

پیش‌بینی رهبری اثربخش از طریق جو سازمانی و ویژگیهای شخصیتی مدیران در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸

فتاح ناظم^۱

چکیده پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

هدف اساسی این پژوهش، بررسی رابطه بین جو سازمانی و ویژگیهای شخصیتی با رهبری اثربخش مدیران دانشگاه آزاد اسلامی است. فرضیه‌های این پژوهش عبارت‌اند از: ۱- بین ویژگیهای شخصیتی مدیران با رهبری اثربخش رابطه وجود دارد، ۲- بین جو سازمانی و رهبری اثربخش رابطه وجود دارد، ۳- ترکیبی از متغیرهای مرتبط با جو سازمانی و ویژگیهای شخصیتی مدیران قادر به پیش‌بینی رهبری اثربخش هستند.

جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران اداری بخش‌های مختلف دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ در سال ۱۳۸۴ است. ۲۰۰ مدیر و ۶۰۰ کارمند به روش تصادفی از بخش‌های مختلف اداری انتخاب شدند. ابزار سنجش پرسشنامه‌های رهبری اثربخش (تعدیل شده) «رامسدن»، ویژگیهای شخصیتی «گوردون» و جو سازمانی محقق ساخته است. پرسشنامه ویژگیهای شخصیتی

روی مدیران و پرسشنامه‌های جوّ سازمانی و رهبری اثربخش به‌طور هم‌زمان روی سه نفر از کارمندان هر یک از مدیران اجرا گردید. نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان داد که بین ویژگیهای شخصیتی مدیران و رهبری اثربخش رابطه وجود دارد. همچنین معلوم شد که متغیرهای رسالت و اهداف، نحوه برخورد مدیران با کارمندان و انگیزش از ابعاد یازده گانه جوّ سازمانی و عامل احتیاط از عوامل هشتگانه ویژگیهای شخصیتی مدیران، قادر به پیش‌بینی رهبری اثربخش مدیران دانشگاه آزاد اسلامی هستند.

کلید واژه‌ها: الگو، رهبری اثربخش، جوّ سازمانی، ویژگیهای شخصیتی، دانشگاه آزاد اسلامی.

مقدمه

بدون شک نظام آموزش عالی بزرگترین و پیچیده‌ترین دستاورد بشر به شمار می‌رود. گادت (۱۹۹۴) در کتاب «انتظار تا عمل» در خصوص رسالت‌های مراکز آموزش عالی معتقد است که این مراکز رسالت ارزیابی و تحلیل منطقی وضع موجود جامعه، اشاعه آزادانه افکار، تبیین پدیده‌ها در گستره جهانی، تولید دانش و اطلاعات، ارتباط با سایر نظام‌های خارج از دانشگاه و هدایت افکار جامعه را بر عهده دارند. به گفته تراواتا و نیوپورت^۱ توانایی پیوند و جداسازی موفقیت‌آمیز کارها و ایجاد تغییر و تحول‌های پیچیده و تلاش برانگیز در یک سازمان، بیش از همه چیز به مهارت و تخصص در زمینه مسائل مدیریت و رهبری نیاز دارد (تراواتا و نیوپورت، ترجمه علا، ۱۳۷۰). هرسی و بلانچارد معتقدند که وظیفه مدیر یا رهبر سازمان از این نظر مهم است که با همه متغیرهای محیطی دیگر پیرامون خود، تعامل دارد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۸). برایمن (۱۹۹۲) روند پژوهش‌های رهبری را از نظر مبانی و نگرش‌ها به چند دوره زمانی، از پایان دهه ۴۰ تا اواخر دهه ۸۰ و پایان دهه ۸۰ تاکنون تقسیم کرده و در آن تأثیر دیدگاه‌های مختلف از جمله دیدگاه‌های صفت‌های شخصی، رفتاری، اقتضایی و تازه را به تفصیل ارائه کرده است.

در نظام آموزش عالی مطالعات بسیاری در خصوص رهبری اثربخش انجام شده است. اینگر بایت^۱ (۱۹۹۶) در مطالعه خود در دانشگاه ناتینگهام، در خصوص رهبری در آموزش عالی امروزی براساس نتایج مطالعات کوزس و پاسنر (۱۹۸۸) در مورد ویژگی‌های شخصیتی رهبری اثربخش و دسته‌بندی این ویژگی‌ها که قبلاً گیب (۱۹۸۷) انجام داده بود ۱۲ ویژگی اساسی لازم برای رهبری سازمان ارائه می‌دهد: آمادگی برای قبول مسؤلیت، قدرت برانگیزندگی قوی، رعایت اعتدال به جای استقبال از خطر زیاد، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، استقلال و خودگردانی، توانایی حل مسأله، نیاز به پیشرفت، قدرت تصور، اعتقاد کامل به تأثیر در سرنوشت خود، رهبری و بالاخره سختکوشی. مایکل و همکاران (۲۰۰۰) در ارزشیابی رهبری آموزش عالی و علایم رهبری اثربخش در دانشگاه اوهایو ویژگی‌های فردی رهبر اثربخش در سه حوزه مهم دانش رهبر، همکاری رهبر با مؤسسه خود و ارتباط رهبر نتیجه‌گیری کردند که سطح دانش، نفوذ، کیفیت ارتباط و سطح درگیری در وظایف مدیریتی علایم معتبری از رهبری اثربخش فردی است (اکرامی، ۱۳۸۰). علاوه بر این رامسدن (۱۹۹۸) در مطالعات خود در دانشگاه‌های استرالیا و نیوزیلند سیاهه‌ای از عوامل رهبری اثربخش دانشگاهی به قرار زیر ارائه می‌دهد: رهبری آموزش، رهبری پژوهش، مدیریت مناسب و کارآ، راهبرد و چشم‌انداز، رهبری تحول و تشریک مساعی، توسعه و پیشرفت و مهارت‌های میان فردی. خسروی (۱۳۷۵) طی مطالعه‌ای اظهار می‌دارد که هرگونه تصمیم‌گیری در اداره آموزش و پرورش باید با مشورت کارکنان آن اداره صورت گیرد. در خصوص تشویق و تنبیه علاوه بر رعایت قانون و مقررات، حرمت و شخصیت افراد در نظر گرفته شود. از مذاکرات شورای معلمان به‌عنوان منبعی برای پیشرفت و دستیابی به اهداف آموزش و پرورش استفاده شود و سرانجام هدف از ارزشیابی، تشخیص تواناییها و ضعف‌ها و اقدام در جهت تقویت کارکنان باشد نه تنبیه آنها. علاقه‌بند (۱۳۶۷)، در پژوهشی دیگر درباره ویژگی‌های رفتاری مدیر اثربخش از دید معلمان و والدین دانش‌آموزان نشان می‌دهد که مدیر اثربخش کسی است که معلمان را رهبری کند، به دانش‌آموزان یاری رساند، با اولیای دانش‌آموزان ارتباط مناسب داشته باشد و به‌طور کلی با معلمان و

والدین به‌طور شایسته رفتار کند. کورمن، نون و رایان^۱ (۱۹۷۵) نیز طی مطالعه‌ای روی مدیران سطوح متوسط و بالا دریافتند که مهارت‌های شناختی و احترام به زیردستان تا اندازه‌ای موفقیت را پیش‌بینی می‌کند (کورمن، ترجمه شکرکن، ۱۳۷۰). لیکرت (۱۹۶۷) بعد از تحقیقات فراوان به این نتیجه رسید که سرپرستی به شیوه دموکراتیک بیش از نظارت توأم با تهدید و فشار نتیجه مطلوب خواهد داد و مدیر موفق کسی است که کارکنان، او را به‌عنوان دوست و پشتیبان بشناسند (پرهیزگار، ۱۳۶۸، ص ۱۱۰).

جو سازمانی به‌عنوان یکی از متغیرهای مؤثر بر اثربخشی رهبری به مجموعه نسبتاً پایدار از ادراک اعضای سازمان درباره ویژگی‌های فرهنگ سازمان اطلاق می‌شود و این ادراک بر احساس، نگرش و رفتار افراد در محل کار تأثیر می‌گذارد (فرنج و همکاران، ۱۹۸۵؛ بولدن، ۱۹۹۲؛ چاندان، ۱۹۹۶؛ کوئن، ۱۹۹۶). دنیسون (۱۹۹۶) معتقد است جو سازمانی دو مفهوم متمایز دارد، یکی ادراک مشترک یا واکنش مشترک افراد نسبت به یک موقعیت (بنابراین ممکن است جو رضایت، مقاومت، درگیر شدن و... مطرح شود) و دیگری مجموعه شرایطی است که بر رفتار افراد تأثیر دارند. ویژگی‌های عینی یک نظام اجتماعی همراه با واکنش‌های سازگار با آن ویژگی‌ها است. لیتوین و استرینجر جو سازمانی را ترکیبی از عوامل ششگانه ساختار، مسؤلیت فردی، پاداش، قبول خطر، دوستی، پشتیبانی و پذیرش تعارض تعریف کرده‌اند (لندی و ترامبو، ۱۹۸۰). دیویس ضمن آنکه جو سازمانی را تصور ذهنی کارکنان می‌داند، معتقد است برای دستیابی به رضایت فردی و انگیزش کارکنان، مدیریت باید جو سازمانی مبنی بر روابط انسانی را شکوفا سازد (دیویس، ۱۹۶۲). ناو^۲ شاخص‌های بررسی جو سازمانی مشتمل بر چهار بعد سازمانی؛ شغل، ارتباط، مدیریت و انگیزه و روحیه را برای مطالعه و بررسی جو سازمانی پیشنهاد می‌کند (دوبرین و دیگران^۳، ۱۹۸۸). پیس و پترسون^۴ در سنجش جو سازمانی به موردهایی مثل اعتماد، مشارکت در تصمیم‌گیری، پشتیبانی، گشودگی در ارتباط با فراست و ملاحظه برای هدف‌های بالای عملکرد اشاره نموده‌اند.

لیکرت در مطالعه جو سازمانی به شاخص‌های رهبری، انگیزش، ارتباط،

1- Korman, Noon and Rayan

2- Nave

3- Dubrin et. al.

4- Pace & Peterson

تصمیم‌ها، هدف‌ها و نظارت اشاره می‌کند (لیکرت، ۱۹۶۷). هیلریگل و اسلوکم^۱ در مطالعه فضای سازمان به شاخص‌های تمرکزگرایی، پشتیبانی، نوآوری، ارتباط‌ها به وسیله همکاران و همچنین انگیزش پیشرفت اشاره می‌کنند. کویز و دکوتیس^۲ نیز جو سازمانی را ترکیبی از عوامل پشتیبانی، نوآوری، همبستگی و پیوستگی و فشار می‌داند (دنسون، ۱۹۹۶). تاجوییری^۳ جو سازمانی را در بردارنده چهار بعد می‌داند: محیط فیزیکی، محیط درونی انسانی، نظام اجتماعی و فرهنگ (آونز، ۱۹۹۱). واتکین^۴ جو سازمانی را در هفت بعد مطالعه کرده که عبارت است از: انعطاف‌پذیری، مسؤلیت‌پذیری، معیارها، پاداش‌ها، شفاف بودن فکر، تعهد گروهی و سبک رهبری (رویگ و همکاران، ۲۰۰۱).

استراتون، توما و پلتون (۱۹۹۳) در پژوهشی نشان دادند که جو سازمانی به ایجاد وفاداری در بین افراد و گروه‌ها، رضایت و خدمات‌دهی مطلوب به مشتری منجر می‌شود. از طرف دیگر، جو سازمانی نامطلوب، منجر به پیامدهای نامطلوب مانند صرف زمان کاری به بحث و مشاجره، بالا بردن تنیدگی، جست‌وجو برای یافتن شغل دیگر و غیره می‌شود (براری، ۱۳۸۴). لیتوین و استرینجر (۱۹۸۶) در مطالعات خود دریافتند که جو سازمانی خودکامه مبتنی بر تصمیم‌گیری متمرکز موجب کاهش بهره‌وری و رضایت شغلی در کارکنان می‌شود. در مقابل جو دوستانه موجب افزایش رضایت شغلی و نگرش مثبت در کارکنان می‌شود. ووهان (۱۹۸۳) در مطالعه‌ای نشان داد که جو سازمانی رابطه مستقیم با بهره‌وری و عملکرد مدیران دارد. ویلانی (۱۹۹۷) در پژوهش خود درباره تعامل رهبری و جو سازمانی در مدارس حومه شهر نشان داد که امنیت و قدرت مدیر عواملی هستند که بر رفتارهای رهبری مدیر در برقراری جو مدرسه تأثیر می‌گذارند. ناظم (۱۳۸۰) در پژوهش خود رابطه قوی بین جو سازمانی و بهره‌وری مدیران صنایع را متذکر می‌شود. در این پژوهش عوامل هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی، پذیرش خطر، ضابطه، مسؤلیت و ساختار به عنوان عوامل مؤثر بر جو سازمانی که در بهره‌وری مدیران صنایع نقش دارند، تعیین شد. هیلر (۱۹۹۰) در

1- Hillriegel and Slocum

2- Koys and Decotis

3- Tajouri

4- Watkin

پژوهش خود دریافت که عواملی از جوّ سازمانی مانند نقش سازمانی، سلسله مراتب و ساختار سازمانی با عملکرد شغلی، رضایت شغلی و بهره‌وری رابطه مستقیم و معنادار دارند. گلانوفسکی (۱۹۹۱) در پژوهش دیگری درباره نگرش‌های پرستاران دانشکده پرستاری نسبت به حرفه‌ای شدن و ادراک از جوّ سازمانی نشان داد که رابطه بین برداشت از جوّ سازمانی به صورت فشار پیشرفت و کنترل با حرفه‌گرایی و بهره‌وری معنادار است. باوم‌گاردنر (۱۹۸۹) در پژوهشی در خصوص برداشت‌های پرستاران دانشکده پرستاری و مدیران درباره جوّ سازمانی و تأثیر آن بر بهره‌وری در دوره‌های تحصیلی لیسانس و بالاتر آموزش پرستاری نشان داد که بین جوّ سازمانی و نشر آثار فعالیت‌های پژوهشی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. بوید (۱۹۹۷) در پژوهش دیگری درباره جوّ سازمانی دانشکده و تأثیر آن بر گروه‌های آموزشی نشان داد که در کارکنان و گروه‌های آموزشی در سطح بسیار بالایی قرار دارد. رایهامر (۱۹۹۷) در مطالعه‌ای نشان داد که بین جوّ سازمانی و عملکرد گروه‌های آموزشی رابطه معناداری وجود دارد.

شخصیت، متغیر دیگری است که در رهبری اثربخش مؤثر است. در معادلات رفتار سازمانی یکی از متغیرهای روانی، شخصیت فرد است. انسان موجودی است پیچیده که ویژگی‌های او نه تنها منحصر به فرد است، بلکه ویژگی‌های فردی ثابتی نیز ندارد، به این معنا که در مقابل پدیده‌های مشابه رفتار یکسانی از او سر نمی‌زند و به این ترتیب کمتر می‌توان واکنش‌های رفتاری را به طور دقیق پیش‌بینی کرد (شاین، ۱۹۸۸). به نظر اتکینسون و هیلگارد شخصیت عبارت است از الگوهای رفتار و شیوه‌های تفکر که سازگاری فرد با محیط را تعیین می‌کند. شلدون^۱ نیز معتقد است شخصیت سازمان پویای جنبه‌های ادراکی و انفعالی و ارادی و بدنی آدمی است. پرون بر این عقیده است که شخصیت بیانگر آن دسته از ویژگی‌های فرد است که الگوهای ثابت رفتاری را نشان می‌دهد (سیاسی، ۱۳۷۱). راجرز^۲ (۱۹۶۷) در تدوین نظریه شخصیت با تأکید بر

مفهوم «خود» معتقد است که توجه به خود ابتدا به دریافت توجه مثبت از جانب دیگران بستگی دارد، ولی به تدریج باید مستقل از آنچه دیگران فکر می‌کنند در آید (شاملو، ۱۳۷۰).

پژوهش‌های دونت^۱ تصویری از یک مدیر موفق ترسیم می‌کند که واجد خصوصیات شخصیتی تسلط، اعتماد به نفس و جسارت است (منتظرالظهور، ۱۳۷۳). پویا (۱۳۷۴) طی پژوهشی نتیجه می‌گیرد که مدیران موفق الگوی شخصیتی اجتماعی جست‌وجوگرانه و متهورانه‌ای دارند. نتیجه مطالعه کافی احمدی (۱۳۷۶) نشان می‌دهد که بین مردم‌آمیزی، هوش، دقت عمل، پشتکار، واقع‌بینی، آرام بودن، پختگی عاطفی مدیران و موفقیت شغلی آنان همبستگی معناداری وجود دارد.

مطالعات کمپل^۲ و همکاران (۱۹۷۰) نشان می‌دهد که حدود ۳۰ تا ۵۰ درصد از واریانس قابل پیش‌بینی در عملکرد مدیریت به تفاوت‌های فردی مربوط می‌شود (حیدری انارکی، ۱۳۷۳). گیزلی^۳ (۱۹۷۰) با انجام پژوهش‌هایی پی برد که اعتماد به نفس در موفقیت مدیر نقش اساسی دارد. همچنین نتایج تحقیقی که در سال ۱۹۸۵ در چین انجام شد، نشان داد که معلمان در درجه اول مدیرانی را ترجیح می‌دادند که با آنها روابط دوستانه داشته باشند و به مشکلات و گرفتاری آنها توجه کنند و در درجه دوم مدیرانی که احساس مسؤلیت داشته و عادل و منصف باشند و سرانجام مدیرانی که به‌طور مستمر به بهبود روحیه کارکنان پردازند و با تمایلات ناسالم خود مبارزه کنند و به انتظارات معلمان پاسخ دهند. نتایج مطالعه داوگیج^۴ حاکی از تأثیرات بازخورد یا آگاهی از احساس معلمان درباره نقش مدیریت مدرسه در مدیران است. این بررسی که در ۴۵۵ مدرسه کالیفرنیا انجام شد نشان داد که از نظر معلمان ویژگی‌های زیر به‌عنوان ویژگی‌های آرمانی مدیر قلمداد می‌شود: تشویق معلمان، ارزش قایل شدن برای همکاری معلمان، ثبات در اجرای قوانین، مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و توجه به خواست‌های معلمان. در تحقیق طالع (۱۳۶۶) مدیران موفق دارای این ویژگی‌ها هستند:

- ۱- اهداف و برنامه‌ها را تعیین می‌کنند، ۲- به نیازهای انسانی و سازمانی توجه دارند،

1- Dunnette

2- Campell

3- Ghiselle

4- Davogage

۳- به عدالت و انصاف رفتار می‌کنند، ۴- در ایجاد روحیه گروهی تلاش می‌کنند، ۵- حداقل، تحصیلات لیسانس دارند، ۶- با دبیران و اولیای دانش‌آموزان ارتباط مناسبی دارند، ۷- صبور و بردبارند (سرمدی، ۱۳۷۳). در پژوهش دیگری نیلی احمدآبادی (۱۳۶۹) ویژگی‌هایی از مدیران موفق را ارائه کرده است: ۱- معلمان را تشویق نماید، ۲- معلمان را در برنامه‌ریزی‌ها سهیم کند، ۳- انعطاف‌پذیر باشد، ۴- در ایجاد محیط دوستانه سعی و تلاش نماید، ۵- با دیگران مشورت نماید.

با توجه به این مطالب، هدف این پژوهش، یافتن پاسخ برای این پرسش است که آیا بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و جو سازمانی با رهبری اثربخش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی رابطه وجود دارد؟

روش پژوهش

در این پژوهش، براساس پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی و پس‌رویدادی و اجرای ۳ پرسشنامه سنجش ویژگی‌های شخصیت، جو سازمانی و رهبری اثربخش اطلاعات لازم از گروه نمونه جمع‌آوری شده است.

جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران و کارکنان اداری شاغل در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی (۲۱ واحد) منطقه ۸ در سال ۱۳۸۴ بودند. براساس فرمول برآورد حداقل حجم نمونه $(n = \frac{z^2 \delta^2}{d^2})$ حداقل نمونه مورد نیاز ۲۰۰ نفر برآورد شد. از طریق نمونه‌گیری چند مرحله‌ای از میان کلیه واحدهای دانشگاهی منطقه ۸، واحدهای دانشگاهی تهران شمال، تهران جنوب، رودهن، تهران مرکزی، علوم و تحقیقات، شهرری و کرج به‌طور تصادفی به‌عنوان واحدهای نمونه‌گیری انتخاب شدند. در مرحله بعد، از مدیران واحدهای منتخب، تعداد ۲۰۰ مدیر انتخاب شد و پرسشنامه سنجش ویژگی‌های شخصیتی گوردون روی آنها اجرا گردید. تقریباً به‌طور همزمان، مقیاس‌های جو سازمانی و رهبری اثربخش روی ۳ نفر از کارمندان حوزه مدیریت هر یک از مدیران گروه نمونه اجرا شد. بنابراین در مجموع ۲۰۰ نفر از مدیران و ۶۰۰ نفر از کارکنان واحدهای دانشگاهی منطقه ۸ گروه نمونه مورد مطالعه را تشکیل می‌دهند.

ابزار اندازه گیری

به منظور اندازه گیری متغیرهای مورد مطالعه از ابزارهای زیر استفاده شد:

الف - پرسشنامه ویژگیهای شخصیتی گوردون: ^۱ این پرسشنامه از دو بخش «نیمرخ شخصیتی» دارای ۱۸ ماده و «سیاهه شخصیتی» دارای ۲۰ ماده تشکیل می شود. عوامل این دو بخش به ترتیب عبارت اند از: برتری طلبی، مسؤولیت پذیری، ثبات هیجانی، جامعه پذیری، (مربوط به نیمرخ شخصیتی) و احتیاط، تفکر ابتکاری، روابط شخصی و خستگی ناپذیری (مربوط به سیاهه شخصیتی). در خصوص این پرسشنامه مطالعات بسیاری صورت گرفته است و از اعتبار و روایی قابل قبولی برخوردار است و در جامعه ایران نیز هنجاریابی شده است (قلعه نوعی، ۱۳۷۶؛ متین، ۱۳۷۹؛ به نقل از اکرامی، ۱۳۸۰). در مطالعه اکرامی (۱۳۸۰) اعتبار مطلوبی برای این پرسشنامه گزارش شده است. در این مطالعه با استفاده از روش دو نیمه سازی و کاربرد فرمول تصحیح «اسپیرمن - براون» ضریب همبستگی بین این دو نیمه ۰/۸۰ و اعتبار نمره کل برابر ۰/۸۸۶ به دست آمد. شواهد مربوط به روایی در مطالعه اکرامی (۱۳۸۰) حاکی از این است که نمره های منعکس کننده برتری طلبی با جامعه پذیری دارای بیشترین همبستگی و مثبت (۰/۷۵) و همبستگی بین نمره های جامعه پذیری و احتیاط مدیران نزدیک به صفر (۰/۰۴) است. همبستگی بین نمره ها در دامنه های ۰/۰۸، ۰/۱۳، ۰/۱۵، ۰/۱۶ و ۰/۱۸ قرار دارد که ضعیف و نزدیک به صفر می باشد و بیانگر آن است که متغیرهای مربوط به آنها حوزه های متفاوتی از شخصیت را می سنجد و دارای روایی و اگر است. تمام همبستگی های دیگر مثبت و نشان دهنده آن است که متغیرهای مربوط به آنها همپوشی داشته و به سازه های متفاوتی مربوط نمی شود و بنابراین این پرسشنامه دارای روایی همگرا است.

ب - پرسشنامه رهبری اثربخش^۲: رامسدن (۱۹۹۸) در مطالعات خود در دانشگاههای استرالیا و نیوزیلند فهرستی از موارد رهبری خوب دانشگاهی را از دیدگاه ۲۰ رهبر آموزشی به دست آورد. به علاوه او فهرستی از رهبری ضعیف دانشگاهی را از ۲۰ رهبر

آموزشی تهیه کرد. براساس این فهرست‌ها، پرسشنامه رهبری کار آموزشی را با ۵۸ ماده تهیه و تنظیم نمود. این پرسشنامه هفت بعد را می‌سنجد که عبارت‌اند از: ۱- رهبری آموزشی، ۲- رهبری پژوهشی، ۳- مدیریت مناسب و کارآ، ۴- راهبرد و دیدگاه، ۵- رهبری تحول و تشریک مساعی، ۶- توسعه و پیشرفت و درک، ۷- مهارت‌های میان‌فردی. این پرسشنامه را اکرامی (۱۳۸۰) اصلاح و به ۵۰ ماده کاهش داد. در این مطالعه، براساس مطالعه متون و پیشینه تحقیق و استخراج مشترکات بین آنها در خصوص مفهوم رهبری اثربخش و با استفاده از ماده‌های پرسشنامه‌های رهبری رامسدن، پرسشنامه‌ای حاوی ۶۶ ماده با افزودن ۲ بعد انضباط‌مداری و فلسفه‌مداری تهیه شد. پس از انجام اصلاحات اولیه براساس نظرخواهی از متخصصان رشته مدیریت فرم اصلاح شده روی گروهی از مدیران دانشگاه آزاد اسلامی اجرا شد. نتایج محاسبات آماری نشان داد که ضریب همسانی درونی کل ماده‌ها برابر ۰/۹۲۰ است.

در این مطالعه براساس روش محاسبه روایی سازه^۱ که روایی همگرا و واگرا (تشخیصی) نامیده می‌شود، به بررسی روایی پرسشنامه رهبری اثربخش اقدام شد. روایی همگرا از طریق همبستگی‌های نسبتاً قوی (مثبت) بین اندازه‌های مربوط به سنجش یک سازه و روایی واگرا از طریق همبستگی‌های بسیار ضعیف (صفر و منفی) بین اندازه‌هایی که برای سنجش سازه‌های متفاوت طرح شده است، مشخص می‌شود. ضرایب به‌دست آمده در ماتریس همبستگی رهبری اثربخش مطابق جدول ۱ نشان می‌دهد که همبستگی همه عوامل با یکدیگر مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنادار است. دامنه همبستگی بین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری اثربخش بین ۰/۵۲۲ و ۰/۸۴۱ است و این مقدار نشان می‌دهد که مقیاس رهبری اثربخش دارای روایی همگرا است و عوامل تشکیل‌دهنده آن دارای همبستگی‌های بالا با یکدیگر هستند.

جدول ۱- ماتریس همبستگی مؤلفه‌های رهبری اثربخش

مؤلفه‌ها	هدف‌مداری	ترغیب‌مداری	کارمداری	تحول‌مداری	تفاهم‌مداری	انسان‌مداری	فلسفه‌مداری	انضباط‌مداری
هدف‌مداری	۰/۷۰۹	۰/۷۴۴	۰/۶۴۷	۰/۶۴۳	۰/۶۸۴	۰/۷۹۵	۰/۶۷۸	
ترغیب‌مداری	۰/۷۷۰	۰/۸۲۰	۰/۷۹۱	۰/۸۱۷	۰/۸۴۱	۰/۷۴۴		
کارمداری	۰/۷۸۵	۰/۵۵۷	۰/۷۴۲	۰/۸۵۳	۰/۶۸۷			
تحول‌مداری	۰/۶۶۸	۰/۷۶۹	۰/۸۵۲	۰/۵۷۷				
تفاهم‌مداری	۰/۶۵۳	۰/۷۷۵	۰/۶۱۲					
انسان‌مداری	۰/۷۶۹	۰/۵۲۲						
فلسفه‌مداری		۰/۸۳۸						
انضباط‌مداری								

ج- پرسشنامه جو سازمانی^۱: پرسشنامه جو سازمانی دارای مؤلفه‌های اتحاد، پشتیبانی، عدالت، رسالت و اهداف، نحوه برخورد مدیران با خطاهای کارمندان، نحوه تصمیم‌گیری، اعتماد، داشتن روحیه، پیشرفت، شیوه رهبری و انگیزش است. همانند پرسشنامه رهبری اثربخش، در خصوص محاسبه روایی سازه، پرسشنامه جو سازمانی نیز عمل شد. همبستگی همه عوامل با یکدیگر مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنادار است. دامنه همبستگی بین مؤلفه‌های یازده گانه جو سازمانی (بین ۰/۴۵۰ و ۰/۹۳۲) حاکی از روایی همگرای پرسشنامه جو سازمانی و همبستگی بالای بین عوامل تشکیل‌دهنده آن است. ماتریس‌های همبستگی مؤلفه‌های جو سازمانی مطابق جدول ۲ ارائه می‌شود. ضریب همسانی درونی کل ماده‌های پرسشنامه جو سازمانی ۰/۹۸ برآورد شده است. ضرایب همسانی درونی کل ماده‌ها که بر پایه آلفای کرونباخ برآورده شده است، برای پرسشنامه‌های رهبری اثربخش، ویژگیهای شخصیتی و جو سازمانی و مؤلفه‌های آنها مطابق جدول ۳ ارائه می‌شود.

روش اجرا: پرسشنامه‌های پژوهش را مدیران و کارکنان تحت سرپرستی آنها پاسخ دادند. شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها: در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تجزیه و تحلیل رگرسیون همزمان استفاده شده است. سپس با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل آماری صورت گرفته است.

یافته‌ها

به منظور تحلیل داده‌های به دست آمده و بررسی رابطه بین دو عامل مورد نظر در این پژوهش، یعنی جو سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی و رهبری اثربخش و یافتن مناسب‌ترین الگوی تبیین واریانس بین آنها، از روش تحلیل رگرسیون چند متغیره^۱ استفاده شده است.

بر اساس استفاده از مدل رگرسیون چند متغیره به منظور شناسایی و تعیین سهم هر کدام از متغیرهای مستقل در پیش‌بینی متغیر وابسته ابتدا ترکیب خطی متغیرهای جو سازمانی (نمره کل) و ۸ متغیر ویژگی‌های شخصیتی برای پیش‌بینی متغیر وابسته، یعنی رهبری اثربخش مطابق جدول ۴ به کار می‌رود.

جدول ۴- مدل متغیرهای مستقل در روش مورد استفاده

مدل	متغیرهای مستقل
۱	جو سازمانی و هشت ویژگی شخصیتی (برتری طلبی، مسؤلیت‌پذیری، ثبات هیجانی، جامعه‌پذیری، احتیاط، تفکر ابتکاری، روابط شخصی و خستگی‌ناپذیری)

متغیر وابسته: رهبری اثربخش

جدول ۴ مدل و متغیرهای مستقل (۹ متغیر) و روش مورد استفاده برای محاسبه ضریب‌های رگرسیون برای پیش‌بینی متغیر وابسته (رهبری اثربخش) را نشان می‌دهد و خلاصه مدل مورد استفاده مطابق جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- خلاصه مدل مورد استفاده

مدل	R	مجذور R	مجذور R سازگار شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۲۹۸	۰/۰۸۹	۰/۰۴۵	۲۰/۲۷۳

چنانکه در جدول ۴ مشاهده می‌شود R^2 برابر با ۰/۰۸۹ و R برابر با ۰/۲۹۸ است. این ارقام بدین معنی است که در حدود ۹ درصد واریانس رهبری اثربخش را متغیرهای مستقل تبیین می‌کنند. به عبارت دیگر نتایج نشان می‌دهد که ۹ درصد از پراکندگی مشاهده شده در رهبری اثربخش را ۹ متغیر مستقل جوّ سازمانی و ویژگیهای شخصیتی (۸ متغیر) توجیه می‌کنند. علاوه بر این با توجه به مجذور R سازگار شده (۰/۰۴۵) می‌توان نتیجه گرفت که مدل انتخاب شده تقریباً ۵ درصد واریانس در متغیر ملاک، یعنی رهبری اثربخش را به حساب می‌آورد.

جدول ۶- خلاصه تحلیل واریانس (ANOVA)

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	نسبت فراوانی	سطح معناداری
رگرسیون	۷۵۸۶/۷۵۶	۹	۸۴۲/۹۷۳	۲/۰۵۱	۰/۰۳۶
باقی‌مانده	۷۸۰۸۹/۲۹۹	۱۹۰	۴۱۰/۹۹۶		
کل	۸۵۶۷۶/۰۵۶	۱۹۹			

خلاصه آزمون «تحلیل واریانس» در جدول ۶ نشان می‌دهد که نسبت فراوانی به دست آمده (۲/۰۵۱) در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. بنابراین می‌توان قضاوت کرد که بین رهبری اثربخش و ۹ متغیر مستقل (جوّ سازمانی و ابعاد هشتگانه ویژگیهای شخصیتی) رابطه معنادار وجود دارد و حداقل یکی از ضرایب رگرسیون معنادار است.

جدول ۷- ضرایب رگرسیون

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		T	سطح معناداری
	بتا	خطای معیار		
ثابت	۱۵۸/۶۴۳	۲۰/۹۵۵	۷/۵۷۱	۰/۰۰۱
جوّ سازمانی	۰/۰۶۶	۰/۰۳۳	۱/۹۹۰	۰/۰۴۸
برتری طلبی	۰/۴۷۱	۰/۵۰۹	۰/۹۲۴	۰/۳۵۷
مسئولیت‌پذیری	۰/۱۰۱	۰/۴۰۱	۰/۲۴۶	۰/۸۰۶
ثبات هیجانی	۰/۱۶۲	۰/۴۳۳	۰/۳۷۴	۰/۷۰۹
جامعه‌پذیری	۰/۲۶۱	۰/۴۹۱	۰/۵۳۱	۰/۵۹۶
احتیاط	-۰/۱۶۰	۰/۴۷۷	-۲/۴۳۲	۰/۰۱۶
تفکر ابتکاری	-۰/۲۹۰	۰/۴۱۱	-۰/۷۰۶	۰/۴۸۱
روابط شخصی	-۰/۵۷۰	۰/۴۰۷	۱/۳۹۸	۰/۱۶۲
خستگی‌ناپذیری	-۰/۴۱۲	۰/۴۶۸	-۰/۸۸۰	۰/۳۸۰

متغیر وابسته: رهبری اثربخش

با مراجعه به آماره t و سطوح معناداری آن در جدول ۷، می‌توان استنباط کرد که فقط متغیرهای جوّ سازمانی و عامل احتیاط با رهبری اثربخش همبستگی معنادار دارند و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده رهبری اثربخش باشند. در عین حال همبستگی متغیر جوّ سازمانی با رهبری اثربخش مثبت، ولی همبستگی عامل احتیاط با متغیر وابسته یعنی رهبری اثربخش منفی است.

در ادامه برای تعیین سهم هر کدام از متغیرهای مستقل در پیش‌بینی متغیر وابسته، ترکیب خطی متغیرهای جوّ سازمانی (۱۱ مؤلفه) برای پیش‌بینی متغیر وابسته یعنی رهبری اثربخش به کار گرفته شد. آزمون‌های چند متغیره معنادار بودن ضرایب رگرسیون برای رهبری اثربخش در جدول‌های ۸ تا ۱۱ ارائه شده است.

جدول ۸- مدل متغیرهای مستقل و روش مورد استفاده

مدل	متغیرهای مستقل	روش
۱	اتحاد، پشتیبانی، عدالت، رسالت، نحوه برخورد، نحوه تصمیم‌گیری، اعتماد، داشتن روحیه، پیشرفت، رهبری، انگیزش	Enter

متغیر وابسته: رهبری اثربخش

جدول ۸ مدل و متغیرهای مستقل (۱۱ متغیر) و روش مورد استفاده برای محاسبه ضرایب رگرسیون برای پیش‌بینی متغیر وابسته را نشان می‌دهد.

جدول ۹- خلاصه مدل مورد استفاده

مدل	R	مجدور R	مجدور R سازگار شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۳۴۸	۰/۱۲۱	۰/۰۶۹	۱/۹۸۱۲۷

با توجه به مقدار R^2 (۰/۰۶۹) و R (۰/۳۴۸) می‌توان نتیجه گرفت که در حدود ۰/۳۴۸ درصد از واریانس رهبری اثربخش را ۱۱ متغیر مستقل تبیین می‌کنند. به عبارت دیگر نتایج نشان می‌دهد که ۱۲ درصد از پراکندگی مشاهده شده در رهبری اثربخش را ۱۱ متغیر مستقل جوّ سازمانی توجیه می‌کنند. علاوه بر این با توجه به مجدور R سازگار شده (۰/۰۶۹) می‌توان نتیجه گرفت که مدل انتخاب شده تقریباً ۰/۰۷ درصد واریانس در متغیر ملاک، یعنی رهبری اثربخش را به حساب می‌آورد.

جدول ۱۰- خلاصه تحلیل واریانس (ANOVA)

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	نسبت فراوانی سطح معناداری
رگرسیون	۱۰۱/۳۹۴	۱۱	۹/۲۱۸	۲/۳۴۸
باقی‌مانده	۷۳۷/۹۷۹	۱۸۸	۸/۹۲۵	۰/۰۱۰
کل	۸۳۹/۳۷۳	۱۹۹		

خلاصهٔ آزمون «تحلیل واریانس» در جدول ۱۰ نشان می‌دهد که نسبت فراوانی به‌دست آمده (۲/۳۴۸) در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است، بنابراین می‌توان قضاوت کرد که بین رهبری اثربخش و ابعاد یازده‌گانهٔ جوّ سازمانی رابطهٔ معنادار وجود دارد و حداقل یکی از ضرایب رگرسیون معنادار است.

جدول ۱۱- ضرایب رگرسیون به‌دست آمده

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	T	سطح معناداری
	بتا	خطای معیار			
ثابت	۱۲/۴۷۷	۰/۷۳۳	-	۱۷/۰۳۱	۰/۰۰۱
اتحاد	۰/۰۰۷	۰/۰۷۰	۰/۰۱۴	۰/۰۹۳	۰/۹۲۶
پشتیبانی	-۰/۰۰۸	۰/۰۷۳	-۰/۰۲۱	-۰/۱۱۳	۰/۹۱۰
عدالت	۰/۱۰۹	۰/۰۷۸	۰/۲۳۴	۱/۳۹۲	۰/۱۶۶
رسالت	۰/۲۲۱	۰/۰۸۳	۰/۴۹۱	۲/۶۵۷	۰/۰۰۹
نحوهٔ برخورد	-۰/۱۹۳	۰/۰۸۵	-۰/۳۷۸	-۲/۲۵۹	۰/۰۲۵
نحوهٔ تصمیم‌گیری	۰/۱۱۹	۰/۰۷۵	۰/۲۶۸	۱/۵۹۱	۰/۱۱۳
اعتماد	-۰/۱۱۹	۰/۰۶۶	-۰/۲۹۷	-۱/۷۹۸	۰/۰۷۴
داشتن روحیه	۰/۰۰۳	۰/۰۷۲	۰/۰۰۶	۰/۰۳۶	۰/۹۷۲
پیشرفت	-۰/۵۱۹	۰/۰۵۴	-۰/۰۴۳	-۰/۳۵۵	۰/۷۲۳
رهبری	۰/۱۱۴	۰/۰۷۵	۰/۲۴۹	۱/۵۲۴	۰/۱۲۹
انگیزش	-۰/۱۴۹	۰/۰۶۵	-۰/۳۵۷	-۲/۲۷۸	۰/۰۲۴

مطابق با جدول ۱۱ و با مراجعه به آمارهٔ t و سطوح معناداری آن می‌توان نتیجه گرفت که فقط متغیرهای رسالت، نحوهٔ برخورد و انگیزش با رهبری اثربخش همبستگی معنادار دارند و می‌توانند پیش‌بینی‌کنندهٔ رهبری اثربخش باشند. در عین حال، همبستگی متغیر رسالت با رهبری اثربخش مثبت است، ولی همبستگی متغیرهای نحوهٔ برخورد و انگیزش با متغیر وابسته یعنی رهبری اثربخش منفی است.

بحث و نتیجه‌گیری

اولین یافته این پژوهش آن است که بین ویژگیهای شخصیتی مدیران و رهبری اثربخش رابطه وجود دارد. این یافته پژوهش با نتیجه مطالعه و پژوهش‌های رامسدن (۱۹۹۸)، پویا (۱۳۷۳)، کافی احمدی (۱۳۷۶)، فرهادی (۱۳۸۳)، گیزلی (۱۹۷۱)، منتظرالظهور (۱۳۷۳)، علاقه‌بند (۱۳۷۶)، مک‌موری (نقل از کروباخ، ۱۳۷۸) و کورمن و همکاران (نقل از شکرشکن، ۱۳۷۰) که نشان می‌دهد بین ویژگیهای شخصیتی مدیران با رهبران اثربخش رابطه وجود دارد نیز هماهنگ است.

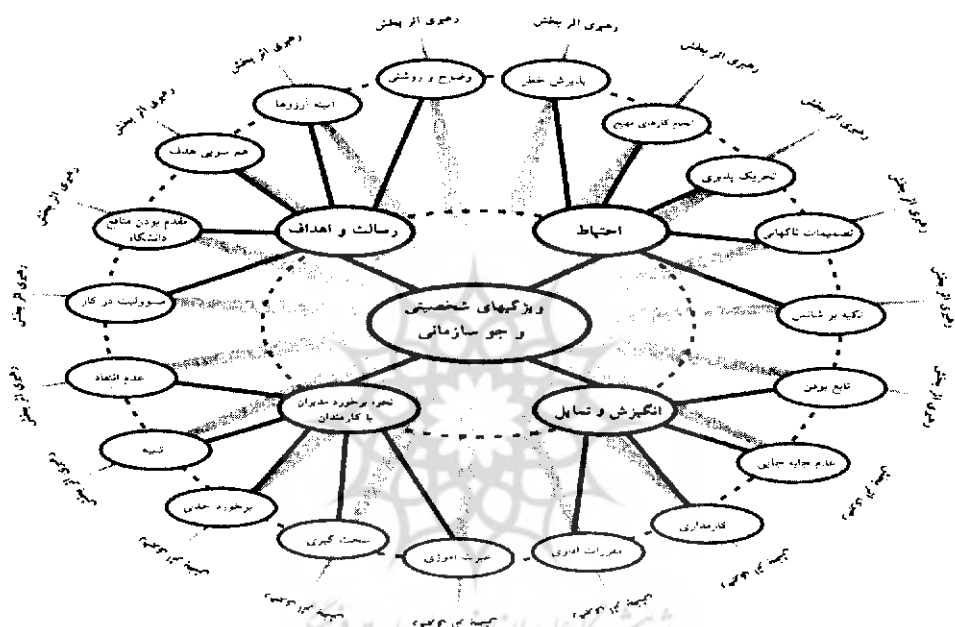
دومین یافته پژوهش این است که بین جوّ سازمانی و رهبری اثربخش رابطه وجود دارد. این موضوع نشان می‌دهد که به‌طور کلی رهبری اثربخش، دست‌کم در گروه نمونه مورد مطالعه، تحت تأثیر عامل جوّ سازمانی است. در پیشینه پژوهشی نیز شواهدی قوی مبنی بر وجود ارتباط بین جوّ سازمانی و رهبری اثربخش دیده می‌شود. این یافته پژوهش که بین جوّ سازمانی و رهبری اثربخش ارتباط مستقیم وجود دارد با نتیجه ویلایی (۱۹۹۷) نیز هماهنگ است. نتایج مطالعات ناظم (۱۳۸۰)، هیبیلر (۱۹۹۰)، گلانوفسکی (۱۹۹۱)، بوید (۱۹۹۷) و ریهامر (۱۹۹۷) با یافته بالا همسویی و هماهنگی دارند.

سومین یافته پژوهش حاکی از این است که در الگوی پیش‌بینی رهبری اثربخش از طریق جوّ سازمانی و ویژگیهای شخصیتی مدیران، ابعاد رسالت و اهداف، نحوه برخورد مدیران با کارمندان و انگیزش از ابعاد یازده‌گانه جوّ سازمانی و عامل احتیاط از عوامل هشتگانه ویژگیهای شخصیتی سهم معناداری دارند. این یافته تفاوت پژوهش حاضر را با پژوهش‌های مشابه در داخل و خارج از کشور نشان می‌دهد. در نهایت براساس یافته‌های این مطالعه، شکل ۱ الگوی تعاملی متغیرهای تأثیرگذار بر رهبری اثربخش مدیران دانشگاه آزاد اسلامی را نشان می‌دهد.

پیشنهادها و توصیه‌های کاربردی

الف - با توجه به عامل شخصیتی احتیاط که به میزان بسیار بالایی با محافظه‌کاری و مخاطره‌ناپذیری همراه است و در این پژوهش رابطه منفی با رهبری اثربخش دارد پیشنهاد می‌شود، مدیرانی برای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی انتخاب شوند که:

- ۱- خطرپذیر باشند.
- ۲- به انجام کارهای شانس و مخاطره‌آمیز مبادرت ورزند.
- ۳- بتوانند تصمیمات آنی و سریع اتخاذ نمایند.
- ۴- از کارهای مهیج لذت ببرند.



نمودار ۱- الگوی تعاملی رهبری اثربخش مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

ب- با توجه به ارتباط معنادار متغیرهای رسالت و اهداف، نحوه برخورد مدیران با خطاهای کارمندان و انگیزش با رهبری اثربخش، پیشنهاد می‌شود محیط واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی به گونه‌ای باشد که:

- ۱- اهداف دانشگاه برای افراد روشن و واضح باشد.
- ۲- همه کارکنان دانشگاه در جهت اهداف مشترک کار کنند.
- ۳- مدیریت دانشگاه به گونه‌ای باشد که خطوط کلی را برای زیردستان تعیین کند و آنها را برای انجام کارشان مسؤول شمارد.
- ۴- افراد به منافع و اهداف دانشگاه بیشتر از منافع و اهداف خودشان توجه داشته باشند.
- ۵- در صورت انجام کار خلاف، با افراد برخورد جدی شود.
- ۶- در دانشگاه نسبت به خطاهای افراد چشم‌پوشی نشود.
- ۷- اگر در دانشگاه کارمندی مرتکب اشتباه شود، با شیوه مناسب تنبیهی، از تکرار مجدد خطا جلوگیری شود.

- ۸- در دانشگاه مقررات اداری دقیقاً رعایت شود.
- ۹- برای انجام کارها، تمام جزئیات روش انجام کار برای افراد توضیح داده شود و بر کار آنها به‌طور دقیق نظارت شود.
- ۱۰- از جابه‌جایی بی‌دلیل افراد در قسمت‌های مختلف دانشگاه خودداری شود.

منابع

- ابوالقاسمی، محمود. (۱۳۷۰)، «بررسی رابطه شخصیت و شیوه مدیریت مدیران مدارس راهنمایی پسرانه تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- اکرامی، محمود. (۱۳۸۰)، «تدوین الگوی ریاضی برای رهبری اثربخش در دانشگاه‌های دولتی بر پایه ابعاد جوّ سازمانی و ویژگیهای مدیران»، پایان‌نامه دکتری، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- براری، فریدون. (۱۳۸۴)، «بررسی رابطه بین جوّ سازمانی با بهره‌وری مدیران شهرداری‌های شرق تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- پرهیزگار، کمال. (۱۳۶۸)، «روابط انسانی در مدیریت، تهران، انتشارات اشراقی.
- پویا، امیر. (۱۳۷۳)، «ماهیت مدیریت آموزشی و شرایط احراز آن در مدارس راهنمایی پسرانه تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- تراواتا، ونیوپورت. اصول مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه عین‌الله علا، (۱۳۷۰)، تهران، انتشارات زوار.
- حیدری انارکی، فریده. (۱۳۷۴)، «بررسی رابطه ویژگیهای شخصیتی مدیران آموزشی و موقعیت شغلی آنان در مدارس ابتدایی تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- خالقیان، جلال. (۱۳۷۳)، «مقایسه نظرات مدیران و دبیران درباره ویژگیهای مطلوب مدیران مدارس متوسطه»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- خسروی، علیجان. (۱۳۷۵)، «بررسی ویژگیهای اثربخش رؤسای آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهرستان زابل»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.
- سپیده‌دم، مهرش. (۱۳۷۵)، «بررسی رابطه سبک رهبری با تیپ شخصیتی مدیران در دبیرستانهای شهر تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- سرمندی، محمدرضا. (۱۳۷۵)، «تأثیر رفتار مدیران بر عملکرد معلمان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.

سیاسی، علی‌اکبر. (۱۳۷۱)، نظریه‌های شخصیت و مکاتب روان‌شناسی، تهران، چاپ و انتشارات دانشگاه تهران.

شاملو، سعید. (۱۳۷۰)، مکتب‌ها و نظریه در روان‌شناسی شخصیت، تهران، انتشارات علامه طباطبایی.

علاقه‌بند، علی. (۱۳۶۷)، «ویژگیهای رفتاری مدیر اثربخش از دیدگاه معلمان و والدین دانش‌آموزان»، فصلنامه تعلیم و تربیت، تهران، سال اول، شماره ۴.

کافی احمدی، علیرضا. (۱۳۷۶)، «بررسی رابطه بین ویژگیهای شخصیتی مدیران آموزشی با موقعیت شغلی آنان در مدارس متوسطه استان آذربایجان شرقی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی مرکز تبریز.

کرماج، ولی‌احمد. (۱۳۷۸)، «بررسی ویژگیهای مدیران موفق از دیدگاه دبیران دوره متوسطه شهر سنندج»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

کورمن، ک. آبرهام. روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، (۱۳۷۰)، تهران، انتشارات رشد.

منتظرالظهور، اکرم. (۱۳۷۳)، «بررسی ویژگیهای رفتاری مدیر آموزشی موفق از دیدگاه مسؤولان ادارات نواحی پنجگانه آموزش و پرورش، مدیران اولیای دانش‌آموزان دوره متوسطه شهر اصفهان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.

ناظم، فتاح. (۱۳۸۰)، «بررسی رابطه بین سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع پتروشیمی به منظور ارائه الگوهای مناسب مدیریتی»، طرح پژوهشی، شرکت ملی صنایع پتروشیمی تهران.

نبلی احمدآبادی، محمدرضا. (۱۳۶۹)، «بررسی ویژگیهای مدیران موفق از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی و راهنمایی پسرانه و دخترانه تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

BARNARD, CHESTER, L. (1966). *The functions of the executive*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

BAUMGARDNER, JOAN. ELIZABETH. (1988). Perceptions of Nursing Faculty and Administrators about Organizational Climate and its effect on research productivity in Baccalaur eate and Higher degree. programs of Nusring Education. *Dissertation Abstract Ph.D.* the University of Akron.

- BOULDEN, GEORGE, P. (1992). *Productivity linked to profitability the basis for improve work life*, Betler quality of work life throug productivity, (Asian productivity Organizations).
- BOYD, SHIRLEY, STOKES. (1997). Community college climate and the effects on the academic departments. *Dissertation Abstract, EDD*. North Carolina State University.
- BRYMAN, ALAN. (1992). *Charisma and leadership in organizations*, Sage.
- CERTO, SAMUEL, C. (1989). *Principles of modern management, functions, and systems*, Allyn and Bacon.
- CHANDAN, L, its. (1996). *Organizational behavior*, vikas, India.
- DAVIS, KEITH. (1962). *Human Relation at work*. Nj: by McGraw Hill Inc.
- DAVIS, MARY LOUISE. (1997). *Assesment of the effects of leadership on productivity*, Dissertation Abstracts, MBA, Michigan state university.
- DENISON, DANIEL, R. (1996). *What is the difference between organizational cultur and organizational climate? A native's point of view one a decade of paradigm wars*, Academy of management Review, vol 21, No 3.
- FRENCH, WENDELL, L., KATS, FORMONT, E., ROSENZWEIG, JAMES, E. (1985). *Understanding human behavior in organization*, Harper & ROW.
- GLANOVSKY, ANNE, POGERS. (1991). Correlates of nursing faculty attitudes toward professionalism and their perceptions of organizational climate. *Dissertation Abstract Ph.D.* the University of Connecticut.
- GODET, M. (1994). *From anticipation to action*, UNESCO Publishing.
- GORDON, J.E. (1963). *Personality and behavior*, NY: MaCmillan.
- GULICK, LUTER. (1937). *Notes on the theory of organization*, papers on the science of administration. Institute of public Admin.
- HERSEY, PAUL, and BLANCHARD, KEN. (1988). *Management of organizational behavior*, PHI.
- HIBLER, CHARLES. WILLIAM. (1990). A study of the relationship of organizational climate to organizational role, hierarchy and structure in non-unclear power stations. *Ph.D. Dissertation Abstract*.
- KOUZES, T. and POSNER, S. (1988). *The Leadership Challengo*, Jossey-Bass, NewYork, NY.
- LANDY, FRANK, J. and TRUMBO, DON, A. (1980). *Psychology of work behavior*, revisededition, U.S.A: the Dorsey Press.

- LIKERT, RENSIS. (1961). *New patterns of management*, Mc Graw-Hill.
- LITWIN, GEORGE, H., and STRINGER, ROBERT, A. (1968). *Motivation and organizational climate*, Harvard University.
- LITWIN, GEORGE, H., and STRINGER, ROBERT, A. (1986). *Motivation and organizational climate*. Harvard university.
- OWNES, ROBERT, G. (1991). *Organizational behavior in education*. forth Edition. American Allyn and Bacon.
- RAMSDEN, P. (1998). "*Learning to Lead in Higher Education by Routledge*", 29west, 35th street, New York, NY 1001.
- ROGG, K.L., SCHMIDT, D.B., SHULL, C. and SCHMIDT, N. (2001). *Journal of Management*. Vol 27, Issue 4.
- RYHAMMAR, LARS GUSTAF. (1996). Creative functioning percept-genetic reconstruction and organizational conditions for creative activity: A study of university teachers. *Dissertatioin Abstracts. FILDR*.
- SCHEIN, EDGAR. (1988). *Organizational psychology*, PHI.
- VAUGHAN, KATHLEEN MARY. (1983). The relationship of manager's education, training and experience to organizational climate and productivity. *Dissertation Abstracts, EDD*. Boston University School of Education.
- VAUGHAN, KATHLEEN MARY. (1983). The relationship of manager's education, training and experience to organizational climate and productivity, *Dissertation Abstract, EDD*. Boston university school of education.
- VILLANI, CHRISTIVE, JOHANNA. (1996). The interaction of leadership and climate in four suburban schools: Limits and Possibilities. *Dissertatioin Abstract. EDD*. Fordham University.
- WITT, LAWRENCE ALAN. (1985). Organizational climate for Productivity as a predictor of organizational prouductivity (culture), *Dissertation Abstracts*, Ph.D. Tulane university.

وصول: ۸۴/۵/۳۰

پذیرش: ۸۴/۸/۲۰