

دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

شماره نوزدهم - پاییز ۱۳۸۷

صص ۲۲ - ۱

## مؤلفه‌های رهبری مبتنی بر ارزش‌ها و ارائه چارچوبی مناسب برای ارتقای این رویکرد در دانشگاه آزاد اسلامی

مصطفی اجتهادی<sup>۱</sup> - بدری شاه‌طالبی<sup>۲</sup>

### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی مؤلفه‌های رهبری مبتنی بر ارزش‌ها و ارائه چارچوبی مناسب به منظور ارتقای این رویکرد در دانشگاه آزاد اسلامی به روش توصیفی-پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۴ (بالغ بر ۱۶۶۴ نفر) و نمونه آماری شامل ۲۰۰ نفر از اعضای هیأت علمی این دانشگاه بودند که به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بررسی تناسب چارچوب پیشنهادی شامل ۵ بخش اصلی فلسفه و اهداف، مبانی نظری چارچوب ادراکی، بخش اجرایی و بخش ارزشیابی با مجموع ۹۱ مؤلفه بود که پایایی

---

\*- این مقاله برگرفته از پایان‌نامه دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران است.

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی تهران

۲- استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (نویسنده مسئول)

Email: b\_shahtalebi2005@yahoo.com

آن از طریق آلفای کروناخ ۰/۹۶ محاسبه گردید و روایی صوری و محتوایی آن را نیز استادان مشاور، راهنما و متخصصان موضوعی تأیید کردند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روشهای آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و واریانس و آمار استنباطی شامل آزمون t تک‌نمونه‌ای و همچنین تحلیل عاملی استفاده گردید. نتایج پژوهش ۶۶ مؤلفه را به‌عنوان مهمترین مؤلفه‌های سبک رهبری مبتنی بر ارزش‌ها مورد تأیید قرار داد. این مؤلفه‌ها در ذیل شش مؤلفه اصلی شامل ارزش‌های رهبران در بعد تبیین‌کننده وضع موجود، صلاحیت‌های رهبری، خود‌مدیریتی، وظایف کارکنان، روابط انسانی و ارزشهای رهبران در ارتباط با دانشجویان قرار گرفتند. با استفاده از مؤلفه‌های شناسایی شده چارچوب ادراکی مناسب با ۵ بخش اصلی شکل گرفت که تمامی قسمتهای آن نیز در مقایسه با میانگین فرضی ۳ همگی بسیار بالاتر از مقیاس پاسخگویی قرار گرفتند.

**کلید واژه‌ها:** سبک رهبری، ارزش‌ها، رهبری مبتنی بر ارزش‌ها، چارچوب ادراکی، دانشگاه.

## مقدمه

در عصر تحولات اقتصادی، اجتماعی و فناورانه، سازمانهای مختلف از جمله مؤسسات آموزش عالی به شدت متحول شده‌اند. هر چند دانشگاهها در طول حیات طولانی خود دوران سختی را پشت سر گذاشته‌اند، اما اکنون برای اولین بار تهدیدهای سیاسی، تغییرات و فشارهای اقتصادی و فناورانه، روشی را که آنها با استفاده از آن رسالت خود را به انجام می‌رسانند، به چالش طلبیده است. به‌ویژه اینکه امروز نیرویی قوی به نام جهانی شدن و انقلاب فناوری ارتباطات و اطلاعات نیز وارد صحنه عمل شده است. جهانی شدن به‌ویژه رشد و توسعه سریع «صنعت دانش» نظام آموزشی امروز را به شدت متحول ساخته و امکان انتقال سریع و مقرون به صرفه اطلاعات را فراهم آورده است. رخداد چنین پیشرفتهایی مستلزم تغییر نقش، موقعیت، جایگاه و سبک اداره دانشگاههاست (تگارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

دانشگاههای امروز در دو نوع رقابت داخلی و جهانی درگیر شده‌اند و کلید موفقیت آنها در این عرصه همانا قدرت نوآوری و قابلیت‌های آنهاست و این مهم بازاندیشی راهبردی دانشگاهها را می‌طلبد. مسلماً تدوین برنامه ایجاد دگرگونی عمده باید از بالا به

پایین یعنی از رأس به قاعدهٔ هرم سازمانی باشد. پژوهش‌های انجام شده در سازمان توسعهٔ همکاری اقتصادی در بهبود مدیریت آموزش عالی<sup>۱</sup>، انجمن بین‌المللی دانشگاهها<sup>۲</sup>، مؤسسهٔ مدیریت و رهبری دانشگاهها<sup>۳</sup>، سازمان آمریکایی دانشگاهها<sup>۴</sup>، انجمن دانشگاه آفریقایی<sup>۵</sup> و همچنین پژوهش‌های مؤسسات پژوهشی ملی نظیر مرکز مطالعات سیاست آموزش عالی<sup>۶</sup> در دانشگاه تونت<sup>۷</sup> در راستای این دگرگونی‌های عمده انجام شده است (سانیل، ۱۳۷۹).

محورهای مورد نیاز این دگرگونی عمدتاً تغییر در برنامهٔ درسی، تغییر در نحوهٔ گزینش دانشجو، هیأت علمی، متفاوت ساختن فضای دانشگاه و تغییر و تحول در شیوه‌های رهبری دانشگاهی بوده است. بسیاری از پژوهش‌های انجام شدهٔ این مؤسسات تأیید می‌کنند که تغییر سبک رهبری دانشگاهی امروز یک ضرورت و یک فرصت است، چرا که در رأس یک مؤسسهٔ آموزش عالی رهبر دانشگاهی قرار دارد که با اتخاذ شیوه‌ای از رهبری به ادارهٔ مؤسسهٔ آموزش عالی می‌پردازد. رهبر دانشگاهی فردی است که قادر خواهد بود با بسیج امکانات، بهره‌گیری بجا و به‌موقع از فرصت‌ها، بهره‌گیری از مهارت‌ها و ثروت دانایی و اعمال شیوهٔ رهبری مناسب نه تنها موفقیت در عرصهٔ داخلی را تضمین نماید، بلکه در عرصهٔ رقابت جهانی و موقعیت سرشار از تغییر، تنوع، تحول، بی‌اطمینانی و بی‌ثباتی، توانایی‌های خود را اثبات نماید (کلین<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵).

آنچه کلیهٔ پژوهش‌های انجام شده در سالهای اخیر بر آن توافق دارند این است که با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر شیوه‌های سنتی و کلاسیک ادارهٔ سازمانها از جمله مؤسسات آموزش عالی به هیچ‌وجه از توانایی لازم در برخورد با تحولات و چالش‌های محیطی برخوردار نیستند و هزارهٔ سوم سبک‌های جدیدی از رهبری دانشگاهی را می‌طلبد که «رهبری مبتنی بر ارزشها» یکی از آنهاست (مجر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷).

---

1 – Organization For Economic Cooperation Development Improving Management

2 – International Association Of Universities

3 – Institute Of Governing And Leadership Of Universities

4 – Inter-American Organization Of Universities

5 – Association Of African Universities

6 – Center For Higher Education Policy Studies

7 – Twente

8 – Kline

9 – Value based leadership

10 – Mager

رهبری بر مبنای ارزش‌ها که در نیمهٔ دوم دههٔ ۱۹۹۰ پدید آمد، نویددهندهٔ رویکردی متعالی در مدیریت و رهبری سازمانهای قرن بیست و یکم است و تقریباً رویکردی است که رهبری را جز گفتمانی ژرف دربارهٔ ارزش‌ها نمی‌داند. رهبران در این رویکرد سازمان‌ها را بر پایهٔ ارزش‌ها اداره می‌کنند. علت پدید آمدن چنین رویکردی در رهبری تضعیف ثبات محیطی در پایان قرن بیستم و آغاز قرن بیست و یکم بود. در این دوران ثبات محیطی به شدت ضعیف شده و جای آن را تغییرات پرشتاب و غیرمنتظره‌ای گرفت که نتیجهٔ آشکار آن عدم قطعیت بود. در شرایط کنونی هدف‌ها به شدت رنگ می‌بازند و بنابراین نمی‌توانند عامل انگیزه‌بخشی برای کارکنان و حفظ یکپارچگی و پایداری سازمانها باشند. در واقع باید گفت که جادوی هدف‌ها باطل شده و این ارزش‌ها هستند که امروزه معجزه می‌کنند (ملکی، ۱۳۸۱).

نکتهٔ کانونی این سبک رهبری، ارزش‌های سازمانی است. رهبری مبتنی بر ارزش‌ها شیوه‌ای است که در آن جنبه‌های مادی و معنوی هر دو مورد توجه هستند. این نظریه نه تنها ریشه در مبانی علمی واقعیت‌ها دارد، لزوماً از هنجارها و ارزش‌های پایدار نیز بهره می‌برد (بتل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). به عقیده فرای<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در رهبری مبتنی بر ارزش‌ها بصیرتی است که خلق‌کنندهٔ آیندهٔ برتر است و به کارکنان انگیزش، تعهد، عمل مبتنی بر ارزش، خود شکوفایی، سهمیم شدن در رسالت سازمانی با رهبران و بصیرت و هویت جمعی می‌بخشد. پاور<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کند که رهبری مبتنی بر ارزش‌ها جزو ضروریات سازمانهایی است که خواهان تعالی و عملکرد برتر هستند.

در انگارهٔ رهبری مبتنی بر ارزش‌ها سازمان دارای منشوری اخلاقی- ارزشی است. منشور ارزشی سازمان شامل معیارهای ارزشی است که به وسیلهٔ آن می‌توان بین گروههای کاری مختلف سازمانی وحدت رویه، راهکار، خط‌مشی، روش و اهداف ایجاد نمود و رفتار آنها و به تبع آن عملکرد آنها را به سمت و سوی آرمانهای ارزشی سازمان و اهداف مافوق (ارزش‌ها) هدایت کرد (بایری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). با منشور ارزشی سازمان می‌توان تفاوتها را به اشتراک و یگانگی مبدل نمود و فعالیتهای سازمانی را انسجام و یکپارچگی بخشید (لارمر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

1 – Bethel

2 – Fry

3 – Power

4 – Biery

5 – Larmer

مطابق با نظر ماسیگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) ارزش‌های سازمانی قدرتمندترین ابزار داخلی هر سازمان هستند که در برگیرنده چگونگی انجام کار، اخذ تصمیم، ارتباطات بین افراد و توقعات رفتاری هستند و بنابراین امروزه در کلیه وظایف رهبری و مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، تصمیم‌گیری، ارتباطات، مدیریت مالی و پژوهش‌ها و ... ارزش‌های سازمانی در رتبه اول اهمیت قرار دارند.

بیشتر پژوهشگران بر یک اصل اتفاق نظر دارند و آن اینکه رهبران برجسته با بینش‌دهی و ارزش‌ها پیروان خود را هدایت کرده‌اند (کلین، ۲۰۰۵). آنان با تأکید بر صداقت، عدالت، بهبود حرفه‌ای، ایجاد محیط کاری چالشی و مشوق، بازدهی منصفانه برای ذی‌نفعان و احترام گذاشتن به کارکنان و سهم کردن آنها در ارزش‌ها تحول‌آفرین گشته‌اند (نی مارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

چا<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) مطرح می‌کند که سهم شدن در ارزش‌ها نقش مهمی در تلاش‌های کارکنان و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. هنگامی که بین ارزش‌های محوری فردی و ارزش‌های محوری سازمانی توافق وجود داشته باشد، نتایج بسیار مثبتی عاید فرد و جامعه می‌شود. توافق بین ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی به شناسایی بهتر و بیشتر سازمان، سطوح بالای رضایت شغلی و کار گروهی اثربخش می‌انجامد. ارزش‌ها چشم‌اندازها یا عقاید مشترک در مورد سبک‌های ایده‌آل رفتار هستند، ارزش‌ها ابزارهای قدرتمند زندگی فردی و سازمانی هستند. هر یک از افراد، گروه‌ها و سازمانها ارزش‌ها را در بالاترین سطح از ساختارهای سازمانی خود قرار می‌دهند و برای آن اهمیت ویژه‌ای قایل هستند. روان‌شناسان معتقدند که ارزش‌ها هویت و عقاید محوری هر فردی هستند که با خودشکوفایی و عزت‌نفس در ارتباط هستند (دث<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵).

ارزش‌ها موجبات اثربخشی نظام‌ها را فراهم آورده، کارایی بالایی را می‌آفرینند. هنگامی که ارزش‌های محوری افراد واقعیت پیدا کند، رضایت شغلی حاصل می‌شود، اما در مقابل نادیده گرفتن ارزش‌ها یأس، نگرانی و فرسودگی را به همراه دارد (فدر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). تحقیقات سالهای اخیر نشان داده است که هنگامی که اهداف و ارزش‌ها در یک راستا هستند، همچنین ارزش‌های فردی و سازمانی با یکدیگر مغایرت ندارند، موجبات

1 – Mussig

2 – Nymark

3 – Cha

4 – Deth

5 – Feather

عملکرد بهتر، رضایت شغلی، رضایت از زندگی و احساس مفید بودن حاصل می‌شود (بارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

سازمانهای ارزش‌محور کیفیت، کارایی و اثربخشی بیشتری دارند. ارزش‌ها در چنین حالتی شکل‌دهنده ابعاد بالای عملکرد هستند. به عقیده چا (۲۰۰۴) ارزش‌های مشترک بین افراد یعنی آن دسته از ارزش‌هایی که بر نیازهای کارکنان تأکید می‌نمایند، موجبات رشد و توسعه کارکنان، توانمندسازی و مشارکت آنها در کار را فراهم می‌آورند. به عقیده دیتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) آنچه مهم است این است که دریابیم ارزش‌ها و شخصیت کارکنان بر عملکرد آنان و همچنین بر عملکرد رهبران تأثیر بسزایی دارد. یوتر<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) خاطر نشان می‌کند که ارزش‌ها بر رفتار و شناخت کارکنان تأثیر دارد. ارزش‌های محوری عاملی است که عملکرد و انگیزش کارکنان را تا حد بسیار بالایی ارتقا می‌بخشد و عامل بهره‌وری سازمانی است.

وودوارد<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) بیان می‌کند که رهبران با ارزش‌ها و باورهای خود رهبری می‌کنند. مطابق با نظر انگلند و لی (۱۹۷۴)، ساشکین (۱۹۹۲)، شاین (۱۹۸۵) و پوسنر (۱۹۹۷) رهبران برتر دارای جهت‌های ارزشی حرفه‌ای و فردی هستند که بر رفتار و عملکرد آنان و در نهایت بر عملکرد سازمان تأثیر دارند (زارع و همکاران، ۱۳۸۷). برنز<sup>۵</sup> (۱۹۷۸) و دیل و کندی<sup>۶</sup> (۱۹۸۲) نیز معتقدند که ارزش‌های شخصی رهبران تأثیر بسیار مهمی بر روابط رهبر و پیرو داشته و ادراک افراد از موقعیتهای فردی و سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اکثر ارزش‌های سازمانی را رهبران ارشد ایجاد می‌کنند و در سرتاسر سازمان توسعه می‌یابند.

رهبر سازمانی فردی متخصص در ارتقای ارزش‌ها و حمایت از ارزش‌ها محسوب می‌شود. طبق نظر شاین<sup>۷</sup> (۱۹۹۰) مهمترین کار یا وظیفه رهبران ارشد اشاعه ارزش‌ها در سازمان و ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی ارزشی است. اما اینکه چگونه یک رهبر می‌تواند مفروضات و ارزش‌های خود را در سازمان ترویج دهد و ابلاغ کند مشکلی است که با اتخاذ سبک رهبری مبتنی بر ارزش‌ها پاسخ داده می‌شود.

1 – Barrett

2 – Dayton

3 – Utter

4 – Woodward

5 – Burns

6 – Deal & Kennedy

7 – Schein

با اعمال این سبک رهبری، رهبران سازمانی قادر هستند که از طریق کردار و رفتار خود ارزش‌ها را القا نمایند و آنها را دایم به نمایش بگذارند. رهبران درک می‌کنند که ارزش‌ها از قدرت بسیاری برخوردار هستند و با این ارزش‌ها می‌توان کارکنان را هدایت کرد و در آنها انگیزه ایجاد نمود. رهبران سازمانی موفق می‌دانند که در صورت مجهز بودن به ارزش‌های صحیح قادر هستند که تفاوت‌های بزرگ خلق کنند و بهره‌وری و کارایی سازمان را ارتقا بخشند (زارع به نقل از تیچی، ۲۰۰۴).

پژوهش‌های انجام شده این نکته را تأیید می‌کند که با تأکید بر ارزش‌ها و تجلی آنها در رفتار رهبری می‌توان سازمان را به‌طور مؤثرتری اداره نمود. از جمله پژوهش‌های انجام شده در این راستا می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره نمود.

دعایی (۱۳۸۱) در پژوهش خود با عنوان «همسویی ارزشهای فردی و سازمانی» به بررسی سازگاری ارزشهای فردی و سازمانی در سه بعد وضوح، اجماع و شدت پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که سازگاری ارزشهای فردی با ارزشهای سازمانی با نگرش مثبت به کار و بهره‌وری رابطه دارد و اجماع روی ارزش‌های مشترک مهمتر از سایر ابعاد است.

دوست محمدی (۱۳۸۵) در پژوهش خود به شناسایی نظام ارزشی مدیران ایرانی پرداخت و با توجه به نظام ارزشی مدیران آنها را در شش گروه تابع نظام، جامعه‌گرا، واقعیت‌گرا، ایلیاتی، موفقیت‌گرا، و خودمحور تقسیم کرده است. نتایج نشان داد که نظام ارزشی یک مدیر ایرانی از مجموعه تقریباً یکسانی از همه وجوه ارزشی تشکیل شده است. ارزشهایی چون وفاداری، روابط دوستانه، رشد و توسعه شخصی و خطرپذیری از جمله ارزشهای مطرح شده در این پژوهش است.

شوارتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) پنجاه و هفت رفتار ارزشی برای مدیران شناسایی کرد که مبنای کار رهبری قرار دارد. انعطاف‌پذیری، دقیق‌بودن، خطرپذیری، تحلیل‌گری، جهتگیری گروهی، صداقت، تسهیل‌گری، ابتکار، کاهش‌دهنده کشمکش، تأکید بر کیفیت و جدیت از جمله این ارزش‌هاست. این پژوهش با پژوهش الپورت، روکیچ و مک‌کلند همبستگی بسیار نزدیکی دارد.

بک<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در پژوهش خود با عنوان «ارزش‌های رهبران قرن ۲۱» بیست و شش رفتار ارزشی را برای رهبران دانشگاهی شناسایی کرد که از جمله آنها می‌توان به شک عالمانه، نظم و انضباط و حفظ استانداردها اشاره کرد.

پژوهش پریزیوسی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) نشان‌دهنده ارزشهایی چون توجه همه‌جانبه، کسب موفقیت، پذیرش تنوع، تقویت خویشتن و ایجاد بصیرت مشترک برای مدیران است. پژوهش فرای (۲۰۰۰) نشان داد که داشتن حس نیرومند برای انتقال ارزش‌ها، مأموریت و اهداف سازمان از جمله مهمترین رفتار رهبران سال ۲۰۰۰ است.

پژوهش سیورز<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) منجر به شناسایی ۵۲ رفتار ارزشی برای رهبران دانشگاهی شد که از بین آنها ۱۴ ارزش بیشترین درجه را به خود اختصاص داده که باید مبنای رهبری قرار گیرد. از جمله این ارزش‌ها می‌توان به تعهد، اولویت قایل شدن برای نیروی انسانی، کار گروهی و صداقت اشاره کرد.

انجمن مدیریت آمریکایی<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش خود توانمندسازی، رضایت شغلی، تغییر و نوآوری و ارتباطات اثربخش را از جمله رفتارهای ارزشی رهبران برتر معرفی نموده است. تلفورد و میسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) تعهد، مشارکت، تأکید بر افراد و ارتباطات مؤثر را از جمله ارزش‌های محوری مدیران مطرح کرده‌اند.

تحقیقات باچکو<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) نیز منجر به شناسایی ۳۴۵ رفتار ارزشی برای مدیران شده است که از جمله آنها می‌توان به شنود مؤثر، اعتماد، یکرنگی، پیگیری مشکلات و انگیزش اشاره کرد.

با توجه به اهمیت ارزش‌ها در رهبری و شکل‌گیری سبک جدیدی از رهبری در متون مدیریتی جهان یعنی رهبری مبتنی بر ارزش‌ها، این پژوهش درصدد یافتن مؤلفه‌های اصلی این سبک رهبری به‌منظور ارائه یک چارچوب مناسب در دانشگاه‌های ایران بوده و سؤالاتی را به شکل زیر مطرح کرده است:

---

1 – Beak

2 – Preziosi

3 – Severs

4 – American Management Association

5 – Telford & Masson

6 – Buchko



### سؤالات پژوهش

- ۱- مؤلفه‌های اصلی رهبری مبتنی بر ارزش‌ها کدام است؟
- ۲- چه چارچوب مناسبی را می‌توان برای ارتقای این رویکرد رهبری در دانشگاه آزاد ارائه کرد؟
- ۳- تناسب چارچوب ارائه شده با اهداف رویکرد رهبری مبتنی بر ارزش‌ها از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی چقدر است؟

### روش پژوهش

روش این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است، همچنین در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از سایر منابع مانند منابع الکترونیک موجود در پایگاه داده‌های تخصصی و تعداد منابع فارسی محدود موجود نیز استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه اعضای هیأت علمی (۱۶۶۴ نفر) تمام‌وقت دانشگاه آزاد اسلامی منطقه چهار در سال تحصیلی ۸۶ - ۸۵ تشکیل داده‌اند که با استفاده از روش انتخاب تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم تعداد ۲۰۰ نفر از اعضای هیأت علمی تمام‌وقت برای پژوهش در نظر گرفته شدند.

**روایی و اعتبار پرسشنامه:** روایی پرسشنامه از طریق بررسی نظر استادان راهنما و مشاور، صاحب‌نظران در رشته مدیریت آموزشی و همچنین صاحب‌نظران رشته فلسفه با توجه به مقوله مورد بررسی یعنی ارزش‌ها صورت گرفت و براساس نظرات مطرح شده اصلاحات لازم انجام شد. همچنین برای بررسی اعتبار پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و ضریب اسپیرمن و گاتمن استفاده گردید که همگی اعتبار بالایی را نشان دادند. اعتبار به دست آمده از آلفای کرونباخ ۰/۹۶۱ و ضریب گاتمن و اسپیرمن به ترتیب ۰/۸۸۱ و ۰/۸۸۷ است.

### یافته‌ها

سؤال اول پژوهش: مؤلفه‌های اصلی رهبری مبتنی بر ارزش‌ها کدام است؟ مطالعه و مرور متون پژوهش و منابع تخصصی موجود منجر به شناسایی ۹۲ مؤلفه برای این سبک رهبری گردید که در نهایت به علت تکراری بودن برخی از مؤلفه‌ها در رویکردها و چارچوب‌های مختلف و همچنین با نظرخواهی از صاحب‌نظران موضوعی

در نهایت مؤلفه‌های نهایی با ۶۶ مؤلفه تنظیم گردید که در شش مؤلفه اصلی به شرح ارزش‌های رهبران در بعد تبیین‌کننده وضعیت موجود، ارزش‌های رهبران در بعد صلاحیت‌های رهبری، ارزش‌های خود مدیریتی رهبران، ارزش‌های رهبران در ارتباط با وظایف کارکنان ارزش‌های رهبران در بعد روابط انسانی و ارزش‌های رهبران در ارتباط با دانشجویان قرار گرفت.

سؤال دوم پژوهش: چه چارچوبی را می‌توان برای ارتقای این سبک رهبری در دانشگاه آزاد ارائه نمود و بارهای عاملی هر یک از مؤلفه‌های چارچوب به چه میزان است؟  
نمودار یک (ضمیمه) چارچوب پیشنهادی را نشان می‌دهد. این چارچوب از ۵ بخش شامل فلسفه و اهداف، مبانی نظری، چارچوب ادراکی، مراحل اجرایی و نظام ارزشیابی تشکیل شده است. در بخش فلسفه و اهداف، مبانی نظری، مراحل اجرایی و نظام ارزشیابی تمامی مؤلفه‌ها زیر یک عامل قرار گرفته‌اند، اما در بخش چارچوب ادراکی ترکیب مؤلفه و زیرمؤلفه تغییر یافته است. جدولهای زیر بار عاملی هر مؤلفه و تغییرات آنها را نشان می‌دهد:

جدول ۱- ماتریس بارهای عاملی چرخش داده شده بر مؤلفه اصلی اول (ارزش‌های رهبران در بعد تبیین‌کننده رسالتها، بصیرتها و ارزشهای رهبر در بعد تبیین‌کننده وضعیت موجود)

ردیف	مؤلفه‌ها	عامل اول تبیین‌کننده رسالتها	عامل دوم تبیین‌کننده وضع موجود
۱	دارا بودن تعریف روشن از رسالت‌ها و ارزش‌های سازمانی	۰/۷۶۴	—
۲	آگاهی از چشم‌اندازهای آینده سازمانی	۰/۷۵۲	—
۳	توانایی تحلیل تحولات محیطی	۰/۷۱۴	—
۴	توانایی ایجاد بصیرت مشترک برای گروههای مختلف	۰/۶۴۱	—
۵	دارا بودن برنامه‌های روشن برای آموزش و انتقال ارزش‌ها	۰/۵۵۶	—
۶	ارائه مفهوم مشترک از فرهنگ سازمانی برای کلیه اعضا	—	۰/۸۲۴
۷	ارائه تصویر سازمانی منطبق با واقعیت	—	۰/۷۲۰
۸	تفکر جهانی (کسب آگاهی از معضلات جهانی)	۰/۵۵۴	—
۹	مهارت در ایجاد قابلیت رقابتی	—	۰/۵۶۴

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که حداکثر دو عامل از ماده ارزش‌های رهبر در دو بعد ارزش‌ها، رسالت‌ها و بصیرت‌ها و ارزش‌های رهبر در بعد تبیین‌کننده وضع موجود قابل استخراج است.

جدول ۲- ماتریس بارهای عاملی چرخش داده شده بر مؤلفه اصلی دوم (ارزش‌های رهبران در دو بعد صلاحیتهای عمومی رهبری و رهبری جهانی و فرا ملیتی)

ردیف	مؤلفه‌ها	عامل اول صلاحیتهای عمومی	عامل دوم رهبری جهانی
۱۰	آگاهی از نظریه‌های مختلف رهبری	—	۰/۵۶۹
۱۱	انجام کار هدفمند	۰/۵۸۱	—
۱۲	تأکید بر کیفیت انجام کار	۰/۷۲۹	—
۱۳	هوش رهبری	۰/۵۹۴	—
۱۴	پاسخگویی در قبال وظایف خود	۰/۵۳۴	—
۱۵	ارزیابی مداوم از عملکردها در جو صمیمی و بدون تنش	۰/۶۶۳	—
۱۶	خطرپذیری	—	۰/۵۶۰
۱۷	آسانگیری	—	۰/۷۹۵
۱۸	توانایی ایجاد انگیزه	۰/۶۹۶	—
۱۹	خوداتکایی و داشتن اعتماد به نفس	۰/۷۸۴	—
۲۰	نوآوری و خلاقیت	۰/۷۸۷	—
۲۱	آینده‌نگری	۰/۶۶۹	—
۲۲	مشارکت در تصمیم‌گیری	۰/۴۸۵	—
۲۳	داشتن تفکر چند بعدی و واگرا	—	۰/۵۱۵

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، حداکثر دو عامل از ماده ارزش‌های رهبر در بعد صلاحیتهای عمومی رهبری و رهبری جهانی و فرا ملیتی قابل استخراج است.

جدول ۳- ماتریس بارهای عاملی چرخش داده شده بر مؤلفه اصلی سوم (ارزش‌های رهبران در بعد تعهد سازمانی، تعهد نسبت به خود و صلاحیتهای اخلاقی)

ردیف	مؤلفه‌ها	تعهد سازمانی عامل اول	تعهد نسبت به خود عامل دوم	صلاحیتهای اخلاقی عامل سوم
۲۴	پرهیز از جمود فکری	—	۰/۶۰۲	—
۲۵	مهارت خود ارزیابی	—	—	۰/۸۴۵
۲۶	صداقت	—	—	۰/۸۳۶
۲۷	تواضع و فروتنی در برخورد با دیگران	—	۰/۶۸۱	—
۲۸	معناگرایی	—	۰/۶۶۰	—
۲۹	نشان دادن انسجام شخصیتی در برخورد با دیگران	—	۰/۶۶۲	—
۳۰	پایبندی به اخلاقیات	۰/۷۷۹	—	—
۳۱	پایبندی به ارزش‌های سازمانی در اعمال فردی	۰/۷۵۱	—	—
۳۲	ترغیب دیگران به رعایت ارزش‌های سازمان	۰/۷۲۴	—	—
۳۳	جلوگیری از اظهار نظر مخرب نسبت به سازمان	۰/۶۳۸	—	—
۳۴	قبول اشتباهها و درس گرفتن از آنها	—	۰/۵۴۳	—

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که حداکثر سه عامل از ماده ارزش‌های رهبر در بعد تعهد سازمانی، تعهد نسبت به خود و صلاحیتهای اخلاقی قابل استخراج است.

جدول ۴- ماتریس بارهای عاملی چرخش داده شده بر مؤلفه اصلی چهارم (ارزش‌های رهبران در بعد ایجاد انگیزه و ارزش‌های رهبران در بعد وظایف کارکنان)

ردیف	مؤلفه‌ها	ایجاد انگیزه عامل اول	وظایف کارکنان عامل دوم
۳۵	ارائه فرصت برای رشد حرفه‌ای کارکنان	۰/۷۰۵	—
۳۶	امانت‌داری و رازداری کارکنان	۰/۸۰۵	—
۳۷	ایجاد فرصت‌های برابر برای همه کارکنان	۰/۶۶۸	—
۳۸	تمایل به حفظ حقوق دیگران	۰/۷۸۳	—
۳۹	شناسایی و تقدیر از عملکردهای خوب و مطلوب	۰/۶۵۱	—
۴۰	پاسخگویی سریع نسبت به نیازهای آنان	—	۰/۵۶۱
۴۱	تحمیل نکردن نقش‌های متعدد به آنها	—	۰/۶۹۲
۴۲	ارائه مزایای شغلی مناسب	۰/۶۶۹	—
۴۳	برخوردهای عادلانه	۰/۷۵۷	—
۴۴	توجه به تفاوت‌های فردی در انجام کار	—	۰/۶۵۴
۴۵	روشن نمودن معیارهای شایستگی	—	۰/۶۶۲
۴۶	توسعه محیط رقابتی برای کارکنان	—	۰/۶۶۷

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد حداکثر دو عامل از ماده ارزش‌های رهبر در بعد ایجاد انگیزه و ارزش‌های رهبران در بعد وظایف کارکنان قابل استخراج است

جدول ۵- ماتریس بارهای عاملی چرخش داده شده بر مؤلفه اصلی پنجم  
(ارزش‌های رهبران در دو بعد احساسات فردی و روابط انسانی)

شماره	مؤلفه‌ها	احساسات فردی عامل اول	روابط انسانی عامل دوم
۴۷	توسعه‌دهنده محیط دوستی	—	۰/۶۶۷
۴۸	کاهش‌دهنده کشمکش بین افراد	۰/۵۸۹	—
۴۹	مقدم داشتن دیگران بر خود	۰/۷۰۰	—
۵۰	توجه به ارتباطات مؤثر سازمانی در تمام سطوح	۰/۸۰۶	—
۵۱	رفتار محترمانه با دیگران	۰/۷۶۸	—
۵۲	عدم غرض‌ورزی در ارائه اطلاعات، آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها	۰/۶۹۶	—
۵۳	شنود مؤثر و فوری در مورد درخواست‌های کارکنان	—	۰/۶۸۲
۵۴	توجه به احساسات فردی کارکنان	—	۰/۷۹۳
۵۵	راهنمایی و مشاوره به جای توییح و سرزنش	—	۰/۷۸۴
۵۶	اعتقاد به عضو یک خانواده بودن	—	۰/۵۷۶
۵۷	تخصیص زمان برای ملاقاتهای چهره به چهره	—	۰/۴۸۳

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد حداکثر دو عامل از ماده ارزش‌های رهبر در بعد احساسات فردی و روابط انسانی قابل استخراج است.

جدول ۶- ماتریس بارهای عاملی چرخش داده شده بر مؤلفه اصلی ششم (ارزش‌های رهبران در دو بعد توجه به بعد فیزیکی سازمان و توجه به مشتریان)

ردیف	مؤلفه‌ها	توجه به مشتریان عامل دوم	توجه به مشتریان عامل اول
۵۸	در نظر گرفتن دانشجویان با عنوان محور تمام برنامه‌ها	—	۰/۸۱۴
۵۹	توجه به عوامل فیزیکی و معماری محیط	۰/۶۰۳	—
۶۰	اعتقاد به مشارکت و درگیری فعال دانشجو در انجام امور	—	۰/۸۰۴
۶۱	اعتقاد به آزادی فردی (فکر و عمل)	—	۰/۶۰۰
۶۲	توجه به فضای سازمانی مورد نیاز دانشجویان	۰/۷۹۴	—
۶۳	تجهیز فضا به فناوری روز	۰/۷۱۴	—
۶۴	توجه به عوامل نمادی (اندازه و تجهیزات دفتر ریاست و...)	۰/۵۳۶	—
۶۵	اختصاص فضا به فعالیتهای فوق برنامه	۰/۷۰۶	—
۶۶	ایجاد فضای شاداب، زنده و با نشاط	۰/۸۲۰	—

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد حداکثر دو عامل از ماده ارزش‌های رهبر در بعد توجه به بعد فیزیکی سازمان و توجه به مشتریان قابل استخراج است.

جدول ۷- توزیع میانگین و انحراف معیار مؤلفه های اصلی چارچوب

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار
فلسفه و اهداف چارچوب	۴/۶۰	۰/۴۹۰
میانی نظری	۴/۲۳	۰/۳۸۸
ارزش‌های رهبر در بعد تبیین‌کننده، رسالت‌ها و بصیرت‌ها	۴/۳۶	۰/۵۲۸
ارزش‌های رهبر در بعد تبیین‌کننده وضعیت موجود	۴/۱۱	۰/۵۸۷
ارزش‌های رهبران در بعد صلاحیتهای عمومی رهبری	۴/۱۳	۰/۴۷۱
ارزش‌های رهبران در بعد صلاحیتهای رهبری جهانی و فراملیتی	۳/۸۷	۰/۵۸۲
ارزش‌های رهبران در بعد صلاحیتهای اخلاقی	۴/۳۸	۰/۵۳۰
ارزش‌های رهبران در بعد تعهد سازمانی	۴/۴۴	۰/۵۸۹
ارزش‌های رهبران در بعد تعهد به خود	۴/۲۳	۰/۶۵۹
ارزش‌های رهبران در بعد ایجاد انگیزش	۴/۵۲	۰/۵۵۱
ارزش‌های رهبران در ارتباط با وظایف کارکنان	۴/۲۹	۰/۵۲۹
ارزش‌های رهبران در بعد روابط انسانی	۴/۴۶	۰/۵۴۳
ارزش‌های رهبران در بعد توجه به احساسات فردی	۴/۲۸	۰/۵۹۹
ارزش‌های رهبران در بعد توجه به مشتریان	۳/۹۵	۰/۵۲۶
ارزش‌های رهبران در بعد توجه به محیط فیزیکی سازمان	۴/۴۵	۰/۶۴۸
مراحل اجرایی چارچوب	۴/۳۴	۰/۵۹۹
نظام ارزشیابی چارچوب	۴/۴۷	۰/۶۳۲

مقایسه میانگین‌های قسمتهای مختلف چارچوب نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به بخش فلسفه و اهداف چارچوب با میانگین ۴/۶۰ و کمترین میانگین مربوط به بخش چارچوب ادراکی با مؤلفه اصلی ارزش‌های رهبران در بعد صلاحیت‌های رهبری جهانی و فراملیتی با میانگین ۳/۸۷ بوده است.



سؤال سوم پژوهش: تناسب چارچوب ارائه شده با اهداف رویکرد رهبری مبتنی بر ارزش‌ها از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی چقدر است؟ تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که  $t$  مشاهده شده در مورد تمامی بخش‌های چارچوب مثبت و در سطح  $P < 0/001$  معنادار است. بنابراین تمامی قسمت‌های چارچوب پیشنهادی با اهداف رهبری مبتنی بر ارزش‌ها در سطح بیش از متوسط (زیاد و خیلی زیاد) تناسب داشته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از سؤال اول پژوهش نشان داد که ارزش‌های مطرح شده در اکثر مدل‌ها به‌عنوان زیرمؤلفه قلمداد گردیده و در قالب چندین مؤلفه اصلی تقسیم گردیده است. در این پژوهش نیز مؤلفه‌های استخراج شده متون از پژوهش راجع به این سبک رهبری به‌عنوان زیرمؤلفه در نظر گرفته شده و در قالب ۶ مؤلفه اصلی و ۶۶ زیرمؤلفه تدوین شده است. مؤلفه‌های اصلی پژوهش عبارت‌اند از: ارزش‌های رهبران در نقش تبیین‌کننده رسالت‌ها، ارزش‌ها و بصیرت‌ها، ارزش‌های رهبران در بعد صلاحیت‌های رهبری، تعهد، ارتباط با وظایف کارکنان، روابط انسانی و ارتباط با دانشجویان. لازم به ذکر است که ارزش‌های به‌دست آمده از متون پژوهش همگی در این خصوصیات مشترک بودند: بدون واسطه قابل رؤیت نبودند، با ملاحظات اخلاقی ارتباط داشتند، تعابیری از خواستنی‌ها و مطلوبیت‌ها بودند، در قالب افعال نمایان می‌شدند و همچنین از آنجا که با اشخاص کثیری قابل پذیرفتن بودند، بنابراین قدرت مفهوم‌سازی داشتند و از ثبات نسبی برخوردار بودند.

به منظور پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش یعنی ارائه چارچوب ادراکی مناسب از سبک رهبری مبتنی بر ارزش‌ها، کلیه مؤلفه‌های جمع‌آوری شده از سؤال اول پژوهش در قالب یک چارچوب ادراکی پیشنهادی شامل ۵ بخش؛ فلسفه و اهداف، مبانی نظری، چارچوب ادراکی، مراحل اجرایی و نظام ارزشیابی شکل گرفت. تلاش محقق در این بخش ارائه چارچوبی بوده است که ضمن پوشش کلیه حیطه‌ها و مؤلفه‌ها بتواند دلایل قابل دفاع برای وجود آنها در مفهوم سبک رهبری مبتنی بر ارزش‌ها ارائه کند.

ارزش‌هایی که در این چارچوب به‌عنوان زیرمؤلفه در نظر گرفته شده همگی مفاهیم و مؤلفه‌هایی بوده است که صاحب‌نظران مختلف در مورد این سبک رهبری ارائه کرده‌اند. تحلیل عاملی انجام شده در مورد مؤلفه‌های پژوهش در مورد بخش‌های فلسفه و اهداف، مبانی نظری، مراحل اجرایی و نظام ارزشیابی نشان داد که مؤلفه‌های کلیه این بخش‌ها زیر یک عامل اصلی قرار گرفته‌اند، اما در بخش چارچوب ادراکی ترکیب مؤلفه‌ها تغییر نموده و چارچوب نهایی با ترکیبی جدید شامل ۱۳ مؤلفه اصلی و ۶۶ زیرمؤلفه مجدداً طراحی گردید (ضمیمه).

در تحلیل عاملی انجام شده در بخش فلسفه و اهداف، تسهیل و تسریع گذر از رهبری کلاسیک به رهبری ارزشی بیشترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است. در تحلیل این موضوع می‌توان به لزوم تغییر سبک‌های رهبری سنتی به سمت و سوی سبک‌های نوین با توجه به تغییرات جهان فرا پیچیده و همچنین پدیده تکرر فرهنگی ناشی از پدیده جهانی شدن و عصر افول ارزشها اشاره کرد.

در تحلیل عاملی مبانی نظری نظریه کلوز بیشترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است که احتمالاً علت را می‌توان در جامعیت این نظریه و همچنین توجه ویژه این نظریه به ارزش‌ها به عنوان قلب مجموعه عملکردهای سازمانی نسبت داد.

در بخش چارچوب ادراکی بارهای عاملی اختصاص یافته به زیرمؤلفه‌ها نشان‌دهنده توجه به ارزشهای محوری به‌عنوان اساس کار رفتار رهبری است. این پژوهش در مؤلفه‌های شناسایی شده در این سبک رهبری و بارهای عاملی اختصاص یافته به مؤلفه‌های پیشنهادی با پژوهش‌های دعایی (۱۳۸۱) در بعد اجماع بر ارزش‌های مشترک، دوست محمدی (۱۳۸۱) در بعد لزوم دارا بودن تمامی وجوه ارزشی برای مدیران، پژوهش شوارتز (۱۹۹۹) در بعد ۵۷ ارزش شناخته شده برای مدیران از جمله صداقت، تسهیل‌گری، کاهش‌دهنده کشمکش و جهتگیری گروهی، بک (۱۹۹۸) در بعد ۲۶ رفتار رهبری ارزشی از جمله شک عالمانه، نظم و انضباط و حفظ استانداردها، پریزیوسی (۱۹۹۴) در بعد ارزش‌هایی چون پذیرش تنوع و ایجاد بصیرت مشترک،

فرای (۲۰۰۰) در ارزش‌هایی چون داشتن یک حس نیرومند برای انتقال و آموزش ارزش‌ها، سیورز (۲۰۰۰) در بعد ۵۲ رفتار ارزشی شناخته شده برای مدیران از جمله تعهد و کار گروهی، انجمن مدیریت آمریکایی (۲۰۰۵) در ابعاد تغییر و نوآوری و ارتباطات، تلفورد و میسون (۲۰۰۵) در بعد تأکید بر فضای فیزیکی و تأکید بر مشتری و باچکو (۲۰۰۶) در بعد شنود مؤثر و پیگیری مشکلات هم‌راستا است. تمامی این پژوهش‌ها بر ارزش‌هایی اشاره داشته‌اند که لازمه انجام رفتار رهبری و سبک رهبری مبتنی بر ارزش‌هاست.

در بخش اجرایی چارچوب بیشترین بار عاملی مربوط به تشکیل کمیته تخصصی ارزشی بوده است که در تحلیل این موضوع می‌توان به ضرورت تشکیل این کمیته در دانشگاه‌های کشور از دید پاسخگویان اشاره کرد، همان‌طور که در دانشگاه‌های برتر دنیا نیز چنین کمیته‌ای با مسؤلیت آموزش ارزش‌ها، تجدیدنظر در ارزش‌ها و پیگیری انجام آنها در عمل وجود دارد.

در بخش ارزشیابی نیز بیشترین بار عاملی به ارزشیابی مداوم اختصاص دارد که این موضوع نیز نشان‌دهنده لزوم بازنگری ارزش‌ها با توجه به تغییر و تحولات مستمر است. نتایج حاصل از سؤال سوم پژوهش نشان داد که استادان شرکت‌کننده در پژوهش چارچوب ادراکی ارائه شده در تمامی بخش‌ها را در حد زیاد و بسیار زیاد و با میانگین کلی نزدیک به ۵ متغیر ارزیابی کرده و متناسب دانسته‌اند. اگرچه توضیحات ارائه شده در ذیل پرسشنامه نشان‌دهنده آن بود که از دید پاسخگویان در سبک‌های کنونی مؤلفه‌های مطرح شده کمتر مورد توجه واقع می‌گردند.

## منابع

- دعایی، حبیب‌الله. (۱۳۸۱)، «همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی «نگرش تحلیلی»»، *مجله مدرس*، دوره ۶، شماره ۱۵.
- دوست محمدی، محمد. (۱۳۸۵)، «پژوهش ارزش‌های سازمانی مدیران»، سایت فوق تخصصی فرهنگ سازمانی.

زارع، حسین. سعید رجایی‌پور. مهدی جمشیدیان. و حسین مولوی. (۱۳۸۷)، *سازمان یاددهنده، الگویی برای رهبری دانشگاهی امروز*، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان، چاپ اول.

سانبال. بیکاس.سی. *نوآوری در مدیریت دانشگاهی*، ترجمه ویدا امیری و عبدالرحیم نوه ابراهیم، (۱۳۷۹)، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، چاپ اول.

ملکی، عقیل. (۱۳۸۱)، «موج سوم مدیریت در سازمانهای پیشرفته»، *مجله سازمان و مدیریت*، شماره ۱۳۸.

AMA s website, (1997 – 2007). at [www. Amanet.org/research](http://www.Amanet.org/research)

Barrett. Richard. (2003). *Value Based Leadership. Why it is important for future of your organization?* Available at [www. values center.com](http://www.values center.com).

Bethel, Sheila, (2004) .*value based leadership essentials for the 21 century*.  
[www](http://www).

Biery, R.M, (2001). *The virtue- based core values model for leadership and organizational behavior* .[www: policy governance association.org/ confrance](http://www.policy governance association.org/confrance) (1 – 9) Bethel/ institute.com (1 – 25) .

Beak ,Joan Stephenson, Lorraine ling, Eva bur man Maxine cooper. (1998).  
*values in education*. London Routledge.

Buchko, Aarona. (2006). *The effect of leadership on value based management*. Available at [www. Emerald in sight.com](http://www. Emerald in sight.com) (4 – 9) .

Burns, James MacGregor. (1978). *Leadership* .New York: Harper and Row,  
Torch books.

Cha, Sandra. (2004). *When Value Backfire: Leadership. Attribution, And Disenchantment In A Values – Driven Organization*.

Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate life* .Addison- Wesley Publishing Reading , MA.

Deaton, Kristen. (2006). *Value Based Leadership Powerful And Intentional Action*. Available at [www. Nacærg](http://www. Nacærg) .

- Deth, Jan. (1995). *Van and scar brought. The Impact of Values*, Oxford University.
- Feather, N t. (1996). *Values deseningness, and attitudes Toward hige achievers*. Research on tall poppies.
- Fry, W. (2003). *Toward a Theory of Spiritual Leadership*. Available in online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Kline, Karin. (2005). *Corporate Values as Multi – Domain*.
- Larmer,R. (2001). *Humility And Vision In The Life Of Effective Leader*. Sanfrancisco.,CA.
- Mussig, D.J. (2003). *A Research And Skills Training Frame Work For Values- Driven Leadership*. Available at [www.Emerald.com](http://www.Emerald.com).
- Mager, Caroline. (2007). *Public Value And Leadership*. Center for excellence in leadership (cel) [www.Centerforexcellence.org.uk](http://www.Centerforexcellence.org.uk).
- Nye mark. Soren. (2000). *value based management in learning organization through hard and soft managerial approaches the case of in Hewlett – Packard-frederrksberg, denmark (1–1)*.
- Power, B.D. (2003). *The Nature and Implication Of Contextual Influences On Transformational Leadership*. Academy of management.
- Preziosi, Robert E. (1996). *Value based leadership for the 21 century*. at [www.leader – values.com](http://www.leader – values.com) (1–18).
- Schein, E. (1990). *Organizational culture and leadership*. Random house. New York, ny (15).
- Schwartz, S.H., Melech, G. (2001). *Extending the cross- cultural validity of the theory of basic human values whit different method of measurement* journal of cross. Cultural psychology 32.
- Severs, Brenda's. (2000). *Identifying and clarifying organizational values*. *New Mexico State university*. journal of agricultural education, vol. 41 issue 3, 2000 . on line at [google.com](http://google.com)

- Teggart, Mc/jim. (2005). *The history of value based management: complecity and need for VBM*. Available at [www. Value based management.net](http://www.Valuebasedmanagement.net) (1-17).
- Telford, Ronnie and Masson. Ron. (2005). *The congruence of quality values in higher education*. [www. Emeraldinsight.com](http://www.Emeraldinsight.com) (1-12).
- Utter, Lynn. (2004). *Value Based Leadership*. Available at [www. Value based management.net](http://www.Valuebasedmanagement.net).

تاریخ وصول: ۸۷/۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۸۸/۴/۲