روابط ساختاری جهان‌بینی رهبری دانش و جو توسعه‌ای [1]

داود فیض [2]

سکینه جعفری [3]

تاریخ دریافت:۱۳۹۳/۰٤/۰۳

تاریخ پذیرش:۱۳۹٤/۰۵/۲۵

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، بررسی رابطه جهان‌بینی رهبری دانش با جوّ توسعه‌ای در دانشگاه شیراز بود.

روش: شرکت‌کنندگان ۳۱۲ نفر از کارکنان (۱۰۲ اعضای هیئت‌علمی شیراز، ۲۱۰ نفر از کارمندان دانشگاه شیراز) بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. همه آن‌ها پرسشنامه‌های جهان‌بینی رهبری دانش و جوّ توسعه‌ای را تکمیل کردند. داده‌ها با مدل تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار LISREL تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که از دیدگاه کارکنان، استفاده مطلوب از فن‌آوری بالاترین میانگین را در بین ابعاد جهان‌بینی رهبری دانش دارد. بین ابعاد جهان‌بینی رهبری دانش (نوع رهبری، خلاقیت، عقلانیت، واکنش در برابر بحران، تغییر، اصول اخلاقی، الگویی‌های زمان، فناوری) با ابعاد جوّ توسعه‌ای (اشتیاق، برانگیختگی، خرسندی، رضایت) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. جهان‌بینی رهبری دانش پیش‌بینی کننده معنادار جوّ توسعه‌ای می‌باشد.

بحث: جهان‌بینی رهبری دانش می‌تواند به‌طور مستقیم جوّ توسعه‌ای را تحت تأثیر قرار دهد. نتایج کاربردی یافته‌ها موردبحث قرار گرفت.

واژگان کلیدی: رهبری، جهان‌بینی رهبری دانش، جوّ توسعه‌ای، کارکنان

---

[1] – این مقاله برگرفته از کار تحقیقی در ۹۳-۱۳۹۲ بوده است.

[2] – دانشیاردانشکده اقتصاد، مدیریت و امور اداری، دانشگاه سمنان، ایران.

[3]- نویسنده مسئول: دانشجوی دوره دکتری مدیریت آموزشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، ایران.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

مقدمه

رهبری اثربخش در جوامع و سازمان‌ها (ازجمله مؤسسات آموزش عالی)، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی میان افراد سازمان است. رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و جهت واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد (ساعتچی و عزیز پور، ۱۳۸٤). رهبری برای همه جوامع و سازمان‌ها برای رسیدن به مطلوبیت‌های اساسی (چشم‌انداز، ارزش، رسالت، اهداف و ...) مهم است. محققان بیان می‌دارند که رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به مطلوبیت‌های اساسی سازمان است (هالندر[۱]، ۲۰۰۸؛ آبابنه[۲]، ۲۰۰۹). دراین‌بین، با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر شیوه‌های سنتی و سبک‌های کلاسیک اداره سازمان‌ها از توانایی لازم در برخورد با تحولات و چالش‌های محیطی برخوردار نیستند و هزاره سوم رویکردها و سبک‌های جدیدی از رهبری را می‌طلبد (گلن[۳]، ۲۰۰۳؛ یوکل[٤]، ۲۰۰٦؛ راسل[٥]، ۲۰۰٦؛ وینکلر[٦]، ۲۰۱۰).

سازمان‌ها (ازجمله مؤسسات آموزش عالی)، بدون نوسازی رویکرد و شیوه‌های رهبری خود، نمی‌توانند با محیط ارتباط برقرار کرده و پاسخگوی شرایط و مقتضیات محیطی خود باشند. علاوه بر این، مسئله بسیار مهم رهبری سرمایه انسانی (به‌عنوان تنها عامل سازنده و پردازنده موجود) همواره پیش روی سازمان‌ها است. این سرمایه‌ی بی‌نظیر، فقط در پرتو رهبری مؤثر می‌تواند در مسیر تحقق مطلوبیت‌های سازمان پیش برود. لذا از یکسو اهمیت اتخاذ رویکرد رهبری مناسب برای موفقیت مؤسسات آموزش عالی مطرح می‌شود و از سوی دیگر ضرورت تغییر و نوسازی الگوی رهبری این مؤسسات نمایان می‌شود (کوزس و پاسنر[۷]، ۲۰۰۲). نیل به این مهم، مستلزم شناخت مفاهیم و چارچوب‌های نظری جدید و به کارگیری آن‌ها متناسب با

---

۱. Hollander

۲. Ababneh

۳. Glen

٤. Yukl

٥. Russell

٦. Winkler

۷. Kouzes &Posner

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

شرایط و مقتضیات موقعیتی است. در این راستا لازم است پنداره‌های مفهومی و نقشه‌های شناختی کارآمدی درباره نظریه‌های جدید رهبری در مدیران و رهبران توسعه یابد و ساختار سازی لازم برای به کارگیری نوع رهبری موردنظر به عمل آید (وندرورف[۱]، ۲۰۰۷).

گلن (۲۰۰۳) معتقد است که سازمان‌ها هم‌اکنون به شیوه‌های نوین رهبری به‌جای شیوه‌های سنتی آن نیاز دارند. یکی از این شیوه‌ها، جهان‌بینی رهبری دانش است. جهان‌بینی رهبری دانش، تئوری پر بعد و پر برآیندی است که به‌عنوان یک پارادایم جدید رهبری مطرح شده است. جهان‌بینی رهبری دانش به دنبال لحاظ کردن عواملی است که به‌طور درونی رهبران سازمان را برمی‌انگیزاند تا به‌گونه‌ای اثربخش و متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی عمل کنند. درواقع تلاش این تئوری بر آن است که مشکلات و نواقص تئوری‌های پیشین را برطرف سازد. تئوری‌های رهبری قبلی دستورالعمل‌های خود را بدون توجه کامل به شرایط و اقتضائات متغیر محیطی و سرعت تغییر دانش ارائه کرده‌اند. اما تئوری جهان‌بینی رهبری دانش تلاش می‌کند ضمن ترکیب رویکردها و تئوری‌های اساسی پیشین، به این مهم نیز توجه کافی مبذول دارد. جهان‌بینی رهبری دانش با ویژگی‌های نوع رهبری؛ خلاقیت؛ عقلانیت؛ واکنش در برابر بحران؛ تغییر؛ اصول اخلاقی؛ الگوی زمان و استفاده از فن‌آوری (وکسلر[۲]، ۲۰۰۶) شناخته شده است که می‌تواند با توجه به شرایط و اقتضائات متغیر محیط کنونی، مؤسسات آموزش عالی را در راستای تحقق مطلوبیت‌های اساسی و ایجاد بستری مناسب برای ترویج جوّ توسعه‌ای در جهت بهبود عملکرد سازمانی خود یاری رساند (لی آنگ، سِراف، هو و زو[۳]، ۲۰۰۷؛ لی[۴]، ۲۰۱۰؛ هیو ـ چاین و تسیو ـ یانگ[۵]، ۲۰۱۲). دراین‌بین آنچه که می‌تواند رهبران با جهان‌بینی مختص آن‌ها را به اهداف مدنظر خویش برساند جوّ توسعه‌ای است. جوّ توسعه‌ای، جوّی است که در آن وقایع اندکی در رابطه با تعارض وجود دارد، روحیه افراد سازمان در سطح بالایی است و مقاومت آنان در برابر تغییرات محیط درونی و بیرونی سازمان کم است (بورتون، اریکسون، هکنسن، نادسن و اسنو[۶]، ۲۰۰۸). جوّ توسعه‌ای می‌تواند عملکرد

---

۱. Vanderwerf

۲. Wexler

۳. Liang, Saraf, Hu & Xue

۴. Lee

۵. Hui-Chin & Tsui-Yang

۶. Burton, Eriksen, Haakonsson, Knudsen & Obel

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

مطلوب واحدهای تصمیم‌گیری سازمان را در جهت تسهیل به کارگیری نوع جهان‌بینی رهبری متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی در آموزش عالی ارتقاء دهد. به‌عبارت‌دیگر جوّ توسعه‌ای یکی از مؤلفه‌های یاری‌دهنده رهبران آموزشی در انجام این وظیفه خطیر می‌باشد (بورتون و همکاران، ۲۰۰۸). در این راستا بالارد[۱] (۲۰۰۸) عقیده دارد که رهبری و انواع آن نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی جوّ توسعه‌ای ایفا می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت وظیفه اصلی رهبران دانشگاهی ـ با توجه به چالش‌های متنوع در قرن اخیر ـ یک سری فعالیت‌های تخصصی است که هدف اصلی آن اثربخش‌تر و کارآمدتر کردن هر چه بیشتر خدمات آموزشی و اجرای سیاست‌های آموزشی از طریق برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، استفاده بهینه از منابع مالی و انسانی و ایجاد جوّ مساعد در جهت نیل به اهداف آموزشی رسمی از پیش تعیین شده است (حیدری، عسکریان و دوایی، ۱۳۸۹). این امر از طریق توسعه و بهبود جوّ توسعه‌ای امکان‌پذیر است (بورتون و همکاران، ۲۰۰۸). با توجه به تأثیر غیرقابل‌انکار جوّ توسعه‌ای مطلوب بر ارتقای کیفیت و عملکرد نظام آموزشی در سطح سازمان‌ها، رهبران آموزشی باید نوع جوّ توسعه‌ای و عوامل مؤثر بر آن را در نظر گرفته و گام‌های اساسی را در جهت حرکت به سمت بسترسازی جوّ مناسب با نوع رهبری و به‌تبع آن بهبود عملکرد آموزشی بردارند (کانگیس و گاردان[۲]، ۲۰۰۰؛ پاولو، لیانگ و زو[۳]، ۲۰۰۷).

با توجه به چنین مواردی، در شرایط پررقابت و متحول کنونی، شناخت و بهبود جوّ مناسب و توسعه‌ای یکی از نیازهای آشکار سازمان و محیط آن به شمار می‌رود. بسیاری از رفتارها و قوانین حاکم بر سازمان‌های آموزشی به‌صورت متمرکز باعث شده که افراد در سازمان بی‌روحیه، بی‌تفاوت و روی‌هم‌رفته غیر حساس نسبت به محیط اطراف خود باشند (آیرسان و ساویتزک[۴]، ۲۰۰۶؛ شیرانی، احمدی و شعبانی، ۱۳۸۸). همچنین شرایط جدید و پیچیده محیط امروزی که با پیشرفت فناوری روزبه‌روز در حال دگرگونی و تغییر نیز می‌باشد، توجه به ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز افراد را بیش از بیش آشکار می‌کند. افراد مراکز آموزشی به‌مثابه افراد دیگر دارای تفاوت‌های فردی، استعدادها، انگیزه‌ها و رغبت‌ها و تمایلات مخصوص به خود هستند، آن‌ها نیز دارای علائق و توانایی‌های گوناگون بوده و از دانش، نگرش و نظام ارزشی گوناگون برخوردارند، روشن است که

---

۱ Ballard

۲.Kangis, Gordon

۳.Pavlou, Liang & Xue

۴.Aareson & Sawitzky

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

این تفاوت‌های فردی و شخصیتی بر نحوه‌ی ادراک افراد تأثیر گذاشته و ادراکات متفاوت به‌نوبه خود بر نحوه عمل و رفتار آن‌ها تأثیر خواهد داشت، و این رفتارهای متفاوت پیامدهای متنوعی به همراه دارد، که می‌تواند جوّ حاکم بر سازمان را متأثر کرده و محیط سازگار یا ناسازگاری را در سازمان به وجود آورد (بورتون و همکاران، ۲۰۰۸).

بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته دانشگاه‌هایی که دارای جوّ توسعه‌ای متناسب با محیط آموزشی خود هستند، بالطبع دارای افرادی بشّاش و اجتماعی هستند که با اعتمادبه‌نفس قوی‌تری در دانشگاه حاضر می‌شوند (نیدهمر و چستنگ و دیوید[۱]، ۲۰۰۸) و برای تحقق اهداف آموزشی، اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی آن تلاش می‌کنند (کانگیس و گاردان، ۲۰۰۰). که این امر خود منجر به بهبود وجه و تصویر بیرونی دانشگاه در بین سایر رقبا خواهد شد. بر این اساس مؤسسات آموزش عالی بایستی با دقت بیشتری به محیط پیرامون خود و نیازها و انتظارات در حال تغییر آن توجه کنند تا بتوانند نقش بایسته‌ی خود را به نحو اثربخشی ایفا نمایند. علاوه بر این مطابق با یافته‌های پژوهشی دیگر، جوّ سازمانی توسعه‌ای ضمن این‌که دارای ماهیتی تسهیل‌گرانه جهت ایجاد تغییرات و نوآوری سازمانی است (لوتان[۲]، ۲۰۰۵)، دارای تأثیر مثبت و معناداری بر افزایش سطح عملکرد واحدهای تصمیم‌گیرنده سازمان نیز می‌باشد (راجرسی[۳]، ۲۰۰۳). بدین ترتیب می‌توان گفت جوّ سازمانی توسعه‌ای منجر به ایجاد رفتارهای سازمانی پویا، تغییرپذیر و خلاق می‌گردد که توسعه و بهبود آن بایستی از سوی مدیران و به‌خصوص رهبران دانشگاهی موردتوجه ویژه قرار گیرد.

با توجه به مطالب ذکرشده، آموزش عالی برای برخورداری از کیفیت بهتر، ساختارهای کارآمدتر و قابلیت‌های بیشتر برای گسترش یادگیری، ترویج دانش، توسعه پژوهش، تولید علم و ارتباط مؤثر با جامعه برای بهسازی مداوم فرایند آموزش دانشگاهی، توانمندسازی نیروی انسانی و خود نوسازی، نیازمند استفاده از قابلیت‌های انواع سبک‌های رهبری جدید و حاکم نمودن جوّ توسعه‌ای می‌باشد (سرکارآرانی، ۱۳۸۸). با توجه به تحقیقات صورت گرفته، مؤسسات آموزشی که از سبک رهبری متناسب با شرایط و اقتضائات محیط دانشگاهی استفاده می‌نمایند و بستر مناسب برای ترویج جوّ توسعه‌ای فراهم می‌آورند، بیشتر می‌توانند فرآیندهای

---

۱. Niedhammer, Chastang & David

۲. Luthan

۳. Rogerc

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

مؤثر و کارآمدی را تعریف کنند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند. همچنین با توجه به اینکه کیفیت آموزش عالی به‌شدت متأثر از مجموعه عوامل و شرایط محیط درونی و بیرونی مراکز دانشگاهی می‌باشد، نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند چارچوب کلی برای مدیران و مسئولان دانشگاهی به‌منظور تلاش جهت تأمین و اتخاذ سبک رهبری متناسب با شرایط دانشگاهی از طریق بهبود برنامه‌های دانشگاهی، تغییر در برخی از سیاست‌های متمرکز و دست و پاگیر و توسعه‌ی جوّی مناسب و ارتباطی را فراهم آورد. بدیهی است تحقق این مهم قبل از هر چیز مستلزم درک عمیق رهبران از تحولات درون و برون سیستم، تغییرات محیط تعاملی و زمینه‌ای، پذیرش مسئولیت، حمایت و مشارکت فعال تمامی اعضای سیستم و شناخت نوع رهبری و جوّ حاکم بر دانشگاه و بسترسازی لازم در راستای ایجاد جوّی مطلوب کاری و اثربخش می‌باشد. پژوهش حاضر باهدف بررسی رابطه بین نوع جهان‌بینی رهبری دانش و جوّ توسعه‌ای در دانشگاه شیراز، به دنبال ایجاد زمینه‌هایی برای بهبود یا تغییر جوّ سازمانی و بسترسازی برای خلق جوّ توسعه‌ای مطلوب و متناسب با نوع جهان‌بینی رهبری دانش، مدیران دانشگاه می‌باشد. در این راستا اهداف زیر مطرح و پیگیری شده است:

۱- بررسی رابطه جهان‌بینی رهبری دانش با جوّ توسعه‌ای

۲- بررسی قدرت جهان‌بینی رهبری دانش در پیش‌بینی جوّ توسعه‌ای از دیدگاه کارکنان دانشگاه شیراز

مبانی نظری و پژوهشی

جهان‌بینی رهبری دانش: بر اساس مطالعه ادبیات پژوهش، یکی از جدیدترین نظریه‌ها پیرامون رهبری، نظریه جهان‌بینی رهبری وکسلر (۲۰۰٦) می‌باشد که مطابق با دیدگاه وی جهان‌بینی‌ها بر مبنای آنچه ما نسبت به‌کل هستی (جهان درون و جهان بیرون) برداشت، ادراک، دریافت و احساس می‌نماییم، به وجود می‌آیند. زمانی که اقدامات و تفکرات، منطقی و عقلانی باشند نشأت‌گرفته از حقایق آشکار و نتایج حاصل از جهان‌بینی‌ها است. جهان‌بینی‌ها افراد را به سمت آیین‌ها و اقدامات اساسی راهنمایی و هدایت می‌کنند، به افراد کمک می‌کند که از عهده‌ی اطلاعات ناقص و متغیر برآیند، به آن‌ها اطمینان می‌دهند که باید بر روی زمان، انرژی و علائق، سرمایه‌گذاری کنند. با انتخاب جهان‌بینی متناسب با شرایط و اقتضائات محیط متحول و متغیر می‌توان با برنامه‌ریزی و استفاده از فناوری روز به‌سوی آینده‌ای مطلوب‌تر با مشکلات کمتر سوق پیدا کرد (وکسلر، ۲۰۰٦).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

رهبرانی که دارای دیدگاه جهان‌بینی رهبری دانش هستند، با استفاده از فناوری، ابداع، نوآوری و ابتکار عمل، سازمان خود را هدایت می‌کنند. بنابراین این نوع رهبری دستیابی به اهداف سازمان را در گرو همراه بودن با تغییرات، محور قرار دادن دانش، شهرت و اعتبار اعضاء سازمان می‌داند و به رهبری دانش مشهور گشته است. رهبران دانش با تأکید بر انعطاف‌پذیری و رقابت بیرونی بر آن هستند که از افراد خلاق و ایده‌های برتر حمایت کنند، چون هنگامی‌که شبکه‌های خلاق از قوه خلاقیت خود محروم می‌شوند، جامعه نیروی پویای ایجاد تجربه و تغییر را از دست می‌دهد. به‌عبارت‌دیگر رهبران دانش مسبب بروز ایده‌های جدید و نوآوری محسوب می‌شوند. در رویکرد رهبری دانش تلاش بر این است که بهترین اذهان را گرد هم آورند و با ایجاد اتحاد و پیوستگی دست به ابداع و نوآوری‌های اساسی بزنند. پیروان، رهبران را همچون یک کاشف می‌پندارند که تمایل به درگیری در کارهای سخت و دشوار دارند اموری که انجام آن‌ها مستلزم کاربست ذهن خلاق، تخیل و فراست است. این رهبران به سمت ناشناخته‌ها پیش می‌روند و به شیوه‌های عقلانی دست به اکتشاف می‌زنند. در جهان‌بینی رهبری دانش سعی بر این است که استعدادهای افراد شکوفا شود و امکان یادگیری در راستای ایجاد تغییرات جدید به وجود آید (وکسلر، ۲۰۰۶). علاوه بر موارد فوق، شاخص‌ها و مؤلفه‌های جهان‌بینی رهبری دانش در جدول شماره (۱) ذکر گردیده است.

جدول ۱. شاخص‌ها و مؤلفه‌های جهان‌بینی رهبری دانش

متغیر	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
جهان‌بینی رهبری دانش	نوع رهبری	**نوع رهبری**: احتساب رهبران به‌عنوان افرادی مبتکر و هادی جهت تولید دانش؛ تأکید بر روی توانمندسازی زیردستان؛ تأکید بر روی ارتباطات نزدیک.
	نوع عقلانیت	**عقلانیت اکتشافی**: تأکید بر وحدت و پیوستگی بین افراد؛ تأکید بر نوآوری و ابتکار.
	واکنش در برابر بحران	**واکنش در برابر بحران**: تفکر خارج از چارچوب مشخص و معین، به‌منظور دستیابی به انتخاب‌ها و عقاید جدید برای کاهش بحران؛ ایجاد و اختصاص شبکه مشارکتی متشکل از بهترین اذهان و عملکرد برای مقابله با بحران؛ تأکید بر فعالیت‌های تیمی؛ تعیین مشوق‌ها و ایجاد انگیزه برای افراد در راستای پیشرفت‌های غیرمنتظره.
	تغییر	**تغییر**: نوآوری و ابتکار، به‌عنوان اهداف اولیه سیستم؛ افزایش تلاش برای جستجو و توسعه دانش نوین در راستای تغییرات روزافزون موجود.
	اصول اخلاقی	**اصول اخلاقی**: اتخاذ اصل اخلاقی بر مبنای نوآوری و فن‌آوری ناشی از آن، جهان‌شمول شدن اصول اخلاقی.
	الگوهای زمان	**طراحی آینده از قبل**: توجه به گذشته به‌طور گزینشی؛ پیش‌بینی آینده بر اساس تجارب گذشته و وضعیت کنونی سیستم؛ طرح ادعایی برای ایجاد جامعه‌ای بهتر.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

	خلاقیت	**خلاقان، تولیدکننده و محرک دیگران هستند:** ایجاد مهارت‌ها و تأکید بر روی نوآوری و خلاقیت؛ کار کردن مطابق با محدودیت‌ها؛ تأکید بر پیشرفت و توسعه سیستم با برقراری ارتباط با محیط کار.
	فن‌آوری	فن‌آوری: فن‌آوری شامل تلاش انسان‌ها برای کنترل سرنوشتشان و مدیریت جهان می‌باشد؛ فن‌آوری هنگامی به کار گرفته می‌شود که به‌عنوان پایه‌ای برای ایجاد احتمالات جدید عمل کند.

جوّ توسعه‌ای: جوّ توسعه‌ای جوّی است که در آن وقایع و عوامل اندکی در رابطه با تعارض بین افراد وجود دارد، روحیه افراد در سطح بالایی است و در برابر تغییر مقاومت اندکی از خود نشان می‌دهند (بورتون و آبل[۱]، ۲۰۰٤). وجود جوّ توسعه‌ای در سازمان باعث می‌گردد که کارکنان از تجارب خود استفاده نمایند. و موجب بروز این احساس در کارکنان شود که از منابع و کاردانی کافی به‌منظور رویارویی با تغییرات برخوردار هستند (فعال‌سازی زیاد) و نیز احساس کنند که وقایع جدید معمولاً خوشایند هستند. با در نظر داشتن ارتباط بین این احساسات با رفتارهای احتمالی، انتظار می‌رود که در چنین سازمان‌هایی اطلاعات مشتاقانه بین افراد جریان یابد. علاوه بر این در چنین سازمان‌هایی افراد مشتاقانه مسئولیت تصمیم‌گیری‌ها را بر عهده می‌گیرند و فعالانه عمل می‌کنند (بورتون و آبل، ۲۰۰٤).

تحقیقات چندی نیز با بررسی پیامدهای سبک رهبری و جوّ سازمانی، گزارش کردند که سبک رهبری و جوّ سازمانی بر روی تعهد اعضای هیئت‌علمی؛ ایجاد انگیزه؛ بهسازی یادگیری دانشجویان؛ نگرش کارکنان؛ نوآوری رهبران؛ بهره‌وری سازمان؛ تجربه و سابقه کاری؛ رضایت شغلی معلم و بهسازی؛ یکپارچگی نوآوری و حمایت از نوآوری تأثیر معناداری دارد (جانگ[۲]، ۲۰۰۳؛ لیند بک[۳]، ۲۰۰٤؛ بنجامین و فلاین[٤]، ۲۰۰٦؛ واتس[٥]، ۲۰۰۹؛ ویلیامز[٦]، ۲۰۰۹؛ لی، ۲۰۱۰؛ رابینسون[۷]، ۲۰۱۰؛ دیویس[۸]، ۲۰۱۰؛ مریل[۹]، ۲۰۱۱؛ اسکات، اساکسن، هانس و آکرمن[۱]، ۲۰۱۱؛

---

۱. Burton & Obel

۲. Jung

۳. Lindbeck

٤. Benjamin & Flynn

٥. Watts

٦. Williams

۷. Robinson

۸. Davis

۹. Merril

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

هیو ـ چاین و تسیو ـ یانگ، ۲۰۱۲). در مطالعه‌ای که توسط تورس[۲] (۲۰۰۹) انجام گردید، سبک رهبری (سیاسی و نمادین) با جوّ سازمانی حاکم بر مدرسه رابطه منفی و معناداری دارد. رابطه معناداری بین سبک‌های رهبری (ساختاری، منابع انسانی، سیاسی و نمادین) و جوّ سازمانی رابطه گرا وجود دارد. اما هیچ‌گونه اختلاف معناداری بین سبک‌های رهبری و اندازه و یا محل مدرسه وجود ندارد. نتایج به‌دست‌آمده بیانگر این است که آموزش مهارت‌های رهبری و ارتباطات مناسب نتایج مؤثر و مطلوبی بر تدریس می‌گذارد. بالارد (۲۰۰۸) با انجام تحقیقی بر روی معلمان مدارس آمریکایی و آفریقایی‌تبار مسیحی در بالتیمور و واشنگتن به این نتایج دست‌یافت که، هیچ همبستگی معناداری بین سبک رهبری مدیر مدرسه و جوّ سازمانی مشاهده نگردید. همچنین همبستگی معناداری بین سبک رهبری تحول‌گرا و جوّ باز و بسته وجود ندارد. اشراقی و کاشف (۱۳۸۹) در پژوهش خود به این نتایج دست یافتند که بین جوّ سازمانی و سبک رهبری مدیران رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی ارتباط مثبت و معناداری را بین سبک رهبری خودکامه با جوّ سازمانی بسته و همچنین بین سبک رهبری آزادمنشانه با جوّ سازمانی باز نشان داد. بین جهان‌بینی رهبری دانش با جوّ توسعه‌ای رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین جهان‌بینی رهبری دانش پیش‌بینی کننده معنادار جوّ توسعه‌ای می‌باشد (جعفری، ۱۳۹۱). نوع جوّ سازمانی حاکم بر برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی از نوع جوّ منطقی بود و منبع قدرت مدیران پیش‌بینی کننده معنادار جوّ توسعه‌ای می‌باشد (محرر، ۱۳۹۱).

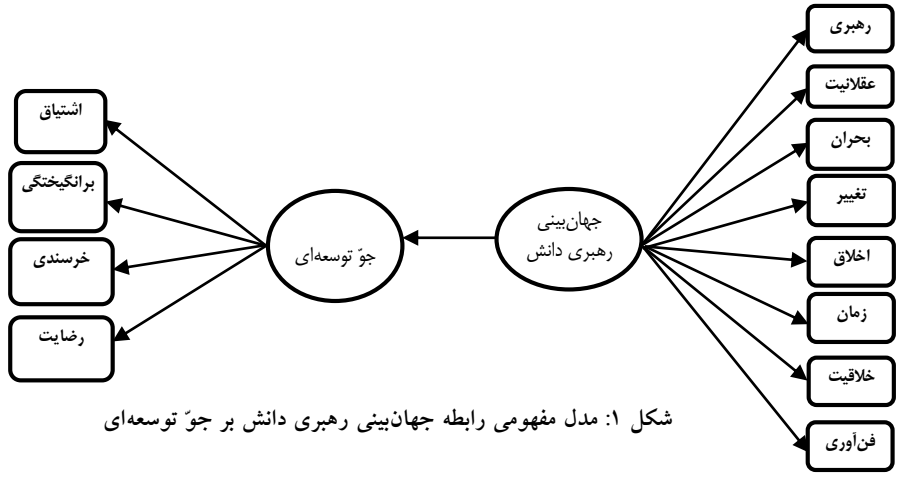
با در نظر گرفتن اوصاف ذکر شده و با توجه به نقش و اهمیت جهان‌بینی رهبری دانش و نوع جوّ سازمانی حاکم بر سازمان در تسهیل جریان اطلاعات و زمینه‌سازی برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بر کسی پوشیده نیست (جعفری، ۱۳۹۱)، سازمان‌ها و به‌خصوص دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، باید تلاش کنند فرایندهای موجود خود را همگام با تغییرات و انتظارات محیطی تغییر دهند تا هم قابلیت‌های لازم جهت پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان آموزشی را به دست آورند و هم با توسعه‌ی جوّی از اعتماد در بین ذی‌ربطان آموزشی، بقای خود را در شرایط پررقابت امروز حفظ کنند. بنابراین، ازآنجاکه، اعضای هیئت‌علمی و کارمندان به‌عنوان مهم‌ترین واصلی‌ترین ارائه‌دهندگان خدمات دانشگاهی محسوب می‌شوند، پایش

۱. Scot, Isakson, Hans & Ackerman

۲.Torres

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

لحظه‌به‌لحظه‌ای دیدگاه آن‌ها در راستای نوع رهبری اتخاذشده در دانشگاه و جوّ سازمانی حاکم بر آن، جهت اتخاذ سیاست‌های مناسب نه‌تنها به پیشرفت و موفقیت علمی دانشگاه کمک خواهد کرد، بلکه منجر به حفظ و بقای دانشگاه در محیط رقابتی نیز خواهد شد (هلگسن و نست[۱]، ۲۰۰۷). لذا، دانشگاه‌ها و مؤسسات و مراکز آموزش عالی وظیفه دارند که با ایجاد جوّی توأم با اعتماد و حمایت از سیستم‌های منعطف و پویای رهبری از طریق توسعه‌ی جهان‌بینی رهبری دانش جهت ایجاد جوّی توأم با اعتماد و نوآوری و حمایت از خلاقیت در محیط تلاش کنند. با توجه به مطالب ذکر شده و همچنین اهمیت نقش نوع رهبری حاکم در موفقیت سازمان‌های آموزشی جهت دست‌یابی به مطلوبیت‌های آموزشی و همچنین ایجاد شرایط مطلوب در توسعه‌ی جوّی توأم با اعتماد و حامی خلاقیت و نوآوری، در این پژوهش مدل فرضی زیر از روابط بین جهان‌بینی رهبری دانش و جوّ توسعه‌ای در نظر گرفته شد. در مدل مفهومی ارائه شده جهان‌بینی رهبری دانش بر جوّ توسعه‌ای حاکم بر دانشگاه اثر ساختاری دارد (شکل ۱).



شکل ۱: مدل مفهومی رابطه جهان‌بینی رهبری دانش بر جوّ توسعه‌ای

روش پژوهش

شرکت‌کنندگان

مطالعه حاضر از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه‌ی اعضای هیئت‌علمی (٦۰۲ نفر) و کارمندان (۱۰٤٤ نفر) دانشگاه شیراز بوده است. شرکت‌کنندگان ۳۱۲

[۱]. Helgesen & Nesse

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

نفر از کارکنان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جدول شماره (۲) توزیع نمونه پژوهش اعضای هیئت‌علمی و کارمندان را بر اساس متغیرهای مرتبه علمی، جنسیت و سابقه خدمت نشان می‌دهد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

جدول ۲. توزیع فراوانی نمونه پژوهش اعضای هیئت‌علمی و کارمندان برحسب متغیرهای مرتبه علمی، جنسیت و سابقه خدمت

توزیع نمونه	مرتبه علمی		جنسیت				سابقه خدمت					
	اعضای هیئت علمی		اعضای هیئت‌علمی		کارمندان		اعضای هیئت‌علمی			کارمندان		
	استادیار	دانشیار و بالاتر	مرد	زن	مرد	زن	۱-۱۰ سال	۱۱-۲۰ سال	۲۱-۳۰ سال	۱-۱۰ سال	۱۱-۲۰ سال	۲۱-۳۰ سال
فراوانی	۷۰	۳۲	۸٦	۱٦	۹۵	۱۱۵	۵۰	۳۲	۲۰	۸۵	۸۸	۳۷
درصد	٦۸/٦	۳۱/٤	۸٤/۳	۱۵/۷	٤۵/۲	۵٤/۸	٤۹	۳۱/٤	۱۹/٦	٤۰/۵	٤۱/۹	۱۷/٦

ابزارهای اندازه‌گیری

الف) جهان‌بینی رهبری دانش: در این پژوهش از مقیاس جهان‌بینی رهبری دانش (جعفری، ۱۳۹۱) استفاده شده است که مشتمل بر ۱۸ گویه می‌باشد و به‌صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. مقیاس جهان‌بینی رهبری دانش مشتمل بر زیر مقیاس‌های رهبری (در دانشگاه ما رهبران افرادی مبتکر و هادی جهت تولید دانش محسوب می‌شوند)؛ خلاقیت (در دانشگاه ما رهبران با برقراری ارتباط با محیط، تأکید بر خلاقیت و نوآوری درصدد پویایی، پیشرفت و توسعه سیستم هستند)؛ عقلانیت (در دانشگاه ما روی وحدت و همبستگی بین افراد تأکید می‌شود)؛ واکنش در برابر بحران (در دانشگاه ما وجود شبکه‌های مشارکتی متشکل از بهترین اذهان و عملکردها برای مقابله با بحران مورد تشویق و ترغیب قرار می‌گیرد)؛ تغییر (در دانشگاه ما با توجه به‌سرعت تغییر دانش هدف اولیه سیستم، نوآوری و ابتکار است)؛ اصول اخلاقی (در دانشگاه ما روی نوآوری و فناوری‌های ناشی از آن و جهانی‌شدن تأکید می‌شود)؛ الگوهای زمان (در دانشگاه ما آینده بر اساس تجارب مفید گذشته و وضعیت کنونی سیستم پیش‌بینی می‌شود)؛ فناوری (در دانشگاه ما زمانی که فناوری همراه با تغییرات جدید باشد، مورد استقبال قرار می‌گیرد) هست. اعتبار ابعاد این مقیاس توسط جعفری (۱۳۹۱) به روش آلفای کرونباخ به ترتیب رهبری

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

(۰/۸۲)؛ عقلانیت (۰/۸۱)؛ واکنش در برابر بحران (۰/۷۹)؛ تغییر (۰/۸۰)؛ اصول اخلاقی (۰/۸۲)؛ الگوهای زمان (۰/۷۹)؛ خلاقیت (۰/۸٤) و فن‌آوری (۰/۸۳) گزارش‌شده است. دامنه همبستگی گویه‌ها با نمره کل ۰/۵۷- ۰/۳۷ بود. روایی صوری هر یک از گویه‌های مقیاس جهان‌بینی رهبری دانش، با نظرخواهی ۵ نفر مجرب و متخصص مدیریت آموزشی صورت گرفت که درنهایت منجر به تغییراتی در شکل ظاهری مقیاس و تغییر در نحوه نگارش برخی از گویه ها شد.

ب) جوّ توسعه‌ای: به‌منظور اندازه‌گیری جوّ حاکم بر دانشگاه از مقیاس جوّ سازمانی (محرر، ۱۳۹۱) شامل چهار زیر مقیاس (توسعه‌ای، منطقی، گروهی و داخلی) استفاده شده است. در این پژوهش از زیر مقیاس جوّ توسعه‌ای مشتمل بر ۸ گویه استفاده شده است که به‌صورت طیف لیکرت چهارگزینه‌ای از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (٤) درجه‌بندی شده است. مقیاس جوّ توسعه‌ای شامل زیر مقیاس‌های اشتیاق؛ برانگیختگی؛ خرسندی و رضایت می‌باشد. اعتبار ابعاد این مقیاس توسط محرر (۱۳۹۱) به روش آلفای کرونباخ به ترتیب اشتیاق (۰/۸۹)؛ برانگیختگی (۰/۸۸)؛ خرسندی (۰/۷۰)؛ رضایت (۰/۸۵) گزارش‌شده است. دامنه همبستگی گویه‌ها با نمره کل ۰/۸۰ –۰/٤۵ به دست آمد. روایی صوری این مقیاس توسط محرر (۱۳۹۱) انجام شده است. روایی صوری هر یک از گویه‌های مقیاس جوّ توسعه‌ای، با نظرخواهی ۷ نفر مجرب و متخصص مدیریت آموزشی صورت گرفت که درنهایت منجر به تغییراتی در نحوه نگارش برخی از گویه‌ها شد.

روش اجرا

به‌منظور انجام صحیح و مناسب فرایند توزیع، تکمیل و گردآوری داده‌ها، ابتدا تعداد کل اعضای هیئت‌علمی و کارمندان دانشگاه تهیه و سپس با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد نمونه پژوهش انتخاب شدند. پس از کسب مجوز از معاونت پژوهشی دانشگاه، با مراجعه حضوری پرسشنامه بین نمونه پژوهش توزیع گردید. در هنگام اجرا هیچ توضیحی در مورد پرسشنامه به پاسخگویان داده نشد زیرا در ابتدای پرسشنامه توضیحات لازم درج‌شده بود. به‌منظور کاستن از حالات دفاعی آزمودنی‌ها از آن‌ها خواسته شد که نام و نام خانوادگی خود را روی پاسخنامه ننویسند، اما سایر مشخصات خواسته‌شده را تکمیل کنند. علاوه بر آن به آزمودنی‌ها گفته شد به‌تمامی گویه‌ها پاسخ دهند و هیچ گوی‌های را بدون پاسخ نگذارند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۱۹[۱] و نرم‌افزار LISREL یا مدل‌یابی معادلات ساختاری نسخه 8.54[۲] استفاده شد. مدل‌یابی معادله ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگران امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌یابی معادله ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون است، که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس و مدل یابی علّی نامیده شده است (هومن، ۱۳۸٤). در این پژوهش شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. سپس با استفاده از نرم‌افزار LISREL روابط فرضی ساختاری با مدل تحلیل مسیر آزمون شد و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی گزارش شد.

یافته‌ها

برای تعیین میانگین متغیرهای رهبری؛ خلاقیت؛ عقلانیت؛ بحران؛ تغییر؛ اخلاق؛ زمان؛ فناوری؛ اشتیاق؛ برانگیختگی؛ خرسندی؛ رضایت از آمار توصیفی میانگین، انحراف استاندارد و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش استفاده شد (جدول ۳). در دانشگاه موردمطالعه میانگین متغیر فن‌آوری (M = ۳/٤٥) دریک بازه ۵ درجه‌ای نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان میزان مؤثر بودن فناوری رهبری در راستای ترویج جوّ توسعه‌ای را در سطح بالای متوسط ارزیابی کرده‌اند. الگوی مشابهی در مورداستفاده مطلوب از زمان مشاهده می‌شود. همچنین نتایج حاکی از آن است که میانگین ابعاد جوّ توسعه‌ای در یک بازه ٤ درجه‌ای پایین‌تر از سطح متوسط (۲/۵) می‌باشد. همچنین نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که در نمونه پژوهش کارکنان، بین ابعاد جهان‌بینی رهبری دانش (رهبری؛ خلاقیت؛ عقلانیت؛ بحران؛ تغییر؛ اخلاق؛ زمان؛ فناوری) با ابعاد جوّ توسعه‌ای (اشتیاق؛ برانگیختگی؛ خرسندی؛ رضایت) در اکثر موارد رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. به‌استثناء رابطه بین برانگیختگی با رهبری و رابطه رضایت با الگوهای زمان.

[۱] Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V19)

[۲] Linear Structural Relations (LISREL V8.54)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

جدول ۳. میانگین، انحراف استاندارد، همبستگی و ضرایب اعتبار متغیرها

متغیرها	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱. رهبری	۰/۸۲											
۲. عقلانیت	۰/۷٦**	۰/۸۱										
۳. بحران	۰/۵۱**	۰/۵۱**	۰/۷۹									
٤. تغییر	۰/۷۲**	۰/۷۳**	۰/٤٥**	۰/۸۰								
٥. اصول اخلاق	۰/٥٦**	۰/٥۸**	۰/۳٤**	۰/۷۰**	۰/۸۲							
٦. زمان	۰/٥٦**	۰/٥٤**	۰/۳۷**	۰/٥۹**	۰/٦۳**	۰/۷۹						
۷. خلاقیت	۰/۸۲**	۰/۷٦**	۰/٤۸**	۰/۷۱**	۰/٥۷**	۰/٥۳**	۰/۸٤					
۸. فن آوری	۰/٥٥**	۰/٥۷**	۰/۳۲**	۰/٥٥**	۰/٥٥**	۰/٥٦**	۰/٥٦**	۰/۸۳				
۹. اشتیاق	۰/۲٤**	۰/۲۱**	۰/۱٦**	۰/۲۰**	۰/۱۹**	۰/۱۱*	۰/۲٥**	۰/۱٦**	۰/۸۹			
۱۰. برانگیختگی	۰/۰۸	۰/۲٦**	۰/۱۹**	۰/۱۸**	۰/۲۰**	۰/۱٥**	۰/۳۰**	۰/۲۱**	۰/۷۳**	۰/۸۸		
۱۱. خرسندی	۰/۲۹**	۰/۲٦**	۰/۱۹**	۰/۱۸**	۰/۲۰**	۰/۱٥**	۰/۳۰**	۰/۲۱**	۰/۷۳**	۰/٥٤**	۰/۷۰	
۱۲. رضایت	۰/۲٥**	۰/۲۱**	۰/۱۳**	۰/۲۲**	۰/۱۹**	۰/۰۹	۰/۲۳**	۰/۱۲*	۰/٦٤**	۰/٤۹**	۰/۷۹**	۰/۸٥
میانگین	۲/۹۰	۳/۰٤	۲/۸۰	۳/۰۰۷	۳/۱۳	۳/۱۹	۳/۰۱	۳/٤٥	۲/۲۰	۲/۲٤	۲/۱۱	۲/۰۳
انحراف استاندارد	۰/۷۹	۰/۹۳	۰/۹٤	۰/۹٤	۱/۰۰٦	۱/۰٦	۰/۸۲	۰/۸٥	۰/۸۱	۰/۸۰	۰/۷۸	۰/۷٥

*. ضرایب اعتبار بر روی قطر فرعی ماتریس پائین مثلثی قرار دارند **P<۰/۰۰۱ *P<۰/۰٥

بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش، لازم است تا صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر برون‌زا (جهان‌بینی رهبری دانش) و متغیر درون‌زا (جوّ توسعه‌ای)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

اطمینان حاصل شود؛ در ادامه آماره‌های مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم انجام شده است.

مدل اندازه‌گیری متغیر برون‌زا مدل

نتایج تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم جهان‌بینی رهبری دانش نشان داد، مدل اندازه‌گیری جهان‌بینی رهبری دانش، مناسب (Chi-square=19.65،df=14،RMSEA=0.032) و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. همچنین نتایج مدل اندازه‌گیری مرتبه اول حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معنادار بین گویه‌های جهان‌بینی رهبری دانش با ابعاد مربوطه است.

مدل اندازه‌گیری متغیر درون‌زا مدل

نتایج تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم جوّ توسعه‌ای نشان داد، مدل اندازه‌گیری جوّ توسعه‌ای، مناسب (Chi-square=0.25،df=1،RMSEA=0.001) و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. همچنین نتایج مدل اندازه‌گیری مرتبه اول حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معنادار بین گویه‌های جوّ توسعه‌ای با ابعاد مربوطه است.

بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) پژوهش

به‌منظور تأیید یا رد آزمون پژوهش (تأثیر جهان‌بینی رهبری دانش بر جوّ توسعه‌ای) از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده شده است. منظور از عدد معناداری در نرم‌افزار لیزرل همان مفهوم sig در نرم افزار SPSS می‌باشد با این تفاوت که برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد و در کل برای تأیید یا رد آزمون پژوهش به کار می‌رود. عدد معناداری هرچقدر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد نشان‌دهنده آن است که متغیر مستقل اثر قوی‌تری روی متغیر وابسته دارد. منظور از ضریب گاما مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و جهت مقایسه اثرات اجزای مدل بکار می‌رود و هر چه این ضریب بیشتر باشد به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است. اگر این مقدار بالای ۰/۳۰ باشد متوسط و بین ۰/۳۰ و ۰/۶۰ خوب و بالای ۰/۶۰ بسیار عالی است. از سوی دیگر ضریب تعیین (R^2) حاکی از مقدار واریانس تبیین شده در متغیر وابسته است که توسط ترکیب خطی متغیرهای مستقل محاسبه می‌شود و با نسبت F آزمون می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، ضریب تعیین را می‌توان اندازه‌ای از برازندگی داده ـ مدل در نظر گرفت. به این

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

معنا که مقادیر کوچک R^2 حاکی از آن است که مدل آماری بر پایه داده‌ها نمی‌تواند تأیید شود و مقادیر بزرگ ضریب تعیین گواه بر هماهنگی داده‌ها با رابطه خطی فرضی بین متغیرهای مستقل و وابسته دارد.

برای بررسی معنادار بودن تأثیر جهان‌بینی رهبری دانش بر جوّ توسعه‌ای، از مدل معناداری و برای ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از مدل استاندارد استفاده‌شده است. در حالت معناداری، برای هر پارامتر برآورده شده در مدل یک مقدار t محاسبه می‌شود. که این مقدار از حاصل تقسیم تخمین وزن رگرسیونی بر خطای استاندارد به دست می‌آید و باید از ۲ بیشتر باشد تا تخمین‌ها ازلحاظ آماری معنادار شوند. همان‌طور که از مدل پژوهش در حالت معناداری شکل (۳) پیداست، همه مقادیر t معنادار بوده و تمامی مسیرها برای مدل ضروری است. مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد، دربرگیرنده کلیه متغیرهای درون‌زا (جهان‌بینی رهبری دانش) و برون‌زا (جوّ توسعه‌ای) پژوهش و روابط بین آن‌ها است که در شکل (۲) نشان داده شده است. نتایج به‌دست‌آمده از محتوای شکل ۲ نشان می‌دهد که جهان‌بینی رهبری دانش بر جوّ توسعه‌ای تأثیرگذار (P <۰/۰۱ و β=۰/۳۱) می‌باشد. و بر اساس مقدار t حاصل‌شده (t=۵/۷۰>+۱/۹۶)، رابطه بین دو متغیر جهان‌بینی رهبری دانش و جوّ توسعه‌ای در سطح فاصله اطمینان ۹۵ درصد، معنادار می‌باشد. به این معنی که در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ ≥ ∝ جهان‌بینی رهبری دانش بر جوّ توسعه‌ای تأثیر مثبت و معناداری دارد. و جهان‌بینی رهبری دانش ۱۰٪ از واریانس جوّ توسعه‌ای را تبیین می‌کند.

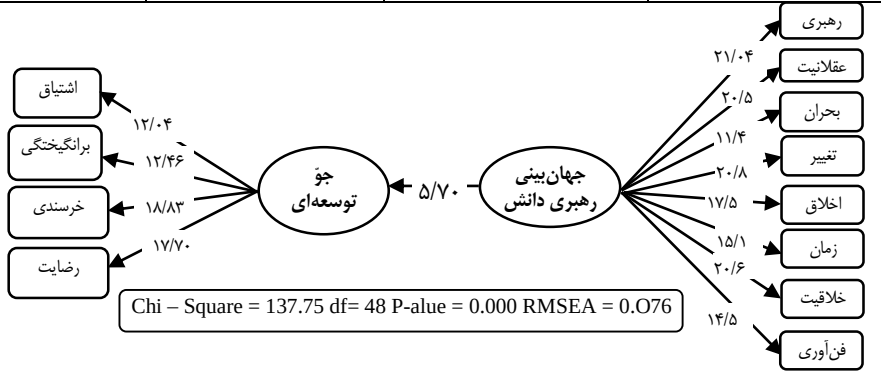
به‌منظور به دست آوردن برازش مدل بهترین شاخص تقسیم خی دو بر درجه آزادی می‌باشد که هر چه کوچک‌تر از ۳ باشد مدل دارای برازش (تناسب) بهتری است. این مقدار در مدل نهایی آماری این پژوهش ۲/۸۹ به‌دست‌آمده است که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. شاخص‌های اصلی برازش شامل خی دو برابر با (۱۳۸/۷۵)، درجه آزادی برابر با ٤٨ حاصل شد. شاخص دیگر RMSEA (میانگین مجذور خطاهای مدل) می‌باشد. برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشد، کمتر از ۰/۰۵ است. مقادیر بالاتر از آن تا ۰/۰۸ نشان‌دهنده خطاهای معقولی برای تقریب در جامعه و قابل‌قبول است. مدل‌هایی که RMSEA آن‌ها ۰/۱۰ یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارند. مقدار RMSEA به‌دست‌آمده در مدل مفهومی پژوهش برابر با ۰/۰۷٦ می‌باشد که حاکی از برازش قابل قبول مدل است. بر اساس مندرجات جدول

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

(۲) ملاحظه می‌گردد که با توجه به بالا بودن شاخص‌های برازش NFI[۱]، CFI[۲]، IFI[۳] و پایین بودن شاخص خطای RMSEA[۴] مدل مذکور از برازش مطلوبی برخوردار می‌باشد.

جدول ٤. شاخص‌های برازندگی مدل نهایی اصلاح‌شده

شاخص	دامنه موردقبول	مقدار	نتیجه
X^2	P> ۰/۰۵	۱۳۸/۷۵	تأیید
Df	-	٤٨	-
X^2/df	۳ -۵	۲/۸۹	تأیید
RMSEA	RMSEA < ۰/۰۵	۰/۰۷٦	تأیید
GFI	GFI > ۰/۹۰	۰/۹۰	تأیید
AGFI	GFI > ۰/۹۰	۰/۸۵	رد
NFI	NFI>۰ /۹۰	۰/۹۵	تأیید
CFI	CFI> ۰/۹۰	۰/۹٦	تأیید
IFI	IFI> ۰/۹۰	۰/۹٦	تأیید



شکل ۲: مدل نهایی رابطه جهان‌بینی رهبری دانش بر جوّ توسعه‌ای در حالت تخمین استاندارد

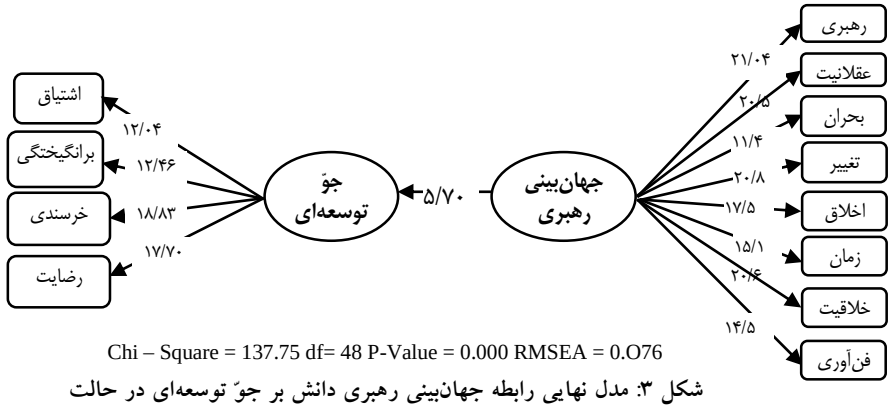
۱. Normed Fit Index

۲. Comparative fit index

3. Incremental Fit Index

4. Root Mean Square Error of Approximation

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]



شکل ۳: مدل نهایی رابطه جهان‌بینی رهبری دانش بر جوّ توسعه‌ای در حالت

بحث و نتیجه‌گیری

جهان‌بینی رهبری دانش یکی از شیوه‌های نوین رهبری است که دارای ویژگی‌های نوع رهبری، خلاقیت، عقلانیت، واکنش در برابر بحران، تغییر، اصول اخلاقی، الگوی‌های زمان، فناوری است. جهان‌بینی رهبری دانش می‌تواند برای شکل‌گیری جوّ توسعه‌ای بستری مناسب فراهم کند، که این امر به‌نوبه خود به بهبود عملکرد سازمانی یاری می‌رساند. در این میان آنچه که می‌تواند رهبران با توانمندی و دانش مختص آن‌ها را به اهداف مدنظر خویش برساند جوّ توسعه‌ای است. جوّ توسعه‌ای می‌تواند عملکرد مطلوب واحدهای تصمیم‌گیری سازمان را در آموزش عالی ارتقاء دهد. در این مطالعه با توجه به کارکردهای جهان‌بینی رهبری دانش و جوّ توسعه‌ای، یک مدل فرضی از روابط ساختاری جهان‌بینی رهبری دانش با جوّ توسعه‌ای تدوین شد.

اولین یافته‌ی این پژوهش حاکی از آن است که از دیدگاه کارکنان بالاترین میانگین ابعاد جهان‌بینی رهبری دانش به استفاده مناسب از فناوری تعلق دارد. رشد سریع استفاده از فناوری در طی چند دهه گذشته تأثیر شگرفی را بر نظام آموزشی سراسر جهان داشته است. دانش و مهارت‌های فناوری در حال مبدل شدن به یک ابزار آموزشی در مؤسسات آموزشی ازجمله آموزش عالی است. کشورهای مختلف جهان به نقش مهم فناوری در بهبود بخشیدن به تعلیم و تربیت پی برده‌اند (کانگرو و کانگرو[۱]، ۲۰۰٤) و اقدام به سرمایه‌گذاری‌های عظیمی در زمینه افزایش استفاده از جنبه‌های مختلف فناوری در راستای تحقق اهداف خود و پاسخگویی به

[۱].Kangro & Kangro

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

محیط متحول و پویای خود نموده‌اند (پلگروم[۱]، ۲۰۰۱). بنابراین دور از ذهن نخواهد بود که بالاترین میانگین ابعاد جهان‌بینی رهبری دانش گزارش‌شده توسط کارکنان نمونه پژوهش متعلق به استفاده مطلوب از فناوری باشد، چراکه ازجمله علل احتمالی چنین نتیجه‌ای در دانشگاه قلمرو پژوهش را از طرفی می‌توان نقش فناوری در همراه شدن با تغییرات سریع محیطی دانست. از سوی دیگر استفاده از فناوری روز موجب می‌شود که رهبران بر سرنوشت سازمان خود و مدیریت جهان پیرامون خود کنترل داشته باشند.

یافته‌ی دیگر این پژوهش حاکی از آن است که جهان‌بینی رهبری دانش بر جوّ سازمانی توسعه‌ای اثر مستقیم دارد. در جهان‌بینی رهبری دانش، رهبران به این باور رسیده‌اند که خواسته‌های سازمان و خواسته‌های اعضاء را چنان سازگار نمایند که به‌طور همزمان هم اثربخشی سازمان افزایش یابد و هم نیازهای کارکنان به نحو مطلوب ارضاء شود، با توجه به عملکرد رهبران، اعضاء نیز به این باور رسیده‌اند که دغدغه سازمان، تحقق اهداف و مطلوبیت‌های افراد است، ازاین‌رو تلاش می‌کنند اهداف و مطلوبیت‌های سازمان را محقق نمایند تا از طریق آن خواسته‌های خودشان نیز برآورده شود (وکسلر، ۲۰۰٦). بر اساس نظریه همسازی بک و آرگریس[۲] (۱۹٥٤) بین اهداف فرد و سازمان رابطه متقابل وجود دارد، و زمانی که فرد و سازمان، همزمان به تحقق اهداف خود نائل می‌شوند، به بالاترین درجه رضایت دست می‌یابند (علاقه‌بند، ۱۳۸٤)، وجود چنین ویژگی‌هایی در سازمان، باعث ایجاد و ترویج جوّ توسعه‌ای با ویژگی‌های شور و اشتیاق، برانگیختگی، خرسندی، رضایت و شادی می‌شود (بورتون و همکاران، ۲۰۰٤)، بنابراین طبیعی به نظر می‌رسد که از دیدگاه کارکنان که به‌نوعی در پی تحقق مطلوبیت‌ها و اهداف خود هستند جهان‌بینی دانش اثر مثبت و معناداری بر جوّ توسعه‌ای داشته باشد. از سوی دیگر رهبران با دیدگاه جهان‌بینی رهبری دانش، بر این امر آگاه هستند که برای تحقق مطلوبیت‌های اساسی سازمان خود، بایستی به دنبال مرز گستری قلمرو نفوذ خود در محیط متغیر و متلاطم باشند، در این راستا در پی توانمندی و اثربخشی در حوزه‌های درون و برون سیستم خود تلاش می‌کنند و تلاش آنان بر این است که از بهترین ایده‌ها؛ خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها در راستای تحقق این امر استفاده کنند، و ازآنجاکه لازمه وجود

۱. Pelgrum

۲. Bakke & Argyris

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

جوّ توسعه‌ای، توجه رهبران به توانمندسازی زیردستان و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری است، پس بدیهی است که جهان‌بینی رهبری دانش اثر مثبت و معناداری بر جوّ توسعه‌ای داشته باشد. یکی از مواردی که این پژوهش بر آن صحه گذاشته است، جوّ توسعه‌ای پیش‌بینی کننده جهان‌بینی رهبری، رهبران دانشگاه قلمرو پژوهش است. با این نتیجه مشخص می‌شود در دانشگاه قلمرو پژوهش جوّ توسعه‌ای حاکم بر دانشگاه از جهان‌بینی رهبری دانش اثر می‌پذیرد. بنابراین با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده اتخاذ جهان‌بینی رهبری دانش توسط رهبران دانشگاه با توجه به شرایط و اقتضائات محیطی می‌تواند زمینه توسعه جوّ توسعه‌ای مطلوب در دانشگاه را فراهم آورد. رهبران دانشگاه برای ایفای اثربخش نقش خود، نیازمند آگاهی مستمر از تغییرات، نیازها و فرصت‌های بالفعل و بالقوه محیط در حال تغییر و نیز برقراری و حفظ تعاملی نزدیک با سازمان خود می‌باشند. لذا بایستی بتوانند مزایا و محدودیت جهان‌بینی رهبری دانش را بشناسند و با دیدی فراتر از هنجارهای موجود و با برخورداری از درکی عمیق نسبت به تحولات شرایط و اقتضائات محیطی و اوضاع داخلی سازمان، جهان‌بینی رهبری دانش متناسب با این شرایط را انتخاب و به‌کارگیرند، و همچنین با اتخاذ راهکارهایی برای ایجاد جوّی خوشایندتر، مثبت‌تر و سالم‌تر در دانشگاه، موجبات افزایش روحیه انجام کار گروهی، تعهد بیشتر به اهداف و مأموریت‌های دانشگاه توسط اعضای هیئت‌علمی و کارمندان؛ افزایش روابط صمیمانه توأم با اعتماد و اطمینان بین کارکنان، کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، کاهش قوانین دست و پاگیر و انعطاف‌ناپذیر، زمینه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه را فراهم آورند. نتیجه چنین وضعی، توسعه و ترویج جوّی سازنده در دانشگاه و زمینه‌سازی برای رشد و بهسازی حرفه‌ای کارکنان و توسعه‌سازمانی در زمینه‌های گوناگون آموزشی و پژوهشی و اجتماعی دانشگاه و درنهایت کشور خواهد بود.

نخستین محدودیت مطالعه حاضر مربوط به نمونه شرکت‌کنندگان است. یافته‌های حاصل از این مطالعه به جامعه کارکنان دانشگاه شیراز قابل‌تعمیم هستند، ازاین‌رو، پژوهشگران نسبت به هرگونه تعمیم غیرمجاز هشدار می‌دهند. محدودیت دیگر این مطالعه مربوط به ابزارهای اندازه‌گیری است. ابزارهای اندازه‌گیری پرسشنامه‌ای دارای تعدادی از محدودیت‌های ذاتی (خطاهای اندازه‌گیری، عدم خویشتن‌نگری، پاسخ‌های قابل‌پذیرش اجتماعی و...) هستند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در این مطالعه پیشنهاد می‌شود علاوه بر استفاده از ابزارهای معتبرتر برای اندازه‌گیری سازه‌ها، از سایر روش‌های اندازه‌گیری استفاده شود تا شواهدی از

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

بسط روابط مشاهده‌شده از یک روش به روش‌های دیگر به دست آید. همچنین محققین با توجه به نتایج حاصل از پژوهش و با در نظر گرفتن مشاهدات و شواهد موجود به‌منظور ترویج جوّ توسعه‌ای در راستای بهبود عملکرد سازمانی مؤسسات آموزشی، پیشنهادهایی مطرح می‌نمایند. پیشنهادهایی که ساده به نظر می‌رسند اما در بسیاری مواقع عملی نمی‌شوند. درحالی‌که عمل به آن‌ها می‌تواند موجب مزایای بسیار مهمی برای مؤسسات آموزش عالی ازجمله دانشگاه قلمرو پژوهش گردد:

۱- زمانی که استفاده از یک فناوری جدید توسط کارکنان یک سازمان با توجه به ارزش‌های موجود و نیازهای حرفه‌ای آنان حمایت گردد آن‌ها نه‌تنها اعتمادبه‌نفس بیشتری در استفاده از فناوری را خواهند داشت، بلکه درجه بالاتری از ادراک و مزایای سیستم را نشان می‌دهند و به احتمال زیاد از این فناوری استفاده بهینه‌تری خواهد کرد، لذا پیشنهاد می‌شود که رهبران دانشگاه به جنبه‌های فردی افراد مشغول در دانشگاه توجه بیشتری کرده و با ایجاد جوّی توأم با اعتماد و حمایت و فرصت‌های برابر، آموزش‌های لازم قبل از پیاده‌سازی سیستم‌های فناوری جدید را در اختیار کارکنان قرار داده و آن‌ها را با مزایا و قابلیت‌های فناوری‌های جدید آشنا کنند و همچنین آن‌ها را در تصمیماتی که برای استفاده ازاین‌گونه تکنولوژی گرفته می‌شود دخیل نمایند.

۲- با توجه به تأثیرگذاری عوامل زمینه‌ای بر شکل‌دهی جهان‌بینی رهبری دانش، تلاش در جهت ایجاد فضای مناسب با ویژگی‌های آزادی عمل و استقلال آکادمیک، بسترسازی مناسب در راستای ترویج جوّ سازمانی توسعه‌ای، یعنی جوّ خالی از تشنج مبتنی بر اعتماد متقابل، رواج ارزش‌هایی چون ارزشمند بودن هویت مستقل انسان‌ها، پرهیز از بی‌اعتمادی و بدبینی، انحصارگرایی، اعتقاد به تنوع و تکثر و پذیرش عقاید مختلف در محیط‌های دانشگاهی، می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌دهی جهان‌بینی رهبری دانش مناسب در میان مدیران و رهبران دانشگاهی باشد.

۳- با توجه به‌ضرورت تغییر و تحول در سیستم مؤسسات آموزش عالی، بهره‌گیری از جهان‌بینی رهبری دانش برای ایجاد تحول در ساختار، فرهنگ، رویه‌ها و سایر ابعاد سازمانی توصیه می‌شود. این نوع جهان‌بینی می‌تواند توانایی سازمان را برای بقا در محیط پرتلاطم و پویا ارتقاء دهد. همچنین آموزش و گسترش این نوع جهان‌بینی، فرآیند نوسازی سازمانی و ایجاد سازمان‌های پیشرو را تسهیل می‌کند. رهبران دانشگاه بایستی برای گسترش و پیشرفت

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

جهان‌بینی رهبری دانش برای انجام امور آموزش و پژوهشی تصمیماتی اتخاذ کنند که ازنظر ماهیت، تکراری و یکنواخت نباشد، و از اطلاعات به‌روز برای تصمیمات اثربخش استفاده نمایند. رهبران نبایستی عجولانه یا یک‌طرفه تصمیم بگیرند، بلکه می‌توانند به زیردستان فرصت کافی دهند تا در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت کنند، به زیردستان استقلال عمل کافی دهند، به توانمندی‌های زیردستان خود اعتماد کامل کنند و در حد امکان از کاربست روش‌های سخت‌گیرانه کنترل پرهیز نمایند.

٤- رهبران مؤسسات آموزش عالی بایستی فضا و سیستمی را به وجود آورند که تمامی ذینفعان سازمان در روند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات دانشگاه مشارکت نمایند و با اعضای هیئت‌علمی پیرامون چگونگی مدیریت محیط تعاملی دانشگاه به تبادل‌نظر بپردازند و با این امر محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل را فراهم آورند چون بنیان یک سازمان علاقه‌مند به جهان‌بینی رهبری دانش ایجاد شرایط لازم برای تبادل‌نظر همه افراد و احترام به افکار و پیشنهادهای آنان در سطوح مختلف سیستم می‌باشد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

فهرست منابع:

اشراقی، حسام و کاشف، میرمحمد (۱۳۸۹). رابطه جوّ سازمانی با سبک رهبری مدیران ادارات تربیت بدنی استان اصفهان، *نشریه علوم حرکتی و ورزش*، سال ۸، جلد دوم، شماره ۱۶، ۴۷-۳۸.

جعفری، سکینه (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین بررسی رابطه بین نوع جهان‌بینی رهبری و جوّ سازمانی در دانشگاه شیراز، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی*، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز.

حیدری، زهرا؛ عسکریان، مصطفی و دوایی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین جوّ سازمانی و مدیریت تعارض از دیدگاه دبیران، *فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی*، ۱(۳)، ۷۴-۶۵.

ساعتچی، محمود و عزیزپورپوبی، علی اکبر (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، *مجله دانشور رفتار*، سال ۱۲، شماره ۱۱، صص ۱۸-۱.

سرکارآرانی، محمدرضا (۱۳۸۸). *اصلاحات آموزشی و مدرن سازی*، تهران: نشر روزنگار.

سمیعی، محمد (۱۳۸۹). تأثیر نیازهای معلمان بر اثربخشی سبک‌های رهبری مدیران مقطع ابتدایی، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران.

شیرانی، ناهید؛ احمدی، غلامرضا و شعبانی، احمد (۱۳۸۸). جوّ سازمانی دانشگاه صنعتی اصفهان و ارتباط آن با سلامت روان دانشجویان در سال تحصیلی ۸۸-۱۳۸۷، *مجله علوم تربیتی، پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*، ۲۳، ۱۴۸-۱۲۳.

علاقه‌بند، علی (۱۳۸۴). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*، تهران: نشر روان.

محرر، لیلا (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران، جوّ سازمانی و انسجام سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی*، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز.

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴). *شناخت روش علمی در علوم رفتاری*، چاپ پنجم، تهران: پارسا.

Aareson, G., &. Sawitzky, A. (2006). Organizational Culture and Climate and Mental Health Provider Attitudes Toward Evidence – Based Proactive*; Psychological Services Journal*, 3(1), 61-71.

Ababneh, O.M.A. (2009). *The Impact of Leadership Styles and Leaders' Competencies on Employees' Job Satisfaction*. A Thesis Submitted to the Graduate School in Partial Fulfilment of Master of Human Resource Management Universiti Utara Malaysia.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

Ballard, R. L. (2008). Principals Leadership Style and School Climate as Perceived by Teachers in African - American Christian Schools in the Baltimore-Washington, D.C. *metropolitan area Capella University.*

Benjamin, L., & Flynn, F. (2006). The Relationship between Leadership Style and Regulatory Mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 216-230.

Burton, R. & Obel, B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design*; CA: jossey Bass.

Burton, R. M., Eriksen, B. H., Hakonsson, D. D., Knudsen, T., & Obel, C. C. (2008). *Designing Organizations;* 21st Century Approaches, Springer Science+Business Media,

Davis, B. W. (2010). *The Relationship of Principal Leadership Style as it Affects School Climate and Student Achievement*; Union University School of Education.

Glen, P. (2003). *Leading Geeks: How to Manage and Lead People who deliver Technology*; San Fransisco: Jossey Bass.

Helgesen, Q. & Nesset, E. (2007). What Accounts for Students' Loyalty? Some Field Study Evidence. *International Journal of Educational Management*, 21(2), 126 – 143.

Hollander, E. P. (2008). *Inclusive leadership*; The Essential Leader-Follower Relationship. Routledge, New York.

Hui-Chin, C. & Tsui-Yang, K. (2012). Exploring Faculty Psychological Contract through Leadership Style and Institutional Climate in a Higher Education Setting; *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 159-164.

Jung, D. I. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings; *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). The Leadership Practices Inventory: Theory and Evidence behind the Five Practices of Exemplary Leaders; [Online]. Available from: *www.leadershipchallenge.com/ research; Appendix0512BP. [Accessed January 2015]*.

Lee, J. E. (2010). The Effect of Perceived Transformational Leadership and Organizational Climate on the Employees; Attitude and Intention to Follow Safe Food Handling Practices: *A conceptual model and empirical evidence*, *Purdue University*.

Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., & Xue, Y. (2007). Assimilation of Enterprise Systems: The Effect of Institutional Pressures and the Mediating Role of Top Management; *MIS Quarterly*, 31(1), 59-87.

Lindbeck, R. (2004). A Study of the Relationship between Leadership Styles and Organizational Climate and the Impact of Organizational Climate on Business Results; *Pepperdine University*.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]

Luthan, B. (2005). *Managing and culture: A futures perspective, in J. Hage (Ed), The futures of organizations* (181- 200); Lexington. MA: Lexington Books.

Niedhammer, I., Chas tang, J. F., & David, S. (2008). *Psychosocial Work Environment and Mental Health;* Job – Strain and Effort – Reward Imbalance Models in a Context of Major Organizational Changes.

Pavlou, P. A., Liang, H., & Xue, Y. (2007). Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships; *a Principal-Agent Perspective, MIS Quarterly,* 31(1), 105-36.

Pelgrum, W. (2001). Obstacles to the Integration of ICT in Education: Results from a Worldwide Educational Assessment; *Computers & Education*, 37, 163–178.

Robinson, T. (2010). *Examining the Impact of Leadership Style and School Climate on Student Achievement.*

Rogerc, P. (2003). The Relation Ship between Organizational Climate and Job Satisfaction; *Http://W.W.W.lib.umi.com*.

Scot, T. G., Isakson, N., Hans, J. & Ackerman, S. (2011). Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation; *Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187.

Torres, G**.** K. (2009). Perceptions of Michigan Middle School Principals Regarding Leadership Styles**.** Communication, and School Climate, *Wayne State University*.

Vanderwerf, A. C. (2007). Women and Transformational Leadership Undergraduate Honors in the Major Theses; *Florida State University* (Arts & Sciences – communication).

Watts, C. D. (2009). Technology Leadership, Organization Climate, and Technology Integration: A correlation study in K-12 public schools; *The University of Alabama*.

Wexler, M. N. (2006). *Leadership in Context, the four Faces of Capitalism*. Edvard Elgar Publishing.

Winkler, I. (2010). Contemporary Leadership Theories University; of Southern Denmark Dept. *Border Region Studies*.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*; Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-02]