

طراحی مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی با روش داده بنیاد

(مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد)

هادی ترشیزی فاروجی: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

مهدی زیرک*: عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

حسین مؤمنی مهمویی: عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

علی حسین‌زاده: عضو هیأت علمی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

چکیده: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی با روش کیفی داده بنیاد در دانشگاه فردوسی مشهد انجام شد. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد بود. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بخش کیفی از نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. جامعه‌ی آماری تحقیق اعضای هیأت علمی و خبرگان دانشگاه فردوسی مشهد بود که در حوزه پژوهش و مدیریت حضور فعال داشتند. نمونه‌برداری به صورت نظری و به تعداد ۱۶ نفر بود که با استفاده از روش‌های غیر احتمالی قضاوتی و گلوله برفی انجام شد. نتایج تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد نظریه داده بنیاد در حوزه رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی منجر شد که بر مبنای آن ۲۳ مقوله بنیادی برای تبیین و طراحی الگوی رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی احصاء شد. عملکرد مدیران، نه تنها در قالب روش‌های مدیریتی، بلکه در قالب فعالیت‌های رهبری و سبک‌های رهبری می‌تواند بر اثربخشی و بهبود عملکرد کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد. یکی از این رویکردها، سبک رهبری توزیعی مدیران است که به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا به صورت رسمی و غیررسمی در فعالیت‌های آموزشی مشارکت نمایند. برخی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش عبارت‌اند از: کار گروهی، تصمیم‌گیری مشارکتی، رهبری دموکراتیک، تحولات خلاقانه در امور آموزشی، چشم‌انداز و مأموریت سازمان از آن جمله می‌باشند.

واژگان کلیدی: رهبری توزیعی، نظام آموزش عالی، دانشگاه فردوسی مشهد.

*نویسنده‌ی مسؤول: عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

Email: mehdizirak45@gmail.com

مقدمه

بسیاری از مسؤولان و تصمیم‌گیرندگان سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در سراسر دنیا، توسعه و پیشرفت جوامع را در گرو توسعه و پیشرفت نظام آموزشی آن می‌دانند (طالبی و همکاران، ۱۳۹۶). اما در شرایط پیچیده امروز نظام آموزش عالی نسبت به سایر سازمان‌ها از ویژگی‌ها و شرایط متفاوتی برخوردار است، که نوع رویکرد مدیریت و رهبری در آن‌ها باید متفاوت با سایر سازمان‌ها باشد.

مطالعات نشان داده اند که موفقیت سازمانی در گرو رهبری اثربخش است. و این امر در کلیه سازمان‌ها از جمله مراکز دانشگاهی صادق است. در حال حاضر به‌منظور تغییرات در مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها، بر نقش رهبری کارآمد و اثربخش به‌عنوان یک عنصر کلیدی برای ایجاد تحولات خلاقانه در امر آموزشی تأکید می‌گردد (زیتار، ۲۰۱۴). به بیانی دیگر، نقش‌های مدیریتی، دیگر در برابر چالش‌های نوین آموزشی کافی نبوده و مدیران بدون تردید در این موقعیت پر از چالش، نیازمند ابزاری با عنوان «مهارت رهبری کردن» هستند (سیوریم و هلم برگ، ۲۰۱۷). رهبری در آموزش عالی به عنوان استفاده مؤثر از منابع موجود، سیستم‌ها و روش‌های موجود برای دستیابی به اهداف دانشگاه و اجرای وظایف آن تفسیر می‌شود (حسینی و نعمتی، ۱۳۹۵).

مدیران آموزشی باید دارای یک‌سری ویژگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای از جمله دانش، تخصص، تجربه و مهارت در حرفه، به علاوه اخلاق و ارزش‌های اجتماعی و جهانی مانند تعهد، مسؤولیت‌پذیری، درستکاری، دلسوزی، بخشش و احترام به دیگران، باشند (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۳)، و خود را نسبت به حرفه کارکنان و معلمان، شاگردان و جامعه، مسئول بدانند (احمدی، ۱۳۹۲).

در سازمان‌های آموزشی مانند مؤسسات آموزش عالی نیز رهبری توزیعی به‌عنوان رویکردی مؤثر در مدیریت گزارش شده است (هالووی و همکاران، ۲۰۱۸). رهبری توزیعی به‌عنوان یک صورت فلکی تعریف می‌شود که در آن هر

عضو نقش‌های متمایز بازی می‌کنند، ولی همه اعضاء با هم کار می‌کنند. این حس یک چارچوب پویا و غیر خطی را در مورد چگونگی تعامل افراد و رویدادها در سازمان‌ها فراهم می‌کند (انزینگا و همکاران، ۲۰۱۸).

مدیران در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در برخورد با چالش‌های آموزشی و اثربخشی خود نیازمند استفاده از ابزاری به نام رهبری توزیعی هستند. استفاده از سبک رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی امکان بهره‌برداری از دانش و تخصص، اساتید و اعضاء هیأت علمی را در برخورد با این قبیل مسائل به‌صورت حداکثر فراهم می‌آورد. در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، گروه‌های مختلف آموزشی با اعضاء هیأت علمی و اساتید متفاوتی وجود دارد، که در صورت وجود سبک رهبری توزیعی، مسائل از دیدگاه‌ها و ابعاد مختلف از جنبه‌های آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و متناسب با آن‌ها تصمیمات اتخاذ می‌گردد. هینس (۲۰۱۴) بیان می‌دارد که رهبری توزیعی با مشارکت یک مجموعه متنوع از رهبران در سراسر محیط دانشگاه، مسؤولیت‌پذیری بیشتری را برای دانشگاه به‌عنوان یک کل و یک سیستم تعادل و قوا (منظور جلوگیری از جمع شدن و انحصار قدرت در یک گروه خاص) در بین رهبران متخصص به ارمغان خواهد آورد. به‌گونه‌ای که اگر به‌درستی اجرا شود، می‌تواند گامی مهم در آماده‌سازی دانشگاه‌ها برای برآورده ساختن چالش‌های آینده فراهم آورد (هینس، ۲۰۱۴).

رهبری توزیعی، کارکنان را به‌عنوان اهرم‌های تحقق اهداف در نظر می‌گیرد به‌گونه‌ای که خودشان، توان تصمیم‌گیری صحیح و تشخیص نحوه انجام امور را دارند (لیو و همکاران، ۲۰۱۸).

بنابراین با توجه به عنایت به نقش محوری نظام آموزش عالی برای توسعه و پیشرفت و گسترش علم، و با در نظر گرفتن این نکته که برخورداری از سبک رهبری توزیعی با تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری جمعی و گروهی می‌تواند محیطی امن شامل اعتماد بین مسئولان، اساتید و دانشجویان را در مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها به

به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش تجزیه و تحلیل داده بنیاد استفاده شد. در این روش پس از مطالعه دقیق متون پیاده شده از مصاحبه، مفاهیم حاصل از آن استخراج و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. سپس مفاهیم مشابه شناسایی و با ترکیب آن‌ها کدهای فرعی تدوین شد. چنین اقدامی برای همه مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود گویه‌هایی با مضامین مشابه در مصاحبه‌های قبلی، از کدهای قبلی استفاده شد. سپس بر اساس تمامی کدهای فرعی شناسایی شده در کل مصاحبه‌ها، دسته-بندی کلی تری انجام گرفت و کدهای اصلی شناسایی شدند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بخش کیفی از نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. جدول (۱) مشخصات کلی خبرگان را نشان می‌دهد.

جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیأت علمی و خبرگان دانشگاه فردوسی مشهد است که در حوزه پژوهش و مدیریت حضور فعال دارند. نمونه‌برداری به صورت نظری و به تعداد ۱۶ نفر بود که با استفاده از روش‌های غیر احتمالی قضاوتی و گلوله برفی انجام شد. دلیل انتخاب تعداد ۱۶ نفر به عنوان حجم نمونه آماری در این پژوهش به روش اشباع نظری در این تحقیق و ارائه مؤلفه‌های تکراری توسط نخبگان مورد مصاحبه قرار گرفته شده می‌باشد.

وجود آورد، یک مسأله اساسی است که این پژوهش در راستای آن شکل گرفته است، تا مبتنی بر آن الگوی سبک رهبری توزیعی را برای نظام آموزش عالی (به‌طور خاص در دانشگاه فردوسی مشهد) طراحی نماید. لذا این پژوهش با درک این موضوع بر آن است تا ضمن واکاوی و شناسایی مؤلفه‌های سبک رهبری توزیعی بر اساس یک مدل جامع و متمرکز، به بررسی وضعیت رهبری توزیعی و مؤلفه‌های آن نیز در دانشگاه فردوسی مشهد بپردازد. تا ضمن برطرف کردن مسأله فقدان الگویی کاربردی در شناخت مؤلفه‌های سبک رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی، وضعیت عملکرد دانشگاه فردوسی بر اساس مؤلفه‌های شناخته شده از سبک رهبری توزیعی مورد اندازه‌گیری و بررسی قرار گیرد.

مواد و روش‌ها

در این پژوهش، از روش کیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود. برای تحلیل کیفی از روش تجزیه و تحلیل موضوعی و محتوایی استفاده می‌شود. در این روش به تدوین فرضیه بر اساس نظریه یا نظریه‌های موجود پرداخته نمی‌شود، بلکه پژوهشگر به طرح سؤال و یا سؤالات پژوهش می‌پردازد و برای یافتن پاسخ آن‌ها گام در میدان پژوهش می‌گذارد تا بر اساس داده‌های واقعی به ارائه نظریه بپردازد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات

جدول ۱. جزئیات مصاحبه‌شوندگان پژوهش حاضر

ردیف	مسئولیت سازمان	حوزه تخصصی	مرتبه علمی
۱.	ریاست دانشکده	علوم تربیتی و روانشناسی	دانشیار
۲.	معاونت اداری و مالی	علوم اداری و اقتصادی	دانشیار
۳.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت	استاد
۴.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت	استاد
۵.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت	دانشیار
۶.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت	دانشیار
۷.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت	استاد یار
۸.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت	استاد یار
۹.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت	دانشیار
۱۰.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت	دانشیار
۱۱.	ریاست دانشکده	گروه مدیریت	دانشیار
۱۲.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت آموزشی	استاد

۱۳.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت آموزشی	استاد یار
۱۴.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت آموزشی	استاد یار
۱۵.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت آموزشی	استاد یار
۱۶.	عضو هیأت علمی	گروه مدیریت آموزشی	استاد یار

یافته‌ها

تاکنون دو مرحله برای دستیابی به الگوی نهایی پژوهش انجام گرفته است. ابتدا و در مرحله اول محقق با بررسی گسترده ادبیات پژوهش، متغیرهای مرتبط با موضوع پژوهش و الگوی اولیه را شناسایی نمود سپس در مرحله دوم، محقق به مطالعه کیفی پرداخت و بر اساس مصاحبه‌های عمیق انجام شده با اعضای هیأت علمی و خبرگان دانشگاه فردوسی مشهد نیز متغیرهایی به الگوی اولیه افزوده شد. در این بخش از پژوهش، با جمع‌بندی دو روش مذکور (بررسی ادبیات و

مطالعه کیفی) در قالب مدل مفهومی ارائه می‌گردد. در نهایت با توجه به مبانی نظری و خروجی حاصل از نرم‌افزار بخش کیفی ۲۳ مؤلفه به‌عنوان متغیرهای پژوهش شناسایی و بر اساس آن‌ها مدل اولیه پژوهش ارائه گردید. در این قسمت ابتدا کدگذاری باز مورد بحث قرار گرفت. در این مرحله، مقوله‌ها، مفاهیم و شاخصه‌ها احصاء شدند. سپس، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بحث شد. در مرحله کدگذاری شرایط محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و شرایط بستر با بهره‌گیری از نتایج مرحله کدگذاری باز بررسی شدند.

جدول ۲. مقولات و مفاهیم احصاء شده مرحله کدگذاری باز مصاحبه‌های انجام شده

ردیف	مقوله	مفاهیم	ردیف	مقوله	مفاهیم
۱	خصوصیات تیم رهبری	رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد، تبیین کردن چشم‌انداز سازمان، فراهم کردن اطلاعات، فراهم کردن دانش و متدهای مورد نیاز برای دسترسی به آن	۱۳	ارتباطات نهادی درحوزه نظام آموزش عالی	استفاده کارکنان از تجهیزات الکترونیکی برای ارتباطات خود
۲	کار گروهی	یک تیم به تعداد کمی از افراد گفته می‌شود که دارای مهارت‌های تکمیل‌کننده یکدیگر بوده و دارای مقاصد، اهداف، و رویکردی مشترک‌اند که بر مبنای آن‌ها به هم پیوند می‌خورند و به یکدیگر تکیه می‌کنند	۱۴	نگرش مدیران ارشد نظام آموزش عالی	توجه به شایستگی محوری بین پرسنل، نگرش نسبت به مدیریت دانشی در سازمان
۳	جو اخلاقی و حمایت‌های اجتماعی	جو اخلاقی نشانگر درک افراد از سازمانشان است و بر نگرش و رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد، جو اخلاقی خصوصیت یک سازمان را ارائه می‌دهد و در واقع متغیری سازمانی است که می‌تواند اوضاع کاری را تغییر دهد و یا بهبود بخشد	۱۵	رفتار سیاسی در سازمان	شایعه‌پراکنی، لایابلیگری به هنگام کار (مثل سوت زدن)، نشت اطلاعات محرمانه درباره فعالیت‌های سازمان
۴	یادگیری سازمانی	در اختیار داشتن سیستم‌ها و فرایندهایی برای برقراری یادگیری و انتشار آن در سازمان، ارزش قائل شدن برای یادگیری	۱۶	چشم‌انداز و مأموریت سازمان	فرصت‌های موجود برای سازمان را نشان دهد، بلند پروازانه باشد، منحصر به فرد باشد، در کارکنان رضایت شغلی ایجاد نماید، استانداردهای بالایی را بنا گذارد، مشوق یادگیری باشد
۵	تجارب رهبری	استفاده از تجارب شرکت‌های دیگر در زمینه یادگیری شرکتی، تعامل رهبر و شرایط موجود، آگاهی از امور و عملکرد هوشیارانه.	۱۷	فرهنگ سازمانی	عملکرد، صداقت، رقابت، روحیه کار گروهی، روحیه سازمانی، نوآوری، حمایت مدیریت، موفقیت‌های فردی، وفاداری، سابقه تاریخی سازمان
۶	تصمیم‌گیری مشارکتی	مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی رودررو	۱۸	دموکراسی	دموکراسی مشارکتی
۷	حمایت همه‌جانبه	از حقوق گروه‌های آسیب‌پذیر دفاع کند، سیاست‌های	۱۹	تحولات خلاقانه	نظریه‌های علمی، اختراعات، خلاقیت و نوآوری

فرآیندی	در امور آموزشی	زبان آور را متوقف سازد		
کمبود نیروی انسانی متخصص در اجرای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فناوری‌های آموزشی، افزایش هزینه‌های آموزشی در کوتاه‌مدت، فقدان برنامه‌های راهبردی و اعمال سلیقه‌های فردی در به‌کارگیری فناوری‌های آموزشی	مقابله با چالش‌های نوین آموزشی	۲۰	مشارکت به‌صورت یک فرایند به سمت آزادی در انتخاب و تصمیم‌گیری "احیای مشروعیت دموکراتیک در فرایند سیاسی"	۸ رهبری دموکراتیک
نسبت فارغ‌التحصیلان دکتری به اعضای هیئت‌علمی، شهرت پژوهشی دانشگاه، بهره‌وری پژوهشی، همکاری بین‌المللی	ارتقاء جایگاه دانشگاه	۲۱	داشتن فرصت برای کار کردن روی موقعیت‌های چالشی، امکان استفاده کارکنان از مهارت‌ها و توانایی‌های خود در کار	۹ مشارکت اعضا در وظایف مختلف رهبری
تلقی فرهنگ به‌عنوان عامل ادامه حیات انسان، عامل ایجاد باور، ارزش و هنجارهای رفتاری جامعه؛ فرهنگ و ترکیب خاص بخش‌های چهارگانه اقتصادی سیاسی، نوآوری و نوسازی در فرهنگ و مناسبات اجتماعی	برجسته شدن نقش دانشگاه‌ها در جامعه‌ای دانش‌محور	۲۲	وجود تعاملات و ارتباطات عمیق بین ذی‌نفعان آموزش در دانشگاه‌ها	۱۰ ایجاد چارچوب پویا و غیرخطی تعامل افراد و رویدادها در سازمان
رسیدگی به امور جاری، بهبود وضعیت موجود، استفاده کارآمد از عوامل تولید، سازوکار طراحی مطلوب، فرهنگ‌سازی، مرحله عاطفی کردن بهبود بهره‌وری	بهره‌وری سازمانی	۲۳	استراتژی اجتناب، تقویت مشترکات کارکنان، استفاده از قدرت (اجبار)، به‌کارگیری استراتژی سازش (نرمی)	۱۱ جلوگیری از انحصار قدرت در یک گروه خاص
			مناظره‌ی استدلالی، تکنیک گروه اسمی، تکنیک دلفی، تصمیم‌گیری گروهی یکی از حقایق زندگی سازمانی است، سیال‌سازی ذهن	۱۲ تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری جمعی

سازه‌های مقوله‌ها شکل ابتدایی خود را پیدا کند. بر این اساس سعی خواهد شد که مقوله‌های مرتبط با همدیگر به‌صورت مفصل طبقه‌بندی شده مورد بحث قرار بگیرند. کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت ۶ دسته شامل مقوله‌ی مرکزی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای (بستر)، راهبردها و پیامدها قرار گرفته‌اند.

همان‌طور که در جدول (۲) مشخص است، ۲۳ مقوله بنیادی برای تبیین و طراحی الگوی رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی احصاء شده است. این مقوله‌ها به‌تنهایی نمی‌توانند حامل معنایی خاص برای طراحی مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی باشند. در این بخش، به‌عنوان یک مقدمه برای کدگذاری محوری، تفسیر و تحلیل مقوله‌های احصاء شده به شیوه‌ای صورت خواهد گرفت که مرحله ابتدایی کدگذاری محوری را هم پوشش بدهد. به عبارت دیگر، سعی خواهد شد هم‌زمان با تحلیل مقوله‌های احصاء شده و مفاهیم مرتبط با آن‌ها، صورت‌بندی نظری مرتبط با مدل پارادایمی و ارتباط

جدول ۳. نتایج کدگذاری محوری مصاحبه‌های انجام شده

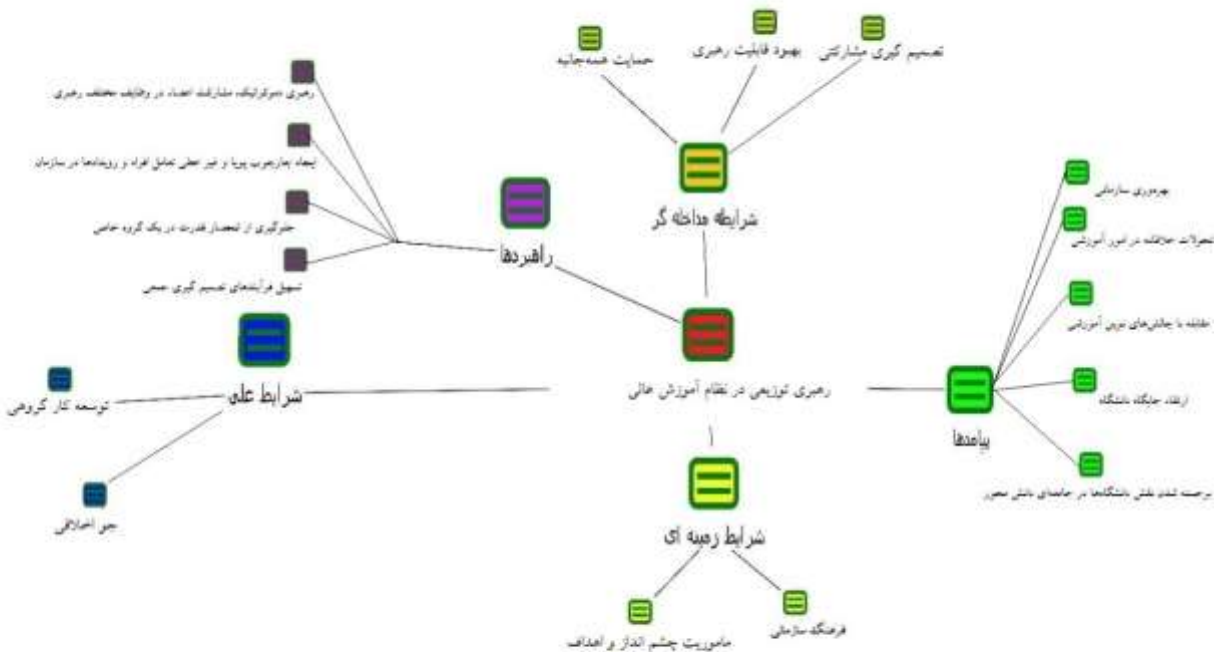
ردیف	شرایط	مقوله مستخرج شده
۱	شرایط زمینه‌ای و بستر	فرهنگ سازمانی، مأموریت چشم‌انداز و اهداف
۲	شرایط علی	توسعه کار گروهی، جو اخلاقی
۳	شرایط مداخله‌گر	حمایت همه‌جانبه، بهبود قابلیت رهبری، تصمیم‌گیری مشارکتی، اعتماد
۴	مقوله مرکزی	رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی
۵	پیامدها	تحولات خلاقانه در امور آموزشی، مقابله با چالش‌های نوین آموزشی، ارتقاء جایگاه دانشگاه، برجسته شدن نقش دانشگاه‌ها در جامعه‌ای دانش‌محور، بهره‌وری سازمانی

۶	راهبردها	رهبری دموکراتیک، مشارکت اعضاء در وظائف مختلف رهبری، ایجاد چارچوب پویا و غیرخطی تعامل افراد و رویدادها در سازمان، جلوگیری از انحصار قدرت در یک گروه خاص، تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری جمعی
---	----------	---

کدگذاری انتخابی مرحله سوم و اصلی نظریه‌پردازی داده بنیاد است که بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود و پلایش مقوله‌ها است به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها آن‌ها را برای ارائه و شکل‌دهی یک نظریه تنظیم می‌کند. در این سطح سعی می‌شود با کنار هم نهادن مقوله‌ها حول مقوله محوری به‌منزله مضمون اصلی، یک روایت نظری برای پدیده ارائه شده و ضمن آن، حول این رشته اصلی، بین مفاهیم و مقوله‌ها، ارتباطی نظام‌مند ایجاد شود.

در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از این مفهوم، از عدم تحمیل کدهای نظری به داده‌ها اطمینان حاصل شده

است. پس از کدگذاری داده‌ها و ارتباط برقرار کردن مقوله‌های احصاء شده با هم «نظریه محدود به واقعیت خاص» ارائه شده است. چنین نظریه‌ای تنها مناسب با پدیده مورد مطالعه است و نمی‌تواند مدعی هیچ نوع تعمیمی فراتر از یک پدیده خاص باشد. سپس با بهره‌گیری از نظریه محدود به واقعیت احصاء شده، دیگرام نظریه محدود به واقعیت خاص ارائه شده است. در ادامه الگوی رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی با رویکرد کیفی داده بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد) در شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی

بحث و نتیجه‌گیری

این عصر مبتنی بر قابلیت پاسخگویی، رهبران مجبورند تفکراتشان را تغییر داده و مهارت‌های رهبری را در سراسر آموزش عالی توسعه بخشند و از این طریق می‌توانند مدل توزیع‌شده‌ای از اثربخشی آموزش عالی را به منصفه ظهور برسانند. با توجه به نتایج پژوهش انجام شده فرهنگ سازمانی یکی از ابعاد رهبری توزیع‌شده هست در واقع در طول مسیر تاریخی سازمان شکل می‌گیرد، و شامل ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای حرفه آموزش و تدریس می‌باشد. فرهنگ سازمانی بر اساس فرضیات، اعتقادات، ارزش‌ها و عادت‌ها و هنجارهای سازمانی مانند اینکه کارکنان چگونه فکر احساس و عمل می‌کنند شکل می‌گیرد. که این امر با نتایج پژوهش‌های هینس و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

در الگوی توزیع‌شده از رهبری تصمیم‌گیری از حالت سلسله مراتبی به الگوی دوجانبه انتقال می‌یابد، چون در این شیوه از رهبری اساتید در تصمیم‌گیری مشارکت دارند. همچنین در این شیوه تصمیم‌گیری پشت درهای بسته کاهش می‌یابد و با ایجاد یک روند شفاف داده‌های ورودی را از منابع مختلف به دست می‌آورد که در نهایت به بهبود تصمیم‌گیری منجر می‌شود. تصمیم‌گیری شامل مشارکت دادن اساتید در اتخاذ تصمیمات دانشگاه و پاسخگویی در قبال انجام این تصمیمات می‌باشد، تصمیم‌گیری در دانشگاه باعث می‌شود که علاوه بر اعضای هیات علمی، دانشگاه نیز در قبال پیشرفت تحصیلی دانشجویان و توسعه دانشگاه خود را پاسخگو ببینند. پژوهش‌های انجام شده توسط محمد و همکاران (۱۳۹۵)، جعفری و همکاران (۱۳۹۶) و لیو و همکاران (۲۰۱۸) نیز این نتیجه را تأیید می‌نمایند.

توسعه کارگروهی، جو اخلاقی، یادگیری که ابعاد رهبری توزیعی هستند به‌طور مستقیم به بلوغ فکری و ارزشیابی کارکنان مربوط می‌شود. در واقع این بعد از رهبری بیان می‌دارد که افزایش موفقیت دانشجویان نیازمند این است که هر شخص بالغی در دانشگاه که با دانشجویان و

یادگیری سازمانی سروکار دارد، خود او باید یاد بگیرد و رشد کند، یعنی فرد در حال یادگیری مداوم باشد. که این امر با نتایج پژوهش‌های محمد و همکاران (۱۳۹۵) و انزینگا و همکاران (۲۰۱۸) سازگاری دارد.

موضوع دیگری که در حوزه رهبری توزیع شده مطرح است، بحث اعتماد است که خود نشأت گرفته از فضای تعاملی و مبتنی بر همکاری حاکم بر دانشگاه است که چارچوب رهبری توزیع شده را اعمال می‌کنند. به اعتقاد پژوهشگران اعتماد، مفهوم‌سازی و تعاملات اجتماعی مؤلفه‌های مهمی برای ترکیب اعمال رهبری توزیع شده هستند در واقع این مؤلفه حاکی از ارتباطات افراد در گروه و سازمان و به‌نوعی نمایانگر شبکه‌ی اجتماعی است که در راستای ویژگی ظهور یافتگی رهبری توزیع شده می‌باشد. که این امر با نتایج پژوهش‌های احمدی (۱۳۹۲) و فراهانی و همکاران (۱۳۹۳) سازگاری دارد.

حمایت همه‌جانبه یکی از کارکردهای اصلی رهبری و به‌ویژه رهبری توزیع شده است که هدف از آن کمک به افراد در داخل و خارج سازمان (مسائل شخصی و حرفه-ای) می‌باشد. به‌طور کلی حمایت یکی از کارکردهای مهم رهبری است که مدیران می‌توانند آن را در حوزه کاری-شان متناسب با شرایط توزیع کنند. که این امر با نتایج پژوهش‌های طالبی و همکاران (۱۳۹۶) و انزینگا و همکاران (۲۰۱۸) سازگاری دارد.

بهبود قابلیت رهبری این بعد به این نکته اشاره دارد که رهبری دانشگاه چگونه تعریف و ارائه می‌شود و چگونه با دیگران در فرایند رهبری ارتباط برقرار می‌کند. در فرایند رفتارهای رهبری تمامی رهبران دانشگاه در فرایند رهبری، با یکدیگر در ارتباط و همکاری متقابل هستند. که این امر با نتایج پژوهش‌های محمد و همکاران (۱۳۹۵)، جعفری و همکاران (۱۳۹۶) و لیو و همکاران (۲۰۱۸) سازگاری دارد.

Holloway J, Nielsen A, Saltmarsh, S 2018, Prescribed distributed leadership in the era of accountability: The experiences of mentor teachers, *Educational Management Administration & Leadership*, vol.46, no. 4, pp. 538-555.

Hosni C, Nemati, S 2016, Preparation and modeling of a model to investigate the effect of distributed leadership style of managers on the dimensions of human resource empowerment in secondary schools in Sanandaj, *Educational Management Innovations*, vol.10, no. 4, pp.47-31 [In Persian].

Ja'fari M, Shojaa A, Ali Mohammad Zadeh, K 2017, Distributed leadership, a new approach to self-healing behaviors in hospitals, *Management Strategies in the Health System*, vol.2, no. 2, pp. 117-108. (In Persian).

Liu Y, Bellibas MS, Printy, S 2018, How school context and educator characteristics predict distributed leadership: A hierarchical structural equation model with 2013 TALIS data, *Educational Management Administration & Leadership*, vol.46, no.3, pp.401-423.

Mohamed A, Ibrahim ZZ, Silong AD, et all 2016, Distributed leadership in a low-carbon city agenda, *Sustainability*, vol.8, no.8, pp.1-21.

Nzinga J, McGivern G, English, M 2018, Examining clinical leadership in Kenyan public hospitals through the distributed leadership lens, *Health policy and planning*, vol.33, no.2, pp.27-34.

Sewerin T, Holmberg, R 2017, Contextualizing distributed leadership in higher education, *Higher Education*

ملاحظات اخلاقی

- پیش از شروع کار از شرکت کنندگان رضایت نامه کتبی دریافت شد و از اطلاعات شخصی نمونه آماری محافظت شد.
 - نتایج برای نمونه آماری تفسیر شد.
 - مشارکت در پژوهش برای نمونه آماری بار مالی نداشت.
 - حق انصراف وجود داشت.
 - حریم خصوصی / رازداری - محرمانگی حفظ شد.
 - از آسیب رساندن اجتناب شد.
 - از تبعیض اجتناب شد.
- جنبه اخلاقی این مطالعه توسط کمیته اخلاقی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان به شماره R.IAU.DEHAGHAN.REC.1397.001 تأیید رسیده است.

References

- Ahmadi, F 2013, Evolution factors impact on professional ethics in service organization, *Ethics in Science & Technology*, vol. 8, no. 3, pp. 35-42. [In Persian].
- Avissar I, Alkaher I, Gan, D 2018, The role of distributed leadership in mainstreaming environmental sustainability into campus life in an Israeli teaching college: A case study, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 19, no. 3, pp.518-546
- Farahani M, Maleki M, Fazeli, A 2014, Identify and codify the components student code of ethics, *Ethics in Science & Technology*, vol. 9, no. 3, p. 1. [In Persian].
- Hines, R 2014, Rethinking and reframing leadership of historically Black colleges and universities: A distributed perspective, *Creative Education*, vol.5,no.13, pp.1132-1139.

Approach, vol.26, no.65, pp. 130-113.[In Persian].

Wan SWY, Law EHF, Chan, KK 2018, Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools, *School Leadership & Management*, vol.38, no.1, pp. 102-141.

Research & Development, vol.36. no.6, pp. 1280-1294

Szitar, MA 2014, Learning about sustainable community development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol.116, pp. 3462-6.

Talebi B, Nazari N, Profit, H 2017, Presentation of a conceptual model of policy making in Iranian education,

Designing a Distributed Leadership Model in Higher Education System Using the Data Base Method (Case Study: Ferdowsi University of Mashhad)

Hadi Torshizi Faroji: Ph.D. Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

Mehdi Zirak*: Faculty Member, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

Hossein Momeni Mahmoie: Faculty Member, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

Ali Hosseinzadeh: Faculty member, Faculty of Management, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

Abstract: The purpose of this study was to design a distributed leadership model in the higher education with quality data system at Mashhad Ferdowsi University. The research method was qualitative and based on data theorization. Data collection was performed by semi-structured interviews. Then Maxqda software was used to analyze the qualitative data. Moreover, the statistical population of the study included faculty members and experts of Mashhad Ferdowsi University, who were active in research and management. The sample of study consisted of 16 individuals who were selected using non-probability judgment and snowball method. Afterwards, the results of the data analysis obtained from the interviews during the open, axial, and selective coding process led to the development of distributed leadership theory in the field of higher education, based on which 23 fundamental categories for elaborating and designing leadership model, a distribution was made. Managers' performance, not only in management practices but also in leadership activities and leadership styles can have a positive impact on the effectiveness and improvement of employee performance. One of these approaches was the distributed leadership style of managers which helps managers and staff to participate in formal and informal learning activities. Some of the most important components identified in this study were: teamwork, leadership experiences, Participatory decision making, democratic leadership, innovative developments in education, the vision and mission of the organization and democracy were among them.

Keywords: Distributed Leadership, Higher Education System, Ferdowsi University of Mashhad.

***Corresponding author:** Faculty Member, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

Email: mehdizirak45@gmail.com