

بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمان در جهاد دانشگاهی

فاطمه اسلامی الوارسی^{۱*}، کاوه تیمورنژاد^۲، امیررضا نعیمی ثابت مقدم^۳

۱. کارشناس ارشد، گروه پژوهشی مدیریت توسعه، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی، جهاد دانشگاهی، تهران، ایران

۲. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. کارشناس روابط عمومی، جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۱/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۷/۰۹)

چکیده

هدف از این تحقیق، بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. برای انجام دادن این پژوهش نمونه آماری ۱۱۷ نفری متشکل از مدیران میانی و ارشد دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی، با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. با توجه به هدف و نوع پژوهش، ابزار تحقیق پرسشنامه‌های چندعاملی رهبری و تعالی سازمانی مدل EFQM بودند. میزان پایایی پرسشنامه سبک رهبری برای رؤسای جهاد دانشگاهی ۰/۶۶ و برای تعالی سازمانی نیز ۰/۸۷ محاسبه شد. برای توصیف و استنباط آماری داده‌ها برای آزمون فرضیه اصلی تحقیق، آزمون همبستگی اسپیرمن اجرا شد. نتایج آزمون فرضیه نشان داد بین سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمان در جهاد دانشگاهی رابطه معنادار وجود دارد. از آنجا که در اینجا سطح معناداری آزمون تساوی ضریب رگرسیون کوچکتر از ۰/۰۱ است، رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و متغیر تعالی سازمانی با ۹۹ درصد اطمینان ثابت شد.

کلیدواژگان

تحول‌گرا، تعالی سازمانی، جهاد دانشگاهی، سبک رهبری.

* نویسنده مسئول، رایانامه: f.eslami@acecr.ac.ir

مقدمه

جهت مقابله با محیط نامطمئن و تغییرات مستمر امروز، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود. بدیهی است رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد داد و جهان نیازمند رهبرانی تحول‌گرا خواهد بود. رهبری تحول‌گرا یکی از پارادایم‌های رهبری در روان‌شناسی سازمانی است که در رابطه با رضایت زیردستان مورد تحقیق گسترده قرار گرفته است (انصاری و تیموری، ۱۳۸۵، ص ۷۰). در واقع، رهبری تحول‌آفرین فرایند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت میان رهبران و پیروان را برای رسیدن به هدفی جمعی، یا تحول واقعی بنا می‌کند. رهبری تحول‌آفرین فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمندکردن پیروان برای تحقق آن اهداف است (Magliocca, 2001, pp.259-264).

رهبران تحول‌آفرین خوش‌بینی، جاذبه هوش و بسیاری از سایر توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا آرمان‌های دیگران را ارتقا دهند و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد انتقال دهند (Manning, 2003). از آنجا که موفقیت هر سازمانی منوط به هدایت و رهبری همگام با پویایی و انعطاف‌پذیری سازمانی و از سویی، بالابودن سطح انتظارات و توقعات مشتریان سازمان‌ها و تغییرات شتابنده است، نقش رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها موقعیت ممتازی دارد. بنابراین، این تحقیق تلاش می‌کند پاسخگوی این پرسش باشد که رهبری تحول‌آفرین چه ویژگی‌هایی دارد و چگونه می‌تواند سازمان‌ها را به تعالی برساند.

بیان مسئله

بی‌شک بخش مهمی از موفقیت و تعالی سازمان‌ها، نتیجه اثربخشی و اقدامات مناسب رؤسای آنان است. رهبران و رؤسای جهاد دانشگاهی برای تعالی سازمان خود علاوه بر علاقه‌مندبودن به کار خود و عشق ورزیدن به عوامل زیردست خود باید از سبک رهبری اثربخش در راستای تعالی آن برخوردار باشند. زیرا تعالی بخش‌های ذی‌ربط و کسب موفقیت آن‌ها در سطح داخلی و بین‌المللی باعث پرورش روحیه وطن‌پرستی و غرور ملی در سطح جامعه می‌شود و تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر

استادان، کارکنان، محققان و دانشجویان دارد. بنابراین، از نظر محقق مسئله این است که آیا بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی در حوزه‌های مختلف جهاد دانشگاهی ارتباط وجود دارد؟

اهداف تحقیق

هدف اصلی

بررسی ارتباط سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در جهاد دانشگاهی

اهداف فرعی

اهداف فرعی تحقیق به شرح زیر است:

- بررسی ارتباط سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازها در جهاد دانشگاهی
- بررسی ارتباط سبک رهبری تحول‌گرا و نتایج سازمانی در جهاد دانشگاهی
- بررسی ارتباط سبک رهبری تحول‌گرا و نوآوری و یادگیری در جهاد دانشگاهی

مبانی نظری تحقیق

رهبری: نفوذ و تأثیرگذاری بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان (خداداد، ۱۳۸۴).

سبک رهبری: شیوه‌ای که مدیریت بر پایه آن عمل می‌کند (خداداد، ۱۳۸۴).

سبک رهبری تحول‌گرا: سبکی از رهبری است که رهبر بر باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ می‌کند و به عنوان قهرمان شناخته شده و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود می‌گذارد (Bass & Avolio, 1995).

مدل تعالی سازمانی: ابزاری برای کمک به سازمان‌ها به منظور سنجش میزان قراردادن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن است. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند با مقایسه وضع موجود خود، تفاوت را شناسایی، سپس، بر اساس این تفاوت و بررسی علل وقوع آن‌ها راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و آن‌ها را اجرا کنند (امیران، ۱۳۸۳).

معنای لغوی رهبری

از نظر سازمانی، رهبری اهمیت حیاتی دارد زیرا رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه دارد. علاوه بر این، دلیل دیگر اهمیت رهبری آن است که رهبر کوشش‌های گروه را برای هدفی هدایت می‌کند که هدف مورد نظر خود او نیز است و این هدف ممکن است با اهداف سازمانی هماهنگ بوده، یا هماهنگ نباشد (گریفین^۱، ۱۳۸۹).

الگوی جدید رهبری بر توجه گسترده‌ای استوار است «جیمز مک گریگور»^۲ مفهوم رهبری را به صورت تراکنشی یا تحول در نظر گرفته است. رهبران تبدلی کسانی‌اند که از طریق مبادلات اجتماعی رهبری می‌کنند (Bass & Riggo, 2012).

سبک‌های رهبری

به‌طور کلی رهبران دو وظیفه عمده دارند. تحقق اهداف سازمانی و جلب رضایت پیروان. دوره اصلی شیوه رهبری سال ۱۹۴۵ با تحقیقات اوهایو و میشیگان شروع و در سال ۱۹۶۰ با تکوین شبکه مدیریت ادامه یافت. در این روش بر دو نوع رفتار رهبری تأکید شد. رفتار رهبری آمرانه و رفتار رهبری دموکراتیک. اتخاذ هر یک از این دو روش مربوط به برداشت رهبر از پیروان است. سبک آمرانه رهبری را، مبتنی بر کار، تولیدگرا، وظیفه‌گرا، ساختارگرا، و اقتدارجویانه نیز می‌نامند. سبک رهبری دموکراتیک را مبتنی بر مردم، کارمندگرا، ملاحظه‌گرا و مشارکت‌جویانه می‌نامند (کیا، ۱۳۷۳). در شبکه مدیریت بلیک و موتون رهبری به شکل مربع‌های کوچکی در یک مربع بزرگ قرار دارد. در این شبکه که بر روی محورهای افقی و عمودی قرار گرفته است، محور افقی سبک تولیدگرا و محور عمودی سبک مردم‌گرا را نشان می‌دهد. سبک‌های مهم مدیریت در این شکل به پنج سبک تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از سبک ۱-۱ (بی‌خاصیت)، سبک ۱-۹ (وظیفه‌مدار)، سبک ۵-۵ (میان‌رو)، سبک ۹-۱ (باشگاهی) و سبک ۹-۹ (گروهی یا تیمی) (هرسی^۳، ۱۳۷۵).

1. Griffin
2. James Mc Gregore
3. Hersey

مشخصه‌های رهبری

دیویس چهار مشخصه رهبری مؤثر را به شرح زیر بیان کرده است:

۱. فراست و هوش: شکلی از مهارت‌های ارتباطی و توانایی به‌کارگیری درست انگیزش بیرونی برای جذب و جلب همکاری کارکنان.
۲. بلاغت اجتماعی و وسعت نظر: توانایی حفظ آرامش شخص در برخورد با شکست یا موفقیت، اعتماد به نفس، احترام‌برانگیزی و جاذبه‌های آشکارا.
۳. انگیزش درونی و تمایل به کسب موفقیت: انگیزش‌ها و محرک‌های داخلی و نیازهای سطوح بالاتر را دربرمی‌گیرد.
۴. جنبه‌ها و تلقی‌های روابط انسانی: مدیران تمایل دارند به‌جای وظیفه‌مداری بر مردم‌مداری تکیه کنند (حقیقی، ۱۳۸۸). مطالعات زیادی درباره رهبری و کارایی انجام گرفته است. نتایج یکی از آن مطالعات، بر آنچه رهبران انجام می‌دهند، تمرکز می‌کند. اینکه رهبران با چه نوع رفتارهایی تعامل دارند و واکنش آن‌ها چیست (Bass & Riggo, 2012). از یک منظر، در رهبری توجه به سه عنصر تمرین رهبری که کانون اصلی است، اعمال رهبری که در فعل و انفعالات رهبر، پیروان و وضعیت آنها نمایان می‌شود، و موقعیت رهبری ضروری است (Spillane, 2012).

نظریه‌های اقتضایی

در این زمینه «تنن بام»^۱ و «وارن اشمیت»^۲ معتقدند هیچ شیوه رهبری نیست که در دنیا اجرایشدنی باشد. شیوه رهبری با شخص رهبر، پیروان و موقعیت ارتباط دارد. در زمینه نظر تنن بام و اشمیت، فیدلر (۱۹۶۷) نظریه اقتضایی خود را مطرح کرد. به نظر فیدلر، اثربخشی مدیریت به موقعیت بستگی دارد. رهبر ممکن است در موقعیتی اثربخش و در موقعیتی دیگر غیراثربخش باشد. فیدلر به

1. Tanenbaum
2. Warreb Schmidt

رابطه رهبر و عضو، ساختار وظیفه و قدرت مقام اشاره می‌کند و در این سبک، رهبری تابعی از رهبر، پیروان و موقعیت حاکم بر سازمان است.

نظریه وضعیتی

نظریه وضعیتی برای هر وضعیت یک سبک خاص رهبری را توصیه می‌کند در این نظریه، به درک و معرفت و بلوغ کارکنان توجه می‌شود و سبک رهبری لازم متغیری از بلوغ و درک پیروان است. پس، سبک رهبری در نظریه وضعیتی متناسب با افزایش شعور کاری و روابط دوجانبه رهبر و پیروان است. در این شرایط، چهار سبک تفویضی، مشارکتی - حمایتی، تشویقی - استدلالی و دستوری مطرح می‌شود (سیدجوادین، ۱۳۸۳).

نظریه نوین رهبری

درباره سبک رهبری، طبقه‌بندی‌های مختلفی وجود دارد. «آرتور جاگو^۱ (۱۹۸۳) نظریه‌های رهبری مدیریت را می‌توان به چهار دیدگاه بزرگ تقسیم کرد:

۱. رهبری مجموعه‌ای از صفات است که رهبر صرف نظر از نوع گروه یا محیط سازمانی از آن برخوردار است؛

۲. رهبری مجموعه‌ای از رفتارهاست که رهبر اثربخش صرف نظر از نوع گروه یا محیط سازمانی او انجام می‌دهد (مطالعات میشیگان و ایالت اوهایو بر پایه این دیدگاه انجام گرفته‌اند)؛

۳. فرض بر این است که صفات رهبری بر حسب موقعیت تغییر می‌کنند (مدل اقتضایی فیدلر)؛

۴. رهبری مجموعه‌ای از رفتارهاست که بر حسب موقعیت محتمل وقوع هستند (نظریه مسیر-هدف و مدل وروم - ایتون - جاگو مبتنی در این دیدگاه هستند) (گریفین، ۱۳۸۹).

آخرین پژوهش‌ها در زمینه رهبری به دو نظریه تحول‌گرا و عمل‌گرا اشاره می‌کنند. رهبری

1. A.G. Jago

تحولی الهام‌بخش است و افراد را طوری رهبری می‌کند که بیشتر از توانمندی‌های خود در سازمان تلاش کنند. رهبران عمل‌گرا چنان بر پیروان خود اثر می‌گذارند که آنان مشتاقانه و با تعهد و تلاش مضاعف مأموریت‌های خود را در ارتباط با سازمان انجام می‌دهند. صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان مدیریت رهبری تحول‌گرا را اثربخش‌تر از رهبران عمل‌گرا می‌دانند. در این تقسیم‌بندی جدید، بر اساس رفتار رهبری مدیران به دو دسته عمل‌گرا^۱ و تحول‌گرا^۲ تقسیم می‌شوند. رهبران عمل‌گرا، پیروان خود را برای تحقق اهداف تعیین‌شده برمی‌انگیزند. این رهبران کار خوب زیردستان را تشویق و با برانگیختن زیردستان، آنان را برای تلاش بیشتر آماده می‌کنند. رهبران تحول‌گرا، در سیستم سازمانی و زیردستان خود تغییر ایجاد می‌کنند. این رهبران قدرت فوق‌العاده دارند و در قلوب پیروان خود نفوذ می‌کنند (Bass & Avolio, 1995). این رهبران زیردستان را برای اطاعت از مدیر، تلاش بیشتر از حد مشخص‌شده برای آن‌ها و بینش بیشتر درباره سازمان ترغیب می‌کنند (خداداد، ۱۳۸۴). برخلاف مدیریت، رهبری در مدل کاتر به تغییر و تحول می‌پردازد. رهبران اثربخش به منظور بقا و رشد انسان‌ها و سازمان‌ها تغییرات مفید به وجود می‌آورند، رهبری انجام‌دادن کارهای درست است. بررسی «کاتر» نشان داد ترکیب رهبری شایسته و مدیریت کاردان با بهره‌وری بیشتر و محیط شادتر ارتباط دارد. می‌توان دید اندیشه‌های کاتر در درک مفهوم رهبری در محیط‌های دانشگاهی امروزی اهمیت دارد (بیکاس^۳، ۱۳۷۷).

تعالی سازمانی

کیفیت و اثربخشی از مفاهیم علم مدیریت است که در ارزیابی سازمان‌ها و مدیران مورد توجه است. آنچه می‌تواند به عنوان بهترین شاخص برای نشان‌دادن میزان توجه به و تمرکز بر خواسته‌های مشتریان مطرح شود، «کیفیت» است. کیفیت به عنوان یک مشخصه و شکل جامع،

-
1. Transactional
 2. Transformational
 3. Bykas

ترکیبی از عناصر بازاریابی، تحقیق و توسعه، طراحی، تولید محصول و عرضه خدمات پس از فروش است. بنابراین، بهبود کیفیت را می‌توان یکی از رویکردهای اصلی برای ارتقای توانایی سازمان برای بهبود فرایندها، محصولات و خدمات دانست. لذا سازمانی بقا و تعالی خواهد داشت که به کیفیت در همه سطوح سازمان توجه کند. پس می‌توان گفت کیفیت نقطه شروعی برای تعالی سازمانی است. برای موفقیت در مسیر تعالی سازمانی و تشخیص فاصله تا هدف، می‌توان الگوهای تعالی مانند EFQM، MBNQA^۱، دمی‌نگ و غیره را به کار گرفت (مه‌پیکر، ۱۳۸۲).

معیارهای الگوی دمی‌نگ شامل خط‌مشی، سازمان (چگونگی سازمان‌دهی)، منابع انسانی، اطلاعات، تجزیه و تحلیل، استانداردسازی فعالیت، کنترل، تضمین کیفیت، نتایج و طرح‌های آینده است. معیارهای مدل MBNQA شامل رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتری و بازار، اطلاعات و تجزیه و تحلیل، منابع انسانی، مدیریت فرایند و نتایج کسب و کار است (بیک‌زاده و علی‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۵۴).

معیارهای الگوی EFQM شامل رهبری، کارکنان، خط‌مشی و استراتژی، منابع و شرکاء، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج اصلی عملکرد است. از جمله نکات مثبت الگوی EFQM تقسیم معیارها به دو دسته توانمندسازها و نتایج است. به طوری که پنجاه درصد مابقی به دنبال کسب نتایج این توانمندسازهاست. بنابراین می‌توان گفت EFQM در واقع، ترکیبی از الگوهای دمی‌نگ و بالدريج است (ریاحی، ۱۳۸۴).

مدل تعالی سازمانی

مدل تعالی سازمانی ابزاری برای کمک به سازمان‌ها به منظور سنجش میزان قرارداداشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن است. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند با شناخت وضع موجود خود بر مبنای الگوی تعالی سازمانی مشکلات را شناسایی کرده و بر اساس این مشکلات و بررسی علل وقوع آنها راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و اجرا کنند (مه‌پیکر، ۱۳۸۲).

1. Malcolm Baldrige National Quality Award

چارچوب نظری

رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمان

تعالی سازمانی رسیدن به شرایطی است که تضمین‌کننده فعالیت‌های رشد در سه بعد کیفیت، نوآوری و بهبود سیستم برای تأمین و ارتقای سطح منافع ذی‌نفعان درونی و بیرونی از قبیل مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان و جامعه است. رهبری یکی از وظایف مهم مدیران، علم و هنر نفوذ در افراد به منظور رسیدن به تعالی سازمانی است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. سبک رهبری مدیران، نشان‌دهنده چگونگی تعامل آن‌ها با کارکنان تحت سرپرستی است. نتایج تحقیقات پژوهشگران در این زمینه به توسعه نظریه‌های مختلفی در زمینه سبک‌های رهبری مدیران منجر شده است. بررسی این نظریه‌ها طیف وسیعی از سبک‌های رهبری از سبک‌های آمرانه و استبدادی تا سبک‌های مشارکتی و تحول‌گرا را نشان می‌دهد. سبک‌های مختلف رهبری عبارت‌اند از سبک‌های آمرانه، هرج‌ومرج‌طلب شایان ذکر است، یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت‌ها مناسب نیست. از این رو مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون سبک‌های متفاوت را برای رهبری کارکنان خود با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و بلوغ سازمانی کارکنان برگزیند تا به رشد و تعالی مورد نظر خود دست یابد. سبک رهبری که به مشارکت گروهی کارکنان و تشکیل گروه‌های کاری منجر می‌شود، موجب انجام دادن اثربخش، کارآمد، منظم و هماهنگ کارها می‌شود (Sun Juan, 1998, pp.49-55).

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی

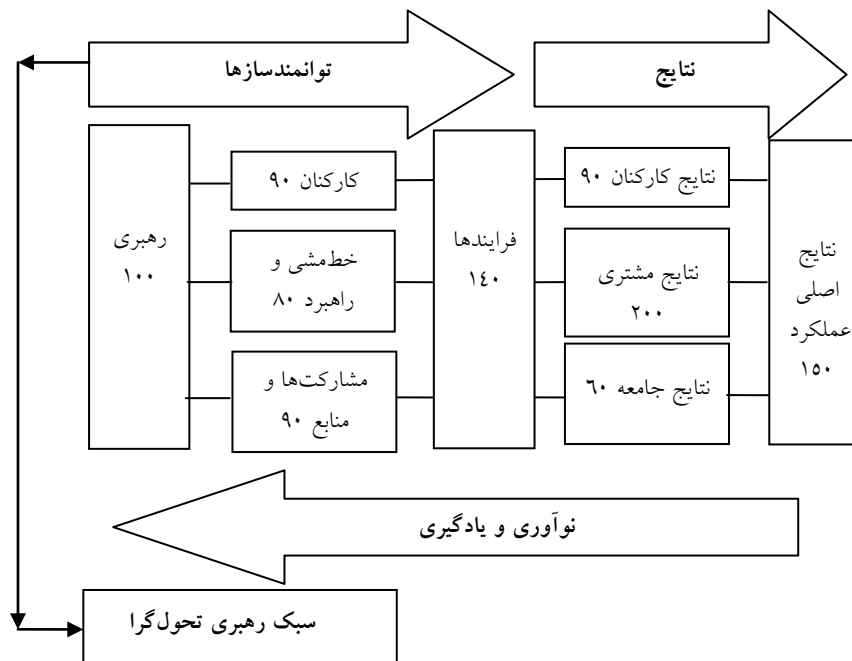
بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی در جهاد دانشگاهی ارتباط وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه‌های فرعی تحقیق به شرح زیرند:

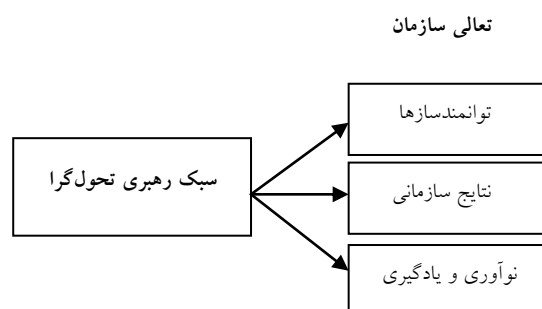
- بین سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازها در جهاد دانشگاهی ارتباط وجود دارد.
- بین سبک رهبری تحول‌گرا و نتایج سازمانی در جهاد دانشگاهی ارتباط وجود دارد.
- بین سبک رهبری تحول‌گرا و نوآوری و یادگیری در جهاد دانشگاهی ارتباط وجود دارد.

مدل تحقیق



شکل ۱. مدل تحقیق (برگرفته از Bass & Avolio, 1995)

توضیح: اعداد موجود در شکل ۱، امتیازبندی معیارها را نشان می‌دهد که طیف آن از صفر تا دویست است. امتیاز ۲۰۰-۱۶۰: نشان می‌دهد سازمان در اندازه‌های جهانی با تعهدی عمیق و بلندمدت و فعال در زمینه بهبود کیفیت و بهره‌وری قرار دارد. در این سطح، اهداف باید چالشی باشد و برای به‌دست‌آوردن سطوح بالاتر کیفیت و بهره‌وری روش‌ها و راه‌هایی جدید جست‌وجو شود.



شکل ۲. شمای فرضیه‌های فرعی تحقیق

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی است و برای بررسی کاوش، توصیف و به منظور پی‌بردن به ماهیت شرایط و وضعیت موجود پیمایشی است (اله‌نادری و سیف نراقی، ۱۳۷۷). در این تحقیق، رابطه میان متغیرها بر اساس اهداف تحقیق به روش تحلیل همبستگی اسپیرمن بررسی شد.

جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری این تحقیق، مدیران میانی و ارشد جهاد دانشگاهی بودند که سبک رهبری رؤسای خود را ارزیابی می‌کنند. جامعه آماری این تحقیق، ۱۶۷ نفر است که بر اساس فرمول کوکران با خطای ۵ درصد، ۱۱۷ نفر از مدیران میانی و ارشد به‌طور تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار این تحقیق، دو پرسشنامه استاندارد است، که اعتبار و روایی آن‌ها در تحقیقات خارج و داخل ایران ارزیابی شده است. مدیران میانی و ارشد جهاد دانشگاهی به پرسشنامه چندعاملی رهبری^۱ باس و آلیو (۱۹۹۵) و پرسشنامه تعالی سازمانی پاسخ دادند.

روایی (اعتبار)^۱ و پایایی (اعتماد)^۲

برای حصول اعتبار صوری ابزار تحقیق، پرسشنامه در اختیار پنج نفر از استادان صاحب‌نظر در حوزه روش تحقیق و مدیریت دولتی قرار گرفت و با توجه به نظرها و نکته‌های مطرح‌شده از سوی متخصصان، برخی پرسش‌ها حذف و برخی جملات اصلاح شد که بدین وسیله از اعتبار صوری پرسشنامه تا حد زیادی اطمینان حاصل شد. میزان پایایی این پرسشنامه در اجرای آزمایشی بررسی شد. به این ترتیب که پس از تنظیم پرسشنامه اولیه، ۲۴ پرسشنامه برای پیش‌آزمون^۳ توسط نمونه آماری تکمیل، و برآورد پایایی از طریق تخمین پایایی سازگاری درونی با آزمون آلفای کرونباخ انجام گرفت. میانگین ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر مستقل، برابر ۰/۸۷۹۲ و برای متغیر وابسته برابر ۰/۶۶۳۴ به دست آمد. بنابراین، پرسش‌های این پرسشنامه پایایی لازم را دارد.

برای اینکه پاسخ پرسش‌های کیفی، کمی شود، پرسش‌نامه چندعاملی رهبری از صفر تا چهار درجه‌بندی شد. صفر برای ابداء، یک برای به‌ندرت، دو برای گاهی، سه برای اغلب و چهار برای همیشه به‌کار گرفته شد. روش امتیازدهی به این صورت است که بعد از جمع‌کردن امتیازات مربوط به هر سبک رهبری میانگین آن‌ها برای هر فرد محاسبه می‌شود.

پرسشنامه دوم تعالی سازمانی را در دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی اندازه‌گیری می‌کند. این پرسشنامه بر اساس پرسشنامه ۵۰ پرسشی تعالی سازمانی EFQM برای اندازه‌گیری تعالی سازمانی طراحی شده است. پرسشنامه تعالی سازمانی از نه عامل رهبری، استراتژی، کارکنان، شرکا و منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج اصلی عملکرد تشکیل شده است. پنج عامل اول مربوط به توانمندسازها و چهار عامل بعدی مربوط به نتایج است. برای اینکه این پرسشنامه قابلیت کاربرد در جهاد دانشگاهی را داشته باشد، پرسش‌های آن به کمک استادان حوزه مدیریت تغییر داده شد و تعداد آن به ۲۵ پرسش کاهش یافت.

-
1. Validity
 2. Reliability
 3. Pre-Test

اطلاعات توصیفی نمونه آماری

جدول ۱. اطلاعات توصیفی نمونه آماری

شاخص‌ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر
جنسیت	زن	۸۱	۷۴٫۳
	مرد	۲۸	۲۵٫۶
	بی‌پاسخ	۶	۰٫۲
سمت	معاون	۱۱	۱۰٫۵
	مدیرکل	۱۲	۱۱٫۴
	مدیر	۸۲	۷۸٫۱
	بی‌پاسخ	۱۰	۸٫۷
سابقه کاری	۵ سال و کمتر	۳۵	۳۸
	۶ تا ۱۰ سال	۲۷	۲۹٫۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۵	۱۶٫۳
	۱۶ تا ۲۰ سال	۸	۸٫۷
	۲۱ سال و بیشتر	۷	۷٫۶
	بی‌پاسخ	۲۳	۰

توزیع پاسخگویان بر اساس جنسیت نشان می‌دهد ۷۴٫۳ درصد از پاسخگویان مرد و ۲۵٫۶ درصد زن هستند. توزیع پاسخگویان بر اساس سمت نیز نشان می‌دهد ۱۰٫۵ درصد از پاسخگویان در پُست معاونت کار می‌کنند، ۱۱٫۴ درصد در پُست مدیر کل و ۷۸٫۱ درصد به عنوان مدیر فعالیت می‌کنند.

۳۸ درصد از پاسخگویان ۵ سال و کمتر، ۲۹٫۳ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۶٫۳ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۸٫۷ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۷٫۶ درصد بیش از ۲۱ سال سابقه کار دارند. ۱۱٫۱ درصد از پاسخگویان در معاونت فرهنگی، ۳۵٫۲ درصد در معاونت پژوهش و فناوری، ۱۰٫۲ درصد در معاونت آموزشی، ۲۵٫۹ درصد در معاونت پشتیبانی، ۱۱٫۱ درصد در حوزه ریاست و ۶٫۵ درصد در معاونت هماهنگی و توسعه فعالیت می‌کنند.

توصیف پرسش‌های پرسشنامه و متغیرهای تحقیق

برای توصیف هر مؤلفه ابتدا پرسش‌های هر مؤلفه در جدول جداگانه توصیف و سپس از ترکیب پرسش‌ها، مؤلفه (شاخص) ایجاد شد. میانگین مؤلفه ایجاد شده که از ترکیب چند پرسش به دست می‌آید بر روی طیف ۰ تا ۱۰۰ محاسبه شده است.

بررسی متغیر سبک رهبری تحول‌گرا بین مدیران جهاددانشگاهی

جدول ۲. توزیع پاسخگویان بر حسب نمره رهبری تحول‌گرا

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	درصد معتبر	میانگین (۰-۱۰۰)	انحراف معیار
اصلاً	۷	۶,۱	۶,۱	۶,۱	
گاهی	۲۳	۲۰,۰	۲۰,۰	۲۶,۱	
بعضی اوقات	۴۱	۳۵,۷	۳۵,۷	۶۱,۷	
اکثر اوقات	۳۳	۲۸,۷	۲۸,۷	۹۰,۴	۱,۰۴
مکرراً	۱۱	۹,۶	۹,۶	۱۰۰,۰	۶۳,۱
جمع	۱۱۵	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	-	-
بی‌پاسخ	-	-	-	-	-

۳۸,۳ درصد از پاسخگویان به مؤلفه تحول‌گرا، گزینه‌های مکرراً و اکثر اوقات را برای مدیران خود انتخاب کردند. ۶۱,۷ درصد گزینه بعضی اوقات، ۳۲,۲ درصد نیز اصلاً و گاهی را برای مدیران خود انتخاب کردند. میانگین نمره پاسخگویان بر روی طیف ۰ تا ۱۰۰ برابر با ۶۳,۱ است.

بررسی مؤلفه‌های متغیر تعالی سازمانی

جدول ۳. توزیع پاسخگویان بر حسب نمره توانمندسازها

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	درصد معتبر	میانگین (۰-۱۰۰)	انحراف معیار
اصلاً	۱۳	۱۱,۳	۱۱,۷	۱۱,۷	
کم‌وبیش	۳۲	۲۷,۸	۲۸,۸	۴۰,۵	
اکثر اوقات	۴۳	۳۷,۴	۳۸,۷	۷۹,۳	
همیشه	۲۳	۲۰,۰	۲۰,۷	۱۰۰,۰	۰,۹
جمع	۱۱۱	۹۶,۵	۱۰۰,۰	-	۵۶,۱
بی‌پاسخ	۴	۳,۵	-	-	-
جمع کل	۱۱۵	۱۰۰,۰	-	-	-

۴۰/۵ درصد از پاسخگویان از مؤلفه توانمندسازها نمره صفر (اصلاً) و یک (کم‌وبیش) را به رؤسای خود اختصاص داده‌اند. در مقابل ۵۹/۵ درصد گزینه‌های اکثر اوقات و همیشه را برای رؤسای خود انتخاب کردند. میانگین نمره پاسخگویان بر روی طیف ۰ تا ۱۰۰ برابر با ۵۶/۱ است که از نقطه وسط طیف بیشتر است.

جدول ۴. توزیع پاسخگویان بر حسب نمره نتایج سازمانی

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	درصد معتبر	درصد تجمعی	میانگین (۰-۱۰۰)	انحراف معیار
اصلاً	۲۱	۱۸,۳	۱۸,۳	۱۸,۳		
کم‌وبیش	۵۱	۴۴,۳	۴۴,۳	۶۲,۶		
اکثر اوقات	۳۹	۳۳,۹	۳۳,۹	۹۶,۵		
همیشه	۴	۳,۵	۳,۵	۱۰۰,۰	۴۰,۸	۰,۷۸
جمع	۱۱۵	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	-		
بی‌پاسخ	-	-	-	-		
جمع کل	۱۱۵	۱۰۰,۰	-	-		

۶۲/۶ درصد از پاسخگویان به مؤلفه نتایج نمره صفر (اصلاً) و یک (کم‌وبیش) را به رؤسای خود اختصاص داده‌اند. ۳۷/۴ درصد از پاسخگویان نمره ۲ (اکثر اوقات) و ۳ (همیشه) را به رؤسای خود اختصاص داده‌اند. میانگین نمره پاسخگویان بر روی طیف ۰ تا ۱۰۰ برابر با ۴۰/۸ است که از نقطه وسط طیف کمتر است.

جدول ۵. توزیع پاسخگویان بر حسب نمره نوآوری و یادگیری

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	درصد معتبر	درصد تجمعی	میانگین (۰-۱۰۰)	انحراف معیار
اصلاً	۲۰	۱۷,۴	۱۸,۳	۱۸,۳		
کم‌وبیش	۴۵	۳۹,۱	۴۱,۳	۵۹,۶		
اکثر اوقات	۳۷	۳۲,۲	۳۳,۹	۹۳,۶		
همیشه	۷	۶,۱	۶,۴	۱۰۰,۰	۴۲,۸	۰,۸۳
جمع	۱۰۹	۹۴,۸	۱۰۰,۰	-		
بی‌پاسخ	۶	۵,۲	-	-		
جمع کل	۱۱۵	۱۰۰,۰	-	-		

۵۹٫۶ درصد از پاسخگویان به مؤلفه نوآوری و یادگیری نمره صفر (اصلاً) و یک (کم‌وبیش) را به رؤسای خود اختصاص داده‌اند. ۴۰٫۳ درصد از پاسخگویان نمره ۲ (اکثر اوقات) و ۳ (همیشه) را به رؤسای خود اختصاص داده‌اند. میانگین نمره پاسخگویان بر روی طیف ۰ تا ۱۰۰ برابر با ۴۲٫۸ است که از نقطه وسط طیف کمتر است.

جدول ۶. توزیع پاسخگویان بر حسب نمره تعالی سازمانی (متغیر وابسته)

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	درصد معتبر	درصد تجمعی	میانگین (۰-۱۰۰)	انحراف معیار
اصلاً	۱۶	۱۳٫۹	۱۳٫۹	۱۳٫۹		
کم‌وبیش	۵۱	۴۴٫۳	۴۴٫۳	۵۸٫۳		
اکثر اوقات	۴۲	۳۶٫۵	۳۶٫۵	۹۴٫۸		
همیشه	۶	۵٫۲	۵٫۲	۱۰۰٫۰	۴۴٫۳	۰٫۷۸
جمع	۱۱۵	۱۰۰٫۰	۱۰۰٫۰	-		
بی‌پاسخ	-	-	-	-		
جمع کل	۱۱۵	۱۰۰٫۰	۱۰۰٫۰			

۵۸٫۲ درصد از پاسخگویان از متغیرهای وابسته مربوط به تعالی سازمانی نمره صفر (اصلاً) و یک (کم‌وبیش) را به رؤسای خود اختصاص داده‌اند. در مقابل ۹۴٫۸ درصد نمره ۲ (اکثر اوقات) و ۳ (همیشه) را به رؤسای خود اختصاص داده‌اند. میانگین نمره پاسخگویان بر روی طیف ۰ تا ۱۰۰ برابر با ۴۴٫۳ است که از نقطه وسط طیف کمتر است.

تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

بررسی فرضیه‌های تحقیق با آزمون همبستگی اسپیرمن

بین سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازها در جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد.

جدول ۷. نتایج ضریب اسپیرمن برای بررسی سبک رهبری تحول‌گرا با توانمندسازها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	(اسپیرمن) R	ضریب تعیین	معناداری
تحول‌گرا	توانمندسازها	۰٫۷۱۳	۰٫۵۰۸	۰٫۰۰۹

فرض صفر: بین سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازها در جهاد دانشگاهی رابطه وجود ندارد.
 فرض یک: بین سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازها در جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد.
 با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و رابطه مشاهده شده در نمونه آماری قابل تعمیم به جامعه است. بنابراین، بین متغیر سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازها در جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد. ضریب تعیین برابر با ۰/۵۰۸ است که نشان می‌دهد متغیر سبک رهبری تحول‌گرا تبیین‌کننده ۵۰/۸ درصد از واریانس متغیر توانمندسازها است. به عبارت دیگر، با دانستن سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان تا ۵۰/۸ درصد خطای پیش‌بینی متغیر توانمندسازها را کاهش داد.

بین سبک رهبری تحول‌گرا و نتایج سازمانی در جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد.

جدول ۸. نتایج ضریب اسپیرمن برای بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با نتایج سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	(اسپیرمن) R	ضریب تعیین	معناداری
تحول‌گرا	نتایج سازمانی	۰/۴۶۵	۰/۲۱۶	۰/۰۰۰

فرض صفر: بین سبک رهبری تحول‌گرا و نتایج سازمانی در جهاد دانشگاهی رابطه وجود ندارد.

فرض یک: بین سبک رهبری تحول‌گرا و نتایج سازمانی در جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد.
 با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و رابطه مشاهده شده در نمونه آماری قابل تعمیم به جامعه است. بنابراین، بین متغیر سبک رهبری تحول‌گرا و نتایج سازمانی در جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد. ضریب تعیین برابر با ۰/۲۱۶ است که نشان می‌دهد متغیر سبک رهبری تحول‌گرا تبیین‌کننده ۲۱/۶ درصد از واریانس متغیر نتایج سازمانی است. به عبارت دیگر با دانستن سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان تا ۲۱/۶ درصد خطای پیش‌بینی متغیر نتایج سازمانی را کاهش داد.

بین سبک رهبری تحول‌گرا و نوآوری و یادگیری در جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد.

جدول ۹. نتایج ضریب اسپیرمن برای بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا و نوآوری و یادگیری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	(اسپیرمن) R	ضریب تعیین	معناداری
تحول‌گرا	نوآوری و یادگیری	۰,۵۶۲	۰,۳۱۵	۰,۰۰۰

فرض صفر: بین سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری و یادگیری در جهاد دانشگاهی رابطه وجود ندارد.

فرض یک: بین سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری و یادگیری در جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد.

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ است، در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و رابطه مشاهده شده در نمونه آماری قابل تعمیم به جامعه است. بنابراین، بین متغیر سبک رهبری تحول‌گرا و نتایج سازمانی در جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد. ضریب تعیین برابر با ۰,۳۱۵ است که نشان می‌دهد متغیر سبک رهبری تحول‌گرا تبیین‌کننده ۳۱,۵ درصد از واریانس متغیر نوآوری و یادگیری است. به عبارت دیگر با دانستن سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان تا ۳۱,۵ درصد خطای پیش‌بینی متغیر نوآوری و یادگیری را کاهش داد.

بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی در جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد.

جدول ۱۰. نتایج ضریب اسپیرمن برای بررسی رابطه مؤلفه تحول‌گرا با تعالی سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	(اسپیرمن) R	ضریب تعیین	معناداری
تحول‌گرا	تعالی سازمانی	۰,۶۰۷	۰,۳۶۸	۰,۰۰۰

فرض صفر: بین سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در بین مدیران جهاد دانشگاهی رابطه وجود ندارد.

فرض یک: بین سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در بین مدیران جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد.

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و رابطه مشاهده‌شده در نمونه آماری قابل تعمیم به جامعه است. بنابراین، بین متغیر سبک رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی در جهاد دانشگاهی رابطه وجود دارد. ضریب تعیین برابر با ۰/۳۶۸ است که نشان می‌دهد متغیر سبک رهبری تحول‌گرا تبیین‌کننده ۳۶/۸ درصد از واریانس متغیر تعالی سازمانی است. به عبارت دیگر با دانستن مقادیر سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان تا ۳۶/۸ درصد خطای پیش‌بینی متغیر تعالی سازمانی را کاهش داد.

تحلیل و ارزیابی نتایج

با توجه به اینکه کیفیت فعالیت‌های سازمان از ابزارهای نیل به اثربخشی سازمان است، پیدا کردن سبک رهبری که در مدیران به کیفیت فعالیت‌های سازمان منجر شود، کار و تلاش معقولی به نظر می‌رسد. تحقیق حاضر رابطه سبک رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی در جهاد دانشگاهی را بررسی کرده است.

با توجه نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از دو پرسشنامه سبک‌های رهبری (MLQ) و تعالی سازمانی (EFQM) که توسط آزمون همبستگی به دست آمد، فرضیه‌های تحقیق تأیید شد. نتایج نشان داد بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی در جهاد دانشگاهی ارتباط وجود دارد (تأیید فرضیه اصلی تحقیق). به این معنا که سبک رهبری تحول‌گرا می‌تواند جهاد دانشگاهی را به تعالی سازمانی برساند. همچنین، نتایج نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا با توانمندسازها، نتایج سازمانی و یادگیری در جهاد دانشگاهی ارتباط دارد (تأیید فرضیه‌های فرعی تحقیق).

محدودیت‌های تحقیق

محدودیت‌های در کنترل محقق

این تحقیق محدود به دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی بوده و جامعه آماری این تحقیق، فقط مدیران میانی و مدیران ارشد است.

محدودیت‌های خارج از کنترل محقق

این محدودیت‌ها به شرح زیرند:

- الف) نتایج در محدوده پرسش‌های پرسشنامه قابل بحث است.
- ب) ممکن است احساس و برداشت‌های شخصی از پرسشنامه توسط پاسخ‌دهندگان بر نتایج تحقیق اثر گذاشته باشد.
- ج) پیشینه تحقیق در ایران کمتر وجود دارد به‌ویژه درباره مؤسسات پژوهشی، فرهنگی، آموزشی.
- د) به دلیل محدود بودن امکانات در این تحقیق، برای ارزیابی تعالی سازمانی ابزار پرسشنامه به کار گرفته شد که در این ابزار وزن‌های مربوط به معیارهای تعالی سازمانی اعمال نشده است.
- ه) بیشتر پاسخ‌گویان به دلیل ترس، از بیان نظرهای واقعی درباره مافوق خود طفره رفتند.
- و) همزمانی توزیع پرسشنامه با شروع تغییر مدیریت در جهاد دانشگاهی.

پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌های تحقیق

با توجه به داده‌های به دست آمده از پرسشنامه و جمع‌بندی جواب پاسخگویان، پیشنهاد می‌شود مدیران هنگام حل مسائل، دیدگاه‌های مختلف را جویا شوند، به دیگران به دلیل داشتن ارتباط با وی، احساس غرور را القا کنند، در کار آموزش و مربی‌گری وقت صرف کنند، پیامدهای اخلاقی تصمیم‌های خود را در نظر گیرند، همه خطاهای کارکنان و سازمان را پیگیری کنند، مفهومی از قدرت و اطمینان را نشان دهند، به شکست‌ها توجه کنند تا استانداردها حاصل شود، راه‌های تازه از نحوه انجام دادن کارها را پیشنهاد کنند، به شیوه‌های مختلف، انگیزه کارکنان را برای موفقیت بالا ببرند و چشم‌اندازی روشن از آینده را ترسیم کنند.

منابع و مأخذ

۱. امیران، حیدر (۱۳۸۳). *راهنمای گام‌به‌گام سرآمدی سازمانی بر اساس مدل‌های EFQM/INQA*. تهران، انتشارات مشاورین کیفیت‌ساز.
۲. انصاری، محمداسماعیل؛ تیموری، هادی (۱۳۸۵). «مدیریت تحول». *ماهنامه تدبیر*، دوره ۱۸، شماره ۱۸۹، ص ۷۰.
۳. اله‌نادری، عزت‌ا...؛ سیف‌نراقی، مریم (۱۳۷۷). *روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم رفتاری*. تهران، دفتر تحقیقات و انتشارات بدر.
۴. بیکاس، سی سانیال (۱۳۷۷). «تحول در سیاست‌گذاری و اعمال مدیریت در آموزش عالی». ترجمه داوود حاتمی، *فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، دوره ششم، شماره‌های اول و دوم، صفحات ۳۶-۷.
۵. بیک‌زاده، جعفر؛ علی‌زاده، جبرائیل (۱۳۸۸). «ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM». *نشریه کار و جامعه*، شماره ۱۱۲، صفحات ۵۷-۵۰.
۶. حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۸). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران، انتشارات ترمه.
۷. خداداد، حمید (۱۳۸۴). *تعیین اثربخشی فعالیت‌های ورزشی فوق‌برنامه دانشگاه‌های تهران و ارائه الگوی اثربخش*. پایان‌نامه دکتری، علوم ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.
۸. ریاحی، بهروز (۱۳۸۴). *نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران*. تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۹. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۳). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران، انتشارات نگاه دانش.
۱۰. کیا، منوچهر (۱۳۷۳). *تئوری‌های مدیریت و مدل‌های سازمانی*. تهران، شرکت تعاونی خدمات و انتشارات علوم مدیریت.
۱۱. گریفین، مورهد (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی*. ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.

۱۲. مصدق راد، علی محمد (۱۳۸۱). کلیات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی. تهران، انتشارات دیباگران.

۱۳. مه‌پیکر، محمدرضا (۱۳۸۲). تعالی سازمانی و جوایز کیفیت. مشهد، نشر سنبله.

۱۴. هرسی، پل (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری، تهران، نشر قلم.

15. Bass, B.; Avolio, B. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Binghamton University, Center for Leadership Studies.
16. Bass, B.; Riggo, R. (2012). *Transformational leadership*. London, Psychology Press.
17. Dubas, Kh. (2004). "A test of the efqm excellence model of TQM". *Proceeding of the Academy of Marketing Studies*, 10(2), 9-12.
18. Kessler, T. (1994). *The relationship between transformational laissez faire leadership behavior and job satisfaction in research environment*. Dissertation Abstract International, 54(9).
19. Magliocca, L. A.; Christakis, A. N. (2001). "Creating transforming leadership for organizational change: The CogniScope System approach". *System Research and Behavioral Science*, 18, 259-264.
20. Manning, G.; Curtis, M. K. (2003). *The Art of leadership*. New York, McGraw –Hill Higher Education.
21. Sun Juan, S. P. (1998). "Team building: A leadership strategy". *Journal of Philipp Dent Asoka*, 50(1), 49-55.
22. Spillane, J. (2012). *Distributed leadership*. San fran cisco, Publisher Wiley.