

تبیین سبک رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور مطالعه موردی: استان تهران

*یگانه موسوی جهرمی^۱، جواد نوبخت^۲، نرگس خاکی^۳

۱. استاد گروه اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. کارشناس ارشد اقتصاد، پژوهشگر، تهران، ایران.

۳. کارشناس ارشد پژوهشکده آموزش باز و از راه دور دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۰۶/۰۱) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۰۹/۰۵)

Explaining Research Leadership Style and Management at Payame Noor University, Case Study: Tehran Province

*Yeganeh Mousavi Jahromi¹, Javad Nobakht², Narges Khaki³

1. Professor of Economic, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. M.A of Economic, Researcher, Tehran, Iran.

3. M.A of Economic, Open and Distance Education Research Center of Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: (23/08/2017)

Accepted: (26/11/2017)

Abstract

Purpose: The purpose of the present study is identifying and evaluating the affecting factors on the research leadership style and management at Tehran province branch of Payame Noor University

Methodology: This research by descriptive - survey method. In this regard, 48 sub-components were identified by using the qualitative method based on theme analysis and they were classified in the form of eight main components (including prospect, teamwork continuous enabling, continuous improvement of performance, inspiring, team-building, deep attraction, continuous self-assessment and coaching). According to Cronbach's alpha coefficient (0.86), the questionnaire is consistence and reliable. Also, based on results of first and second order confirmatory factor analysis, the conceptual model is an appropriate explanatory, in terms of all the main components and the related sub-components. In order to determine the weight of the components, pairwise comparisons was used.

Findings: The results show that the three components including prospect (0.4552), teamwork continuous enabling (0.1945) and the continuous improvement of performance (0.1893) have the most importance and the greatest impact on leadership and management of research. Finally.

Conclusion: based on the collected information, the university's research leadership style is an authoritarian leadership style and in some cases it is combined with guiding leadership style.

Keywords

Research, Leadership Style, Research Management, Payame Noor University, Qualitative Method.

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر سبک رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. بدین منظور، با استفاده از روش کیفی مبتنی بر تحلیل تم، ۴۸ زیر مؤلفه شناسایی و در قالب هشت مؤلفه اصلی (شامل چشم‌انداز، توانمندسازی مستمر گروهی، بهبود مستمر عملکرد، الهام بخشی، تیم‌سازی، جاذبه عمیق، خودارزیابی مستمر و مربی‌گری) طبقه‌بندی شد. مطابق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۶)، پرسشنامه تحقیق پایا و منسجم است. همچنین، براساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم، مدل مفهومی تبیین‌کننده مناسبی، به لحاظ تمامی مؤلفه‌های اصلی و زیر مؤلفه‌های مربوطه، است. برای تعیین وزن مؤلفه‌ها از مقایسات زوجی استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج بیانگر آن است که مؤلفه‌های چشم‌انداز (بصیرت) (۰/۴۵۵۲)، توانمندسازی مستمر گروهی (۰/۱۹۴۵) و بهبود مستمر عملکرد (۰/۱۸۹۳) بیشترین اهمیت و تأثیرگذاری را بر رهبری و مدیریت پژوهش دارند.

بحث و نتیجه‌گیری: بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری شده، سبک رهبری پژوهش دانشگاه آمرانه و در برخی موارد توأم با سبک رهبری هدایت‌بخش است.

واژه‌های کلیدی

پژوهش، سبک رهبری، مدیریت پژوهش، دانشگاه پیام نور، روش کیفی.

این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان «تبیین اصول رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور، مطالعه موردی: استان تهران» است که در پژوهشکده آموزش باز و از راه دور دانشگاه پیام نور به انجام رسیده است.

*Corresponding Author: Yeganeh Mousavi Jahromi

E-mail: mosavi@pnu.ac.ir

*نویسنده مسئول: یگانه موسوی جهرمی

مقدمه

تکامل انسان براساس دو حرکت مشخص در هر نسل استوار است و این سیر تکاملی از آنجایی ناشی می‌شود که هریک از نسل‌های انسانی دو وظیفه مشخص بر دوش دارند. نخست مسئله دستیابی به تجربیات و اندیشه‌های علمی نسل‌های گذشته و دوم نوآوری و افزودن بر تجربیات قبلی انسان‌ها که از آن به‌عنوان «پژوهش و تحقیق» یاد می‌شود و به‌مثابه رویکردی اساسی برای مطالعه مسائل و مشکلات و عاملی برای گسترش مرزهای دانش مطرح است. بر این اساس، تمام کشورهای جهان به‌دنبال آن هستند که جهت دستیابی به تجربیات علمی گذشتگان، روش‌های بهتری برای تعلیم، تربیت و آموزش از پژوهش و تحقیق ایجاد کنند. نکته حائز اهمیت این است که دست‌یافتن به تجربیات و اندیشه‌های علمی پیشینیان و همچنین پیشرفت‌های عظیم و موفقیت‌های بزرگ در سایه تحقیق و پژوهش، در گرو برخی مؤلفه‌های کلیدی و استحکام‌آفرین است. در این بین، مدیریت قدرتمند و تحقیقات نظام‌یافته با تکیه بر ارزش‌های محیطی و معیارهای فرهنگی به‌عنوان برجسته‌ترین مؤلفه مطرح است؛ زیرا پژوهش به‌منزله پایه ابداعات و خلاقیت‌های علمی و فرهنگی جامعه بیش از هر زمان دیگری نیازمند اتخاذ راهبردی استوار و پویا در پناه مدیریتی نوین و توسعه یافته است. از سوی دیگر، در دنیای حاضر که سلاح اصلی در میدان رقابت، اطلاعات و دانش فنی است، مدیریت خردمندانه و هوشمندانه در حوزه پژوهش و تحقیق می‌تواند با برنامه‌ریزی و راهبردهای لازم، بسیاری از مشکلات، نابسامانی‌ها و تنگناهای مؤسسات پژوهشی و تحقیقاتی - به‌ویژه دانشگاه‌ها - اعم از معضلات بنیادی و ساختاری نظام تحقیقات، نامشخص بودن استراتژی توسعه، نامعلوم بودن نیازها، اهداف و اولویت‌های تحقیقاتی، فقدان شبکه اطلاع‌رسانی، کمبود اعتبارات، نیروی انسانی، عدم وجود انگیزه‌های پژوهشی را مرتفع سازد. مدیران پژوهش مانند تمام مدیران، وظایف عام مدیریتی از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل را انجام می‌دهند و تمام نقش‌های مدیریتی مانند نقش - های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری را ایفا می‌نمایند ولی با توجه به آنکه سازمان‌های پژوهشی دارای فضای ارگانیک و عاری از هرگونه سلسله‌مراتب و مقررات سخت و خشک هستند، فرایند مدیریت و سازماندهی در آنها از شرایط و ویژگی‌های خاصی برخوردار است (ویجدن، ۲۰۰۷).

بنابراین، با توجه به مطالب مذکور و با عنایت به اهمیت رهبری و مدیریت پژوهش در مراکز پژوهشی و تحقیقاتی،

شناسایی و بررسی مؤلفه‌های رهبری و مدیریت پژوهش، رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و همچنین سبک رهبری و مدیریت پژوهش از اهمیت بسزایی برخوردار است. از این‌رو، در این مقاله این موضوع با توجه به اهداف شکل‌گیری دانشگاه پیام نور و اهمیت نقش پژوهش در آن، در دانشگاه پیام نور استان تهران مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است.

با توجه به این موضوع، ساماندهی مقاله بدین ترتیب است که بعد از مقدمه، ادبیات تحقیق و روش تحقیق (گام‌های تحقیق) ارائه می‌شود. سپس به تجزیه و تحلیل اطلاعات در قالب گام‌های تحقیق پرداخته و در پایان نیز نتایج و پیشنهادها ارائه شده است.

ادبیات پژوهش

واژه پژوهش در لغت به معنای جستجو کردن، تفحص کردن، تعبیر می‌شود. اما در اصطلاح واژه پژوهش به تحقیق علمی که دارای خصیصه‌هایی چون آگاهانه و هدفمند، مستدل بودن، کشف حقیقت اطلاق می‌شود (صداقت ثمر حسینی، ۱۳۸۴). با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از نهاد علم، پژوهش عبارت از کار خلاق که به‌طور منظم برای افزایش ذخیره علمی و دانش و نیز استفاده از این دانش در اختراع و طرح کاربردهای جدید انجام می‌شود. در تعریف یونسکو، پژوهش و تحقیق، به هرگونه فعالیت منسجم و خلاق در جهت افزایش سطح دانش و معرفت علمی اعم از دانش مربوط به انسان، فرهنگ جامعه و استفاده از این دانش برای کاربردهای جدید، اطلاق می‌شود. همچنین بنابه تعریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، پژوهش عبارت است از: کار خلاق که برپایه‌ای نظام یافته انجام می‌شود تا گنجینه دانش علمی و فنی حاصل از آن، به‌منظور ابداع کاربردهای جدید مورد بهره‌برداری قرارگیرد.

بر این اساس، پژوهش در برگرفته چهار معیار و شاخص هدف، فرایند، حوزه عمل و ماهیت است. منظور از هدف در پژوهش این است که متناسب با فعالیت‌های سازمان، پژوهش هدفمند منجر به بسازی و یا نوآوری یک یا مجموعه‌ای از ابعاد سازمان (ورودی، فرایند، خروجی) می‌شود. فرایند در پژوهش شامل یک سلسله فعالیت‌های منظم است که از خلق ایده شروع و به بهره‌برداری (بهسازی، نوآوری، افزایش دانش) ختم می‌شود. پژوهش در حوزه عمل شامل مسیر تولید کالا و خدمات کلیه سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی است. هر سازمان به‌عنوان یک سیستم اجتماعی، ورودی‌ها، فرایندها و خروجی - هایی دارد. یعنی با محیط خود تعامل کرده و مواردی را (اعم

فعالیت‌های خود را برای مؤسسات سازمان فراهم آورند و در مسیر تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده گام بردارند (آمولد و همکاران، ۱۹۹۸).

سازمان‌های پژوهش و فناوری دارای انواع مختلفی هستند. در این خصوص، لاک سولاهتی (۲۰۰۵) براساس حیطه فعالیت و نحوه ارائه خدمت‌رسانی به مشتریان (جدول شماره ۱)، سازمان‌های پژوهش و فناوری را به پنج گروه سازمان‌های پژوهش و فناوری جهانی، سازمان‌های پژوهش و فناوری تخصصی، سازمان‌های پژوهش و فناوری ملى و سازمان‌های پژوهش و فناوری محلی تقسیم می‌نماید.

نوع دیگر تقسیم‌بندی سازمان‌های پژوهش و فناوری، دسته‌بندی براساس ماهیت فعالیت است که تحت‌تأثیر عوامل تاریخی و محلی است. در این نوع طبقه‌بندی، ساختار، مأموریت و راهبرد سازمان یکسان نیست. از این رو، صاحب‌نظران مختلف نام‌های متفاوتی از قبیل سازمان پژوهش و فناوری، سازمان پژوهش برای فناوری، مؤسسات پژوهش و فناوری، مراکز تحقیقاتی، مؤسسات تحقیقاتی، مراکز فناوری، مؤسسات فناوری، سازمان‌های تحقیقاتی فناوری محور، شرکت‌های متولی فناوری‌های جدید، شرکت‌های تحقیق و توسعه مینا برای آن قائل هستند (لاک سولاهتی، ۲۰۰۵). براساس تعریف انجمن اروپایی سازمان‌های پژوهش و فناوری، سازمان‌هایی که فعالیت غالب آنها ارائه خدمات پژوهشی توسعه فناوری و نوآوری به شرکت‌ها، سازمان‌های دولتی و دیگر مشتریان است تحت عنوان سازمان‌های پژوهش و فناوری مطرح هستند. از این منظر سازمان‌های پژوهش و فناوری به سه گروه، سازمان‌های پژوهش و فناوری در حیطه یک صنعت خاص، سازمان‌های پژوهش و فناوری در حیطه فناوری‌های پیش‌تاز و سازمان‌های پژوهش و فناوری در حیطه یک علم خاص تقسیم می‌شود (بندریان، ۱۳۸۰).

انرژی، مواد، نیروی انسانی و ... از آن گرفته و پس از انجام فرایندهایی، کالا یا خدماتی را تولید و به آن ارائه می‌دهد که مجدداً زمینه‌ساز تهیه و تأمین ورودی‌های موردنیاز می‌شوند. ماهیت پژوهش نیز یک سلسله فعالیت‌های منظم و خلاق است که بر دانش، علم و تجربه موجود استوار است.

مدیریت پژوهش

مدیریت پژوهش به مفهوم مدیریت و راهبری جریان دانش و فناوری میان افراد و سازمان‌ها و ایجاد فرایند نوآوری در محیط دانشگاه و صنعت است. مدیران پژوهش عمدتاً با خلق دانش، استفاده از دانش و گسترش آن سروکار دارند. مدیران پژوهش نقش‌های مدیریت عمومی را بر عهده می‌گیرند، به طوری که از وظایفی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و غیره را انجام می‌دهند و نقش‌هایی چون نقش‌های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری را ایفا می‌کنند. علاوه بر این، کلیه مفاهیم و شیوه‌های مدیریت عمومی اعم از توانمندسازی کارگران در سازمان، ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، کارکردن با شرکای فراتر از مرزهای سازمانی و برقراری ارتباط مؤثر با گروه‌های سهامدار، کارگران و کارمندان تحت فرمان مستقیم در سازمان نیز برای مدیران پژوهش مصداق دارد. این در حالی است که وظایف و نقش‌های یک مدیر پژوهش با توجه به ماهیت و هدف سازمانی، سازمان‌ها و مراکز پژوهشی و دانش‌محور می‌تواند متفاوت باشد.

سازمان‌های پژوهش و فناوری

سازمان‌های پژوهش و فناوری سازمان‌های غیرانتفاعی هستند که فعالیت‌های تحقیق و توسعه را به منظور کمک به بهبود رقابت‌پذیری شرکت‌ها و نگاه‌ها از طریق ارتقای توانمندی‌های نوآورانه و فناورانه آن‌ها انجام می‌دهند. این سازمان‌ها مانند دیگر سازمان‌ها با تعیین رسالت، مأموریت و هدف‌هایی ویژه ایجاد و موظف هستند دانش موردنیاز مرتبط با حوزه

جدول ۱. انواع سازمان‌های پژوهش و فناوری از نظر حیطه فعالیت و نحوه ارائه خدمت‌رسانی به مشتریان

گروه‌های اصلی	فاکتورهای کلیدی موفقیت
سازمان‌های پژوهش و فناوری جهانی	- دارای ظرفیت بالا در عرصه‌های متعدد
سازمان‌های پژوهش و فناوری تخصصی	- دارای شعبه‌های بین‌المللی
	- توسعه و اجرای پروژه‌های بین‌المللی
	- تمرکز بر فناوری‌های خاص و تخصصی در حیطه‌های انتخاب شده
	- بازاریابی متمرکز
	- انجام عملیات بین‌المللی
	- اجرای پروژه‌های کلید در دست

- تمرکز بر فناوری‌های خاص
- سازمان‌های پژوهش و فناوری گوشه‌های بازار
- تمرکز بر گوشه‌هایی از بازار جهانی که برای بازیگران بزرگ جذاب نیست
- اجرای پروژه‌های کلید در دست
- آشنایی با شرایط ملی
- سازمان‌های پژوهش و فناوری ملی
- آشنایی با سطح هزینه
- آشنایی با شرایط محلی
- ارتباطات با مردم
- سازمان‌های پژوهش و فناوری محلی
- قیمت تطبیق یافته با شرایط

مأخذ. لاک سولاهتی (۲۰۰۵)

مدیریت پژوهش در سازمان‌های پژوهش و فناوری (دانشگاهی)

حرفه دانشگاهی یک حرفه ویژه در میان حرفه‌های متعدد است. حرفه دانشگاهی جنبه‌هایی از تخصص اختیار عمل، تعهد، هویت و رعایت استانداردها در رابطه با دیگر حرفه‌ها نظیر پزشکی و مهندسی به خدمت می‌گیرد. اما حرفه دانشگاهی دارای یک دوره زمانی تجویز شده برای آموزش و تخصص یا مجموعه‌ای از استانداردهای لازم برای یکی از مهم‌ترین کارکردهای خود یعنی تدریس دانشجویان در سطح پیشرفته می‌باشد و هرچند کار عالمان این حرفه در سازمان‌ها بیشتر از یک کار خصوصی و تقریباً منحصربه‌فرد است. آنها عمدتاً نه توسط یک گروه مدیران ویژه، بلکه از سوی دیگر متخصصان حرفه‌ای مدیریت می‌شوند. بنابراین، مسئله مدیریت بر کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه به‌نوعی عموماً شبیه مسئله مدیریت و متخصصان حرفه‌ای در دیگر سازمان‌ها و مراکز تجاری است، اما به روش‌های کاملاً مختلف. یکی از این تفاوت‌ها، تفاوت در اهداف و دوگانگی کنترل و مسئله رهبری در مراکز دانشگاهی است. در این خصوص، تفکر مدیریت در یک سازمان تجاری، تفکر بالا به پایین است. اما در دانشگاه تأکید بر اختیار هر دو گروه هیئت‌امنا و هیئت‌علمی است. در جایی که اختیارات قانونی هیئت‌امنا، رئیس را تصدیق می‌کند، هیئت‌علمی را به‌عنوان دارنده مسئولیت اولیه درخصوص محور برنامه درسی، وضعیت هیئت‌علمی و دانشجویان تعریف کرده است.

در دانشگاه برخلاف سازمان‌های تجاری، روابط هیئت‌امنا، مدیریت و هیئت‌علمی دارای دو ساختار موازی است: ۱- ساختار سلسله‌مراتبی ۲- ساختاری که هیئت‌علمی در ضمن آن واجد قدرت و اختیار در رابطه با برخی محورهای دانشگاهی است. این دو سیستم از لحاظ

ساختار از یکدیگر جدا بودند. اما در سازمان‌های تجاری، اهداف اصلی فعالیت‌ها براساس یک سیستم سلسله‌مراتبی مدیران هماهنگ و هدایت می‌شود. همچنین رهبری در سازمان‌های آموزش عالی به‌علت وجود سیستم‌های دوگانه نظارت و تضاد مسئولان حرفه‌ای، اهداف نامشخص، سایر ویژگی‌های حرفه‌ای و سازمان‌های هنجاری از سایر سازمان‌ها مشکل‌تر است و در آن مقاومت سنگینی در برابر رهبری بدان گونه که در سازمان‌های سلسله‌مراتبی و سنتی درک می‌شود وجود ندارد. همین تفاوت نیز منجر به تفاوت نوع سبک و وظایف رهبری در دانشگاه نسبت به سازمان‌های تجاری می‌شود.

بنابراین، عقیده هاروی، رهبری در آموزش عالی و دانشگاه‌ها به لحاظ ملاحظات آموزشی و یادگیری باید مبتنی بر دیدگاه تحول‌آفرین باشد. در این خصوص تحقیقات گسترده دیگری در خصوص رهبری دانشگاهی بیانگر آن است که رهبری دانشگاهی، دامنه کاملی از رفتارهای رهبری از تحول‌آفرین تا مرادده‌ای را به کار می‌بندند. کوین و کامرون بیان کرده‌اند که به‌منظور حل پیچیدگی عوامل رقابتی اثربخشی سازمانی، مطلوب است که رهبران دانشگاهی از ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین و مرادده‌ای به صورت همزمان استفاده نمایند. در این خصوص الگوهای متعددی مطرح شده است که در جدول شماره (۲) ارائه شده است. با توجه به جدول و الگوهای مختلف مطرح شده درخصوص ویژگی‌ها و شاخص‌های رهبری دانشگاهی، می‌توان بیان کرد که این نوع رهبری، آمیزه‌ای از رهبری کاریزماتیک، مرادده‌ای و تحول‌آفرین است و با تأمل در آن‌ها می‌توان به چارچوب مشترکی از شاخص‌های مربوط دست یافت.

جدول ۲. ویژگی‌های رهبری دانشگاهی

محقق	سال	ویژگی‌های رهبری دانشگاهی
رمزدن	۲۰۰۰	بصیرت و چشم‌انداز، تواناسازی کارکنان، یادگیری رهبری و توسعه سازمان
پیرون	۲۰۰۰	توانایی نفوذ در دیگران، مشارکت آزادانه زیردستان، توانایی اجتناب از سوءاستفاده از قدرت، احساس نیاز به گروه، داشتن تصویر روشن جهت حل مشکلات، برقرار ارتباط به‌منظور حل مشکلات، داشتن اعتمادبه‌نفس جهت نشان دادن ابتکار عمل و پیگیری اقدامات تا حصول نتیجه، تشکیل تیم کاری و تلاش برای تقویت یادگیری تجربی
پوندر	۲۰۰۱	بهره‌وری-کارایی، انسجام و یکپارچگی، مدیریت اطلاعات-ارتباطات و برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف
گاردنر	۲۰۰۲	آمادگی جهت رویارویی با قدرت، عکس‌العمل مناسب در مواجهه با شکست، اطمینان داشتن به توانایی‌ها و شهود خود، قابلیت نگهداری تصویر بزرگ در ذهن، تحت تأثیر تعهد اخلاقی بودن، توانایی انجام زمان‌بندی اقدامات، فراهم ساختن فرصت مناسب برای اندیشیدن، تصحیح و یادگیری از تجارب گذشته و خطرپذیری
هاروی	۲۰۰۴	بصیرت و چشم‌انداز، اخلاقی بودن، برتری علمی، تیم‌سازی، نوآوری، شهامت و شجاعت مدیریت خوب، رعایت عدالت و انصاف، محافظه‌کاری حساب شده و تمرکز و تأکید بر نتایج.

مأخذ. پژوهش‌های مربوط

روش پژوهش

مقاله حاضر از نوع تحقیق کاربردی است که به صورت تحلیلی-توصیفی پیمایشی انجام شده است. برای گردآوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. به‌طوری‌که روش کتابخانه‌ای در بخش ادبیات نظری استفاده شده و برای آگاهی از مفاهیم مرتبط با پژوهش و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر آن به کتب و مقالات در این زمینه مراجعه شد. در بخش شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور و اولویت‌بندی و ارزیابی آن‌ها از روش میدانی استفاده شد. شایان ذکر است، ابزار گردآوری اطلاعات در مطالعه میدانی در مورد شناسایی مؤلفه‌های رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران مصاحبه و درخصوص اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده پرسشنامه است. بر این اساس، گام‌های تحقیق به صورت زیر تدوین شده است.

گام اول؛ شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران

در این مرحله برای پاسخگویی به سؤال اول تحقیق، در ابتدا براساس ادبیات تجربی موجود و براساس ویژگی‌های ماهیتی دانشگاه پیام نور استان تهران و نظر خبرگان دانشگاهی، مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری و مدیریت پژوهش شناسایی و مدل مفهومی رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران تدوین شده است. علاوه بر این بعد از شناسایی مؤلفه‌ها، نحوه ارتباط آنها نیز براساس نظر خبرگان و مبانی نظری موجود استخراج و مدل مفهومی رهبری و مدیریت پژوهش با در نظر گرفتن ارتباط متغیرها طراحی شده است. در این گام از تحقیق کیفی تحلیل تم و شیوه گلوله برفی و ابزار مصاحبه

برای استخراج مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران استفاده شده است.

گام دوم؛ بررسی وضعیت مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های شناسایی شده در مدل رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران

در گام دوم به‌منظور تبیین وضعیت هر یک از زیرمؤلفه‌های شناسایی شده در گام اول، از تحلیل کمی استفاده شده است. برای این منظور از ابزار پرسشنامه مبتنی بر طیف لیکرت استفاده شده است. شایان ذکر است، در این مرحله براساس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها، براساس تحلیل عاملی، اعتبار مدل مفهومی رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران بررسی شده است. به‌علاوه، در این مرحله هر یک از مؤلفه‌ها از میانگین ساده (و وزنی) زیرمؤلفه‌های مذکور محاسبه و برای مقایسه وضعیت هر یک با وضعیت مطلوب از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است.

گام سوم؛ تعیین ضریب اهمیت مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های شناسایی شده در گام اول

برای پاسخگویی به سؤال سوم تحقیق، از تحلیل کمی استفاده شده است. بدین منظور پرسشنامه‌ای به صورت مقایسات زوجی طراحی و هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله اول و زیرمؤلفه‌های مرتبط با هر یک از آن‌ها برحسب اهمیتی که در تبیین وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش دارند، اولویت‌بندی شدند. در این مرحله، بحث تعیین اوزان مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران مدنظر است که از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و روش

با توجه به گام‌های تحقیق، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به شیوه زیر عمل شده است.

- شناسایی مؤلفه‌های رهبری و مدیریت پژوهش براساس تحلیل کیفی انجام شده است. از آنجا که داده‌های تحقیق کیفی غالباً به صورت توصیفی و کیفی است. لذا، تجزیه و تحلیل داده‌های این‌گونه پژوهش‌ها توصیفی و تفسیری است و از روش‌های آماری استنباطی استفاده نمی‌شود و از روش‌های توصیفی هم تا حد توصیف فراوانی استفاده می‌شوند. در تحقیق حاضر برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شده است.

- اولویت‌بندی مؤلفه‌های رهبری و مدیریت پژوهش با به‌کارگیری تحلیل کمی انجام شده و برای این منظور دو پرسشنامه طراحی شده است. به طوری که پرسشنامه اول که مربوط به ارزیابی وضعیت هریک از مؤلفه‌های شناسایی شده از تحلیل کیفی است، با به‌کارگیری نرم‌افزار آماری برای علوم اجتماعی^۴ و به دو صورت آمار توصیفی و استنباطی بررسی و تعمیم‌پذیری آن به جامعه آزمون شده است. برای تجزیه و تحلیل پرسشنامه دوم (ماتریس مقایسات زوجی) که برای تعیین ضریب اهمیت (و یا درواقع اوزان) مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌ها مؤثر در وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران است، از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است. در ادامه و با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده و براساس رهیافت لیکرت، سبک رهبری مطلوب در دانشگاه پیام نور استان تهران تعیین شده است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات

شناسایی مؤلفه‌های رهبری و مدیریت پژوهش (گام اول)

بعد از انجام مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی به روش مصاحبه، متن مصاحبه‌ها به‌دقت پیاده‌سازی و مطالعه و در مواردی برای تسلط بیشتر، این کار چندین بار تکرار شد. بعد از بررسی‌های دقیق و سازماندهی مطالب در اختیار، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات (متن مصاحبه‌ها) از روش تجزیه و تحلیل تم که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد، استفاده شد. براساس روش اجرای تحلیل تم در ابتدا برای هریک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاص داده شد. با

تحلیل شبکه‌ای استفاده شده است. ابتدا وزن نهایی زیرمؤلفه‌ها محاسبه شده و وزن نهایی مؤلفه‌های اصلی از حاصل جمع زیرمؤلفه‌های مربوط حاصل می‌شود.

گام چهارم؛ تعیین سبک رهبری در دانشگاه پیام نور استان تهران

بعد از شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی هریک از مؤلفه‌ها رهبری و مدیریت پژوهش، در این گام، سبک رهبری مطلوب در دانشگاه پیام‌نور تعیین شده است. از آنجا که ارزیابی وضعیت مؤلفه‌ها براساس طیف لیکرت انجام شده است، برای انطباق و مقایسه‌پذیری آن با طیف مذکور، پرسشنامه سبک رهبری طراحی و سبک مطلوب رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه تعیین شد.

با توجه به روش‌شناسی پژوهش، در این تحقیق از دو شیوه کیفی و کمی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است. بنابراین، دو جامعه آماری وجود دارد. در بخش تحلیل‌های کیفی (گام اول)، از آنجا که پایگاه داده مناسبی به خصوص در تعیین افراد آگاه به خصوص در دانشگاه مذکور در دسترس نبود. لذا، برای جمع‌آوری نمونه از روش نمونه‌گیری «گلوله برفی»^۱ استفاده شد. بر این اساس از خبرگان در دسترس درباره سایر صاحب‌نظران سؤال شده و انتخاب نمونه‌ها تا جایی تداوم یافته که کفایت و اشباع^۲ داده‌ها صورت گرفته و محققان دریافتند که نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهند گذارد. بر این اساس، محققان با تعداد ۱۵ نفر به اشباع اطلاعاتی رسیدند.

در بخش تحلیل کمی (گام دوم)، تعداد نمونه آماری از جامعه آماری شامل مدیران، اساتید، کارکنان و ذی‌نفعان (استفاده‌کنندگان از خدمات پژوهشی دانشگاه)، براساس جدول مورگان و به شیوه قابل دسترس ۳۸۴ نفر تعیین شد.

در گام سوم که موضوع تعیین ضریب اهمیت مؤلفه‌های تعیین‌کننده وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران مطرح است، تعداد نمونه ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی (جامعه آماری محدود) تعیین شد.^۳

1. Snowball Sampling
2. Saturation

۳. به‌طور کلی عنوان شده در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه شونده‌ها باشد، با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد ۱۰±۱۵ نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (کوال، ۱۹۹۶). ۳. در این ارتباط لینکن و گوبا نیز اظهار می‌کنند که در یک مطالعه که با دقت هدایت شده است و در آن انتخاب نمونه به صورت

تکاملی و تعاقبی بوده است، می‌توان با حدود ۱۰ شرکت کننده به نقطه اشباع رسید (خوشگویان فر، ۱۳۸۶).

انجام این کار، ۴۸ تم فرعی در ابتدا کدگذاری شدند. در ادامه براساس تم‌های فرعی شناسایی شده دسته‌بندی کلی‌تر انجام شد که منجر به شناسایی ۸ تم اصلی شد که در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. مؤلفه‌های اصلی رهبری و مدیریت پژوهش شناسایی شده در دانشگاه پیام نور استان تهران

مؤلفه	مؤلفه
چشم‌انداز	جاذبه عمیق
الهام بخشی	خودارزیابی مستمر
توانمندسازی مستمر گروهی	مربی‌گری
تیم‌سازی	بهبود مستمر عملکرد واحد پژوهش

مأخذ. یافته‌های تحقیق

با توجه به اینکه گویه‌های پرسشنامه براساس طیف لیکرت طراحی شده است، قبل از تحلیل پرسشنامه باید پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ که مبتنی بر واریانس است، بررسی شود. نتایج محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه و مؤلفه‌های اصلی در جدول (۴) ارائه شده است. براساس نتایج جدول، ضریب آلفای به‌دست آمده معادل ۰/۸۶ به‌دست آمد که بالا و از حد قابل قبول برای مقاصد کاربردی که ۰/۷۰٪ است، بیشتر می‌باشد. ضریب مذکور در حالت آزمون حذف گویه نیز همین میزان را نشان می‌دهد. لذا، می‌توان ادعا کرد که پرسشنامه طراحی شده دارای پایایی قابل قبول است و از انسجام درونی مناسب و مطلوبی برخوردار می‌باشد.

ارزیابی اعتبار مدل مفهومی و وضعیت مؤلفه‌های آن (گام دوم) گام دوم تحقیق حاضر، ارزیابی وضعیت مؤلفه‌های و زیرمؤلفه‌های تبیین رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران است که از تحلیل کیفی در گام اول شناسایی شده‌اند. بدین منظور پرسشنامه‌ای که وضعیت مؤلفه‌های استخراج شده برای تبیین رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران را سنجش می‌کند مشتمل بر ۴۸ گویه براساس طیف لیکرت طراحی شد. این پرسشنامه در اختیار ۳۸۴ نفر قرار گرفت. در این مورد، ابتدا پایایی و روایی پرسشنامه براساس ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تعیین شد.

جدول ۴. ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های تبیین رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور

مؤلفه اصلی	تعداد سؤالات (زیرمؤلفه‌ها)	ضریب آلفای کرونباخ
چشم‌انداز (بصیرت)	۵	۰/۹۱
مشوق بودن و الهام بخشی	۷	۰/۸۹
توانمندسازی مستمر گروهی	۸	۰/۸۶
تیم‌سازی	۳	۰/۷۹
خودارزیابی مستمر	۵	۰/۸۴
برخورداری از جاذبه شخصیتی عمیق	۷	۰/۸۷
ایفادی نقش مربی‌گری	۵	۰/۸۳
اهتمام در زمینه بهبود مستمر عملکرد	۸	۰/۸۹
کل رهبری و مدیریت پژوهش	۴۸	۰/۸۶

مأخذ. یافته‌های تحقیق

مرتبه اول مؤلفه‌های اصلی در جدول (۵) ارائه شده است. از آنجا که آماره t به‌دست آمده برای تمامی زیرمؤلفه‌ها بزرگ‌تر از ۲ هستند، بارهای عاملی تمامی زیرمؤلفه‌ها سطح معنی‌داری لازم را دارند و رابطه موجود در مدل به‌کار رفته برای تمامی

بررسی روایی سازه براساس تحلیل عاملی

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول از طریق نرم‌افزار لیزرل به صورت جداگانه برای هر یک از متغیرهای پژوهش آورده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

مؤلفه‌های اصلی به‌خوبی تبیین شده است. نتایج شاخص‌های خوبی برازش در جدول (۵) نیز نشان‌دهنده آن است که مدل مناسب می‌باشد.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مؤلفه‌های اصلی رهبری و مدیریت پژوهش

شاخص‌های برازش مدل			χ^2/df	اعداد معنی‌داری	بارعاملی	تم فرعی (زیرمؤلفه‌ها)	تم اصلی (مؤلفه‌های اصلی) (چشم‌انداز (vi))
AGFI	GFI	RMSEA					
۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۰۰۲	۱/۵۶	۱۸/۹	۰/۸۱	vi(1)	چشم‌انداز (vi)
				۱۸/۸	۰/۸۱	vi(2)	
				۱۷/۵	۰/۷۷	vi(3)	
				۱۹/۹	۰/۸۴	vi(4)	
				۲۰/۸	۰/۸۷	vi(5)	
۰/۹۱	۰/۹۶	۰/۰۳۱	۱/۴۸	۲۱	۰/۹۴	in(1)	مشوق بودن و الهام بخشی (in)
				۱۴/۸	۰/۷	in(2)	
				۲۰/۵	۰/۸۵	in(3)	
				۲۰/۵	۰/۸۵	in(4)	
				۱۷/۵	۰/۷۷	in(5)	
				۲۳/۴	۰/۹۳	in(6)	
				۱۵	۰/۶۹	in(7)	
۰/۸۶	۰/۹	۰/۰۰۴	۱/۹۳	۱۳/۷	۰/۶۴	se(1)	توانمندسازی مستمر گروهی (se)
				۹/۴	۰/۴۶	se(2)	
				۱۸	۰/۷۸	se(3)	
				۱۷/۱	۰/۷۵	se(4)	
				۱۷/۴	۰/۷۶	se(5)	
				۱۸/۹	۰/۸۱	se(6)	
				۲۱/۳	۰/۸۷	se(7)	
				۲۱/۶	۰/۸۸	se(8)	
۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۰۵۲	۱/۶۱	۱۶/۹	۰/۷۵	te(1)	تیم‌سازی (te)
				۱۷/۷	۰/۷۷	te(2)	
				۱۸/۲	۰/۷۹	te(3)	
۰/۸۶	۰/۹۴	۰/۰۶۵	۱/۹۶	۱۷	۰/۷۵	my(۱)	برخورداری از جاذبه شخصیتی عمیق (my)
				۱۶	۰/۵۵	my(۲)	
				۱۴/۱	۰/۶۲	my(۳)	
				۱۷/۸	۰/۷۵	my(۴)	
				۱۵/۳	۰/۶۲	my(۵)	
				۱۳/۳	۰/۶۳	my(۶)	
				۱۷/۹	۰/۷۹	my(۷)	
۰/۹۲	۰/۹۷	۰/۰۰۷	۱/۶۹	۱۵/۴	۰/۷۱	sa(1)	خودآرزیایی مستمر (sa)
				۱۹/۴	۰/۸۳	sa(2)	
				۲۰/۸	۰/۸۷	sa(3)	
				۱۴/۹	۰/۶۹	sa(4)	
				۱۵/۳	۰/۷	sa(5)	
۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۰۱۱	۱/۸۷	۱۶/۲	۰/۵۹	pr(1)	ایفای نقش مربی‌گری (pr)
				۱۷/۵	۰/۶۳	pr(2)	
				۱۹/۲	۰/۷۱	pr(3)	
				۱۶/۲	۰/۵۷	pr(4)	
				۱۴/۶	۰/۷۰	pr(5)	
۰/۸۶	۰/۹	۰/۰۰۴	۱/۹۳	۱۵/۷	۰/۶۶	pe(1)	بهبود مستمر عملکرد واحد پژوهش (pe)
				۱۹/۶	۰/۵۵	pe(2)	
				۱۸/۸	۰/۸۲	pe(3)	
				۱۴/۴	۰/۷۵	pe(4)	

۱۶/۳	۰/۵۷	pe(5)
۱۸/۲	۰/۶۰	pe(6)
۱۶/۷	۰/۷۷	pe(7)
۱۵/۹	۰/۷۲	pe(8)

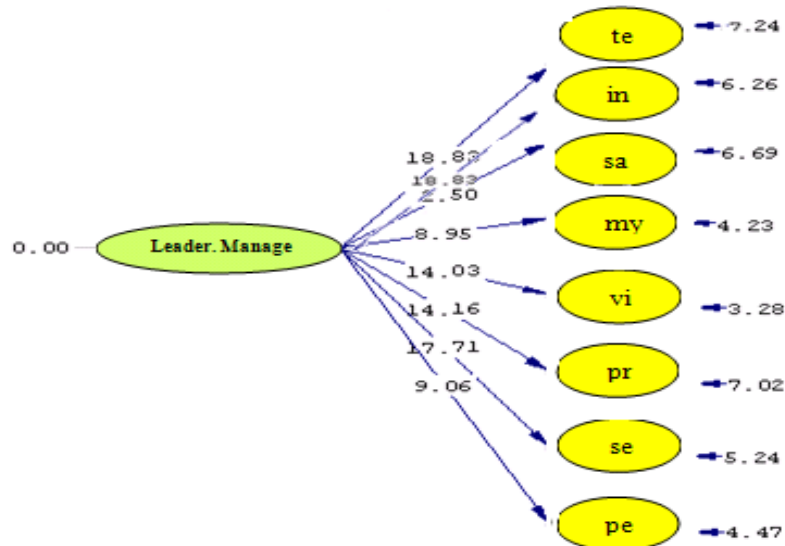
مأخذ. یافته‌های تحقیق

و بارهای عاملی آنها نسبتاً بالا است. بر این اساس می‌توان گفت رابطه تبیین شده بین مؤلفه‌های اصلی و رهبری و مدیریت پژوهش به‌خوبی طراحی شده است. علاوه بر این، شاخص‌های برازندگی در جدول (۶) نیز حکایت از تأیید اعتبار سازه مدل مذکور را دارد.

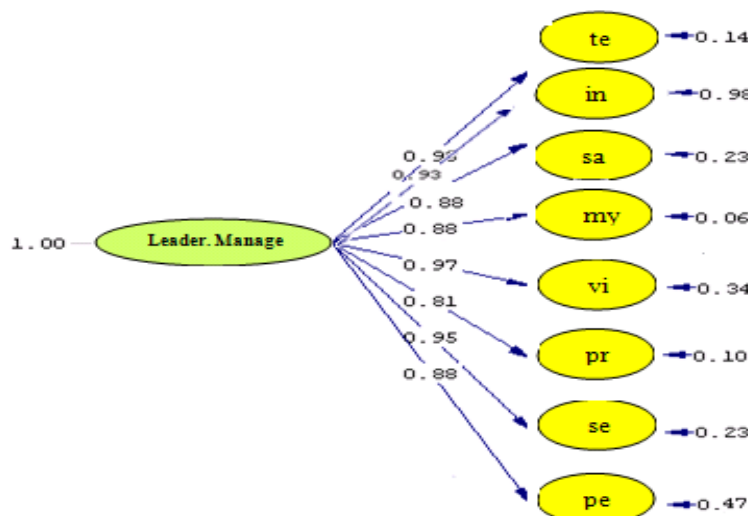
نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مؤلفه‌های

اصلی رهبری و مدیریت پژوهش

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مؤلفه‌های اصلی رهبری و مدیریت پژوهش در حالت عدد معنی‌داری و تخمین استاندارد در شکل (۱) و (۲) ارائه شده است. همان‌طور که مشخص است، آماره t به‌دست آمده برای تمامی زیرمؤلفه‌ها بزرگتر از ۲



شکل ۱. تحلیل عاملی مرتبه دوم رهبری و مدیریت پژوهش در حالت عدد معنی‌داری



شکل ۲. تحلیل عاملی مرتبه دوم رهبری و مدیریت پژوهش در حالت تخمین استاندارد

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

شاخص‌های برازش مدل				بار عاملی	اعداد معنی‌داری	مؤلفه‌های اصلی	متغیر
AGFI	GFI	RMSEA	χ^2/df				
۸۹	۰/۹۱	۰/۰۶	۳۲/۲	۰/۹۷	۱۴	چشم‌انداز (بصیرت)	رهبری و مدیریت پژوهش
				۰/۸۹	۱۸/۳	مشوق بودن و الهام بخشی	
				۰/۹۵	۱۷/۷	توانمندسازی مستمر گروهی	
				۰/۹۳	۱۸/۸	تیم‌سازی	
				۰/۸۸	۸/۹	خودارزیابی مستمر	
				۰/۸۸	۲/۵	برخوردار از جاذبه شخصیتی عمیق	
				۰/۸۱	۱۴/۲	ایفادی نقش مربی‌گری	
				۰/۸۸	۹/۱	اهتمام در زمینه بهبود مستمر عملکرد	

مأخذ. یافته‌های تحقیق

– تعیین ضریب اهمیت (وزن‌های) مؤلفه‌های تبیین وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش (گام سوم)
در این گام از تحقیق بعد از تعیین و تأیید اعتبار مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های شناسایی شده، تعیین وزن هریک از مؤلفه‌های مذکور از حیث اهمیتی که مدنظر می‌باشد در تبیین وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش دارند. برای این منظور از روش کمی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است. نتایج حاصل از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی در جدول (۷) ارائه شده است.

شایان ذکر است، مدل اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد، میزان تأثیر هرکدام از مؤلفه‌های اصلی را در توضیح واریانس نمرات عامل اصلی (رهبری و مدیریت پژوهش) را نشان می‌دهد. بر این اساس، هرکدام از مؤلفه‌ها که بار عاملی بزرگ‌تری داشته باشد، دارای تأثیر بیشتر از سایر عوامل و در نتیجه گفته می‌شود که دارای اولویت بالاتری است. از این رو، مؤلفه چشم‌انداز (بصیرت) که دارای بالاترین بار عاملی (۰/۹۷) است، در اولویت اول قرار دارد.

جدول ۷. وزن نهایی مؤلفه‌های رهبری و مدیریت پژوهش شناسایی شده

وزن مؤلفه	تم اصلی (مؤلفه‌های اصلی)
۰/۴۵۵۲	چشم‌انداز (بصیرت)
۰/۱۶۵۵	مشوق بودن و الهام بخشی
۰/۱۹۴۵	توانمندسازی مستمر گروهی
۰/۰۶۵۸	تیم‌سازی
۰/۰۷۶	برخوردار از جاذبه شخصیتی عمیق
۰/۱۷۰۷	خودارزیابی مستمر
۰/۱۰۷۶	ایفای نقش مربی‌گری
۰/۱۸۹۳	بهبود مستمر عملکرد واحد پژوهش

مأخذ. یافته‌های تحقیق

– آزمون مطلوب بودن مؤلفه‌های وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران
بعد از شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران، برای اظهار نظر

با توجه به جدول (۷)، که دربردارنده وزن نهایی هریک از مؤلفه‌های اصلی است، مؤلفه چشم‌انداز (بصیرت) (۰/۴۵۵۲)، توانمندسازی مستمر گروهی (۰/۱۹۴۵) و بهبود مستمر عملکرد (۰/۱۸۹۳) واحد پژوهش بیشترین وزن را دارا هستند.

درخصوص وضعیت مؤلفه‌ها از حیث مطلوب بودن از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. شایان ذکر است، آزمون مذکور یک آزمون پارامتریک است. بنابراین، شکل توزیع متغیر مورد بررسی یعنی وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران باید نرمال باشد. از آنجا که تعداد مشاهدات تحقیق بیش از ۳۰ است، می‌توان به استناد قضیه حد مرکزی توزیع متغیر مذکور را نرمال در نظر گرفت. به‌علاوه، چون هدف پاسخ به این سؤال است که آیا وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران در وضعیت موجود به وضعیت مطلوب نزدیک است یا نه؟ آزمون t تک نمونه‌ای به صورت زیر قابل بیان است. در این آزمون عدد ۵ (متوسط) به‌عنوان عدد وسط در نظر گرفته شده است و در صورتی که سطح معنی‌دار از ۰/۰۵ بالاتر باشد به معنای تأیید

$$\begin{cases} H_0 : \mu_{LRM} = 0.6 \\ H_1 : \mu_{LRM} \neq 0.6 \end{cases}$$

در آزمون مذکور، فرضیه صفر درواقع عدم وجود تفاوت معنی‌دار و فرضیه مقابل وجود تفاوت معنی‌دار بین وضعیت موجود و مطلوب رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران است. این آزمون با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شده که نتایج در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول ۸. آزمون t تک نمونه‌ای وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران

متغیر	میانگین	آماره t	سطح معنی‌داری	حد پایین فاصله اطمینان	حد بالای فاصله اطمینان
چشم‌انداز (بصیرت)	۰/۶۵	۳/۷۶	۰/۰۰۰	۰/۲۹	۰/۸
مشوق بودن و الهام بخشی	۰/۴۶	۶/۵۴	۰/۰۰۰۰	۰/۲۵	۰/۵۷
توانمندسازی مستمر گروهی	۰/۶۱	۴/۹	۰/۰۰۰	۰/۲۲	۰/۷۱
تیم‌سازی	۰/۶۱	۴/۳۸	۰/۰۰۰	۰/۲۰	۰/۷۵
خودارزیایی مستمر	۰/۵۴	۴/۹۱	۰/۰۰۰	۰/۲۴	۰/۶۷
برخورداری از جاذبه شخصیتی عمیق	۰/۴۷	۴/۶۴	۰/۰۰۰	۰/۳۳	۰/۶۱
ایفادی نقش مربی‌گری	۰/۴۶	۳/۰۳۴	۰/۰۰۰	۰/۰۸۶	۰/۵۵
بهبود مستمر عملکرد واحد پژوهش	۰/۶۲	۴/۳۵	۰/۰۰۰	۰/۴۳	۰/۷۴
وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش	۰/۵۵۲	۵/۶۶	۰/۰۰۰	۰/۴۱	۰/۶۲

مأخذ. یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در جدول (۸) مشاهده می‌شود، وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران، سطح معنی‌داری مشاهده شده صفر و کوچک‌تر از سطح معنی‌داری استاندارد (۰/۰۵) است. لذا، فرضیه صفر مبنی عدم وجود تفاوت معنی‌دار در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نمی‌شود. بنابراین، بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران تفاوت وجود دارد. همچنین، با توجه به مقدار میانگین، وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران از حیث

مطلوب بودن تأیید نمی‌شود، یعنی میانگین آن در دانشگاه از وضعیت مطلوب کمتر است. از میان مؤلفه‌های شناسایی شده، میانگین مؤلفه‌های چشم‌انداز (بصیرت)، توانمندسازی مستمر گروهی، تیم‌سازی و بهبود مستمر عملکرد واحد پژوهش از وضعیت مطلوب بیشتر است.

– تعیین سبک رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور استان تهران

بعد از شناسایی، ارزیابی و تعیین اوزان هریک از مؤلفه‌ها رهبری و مدیریت پژوهش، تعیین سبک رهبری، مدیران

حمایت‌کننده؛ حمایت‌کننده که رهبر به‌گونه‌ای مناسب با اعضا مشارکت می‌کند، ایده‌ها را با دیگران در میان می‌گذارد و تصمیم‌گیری را آسان می‌کند.

تفویض‌کننده؛ تفویض‌کننده که رهبر در موقع مناسب به دیگران اجازه تصمیم‌گیری می‌دهد و دیگران را ترغیب می‌کند تا جایی که از عهده مسؤلیت بر می‌آیند، قبول مسؤلیت کنند. با توجه به توضیحات فوق، به‌منظور تعیین سبک رهبری در دانشگاه پیام نور استان تهران، پرسشنامه‌ای در قالب چهار شیوه فوق طراحی و در اختیار ۳۸۴ نفر از پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. نتایج حاصل از بررسی سبک رهبری در دانشگاه در جدول (۹) ارائه شده است. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که میانگین و انحراف معیار نمره کل سبک رهبری $17/78 \pm$ (۱۲۵/۱۴)، میانگین و انحراف معیار نمره سبک رهبری آمرانه $20/11 \pm$ (۷۵/۳۲)، میانگین و انحراف معیار نمره سبک رهبری هدایت بخش $19/65 \pm$ (۶۶/۲۲)، میانگین و انحراف معیار نمره سبک رهبری حمایت‌کننده $10/95 \pm$ (۵۰/۴۵) و میانگین و انحراف معیار نمره سبک رهبری تفویض‌کننده $11/15 \pm$ (۵۳/۰۵) به‌دست آمده است. نتایج نشان می‌دهد که سبک رهبری در دانشگاه پیام نور استان تهران آمرانه و در برخی موارد هدایت‌بخش است.

پژوهشی در دانشگاه اهمیت می‌یابد؛ زیرا اولاً: رهبری و مدیریت مؤسسات آموزشی و پژوهشی بر میزان توسعه‌فرايندها و شایستگی‌های افراد مؤثر است و از این منظر یادگیری دانشجویان افزایش می‌دهد. ثانیاً: رهبری و مدیریت مناسب، می‌تواند در حل مسائل گروه‌های آموزشی و پژوهشی از طریق تفکر انتقادی و استقبال از ابداع، نوآوری، تغییر و برنامه‌های توسعه‌ای کمک نماید. به‌عبارت‌دیگر، ایجاد تغییر در مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها بستگی به سطح شایستگی مؤسسه و نحوه رهبری و مدیریت آن مؤسسه دارد. بر این اساس سؤال این است که در دانشگاه، که محلی برای توسعه و پیشرفت و گسترش علم است، مدیران پژوهشی اکثراً از کدام‌یک از سبک‌های رهبری استفاده می‌کنند. بنابراین، در این بخش سبک رهبری مدیران پژوهشی در دانشگاه پیام نور استان تهران بررسی شده است.

درواقع، رهبری پژوهشی آمیزه‌ای از رهبری کاریزماتیک، مراوده‌ای و تحول‌آفرین است. بر این اساس برای یک رهبری اثربخش در دانشگاه شیوه‌های ذیل متصور است:

آمرانه؛ آمرانه که در آن رهبر، قوانین را به‌طور واضح بیان می‌کند و در موقع لزوم دستورالعمل‌هایی را صادر می‌کند.

هدایت بخش؛ هدایت بخش که در مورد تکلیف تازه رهنمود ارائه و در افراد درک و توانایی ایجاد می‌نماید.

جدول ۹. سبک رهبری در دانشگاه پیام نور استان تهران

ابعاد سبک رهبری	میانگین \pm انحراف معیار	درجه آزادی	آزمون t	سطح معنی‌داری
آمرانه	$20/11 \pm 75/32$	۳۸۰	۵/۶۶	۰/۰۰۳
هدایت بخش	$19/65 \pm 66/22$	۳۸۰	۴/۰۴	۰/۰۰۰
حمایت‌کننده	$10/95 \pm 50/45$	۳۸۰	۶/۵۴	۰/۰۰۲۱
تفویض‌کننده	$11/15 \pm 53/05$	۳۸۰	۳/۷۳	۰/۰۰۴۴
کل	$17/78 \pm 125/14$	۳۸۰	۵/۱۶	۰/۰۰۲۵

مأخذ. یافته‌های تحقیق

فعالیت آن‌ها دارای وظایف متفاوتی از جمله: مرتفع ساختن موانع سازمان‌های پژوهشی، بسترسازی انجام فعالیت‌های پژوهشی، شناسایی دانش (تشخیص نیازهای پژوهشی)، تولید دانش موردنیاز (اجرای پژوهش)، ارزشیابی دانش تولید شده، اشاعه و توزیع دانش در میان دست‌اندرکاران دانشگاهی و آموزشی و کاربرد دانش است.

علاوه‌بر این، رهبری دانشگاهی آمیزه‌ای از رهبری کاریزماتیک، مراوده‌ای و تحول‌آفرین است و از این منظر شامل

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش از جمله ابزارهای کارسازی است که سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از آن راه‌های ارتقا و پیشرفت را کنکاش کرده و با سرعت به سمت بالندگی پیش بروند. اما لازمه موفقیت در چنین امری، درگرو مدیریت نوین و توسعه یافته سازمان‌های تحقیقاتی و فعالیت‌های مرتبط با آن است. رهبری و مدیریت پژوهش در سازمان‌های دانش‌آفرینی به‌ویژه دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی به‌واسطه نوع فعالیت و نتایج حاصل از

رهبری و مدیریت پژوهش گویای آن است که تمامی مؤلفه‌ها در تبیین رهبری و مدیریت پژوهش مؤثر هستند و در این میان مؤلفه چشم‌انداز (بصیرت)، دارای بالاترین بار عاملی (۰/۹۷) است و در اولویت اول و بیشترین تأثیر را بر رهبری و مدیریت پژوهش داشته است.

در گام سوم مقاله، وزن مؤلفه‌ها با استفاده از مقایسات زوجی تعیین گردید. در این مورد، نتایج حاکی از آن است که به لحاظ اهمیت و تأثیرگذاری بر رهبری و مدیریت پژوهش، چشم‌انداز (بصیرت) (۰/۴۵۵۲)، توانمندسازی مستمر گروهی (۰/۱۹۴۵) و بهبود مستمر عملکرد (۰/۱۸۹۳) مؤثر هستند.

در گام چهارم، به منظور تعیین سبک رهبری مدیریت پژوهش در دانشگاه، پرسشنامه دوم طراحی و در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داده است که سبک رهبری پژوهشی دانشگاه آمرانه و در برخی موارد توأمان با سبک رهبری هدایت‌بخش است.

پیشنهادها

با توجه به مدل رهبری و مدیریت پژوهش و همچنین نتایج به‌دست آمده، چنانچه دانشگاه پیام نور استان تهران در راستای بهبود هریک از مؤلفه‌های رهبری و مدیریت پژوهش گام بردارد، می‌تواند موجبات ارتقای وضعیت رهبری و مدیریت پژوهش را در سطوح بالاتر فراهم نماید. از آنجا که برای هریک از مؤلفه‌ها در این تحقیق زیرمؤلفه‌هایی شناسایی شده است. بنابراین، اقدامات دانشگاه مذکور برای هریک از مؤلفه‌ها می‌تواند برنامه‌ریزی برای بهبود این زیرمؤلفه‌ها باشد. در این ارتباط، براساس نتایج به‌دست آمده، پیشنهادها زیر برای هریک از مؤلفه‌ها ارائه می‌شود.

هشت ویژگی چشم‌انداز (بصیرت)، الهام بخشی، توانمندسازی گروهی، تیم‌سازی، جاذبه عمیق، خودارزیابی، مربی‌گری و بهبود مستمر عملکرد دانشگاه است.

با توجه به این موضوع در این مقاله، مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری و مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور به‌عنوان یکی از قطب‌های علمی کشور به روش توصیفی-پیمایشی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. در این خصوص، ۴ گام تعریف گردید. متناسب با گام‌های تعریف شده، در بخش اول، به‌منظور دستیابی اهداف و همچنین پاسخ به سؤالات تحقیق، شناسایی مؤلفه‌های رهبری و مدیریت پژوهش از روش کیفی مبتنی بر تحلیل تم استفاده گردید. در این خصوص با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی آگاه در حوزه رهبری و مدیریت پژوهش مصاحبه شد. نتایج مصاحبه انجام شده منجر به شناسایی ۴۸ زیر مؤلفه و طبقه‌بندی آنها در قالب هشت مؤلفه اصلی گردید. در بخش دوم، به‌منظور تعیین اعتبار مؤلفه‌های شناسایی شده، از روش تحلیل عاملی استفاده شد. بدین منظور در ابتدا، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۸ گویه براساس طیف لیکرت طراحی و در اختیار ۳۸۴ نفر قرار داده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تعیین شد. در این خصوص، ضریب آلفای به‌دست آمده معادل ۰/۸۶ به‌دست آمد که می‌توان ادعا کرد که پرسشنامه طراحی شده دارای پایایی قابل قبول است و از انسجام درونی مناسب و مطلوبی برخوردار می‌باشد. در ادامه به‌منظور بررسی روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول نشان داد که زیرمؤلفه‌های استخراج شده برای هرکدام از مؤلفه‌های اصلی مدل مفهومی تحقیق مناسب بوده و تبیین‌کننده مناسبی برای آنها به شمار می‌آیند. نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم درخصوص ارتباط مؤلفه‌های اصلی با مؤلفه

جدول ۱۰. اقدامات لازم الاجراء توسط دانشگاه پیام نور استان تهران در جهت ارتقای رهبری و مدیریت پژوهش

متغیر	پیشنهادات
چشم‌انداز (بصیرت)	دارا بودن چشم‌انداز در راستای اهداف استراتژیک و ایده‌های مطلوب، از جمله ویژگی‌های رهبران اثر بخش دانشگاهی است، از این رو پیشنهاد می‌گردد به‌منظور ادامه حیات موفق دانشگاه و افزایش توان رقابت با سایر دانشگاه‌ها در سطوح ملی و حتی بین‌المللی، نقاط قوت، قابل‌بهبود، فرصت و تهدید دانشگاه مورد بررسی قرار گیرد و متناسب با آن، الگوی استراتژیک تدوین و مورد اجرا قرار گیرد.
مشوق بودن و الهام بخشی	در شرایط متحول کنونی، الهام بخشی از جمله ویژگی رهبران دانشگاهی است، از این رو پیشنهاد می‌گردد، رهبران دانشگاهی تلاش نمایند از طریق به‌کارگیری استدلال و برهان، احساسات پیروان را بیدار ساخته، شرایطی فراهم آورد که آنان آرمان‌های رهبری دانشگاه را بشناسند و نسبت به توانایی‌های خود جهت دستیابی به این ایده‌آل‌ها باور پیدا کنند.
توانمندسازی مستمر گروهی	با توجه به اینکه امروزه علوم و فنون، متناسب با تغییرات فناوری تحول پیدا می‌کنند و اعضای هیئت‌علمی و کارکنان اداری دانشگاه‌ها نیز باید جهت پاسخگویی به نیازهای جدید آموزشی و پژوهشی دانشجویان با جدیدترین یافته‌های تحقیقاتی آشنا شوند، پیشنهاد می‌گردد برنامه‌ریزی مدون جهت تسهیل فرصت‌های مطالعاتی اعضای هیئت‌علمی، دسترسی آسان آنان به رایانه و سایت‌های اینترنتی و توجه جدی به خریداری کتاب‌ها و مجلات معتبر فارسی و لاتین جهت دسترسی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت‌علمی، توسط رهبران دانشگاهی انجام پذیرد.

تیم‌سازی	امروزه سبک مدیریت دانشکده‌ای در دانشگاه‌ها مرسوم شده است از این رو پیشنهاد می‌شود، رهبران و مدیران دانشگاهی، اغلب تصمیمات خود را مبتنی بر اشتراک مساعی گروهی اعضای هیئت‌علمی در سطوح گروه‌های آموزشی، شوراهای آموزشی و پژوهشی دانشکده و شوراهای دانشگاه اتخاذ نمایند.
خودارزیابی مستمر	امروزه موفقیت و اثربخشی دانشگاه‌ها با توجه به وظایف، نقش‌ها و رسالت رو به تحول آنها، مرهون خود یادگیری و خودارزیابی عملکرد رهبران است، از این رو پیشنهاد می‌گردد، رهبران دانشگاهی همیشه احساس نیاز به خود توسعه‌ای، خودکنترلی و خودارزیابی را تقویت نمایند.
برخورداری از جاذبه شخصیتی عمیق	از آنجا که مراکز علمی و پژوهشی در حکم سازمان‌های حرفه‌ای‌اند که نخبگان، فرهیختگان و اعضای هیئت‌علمی نقش بسیار کلیدی در اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های دانشگاهی ایفا می‌کنند، پیشنهاد می‌شود، رهبران دانشگاهی به‌منظور تضمین و کسب اطمینان از دستیابی به سطوح بالاتر دانشگاهی، وفاداری و همکاری فرهیختگان و اعضای هیئت‌علمی را از طریق تقویت ویژگی کاربزماتیک و جذبه، اعتمادبه‌نفس قوی، تمرکز بر ارزش‌ها و اهداف جلب نمایند.
ایفادی نقش مربی‌گری	خصیصه الگو بودن و مربی‌گری رهبران دانشگاهی راهگشای اعضای هیئت‌علمی و کارکنان است، از این رو پیشنهاد می‌گردد، رهبران دانشگاهی، با عملکرد موفق، ارتقای وظیفه‌شناسی و داشتن اعتقاد راسخ به اهداف دانشگاه و غیره، انگیزه مناسب برای تلاش و موفقیت سایر اعضای دانشگاهی فراهم نمایند.
بهبود مستمر عملکرد واحد پژوهش	با توجه به اینکه امروزه مشروعیت دانشگاه‌ها به تامین نیازهای متنوع جامعه بستگی دارد، پیشنهاد می‌گردد رهبران دانشگاهی به منظور بهبود بخشی عملکرد و توسعه دانشگاه در جهت پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه بخش قابل توجهی از منابع مالی خود را از طریق جذب دانشجویان خارجی و تولیدات علمی تامین کنند تا ضمن تامین نیازهای جامعه، دانشگاه متناسب با استاندارد جهانی از بعد آموزشی و پژوهشی نیز تقویت گردد.

مشارکت جامعه دانشگاهی باشد. در این صورت است که رضایت شغلی اعضای هیئت‌علمی افزایش یافته و زمینه مناسب برای تغییر، ابداع، نوآوری و خلاقیت به وجود می‌آید.

(۲) از آنجا که تغییر در سطوح مختلف پژوهشی نیاز به ایجاد ساختارهای انعطاف‌پذیر سازمانی و الگوهای جدید مدیریتی در ارائه خدمات دارد، پیشنهاد می‌شود که زمینه مناسب برای ایجاد این تغییرات به وجود آید و ساختارهای سازمانی تغییر یابد و در محیط دانشگاه و گروه‌های پژوهشی، مسئولان و مدیران گروه‌ها از سبک رهبری اثربخش حمایت‌کننده و تفویض‌کننده به نسبت بیشتری استفاده کنند.

(۱) با توجه به نوع سبک رهبری مدیریت پژوهش در دانشگاه، پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌هایی در زمینه مسئله و مشکلات مدیریت پژوهشی در دانشگاه صورت گیرد و همراه با آنها، ساختارهای محیط دانشگاه به ساختارهای غیرمتمرکز تغییر یابد، ارتباطات سازمانی بر مبنای سازماندهی غیرمتمرکز تعیین شود و مدیران در تمامی سطوح و از جمله مدیران گروه‌ها مسؤلیت همراه با اختیارات داشته و متناسب با آن، مسؤلیت‌ها پاسخگو باشند. علاوه بر این، سیاست‌ها و دستورالعمل‌های روشن و یکسانی در دانشگاه وجود داشته باشد و مدیران گروه‌ها با دانش مدیریت آشنا شوند. تصمیم‌گیری‌ها براساس مقاصد، اهداف و مأموریت‌های دانشگاه در سطوح مختلف مدیریتی و با

منابع

- آذر، عادل و رجب‌زاده، علی (۱۳۸۹). تصمیم‌گیری کاربردی رویکرد *MADM* تهران: انتشارات نگاه دانش.
- آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۳). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*. انتشارات سمت، تهران.
- آر.کی. جین و اچ. سی. تریاندیس (۱۳۸۱). *مدیریت بر مدیریت ناپذیر مدیریت سازمان‌های تحقیقاتی*، مترجمان: سرحدی، رضایی بیدگلی، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک.
- اصغرپور، سید جواد (۱۳۸۸). *تصمیم‌گیری چندمعیاره*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- باقری، ناصر (۱۳۷۴). *مقدمه‌ای بر نظریه رهبری الهام بخش*. فصلنامه مصباح، شماره ۱۳.
- بندریان، رضا (۱۳۸۰). *رویکردی تحلیلی به چپستی و چرایی سازمان‌های پژوهش و فناوری مستقل*. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، شماره ۲۳.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۷). «روزنه‌ای به دنیای پژوهش». نشریه پرسمان، شماره ۷۳.
- ساکي، رضا (۱۳۸۸). *چالش‌های فراروی مدیریت پژوهش در کشور*. مجله فرهنگ پژوهش، شماره ۹۴.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و الهه حجازی (۱۳۸۷). *روش تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: نشر آگاه.
- شبللی، خالد (۱۳۷۶). *مدیریت تحقیق و توسعه*. سازمان مدیریت صنعتی.

- عابدی، احمد و شوخی، علیرضا (۱۳۸۹). مقایسه روش‌شناسی پژوهش کمی و کیفی در علوم رفتاری. *راهبرد، شماره ۵۴*، ۱۵۳-۱۶۸.
- علی احمدی، علیرضا (۱۳۷۸). مدیریت تحقیق و توسعه در واحدهای تولیدی کشور، دومین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن.
- کرلینجر، فرد (۱۳۷۷). *مبانی پژوهش در علوم رفتاری*، ترجمه حسین پاشا شریفی و جعفر نجفی زند، تهران: انتشارات آوای نور.
- گهر، فرشاد و شهیدی، محمدحسن (۱۳۸۱). روش تحقیق و مآخذشناسی در علوم اجتماعی. تهران: دانشکده امور اقتصادی.
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات ترمه.
- Algattan, A. A. (1983). *The Path-goal Theory of Leadership: an Empirical and Longitudinal Analysis*. Arizona State University, Dissertation Abstract International, 44-01A.
- Cachon, G. P., Zipkin, P. H. & Anderson, P. (1999). *Complexity Theory and Organization Science*. *Inform Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)*, 10(3), 216-232.
- Arnold, E., Rush, H., Hobday, M. & Bessant, J. (1998). Strategic planning in research and technology institutes". *R&D Management*, 28(2).
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and management applications*. New York: Free Press.
- Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of organizational change management*, 2(1), 6-10.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216.
- Dessler, G. (1973). An Investigation of a Path-goal Theory of Leadership. *Dissertation Abstract International, City University of New York*, 34(2).
- Doherty, A. J. & Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of Sport Management*, 10(3).
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of management review*, 8(2), 285-291.
- Harvey Leadership Model for Academic Administrative Success. *Hampton University Website*. http://li.hamptonu.edu/harvey_leadership_model.
- House, R. J. (1996). Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7(6).
- Keller, R. T. (1995). Transformational leaders make a difference. *Research Technology Management*, 38, 41-44.
- Leitner, K-H. (2005). Managing and Reporting Intangible Assets in Research Technology Organisations". *R&D Management*, 35(2).
- McAdam, R. (2000). Knowledge Management as a catalyst for innovation within organizations. *Knowledge and Process Management*, 7(4).
- Pombeni, p. (2008). Charismatic leadership between ideal type and ideology. *Journal of Political Ideologies*, 13(1), 37- 54.
- Pounder, J.S. (2001). *New Leadership and University Organizational Effectiveness Exploring the Relationship*. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(6), 281-290.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. G. (1999) Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693-703.
- Wisniewski, M. A. (1999). Leadership competencies in continuing higher education: Implications for leadership education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 47(1), 14-23.

