

اندیشه‌های نوین تربیتی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی

دانشگاه الزهراء^س

تاریخ دریافت: ۸۷/۷/۷

دوره ۶، شماره ۳

پاییز ۱۳۸۹

صص: ۲۷-۴۴

تاریخ پذیرش: ۸۹/۹/۲۰

تاریخ بررسی: ۸۷/۱۰/۳

رابطه انگیزش پیشرفت با سبک رهبری مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران

جواد کریمی*

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه انگیزش پیشرفت و سن با سبک رهبری مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران انجام شد. به این منظور ۴۳۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران انتخاب و مطالعه شدند. این نمونه به صورت تصادفی از مناطق مختلف نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. در بخش سبک رهبری از پرسشنامه توصیف رفتار رهبر استفاده شد. در پژوهش حاضر روایی پرسشنامه سبک رهبری ۰/۷۶ که برای سبک رابطه مداری ۰/۶۲ و برای سبک وظیفه مداری ۰/۶۷ محاسبه شده است. برای سنجش انگیزش پیشرفت نیز از پرسشنامه انگیزش پیشرفت هرمس، استفاده شد. در این پژوهش نیز برای سنجش روایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و مقدار آلفای محاسبه شده ۰/۷۴ است که نشان دهنده روایی بالایی ابزار است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری رگرسیون چند گانه استفاده شد. نتایج حاصله حاکی از وجود رابطه (منفی) انگیزش پیشرفت و سبک رهبری است. ضرایب رگرسیونی منفی در هر دو معادله رگرسیونی با متغیرهای رابطه مداری و وظیفه مداری سبک رهبری، نشان دهنده همبستگی معکوس بین انگیزش پیشرفت و سبک رهبری است و با افزایش انگیزش پیشرفت، ابعاد وظیفه مداری و رابطه مداری مدیران کاهش می‌یابد. لذا می‌توان اذعان داشت، با افزایش انگیزش پیشرفت، سبک رهبری به سمتی گرایش پیدا می‌کند که تأکید کمتری بر رابطه مداری و وظیفه مداری دارد و به سمت سبک رهبری تفویض اختیار متمایل می‌شود.

jpkarimi@ut.ac.ir

* استادیار پژوهشکده مطالعات توسعه

پژوهشکده مطالعات توسعه جهاد دانشگاهی در مجامع علمی با عنوان

ICDS (Iranian Center for Development Studies) شناخته می‌شود.

کلید واژه‌ها:

انگیزش پیشرفت، سبک رهبری، مدیران مدارس ابتدایی

مقدمه و بیان مسئله

واحد رفتار انسان فعالیت است؛ در واقع همه رفتارها، یک سری فعالیت هستند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸). فعالیت‌ها نیز کارهایی است که از انسان سر می‌زند. مدیران به طور کلی و مدیران مدارس به طور ویژه به عنوان هدایت‌کننده فعالیت‌های سازمان یا مدارس به رفتارهایی مبادرت می‌ورزند که سبکی از هدایت و رهبری را برای خود به وجود می‌آورند که اصطلاحاً سبک رهبری نامیده می‌شود. از طرف دیگر انگیزه‌ها را چرایی رفتار تعریف می‌کنند و جهت کلی رفتار را مشخص می‌کنند. از سوی دیگر مدیر یک سازمان به دنبال موفقیت در کار و حوزه فعالیت خود است و برای دستیابی به این موفقیت، تلاش می‌کند. از انگیزه‌ای که معلم را به تلاش برای موفقیت وادار می‌کند به عنوان انگیزش پیشرفت یاد می‌کنند. یقیناً شناسایی انگیزه‌ها به طور عام و انگیزش پیشرفت به طور خاص و تأثیر آن در رفتار مدیر و به دنبال آن سبک رهبری می‌تواند به شناخت بهتر مدیریت و رهبری در سازمان و خاصه مدارس کمک شایانی کند.

انگیزش زیر بنای رفتار انسان است و می‌توان آن را نیرویی دانست که انسان را به سمت فعالیت‌ها هدایت می‌کند. صاحب‌نظران، انگیزش را فرایندی می‌دانند که سه حوزه الف) ایجاد انگیزه، ب) هدایت به سمت هدف معین، ج) استمرار انگیزه را در بر دارد. از انگیزش پیشرفت تعاریف متعددی به عمل آمده است. گیچ و برلاینر (۱۹۹۲) انگیزش پیشرفت را به صورت یک میل یا علاقه به موفقیت فرد در یک زمینه فعالیت تعریف کرده‌اند. بر اساس نظر برونو، انگیزش پیشرفت، انگیزه‌ای درونی در فرد است که برای به پایان رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف، رسیدن به یک هدف یا دستیابی به درجه معینی از شایستگی در یک کار وجود دارد.

شاید بتوان شکل‌گیری انگیزش پیشرفت را به دیدگاه موری نسبت داد. موری (۱۹۳۸) برای اولین بار از نیاز به موفقیت نام برد و آن را به معنای خصوصیت ثابت و کوششی در جهت کسب موفقیت در موقعیت‌هایی دانست که عملکرد را در آن موقعیت‌ها می‌توان عالی ارزیابی کرد. اتکینسون (۱۹۸۳) تلاش کرد تا نظریه‌ای بر مبنای انگیزش پیشرفت تدوین کند. او در این نظریه با توجه به تفاوت‌های فردی، یک رابطه ریاضی بین مؤلفه‌های نظریه برقرار کرد. در این نظریه، رفتارهای مرتبط با پیشرفت، به منزله برآیندی از موقعیت‌های متعارض، مفهوم سازی



شده است. به عبارت دیگر برانگیختگی در فرد، از دو موقعیت متعارض، میل به موفقیت، یا گرایش به هدف و ترس از شکست یا اجتناب از هدف پدید می‌آید. اتکینسون میل به موفقیت را حاصل سه مؤلفه نیاز به پیشرفت، احتمال موفقیت و ارزش مشوق موفقیت می‌داند.

نیاز به پیشرفت به معنای تلاش نسبتاً ثابت فرد برای موفقیت است که در واقع همان حالت احساس غرور برای به اتمام رساندن کار است. احتمال موفقیت یعنی انتظار عملی که دستیابی به هدف را باعث شود و یک امر ذهنی یا باور شخصی درباره احتمال دستیابی هدف است. ارزش مشوق موفقیت، با احساس غرور، در ارتباط با کار معین مشخص می‌شود. بدین معنا که موفقیت در تکلیف دشوار، از موفقیت در تکلیف ساده احساس غرور بیشتری پدید می‌آورد و در نهایت با کاهش احتمال موفقیت، ارزش مشوق موفقیت افزایش می‌یابد. به اعتقاد اتکینسون (۱۹۸۳) ترس از شکست، حاصل سه مؤلفه انگیزه اجتناب از شکست، احتمال شکست و ارزش مشوق شکست است. منظور از انگیزه اجتناب از شکست، حالت احساس شرم به دلیل دست نیافتن به هدف است، احتمال شکست و ارزش مشوق شکست هم دو عامل پیرامونی ترس از شکست است. (واینر، ۱۹۷۲ و سلاوین ۱۹۸۶) بدیهی است شرم، زمانی بیشتر خواهد بود که تکلیف ساده باشد (پورکریمی، ۱۳۸۵).

مک کللند (۱۹۶۱) انگیزش پیشرفت را یکی از صفات شخصی و نسبتاً ثابت آدمی تعریف می‌کند که منشاء آن را می‌توان در دوران کودکی جستجو کرد. او چندین فرضیه را در زمینه انگیزش پیشرفت مطرح می‌کند: اول آنکه افراد از لحاظ درجه‌ای که پیشرفت را تجربه‌ای رضایت بخش تلقی می‌کنند، با هم تفاوت دارند؛ دوم آن که افراد با انگیزه پیشرفت بالا در مقایسه با افرادی که انگیزه پیشرفت کمتری دارند، موفقیت‌های مشتمل بر مخاطره متوسط و همراه با آگاهی از نتایج و پیامد کار را بیشتر ترجیح می‌دهند؛ سوم آنکه افرادی که انگیزه پیشرفت بالایی دارند، به کارهای تولیدی و همراه با ابداع و خلاقیت، بیشتر تمایل دارند.

کوپر (۱۹۸۳) معتقد است یک شبکه اصول و قوانین بالقوه بر انگیزش پیشرفت حاکم است که می‌توان به انتخاب تکلیف اولیه، پایداری در انجام دادن وظیفه، شدت یا کارآمدی عملکرد، جاذبه موفقیت، جاذبه شکست و برآورد دشواری تکلیف اشاره کرد. تقریباً تا دهه ۷۰ به‌رغم آنکه پژوهش‌های متعددی درباره انگیزش پیشرفت انجام شده بود، اما اغلب آزمون‌های استفاده شده در این پژوهش‌ها، آزمون‌های از نوع فرافکن بود که کار تحلیل و استنباط از آن‌چندان

ساده نیست. در آغاز دهه ۷۰ هرنس تلاش کرد با جمع آوری منابع، ضمن مشخص کردن مؤلفه‌های انگیزش پیشرفت، آزمون معتبری برای اندازه‌گیری آن ارائه کند. هرنس معتقد است که می‌توان بر اساس پژوهش‌های قبلی در زمینه انگیزش پیشرفت و پاسخ‌های آزمودنی‌ها به مواد آزمون‌ها، مؤلفه‌های سازنده انگیزش پیشرفت را مشخص کرد. بنابر دیدگاه او، انگیزش پیشرفت از ده مؤلفه سطح آرزو، رفتار مخاطره‌آمیز، ارتقاءطلبی، مسئولیت‌پذیری، پشتکار، آینده‌نگری، رفتارشناختی، انتخاب‌دوست و رفتار موفق، تشکیل شده است (هرنس، ۱۹۷۰).

درباره رهبری نیز صاحب‌نظران مختلف تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند که به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود. مطهری، رهبری را فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کاربردن آنها می‌داند (مطهری، ۱۳۶۴). برخی نیز رهبری را هنر یا علم نفوذ در اشخاص تعریف کرده‌اند، به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول هدف‌های تعیین شده گام بردارند (میرسپاسی، ۱۳۶۹). میرکمالی (۱۳۷۳) رهبری را قدرت جذب افراد، تأثیر و نفوذ در آنها و توانایی پذیراندن شخصیت تعریف می‌کند به طوری که افراد (پیروان) داوطلبانه در یک شرایط معین، رهبری او را بپذیرند. بیچ (۱۹۷۵) معتقد است، رهبری توانایی ایجاد حالتی در کارکنان است که با اعتماد به نفس و علاقمندی وظیفه خود را انجام دهند. در تعریف دیگری با تأکید بر روابط میان افراد، رهبری نفوذ بر مرنوسان از طریق برقراری ارتباط با آنها در تحقق اهداف سازمان بیان شده است (الوانی، ۱۳۷۳). برخی رهبری را ارتباط بین گروهی از افراد دانسته که در آن، یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به سمت هدف معینی سوق دهد (ایوان سوچ، ۱۹۷۰). همفیل (۱۹۵۷) معتقد است، رهبری رفتار فرد در هنگام هدایت فعالیت‌های یک گروه و در جهت دستیابی به هدف یا هدف‌های مشترک است. به نظر تانن بوم و اشمیت (۱۹۵۸) رهبری اعمال نفوذ یک فرد بر دیگران در موقعیتی خاص، که به وسیله فرایند ارتباط و در جهت دستیابی به هدف یا اهداف مشخص است. به اعتقاد استاگدیل (۱۹۷۴) رهبری یعنی، آغازگری و حفظ انتظارات و توقعات و تعامل گروهی. به اعتقاد جاکوبز (۱۹۷۰) رهبری عبارت است از نوعی تعامل بین اشخاص که در آن یک نفر موضوع را به گونه‌ای ارائه می‌دهد که دیگران قانع می‌شوند که اگر به نحوی رفتار کنند که پیشنهاد شده یا مورد انتظار است، نتایج و پیامدهای آن مطلوب خواهد بود. تعاریف دیگر ارائه شده از رهبری عبارت است از: رهبری توسعه یا افزایش نفوذ بر افراد تحت نظارت به نحوی که از قبول یا اجابت مکانیکی رهنمودهای یکنواخت سازمانی، فراتر



رود (کتزوکان، ۱۹۷۸). رهبری تأثیر و نفوذ بخشی بر خصوصیات فکری و رفتاری یک گروه انسانی است (پرهیزکار، ۱۳۶۸).

بر اساس تعاریف ارائه شده می‌توان عنوان کرد که رهبر برای تأثیرگذاری بر دیگران از روش‌ها و سبک‌هایی استفاده می‌کند که اصطلاحاً سبک رهبری نام دارد. در پنجاه سال گذشته بیش از شصت و پنج طبقه بندی سیستماتیک برای تعریف رهبری ارائه شده است (فلشمن و همکاران، ۱۹۹۱). صادقپور در این ارتباط می‌نویسد: مدیران در اجرای وظایف خود از یک سبک و الگوی مشخصی استفاده می‌کنند که بر اساس مفروضات افراد نسبت به سازمان، شکل می‌گیرد (صادقپور، ۱۳۵۶). بنابراین، سبک رهبری، با مفروضات رهبر نسبت به انسان و افرادی مرتبط است که با او در سازمان کار می‌کند؛ هر مدیری نسبت به افراد اطراف خود (زیر دستان، همتران و رؤسا) مفروضاتی دارد، این مفروضات، به طور خودآگاه یا ناخودآگاه، تصمیمات، رفتار و به طور کلی سبک او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین بین ادراک افراد و گروه‌های مختلف سازمان از رفتار و سبک مدیر در چگونگی برقراری روابط سالم و چند جانبه میان آنها، رابطه تنگاتنگی وجود دارد، یعنی رهبر در برقراری چنین رابطه‌ای نقش تعیین کننده‌ای دارد که می‌تواند موجبات رشد و ارتقاء سازمان و افراد را فراهم آورد.

برخی تعاریفی که از سبک رهبری ارائه شده عبارت است از: روشی از تفکر و عمل که متمایزکننده رفتار مدیر است (کاست و روزنویک، ۱۹۸۵). سبک رهبری، بخشی از شخصیت فرد است (فیدلر، ۱۹۸۴). سبک رهبری، تعبیر و تفسیر خاصی است که شیوه عملکرد مناسب فرد را ایجاد می‌کند (رضاییان، ۱۳۷۲). هرسی و بلانچارد معتقد هستند، سبک رهبری، الگوهای رفتاری ثابتی است که رهبران در موقع کار کردن با افراد به کار می‌گیرند. این الگو، سازمانی را در افراد پدید می‌آورد که تحت شرایط مساوی، عکس العمل مشابه نشان دهند و لذا در آنها عادت عمل، به وجود می‌آید، و این امر، پیش بینی پذیر بودن رفتار را سبب می‌شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸). گری دسلر، شیوه یا سبک رهبری را در این مفهوم می‌داند که: رهبر چه کاری انجام می‌دهد و رفتار او چگونه است (مدنی، ۱۳۶۸). الگوی کلی کنش‌های رهبران، که از سوی زیردستان آنها ادراک می‌شود، به نام سبک رهبری خوانده می‌شود و به عبارتی سبک رهبری، فلسفه مهارت‌ها و نگرش‌های رهبران را در عمل نمایان می‌کند (طوسی، ۱۳۷۵). در بسیاری از سبک‌های ارائه شده، توجه و تأکید رهبر بر افراد (رابطه یا رابطه مداری) و

سازمان (وظیفه یا وظیفه‌مداری) است که سبک‌های مختلف از رهبری را به وجود می‌آورد. به عنوان مثال بلیک و موتن^۱ سبک رهبری را بر اساس دو محور رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری از کم تا زیاد به چند سبک تقسیم کردند. سبک رهبری تفویضی که در آن هم رابطه‌مداری و هم وظیفه‌مداری کم است، سبک تیمی که در آن هم رابطه‌مداری و هم وظیفه‌مداری زیاد است، سبک رهبری وظیفه‌مدار که در آن رابطه‌مداری کم و وظیفه‌مداری زیاد است و در نهایت سبک رهبری باشگاهی که در آن رابطه‌مداری زیاد و وظیفه‌مداری کم است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۷).

در خصوص رابطه انگیزش پیشرفت و سبک رهبری پژوهش‌های کمی انجام شده است و عمده پژوهش‌های انجام شده درباره رابطه انگیزش کارکنان و سبک رهبری مدیران است که به چند نمونه آن اشاره می‌شود. وحیدی‌نسب (۱۳۷۵) در پژوهشی رابطه توان انگیزش شغلی معلمان با سبک رهبری مدیران را بررسی و نتیجه‌گیری کرد که بین توان انگیزش شغلی معلمان و سبک رهبری مدیران، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر توان انگیزش شغلی درباره معلمان دارای مدیران با سبک رهبری مختلف متفاوت است. کوه^۲ (۲۰۰۶) در پژوهش خود رابطه سبک رهبری مدیران و انگیزش پیشرفت کارکنان را بررسی کرده است و به این نتیجه دست یافت که بین سبک رهبری مدیران و انگیزش پیشرفت کارکنان با هم و با تعیین راهبردهای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. در پژوهشی که لی^۳ (۱۹۹۷) انجام داد، رابطه سبک رهبری مدیران مقطع راهنمایی و انگیزش معلمان بررسی شده است. لی به این نتیجه دست یافت که رابطه معناداری بین سبک رهبری مدیران و میزان انگیزش معلمان وجود دارد. روزنبرگ^۴ (۱۹۸۸) در پژوهشی رابطه سبک رهبری، جو تیمی، انگیزش پیشرفت و عملکرد زنان را بررسی کرده و گزارش کرد که مدیران با سبک رهبری متفاوت، تفاوت‌های معناداری در انگیزش پیشرفت کارکنان را باعث می‌شوند. در پژوهشی که مهتا^۵ و همکاران (۲۰۰۳) در سه کشور ایالات متحده، فلاندر و لهستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سبک

-
1. Blake & Mouton
 2. Kuo
 3. Lee
 4. Rosenberg
 5. Mehta



رهبری با انگیزش افراد رابطه قوی و معناداری دارد.

مقاله حاضر با هدف شناخت انگیزش پیشرفت و سبک رهبری معلمان مقطع ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران و همچنین شناسایی رابطه بین انگیزش پیشرفت و سبک رهبری آنها انجام شده است. با توجه به این که در خصوص متغیرهای مورد بررسی ادبیات پژوهش مرتبط یافت نشده است، لذا فقط به ارائه سؤال‌های پژوهش به شرح زیر اقدام می‌شود:

چه مؤلفه‌هایی از انگیزش پیشرفت در پیش‌بینی سبک رهبری رابطه مداری نقش دارند؟

چه مؤلفه‌هایی از انگیزش پیشرفت در پیش‌بینی سبک وظیفه مداری نقش دارند؟

آیا سن در پیش‌بینی ابعاد وظیفه مداری و رابطه مداری سبک رهبری مؤثر است؟

روش پژوهش

این پژوهش در زمره پژوهش‌های غیر آزمایشی^۱ و از نوع پژوهش‌های همبستگی^۲ یا پیش‌بینی است. همچنین این پژوهش به جهت هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی^۳ است که داده‌ها به صورت میدانی^۴ گردآوری شده است. جامعه آماری این مطالعه کلیه مدیران و معاونان مدارس ابتدایی مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران است. از این جامعه آماری ۴۳۰ نفر (با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران و با در نظر گرفتن ۹۹ درصد فاصله اطمینان، حداکثر واریانس و خطای مجاز ۶ درصد) به عنوان نمونه، از مناطق مختلف به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای (هر منطقه به عنوان طبقه) انتخاب شده‌اند. در این نوع نمونه‌گیری سعی می‌شود با توجه به حجم طبقات، از هر طبقه تعدادی نمونه متناسب با حجم طبقه انتخاب شود. در این پژوهش هم نواحی آموزش و پرورش به عنوان طبقه در نظر گرفته شد و نمونه بررسی شده، از نواحی مختلف آموزش و پرورش انتخاب شد.

ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر پرسشنامه است. برای گردآوری داده‌ها در بخش سبک رهبری از پرسشنامه توصیف رفتار رهبر^۵ رفتار رهبر را توصیف و سبک رهبری را در دو

1. Non Experimental
2. Correlation Research
3. Applied Research
4. Filed
5. The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)

بعد رابطه مداری و وظیفه مداری مشخص می‌کند. این پرسشنامه از ابزارهای معتبر در سنجش سبک رهبری است و استاگدیل (۱۹۴۷) از دانشگاه اوهایو آن را تدوین و هالپین (۱۹۵۷) آن را توسعه داده است. روایی این پرسشنامه در پژوهش هالپین با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۶ و در پژوهش پورکریمی (۱۳۷۹) ۰/۷۳ و در مطالعه تقی‌خانی (۱۳۸۱) ۰/۶۷ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز روایی پرسشنامه مذکور ۰/۷۶ به دست آمده است. همچنین روایی سبک رابطه مداری ۰/۶۲ و سبک وظیفه مداری ۰/۶۷ محاسبه شده است.

برای سنجش انگیزش پیشرفت، از پرسشنامه انگیزش پیشرفت هرمنس^۱، استفاده شده که در ایران بارها از آن استفاده شده است. نسخه اولیه این پرسشنامه را هرمنس گزارش کرد که ۴۰ سؤال و ده مؤلفه داشت. در مطالعه‌ای که هومن و عسکری (۱۳۷۹) انجام دادند تعداد مؤلفه‌های اولیه، به هفت مؤلفه کاهش پیدا کرد و روایی^۲ یا اعتبار آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ گزارش شد. در مطالعه الحسینی و پورکریمی (۱۳۷۷) روایی آن ۰/۸۴ و در پژوهش پورکریمی (۱۳۷۹) ۰/۷۳ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده ۰/۷۴ است که نشان دهنده روایی بالای ابزار است.

با توجه به هدف پژوهش که شناخت رابطه سبک رهبری و انگیزش پیشرفت مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران است و محقق به پیش بینی متغیر ملاک (سبک رهبری) بر اساس چند متغیر پیش‌بین (مؤلفه‌های انگیزش پیشرفت) اقدام می‌کند لذا برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل رگرسیون چندگانه^۳ استفاده شد که رابطه چند متغیر را بررسی می‌کند و پیش‌بینی پذیری متغیر ملاک (سبک رهبری) را براساس متغیرهای پیش‌بین (مؤلفه‌های انگیزش پیشرفت) امکان پذیر می‌کند. برای تعیین اهمیت متغیرهای پیش‌بین در پیش‌بینی متغیر ملاک از روش گام به گام^۴ استفاده شد که ترتیب ورود متغیرها را به معادله رگرسیونی مشخص می‌کند. شایان ذکر است متغیر سن، به عنوان متغیر تعدیل کننده، نیز بررسی شد که محقق به دنبال بررسی اثرات ثانویه آن بر متغیر ملاک بود.

-
1. Hermans
 2. Reliability
 3. Multiple Regression
 4. Stepwise



یافته‌ها

یافته‌های پژوهش به ترتیب یافته‌های توصیفی و استنباطی ارائه می‌شود. در بخش یافته‌های توصیفی، علاوه بر ارائه توصیف توزیع فراوانی افراد مطالعه شده، به توصیف متغیرهای بررسی شده و شاخص‌های مربوطه اقدام می‌شود.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرها

متغیرها	مؤلفه‌ها	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
انگیزش پیشرفت	پشتکار	۴۱۷	۴	۱۶	۱۳/۹۲	۱/۳۵
	مسئولیت‌پذیری	۴۰۸	۸	۱۶	۱۴/۷۱	۱/۲۳
	سخت‌کوشی	۴۱۷	۷	۱۶	۱۲/۲۱	۱/۴۶
	تمایل به رفتار موفق	۴۱۷	۳	۱۳	۱۰/۹۴	۱/۰۸
	آینده‌نگری	۴۰۰	۵	۲۰	۱۵/۳۳	۲/۰۲
	تحرك‌جویی	۴۱۳	۴	۱۱	۷/۸۵	۱/۱۲
	نظم‌بخشی	۳۹۹	۳	۱۲	۹/۳۶	۱/۸۵
	انگیزش پیشرفت کلی	۳۶۵	۳۷	۹۸	۸۴/۵۱	۶/۲۸
سبک رهبری	رابطه‌مداری	۳۷۳	۲۰	۶۳	۳۰/۲۹	۴/۸۰
	وظیفه‌مداری	۳۵۱	۳۳	۸۰	۵۳/۳۳	۷/۳۰
سن	سن	۴۲۲	۲۳	۶۲	۴۳/۱۶	۵/۲۵

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود متغیر انگیزش پیشرفت و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن و همچنین سبک رهبری در دو بعد رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری و متغیر سن از نظر شاخص‌های گرایش به مرکز (میانگین) و گرایش به پراکندگی (انحراف معیار) ارائه شده است.

جدول ۲: توزیع فراوانی سمت و جنس

درصد	فراوانی	متغیر	
		معاون	مدیر
۴۶/۷	۲۰۱	سمت	معاون
۵۳/۳	۲۲۹		مدیر
۳۷/۹	۱۶۳	جنس	مرد
			زن
۶۲/۱	۲۶۷		

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ۴۶/۷ درصد افراد مطالعه شده معاون و ۵۳/۳ درصد نیز مدیر بودند. همچنین ۳۷/۹ درصد افراد نمونه مرد و ۶۲/۱ درصد نیز زن بودند.

در بخش بعدی یافته‌های مرتبط با رابطه سبک رهبری و انگیزش پیشرفت مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران بررسی می‌شود. در بعد رابطه مداری سبک رهبری مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران نتایج رگرسیون زیر به دست آمده است.

جدول ۳: خلاصه ضرایب همبستگی چندگانه در سه مرحله رگرسیون

گام	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تبیین چندگانه R ²
گام ۱	۰/۳۰۷	۹/۴
گام ۲	۰/۳۳۵	۱۱/۲
گام ۳	۰/۳۵۱	۱۲/۳

متغیر سبک رابطه مداری رهبری به عنوان متغیر ملاک و مؤلفه‌های هفت گانه انگیزش پیشرفت و سن به عنوان متغیرهای پیش بین.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود متغیرهای پیش بین در سه مرحله وارد معادله رگرسیونی شده‌اند. ضرایب همبستگی به ترتیب ۰/۳۰۷، ۰/۳۳۵ و ۰/۳۵۱ به دست آمده است. ضمناً در گام اول ۹/۴ درصد از تغییرات سبک رهبری تبیین می‌شود که در گام دوم به ۱۱/۲ درصد و در گام سوم به ۱۲/۳ درصد افزایش یافته است.

جدول ۴: تحلیل واریانس^۱ رگرسیون متغیرهای پیش‌بین بر متغیر سبک رهبری رابطه مداری

گام	منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F
۱	رگرسیون	۷۲۱/۱۱۶	۱	۷۲۱/۱۱۶	*۳۲/۵۶۹
	باقی مانده	۶۹۴۶/۶۰۵	۳۱۴	۲۲/۱۲۳	
	مجموع	۷۶۶۷/۷۲۲	۳۱۵	-	
۲	رگرسیون	۸۶۲/۵۱۷	۲	۴۳۱/۲۵۹	*۱۹/۸۳۵
	باقی مانده	۶۸۰۵/۲۰۴	۳۱۳	۲۱/۷۴۲	
	مجموع	۷۶۶۷/۷۲۲	۳۱۵	-	
۳	رگرسیون	۹۴۶/۰۹۰	۳	۳۱۵/۳۶۳	*۱۴/۶۳۸
	باقی مانده	۶۷۲۱/۶۳۲	۳۱۲	۲۱/۵۴۴	
	مجموع	۷۶۶۷/۷۲۲	۳۱۵	-	

* سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ (p < ۰/۰۰۱)

1. ANOVA



همان گونه که در جدول ۴ مشاهده می شود، آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری رگرسیون متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک مشخص شده است. در هر سه مرحله یا گام مقدار آماره F به دست آمده به ترتیب $۵۹۶ / ۳۲ (p < ۰ / ۰۰۱)$ ، $۱۹ / ۸۳۵ (p < ۰ / ۰۰۱)$ ، $۱۴ / ۶۳۸ (p < ۰ / ۰۰۱)$ که حاکی از معناداری آماری هر مرحله است. برای تعیین متغیرهای وارد شده به معادله در هر مرحله، ضرایب رگرسیونی جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۵: ضرایب رگرسیونی متغیرهای وارد شده به معادله رگرسیونی

گام	متغیرهای وارد شده به مدل	ضرایب رگرسیون (استاندارد نشده) B	انحراف معیار	ضرایب رگرسیون (استاندارد شده) β	آزمون تی t
۱	عرض از مبدا (مقدار ثابت)	۴۵/۸۳۲	۲/۷۴۴	-	**۱۶/۷۰۴
	پشتکار	-۱/۱۱۸	۰/۱۹۶	-۰/۳۰۷	**۰۵/۷۰۹
۲	عرض از مبدا (مقدار ثابت)	۴۹/۴۳۶	۳/۰۶۵	-	**۱۶/۱۲۸
	پشتکار	-۰/۸۶۲	۰/۲۲۲	-۰/۲۳۰	**۰۳/۷۶۶
۳	تمایل به رفتار موفق	-۰/۶۸۴	۰/۲۶۸	-۰/۱۵۶	**۰۲/۵۵۰
	عرض از مبدا	۵۳/۳۱۹	۳/۶۳۳	-	**۱۴/۶۷۷
	پشتکار	-۰/۸۶۲	۰/۲۲۲	-۰/۲۳۷	**۰۳/۸۸۲
	تمایل به رفتار موفق	-۰/۶۱۱	۰/۲۶۹	-۰/۱۳۹	**۰۲/۲۶۹
	سن	-۰/۱۰۱	۰/۰۵۱	-۰/۱۰۵	*۰۱/۹۷۰

* سطح معناداری کمتر از $(p < ۰ / ۰۰۵) / ۰ / ۰۵$ ** سطح معناداری کمتر از $(p < ۰ / ۰۰۱) / ۰ / ۰۱$

با توجه به جدول ۵ مشخص می شود که در مرحله اول (با توجه به بالاترین ضرایب همبستگی پیرسون (صفر مرتبه) متغیرهای پیش بین با متغیر ملاک) مؤلفه پشتکار (با بالاترین ضریب همبستگی صفر مرتبه) وارد معادله رگرسیونی شده است. در مرحله دوم علاوه بر متغیر پشتکار، مؤلفه تمایل به رفتار موفق (با بالاترین ضریب همبستگی تفکیکی) وارد معادله رگرسیونی می شود و در مرحله سوم نیز علاوه بر متغیرهای پشتکار و تمایل به رفتار موفق، متغیر سن نیز وارد معادله می شود. نکته تأمل پذیر، این است که هر سه متغیر با متغیر رابطه مداری سبک رهبری رابطه منفی (معکوس) دارد. ضرایب رگرسیونی منفی، حاکی از این رابطه منفی است. این بدین معناست که با افزایش متغیرهای پشتکار، تمایل به رفتار موفق و سن، میزان رابطه مداری سبک رهبری مدیران کاهش می یابد و بالعکس.

1. Zero Order Correlation
2. Partial Correlation

در بعد وظیفه مداری سبک رهبری مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران نیز نتایج رگرسیون زیر به دست آمده است.

جدول ۶: خلاصه ضرایب همبستگی چندگانه در دو مرحله رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تبیین چندگانه R^2
گام ۱	۰/۲۷۳	۰/۰۷۴
گام ۲	۰/۳۲۱	۰/۱۰۳

* متغیر سبک وظیفه مداری رهبری به عنوان متغیر ملاک و مؤلفه‌های هفت گانه انگیزش پیشرفت و سن به عنوان متغیرهای پیش بین.

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، در دو مرحله از ورود متغیرها به معادله رگرسیونی، ضرایب همبستگی چندگانه به ترتیب ۰/۲۷۳ و ۰/۳۲۱ به دست آمده است. ضمناً ضرایب تبیین در مرحله اول ۷/۴ درصد و در مرحله دوم ۱۰/۳ درصد محاسبه شده است.

جدول ۷: تحلیل واریانس رگرسیون متغیرهای پیش بین بر بعد وظیفه مداری سبک رهبری

گام	منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F
۱	رگرسیون	۱۱۸۵/۵۴۲	۱	۱۱۸۵/۵۴۲	
	باقی مانده	۱۴۷۶۷/۹۴۶	۲۹۹	۴۹/۳۹۱	*۲۴/۰۰۳
	مجموع	۱۵۹۵۳/۴۸۸	۳۰۰		
۲	رگرسیون	۱۶۴۳/۹۲۹	۲	۸۲۱/۹۶۴	
	باقی مانده	۱۴۳۰۹/۵۶۰	۲۹۸	۴۸/۰۱۹	*۱۷/۱۱۸
	مجموع	۱۵۹۵۳/۴۸۸	۳۰۰		

* سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ ($p < ۰/۰۰۱$)

همان‌گونه که در جدول ۷ مشخص می‌شود آزمون تحلیل واریانس برای تعیین معناداری رگرسیون متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک مشخص شده است. در هر دو مرحله از مراحل ورود متغیرهای پیش بین به معادله رگرسیونی مقدار آماره F به دست آمده به ترتیب ۲۴/۰۰۳ ($p < ۰/۰۰۱$) و ۱۷/۱۱۸ ($p < ۰/۰۰۱$) است که حاکی از معناداری آماری



هر مرحله است. برای تعیین متغیرهای وارد شده به معادله در هر مرحله و ضرایب رگرسیونی جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۸: ضرایب رگرسیونی متغیرهای وارد شده به مدل رگرسیونی

گام	متغیرهای وارد شده به مدل	ضرایب رگرسیون (استاندارد نشده) B	انحراف معیار	ضرایب رگرسیون (استاندارد شده) β	آزمون تی t
۱	عرض از مبدا	۶۹/۱۱۳	۳/۲۵۲	۰	*۲۱/۲۵۰
	آینده‌نگری	-۱/۰۱۷	۰/۲۰۸	-۰/۲۷۳	*۴/۸۹۹
۲	عرض از مبدا	۸۱/۳۷۹	۵/۱۰۴	۰	*۱۵/۹۴۵
	آینده‌نگری	-۰/۷۶۶	۰/۲۲۰	-۰/۲۰۵	*۳/۴۸۰
	مسئولیت‌پذیری	-۱/۰۹۶	۰/۳۵۵	-۰/۱۸۲	*۳/۰۹۰

* سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ (p < ۰/۰۱)

با توجه به جدول ۸ مشخص می‌شود که در گام اول (با توجه به بالاترین همبستگی پیرسون صفرمرتب متغیرهای پیش‌بین با متغیر ملاک) مؤلفه آینده‌نگری (از انگیزش پیشرفت) وارد معادله رگرسیونی شده است. در گام دوم علاوه بر متغیر آینده‌نگری، مؤلفه مسئولیت‌پذیری (با بالاترین ضریب همبستگی تفکیکی) وارد معادله رگرسیونی می‌شود. نکته‌ای که در این تحلیل نیز مانند مرحله قبل تأمل‌پذیر است، داشتن رابطه معکوس هر دو متغیر با متغیر وظیفه‌مداری سبک رهبری و ضرایب رگرسیونی منفی حاکی از این رابطه است. این بدین معناست که با افزایش میزان متغیرهای آینده‌نگری و مسئولیت‌پذیری، میزان وظیفه‌مداری سبک رهبری مدیران کاهش می‌یابد و بالعکس.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که ذکر شد فعالیت، واحد رفتار انسان است. مدیر به عنوان هدایت‌کننده فعالیت‌های سازمان رفتارهایی را انجام می‌دهد که سبکی از هدایت و رهبری را برای خود به وجود می‌آورد که سبک رهبری نامیده می‌شود. زیربنای رفتار نیز انگیزه است که جهت کلی رفتار را مشخص می‌کند. یقیناً مدیر یک سازمان، به دنبال موفقیت در کار و حوزه فعالیت خود است و برای دستیابی به این موفقیت، تلاش می‌کند. انگیزه‌ای که او را به این تلاش وامی‌دارد، انگیزش پیشرفت نامیده می‌شود. این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا رابطه‌ای

بین انگیزش پیشرفت مدیران و سبک رهبری آنها وجود دارد یا خیر؟

با توجه به دو بعدی بودن متغیر سبک رهبری و وجود مؤلفه‌های مختلف انگیزش پیشرفت، برای پاسخ به این سؤال از روش رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج رگرسیون، نشان داد، در بعد رابطه مداری سبک رهبری، در طی سه مرحله، متغیرهای پشتکار ($P < 0/01$) و $\beta = -0/237$ و تمایل به رفتار موفق ($P < 0/05$ و $\beta = -0/139$) از مؤلفه‌های انگیزش پیشرفت و متغیر سن ($P < 0/05$ و $\beta = -0/105$) وارد معادله رگرسیونی شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود هر سه متغیر پیش بین جهت منفی داشتند و به این معنا که متغیرهای یاد شده با سبک رهبری رابطه مداری، همبستگی منفی دارد، به عبارت دیگر با افزایش میزان پشتکار و تمایل به رفتار موفق و همچنین سن، میزان رابطه مداری مدیران کاهش می‌یابد. در بعد وظیفه مداری سبک رهبری نیز، نتایج رگرسیون چندگانه، حاکی از ورود متغیرهای آینده‌نگری ($P < 0/01$) و $\beta = 0/205$ و مسئولیت‌پذیری ($P < 0/01$ و $\beta = -0/182$) از مؤلفه‌های انگیزش پیشرفت می‌باشد.

همان‌گونه که در این ضرایب نیز ملاحظه می‌شود، جهت این ضرایب نیز منفی و نشان دهنده رابطه یا همبستگی منفی بین متغیرهای آینده‌نگری و مسئولیت‌پذیری و سبک رهبری است، به عبارت دیگر با افزایش این دو متغیر، سبک وظیفه مداری مدیران کاهش می‌یابد.

با تلفیق این دو نتیجه می‌توان به این جمع بندی دست یافت که با افزایش انگیزش پیشرفت در مدیران مدارس ابتدایی سبک رهبری به سمتی گرایش پیدا می‌کند که هم بر رابطه مداری و هم وظیفه مداری تأکید کمتری دارد. اگر این نتیجه را با سبک رهبری مقایسه کنیم که بلیک و موتن ارائه کرده‌اند و در آن سبک رهبری مدیر را در ۴ طبقه قرار داده‌اند، می‌توانیم به این نتیجه دست یابیم که با افزایش انگیزش پیشرفت و سن، مدیران به سبک تفویضی (رابطه مداری کم، وظیفه مداری کم) نزدیک می‌شوند و از سایر سبک‌ها کمتر استفاده می‌کنند و با کاهش سطح انگیزش پیشرفت و سن مدیران به سبک تیمی (رابطه مداری زیاد، وظیفه مداری زیاد) تمایل می‌یابند.

این موضوع را می‌توان این‌گونه تعبیر کرد که با افزایش سطح انگیزش پیشرفت مدیر، ادراک او از توانایی‌های افراد (زیردستان) و انجام دادن امور به گونه‌ای می‌شود که او، زیردستان را افرادی توانمند تلقی کرده که به تأکید بر وظیفه درباره آنها نیازی نیست و لذا می‌توان با



وظیفه‌مداری پایین با آنها رفتار کرد. همچنین افراد از نظر نیاز به توجه (رابطه) هم در سطح مطلوبی قرار گرفته و با سطح ارتباط پایین نیز امور را به خوبی انجام می‌دهند. لذا سبک رهبری مورد استفاده مدیر سبک تفویضی (با وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری پایین) است.

از طرف دیگر با کاهش سطح انگیزش پیشرفت مدیر ادراک او از توانایی‌های زیردستان و انجام امور به گونه‌ای می‌شود که او، زیردستان را نیازمند تأکید بر وظیفه و البته، تأکید بر رابطه تلقی می‌کند و لذا مدیر به سبک رهبری تیمی گرایش می‌یابد که در آن بر وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری بالا تأکید می‌شود. به عبارت دیگر مدیر به جهت انگیزش پیشرفت پایین به دنبال ایجاد شرایطی برای برقراری ارتباطات مناسب و خوب و در عین حال تأکید بر انجام دادن وظایف است. از طرف دیگر با افزایش سن مدیر و افزایش تجربیات او و البته شناخت او از سازمان و افراد تحت سرپرستی، تمایل مدیر به استفاده از سبک رهبری تفویضی افزایش می‌یابد که در آن بر وظیفه و رابطه پایین تأکید دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که برداشت مدیر از کارکنان به انگیزش پیشرفت او وابسته است، به گونه‌ای که با افزایش سطح انگیزش پیشرفت مدیر، ادراک او از زیردستان به سمتی سوق می‌یابد که افراد را از سطح بلوغ بالاتری در نظر می‌گیرد و لذا نیازی به تأکید بر وظیفه یا رابطه‌مداری را احساس نمی‌کند و سبک مدیر به سمتی سوق می‌یابد که بر رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری کم تأکید می‌کند، برعکس در صورتی که مدیر سطح انگیزش بالایی داشته باشد، به دلیل ادراک بلوغ پایین کارکنان، او بر وظیفه و رابطه‌مداری بالاتری تأکید می‌کند.

منابع

- الوانی، سیدمهدی، (۱۳۷۳). مدیریت عمومی، تهران، نی.
- الحسینی، مصطفی و جواد پورکریمی، (۱۳۷۷). بررسی ویژگی‌های دانش‌آموزان ممتاز استان مرکزی، اراک، شورای آموزش و پرورش استان مرکزی.
- پرهیزگار، کمال، (۱۳۶۸). روابط انسانی در مدیریت، تهران، اشراقی.
- پورکریمی، جواد، (۱۳۷۹). بررسی عوامل مؤثر بر خوداشتغالی دانش‌آموختگان دانشگاهی، تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته پژوهش‌های آموزشی دانشگاه تهران.
- پورکریمی، جواد، (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر خوداشتغالی فارغ‌التحصیلان، تهران، مجموعه مقالات اولین همایش مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران.
- تقی‌خانی، نیک زاد، (۱۳۸۱). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران گروه‌های آموزشی و اثربخشی آنها در دانشگاه‌های فنی و مهندسی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران.
- دسلر، گری، (۱۳۶۸). مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، تهران، آرین.
- دیویس، (۱۳۷۵). رفتار سازمانی در کار، ترجمه محمد علی طوسی، تهران، مدیریت دولتی.
- رضائیان، علی، (۱۳۷۲). مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، تهران، دانشگاه تهران.
- صادقپور، ابوالفضل، (۱۳۵۶). چند مقاله، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مطهری، مرتضی، (۱۳۶۴). امامت و رهبری، قم، صدرا.
- میرکمالی، سیدمحمد، (۱۳۷۳). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، رامین.
- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۶۹). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، مؤلف.
- وحیدی‌نسب، حسن، (۱۳۷۵). بررسی رابطه توان انگیزش شغل معلمی با سبک رهبری مدیران آموزشگاه‌های منطقه جغتای، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت، (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران، امیر کبیر.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت، (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران، جهاد دانشگاهی.



هومن، حیدر علی و حسین عسکری، (۱۳۷۹). *استانداردسازی پرسشنامه انگیزش پیشرفت*
 هرمنس در دانش آموزان، تهران، پژوهشکده تعلیم و تربیت.

- Atkinson, R & et al, (1983). *Introduction to Psychology*, Harcourt Brace.
- Beach, Dales, (1975). *the Management of People Work*, New York, Mac Milan Press.
- Cooper, W. H, (1983). An achievement motivation .nomological network, *Journal of Personality and Social Psychology*, 44.
- Fiedler. F. E & Chemers, M, (1984). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, New York, John Wiley Press.
- Fleishman, E. A, Mumford, M. D, Zaccaro, S. J, Levin, K.Y, Korotkin, A. L & Hein, M.B, (1991). Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior, A Synthesis and Functional Interpretation, *Leadership Quarterly*, No.2 , Vol .4 pp245-287.
- Gege, N & Berliner, D.C, (1992). *Educational Psychology*, Hopewell, NJ, Houghton Mifflin.
- Hal pin, A.W, (1957). *Manual For the Leader Behavior Description Questionnaire*, Fisher College of Business, The Ohio State University Columbus.
- Hemphill, J.K, (1957). *Patterns of leadership Behavior Associated with Administrative Reputation of the Department of a College*, Ohio, The Ohio State.
- Hermans, H. J. M, (1970). A Questionnaire Measure of *Achievement*.
- Jacobs, T.O, (1970). *Leadership and Exchange in Formal Organizations*, Alexandria, VA, Human Resources Research Organization.
- Kast, Fremant & Rosenzweig, Jemes. E, (1985). *Organization and Management*, New York , Mc Graw Hill.
- Katz. D & Kahn R. L, (1978). *The social Psychology of Organization*, New York, John Wiley Press.
- Kuo, Ying, Feng, (2006). Influences on Employee Career Strategy Adoption in the Information Service Industry, Superior Leadership Style or Employee Achievement Motivation, *International Journal of Management*, Vol. 23.
- Lee, B, R, (1997). *The relationship between leadership styles of public secondary school principals and the motivation levels of their teachers*, Desertaion of Education, Wayne State University, Management. Fourth Edition, New York , McGraw Hill.
- Mc Clelland, D, (1961). *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, NJ.
- Mc Clelland, D, (1985). *Human Motivation*, New York, Scott, Foresman.
- Mehta , Alan J. Dubinsky & Rolph. E. Anderson, (2003). Leadership style, Motivation and Performance in International Marketing Channels. An empirical investigation of the USA, Finland and Poland, *European Journal of Marketing*, Vol.37, No1/2.
- Murray, H, (1938). *Explorations in personality*, New York, Oxford University Press.
- Rosenberg , Jeffrey, (1988). *An exploratory Study of Coaching Leadership styles on Team Climate, Achievement Motivation, and Performance in Women's Gymnastics*, Desertation, Temple University of Pennsylvania. AAT 8812598.
- Stogdill.R.M, (1974). *Handbook of Leadership*, New York, The Free Press.

- Tannenbaum ,R & Schmidt,W, (1958). How to Choose a Leadership Pattern,
Harvard Business Review.
- Weiner,B, (1972). Attribution theory, achievement motivation, and the educational
process, *Review of Educational Research*, Vol.42, No.2, pp 203-215.

