

## Providing a Leadership Model in Higher Education with an Approach to the Quality of Working life of Employees (the case study of Isfahan Islamic Azad Universities)

### ARTICLE INFO

#### Article Type

Research Article

#### Authors

Davood Kianoosh

Zahra Boroumand

Ali Rezaian

#### How to cite this article

Davood Kianoosh, Zahra Boroumand, Ali Rezaian, Providing a Leadership Model in Higher Education with an Approach to the Quality of Working life of Employees (the case study of Isfahan Islamic Azad Universities), *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2022:6(3); 198-207

1. PhD student, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

#### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: zboroumand1400@vatanmail.ir

#### Article History

Received: 2022/01/26

Accepted: 2022/04/03

### ABSTRACT

**Purpose:** Universities are facing increasing challenges in the third millennium AD, solving such challenges requires leaders. Now, if in any way, leadership in universities is neglected or faced with imprudence, it will directly have a destructive effect on the quality of working life of employees. The aim of the research is to present a leadership model with an approach to the quality of working life of employees of Isfahan Islamic Azad Universities.

**Materials and methods:** The research method is qualitative, applied study, and the data analysis method is thematic analysis. The data collection tool is an unstructured interview with 30 experts who were selected through purposive sampling.

**Findings:** Based on data analysis, leadership style (721 examples, 32 sub-themes, 14 main themes) and work life quality (273 examples, 23 sub-themes, 17 main themes) were presented. The obtained results led to the presentation of 6 leadership styles and 8 components of the quality of work life as a general axis, based on the number of general axes, a conceptual model of university leadership with an approach to the quality of work life of employees was presented, which was approved by management experts.

**Conclusion:** It can be concluded that the leadership style improves the quality and empowerment of employees with regard to the quality of work life.

**Keywords:** Leadership Model, Leadership, Quality of Work Life, Islamic Azad University.

## ارائه الگوی رهبری در آموزش عالی با رویکرد کیفیت

## زندگی کاری کارکنان (مورد مطالعه دانشگاه‌های آزاد

## اسلامی استان اصفهان)

داود کیانوش<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

زهرا برومند<sup>۲\*</sup>

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

علی رضائیان<sup>۳</sup>

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## چکیده

**هدف:** دانشگاه‌ها در هزاره سوم میلادی با چالش‌های فزاینده‌ای روبرو هستند، حل و فصل این گونه چالش‌ها مستلزم برخورداری از مدیران رهبرگونه می‌باشد. حال اگر به هر نحوی، رهبری در دانشگاه‌ها مورد غفلت قرار گیرد و یا با بی‌تدبیری روبرو شود، به طور مستقیم بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر مخربی خواهد گذاشت. هدف پژوهش، ارائه الگوی رهبری با رویکرد کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان اصفهان است.

**مواد و روش‌ها:** روش پژوهش، کیفی، مطالعه کاربردی و روش تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمون می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه بدون ساختار با ۳۰ نفر از خبرگان که به صورت نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل داده‌ها، جهت سبک رهبری (۷۲۱ مصداق، ۳۲ تم فرعی، ۱۴ تم اصلی) و جهت کیفیت زندگی کاری (۲۷۳ مصداق، ۲۳ تم فرعی، ۱۷ تم اصلی) ارائه شد. نتایج حاصله منجر به ارائه ۶ سبک رهبری و ۸ مولفه کیفیت زندگی کاری به عنوان محور کلی شد که بر اساس تعداد فراوانی محورهای کلی، مدل مفهومی رهبری دانشگاهی با رویکرد کیفیت زندگی کاری کارکنان ارائه گردید که توسط خبرگان مدیریت مورد تأیید قرار گرفت. **نتیجه گیری:** می‌توان نتیجه گرفت سبک رهبری با توجه به کیفیت زندگی کاری موجب ارتقای کیفی و توانمندی کارکنان را فراهم می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** الگوی رهبری، رهبری، کیفیت زندگی کاری، دانشگاه آزاد اسلامی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۱۴

\* نویسنده مسئول: zboroumand1400@vatanmail.ir

## مقدمه

نیاز سازمان‌های امروزی در حرکت به سوی جهانی شدن و در هم ادغام شدن، راه حل مشکلات را دشوارتر از گذشته ساخته و از طرفی رقابت برای تغییرها، نیاز به امکانات و مسایلی قابل درک دارد از این رو نیاز به فعالیت‌های بیشتر و انگاره‌هایی محکم‌تر برای آینده دارند، گونه‌گونی تخصص‌ها، کار هماهنگی را دشوار نموده و مشکلات عدیده‌ای رو در روی سازمان‌های بزرگ و کوچک قرار داده که از تکنولوژی برخوردارند. بنابراین نیاز به رهبران را هر چه بیشتر نمایان می‌سازد که بتوانند افراد را انگیزش داده و آن‌ها را به سمت وضع مطلوبتر سوق دهند (۱).

رهبری از هویت انسانی ما جدایی ناپذیر است، هویتی که تصور تاریخ بشر بدون آن مشکل است. آیا شهرهای بزرگ هرگز بدون آن‌ها ساخته می‌شدند؟ ملت‌ها به وجود می‌آمدند؟ به طور حقیقی آیا هیچ تلاش بزرگی می‌توانست بدون رهبری به انجام برسد؟ به احتمال زیاد، خیر (۲). وارن بنیس (۱۹۹۸) مجله فورچون می‌نویسد: «حقیقت این است که یک عامل منحصر به فرد منجر به شهرت و موفقیت یک شرکت نمی‌شود، لیکن اگر شما به دنبال عاملی باشید که بیشترین تفاوت را ایجاد کند، آن عامل، رهبری است» (۳). ایران بزرگ با عنایت الهی، دارای منابع سرشار مادی و انسانی است و ایرانیان به هوشمندی و کاردانی زبان زد جهانیان بوده و هستند، ولی علی‌رغم این توانمندی‌ها کشور با مشکل‌های فراوان روبرو است. علت این امر را می‌توان در عدم استفاده صحیح از علم مدیریت و بهره‌برداری درست از منابعی که خداوند در اختیار ما گذاشته است، دانست. بسیاری از صاحب‌نظران اعتقاد دارند که به دانش مدیریت بهای لازم داده نشده و فرهنگ مدیریت آن‌طور که باید و شاید در کشور اشاعه نیافته است. بسیاری از کارشناسان مدیریتی ما برای چاره‌جویی این نابسامانی، نظریه‌ها و ادبیات مدیریتی غرب را زیر و رو کرده و از توجه به تاریخ و گذشته خود بازمانده‌اند. در حالی که زمانی این سرزمین یکی از تمدن‌های بزرگ جهان بوده و سالیان متمادی مدیرانی مقتدر و مدبر این کشور را رهبری می‌کرده‌اند. بدون شک اداره کشور پهناور ایران بدون داشتن نظام مدیریتی کارآمد و توانمند امکان‌پذیر نبوده است. پس می‌توان گفت علم مدیریت و کشور داری ریشه در اعماق تاریخ کشور عزیزمان ایران دارد (۴). از طرفی ایران دارای غنی‌ترین و با سابقه‌ترین سنت‌های مدیریت دولتی و تمدن بشری است که حدود ۸۰۰۰ سال پیش، بوروکراسی و مدیریت دولتی در ایران نخستین بار در دولت شهر شوش یکی از قدیمی‌ترین شهرهای تمدن باستانی ایران نضج گرفت (۵).

مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی خود انتخاب کند. فالک<sup>۱</sup> یک سبک رهبری خاص را برای برآورده کردن موارد لازم در یک تعامل رهبری کافی نمی‌داند. فیدلر<sup>۲</sup>، بر اساس نتایج پژوهش‌ها نتیجه‌گیری می‌کند که نمی‌توان هیچ سبک مشخصی را به عنوان سبک برتر معرفی کرد و سبک رهبری موفق در جوامع و سازمان‌های مختلف، متفاوت است

جامعه نسبت به دانشگاه‌ها بر می‌گردد، در ضمن حرکت رو به رشد و تعیین وظایف جدید برای دانشگاه‌ها این نیاز را قوی‌تر ساخته است. حال سوال اساسی این است که با شرایط چالشی و در حال تغییر به صورت لحظه‌ای، دانشگاه‌ها را با چه سبک و سیاقی باید رهبری نمود؟ بنابراین هدف از انجام این پژوهش، شناسایی سبک‌های رهبری و تأثیر آن بر کیفیت زندگی کاری کارکنان در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان اصفهان و ارائه‌ی الگوی مناسب می‌باشد. پژوهشگر در پی پاسخ به این پرسش عمده است که «کدام یک از سبک‌های رهبری در محیط دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان اصفهان تأثیر بیشتری بر کیفیت زندگی کاری کارکنان آن دارد؟».

در اهمیت و ضرورت موضوع می‌توان به این نکته اشاره کرد که بزرگ‌ترین مشکل جامعه‌ی ایران در حال حاضر و دهه‌های اخیر چیست؟ کدام یک از موارد زیر مهم‌تر است؟ بحران اقتصادی، ساختار سیاسی، مبانی فرهنگی، بحران انسانی - اجتماعی و اخلاقی، بحران‌های زیست‌محیطی، مبانی ایدئولوژیکی تاریخی و یا علم‌ستیزی و تخریب دانشگاه، به خصوص تخریب بیش از پیش علوم انسانی و یا آینده‌نگری در خصوص آن، به نظر می‌رسد مهم‌ترین عامل که بر تمام موارد مطرح شده برتری دارد و در صورت تغییر می‌تواند باعث تغییر و اصلاح تدریجی موارد بالا شود «مدیریت و رهبری» است. بنابراین مهم‌ترین آسیب جامعه‌ی ما در حال حاضر بحران مدیریت است. چون ایران کشوری از هر لحاظ به غایت ثروتمند است و آنچه هر کشوری را در صدر صادرکنندگان کالا و خدمات قرار می‌دهد، دارا می‌باشد، از لحاظ آب و هوا تنها کشوری است که چهار فصل را در آن واحد دارد و از همه مهم‌تر دارای مردمانی بسیار با هوش و زیرک است، پس چرا در مقایسه با دیگر کشورها در خیلی از موارد در جایگاه مناسب خود قرارنگرفته است؟ این همان «بحران مدیریت» است. موسسه منابع انسانی (HRI) زیر نظر انجمن مدیریت آمریکا متولی مطالعه جهانی رهبری، اعلام نموده موضوع رهبری، همواره با اهمیتی بیشتر از گذشته مورد توجه است. بر اساس بررسی موسسه مذکور، رهبری به عنوان یکی از سه موضوع اصلی از ۱۲۰ موضوعی است که سازمان‌ها را در سراسر جهان در حال و آینده تحت تأثیر قرار می‌دهد (۲). از آنجایی که دانشگاه‌ها از این موضوع مستثنی نیستند حتی به علت ویژگی‌های بنیادین از قبیل «پیچیدگی اهداف»، «مدیریت دانش»، «توزیع قدرت»، «چند پارگی درون سازمانی» و «محدودیت در سنجش نتایج» به نظر می‌رسد بایستی از یک نوع مدیریت رهبرگونه برخوردار باشند تا بتوانند به اهداف عالی خود به درستی دست یابند. از طرفی موفقیت رهبران دانشگاه در گرو توانایی آنان برای ایجاد ارتباط بین نیازهای سازمان و اعضای آن است این مهم با اتخاذ راهبردهای اساسی تحقق می‌یابد (۹). بنابراین می‌توان گفت بین اقدام‌های مدیران و کیفیت زندگی کاری، رابطه‌ی مستقیمی وجود دارد، از این رو حیات مجدد بخشیدن به کارکنان، از طریق ارتقای کیفیت زندگی کاری کلید موفقیت هر سازمان محسوب می‌شود (۱۰). کیفیت زندگی کاری که به عنوان یکی از رویکردهای بهبود عملکرد و از جمله عناصر مهم و کلیدی

و بر اساس ویژگی‌های افراد و شرایط آن جامعه و سازمان‌ها است. بنابراین برای یافتن سبک رهبری اثربخش در هر سازمانی باید بررسی‌ها و پژوهش‌های مربوط به آن سازمان انجام شود و البته برای یک جامعه دانشگاهی و تحصیل‌کرده به نظر می‌رسد انتخاب سبک رهبری اثربخش کاری دشوارتر و در عین حال مهم‌تر باشد، چرا که رهبری در آموزش فقط محدود به یک دوره و یک گروه نمی‌شود و آثار آن تا دوره‌های بعدی ادامه خواهد داشت. اولین و مهم‌ترین وظیفه دانشگاه‌ها، هدایت درست و به موقع در راستای نیل به هدف‌ها، مقصدهای مشترک، ارزش‌ها، مهارت‌ها، علاقه‌ها و آرمان‌هایی است که کنترل ارادی و داوطلبانه مردم و دولت‌ها را به نفع هدف‌های عالی‌تر از هر گروه و ملتی میسر می‌سازد و آن هدف، خود «انسانیت» است (۶).

با نگاهی به محیط دانشگاه‌ها، این سوال پیش می‌آید که چه تعداد از همکاران ما واقعا از محیط کار خود و کاری که انجام می‌دهند لذت می‌برند؟ با دیدی واقع‌بینانه به این موضوع می‌توان گفت که در بسیاری از سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌های آزاد اسلامی، وضعیت چندان مطلوبی حکم فرما نمی‌باشد. در نظر سنجی‌ها مشخص شده که بیش از ۵۰ درصد کارمندان سازمان‌ها نمی‌دانند مأموریت سازمانی که در آن کار می‌کنند چیست؟ ۸۴٪ آنان این گونه تصور می‌کنند که آگاهی از مأموریت سازمانی تأثیر چندانی بر روی کیفیت کارشان نمی‌گذارد و ۴۴٪ کارمندان سازمان‌ها هیچ‌گونه همدلی و ارتباط عاطفی بین خود و مدیران رده‌های بالاتر سازمانی که در آن کار می‌کنند، نمی‌بینند. بررسی دیگری نشان می‌دهد که دو پدیده زندگی کاری و زندگی شخصی، اثرهای متقابل و تشدیدکننده‌ای بر یکدیگر دارند. فردی که در زندگی خانوادگی و شخصی خود مشکلات زیادی دارد، به طور قطع این مشکلات، بر روی تمرکز، رضایت از کار، بهره‌وری و شادابی وی در محیط کار اثر می‌گذارد (۷). از آن جایی که مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد، موفقیت سازمان در تحقق اهدافش، در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری است البته در این میان مدیریت و رهبری دانشگاهی که از دشوارترین و حساس‌ترین نوع مدیریت در سازمان‌های عمومی و دولتی است از وضعیت خاص و ممتازی برخوردار است.

مدیریت بر سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها که مهد فرهنگ و دانش و عرصه‌ی اندیشه و نوآوری می‌باشند، از جایگاه ویژه‌ای در قرن ۲۱ میلادی برخوردار شده است. کسانی که در مقام مدیر آموزشی انجام وظیفه می‌نمایند، تسهیل‌کنندگان امور آموزشی قلمداد شده که در برقراری ارتباطات سهم مؤثری بر عهده دارند. آنان سبب می‌شوند که افراد یکدیگر را شناخته و به عنوان عوامل رابط، افراد را به هم نزدیک کرده و آنان را با افراد متبحری که به رفع مشکلات قادر باشند، آشنا نمایند (۸).

با توجه به شرایط پیچیده‌ی امروز، دانشگاه‌های عصر حاضر در راستای پاسخ‌گویی مسئولیت‌های فزاینده‌ی خود نیازمند رهبری اثربخش با توجه به اقتضاهای محیطی می‌باشند. علت این احساس نیاز در این برهه از زمان، به مطالبه‌گری و حساسیت روزافزون

## مواد و روش ها

پژوهش حاضر از حیث جمع آوری داده، کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. نمونه پژوهش شامل ۳۰ نفر از خبرگان مدیریت و اعضای هیات رئیسه دانشگاه ها با بیش از ۵ سال تجربه مدیریتی می باشند (۱۷ نفر خبره رشته مدیریت و ۱۳ نفر مدیر اجرایی) که به صورت هدفمند و با شیوه گلوله برفی انتخاب شده اند. در روش نمونه گیری هدفمند، پژوهشگر افرادی را انتخاب کرد که با توجه به هدف پژوهش، بیشترین اطلاعات را داشته باشند و در تدوین مدل مفهومی یاری دهنده باشند. مصاحبه شوندهگان خبرگان مدیریت (۱۷ نفر) بر اساس معیارهای زیر انتخاب شدند:

- ۱- هیات علمی با رتبه استادیار به بالا باشند ۲- هدف از پژوهش حاضر را درک و بیشترین اطلاعات در این حوزه را داشته باشند
- ۳- تجربه کاری بالای ۱۵ سال در دانشگاه داشته باشند ۴- علاقه مندی و مطالعه هایی در حوزه رهبری دانشگاهی داشته باشند و مصاحبه شوندهگان مدیران اجرایی (۱۳ نفر) بر اساس ویژگی های زیر انتخاب شدند: ۱- تجربه ۵ سال به بالا مدیریتی یکی از دانشگاه های آزاد اسلامی استان اصفهان داشته باشند ۲- جایگاه شغلی آن ها در حد عضویت در هیات رئیسه دانشگاه آزاد اسلامی استان اصفهان باشد ۳- هدف از انجام پژوهش را درک و تمایل به همکاری داشته باشند. در جدول شماره ۱ و ۲ ویژگی های کلی مصاحبه شوندهگان ارائه شده است البته با توجه به نظر مشارکت و الزام پژوهشگران به رعایت اصول اخلاقی در فرایند پژوهش، ارائه نام و سایر اطلاعات مصاحبه شوندهگان با محدودیت مواجه بوده و از درج اطلاعات مرتبط، اجتناب شد.

«فرهنگ تعالی» به شمار می رود، رویکردی است که موجب هم سویی کارکنان و سازمان می شود. امروزه توجهی که به کیفیت زندگی کاری می شود بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائلند. سطوح بالای کیفیت زندگی کاری برای سازمان ضروری است، از آن جهت که سازمان را برای کارکنان جذاب می کند و منجر به حفظ و نگهداری آنان می شود (۱۱). از سوی دیگر مدیران رهبرگونه دست کم به سه دلیل باید به کیفیت زندگی کاری کارکنان اهمیت بدهند.

- ۱- افراد ناراضی، بیشتر سازمان را ترک می کنند یا استعفا می دهند. اما افراد راضی کم تر غیبت می کنند.
  - ۲- ثابت شده است کارکنان راضی، از سلامت بهتری برخوردار هستند و بیشتر عمر می کنند، در صورتی که افراد ناراضی مستعد انواع بیماری ها از سردرد تا بیماری های قلبی هستند.
  - ۳- رضایت از کار پدیده ای است که از مرز سازمان فراتر می رود و اثرهای آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان نیز مشاهده می شود (۱۲).
- هدف اصلی پژوهش، ارائه الگوی رهبری جهت ارتقا و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان در دانشگاه های آزاد اسلامی استان اصفهان می باشد بنابراین پژوهشگر به دنبال پاسخ به سوال های زیر در راستای ارائه مناسب ترین سبک رهبری می باشد.
- سؤال اول: با توجه به وضعیت فعلی دانشگاه آزاد اسلامی به نظر شما، مدیران دانشگاه چه ویژگی هایی باید داشته باشند؟
- سؤال دوم: با توجه به وضعیت فعلی دانشگاه آزاد اسلامی به نظر شما جهت بهبود و ارتقای سطح زندگی کارکنان، مدیران ارشد دانشگاه چه نوع برنامه هایی را باید مد نظر داشته باشند؟

جدول ۱. ویژگی های مصاحبه شوندهگان خبرگان مدیریت در پژوهش حاضر

| نام دانشگاه             | مرتب علمی       | سابقه (سال) | جنس | مدت مصاحبه (دقیقه) |
|-------------------------|-----------------|-------------|-----|--------------------|
| تربیت مدرس تهران        | استاد تمام      | ۲۸          | مرد | ۸۰                 |
| آزاد اسلامی تهران مرکزی | استاد تمام      | ۳۰          | مرد | ۱۰۰                |
| آزاد اسلامی نراق        | دانشیار         | ۲۴          | مرد | ۱۲۰                |
| دولتی تهران             | استادیار        | ۱۶          | مرد | ۹۰                 |
| آزاد اسلامی تهران جنوب  | دانشیار         | ۲۰          | زن  | ۱۱۰                |
| سازمان مرکزی آزاد       | دانشیار         | ۲۶          | مرد | ۷۰                 |
| آزاد اسلامی اسلامشهر    | استادیار        | ۱۴          | زن  | ۸۰                 |
| آزاد اسلامی خوراسگان    | دانشیار         | ۳۰          | مرد | ۶۰                 |
| آزاد اسلامی خوراسگان    | استاد تمام      | ۳۰          | مرد | ۱۱۰                |
| آزاد اسلامی تهران مرکزی | استادیار        | ۱۵          | مرد | ۹۰                 |
| آزاد اسلامی تهران مرکزی | استادیار        | ۲۳          | مرد | ۸۵                 |
| آزاد اسلامی کاشان       | استادیار        | ۲۶          | مرد | ۱۱۰                |
| آزاد اسلامی نجف آباد    | استادیار        | ۲۰          | مرد | ۸۰                 |
| آزاد اسلامی اردستان     | استادیار        | ۱۸          | مرد | ۱۰۰                |
| آزاد اسلامی مبارکه      | استادیار        | ۱۸          | مرد | ۹۵                 |
| پیام نور                | استاد تمام      | ۳۰          | مرد | ۹۰                 |
| بخش خصوصی               | همتراز استادیار | ۲۷          | مرد | ۷۵                 |

جدول ۲: ویژگی های مصاحبه شوندگان مدیران اجرایی در پژوهش حاضر

| نام دانشگاه      | جایگاه شغلی           | سابقه (سال) | جنس | مدت مصاحبه (دقیقه) |
|------------------|-----------------------|-------------|-----|--------------------|
| آزاد اسلامی (۱)  | معاون فرهنگی دانشجویی | ۱۶          | مرد | ۱۱۵                |
| آزاد اسلامی (۲)  | معاون اداری مالی      | ۳۰          | مرد | ۱۰۰                |
| آزاد اسلامی (۳)  | معاون آموزشی          | ۲۴          | مرد | ۱۲۰                |
| آزاد اسلامی (۴)  | معاون اداری مالی      | ۱۸          | مرد | ۹۰                 |
| آزاد اسلامی (۵)  | معاون عمرانی          | ۲۵          | مرد | ۱۱۰                |
| آزاد اسلامی (۶)  | ریاست                 | ۱۹          | مرد | ۸۵                 |
| آزاد اسلامی (۷)  | معاون آموزشی          | ۱۶          | مرد | ۸۰                 |
| آزاد اسلامی (۸)  | معاون پژوهشی          | ۲۴          | مرد | ۶۰                 |
| آزاد اسلامی (۹)  | ریاست                 | ۳۰          | مرد | ۱۱۰                |
| آزاد اسلامی (۱۰) | معاون پژوهشی          | ۱۵          | مرد | ۹۰                 |
| آزاد اسلامی (۱۱) | رئیس دفتر فرهنگ       | ۱۸          | مرد | ۱۰۰                |
| آزاد اسلامی (۱۲) | ریاست                 | ۱۴          | مرد | ۸۰                 |
| آزاد اسلامی (۱۳) | ریاست                 | ۱۸          | مرد | ۷۰                 |

تلاش شده تا از افرادی که دارای تجربه بالا و از دانشگاه های مختلف هستند انتخاب شوند. جهت محاسبه پایایی، از روش باز آزمون استفاده شده است به این طریق که از بین مصاحبه شوندگان ۵ مصاحبه انتخاب و هر کدام از آن ها دو بار در یک فاصله زمانی دو هفته ای توسط پژوهشگر کدگذاری انجام گرفت. سپس کد های مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه ها با هم قیاس شدند. کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه بودند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. پایایی بازآزمون با استفاده از رابطه ۱، برابر ۸۳ درصد شد. از آنجایی که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ می باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری ها مورد تایید است.

#### یافته ها

در این پژوهش جهت ارائه الگوی مناسب رهبری با رویکرد کیفیت زندگی کاری کارکنان، ابتدا بر اساس مطالعه های کتابخانه ای و پیشینه موضوع، پر کاربردترین سبک های رهبری (جدول ۱) و هم چنین پر کاربردترین مولفه های کیفیت زندگی کاری (جدول ۴) در ۳۰ پژوهش داخلی و خارجی بر اساس تعداد فراوانی آن ها استخراج شد که سبک های رهبری عبارتند از: سبک های تحول آفرین، تعامل گرا، مشارکتی و بوروکراتیک و مولفه های کیفیت زندگی کاری عبارتند از: پرداخت منصفانه و کافی، تامین فرصت رشد و امنیت شغلی، محیط کاری سالم و ایمن، وابستگی اجتماعی، توسعه قابلیت های انسانی، قانون گرایی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی.

در ادامه جمع آوری داده ها در دو مرحله، مرحله اول به روش کتابخانه ای و مرحله دوم به شیوه اکتشافی با انجام مصاحبه بدون ساختار به جمع آوری داده ها پرداخته شد. داده های حاصل از انجام مصاحبه ها با روش تحلیل مضمون در سه مرحله کدگذاری شد و نتیجه منجر به ارائه متغیرهای به دست آمده از مصاحبه ها گردید. با ادغام این دو متغیرهای به دست آمده الگوی مفهومی حاصل شد. قابل ذکر است سوال های مطروحه در مصاحبه به شرح زیر می باشد.

سؤال اول: با توجه به وضعیت فعلی دانشگاه آزاد اسلامی به نظر شما، مدیران ارشد دانشگاه چه ویژگی هایی باید داشته باشند؟  
سؤال دوم: با توجه به وضعیت فعلی دانشگاه آزاد اسلامی به نظر شما جهت بهبود و ارتقای سطح زندگی کارکنان، مدیران ارشد دانشگاه چه نوع برنامه هایی را باید مد نظر داشته باشند؟  
با توجه به این که به صورت عملی امکان تعیین تعداد نفرات و مشارکت در فرایند مصاحبه در پژوهش کیفی به صورت از پیش تعیین شده نمی تواند میسر باشد، جمع آوری اطلاعات تا رسیدن به سطحی از اطلاعات که داده های جدید با اطلاعات قبلی گردآوری شده، تفاوتی نداشته باشد و در یک سطح باشد و داده های جدید به تولید مضمون جدیدی منجر نگردد، ادامه پیدا می یابد. در این پژوهش در مجموع تعداد ۳۰ مصاحبه انجام شد که از مورد بیستم به بعد، مضمون جدیدی تولید نشد، ولی برای اطمینان از اشباع نظری گردآوری داده ها تا فرد سی ام ادامه یافت و به حد طلایی و نقطه اشباع رسید. در این پژوهش جهت تامین روایی ساخت، از روش کنترل از سوی مشارکت کنندگان استفاده شده است. بنابراین

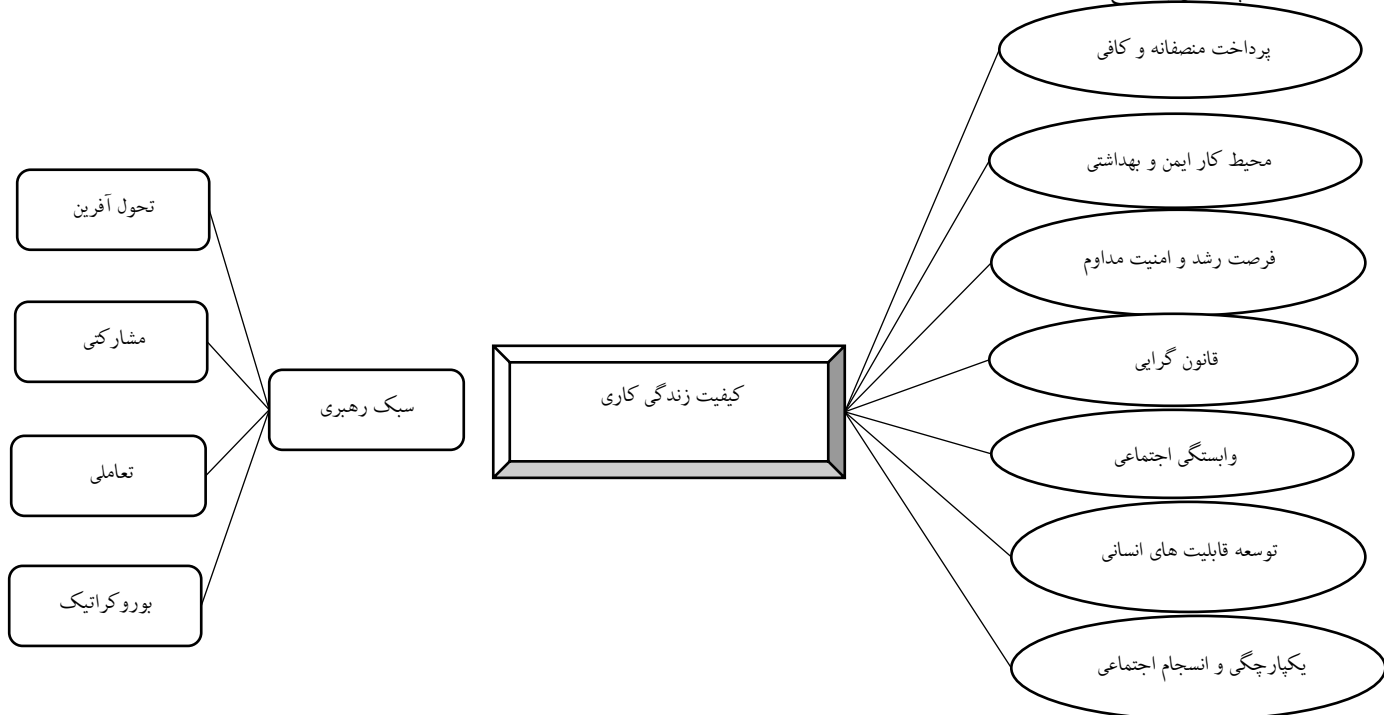
جدول ۳: تعداد فراوانی سبک های رهبری استفاده شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی

| ردیف | سبک رهبری    | فراوانی | ردیف | سبک رهبری   | فراوانی |
|------|--------------|---------|------|-------------|---------|
| ۱    | کالچی        | ۱       | ۷    | تعامل گرا ● | ۱۶      |
| ۲    | سیاسی        | ۲       | ۸    | رهبری معنوی | ۱       |
| ۳    | پوروکراتیک ● | ۱۰      | ۹    | مشارکتی ●   | ۱۲      |
| ۴    | بی بند و بار | ۳       | ۱۰   | تفویضی      | ۱       |
| ۵    | سایبرنتیک    | ۱       | ۱۱   | تلفیقی      | ۱       |
| ۶    | تحول آفرین ● | ۱۸      | ۱۲   | خود مدیریتی | ۳       |

جدول ۴: تعداد فراوانی مولفه های کیفیت زندگی کاری

| ردیف | مولفه کیفیت زندگی کاری      | تعداد فراوانی |
|------|-----------------------------|---------------|
| ۱    | پرداخت منصفانه و کافی       | ۱۰            |
| ۲    | تامین فرصت رشد و امنیت شغلی | ۸             |
| ۳    | محیط کاری سالم و ایمن       | ۸             |
| ۴    | وابستگی اجتماعی             | ۶             |
| ۵    | توسعه قابلیت های انسانی     | ۵             |
| ۶    | قانون گرایی                 | ۵             |
| ۷    | یکپارچگی و انسجام اجتماعی   | ۵             |

با توجه به جدول های شماره ۳ و ۴ متغیرهای حاصل از ادبیات نظری پژوهش به شرح شکل شماره ۱ ارائه شد .



شکل ۱: متغیرهای رهبری حاصل از ادبیات نظری پژوهش

سؤال اساسی، مصاحبه بدون ساختار به صورت رو در رو انجام شد . سپس بعد از انجام کدگذاری جهت سبک رهبری (۷۲۱ مصداق، ۳۲ تم فرعی، ۱۴ تم اصلی) و جهت کیفیت زندگی کاری (۲۷۲ مصداق، ۲۳ تم فرعی، ۱۷ تم اصلی) برداشت شد، که در مجموع

بر اساس روش تحلیل مضمون در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی با ۳۰ نفر از خبرگان علم مدیریت و اعضای هیات رئیسه دانشگاه های آزاد اسلامی استان اصفهان با سابقه مدیریتی بیش از ۵ سال به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی با طرح دو

۹۹۴ مصداق، ۵۵ تم فرعی و ۳۱ تم اصلی از مصاحبه های انجام شده دریافت گردید سپس با برآورد تعداد فراوانی سبک های رهبری و هم چنین مولفه های کیفیت زندگی کاری در جدول های ۵ و ۶، متغیرهای حاصل از مصاحبه ها (شکل ۲) به دست آمد.

سوال اول: با توجه به وضعیت فعلی دانشگاه آزاد اسلامی به نظر حضرتعالی مدیران ارشد دانشگاهی بایستی چه ویژگی هایی داشته باشند.

جدول ۵: نتایج تحلیل مضمون مرتبط با سوال اول پژوهش به همراه تعداد فراوانی

| تعداد فراوانی | برخی از مصداق ها   | تم فرعی  | تم اصلی          |
|---------------|--|--|------------------|
| ۲۵۶ بار       | پاسخگویی - عدالت خواهی - مثبت اندیشی - آرمان قوی - استقلال در رای - پرتلاش بودن - در دسترس بودن - فداکاری و ایثار - شجاع بودن - دارای حسن خلق - خلاق و ایده پرداز - وقت شناس بودن - قاطعیت - روابط عمومی بالایی داشتن - انتقاد پذیر - شوق رهبری داشتن - عاشق کار بودن - رفتار پدران - چالش ها دانشگاه را به عنوان مسئله اول نگریستن - امیدسازی - آینده نگری - متخصص بودن - جاذبه داشتن - مدیریت بر قلب ها از کار چالشی لذت بردن - توانایی تبدیل تهدیدها به فرصت ها - لذت بردن از تسهیم اطلاعات برای کارکنان - خطر پذیر بودن - آشنایی با آی تی - تیم سازی   | اصول و ارزش ها، صفات رهبری، مهارت های رهبری، نقش های رهبری         | رهبری کاربردی    |
| ۲۲۳ بار       | آینده نگری - داشتن برنامه استراتژیک - در پی تغییر بودن - اراده قوی داشتن - اول دیگران سپس خود - آغازگر واقعی بودن - استفاده از سخنان انرژی زا و الهام بخش - ایجاد انگیزه - اعتمادسازی - شهود و تخیل - پذیرش ایده های جدید - قانع نبودن به شرایط فعلی - داشتن تفکر واگرا - ارائه ایده همراه با عمل - احترام به ارزش های ملی و مذهبی - توجه به مسایل اخلاقی هنگام تصمیم گیری - مدیریت در ابهام - قدرت نفوذ در دیگران - افراد تحت امرش را مثل کتاب بخواند - لذت بردن در کنار کارکنان - تطابق اهداف شخصی با اهداف دانشگاه - هویت بخشی به کارکنان - الگو بودن - گوش شنوا داشتن - ارتقادمیران از بدنه دانشگاه - شناخت نیازهای کارکنان و بر طرف کردن آنها | الهام بخشی، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، توانمند سازی (رفتار آرمانی) | رهبری تحول آفرین |
| ۳۸ بار        | مدیران بر اساس اقتضا و موقعیت رهبری کنند - هنر مدیریتی در عمل - بده و بستان دو طرفه - توانا در حل تنش ها در دانشگاه - تشویق فضیلت ها و نه رذیلت ها - استفاده از اهرم های تنبیه و تشویق - تمایل مدیران به تشویق در دانشگاه - پاداش به عملکرد خوب بر اساس سیستم ارزیابی عملکرد - پیگیری اشتباه ها - تعامل سازنده با جامعه - داشتن قدرت چانه زنی با مدیران استانی و سازمان مرکزی  | تعامل و مرآوده، پاداش و تشویق، اقتضایی عمل کردن                    | رهبری تعامل گرا  |
| ۴۴ بار        | اعتقاد به کار تیمی - رهبری توزیع شده را دنبال می کند - حمایت از پویایی گروهی - مشارکت دادن کارکنان - همراهی و همکاری با کارکنان - مشورت با کارشناسان خبره - پذیرش پیشنهادها حتی اگر ضعیف باشد - ارتباط با صنعت - مشارکت با شرکت های دانش بنیان   | مشارکت و همکاری، کار تیمی، مشورت در کارها                          | رهبری مشارکتی    |
| ۴۲ بار        | آموزش داده نظری و کاربردی مدیران - بصیرت فناوری - راه اندازی مراکز رشد و شرکت های دانش بنیان - با مدیریت هزینه آشنا باشد - کیفیت در آموزش - توانایی جذب استادان با کیفیت - تبدیل دانشگاه از کلاس محوری به استاد محوری - داشتن مهارت پژوهشی - داشتن دغدغه حل مسئله ای مشکلات کشور - تسهیل در مقررات پژوهشی - برند سازی پژوهشی دانشگاه   | آموزش، پژوهش   | رهبری آموزشی     |

درآمد زایی غیر شهریه ای، نهادینه کردن وقف در دانشگاه، سرمایه گذاری و توانایی جذب سرمایه، طرح های پژوهشی درآمد زا، کمک و ساماندهی مراکز رشد و شرکت های دانش بنیان.

توجه به وقف اشخاص حقوقی و حقیقی برای دانشگاه - توانایی جذب خیرین دانشگاه ساز - توانایی به کار گیری امکانات دانشگاه جهت درآمدزایی - سرمایه گذاری در بورس - حمایت از طرح های برون دانشگاهی - مدیریت هزینه - استفاده از بودجه های پژوهشی دیگر سازمان های دولتی و خصوصی - ورود دانشگاه به فرصت های درآمدزایی غیر شهریه ای - خرید هلدینگ های معتبر و مشارکت کارکنان جهت مایحتاج آنها - سهم کردن کارکنان در درآمدهای غیر شهریه ای دانشگاه - راه اندازی تعاونی بورس در راستای کمک به کارکنان بورس باز - تعیین بودجه دولتی به میزان ۵٪ تا ۱۰٪ جهت پرداخت شهریه دانشجویان

مدیران ارشد دانشگاهی بایستی چه شاخص هایی را مد نظر قرار دهند.

سؤال دوم: با توجه به وضعیت فعلی دانشگاه آزاد اسلامی به نظر حضرتعالی جهت بهبود و ارتقای سطح زندگی کاری کارکنان،

جدول ۶: نتایج تحلیل مضمون مرتبط با سوال دوم پژوهش به همراه تعداد فراوانی

| تعداد فراوانی | تم اصلی                               | تم فرعی   | برخی از مصداق ها   |
|---------------|---------------------------------------|---|--|
| ۲۳ بار        | خدمت<br>منصفانه و جبران حقوق و مزایای | حقوق و دستمزد، جبران خدمت                                   | بهبود معیشت کارکنان و افزایش عادلانه حقوق و مزایا همتراز با دولتی ها در شرایط برابر - حفظ و ارتقای قدرت خرید کارکنان با توجه به نرخ واقعی تورم - همسان سازی پرداخت عیدی به هیات علمی - ایجاد کانون بازنشستگی قوی - تامین مالی در شان و منزلت کارکنان دانشگاه به عنوان موتور محرکه  |
| ۱۶ بار        | مهارت آموزش و                         | آموزش، مهارت آموزشی   | آموزش ضمن خدمت کاربردی کارمندان - بازآموزی برای هیات علمی ها - ایجاد فرصت یادگیری - مهارت آموزشی کارکنان در راستای کسب درآمد غیر حقوق - یادگیری فناوری های جدید - کیفی سازی آموزش و پژوهش - نوآوری و خلاقیت  |
| ۱۵ بار        | امنیت شغلی                            | امنیت شغلی، ایمنی در کار، بیمه درمانی                       | ارتقای امنیت شغلی - اطمینان بخشی آینده کاری - امید سازی - انعقاد قرارداد بیمه ای درمانی - خودرویی و ... به صورت فراگیر و ارزان - ایمنی در کار - رعایت بهداشت جسمانی و روانی در محیط کار - شفاف سازی بیمه بیکاری - صدور ضمانت نامه های بانکی برای کارکنان کارآفرین  |
| ۱۵ بار        | رفاه کارکنان                          | بهبود وضعیت زندگی، اغای نیازهای کارکنان، افزایش شان و منزلت | توجه ویژه به روح و روان و جسم کارکنان - مبادله امکانات دانشگاه با دیگر سازمان ها - استفاده از املاک و مستغلات جهت رفاه کارکنان - تنظیم قراردادهای بین المللی بین دانشگاهی با دانشگاه های جهان - انعقاد طرح های بارانه ای سفر داخل و خارج کشور - ایجاد بستر تسهیلات اینترنتی از ترافیک استفاده نشده دانشگاه - انعقاد قراردادهای بارانه ای و یا اقساطی با فروشگاه ها، هتل ها، تورهای زیارتی و سیاحتی داخل و خارج - راه اندازی شرکت های تعاونی مصرف - مسکن - صندوق قرض الحسنه - ارتقای دامنه بارانه های بیمه درمانی - ایجاد بستر تاثیر امتیاز کارکنان کارآفرین در ارتقا، تبدیل وضعیت و ... - توزان و تعادل بین کار و زندگی شخصی |
| ۱۹ بار        | توانمند سازی                          | تکریم و احترام کارکنان، تواناسازی کارکنان                   | رشد کاری - تلاش جهت ارتقای کارکنان - ایجاد بستر پیشرفت - شایسته سالاری به جای نوجه پروری - احترام به شان کارکنان - ارتقای جایگاه اجتماعی و شغلی - راه اندازی جشنواره های ملی و استانی در خصوص کارکنان نخبه در موضوعات غیرکاری - اعطای آزادی و استقلال - احترام به حریم خصوصی - پاداش دهی بر اساس ارزیابی عملکرد واقعی - تسهیل مقررات ارتقای هیات علمی  |
| ۱۷ بار        | مشارکت و همکاری                       | مشارکت در تصمیم گیری، تیم سازی، همدلی                       | استفاده از خرد جمعی - مشورت با کارکنان - به کارگیری کارکنان در کمیته های تصمیم گیر - راه اندازی سامانه پیشنهادها و انتقادات - گفتگو و تعامل با مخالفین - تشکیل تیم های کاری - ارتباط گیری با کارکنان -   |

|        |   |   |
|--------|---|---|
| ۱۶ بار | مسئولیت پذیری ،<br>پاسخگویی،<br>دغدغه مند بودن ،<br>حساسیت به دانشگاه | افزایش تعلق سازمانی - ایجاد انگیزه در کارکنان - احساس افتخار به دانشگاه -<br>احساس مفید بودن - برتری منافع دانشگاه به منافع شخصی - معرفی دانشگاه به<br>عنوان یک برند - پاسخگویی سریع - وفای به عهد مدیران - ایجاد بستر عدالت<br>سازمانی - پذیرش مسئولیت اجتماعی   |
| ۳۱ بار | توجه ویژه به دغدغه<br>ها ، حامی بودن ، رفتار<br>پدرانه                | رفتار عادلانه مدیر- رفع تضاد در سازمان - تشویق - عدم سیاسی کاری در<br>انتصابات - ارضای نیازهای کارکنان - توجه به مسایل غیرکاری و محیط خانواده<br>کارکنان - سهولت دسترسی به مدیران - گوش شنوا داشتن - هم سطح کردن<br>زندگی مدیران با کارکنان - ایجاد بستر اعتماد در محیط دانشگاه - مربی گری<br>کردن - تغافل نسبت به اشتباه های کارکنان |

کارکنان نسبت به تورم، کاهش ضریب امنیت شغلی، کاهش ارائه خدمات بیمه ای به ویژه بیمه تکمیلی، کاهش توانمند سازی کارکنان در مسیر ارتقای آن ها، افت رفاه کارکنان، ایجاد بی انگیزگی و ... می شود بنابراین مقاله حاضر با راه کار برآمده از پژوهش کیفی که از دو بخش تشکیل شده، مدل مفهومی تدوین نمود (شکل ۳). بخش اول با مطالعه ی پژوهش های پیشین که منجر به ارائه متغیرهای بخش اول شد و در بخش دوم متغیرهای به دست آمده از مصاحبه های بدون ساختار با خبرگان و هیات رئیسه دانشگاه های قلمرو پژوهش که سابقه خدمت ۵ سال به بالا دارند منجر به تدوین متغیرهای بخش دوم گردید.

از آنجایی که بیش از نیمی از ۲۸ دانشگاه آزاد اسلامی استان اصفهان زیان ده می باشند و درآمدها، هزینه ها را پوشش نمی دهند چرا که با کاهش جمعیت دانش آموزی و رشد قارچ گونه دانشگاه های غیر انتفاعی، که بی حساب و کتاب در سرتاسر کشور به خاطر سیاسی کاری مدیران کشوری و طمع برخی از مدیران وزارتخانه علوم، تحقیقات و فناوری با عضویت در هیات امنای آن ها در دوره های مختلف زیاد شده اند، یک اصل ساده اقتصادی پذیرفته شده در دنیا (قانون عرضه و تقاضا) را متاسفانه مسئولین آموزش عالی و کشوری از آن غافل بودند با توجه به موارد پیش گفته بودجه سالیانه دانشگاه ها به شدت افت کرده که این سبب تنزل شاخص های کیفیت زندگی کاری از جمله: کاهش شاخص حقوق و دستمزد

جدول ۷: سبک های رهبری و مولفه های QWL مشترک در دو مرحله مطالعه پژوهش های پیشین و متغیرهای حاصل

| ردیف | سبک رهبری  | متغیرهای<br>برآمده از<br>ادبیات | متغیرهای<br>برآمده از<br>مصاحبه | نتیجه | ردیف | مولفه های کیفیت<br>زندگی کاری          | الگو<br>برآمده<br>از ادبیات | الگو<br>برآمده<br>از<br>مصاحبه | نتیجه |
|------|------------|---------------------------------|---------------------------------|-------|------|--|-----------------------------|--------------------------------|-------|
| ۱    | کارزماتیک  | -                               | +                               | -     | ۱    | حقوق و مزایای منصفانه<br>و جبران خدمات | +                           | +                              | +     |
| ۲    | بوروکراتیک | +                               | -                               | -     | ۲    | امنیت شغلی                             | +                           | +                              | +     |
| ۳    | تعاملی     | +                               | +                               | +     | ۳    | توانمند سازی                           | +                           | +                              | +     |
| ۴    | مشارکتی    | +                               | +                               | +     | ۴    | رفاه کارکنان                           | +                           | +                              | +     |
| ۵    | تحول آفرین | +                               | +                               | +     | ۵    | تعهد سازمانی                           | +                           | +                              | +     |
| ۶    | آموزشی     | -                               | +                               | -     | ۶    | مشارکت و همکاری                        | +                           | +                              | +     |
| ۷    | کارآفرینی  | +                               | +                               | +     | ۷    | حمایت مدیران                           | -                           | +                              | -     |
|      |            |                                 |                                 |       | ۸    | آموزش و مهارت<br>آموزی                 | -                           | +                              | -     |

#### نتیجه گیری

دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی، سازمان های انسان محور هستند و کارکنان مهم ترین سرمایه شان به شمار می روند از طرفی منابع انسانی، بزرگ ترین چالش پیش روی رهبران در عصر حاضر می باشد. دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی که نتوانند محیط کاری مناسبی برای اعضای هیئت علمی و کارمندان خود فراهم

آورند به احتمال زیاد در تحقق هدف ها و آرمان های خود نیز دچار شکست می شوند. از آن جایی که موفقیت رهبران دانشگاه در گرو توانایی آنان در هدایت و برنامه ریزی درست جهت ایجاد توازن بین نیازهای سازمان و اعضای آن است، بنابراین مدیران دانشگاهی بایستی با سبک رهبری خاص با تاکید بر اقتضای محیطی به این امر حساس بپردازند. با توجه به مباحث مطرح شده در بخش ادبیات

4. Dadkhah, Mohammad Reza (2014), principles and foundations of Persian management with a fundamental approach in the management thoughts of Kurosh Bozor, Tehran, Shahr Ashob Publishing House, second edition, preface.
5. Faqih, Abolhassan, Danaifard, Hassan (2018), Bureaucracy and Development in Iran (Historical-Comparative Perspective), Rasa Publications, 2013.
6. Farhani, Ali Akbar and Hosseini, Seyed Haider (1378), Management and Leadership in Universities, Tehran, Danesh Management, Year 12, No. 47, 34-48.
7. Payer, Mohammad Hassan; Ahmadi, Gholamali and Arzumandi, Farideh (2008), investigating the relationship between the quality of work life and job burnout of managers and teachers of schools in Takestan city, Quarterly Journal of Educational Leadership and Management, Islamic Azad University of Garmsar, third year, number 25-50, 3.
8. Tousi, Mohammad Ali (2004), Educational Management and Leadership, Tehran, Reflection Publications, 14th edition, 6.
9. Mozafari, Farooq Amin and the reward of Asl, Khurshid (2013), opportunities and challenges of academic leadership, Tehran, creative ideas, first edition, 111.
10. Bazaz Jazayeri, A, Pardakhtchi, M, (2007). Creating Model of Assessing Quality of Life of Staffs in Organization, Management Science Journal, second year, no 5.
11. Saidi Saroi, Mohammad (2019), the relationship between spiritual intelligence and the quality of work life and resilience among the employees of Islamic Azad University of Shiraz, Islamic Azad University of Maroodasht Branch, Department of Educational Sciences and Psychology, 11.
12. Robbins, Stephen P. (2004), Management of Organizational Behavior (Farzad Amandaran, translator), Tehran, Mehraban Book Institute Publications, first edition, 309.

و پیشینه پژوهش و نتایج تحلیل داده ها به روش تحلیل مضمون و برداشت ۱۴ تم اصلی از مصاحبه های بخش رهبری و ۱۷ تم اصلی از مصاحبه های بخش کیفیت زندگی کاری، الگوی رهبری مناسب با رویکرد کیفیت زندگی کاری برای دانشگاه های آزاد اسلامی استان اصفهان طراحی شد. در این الگو، سبک های رهبری بر اساس جدول ۵ و ۶ و شکل ۳ عبارتند از: رهبری تحولی (فراوانی ۲۲۳ بار)، رهبری کارآفرینی (فراوانی ۵۱ بار)، رهبری مشارکتی (فراوانی ۴۴ بار)، رهبری تعاملی (فراوانی ۳۸ بار) و مولفه های کیفیت زندگی کاری از قبیل حقوق و مزایای منصفانه و جبران خدمت (با فراوانی ۲۳ بار)، امنیت شغلی و محیط کاری ایمن و سالم (با فراوانی ۱۵ بار)، توانمند سازی (فراوانی ۱۹ بار)، رفاه کارکنان (فراوانی ۵۲ بار)، تعهد سازمانی (فراوانی ۱۶ بار) و مشارکت و همکاری (فراوانی ۱۷ بار). یافته ها نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین در دانشگاه های آزاد اسلامی استان اصفهان با توجه به اقتضاهای محیطی و بومی در شرایط فعلی، مناسب ترین سبک رهبری در راستای ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان می باشد، که این به نوبه خود روی بهره وری کل دانشگاه تاثیر مثبتی خواهد گذاشت. الگوی طراحی شده در این پژوهش را می توان با استفاده از روش های آماری نظیر معادله های ساختاری مورد اعتبار سنجی قرار داد. در آخر پیشنهاد می شود دانشگاه های آزاد اسلامی استان اصفهان با قبول واقعیت های فعلی جامعه و تاثیر تصمیم گیران وزارت علوم و عضویت تعدادی از آن ها در هیات امنای دانشگاه های غیر انتفاعی به عنوان رقبای اصلی دانشگاه آزاد اسلامی، هم چنین کاهش میزان جمعیت دانش آموزی و تغییر سلیقه ها و تمایل های آنان به شیوه تحصیل و گرفتن مدرک تحصیلی، مسیر مناسب تری جهت راهبری دانشگاه ها انتخاب نمایند، چرا که دانشگاه ها نمی توانند با فهم و درک مشتریان خود (دانشجویان) به مبارزه برخیزند بنابراین تا زمان رسیدن به بصیرت واقعی جامعه دانشجویی، باید همراهی نمایند تا از بحران و چالش های فراروی خود بگذرند و در این مسیر، انتخاب درست سبک رهبری توسط مدیران دانشگاه ها با توجه به شرایط هر استان می تواند راه گشا باشد.

## References

1. Broumand, Zahra (2018), improvement and restructuring of the organization (change management), Tehran, Jungle Publications, 14th edition, 282.
2. Ansari, Mohammad Ismail, Memar Montazerin, Elham and Javari, Farishte (2008), Organizational Leadership in the Future, Isfahan, Konkash, 1st edition, 3.
3. Gholamzadeh, Dariush (2013), Leadership (inferring lessons from the context of the organization), Tehran, Terme Publications, second edition, introduction.