

## بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با بهبود کیفیت آموزش عالی کشاورزی (مورد مطالعه: پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران)

ولی اله سارانی<sup>۱\*</sup>، یوسف حجازی<sup>۲</sup>، سید محمود حسینی<sup>۳</sup>، احمد رضوانفر<sup>۴</sup>

۱. استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه زابل

۲. استاد گروه ترویج و آموزش کشاورزی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه تهران

۳. استاد گروه ترویج و آموزش کشاورزی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه تهران

۴. استاد گروه ترویج و آموزش کشاورزی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۹۱/۴/۴ - تاریخ تصویب: ۹۱/۱۰/۶)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با بهبود کیفیت آموزش عالی کشاورزی و در چارچوب کلی پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل تمام اعضای هیئت علمی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران (N= ۲۱۲) است. با استفاده از فرمول کوکران، ۱۲۲ نفر به روش طبقه‌ای تصادفی با انتساب متناسب انتخاب و با استفاده از ابزار پرسشنامه مطالعه شد. برای محاسبه سبک رهبری تحول آفرین و بهبود کیفیت آموزشی به ترتیب از مقیاس‌های استاندارد سبک رهبری چندعاملی (MLQ) و بهبود کیفیت آموزشی (AQIP) استفاده شد. مطابق یافته‌ها، بیشترین سطح سبک رهبری تحول آفرین، مربوط به سطح ضعیف (۵۲ نفر، ۴۲/۶ درصد) بود. بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین (رفتارهای آرمانی، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش) با متغیر بهبود کیفیت آموزشی در سطح معنی داری یک درصد رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت، اما بین متغیرهای سن، رتبه علمی و سابقه خدمت با متغیر بهبود کیفیت آموزشی رابطه معنی داری مشاهده نشد. مطابق نتایج تحلیل رگرسیون، از میان متغیرهای وارد شده فقط متغیر انگیزش الهام‌بخش (Beta = ۰/۶۸۶) به‌عنوان متغیر اثرگذار بر بهبود کیفیت آموزشی محسوب می‌شد.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش عالی کشاورزی، بهبود کیفیت، ترغیب ذهنی، رهبری تحول آفرین، سبک رهبری.

### مقدمه

می‌شوند (Arnold, 2001) و جریان تغییرات سازمانی را هموار می‌کنند (Eisenbach, 1999) و بعد از انجام‌دادن تغییرات، با رهنمودهایشان درمورد بهبود فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی روشن‌گر راه هستند (Pounder, 2003). از جمله سازمان‌هایی که نقش و رسالت متنوع و پیچیده‌ای را در رشد و توسعه اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی هر جامعه به‌عهده دارد، دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی هستند که ارتقای کمی و کیفی آن‌ها به‌دلیل

امروزه صاحب‌نظران مباحث مدیریت شاهد پیدایش جریان فکری جدیدی در این زمینه هستند که اغلب با عنوان نظریه رهبری تحول آفرین مطرح می‌شود (Zali, 2004). تحقیقات مختلف نشان داد رهبران تحول آفرین در میان پیروانشان انگیزه بسیار بالایی ایجاد می‌کنند و از این طریق موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری آن‌ها می‌شوند. همچنین، این رهبران موجب افزایش اعتماد، تعهد و کارایی گروهی پیروان

در مدیریت آموزشی است؛ بنابراین، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ این پرسش است که آیا بین رهبری تحول آفرین با بهبود کیفیت آموزشی در پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران رابطه‌ای وجود دارد.

بهبود کیفیت در آموزش عالی از رویکردهایی است که در دهه اخیر در بسیاری از نظام‌های آموزش عالی و دانشگاه‌های جهان به آن توجه شد. کیفیت آموزش به آن دسته از ویژگی‌های عناصر آموزش اطلاق می‌شود که با حداکثر استفاده از استعدادها و توانایی‌های آن عناصر می‌توان نیازها و انتظارات تصریحی و تلویحی فراگیران یا دست‌اندرکاران آموزش را برآورده و رضایتشان را جلب کرد. این عناصر در بخش آموزش عالی می‌تواند شامل برنامه درسی، استاد، دانشجو، فضای آموزشی، امکانات و تجهیزات آموزشی، ساختار آموزشی، مدیریت و رهبری باشد (Moulavi & Hoveida, 2009). مراکز آموزشی برای بهبود کیفیت آموزش نیاز به ارزیابی دقیق، جامع و مداوم فعالیت‌های آموزشی خود دارند. AQIP یکی از مقیاس‌هایی است که می‌تواند در این راستا مفید باشد و بر نه شاخص مبتنی است (The Higher Learning Commission, 2004). با استفاده از این مقیاس می‌توان بهبود کیفیت هر مؤسسه آموزشی را ارزیابی کرد. در این راستا، برنامه بهبود کیفیت آموزشی برنامه‌ای است که با اعتبارسنجی مراکز آموزش عالی از بهبود مستمر عملکرد آن‌ها حمایت می‌کند. این برنامه در سال ۱۹۹۹ توسط کمیسیون یادگیری در سطح عالی (The Higher Learning Commission, 2001) ارائه شد.

یکی از عوامل مهم در بهبود کیفیت آموزش عالی، از میان متغیرهای گوناگون، به سبک رهبری مدیران آموزشی وابسته است. از میان سبک‌های رهبری گوناگون مؤثر بر بهبود کیفیت آموزشی، سبک رهبری تحول آفرین اولین بار در سال ۱۹۷۳ به کار گرفته شد. البته این اصطلاح زمانی مشهور شد که برنز و سپس دیگر اندیشمندان کلاسیک آن را به کار برد (Oshagbemi, 2004). در سال‌های اخیر، توجه زیادی به آزمون الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول‌گرا شد، به طوری که فقط در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از صد پایان‌نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول آفرین را بررسی کردند. Bass (1997) بیان کرد رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار رهنمون کنند (Humphreys & Einstein, 2003). رهبری تحول آفرین یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح‌شده در بعد رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور نادر است.

پرورش نیروهای متخصص و تأثیرگذار در جامعه ضرورت فراوان پیدا می‌کند (Farhangi, 2008). روند تحولات نظام آموزش عالی در جهان نشان می‌دهد آموزش عالی با چالش‌هایی اساسی مواجه است. رشد کمی آموزش عالی بدون هماهنگی با رشد و توسعه کیفی آن و وجود تنگناهای مالی با توجه به کمبود منابع و حساسیت زیاد مردم به این نظام، تمرکز بر اثربخشی و کارایی نظام آموزش عالی را ضروری کرد (Bornmann et al., 2006). اکنون، یکی از چالش‌های عظیم نظام‌های آموزشی در بیشتر کشورها به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه، چگونگی برخورد با تقاضای کیفیت آموزشی در شرایط دشوار اقتصاد ملی و محدودیت مالی کشورهاست (Champan & Carrier, 1990). همچنین، با توجه به اهمیت آموزش عالی کشاورزی در ایران و تأثیر آن بر تمام ابعاد رشد و توسعه انسانی، اقتصادی و کشاورزی، بحث در زمینه مسائل مربوط به دانشکده‌های کشاورزی و ارائه راه‌حل‌های احتمالی اهمیت اساسی دارد. امروزه از نظام آموزش عالی کشاورزی انتظار می‌رود علاوه بر تربیت محققان، مروجان و مولدان بخش کشاورزی، در راستای تولید و اشاعه دانش و فناوری‌های نوین در بخش کشاورزی حرکت کند و به‌طور مقتضی وظایف آموزشی، پژوهشی خود را انجام دهد و خدمات‌رسانی کند.

بنابراین، اگر دانشکده‌های کشاورزی بخواهند مزیت رقابتی پایدار در مقایسه با سایر مراکز و مؤسسه‌های آموزش عالی کشاورزی کسب کنند، باید به‌طور مداوم بررسی و بازنگری شوند و رهیافت‌ها و الگوهای مناسبی را برای مبارزه با چالش‌های پیش رو و ارتقای عملکرد خود ارائه دهند (Abbasi & Hejazi, 2010). مطالعات بیان می‌کند سبک رهبری تحول آفرین، عامل مهمی است که باید در افزایش بهبود کیفیت آموزشی در یک سازمان آموزش عالی ویژه به آن توجه شود و به‌عنوان عاملی بالقوه می‌تواند بر اجرای وظایف اصلی استادان نفوذ و تأثیر داشته باشد (Wiratmadja & Govindaraju, 2008).

همچنین، موفقیت دانشگاه‌ها در ایفای وظایفشان مستلزم تغییر و بهبود ساختارها، سیستم‌ها، فرایندها و شیوه‌های کلاسیک آموزش و پژوهش در قالب ارتقای کیفیت آموزشی است. تغییر و بهبود کیفیت در دانشگاه‌ها مانند سازمان‌های دیگر با مسائل ویژه‌ای روبه‌روست و باید شیوه‌های مناسبی برای برخورد با آن‌ها انتخاب شود. یکی از شیوه‌های بهبود کیفیت در آموزش عالی، پیشروی به سمت رهبری تحول آفرین

علمی پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد سبک رهبری تحول گرا با پیامد اثربخشی آموزش دهندگان و کیفیت کاری آن‌ها همبستگی مثبت و معنی داری داشت.

Hoveyda (2007) رابطه مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزشی را در دانشگاه‌های استان اصفهان در قالب رساله دکتری بررسی کرد. هدف این تحقیق بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه‌های استان اصفهان بود. وی در تحقیق خود رابطه بین پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده شامل شفافیت آرمان، سبک‌های رهبری (مانند سبک رهبری تحول گرا)، آزمایش‌گری و پاداش‌ها، انتقال مؤثر دانش و کار تیمی و حل مسئله گروهی بر بهبود کیفیت آموزشی را بررسی کرد.

در تحقیق دیگری، Hoveida & Moulavi (2009) به بررسی فرایند بهبود کیفیت آموزشی از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان اصفهان پرداختند. در این تحقیقات، شاخص بهبود کیفیت آموزشی براساس مقیاس AQIP محاسبه شد. نتایج این تحقیقات وجود همبستگی مثبت و معنی دار بین نمره‌های مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده (مانند سبک رهبری تحول گرا) و نمره‌های بهبود کیفیت آموزشی را بیان می‌کرد. همچنین، بین میانگین نمره‌های بهبود کیفیت آموزشی براساس رتبه‌های علمی مربی، استادیار و دانشیار تفاوت معنی داری وجود نداشت.

Nikfal Azar (2010) در تحقیقی تأثیر سبک رهبری مدیران ارشد دانشگاه تهران را بر موفقیت تحصیلی دانشجویان بررسی کرد. در این تحقیق، یک فرضیه اصلی (سبک رهبری تحول گرا) و هفت فرضیه فرعی (ویژگی‌های رهبران تحول گرا) تدوین شده بود. نتایج بیان می‌کرد بین سبک رهبری تحول گرا و موفقیت تحصیلی دانشجویان همبستگی مثبت و معنی داری وجود داشت؛ یعنی در صورتی که دانشگاه‌ها فضایی را برای به‌کارگیری رهبری حمایتی و تحول گرا ایجاد کنند، می‌توانند اعتماد و احترام دو سویه بین مدیران ارشد دانشگاه و هیئت علمی به وجود آوردند و و از این طریق موفقیت تحصیلی دانشجویان و ارتقای کیفیت تحصیلی آنان را تضمین کنند.

Nourshahi (2009) در مطالعه خود به بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد بیشتر رؤسای مورد مطالعه در پیامد رهبری تلاش بالاتر از حد انتظار نمره بالا و در دو پیامد اثربخشی و رضایت‌مندی نمره متوسط اخذ کردند. همچنین،

نظریه سبک رهبری تحول آفرین یکی از چارچوب‌های نظری در دنیا محسوب می‌شود که اولین بار از سوی Burns (1979) و Bass (1997) مطرح شد. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را افزایش می‌دهند و موجب تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند (Gardner & Stough, 2002). بی‌گمان Bass & Avolio مفهوم و ایده Burns (1979) را در مورد رهبری توسعه دادند و مفهوم جدیدی را به نام رهبری تحول آفرین ایجاد کردند. آن‌ها معتقدند این نوع رهبری زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علائق کارکنانش را توسعه دهد و آگاهی و پذیرش لازم را برای انجام دادن مأموریت در آن‌ها به وجود آورد و کارکنان را به سمتی فراتر از منافعشان و اولویت داشتن منافع گروهی بر منافع فردی ترغیب کند (Stone et al., 2004). در نهایت، Avolio & Yammarino (1985) در مطالعات خود چهار عامل مرتبط با رهبری تحول آفرین را کشف کردند. عوامل یا نشانگرهای رفتار رهبری تحول آفرین عبارت بودند از:

- نفوذ آرمانی (صفات و رفتار): نفوذ و اثرگذاری عمیق رهبر بر پیروان در سایه ایمان، اعتقاد و اعتمادی که آن‌ها به رهبر خویش دارند (Burke & Collins, 2007).

- ملاحظه شخصی: مبین میزان توجه فردی است که رهبر با توجه به خواسته‌ها و نیازهای متعدد و متفاوت پیروانش به‌طور اصولی و در حد ارضاکنده نثار آن‌ها می‌کند.

- ترغیب ذهنی: تحریک کردن قوای فکری و قوه خیال و تصور پیروان به منظور ایجاد روحیه خلاقیت و نوآوری در آن‌ها (Wu et al., 2008).

- رهبری الهام‌بخش: این رفتار رهبری تحول آفرین نیز در راستای ایجاد بینش و بصیرت و امیدبخشی به آن‌ها صورت می‌گیرد.

در مجموع، بیشتر مطالعات نشان می‌دهد رهبران تحول آفرین ویژگی‌های شخصیتی و آرمانی ویژه‌ای دارند، به طوری که فرد برای کسب نمره‌های بالای رهبری تحول آفرین باید ویژگی‌های شخصیتی ویژه‌ای داشته باشد که شامل سطوح بالایی از عمل‌گرایی، پرورش فکری، نگرش‌های آرمانی و اعتماد به نفس و نیز داشتن سطوح پایین‌تری از منتقدبودن و عیب‌جویی و گستاخی است (Bruch & Walter, 2007).

Mercy (2004) به مطالعه سبک‌های رهبری در مؤسسه‌های آموزش عالی مالایا پرداخت. یافته‌های او نشان داد استادان سبک رهبری مدیران خود را تا حدی انعطاف‌پذیر و تعاملی شناسایی کردند. Nicolina (2003) به بررسی میزان مناسب بودن سبک رهبری تحول گرا در محیط‌ها و سازمان‌های آموزشی

ویژگی‌های رهبر کارزماتیک را دارد: مورد اعتماد و تحسین زبردستان است، زبردستان او را به‌عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند مانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

#### انگیزش الهام‌بخش (Inspirational Motivation):

رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و تلاش برای رسیدن به آن باور داشته باشند. این افراد معمولاً به آینده و رسیدن به اهداف خوش‌بین‌اند.

#### ترغیب ذهنی (Intellectual Stimulation):

رهبر، کارکنان را به‌صورت ذهنی ترغیب می‌کند. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند تا در حل مسائل برخوردی خلاقانه داشته باشند و پرسش‌هایی را در زمینه فرض‌های بدیهی مطرح کنند. این رهبران با تشویق پیروان به بررسی مشکلات از زوایای مختلف، از آن‌ها می‌خواهند فنون حل مسئله نوآورانه را اجرا کنند.

#### ملاحظات فردی (Individual Consideration):

نیازهای احساسی زبردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند مهارت‌هایی را پرورش دهند که برای رسیدن به هدفی مشخص لازم دارند. این رهبران ممکن است زمان شایان توجهی را برای پرورش‌دادن، آموزش و تعلیم در نظر بگیرند (Spector et al., 2004).

به‌طورکلی، با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته، مدل نظری تحقیق را می‌توان به‌صورت شکل ۱ نشان داد.

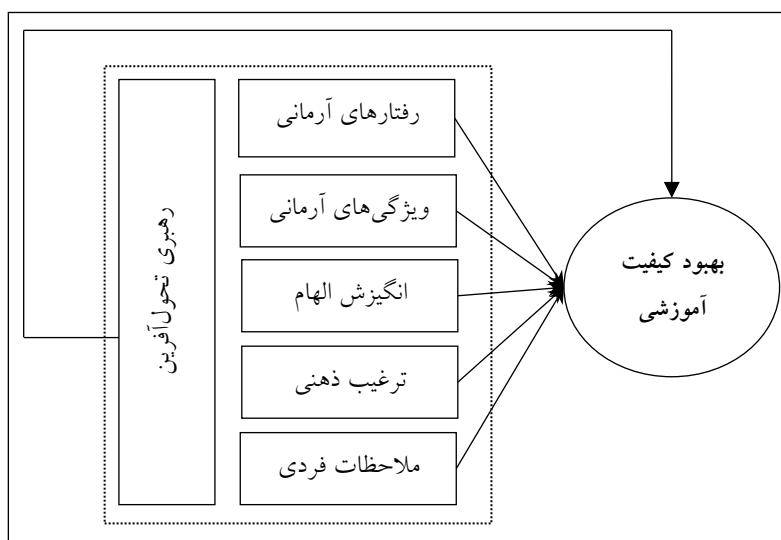
اکثر رؤسای مذکور در بعد تأثیرگذاری ایده‌آل نمره بالا، در دو بعد انگیزش الهام‌بخش و برانگیزندگی ذهنی نمره متوسط و در بعد ملاحظه فردی نمره پایین کسب کردند. بین نمره رؤسا در همه ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا با هر سه پیامد رهبری همبستگی مثبت و معنی‌دار مشاهده شد، به‌طورکلی یافته‌های پژوهشی ضرورت تقویت رؤسا را در بعد ملاحظه فردی نشان می‌دهد. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا نقش مؤثری در افزایش رضایت‌مندی و تلاش بالاتر از حد انتظار در میان همکاران رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی داشت.

همچنین Ehsani et al. (2005) در بررسی رابطه سبک‌های رهبری و کیفیت زندگی کاری کارکنان با میزان اثربخشی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌های دولتی کشور به این نتیجه دست یافتند که بین سبک‌های رهبری انتخابی مدیران با اثربخشی آنان اختلاف معنی‌داری وجود داشت. هرچند بین سبک‌های رهبری و کیفیت کاری کارکنان اختلاف محسوسی وجود داشت، اما آن اختلاف معنی‌دار نبود. همچنین، بین کیفیت کاری کارکنان و اثربخشی مدیران رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشت.

در یک جمع‌بندی، با توجه به مدل Bass & Avolio (1994)، رهبری تحول‌آفرین با پنج مؤلفه به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه شناخته شدند. این عوامل که در این تحقیق به‌کار برده شدند عبارتند از:

#### نفوذ آرمانی (Idealized Influence) (در دو مؤلفه)

ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی): فرد در این حالت،



شکل ۱. مدل نظری تحقیق

همگام با (Yaghoobi et al. 2009) که متناسب با فرهنگ ایرانی تدوین شد، پرسش‌های مذکور در پرسشنامه نهایی تدوین شدند. گویه‌های متغیرها بیست گویه در قالب پنج مؤلفه ذکر شده بودند که در مجموعه‌ای منظم از عبارات، ترتیب و وزن‌های مساوی در مقیاس لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد در دامنه ۱ تا ۵) طراحی شدند و سهم هر مؤلفه چهار گویه بود. بخش سوم پرسشنامه شامل پرسش‌های استاندارد محاسبه بهبود کیفیت براساس مقیاس (The AQIP Higher Learning Commission, 2001) تهیه شد که ۴۹ پرسش به صورت مقیاس طیف لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد در دامنه ۱ تا ۵) بود. برای تعیین اعتبار پرسشنامه، ابتدا سی پرسشنامه در جامعه مورد مطالعه توزیع شد که طی آن اعتبار پرسشنامه توسط کروناخ-آلفا (مقادیر بالاتر از ۰/۷) تأیید شد. روایی صوری پرسشنامه براساس نظر جمعی از استادان گروه‌های ترویج و آموزش کشاورزی تأیید شد. همچنین، به منظور محاسبه و طبقه‌بندی تعیین سطح سبک رهبری تحول آفرین در پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران از روش فاصله انحراف معیار از میانگین (ISDM) براساس فرمول زیر استفاده شد (Qamar, 2002):

(۱)

A= (انحراف معیار) - Sd (میانگین) < Mean < A: ضعیف

B= Mean - Sd < B < Mean: متوسط

C= Mean < C < Mean + Sd: خوب

D= Mean + Sd < D: عالی

### نتایج و بحث

#### توزیع فراوانی پاسخگویان در زمینه ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای

دامنه سنی پاسخگویان بین ۲۸ تا ۷۴ سال بود. میانگین سن پاسخگویان حدود ۴۵ سال بود که بیشترین فراوانی پاسخگویان به رده سنی ۳۳ تا ۳۸ سال (۶۴/۳ درصد) تعلق داشت. بیشتر پاسخگویان (۸۹/۳ درصد) مرد و بقیه زن (۱۰/۷ درصد) بودند. از میان پاسخگویان، بیشترین فراوانی سابقه خدمت مربوط به بازه یک تا پنج سال بود که میانگین سابقه خدمت پاسخگویان نیز دوازده سال بود. از لحاظ رتبه علمی، مطابق جدول ۱، در میان پاسخگویان ۵۰/۸ درصد استادیار، ۲۳/۸ درصد دانشیار، ۱۹/۷ درصد استاد و ۵/۷ درصد مربی بودند و همچنین بیشتر پاسخگویان در گروه‌های آزمایشی گیاه‌پزشکی (۱۱/۵ درصد)، باغبانی (۹/۸ درصد) و زراعت (۸/۲ درصد) بودند.

بنابراین، مطابق با پیشینه تحقیقات در این زمینه، هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین با بهبود کیفیت آموزشی در پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران است. در این راستا، اهداف اختصاصی زیر دنبال می‌شود:

- بررسی ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان

- اولویت‌بندی مؤلفه‌های سبک رهبری تحول آفرین

- تعیین وضعیت سطح سبک رهبری تحول آفرین در

پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران

- همبستگی بین متغیر سبک رهبری تحول آفرین با

متغیر بهبود کیفیت آموزشی

- همبستگی بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول آفرین با

متغیر بهبود کیفیت آموزشی

- تعیین میزان اثرگذاری متغیرهای مستقل بر متغیر

بهبود کیفیت آموزشی

### مواد و روش‌ها

هدف این پژوهش بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین با بهبود کیفیت آموزشی در پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران است. این پژوهش از لحاظ میزان و درجه کنترل، غیرآزمایشی و توصیفی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، میدانی است و در چارچوب کلی تحقیقات توصیفی-پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق، شامل اعضای هیئت‌علمی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران (N=۲۱۲) بود که در گروه‌های آموزشی آبیاری و آبادانی، ترویج و آموزش کشاورزی، اقتصاد کشاورزی، گیاه‌پزشکی، علوم دامی، زراعت و اصلاح نباتات، باغبانی، علوم و صنایع غذایی، ماشین‌های کشاورزی، صنایع چوب و کاغذ، شیلات، احیای مناطق خشک و بیابانی، محیط زیست، جنگلداری و خاک‌شناسی حضور داشتند. برای تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی با انتساب متناسب ۱۲۲ نفر انتخاب و مطالعه شدند.

ابزار تحقیق پرسشنامه‌ای بود که از سه بخش اصلی تشکیل می‌شد. بخش اول مربوط به ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان بود و بخش دوم شامل گویه‌های مربوط به سنجش سبک رهبری تحول آفرین بود. برای تعیین سبک رهبری تحول آفرین از پرسشنامه چندعاملی رهبری (MLQ) استفاده شد.

- با توجه به پنج مؤلفه رهبری تحول آفرین (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) ارائه شده توسط (Bass & Avolio 1994)

جدول ۱. توزیع فراوانی مرتبه علمی پاسخگویان

رتبه علمی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
استاد	۲۴	۱۹/۷	۱۹/۷
دانشیار	۲۹	۲۳/۸	۴۳/۵
استادیار	۶۲	۵۰/۸	۹۴/۳
مربی	۷	۵/۷	۱۰۰
جمع	۱۲۲	۱۰۰	-

اولویت بندی مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین

برای تعیین اولویت مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین از دیدگاه پاسخگویان، از روش اولویت بندی براساس ضریب تغییرات (CV) استفاده شد. با توجه به جدول ۲، از میان مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین، مؤلفه انگیزش الهام بخش در اولویت اول و در مقابل مؤلفه ترغیب ذهنی در اولویت آخر دیدگاه پاسخگویان در زمینه اولویت مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین قرار داشت.

جدول ۲. اولویت بندی مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین از دیدگاه پاسخگویان

اولویت	انحراف معیار	میانگین رتبه ای*	گویه ها	مؤلفه ها
۱	۱/۰۳	۳/۲۹	درباره آینده خوش بینانه صحبت می کند	انگیزش الهام بخش
۲	۰/۸۹	۳/۲۶	امیدواری می دهد که اهداف دست یافتنی اند	
۳	۰/۹۷	۳/۱۹	بر اهمیت آینده نگری تأکید دارد	
۴	۰/۹۷	۳/۱۸	درباره کارهایی که باید انجام گیرد با جدیت و شوق صحبت می کند	
	۰/۷۹	۳/۲۳	جمع	
۱	۱/۰۲	۳/۳۶	از خود قدرت و اعتماد به نفس نشان می دهد	ویژگی های آرمانی
۲	۰/۹۸	۳/۳۲	می کوشد به گونه ای رفتار کند که موجب احترام دیگران نسبت به خود شود	
۳	۱/۰۲	۲/۹۶	به دلیل مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم می پوشد	
۴	۱/۰۵	۲/۸۶	دیگران به دلیل ارتباطشان با وی احساس افتخار می کنند	
	۰/۷۵۸	۳/۱۲	جمع	
۱	۱/۰۶	۳/۳۷	به پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات توجه می کند	رفتارهای آرمانی
۲	۱/۰۱	۳/۱۸	بر اهمیت داشتن حسی قوی در هدف تأکید می کند	
۳	۰/۹۹	۳/۱۰	بر اهمیت داشتن حس همکاری در مأموریت ها تأکید می کند	
۴	۱/۰۱	۲/۸۳	درباره باورها و ارزش های اساسی خود صحبت می کند	
	۰/۷۷	۳/۱۰	جمع	
۳	۰/۹۵	۳/۰۸	برای راهنمایی و آموزش وقت می گذارد	توانمندی های فردی
۱	۰/۹۶	۳/۱۴	با دیگران به عنوان یک شخص - نه عضوی از گروه - رفتار می کند	
۲	۰/۹۱	۳/۱۰	فرد را به عنوان کسی در نظر می گیرد که نیازها، توانایی ها و خلاقیت های متفاوت از دیگران دارد	
۴	۱/۰۳	۲/۹۱	به دیگران کمک می کند تا توانایی هایشان را توسعه و گسترش دهند	
	۰/۸۳	۳/۰۵	جمع	
۱	۰/۹۹	۳/۲۵	در هنگام حل مشکلات، دیدگاه ها و جوانب مختلف را مدنظر قرار می دهد	پیشنهادها
۲	۰/۹۷	۲/۸۶	از دیگران می خواهد مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنند	
۳	۱/۰۱	۲/۷۷	راه های جدید نگرش به چگونگی انجام دادن کار را پیشنهاد می کند	
۴	۰/۹۶	۲/۷۱	پیشنهادهای اساسی را به دقت بررسی می کند تا از مناسب بودن آنها مطمئن شود	
	۰/۸۲	۲/۹۲	جمع	

کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران از دیدگاه پاسخگویان، از روش فاصله انحراف معیار از میانگین (ISDM) استفاده شد که براساس جدول ۴ بیشترین سطح بهبود کیفیت آموزشی اشاره شده، مربوط به سطح متوسط (۴۵ نفر؛ ۳۶/۹ درصد) بود.

جدول ۴. توزیع فراوانی پاسخگویان در زمینه سطح سبک بهبود کیفیت آموزشی

سطح	دامنه طبقات	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
ضعیف	کمتر از ۱۰۳	۱۸	۱۴/۸	۱۴/۸
متوسط	۱۰۴ - ۱۲۶	۴۵	۳۶/۹	۵۱/۶
خوب	۱۲۷ - ۱۵۰	۴۴	۳۶/۱	۸۷/۷
عالی	بیش از ۱۵۱	۱۵	۱۲/۳	۱۰۰/۰
	مجموع	۱۲۲	۱۰۰/۰	---

#### همبستگی بین متغیر سبک رهبری تحول آفرین با متغیر بهبود کیفیت آموزشی

یافته‌های تحقیق مندرج در جدول ۵ نشان می‌دهد بین متغیر سبک رهبری تحول آفرین و متغیر بهبود کیفیت آموزشی در سطح معنی‌داری یک درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت.

جدول ۵. ضرایب همبستگی بین متغیر سبک رهبری تحول آفرین و متغیر بهبود کیفیت آموزشی

سبک رهبری تحول آفرین	بهبود کیفیت آموزشی
سبک رهبری تحول آفرین	ضریب همبستگی پیرسون سطح معنی‌داری (Sig.)
بهبود کیفیت آموزشی	ضریب همبستگی پیرسون سطح معنی‌داری (Sig.)

\*\* معنی‌داری در سطح یک درصد

#### تعیین میزان اثرگذاری متغیرهای مستقل بر متغیر بهبود کیفیت آموزشی

برای آنکه میزان اثرگذاری هر متغیر بر متغیر بهبود کیفیت آموزشی به‌دست آید، از تحلیل‌های رگرسیونی چندگانه به روش اینتر استفاده شد. نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد چهار متغیر وارد شده در تحلیل رگرسیون (رفتار آرمانی، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش)، در مجموع ۵۹/۸ درصد عوامل اثرگذار بر متغیر بهبود کیفیت آموزشی را تبیین می‌کنند. مطابق جدول ۸، با توجه به مقادیر بتا (Beta)، از میان متغیرهای وارد شده فقط متغیر «انگیزش الهام‌بخش» به‌عنوان اثرگذارترین متغیر بر بهبود کیفیت آموزشی محسوب می‌شد.

#### تعیین وضعیت سطح سبک رهبری تحول آفرین در پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران

برای تعیین سطح متغیر سبک رهبری تحول آفرین در پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران از دیدگاه پاسخگویان، از روش فاصله انحراف معیار از میانگین (ISDM) استفاده شد که براساس جدول ۳ بیشترین سطح سبک رهبری تحول آفرین اشاره شده، مربوط به سطح ضعیف (۵۲ نفر؛ ۴۲/۶ درصد) بود.

جدول ۳. توزیع فراوانی پاسخگویان در زمینه سطح سبک رهبری تحول آفرین

سطح	دامنه طبقات	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
ضعیف	کمتر از ۵۹	۵۲	۴۲/۶	۴۲/۶
متوسط	۶۰ - ۶۵	۱۹	۱۵/۶	۵۸/۲
خوب	۶۶ - ۷۱	۲۱	۱۷/۲	۷۵/۴
عالی	بیش از ۷۲	۳۰	۲۴/۶	۱۰۰/۰
	مجموع	۱۲۲	۱۰۰/۰	---

#### تعیین وضعیت سطح بهبود کیفیت آموزشی در پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران

برای تعیین سطح متغیر بهبود کیفیت آموزشی در پردیس

#### همبستگی بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول آفرین و ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای با متغیر بهبود کیفیت آموزشی

مطابق نتایج ضرایب همبستگی پیرسون در جدول ۶، بین متغیرهای رفتارهای آرمانی، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش با متغیر بهبود کیفیت آموزشی در سطح معنی‌داری یک درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت، اما بین متغیرهای سن، رتبه علمی و سابقه خدمت با متغیر بهبود کیفیت آموزشی رابطه معنی‌داری مشاهده نشد.

جدول ۶. ضرایب همبستگی بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین و ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای با متغیر بهبود کیفیت آموزشی

متغیر	نوع ضریب همبستگی	میزان ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
سن	پیرسون	-۰/۰۱۲	۰/۸۸۶
رتبه علمی	پیرسون	-۰/۱۴۴	۰/۱۱۵
سابقه خدمت	پیرسون	-۰/۰۳۰	۰/۷۴۲
رفتارهای آرمانی	پیرسون	۰/۴۵۷**	۰/۰۰
ملاحظات فردی	پیرسون	۰/۴۳۶**	۰/۰۰۰
ویژگی‌های آرمانی	پیرسون	۰/۰۱۳	۰/۸۸۹
ترغیب ذهنی	پیرسون	۰/۵۶۵**	۰/۰۰۰
انگیزش الهام‌بخش	پیرسون	۰/۶۹۲**	۰/۰۰۰

\*\* معنی‌داری در سطح یک درصد

جدول ۷. خلاصه‌ای از آزمون تحلیل رگرسیونی برای متغیر وابسته بهبود کیفیت آموزشی

مدل	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
۱	۰/۷۷۳	۰/۵۹۸	۰/۵۸۴	۱۸/۸۶۵۵۵

جدول ۸. نتایج تحلیل رگرسیونی برای متغیر وابسته متغیر بهبود کیفیت آموزشی

ردیف	متغیرهای مستقل	ضرایب غیراستاندارد (B)	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد (Beta)	t	Sig.
۱	ضریب ثابت (b)	۵۰/۶۸۰	۸/۰۴۴	-	۶/۳۰۰	۰/۰۰
۲	ترغیب ذهنی	۰/۴۴۰	۰/۹۶۱	۰/۰۴۸	۰/۴۵۸	۰/۶۴۸
۳	رفتار آرمانی	۰/۰۶۹	۰/۸۳۶	۰/۰۰۷	۰/۰۸۲	۰/۹۳۵
۴	انگیزش الهام‌بخش	۴/۱۴۹	۰/۴۷۸	۰/۶۸۶	۸/۶۷۱	۰/۰۰
۵	ملاحظات فردی	۰/۹۳۷	۰/۷۵۲	۰/۱۰۰	۱/۲۴۵	۰/۲۱۶

اساسی دارد. براین اساس، این مطالعه به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین با بهبود کیفیت آموزش عالی کشاورزی پرداخت.

نتایج تحقیق بیانگر آن است که بیشترین سطح سبک رهبری تحول‌آفرین اشاره شده، در سطح ضعیف (۵۲ نفر، ۴۲/۶ درصد) ارزیابی شد. در توجیه این یافته شاید بتوان گفت اعمال رهبری تحول‌آفرین مستلزم محیطی غیرمتمرکز با اختیارات فوق‌العاده است و می‌توان ساختار متمرکز نظام آموزشی و اداری موجود را به‌عنوان مانع اصلی در راه تجلی عملی و تبلور کامل این نوع رهبری ذکر کرد. به نظر می‌رسد شاخص‌های مدیریتی همراستا با سبک رهبری تحول‌آفرین نبود.

همچنین، مطابق نتایج آزمون همبستگی، بین متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین و متغیر بهبود کیفیت آموزشی در سطح معنی‌داری یک درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت (Nikfal Azar, 2010; Hoveyda, 2008; Abbasi, 2010; Nicolina, 2010; Younesi, 2012; Chang & Lee, 2007; Arnold et al., 2001; 2003).

معادله رگرسیون حاصل از این تحلیل نیز براساس ضرایب B به صورت زیر است:

$$Y = 50.680 + 0.440X_1 \quad (2)$$

Y: متغیر وابسته (بهبود کیفیت آموزشی)، X<sub>1</sub>: انگیزش الهام‌بخش

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه متخصصان مباحث مدیریت، شاهد پیدایش جریان فکری جدیدی در این زمینه هستند که اغلب با عنوان نظریه رهبری تحول‌آفرین مطرح می‌شود. تحقیقات مختلف نشان می‌دهد رهبران تحول‌آفرین در پیروان خود انگیزه بسیار بالایی ایجاد می‌کنند و از این طریق موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری آن‌ها می‌شوند. این رهبران موجب افزایش اعتماد، تعهد و کارایی گروهی پیروان می‌شوند. همچنین، باتوجه به اهمیت آموزش عالی کشاورزی در ایران و تأثیر آن بر تمام ابعاد رشد و توسعه انسانی، اقتصادی و کشاورزی، بحث در زمینه مسائل دانشکده‌های کشاورزی و ارائه راه‌حل‌های احتمالی اهمیت



1994)؛ بنابراین، به نظر می‌رسد باید بر آگاه‌سازی هرچه بیشتر مدیران فعلی آموزش عالی تأکید شود که بر مهارت‌ها و مؤلفه‌های ویژه تشکیل‌دهنده ابعاد رهبری تحول‌گرا تأثیر می‌گذارند و همچنین بر بروز پیامدهای مفید رهبری مانند تلاش بالاتر از حد انتظار و رضایتمندی اثرگذارند. همچنین، بر توجه بیشتر مدیران آموزشی به باورهای انگیزشی و تدوین دستورالعمل‌های اجرایی مدیران آموزشی برای تدوین اسلوب و محرک‌های انگیزشی تشویق‌کننده کارکنان و اعضای هیئت علمی در راستای تقویت هرچه بیشتر سبک رهبری تحول‌آفرین باید بیش از پیش تمرکز شود.

در پایان، براساس نتایج این تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. برگزاری کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های هم‌اندیشی مدیریتی مبتنی بر محتوای علمی نظریه‌های جدید رهبری و مدیریت و تأکید بر ارجحیت و اولویت آن می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد پتانسیل‌های بالقوه و لازم برای رهبری و مدیریت دانشگاهی باشد که در راستای اهداف آینده بهبود کیفیت آموزشی ضرورت دارد.

۲. انتخاب مدیران گروه‌های دانشکده‌های کشاورزی براساس توانایی‌های مدیریتی و رهبری با مشارکت اعضای هیئت‌علمی صورت گیرد، زیرا مدیران گروه‌ها به‌عنوان حلقه‌های واسط بین سطوح بالا و پایین در دانشکده، بیشترین ارتباط را با سایر اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان دارند.

۳. مدیریت دانشکده‌های کشاورزی باید به مفهوم واقعی تحول‌آفرین باشند. آن‌ها باید برای تحریک و ایجاد انگیزه بین اعضای هیئت‌علمی از طریق خلق و کسب دانش جدید اقدام کنند و با ترسیم اهداف و چشم‌انداز روشنی از فعالیت‌های دانشکده، آن را به‌طور مرتب برای اعضای هیئت‌علمی و دیگران تبیین کنند و به کاربردی کردن آن در راستای بهبود فعالیت‌های جاری دانشکده کمک کنند.

۴. مدیریت دانشکده‌های کشاورزی به‌عنوان رهبر تحول‌آفرین باید با آگاهی کامل از شرایط کشاورزی ایران و جهان و همچنین درک شرایط درونی دانشکده‌های کشاورزی صورت گیرد تا با تغییر در نحوه مدیریت خود در زمینه مسائل درونی، با تغییرات بیرونی به‌صورت خلاق سازگار شود.

۵. همچنین، رهبری دانشکده‌های کشاورزی باید ضمن شناخت کامل از فرهنگ این دانشکده‌ها، آن را آگاهانه مدیریت کند. به فرهنگ و تغییرات ناشی از آن دیدگاهی شفاف، جامع‌نگر و نافذ داشته باشد و در صورت نیاز سبب ایجاد تغییرات مورد نیاز در راستای بهبود کیفیت شود.

نتایج آزمون همبستگی نشان می‌دهد به‌جز مؤلفه ویژگی‌های آرمانی، بقیه مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین با بهبود کیفیت آموزشی در سطح معنی‌داری یک درصد رابطه مثبت و معنی‌داری داشت و با نتایج تحقیقات (2003) Moughly و Karami nia (2009) مطابقت دارد. از رابطه بین مؤلفه ملاحظات فردی با بهبود کیفیت می‌توان نتیجه گرفت هرچه رفتارهایی مانند اهمیت به شخصیت تک‌تک افراد، توجه به متفاوت بودن توانایی‌های اشخاص، کمک به توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی از سوی مدیران بیشتر شود، در بهبود کیفیت آموزشی نیز می‌تواند مؤثر باشد.

از رابطه بین انگیزش الهام‌بخش و بهبود کیفیت آموزشی می‌توان نتیجه گرفت هرچه رفتارهایی مانند خوش‌بینی به آینده، با شوق و جدیت صحبت کردن درباره انجام‌دادن کارها، اهمیت آینده‌نگری و امیدوار کردن اعضای هیئت‌علمی به تحقق اهداف از سوی مدیران بیشتر باشد، کیفیت آموزشی بهبود می‌یابد.

از رابطه بین مؤلفه ترغیب ذهنی و بهبود کیفیت آموزشی می‌توان نتیجه گرفت هرچه رفتارهایی مانند بررسی دقیق پیشنهادها، اعضای هیئت‌علمی، بررسی مشکلات از زوایای مختلف، پیشنهاد راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام‌دادن کارها از سوی مدیران بیشتر باشد، بر بهبود کیفیت آموزشی نیز تأثیر می‌گذارد.

همچنین، از رابطه بین مؤلفه رفتارهای آرمانی و بهبود کیفیت آموزشی می‌توان نتیجه گرفت هرچه رفتارهای آرمانی مثل بیان کردن مهم‌ترین ارزش‌ها و اعتقادات، تصریح در اهمیت اهداف، توجه به پیامدهای اخلاقی و معنوی تصمیمات و گفت‌وگو درباره اهمیت اعتماد به یکدیگر از سوی مدیران بیشتر باشد، کیفیت آموزشی بهبود می‌یابد.

در یافته‌های مربوط به اولویت‌بندی مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین، مؤلفه انگیزش الهام‌بخش در اولویت اول و در مقابل مؤلفه ترغیب ذهنی در اولویت آخر دیدگاه پاسخگویان قرار داشت. در نهایت، در بخش دیگری از یافته‌ها، نتایج جدول ۸ بیان می‌کند چهار متغیر وارد شده در تحلیل رگرسیون (رفتار آرمانی، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش) در مجموع ۵۹/۸ درصد عوامل اثرگذار بر متغیر بهبود کیفیت آموزشی را تبیین می‌کنند. از میان متغیرهای وارد شده فقط متغیر «انگیزش الهام‌بخش» به‌عنوان بیشترین متغیر اثرگذار بر بهبود کیفیت آموزشی محسوب می‌شد. در انگیزش الهام‌بخش، مدیران آموزشی اعضای هیئت‌علمی را ترغیب می‌کند به هدف و تلاش برای رسیدن به آن باور پیدا داشته باشند. این افراد معمولاً به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش‌بین‌اند (Bass & Avolio,

۷. از طریق آزمون‌هایی مانند پرسشنامه چندعاملی رهبری می‌توان رهبری فعلی مدیران را بررسی کرد و نتایج این آزمون‌ها را می‌توان هنگام ارتقا یا انتقال مدیر به مسئولیت سطح بالاتر به کار بست.

۶. مدیرانی که رفتارهای تحول‌آفرین مطلوبی دارند و اعضای هیئت‌علمی از آن‌ها راضی‌اند، حمایت و تشویق شوند تا رفتارهای رهبری و مدیریتی در بین مدیران دانشکده‌های کشاورزی توسعه یابد.

## REFERENCES

- Abbasi, E., & Hejazi, Y. (2010); "The Role of Leadership, Culture and Organizational Learning in promotion of Iranian Agricultural Faculties' Performance (Establishing Learning Agricultural Faculty)"; Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, Vol. 16, No. 2, pp. 61-79 (In Farsi).
- Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). "Transformational leadership or the iron Cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? Leadership & Organization Development Journal". Vol. 22, No. 7 pp. 315-320.
- Avolio, B., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition. Manual and sampler set. USA: MindGarden. Inc.
- Bass, B. M. (1997). Does the transformational - transactional leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychology*, 52 (2), 130-139.
- Bass, B.M., & Avolio, B. (1994). Shatter the Glass ceiling: women may make better Managers. *Human resource management*, 33, 549-56.
- Bruch, H., & Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 710-726.
- Burke, S., & Collins, K.M. (2007). Gender differences in leadership styles and management skills, *Women in Management Review*, 16 (5), 244-256.
- Burns, J.M. (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row. Manual report. Pp: 1-12.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007); "A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employees Job Satisfaction"; The Learning Organization, Vol. 14, No. 2, pp. 155-185.
- Ehsani, M., Khoshbakhti, J., Kazemnejad, A., & Asadi, H. (2005). The relationship among leadership styles and quality of work life of managers and employees with the efficacy of collages managers and educational groups in physical education at public universities of country, 24, 129-149(In Farsi).
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). "Transformational Leadership in the Context of Organizational change". *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 12, No. 2, pp. 80-88.
- Farhangi, A., & Hosseini, S. H. (1999). Leadership and management in universities. *Knowledge Management*. No. 47, pp. 48-34. (In Farsi).
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership and Development journal*, 23 (2), 68-79.
- Gholami, H. (2006). Relationship of University Outreach faculty research productivity and teaching performance; Case Study College of Agriculture and Natural Resources, Tehran University M.S. Thesis . University of Tehran. Iran. (In Farsi).
- Hoveida, R., & Moulavi, H. (2009). Quality Improvement Process in terms of faculty members of Isfahan Universities: Comparison based on scale AQIP. *Iranian Journal of Medical Education*. 8 (1). 132-141. (In Farsi).
- Hoveyda, R. (2007); Investigation the Relationship between Learning Organization Factors and Improvement of Educational Quality in Universities of Isfahan Province; Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Isfahan (In Farsi).
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2003). Noting "New under the sun: transformational leadership from a historical perspective", *Management Decision*, vol.41, No.1, pp 85-95.
- Karami Nia, M.R., Salimi, S. H., Amini, A. (2009). Relationship between leadership style and organizational commitment of Military. *Journal Military Medicine*, N 2. Pp 65-70. (In Farsi).

- Mercy, M.D. (2004). *An Exploration of faculty and academic Leader's perception of Leadership styles in Malawian higher education Institution*. A Dissertation for degree of doctora of philosophy Illionis state University
- Moughly, A.R (2003). transformational leadership and assessment tool. *Journal of Management Studies*, No ,10. pp 43-44. (In Farsi).
- Nicfal Azar, N. (2010). *The effect of leadership style of senior managers of Tehran University on educational success of students. M.Sc. thesis in public administration*. Administrative Sciences Faculty of Business Management.University of Tehran, Iran. (In Farsi).
- Nicolina, A. (2003). *Faculty and chair perspectives on leadership and its impacts on Departmental Outcomes*. Thesis master of Arts McGill University.
- Nourshahi, N. (2009). Investigation of relationship outcomes of leadership and transformational leadership style dimensions among high educational institutions and university presidents in Tehran. *Journal of psychological and educational Studies*. 10 (3), 163-176. (In Farsi).
- Oshagbemi T. (2004). Influence on the leadership styles and behavior of managers and employee relation. *Age journal*، 26( 14), 1-10.
- Qamar, M. (2002). Global trends in agricultural Extension: challenges facing Asia and the pacific region. *Keynote paper presented at FAO regional Expert consultation on agricultural extension*, Bangkok, pp:16 - 19.
- Pounder, J. S. (2003). "Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*. Vol. 22, No, 1. Pp. 6-13.
- Spector, P., Borman, W., & Cimino, C. (2004). *Emotional intelligence and leadership styles*, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
- Stone, A., Gregory, R. F., & Kathleen R. P. (2004). Transformational Versus Servant Leadership. *A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development Journal*., 25 (4), 349-361.
- The Higher Learning Commission. (2004). *Academic Quality Improvement*. Manual Project, available on: WWW. AQIP. Org
- Wiratmadja, I.I., & Govindaraju, R. (2008). The Influence of Transformational Leadership Style and Compensation System on the Performance of University Lecturer. *Proceedings of the 9th Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference (APIEMS 2008)*.693-699.
- Wu, W., West, S. G., & Hughes, J. N. (2008). Effect of retention in first grade on children's achievement trajectories over four years: A piecewise growth analysis using propensity score matching. *Journal of Educational Psychology*. 100, 727-740.
- Yaghoobi, N.M., Moghaddami, M., & Yazdani, B. (2009), "The effect of emotional intelligence on the leadership styles", *Journal of Executive management (JEM)*, 9 (33), 119-144. (In Farsi).
- Younesi, F. (2012). The Effect of Transformational Leadership Behaviors on the Teaching Performance and Research Productivity of Agricultural Faculty Members in University of Tehran. M.S. Thesis. University of Tehran. Iran. (In Farsi).