

رهبری اثربخش مدیران مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی

دکتر فتاح ناظم*

چکیده: هدف اساسی پژوهش حاضر بررسی رهبری اثربخش مدیران مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی است. جامعه آماری این پژوهش را تمام مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل می دهند. با روش نمونه گیری تصادفی مرحله ای و طبقه بندی تعداد 558 نفر از مدیران واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی انتخاب شدند. ابزار سنجش عبارت از پرسشنامه رهبری اثربخش است که بر روی کارکنان اجرا شد. نتایج تحلیل واریانس یکطرفه و آزمون پیگردی LSD نشان داد که: 1- بین رهبری اثربخش مدیران دانشگاه آزاد اسلامی به تفکیک منطقه تفاوت معنی دار وجود دارد، 2- میانگین نمره رهبری اثربخش مدیران منطقه 3 از منطقه 10 بزرگتر، 8 از مناطق 2، 3، 5، 6، 7، 10، 12 بزرگتر است، منطقه 9 از مناطق 6 و 10 بزرگتر است و منطقه 11 از مناطق 6 و 10 بزرگتر است.

واژه های کلیدی: رهبری اثربخش¹، دانشگاه آزاد اسلامی

مقدمه

دانشگاه ها از جمله نظام های اجتماعی هستند که نیروی محرکه آگاهی بخش و برج فرمانده فکر جوامع شناخته شده اند. به دلیل دگرگونی های شدیدی که امروزه دنیای ما را تحت تأثیر خود قرار داده، فیگنباوم² (1994) نشان می دهد که دانشگاه امروزی بیش از پیش در کانون مباحثات دامنه دار بین المللی و اجتماعی قرار گرفته و موضوع این مباحثات بر آرمان ها و اهداف دانشگاه ها و هدایت و رهبری متمرکز شده است. علاوه بر این، دانشگاه ها درگیر مباحث مربوط به کیفیت و نوسازی است، و برای بقای خود راهی جز افزایش کیفیت و در عین حال کاهش هزینه ها ندارد. او کیفیت آموزش عالی را عامل کلیدی در رقابت پنهان بین کشورها می داند. به علاوه، یکی از تجربه های موفق در عرضه آموزش عالی در ایران تأسیس دانشگاه آزاد اسلامی است. و با توجه به

* دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن F_nazem@yahoo.com

1- effective leadership
2- Feigenbaum

گسترش روزافزون این نهاد آموزش عالی، توجه به رهبری اثربخش آن بیش از پیش ضرورت می‌یابد.

مسئله بسیار مهم در هر نظام، انتخاب و انتصاب مدیران و رهبرای واجد شرایط به گونه‌ای است که بتوانند در اداره و سرپرستی مؤسسات آموزش عالی مؤثر واقع شوند. بعضی رهبران آموزشی کار مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند که بسیار پرهزینه و آسیب‌پذیر است. بسیاری از مدیران کنونی این آموزش عالی نه آموزشهای لازم در زمینه مدیریت دیده‌اند و نه مورد ارزیابی علمی و نیازسنجی قرار گرفته‌اند. مدیران کارآمد دانشگاهی، فرآیند هدایت و رهبری کارکنان در جهت نیل به هدف‌ها و رسالت‌ها و آرمان‌های سازمان آموزشی خود را به گونه مؤثرتر و مناسب‌تری به انجام می‌رسانند، در هنگام برخورد با موانع و مشکلات به طور جدی و منطقی عمل می‌کنند برای کارکنان تحت سرپرستی خود ارزش و احترام قائل می‌شوند، در تربیت، پرورش و اثربخش ساختن کارکنان کوشش بیشتری به عمل می‌آورند و سرانجام از طریق ایجاد رابطه مثبت با کارکنان در اجرای وظایف و مقررات اداری به نتایج مثبت و ثمربخش دست می‌یابند. هرسی و بلانچارد¹ (1972) معتقدند وظیفه مدیر یا رهبر سازمان از این نظر مهم است که او به مثابه نقطه اتکایی محسوب می‌شود که همه متغیرهای محیطی دیگر بر حول آن کنش متقابل دارند. پیش فرض تخصص و تعهد، جایگزین دانش مدیریت و رهبری مدیران گردیده است. در حالی که اگر در موقع انتخاب و تربیت مدیران با استفاده از یافته‌های علم روان‌شناسی به برخی ویژگی‌های شخصیتی آنان نظیر ذهنیت فلسفی، سبک تفکر، حس برتری‌طلبی و احتیاط و مانند اینها توجه دقیق مبذول شود، توقع در اختیار داشتن مدیران کارآمد، امر بیهوده‌ای نخواهد بود. شناخت ویژگی‌های شخصیتی افراد نیز در بسیاری از موقعیت‌های زندگی ضرورت پیدا می‌کند. سنجش این ویژگی‌ها برای انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی که قادر باشند جهانی بیندیشند و بومی عمل کنند، و در یک کلام تحقق اهداف و آرمان‌های جهانی، ملی و اسلامی امری اساسی است. با توجه به آنچه گفته شد انجام یک پژوهش نظام‌مدار درباره ارتباط بین ذهنیت فلسفی مدیران و سلامت سازمانی با رهبری اثربخش در دانشگاه آزاد اسلامی می‌تواند رهنمودی مؤثر برای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته باشد.

رهبری، بخش بزرگ نفوذ و تاثیرگذاری در سطوح مختلف را تشکیل می‌دهد (سرتو، 1989) کمتر و همکاران (1986) به طور مشخص رهبری را یکی از وظایف اصلی و پراهمیت مدیریت

برشمرده اند. رهبری از نظر ماهیت در بردارنده تحقق بخشیدن هدفها با مردم و به وسیله مردم است. از این رو به عقیده هرسی و بلانچارد (1988) وظیفه ها و روابط انسانی باید مورد توجه یک رهبر قرار گیرد. برای توفیق یافتن در امر رهبری رعایت نکات دهگانه زیر ضرورت دارد:

- 1- سهم کردن دیگران در قدرت،
 - 2- ایجاد احترام و اعتماد متقابل،
 - 3- آموزش تیم سازی، تحلیل فرآیند و رفع مشکلات،
 - 4- اشتراک مساعی میان افراد و مدیران،
 - 5- تصمیم گیری غیر متمرکز،
 - 6- عدم خرده گیری و مقصر کردن افراد،
 - 7- تصمیم گیری مشارکتی و جمعی،
 - 8- دور کردن ترس و نگرانی و ایجاد اعتماد بین افراد،
 - 9- مشارکت دادن اتحادیه ها و
 - 10- تعهد نسبت به موارد بالا داشتن. (فریگان و جکسون، ترجمه والی پور، 1381).
- شش دستور ولج¹ که مجله «فورچون»² در سال 1989 در مورد رهبری به چاپ رسیده است عبارتند از:

- 1- بر سرنوشت خود نظارت کنید، وگرنه دیگران چنین کاری خواهند کرد.
- 2- واقعیت را به گونه ای که هست، بپذیرید نه به گونه ای که بود یا شما آرزو دارید باشد، و با آن رو به رو شوید.
- 3- با همه صادق باشید.
- 4- مدیریت نکنید، به رهبری بپردازید.
- 5- پیش از آنکه مجبور شوید، دگرگونی را بپذیرید.
- 6- اگر امتیازی رقابتی در اختیار ندارید، به میدان رقابت گام نگذارید (تیچی و شرمن، ترجمه طوسی، 1380).

دافی (2002) در پژوهش خود پی برد که احترام به ارزشها، عزیز شمردن قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های مقدس اجتماعی، عدم ابهام در معانی تقسیم شده، ارتباط زیاد و همکاری، رهبری زیرکانه، فرآیند عمل و قابل فهم بودن بسیار مهم است و این ویژگی‌ها با ایجاد و افزایش رهبری

جمعی رابطه دارد. پلگرینو (2003) در پژوهش خود دریافت که مدیرانی که توانایی استفاده از تئوری‌های رهبری را به طور کامل دارند در مدیریت زمان مؤثر هستند. گورمن (1993) در پژوهشی پی برد که رهبری موقعیتی، مفیدترین مدل رهبری را برای محیط‌های دادگاه که دارای آشفتگی است، ارائه می‌کند. بنیس و نانوس (1985) بعد از مصاحبه با 90 رهبر موفق مؤلفه‌های رهبری اثربخش تحولی را به صورت زیر خلاصه نموده‌اند: 1- آنها توجه به بصیرت را خلق می‌کنند 2- آنها معانی را از طریق ارتباط خلق می‌کنند 3- آنها اعتماد را از طریق موقعیت‌آداری خودشان خلق می‌کنند و 4- آنها خود ارزیابی مثبتی برای خودشان قرار می‌دهند. بودساکوف و همکاران (1990) مؤلفه‌های رهبری تحولی رهبر اثربخش را شامل 1- شناسایی و بیان آرزومندی، 2- فراهم کردن و مدل مناسب، 3- تقویت پذیرش اهداف گروهی، 4- انتظارات عملکرد بالا، 5- فراهم کردن حمایت فردی، 6- تشخیص اجرا، 7- تحریک فکری و دیگران می‌دانند. یکی از مؤلفه‌های رهبری اثربخش، رهبری معنوی است که به منظور نشان دادن ارتباط بین معنویت و رهبری اثربخش مباحث منسجمی را که تاکنون در این مورد توسعه داده شده است می‌توان در یافته‌های دانشمندان مشهوری همچون کلاوسن، 1999؛ کانگر، 1994؛ کانونگو و مندونکا، 1996؛ مارسیس، 1997 و موریس، 1997 مورد استفاده قرار خواهد گرفت. به اعتقاد رُست (1993) عصاره رهبری، رهبر نیست، بلکه ارتباط بین رهبر و پیروان است. بر طبق نظر اولیو و همکاران (1998) رهبری تحول‌گرا مهمترین شکل مشترک رهبری اثربخش در سازمان‌ها پیدا شده است، اگرچه رهبران آنچه باید انجام شود، چگونه باید انجام شود و پاداش دریافت شده برای تکمیل کردن اهداف را مشخص می‌کنند.

هویت و بلاسکوچ (2003) بیان کردند که تأثیر رهبری تحولی روی هدف ارزیابی عملکرد در بسیاری از حوزه‌ها مشاهده شده است از جمله: عملکرد مالی، نوآوری تکنولوژیکی، عملکرد قسمت، عملکرد نظامی، عملکرد سازمانی بدلی و وظایف تولید. کوزنس و پوسنر (1997) معتقدند که رهبری مجموعه‌ای از رفتارهایی است که قابل آموزش و کاربرد برای مدیران و سرپرستان در همه سطوح سازمان است آنها در سال 1995 در پژوهش خود 225 ارزش‌های متفاوت، ویژگی‌ها و خصوصیات را استخراج کردند که بعداً محتوای آنها توسط متخصصان تجزیه و شد و آن ویژگی‌ها در 20 ویژگی یا خصوصیات مدیریتی طبقه بندی شد که شامل صداقت، آینده نگر، پیشرو، الهام بخش، منصف، حامی، پشتیبان، ذهن روشن، باهوش، درستکار، صریح، قابل اعتماد، شجاع، دارای حس همکاری، با تخیل قوی، دلسوز، مصمم، با اراده، پخته، بالغ، بلندپرواز، وفادار،

خودکنترل و مستقل. علاوه بر آن کوزنس و پوسنر (1988) به منظور شناسایی و طبقه بندی الگوهای موفقیت رهبری پرسشنامه ای را روی 650 نفر از مدیرانی که برای شرکت در کنفرانس توسعه مدیریت حضور یافته بودند، اجرا می کردند و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها در 5 طبقه قرار داده شد که شامل چالش فرآیند، الهام بخشی بصیرت مشترک، قادر ساختن افراد به کار و عمل، طراحی روش و دادن روحیه می باشد. مطابق پژوهش مک کلی لند (1998) ویژگی های انگیزه های اجتماعی، قابلیت های ویژه و ادراک کارکنان با رهبری اثربخش ارتباط دارد. رهبران و مدیران در سازمان های امروزی در قبال افزایش عملکرد از طریق به کارگیری مؤثر منابع انسانی و مواد مسئولیت دارند (شرمهرون، 1999). در پژوهشی که توسط برایمن (1986) انجام شد چهار محدوده رفتار رهبری شامل مدیریت مشارکتی، راهبردهای پاداش، راهبردهای انگیزشی و راهبردهای کنترلی است. مطابق مطالعات قبلی (باس، 1990 a، باس، 1990 b، آولیو، ویاس، 1988 و 1994) برای رهبری تحولی چهار ویژگی نفوذ آرمانی (رهبری فرهمند)، الهام بخشیدن انگیزه، تحریک فکری و ملاحظه فردی را نشان داده اند.

یوکل (1998) تکنیک هایی برای فراهم سازی توسعه رهبری ارائه می کند که شامل کار ویژه، چرخش شغلی، یادگیری اقدام و عمل، مشورت، کارگاه های بازخورد منابع چندگانه، مراکز ارزیابی توسعه، برنامه های چالشی خارج از سازمان و برنامه های رشد فردی می باشد. سوال پژوهش: آیا بین رهبری اثربخش مدیران دانشگاه آزاد اسلامی تفاوت معنی دار وجود دارد؟ هدف از انجام این پژوهش، بررسی رهبری اثربخش مدیران مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی است.

روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع تحقیقات زمینه یابی است.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را مدیران دانشگاه آزاد اسلامی مناطق 12 گانه تشکیل می دهد که در سال 1388 در واحد دانشگاهی متبوع به کار مشغول بودند. به منظور برآورد حداقل حجم نمونه از فرمول کوکران $n = \frac{z^2 \cdot \sigma^2}{d^2}$ استفاده شد. با توجه به حداقل نمونه مورد نیاز برای گروه مدیران که 558 نفر برآورد شده است پرسشنامه رهبری اثربخش مدیران روی گروه کارکنان اجرا شد. به منظور انتخاب نمونه مورد نیاز از روش تصادفی مرحله ای و طبقه ای استفاده شد.

ابزار پژوهش

برای سنجش رهبری اثربخش از پرسش نامه محقق ساخته 44 سوالی که دارای ابعاد هدف مداری (سوالات 13، 14، 18، 19، 23، 30، 34، 39، 40، 41، 43 و 46)، ترغیب مداری (سوالات 5، 15، 16، 17، 24، 27، 33، 31 و 35)، کارمداری (سوالات 1، 10، 12، 25، 29، 32 و 42)، تحول مداری (سوالات 2، 4، 6، 7 و 21)، تفاهم مداری (سوالات 8، 11، 20، 37، 38 و 45)، انسان مداری (سوالات 9، 22، 28 و 44)، فلسفه مداری (سوالات 52، 62، 61، 59، 60، 58، 57، 56، 55، 54، 63) و انضباط مداری (سوالات 47، 48، 49 و 50) است، استفاده شده است. پرسش‌نامه مذکور روی 41 نفر از مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن که به طور تصادفی ساده انتخاب شده بودند، اجرا شد و ضرایب هم بستگی عبارت‌ها با کل پرسش نامه نشان داد که همه این عبارت‌ها با کل پرسش‌نامه هم بستگی مثبت دارند و ضریب آنها 0/95 به دست آمد که در حد مطلوبی است.

یافته‌ها

جدول 1: شاخص‌های آماری مربوط به پرسشنامه رهبری اثربخش

متغیر	شاخص	میانگین	میانه	نما	انحراف معیار
هدف مداری	23/60	22	17	8/04	
ترغیب مداری	19/32	19	19	6/55	
کارمداری	14/80	14	11	4/25	
تحول مداری	9/17	8	5	3/42	
تفاهم مداری	13/25	13	13	4/661	
انسان مداری	10/5	10	8	2/5	
انضباط مداری	10/5	11	11	2/89	
فلسفه مداری	24/56	24	24	6/535	
رهبری اثر بخش	123/69	121	131	32/723	

مطابق جدول 1، شاخص های مرکزی نما، میانه، میانگین برای نمره رهبری اثربخش گرایش به توزیع نرمال دارد. حداقل نمره 64 و حد اکثر آن 251 می باشد و نمره کل آن 138902 می باشد. از میان هشت شاخص رهبری اثربخش، شاخص های فلسفه مداری، تفاهم مداری، ترغیب مداری، انضباط مداری از توزیع نرمال برخوردارند. پرسش پژوهش: آیا بین رهبری اثربخش مدیران دانشگاه آزاد اسلامی به تفکیک منطقه تفاوت وجود دارد؟

جدول 2: خلاصه تحلیل واریانس یک طرفه مربوط به رهبری اثربخش

منابع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معنی داری
بین گروهی	56210/894	11	5110/081	4/975	0/000
درون گروهی	1145196/023	1111	1030/779		
جمع	1201406/917	1122			

مطابق جدول 2، با توجه به F محاسبه شده (6/263) و سطح معنی داری (0/000) می توان قضاوت کرد که بین میانگین نمره رهبری اثربخش مدیران به تفکیک منطقه تفاوت معنی داری وجود دارد. بنابراین برای مشخص شدن تفاوتها از پس آزمون L.S.D استفاده می کنیم.

جدول 3: خلاصه نتایج آزمون پیگردی LSD

میانگین نمره رهبری اثر بخش	از مناطق	سطح معنی داری و اختلاف میانگین
منطقه 9	6	(MD=26/52 و P≤ 0/05)
	10	(MD= 6/11 و P≤ 0/05)
منطقه 3	10	(MD=9/84 و P≤ 0/05)
منطقه 8	2	(MD= 14/33 و P≤ 0/05)
	3	(MD=12/06 و P≤ 0/05)
	5	(MD=16/67 و P≤ 0/05)
	6	(MD=32/31 و P≤ 0/05)
	7	(MD=12/68 و P≤ 0/05)
	10	(MD= 21/90 و P≤ 0/05)
	12	(MD= 15/86 و P≤ 0/05)
منطقه 11	6	MD= 24/13 و P≤ 0/05)
	10	(MD= 13/72 و P≤ 0/05)

مطابق جدول 3، نتایج آزمون پیگردی LSD نیز حاکی از این است که میانگین نمره رهبری اثر بخش به تفکیک مناطق دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 3 از مدیران منطقه 10 ($P \leq 0/05$) و ($MD=9/84$)، بزرگتر است. و برعکس منطقه 10 به همان اندازه از منطقه 3 کوچکتر است. میانگین نمره رهبری اثر بخش به تفکیک مناطق دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 8 از مدیران مناطق 2 ($P \leq 0/05$) و ($MD=14/33$)، منطقه 3 ($P \leq 0/05$) و ($MD=12/06$)، منطقه 5 ($P \leq 0/05$) و ($MD=16/67$)، منطقه 6 ($P \leq 0/05$) و ($MD=32/31$)، منطقه 7 ($P \leq 0/05$) و ($MD=12/68$)، منطقه 10 ($P \leq 0/05$) و ($MD=21/90$)، منطقه 12 ($P \leq 0/05$) و ($MD=15/86$) بزرگتر است و برعکس سایر مناطق ذکر شده به همان اندازه از منطقه 8 کوچکتر است. میانگین نمره رهبری اثر بخش به تفکیک مناطق دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 9 از مدیران مناطق 6 ($P \leq 0/05$) و ($MD=26/52$)، منطقه 10 ($P \leq 0/05$) و ($MD=16/11$)، بزرگتر است و برعکس سایر مناطق ذکر شده به همان اندازه از منطقه 9 کوچکتر است. میانگین نمره رهبری اثر بخش به تفکیک مناطق دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 11 از مدیران مناطق 6 ($P \leq 0/05$) و ($MD=24/13$)، منطقه 10 ($P \leq 0/05$) و ($MD=13/72$) بزرگتر است و برعکس سایر مناطق ذکر شده به همان اندازه از منطقه 11 کوچکتر است.

بحث و نتیجه گیری

یافته پژوهش حاضر آن است که بین رهبری اثربخش مدیران مناطق 12 گانه دانشگاه آزاد اسلامی تفاوت وجود دارد و میانگین نمره رهبری اثربخش مدیران منطقه 3 از منطقه 10 بزرگتر، 8 از مناطق 2، 3، 5، 6، 7، 10 و 12 بزرگتر است و منطقه 11 از مناطق 6 و 10 بزرگتر است. دافی (2002) در پژوهش دیگری پی برد که احترام به ارزشها، عزیز شمردن قابلیت های فردی، قابلیت های مقدس اجتماعی، عدم ابهام در معانی تقسیم شده، ارتباط زیاد و همکاری، رهبری زیرکانه، فرآیند عمل و قابل فهم بودن بسیار با اهمیت است و این ویژگی ها با ایجاد و افزایش رهبری جمعی رابطه دارد. بر طبق نظر اوولیو و همکاران (1991) رهبری تحول گرا مهمترین شکل مشترک رهبری اثربخش در سازمان ها است.

به دلیل دگرگونی های شدید که امروزه دنیای ما را تحت تأثیر خود قرار داده فیکینوم (1994) نشان می دهد که دانشگاه امروزی بیش از پیش در کانون مباحثات دامنه دار بین المللی و اجتماعی قرار گرفته و موضوع این مباحث بر آرمانها و اهداف دانشگاه ها و هدایت و رهبری متمرکز شده

است. او کیفیت آموزش عالی را عامل کلیدی در رقابت پنهان بین کشورها می‌داند. به علاوه، یکی از تجربه‌های موفق در عرصه آموزش عالی در ایران تأسیس دانشگاه آزاد اسلامی است که با توجه به گسترش روزافزون این نهاد آموزش عالی، توجه به رهبری اثربخش آن بیش از پیش ضرورت می‌یابد.

نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی، امری محسوس و حیاتی است منابع انسانی و مادی بدون هدایت و رهبری لایق، روبه کاهش و نابودی می‌رود اما در این میان مدیران آموزش عالی به عنوان اداره‌کنندگان، یا مسوولان سازمانها و واحدهای دانشگاهی عامل اصلی تعیین‌کننده آماده سازی و تأمین نیروی انسانی دیگر نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه هستند. با توجه به اهمیت و نقش نظام آموزش عالی به ویژه در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، جامعه ضروری است تا در جهت بهتر کردن کیفیت این نظام ها، فعالیت اساسی صورت گیرد و از هدررفتن سرمایه های انسانی و مادی جلوگیری شود. بنابراین با توجه به یافته های پژوهش حاضر و مطابق نظر کوزنس و پوسنر (1997) در مورد اینکه رهبری مجموعه ای از رفتارهای قابل آموزش است، پیشنهاد می شود که با برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت مدیران در مورد رهبری نسبت به پرورش مهارت های سرپرستی و افزایش رهبری اثربخش مدیران در کلیه واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی، به ویژه واحدهایی که میانگین نمره رهبری اثربخش مدیران آنها کمتر از بقیه واحدها است، اقدام شود.

الف: منابع فارسی

تیجی، نویل و شرمین، استراتفورد. (1380). زرناپ رهبری و مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

فریگان، نورماند؛ ال، جکسون، هری. ک. (1381). رهبری سازمانی ترجمه ایرج والی پور، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. مرکز چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

ب) منابع انگلیسی

- Avolio, B. J., & Bass, B. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In B. R. Baliga, H. P. Dach, & C. A. Schriesheim, (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Toronto: Lexington.
- Bass, A., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. (1990a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. (1990b). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19- 31.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bryman, A. (1986). *Leadership an organizational*. Boston: Routledge & Kegan Paul.
- Certo, S. C. (1989). *Principles of modern management, functions, and system*. Allyn and Bacons.
- Clawson, J. G. (1999). *Level three leadership: Getting below the surface*. Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Conger, J. A. (Ed.). (1994). *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Duffy A., & Patricia, A. (2002). *Collective exective leadership: An exploration of this new leadership phenomenon and its relationship to organizational learning, performance and results*. [Dissertation Abstract Ed. D]. United States. California: Pepperdine University.
- Feigenbaum, A. V. (1994). Quality education and Americas competiveness. *Quality progress*,27(9).
- Gorman, M. R. (1993). *Time management strategies and the implications for instructional leadership of high school principals: A case study analysis*. [Dissertation Abstract Ed. D]. United States. Pennsylvania: Widener University.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (2nd ed). Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall.

- Hoyt, C. L. & Blas Covich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*, 34(6), 678- 715.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., (1997). *Leadership practices Inventory (PLI): Faciliator's Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1988). Development and valiadation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 483- 496.
- Marcic, D. (1997). *Managing with the wisdom of love: Uncovering virtue in people and organizations*. San Francisco: Jossey- Bass.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331- 339.
- Morris, T. (1997). *If Aristotle ran general motors*. New York: Henry Holt and Company.
- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *The Journal of leadership studies*, 1(1), 91- 110.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management*. (6thed). New York: John Wiley and Sons.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.