

تبیین رهبری آموزشی در دانشگاه‌های دولتی ایران

محمود اکرامی

چکیده

هدف اصلی پژوهش، تهیه الگویی برای رهبری اثربخش در دانشگاه‌های دولتی بر پایه جو سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران است. پرسش‌های پژوهش عبارتند از: ۱) جو سازمانی و رهبری اثربخش آموزشی از چه عواملی متشکل شده؟ ۲) بهترین ترکیب ویژگی‌های شخصیتی و عوامل جو سازمانی برای تبیین رهبری اثربخش مدیران دانشگاهی کدام است؟ ۳) سازه‌های بنیادی رهبری اثربخش آموزشی، جو سازمانی، و ویژگی‌های شخصیتی کدام است؟ تعداد ۱۰۰ نفر از مدیران دانشگاهی و ۳۰۰ نفر از همکاران مستقیم آنها در دانشگاه‌های دولتی سائزده استان کشور به گونه تصادفی انتخاب شدند. نیمی از پاسخ‌ها و سیاهه شخصیتی گوردون روی مدیران و پرسشنامه‌های جو سازمانی لیستون و استرینگر، و رهبری اثربخش آموزشی رامسدن روی همکاران آنها اجرا شد. پس از برآورد اعتبار ابزارها، پرسشنامه‌های ۸۰ نفر از مدیران و ۲۱۳ نفر از همکاران تجزیه و تحلیل شد. برای روانسازي پرسشنامه‌ها، علاوه بر روایی همگرا و واگرا، از تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریماکس استفاده شد. نخستین یافته پژوهش نشان می‌دهد که مجموعه پرسش‌های جو سازمانی از مؤلفه‌های دوستی و همکاری، پاداش‌دهی، روشنی خط‌مشی‌ها، خطرپذیری، و ضابطه‌ها و مجموعه پرسش‌های رهبری اثربخش آموزشی از مؤلفه‌های هدف‌مداری، ترغیب‌مداری، کارمداری، تحول‌مداری، تفاهم‌مداری، و انسان‌مداری تشکیل شده است. مشخصه‌های توصیفی بیانگر آن است که در میان صفات نیمرخ مسئولیت‌پذیری مدیران بالاترین و جامعه‌پذیری آنان پایین‌ترین است. در میان صفات سیاهه گوردون، تفکر ابتکاری مدیران به گونه نامحسوس ضعیف‌تر از سه صفت دیگر است. برای بررسی ارتباط بین عامل‌های سازنده ویژگی‌های شخصیتی، جو سازمانی، رهبری اثربخش آموزشی، و یافتن بهترین الگوی تبیین واریانس بین آنها، از دو روش تحلیل رگرسیون چندمتغیری و تحلیل همبستگی بنیادی استفاده شده است. تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که: الف) رهبری اثربخش

کارمدار، بهترین مدل رگرسیون است که متغیرهای دوستی و همکاری، ضابطه‌ها، خطرپذیری بهترین ترکیب خطی برای پیش‌بینی آن است. با رگرسیونی که بیشترین تعداد متغیر مستقل را شامل شود، متعلق به تبیین رهبری اثربخش انسان مدار است، و متغیرهای مسئولیت‌پذیری، ثبات عاطفی، جامعه‌پذیری، و دوستی و همکاری بهترین ترکیب خطی برای پیش‌بینی آن است. نتایج همبستگی بنیادی نشان می‌دهد که در بین ۲۳ متغیر مستقل (شامل ۸ متغیر ویژگی شخصیتی و ۵ متغیر جو سازمانی) و ۶ متغیر وابسته، عامل‌های رهبری اثربخش، سه همبستگی بنیادی وجود دارد. نخستین همبستگی ۶۶ درصد در بین آن‌ها در خصوص همبستگی بنیادی در حدود ۲۰ درصد واریانس را تبیین می‌کند. مدل‌های پیش‌بینی رهبری اثربخش به‌صورت زیر بیان می‌شود: (۱) اگر مدیری با ویژگی مسئولیت‌پذیری بالا که در محیطی مملو از جو دوستی و همکاری، حتی اگر پاداش دهی نسبتاً کم قرار گیرد پیش‌بینی می‌شود نوع رهبری اثربخش وی مشارکتی با ابعاد ترغیب‌مداری، تفاهم‌مداری، عدم تأکید بر کارمداری باشد؛ (۲) اگر مدیری با ویژگی خستگی‌ناپذیری نسبتاً کم در محیطی مملو از جو دوستی و همکاری با خطرگریزی نسبی، و نبودن ضابطه و خط‌مشی‌های روشن قرار گیرد، پیش‌بینی می‌شود نوع رهبری اثربخش او سازشگرانه با ابعاد هدف‌مداری، ترغیب‌مداری، و تفاهم‌مداری، عدم تأکید بر کارمداری، و عدم تأکید بر توسعه و تحول باشد؛ و سرانجام (۳) اگر مدیری خستگی‌ناپذیر، تکرره، دارای روابط شخصی قوی باشد، چنانچه در محیطی بی‌توجه به تشویق و پاداش، اما ضابطه‌مند قرار گیرد، پیش‌بینی می‌شود نوع رهبری اثربخش مورد انتظار وی رهبری دیوانسالار با ابعاد هدف‌مداری، و کارمداری باشد.

مقدمه

برپایه آمار آموزش عالی ایران در سال ۱۳۸۰، در مجموع ۲۷۵ دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با ۷۳۴۰۰۰ دانشجو، ۲۶۰۰۰ نفر کادر هیئت علمی در کشور دایر بوده است. دانشگاه‌ها درگیر سیاست سرپرست به کیفیت و نوسازی هستند، و برای بقای خود راهی جز افزایش کیفیت و درعین حال کاهش هزینه‌ها ندارند. فیگنبروم (۱۹۹۲) کیفیت آموزش عالی را عامل کلیدی در رقابت پنهان بین کشورهای می‌داند. تحولات سال‌های اخیر، سازمان‌ها و نظام‌های اجتماعی را دگرگون و برای مراکز علمی،

به‌خصوص دانشگاه‌ها، انتظارات جدیدی ایجاد کرده است. کارکردهای سه‌گانه آموزش عالی به عنوان تولید دانش از طریق پژوهش، انتقال دانش به معنای آموزش به‌صورت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و نیز نشر و اشاعه دانش به‌صورت تدوین فرهنگ مکتوب و ارائه خدمات و اطلاع‌رسانی آن، چنانکه یونسکو در سال ۱۹۹۲ در گزارش خود به آن اشاره کرده است، دانشگاه‌ها را به یک خیزش علمی و فرهنگی دعوت می‌کند. نتیجه این تلاش جمعی، دانشگاه‌ها را در آستانه تعریف آرمان‌ها و رسالت‌های جدیدی قرار می‌دهد.

زیست محیطی، تنوع رشته‌های، سازه رشته‌ای، و فرا رشته‌ای داده است. مؤسسات غیردولتی در سرمایه‌گذاری آموزش عالی رقیب جدی دانشگاه‌های دولتی شده‌اند. تأمین هزینه‌های دانشگاه از طریق بودجه عمومی و دولتی به تنوع منابع مالی و خودگردانی دانشگاه‌ها از طریق ارائه خدمات و تحقیقات به مؤسسات دولتی و غیردولتی تغییر یافته است. برنامه‌ریزی متمرکز و تقابل انتظاف آموزشی تبدیل به منطقه‌ای و محلی شدن برنامه‌ریزی درسی و عدم تمرکز آن شده است. برنامه‌های درس موضوع محور به فرایند‌های آموزشی و پژوهشی مسئله‌نگر تغییر یافته است. فعالیت‌های علمی بسته، محدود، و جداگانه جای خود را به ارتباطات علمی با استفاده از فناوری‌های ارتباطی جدید و نظام نوین اطلاع‌رسانی، مشارکت، لحظه به لحظه در شبکه تعاملی پژوهش‌های جهانی داده است. دانشگاه بدون گرا و فارغ از محیط، به دانشگاه برون گرا و پاسخگو به محیط از طریق ارتباط با سازمان‌ها، صنایع، خدمات، رسانه‌ها، و ساکنان اینها تبدیل شده است. آموزش مستقیم و حضوری به آموزش از راه دور تبدیل شده و نقش رایانه و فناوری چند رسانه‌ای در آموزش عالی دانشگاه مجازی را به وجود آورده است.

بونکو در سال ۱۹۹۸ در مقر خود در پاریس کنفرانس تشکیل داد که در آن نمایندگان از ۱۸۳ کشور، ۱۷۸ مؤسسه دولتی، ۶۶۴ سازمان غیردولتی، ۲۲۵ دانشگاه و سازمان دانشگاهی مختلف جهان شرکت داشتند. این کنفرانس جهانی آموزش عالی درباره تحولات و چالش‌های آموزش عالی و مشخص کردن وظایف اصلی دانشگاه‌ها در قرن آینده، برگزار شد. به عنوان سند رسمی کنفرانس به تصویب هیئت‌های شرکت کننده رسید. فهرست موادی از بیانیه این کنفرانس که به عنوان یکی از وقایع مهم در آموزش عالی، در دهه‌های پایانی قرن بیستم نام برده می‌شود از این قرار است: آموزش عالی و

گادنت^{۱۱۱} (۱۹۹۲) می‌گوید که دانشگاه به عنوان یک نهاد اجتماعی باید به ارزیابی و تحلیل منطقی وضع موجود جامعه بپردازد و هدف‌هایی را برای حرکت منسجم آینده کشور ترسیم کند. دانشگاه باید پیشگام اشاعه آراء و افکار و وحدت ملی جامعه باشد، به تحلیل و حل مسائل اساسی که کل جامعه با آن روبه روست کمک کند، و نقش خود را در تبیین جهانی شدن پدیده‌ها به عنوان یک واقعیت مهم ایفا نماید. بنابراین لازم است با مؤسسات فرادانشگاهی موازی که به تولید و خلق دانش جدید می‌پردازند مرتبط باشد، موظف است از طریق پژوهش‌های بنیادی به تولید علم بپردازد. دانشگاه مسئولیت نشر و اشاعه فرهنگ، مکتوب را به عهده دارد، بنابراین متعهد است دائماً نسبت به اشاعه فرهنگ توجید و یکتا پرستی، محبت و برادری، نظم اجتماعی و وجدان کاری، حساسیت و تهدیدپذیری اجتماعی و شایسته‌سالاری (دبش) تلاش مجدانه و پیگیر داشته باشد، به عنوان مخزن اندیشه و محل تربیت گنجینه‌ها و سرمایه‌های ملی مسئولیت رهبری و تزکیه یکپارچه آماج جامعه دانشگاهی، و سرانجام به عنوان یک نظام و نهاد پویا نقش رهبری مشارکت فکری مردم را در اداره جامعه به عهده داشته باشد.

اهمیت هدایت و رهبری مؤثر در آموزش عالی را امروزه می‌توان در روند تغییرات ساختاری آموزش عالی در جهان بیش از پیش آشکار دید. اهم این تغییرات را از افزایش تعداد دانشجویان از ۱۳ میلیون نفر در سال‌های دهه ۱۹۶۰ به ۸۸ میلیون نفر در سال ۲۰۰۱ مشاهده کردیم که افزایش تقاضای دانشگاهی را نشان می‌دهد. دانشگاه از نسخه پروری به عمومی شدن آموزش عالی روی آورده است، سبب استقبال پس از گسترش حضور زنان در دانشگاه به صورت معکوس تغییر کرده است. آموزش ادبیات، علوم انسانی، علوم محض، و حرفه‌های آزاد مثل حقوق و پزشکی جای خود را به گسترش آموزش‌های فنی - حرفه‌ای و کاربردی مثل علوم ارتباطی و

طرفداران نظریه ابرمرد معتقدند این مطالعه رهبری، راه به جایی نرسیده زیرا ویژگی‌ها و شخصیت اثر بخش رهبر، هزاد اوست و در نتیجه آن کاری از دست بشر ساخته نیست. رویکرد صفات شخصی مستی بر این است که صفات رهبری به‌طور کامل کافی نیست و از طریق مطالعه مردان بزرگ می‌توان صفات مشترک میان آنها را پیدا کرد.

مطالعه رهبری در دانشگاه آلبا زیر نظر کرت لوین (نقل از لوتس و هارتنبرگ، ۱۹۶۹) تحت سبک‌های سه گانه، رهبری عملی، رهبری خودکامه، و سبک بی بندوبار یا آزادی بخش روی گروهی از پسران اجرا شد و این نتایج به‌دست آمد: ۱) رهبری مردم سالار به‌طور تقریبی به اتفاق آرا بر آزادی مطلق و آمرانه برتری داده می‌شود. همچنین آزادی مطلق بر سبک رهبری آمرانه برتری دارد؛ ۲) ابراز خشونت به‌طور مکرر در گروه‌های تحت رهبری آزادی مطلق و آمرانه مشاهده می‌شود، در حالی که بروز برخورد در گروه، تحت رهبری مردم سالار به مراتب کمتر و قابل گذشت است؛ ۳) در ششای از گروه‌های تحت رهبری آمرانه، پسرها به جای پرخاشگری بسیار خون سرد، بی‌حال و بی‌عاطفه‌اند. در واقع مغموم شد که رهبری خودکامه دو تأثیر جداگانه ایجاد می‌کند: یا افراد را بسیار پرخاشگر و ستیزه‌جو و یا بی‌احساس، مطیع، و انفعالی بار می‌آورد. مطالعه‌های رهبری در دانشگاه ایالتی اورهایو نشان می‌دهد که رفتار رهبری به دو دسته اساسی استان‌مداری و کارمندی تقسیم می‌شود. آرنولد و فلدمن (۱۹۸۶) می‌گویند ایسکنه کدام سبک اثر بخش‌تر باشد، نامشخص است. در مطالعه‌های دانشگاه میشیگان نیز همین در سبک مطالعه شد و لیبرت بر پایه پژوهش‌های انجام شده چهار سبک یا نظام رهبری را تدوین و جهت عملکرد سازمانی توصیه می‌کند: (الف) نظام خودکامه بهره‌کش، (ب) نظام خودکامه خودخواه، (ج) نظام مشارکتی، (د) نظام مردم سالار.

چالش میان فرهنگ بومی و جهانی؛ آموزش عالی و همکاری‌های بین‌المللی؛ آموزش عالی و دانشگاه مجازی؛ آموزش عالی و تحول ساختار اعتباری و تنوع منابع مالی و نیاز به حمایت مالی؛ آموزش عالی و مسئولیت پاسخگویی؛ آموزش عالی، آینده‌نگری، پویایی و کنترل کیفیت؛ آموزش عالی و دستیابی عادلانه؛ آموزش عالی و نقش پیشرو و سازنده آن در فرهنگ و حیات معنوی ملت‌ها.

ضروری است دانشگاه، بر پایه تفکرات و پیشنهادها، نظریه‌پردازی کنند و با افزایش ارزش افزوده علمی براندمه‌های بنیادی و با اتکا به تجارب جهانی به‌صورت طرح‌ها و برنامه‌های منسجم تبدیل، در سطح ملی مطرح، و به تصویب مراجع قانونی کشور برساند تا عزت فرهنگی، اقتدار مردمی و توسعه کشوری و فرهنگ عمومی منطقه‌ای و جهانی ارتقا یابد.

برای تحقق چنین آرمان‌هایی باید جامعه اندیشه را برای ۱/۵ میلیون دانشجو، ۲۰ میلیون دانش‌آموز و ۴۵ میلیون انسان همدار نمود تا بتوانند از پلکان شناخت و عرفان صعود کنند. این صعود از طریق هدایت و رهبری مدیران مدبر که سکان‌دار کشتی علم و در صف مقدم آن، رهبران آموزش عالی است، امکان‌پذیر خواهد بود. اگر این هدایت و رهبری به درستی تحقق نیابد، به‌صورت بردگان مدون قرن بیستم یکم به‌عنوان مهمان ناخوانده بر سرافه آینده کشانده شده و نباید منتظر ماند تا دهگران تدبیر کنند و تصمیم بگیرند.

پیشینه پژوهش

استادکیل (۱۹۸۱) دو مطالعه خود، تکرش تریه است به معنوی رهبری را مرکب از دو زمینه گسترده ولی مرتبط به هم دانسته که عبارت از رویکرد ابرمرد، و رویکرد صفات شخصی؛ رویکرد ابرمرد مبتنی بر ساخته شدن تاریخ به دست مردان بزرگ است. لوتس و هارتنبرگ (۱۹۶۹) معتقدند

کوتر^(۸) (۱۹۹۰) چگونگی تأثیر فرهنگ آموزش با تحصیل را در چهار بُعد: تهیه دستورکار، ایجاد شبکه انسانی، اجرای دستورکار، و برخورد و فشار در دو سطح مدیریت و رهبری، و نیز چگونگی تسهیل اداره و هدایت، یا مشکل‌تر کردن هدایت امور، ارزیابی کرده است.

رهبری اثربخش آموزش تحت تأثیر عواملی از جمله جو سازمانی است. جو سازمانی به گفته فریج و همکاران (۱۹۸۵) مجموعه به تست پایدار از ادراک اعضای سازمان درباره ویژگی‌های فرهنگ سازمان است. این ادراک برنگرش و رفتار افراد در محل کار تأثیر می‌گذارد. جو سازمانی و فرهنگ سازمانی اگرچه همپوشی دارند ولی منطبق برهم نیستند. به گفته دنسون (۱۹۹۶) جز به ادراک کارکنان از رفتار سازمانی و دیگر شرایط قابل مشاهده در یک سازمان در موقعیت‌های آنی سروکار دارد، و فرهنگ به ارزش‌ها و مفروضات غیرقابل مشاهده و نسبتاً پایدار توجه دارد. لیتون و استرنگر (به نقل از لندی، ۱۹۸۰) جو سازمانی را ترکیبی از عوامل شش‌گانه ساختار، مسئولیت فردی، پاداش، هفترپذیری، موسسی، پشتیبانی، و پذیرش تعارض تعریف کرده‌اند. راگ^(۹) و همکاران (۲۰۰۲) در مطالعه‌ای که در دانشگاه ایلینس سیسگان تحت عنوان چگونگی منابع انسانی، جو سازمانی، و رضایت مشتری برپایه مطالعات فریس^(۱۰) (۱۹۹۸) انجام داد، حد را از طریق تحلیل عاملی با عوامل چهارگانه تعهد کارمند، همکاری و هماهنگی، مشتری مدار، و توانایی و مقاومت مدیریت محاسبه و معرفی می‌کند.

یکی از دستبرهای مورد مطالعه در پژوهش حاضر ویژگی‌های شخصیتی رهبران آموزشی در دانشگاه‌هاست. اوگارشاین^(۱۱) (۱۹۹۳) معتقد است انسان موجودی است پیچیده که ویژگی‌های او نه تنها منحصر به فرد است و از فردی به فرد دیگر فرق می‌کند، حتی در هر فرد ویژگی‌های ثابت وجود ندارد، به این معنا که در مقابل پدیده‌های مشابه، رفتار

کارمداری و انسان مداری اضافه می‌کند و یک الگوی رهبری هشت گانه تحت عنوان فرای، خودکامه، مامور، سازشکار، دیوانسالار، خودکامه خیرخواه، توسعه دهنده و مجری معرفی می‌نماید:

فرس و بلانچارد^(۱۲) (۱۹۸۸) نیز نظریه رهبری خود را در چهار سطح معرفی می‌کنند که عبارت است از دستوری، توجیهی، مشارکتی و تکاملی. وروم - پتون^(۱۳) در الگوی اقتضایی خود ۵ سبک رهبری را به این شرح اعلام می‌کند: الف) سبک کاملاً آمرانه، ب) سبک کم و بیش آمرانه، ج) سبک گروهی، د) سبک کم و بیش مشارکت جویانه، و ه) سبک کاملاً مشارکت جویانه. نظریه رهبری مسیر - هدف به بیان لستر^(۱۴) (۱۹۸۹) در طرح پیشرفته خود به چهار سبک رهبری^(۱۵) (۱) ارزیابی بنا آمرانه، (۲) حسابی، (۳) مشارکتی، و (۴) پیشرفت‌گرا اشاره می‌کند.

مطالعه‌ای در دانشگاه اوهایو توسط استیو و همکاران^(۱۶) (۲۰۰۰) تحت عنوان ارزشیابی رهبری آموزش عالی و علائم رهبری اثربخش صورت گرفته که ویژگی‌های فردی رهبری اثربخش را در سه حوزه مهم دانش رهبر، همکاری رهبری نسبت به مؤسسه خود، ارتباطات رهبر، مورد بررسی قرار داده و گزارش نه هشتم، خود نتیجه گرفته است که سطح دانش، نفوذ، کیفیت ارتباط، و سطح رهبری در وظایف مدیریت، علامت معتبری از رهبری اثربخش فردی است.

راسدن^(۱۷) (۱۹۹۸) در مطالعات خود در دانشگاه‌های استرالیا و نیوزیلند سیاهه‌ای از مواردی که رهبری خوب دانشگاهی و نیز فهرست مشابهی از رهبری ضعیف دانشگاهی را از دید ۲۰ رهبر آموزش تهیه کرد و عوامل رهبری اثربخش آموزش را با ۷ عامل رهبری آموزش، رهبری پژوهش، مدیریت مناسب و کارا، مدیریت راهبردی و چشم انداز، رهبری تحولی و تعاملی، توسعه دهندگی، و مهارت‌های میان‌فردی معرفی کرده است.

حکمت نظری و ابزار پژوهش

حکمت نظری پژوهش را حدود ۹۶۰ نفر مدیران
 و کارکنان و کارکنان مستقیم هریک از آنها
 در دانشگاه‌های دولتی استان‌های تهران، مرکزی،
 خراسان رضوی و غیره، ایلام، چهارمحال و بختیاری،
 خراسان جنوبی، سیستان و بلوچستان، فارس، قزوین،
 کردستان، گیلان و بروجرد، همدان و هرمزگان تشکیل
 می‌دهند. حدود ۴۰۰ پرسشنامه اجرا شده، ۱۰۷
 پرسشنامه برگردان شده و تقریباً در آنها آزمودنی‌ها انگیزه‌های
 علمی، حرفه‌ای، اجتماعی و تالیل به همکاری با پژوهشگر
 را در اولویت قرار داده‌اند. از مواد پرسشنامه‌ها از سوی
 مدیران و کارکنان پرسشنامه‌ها از سوی
 گروه مدیران یا همکارانشان بدون پاسخ مانده بود. بدین
 ترتیب پرسشنامه‌های ۸۰ نفر از مدیران و ۲۱۳ نفر از همکاران
 و کارکنان مستقیم آنها که با علاقه و رغبت کامل در پژوهش
 شرکت کرده و انگیزه نسبتاً قوی برای پاسخ دادن داشته‌اند مورد
 تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روی مدیران پرسشنامه
 ویژگی‌های شخصیتی نیمرخ و سیاه گوردون، و روی
 همکاران و کارکنان مستقیم آنها پرسشنامه‌های جو سازمانی و
 رهبری اثربخش آموزش اجرا شد.

اهتمام ابزار پژوهش

از نتایج اندازه‌گیری وقتی می‌توان استفاده کرد که ابزار
 سنجش شرایط بخصوصی داشته باشد. نخست آنکه وسیله
 اندازه‌گیری بخصوصی که در موقعیت خاص و به‌منظور خاص
 به کار می‌رود باید به واقع صفت موردنظر را اندازه‌گیری کند.
 دوم آنکه نتیجه حاصل از اندازه‌گیری باید اعتبار کافی داشته
 باشد. بدین معنا که اگر چیز یا شخص موردنظر را تحت شرایط
 مجدداً آزمایش کنیم نتیجه مشابهی به دست آید. هر وسیله
 سنجش معرف مجموعه تکالیفی است که به‌عنوان یک نمونه از

یکسانی از او سر نمی‌زند و به این ترتیب واکنش‌های رفتاری
 را کمتر می‌توان به‌طور دقیق پیش‌بینی کرد.

آپورت (۱۹۶۸) شخصیت را سازمانی پویا و
 روان - فیزیکی را در شکل‌گیری دخیل می‌داند. به نظر وی
 شخصیت، ویژگی‌ها و گرایش‌های نسبتاً ثابت و پویاست که
 موجبات تشابه و تمایز در طرز فکر، احساس و عمل را فراهم
 می‌سازد. و علاوه بر این پیش‌بینی واکنش فرد را در موقعیتی
 خاص امکان‌پذیر می‌سازد. کرلینگر (۱۹۷۳) در تهیه و
 رواسازی آزمون‌های شخصیت به دو رویکرد اشاره می‌کند
 روش مقدم بر تجربه، و روش سازه‌ای یا نظریه‌ای. در روش
 مقدم بر تجربه، نویسنده آزمون ساده‌هایی را می‌نویسد که
 عمدتاً صفات شخصیت را اندازه می‌گیرند. روایی این
 آزمون‌ها از طریق روایی محتوا بررسی می‌شود. روش نظری
 یا سازه‌ای ساختن آزمون‌های شخصیت، بر روابط متغیر مورد
 اندازه‌گیری با متغیرهای دیگر تأکید دارد. روایی این آزمون‌ها
 از طریق روایی سازه به دست می‌آید.

با وجود وسعت دامنه مطالعات و پژوهش‌های اجرا شده
 درباره نظریه روانشناختی شخصیت ارتباط آن با بسیاری
 از متغیرها، هنوز مشخص نیست که این سازه تا چه اندازه
 رهبری اثربخش آموزشی مدیر را تحت تأثیر قرار می‌دهد و
 اصولاً ترکیب ویژگی‌های شخصیتی با جو سازمانی تا چه حد
 می‌تواند رهبری اثربخش آموزش مدیر را تبیین کند.

هدف این پژوهش تهیه الگویی برای رهبری اثربخش در
 دانشگاه‌های دولتی برپایه جو سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی
 مدیران است. و پرسش‌های پژوهش عبارتند از: ۱) جو
 سازمانی و رهبری اثربخش آموزش از چه عواملی اشباع
 شده است؟ ۲) بهترین ترکیب ویژگی‌های شخصیتی و عوامل
 جو سازمانی برای تبیین رهبری اثربخش مدیران دانشگاهی
 کدام است؟ ۳) سازه‌های بنیادی و زیربنایی رهبری اثربخش
 آموزشی، جو سازمانی، و ویژگی‌های شخصیتی کدام است؟

مجموعه مرجع پاسخ‌های آزمودنی انتخاب شده باشد و امیدوار هستیم این مجموعه مرجع با خصیصه مکتون مورد علاقه ما مطابقت کامل داشته باشد. به بیان روشن‌تر، در ارزشیابی هوسبلة اندازه‌گیری، معمولاً بنا دو پرسش کلی متفاوت (اما همبوش) روبه‌رو هستیم. پرسش نخست آن است که نمونه تست یا پرسش تاچه حد معرف مرجع وسیع‌تر و کلی‌تر پاسخ‌هایی است که از آن استخراج شده و پرسش دوم آن است که مرجع مزبور از لحاظ مطابقت با خصیصه مکتون مورد علامه سازنده آن تا چه حد سزاوار است. پرسش نخست مربوط به چیزی است که در اصطلاح، به‌گونه‌کلی اعتبار^(۱۶) و پرسش دوم به روانی^(۱۷) وسیله اندازه‌گیری مربوط می‌شود (ژرندلیک، ۱۹۸۲، ۱۱۶).

به گونه‌کلی، یک وسیله اندازه‌گیری در صورتی دارای اعتبار است که عاری از خطای اندازه‌گیری غیرنظامدار باشد. خطاهای اندازه‌گیری غیرنظامدار که بر نمره‌های ابزار سنجش تأثیر می‌گذارد غیرقابل پیش‌بینی است و اعتبار را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، خطاهای اندازه‌گیری نظامدار نمره‌های ابزار سنجش را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما چون اثر آنها نسبتاً ثابت و قابل پیش‌بینی است موجب کاهش اعتبار نمی‌شود. خطاهای غیرنظامدار عمدتاً به متغیرهایی مانند نمونه‌خاص سؤال‌های تست یا پرسشنامه، شرایط اجرا، انگیزه و تشخیصات آموزشی در پاسخ دادن به پرسش‌ها ارتباط پیدا می‌کند. مفهوم ضمنی اندازه‌گیری منحصر آن است که موقعیت هر فرد نسبت به افراد دیگر گروه باید حفظ شود.

برای برآورد ضریب اعتبار یک ابزار سه روش اساسی وجود دارد: ۱) تکرار ابزار سنجش؛ ۲) اجرای ابزار معادل؛ و ۳) اجرای فرم واحدی از آن ابزار که شامل چند بخش یا تعدادی پرسش است و محاسبه همبستگی کارکرد این بخش یا پرسش‌ها. بسیاری از شواهد مربوط به اعتبار نتیجه اجرای یکی از این روش‌هاست که هر یک از آنها تنها تخصیص برخی

از مؤلفه‌های واریانس را به عامل خطا ممکن می‌سازد. بنابراین، هر روش برای مجموعه سرجمنی که با ابزار پژوهش نمونه‌برداری می‌شود تعریفی نسبتاً محدود و واحدی متفاوت به دست می‌دهد. در پژوهش حاضر، به منظور برآورد ضریب اعتبار پرسشنامه سنجش ویژگی‌های شخصیه از روش دوتیمه کردن و برای برآورد اعتبار پرسشنامه‌های سنجش جو سازمانی و رهبری اثر بخش از ضریب آلفای کرونباخ یعنی کلی‌ترین شکل فرمول شماره ۲۰ کوادر - چهار دست استفاده شده است. این روش ضمن آنکه معتزلم تنها یک بار اجرای ابزار سنجش است، ضریبی که به دست می‌دهد، در واقع شاخص همبستگی درونی^(۱۷) یا همگونی^(۱۸) یعنی میزان تداخل مجموعه پرسش‌ها (یا پاره‌تست‌ها) از لحاظ سنجش یک سازه یا ویژگی منحص است.

۱- مشخصه‌های آماری پرسش‌ها و برآورد

ضرایب اعتبار پرسشنامه سنجش جو سازمانی مشخصه‌های آماری مواد این پرسشنامه شامل میانگین و انحراف استاندارد هر پرسش، همراه با همبستگی آن با کل مجموعه ۳۵ ماده‌ای و ضریب آلفا در صورت حذف هر پرسش محاسبه و دیده می‌شود که ضریب اعتبار کل مجموعه ۳۵ سؤالی که بر پایه آلفای کرونباخ برآورد گردیده برابر با ۰/۶۸۵ است. ملاحظه همبستگی هر سؤال با نمره کل نشان می‌دهد که برخی از پرسش‌ها با نمره کل تست همبستگی ضعیف و در مواردی نیز ضریب همبستگی منفی دارند. با توجه به این مطلب، ابتدا جهت گذراری پرسش‌های ۱۴، ۱۵، ۲۲، ۲۴ که دارای همبستگی منفی ولی از لحاظ آماری معنادار بودند معکوس کردیم (یعنی به جای ۱، ۲، ۳، ۴ از کدهای ۱، ۲، ۳، ۴ استفاده شدند) پس از آن، پرسش‌های ۸، ۹، ۱۰، ۲۲ که همبستگی آنها با نمره کل ضعیف بود از مجموعه حذف و ضریب اعتبار پرسشنامه دوباره برآورد شد. ضریب به

دست آمده به $0/915$ افزایش یافت. بعد از این مرحله، با اجرای چندین بار تحلیل عاملی مشاهده شد که سؤال ۷ در میج یک از عامل‌های استخراج شده دارای بار عاملی معنادار (بزرگتر از $0/25$) نبوده است. به همین دلیل چنانکه در بحث تحلیل عاملی اشاره خواهیم کرد، این سؤال نیز حذف و اعتبار کل مجموعه 20 سؤالی به $0/913$ کاهش یافت. در اینجا لازم است به یک نکته اشاره شود که فرمول ضریب آلفای کرونباخ بستگی به تعداد سؤال‌ها دارد و طبیعی است چنانچه طول ابزار کوتاه‌تر شود، در مقدار آلفا کاهش ایجاد می‌شود.

۲- مشخصه‌های آماری پرسش‌ها و برآورد اعتبار سنجش رهبری اثربخش

مشخصه‌های آماری مواد این پرسشنامه شامل میانگین و انحراف استاندارد هر پرسش، همراه با همبستگی آن با کل مجموعه 50 ماده‌ای و ضریب آلفا در صورت حذف هر پرسش معاینه و دیده می‌شود که ضریب اعتبار کل مجموعه 50 سؤالی که بر پایه آلفای کرونباخ برآورد شده برابر با $0/950$ است. همبستگی هر سؤال با نمره کل نشان می‌دهد که برخی از پرسش‌ها با نمره کل تست همبستگی ضعیف و در مواردی نیز ضریب همبستگی منفی دارند. با توجه به این مطلب ابتدا جهت کد گذاری پرسش‌های ۹، ۱۱، ۳۱، ۳۵ که دارای همبستگی منفی ولی از لحاظ آماری معنادار بودند معکوس شد یعنی به جای ۱، ۲، ۳، ۴ از کدهای ۱، ۲، ۳، ۴ استفاده شد و پرسش ۳ که همبستگی آن با نمره کل ضعیف بود از مجموعه حذف و ضریب اعتبار پرسشنامه دوباره برآورد شد. ضریب حاصل به $0/969$ افزایش یافت. بعد از این مرحله با اجرای چندین بار تحلیل عاملی مشاهده شد که سؤال‌های ۹ و ۳۵ در هیچ یک از عامل‌های استخراج شده دارای بار عاملی معنادار (بزرگتر از $0/25$) نبوده است. به همین دلیل چنانکه در بحث تحلیل عاملی اشاره خواهیم کرد، این دو سؤال نیز حذف شد و اعتبار

کل مجموعه 27 سؤالی به $0/971$ افزایش یافت.

۳- برآورد اعتبار پرسشنامه سنجش ویژگی‌های شخصیتی مدیران

با توجه اعتبار پرسشنامه نمرخ و سیاهه شخصیتی گوردون باره تأیید شده است (مثلاً قلعه نوی، ۱۳۷۶ و متینی، ۱۳۷۹). از این است که پژوهش حاضر نیز اعتبار آن برای گروه مدیران محله مورد پرسشنامه نمرخ و سیاهه شخصیتی گوردون به ترتیب دارای 18 و 20 سؤال به گونه‌ای طراحی شده است که هر آزمودنی ابزارک خود را نسبت به هریک از سؤالی‌ها در دو بخش به صورت مثبت و منفی پاسخ می‌دهد. بنابراین پرسشنامه از پیش به دو نیمه موازی تقسیم شده است. بر این پایه، اعتبار مواد این پرسشنامه در هر دو بخش گوردون و کاردینر فرمول تصحیح اسپیرمن - برنر محاسب شده است. ضریب همبستگی بین دو نیمه سؤالی پرسشنامه و برآورد اعتبار نمره کل برابر با $0/886$ بوده است. پس از اعتباریابی هر سه وسیله سنجش و حصول اطمینان است به قراب اعتبار، پرسشنامه‌های 213 نفر از افرادی که با علاقه و رغبت کامل در پژوهش شرکت کرده بودند و انگیزه نسبتاً خوبی برای پاسخ دادن داشته‌اند تجزیه و تحلیل شد.

روایی ابزار پژوهش و پاسخ به پرسش‌های او ۲ پژوهش

برای تحقیق درباره روایی پرسشنامه‌ها علاوه بر روایی همگرا و واگرا، از مهم‌ترین روش رواسازی یعنی تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده شده است. برای بررسی این پرسش که هریک از پرسشنامه‌های مورد مطالعه از چند عامل اشباع است، عامل‌های حاصل با استفاده از روش چرخش متعامد واریانسکس دوران داده شده، ملاک‌های تعریف و نامگذاری

عامل‌های استخراج شده از این قرار بوده است: الف) ماهیت و اندازه متغیرهایی که عامل‌های استخراجی آنها بزرگ‌ترین سهم را داشته است؛ ب) بررسی فرهنگ و آزارها و اصطلاحات

به منظور ملاحظه نام، ماهیت، چشم‌انداز، و دلالت‌های ضمنی متغیرها، و ج) تئوری‌های موجود و نتایج مطالعات پیشین. پیش از اجرای تحلیل عاملی، کفایت نمونه‌برداری با جدول ۱. مائیس عامل‌های چرخش یافته مجموعه ۳۰ سوالی جو سازمانی به شیوه واربع‌گس

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix:

	FACTOR1	FACTOR2	FACTOR3	FACTOR4	FACTORS
C21	.710				
C23	.700				
C27	.633				
C32	.616				
C30	.609				
C26	.585				
C20	.578				
C19	.543				
C22	.540				
C17	.492				
C34	.439				
C33	.393				
C35	.351				
C12		.722			
C13		.721			
C25		.610			
C15		.579	.413		
C11		.575			
C5			.772		
C1			.676		
C14		.422	.582		
C2		.368	.518		
C6	.400		.435		
C31				.774	
C18				.680	
C16		.408		.432	
C29					.796
C9					.544
C28					.408
C3					-.385

استفاده از اندازه KMO (۰/۸۲۸۸۹) و نیز رد فرضیه صفر (Ho) مبنی بر درست بودن ماتریس همبستگی با آزمون کروییت باز تلت به اثبات رسید. و اجرای تحلیل عاملی را توجه پذیر کرد. به طور کلی یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که مقیاس جو سازمانی از ۵ عامل با بار عاملی بیش از ۳۵٪ اشباع بوده است (پایخ به پرش یکم) مشخصه‌های آماری نهایی این مقیاس با استخراج ۵ عامل بیانگر این است که سهم عامل نخست بیشترین درصد واریانس کل و واریانس مشترک بین متغیرها را تسین می‌کند. عامل‌های یکم تا پنجم به ترتیب ۱/۳۰، ۶/۸، ۳/۵، ۲/۲ و ۱/۲ درصد و روی هم ۷/۵۰ درصد از کل واریانس متغیرها و ۹، ۱۱، ۱۳، ۵۹ و ۸ درصد واریانس مشترک بین متغیرها را تسین می‌کند. مجموعه پرش‌های جو سازمانی که به‌طور مشترک با یک عامل همبسته است و تشکیل یک پاره تست می‌دهد، برای تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش به شیوه واریانس‌کس در جدول ۱ صفحه قبل نشان داده شده است.

این ۵ عامل برپایه نظر مستحسن و مستحب‌ترین و با ندرجه به سطوح پرستی‌ها به شرح زیر نامگذاری شده است:

عامل یکم: دوستی و همکاری

عامل دوم: پاداش دهنی

عامل سوم: روشنی خط‌مشی‌ها

عامل چهارم: خطر پذیری

عامل پنجم: ضابطه‌ها

اجرای تحلیل مؤلفه‌های اصلی درعاده پرسشنامه رهبری اثربخش آموزشی نیز نشان می‌دهد که این مجموعه از ۶ عامل اشباع شده است. سهم عامل نخست بیشترین درصد واریانس کل و واریانس مشترک را تسین می‌کند. به این معنا که عامل‌های یکم تا ششم به ترتیب ۶/۲۲، ۵/۲۳، ۴/۶، ۴/۴، ۲/۵ و ۲/۳ درصد و بر روی هم ۵۹/۷ درصد از کل واریانس متغیرها، و به ترتیب ۸، ۷، ۶، ۵ و ۴ درصد واریانس

مشترک بین متغیرها را تسین می‌کند. مقدار KMO برابر ۰/۹۲۹ و نتیجه آزمون کروییت بازلت نیز همچنان از لحاظ آماری معنفر است. به این ترتیب مجموعه پرسش‌های رهبری اثربخش آموزشی که مشترکاً با یک عامل همبسته است و تشکیل یک پاره تست می‌دهد، برای تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش به شیوه واریانس‌کس در جدول ۲ نشان داده شده است.

این ۶ عامل برپایه نظر مستحسن و با ندرجه به سطوح پرستی‌ها به شرح زیر نامگذاری شده است:

عامل یکم: هدف‌مداری

عامل دوم: تشویق و ترغیب‌مداری

عامل سوم: کارمداری

عامل چهارم: توسعه‌گرای و تحول‌مداری

عامل پنجم: تقاضا‌مداری

عامل ششم: انسان‌مداری

مشخصه‌های توصیفی داده‌ها بیانگر آن است که درمیان صفات نیرمخ مسئولیت‌پذیری مدیران جامعه دانشگاهی با میانگین ۳/۰۳ تا ۲۷ بالاتر و صفت جامعه‌پذیری با میانگین ۵۹/۲۰ پایین‌ترین است. در میان ویژگی‌های سیاهه شخصیت گوردون (احتیاط، تفکر ابستکاری، روابط شخصی، خشنگر نایب‌دعا، تفکر ابتکاری مدیران با میانگین ۸۹/۲۲ و انحراف استاندارد ۱/۲۶ به‌طور نامحسوس ضعیف‌تر از سه صفت دیگر است.

یافته‌های پژوهش

برای بررسی ارتباط بین عامل‌های سازنده سه متغیر اصلی پژوهش، یعنی ویژگی‌های شخصیتی، جو سازمانی، و رهبری اثربخش آموزشی، و یافتن بهترین الگوی تبیین واریانس بین آنها، به سبب پیچیدگی خاصی که این متغیرها دارا هستند، از دو روش تحلیل چندمتغیری به این شرح استفاده شده است:

جدول ۲. ماتریس عامل‌های چرخش یافته مجموعه ۲۷ سوالی زهبری اربخش آموزشی به شیوه واریماکس

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix:

	FACTOR1	FACTOR2	FACTOR3	FACTOR4	FACTOR5	FACTOR6
L33	.713					
L42	.683					
L20	.669					
L44	.626					
L49	.578					
L46	.577					
L21	.577					
L15	.481					
L43	.417					
L25	.378	.365				
L16	.370					
L37	.362					
L19		.731				
L17		.697				
L18		.627				
L29		.565				
L34		.559				
L27		.495				
L26		.492				
L6	.417			.468		
L30		.470				.396
L36		.442		.385		
L38	.410	.414				.422
L32			.668			
L28			.622			
L35			.614		.396	
L1			.568			
L39	.502		.581	.464		
L12			.579			
L14	.389		.424			
L5				.690		
L7	.512			.603		
L8				.576		
L2				.555		
L23			.413	.452		
L22			.405			
L48	.510				.589	
L13					.546	
L50					.521	
L41	.467				.497	
L40					.476	
L10					.460	
L31					.385	
L24						.688
L11						.566
L47					.399	.565
L4				.359		.470
						.403

۱) تحلیل رگرسیون چند متغیری به منظور دستیابی به بهترین مدل پیش‌بینی کننده عامل‌های رهبری اثربخش آموزشی و تعیین وزن هر یک از عامل‌های پیش‌بینی کننده؛
 ۲) اجرای تحلیل همبستگی بنیادی به منظور دستیابی به همبستگی بین سازه‌های زیربنایی مجموعه متغیرهای مستقل و وابسته.

بهترین مدل رگرسیون برای پیش‌بینی عامل‌های رهبری اثربخش بر پایه‌ی تعیین بیشترین مقدار واریانس از میان ۱۲ معادله رگرسیون، معادله‌ای است که به تعیین رهبری کارمدار ($R^2 = ۰/۵۶۱$) ارتباط پیدا می‌کند. در این معادله، متغیرهای دوستی و همکاری، ضابطه‌ها، و خطرپذیری دارای ضریب رگرسیون معنادار است. و بهترین ترکیب خطی را برای پیش‌بینی این نوع رهبری تولید می‌کند.

معرفی بهترین مدل رگرسیون برای پیش‌بینی عامل‌های رهبری اثربخش بر پایه‌ی مشارکت هر چه بیشتر متغیرهای پیش‌بینی کننده تا حد معنادار بودن رگرسیون است که به تعیین رهبری انسان مدار ارتباط پیدا می‌کند. در این رگرسیون، مقدار R^2 برابر ۰/۴۸ است. و متغیرهای مسئولیت‌پذیری

ثبات عاطفی، جامعه‌پذیری مدیر، همراه عامل جزو سازمانی دوستی و همکاری، عناصر تشکیل دهنده آن است. به عبارتی دیگر اگر مدیری مسئولیت‌پذیر (با ضریب ۰/۲)، قدری عاطفی (با ضریب ۰/۱۹) و کم تکرو (با ضریب ۰/۱۶) باشد. و در جزو دوستی و همکاری (با ضریب ۰/۶) قرار گیرد، مناسبترین رهبری اثربخش انسان مداری را تولید می‌کند.

پایه دیگر پژوهش، مبتنی بر تحلیل همبستگی بنیادی است. در مدل رگرسیون، خاصیت مدل بهینه آن است که بالاترین ضریب تعیین را داشته باشد، اما اگر مدل رگرسیون دارای بالاترین ضریب تعیین باشد لزوماً مدل بهینه نیست لکن $۰/۱۹۹ - ۰/۱۲۰$ و در مدل تحلیل همبستگی روش مناسب برای انتخاب مدل بهینه بر پایه متغیرهای بنیادی است.

تحلیل همبستگی بنیادی

پایه به اینکه هدف کلی پژوهش، تعیین هر چه بیشتر مجموعه متغیرهای اثربخش آموزشی از روی متغیرهای جزو سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی مدیر تا حد ممکن است. بنابراین تحلیل همبستگی بنیادی یک استراتژی بسیار مؤثر

جدول ۳. آزمون معنادار بودن تبه‌های متوالی

تعداد ریشه‌های حذف شده	همبستگی بنیادی	محدوده همبستگی	محدوده آزادی	سطح معناداری	LSY
۱	۰/۸۱۰	۰/۶۵۶	۳۵/۱۸۷۷	۰/۰۰۰	۰/۱۷۶
۱	۰/۴۹۷	۰/۳۲۷	۱۳۵/۲۷۵	۰/۰۰۰	۰/۵۱۲
۲	۰/۳۵۰	۰/۲۰۳	۷۷/۹۳۵	۰/۰۰۱	۰/۶۸۰
۳	۰/۲۶۳	۰/۰۹۹	۳۲/۱۲۶	۰/۳۶۱	۰/۸۵۳
۴	۰/۲۵۱	۰/۰۹۳	۱۷/۶۸۲	۰/۲۷۷	۰/۹۱۶
۵	۰/۱۶۸	۰/۰۳۳	۲/۲۹۲	۰/۸۱۰	۰/۹۷۸

تحلیل مؤلفه‌های اصلی تولید می‌شود. با یک استثنا که تحلیل همبستگی بنیادی عمل ترکیب‌های خطی را نه با هدف تبیین هرچه بیشتر واریانس در یک مجموعه از متغیرها، بلکه با هدف تبیین پیشینه مقدار رابطه بین دو مجموعه از متغیرها، انجام می‌دهد.

نخستین زوج از متغیرهای بنیادی به‌گزینه‌ای انتخاب می‌شود که برای متغیرهای بخصوصی دارای بزرگترین همبستگی درونی باشد. پس از آن، دومین مجموعه متغیرهای

برای حصول این هدف به شمار می‌آید زیرا تحلیل همبستگی بنیادی به‌عنوان درون داد اساسی خود با دو مجموعه متغیر (که به هر یک می‌توان یک معنای نظری داد) سروکار دارد. استراتژی اساسی آن عبارت است از استیج یک ترکیب خطی از مجموعه‌ها را از متغیرها به‌گونه‌ای که همبستگی است و ترکیب خطی پیشینه شود. از این گونه زوج‌های ترکیب‌های خطی را به تعداد زیاد می‌توان استیج کرد. این متغیرهای بنیادی^{۱۲۰۱} اساساً معادل با مؤلفه‌های اصلی است که از طریق

جدول ۲. ضرایب وزنی بنیادی بین مجموعه متغیرهای سمت چپ

متغیرها	بُعد ۱	بُعد ۲	بُعد ۳	بُعد ۴	بُعد ۵	بُعد ۶
A	۰/۱۲۰	-۰/۱۲۰	-۰/۰۹۲	-۰/۶۹۹	۰/۲۷۵	-۰/۳۲۵
R	۰/۱۷۷	-۰/۱۳۹	۰/۰۱۵	-۰/۸۱۰	۰/۳۰۷	-۰/۱۷۲
E	-۰/۰۹۷	۰/۰۷۰	-۰/۲۱۶	۰/۶۷۰	-۰/۰۱۱	-۰/۸۲۳
S	-۰/۱۲۱	-۰/۰۵۵	-۰/۳۷۹	-۰/۲۷۱	۰/۲۰۵	-۰/۲۲۵
C	۰/۰۰۲	۰/۰۲۵	-۰/۰۳۲	۰/۵۶۲	۰/۳۲۷	-۰/۳۸۵
O	-۰/۰۰۹	۰/۲۳۲	-۰/۱۶۵	-۰/۲۵۸	-۰/۰۷۰	-۰/۵۲۲
P	-۰/۰۱۴	-۰/۲۵۰	۰/۴۹۲	۰/۳۵۲	-۰/۲۲۷	۰/۴۵۵
V	-۰/۰۶۰	۰/۲۰۵	-۰/۲۵۶	-۰/۲۷۲	-۰/۰۲۷	-۰/۵۵۰
FC1	۰/۷۲۹	۰/۸۸۱	۰/۱۷۲	۰/۰۰۵	-۰/۲۶۲	-۰/۲۷۸
FC2	۰/۱۸۶	-۰/۰۶۶	-۰/۹۱۸	-۰/۲۸۸	۰/۵۶۷	۰/۰۶۱
FC3	۰/۰۷۳	-۰/۵۲۲	-۰/۰۵۶	-۰/۲۹۸	-۰/۹۸۳	۰/۳۷۲
FC4	۰/۰۸۹	-۰/۳۵۲	-۰/۰۵۹	-۰/۲۷۲	-۰/۲۱۱	-۰/۲۵۷
FC5	۰/۰۲۷	-۰/۶۰۹	-۰/۷۷۰	-۰/۰۷۹	۰/۷۵۸	۰/۲۵۸

جدول ۵. ضرایب وزنی بنیادی بین مجموعه متغیرهای سمت راست

متغیرها	بُعد ۱	بُعد ۲	بُعد ۳	بُعد ۴	بُعد ۵	بُعد ۶
FL1	-۰/۲۲۹	۱/۰۵۰	۱/۲۸۲	۰/۳۵۸	۰/۷۲۹	-۰/۲۹۲
FL2	۰/۴۲۷	-۰/۲۷۹	-۱/۷۵۱	۰/۲۶۲	۰/۷۷۹	-۰/۳۴۸
FL3	۰/۳۸۶	-۱/۲۴۶	-۰/۵۱۰	۰/۷۷۶	۰/۱۶۶	-۰/۲۵۱
FL4	۰/۱۶۲	-۰/۲۴۲	-۰/۱۶۶	-۰/۴۴۰	۰/۰۳۱	۱/۵۴۸
FL5	۰/۳۷۲	۰/۵۵۹	-۰/۲۵۰	-۰/۴۴۹	-۱/۶۶۱	۰/۱۷۷
FL6	۰/۱۵۶	-۰/۰۹۰	-۰/۲۱۸	-۰/۴۹۱	۰/۰۸۰	-۰/۶۴۵

بر پایه این جدول خلاصه فرماتریس از ضرایب استاندارد شده متغیرهای بنیادی به دست می آید (برای هر یک از دو مجموعه که در تحلیل ولگرد شده است یک ماتریس). این مقادیر اطلاعات دقیقی درباره ترکیب زوج های متناظر با متغیرهای بنیادی که هستگی های بنیادی را تولید می کند به دست می دهد که در جدول ۵ در ۵ نمایش داده شده است.

چنانکه ارقام جدول ۴ و ۵ نشان می دهد، این ضرایب نشانگر سهم نسبی متغیرهای اصلی در ترکیب متغیرهای بنیادی است و معمولاً فقط برای زوج متغیرهای بنیادی محاسبه می شود که هستگی های بنیادی آنها از لحاظ آماری معنادار باشد بنابراین، بردارهای Z_{11} ، Z_{21} و Z_{31} برای ۱۳ متغیر مستقل و متناظر با آنها بردارهای Z_{12} ، Z_{22} ، Z_{32} برای ۶ متغیر وابسته به صورت زیر بیان می شود.

$$Z_{11} = (0/140)A + (0/177)R + (0/097)E + \dots + (0/047)F_{15}$$

$$Z_{21} = (-0/279)FL_1 + (-0/277)FL_2 + \dots + (0/106)FL_6$$

$$Z_{31} = (-0/120)A + (-0/139)R + (0/070)E + \dots + (0/609)F_{15}$$

$$Z_{12} = (1/057)FL_1 + (0/279)FL_2 + \dots + (0/09)FL_6$$

$$Z_{22} = (-0/092)A + (0/057)R + (-0/216)E + \dots + (0/770)F_{15}$$

$$Z_{32} = (1/282)FL_1 + (-1/751)FL_2 + \dots + (0/218)FL_6$$

RC_1 یعنی $(0/606)$ بیانگر نسبت واریانس Z_{11} که توسط Z_{12} (و یا بالعکس) تبیین یا توجیه می شود یعنی حدود ۶۶ درصد واریانس Z_{11} که توسط Z_{12} تبیین می شود. RC_2 نیز یعنی نسبت واریانس Z_{21} که توسط Z_{22} (یا بالعکس) تبیین می شود. RC_3 نیز نشان دهنده نسبت واریانس Z_{31} که توسط Z_{32} (یا بالعکس) تبیین می شود.

بنیادی به گونه ای انتخاب می شود که بیشینه مقدار ارتباط بین دو مجموعه از متغیرها را تبیین کنند که از طریق نخستین متغیرهای بنیادی هنوز تبیین نشده مانده است و همین طور تا آخر.

برون داد کامپیوتری محاسبه هستگی بنیادی

در نتیجه محاسبات هستگی بنیادی معمولاً دو نوع اطلاعات به گونه خودکار به دست می آید: (۱) جدول خلاصه ای از تحلیل هستگی بنیادی، و (۲) دو ماتریس متغیر بنیادی. جدول خلاصه ای از تحلیل هستگی بنیادی در جدول ۳ نمایش داده می شود.

چنانکه ارقام جدول ۳ نشان می دهد مقدار مجذور کای متناظر با $\lambda_1 = 0/656$ برابر با $250/887$ است که برای $78 - 13 = 65$ درجه آزادی واری سطح $0/01$ از لحاظ آماری

معنادار است. مقدار مجذور کای متناظر با $\lambda_2 = 0/247$ نیز برابر با $135/365$ برای درجه آزادی $60 - (13 - 1) = 46$ واری سطح $0/01$ از لحاظ آماری معنادار است. مقدار مجذور کای متناظر با $\lambda_3 = 0/023$ برابر $77/920$ است که برای درجه آزادی $44 = (2 - 2)(6 - 1)$ نیز سطح $0/01$ از لحاظ آماری معنادار است، اما مجذور کای متناظر با λ_4

دومین همبستگی حدود ۲۵ درصد و سومین همبستگی بنیادی حدود ۲۰ درصد واریانس را تبیین می‌کند. نسبت‌های وزنی متغیرهای بنیادی پیش‌بینی‌کننده همراه بردارهای مستناظر پیش‌بینی شونده خود پایه و اساس معرفی مدل‌های بهینه برای پیش‌بینی رهبری اثربخش آموزشی است.

الگوی پیشنهادی و جمع‌بندی

الگوی مناسب برای رهبری اثربخش آموزشی برپایه ابعاد جزو سازمانی و ویژگی‌های مدیران به صورت سه مدل بهینه در

هر متغیر در هر مجموعه در مقایسه با متغیرهای مجموعه دیگر است. اندازه‌های نسبی این وزن‌ها (علاوه بر علامت آنها)، پایه‌ی تعریف متغیرهای بنیادی، یعنی تعیین این مطلب است که هر یک چه چیز را اندازه می‌گیرد. بردارهای ساختاری عامل یکم تا سوم همراه با وزن آنها در جدول ۶ نمایش داده شده است. برپایه همبستگی بنیادی که در دوره داده‌های این پژوهش به عمل آمده در بین ۱۳ متغیر مستقل (۸ متغیر ویژگی شخصیتی و ۵ متغیر جزو سازمانی) سه همبستگی بنیادی معنادار وجود دارد. نخستین همبستگی حدود ۶۶ درصد،

جدول ۶. ضرایب بردارهای ساختاری عامل یکم تا سوم همراه با وزن و نسبت‌های وزنی آنها

متغیرها	نماد متغیر	ساختار عاملی						
		عوامل یکم	عوامل دوم	عوامل یکم	عوامل دوم	عوامل یکم	عوامل دوم	عوامل یکم
برتری جویی	A	۰/۰۶۳	۰/۰۰۲	۰/۱۲۰	۰/۰۹۳	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲
مسئولیت پذیری	R	۰/۱۹۷	۰/۰۹۰	۰/۱۷۷	۰/۱۰۵	۰/۱۳۹	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲
نیات عاطفی	E	۰/۰۲۵	۰/۰۲۹	۰/۰۹۷	۰/۰۲۹	۰/۰۲۳	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲
جامعه پذیری	S	۰/۱۲۹	۰/۱۰۳	۰/۱۲۱	۰/۰۵۵	۰/۰۲۷	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲
سازگاری	C	۰/۱۱۵	۰/۰۷۵	۰/۰۰۳	۰/۰۲۵	۰/۱۵۳	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲
تشکر اینکاری	O	۰/۰۵۰	۰/۰۸۶	۰/۰۰۹	۰/۰۳۲	۰/۰۰۵	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲
ورود ناخوش	P	۰/۰۲۷	۰/۰۱۵	۰/۰۱۲	۰/۰۲۵	۰/۰۲۲	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲
خستگی ناپذیری	V	۰/۰۲۵	۰/۰۳۳	۰/۰۶۰	۰/۰۲۵	۰/۰۳۳	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲
دوستی و همکاری	FC1	۰/۹۶۲	۰/۰۸۲	۰/۷۳۹	۰/۸۸۱	۰/۱۷۲	۰/۱۷۲	۰/۱۷۲
پاداش دهی	FC2	۰/۷۸۳	۰/۱۳۷	۰/۱۸۶	۰/۰۶۶	۰/۹۱۸	۰/۹۱۸	۰/۹۱۸
روش خط مشی	FC3	۰/۶۶۱	۰/۰۶۵	۰/۰۷۳	۰/۰۵۶	۰/۵۲۶	۰/۵۲۶	۰/۵۲۶
خطری پذیری	FC4	۰/۳۳۳	۰/۲۵۲	۰/۰۸۹	۰/۰۵۱	۰/۰۵۱	۰/۰۵۱	۰/۰۵۱
ضابطه ها	FC5	۰/۶۶۸	۰/۳۳۵	۰/۰۲۷	۰/۰۶۰	۰/۰۲۷	۰/۰۲۷	۰/۰۲۷
هدف گذاری	FL1	۰/۷۲۸	۰/۲۵۲	۰/۲۲۹	۰/۱۰۵	۰/۲۳۳	۰/۲۳۳	۰/۲۳۳
ترغیب گذاری	FL2	۰/۸۸۰	۰/۲۷۶	۰/۲۲۷	۰/۲۷۹	۰/۲۷۹	۰/۲۷۹	۰/۲۷۹
کارمداری	FL3	۰/۸۱۸	۰/۲۰۶	۰/۲۸۶	۰/۲۲۶	۰/۲۲۶	۰/۲۲۶	۰/۲۲۶
تحول گذاری	FL4	۰/۷۸۲	۰/۱۱۱	۰/۱۶۲	۰/۱۶۶	۰/۱۶۶	۰/۱۶۶	۰/۱۶۶
تفاهم گذاری	FL5	۰/۸۸۲	۰/۲۲۰	۰/۲۷۲	۰/۲۵۰	۰/۲۵۰	۰/۲۵۰	۰/۲۵۰
انسان گذاری	FL6	۰/۸۳۰	۰/۱۱۲	۰/۱۵۶	۰/۱۰۹	۰/۲۱۸	۰/۲۱۸	۰/۲۱۸

انتظاری) به شرح زیر بیان می‌شود:

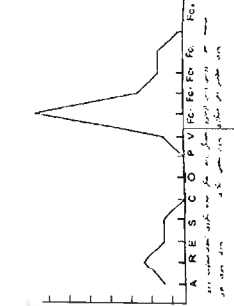
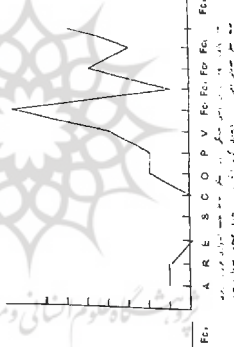
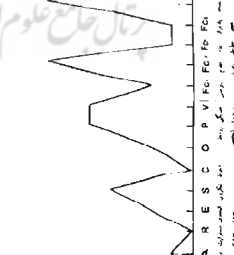
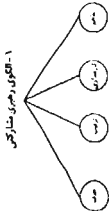
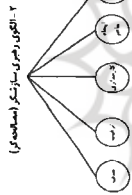
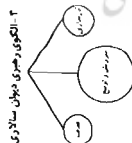
محدودیت‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، بنا بر احتمال تدابیری نظیر اجزای پرستشنامه بدون ذکر نام آزمودنی، جلب انگیزه برای پاسخ دادن آزمودنی‌ها، و توضیح کاملی درباره هدف پژوهش (که چیزی جز یک کار علمی نیست)، تلائم شده مقاومت‌های آزمودنی‌ها به حداقل ممکن کاهش داده شود. علاوه براین، چنانکه قبلاً نیز اشاره شد تعدادی از پرستشنامه‌ها که در آنها آزمودنی‌ها از روی بی‌دقتی یا بی‌میلی پاسخ داده بوده‌اند او الگوی پاسخ‌های آنها منعکس کننده همکاری نکردن آنها بوده است) از دور محاسبات و تجزیه و تحلیل‌های مربوط خارج شد تا اعتبار نتایج به دست آمده بیشتر شود. با وجود این، به دلایل زیر باید به نتایج پژوهش پدیده احتیاط نگریست و از تعمیم آن خودداری کرد:

۱- هرچه پرستشنامه (ویژگی‌های شخصیتی مدیر، رهبری اثربخش آموزش مدیر، جو سازمانی) که در پژوهش حاضر به کار رفته، در حوزه متجش متغیرهای شخصیتی یا از ابزارهای بسته به فرهنگ محسوب می‌شود. یکی از مسائل پیش رو به هنگام استفاده از این گونه پرستشنامه‌ها این است که افراد در مواقعی که فکر می‌کنند پاسخ واقعی به زیانشان تمام می‌شود روش محافظه کارانه‌تر پیش می‌گیرند، و در بیشتر موارد نیز پاسخ‌های را به عنوان جواب خود بر می‌گزینند که جامعه پسند باشد.

۲- در ساختار جامعه کنونی، در مشاغل مدیریتی (به ویژه در محیط‌های دانشگاهی) زنان کمتر در مشاغل مدیریت هستند. در گروه نمونه، جنسیت به عنوان متغیر کنترل یا تعدیل کننده

- ۱- اگر مدیری با ویژگی مسئولیت‌پذیری نسبتاً کم (ضریب ۲)، در محیطی مملو از جو دوستی و همکاری (ضریب ۷)، پاداش کمی نسبتاً کم (ضریب ۲) قرار گیرد، در این صورت نوع رهبری اثربخش وی به نام رهبری مشارکتی با ابعاد، ترغیب مداری، کارمداری و تقاض مداری، و عدم تاکید برهدف، هریک با ضریب ۴ پیش‌بینی می‌شود.
- ۲- اگر مدیری با ویژگی خستگی ناپذیری نسبتاً بالا (ضریب ۲) تفکر ابتکاری پایین (ضریب ۲)، کمی زودرنج و بدبین (ضریب ۲)، در محیطی مملو از جو دوستی و همکاری (ضریب ۹)، ابهام زیاد در خط‌مشی‌ها (ضریب ۵)، پرهیز از خطر نسبتاً کم (ضریب ۳)، عدم رعایت ضابطه‌ها (ضریب ۶)، قرار گیرد، نوع رهبری اثربخش آن به نام رهبری سازشگر (مصالحه‌گر) با ابعاد، هدف‌مداری زیاد (ضریب ۱۰)، ترغیب مداری کم (ضریب ۳)، و تقاض مداری بالا (ضریب ۶)، و عدم تاکید برکار و تحول، پیش‌بینی می‌شود.
- ۳- اگر مدیری با ویژگی‌های خستگی ناپذیری بالا (ضریب ۵)، روابط شخص قوی (ضریب ۵)، و تکروی نسبتاً بالا (ضریب ۴)، در محیطی که جو سازمانی آن برپایه عدم پاداش‌دهی (ضریب ۹)، و رعایت ضابطه‌ها به مقدار زیاد (ضریب ۸) باشد، نوع رهبری اثربخش مورد انتظار به نام دیوانسالاری با ابعاد هدف‌مداری بالا (ضریب ۱۴)، کارمداری متوسط (ضریب ۵)، کماغم‌بینی توجه به ترغیب و تقاض، پیش‌بینی می‌شود.



نمودار الکتوری به وجهی اقتضای رهبری آموزشی همراه با مفروضه‌های هر یک از الگوها

مورد مطالعه قرار نگرفته است.

۳- بسا اینکه برای سنجش رهبری اثربخش و ویژگی‌های شخصیتی، و جو سازمانی پرشنامه‌های متعددی بر پایه نظریه‌های متفاوت تهیه شده. درباره اعتبار و روایی همه آنها گزارش علمی منتشر نشده است. بنابراین، در پژوهش حاضر برای برآورد ضرایب اعتبار و روایی پرشنامه ناگزیر به تحلیل عاملی و بنابراین حذف تعدادی از پرسش‌های پرشنامه رهبری اثربخش آموزشی، و جو سازمانی شدید و همین امر ممکن است در نتایج پژوهش اثر منفی گذاشته باشد.

۴- نمی‌توان ادعا کرد که واحد‌های نمونه‌برداری در مطالعه حاضر با استفاده از روش نمونه‌برداری تصادفی از میان جامعه دانشگاهی در کشور انتخاب شده است. زیرا تنها تعداد معدودی کارکنان (۲۱۳ نفر) در بین ۸۰ دانشکده دولتی از سراسر کشور در مطالعه شرکت داشته‌اند. بنابراین نمی‌توان گفت که گروه نمونه مورد مطالعه معرف کامل جامعه هدف است.

۵- در رشته‌های مختلف تولیدی، آموزشی، اداری، و به گونه کلی در بخش‌های خصوصی و دولتی، شرایط خاصی حکمفرماست. تفاوت اساسی بین این سازمان‌ها را از لحاظ تأثیری که در جو سازمانی، و رهبری اثربخش آنها دارد نمی‌توان نادیده گرفت. به این معنا که ابزار به کار رفته در این پژوهش قابل تعمیم به بخش‌های دولتی و غیردولتی دیگر نیست.

۶- با آنکه تعریف و تعیین و نامگذاری عوامل سازنده رهبری اثربخش آموزشی، جو سازمانی با استفاده از ادبیات پژوهش انجام شده نامگذاری عامل‌ها و متغیرهای پدید می‌

مطالعه حاضر صرفاً متکی بر یافته‌های این پژوهش و اظهار نظر متخصصان رشته مدیریت و روانشناسی صورت گرفته است. با وجود این، ممکن است مفهوم سازدها ناشناخته مانده باشد.

پیشنهادها

بر پایه نتایج حاصل از اجرای پژوهش حاضر، می‌توان موارد زیر را پیشنهاد کرد:

۱- چون ساختار پرشنامه‌های رهبری اثربخش آموزشی و جو سازمانی از طریق تحلیل عاملی و میزان همگونی درونی مواد آنها بازسازی شده است، چنانچه ضرورت ایجاد کند می‌توان از پرشنامه‌های مزبور در تعیین و مقایسه میزان رهبری اثربخش آموزشی و جو سازمانی در محیط‌های دانشگاهی استفاده کرد.

۲- از جمله مسائلی که کار مدیران دانشگاهی را با دشواری مواجه می‌سازد، آشنایی نسبتاً کم آنان با شیوه‌های علوم رفتاری به ویژه یافته‌های علم مدیریت و تعلیم و تربیت است. بنابراین ایجاد دوره‌های آموزشی خاصی که میزان اطلاعات مدیران را در این زمینه‌ها پرورش دهد ضروری به نظر می‌رسد. در این موارد، افزایش کیفیت دانشگاه‌های ویژه تربیت مدیران دانشگاهی به گونه‌ای که آموزش مدیران موسسه‌های آموزشی دیگر را نیز تحت پوشش داشته باشد، اقدامی مفید به نظر می‌رسد. برای دسترسی به نتایج بهتر در زمینه اداره مؤسسات آموزشی از جمله دانشگاه‌ها می‌توان از دانش فارع‌التحصیلان رشته‌های مدیریت و بخصوص مدیریت آموزشی استفاده کرد که علاوه بر تخصص از هنر مدیریت نیز

برخوردار باشند.

استفاده شود با ویژگی‌های شخصیتی معین و در جوّ سازمانی

شخصی

۳- اهمیت تشخیص میزان رهبری اثربخش آسوزشی و جوّ سازمانی محیط‌های دانشگاهی ایجاب می‌کند این پژوهش در سطح ملی و نیز در مسوره دانشگاه‌های غیر دولتی از جمله دانشگاه آزاد اسلامی و مؤسسات آموزش عالی که به صورت غیرانتفاعی اداره می‌شوند نیز اجرا و نتایج با هم مقایسه شود.

۴- از این لحاظ که متغیرهای جوّ سازمانی، اثر تعیین‌کننده‌ای در پیش‌بینی رهبری اثربخش آسوزشی دارد، برای تعیین و انتخاب شیوه رهبری اثربخش موردنظر می‌توان از طریق اجرای پرسشنامه جوّ سازمانی، سطوح ۵ گانه آن را اندازه‌گیری کرد.

۵- پیشنهاد می‌شود از نتایج این پژوهش به عنوان ملاک‌هایی برای بهینه کردن گزینش مدیران استفاده شود، به این معنا که برای حصول رهبری اثربخش آسوزشی موردانتظار، از مدیری محیط‌های مشابه مطالعه و ارزیابی کرد.

۶- برپایه این پژوهش، زیربنای ۱۹ متغیر مستقل و وابسته را سه بعد همکاری و تعاون، قانون‌مداری، و انسان‌مداری تشکیل می‌دهد. پیشنهاد می‌شود مطالعه‌های مشابهی با متغیرهای دیگر نیز اجرا شود. متغیرهای بنیادی و زیربنایی جدیدی تعریف و استخراج و از این طریق اندیشه‌های نظری علم مدیریت را تقویت کرد.

۷- با پژوهش‌های گسترده‌تر و دستیابی به ابزار متناسب‌تر، لازم است ابعاد رهبری آسوزشی و جو محیط‌های دانشگاهی به‌طور مستر ارزیابی شود.

۸- با هدف‌تکی‌های منطقه‌ای و فاده‌ای می‌توان دامنه این پژوهش را گسترش داد و متغیرهای وابسته به فرهنگ را نیز در محیط‌های مشابه مطالعه و ارزیابی کرد.

۳- اهمیت تشخیص میزان رهبری اثربخش آسوزشی و جوّ سازمانی محیط‌های دانشگاهی ایجاب می‌کند این پژوهش در سطح ملی و نیز در مسوره دانشگاه‌های غیر دولتی از جمله دانشگاه آزاد اسلامی و مؤسسات آموزش عالی که به صورت غیرانتفاعی اداره می‌شوند نیز اجرا و نتایج با هم مقایسه شود.

۴- از این لحاظ که متغیرهای جوّ سازمانی، اثر تعیین‌کننده‌ای در پیش‌بینی رهبری اثربخش آسوزشی دارد، برای تعیین و انتخاب شیوه رهبری اثربخش موردنظر می‌توان از طریق اجرای پرسشنامه جوّ سازمانی، سطوح ۵ گانه آن را اندازه‌گیری کرد.

۵- پیشنهاد می‌شود از نتایج این پژوهش به عنوان ملاک‌هایی برای بهینه کردن گزینش مدیران استفاده شود، به این معنا که برای حصول رهبری اثربخش آسوزشی موردانتظار، از مدیری محیط‌های مشابه مطالعه و ارزیابی کرد.

پی‌نوشت‌ها

- (1). Gödet
- (2). Reddin
- (3). Hersey & Blanchard
- (4). Vroom, & Yetton
- (5). Lester
- (6). Steve, et al.
- (7). Ramsden.
- (8). Kotter
- (9). Rogg, et al.

- (10). Ferris
- (11). Edgar H.Schein
- (12). Allport
- (13). Kerlinger
- (14). Reliability
- (15). Validity
- (16). Thorndike
- (17). Internal Consistency
- (18). Homogeneity
- (19). Kenny
- (20). Canonical Variate

منابع

الف - فارسی

- تراوتا و نیروپرت، (۱۳۷۰). اصول مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه عین‌الله علا. تهران: انتشارات زوار.
- ثرندایک، آر.ال. (۱۳۷۵). روان‌سنجی کاربردی، ترجمه حیدرعلی هومن. تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- راس، آمن. (۱۳۷۵). روان‌شناسی شخصیت (نظریه‌ها و فرایندها). ترجمه سیاح جمالفر. تهران: نشر روان.
- ساعتچی، محمدر. (۱۳۷۰). روان‌شناسی در کار، سازمان، مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.
- سیاسی، علی اکبر. (۱۳۷۱). نظریه‌های شخصیت یا مکاتب روان‌شناسی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- شاملو، سعید. (۱۳۷۰). مکتب‌ها و نظریه‌ها در روان‌شناسی شخصیت. تهران: انتشارات علامه طباطبایی.
- کریمی، یوسف. (۱۳۷۴). روان‌شناسی شخصیت. تهران: نشر ویرایش.
- گروه پژوهش‌های آماری و انفورماتیک (۱۳۸۰). آمار آموزش عالی ایران سال تحصیلی ۸۰-۱۳۷۹، تهران: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- کنجی، حمزه. (۱۳۶۸). از مضمون‌های روانی مبانی نظری و عملی. تهران: انتشارات آستان قدس رضوی.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۰). تحلیل داده‌های چند متغیری در پژوهش رفتاری، تهران: نشر پارسا.

- Allport, G., *A Study of Values*, Boston: Houghton Mifflin, 1968.
- Arnold, H. & Feldman, D.C., *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- _____, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 1989.
- Denison, Daniel R., "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's point of view on a decade of paradigm wars." *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.3, 1996.
- _____, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, U.S.A: AVIAT, 1997.
- Druker, P., "Leadership: more doing than dash", *The Wall Street Journal*, January. Schein, Edgar, H. *Organizational Psychology*, PHI. New-Jersey, Prentice-Hall, 1988 & 1993.
- Feigenbaum, A.V., "Quality education and america's competitiveness", *Quality Progress*, 1994, 27(9).
- Fiedler, F. E. & Chemeres, M.M., *Improving Leadership Effectiveness*, The Leader Match Concept, Willey Press, 1984.
- Fidler, F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967.
- Fidler, Fred E. & Chemers, Martin M., *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman and Co., 1974.
- French, Wendell L. & Kats, Formont E., & Rosenweig, James E., *Understanding Human Behavior in Organization*, Harper & Row.
- French, Wendell L., *Human Resources Management*, Houghton-Mifflin Company, 1987.
- Godet, M., "From anticipation to action", *UNESCO Publishing*, 1987 & 1994.
- Gordon, J.E., *Personality and Behavior*, NY: McMillan, 1963.
- Hersey, Paul. & Blanchard, Ken., *Management of Organizational Behavior*, PHI, 1988.
- Kenny, D.A., *Measuring Model Fit*, New York: Wiley, 1988 & 2001.
- Kerlinger, F. N., *Foundations of Research in Behavioral Sciences*. (2nd.ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973.
- Kotter, J.P., *A Force for Change : How Leadership Differs from Management*, New York: Free Press, 1990.
- Kouzes, J. M. & Posner, B.Z., *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*,

- Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1997.
- Landy, Frank J. & Trumbo, Dan A., *Psychology of Work Behavior*, revised edition, U.S.A. the Dorsey press, 1980.
 - Lester, R. Bittel, *The McGraw-Hill 36 Hours Management Course*, 1989.
 - Litwin, George H. & Stringer, Robert A., *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University, 1968.
 - Loch, Edwin A., *The Revence of Leadership*, Lexington Books, 1991.
 - Luthans, Fred & Martinco, Mark J., *The Practice of Supervision and Management*, McGraw-Hill, 1979.
 - Nachmias, D. & Frankfort - Nachmias, C., *Research Methods in the Social Sciences* (4th ed.) London. St.Martin's Press, Inc., 1992.
 - Ramsden, P., *Learning to Lead in Higher Education*, New York, Routledge.
 - Reddin, B. *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, 1970.
 - Rogg, K.I.; Schmidt, D.B.; Shull, C.; & Schmidt, N., *Journal of Management*, Vol.27, Issue 3, 2001, P. 431.
 - Schneider, B.; Bowen, D.E. (Eds), *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
 - Schneckler, B.; Goldstein, H.W.; & Smith, D. B., "The ASA Framework: An update", *Personal Psychology*, 1995.
 - Schneider, B.; White, S.S.; Paul, M.C., "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model", *Journal of Applied Psychology*, 1998.
 - Steve, O. M.; Schwartz, M.; and Cravencco, L., "Evaluating higher education leadership indicators of trustees' effectiveness," *The International Journal of Educational Management* 14/3, 2000, P. 107-119.
 - Stogdill, R.M., *Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press, 1981, PP. 9,33,126.
 - Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Brothers, 1911.
 - Thorndike, R.L., *Applied Psychometrics*, Boston, Dulas, Genova, Illinois, Hopewell, New Jersey, Palo Alto, London, Houghton Mifflin Co., 1982.
 - Vroom, V. & Yetton, P., *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, PA, University of Pittsburgh Press, 1973.