

فصلنامه علمی<sup>۱</sup> پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی  
 دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
 سال چهارم<sup>۲</sup> شماره ۱<sup>۳</sup> بهار ۹۲  
 صص ۵۰-۳۳

## نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس

### متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل

علی یاسینی\*<sup>۱</sup>، عبدالحسین عباسیان<sup>۲</sup>، طاهره یاسینی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۷/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۵/۲۴

#### چکیده

هدف از این پژوهش، مطالعه رابطه بین سبک رهبری توزیعی و عملکرد شغلی معلمان می-باشد. رابطه مذکور از راه نقش میانجی دو متغیر تعهد سازمانی و هوش هیجانی در تاثیرگذاری سبک رهبری توزیعی بر عملکرد شغلی (مدل مفهومی) بررسی شده است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده و روش جمع آوری داده‌ها شامل بررسی پیمایشی می‌باشد. به منظور بررسی متغیرهای پژوهش از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۱) با ضریب آلفا ۰/۸۶، پرسشنامه تست هوش ویسینگر (۱۹۹۸) با ضریب آلفا ۰/۷۸، پرسشنامه عملکرد شغلی بهرن و پیرریولت (۱۹۸۴) با ضریب آلفا برای دو بعد عملکرد رفتاری و عملکرد دستاوردی به ترتیب ۰/۸۶ و ۰/۷۸ و از پرسشنامه رهبری توزیعی مرکز توسعه و پژوهش آموزش دلور (DERDC) با ضریب آلفا ۰/۷۴، استفاده گردید. جامعه آماری شامل تمامی معلمان مدارس متوسطه شهرستان مهران (استان ایلام) بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۸۶ معلم انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج بدست آمده از پیمایش صورت گرفته روی ۱۸۶ معلم در مدارس متوسطه شهرستان مهران حاکی از آن است که سبک رهبری توزیعی رابطه معنادار با عملکرد شغلی معلمان دارد. رهبری توزیعی ارتباط مثبت و معنادار با تعهد سازمانی و هوش هیجانی نیز دارد. از سوی دیگر تعهد سازمانی و هوش هیجانی به صورت میانجی دارای ارتباط مثبت با عملکرد شغلی معلمان می‌باشد. در این پژوهش دلالت‌های اجرایی برای پژوهش و تجربه این یافته‌ها نیز مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

**واژه‌های کلیدی:** سبک رهبری توزیع شده، عملکرد شغلی، هوش هیجانی، تعهد سازمانی،

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی

<sup>۲</sup> - استادیار دانشگاه خوارزمی

<sup>۳</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه شهید چمران اهواز

\*- نویسنده مسئول: a\_yas1363@yahoo.com

## مقدمه

معلمان مهمترین ترین و موثرترین عامل در مدرسه شناخته شده و در برابر عملکرد شغلی خود و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، و اعمال هدفمند در سازمان مسئول می‌باشند. لذا، معلمان برای کسب عملکرد شغلی بالا مجبورند که برانگیخته شود و با انگیزه کار کنند. ایجاد انگیزه باعث تاثیر گذاری موفقیت فردی بر اثربخشی کلی مدرسه می شود (Bauldauf & Craven, 2002). اکثر محققان تلاش‌های خود را بر روی مطالعه معلمان متمرکز نموده اند، تا بدین وسیله عواملی که بر عملکرد شغلی آنها تاثیر می‌گذارد را درک و شناسایی نمایند (Goolsby et al, 1992)؛ (Plank & Reid, 1994). پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که رفتار مدیران می‌تواند بر رفتارها و عملکرد معلمان تاثیر بگذارد. رهبری مدیر یا رفتار وی اثر قابل ملاحظه‌ای بر رفتارها و نگرش کارکنان دارد (Bass, 1981). رهبری نقش عمده‌ای در توسعه انسانی داشته و با هدف سوق دادن سازمان به سوی اهداف و نیات ویژه، بر اعضای سازمان نفوذ قابل ملاحظه‌ای دارد (Slack, 1997). اهمیت رهبری آموزشی و نقش آنها در موفقیت و بهسازی مدرسه بر هیچ کس پوشیده نیست. با توجه به این مهم، محققان و سیاست گذاران آموزشی همواره بر این باورند که رهبری ستون اصلی بهسازی مدرسه بوده و در راستای تشریح و تفسیر این اصطلاح بیان داشته‌اند که رهبری آموزش از دیگر اصطلاح‌های رهبری رایج در دیگر سازمانها متفاوت است (Macbeath, 2003). امروزه تاکید و توجه عمده بر نقش رهبری آموزش و رهبری مدرسه نسبت به دهه‌های اخیر فزونی یافته است. اگر در گذشته، مدیران قادر بوده‌اند که از مجرای رسمی و سلسله مراتبی در جهت اثربخشی مدارس حرکت نمایند، در شرایط امروزی تاکید صرف بر چنین اموری، اثربخشی مدارس را تضمین نخواهد کرد. به بیان دیگر نقش‌های مدیریتی دیگر در برابر چالش‌های نوین آموزشی کافی نبوده و مدیران در این بافت سرشار از چالش، نیازمند ابزاری با عنوان «مهارت رهبری کردن»، هستند (Gronn, 2002). نگرش سنتی به رهبری، تاثیر سلسله مراتب رهبر- پیرو را مورد نظر قرار می‌دهد. در این پارادایم، شخص رهبر اولین سازمان دهنده‌ی و هدایت‌گر نقش‌های رهبری است (Pearce & Conger, 2003). اکثر ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش‌های رهبری، بر مبنای همین رویکرد استوارند و در اکثر مطالعات ذی‌ربط، رفتارها، مهارت‌ها و نگرش‌های فردی رهبران مورد توجه است (Avolio & Bass, 1990). در حالیکه در اثر پیچیدگی، افزایش نوآوری و انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها به‌گونه کلی رهبری را به عنوان عملی مشترک و جمعی مد نظر قرار داده و شروع به حرکت از نقش‌های سنتی به نقش‌های نوین از جمله تیم سازی و کار گروهی و تیمی نموده اند (Gronn, 2002b). یکی از تئوری‌های رهبری که اخیراً مورد مطالعه بیش تر پژوهشگران

واقع شده تئوری رهبری توزیعی است که با توجه به شرایط کنونی سازمان‌ها می‌توان بعنوان یک تئوری رهبری مناسب مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به اینکه اخیراً بر مطالعات در خصوص رهبری توزیعی<sup>۱</sup> افزوده شده است، این تئوری رهبری یکی از تفکرات قدیمی رهبری می‌باشد. این تفکر رهبری بیان می‌کند دستیابی به اهداف سازمان، از راه فعالیت‌های تمامی افراد امکان پذیر می‌باشد. به لحاظ تبارشناسی مفهومی، این اصطلاح تقریباً به سال ۱۲۵۰ قبل از میلاد مسیح برمی‌گردد. در آئین توراتی، این اصطلاح به عنوان جایگزینی برای سبک رهبری موسی «ع»، به کار گرفته می‌شد. مدل توراتی بر این اصل استوار بود که: «یک بزرگ مرد نه تنها باید جهت سوددهی به خود مطالعه و تلاش کند، بلکه باید برای سود بخشی به دیگران نیز تلاش نماید. (Macbeath et al,2004). این اصول بنا بر گفته مک بیس و همکاران (Macbeath et al,2004). تنها به تفویض اختیار اشاره ندارد، بلکه به محیطی اشاره دارد که افراد درون آن قادرند رشد کنند و برای رهبری کردن توانمند شوند. این اصول تا نیم قرن گذشته به عنوان سبکی از رهبری تئوریزه نشده بود و از آن دهه به بعد بنا به گفته گروون (2002b)، در تئوری‌های سازمانی و روانشناسی اجتماعی از اهمیت بالایی برخوردار شد و از دهه‌ی ۱۹۹۰ به بعد به عنوان یک مسئله‌ی عمده در ادبیات رهبری مدرسه مطرح شد. در مطالعه قدیمی کاتز و کان (Katz & Kahn,1966). بررسی رویکرد توزیعی دیده می‌شود. از نظر آنها چشم انداز توزیعی در مورد رهبری، رهبری را مترادف با کار مدیران یا ناظران آموزشی دانسته که در آن، کار رهبری به نحوی از انحاء افراد گوناگونی را درگیر می‌کند. مفهوم رهبری توزیعی، یک نوع حرکت افراطی از نگرش‌های سنتی رهبری است. در این مفهوم نوین، رهبری به عنوان نقشی رسمی قلمداد نمی‌شود، بلکه شامل تعامل افراد سازمان در قالب یک تیم کاری، با هدف رهبری کردن اهداف، نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمانی است (Hunt,1991). دارا بودن رفتار، مهارت و دانش رهبری، جایگاه مهمی در رهبری توزیعی دارد، لذا این عوامل به افراد اجازه می‌دهند که همانند یک رهبر فکر کنند و مشارکتی فعالانه در خلق رهبری توزیعی داشته باشند. رهبری توزیعی، ویژگی یک فرد نیست، بلکه شامل یک «فرآیند رابطه‌ای»، در کل تیم، گروه یا سازمان است (Hunt & Rapo,1998). در رهبری توزیعی یا به تعبیر نوین «فراقهرمان»، به روابط انسان‌گرایانه مانند کار تیمی، مشارکت، توانمندسازی، ریسک پذیری، و کنترل اندک روی دیگران، تاکید و تمرکز می‌شود. در این پارادایم نوین، رهبری مدرسه دستور و فرمان نمی‌دهد، بلکه کار را از راه دیگران و تسهیم قدرت با آنها انجام می‌دهد و برای همه‌ی افراد مدرسه، داده‌هایی در باب برنامه‌ها، عملیات و رویه‌های کاری مدرسه فراهم می‌آورد. هدف این پژوهش بررسی رابطه بین

<sup>1</sup> - Distributed leadership

سبک رهبری توزیعی و عملکرد شغلی معلمان می‌باشد. بدین منظور با توجه به ادبیات نظری موجود در این حوزه مدل مفهومی ارائه شده و مورد بررسی قرار گرفته است.

### پیشینه‌ی پژوهش

تا چند دهه‌ی اخیر تلاش در جهت نشان دادن رابطه‌ی بین رفتار رهبران (توزیعی یا دیگر انواع رهبری)، و عملکرد شغلی معلم و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان توسعه‌ی چندانی نیافته بود. پژوهشگران (Leithwood Bennett et al, 2003 ; Bell et al, 2003; Levacic, 2005; Gerard, 2005 ; et al, 2004). علت عدم توسعه پژوهش‌ها و تلاش در جهت یافتن رابطه‌ی بین این دو متغیر، را مشکل بودن تعریف رهبری توزیعی دانسته‌اند. علاوه بر این امر، اغلب مطالعاتی که در مورد رهبری توزیعی صورت گرفته‌اند، یا فنی هستند (مبتنی بر احساسات هابرماسی که ارتقاء دهنده کنترل و پیش‌بینی امور می‌باشد)، و یا عمل‌گرا هستند (مبتنی بر تفسیر روابط نمادین بین افراد)، که چندان درصدد تلاش برای درک عوامل موثر بر موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان و مدارس نیستند. آنچه واضح است شواهد خیلی کمی در مورد رابطه‌ی علی مستقیم بین رهبری توزیعی با عملکرد و موفقیت شغلی معلمان وجود دارد. اما این باور کلی وجود دارد که، اثر رهبری بر بهبود عملکرد مدرسه به صورت غیر مستقیم می‌باشد (Hallinger & Leithwood et al, 2010 ; Heck, 2009). با توجه به پژوهش‌های انجام شده می‌توان اذعان داشت که رهبری توزیعی بواسطه‌ی متغیرهای میانجی می‌تواند اثرات علی غیر مستقیمی بر موفقیت شغلی معلمان داشته باشد (Hallinger & Heck, 2003).

اگر مدرسه را به عنوان سامانه‌ای با پیوند سست و یا به تعبیری به عنوان بوروکراسی نرم (Raymond, 2001). و کلاس درس را به عنوان هسته‌ی فنی و تکنیکی این سامانه در نظر بگیریم؛ در دید اول مدیر مدرسه بر پیامدهای مدرسه، بویژه پیامدهای مربوط به دانش‌آموزان، تاثیر می‌گذارد، اما این تاثیر ممکن است مستقیم نباشد و در وهله دوم معلم و نقش حیاتی که او در بهسازی مدارس دارد. بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تاثیری مستقیم می‌گذارد. زیرا در فرآیند تعامل، معلمان بیش‌تر با دانش‌آموزان سروکار دارند و بیش‌ترین تاثیر را بر آنها می‌گذارند، لذا عملکرد شغلی معلم تحت تاثیر عوامل ساختاری و فراساختاری است (Ogawa, 2005). شواهد نشان می‌دهند که در اغلب سازمان‌ها، با بررسی و تمرکز بر سبک و نقش‌های رهبری و حتی با بررسی و تمرکز بر رهبری چندگانه یا رهبری دسته‌جمعی امور و وظایف سازمانی، باز می‌بینیم که سبک رهبری مدیران (و یا معلمان راهبر) به‌گونه غیر مستقیم و بواسطه تاثیرگذاری بر متغیرهای میانجی بر عملکرد شغلی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تاثیر می‌گذارد (Hallinger & Heck, 2003). اثربخشی عملکرد کارکنان و به دنبال آن اثربخشی مدارس، به ماهیت رهبری

درون مدرسه بستگی دارد، و در این میان ویژگی کلیدی مدارس تراز اول، وجود رهبران برجسته است. هر چند که مسیر تاثیر، نحوه تاثیر، و نوع متغیرهای میانجی در فرایند تاثیرگذاری رهبری توزیعی بر عملکرد شغلی مشخص نیستند، لذا ادبیات موجود در زمینه رهبری آموزشی می‌تواند این دیدگاه را که رهبری توزیعی نیز می‌تواند بر عملکرد شغلی معلمان و اثربخشی مدرسه و تحقق اهداف تاثیر بگذارد را تایید نماید.

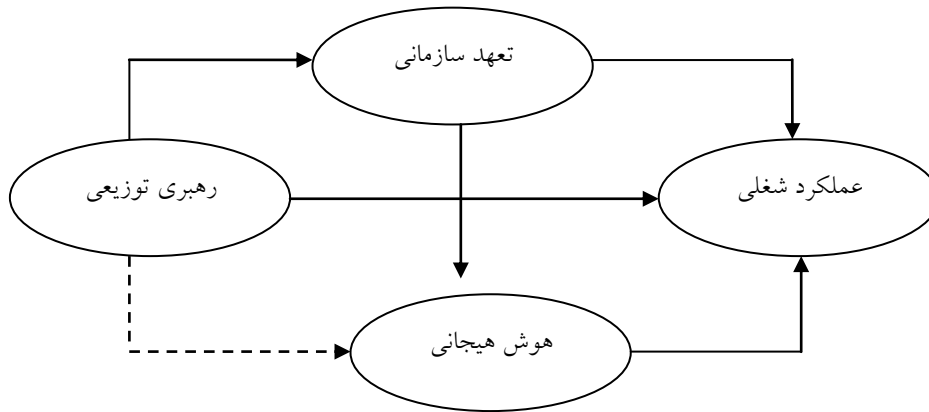
متغیرهای میانجی انتخاب شده در پژوهش‌های رهبری اغلب به‌وسیله پژوهشگران مبهم باقی مانده و توافق اندکی بر تاثیر معناداری آنها وجود دارد. لیثوود و همکاران (Leithwood et al, 2010). در پژوهش خود چهار طبقه از متغیرهای میانجی (منطقی، احساسی، سازمانی، خانوادگی) که می‌تواند نقش میانجی را در تاثیر رهبری بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان داشته باشند، شناسایی نموده‌اند. هولپیا و همکاران (Hulpiae et al, 2009). در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری توزیعی ادراک شده از سوی معلمان، تعهد شغلی و عملکرد شغلی به این نتیجه رسیدند که رهبری توزیعی هم بهبود عملکرد شغلی و هم تعهد سازمانی را پیش بینی می‌کند. اما درجه پیش بینی تعهد سازمانی بیش از بهبود عملکرد شغلی می‌باشد. و بر اساس مدل مسیر و تحلیل رگرسیون به این نتیجه رسیدند که رهبری توزیعی به‌گونه مستقیم با تعهد سازمانی و به‌گونه غیر مستقیم با بهبود عملکرد شغلی رابطه دارد. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهند بین رهبری مدرسه و تسهیم امور با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد (Denessen et al, 2006 ; Hoy et al, 1990 ; Taylor and Bellis, 1990). از سوی دیگر یافته‌های پژوهش‌ها به ارتباط بین سبک رهبری توزیعی و بهبود عملکرد شغلی کارکنان اذعان دارند (Bogler, 2004; Evans & Johnson, 1990; Alterman et al, 2007). متیو (Mathieu, 1991). نیز اشاره می‌کند که رهبری توزیعی در مدرسه، حمایت عاطفی برای معلم را فراهم نموده، و به‌گونه مستقیم بهبود عملکرد شغل آنها را در پی خواهد داشت. توزیع فرآیند رهبری در بین معلمان و دیگر ذی‌نفعان، در وهله‌ی اول موجب احساس تعلق در افراد شده و به تبع بهبود عملکرد شغلی و تعهد سازمانی را موجب می‌شود (Bogler , Wech et al, 1998 ; Kaplan et al, 1997 ; 2004). درمقابل نیر (Nir, 2001). در مطالعه خود اشاره نموده است که رهبری توزیعی و مشارکت در امور مدرسه اثر مثبتی بر تعهد به حرفه‌ی معلمی و اثرات منفی بر تعهد به مدرسه دارد. توزیع و پخش نقش‌ها و مسئولیت‌ها درون مدرسه منجر به توانمندسازی افراد شده و در نهایت توانمندسازی منجر به تعهد و عملکرد شغلی بالای معلمان می‌شود (Somech & Huberman et al, 1999 ; Drach, 2001). با توجه به نتایج پژوهش‌های اشاره شده، می‌توان بیان داشت که رهبری توزیعی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شغلی و تعهد حرفه‌ای و سازمانی

شود، با این وجود در کنار رهبری توزیعی عوامل و متغیرهای مدرسه و متغیرهای جمعیت شناختی از جمله، اندازه تیم رهبری، سن، جنسیت، مقدار تجربه رهبری، سطح تجارب معلمان بر عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی نیز می‌تواند تاثیر گذار باشد (Bogler, 2004).

از سویی دیگر در بررسی‌های اولیه تئوریزه شده است که عملکرد شغلی معلم بواسطه توانایی آنها در استفاده از هوش هیجانی جهت تسهیل عملکردشان تاثیر می‌پذیرد (George & Brief, 1996). معلمان با هوش هیجانی بالا، بیش‌تر می‌توانند عواطف خود و دیگران که منجر به تعاملات مثبت می‌شود، را مدیریت نمایند (Wong & Law, 1981 ; Mossholder et al, 2002). هوش هیجانی یک نوع از فرآیند پردازش داده‌های هیجانی، شامل ارزیابی دقیق هیجانات خود و دیگران، بیان مناسب هیجانات و عواطف، و سازگاری هیجان می‌باشد. هوش هیجانی را شامل توانایی‌هایی مانند برانگیختن خود و مقاومت در رو در رو شدن با ناکامی‌ها، کنترل تکانه‌ها و به تاخیر انداختن خوشی‌ها، تنظیم خلق خود، همدلی کردن و امیدوار بودن تعریف می‌شود. (Goleman, 1995). هوش هیجانی مجموعه‌ای از ظرفیت‌های غیرشناختی، توانش‌ها و مهارت‌هایی است که بر توانایی‌های فرد برای موفقیت در کنار آمدن با مطالبات و فشارهای محیطی تاثیر می‌گذارد. هوش هیجانی کارکنان می‌تواند دستاوردهای مربوط به کار را پیش بینی نماید (Wong & Law, 2002). با توجه به ویژگی‌های شغلی کارکنان، می‌توان اذعان داشت که معلمان باید با شرایط و موقعیت‌های ناکام کننده مواجه شوند و در این میان رهبران و دیگر ذی‌نفعان بیرونی مدرسه می‌توانند عواطف و هیجانات استرس‌زا را ایجاد نمایند. هیجانات مثبت به عنوان عوامل مهیج می‌توانند معلمان را برانگیزانند تا به‌گونه اثربخش‌تر تکالیف خود را انجام داده و خدمات با کیفیت‌تری به ذی‌نفعان مستقیم مدرسه یعنی دانش‌آموزان ارائه دهند. از سوی دیگر، عواطف منفی می‌تواند به عنوان عوامل ایجاد کننده اضطراب ظاهر شوند و افراد را ترغیب نمایند تا قابلیت‌های خود را بر روی شغل‌شان متمرکز نمایند. هوش هیجانی دارای رابطه‌ای مثبت با عملکرد شغلی و شایستگی رهبری مدیران عالی است (Hsu, 2003). هم‌چنین هوش هیجانی رابطه مثبتی با عملکرد معلمان دارای شایستگی تدریس بالا دارد (Wu, 2003).

در مجموع مرور ادبیات و پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رابطه میان رهبری توزیعی و عملکرد شغلی معلمان چندان روشن نیست و مستلزم بررسی‌های بیش‌تری می‌باشد. و با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین این رابطه بیش‌تر به صورت غیر مستقیم می‌باشد. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش شفاف کردن رابطه میان رویکرد رهبری توزیعی با عملکرد شغلی از راه تاثیر متغیر میانجی تعهد سازمانی در قالب یک مدل مفهومی می‌باشد. بمنظور پیش بینی احتمال وجود رابطه میان متغیرهای مذکور و عملکرد شغلی معلمان، با توجه به یافته‌ها و پیشینه پژوهش‌ها، مدل

مفهومی با هدف اندازه گیری مقدار ارتباط و تاثیر رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی معلمان و هوش هیجانی آنها و مقدار ارتباط و تاثیر رهبری توزیعی بر عملکرد شغلی از راه تعهد سازمانی، طراحی شد.



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه های پژوهش

- H: بین سبک رهبری توزیعی و عملکرد شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد.
- H: بین سبک رهبری توزیعی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- H<sub>3</sub>: بین تعهد سازمانی و هوش هیجانی رابطه معناداری وجود دارد.
- H<sub>4</sub>: بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد.
- H<sub>5</sub>: تعهد سازمانی نقشی میانجی در رابطه بین سبک رهبری توزیعی و عملکرد شغلی معلمان ایفا می نماید.
- H<sub>6</sub>: هوش هیجانی نقشی تعدیل کننده در رابطه بین سبک رهبری توزیعی و عملکرد شغلی معلمان ایفا می نماید.
- H<sub>7</sub>: هوش هیجانی معلم رابطه معناداری با عملکرد شغلی معلم دارد.
- در این مدل چون رابطه بین رهبری توزیعی و هوش هیجانی دارای مبنای نظری و تجربی قوی نیست، لذا ما این رابطه را به عنوان فرضیه پسین مورد بررسی قرار می دهیم.

### روش شناسی پژوهش

موضوع این پژوهش، مطالعه رابطه بین سبک رهبری توزیع شده، تعهد سازمانی، هوش هیجانی و تاثیر آنها بر عملکرد شغلی معلمان می باشد. لذا، رابطه مذکور از راه نقش میانجی تعهد سازمانی و هوش هیجانی در تاثیرگذاری سبک رهبری توزیعی بر عملکرد شغلی بررسی شده است.

روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده و روش جمع آوری داده‌ها شامل: مطالعه کتابخانه‌ای و مطالعه میدانی می‌باشد. جامعه آماری شامل تمامی معلمان مدارس متوسطه شهرستان مهران (استان ایلام) بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۸۶ معلم انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی و رگرسیون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

#### روند اجرا:

قبل از توزیع ابزارهای پژوهش، پرسشنامه‌های مذکور از انگلیسی به فارسی ترجمه گردید و پس از ترجمه ابتدا پایلوت شده و پایایی آن مورد قبول واقع شد. سپس ابزارهای اصلی توزیع به مدت سه هفته جمع‌آوری شدند. از ۳۰۰ پرسشنامه، تعداد ۲۰۳ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شدند. از این تعداد، ۷۰ پرسشنامه به صورت ناقص پر شده بودند و بنابراین از روند تحلیل آماری خارج شدند، لذا، تعداد ۱۸۶ (حدود ۶۲ درصد پرسشنامه‌ها) پرسشنامه در نهایت مورد تحلیل قرار گرفتند. ۶۰ درصد پاسخگویان را زن و حدود ۳۹ درصد دیگر را مرد تشکیل دادند. ۳۰ درصد افراد دارای سن ۲۵ ° ۳۰، حدود ۲۳ درصد دارای سن زیر ۳۰ سال بودند. ۷۴ درصد پاسخگویان متأهل و بقیه مجرد بودند. ۸۵ درصد افراد دارای سطح تحصیلات لیسانس، حدود ۳۷ درصد دارای سابقه کار بیش از ۵ سال و ۱۷ درصد افراد دارای سابقه کار کمتر از ۳ سال بودند.

#### ابزارهای گردآوری داده‌ها

الف) سنج‌های تعهد سازمانی: جهت سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه می‌یر و آلن (Mayer & Allen, 1991) استفاده شد. این ابزار سه بعد تعهد را می‌سنجد: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری. ابزار مورد نظر بر اساس طیف ۵ قسمتی لیکرت تدوین شد و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰.۸۶ برآورد شد.

ب) سنج‌های هوش هیجانی: پرسشنامه تست هوش هیجانی ویسینگر (Weisinger, 1998) جهت سنجش هوش هیجانی بکار گرفته شد. این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ قسمتی لیکرت تدوین شده که دارای چهار بعد خود نظم‌دهی، خود انگیزی، همدردی با خویشان و مهارت‌های اجتماعی می‌باشد. ضریب آلفای کرونباخ این ابزار ۰.۷۸ برآورد گردید.

پ) سنج‌های عملکرد شغلی: ابزار مورد نظر از کار بهرمن و پیرریولت (Behrman and Perreault, 1984) اقتباس گردید. این ابزار بر اساس طیف ۵ قسمتی لیکرت تدوین شد که رفتار افراد را بر مبنای نقش رفتار در اهداف سازمان ارزیابی می‌نماید. مقدار آلفای کرونباخ عملکرد رفتاری و عملکردی دستاوردی به ترتیب ۰.۸۶ و ۰.۸۷ برآورد شدند.



ت) سنجهی رهبری توزیعی: سنجهی  $DLI^1$  و  $DERDC^2$  وظایف رهبری را در ۷ بعد تیم رهبری منسجم، ماموریت‌ها و اهداف، فرهنگ مدرسه، تصمیم‌گیری مشارکتی، توسعه حرفه‌ای، حمایت توزیع شده، تجارب رهبری می‌سنجد. این ابزار بر اساس طیف ۵ قسمتی لیکرت تدوین شد که آلفای کرونباخ آن ۰.۷۴ برآورد گردید.

### یافته های پژوهش

میانگین و انحراف معیار هر یک از زیر مقیاس‌های پژوهش در جدول شماره ۱ آمده است. بر اساس داده‌های موجود این جدول می‌توان اذعان داشت که خودانگیزی دارای بیش‌ترین میانگین (۳.۷۹) و تیم رهبری منسجم دارای کمترین میانگین (۳.۲۳) هستند.

جدول شماره ۱: میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

انحراف معیار	میانگین	
۰.۴۶	۳.۲۳	تیم رهبری منسجم
۰.۴۱	۳.۴۱	ماموریت / اهداف
۰.۶۱	۳.۵۸	فرهنگ مدرسه
۰.۴۹	۳.۱۹	تصمیم‌گیری مشارکتی
۰.۶۳	۳.۵۸	توسعه حرفه‌ای
۰.۷۹	۴	حمایت توزیع شده
۰.۸۴	۳.۶۶	تجارب رهبری
۰.۸۰	۴.۲۰	خود نظم دهی
۰.۴۸	۳.۷۹	خود انگیزی
۰.۷۲	۳.۶۰	همدردی با خویشان
۰.۵۵	۳.۶۵	مهارت‌های اجتماعی
۰.۷۴	۳.۷۵	تعهد عاطفی
۰.۶۶	۳.۴۳	تعهد مستمر
۰.۵۹	۳.۳۸	تعهد هنجاری
۰.۷۵	۳.۳۲	رفتار شغلی
۰.۷۴	۳.۴۳	دستاورد شغلی

ماتریس همبستگی بین مولفه‌های اصلی پژوهش در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. همبستگی در این جداول نشان می‌دهد که رهبری توزیعی دارای همبستگی مثبت با عملکرد

<sup>1</sup> - Distributed Leadership Inquiry

<sup>2</sup> - The Delaware Education Research and Development Center (DERDC)

شغلی ( $t=0/17, p<0/001$ ) می‌باشد. لذا، می‌توان گفت که سبک رهبری توزیعی به‌گونه معناداری با عملکرد شغلی ارتباط داشته و فرض شماره ۱ تایید می‌گردد.

جدول شماره ۲: ماتریس همبستگی بین مولفه های اصلی پژوهش

رهبری توزیعی	هوش هیجانی	تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	دستاورد شغلی	رفتار شغلی	عملکرد شغلی
۱	۰.۴۰	۰.۳۲	۰.۴۴	۰.۲۵	۰.۳۰	۰.۳۳	۰.۱۰	۰.۱۷
	۱	۰.۲۶	۰.۳۱	۰.۲۸	۰.۲۲	۰.۳۷	۰.۳۱	۰.۳۳
		۱	۰.۴۴	۰.۳۷	۰.۵۱	۰.۴۷	۰.۱۷	۰.۴۰
			۱	۰.۳۵	۰.۱۹	۰.۳۲	۰.۳۸	۰.۴۰
				۱	۰.۲۳	۰.۳۱	۰.۲۶	۰.۳۱
					۱	۰.۳۰	۰.۳۴	۰.۵۵
						۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۳۳
								۰.۲۱
								۱

همبستگی موجود در جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که بین سبک رهبری توزیعی و تعهد سازمانی همبستگی مثبت و معنادار ( $t=0/327, p<0/001$ ) می‌باشد. لذا فرضیه شماره ۲ تایید می‌گردد. رهبری توزیعی با تعهد عاطفی دارای همبستگی مثبت ( $t=0/448, p<0/001$ )، با تعهد مستمر دارای همبستگی مثبت و معنادار ( $t=0/259, p<0/001$ )، و با تعهد هنجاری دارای همبستگی مثبت و معنادار ( $t=0/306, p<0/001$ ) می‌باشد.

جهت آزمون فرضیه شماره ۳، جدول شماره ۳ نشان می‌دهند که تعهد سازمانی دارای رابطه معنادار با هوش هیجانی می‌باشد ( $t=0/26, p<0/001$ )، لذا فرضیه شماره ۳ تایید می‌گردد. از سوی دیگر، از آنجایی که بین متغیر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد ( $t=0/40, p<0/001$ )، فرضیه شماره ۴ نیز مورد تایید واقع می‌شود.

جهت آزمون اثر تعدیل کننده تعهد سازمانی، از ضرایب رگرسیون استفاده شده است. در این تحلیل از رویه بارون و کنی (Baron & Kenny, 1986). مخصوصاً آزمون تعدیل چند سطحی کرول و مک کینون (Krull & Mackinnon, 2001). کمک گرفته شد. بر اساس دیدگاه بارون و کنی، و کرول و مک کینون؛ چهار مرحله تحلیل برای انجام آزمون اثرات میانجی به صورت کامل مورد نیاز است:

۱- متغیر مستقل (رهبری توزیعی) به‌گونه معناداری با متغیر میانجی (تعهد سازمانی) رابطه داشته باشد.

۲- متغیر مستقل (رهبری توزیعی) به گونه معناداری با متغیر وابسته (عملکرد شغلی) رابطه داشته باشد.

۳- متغیر میانجی (تعهد سازمانی) به گونه معناداری با متغیر وابسته (عملکرد شغلی) رابطه داشته باشد.

۴- در نهایت، هنگامی که متغیر میانجی (تعهد سازمانی) در معادله رگرسیون متغیر وابسته (عملکرد شغلی) را پیش بینی می نماید، رابطه بین متغیر مستقل (رهبری توزیعی) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) نادیده گرفته شود.

نتیجه تحلیل در جدول شماره ۳ خلاصه شده است. در این جدول رابطه بین رهبری توزیعی و عملکرد شغلی مثبت و معنادار می باشد ( $p=0/018$ ،  $r=0/173$ ).

جدول شماره ۴: معادله رگرسیون برای بررسی اثرات تعدیل کننده

عملکرد شغلی			Model
گام ۳	گام ۲	گام ۱	
۰.۰۰۶	-	۰.۱۷	رهبری توزیعی
۰.۵۰۳	۰.۵۰۵	-	تعهد سازمانی
۰.۲۴	۰.۲۵	۰.۰۲۵	ضریب تعیین
۳۱.۲۱	۶۲.۵۷	۵.۶۷	f
(۱۰۱۸۳)	(۱۰۱۸۳)	(۱۰۱۸۳)	درجه آزادی

نتایج جدول شماره ۴ نشان می دهد که متغیر میانجی تعهد سازمانی و متغیر وابسته عملکرد شغلی دارای رابطه معنادار می باشند. ( $p=0/000$ ،  $r=0/006$ ) زمانی که همه متغیرها معنادار هستند، بعد از کنترل کردن تعهد سازمانی؛ مقدار تاثیر رهبری افزایش یافته ولی این مقدار معنادار نیست ( $p=0/931$ ،  $r=0/006$ ) بنابراین، فرض شماره ۵ تایید می گردد. جدول شماره ۵ نشان می دهد که رابطه بین متغیر رهبری توزیعی و متغیر میانجی تعهد سازمانی مثبت و معنادار می باشد ( $p=0/000$ ،  $r=0/327$ ).

جدول شماره ۵: معادله رگرسیون برای بررسی رهبری توزیعی و عملکرد شغلی

تعهد سازمانی			Model
p	گام ۲		
۰.۰۰۰	-	۰.۳۲	رهبری توزیعی
۰.۲۴	۰.۱۰۲	۰.۰۲۵	ضریب تعیین
۳۱.۲۱	۲۲.۰۰۸	۵.۶۷	f
(۱۰۱۸۳)	(۱۰۱۸۳)	(۱۰۱۸۳)	درجه آزادی

نتایج تحلیل رگرسیون تعدیل شده در جدول شماره ۶ نشان داده شده است. رابطه بین سبک رهبری توزیعی و هوش هیجانی و تاثیر آن بر عملکرد شغلی منفی می‌باشد ( $p=0/010$ )،  $r=-1/919$ ). بنابراین، می‌توان استدلال نمود که متغیر هوش هیجانی نقش میانجی بین سبک رهبری توزیعی و عملکرد شغلی ایفا می‌نماید. بنابراین، فرض شماره ۶ تایید می‌گردد.

جدول شماره ۶: معادله رگرسیون برای بررسی رهبری توزیعی، هوش هیجانی و عملکرد شغلی

عملکرد شغلی			Model
مدل ۱	مدل ۲	مدل ۳	
۰.۱۷	۰.۱۴	۱.۶۷	رهبری توزیعی
-	۰.۵۵	۱.۶۳	هوش هیجانی
-	-	-۱.۹۱	سبک رهبری * هوش هیجانی
۰.۰۲۵	۰.۳۲	۰.۳۵	ضریب تعیین
۵.۶۷	۴۴.۴۴	۳۲.۸۹	f

جهت آزمون کردن فرضیه شماره ۷، در نتایج جدول شماره ۳ هوش هیجانی دارای همبستگی معناداری با عملکرد شغلی است. ( $r=0/33$ ،  $p<0/001$ ). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه شماره ۷ تایید می‌گردد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه بین سبک رهبری توزیعی و عملکرد شغلی معلمان با تمرکز و تاکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی و هوش هیجانی بود. نتایج این پژوهش روابط بین متغیرهای مورد مطالعه را حمایت و مورد تأیید قرار می‌دهد. یافته‌های پژوهش دارای سه بحث و نتیجه‌گیری عمده است: اول؛ اینکه رهبری توزیعی دارای رابطه‌ای مثبت و معنادار با عملکرد شغلی معلمان است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش قبلی همراستا است. هولپیا و همکاران (Hulpiae et al, 2009). در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری توزیعی ادارک شده از سوی معلمان، تعهد شغلی و عملکرد شغلی به این نتیجه رسید که رهبری توزیعی هم بهبود عملکرد شغلی و هم تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. اما درجه پیش‌بینی تعهد بیش‌تر از بهبود عملکرد شغلی می‌باشد. و بر اساس مدل مسیر و تحلیل رگرسیون به این نتیجه رسید که رهبری توزیعی به‌گونه مستقیم با تعهد سازمانی و به‌گونه غیر مستقیم با بهبود عملکرد شغلی رابطه دارد. در کار چندین محقق از جمله؛ تایلر و بلیس (Taylor & Bellis, 1990). استرز (Steers, 1995). دنیسون و همکاران (Denessen et al, 2006). مشاهده شد که بین رهبری مدرسه و تسهیم امور با تعهد سازمانی رابطه دارد. از سوی دیگر نتایج پژوهش‌های دیگری

(Bogler,2004; Evans & Johnson,1990 ; Alterman et al,2007) بین رهبری توزیعی و بهبود عملکرد شغلی معلمان رابطه معناداری را گزارش نمودند. متیو ( Mathieu, 1991). نیز اذعان دارد که رهبری توزیعی در مدرسه، حمایت عاطفی برای معلم را فراهم، و به گونه مستقیم بهبود عملکرد شغل آنها را در پی دارد. وچ و همکاران (Wech et al,1998). استدلال کردند که توزیع فرآیند رهبری در بین معلمان و دیگر ذی‌نفعان، در وهله‌ی اول موجب احساس تعلق در افراد شده و به تبع بهبود عملکرد شغلی و تعهد سازمانی را موجب می‌شود. متیو و زاجاک (Mathieu & Zajac,1990). معتقدند که وضوح نقش‌ها در فرآیند رهبری چندگانه‌ی امور، رابطه مثبتی با تعهد سازمانی و عملکرد شغلی دارد. هم‌چنین نتایج حاضر با نتایج پژوهش‌های هاتر و باس (Hater & Bass,1988). آویلیو (Avolio,1993). در زمینه رابطه‌ی بین سبک رهبری تحولی و عملکرد شغلی کارکنان همراستا است.

نتیجه دوم اینکه؛ این پژوهش در پی بررسی رابطه بین رهبری توزیعی و عملکرد شغلی با میانجیگری متغیر تعهد سازمانی بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که تعهد سازمانی می‌تواند نقش میانجی بین رهبری توزیعی و عملکرد شغلی معلمان ایفا نماید. یافته‌های این پژوهش نیز با یافته‌های پژوهش‌های گذشته همراستا می‌باشد. نیر (Nir,2001). در مطالعه خود اشاره نمود که رهبری توزیعی و مشارکت در امور مدرسه اثر مثبتی بر تعهد به حرفه‌ی معلمی و اثرات منفی بر تعهد به مدرسه دارد. سامچ (Somech,2005). نیز دریافت که مشارکت در تصمیم‌های مدرسه رابطه‌ی مستقیمی با تعهد سازمانی ندارد. هم‌چنین تایلر و تاشاکوری ( Taylor & Tashakkori, 1995). نیز اذعان دارند، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدرسه همیشه به عنوان عامل مستقیمی که بهبود عملکرد را پیش‌بینی نماید، ظاهر نمی‌شود. سامچ و دراج ( Somech & Drach,2001). دریافتند که توزیع و پخش نقش‌ها و مسئولیت‌ها درون مدرسه منجر به توانمندسازی افراد شده و در نهایت توانمندسازی منجر به تعهد و عملکرد شغلی بالای معلمان می‌گردند هابرمن و همکاران (Huberman et al,1999). بوگنر (Bogler,2004). استدلال نمودند که رهبری توزیعی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شغلی و تعهد حرفه‌ای و سازمانی شود.

نتیجه‌گیری سوم اینکه؛ این پژوهش در پی بررسی رابطه بین سبک رهبری توزیعی با عملکرد شغلی با در نظر گرفتن نقش میانجیگری متغیر هوش هیجانی بود. نتیجه پژوهش از این امر حمایت می‌کند که بین هوش هیجانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت وجود دارد، اما رابطه بین سبک رهبری توزیعی و عملکرد شغلی که به وسیله هوش هیجانی تعدیل می‌شود، معنادار و منفی است. لذا، می‌توان اذعان داشت که معلمان باید بیش‌تر از سوی رهبران مدرسه مورد توجه قرار

گیرند و بیش تر باید به آنها اجازه داده شود تا در امور مربوط به مدرسه مشارکت نمایند و همواره در پی تصمیم‌گیری مشارکتی باشند.

با توجه به ویژگی‌های شغلی معلمان، می‌توان اذعان داشت که معلمان باید با شرایط و موقعیت‌های ناکام‌کننده مواجه شوند و در این میان رهبران و دیگر ذی‌نفعان بیرونی مدرسه می‌توانند عواطف و هیجانات استرس‌زا را ایجاد نمایند. هیجانات مثبت به عنوان عوامل مهیج می‌توانند معلمان را برانگیزانند تا به‌گونه اثربخش‌تر تکالیف خود را انجام داده و خدمات با کیفیت با ذی‌نفعان مستقیم مدرسه یعنی دانش‌آموزان ارائه دهند. از سوی دیگر، عواطف منفی می‌تواند به عنوان عوامل ایجادکننده اضطراب ظاهر شوند و افراد را ترغیب می‌نماید تا قابلیت‌هایشان را بر روی شغل‌شان متمرکز نمایند. معلمانی که دارای هوش هیجانی بالایی هستند باید به‌گونه کارآمدتری عواطف خود و دیگران را با هدف ایجاد تعامل موثر، نظم بخشیده و بتوانند آنها را مدیریت کنند. این امر به نوبه خود منجر به عملکرد بالای افراد می‌شود (Wong & Law, 2002). پژوهش هسو (Hsu, 2003). نتایج این مطالعه را تایید می‌کند. یافته‌های پژوهش او نشان می‌دهد که هوش هیجانی دارای رابطه‌ای مثبت با عملکرد شغلی و شایستگی رهبری مدیران عالی در شرکت‌های تایوان است. هم-چنین پژوهشی دیگر نشان داد که هوش هیجانی دارای رابطه مثبتی با عملکرد معلمان دارای شایستگی تدریس بالا در تایوان بوده است (Wu, 2003).

## Reference

- Alterman, A. Engle, N. & Petegem, K. Verhaeghe, J. (2007) The well-being of teacher in Flanders: The importance of a Supportive School Culture. *Educational Studies*. 33. 285-297.
- Avolio, B. J. (۱۹۹۳). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand oaks, CA: Sage
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness. *European Journal of Marketing*, 36, 1367-1388.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. (1981), *Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press, New York.

Behrman, N. D. & Perreault, D.W. (1984). A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons, *Journal of Marketing*, 48: 9-11.

Bell, L., Bolam, R., and Cubillo, L. (2003). A systematic review of the impact of school head teachers and principals on student outcomes. *London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education.*

Bennett, N, Wise, C., Woods, P., & Harvey, J A (2003). *Distributed leadership* London: National College for School Leadership.

Bogler, R. (2004). Impudence of teacher empowerment on taacrrr s organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277° 289.

Denessen, E. Nguni, S. &, Slegers, P. (2006). Transformational and transactional leadership effect taaceers j aatiffcti,, orgiii z. iaaal commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145° 177.

Evans, V., & Johnson, D.J. (1990). The relationship of pricciaals leadership behavior and taeeer jj aatiffatti njjj bb-related stress. *Journal of Instructional Psychology*, ۱۷, ۱۱° ۱۹

George, J. M. & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: the effects of feelings on focus of attention and work motivation. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior* (Vol.18, pp75-109). Greenwich,CT: JAI Press.

Gerard, G (2005) Current contexts for research in educational leadership and management, *Educational Management Administration & Leadership*, 33 (2) 155° 164.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.

Goolsby, J.R., Lagace, R.R., & Boorum, M.L. (1992). Psychological addictiveness and sales performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(2), 51-66.

Gronn, P(2002a) Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*. Vol 13. 423-451.

Gronn, P (2002b). Distributed properties :A new architecture for leadership *Educational Management and Administration*, 28)3(, 317-338.

Hallinger , P. Heck , R(2009) Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. *American Educational Research Journal*. 46 (2) 659-689

Hallinger, P and Heck, R (2003) Understanding the contribution of leadership to school improvement .In :M .WALLACE and L .POULSON (Eds)

*Learning to Read Critically in Educational Leadership and Management*  
London, Sage.

Harris, J. & Basseches, B. (1999). Perception of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.

Hoy, W., Tarter, C., & Bliss, J. (1990). Organizational Climate, School Health, and Effectiveness: A Comparative Analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26, 260-279.

Hsu, Sneng-Kan (2003). A research on the relationship among top manager's emotional intelligence, leadership competence and business performance - An empirical study of small and medium enterprises in Taiwan. Unpublished dissertation, Chngg-Jung Christian University, Tainan, Taiwan.

Huberman, A. M. & Vandenberghe, R., (1999). *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of teacher leadership and teacher effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317.

Hunt, J. G. (1991). *Leadership: a new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage

Hunt, J. G., & Ropo, A. (1998). Grounded theory and mainstream theory in multi-level leadership: beyond the foothills. In F. Dansereau, & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: the multi-level approaches: Part A. Classical and new wave* (pp. 353-362). Stamford, CT: JAI Press

Kaplan, C., Spillane, J., & Halverson, R. (2001). Investigating school leadership practice: a distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.

Katz, D. and Kahn, R. L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*. New York, Wiley

Krull, J. L., & Mackinnon, D. P. (2001). Multi-level modeling of individual and group level mediated effects. *Multivariate Behavioral Research*, 36, 249-277.

Leithwood, K., Patten, S. & Jantzi, D. (2010) Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. *Educational Administration Quarterly*, 46, 671-706.

Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). Review of research on leadership influences student learning. New York: The Wallace Foundation.



Levacic, R (2005) Educational leadership as a causal factor :methodological issuss i rssaar nn leeeriii ffects *Educational Management Administration and Leadership*, 33 , 197° 210.

MacBeath, J. (2003). *Distributed Leadership*. Nottingham, UK: National College of School Leadership.

MacBeath, J., Oduro, G. K. T. & Waterhouse, J. (2004) Distributed laadrrsii i ctinn: ttddy ff rrr rttt prectiee i chlll [prrt ff th NCLL s ssssss ss DistriuutLLLharr hhip ].(Ntt tigggham, NCSL).

Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171° 194.

Mathieu, J.E. (1991). A cross-level non recursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 607° 618.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61. 89.

Mossholder, K. W., Bedian, A. G., & Armenakis, A. A. (1981). Group process-work outcome relationships: A note on the moderating impact on self-esteem. *Academy of Management Journal*, 25, 575-585.

Nir, A. E. (2002). School-based management and its effect on teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education*, 5, 323° 341.

Ogawa, R.T. (2005). Leadership as a social construct :the expression of human agency within organizational constraint .In F. ENGLISH (Eds ). *The Sage Handbook of Educational Leadership :Advances in Theory, Research and Practice* (Thousand Oaks, CA, Sage).

Pearce, C. J., & Conger, C. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage

Plank, R.E, & Reid, D.A. (1994). The mediating role of sales behaviors: An alternative perspective of sales performance and effectiveness. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(3), 43-56.

Rmmm ()))) ) BAUNNN LIQUID DDDRRNITY AND DIEEMMAOOODDVLONNNNT Teeii llll vv::::: :: ° 25.

Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.

mmmc A(0))) )Taaeer rrr aaal a taam mnpwwrmttt ddd their relations to organizational outcomes: contradictory or compatible constructs? *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 237+. Retrieved May 23, 2006 from Academic Search Premier database.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy and organizational commitment. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649-659.

Steers, R. M. (1995). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-55.

Taylor, D. L., & Tashakkori, A. (1995). Decision participation and school organizational commitment: A meta-analysis. *Journal of Experimental Education*, 63, 217-231.

Taylor, D. L., Bellies, I. (1994). School-level effect of teachers' participation in decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 16(3), 302-319.

Wech, B.A., Mossholder, K.W., Steel, R.P., & Bennett, N. (1998). Does work group effectiveness affect individual performance? A cross-level examination. *Small Group Research*, 29, 472-494.

Weisinger, H. (1998). Emotional at work. The untapped edge for success: San Francisco: Jossey-Bass.

Wong, C., & Law, K.S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 23, 243-274.

Wu, U-Fang. (2003). Analysis of performance on personality traits and EQ. (Taiwan) Dissertation and Thesis Abstract System #91ISU00457080.

