021). Designing a Model of Positive Leadership Using Grounded Theory Method. *Positive Psychology Research*, 7(1). [https://ppls.ui.ac.ir/article\\_25806.html?lang=en](https://ppls.ui.ac.ir/article_25806.html?lang=en)
- Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Heydari, M., & Ghorbani Dulatabadi, M. S. (2017). Examine the multi relationships between positive leadership strategies, work engagement and social vitality of Islamic Azad University, Fars Province. *Journal of New Approaches in Education Administration*. [https://jedu.marvdasht.iau.ir/article\\_2671.html?lang=en](https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_2671.html?lang=en)
- Hnaish, E. M. A., & Khairi Ahmed, R. M. (2024). Review the Literature of Administrative Leadership and Its Impact on Job Performance in the Context of Higher Education. *International Journal of Current Business and Social Sciences*, 10(1), 1-11. [https://www.researchgate.net/publication/378315355\\_Review\\_the\\_Literature\\_of\\_Administrative\\_Leadership\\_and\\_Its\\_Impact\\_on\\_Job\\_Performance\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Higher\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/378315355_Review_the_Literature_of_Administrative_Leadership_and_Its_Impact_on_Job_Performance_in_the_Context_of_Higher_Education)
- Jafari, S. (2019). Components for Globalization of Universities in the Iranian Academic System from the ViewPoints of Experts. *Journal of Iranian Higher Education*, 11(2). <http://ihej.ir/article-1-1506-en.html>
- Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1-20. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.005>
- Jamali, Z., Manshaee, G. H., & Nadi, M. (2023). Providing a model of professional ethics for teachers in the higher education system: Qualitative research. *Quarterly Journal of Medical Sciences Education and Development Center*, 14(3). [https://edj.ajums.ac.ir/article\\_186618.html?lang=en](https://edj.ajums.ac.ir/article_186618.html?lang=en)

