

بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

نسرین نورشاهی
مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی
دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی

چکیده

هدف از این مطالعه بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی است. در این پژوهش درخصوص چگونگی مدیریت ۳۰ نفر از رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی مستقر در شهر تهران و ۱۰۲ نفر از همکاران مستقیم ایشان مطالعه و به منظور گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه CSI فهرست سبک شناختی و پرسشنامه چند عاملی رهبری *MLQ form ۵x* ویراست سوم استفاده شده است. تحلیل داده‌های به دست آمده حاکی از آن است که اغلب رؤسای مورد مطالعه به سبک شناختی تحلیلی گرایش دارند و در بعدهای تأثیرگذاری ایده‌آلی و انگیزش الهام‌بخش [از ابعاد رهبری تحول‌گرا] امتیاز بالا، اما در بعد ملاحظه فردی امتیاز پایین کسب کرده‌اند؛ امتیاز اکثر رؤسای مورد مطالعه در سبک رهبری تحول‌گرا پایین و متوسط و در سبک رهبری مراوده‌ای متوسط گزارش شده است. بین نمره سبک شناختی شهودی و بعد تأثیرگذاری ایده‌آلی (صفات) و بین نمره سبک شناختی تحلیلی با پاداش مشروط همبستگی مثبت و بین نمره سبک تحلیلی و سبک رهبری رها شده همبستگی منفی مشاهده شد. به طور کلی، یافته‌های پژوهشی ضرورت تقویت ابعاد ملاحظه فردی و برانگیزندگی ذهنی و نیز توجه به تقویت سبک شناختی شهودی و کل‌گرا را در میان رؤسای دانشگاههای مورد مطالعه نشان داده است.

کلید واژه‌ها: سبک شناختی، سبک رهبری، رهبری تحول‌گرا، رهبری مراوده‌ای و رهبری رها شده.

A Study of Relationship between Cognitive and Leadership Style of the Presidents of Iranian Universities and Institutions of Higher Education

Nasrin Noorshahi
Institute for Research and Planning in Higher Education
Dr. Mohammad Yamani Dozy Sarkhabi
Department of Psychology & Education Shahid Beheshti
University

The purpose of this study is to investigate the relationship between cognitive styles and leadership styles among presidents of universities and institutions of higher education in Tehran. ۳۰ presidents in Tehran and ۱۰۲ raters (subordination of presidents) response to Cognitive Style Index CSI and third edition of multifactor leadership questionnaire, MLQ (Leader and rater version) has been used.

Collected data is analyzed taking into consideration both descriptive statistics (frequency, percentage and mean) and Pearson correlation. The result of this study indicates the existence of a meaningful and positive correlation between intuitive cognitive style and idealized influence (transformational leadership), analytical cognitive style and contingent rewards (transactional leadership). It also displays a negative meaningful relationship between analytical cognitive style and laissez-fair leadership style.

Keywords: Cognitive Style, Leadership Style, Transformational Leadership, Transactional Leadership and Laissez Fair Leadership.

مقدمه

مطالعه نظرهای افرادی که در خصوص موضوع رهبری در سازمانهای آموزش عالی یا دانشگاهها به تحقیق و مطالعه پرداخته‌اند، نشان می‌دهد که دو نگرش یا دو گرایش اصلی حاکم بر این نوع مطالعات است که عبارت‌اند از:

۱- دانشگاه نیازی به رهبری ندارد؛ ۲- دانشگاه به رهبری قوی و نیرومند نیاز دارد. از جمله مدافعان رویکرد اول کهن و مارچ^۱ هستند که ریاست دانشگاه را امری موهوم تلقی می‌کنند و به نظر آنها در مؤسسات آموزش عالی با وجود اهداف مبهم، فناوری مبهم و مشارکت متغیر استادان و کارکنان، نقش رئیس دانشگاه نقشی نمادین، منفعل، واکنشی و تشریفاتی است (به نقل از مکادوری^۲، ۲۰۰۴). مدافعان گرایش دوم معتقدند که دانشگاهها به رهبران قوی نیاز دارند. آنها با تمایز قایل شدن بین رهبری علمی با مدل‌های مدیریت سنتی معتقدند که ارزشهای فرهنگ

۱. Kohen & March

۲. Mcadory

همکارانه، استقلال و آزادی علمی برای محیطهای علمی نظیر دانشگاهها ضروری هستند و این در حالی است که در مدل‌های مدیریتی سنتی توجه کافی به این ارزشها نمی‌شود (نیکولینا^۳، ۲۰۰۳). به نظر مدافعان این ایده از جمله فیشر^۴، چالشهای جدید رو در روی آموزش عالی در عصر حاضر نیاز به رهبری قوی به جای مدیریت سنتی را برای این نوع مؤسسات دو چندان کرده است (به نقل از وب^۵، ۲۰۰۳) و تعدادی از مطالعات و پژوهشهای اخیر به طور مشخص تناسب سبک رهبری تحول‌گرا^۶ را با موقعیت جدید دانشگاههای عصر امروز تأیید می‌کنند (مکادوری، ۲۰۰۴؛ نیکولینا، ۲۰۰۳؛ وب، ۲۰۰۳).

از طرف دیگر، مطالعه رابطه سبک شناختی و سبک رهبری و مدیریت به عنوان عامل زمینه‌ساز و تأثیرگذار بر شکل‌گیری انواع مهارتهای رهبری از اواخر قرن ۲۰ و اوایل قرن ۲۱ بیشتر مورد توجه قرار گرفته است و نظر تعدادی از محققان و نظریه‌پردازان مطالعات سازمانی از جمله آگور^۷، مینتزبرگ^۸ و آلینسون و هیز^۹ (۱۹۹۶) به این موضوع جلب شده است (به نقل از تات و فارمر^{۱۰}، ۱۹۹۷)؛ به عبارتی، تحلیل فرد از سبک شناختی او در مقایسه با تحلیلش از سبک رهبری خود، با هدف کمکهای احتمالی این نوع مطالعه به موضوع پیش‌بینی رهبری اثربخش در سازمانها، از نظر محققان و نظریه‌پردازان مذکور اهمیت بسیاری دارد.

سبک شناختی^{۱۱} شیوه‌ای است که فرد دوست دارد و ترجیح می‌دهد با آن به پردازش اطلاعات به دست آمده خود بپردازد. سبک شناختی نوعی عادت فردی است که افراد آن را اتخاذ می‌کنند، سبکهای شناختی به تعبیر زانگ^{۱۲} (۲۰۰۴) ارزش آزاد هستند و به عبارتی، بد و خوب ندارند. مطالعات سبک از اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۶۰ آغاز و مدل‌های نظری - مفهومی زیادی در باره آن ارائه شده است. در مجموع، سه رویکرد اصلی در این مطالعات قابل

۳. Nicolina

۴. Fisher

۵. Webb

۶. Transformational Leadership

۷. Agor

۸. Mintzberg

۹. Allinson & Hayes

۱۰. Toth & Farmer

۱۱. Cognitive Style

۱۲. Zhang

شناسایی است: رویکرد شناخت محور، رویکرد شخصیت محور و رویکرد فعالیت محور (بالکس^{۱۳}، ۲۰۰۵)؛ در رویکرد شناخت محور و از منظر رفتارهای مدیریتی اولین بار رویی و تاگارت^{۱۴} (۱۹۹۰) در مقاله‌ای با عنوان «ذهنها و مدیران» به بیان نقش یا تأثیر مفهوم دو رویه‌ای بودن روش پردازش اطلاعات به عنوان ابزاری برای کمک به فهم سبکهای تصمیم‌گیری پرداختند. به نظر آلیسون و هیز (۱۹۹۶) هر موقعیت یا وظیفه شغلی نوع خاصی از سبک شناختی را می‌طلبد و بدین ترتیب، تقاضای نوع پردازش اطلاعات در شرایط مختلف متفاوت است. در ادبیات مطالعات سبک توسط افراد مختلف دسته‌بندی‌های دوگانه یا دوجوهی زیادی از سبکهای شناختی ارائه شده است که از جمله به دسته‌بندی دوجوهی آلیسون و هیز با عنوان سبک شناختی شهودی - کل‌گرا^{۱۵} در برابر سبک شناختی تحلیلی - عقلایی^{۱۶} می‌توان اشاره کرد. افراد منتسب به سبک شناختی شهودی و کل‌گرا از خصوصیتی چون داشتن رویکرد جهانی فراگیر و باز نسبت به حل مسئله برخوردارند. آنها بر ترکیب و به وحدت رساندن و یکپارچه‌سازی دروندادهای فراوان، توجه به زمینه و کل‌گرایی در یک زمان واحد و توجه بیشتر به احساسات تمایل دارند و افرادی رابطه مدار و احساساتی تلقی می‌شوند که تمایل به شهود در آنها بیشتر از سایرین است. در مقابل، افراد با گرایش به سبک تحلیلی عموماً ترجیح می‌دهند به اجزا توجه کنند، بخشی‌نگر هستند، امور جزئی توجه آنها را بیشتر به خود جلب می‌کند، تمرکز آنها بر داده‌های عینی است و توجه به رویکرد گام به گام و متوالی به حل مسئله و کاربرد روشهای منظم بررسی از ویژگیهای آنهاست. آنها معمولاً تمایل دارند تا روشهای معمولی و مطابق با هنجار و قواعد از قبل تعریف شده را به کار برند. براساس پژوهش مایکل ساواس بیشتر شهودگرایان در کشورهای انگلوساکسون و بیشتر تحلیل‌گرایان در کشورهای در حال توسعه و غرب هستند (ساواس و ال کوت^{۱۷}، ۲۰۰۱؛ امانی، ۲۰۰۱). البته، لازم است که این یافته توسط پژوهشهای بیشتر مورد بازبینی و آزمون قرار گیرد.

۱۳. Balkis

۱۴. Taggart

۱۵. Intuitive – wholistic Thinking Style

۱۶. Analytical – rational Thinking Style

۱۷. Savras & El - Kot

از جمله نظریه‌پردازانی که به تأثیر سبک شناختی بر انواع رفتارها یا مهارت‌های مدیریت و رهبری توجه کرده‌اند، به میتزبرگ، هربرت سایمون^{۱۸} و پیترز و واترمن^{۱۹} می‌توان اشاره کرد. به نظر آنها گرایش به سبک شناختی خاص [مثلاً شهودی یا تحلیلی] زمینه‌ساز تقویت و ایجاد مهارت‌های خاص رهبری در مدیران می‌شود، چرا که سبک رهبری به اعمال دسته‌ای از مهارت‌ها که مرجح فرد رهبر است، اطلاق می‌شود. تات و فارمر (۱۹۹۷) در پژوهشی که در خصوص سبک رهبری مدیران نواحی آموزشی انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که مدیرانی که سبک شناختی خود را شهودی شناسایی کرده‌اند، سبک رهبری خود را ملاحظه‌گر و انسان‌مدار دانسته‌اند. طی سالهای اخیر، آلیسون و هیز با توجه به مهارت‌های برگرفته از نظریه‌های جدید رهبری از جمله نظریه رهبری تحول‌گرا یا دامنه کامل سبک‌های رهبری^{۲۰} باس و اولیو^{۲۱}، به بررسی تأثیر سبک شناختی بر ابعاد یا متغیرهای انواع سبک‌های رهبری تحول‌گرا و مروده‌ای^{۲۲}، که در نظریه اخیر به آنها اشاره شده است، پرداختند (به نقل از لوفستروم^{۲۳}، ۲۰۰۵).

براساس نظریه باس و اولیو که توسعه یافته نظریه برنز^{۲۴} (۱۹۷۸) است، رهبری تحول‌گرا از چهار بعد اصلی کاریزما یا تأثیرگذاری ایده‌الی^{۲۵}، برانگیزندگی ذهنی^{۲۶}، انگیزش الهام‌بخش^{۲۷} و ملاحظه فردی^{۲۸} تشکیل شده است؛ برای مثال، بعد تأثیرگذاری ایده‌الی صفات و رفتار باعث می‌شود که رئیس قبل از توجه به نیازهای خود به نیازهای دیگران توجه کند. تأکید بر اعتماد متقابل، ارائه ارزشهای اخلاقی و افزایش نگرش و دید مثبت از اجزای مهم این بعد است. در انگیزش الهام‌بخش رهبر با استفاده از نمادها و ارائه ایده‌ها به نفوذ و تأثیرگذاری و به حرکت درآوردن ذهن و احساسات پیروان خود می‌پردازد؛ قوی بودن رهبر در بعد برانگیزندگی ذهنی

۱۸. Herbert Simon
۱۹. Peters & Waterman
۲۰. Full Range of Leadership Style
۲۱. Bass & Avolio
۲۲. Transactional Leadership
۲۳. Lofstrom
۲۴. Burns
۲۵. Idealized Influence
۲۶. Intellectual Stimulation
۲۷. Inspirational Motivation
۲۸. Individualized Consideration

باعث می‌شود که او به همکاران خود کمک کند تا در باره مسائل قدیمی به شیوه‌های جدید و نو فکر کنند و به ارائه راه‌حلهای جدید و بهبود یافته بپردازند و بعد ملاحظه فردی زمانی به‌وقوع می‌پیوندد که رهبر دارای جهت‌گیری توسعه‌ای (اقدام به تواناسازی و توانمندسازی) درباره همکاران خود باشد و به تک‌تک آنها به عنوان هویت‌های مستقل توجه کند. ابعاد رهبری مراددهای عبارت‌اند از: پاداش‌دهی مشروط^{۲۹} و مدیریت بر مبنای استثنای^{۳۰} فعال و منفعل. در بعد پاداش‌دهی مشروط تکیه بر رابطه بده بستانی میان رهبر و همکاران است، نوعی مبادله که بیشتر به جنبه‌های مادی برمی‌گردد. در بعد مدیریت بر مبنای استثنای فعال توجه رهبر بر خطاها و انحراف از استانداردها در سازمان است. در بعد مدیریت بر مبنای استثنای منفعل رهبر تنها در زمان بروز مشکل وارد عمل می‌شود و تا مسائل حاد و وخیم نشود، دست به کاری نمی‌زند. شایان ذکر است که بعد ره‌اشدگی یا سبک رهبری رها شده^{۳۱}، براساس نظریه باس و اولیو، در مقابل دو سبک رهبری تحول‌گرا و مراددهای قرار می‌گیرد. در این سبک رهبری، رهبر از مداخله در کارها خودداری و از تصمیم‌گیری پرهیز می‌کند. ابعاد و متغیرهای مذکور هر یک شکل‌دهنده مهارت‌های خاصی از رهبری سازمان هستند (باس و استدل‌میر^{۳۲}، ۱۹۹۹). اگر ابعاد تأثیرگذاری ایده‌الی کاریزما و ملاحظه فردی به رفتارهای انسان‌گرایانه و مبتنی بر اخلاق در رهبران منجر شود، بعد پاداش مشروط توجه به رفتارهای وظیفه‌گرا و از قبل تعریف شده و روتین را در رهبر به دنبال دارد و سبک رهبری رها شده در واقع، فرار از تصمیم‌گیری و اجتناب از پذیرش مسئولیت در رؤسا را به همراه دارد. مطالعه آلینسون و هیز در سال ۲۰۰۱ در زمینه سبک رهبری مراددهای و تحول‌گرا تأیید کرد که رهبران شهودگرا کمتر تسلط طلب و در مقایسه با همکاران تحلیل‌گرا بیشتر پرورش دهنده و رشد دهنده و متمایل به رفتارهای برگرفته از ابعاد رهبری تحول‌گرا هستند (به نقل از لوفستروم، ۲۰۰۵). از سایر تحقیقات انجام شده که نشان می‌دهد سبک شناختی بر سبک رهبری فرد تأثیر می‌گذارد، به کار کامرون^{۳۳}، ند هرمان^{۳۴} و هوی و

۲۹. Contingent Reward

۳۰. Management by Exception (Active/Passive)

۳۱. Laizess – fair Leadership

۳۲. Bass & Steidlmeire

۳۳. Cameron

۳۴. Ned Herman

میسکل^{۳۵} می‌توان اشاره کرد (به نقل از تات و فارمر، ۱۹۹۷). مورد اخیر از رابطه بین سبک رهبری و وظیفه‌گرا (مراوده‌ای) در برابر انسان‌گرا (تحول‌گرا) با دو سبک شناختی تحلیلی در برابر شهودی - کل‌گرا خبر داده است، ضمن اینکه ویلیام بومر و رابرت اس روبین^{۳۶} در سال ۲۰۰۴ در پژوهشی با عنوان «سبک رهبری و جو اجتماعی» به این یافته رسیدند که رهبرانی که گروه رهبران همگنان آنها از رفتار رهبری تحول‌گرای بیشتری برخوردار بوده، تمایل بیشتری به بروز رفتار رهبری تحول‌گرا از خود نشان داده‌اند و این یافته تأثیر عوامل زمینه‌ای دیگر نظیر جو اجتماعی سازمان را بر سبک رهبری تأیید می‌کند.

بر اساس نظریه‌های جدید رهبری، مهارتهای توسعه‌ای، ارتباطی و اخلاقی را می‌توان از جمله سه مهارت اصلی رهبران دانست و در انطباق با این سه دسته مهارت، آنچه از یک رئیس دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی انتظار می‌رود، این است که در ساخت چشم‌انداز، ایجاد هماهنگی و انسجام‌دهی، تواناسازی و توانمندسازی همکاران، خلاقیت و نوآوری، مشروعیت‌بخشی به قوانین و مقررات و رعایت استانداردها و اصول اخلاقی از این سه مهارت برخوردار باشد (نیکولینا، ۲۰۰۳؛ یمنی، ۱۳۸۲) و این سه مهارت به نحوی با ابعاد چهارگانه سبک رهبری تحول‌گرا همخوانی و تناظر دارد.

علی‌رضا موغلی در پژوهشی که بر روی سازمانهای اداری موفق ایران انجام داد، دریافت که ابعاد انگیزش الهام‌بخش، تأثیرگذاری ایده‌الی رفتار و صفات، برانگیزندگی ذهنی و ملاحظه فردی به عنوان ابعاد رهبری تحول‌گرا در سازمانهای مذکور پذیرفته شده است (موغلی، ۱۳۸۲). با توجه به پیچیدگی نقش مدیران دانشگاهی و مؤسسات آموزش عالی در عصر حاضر و نیز توصیه موجود مبنی بر همراه شدن مدیریت سنتی با رهبری تحول‌گرا در مؤسسات آموزش عالی، شناسایی سبکهای رهبری مدیران آموزش عالی و اینکه این مدیران از چه سبکهای رهبری پیروی می‌کنند و به چه شیوه‌هایی می‌اندیشند، موضوع مطالعه حاضر است و مسئله اصلی این است که رؤسای مؤسسات آموزش عالی در شهر تهران به چه شیوه‌هایی می‌اندیشند و اینکه آیا بین شیوه اندیشه آنها با ابعاد سبک رهبری آنها، آن طور که توسط خود و

۳۵. Hoy & Miskel

۳۶. William Bomer & Robert Robin

همکارانشان (معاونان، رؤسای دانشکده‌ها، مدیران کل و مدیران گروه‌های آموزشی) درک می‌شود، رابطه معنی‌داری وجود دارد. بر این اساس، چهار سؤال در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت:

۱. سبک شناختی رؤسای مؤسسات آموزش عالی شهر تهران به کدام یک از شیوه‌های شناختی تحلیلی یا شهودی نزدیک است (سبک شناختی غالب در میان رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران کدام یک از سبکهای تحلیلی یا شهودی است)؛
۲. کدام یک از ابعاد مربوط به سبکهای رهبری تحول‌گرا، مراوده‌ای و رها شده در سبک رهبری رؤسای مؤسسات آموزش عالی شهر تهران وجود دارد؛
۳. سبک رهبری رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به کدام یک از سبکهای رهبری سه‌گانه تحول‌گرا، مراوده‌ای و رها شده نزدیک است؛
۴. میان کدام یک از ابعاد سبکهای رهبری رؤسای مؤسسات آموزش عالی شهر تهران (تحول‌گرا، مراوده‌ای و رها شده) با سبک‌شناختی ایشان رابطه همبستگی معنی‌دار وجود دارد.

روش پژوهش

این تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی است و با روش تمام شماری بر روی جامعه رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی مستقر در شهر تهران که مشتمل بر ۳۲ رئیس است، صورت گرفته است [گفتنی است که از این ۳۲ نفر، ۳۰ نفر حاضر به شرکت در پژوهش حاضر شده‌اند].

در مقابل هر رئیس دانشگاه سه تا پنج نفر از همکاران مستقیم ایشان [به صورت تصادفی] در این مطالعه شرکت داشته‌اند که جمعاً ۱۰۲ نفر را تشکیل داده‌اند (رؤسا و همکاران جمعاً ۱۳۲ نفر هستند).

در این پژوهش از دو ابزار استاندارد فهرست سبک شناختی^{۳۷} CSI و پرسشنامه چند عاملی رهبری^{۳۸} MLQ form۵x ویراست سوم استفاده شده است. فهرست سبک شناختی ساخته شده توسط پرفسور آلینسون و هیز از دانشگاه لیدز^{۳۹} انگلستان است. این ابزار با هدف بررسی تأثیر سبک شناختی افراد بر رفتارهای سازمانی و کاربرد آن در مطالعات سازمانی طراحی و تنظیم شده است [۱]. در ضمن، این ابزار به دلیل سادگی در محاسبه نمرات و قابلیت استفاده در سطح وسیع بر سایر ابزارها ارجحیت نسبی دارد. CSI ابزاری خودگزارشگر مشتمل بر ۳۸ گویه است که پاسخ‌دهنده براساس مقیاسی ۳ گزینه‌ای [۲] به طور مستقل گرایش خود را به یکی از دو سبک شناختی تحلیلی یا شهودی نشان می‌دهد. شایان ذکر است که در اصل این ابزار دو سبک شناختی تحلیلی و شهودی به صورت دو سر یک طیف در نظر گرفته می‌شود، اما در نقدی که بر این ابزار توسط هودکینسون و سادلر اسمیت^{۴۰} (۲۰۰۳) وارد شده است، عدم استقلال نمره‌دهی به دو سبک تحلیلی و شهودی نقطه ضعف این ابزار تلقی شده است؛ در تحقیقات جدید از جمله پژوهش لوفستروم (۲۰۰۵) استقلال دو نمره تحلیلی و شهودی از یکدیگر در ابزار رعایت شده است و بنابراین، با پاسخ به گویه‌های این ابزار هر فرد دو نمره دریافت خواهد کرد که مستقل از یکدیگر هستند.

پرسشنامه چند عاملی رهبری با درهم آمیختن سؤالات مربوط به سه سبک رهبری تحول‌گرا، مرادده‌ای و رها شده، تکمیل‌کنندگان را در موقعیتی قرار می‌دهد تا گویه‌ای را که به واقعیت نزدیک‌تر است، انتخاب کنند. پرسشنامه مشتمل بر ۴۴ گویه و در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت و در دو ویراست مربوط به رهبران و همکاران تنظیم شده است [با پاسخگویی به گویه‌های این پرسشنامه هر فرد در پنج بعد سبک تحول‌گرا و سه بعد سبک مرادده‌ای و سبک رهبری رها شده، در مجموع نه نمره مستقل به دست می‌آورد. از حاصل جمع نمره ابعاد سبک تحول‌گرا نمره سبک رهبری تحول‌گرا و از حاصل جمع نمره ابعاد سبک مرادده‌ای نمره سبک رهبری مرادده‌ای به دست می‌آید] و بنابراین، سبک رهبری یک فرد را از دیدگاه خود و

۳۷. Cognitive Style Index

۳۸. Multifactor Leadership Questionnaire

۳۹. Leeds University

۴۰. Hodkinson & Sadler Smith

همکاران مستقیم وی مورد سنجش و بررسی قرار می‌دهد. این ابزار توسط باس و اولیو (۲۰۰۴) - (۲۰۰۰) ساخته و توسعه داده شده است.

روش اجرا: ابتدا محقق با کمک دو مترجم متخصص در حوزه‌ی واژه‌شناسی تخصصی و متون تخصصی مدیریت به ترجمه ابزارهای سنجش پرداخته و هر دو ابزار را در یک مطالعه‌ی آزمایشی بر روی شش نفر از رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی [۳] و همکاران مستقیم آنها اجرا ساخته و پس از دریافت بازخورد از این مطالعه‌ی آزمایشی، محقق به حک و اصلاح در برخی گویه‌ها و تنظیم پرسشنامه‌ی نهایی اقدام کرده است.

بر این اساس، پرسشنامه مربوط به رؤسا در دو بخش الف و ب مشتمل بر ابزار CSI و ابزار MLQ ویراست رهبران و پرسشنامه مربوط به همکاران مستقیم ایشان مشتمل بر MLQ ویراست همکاران تهیه و تنظیم شد. سپس، محقق در یک ملاقات حضوری ۳۰ تا ۴۵ دقیقه‌ای پرسشنامه مربوط به رؤسا را در اختیار ایشان گذارده است و آنها پس از تکمیل به او عودت داده‌اند. به موازات آن پرسشنامه همکاران مستقیم رئیس هر مؤسسه بین ایشان توزیع و پس از دو هفته با پیگیری تلفنی و عمدتاً با ملاقات حضوری باز پس گرفته شد. بر اساس دستورالعمل اجرایی ابزار MLQ در برابر هر مدیر یا رئیس سه تا پنج نفر از همکاران مستقیم او باید به تکمیل پرسشنامه مبادرت ورزند.

بدین ترتیب، داده‌های ۳۰ پرسشنامه مربوط به رؤسا و ۱۰۲ پرسشنامه مربوط به همکاران مستقیم ایشان به وسیله نرم افزار SPSS با روشهای آمار توصیفی و استنباطی شامل فراوانی، میانگین و روش همبستگی پیرسون مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

الف. سبک شناختی رؤسای مورد مطالعه

براساس داده‌های جدول ۱ سبک تحلیلی سبک غالب در میان رؤسای مؤسسات آموزش عالی شهر تهران است. به طوری که ۷۳ درصد از رؤسا از این نوع سبک نمره‌ی بالا و متوسط کسب کرده‌اند و این در حالی است که تنها ۱۶/۶۶ درصد از ایشان از سبک شهودی نمره‌ی بالا کسب

کرده و در مجموع ۸۲ درصد از آنها در سبک شناختی مذکور نمره پایین و متوسط گرفته‌اند. نحوه محاسبه نمرات بدین ترتیب است که میانگین نمره اخذ شده توسط افراد جامعه مورد بررسی با استفاده از روش کاربرد هنجار درون‌گروهی ملاک قرار گرفته و نمرات بالای میانگین به عنوان نمره بالا، نمرات در حد میانگین، نمره متوسط و نمره زیر میانگین به عنوان نمره پایین در نظر گرفته شده است. این اقدام برای کنترل تأثیر عوامل فرهنگی و گرایش به نمره متوسط و پایین در میان پاسخگویان صورت گرفته است.

جدول ۱- مقایسه درصد فراوانی رؤسا برحسب نمره سبک شناختی تحلیلی و شهودی

نمره	تحلیلی (درصد)	شهودی (درصد)
پایین	۲۶/۶۶	۳۶/۶۶
متوسط	۳۳/۳۳	۴۶/۶۶
بالا	۴۰	۱۶/۶۶
میانگین نمره اخذ شده	۷۴/۷۳	۵۵/۵۶
حداکثر نمره قابل اخذ	۹۲	۸۸

ب. نمرات رؤسای مورد مطالعه در ابعاد سبکهای رهبری سه‌گانه (تحول‌گرا، مراوده‌ای و رها شده)

ذکر این نکته لازم است که پرسشنامه MLQ امکان به دست آوردن سه دسته نمره شامل نمره خود رهبر (نمره‌ای که رهبر به خودش داده)، نمره‌ای که همکاران به رهبر داده‌اند و نمره حاصل از محاسبه میانگین دو نمره مذکور [برای افراد جامعه مورد بررسی] را برای محقق فراهم ساخته است.

۱. ابعاد رهبری تحول‌گرا: اکثر رؤسا در ابعاد تأثیرگذاری ایده‌الی (رفتار)، [براساس نمره خودشان]، تأثیرگذاری ایده‌الی (صفات) [براساس نمره همکاران و نمره کل] و انگیزش الهام‌بخش [براساس نمره خود و نمره همکاران] امتیاز بالا و در بعد برانگیزندگی ذهنی [براساس نمره خود، همکاران و نمره کل] نمره متوسط گرفته‌اند. در بعد ملاحظه فردی اکثر رؤسا براساس نمره همکاران و نمره کل امتیاز پایینی کسب کرده و براساس نمره خودشان امتیاز متوسط گرفته‌اند.

۲. ابعاد رهبری مراوده‌ای: اکثر رؤسای مورد مطالعه در دو بعد پاداش مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال، براساس هر سه دسته نمره، امتیاز متوسط دریافت کرده و در بعد مدیریت بر مبنای استثنای منفعل براساس نمره خود و نمره کل امتیاز پایینی اخذ کرده‌اند.

۳. **سبک رهبری رها شده** : اکثر رؤسا در بعد رهاشدگی یا سبک رهبری رها شده براساس هر سه دسته نمره امتیاز پایینی کسب کرده‌اند و این بعد در دامنه سبک رهبری ایشان کمتر مشهود و موجود است.

ج. **نمرات رؤسای مورد مطالعه در سه سبک رهبری تحول‌گرا، مراوده‌ای و رها شده**
 - اکثر رؤسا در سبک رهبری تحول‌گرا [۴] براساس نمره خودشان امتیاز بالا و متوسط و براساس نمره همکاران و نمره کل اکثریت امتیاز پایین و متوسط کسب کرده‌اند.
 - در سبک رهبری مراوده‌ای اکثر رؤسا براساس هر سه دسته نمره خودشان، همکاران و نمره کل، امتیازی در حد متوسط و پایین اخذ کرده‌اند.
 - در سبک رهبری رها شده، اکثر رؤسا براساس نمره همکاران و نمره کل امتیاز پایین کسب کرده‌اند. وجود این سبک در سبک رهبری رؤسای مورد مطالعه بسیار کم‌رنگ است.
 میانگین نمره کل رؤسا در ابعاد سبکهای رهبری و سه سبک رهبری تحول‌گرا، مراوده‌ای و رها شده در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲- مقایسه میانگین نمرات کل رؤسا در ابعاد رهبری و سه سبک رهبری

نام بعد و سبک رهبری	میانگین نمره کل	حداکثر نمره قابل اخذ
سبک رهبری تحول‌گرا	۵۷/۹۹	۸۰
تأثیر‌گذاری ایده‌الی (صفات)	۱۲/۵۶	۱۶
تأثیر‌گذاری ایده‌الی (رفتار)	۱۱/۳۹	۱۶
انگیزش الهام‌بخش	۱۲/۳۹	۱۶
برانگیزندگی ذهنی	۱۰/۶۴	۱۶
ملاحظه فردی	۱۰/۹۸	۱۶
سبک رهبری مراوده‌ای	۲۸/۹۷	۴۴
پاداش مشروط	۱۱/۵۱	۱۶
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۱۱/۴۱	۱۶
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	۶/۰۴	۱۲

۱۶	۵/۱۸	سبک رهبری رها شده
----	------	-------------------

د. رابطه همبستگی میان ابعاد سبکهای رهبری رؤسا و شیوه شناختی ایشان براساس اطلاعات موجود در جدول ۳، بعد تأثیرگذاری ایده‌الی (صفات) با نمره سبک شهودی رؤسا همبستگی مثبت، بعد پاداش مشروط با سبک تحلیلی همبستگی مثبت و بعد رها شدگی با نمره سبک تحلیلی همبستگی معنی‌دار منفی نشان داده است. بین سایر ابعاد با نمره سبک شناختی رؤسا همبستگی معنی‌داری مشاهده نشد.

جدول ۳- همبستگی (پیرسون) ابعاد سبکهای رهبری با سبک‌شناختی تحلیلی و شهودی با $P=0/05$

نام سبک رهبری	بعد	نمره خود رهبر		نمره همکاران
		تحلیلی	شهودی	
تحول‌گرا	تأثیرگذاری ایده‌الی (صفات)	—	مثبت (۰/۴۱۷)	— تحلیلی
مراوده‌ای	پاداش مشروط	مثبت (۰/۴۲۰)	—	—
رها شده	رهاشدگی	—	—	منفی (۰/۴۰)

بحث و نتیجه‌گیری

این یافته که سبک شناختی غالب در میان رؤسای مورد مطالعه تحلیلی است با یافته پژوهش نورشاهی، بذرافشان و پورشافعی (۱۳۸۲) همخوانی دارد. آنها در بررسی نگرش رؤسای دانشگاههای ایران دریافتند که گروه مورد مطالعه در مجموع نگرشی تحلیلی نسبت به مفاهیم اصلی برنامه‌ریزی دانشگاهی دارند. همچنین، براساس نتایج مطالعه تطبیقی مایکل ساواس در سال ۲۰۰۱، بیشترین گروههای با سبک شناختی تحلیلی در دسته کشورهای در حال توسعه و عرب نظیر مصر، اردن، نپال و سنگاپور قرار دارند. در حالی که بیشترین گروههای شهودگرا در کشورهای انگلوساکسون و شمال اروپا مشاهده می‌شوند (ساواس، ۲۰۰۱). کشور ایران نیز به‌دلیل مشابهت فرهنگی بیشتر با کشورهای دسته اول، در این گروه قرار می‌گیرد، لذا، نتایج

تحقیق مذکور با نتیجه تحقیق حاضر همسوست. پیترز و واترمن (۱۳۷۴) این ایده را مطرح کرده‌اند که سبک شناختی جزءگرا و تحلیلی به جنبه‌های شخصی، انسانی و غیررسمی در سازمان بی‌توجه است و به تحلیل و اقدامات صد درصد منطقی توجه دارد، در حالی که کنشهایی چون در تماس بودن، آموختن، تطبیق دادن و اصلاح کردن از ویژگیهای روش کل‌گرا و شهودی محسوب می‌شود.

این یافته در پژوهش حاضر که اکثر رؤسا در ابعاد تأثیرگذاری ایده‌الی (رفتار)، تأثیرگذاری ایده‌الی (صفات) و انگیزش الهام‌بخش نمره بالا کسب کرده‌اند با یافته پژوهش علی‌رضا موغلی (۱۳۸۱) که به شناسایی وضعیت موجود رهبری در سازمانهای موفق اداری (غیر آموزشی) ایران و تعیین ابعاد رهبری تحول‌گرا در آنها پرداخته است، همخوانی دارد. براساس پژوهش او ابعاد انگیزش الهام‌بخش، تأثیرگذاری ایده‌الی رفتار و صفات، برانگیزندگی ذهنی و ملاحظه فردی به عنوان ابعاد رهبری تحول‌گرا در سازمانهای موفق اداری ایران پذیرفته شده، اما نکته قابل توجه این است که میانگین نمرات رؤسای مورد مطالعه پژوهش حاضر در ابعاد مذکور و سبک رهبری تحول‌گرا در مقایسه با میانگین نمرات به دست آمده در پژوهش موغلی که در سازمانهای اداری موفق ایران به دست آمده، پایین‌تر است؛ برای مثال، میانگین رؤسای مورد مطالعه در بعد تأثیرگذاری ایده‌الی (صفات) برابر ۱۱/۳۹ است، در حالی که در تحقیق موغلی این نمره برابر با ۱۳/۶۱ بوده است. میانگین نمره سبک تحول‌گرای رؤسای مورد مطالعه ۵۷/۱۹ است، در حالی که میانگین سبک تحول‌گرای مدیران مورد مطالعه علی‌رضا موغلی برابر با ۶۶/۷۹ گزارش شده است.

این نکته از این نظر قابل توجه است که موغلی در پژوهش خود نمرات رهبران سازمانهای موفق اداری ایران را مورد سنجش قرار داده است و پایین‌تر بودن نمرات رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران از نمرات آن دسته از مدیران، این سؤال را در ذهن ایجاد می‌کند که آیا رؤسای دانشگاههای مورد مطالعه جزو مدیران موفق محسوب می‌شوند یا خیر، با توجه به این نکته که تعریف و شاخص موفقیت در سازمانهای اداری با سازمانهای آموزشی متفاوت است.

یافته دیگر پژوهش حاضر این است که اکثر رؤسای مورد مطالعه در بعد ملاحظه فردی از سبک رهبری تحول‌گرا امتیاز پایینی کسب کرده‌اند و این یافته با نتیجه کار علی‌رضا موغلی که در آن ملاحظه فردی در بین مدیران سازمانهای موفق اداری ایران از نمره بالایی برخوردار بوده است، همخوانی ندارد. این امر می‌تواند به این دلیل باشد که تفاوت ماهیت سازمانهای آموزشی، به ویژه مؤسسات آموزش عالی، با سایر مؤسسات و سازمانها، توقعات بیشتری را به دلیل ملاحظات انسانی و فردی و توجه به تواناییها، استعدادها، نیازها و هویت مستقل افراد در این نوع سازمانها به همراه دارد. از این رو، از نظر همکاران و حتی خود رؤسا ملاحظات فردی و انسانی رؤسا در شرایط کنونی از حد مورد انتظار پایین‌تر شناخته می‌شود. عامل مؤثر دیگر می‌تواند تأثیر متغیرهای زمینه‌ای - اجتماعی به عنوان عامل تسهیل‌گر یا مانع بر سر راه بروز رفتارهای مدیریتی خاص باشد. ویلیام بومر، رابرت اس و رویین در سال ۲۰۰۴ در پژوهشی با عنوان «سبک رهبری و جو اجتماعی» به این نتیجه رسیدند که رهبرانی که گروه رهبران همگان آنها از رفتار رهبری تحول‌گرای بیشتری برخوردار بوده‌اند، تمایل بیشتری به بروز رفتار رهبری تحول‌گرا از خود نشان داده‌اند. بنابراین، شاید جو اجتماعی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی مورد مطالعه نقش مانع را در اجرای رفتارهای مربوط به بعد ملاحظه فردی برای رؤسا ایفا می‌کند.

به هر حال، هر یک از ابعاد رهبری تحول‌گرا بروز رفتارها و کاربرد مهارتهای خاصی را در رهبران به همراه دارد. بر این اساس، نمره بالای رؤسای مورد مطالعه در بعد تأثیرگذاری ایده‌آلی رفتار و صفات و نیز انگیزش الهام‌بخش نقطه قوت و نمره متوسط آنها در بعد برانگیزندگی ذهنی نیاز به توجه و دقت به مهارتهای خلاقیت و نوآوری و کاستی این مهارتها در میان رؤسای مورد مطالعه را گوشزد می‌کند. از همه مهم‌تر، پایین بودن نمره ملاحظه فردی نشان دهنده ضعف مهارت توسعه‌ای [مشمتمل بر تواناسازی و توانمندسازی] رهبری در میان رؤسای مورد مطالعه است که نیازمند تقویت جدی است.

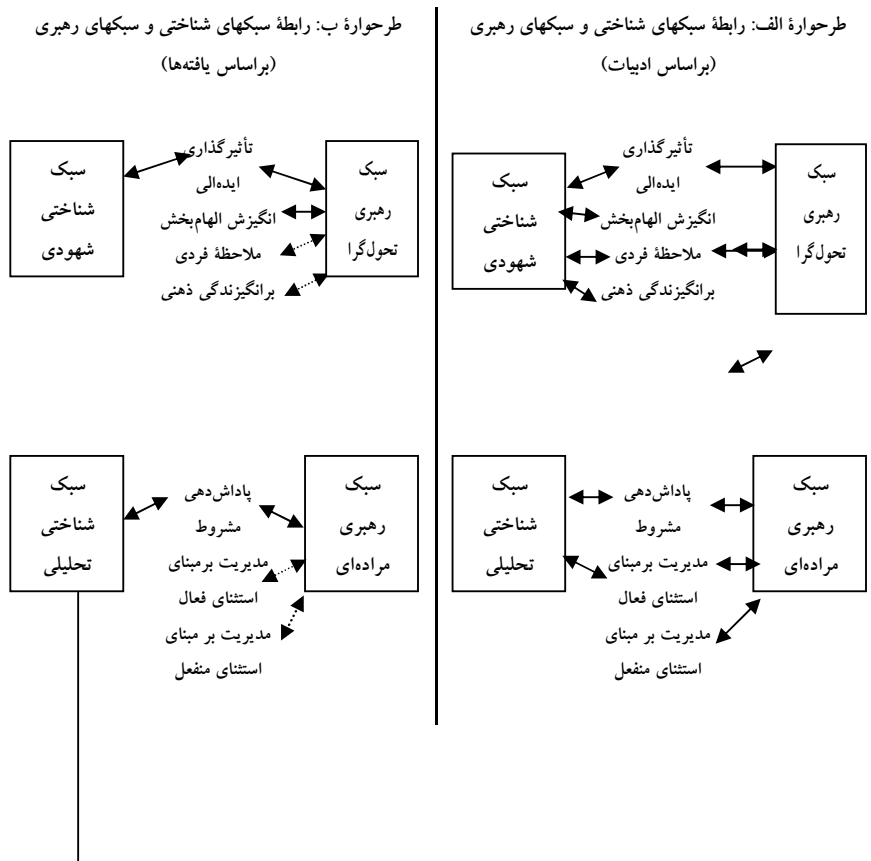
این یافته که اکثر رؤسای دانشگاههای مورد مطالعه در دو بعد پاداش مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال، براساس هر سه دسته نمره، امتیاز متوسط دریافت کرده‌اند، شاید به این امر مربوط باشد که در بعد پاداش‌دهی مشروط تکیه بر رابطه بده بستانی میان رهبر و همکاران

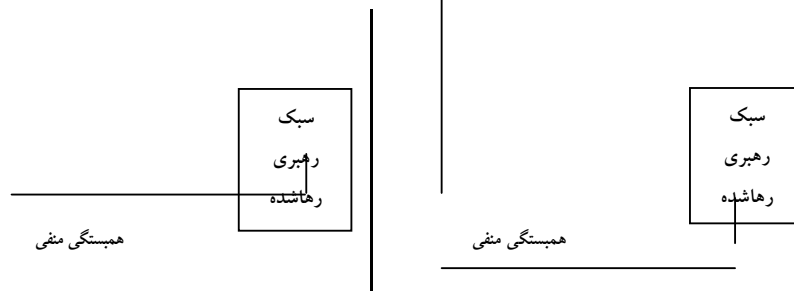
است، نوعی مبادله که بیشتر به جنبه‌های مادی برمی‌گردد و در بعد مدیریت بر مبنای استثنای فعال توجه رهبر بر خطاها و انحراف از استانداردها در سازمان است؛ این هر دو بعد با توجه به ماهیت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی که در آنها دو ساختار موازی (اداری - استادان) هدایت امور را برعهده دارند و در خیلی از موارد اعضای هیئت علمی یا کادر حرفه‌ای حرف اول را در اخذ تصمیمات می‌زنند و حتی در مواردی قدرت تخصصی آنها از قدرت رسمی و قانونی رهبر دانشگاهی بیشتر است، نمی‌تواند به طور کامل معنی‌دار باشد.

این یافته مبتنی بر عدم حضور یا کم‌رنگ بودن بعد مدیریت بر مبنای استثنای منفعل و سبک رهبری رها شده در مدیریت رؤسای مورد مطالعه می‌تواند نقطه قوت رهبری در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی مورد مطالعه باشد. در مجموع، پایین و متوسط بودن نمره سبک رهبری تحول‌گرا در میان اکثر رؤسای مورد مطالعه به این معنی است که رؤسای مورد مطالعه در ساخت چشم‌انداز، ایجاد تعهد نسبت به آن و سایر ویژگیهای سبک رهبری تحول‌گرا نیازمند تقویت و توسعه مهارت‌های خود هستند. نکته دیگر اینکه براساس نظریه باس سبک رهبری تحول‌گرا بر پایه رهبری مرادده‌ای شکل می‌گیرد و بدین دلیل، در میان رؤسای مورد مطالعه پایین و متوسط بودن نمره سبک مرادده‌ای یکی از عوامل مؤثر در عدم شکل‌گیری و پایین بودن امتیاز سبک تحول‌گرا در ایشان است.

یافته دیگر این پژوهش همبستگی مثبت بین بعد تأثیرگذاری ایده‌الی صفات با نمره سبک شهودی ایشان است که با یافته پژوهش تات و فارمر (۱۹۹۷) همخوانی دارد. براساس یافته‌های این پژوهش نیز مدیرانی که سبک شناختی خود را شهودی شناسایی کرده‌اند، سبک رهبری خود را ملاحظه‌گر [و انسان مدار] دانسته‌اند [مشابه ویژگیهای بعد تأثیرگذاری ایده‌الی صفات]. همبستگی نمره سبک تحلیلی رؤسای مورد مطالعه با نمره آنها در بعد پاداش مشروط نیز با قبول این فرض که پایه و اساس پاداش مشروط عقلانیت است و اینکه در این بعد وظیفه‌گرایی و تحقق اهداف عملکردی برای رهبر محور اصلی تلقی می‌شود، با ادبیات و نظریه‌های مطرح شده در این حوزه همخوانی دارد، چرا که رفتارهای وظیفه مدار را بیشتر به افراد با سبک شناختی تحلیلی گرا نسبت می‌دهند (لوفستروم، ۲۰۰۵).

همبستگی منفی نمره سبک تحلیلی رؤسا با نمره سبک رها شده و اینکه هر چه نمره تحلیلی بالاتر باشد، نمره سبک رها شده پایین‌تر است نیز با ادبیات موجود در خصوص ویژگیهای افراد صاحب سبک تحلیلی و در مقابل خصوصیات سبک رهبری رها شده همخوانی دارد، چرا که افراد صاحب سبک تحلیلی جزءگرا، دقیق و علاقه‌مند به فرایندهای گام به گام و منطقی هستند، حال آنکه در سبک رهبری رها شده، رهبر به عدم دخالت، عدم تصمیم‌گیری و عدم شرکت در هر نوع فعالیت مبادرت می‌ورزد.





رابطه موجود میان دو سازه سبک شناختی و سبک رهبری براساس نظریه‌ها و ادبیات موجود در قالب طرحواره الف قابل ترسیم است و روابط مشاهده شده بین این دو سازه در جامعه مورد مطالعه حاضر در قالب طرحواره ب قابل ترسیم است.

از مقایسه دو الگو این نتیجه به دست می‌آید که در جامعه مورد مطالعه، سبک رهبری تحول‌گرا به جای پنج بعد مشتمل بر دو بعد تأثیرگذاری ایده‌الی (صفات و رفتار) و انگیزش الهام‌بخش و سبک مرادده‌ای نیز مشتمل بر دو بعد پاداش‌دهی مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال است. همچنین، سبک شناختی شهودی تنها با بعد تأثیرگذاری ایده‌الی همبستگی مثبت و سبک شناختی تحلیلی تنها با پاداش مشروط از سبک رهبری مرادده‌ای همبستگی مثبت و با سبک رهبری ره‌اشده همبستگی منفی نشان داده است. اما اینکه در سایر دانشگاههای کشور نیز چنین شرایطی حاکم است یا خیر، نیاز به مطالعات و پژوهشهای بیشتری دارد.

در مجموع، براساس یافته‌های مذکور پیشنهادهای زیر را می‌توان ارائه کرد:

۱. ضرورت فراهم ساختن زمینه خودشناسی هر چه بیشتر برای رؤسا و مدیران آموزش عالی؛
۲. آگاه‌سازی آنها از تأثیر انواع سبکهای شناختی بر انواع سبکها و مهارتهای رهبری؛
۳. تقویت سبک شهودی در میان ایشان با برگزاری کارگاهها و جلسات تمرین و آگاه‌سازی ایشان از اهمیت تقویت این سبک شناختی در عرصه مدیریت؛
۴. طراحی فرایند انتخاب و انتصاب رؤسای دانشگاهها براساس یافته‌های پژوهش حاضر و پژوهشهای مشابه؛
۵. سنجش نگرش رؤسا قبل از انتخاب یا انتصاب؛
۶. امکان برقراری هر چه بیشتر تعاملات انسانی و متقابل میان رؤسا و همکاران ایشان؛

۷. فراهم ساختن زمینه دریافت بازخوردهای مستمر از همکاران برای رؤسا؛
۸. اجرای طرح پژوهشی مشابه طرح حاضر در سطح کشور [کلیه دانشگاهها و مؤسسات] برای ترسیم نیمرخ رهبری دانشگاهها در سطح کشور.

یادداشتها

- [۱] برای اطلاع بیشتر در این خصوص مراجعه به مقاله آلیسون و هیز در مجله مطالعات مدیریت شماره ۳۳، سال ۱۹۹۶ توصیه می‌شود.
- [۲] اصل این ابزار سنجش سه گزینه‌ای است که محقق پس از انجام دادن مطالعه آزمایشی و نتایج به دست آمده آن را به مقیاس پنج گزینه‌ای تبدیل کرده است.
- [۳] این شش نفر از میان رؤسای سابق دانشگاهها انتخاب شدند تا از تعداد جامعه اصلی کم نشود.
- [۴] توضیح اینکه نمره رؤسا در سبک رهبری تحول‌گرا، مرادده‌ای از حاصل جمع نمره آنها در ابعاد مربوط به هر یک از سبکها به دست آمده است.

منابع

الف. فارسی

۱. بیرن باثوم، رابرت (۱۳۸۲)؛ دانشگاهها چگونه کار می‌کنند؛ ترجمه حمیدرضا آراسته، چاپ اول، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۲. پیترز، توماس جی و رابرت اچ واترمن (۱۳۷۴)؛ به سوی بهترین‌ها سیمای شرکتها و سازمانهای موفق؛ ترجمه مهدی قراچه داغی، چاپ دوم، تهران: انتشارات هم‌آگاه.
۳. رجیبی، علی‌اکبر و بزرگ اشرفی (۱۳۸۳)؛ مدیریت دانشگاهها در شرایط بی‌ثبات: چالشی اساسی در آموزش عالی نوین، مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۴. موغلی، علیرضا (۱۳۸۲)؛ «طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمانهای اداری ایران»؛ فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۲، سال شانزدهم، صص. ۱۰۰-۷۷.
۵. نورشاهی، نسرين، مجتبی بذرافشان و هادی پورشافعی (۱۳۸۲)؛ «بررسی نگرش رؤسای دانشگاهها به برنامه‌ریزی دانشگاهی مدیران»؛ تهران: دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

۶. یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲): برنامه‌ریزی دانشگاهی نظریه‌ها و تجربه‌ها؛ تهران: مرکز نشر و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

ب. لاتین

۱. Allinson Christopher, W. & Hayes John (۱۹۹۶); "The Cognitive Style Index. A Measure of Intuition - Analysis for Organizational Research"; *Journal of Management Studies*, No. ۳۳. 1, pp. ۱۱۹-۱۳۵.
۲. Avolio, B. J. & B. M. Bass (۲۰۰۴); *Multifactor leadership Questionnaire*; Third Edition, Manual and Sampler set, Published: Mindgarden inc.
۳. Avolio, B. J. & M. Bass (۱۹۹۶); *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership*; Thousand Oaks, OA: sage.
۴. Balkis Murat (۲۰۰۵); "The Relationship between Thinking Styles and Personality Types, University Izmir"; *Social Behavior and Personality*, No. ۳۳, Issue ۳, pp. ۲۸۳-۲۹۴.
۵. Bass, B. & P. Steidlmeier (۱۹۹۹); "Ethics, Characters, and Authentic Transformational Leadership Behavior"; *Leadership Quarterly*, No. ۱۰, Issue ۲, pp. ۱۸۱-۲۱۷.
۶. Bommer, William H. & Rubin Roberts (۲۰۰۴); "Setting the Stage for effective Leadership Antecedents of Transformational Leadership Behavior"; *The Leadership Quarterly*, No. ۱۵, pp. ۱۹۵-۲۱.
۷. Webb, Kerrys (۲۰۰۳); *Presidents' Leadership Behaviors Associate with Followers' Job Satisfaction, Motivation toward Extra Effort and Presidential Effectiveness at Evangelical Colleges and University*; University of North Texas PHD Dissertation, Available at: www.Proquest.com
۸. Lofstrom, Erika (۲۰۰۵); *The Role of Cognitive Style in Experiences of Work Contexts*; Academic Dissertation University of Helsinki.

۹. Mcadory, Alice Rae (۲۰۰۴); Transactional and Transformational Leadership, Differences between Representative and Peer Nominated Effective University Presidents and as a Function of Institution Type and Presidential Gender a Dissertation for the Doctor of Philosophy College of William & mary.
۱۰. Nicolina, Arcuri (۲۰۰۳); *Faculty and Chair Perspectives on Leadership and its Impact on Departmental Outcomes*; Thesis Master of Art McGill University.
۱۱. Savras, Michael & Chade El- Kot (۲۰۰۱); “Comparative Study of Cognitive Style in Egypt, Greece, Hong Kong and the UK”; *International Journal of Training and Developing*, No. ۵, Issue ۱, pp. ۶۵-۷۶.
۱۲. Taggart, William & Enzo Vlenzi (۱۹۹۰); “Assessing Rational and Intuitive Styles: A Human Information Processing Metapher”; *Journal of Management Studies*, Vol. ۲۷, No. ۲, pp. ۱۵۰-۱۷۲.
۱۳. Toth, Powell E. & Theodora Farmer (۱۹۹۷); *Brain Hemispheric Characteristics and Leadership Style of School Super Intendents*; Marshal University Graduate College.
۱۴. Zhang, Li-Fang (۲۰۰۲); “Thinking Styles: Their Relationships with Modes of Thinking and Academic Performance; University of Hong Kong, *Education Psychology*, Vol. ۲۲, No. ۳, pp. ۳۳۱-۳۴۷.
۱۵. Zhang, Li-Fang (۲۰۰۴); “Thinking Styles University Student’s Preferred Teaching Styles and their Conceptions Effective Teachers”; *Journal of Psychology*, Vol. ۱۳, Issue ۳, pp. ۲۳۳-۲۵۷.