



**IBSU**

**შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი  
ბიზნესის მართვის ფაკულტეტი  
ბიზნესის ადმინისტრირების პროგრამის სადოქტორო პროგრამა**

**“ლიდერობის პრაქტიკის გავლენა საუნივერსიტეტო სწავლების  
საორგანიზაციო პროცესებზე (ჩრდილოეთ ერაყის უნივერსიტეტების  
ქეისი)”**

**ფათიჰ ჯურა**

**ბიზნეს ადმინისტრირების სადოქტორო დისერტაციის ავტორეფერატი**

**თბილისი, 2018**

სამეცნიერო  
ხელმძღვანელები:

პროფ. დოქტ. გიორგი ზაღათურია

---

---

ვადასტურებ, რომ წინამდებარე ნაშრომი შეესაბამება სპეციალობას, შეიცავს სიახლეს, სამეცნიერო და პრაქტიკულ ღირებულებას და მომზადებულია შხსუ-ს მიერ განსაზღვრული ფორმატის მიხედვით.

---

(ხელმძღვანელის ხელმოწერა)

ექსპერტები (სახელი, გვარი და სამეცნიერო ხარისხი):

1. პროფ., დოქტ. ავთანდილ გაგნიძე

---

2. ასოც. პროფ. დოქტ. მაკა ბულულაშვილი

---

ოპონენტები (სახელი, გვარი და სამეცნიერო ხარისხი):

1. ასოც. პროფ. დოქტ. აკაკი ხელაძე

---

2. პროფ. დოქტ. მალგორზატა ლატუსზინსკა

---

3. პროფ. დოქტ. ქართლოს ყაჭიაშვილი

---

ვადასტურებ, რომ წინამდებარე ნაშრომი მეკუთვნის მე, შეესაბამება შხსუ-ს მიერ განსაზღვრულ ფორმატს და მას თან ერთვის თემატიკურად შესაფერისი პუბლიკაციები.

---

(დოქტორანტის ხელმოწერა)

## შესავალი

ლიდერები და ლიდერშიპი წარმატებული ორგანიზაციების ერთერთი უმთავრესი კომპონენტია. ლიდერები აღძრავენ ინდივიდებში მოქმედებასა და პერფორმანსს. ისინი ენერჯისა და მობილიზების წყარონი არიან როგორც ცალკეული ინდივიდებისთვის, ასევე ორგანიზაციებისთვის. ლიდერების მეშვეობით ინდივიდები და ორგანიზაციები აღწევენ იმას, რაც მათ მანამდე არასოდეს მიუღწევიათ. ლიდერები ცდილობენ შექმნან ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც უკეთ მოერგებიან სწრაფად ცვალებად გლობალურ გარემოს. ამისათვის ორგანიზაციები იძულებულნი არიან განავითარონ მექანიზმები, რომლებიც მათ დაეხმარებათ სხვადასხვა გარემოებებთან გამკლავებაში. სწავლება არის ერთერთი უმნიშვნელოვანესი ტექნიკა, რაც ორგანიზაციებმა უნდა დანერგონ თავიანთ პრაქტიკებში. ლიდერშიპი და სწავლება ერთმანეთისგან განუყოფელი ორი უმთავრესი ფაქტორია.

ნორთჰაუსის (Northouse, 2007) მიხედვით ფართო საზოგადოება ლიდერშიპით დაინტერესდა იმტომ, რადგანაც “აუცილებელია ლიდერშიპის გაცილებით უფრო ღრმად გაანალიზება იმასთან შედარებით, რაც მასზე მოცემულია პოპულარულ ლიტერატურაში“. ლიდერები ცდილობენ შექმნან ისეთი დაწესებულებები ცვალებადი გარემო პირობებისადმი უკეთ ადაპტირების მიზნით.

კარგი ლიდერშიპის გარეშე ძალიან რთულია ახალი ცოდნის შეძენის კუთხით ორგანიზაციის წევრების დარწმუნება (Argyris, 1991; Crossan, 2003; Senge, 1990). ორგანიზაციული სწავლება უნდა დაიწყოს მართვის უმაღლეს საფეხურზე, როდესაც მენეჯმენტი ახდენს სწავლების ინიცირებას (Argyris, 1999). კნაუსედერ-მა (Knauseder 2007) განსაზღვრა ლიდერშიპი როგორც უპირველესი ინსტრუმენტი ახალი ცოდნის მიღების კუთხით დაწესებულებებში. ეფექტური ლიდერშიპის პრაქტიკების დანერგვა გახდა უმთავრესი ფაქტორი დაწესებულებებში სწავლის ხელშეწყობის მხრივ.

ორგანიზაციული დასწავლა შეიძლება გახდეს უმთავრესი საშუალება ახალი მიდგომების შემუშავების კუთხით ორგანიზაციების სხვადასხვა დონეზე. სფეროში ჩატარებულ კვლევებში შესწავლილია ურთიერთმიმართება ორგანიზაციულ დასწავლასა და ლიდერშიპს შორის, თუმცა მათში გამოკვეთილი არაა სპეციფიკური მმართველობითი ქცევის ტიპები და მათი გავლენა ორგანიზაციულ დასწავლაზე.

### **საკითხის იდენტიფიცირება**

მოცემული კვლევის მიზანია იმის გამოვლენა, არსებობს თუ არა ურთიერთკავშირი ლიდერშიპსა და ორგანიზაციულ დასწავლას შორის. კვლევა ფოკუსირდება ლიდერშიპის პრაქტიკებსა და მის გავლენაზე ორგანიზაციების მიერ დასწავლის შესაძლებლობებზე, ასევე ჩრდილოეთ ერაყის უნივერსიტეტების შესაძლებლობებს ორგანიზაციული სწავლების პრაქტიკების დანერგვის კუთხით. უფრო სპეციფიკურად, მოცემული კვლევა კონცენტრირებას ახდენს ლიდერშიპის ტრანსფორმაციულ, ტრანზაქციულ და დემოკრატიულ მიდგომებზე იმ მიზნით, რათა დადგინდეს კავშირი ორგანიზაციულ დასწავლასა და ინდივიდუალურ, გუნდურ და ორგანიზაციულ დონეებს შორის და გამოვლინდეს აღნიშნული ურთიერთმიმართებები ჩრდილოეთ ერაყის უნივერსიტეტებში.

ამ კუთხით სასარგებლო იქნება განსხვავებული ლიდერშიპის თავისებურებებისა და მათი ორგანიზაციულ დასწავლაზე გავლენის იდენტიფიცირება უნივერსიტეტების კონტექსტში.

### **კვლევის მიზანი**

მოცემული კვლევა მიზნად ისახავს ლიდერების ქცევასა და მათი გავლენის დადგენას ორგანიზაციულ დასწავლაზე ჩრდილოეთ ერაყის კერძო და სახელმწიფო უნივერსიტეტების მაგალითზე. ლიტერატურის მიმოხილვაზე დაყრდნობით, ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის მიდგომა ავლენს მნიშვნელოვან ურთიერთმიმართებას ორგანიზაციულ დასწავლაზე.

## საკვლევი საკითხები

- 1) რა სახის კავშირი არსებობს ტრანსფორმაციული, ტრანზაქციული და დემოკრატიული ლიდერშიპის თეორიების გავლენასა და ჩრდილოეთ ერაყის უნივერსიტეტებს შორის ამ უკანასკნელთა დამსწავლელ ორგანიზაციებად გარდაქმნის კუთხით?
- 2) როგორია ლიდერშიპის პრაქტიკების გავლენა ორგანიზაციულ დასწავლაზე ინდივიდუალურ, გუნდურ და ორგანიზაციულ დონეებზე?
- 3) როგორია დემოკრატიული ლიდერშიპის გავლენა ორგანიზაციულ დასწავლაზე?

### **კვლევის სიახლე:**

ლიდერშიპის თეორიებსა და ორგანიზაციულ დასწავლას შორის ურთიერთმიმართებაზე ბევრი კვლევა იქნა ნაწარმოები აკადემიურ სფეროში მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, ერაყის ქურთისტანის რეგიონის გამოკლებით. მოცემული კვლევის სიახლე მდგომარეობს ხსენებული რეგიონის აკადემიური პერსონალის მოსაზრებების შესწავლა ლიდერშიპის თეორიებსა და ორგანიზაციულ დასწავლას შორის არსებულ კავშირთან მიმართებაში. ორგანიზაციულ დასწავლის პრაქტიკებს დიდი მნიშვნელობა ენიჭებათ ორგანიზაციათა წევრებისთვის ინდივიდუალურ, ჯგუფურ და ორგანიზაციულ დონეებზე ცვალებად გარემოსთან უკეთ ადაპტირების კუთხით. ორგანიზაციული დასწავლის ცნება სასარგებლო იქნება ორგანიზაციებისთვის ეფექტური ლიდერშიპის მეშვეობით ახალი შესაძლებლობების ათვისების კონტექსტში.

ეს საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი ორგანიზაციებისთვის, სადაც ხდება ცოდნის გადაცემა. მოცემული კვლევა განიხილავს ლიდერშიპის პრაქტიკებსა და მათ გავლენას ორგანიზაციულ დასწავლაზე. ამასთანავე, კვლევა ფოკუსირდება უნივერსიტეტების შესაძლებლობაზე დასწავლის პრაქტიკის ათვისებისა და მისი ინსტიტუციონალიზების კუთხით.

### **პრაქტიკული და თეორიული ღირებულება**

მოცემული კვლევის უმთავრესი თეორიული ღირებულება ისაა, რომ მის ფარგლებში ხდება აკადემიური პერსონალის ორგანიზაციულ დასწავლასთან და ლიდერშიპის პრაქტიკებთან დაკავშირებული მოსაზრებების და შესაბამისი მიგნებების ინკორპორირება. აკადემიური პერსონალი თავად გადასცემს ცოდნას სტუდენტებს იმის შესახებ თუ როგორ უნდა დაისწავლონ და იყვნენ ლიდერები. მათი ლიდერშიპისა და ორგანიზაციული დასწავლის პრაქტიკები მნიშვნელოვანი ფაქტორია რელევანტური მიგნებების კუთხით.

კვლევის პრაქტიკული ღირებულებაა უნივერსიტეტების მიერ ამავე კვლევის მიგნებების გამოყენება/დანერგვა თავიანთი ლიდერშიპისა და ორგანიზაციული დასწავლის პრაქტიკების ფარგლებში. კვლევაში ყურადღება ექცევა საჯარო და კერძო უნივერსიტეტების აკადემიური პერსონალის მოსაზრებების ანალიზს.

### **პრობლემის აქტუალობა**

კვლევა აქტუალურია ერაყისთვის, სადაც ათწლეულების მანძილზე არსებობდა დიქტატურა და სადაც არ არსებობდა ლიდერშიპის ცნობა, როგორც ასეთი. იქაურ მოქალაქეებს ეკრძალებოდათ თავიანთი შეხედულებების საჯაროდ გამოხატვა რამაც ხელი შეუწყო ჰომოგენური კულტურის ჩამოყალიბებას. შესწავლილ იქნა შესაბამისი ლიტერატურა სადაც მოცემულია ძირითადი ცნებები ლიდერშიპზე, ორგანიზაციულ დასწავლაზე და საგანმანათლებლო დაწესებულებებზე ჩრდილოეთ ერაყში.

### **კვლევის მეთოდები**

კვლევაში დამუშავებულია ჩრდილოეთ ერაყის რეგიონის საჯარო და კერძო უნივერსიტეტებში მომუშავე 1448 აკადემიური პერსონალისგან მიღებული მონაცემები. კვლევის თეორიულ ჩარჩოს წარმოადგენენ შემდეგი კვლევები: ვატკინსი, იანგი და მარსიკი ორგანიზაციულ დასწავლაზე (Watkins, Yang and Marsick, 1993, 1996, 2001) და ბასის და ავოლიოს მიერ შემუშავებული სრული დიაპაზონის ლიდერშიპის მოდელი (Bass & Avolio 1997).

მოცემული ნაშრომი იკვლევს უნივერსიტეტების ტრანსფორმაციულ და ტრანზაქციულ ლიდერებს საგანმანათლებლო დაწესებულებების განზომილებების (Dimensions of Learning Organizations Questionnaire -DLOQ) და ლიდერშიპის მულტიფაქტორული კითხვარების გამოყენებით. მოყვანილთაგან პირველი იკვლევს ორგანიზაციული დასწავლის სამ დონეს: (1) ინდივიდუალური, (2) გუნდური და (3) ორგანიზაციული დონეები და საგანმანათლებლო დაწესებულებების შვიდი განზომილება რომელიც მოიცავს: (1) სწავლის უწყვეტ შესაძლებლობებს, (2) დიალოგისა და კვლევის წახალისება, (3) თანამშრომლობისა და გუნდური დასწავლის წახალისება, (4) ინდივიდების საერთო მისიებისადმი მიმართვა, (5) ორგანიზაციის გარემოსთან დაკავშირება, (6) დასწავლის შედეგად შეძენილი ცოდნის/უნარების გაზიარების სისტემა, (7) დასწავლის უზრუნველყოფის მიზნით სტრატეგიული ლიდერშიპის დანერგვა.

მეორე კითხვარი კონცენტრირდება ლიდერული ქცევის სამ ტიპზე: (1) ტრანზაქციული ლიდერშიპი, (2) ტრანსფორმაციული ლიდერშიპი და (3) დემოკრატიული ლიდერშიპი. რესპონდენტების დიფერენცირება ხდება გენდერის, ოჯახური სტატუსის, ასაკის, უნივერსიტეტის ტიპის, საგანმანათლებლო კვალიფიკაციის, გამოცდილების და აკადემიური/ადმინისტრაციული წოდებების მიხედვით.

კვლევაში გამოყენებულია კვლევის რაოდენობრივი მეთოდი. რაოდენობრივი მეთოდი არის თეორიების ნუმერაციული გაზომვისა და ანალიზის საშუალება. ჩვენ გამოვიყენეთ ზემოჩამოთვლილი გამოკითხვის ფორმები და შევეცადეთ მაქიმალურად შეგვემცირებია ცდომილებები მიღებული მონაცემების ინტერპრეტირებისას. გამოყენებულ იქნა შემდეგი კომპიუტერული პროგრამები: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) - ვერსია 23 და Analysis of Moment Structures (AMOS) - ვერსია 23.

### **ლიტერატურის მიმოხილვა**

შესწავლილ იქნა ლიდერების ქცევასთან და ორგანიზაციების დასწავლის შესაძლებლობებთან დაკავშირებული სამეცნიერო ლიტერატურა. ორგანიზაციის ქცევა, ლიდერი და მოსალოდნელი შედეგები ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული. ორგანიზაციული დასწავლის თეორია და პრაქტიკა წარმოადგენს ორგანიზაციული დასწავლის მთავარ ფაქტორს ორგანიზაციის შედეგების, გაზრდილი ეფექტურობისა და პროდუქტიულობის უზრუნველყოფის კუთხით. ორგანიზაციული მიზნები შეიძლება განხორციელდეს იმ ლიდერების მეშვეობით, რომლებიც მიმართავენ ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის ტექნიკას, რაც მდგომარეობს ორგანიზაციული ცვლილებების ხელშეწყობით ამ უკანასკნელის განვითარებისა და ზრდის უზრუნველყოფაში. მოცემული კვლევა გვთავაზობს ლიდერთა ქცევის იმ მოდელს, რომელიც დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციების დასწავლის შესაძლებლობებზე.

### **ლიდერშიპის თეორიები**

ლიდერშიპი წარმოადგენს იმ პროცესს ან/და ქცევის სტილს, რომელიც გამოიყენება ლიდერების მიერ საზოგადოების წევრებთან კომუნიკაციისას, როდესაც ხდება რაიმე სახის მიზნების განსახორციელებლად მათი მოტივირება (Hersey and Blanchard, 1969). ინდივიდთა პირადი ინტერესების გათვალისწინება ლიდერების მიერ გამოიხატება მათი დიალოგში ჩართვით და საერთო კმაყოფილების ხარისხის ამაღლებით საერთო ორგანიზაციული მასშტაბებით. ტრანსფორმატიული, ტრანზაქციული და პასიური ლიდერშიპის სტილები საკმაოდ მოძველებული ლიდერშიპის სტილებია რომლებიც ბიზნეს მენეჯმენტის სფეროში რამოდენიმე ათწლეულის განმავლობაში იკავებდნენ დომინირებულ პოზიციას (Pastor and Mayo, 2008).

ქარიზმატული ლიდერშიპი სულ უფრო მეტ პოპულარობას იკრებს აშშ-ს არჩევნებში პირველი აფრო-ამერიკელი პრეზიდენტ ბარაკ ობამას მაგალითზე. იუნგმა და სოსიკმა (Jung and Sosik, 2006) გამოავლინეს ქარიზმატული ლიდერშიპის ისეთი ასპექტები, როგორცაა შთაბეჭდილების მენეჯმენტი, თვით-აქტუალიზაციის



მიღწევა, სოციალური გავლენის მიღწევის მოტივაცია და თვით-მონიტორინგი. სტოგდილის (Stogdill, 1974) მიხედვით ეფექტური ლიდერების სხვადასხვა თვისებების ანალიზიზ მოიცავს ისეთი ფაქტორების შესწავლას, როგორცაა თვით-დაჯერებულობა და მიზანზე ორიენტირება, მიზნების მიღწევის კუთხით მდგრადობა, ძლიერი ინტერპერსონალური უნარები, ინტერპერსონალურ სტრესთან გამკლავების უნარი, პრობლემათა გადაჭრის უნარი კრეატიული მიდგომების მეშვეობით და ფრუსტრაციისადმი ტოლერანტულობა.

ლიდერ-დაქვემდებარებულს შორის ურთიერთკავშირის თეორია ხსნის ინტერაქციებს ლიდერებსა და მათ მიმდევრებს შორის. მკვლევარებმა შეისწავლეს ლიდერ-მიმდევრებს შორის ურთიერთობათა გაუმჯობესების გავლენა ორგანიზაციული მასშტაბებით. მიღწეული შედეგებია: სამუშაოთი კმაყოფილების დონის ამაღლება, პერფორმანსის გაუმჯობესება, პროდუქტიულობის ამაღლება (Harris, Wheeler, and Kacmar, 2009).

ორგანიზაციათა ფინანსური მიზნები მიიღწევა ისეთი მოქნილი ლიდერობის პრაქტიკების დანერგვით, რომლებიც შესაძლებელს ხდიან ორგანიზაციის მხრიდან სწრაფად ცვალებადი გარემო პირობებისადმი ადვილად ადაპტირებას (Bass, 1985). ტრანზაქციული ლიდერშიპი ახალისებს დასახული მიზნებისადმი ლოიალურ ქმედებებს და სჯის მათდამი შეუსაბამო/არასაკმარისი პერფორმანსისათვის (Bass, 1985, 1999).

ტრანზაქციული ლიდერობის სტილი ეფუძნება დასაქმებულთა და მმართველთა შორის წინასწარ განსაზღვრულ ინტერაქციის წესებს, რომელიც გულისხმობს მკაცრად დადგენილ როლებს, წახალისებასა და დასჯის მექანიზმების მისადაგებას საქმიან ურთიერთობებში (Burns 1978 and Bass 1985).

მენეჯმენტი-გამორიცხვით შეიძლება იყოს აქტიური ან პასიური თავის მიდგომებში სადაც ლიდერები აქტიურად არიან ჩართულნი დასაქმებულთა გადაცდომების, პერფორმანსის მონიტორინგის პროცესში. ტრანზაქციული ტიპის ლიდერების

მანეჯმენტში ერთვებიან იმ შემთხვევაში როდესაც რომელიმე დასაქმებული ჩაიდენს რაიმე სახის გადაცდომა-შეცდომას (Bass, 1985, 1999). ასეთი ტიპის ლიდერები ახდენენ დასაქმებულთა ქცევის რეგულირებას მათ მიერ წარმატებული საქმიანობისას წახალისების, ხოლო გადაცდომების შემთხვევისას დასჯის მექანიზმების ამოქმედებით (Groves & Larocca, 2001).

ტრანსფორმატიული ლიდერშიპი ეფუძნება ისეთი გაძლიერების სტილს, როდესაც იქმნება ურთიერთ ნდობისა და ხელშეწყობის გარემო, ხოლო ტრანზაქციული ლიდერშიპი გულისხმობს მკაცრად იერარქიულ სუბორდინაციას და წინასწარ განსაზღვრული წესებისადმი მაქსიმალურ შესაბამისობას (Bass, 1985, 1999; Burns, 1978). ტრანსფორმატიული ლიდერშიპი ქმნის ხაზს ორმხრივ სტიმულირებასა და წახალისებას შორის რაც მიმდევარს გადააქცევს ლიდერად და ლიდერს კი მორალურ აგენტად (Burns 1978).

იგლი, იოჰანსენ-შმიდტის და ვან ენგენის (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003) განმარტებით “იდეალიზებული გავლენა ან ქარიზმა“ მოიცავს კომპონენტებს, დაკავშირებულს ისეთ დამოკიდებულებებთან და ქცევის ტიპებთან, როდესაც ლიდერები ფლობენ სპეციალურ პირადულ თვისებებს და იგი გულისხმობს დასაქმებულთა ქმედებებზე დაკვირვებას და წახალისებას, რაც ურთიერთ ნდობაზეა დამყარებული.

ანტონაკისის (Antonakis et al., 2003) მიხედვით დემოკრატიული ლიდერობის სტილი არის გაძლიერების ისეთი სტილი, როდესაც ლიდერი მინიმალური დოზით ერევა ორგანიზაციის საქმიანობაში და შესაძლებლობას აძლევს დასაქმებულებს თავად ჩაერთონ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში და აიღონ პასუხისმგებლობა. ფარტნერის მიხედვით (Furtner, 2012; Furtner & Baldegger, 2013) დემოკრატიული ტიპის ლიდერშიპისას ურთიერთქმედება ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის მინიმუმდია დაყვანილი და ამ სახის ინტერაქცია საკმაოდ არა-ეფექტურია. დემოკრატიული მართვის სტილის პირობებში ლიდერობის არარსებობა ჩანაცვლებულია მიმდევართა კომპეტენციებით და ცოდნით.

### **ორგანიზაციული დასწავლა და თეორიები**

ბევრმა მკვლევარმა სცადა ორგანიზაციული დასწავლის გამოკვლევა ადამიანური კოგნიციისა და ქცევის პატერნების გაანალიზების მეშვეობით. აღნიშნულ კვლევებში მიგნებულია კონტრასტი ცალკეულ ქცევებსა და კოგნიციებს შორის ორგანიზაციული დასწავლის კონტექსტში. ფიოლმა და (Fiol and Lyles, 1985) ლისმა დაადგინეს, რომ ქცევის მოდიფიკაცია შეიძლება გამოიწვიოს კონგიტური ურთიერთმიმართების განვითარების არარსებობამ. ასევე, ცოდნა შეიძლება ათვისებულ იქნას ქცევის ტიპის გარდაქმნის გარეშე.

### **საგანმანათლებლო დაწესებულება**

რიჟალ-ის (Rijal 2009) მიხედვით საგანმანათლებლო დაწესებულებას ესაჭიროება ისეთი ტიპის ლიდერი, რომელიც შეძლებს არაპროგნოზირებადი გარემოს რეგულირებას. ლიდერებმა უნდა გადასცენ ხედვა თავიანთ მიმდევრებს და დაეხმარონ მათ ცვლილებებთან გამკლავებაში, აგრეთვე შექმნან დასწავლის წამახალისებელი ორგანიზაციული გარემო. ტრანსფორმაციულ ლიდერს მოეთხოვება დასაქმებულებში დასწავლის სურვილის, მოტივაციის ამაღლება და ცვლილებებისადმი შეგუების მიზნით მათი დახმარება.

გარვინის (Garvin et al. 2008) მტკიცებით ორგანიზაციის მიერ დასწავლის პრაქტიკის დანერგვის პროცესში აუცილებელია ცვლილებათა დინამიკისათვის ფეხის აწყობა. ელინგერ-ის (Ellinger et al., 2003) მიხედვით საგანმანათლებლო დაწესებულებების მახასიათებლები განისაზღვრა DLOQ (Dimensions of Learning Organizations Questionnaire)-ს მიხედვით ორგანიზაციათა ფინანსური პერფორმანსის გაუმჯობესების მიზნით. ხსენებული მიგნების (Ellinger et al., 2003) მნიშვნელობა დიდია საგანმანათლებლო ორგანიზაციის ცნების განვცრობისთვის, რომელიც გულისხმობს ტოპ მენეჯერების მიერ დაბალი რგოლის დასაქმებულთა მიმართ დანერგილ შესაბამის სტრატეგიებს. მკვლევარებმა მოახდინეს საგანმანათლებლო დაწესებულებების განვითარების

ხელშემშლელი ფაქტორები. ამ მხრივ ერთერთი უმთავრესი რამაა კომპანიების მფლობელების იმაში დარწმუნება, რომ დასწავლის პრაქტიკის დანერგვა აუცილებელია ორგანიზაციისთვის. გამოვლინდა, რომ ის ორგანიზაციები, რომლებიც ნერგავენ აღნიშნულ პრაქტიკას, ფინანსურად უფრო წარმატებულნი არიან.

რიგი მკვლევარების მიხედვით (Senge, 1990; Johnson, 1998; Prewitt, 2003; Sadler, 2003) ლიდერშიპი არის უმთავრესი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს საგანმანათლებლო დაწესებულების განვითარებაში. საგანმანათლებლო დაწესებულებები მოითხოვენ კონვენციური ლიდერშიპის სტილებისგან განსხვავებული ლიდერშიპის პრაქტიკების დანერგვას. რიგითი ორგანიზაციის საგანმანათლებლო დაწესებულებად გარდაქმნის პროცესი მოიცავს რთულ სისტემებზე გადასვლას, რაც თავისთავად რთული პროცესია. ვალდერსის (Waldersee, 1997) მიხედვით საგანმანათლებლო დაწესებულების განვითარება გულისხმობს ორგანიზაციის ისეთი ფორმით ტრანსფორმირებას, როდესაც ხდება დასაქმებულების დაფასება და პერფორმანსის გაუმჯობესებაზე ხაზგასმა, იქმნება გარემო, რომელშიც წახალისებულია ინოვაცია, კოლაბორაცია და ნდობა. დასაქმებულები მზად არიან მათთვის უცნობი სფეროების შესახებ ახალი ცნობების მოპოვებისთვის. საგანმანათლებლო ორგანიზაციებს ესაჭიროებათ ლიდერები, რომლებიც არიან ეფექტურნი და ორგანიზაციის წევრებს აჩვენებენ სწორ მიმართულებებს, აჩქარებენ ცვლილებების პროცესს ზემოდან ქვემოთ კონტროლის განხორციელების გარეშე. კონვენციური ორგანიზაციის დამსწავლელ ორგანიზაციად გარდაქმნის პროცესში ლიდერის უმთავრესი როლია დასაქმებულთა გადაქცევა ინტელექტუალურად აღჭურვილ პერსონალად.

## **მეთოდოლოგია**

### **შესავალი**

კვლევის მიზანია ლიდერშიპის განსხვავებულ სტილებს შორის ურთიერთკავშირის შესწავლა, შემსწავლელი ორგანიზაციების და ორგანიზაციული სწავლების

ანალიზი. მკვლევარმა გამოიყენა დამსწავლელი ორგანიზაციის კითხვარი (DLOQ), დემოგრაფიულ/პროფესიული გამოკითხვა და ლიდერშიპის მრავალფაქტორიანი კითხვარი (MLQ). მოცემული თავი მოიცავს კვლევის გეგმის აღწერას, დემოგრაფიულ შემადგენელს, სემფლინგს, ინსტრუმენტაციას, მონაცემთა შეგროვებას და მონაცემთა ანალიზის პროცედურებს.

### **კვლევის გეგმა**

წინამდებარე კვლევა ჩატარდა რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენებით, სადაც გამოყენებულ იქნა დედუქციური მიდგომა ტენდენციების და ტრენდების გამოსავლენად, პროგნოზირებისთვის და დამოუკიდებელ-დამოკიდებულ ცვლადებს შორის ურთიერთმიმართებების შეფასების მიზნი. რაოდენობრივი მეთოდი თვისობრივთან შედარებით ნაკლებად სუბიექტურია.

### **შეფასება და ინსტრუმენტაცია**

მოცემულ კვლევაში გამოყენებულ იქნა შეფასების ორი შკალა. ლიდერშიპის მრავალფაქტორიანი კითხვარი (MLQ) 5X-ის მოკლე ვერსია გამოვიყენეთ ტრანზაქციული, ტრანსფორმატიული და დემოკრატიული ლიდერობის ქცევის პატერნებთან მიმართებაში (Bass and Avolio, 2004). ორგანიზაციული დასწავლის ქმედებები და დამსწავლელი ორგანიზაციების მახასიათებლები გაიზომა დამსწავლელი ორგანიზაციების განზომილებების კითხვარის მეშვეობით (DLOQ). Yang, Watkins and Marsick (2004).

### **ლიდერშიპის მრავალფაქტორული კითხვარი**

ლიდერშიპის მრავალფაქტორული კითხვარი (MLQ) 5X - მოკლე ვერსია ზომავს ლიდერების ქცევას მათ მახასიათებლებზე კონცენტრირებით (Bass & Avolio, 2004). ანტონაკისის (Antonakis 2001) დაკვირვებით MLQ 5X-ის მოკლე ვერსია იყო ჰომოგენური კვლევის სემფლების განსხვავებულ სერიებთან მიმართებაში და აჩვენა უფრო ჰომოგენური შედეგები მოცემულობათა მრავალგანზომილებიანობის

გადაკვეთის მხრივ ვიდრე ლიდერშიპის სტანდარტულმა მრავალფაქტორიანმა კითხვარმა. ლიდერშიპის მრავალფაქტორული კითხვარის (MLQ) 5X მოკლე ვერსია გამოყენებულ იქნა სხვადასხვა დონეებთან მიმართებაში ეფექტური ლიდერშიპის პერსპექტივების გამოვლენის მიზნით (Avolio & Bass, 2004; Bass, 2000). შესაბამისად, MLQ 5X-ის მოკლე ვერსია შერჩეულ იქნა იმის გამო, რომ ჩვენ გამოვკვითხეთ როგორც საჯარო, ასევე კერძო უნივერსიტეტების აკადემიური პერსონალი ჩრდილოეთ ერასის რეგიონში.

MLQ 5X-ის მოკლე ვერსია (2004) შეავსო 15,000-ზე მეტმა რესპონდენტმა, იგი ითარგმნა ცამეტ ენაზე (ესპანური, პორტუგალიური, იტალიური, ფრანგული, გერმანული, ნორვეგიული, შვედური, ივრიტი, თურქული, არაბული, ჩინური, ტაილანდური, კორეული) და გამოყენებულ იქნა ტრანს-ნაციონალური მკვლევარების მიერ (Avolio & Bass, 2004; Bass & Riggio, 2006). კითხვარები შეივსო ინგლისურ ენაზე და ითარგმნა როგორც ქურთულ ასევე არაბულ ენებზე.

MLQ 5X-ის მოკლე (ბოლო) ვერსია ბოლო ათი წლის განმავლობაში (1995-2004) გამოყენებულ იქნა 300-მდე სამაგისტრო და სადოქტორო კვლევაში (Avolio & Bass, 2004).

ლიდერშიპის მრავალფაქტორული კითხვარის შედარებითი ვალიდურობა გაუმჯობესდა, რაც ნაჩვენებია ორ მეტა-ანალიტიკურ მიმოხილვაში (Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). “ლიდერშიპის მრავალფაქტორული კითხვარის ფაქტორული სტრუქტურა ვალიდირებულია როგორც მამტკიცებელი, ასევე დისკრიმინაციული ფაქტორ ანალიზის მეშვეობით (Avolio & Bass, 2004, p. 5). ავოლიო და ბასი ამტკიცებენ, რომ თითოეული ლიდერშიპ ფაქტორისთვის ვალიდურობის ხარისხები მერყეობს 74-დან 94-ის ფარგლებში. შკალათა სარწმუნოების ხარისხი ზოგადად მაღალია და აჭარბებს ლიტერატურაში რეკომენდირებულ შიდა თანმიმდევრულობის სტანდარტულ შეკვეცებს (გვ.48).

“ ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის კრონზახის აღფას ქცევები მოპოვებული მონაცემების საფუძველზე შეადგენს ( $n = 27,285$ ), სადაც: იდეალიზირებული გავლენა (II) წარმოადგენს ( $I = .75$ ) და ქცევებს ( $I = .70$ ); ინსპირაციული მოტივაცია (IM) ( $I = .83$ ); ინტელექტუალური სტიმულაცია (IS) ( $I = .75$ ); და პიროვნული პრეფერენცია (IC) ( $I = .77$ ).

ტრანზაქციული კვე-შკალური ვალდებულებები წარმოადგენენ პირობით წახალისებას (CR) ( $I = .69$ ), აქტიური გამოკლებით მენეჯმენტი (MBEA) ( $I = .75$ ), და პასიური გამოკლებით მენეჯმენტი (MBEP) ( $I = .70$ ). დემოკრატიული ლიდერშიპის ქცევა ( $I = .71$ ), 70. ერთეულზე მაღალია. MLQ 5X-ის მოკლე ვერსიამ დააკმაყოფილა კრიტერიუმი 70, როგორც მისაღებმა სიდიდემ კრონზახის I-სთან მიმართებაში, ასევე, როგორც სანდო შკალითმა სისტემამ“ (Field, 2005).

თვით-აღქმასთან დაკავშირებული ლიდერის ქცევა შეფასდა “ლიდერის ფორმით“. “შემფასებლის ფორმა“ შესაძლებლობას აძლევს შემფასებლებს შეაფასონ ლიდერთა ქცევის პატერნები. 2004 წლის ლიდერშიპის მრავალფაქტორული კითხვარის მანუალში აღნიშნულია, რომ ერთი კონკრეტული ლიდერის შემფასებელ მიმდევართა რაოდენობა იცვლებოდა სამიდან ათამდე და უფრო მეტის ფარგლებში (Avolio & Bass, 2004). MLQ 5X-ის მოკლე ვერსიის ორივე ფორმა (ლიდერის და შემფასებლის) მოიცავს 45 კითხვას შკალით 0-დან 4-მდე, სადაც: 0=არასდროს, 1=იშვიათად, 2=ზოგჯერ, 3=საკმაოდ ხშირად, 4=ხშირად, თუ ყოველთვის არა.

MLQ 5X-ის მოკლე ვერსიის კომპონენტებია ტრანსფორმაციული ლიდერშიპი, რაც წარმოადგენს: “იდეალიზირებული გავლენა (თვისებები და ქცევები), ინსპირაციული მოტივაცია, ინტელექტუალური სტიმულაცია, პირადული არჩევანი, აქტიური გამოკლებით მენეჯმენტი, პასიური გამოკლებით მენეჯმენტი, დემოკრატიული ლიდერშიპი.

**დამსწავლელი ორგანიზაციების განზომილებები (DLOQ)**

ორგანიზაციულ დასწავლის შესაძლებლობა გაზომილ იქნა დამსწავლელი ორგანიზაციის კითხვარის პარამეტრების მეშვეობით (Marsick & Watkins, 2003). აღნიშნული კითხვარის პარამეტრები გათვალისწინებულ იქნა, როგორც სასარგებლო ინსტრუმენტი “ორგანიზაციული კონსალტინგის“ კონტექსტში.

მკვლევარები და ორგანიზაციები ცდილობენ სხვადასხვა ორგანიზაციული სიტუაციების პროგნოზირებას და ორგანიზაციული ცვლილებების კუთხით შესაბამისი ინსტრუქციების შემუშავებას, სჭირდებათ რა გარკვეული საზომი იმისათვის, თუ რომელი თეორიული მოდგომებია ოპტიმალური ამ მიზნის მისაღწევად (Marsick & Watkins, 2003)

“დამსწავლელი ორგანიზაციების განზომილებები (DLOQ) გამოიყენა 200-სზე მეტმა კომპანიამ თავიანთი ორგანიზაციული ქცევის გაზომვის მიზნით სხვადასხვა სფეროში. DLOQ მოდელის ყველა ქვე-შკალა აჩვენებს 73-ზე მეტ კოეფიციენტს” (Yang, Watkins, & Marsick, 2004).

DLOQ მოდელი გვთავაზობს შეფასების სისტემას რომელიც ვალიდური და გამოყენებადია ორგანიზაციების ფარგლებში დასწავლასთან დაკავშირებული განზომილებების გაზომვის კუთხით (Hawkins, 2008; Reese, 2005; Watkins, Yang, & Marsick, 1997; Yang, Atkins, & Marsick, 2004; Yang, Watkins, & Marsick, 1998, 2004) და შემოთავაზებულ იქნა ორგანიზაციული დასწავლის კვლევისთვის გამოსაყენებლად (Reese, 2006; Yang, 2003; Yang, Watkins, & Marsick, 2004).

DLOQ მოდელი იძლევა განსხვავებულ სიტუაციებში ორგანიზაციული დასწავლის გაგების შესაძლებლობას სამ სხვადასხვა დონეზე შვიდი პარამეტრის მისადაგების მეშვეობით (ინდივიდუალური, გუნდური და ორგანიზაციული დონეები). DLOQ მოდელის ორიგინალური ვერსია შედგება 43 პუნქტისაგან რომლებიც ზომავენ შვიდ პარამეტრს; იანგ-მა (Yang et al. 2004) გააუმჯობესა DLOQ მოდელის შემოკლებული ვერსია რომელიც შედგება 21 პუნქტისგან. მოცემული მოდგომებიდან ემპირიული ვალიდაციის პროცედურების მეშვეობით მოდელის



შემოკლებული ვერსია გარდაქმნილ იქნა დამსწავლელი ორგანიზაციების ზოგადი ცნების გამოზომველ ინსტრუმენტად (Yang et al. 2004). მოდელის მოკლე ვერსიაში ჯამში მოცემულია 21 კითხვა სადაც გამოყენებულია 1-დან 6-მდე შეფასების შკალა (1= თითქმის არასოდეს, 6=თითქმის ყოველთვის) იმის გამოსავლენად, თუ რა მასშტაბებით ხდება ამა თუ იმ ორგანიზაციაში სხვადასხვა სიტუაციების წარმოქმნა. DLOQ მოდელი მოიცავს შემდეგ შვიდ პარამეტრს: უწყვეტი დასწავლის შესაძლებლობების შექმნა, დიალოგისა და თანამშრომლობის წახალისება, გუნდური დასწავლისა და კოლაბორაციის წახალისება, ახალი ცოდნის მოპოვებისა და გაზიარების სისტემების შექმნა, ინდივიდთა საერთო ხედვისადმი მიმართვა, ორგანიზაციის დაკავშირება გარემოსთან, დასწავლისთვის სტრატეგიული ლიდერშიპის უზრუნველყოფა (Watkins and Marsick,2004).

“დღემდე ჩატარდა რამოდენიმე კვლევა სხვადასხვა კულტურულ კონტექსტებში საზომი პარამეტრების ვალიდურობისა და სანდოობის შემოწმების მიზნით. ესენია: ამერიკის შეერთებული შტატები, კოლუმბია, ჩინეთი და ტაივანი“ (Ellinger et al. 2002; Lien et al. 2006; Yang et al. 2004; Zhang et al. 2004; Hernandez 2000)

**ცხრილი -3.1: MLQ და DLOQ მოდელების სანდოობა ქვე-ფაქტორების**

**ჩათვლით**

დეტალები	ერთეულთა No.	კრონბახის ალფა
დამსწავლელი ორგანიზაციები/ორგანიზაციული დასწავლა	21	.892
ტრანზაქციული ლიდერშიპი	12	.708
ტრანსფორმაციული ლიდერშიპი	20	.880
დემოკრატიული ლიდერშიპი	4	.756

## **დემოგრაფიული პარამეტრი**

მოცემული კვლევა ფოკუსირდება აკადემიურ პერსონალზე რომელიც დასაქმებულია ქურთისტანის ჩრდილოეთ ერაყის რეგიონში. გამოკითხულ იქნა 16 საჯარო და 15 კერძო უნივერსიტეტის პერსონალი ქურთისტანის რეგიონის უმაღლესი განათლების სამინისტროს ჩართვით.

მოპოვებული ინფორმაციის შედეგად დადგინდა, რომ რეგიონში დასაქმებულია დაახლოებით 10,000 აკადემიური პერსონალი (საჯარო უნივერსიტეტები: 8000 აკადემიური პერსონალი; კერძო უნივერსიტეტები: 2000 აკადემიური პერსონალი). (უმაღლესი განათლების სამინისტროს ცოხების მიხედვით, 2017).

ერესპონდენტებთან ურთიერთობისას კომუნიკაცია დამყარდა ინგლისურ, ქურთულ, თურქმენულ და არაბულ ენებზე.

## **სემფლინგის შემუშავება**

ისრაელის მიხედვით (Israel G.D. 1992, pg.1) “როგორც წესი, აუცილებელია სამი კრიტერიუმის გამოვლენა რელევანტური სემფლინგის მოცულობის განსაზღვრის მიზნით: სიზუსტის ხარისხი, ნდობის ან რისკის ხარისხი და გაზომილი მახასიათებლების ვარიაციის ხარისხი“ (Miaoulis and Michener, 1976).

მაშინ, როდესაც ნდობის ხარისხია 95 %, ცდომილების კოეფიციენტი 3 %, კვლევის იდეალური სემფლინგის ოდენობა იქნება 964. (Creative Research Systems, 2012) და (Mark, Philip, Adrian, & I, 2009)-მა გამოკითხეს 1488 რესპონდენტი, რაც არის შესაბამისი კვლევისათვის აუცილებელი რესპონდენტთა რაოდენობა.

## **მონაცემთა შეგროვების პროცედურები**

მონაცემთა შეგროვების მიზნით აღებულ იქნა ნებართვა უნივერსიტეტების მმართველებისგან და გამოყენებული კითხვარების მოდელების მფლობელი კომპანია Mind Garden-ისგან. მონაცემთა შეგროვების პირველ ეტაპზე შევადგინეთ თანხმობის ფორმა ქურთულ ენაზე და დავურიგეთ უნივერსიტეტების

მმართველებს და სხვა ადმინისტრატორებს. დავუკავშირდით კერძო და საჯარო უნივერსიტეტების ყველა ფაკულტეტსა და განყოფილებას. რესპონდენტებს დაურიგდათ კითხვარები ინგლისურ, ქურთულ, არაბულ და თურქულ ენებზე. ყველა რესპონდენტი გაეცნო კითხვარის შესავალს და ეცნოთ უნივერსიტეტების მმართველთა მხრიდან თანხმობის თაობაზე. მკვლევარმა დაარიგა 2000 კითხვარი რომელთაგანაც უკან დაუბრუნდა 1581 კითხვარი, რომელთაგანაც სწორად შევსებული და გაანალიზებული იყო 1488. მკვლევარმა გააუქმა 93 კითხვარი იმის გამო, რომ ისინი არასრულად/არასწორად იყო შევსებული.

### **მონაცემთა ანალიზი**

შეგროვებული მონაცემები დამუშავდა ლიდერთა ქცევასა და ორგანიზაციული დასწავლის ქმედებებს შორის ურთიერთმიმართების შესწავლის მიზნით. მონაცემები გადატანილ და დამუშავებულ იქნა შემდეგ კომპიუტერულ პროგრამებში: Statistical Package for Social Sciences (SPSS 23 Version) და Analysis of a Moment Structures (AMOS 23 Version).

### **შედეგები**

მოცემულ თავში მოყვანილია ჩრდილოეთ ერაყის რეგიონის უნივერსიტეტების პერსონალის ძირითად მახასიათებლებს და მათ მოსაზრებებს თავიანთი მმართველების ლიდერშიპის სტილებთან და მათი ორგანიზაციების დასწავლის შესაძლებლობებთან დაკავშირებით. გამოყენებულია აღწერითი სტატისტიკური მეთოდი. პირველი სექცია მოიცავს შესწავლილი უნივერსიტეტების დემოგრაფიულ თავისებურებებს.

უნივერსიტეტების აკადემიური პერსონალის პასუხებიდან მათმა 18 %-მა კითხვარები შეავსეს ინგლისურ ენაზე, 52 %-მა ქურთულად და 29.8 %-მა არაბულად. აქედან ნათელია, რომ უნივერსიტეტების პერსონალის უმრავლესობა ქურთული

წარმოშობისაა. ინგლისურად კითხვარები შეავსეს სხვადასხვა ეთნიკური ბექგრაუნდის წარმომადგენლებმა - თურქმენები და სხვა ეთნიკურობები.

რესპონდენტთა 67.5 % არიან კაცები, 32.5 % კი ქალები. ეს აჩვენებს, რომ უნივერსიტეტებში ქალები არ არიან სათანადოდ წარმოდგენილნი.

რესპონდენტთა 20.5 % არის დაუოჯახებელი, 72.4 % დაოჯახებული, 4.8 % განქორწინებული, 2.4 %-მა კი არ ისურვა საკუთარი საოჯახო მდგომარეობის დადასტურება.

რესპონდენტთა ასაკობრივი ჯგუფები დაყოფილია 8 კატეგორიად, სადაც 7 % წარმოადგენს 20-25 წლის ასაკს, 22 % არის 26-30 წლის, 18 % არის 31-35 წლის, 16 % არის 36-40 წლის, 14 % - 41-45 წლის, 9 % - 46-50, 7 % - 50-55, 8 % - 55 წელს ზემოთ. მოყვანილი მონაცემებიდან ჩანს, რომ რესპონდენტთა 40 % არის 26-35 ასაკობრივი ჯგუფის, რაც ნიშნავს, რომ პერსონალის უმეტესობა არის ახალგაზრდა და ისინი არიან აკადემიური კარიერის საწყის ეტაპებზე. რესპონდენტთა საგანმანათლებლო ბექგრაუნდი შემდეგნაირად გადანაწილდა: 26.7 % ფლობს უმაღლესი განათლების დიპლომებს, 42.2 % ფლობს მაგისტრის დიპლომს, 24.7 % ფლობს დოქტორის ხარისხს, 6.3 % ფლობს პოსტ სადოქტორო ეტაპების ხარისხებს. პერსონალის უმეტესობა ფლობს მაგისტრის ხარისხს და არიან ახალგაზრდა მეცნიერთანამშრომლები. ეს აჩვენებს, რომ რეგიონში მაღალი აკადემიური ხარისხების მქონე არასაკმარისი აკადემიური პერსონალია. რესპონდენტთა 70 % დასაქმებულია საჯარო უნივერსიტეტებში, 30 % კი კერძო უნივერსიტეტებში.

რესპონდენტების სამუშაო გამოცდილება 4 კატეგორიაშია მოცემული: 40.3 %-ს აქვს 1-5 წლიანი სამუშაო გამოცდილება, 30.1 %-ს აქვს 6-10 წლიანი გამოცდილება, 14.9 %-ს 11-15 წლიანი, 5.6 %-ს 15-20 წლიანი გამოცდილება, ხოლო 9.1 %-ს აქვს 20 წელზე მეტი სამუშაო გამოცდილება. როგორც ვხედავთ, დასაქმებულთა უმეტესობას ნაკლები სამუშაო გამოცდილება აქვს.

გამოკითხული აკადემიური პერსონალის 54.4 %-ს აქვს ასისტენტ ლექტორის წოდება, 29 %-ს აქვს ლექტორის წოდება, 10 %-ს ასისტენტ პროფესორის, ხოლო 6.6 %-ს პროფესორის წოდება. როგორც ვხედავთ, პერსონალის უმრავლესობა წარმოადგენს ასისტენტ ლექტორს. ეს აჩვენებს, რომ საკმაოდ რთულია აკადემიური ხარისხის მოპოვება ბიუროკრატიული პროცედურების გამო.

ჩატარებულ იქნა რამოდენიმე კვლევა რომლებმაც გაზომეს MLQ და DLOQ შკალების ვალიდურობა, რის შედეგადაც დადასტურდა მათივე ვალიდურობა (Yang, Watkins and Marsick, 2004), (Bass and Avolio, 2004).

მკვლევარმა ჩაატარა დამადასტურებელი ფაქტორთა ანალიზი ლიდერშიპის სტილებსა და ორგანიზაციულ დასწავლას შორის ურთიერთმიმართებების გამოვლენის მიზნით შემოთავაზებული ჰიპოთეზის ვალიდურობის დასადგენად. ვალიდაციისთვის გამოყენებულ იქნა ყველა ტიპის ინდექსი. ისინი მოიცავენ: მიახლოებითობის ფესვის-საშუალო კვადრატულ ცდომილებას (RMSEA), ფესვის საშუალო კვადრატულ ნაშთს (RMR), შედარებით მისადაგების ინდექსს (CFI) და მისადაგების რელევანტურობის ინდექსს (GFI).

მიახლოებითობის ფესვის-საშუალო კვადრატული ცდომილება (RMSEA), რომელიც ითვლება “ერთერთ ყველაზე ინფორმატიულ მისადაგების ინდექსად“ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000: 85), ასახავს იმ ხარისხს, თუ რამდენად შეესაბამება შემოთავაზებული თეორია პოპულაციის კოვარიაციულ მატრიცას (Byrne, 1998).

RMSEA სიდიდეები უნდა აკმაყოფილებდეს 0.06 ან ნაკლები ოდენობის კრიტერიუმს, რაც შემოთავაზებულია ჰუ-სა და ბენტლერის მიერ (Hu and Bentler 1999) და აგრეთვე შეესაბამებოდეს ოპტიმალური მისადაგების მოდელს, სადაც ქვედა ლიმიტი

უტოლდება ნულს, მაშინ როდესაც ზედა ლიმიტ არის 0.08-ზე ნაკლები (MacCallum et al, 1996).

სემფლინგის მოცულობის სტატისტიკური მოდელი (NFI), რიგით 0-სა და 1-ს შორის, აღწერს მოდელს რომელიც აიგივებს  $\chi^2$  სიდიდეს ნულის/დამოუკიდებელი მოდელის  $\chi^2$  სიდიდეს. ოპტიმალური მისადაგების მოდელი, შემოთავაზებული (NFI) ბენტლერისა და ბონნეტის მიერ (Bentler and Bonnet 1980) არის 0.90-ზე მეტი სიდიდის, ხოლო უფრო ზუსტი კრიტერიუმი შემოთავაზებული აქვთ ჰუ-სა და ბენტლერს (Hu and Bentler 1999), რომლის მიხედვითაც NFI უდრის ან მეტია 0.95-ზე.

CFI მოდელი, როგორც სტატისტიკური მეთოდი, მიღებულია როგორც სემფლინგის სიდიდე რიგითობით 0-სა და 1-ს შორის და ადარებს სემფლინგის კოვარიაციის მატრიცას და მის ნულოვან მოდელს. რაც უფრო ახლოა CFI სიდიდე 1-თან, მით უფრო მეტას სანდოა დაფიქსირებული და მოსალოდნელი მოდელები მისადაგების მხრივ. CFI მოდელის ოპტიმალური მისადაგების ინდიკატური კრიტერიუმია 0.95-ზე მეტი ან მისი ტოლი (Hu and Bentler, 1999).

GFI მოდელი გამოითვლის ვარიაციის იმ პროპორციას, რაც შეიძლება აღწერილ იქნას სავარაუდო პოპულაციის კოვარიაციის მეშვეობით (Tabachnick and Fidell, 2007). ზოგადად მიღებულია, რომ ნებისმიერი GFI სიდიდე რომელიც აღწევს 0.90-ს ან მეტს, აჩვენებს კარგად მისადაგებულ მოდელს. იგივე ოპტიმალური მისადაგების კრიტერიუმი შეიძლება გამოყენებულ იქნას AGFI მოდელის გაზომვისას.

დამადასტურებელი ფაქტორ ანალიზი ტარდება სავარაუდო მოდელებთან მიმართებაში ლიდერშიპის სტილებისა და ორგანიზაციული დასწავლის პროცესის ცვლადების გამოვლენისას.

ტრაექტორიის ანალიზი ჩატარდა ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის, ინდივიდუალურ, გუნდურ და ორგანიზაციულ დონეებთან მიმართებაში. ტრაექტორიის კოეფიციენტი აჩვენებს ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის პირდაპირ

გავლენას ინდივიდუალურ, გუნდურ და ორგანიზაციულ დონეებზე, რაც შეადგენს 0.64, 0.26 და 0.27-ს, შესაბამისად. ეს აჩვენებს იმას, რომ ის ლიდერები, რომლებიც ავლენენ ტრანსფორმაციული ლიდერების თვისებებს, დიდ გავლენას ახდენენ უნივერსიტეტებში ინდივიდუალურ დონეებზე და ნაკლებად გუნდურ თუ ორგანიზაციულ დონეებზე. მოყვანილი დიაგრამა გვიჩვენებს იმასაც, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერების გავლენა ინდივიდუალური დონიდან გუნდურ თუ ორგანიზაციულ დონეებზე არის 0.63-ზე მეტი და გუნდური დონიდან ორგანიზაციულზე 0.52-ზე მეტი. ეს კი აჩვენებს, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერები ორგანიზაციულ დონეზე გავლენის მქონე შეიძლება იყოს ინდივიდუალური და გუნდური დონეებიდან.

ტრაექტორიის ანალიზი ჩატარდა დემოკრატიული ლიდერების სტილის გავლენაზე ინდივიდუალურ, გუნდურ და ორგანიზაციულ დონეებთან მიმართებაში. ინდივიდუალურ დონეზე დემოკრატიული ლიდერების სტილის გავლენის კოეფიციენტი მხოლოდ 0.12-ია. ეს ნიშნავს, რომ როდესაც ლიდერების არ ავლენენ ლიდერულ თვისებებს და არ ერთვებიან უშუალო კავშირში დასაქმებულებთან, ეს უკანასკნელნი თავად იღებენ გადაწყვეტილებებს პრობლემათა გადაჭრის კუთხით. რადგანაც ურთიერთმიმართება სუსტია თუმცა მნიშვნელოვანი, შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ დასაქმებულები თავად უზრუნველყოფენ დასწავლის პროცესს.

ლიდერების ინტეგრირებული მოდელის პერსპექტივიდან ტრანსფორმაციული ლიდერები დადებითად ახდენს დასაქმებულთა მოტივირებას ორგანიზაციული ცვლილების მხრივ და მათ ინტელექტუალურად ახალისებს, რაც იწვევს მათსავე კარიერულ ზრდას.

ტრანსფორმაციული ლიდერები ინდივიდუალურ დონეზე გავლენის მიხედვით აგრეთვე პოზიტიურ გავლენას ახდენენ გუნდურ და ორგანიზაციულ დონეებზეც. ტრანსფორმაციული ლიდერების კონტინგენტური წახალისება, რომელიც წარმოადგენს გაცვლით პროცესს ლიდერებსა და დაქვემდებარებულებს შორის, დამოკიდებულია

ორივე მხარეს შორის ინტერესებთან მიმართებაში შეთანხმებაზე. კონტინგენტის წახალისების მხრივ ყველაზე მჭიდრო კორელაცია მოცემულია უწყვეტ დასწავლასა და კოლაბორაციას, ორგანიზაციების გუნდური დასწავლის ქვე-ფაქტორებს შორის (0.179\*\*) და (0.199\*\*)-ის ფარგლებში.

შედეგები გვიჩვენებს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი დადებითი კორელაცია ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის ქვე-ფაქტორებსა და დამსწავლელი ორგანიზაციის ქვე-ფაქტორებს შორის. ჩვენი დაკვირვებით არსებობს საშუალო დონის კორელაცია ორგანიზაციათა იდეალიზებულ გავლენის ქცევასა და უწყვეტ დასწავლა-დიალოგის ქვე-განზომილებებს შორის (0.478\*\*) და (0.423\*\*) კოეფიციენტებს შორის. ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის ინსპირაციული მოტივაციის ქვე-ფაქტორებსა და გუნდური დასწავლის ქვე-განზომილებებს შორის ურთიერთმიმართებაა (0.244\*\*), თუმცა ეს კორელაციაც სუსტია. ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის ინტელექტუალური სტიმულაციის ქვე-განზომილება ზომიერ კორელაციაშია ორგანიზაციების უწყვეტი დასწავლის ქვე-განზომილებასთან (0.415\*\*) კოეფიციენტურ სიდიდეზე, რაც სხვა ქვე-განზომილებებს შორის უდიდესია. ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის ინდივიდუალური პრეფერენციების ქვე-განზომილება ზომიერ კორელაციაშია უწყვეტ დასწავლასა და დიალოგის ქვე-განზომილებებთან (0.498\*\*) და (0.422\*\*) კოეფიციენტებს შორის.

ჩვენის დაკვირვებით დაბალი კორელაცია ვლინდება დემოკრატიული სტილის ლიდერშიპსა და უწყვეტ დასწავლას, დიალოგსა და კოლაბორაცია-გუნდურ დასწავლას შორის (0.093\*\*), (0.085\*\*) და (0.065\*) კოეფიციენტებით.

რეგრესიული ანალიზი გვიჩვენებს, რომ არსებობს დადებითი მნიშვნელობის ურთიერთმიმართება ტრანზაქციული ლიდერშიპის ქვე-განზომილებებსა და დამსწავლელ ორგანიზაციებს შორის.  $R^2 = 0.073$  ( $R = .270^a$ ,  $P < 0.05$ ) ნიშნავს, რომ ტრანზაქციული ლიდერშიპის ქვე-ფაქტორები ახსნილ იქნა 7.3%-ზე დამსწავლელ დაწესებულებად გარდაქმნის კონტექსტში.



რეგრესიის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ არსებობს დადებითი მნიშვნელობის ურთიერთმიმართება ტრანზქციული ლიდერშიპის ქვე-განზომილებებსა და დამსწავლელ ორგანიზაციებს შორის.  $R^2 = .142$  ( $R=.377a$ ,  $P<0.05$ ) ნიშნავს, რომ ტრანზქციული ლიდერშიპის ქვე-ფაქტორები ახსნილ იქნა 14.2% -ზე დამსწავლელ დაწესებულებად გარდაქმნის კონტექსტში.

რეგრესიის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ არსებობს დადებითი მნიშვნელობის ურთიერთმიმართება ტრანზქციული ლიდერშიპის ქვე-განზომილებებსა და დამსწავლელ ორგანიზაციებს შორის.  $R^2 = .010$  ( $R=.101^a$ ,  $P<0.05$ ) ნიშნავს, რომ ტრანზქციული ლიდერშიპის ქვე-ფაქტორები ახსნილ იქნა 1% -ზე დამსწავლელ დაწესებულებად გარდაქმნის კონტექსტში.

### **კვლევის ლიმიტაციები**

ბრაიანტი (Bryant 2004) აღწერს კვლევის მეთოდოლოგიის ლიმიტაციებს. მოცემული კვლევის ლიმიტაციებია:

კვლევა ჩატარდა რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენებით რომლის ფარგლებშიც მკვლევარმა გამოავლინა ურთიერთმიმართება ლიდერშიპულ ქცევასა და ორგანიზაციულ დასწავლას შორის.

მკვლევარმა გამოიყენა შეფასების ორი ინსტრუმენტი “(MLQ 5X და DLOQ)”, რის შედეგადაც მიიღო სხვადასხვა შედეგები.

მოცემულმა კვლევამ შეიძლება მოახდინოს მეტი შედეგის გამოვლენა სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით.

მკვლევარმა მონაცემები შეაგროვა ორგანიზაციიდან, სადაც შედეგებს შეეძლო აღწერა ფენომენების დროის გარკვეულ მონაკვეთში.

რესპონდენტებს არ ჰქონდათ კითხვარების შევსების კულტურა, რამაც გამოიწვია მონაცემთა ნაწილის დაგვიანებით ჩაბარება.

### **დასკვნები და რეკომენდაციები**

მოცემული კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ლიდერშიპის სტილებსა და ორგანიზაციულ დასწავლას შორის არსებული ურთიერთმიმართების ანალიზი ჩრდილოეთ ერაყის კერძო და საჯარო უნივერსიტეტებში დასაქმებული აკადემიური პერსონალის მაგალითზე. კვლევაში დამუშავებულია ჩრდილოეთ ერაყის რეგიონის საჯარო და კერძო უნივერსიტეტებში მომუშავე 1448 აკადემიური პერსონალისგან მიღებული მონაცემები. კვლევის თეორიულ ჩარჩოს წარმოადგენენ შემდეგი კვლევები: ვატკინსი, იანგი და მარსიკი ორგანიზაციულ დასწავლაზე (Watkins, Yang and Marsick, 1993, 1996, 2001) და ბასის და ავოლიოს მიერ შემუშავებული სრული დიაპაზონის ლიდერშიპის მოდელი (Bass & Avolio 1997).

მოცემული ნაშრომი იკვლევს უნივერსიტეტების ტრანსფორმაციულ და ტრანზაქციულ ლიდერებს საგანმანათლებლო დაწესებულებების განზომილებების (Dimensions of Learning Organizations Questionnaire -DLOQ) და ლიდერშიპის მულტიფაქტორული კითხვარების გამოყენებით.

მოცემულ კვლევაში გამოყენებულ იქნა შეფასების ორი შკალა. ლიდერშიპის მრავალფაქტორიანი კითხვარი (MLQ) 5X-ის მოკლე ვერსია გამოვიყენეთ ტრანზაქციული, ტრანსფორმატიული და დემოკრატიული ლიდერობის ქცევის პატერნებთან მიმართებაში (Bass and Avolio, 2004). ორგანიზაციული დასწავლის ქმედებები და დამსწავლელი ორგანიზაციების მახასიათებლები გაიზომა დამსწავლელი ორგანიზაციების განზომილებების კითხვარის მეშვეობით (DLOQ). Yang, Watkins and Marsick (2004).

კვლევის ბოლოს მიღებულ იქნა შემდეგი დასკვნები: ნულოვანი ჰიპოთეზა: “  $H_0$ : არ არსებობს ურთიერთმიმართება ლიდერშიპის პრაქტიკებსა (ტრანსფორმაციული, ტრანზაქციული, დემოკრატიული) და ორგანიზაციულ დასწავლას შორის“. ჰიპოთეზა უარყოფილ იქნა ქვე-ფაქტორებს შორის მნიშვნელოვანი კავშირებიდან გამომდინარე.

ალტერნატიული ჰიპოთეზა: “H<sub>1</sub>: არსებობს კავშირის ტრანზაქციულ ლიდერშიპსა და დამსწავლელ ორგანიზაციებს შორის“ - მიღებულ იქნა ნაწილობრივ (Table: 4.16)

მეორე ალტერნატიული ჰიპოთეზა “H<sub>2</sub>: არსებობს კავშირის ტრანსფორმაციულ ლიდერშიპსა და დამსწავლელ ორგანიზაციებს შორის“ - მიღებულ იქნა ნაწილობრივ (Table: 4.17)

შედეგები გვიჩვენებს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი დადებითი კორელაცია ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის ქვე-ფაქტორებსა და დამსწავლელი ორგანიზაციის ქვე-ფაქტორებს შორის. ჩვენი დაკვირვებით არსებობს საშუალო დონის კორელაცია ორგანიზაციათა იდეალიზებულ გავლენის ქცევასა და უწყვეტ დასწავლა-დიალოგის ქვე-განზომილებებს შორის (0.478\*\*) და (0.423\*\*) კოეფიციენტებს შორის. ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის ინსპირაციული მოტივაციის ქვე-ფაქტორებსა და გუნდური დასწავლის ქვე-განზომილებებს შორის ურთიერთმიმართებაა (0.244\*\*), თუმცა ეს კორელაციაც სუსტია. ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის ინტელექტუალური სტიმულაციის ქვე-განზომილება ზომიერ კორელაციაშია ორგანიზაციების უწყვეტი დასწავლის ქვე-განზომილებასთან (0.415\*\*) კოეფიციენტურ სიდიდეზე, რაც სხვა ქვე-განზომილებებს შორის უდიდესია. ტრანსფორმაციული ლიდერშიპის ინდივიდუალური პრეფერენციების ქვე-განზომილება ზომიერ კორელაციაშია უწყვეტ დასწავლასა და დიალოგის ქვე-განზომილებებთან (0.498\*\*) და (0.422\*\*) კოეფიციენტებს შორის.

ჩვენის დაკვირვებით დაბალი კორელაცია ვლინდება დემოკრატიული სტილის ლიდერშიპსა და უწყვეტ დასწავლას, დიალოგსა და კოლაბორაცია-გუნდურ დასწავლას შორის (0.093\*\*), (0.085\*\*) და (0.065\*) კოეფიციენტებით.

მესამე ჰიპოთეზა “H<sub>3</sub>: არსებობს კავშირი დემოკრატიულ ლიდერშიპსა და დამსწავლელ ორგანიზაციებს შორის“ - მიღებულ იქნა ნაწილობრივ (Table: 4.18)

მეოთხე ჰიპოთეზა “H<sub>4</sub>: არსებობს კავშირი ტრანზაქციულ ლიდერშიპსა და ორგანიზაციულ დასწავლას შორის“ - ჰიპოთეზა უარყოფილ იქნა.

მეხუთე ჰიპოთეზა “H<sub>5</sub>: არსებობს კავშირი ტრანსფორმაციულ ლიდერშიპსა და ორგანიზაციულ დასწავლას შორის“ - ჰიპოთეზა მიღებულ იქნა (Table: 4.12 and Table: 4.13).

მე-6 ჰიპოთეზა “H<sub>6</sub>: არსებობს კავშირი დემოკრატიულ ლიდერშიპსა და ორგანიზაციულ დასწავლას შორის“ - მიღებულ იქნა ნაწილობრივ (Table: 4.14 and 4.15).

დემოკრატიული ლიდერობის სტილი არის გაძლიერებული ისეთი სტილი, როდესაც ლიდერი მინიმალური დოზით ერევა ორგანიზაციის საქმიანობაში და შესაძლებლობას აძლევს დასაქმებულებს თავად ჩაერთონ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში და აიღონ პასუხისმგებლობა. დემოკრატიული ტიპის ლიდერშიპისას ურთიერთქმედება ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის მინიმუმდღა დაყვანილი და ამ სახის ინტერაქცია საკმაოდ არა-ეფექტურია. დემოკრატიული მართვის სტილის პირობებში ლიდერობის არარსებობა ჩანაცვლებულია მიმდევართა კომპეტენციებით და ცოდნით.

### **პუბლიკაციათა სია**

- DINC, A., & CURA, F. (2011). Causes and effects of economic crisis in history. *African Journal of Business Management*, 10286-10293. **(SSCI)**
- MOHAN, K., CURA, F., & Navulur, K. (2018). Customer Satisfaction in Inbound Call Centers: A Study on the Role of Responsiveness and Assurance in Perceived Service Quality. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 80-84.
- CURA, F., SHANKAR, U., & TALAAT, K. (2016). Measuring the Efficiency of Tourism Sector and the Effect of Tourism Enablers on Different Types of Tourism (Kurdistan). *TURIZAM*, 1-18.
- CURA, F. (2014). Effect of Employee Commitment on Organizational Performance: Analysis of Northern Iraq Private and Public Banks. *International Journal of Social Sciences & Education*, 55-67.
- CURA, F. (2016). Learning Organizations in Higher Education: Cases of Northern Iraq Universities. *International Journal of Science Technology and Management*, 58-65.

- CURA, F. (2018). Impact of Organizational culture on organizational performance: Northern Iraq Private Universities. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 4843-4859. **(SCOPUS)**
- CURA., F., & TEBA, A. A. (2018). Accreditation Effect on Quality of Education at Business Schools. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 71-82.
- UYGULAMA, İ., Abdurrahim, E., CURA, F., & Mustafa, Z. (2015). İŞ MEMNUNİYETİ VE ÖĞRENME KAPASİTESİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ. *BANKACILIK SEKTÖRÜNDE B*, 92-108.