

رابطه سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی با میزان پاسخ‌گویی دبیران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۰۴/۰۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۴/۱۰/۱۵

سمانه سرگزی^۱، ناصر ناستی زایی^۲، حسن شهرکی پور^۳

چکیده:

مقدمه: پاسخگویی کارکنان می‌تواند تحت تاثیر عوامل متعددی از جمله سبک رهبری مدیران قرار بگیرد. از این رو این مطالعه با هدف تعیین رابطه بین سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی با میزان پاسخگویی دبیران انجام گرفت.

روش: روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری شامل تمامی دبیران مدارس متوسطه زاهدان که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۲۸۵ دبیر انتخاب شدند. همچنین از پرسش‌نامه سبک رهبری (باس و اولیو، ۲۰۰۰) و پرسش‌نامه پاسخگویی (هاچوارتر و همکاران، ۲۰۰۵) استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه همزمان استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب همبستگی بین رهبری تحولی با پاسخگویی دبیران به ترتیب ۰/۶۸۸ بود ($p < ۰/۰۱$). نتایج نیز در این رابطه نشان داد که سبک رهبری تحولی ۴۹/۳ درصد از واریانس پاسخگویی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین مقدار ضریب همبستگی بین رهبری تبادلی با پاسخگویی دبیران ۰/۳۳۶ بود ($p < ۰/۰۱$). نتایج نیز در این رابطه نشان داد که سبک رهبری تبادلی ۴۶/۱ درصد از واریانس پاسخگویی را پیش‌بینی می‌کند.

نتیجه‌گیری: سبک رهبری تحولی در مقایسه با رهبری تبادلی پاسخگویی بیشتر کارکنان را به دنبال دارد.

واژگان کلیدی: رهبری تحولی، رهبری تبادلی، پاسخگویی.

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان

^۲ استادیار، دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، n_nastie1354@ped.usb.ac.ir

^۳ دانشیار، دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

The Relationship between Transactional and Transformational Leadership Styles with Teachers' Accountability

Sargazi S.
Nastiezaie N.
Shahrakipur H.

Abstract:

Introduction: The goal of this research was to study the relationship transactional and transformational leadership styles with teachers' accountability.

Method: Research method was descriptive-correlational. A sample of 285 teachers were stratified random selected out of a population all secondary school teachers in the city of Zahedan. Research instruments included Multifactor Leadership Questionnaire questionnaire (Bass & Avolio, 2000) and Accountability Questionnaire (Hochwarter et al., 2005). Pearson correlation coefficient and simultaneous regression analysis were used to analyze the obtained data.

Results: According to the results, the correlation coefficients between transactional leadership with accountability was 0.688 ($P < 0.01$). Moreover, the results of multiple regression analysis revealed that organizational culture can predict %49/3 of the variance accountability. Additionally, the correlation coefficients between transformational leadership with social accountability was 0.336 ($P < 0.01$). Moreover, the results of multiple regression analysis revealed that distributive leadership style can predict %46/1 of the variance accountability.

Conclusions: Transformational leadership increase accountability of teachers compared to transactional leadership.

Keywords: Transactional leadership, Transformational Leadership, Accountability.

مقدمه

موضوع رهبری توجه پژوهشگران سرتاسر جهان را به خود جلب کرده است. بررسی مطالعات دانشمندان در خصوص رهبری نشان می‌دهد که رویکردهای نظری بسیار متفاوتی برای توضیح پیچیدگی رهبری وجود دارد (نورث‌هاوس^۱، ۲۰۱۰). یکی از مدل‌های نوین سبک‌های رهبری، سبک رهبری چندگانه^۲ باس و اولیو^۳ (۱۹۹۵) است که به علت جدیدتر بودن و در بر داشتن ابعاد مهم

¹ Northouse

² Multifactor leadership mode

³ Bass & Avolio

سبک‌های رهبری در پژوهش حاضر انتخاب شد. مدل رهبری باس و اولیو مبتنی بر سه سبک رهبری؛ تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله‌گر^۱ است. سبک رهبری تحول‌آفرین، بیان‌کننده این امر است که چگونه رهبران قادر خواهند بود از طریق برانگیختن نیازهای سطح بالا، پیروان را به انجام کارها، فراتر از حد انتظار ترغیب کنند (باگلر^۲ و همکاران، ۲۰۱۳). رهبری تحول‌آفرین به دلیل جنبه‌های مثبتش از جمله ارتباط مثبت آن با رضایت کارکنان، عملکرد، انگیزه و تعهد، مورد توجه و تمجید قرار گرفته است (آیوی و کلاین^۳، ۲۰۰۸). از نظر باس، رهبر تحول‌آفرین به فردی اطلاق می‌شود که پیروان را توانمند می‌سازد، به آن‌ها برای عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید (کارک^۴، ۲۰۱۱). رفتار رهبری تحول‌آفرین نشان‌دهنده فعال‌ترین و مؤثرترین شکل از رهبری است، به طوری که در آن رهبران از نزدیک با کارکنان خود برخورد دارند و به آن‌ها انگیزه‌ای می‌دهند که فراتر از معمول، مشغول به انجام کار خود می‌شوند (کمپس و رودریگز^۵، ۲۰۱۱). رهبران تحول‌آفرین با به کارگیری هوش سیاسی خود و با نشان دادن احترام و اطمینان به پیروان خود و توجه فردی به آن‌ها، می‌توانند درجه بالایی از اعتماد و وفاداری در پیروان ایجاد نمایند تا حدی که آن پیروان تمایل خواهند داشت با رهبر و سازمان خویش، خود را تعیین هویت نمایند. در نتیجه، پیروان به رهبر اعتماد کرده و به طور عاطفی با او همدردی می‌نمایند و تمایل خواهند داشت حتی در شرایط دشوار، در کنار سازمان بمانند (راماچاندران و کریشنان^۶، ۲۰۰۸). مولفه‌های تشکیل‌دهنده سبک رهبری تحول‌آفرین عبارتند از: الف) نفوذ آرمانی^۷؛ این ویژگی به رهبران این اجازه را می‌دهد به عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار باشند. رهبران پرجاذبه قوی دارای ویژگی‌هایی خاص مانند قدرت و اعتماد به نفس بالا می‌باشند. رهبران پرجاذبه ممکن است به رفتارهایی دست بزنند تا در پیروان این تصور را ایجاد نمایند که رهبری شایسته هستند. این نوع رفتار آن‌ها را از دیگران متمایز می‌سازد (اولیو و باس^۸، ۲۰۰۲). ب) ترغیب ذهنی^۹؛ به عنوان ابزاری در دست رهبران تحولی برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده شناخته شده است. در این مؤلفه رهبر پیروان خود را به تفکر بر می‌انگیزد و از قوه تخیل آن‌ها استفاده می‌کند (شادراکونیس^{۱۰}، ۲۰۱۳). ج) ملاحظات فردی^{۱۱}؛ در این مؤلفه رهبران به پیشرفت حرفه‌ای و شخصی پیروان‌شان علاقه نشان می‌دهند. این موضوع تأثیر مثبتی بر

¹ Transformational, transactional and non-interventionist

² Bagler

³ Ivey & Kline

⁴ kark

⁵ Camps & Rodríguez

⁶ Ramachandran & Krishnan

⁷ Idealized influence

⁸ Avolio, Bass

⁹ Intellectual Stimulation

¹⁰ Shadronis

¹¹ Individualized Consideration

رضایتمندی پیروان، رهبران و به طور کلی ثمربخشی دارد (گوموزلوگو و السو^۱، ۲۰۰۹). د) انگیزش الهام بخش^۲: برای برانگیختن و بالا بردن انگیزه در پیروان به وسیله رهبران توصیف شده است که با توجه به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد. در واقع در انگیزش الهام‌بخش رهبران یک تصویر و دید مشترک از آینده را برای پیروان ایجاد می‌کنند و جایی که یک دید واقعی وجود دارد، افراد یاد می‌گیرند نه برای این که به آن‌ها دستور داده می‌شود، بلکه برای این که خود می‌خواهند کاری را انجام دهند (باس و ریجیو^۳، ۲۰۰۶). این نوع انگیزش فراتر از سطح سلسله مراتب نیازها صورت می‌پذیرد و از طریق نوعی الهام و القای یک بینش مشترک از اهداف سازمانی در پیروان تجلی می‌یابد (علامه، عباسی‌رستمی و صفری شاد، ۱۳۹۴).

رهبری تبدالی پیروان را از طریق معطوف نمودن توجه آن‌ها به منافع شخصی و منافع تعاملی شان بر می‌انگیزاند (ژانگ^۴، ۲۰۱۳). سبک رهبری تبدالی زمانی اتفاق می‌افتد که سرپرستان علائق کارکنان شان را در نظر می‌گیرند، آگاهی، پذیرش اهداف و ماموریت را در گروه تقویت کرده و کارکنان شان را ترغیب به دیدن فراتر از علاقه‌مندی خود می‌کنند (اندرسون و سان^۵، ۲۰۱۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری تبادل سرپرست و روابط تبدالی با زیردستان در اثرگذاری بر عملکرد زیردستان و پیامدهای شغلی در مقایسه با اثر خود سازمان‌ها با نفوذتر است (گارسیا-مورالس، جیمز-بارینیو، گاتیرز-گاتیرز^۶، ۲۰۱۲). در رهبری تبدالی، روابط با معلمان بر اساس تبادل منابع ارزشمند می‌باشد. از نظر معلم، تبادل بین مدیران و معلمان موقتی، کوتاه‌مدت و محدود به مراد است. طی فرایند تبدیل، آرمان‌های رهبر و پیروان یکی می‌شود. مدیران و رؤسا به عنوان رهبران رسمی سازمان، دارای اقتدار مقامی هستند. آن‌ها همچنین می‌توانند پاداش‌هایی مانند ترفیع و منابع را به پیروان بدهند. از سوی دیگر، مدیر برای تضمین مدیریت اثربخش مدرسه، نیازمند همکاری کارکنان است. در فرایند تبادل، اهداف هر دو طرف تأمین می‌شود (ابوالقاسمی، عشرت آبادی و مهدوی، ۱۳۹۲). مؤلفه‌های، تشکیل دهنده رهبری تبدالی عبارتند از: الف) پاداش مشروط^۷: رهبری پاداش مشروط وابسته به آن است که یک رهبر موافقت پیروان را در خصوص نیازهای آن‌ها تعیین و کسب نماید و به وسیله پاداش‌های وعده داده شده و واقعی که در مبادله رضایت بخش با انجام وظیفه محوله می‌باشد، ارائه دهد. این پاداش می‌تواند مادی یا روانی و اجتماعی باشد. مدیریت بر مبنای استثنا^۸: این رهبری شامل انتقاد اصلاحی، بازخورد منفی و تقویت منفی است. مدیریت استثنا دارای دو بعد است: مدیریت

¹ Gumusluoglu & Ilsev

² Inspirational Motivation

³ Bass, Riggio

⁴ Zhang

⁵ Anderson & Sun

⁶ Garcia-Morales

⁷ Contingent Reward

⁸ Management- by-Exception

مبتنی بر استثنای فعال^۱: رهبران فعال پیروان را کنترل کرده، مسائل را حل می‌کنند و اقدام اصلاحی انجام می‌دهند. مدیریت مبتنی بر استثنای منفعل^۲: رهبران غیر فعال اقدام نمی‌کنند تا زمانی که رفتار منجر به بروز مشکل شود (قنبری و اسکندری، ۱۳۹۳).

پاسخ‌گویی مسئله‌ی مهم و چالش‌آور در نظام‌های اداری و سیاسی بیشتر کشورها بوده و هست و شاخص مهمی است که در دیدگاه‌ها و تئوری‌های مدیریتی به عنوان برجسته‌ترین شاخص از آن یاد می‌شود. شاید یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی که بتوان سازمان‌ها را با آن ارزیابی کرد شاخص پاسخ‌گویی و میزان پاسخ‌گویی آنان به نیازها و انتظارات و پرسش‌های جامعه و مردم است (قاسم‌زاده علیشاهی و همکاران، ۱۳۹۴). مفهوم پاسخ‌گویی^۳ فارغ از خاستگاه رشته‌ای آن، دیرینه‌ای به قدمت تاریخ بشر داشته و صاحب‌نظران و متخصصان، اهمیت آن را برای بقای سیستم‌های اجتماعی در طول زمانها متذکر شده‌اند. امروزه پاسخ‌گویی به عنوان یکی از موضوعات مهم در رشته‌هایی نظیر حقوق، سیاست، بهداشت و درمان، روانشناسی اجتماعی، رفتار سازمانی و آموزش و پرورش توجه فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است. با توجه به این‌که کارکردهای متداول هر سیستم اجتماعی نیازمند جواب‌گویی^۴ برای رفتارهای فردی مطلوب و نامطلوب است (فرینک، هال، پریمن، رانفت، هاچوارتر و فریس^۵، ۲۰۰۸)، پاسخ‌گویی به عنوان یک جزء اصلی در محیط کار به شمار می‌آید. برای این‌که پاسخ‌گویی ابزار مفیدی برای شناخت هر چه بیشتر پدیده‌های سازمانی باشد، می‌بایست به پاسخ‌گویی به عنوان یک سازه سطح فردی بیشتر بپردازند (رویل و هال^۶، ۲۰۱۲). پاسخ‌گویی در اصل پاسخگو بودن افراد در قبال تصمیمات و کارهایشان می‌باشد. بدون پاسخ‌گویی افراد قادر خواهند بود هر چه دوست دارند، انجام دهند. نتیجه چنین وضعی آشوب و شکست سازمان خواهد بود. سیستم‌های پاسخ‌گویی می‌توانند به عنوان مکانیسم‌های کنترل و شکل‌دهی به رفتار در جهات از قبل تعیین شده برای رسیدن به اهداف و اثربخشی سازمان تعریف شوند (هال، زینکو^۷، پریمن و فریس، ۲۰۰۹). پاسخ‌گویی نقش دو جانبه‌ای دارد؛ از یک سو مسئول حفظ وضعیت موجود از طریق دیگران است و از طرفی انتظار بهبود وظایف و شرح مشاغل برای متصدی شغل دارد. از جمله عوامل تاثیرگذار بر پاسخ‌گویی سازمان، گونه‌های پاسخ‌گویی است. پاسخ‌گویی مالی اقتصادی از متداول‌ترین انواع پاسخ‌گویی است. مصرف صحیح و بهینه منابع مالی و گزارش هزینه کردن درآمدها و انتشار سالیانه صورت حساب‌های مالی به عنوان یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های اعطا کنندگان مالی و به عنوان یکی از ابزار مهم پاسخ‌گویی شناخته می‌شود. پاسخ‌گویی قانونی به عنوان یک رویکرد حساس به این معنی است که تا چه حد متصدیان امور از قوانین و مقررات تبعیت

¹ management by exception-active

² management by exception-passive

³ accountability

⁴ Answerability

⁵ Frink, Hall, Perryman, Ranft, Hochwarter, & Ferris

⁶ Royle & Hall

⁷ Zinko

می‌کنند یا در برابر مراجع قضایی پاسخگو هستند. پاسخگویی اخلاقی بر این باور استوار است که تبعیت و پیروی از ارزش‌های اخلاقی و معنوی به صورت درونی شکل می‌گیرد که باید آن را آموزش و پرورش داد. پاسخگویی سیاسی محدود کننده سوء استفاده سازمان از قدرت سیاسی است. در پاسخگویی عملکردی و ساختاری علاوه بر تشکیل بنیان صحیح سازمان برای رسیدن به هدف‌های آرمانی، خود سازمان باید در خصوص نحوه استفاده از منابع سازمانی و تاثیرات کوتاه مدت و آنی عملکرد خود پاسخگو باشد. پاسخگویی فرهنگی اشاره دارد که در هر سازمانی رفتارهای خاصی حاکم است. ارزش‌ها و معیارهای ویژه‌ای وجود دارد و باورها و تلقی‌های مشخصی نسبت به امور در جهان است که می‌توان آن را هم در رفتار، اندیشه و اهداف اعضای سازمان مشاهده کرد و هم در ساختار قوانین، خط‌مشی‌ها، اهداف، شرح مشاغل و رویه‌های انجام کار سازمان ملاحظه نمود (گوهری، طبیبی، نصیری‌پور و محبوبی، ۱۳۹۱).

در رابطه با اهمیت و ضرورت مطالعات رهبری در سازمان از آن‌جا ناشی می‌شود که در طراحی سازمان‌ها همواره ضعف‌ها و نارسایی‌های زیادی وجود دارد و به یک رهبر به عنوان یک عامل قوی و اطمینان بخش به منظور ایجاد هماهنگی‌های لازم در میان اعضا و فعالیت‌ها و هدایت آن‌ها نیاز است. همچنین با توجه به محیط متغیر کنونی که سازمان‌ها با تغییرات سریع و پیچیده در اوضاع و شرایط خود مواجه هستند، رهبر در تطبیق سریع سازمان با شرایط محیط متغیر و حفظ ثبات سازمان نقش اساسی دارد (قربانیان، حدادپور و ملکی، ۱۳۸۹). رهبری قوی و با انگیزه در سازمان، سبب گسترش بیشتر مهارت‌ها، دانش و معلومات و پاسخ‌گویی کارکنان محسوب می‌گردد. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهند که تاکنون کمتر به تأثیر نظریه‌ها و سبک‌های جدید رهبری در بروز میزان پاسخ‌گویی معلمان پرداخته شده است؛ در حالی که سبک‌های رهبری، با توجه به رویکرد و نگرشی که به انسان و افراد سازمان دارند، در افزایش یا کاهش میزان پاسخ‌گویی مؤثرند. هم‌اکنون در نظام‌های آموزشی بر نقش پاسخ‌گویی به مثابه یک مزیت رقابتی پایدار تأکید می‌شود. در واقع، یکی از وظایف مهم معلمان در محیط پر تلاطم و متغیر کنونی، میزان پاسخ‌گویی آنان می‌باشد. در نظام آموزشی، مدارس موفق مدرسی هستند که همه عوامل انسانی آن همواره مسولیت و وظایف و عملکرد خود را به عهده بگیرند. و در این راستا مدارس باید به گونه‌ای رهبری شوند که پاسخ‌گویی، به صورت یک فرهنگ و بخش طبیعی فعالیت‌های روزانه معلمان درآید (مرادی رکابدار کلاهی، ۱۳۹۰).

در بررسی پیشینه پژوهش، میرحسینی، محمدی، شیرینی و نصراللهی (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبدالی با توانمندسازی کارکنان بیمارستان‌های شهر ایلام انجام دادند. بر اساس نتایج این تحقیق میزان توانمندی کارکنان در سبک رهبری تحول آفرین از سبک رهبری تبدالی بیشتر و قوی تر است. خیرگو، شکوهی، و شکری (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان بررسی تطبیقی تاثیر سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبدالی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی در سازمان‌های نظامی انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد

سبک رهبری تحولی، تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر اعتماد و تاثیر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر رفتار شهروند سازمانی دارد، ولی رابطه میان سبک رهبری تبادلی و اعتماد و رفتار شهروند سازمانی تایید نشد. حیدری‌زاده، حسنی و قاسم‌زاده علی‌شاهی (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان تاثیر فرهنگ خدمت‌گزاری بر پاسخگویی فردی و مسئولیت اجتماعی کارکنان با تاکید بر اخلاق کار اسلامی انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که میان متغیرهای فرهنگ خدمت‌گزاری، پاسخگویی فردی، مسئولیت اجتماعی و اخلاق کار اسلامی (بجز مسیر فرهنگ خدمت‌گزاری و مسئولیت اجتماعی) همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. در این پژوهش هم‌چنین، نقش میانجی اخلاق اسلامی کار در روابط میان متغیرهای فرهنگ خدمت‌گزاری و مسئولیت اجتماعی و نیز فرهنگ خدمت‌گزاری و پاسخ‌گویی فردی مورد تایید قرار گرفت. حسنی و تیما (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان بررسی نقش تعاملی پاسخگویی و خودکارآمدی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سیاسی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه انجام دادند. نتایج رگرسیون تعدیل کننده حاکی از نقش تعاملی پاسخگویی و خودکارآمدی شغلی بر رفتار شهروندی است. به این صورت که برای افرادی با احساس خودکارآمدی بالا افزایش پاسخگویی همراه با افزایش رفتار شهروندی است و بالعکس برای افرادی با خودکارآمدی پایین افزایش پاسخ‌گویی همراه با کاهش رفتارهای شهروندی است. عثمان، دی سیلوا و عبدالهی^۱ (۲۰۱۲) طی پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با تعهد سازمانی مدیران عالی سازمان‌های مالزی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد دریافتند که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحولی و تبادلی با تعهد سازمانی وجود دارد. لینگ و لینگ^۲ (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان تاثیر رهبری تحول بر تعهد معلم نسبت به سازمان، تدریس حرفه‌ای، و یادگیری دانش‌آموزان در مدارس متوسطه میری، ساراواک و مالزی انجام دادند. این پژوهشگران دریافتند که رهبری تحولی رابطه مثبت و معناداری با تعهد معلمان دارد. به علاوه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات انفرادی و تحریک ذهنی بیش‌ترین تاثیر را در تعهد معلمان به تدریس دارد. ناستی زابی (۱۳۹۳) در رساله دکتری خود نتیجه می‌گیرد هر چند وضعیت موجود کاربرد سبک رهبری تحولی در بین مدیران مدارس زاهدان نسبتاً خوب است اما هنوز با وضعیت ایده‌آل فاصله دارد و نیاز به برنامه‌ریزی و آموزش این سبک مدیریت در مدارس زاهدان احساس می‌شود. پژوهشگر به عنوان معلم سال‌هاست که در نظام آموزش و پرورش زاهدان مشغول به خدمت می‌باشد و دریافته‌است که پاسخ‌گویی فردی و پیامدهای مثبت و منفی آن یکی از چالش برانگیزترین مباحث سازمانی است و ریشه برخی از رفتارها و فعالیت‌های معلمان از جمله تعهد سازمانی، عملکرد شغلی، رضایت شغلی، احساس توانمندی، رفتار شهروندی را باید در احساس پاسخ‌گویی آنان جستجو کرد. هم‌چنین پژوهشگر پی‌برده است که از پیامدهای احتمالی عدم پاسخ‌گویی رفتار انحرافی می‌تواند باشد. وقتی میزان پاسخ‌گویی معلمان پایین است بروز رفتارهای

¹ Othman, D' Silva, & Abdullahi

² Ling & Ling

انحرافی از قبیل تلافی‌جویانه، پرخاشگرانه و خشن و ضد اجتماعی بیشتر می‌شود. معمولاً این رفتارهای انحرافی عامدانه بوده و با هدف آسیب‌رسانی به مدرسه یا معلمان و کارکنان آن به مرحله اجرا در می‌آیند و باعث زیر پا گذاشتن قواعد، رسوم، سنت‌ها و مقررات درون سازمان می‌شوند. پر واضح است که اگر مدیران سازمان آموزش و پرورش به طور عام و مدیران مدارس به طور خاص به دنبال گسترش پاسخ‌گویی معلمان هستند که نتیجه آن اثربخشی مدرسه خواهد بود باید به دنبال شناسایی عوامل موثر بر آن باشند. یکی از عوامل تاثیرگذار بر میزان پاسخ‌گویی معلمان می‌تواند سبک رهبری مدارس باشد. بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که تاکنون مطالعه‌ای که به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تبدالی و تحولی با میزان پاسخ‌گویی به ویژه در سازمان‌های آموزشی بپردازد صورت نگرفته است. بنابراین مسئله اصلی این پژوهش این است که آیا بین سبک‌های رهبری تبدالی و تحولی با میزان پاسخ‌گویی دبیران شهر زاهدان رابطه وجود دارد؟

روش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهشی توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کلیه دبیران مقطع متوسطه دوم شهر زاهدان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ به حجم ۱۱۰۰ نفر (۴۵۹ دبیر مرد و ۶۴۱ دبیر زن) بودند که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۸۵ معلم (۱۱۹ دبیر مرد و ۱۶۶ دبیر زن) مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها به این شرح بود: الف) پرسش‌نامه سبک رهبری چند عاملی فرم کوتاه^۱: ای پرسش‌نامه توسط باس و اولیو^۲ در سال ۲۰۰۰ طراحی شده است که سبک رهبری مدیران را در قلب سه سبک تحولگرا، تبدالی و عدم مداخله مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این مطالعه فقط دو سبک آن یعنی سبک رهبری تحولگرا و عملگرا مورد استفاده قرار می‌گیرد. سبک رهبری تحولگرا در قالب ۲۰ گویه و ۴ مولفه‌ی نفوذ آرمانی (۸ گویه)، ترغیب ذهنی (۴ گویه)، انگیزش الهام‌بخش (۴ گویه) و ملاحظات فردی (۴ گویه) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این مقیاس پرسش‌نامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) می‌باشد. حداقل نمره در این پرسش‌نامه ۲۰ و حداکثر آن ۱۰۰ می‌باشد. هرچه نمره آزمون به ۱۰۰ نزدیک‌تر باشد نشانه کاربرد هرچه بیشتر سبک رهبری تحولگرا در مدرسه می‌باشد. سبک رهبری عملگرا در قالب ۱۲ گویه و سه مولفه‌ی پاداش مشروط (۴ گویه)، مدیریت مبتنی بر استثنای منفعل (۴ گویه) و مدیریت مبتنی بر استثنای فعال (۴ گویه) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این مقیاس پرسش‌نامه نیز بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱ (کاملاً

¹ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ:5X – Short)

² Bass and Avolio

مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) می‌باشد. حداقل نمره در این پرسش‌نامه ۱۲ و حداکثر آن ۶۰ می‌باشد. در این بخش هرچه نمره آزمون به ۶۰ نزدیک‌تر باشد نشانه کاربرد هرچه بیشتر سبک رهبری تبدالی در مدرسه می‌باشد. مقدار پایایی این پرسش‌نامه در مطالعه باقری و همکاران (۱۳۹۱) از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹ گزارش شده است. ب) پرسش‌نامه پاسخگویی^۱: این پرسش‌نامه توسط هاچوارتر، پرو، هال و فریس^۲ در سال ۲۰۰۵ طراحی شده است که میزان پاسخگویی فرد را در قالب ۸ گویه مورد ارزیابی قرار می‌دهد. پرسش‌نامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) می‌باشد. حداقل نمره در این پرسش‌نامه ۸ و حداکثر آن ۴۰ می‌باشد. هرچه نمره آزمون به ۴۰ نزدیک‌تر باشد نشانه میزان پاسخگویی بالاتر فرد در سازمان می‌باشد. مقدار پایایی این پرسش‌نامه در مطالعه قاسم‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷ گزارش شده است. برای تعیین روایی ابزار از روش روایی محتوا استفاده شد. در این راستا پرسش‌نامه توسط اساتید دانشگاه سیستان و بلوچستان مورد تأیید قرار گرفت و اطمینان حاصل گردید که پرسش‌نامه‌ها همان خصیصه مورد نظر پژوهشگر را می‌سنجد و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشند. جهت بررسی شاخص روایی محتوا از روش والتز و باسل (Waltz & Bausell) استفاده شد. بدین صورت که متخصصان «مربوط بودن»، «واضح بودن» و «ساده بودن» هر گویه را بر اساس یک طیف لیکرتی ۴ قسمتی مشخص کردند. متخصصان مربوط بودن هر گویه را از نظر خودشان از ۱ «مربوط نیست»، ۲ «نسبتاً مربوط است»، ۳ «مربوط است»، تا ۴ «کاملاً مربوط است» مشخص می‌کنند. ساده بودن گویه نیز به ترتیب از ۱ «ساده نیست»، ۲ «نسبتاً ساده است»، ۳ «ساده است»، تا ۴ «ساده مربوط است» و واضح بودن گویه نیز به ترتیب از ۱ «واضح نیست»، ۲ «نسبتاً واضح است»، ۳ «واضح است»، تا ۴ «واضح مربوط است» مشخص می‌شود. شاخص روایی محتوا (CVI: Content Validity Index) به صورت فرمول زیر اندازه‌گیری می‌شود:

تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ و ۴ داده‌اند

$$CVI = \frac{\quad}{\quad}$$

تعداد کل متخصصین

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه بایستی حذف شود (عبدی شهشهانی، احسان پور، یمانی، کهن و دهقانی، ۱۳۹۳). برای تعیین پایایی ابزار، از آزمون آلفا کرونباخ استفاده شد که مقدار ضرایب برای پرسش‌نامه رهبری تبدالی ۰/۸۳، برای رهبری تحولی ۰/۸۶ و برای پاسخگویی ۰/۷۷ به دست آمد. ضرایب به

¹ Accountability Questionnaire

² Hochwarter, Perrewew, Hall & Ferris

دست آمده نشان دهنده آن است که پرسش‌نامه‌های مورد نظر از پایایی لازم برخوردارند. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با کمک نرم افزار spss21 استفاده شد.

یافته‌ها

در مطالعه حاضر تعداد ۲۸۵ دبیر مقطع متوسطه دوم شهر زاهدان مورد مطالعه قرار گرفتند که ۵۸/۲ درصد زن و ۴۱/۸ درصد مرد، ۸/۸ درصد مجرد و ۹۱/۲ درصد متاهل، ۲۱/۱۱ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۳۶/۸ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۲/۱ درصد بالای ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. ۷۳/۷ درصد در مدارس دولتی و ۲۶/۳ درصد در مدارس غیرانتفاعی، ۹۰/۲ درصد رسمی و ۹/۸ درصد پیمانی و قراردادی مشغول به فعالیت بودند. برای بررسی وضعیت پاسخ‌گویی آزمودنی‌ها به متغیرهای تحقیق از آمار توصیفی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱- گزارش توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	حداقل میانگین	حداکثر میانگین	میانگین	انحراف معیار
نفوذ آرمانی	۱	۵	۳/۷۱	۰/۹۰۷
ترغیب ذهنی	۱	۵	۳/۶۲	۰/۷۶۱
انگیزش	۱	۵	۳/۵۴	۰/۸۷۹
ملاحظه فردی	۱	۵	۳/۷۹	۰/۷۹۲
رهبری تحولی (مقیاس کل)	۱/۸۸	۴/۸۱	۳/۶۶	۰/۵۵۷
مدیریت استثنای فعال	۱	۵	۳/۲۳	۱/۰۱
مدیریت استثنای منفعل	۱	۵	۲/۹۷	۱/۰۷
مدیریت پاداش	۱	۴/۷۵	۳/۲۲	۰/۸۱۸
رهبری تبدالی (مقیاس کل)	۱	۴/۹۲	۳/۱۴	۰/۷۳
پاسخگویی	۱/۶۲	۵/۶۲	۳/۵۱	۱/۲۲

بر اساس یافته‌های جدول فوق میانگین سبک رهبری رهبری تبدالی (۳/۱۴) و میانگین سبک رهبری تبدالی (۳/۱۴) است که از سطح میانگین فرضی (۳) بالاتر است که به این معناست مدیران مدارس از هر دو سبک رهبری تحولی و تبدالی استفاده می‌کنند اما با توجه به این که میانگین رهبری تحولی (۳/۶۶) از میانگین رهبری تبدالی (۳/۱۴) بالاتر است می‌توان گفت که مدیران مدارس از سبک رهبری تحولی بیشتر استفاده می‌کنند. هم‌چنین یافته‌های نشان می‌دهد که میانگین پاسخگویی دبیران (۳/۵۱) است که از میانگین فرضی (۳) بالاتر است و به این معناست که دبیران از سطح پاسخگویی نسبتاً خوبی برخوردارند.

برای بررسی رابطه بین رهبری توزیعی با عملکرد شغلی دبیران، در مرحله اول از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲- ضرایب همبستگی متقابل رهبری تحولی (و مولفه‌های آن) با پاسخگویی دبیران

متغیر	نفوذ آرمانی	ترغیب ذهنی	انگیزش	ملاحظه فردی	رهبری تحولی
r	۰/۴۹	۰/۴۷۲	۰/۴۴۸	۰/۴۲۷	۰/۶۸۸
p	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

بر اساس یافته‌های جدول فوق، بین رهبری تحولی و مولفه‌های آن با پاسخگویی دبیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($p < ۰/۰۱$) که به این معناست اگر مدیران مدارس هرچه بیشتر از سبک رهبری تحولی استفاده کنند به نحوی که نفوذ آرمانی بیشتری داشته باشند، به ترغیب ذهنی بهتر دبیران بپردازند، در رهبری و هدایت دبیران ملاحظات فردی را به خوبی رعایت کنند و به تحریک و برانگیختن خوب دبیران اقدام کنند در این صورت می‌توان انتظار داشت که میزان پاسخگویی دبیران نیز افزایش پیدا کند. در مرحله دوم و به منظور پیش‌بینی پاسخگویی بر پایه مؤلفه‌های رهبری تحولی از رگرسیون چندگانه استفاده شد که یافته‌های آن در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳- خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی پاسخگویی دبیران بر اساس مولفه‌های رهبری

تحولی

Sig	T	ضرایب غیر استاندارد			نمود آرمانی
		Beta	Std. Error	B	
۰/۰۰۰	۹/۰۳	۰/۳۹۲	۰/۰۵۹	۰/۵۳۱	نفوذ آرمانی
۰/۰۰۰	۵/۵۲	۰/۲۶۴	۰/۰۷۷	۰/۴۲۶	ترغیب ذهنی
۰/۰۰۰	۳/۷۸	۰/۱۹۳	۰/۰۷۱	۰/۲۶۹	انگیزش
۰/۰۰۰	۴/۳۴	۰/۲۰۹	۰/۰۷۵	۰/۳۲۴	ملاحظه فردی
r = ۰/۷۰۲		R² = ۰/۴۹۳	F = ۶۷/۹۳۴	Sig = ۰/۰۰۰	

بر اساس جدول فوق مقدار F در سطح ۰/۰۰۰ معنادار است. بنابراین فرض صفر " رگرسیون معنادار نیست " با اطمینان بالای ۰/۹۹ رد می‌شود و پذیرفته می‌شود که مدل رگرسیون خطی از برازش مطلوب برخوردار است. بر اساس مدل رگرسیون، مقدار ضریب تبیین (R^2) برابر با ۰/۴۹۳ می‌باشد که به این معناست رهبری توزیعی ۴۹/۳ درصد از واریانس پاسخگویی را تبیین می‌کند. هم‌چنین یافته‌ها نشان می‌دهد که از بین مولفه‌های رهبری تحولی به ترتیب مولفه‌های: نفوذ آرمانی با مقدار β (۰/۳۹۲)، ترغیب ذهنی با مقدار β (۰/۲۶۴)، ملاحظه فردی با مقدار β (۰/۲۰۹) و

انگیزش با مقدار β (۰/۱۹۳) از بیش‌ترین توان پیش‌بینی پاسخ‌گویی دبیران برخوردار بوده‌اند ($p < ۰/۰۱$).

برای بررسی رابطه بین رهبری تبدالی با پاسخ‌گویی دبیران، در مرحله اول از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴- ضرایب همبستگی متقابل رهبری تبدالی (و مولفه‌های آن) با پاسخ‌گویی دبیران

متغیر	مدیریت استثنای فعال	مدیریت استثنای منفعل	مدیریت پاداش	رهبری تبدالی
r	۰/۶۱۵	-۰/۱۵۵	۰/۳۴۱	۰/۳۳۶
p	۰/۰۰۰	۰/۰۰۹	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

بر اساس یافته‌های جدول فوق، بین رهبری تبدالی و دو مولفه‌ی مدیریت استثنای فعال و مدیریت پاداش با پاسخ‌گویی دبیران رابطه مثبت و معناداری اما بین مدیریت استثنای منفعل با پاسخ‌گویی دبیران رابطه منفی و معناداری وجود دارد ($p < ۰/۰۱$) که به این معناست چنانچه مدیران مدارس در سبک رهبری خود از مدیریت استثنای فعال و مدیریت پاداش بیشتر استفاده کنند و از مدیریت استثنای منفعل کمتر استفاده کنند میزان پاسخ‌گویی دبیران افزایش پیدا می‌کند. در مرحله دوم و به منظور پیش‌بینی پاسخ‌گویی بر پایه مؤلفه‌های رهبری توزیعی از رگرسیون چندگانه استفاده شد که یافته‌های آن در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۵- خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی پاسخ‌گویی بر اساس مولفه‌های رهبری توزیعی

Sig	T	ضرایب غیر استاندارد			
		Beta	Std. Error	B	
۰/۰۰۰	۱۲/۲۴	۰/۸۷۱	۰/۰۸۶	۱/۰۵	مدیریت استثنای فعال
۰/۰۰۰	-۴/۰۳	-۰/۱۸۳	۰/۰۵۲	-۰/۲۰۸	مدیریت استثنای منفعل
۰/۰۰۰	۴/۱۴	۰/۳۰۱	۰/۱۰۹	۰/۴۵۱	مدیریت پاداش
r= ۰/۶۷۹		R²= ۰/۴۶۱	F= ۸۰/۰۳	Sig = ۰/۰۰۰	

بر اساس جدول فوق مقدار F در سطح ۰/۰۰۰ معنادار است. بنابراین فرض صفر " رگرسیون معنادار نیست " با اطمینان بالای ۰/۹۹ رد می‌شود و پذیرفته می‌شود که مدل رگرسیون خطی از برازش مطلوب برخوردار است. بر اساس مدل رگرسیون، مقدار ضریب تبیین (R^2) برابر با ۰/۴۶۱ می‌باشد که به این معناست سبک رهبری توزیعی ۴۶/۱ درصد از واریانس پاسخ‌گویی را تبیین می‌کند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که از بین مولفه‌های رهبری تبدالی مولفه‌های مدیریت

استثنای فعال با مقدار β (۰/۸۷۱) و مدیریت پاداش با مقدار β (۰/۳۰۱) از تاثیر مثبت بر میزان پاسخگویی دبیران برخوردارند اما مدیریت استثنا منفعل با مقدار β (-۰/۱۸۳) از تاثیر منفی بر میزان پاسخگویی دبیران برخوردار است ($p < ۰/۰۱$).

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت و رهبری، همواره به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و شکست هر سازمانی به ویژه سازمان‌های آموزشی قلمداد شده و مطالعات و تحقیقات فراوانی را به خود اختصاص داده است. به نظر می‌رسد اکثر این مطالعات به بررسی سبک‌های مختلف مدیریت و رهبری و نیز ارتباط آن با متغیرهای مهم سازمانی پرداخته و سعی در روشن نمودن نقاط ضعف و قوت هر یک از سبک‌ها از حیث تاثیر بر متغیرهای مذکور نمودند. گفتنی است، طی ده سال اخیر، پژوهش پیرامون رهبری تحول آفرین و تعامل‌گرا به یک رویکرد مسلط تبدیل شده و عمده تحقیقات حوزه مدیریت و رهبری را به خود معطوف داشته است (باس، ۱۹۹۰ به نقل از جاودانی، ۱۳۹۰). این پژوهش نیز گامی در این راستا می‌باشد با هدف تعیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی با پاسخگویی دبیران مدارس متوسطه زاهدان انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که از نظر دبیران، مدیران از هر دو سبک رهبری تحولی و تبدالی، و در سطح بالاتر از متوسط، برای مدیریت امور مدرسه استفاده می‌کنند. علاوه بر این یافته‌ها نشان داد که مدیران از سبک رهبری تحولی بیشتر از سبک رهبری تبدالی استفاده می‌کنند. کریمی و شش‌پری (۱۳۹۱) دریافتند که که مدیران مدارس متوسطه اصفهان از سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی در سطح بالاتر از متوسط استفاده می‌کنند. در مطالعه نیازآذری، حسن‌زاده و اکبری (۱۳۸۹) نیز مشخص گردید که مدیران مدارس متوسطه شهرستان ساری از سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی در سطح بالاتر از متوسط استفاده می‌کنند. همچنین دیگر یافته این مطالعه نشان داد که میزان پاسخگویی دبیران بالاتر از سطح متوسط و نسبتاً خوب است. با این وجود می‌توان گفت که وضعیت پاسخگویی دبیران هنوز با وضعیت مطلوب آن فاصله دارد. در مطالعه قاسم‌زاده علیشاهی، حسنی و زوار (۱۳۹۳) مشخص گردید که میزان مسولیت‌پذیری اجتماعی و پاسخگویی فردی معلمان شهر جوانرود بالاتر از سطح متوسط است.

یافته اصلی این مطالعه نشان داد که بین هر دو سبک رهبری تحولی و تبدالی با پاسخگویی دبیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بر اساس یافته‌ها سبک رهبری تحولی با مقدار ضریب همبستگی ۰/۶۸۸ و سبک رهبری تبدالی با مقدار ضریب همبستگی ۰/۳۳۶ با پاسخگویی دبیران رابطه داشتند. بنابراین می‌توان پذیرفت که هرچند هر دو سبک رهبری تحولی و تبدالی با پاسخگویی دبیران رابطه دارند اما سبک رهبری تحولی بهتر و بیشتر می‌توانند پاسخگویی دبیران را به دنبال داشته باشد. در بررسی پیشینه پژوهش مطالعه‌ای که بررسی رابطه سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی با پاسخگویی دبیران پیردازد مشاهده نگردید. اما از آن جا که پاسخگویی ریشه در تعهد پذیری فرد دارد

می‌توان به مطالعاتی که به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی کارکنان پرداخته‌اند استناد کرد. به عنوان نمونه امیرکبیری، دهقان، شیخ و فتاحی (۱۳۹۴) مطالعه‌ای با هدف بررسی روابط بین ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا و تبدال‌گرا با مفهوم تعهد سازمانی کارکنان یک سازمان نظامی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که هرچند بین هر دوسبک رهبری تحولی و تبدالی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد اما میزان تعهد سازمانی کارکنان جامعه مورد تحقیق بیشتر از طریق سبک رهبری تحول‌گرا توجیه می‌شود. جاودانی (۱۳۹۰) مطالعه‌ای با هدف بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با تعهد سازمانی معلمان ناحیه یک شیراز انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتیجه دیگر این پژوهش این است که بین رهبری تعامل‌گرا با تعهد سازمانی معلمان نیز رابطه مثبت وجود دارد اما این رابطه بسیار ضعیف بوده و معنادار نیست. اسماعیل، آبدین و تودین^۱ (۲۰۱۵) دریافته‌اند که کارکنانی که تحت رهبری تحول‌گرا قرار می‌گیرند در مقایسه با کارکنانی که تحت رهبری تبدالی قرار می‌گیرند از مسولیت‌پذیری و عملکرد شغلی بالاتری برخوردارند. احمد، عبدالمجید و مهدزین^۲ (۲۰۱۵) در مطالعه خود نیز دریافته‌اند که تعهد سازمانی و مسولیت‌پذیری کارکنان آموزشی که تحت سرپرستی رهبری تحول‌گرا قرار دارند به مراتب بیشتر است. سلیم^۳ (۲۰۱۵) نیز دریافته‌اند که سبک رهبری تحول‌گرا در مقایسه با سبک رهبری تبدالی رضایت شغلی بیشتری را به دنبال دارد و در نتیجه تعهد و مسولیت‌پذیری کارکنان را افزایش می‌دهد. وقتی مدیران از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند. رودریگز و فریرا^۴ (۲۰۱۵) در یافته‌های خود دریافته‌اند که سبک رهبری تحول‌گرا در مقایسه با سبک رهبری تبدالی رفتار شهروندی سازمانی و مسولیت‌پذیری بیشتری را به دنبال دارد. بلوچ، علی و زمان^۵ (۲۰۱۰) دریافته‌اند که هر چند بین تعهد سازمانی کارکنان و سبک‌های رهبری تبدالی و تحول‌گرا رابطه وجود دارد اما سبک رهبری تحول‌گرا بیشتر از آن سبک رهبری تبدالی از توان‌پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان برخوردار است. نگونی، سلیگرز و دنیسن^۶ (۲۰۰۸) در پژوهشی، تاثیر رهبری تحول‌آفرین و تبدالی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی در کشور تانزانیا را بررسی کردند. تحلیل رگرسیون نشان داد ابعاد رهبری تحول‌آفرین تاثیر قوی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان دارد. همچنین نشان داده شد اگر چه رهبری تبدالی هم با متغیرهای مذکور مرتبط است، ولی نسبت به رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی‌کننده ضعیف‌تری برای این متغیرهاست. کرمی‌نیا، سلیمی و امینی (۱۳۸۹) به بررسی رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی کارکنان یک نیروی نظامی پرداختند. در این مطالعه مشخص شد که غالب‌ترین سبک‌های

¹ Ismail, Abidin & Tudin

² Ahmad, Abdul Majid & Mohd Zin

³ Saleem

⁴ Rodrigues & Ferreira

⁵ Baloch, Ali & Zaman

⁶ Nguni, Slegers & Denessen

رهبری به ترتیب سبک‌های تبدیلی، تحولی بود. از دیگر یافته‌ها این مطالعه این بود که هر دو سبک رهبری تحول آفرین و تبدیلی با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و مثبتی داشتند. تمام یافته‌های مطالعات فوق یافته این مطالعه را تایید می‌کند. با توجه به یافته‌های این مطالعه می‌توان نتیجه‌گیری کرد که هر گاه مدیران مدارس: قدرت و اعتماد به نفس بالایی داشته باشند، پر جاذبه باشند، شایستگی خود را در عمل به نمایش بگذارند (استفاده از نفوذ آرمانی)، از دبیران بخواهند که مسایل را به چالش بکشند و در این زمینه از قوه تفکر و تحلیل و خلاقیت استفاده کنند و به آن‌ها یادآوری کنند و حتی در صورت بروز اشتباه، مورد مواخذه قرار نمی‌گیرند (کاربرد ترغیب ذهنی)، یک تصویر و دید مشترک از آینده را برای دبیران که جذاب باشد ایجاد کنند، انتظارات معقول و دست‌یافتنی از دبیران داشته باشند، به آن‌ها انگیزه دهند تا در راستای سیاست‌ها و برنامه‌های نظام آموزشی گام بر دارند (کاربرد انگیزش الهام‌بخش)، جو حمایتی در مدرسه ایجاد کنند، به دقت به نیازهای یکایک دبیران گوش فرا دهند، به عنوان مشاور و مربی عمل کنند، به پیشرفت حرفه‌ای و شخصی دبیران‌شان علاقه نشان دهند (کاربرد ملاحظات فردی)، به دبیران در ازای تکمیل موفقیت‌آمیز اهداف یا مقاصد از پیش تعیین شده پاداش در نظر بگیرند (کاربرد مدیریت پاداش)، مراقب اشتباهات و تخلفات دبیران بوده و در صورت بروز اشتباه و تخلف از انتقادهای اصلاح‌کننده، بازخورد منفی و تقویت منفی استفاده کنند (کاربرد مدیریت مبتنی بر استثنای فعال) نه آن‌که به طور منفعل منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاهای دیگران بوده و در صورت بروز اشتباه و تخلف قبل از هر گونه اقدام اصلاحی به بازخورد منفی و توبیخ رسمی بپردازند (عدم کاربرد مدیریت مبتنی بر استثنای منفعل) در چنین حالتی می‌توان انتظار داشت که دبیران نسبت به اعمال و رفتار خود احساس مسولیت و پاسخگویی بیشتری خواهند داشت. با توجه به یافته‌های این پژوهش برگزاری دوره آموزشی سبک‌های رهبری تحولی و تبدیلی برای مدیران مدارس ضروری می‌نماید. با توجه به این که در رابطه با این موضوع پژوهشی مطالعه‌ای انجام نگرفته بود به سایر محققان انجام چنین مطالعاتی در سایر سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد. از مهم‌ترین محدودیت کمی بودن مطالعه است که نمی‌توان به طور دقیق ابعاد مختلف مسئله را شناسایی کرد. دیگر محدودیت این پژوهش محدود نمودن نمونه‌ی پژوهش به دبیران مقطع متوسطه دوم زاهدان بود. لذا در تعمیم نتایج محدودیت خواهد داشت.

منابع

- ابوالقاسمی، مهری، عشرت آبادی، محجوب؛ مهدوی، نیک. (۱۳۹۲). بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با خلاقیت در معلمان مدارس پسرانه ابتدایی شهر پُل دختر، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۳(۳)، ۱۸۷-۲۰۹.
- الوانی، سیدمهدی؛ خیراندیش، مهدی؛ فتحی، اکرم. (۱۳۹۱). رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی، مطالعات منابع انسانی، ۲(۶)، ۳۱-۱.

- امیرکبری، علیرضا؛ دهقان، نبی‌اله؛ شیخ، علیرضا؛ فتحی، صمد. (۱۳۹۴). تاثیر رهبری تحول گرا و تبادل گرا بر تعهد سازمانی، راهبرد دفاعی، ۱۳(۴۹)، ۱۴۳-۱۷۷.
- جاودانی؛ محمد. (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان، پژوهش نامه میانی تعلیم و تربیت، ۱(۱)، ۱۴۳-۱۵۸.
- چندقی، غلامرضا؛ زارعی متین، حسن؛ حمیدی‌زاده، علی؛ حاج کریمی، فاطمه. (۱۳۹۰). رابطه سبک رهبری با هوش سازمانی، راهبردهای بازرگانی، ۱(۵۰): ۳۲۸-۳۱۵.
- حسنی، محمد؛ تیما، پریسا. (۱۳۹۲). بررسی نقش تعاملی پاسخگویی و خودکارآمدی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سیاسی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه، مدیریت دولتی، ۵(۱۳)، ۸۹-۱۱۰.
- حسنی، محمد؛ حیدری‌زاده، قدم خیری. (۱۳۹۲). برازش روابط علی-ساختاری اخلاق اسلامی کار بر مسئولیت اجتماعی و پاسخ‌گویی فردی با توجه به اثرات میانجی فرهنگ خدمت‌گزاری (مطالعه موردی شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاجاری)، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۵)، ۱۲۱-۱۳۹.
- حیدری‌زاده، زهرا؛ حسنی، محمد؛ قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل. (۱۳۹۲). تاثیر فرهنگ خدمت‌گزاری بر پاسخگویی فردی و مسئولیت اجتماعی کارکنان با تاکید بر اخلاق کار اسلامی، مدیریت اسلامی، ۲۱(۲)، ۱۵۱-۱۷۵.
- خیرگو، منصور؛ شکوهی، جواد؛ شکری، زینب. (۱۳۹۳). بررسی تطبیقی تاثیر سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبدالی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی، مدیریت نظامی، ۱۴(۵۳)، ۴۹-۷۰.
- کرمی نیا رضا، سلیمی سیدحسین، امینی علی. (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی، طب نظامی، ۱۲(۲): ۶۵-۷۰.
- کریمی، فریبا؛ شش‌پری، لیلا. (۱۳۹۱). رابطه رهبری تحولی، تعاملی و عدم مداخله با مدیریت تعارض مدیران مدارس، علوم تربیتی، ۵(۱۷)، ۹۵-۱۱۱.
- گوهری، محمدرضا؛ طبیبی، سیدجمال‌الدین؛ نصیری‌پور، امیراشکان؛ محبوبی، محمد. (۱۳۹۱). مطالعه هفت بعد پاسخگویی در بیمارستان‌های آموزشی: یک مطالعه کشوری، پی‌اورد سلامت، ۴(۴)، ۲۵۵-۲۶۴.
- عبدی شهشهانی، مهشید؛ احسان پور، سهیلا؛ یمانی، نیکو؛ کهن، شهناز؛ دهقانی، زهرا. (۱۳۹۳). طراحی و اعتباریابی ابزاری برای ارزشیابی دوره‌ی دکتری تخصصی بهداشت باروری ایران بر اساس الگوی سیپ (CIPP)، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۴(۳)، ۲۵۲-۲۶۵.
- علامه، سیدمحسن؛ عباسی رستمی، نجیبه؛ صفری شاد، فرانک. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران، مدیریت توسعه و تحول، ۲۲(۱۳۹۴)، ۶۳-۷۰.

قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل؛ حسنی، محمد؛ زوار، تقی. (۱۳۹۲). برآزش روابط علی- ساختاری ویژگی‌های شخصیتی با استرس و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به اثرات میانجی رفتار پاسخگویی فردی، پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۳(۹)، ۷۹-۹۴.

قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل؛ زوار، تقی؛ فیض‌اللهی، زهرا. (۱۳۹۲). بررسی نقش میانجی باوجدان بودن در رابطه پاسخگویی با رفتار شهروندی و رفتار سیاسی، پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۳(۱۲)، ۶۳-۷۸.

قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل؛ سیدعباس زاده، میرمحمد؛ حسنی، محمد. (۱۳۹۲). برآزش روابط علی ساختاری ویژگی‌های شخصیتی (با وجدان بودن و توافق‌پذیری) با استرس و رضایت شغلی با توجه به اثرات میانجی رفتار پاسخگویی فردی، پژوهش‌های نوین روانشناختی، ۸(۳۱)، ۹۵-۱۱۶.

قربانیان، عظیمه؛ حدادپور، عباس؛ ملکی، محمدرضا. (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری (تحول‌آفرین، تبدالی، عدم‌مداخله‌گر) مدیران و رضایت‌شغلی تکنسین‌های فوریت‌های پزشکی در شهرستان اصفهان، امداد و نجات، ۲(۳)، ۲۸-۴۴.

قنبری، سیروس؛ اسکندری، اصغر. (۱۳۹۲). روابط ساده و ترکیبی سبک‌های رهبری تحولی، تبدالی با اثربخشی سازمانی در مدارس هیات امنایی و عادی، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۶(۱۱)، ۱۱۱-۱۳۷.

قنبری، سیروس؛ اسکندری، اصغر. (۱۳۹۳). رابطه بین سبک‌های رهبری با سازمان‌یادگیرنده در مدارس، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۵(۲۰)، ۶۵-۹۴.

رضا، کرمی‌نیا؛ سلیمی، سیدحسین؛ امینی، علی. (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی، طب نظامی، ۱۲(۲)، ۶۵-۷۰.

مرادی، محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سیدنصرالله؛ جعفری، اکرم؛ مرادی، چالشتری جواد. (۱۳۹۰). رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبدالی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت ورزشی، ۸(۸)، ۱۲۵-۱۵۰.

میرحسینی، عبدالمراد؛ محمدی، اسفندیار؛ شیری، اردشیر؛ نصراللهی، عباس. (۱۳۹۴). رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با توانمندسازی کارکنان بیمارستان‌های شهر ایلام. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، ۲۳(۳): ۷-۱.

ناستی‌زایی، ناصر. (۱۳۹۳). طراحی الگوی مشارکت برای مدارس زاهدان، رساله دکتری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

نیازآزادی، کیومرث؛ حسن‌زاده، رمضان؛ اکبری، حکیمه‌خاتون. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر سبک رهبری تحول‌گرا و رهبری مراوده‌ای بر وجدان کاری دبیران، تازه‌های روان‌شناسی صنعتی/سازمانی، ۱(۲)، ۵۹-۶۹.

Abbasi, E., Zamani, N. (2013). The role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties. *Higher Education*, 66(4), 505-519.

Ahmad, A., Abdul Majid A. H., & Mohd Zin L. (2015). The Measurement of the Effectiveness of Leadership Styles for Organizational Commitment in Pakistan, *Asian Social Science*, 11(25), 135-143.

Aliakbari, M., Babanezhad Kafshgar, N. (2013). On the Relationship between Teachers' Sense of Responsibility and their Job Satisfaction: The Case of Iranian High School Teachers, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(2), 487-501.

Analoui, B. D., Doloriert, C. H., & Sambrook, S. (2013). Leadership and knowledge management in UK ICT organisations. *Journal of Management Development*, 32 (1), 4-17.

Avolio, B. J., Bass, B. M. (2112). Developing potential across a full range of Leadership Tm: cases on transactional and transformational leadership, Psychology Press.

Baglar, R. A., Roccas, S. (2013). Transformational and Passive leadership: An Initial investigation of university instructors as leaders in a virtual learning environment, Educational management administration and leadership published on Line 12, April 2013, available at: <http://ema.Sagepub.com>.

Baloch, Q., Ali, N., Zaman, G. (2010). Measuring Employees Commitment as Outcome of Transformational and Transactional Leadership Styles: An Empirical Study, *Abasyn Journal of Social Sciences*, 3(2):208-214.

Bass, B. M., Riggio, R. E. (2116). Transformational leadership, Psychology Press.

Blankenship, S. (2010). The consequences of transformational leadership and/or transactional leadership in relationship to job satisfaction and organizational commitment for active duty women serving in the Air Force Medical Service" [3398823]. United States, Florida: Nova Southeastern University.

Breaux, D. M., Munyon, T. P., Hochwarter, W., & Ferris, G. R. (2009). Politics as a Moderator of the Accountability-Job Satisfaction Relationship: Evidence Across Three Studies, *Journal of Management*, 35(2), 307-326.

Camps, J., Rodríguez, H. (2111). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members, *Personnel Review*, 41(4), 423-442.

Frink, D.D., Hall, A.T., Perryman, A.A., Ranft, A.L., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R. & Royle M. T. (2008). A meso-level theory of accountability in organizations, *Research in personnel and human resources management*, 27, 177-245.

Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2011). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation, *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.

Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2119). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of business research*, 62(4), 461-473.

Hall, A.T., Zinko, R., Perryman, A.A. & Ferris, G.R. (2009). Organizational citizenship behavior: Mediators in the relationship between accountability and

job performance and satisfaction. *Journal of leadership and organizational studies*, 15(4), 381-392.

Hamzah, M.I.M., Yakop, F.M., Nordin, N.M., & Rahman, S. (2011). School as learning organization: the role of principal's transformational leadership in promoting teacher engagement. *World Applied Sciences Journal*, 14 (Special Issue), 58-63.

Ismail, A., Abidin, N. B. N., & Tudin, R. (2015). Relationship between transformation leadership, empowerment and followers performance: A empirical study in Malaysia, *Revista Negotium*, 13(5), 5-22.

Ivey, G.W., Kline, T.J. (2011). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246-262.

Kark, R. (2011). The transformational leader: who is (s) he? A feminist perspective, *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 161-176.

Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Educational Administration*, 48 (1), 7-30.

Lin, H. P., Huang, W. C. H., Chen, H. F., & Ke, Y. P. (2011). An empirical study of Taiwan's hospital foundation investment in corporate social responsibility and financial performance. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 54 (2011), 345-349.

Ling, S., Ling, M. (2012). The influence of transformational leadership on teacher commitment towards organization, teaching profession, and student learning in secondary schools in Miri, Sarawak, Malaysia, *Educational Studies*, 4 (2), 155-178.

Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers Job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case, *School effectiveness school improvement*, 17(2), 145-177.

Othman, J., D'Silva, J. L., & Abdullahi, M. K. (2012). Determinants of transformational and transactional leadership styles on organizational commitment among top management of organizations. *International Business Management*, 6 (4), 446-450.

Ramachandran, S., Krishnan, V. R. (2018). Effect of Transformational Leadership on Followers Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator, *Great Lakes Herald*, 3(1), 25-38.

Rodrigues, A. O., Ferreira, M.C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors, *Psico-USF, Bragança Paulista*, 20(3), 493-504.

Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172 (2015), 563-569.

Shadronis, S. (2013). Organizational leadership in times of uncertainty: Is transformational leadership the answer?, *A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2 (1),1-15.

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Wang, D. X. (2013). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes, *Leadership Quarterly*, 22(2013), 851-862.