

## بررسی رابطه بین سبک رهبری توزیع شده مدیران و نگرش دبیران نسبت به تغییر سازمانی<sup>۱</sup>

مرتضی هجرتی<sup>۲</sup>، حسن‌رضا زین‌آبادی<sup>۳</sup>، محمدرضا بهرنگی<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سبک رهبری توزیع شده مدیران و نگرش دبیران مقطع متوسطه شهر گناباد نسبت به تغییر سازمانی انجام شد. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری حاضر را کلیه دبیران مدارس دولتی دوره متوسطه شهر گناباد در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ تشکیل دادند، که تعداد آن ۱۰۷۰ نفر بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان حجم بهینه ۲۸۵ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۲۰ گویه‌ای رهبری توزیع شده ایلمور (۲۰۰۰) و پرسشنامه ۱۸ گویه‌ای نگرش نسبت به تغییر سازمانی دانهام و همکاران (۱۹۸۹) استفاده شد. جهت تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شد و مورد تایید متخصصان این حوزه قرار گرفت. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۳ ارزیابی شد. داده‌ها با استفاده از روش ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استاندارد تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت رهبری توزیع شده مدیران و نگرش نسبت به تغییر سازمانی دبیران بالاتر از متوسط و میانگین فرضی است و رابطه معناداری بین رهبری توزیع شده و نگرش نسبت به تغییر سازمانی وجود دارد. همچنین مشخص شد که ابعاد رهبری توزیع شده تبیین معناداری از نگرش نسبت به تغییر سازمانی معلمان ( $R^2=0/17$ ) دارند.

**کلید واژه‌ها:** رهبری توزیع شده، مدیر، نگرش نسبت به تغییر سازمانی، معلم.

<sup>۱</sup> تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۴/۱۹ - تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۶/۴

<sup>۲</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی تهران، آموزگار ابتدایی

hejrati89@yahoo.com

<sup>۳</sup> دانشیار دانشگاه خوارزمی تهران hzeinabadi@yahoo.com

<sup>۴</sup> استاد دانشگاه خوارزمی تهران، behrangimr@yahoo.com

## مقدمه

قرن ۲۱ هنگامه ای از حرکت، پویایی و بی ثباتی را به رخ معاصرانش می کشد. آنچنان که معجونی از پیشرفت، سرعت، ابهام و تحول سازمان‌های امروزی را فراگرفته است. تا حدی که با اطمینان می توان گفت پیشرو بودن در تغییر عنصر کلیدی بقای سازمان‌های این قرن می باشد. شرایط سازمان‌ها به طور مداوم در حال تغییر و تحول است. و به تعبیر دراکر<sup>۱</sup> یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است (دراکر ۲۰۰۵ به نقل از طلوع ۱۳۸۵). سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی هستند (سنگه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹ به نقل از مشایخی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۳). از همین رو تغییر در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است.

به طور کلی تغییر سازمانی عبارت است از یک تغییر برنامه‌ریزی شده در ساختار رسمی سازمان، سیستم‌ها، فرایندها یا محصولات سازمانی در جهت رسیدن به یک یا چند هدف سازمانی (لاینس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). (دورماز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)، معتقد است توضیح چگونگی رفتار انسان بسیار پیچیده است اما محققان زیادی بر روی نگرش و رابطه آن با رفتار انسان تمرکز کرده‌اند. اکثر محققان پذیرفته‌اند کلید درک رفتار انسان شناسایی نگرش اوست و تغییر در نگرش‌ها بر روی رفتار اثر می‌گذارد. آنها در حقیقت منشا رفتارها را نگرش‌ها می‌دانند. زارعی (۱۳۹۳)، اظهار می‌دارد نگرش‌ها بیان‌های ارزشیابی کننده مطلوب یا نامطلوب هستند که متوجه اشیاء، مردم و حوادث و یا عوامل پیرامونی می‌شوند. نگرش، احساس افراد را در مورد چیزی انعکاس می‌دهد. نگرش‌ها با ارزش‌ها هم معنی نیستند ارزش‌ها وسیع تر و فراگیرتر هستند در حالی که نگرش‌ها نسبت به ارزش‌ها خاص تر هستند. از دیدگاه ماکسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، نگرش عبارت است از نگاه به بیرون بر اساس تجربه‌های گذشته. نگرش حالت ذهنی و روانی است که تشخیص آن به سادگی نیست. نگرش احساس درونی است و رفتار نماد بیرونی آن است انسان‌ها براساس آنچه در درون و ذهن آن‌ها می‌گذرد، رفتار خواهند کرد. انسان نمی‌تواند در درون دچار تلاطم و حرکت باشد ولی در در بیرون آرام و بی‌حرکت بماند. چیزی نمی‌گذرد که تلاطم‌های درونی بر جلوه‌ها و نمودهای بیرونی اثر می‌گذارد. در حقیقت نگاه و نگرش ما نوع رابطه ما با پیرامون را مشخص می‌کند (ماکسون، به نقل از امینی، ۱۳۸۳: ۳۰).

1. Draker

2. Senghh

3. Lines

4. Durmaz

5. Maxoun

در طول دهه گذشته مفهوم نگرش نسبت به تغییر سازمانی در حوزه سازمانی مطرح شده است که متأسفانه فاقد یک پایه نظری تعریف شده و چارچوب‌های مشخص است. در واقع این حوزه مطالعه در فضای سازمانی هنوز در حال تکامل می‌باشد. بوچنوق<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) معتقد است هنوز توسعه مفهومی و نظری در این متغیر دست نیافته‌ایم. وی معتقد است گرچه مسئله تغییر از دهه‌های گذشته مطرح بوده است و پیشینه مبحث تغییر به مطالعه کوچ و فرنچ<sup>۲</sup> (۱۹۴۸) که در خصوص مقاومت در برابر تغییرات به نگارش در آورده شده است بر می‌گردد. از آن زمان تاکنون مطالعات بسیاری در حوزه تغییر سازمانی صورت گرفته است. (کوچ و فرنچ، ۱۹۴۸؛ لاو و وودمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵؛ اکتوف، ۱۹۹۲؛ فاکس و همکاران؛ ۱۹۹۸، سلینگمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ پتیگرو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱؛ ون دون و پول<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ لاینس، ۲۰۰۵؛ بومر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵؛ فالر و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷؛ و . . .). اما مفهومی به نام نگرش نسبت به تغییر چندان جایگاهی در این ادبیات ندارد.

بوچنوق (۲۰۱۰) در مطالعه خود در خصوص نگرش نسبت به تغییر سازمانی تلاش کرده است تا این متغیر جدید در حوزه سازمانی را بهتر معرفی کند. وی با مطالعه ادبیات موجود در حوزه تغییر سازمانی و خصوصاً نگرش نسبت به تغییر در چهار حوزه، ماهیت تغییر، سطح تغییر، عملکرد و واکنش نیروی کار نسبت به تغییر و روش‌های بکارگرفته شده در شناخت تغییر، هسته اصلی این مفهوم را به شرح زیر پردازش کرده است. وی بیان می‌کند که مفاهیم آمادگی برای تغییر، تعهد به تغییر، پذیرش تغییر، و سازگاری با تغییرات بیانگر تمایلات روانی مثبت نسبت به تغییر هستند و در مقابل مفاهیمی مثل بدبینی نسبت به تغییر سازمانی، مقابله با جریان تغییر و مقاومت در برابر تغییر تمایلات روانی منفی نسبت به تغییر هستند بنابراین نتیجه می‌گیرد که نگرش نسبت به تغییر یک مفهوم چندبعدی است که هم به فرد و هم به سازمان مربوط می‌شود. و سطح تغییر و ماهیت تغییر در سازمان باز هم تحت تاثیر دو طیف تمایلات منفی و مثبت قرار دارد که ما می‌توانیم آن را نگرش نسبت به تغییر

6. Bouckenooghe

7. Coch & French

8. Lau & Woodma

9. Seligman

10. Pettigrew et al

1. Van de Ven & Poole

2. Bommer et al

3. Fuller et al

سازمانی بنامیم (بوچنوق، ۲۰۱۰). عاملان تغییر برای ایجاد آمادگی باید بر اعتقادات، نگرش‌ها، تمایلات و رفتارهای شرکت کنندگان در تغییر تاثیر بگذارند (جانسن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). در این پژوهش به تعریف دانهام و همکاران (۱۹۸۹)۲ از نگرش نسبت به تغییرسازمانی تغییرسازمانی استناد شده است و پژوهش مورد نظر بر اساس این دیدگاه به بررسی موضوع پرداخته است. آن‌ها نگرش نسبت به تغییر سازمانی را به طور کلی شامل شناخت شخص از تغییر، عکس العمل عاطفی و تمایل رفتاری وی به تغییر تعریف کرده اند.

دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد در سازمان بستگی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان دارد (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰). مدارس برای زنده ماندن باید تغییر کنند زیرا با نوآوری‌هایی که به طور فزاینده‌ای در حال توسعه است روبرو هستند (آنگلاچ، ۲۰۱۴). کورسونگلو و تازیوگن<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) معتقدند مدیران آموزشی موثر کسانی هستند که می‌توانند تغییرات مثبتی در نگرش افراد مدرسه نسبت به تغییر سازمانی بوجود بیاورند. بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهد عامل اصلی تغییرات در مدرسه رهبران مدرسه می‌باشند (هوی و مسیکل<sup>۴</sup> ۲۰۰۵، لیتوود و استراس<sup>۵</sup> ۲۰۰۹، فولان<sup>۶</sup> ۲۰۰۷؛ به نقل از عبدالله و کاسیم<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

تعاریف رهبری تقریباً به اندازه مطالعه آن توسط محققان مختلف، متعدد می‌باشد. به طور کلی رهبری عبارت است از تاثیر گذاری بر افراد و گروه‌های درون سازمانی، کمک به آن‌ها در ایجاد اهداف و راهنمایی آن‌ها در جهت دست یابی به اهداف. (جانگ<sup>۸</sup> ۲۰۰۱). مولنار و سلیگرز<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) معتقدند رهبران مدارس قرن ۲۱ در حقیقت رهبری شبکه‌ای از ذینفعان در داخل و خارج مدرسه را بر عهده دارند و تمرکز بر روابط بین تمام افراد این شبکه فراتر از رهبری سنتی است. یکی از تئوریهای رهبری که اخیراً مورد مطالعه بیشتر پژوهشگران و واقع شده تئوری رهبری توزیع شده<sup>۱۰</sup> است که با توجه به شرایط کنونی سازمان بعنوان یک تئوری

4. Jansen

5. Kursunoglu &amp; Tanrioge

6. Hoy, &amp; Miskel

7. Leithwood &amp; Strauss

8. Fullan

9. Abdullah &amp; Kassim

10. Jung

11. Moolenaar, &amp; Slegers

رهبری مناسب مورد استفاده قرار گیرد. در زمینه جایگاه تخصص در رهبری توزیع شده، تحقیقات نشان داده است که رهبری توزیع شده به عنوان شکلی از رهبری جمعی است که تخصص را از طریق همکاری با یکدیگر توسعه می دهد. دیدگاه فراگیر شده رهبری توزیعی چارچوبی را برای مطالعه عمل رهبری پیشنهاد میکند؛ برای این مبنا که هر شخص در سطح شرکت کننده کسی است که با هر شیوه ای بعنوان یک رهبر عمل می کند (گلمان ۱، ۲۰۰۲، به نقل از احمدی، ۱۳۹۲). مفهوم اصلی رهبری توزیع شده تا سال ۱۹۵۰، مجهول بود، اما در قرن ۲۱، توسط اسپیلان<sup>۲</sup>(۲۰۰۱) و ایلمور<sup>۳</sup>(۲۰۰) تجدید نظر شد. دلایل متعددی برای ظهور این شیوه نوین رهبری در مدارس و وجود دارد، هنگامی که مدارس خود را بازسازی و از نو تعریف می کنند توزیع و گسترش و تقسیم اعمال رهبری هم شایع تر می شود. و شاید یک دلیل مهم این باشد که رهبری توزیع شده یک پشتوانه تجربی بالا دارد. پژوهش های متعددی وجود دارد که ثابت می کند رهبری توزیع شده تغییرات مثبتی را در محصولات سازمانی و اثربخشی سازمانی ایجاد می کند از آنجایی که مبنای این دلایل هنوز نسبتاً جدید هستند خبرها موثق و دلگرم کننده هستند مطالعات زیادی وجود دارد که ارتباط مستحکمی بین اشکال رهبری توزیع شده و تغییرات مثبت سازمانی را نشان می دهد (هریس ۴، ۲۰۰۷). رهبری توزیع شده به طور وسیع در آمریکا و بریتانیا در جهت ایجاد تغییرات در مدارس بکار رفته است. (جونز و همکاران ۵، ۲۰۱۴).

در این پژوهش تعریف (ایلمور، ۲۰۰۰)، از رهبری توزیع شده مورد نظر می باشد. از نظر او این نوع رهبری در مدرسه به معنای اجازه دادن به معلمان جهت مشارکت در تصمیم گیری های مدرسه و پاسخگویی در قبال این تصمیمات و بر عهده گرفتن نقش های رسمی رهبری جهت اثربخشی بیشتر مدرسه می باشد.

شواهد و منابع گویای این مطلب است که میزان تغییر در افراد به توانایی و نگرش مدیران سطوح عالی و میانی در پذیرش تغییر سازمانی و تفهیم آن به زیردستانشان بستگی دارد. تغییر در عرصه فعالیت های سازمانی کوششی در راستای بهسازی سازمان ها تلقی می شود. در سازمان های آموزشی که می توانند ارائه کننده الگویی برای نهادها و موسسات موجود

1. Golman

2 - Spillane

3 - Elmore

4 . Harris

5 . jones & et al

در جوامع محسوب شوند بهسازی و در نتیجه توجه به موضوع تغییر از اهمیت بیشتری برخوردار است (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰). بسیاری از مطالعات رهبری که بر ارتباط بین رهبری و تغییر سازمانی<sup>۱</sup> متمرکز شده‌اند به پیچیدگی فرایند تغییر سازمانی و فعالیت‌های لازم جهت اجرای این تغییرات اشاره دارند که در این بین نقش شایستگی‌های رهبری بسیار چشم گیر است (باتیلانا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). تغییر در هر سطح و در هر موضوعی باشد در شرایط فعلی از هر مدیر و رهبری انتظار می‌رود که در مقام عامل تغییر عمل کند در واقع این مسولیت به طور فزاینده‌ای برای نقش رهبری ضروری است. در حقیقت وجود یک عامل تغییری موثر به معنای وجود یک رهبر تغییر بزرگ است (شرمرهورن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

سازمان‌ها نظام‌های اجتماعی باز هستند که تحت تاثیر محیط و وابسته به آن عمل می‌کنند سازمان‌ها ورودی‌ها را از محیط می‌گیرند و آنها را تبدیل به خروجی می‌کنند بنابراین ایستا نیستند بلکه پویا و فعال هستند و جهت بقای خود پیوسته باید تغییر کنند. مدارس نیز از این امر مستثنی نیستند و بعنوان یک سیستم باز باید پیوسته با تغییرات محیط درونی و بیرونی انطباق پیدا کنند. مدارس برای زنده ماندن باید تغییر کنند زیرا با نوآوری‌هایی که به طور فزاینده‌ای در حال توسعه است روبرو هستند (آنکلاچ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

یک مکان استراتژیک برای شروع تلاش در جهت ایجاد تغییرات مراکز آموزشی محیط مدرسه است و مدارس باید هرگونه تغییر را به منظور حرکت همگام با تغییرات جهانی بپذیرند (بوشر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). رفتار دبیران تا حد زیادی نگرش‌های معلمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. تغییر موثر در محیط مدرسه تنها با تلاش‌های هماهنگ معلم و مدیر میسر می‌شود. مدیران بعنوان رهبران آموزشی از طریق عملکرد خود نسبت به سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمانی می‌توانند معلمان را تحت تاثیر قرار بدهند. برای اجرای صحیح تغییرات مدیر باید مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را داشته باشد (کورسونوگلو و تانروگن، ۲۰۰۹). رفتار دبیران تا حد زیادی نگرش‌های معلمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. تغییر موثر در محیط مدرسه تنها با تلاش‌های هماهنگ معلم و مدیر میسر می‌شود. مدیران بعنوان رهبران آموزشی از طریق عملکرد خود نسبت به سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمانی می‌توانند معلمان را تحت تاثیر قرار بدهند. برای اجرای صحیح تغییرات مدیر باید مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را داشته باشد (کورسونوگلو و

<sup>1</sup>. Leadership & Organizational change

<sup>2</sup>. Battilana & et al

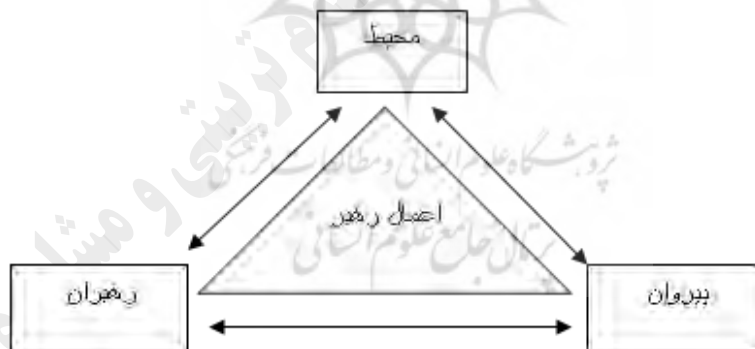
<sup>3</sup>. Shermerhorn et al

<sup>4</sup>. Anghelache

<sup>5</sup>. Busher

تانروگن، ۲۰۰۹). دورماز (۲۰۰۷) به نقل از کوین و کیلمان (۱۹۹۰) بیان می‌کند عواملی چون، حمایت مدیر از تغییر، آمادگی برای تغییر، تشویق کارمندان برای مشارکت در تغییر، ارتباطات مناسب، و درک نیاز قوی به تغییر همگی باعث ایجاد فضای مثبت در جهت رسیدن به تغییر مطلوب در سازمان می‌شود از طرفی عواملی مانند عدم حمایت مدیر، تغییرات اجباری، انتظارات غیر واقعی مدیران ارشد از کارمندان، عدم مشارکت کارمندان در فرایند تغییر و ارتباطات ضعیف و مبهم عوامل منفی در جهت تغییرات سازمانی می‌باشند. از دیگر سو تفاوت‌های شخصی در زمینه تغییر سازمانی بسیار مشهود است بنابراین ما نیازمند رسیدن به شناخت درک کارمندان از فرایندهای تغییر سازمانی هستیم در خصوص مسائلی همچون تغییر و نقش محتوای تغییر فرایند مدیریت تغییر و شرایطی که تغییر در آن رخ می‌دهد باید پژوهش شود و نگرش‌ها را بهتر بشناسیم (آرمیناکیس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

اسپیلان (۲۰۰۴) به رهبری از طریق یک لنز که از توانایی فردی مهارت جاذبه و یا شناخت فراتر می‌رود نگاه می‌کند. او در مفهوم رهبری توزیع شده رهبری را فراتر از عملکرد یک فرد، به فعالیتی که توسط تعداد زیادی از افراد انجام می‌گردد بسط می‌دهد وی معتقد است این تئوری گرایش رهبری را بعنوان یک عملکرد به جای مطالعه نقش رهبری صفات توانایی و شناخت تغییر می‌دهد. رهبری توسط این محقق بعنوان محصول بافت تعاملی از تمام عناصر مدرسه تعریف می‌شود.



شکل ۱. الگوی رهبری توزیع شده اسپیلان (اسپیلان، ۲۰۰۴)

در این الگو تنها به رهبر توجه نمی‌شود و حتی رهبران و پیروان هم جزئی از الگو هستند و به عمل رهبری در ارتباط با محیط و پیروان به عنوان شیوه مطلوب رهبری

<sup>2</sup>. Armenakis et all

توزیع شده توجه می‌شود. به گفته اسپیلان (۲۰۰۶) رهبری توزیع شده در مورد تجارب و فعالیت‌های رهبری است نه در مورد رهبران و نقش آن‌ها در برابر کارکنان. تجارب رهبری هم به عنوان تفکر و هم به عنوان فعالیت دیده می‌شوند و محصول تعاملات بین رهبران مدرسه، پیروان و موقعیت می‌باشد.

گرون (۲۰۰۲) نیز مانند اسپیلان استدلال کرد که رهبری توزیع شده با آنچه اکنون در مدرسه اتفاق می‌افتد متناقض است. بنابه زعم گرون این رویکرد رهبری را به معنای رهبری جمعی در یک سازمان تعریف می‌کند. اما تقسیم کار را نیز ضروری می‌داند تقسیم کار از آن جهت که افراد با توجه به حیطه تخصص خود به افزایش مهارت‌های خود بپردازند و با نظر به این تخصص در تشکیل ارزش‌ها و چشم اندازهای سازمان سهیم شوند.

گرون با معرفی مفهوم اقدام هم آمیخته در حیطه این رهبری بیان می‌کند که مردم با هماهنگی و متحد شدن در انجام کارها با اشتراک گذاری تخصص و ایده‌ها به خلق نتایجی می‌رسند که فراتر از کار انفرادی هر یک از آنهاست. وی در رهبری توزیع شده سه نوع اقدام آمیخته را مشخص و با عناوین همکاری خودجوش<sup>۱</sup> روابط حسی کار<sup>۲</sup> و شیوه‌های نهادینه شده<sup>۳</sup> نامگذاری کرد. همکاری خودجوش اشاره دارد به زمانی که دو یا چند نفر از افرادی که در یک سازمان فعالیت دارند از تخصصشان در جهت حل مشکل یا تکمیل وظیفه یکدیگر بدون برنامه قبلی استفاده کنند. روابط حسی کار معمولاً در طول زمان رخ می‌دهد که دو یا چند نفر اعضا برای حل مشکلات یا تکمیل کار نامعینی در هر زمان به یکدیگر اتکا می‌کنند. شیوه‌های رهبری نهادینه شده شامل تکالیف نقش سلسله مراتب سازمان و یا برنامه هستند که توسط ساختارهای رسمی در مدرسه پیاده می‌شوند و تعاملات و همکاری‌ها را تسهیل می‌کند. گرون (۲۰۰۰) مفهوم سازی مجدد رهبری را بعنوان نظریه فعالیت توزیع شده به لحاظ اجتماعی مطرح کرد، چون که ارتباط‌های فعالیت ساختارهای سازمانی براساس عمل یا اقدامات و عاملان است نظریه فعالیت گرچه نفوذ و وابستگی متقابل را پرورش می‌دهد به تقسیم کار برای به حداکثر رساندن تخصص در سازه‌های اجتماعی کمک می‌کند (نقل از غلامی و همکاران ۱۳۹۳).

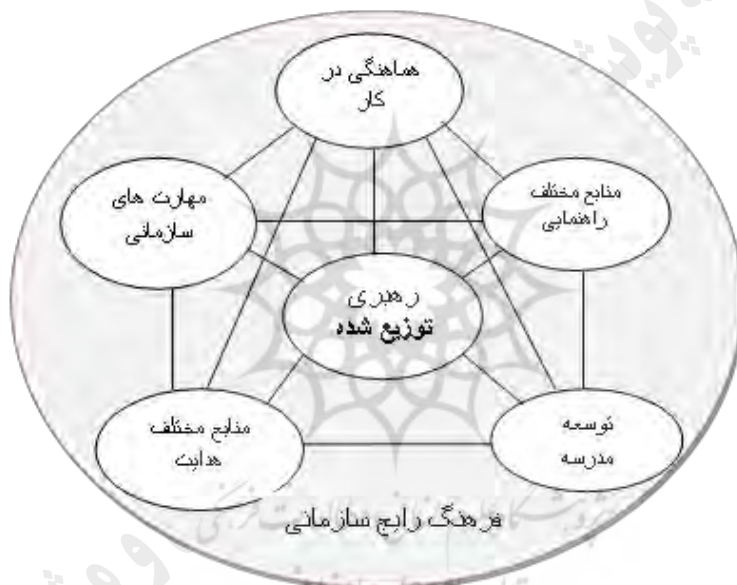
1. Spontaneous collaboration

2. Intuitive working relations

3. Institutionalized practices



ایلمور (۲۰۰۰) نیز تاکید کرد که رهبری باید پالایش شود و رهبری را به سمت یک دنیای وسیع‌تر سوق دهد. ایلمور رهبری توزیعی را به عنوان هدایت منابع مختلف رهبری استفاده از تخصص افراد در یک سازمان منسجم از طریق فرهنگ مشترک به منظور بهبود آموزش و عملکرد مدرسه تعریف کرده است. او مفهوم رهبری توزیعی را در نظریه خود بوسیله تبیینی که از هدایت و رهبری می‌کند شرح می‌دهد. این تبیین تا حدودی به سهیم بودن و تا حدی به تفاوت در سطح و نوع تخصص میان اشخاص اشاره می‌کند. به عبارت دیگر رهبری توزیع شده حاصل این واقعیت است که بهبود در مقیاس وسیع به اقدام هماهنگ میان افراد با زمینه‌های تخصصی مختلف نیاز دارد. شکل زیر نظریه رهبری توزیع شده ایلمور را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل رهبری توزیع شده ایلمور (منبع ایلمور، ۲۰۰۰)

در واقع تأکید این شیوه بر این می‌باشد که کارکنان کمتر در قید و بند مقررات و بوروکراسی سازمانی قرار گیرند و در عین اینکه روابط خود را با سایر افراد دارند ایده‌های خود را نیز به تنهایی و در جهت رسیدن به اهداف سازمان عملی کنند، در همین راستا و معنی رهبری توزیع شده را به «منابع مختلف راهنمایی و هدایت که طراحی مهارت‌ها را در سازمان و در جهت انسجام در فرهنگ سازمانی، با هدف توسعه ساختار و عملکرد مدرسه انجام می‌دهد، تعریف می‌کند. او در چارچوب مفهومی خود این را هم توضیح می‌دهد که رهبری

شامل درجه‌ایی از تقسیم مهارت‌ها و درجه‌ایی از تفاوت در سطح و نوع مهارت‌ها در بین اشخاص نیز می‌شود، در سازمانهایی که الگوی رهبری توزیع شده را به کار می‌گیرند، افراد مهارت‌هایی را توسعه می‌بخشند که با علائق، استعداد، نقش‌ها و دانش قبلی‌شان مرتبط است. (ایلمور، ۲۰۰۰).

یاسینی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی نقش میانجی‌گری احساس کارآمدی در تاثیرگذاری سبک رهبری توزیع شده بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان مدارس دولتی» نشان دادند، رهبری توزیع شده پیش‌بینی‌کننده احساس کارآمدی معلم، رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان بوده، درجه تاثیرگذاری آن بر تعهد سازمانی بیش از سایر متغیرهاست. همچنین تاثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی به صورت غیرمستقیم است. در نهایت نیز کارآمدی نیز تعهد سازمانی و رضایت شغلی را به طور معناداری پیش‌بینی می‌کند یاسینی و همکاران (۱۳۹۲). در پژوهشی دیگر نشان دادند که سبک رهبری توزیعی رابطه ای مثبت و معناداری با عملکرد شغلی معلمان دارد. وی نشان داد که رهبری توزیعی در مدرسه، حمایت عاطفی برای معلم را فراهم، و به گونه ای مستقیم بهبود عملکرد شغل آنها را در پی دارد. وی همچنین اذعان داشت که معلمان باید بیش تر 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.

احمدی (۱۳۹۲) در پژوهش خود تحت عنوان «رابطه بین رهبری توزیع شده و عملکرد سازمانی معلمان مقطع ابتدایی شهر تهران» به این نتیجه دست یافت که، رهبری توزیع شده رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی معلمان دارد.

عزیزی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی گزارش کرد که بین ابعاد رهبری توزیع شده و اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری است.

نمازی (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه بین اخلاق کار اسلامی و تعهد سازمانی و تاثیر آن بر نگرش سازمانی» دریافت که بین تعهد سازمانی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همچنین گرایش به اخلاق اسلامی کار و نگرش نسبت به تغییر رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

پاک نژاد (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «رابطه سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر» نشان داد بین ابعاد سازمان یادگیرنده و نگرش نسبت به تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین

سبک‌های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی « نشان دادند که هر دو سبک رهبری مورد مطالعه در تغییر و هدایت نگرش کارکنان به درک ضرورت تغییر سازمانی و پذیرش آن تاثیر گذار است .

. انگل سیلوا (۲۰۰۹) در پژوهش «بررسی نقش رهبری توزیعی در کیفیت سازمان‌های آموزشی» چنین نتیجه‌گیری می‌کند که در همه مکان‌هایی که از رویکرد رهبری توزیعی استفاده می‌کردند رهبران پنهانی برای انجام فعالیت‌های مدرسه و جود داشتند و بر اساس روابط کاری در بین تیم‌های رسمی و غیررسمی سرعت تصمیم‌گیری آگاهانه و خوب افزایش یافته بود. همچنین نتایج نشان داد که از مزیت‌های عمده این رویکرد، یک چشم‌انداز و رسالت مشترک است که باعث می‌شود نتیجه کار تیمی بسیار موفق‌تر از تلاش‌های فردی باشد. طبق نتایج به دست آمده برخی از چالش‌های رویکرد رهبری توزیعی در اجرای آن، برخی دیگر ناشی از ابهام نقش، از دست دادن قدرت و چالش‌های ذاتی که در همکاری‌های مشترک و جود دارد، است.

هالپیا و همکاران (۲۰۰۹)، در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه بین سبک رهبری توزیعی ادراک شده از سوی معلمان، تعهد شغلی و عملکرد شغلی» به این نتیجه دست یافتند که رهبری توزیعی هم بهبود عملکرد شغلی و هم تعهد سازمانی را پیش بینی می‌کند. عبدالله و کاسیم (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «رهبری آموزشی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی» دریافتند که بین ابعاد رهبری آموزشی با ابعاد نگرش به تغییر رابطه قوی و جود دارد.

آنگلاچ و بنتا<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «تغییرات آموزشی و نگرش معلمان نسبت به تغییر» به این نتایج دست یافتند که نگرش معلمان نسبت به تغییر تحت تاثیر سابقه کار و متغیرهای محیطی قرار دارد.

کورسونوگلو و تانروگن (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «رابطه ی ادراکات معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیرانشان و نگرش معلمان نسبت به تغییر» چنین نتیجه گرفتند که رابطه مستقیمی بین ادراک معلم از رفتارهای رهبری مدیرانشان با نگرش آنها نسبت به تغییر و جود دارد.

بنتا (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی جو سازمانی مدرسه و نگرش معلمان نسبت به تغییر سازمانی» دریافتند که بین ابعاد جو سازمانی مدرسه و نگرش به تغییر معلمان رابطه و

<sup>1</sup>.Bentea

جود دارد که به طور کلی هر چه ادراک از جو سازمانی مدرسه بهتر باشد نگرش به تغییر نیز مثبت تر خواهد بود.

در مجموع مرور ادبیات این حوزه نشان می دهد پژوهشی در خصوص نقش رهبری توزیع شده مدیران در نگرش معلمان نسبت به تغییر سازمانی انجام نگرفته است و یا در صورت انجام، در دسترس پژوهشگر نمی باشد با توجه به اهمیت تبیین مسئله تغییر سازمانی و عوامل دخیل در فرایند تغییر خصوصا در سازمان های آموزشی، پژوهش حاضر در پی یافتن پاسخ علمی برای سوال «آیا بین سبک رهبری توزیع شده دبیران و نگرش معلمان نسبت به تغییر سازمانی رابطه ای وجود دارد؟» می باشد.

هدف کلی پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری توزیع شده مدیران و نگرش دبیران مقطع متوسطه شهر گناباد نسبت به تغییرسازمانی می باشد. برای دست یافتن بدین هدف کلی، سوالات زیر طرح شده است:

- ۱) وضعیت رهبری توزیع شده مدیران مقطع متوسطه شهر گناباد چگونه است؟
- ۲) وضعیت نگرش نسبت به تغییرسازمانی در دبیران مقطع متوسطه شهر گناباد چگونه است؟
- ۳) آیا رابطه ای بین مؤلفه های رهبری توزیع شده مدیران و نگرش نسبت به تغییر سازمانی در دبیران مقطع متوسطه شهر گناباد وجود دارد؟
- ۴) آیا مؤلفه های رهبری توزیع شده مدیران تبیین معناداری از نگرش نسبت به تغییرسازمانی در دبیران (بصورت کلی و به تفکیک ابعاد) مقطع متوسطه شهر گناباد دارند؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی است. در این مطالعه جهت جمع آوری داده ها و اطلاعات لازم تحقیق برای پاسخگویی به سوالات و در نهایت رسیدن به اهداف تحقیق، از دو روش اسنادی (مراجعه به کتابخانه ها و اینترنت جهت جمع آوری منابع لازم برای مرور ادبیات نظری و تجربی)، و روش میدانی (جهت جمع آوری داده های مربوط به اهداف توصیفی و تحلیل تحقیق از ابزار پرسشنامه) استفاده شد.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه دبیران مدارس مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان گناباد (استان خراسان رضوی) بود. این تعداد شامل ۱۰۷۰ نفر بوده است. از جامعه آماری یاد شده تعداد ۲۷۵ نفر براساس جدول کرجسی و مورگان انتخاب و سپس ۳۰ درصد بیشتر جهت اطمینان به این مقدار افزوده شد. سپس با جمع آوری و حذف پرسشنامه های

ناقص در نهایت تعداد ۲۸۵ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفتند. از این تعداد ۱۴۱ نفر زن و ۱۴۴ نفر معلم مرد انتخاب شدند. که برای انتخاب این تعداد نمونه از روش طبقه‌ای نسبتی استفاده شد. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری و توسط خود پژوهشگر توزیع و جمع‌آوری شدند. از میان کلیه مدارس ۲۰ مدرسه بصورت تصادفی انتخاب شدند بدین صورت که تعداد ۱۰ مدرسه دخترانه و ۱۰ مدرسه پسرانه انتخاب شدند. سپس برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های رهبری توزیع شده ایلمور (۲۰۰۰) و نگرش نسبت به تغییر سازمانی دانهام و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) استفاده شد. پرسشنامه رهبری توزیع شده شامل پنج بعد، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای، تصمیم‌گیری مشترک، تجارب رهبری، ماموریت، چشم انداز و اهداف و فرهنگ مدرسه است که شامل ۲۰ گویه می‌باشد. و پرسشنامه نگرش نسبت به تغییر سازمانی دارای سه بعد، عاطفی، شناختی و رفتاری است که مجموعاً ۱۸ گویه را شامل می‌شود. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روایی محتوایی مورد بررسی قرار گرفت و همچنین پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ، رهبری توزیع شده (۰/۸۷) و نگرش نسبت به تغییر سازمانی (۰/۸۳) ارزیابی شد. پایایی کل و ابعاد پرسشنامه‌ها به شرح زیر است.

جدول ۱. میزان پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ
نمره کل رهبری توزیع شده	۰/۸۷
ارزیابی و توسعه حرفه‌ای	۰/۷۰
تصمیم‌گیری مشترک	۰/۸۲
تجارب رهبری	۰/۸۷
ماموریت، چشم انداز و اهداف	۰/۷۳
فرهنگ مدرسه	۰/۷۵
نمره کل نگرش نسبت به تغییر سازمانی	۰/۸۳
بعد عاطفی	۰/۷۸
بعد شناختی	۰/۷۸
بعد رفتاری	۰/۸۵

با بررسی پژوهش‌های مختلف پرسشنامه رهبری توزیع شده از پایایی مناسبی برخوردار است. بعنوان مثال ضریب پایایی کل خرده مقیاس توسط یاسینی و همکاران

<sup>۱</sup>. Dunham & et al

(۱۳۹۲)، ۰/۸۴ گزارش داده شده است. پایایی پرسشنامه نگرش نسبت به تغییر سازمانی نیز توسط رشیدی (۱۳۸۷) ۰/۸۷ گزارش شده است. همچنین فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) با بررسی مجدد پایایی ضریب پایایی را ۰/۸۴ گزارش کرده‌اند. همچنین روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوایی به تایید متخصصان این حوزه رسید.

در این پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. برای این منظور از نرم افزار SPSS استفاده شد. بدین صورت که پس از استخراج داده‌های پرسشنامه، ابتدا جهت بررسی‌های جمعیت شناختی از روش‌های توصیفی در مورد متغیرهای مورد مطالعه استفاده و سپس برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش از آمار استنباطی بهره گرفته شد.

برای تجزیه و تحلیل دو سوال اول پژوهش از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. همچنین برای پاسخ به سوال سوم پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. برای بررسی سوال چهارم نیز از رگرسیون چندگانه استاندارد استفاده شد.

### یافته های پژوهش

**سوال اول: وضعیت رهبری توزیع شده در دبیران مقطع متوسطه شهرستان گناباد چگونه است؟**

برای بررسی و وضعیت رهبری توزیع شده ی معلمان از شاخص‌های امار توصیفی شامل میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد.

جدول ۲. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد برای بررسی و وضعیت رهبری توزیع شده معلمان

شاخص‌های آماری					ابعاد
سطح معناداری	درجه آزادی	T	SD	M	متغیرها
۰/۰۰۱	۲۷۵	۲۰/۶۳	۰/۷۹	۳/۹۹	نمره کل رهبری توزیع شده
۰/۰۰۱	۲۸۱	۱۷/۰۳	۰/۸۷	۳/۸۹	ارزیابی و توسعه حرفه ای
۰/۰۰۱	۲۸۳	۲۳/۰۲	۰/۸۱	۴/۱۱	تصمیم گیری مشترک
۰/۰۰۱	۲۸۵	۱۹/۸۴	۰/۸۸	۴/۰۳	تجارب رهبری
۰/۰۰۱	۲۸۳	۱۴/۰۰	۰/۸۶	۳/۷۲	ماموریت، چشم انداز و اهداف
۰/۰۰۱	۲۸۳	۲۰/۹۲	۰/۹۲	۴/۱۵	فرهنگ مدرسه

با توجه به جدول ۲ مشخص می‌شود که میانگین تمام ابعاد رهبری توزیع شده از میانگین فرضی طیف لیکرت که برابر با ۳ می‌باشد به طور معناداری بالاتر است که حاکی از وضعیت مطلوب این متغیرها در بین معلمان مورد مطالعه می‌باشد. همچنین مشاهده می‌شود که بیشترین میانگین بین ابعاد رهبری توزیع شده مربوط به فرهنگ مدرسه با میانگین ۴/۱۵ و انحراف استاندارد ۰/۹۲ می‌باشد و کمترین میانگین مربوط به بعد ماموریت، چشم انداز و هدف با میانگین ۳/۷۲ و انحراف استاندارد ۰/۸۶ می‌باشد.

### سوال دوم: وضعیت نگرش نسبت به تغییر در دبیران مقطع متوسطه شهرستان گناباد چگونه است؟

برای بررسی وضعیت نگرش نسبت به تغییر سازمانی معلمان از شاخص‌های امار توصیفی شامل میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد.

جدول ۳. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد برای بررسی وضعیت نگرش

نسبت به تغییر سازمانی معلمان				
ابعاد		شاخص‌های آماری		
متغیرها	M	SD	T	درجه آزادی
نمره کل نگرش نسبت به تغییر سازمانی	۳/۶۸	۰/۵۷	۲۰/۰۶	۲۸۳
بعد عاطفی	۳/۸۵	۰/۷۵	۹/۰۳	۲۸۴
بعد شناختی	۳/۴۲	۰/۷۲	۹/۹۸	۲۸۳
بعد رفتاری	۳/۷۶	۰/۷۸	۱۶/۴۷	۲۸۴

با توجه به جدول ۳ مشخص می‌شود که میانگین تمام ابعاد نگرش نسبت به تغییر سازمانی به طور معناداری بالاتر از میانگین مفروض طیف لیکرت یعنی ۳ می‌باشند که حاکی از وضعیت مطلوب این متغیر در بین معلمان مورد مطالعه می‌باشد. همچنین مشاهده می‌شود که بیشترین میانگین بین ابعاد نگرش نسبت به تغییر سازمانی مربوط به بعد عاطفی با میانگین ۳/۸۵ و انحراف استاندارد ۰/۷۵ می‌باشد و کمترین میانگین مربوط به بعد شناختی با میانگین ۳/۴۲ و انحراف استاندارد ۰/۷۲ می‌باشد.

### سوال سوم: آیا رابطه‌ای بین مؤلفه‌های رهبری توزیع شده مدیران و نگرش نسبت به تغییر سازمانی در دبیران مقطع متوسطه شهر گناباد وجود دارد؟

برای پاسخ به این سوال با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون با رسم ماتریس همبستگی به بررسی رابطه‌ی بین ابعاد رهبری توزیع شده و نگرش نسبت به تغییر سازمانی پرداخته شد. جدول ۴ خلاصه‌ی الگوی همبستگی بین ابعاد رهبری توزیع شده و نگرش نسبت به تغییر سازمانی را گزارش کرده است.

جدول ۴. ماتریس همبستگی بین ابعاد رهبری توزیع شده و مولفه‌های نگرش نسبت به تغییر سازمانی

ابعاد	نگرش نسبت		
	بعدها	بعدها	بعدها
	شناختی	عاطفی	به تغییر سازمانی
رهبری توزیع شده	۰/۳۹**	۰/۳۱**	۰/۴۱**
ارزیابی و توسعه حرفه‌ای	۰/۲۴**	۰/۱۹**	۰/۲۷**
تصمیم‌گیری مشترک	۰/۳۹**	۰/۲۹**	۰/۳۸**
تجارب رهبری	۰/۳۶**	۰/۳۱**	۰/۳۸**
ماموریت، چشم‌انداز و اهداف	۰/۲۹**	۰/۱۳*	۰/۲۱**
فرهنگ مدرسه	۰/۲۴**	۰/۲۰**	۰/۲۶**

\* $P < 0/05$ , \*\* $P < 0/01$

براساس ضریب همبستگی پیرسون با توجه به جدول ۴ مشخص گردید رهبری توزیع شده رابطه‌ی معناداری با نگرش نسبت به تغییر سازمانی سازمانی و مولفه‌های آن دارد. رابطه‌ی مثبت و معناداری بین بیشتر مولفه‌های رهبری توزیع شده و مولفه‌های نگرش نسبت به تغییر سازمانی وجود دارد. از بین ابعاد نگرش سازمانی، بعد عاطفی کمترین رابطه را با مولفه‌های رهبری توزیع شده دارد. بیشترین همبستگی که بین این ابعاد مشاهده می‌شود بین تصمیم‌گیری مشترک و بعد رفتاری با درجه همبستگی ۰/۳۹ می‌باشد که این امر نشان‌دهنده‌ی این است که با احتمال ۰/۹۹ می‌توان گفت که با افزایش تصمیم‌گیری مشترک میزان بعد رفتاری افزایش خواهد یافت. همچنین کمترین رابطه‌ی مشاهده شده بین تصمیم‌گیری مشترک با بعد عاطفی می‌باشد که مقدار این رابطه ۰/۱۱ می‌باشد که این مقدار رابطه معنادار نیست.



سوال چهارم: آیا مؤلفه‌های رهبری توزیع شده مدیران تبیین معناداری از نگرش نسبت به تغییرسازمانی در دبیران (بصورت کلی و به تفکیک ابعاد) مقطع متوسطه شهر گناباد دارند؟

برای پاسخگویی به این سوال از آزمون رگرسیون چندگانه به روش همزمان استفاده شد. جدول ۵ خلاصه‌ی الگوی رگرسیون بین ابعاد رهبری توزیع شده و نگرش نسبت به تغییر سازمانی را گزارش کرده است.

جدول ۵. خلاصه الگوی رگرسیون بین ابعاد رهبری توزیع شده و نگرش نسبت به تغییر سازمانی

شاخص	R	RSQUARE	خطای استاندارد براورد
مقدار	۰/۴۱۸	۰/۱۷۵	۱۰/۱۲

بررسی جدول ۴ نشان می‌دهد که R چندگانه بین ابعاد رهبری توزیع شده و نگرش نسبت به تغییر سازمانی در حالت کلی معادل ۰/۴۱ می‌باشد و  $R^2$  این الگو برابر ۰/۱۷ می‌باشد که نشان دهنده‌ی این امر است که ابعاد رهبری توزیع شده ۱۷ درصد از واریانس نگرش نسبت به تغییر سازمانی را تبیین می‌کنند.

جدول ۶. ضرایب رگرسیون ابعاد رهبری توزیع شده و نگرش نسبت به تغییر سازمانی

ابعاد	ضرایب استاندارد		T	Sig
	B	$\beta$		
ارزیابی و توسعه حرفه‌ای	۰/۲۱۴	۰/۱۲۶	۲/۰۶۸	۰/۰۴۰
تصمیم‌گیری مشترک	۰/۴۳۰	۰/۱۹۶	۱/۹۱۴	۰/۰۵۷
تجارب رهبری	۰/۲۱۹	۰/۰۸۷	۰/۷۵۸	۰/۴۴۹
ماموریت، چشم‌انداز و هدف	۰/۱۰۱	۰/۰۴۴	۰/۷۱۷	۰/۴۷۳
فرهنگ مدرسه	۰/۱۹۷	۰/۰۹۱	۱/۴۲۰	۰/۱۵۷

جدول ۶ نشان می‌دهد که به طور کلی اگرچه هر پنج بعد رهبری توزیع شده با هم تبیین معناداری ( $R^2=0/17$ ) از نگرش نسبت به تغییر سازمانی داشته‌اند اما در مقام بررسی سهم ویژه هر بعد صرفاً بعد ارزیابی و توسعه حرفه‌ای ( $t=2/08$ )، ( $\beta=0/126$ ) با نگرش نسبت به تغییر سازمانی به لحاظ آماری معنادار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش گویای آن است که وضعیت توزیع رهبری در مدارس دوره متوسطه شهرستان گناباد در تمامی ابعاد ارزیابی و توسعه حرفه‌ای، تصمیم‌گیری مشترک، تجارب رهبری، ماموریت چشم انداز و اهداف و فرهنگ مدرسه از میانگین بالاتر می‌باشد. که در این بین بیشترین میانگین بین ابعاد رهبری توزیع شده مربوط به فرهنگ مدرسه با میانگین  $4/15$  و انحراف استاندارد  $0/92$  می‌باشد. با توجه به مقدار بالای میانگین در مجموع می‌توان گفت وضعیت توزیع رهبری در بین مدارس متوسطه شهرستان گناباد مطلوب می‌باشد. در مقام مقایسه عزیزی (۱۳۹۳) با بررسی وضعیت توزیع رهبری در مدارس متوسطه شهر تهران نیز در نتیجه مشابهی بیان می‌کند که فرهنگ مدرسه بالاترین میانگین را ( $4/20$ ) در بین ابعاد داشته است مشاهده می‌کنیم که این نتیجه نیز همسو با پژوهش فعلی می‌باشد.

با توجه به نتایج سؤال اول پژوهش می‌توان اظهار داشت که، جو کنونی مدارس دوره متوسطه و سازوکارهای اجرایی برای کاربست رهبری توزیع‌شده مناسب است؛ زیرا کلیه مؤلفه‌های رهبری توزیع‌شده (از دیدگاه دبیران) بالاتر از حد متوسط است. با توجه به وضعیت بسیار مطلوب مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشترک و فرهنگ مدرسه می‌توان گفت که تصمیم‌گیری مشترک همراه با بسترسازی و مناسب‌سازی فرهنگ مدرسه می‌تواند، مهم‌ترین عامل برای پیاده‌سازی رهبری توزیع‌شده در مدارس قلمداد شوند. همچنین در بررسی سوال دوم یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تمامی ابعاد نگرش نسبت به تغییر سازمانی بالاتر از میانگین می‌باشد. در این بین بعد عاطفی نگرش نسبت به تغییر با میانگین  $3/85$  بالاترین میانگین در میان ابعاد را دارد. بطور کلی و با توجه به بالاتر بودن میانگین کل نگرش نسبت به تغییر سازمانی نسبت به میانگین فرضی می‌توان گفت نگرش نسبت به تغییر در بین معلمان مدارس متوسطه شهرستان گناباد وضعیت مطلوبی دارد. نگرش نسبت به تغییر سازمانی در حصول به اهداف سازمانی بسیار حیاتی می‌باشد و نقش موثری در اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های تغییر ایفا می‌کند (ابی و همکاران، ۲۰۰۰ به نقل از واکولا و نیوکا، ۲۰۰۵) گرچه نگرش نسبت به تغییر متأثر از علل مختلفی است اما فرهنگ و جو سازمانی یکی از علل بسیار مهم آن است در سازمانی که پویا و رو به حرکت است افراد تغییر را تهدیدی برای خود تلقی نمی‌کنند بلکه آن را زمینه‌ای برای رشد و بهسازی توانایی‌های خود می‌دانند در نتیجه به

<sup>1</sup>. Vakola & Nikolaou

تعبیر (عبدالرشید و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴) آنها به سختی کار خواهند کرد و در برابر فشارهای تغییر مقاومت نشان خواهند داد تا به موفقیت دست پیدا کنند این افراد آینده نگر خواهند بود و زمان زیادی را صرف بهبود خواهند کرد. البته این افراد نیازمند رهبرانی منعطف و متخصص خواهند بود. در مورد رابطه بین مولفه های رهبری توزیع شده با نگرش نسبت به تغییر سازمانی یافته های این پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین این دو متغیر وجود دارد.

همچنین یافته های پژوهش در پاسخ به سوال آیا مؤلفه های رهبری توزیع شده مدیران تبیین معناداری از نگرش نسبت به تغییرسازمانی در دبیران مقطع متوسطه شهر گناباد دارند؟ نشان داد که ابعاد رهبری توزیع شده تبیین معنی داری از نگرش نسبت به تغییر سازمانی معلمان دارند. مطالعات زیادی وجود دارند که اثرات مثبت رهبری توزیع شده را بر تغییرات سازمانی نشان می دهند (هریس و همکاران، ۲۰۰۷). با توجه به اینکه ابعاد رهبری توزیع شده تبیین معناداری از نگرش نسبت به تغییر سازمانی ارائه می دهند می توان اینگونه بیان کرد که توسعه ی رهبری توزیع شده در مدارس می تواند نوید بخش بهبود نگرش های معلمان نسبت به تغییر باشد. این نکته بسیار حائز اهمیت است که ناکامی بسیاری از طرح های اجرایی شده در آموزش پرورش بدلیل مقاومت های کارکنان در برابر این تغییرات بوده است و با بهبود این نگرش آن ها نسبت به تغییر سازمانی می توان انتظار داشت تعهد افراد نسبت به تغییرات بالاتر برود. نتایج تحقیقات هریس (۲۰۰۸) نشان می دهد که رهبری توزیع شده ظرفیت های سازمانی در جهت تغییر را فراهم می کند و همچنین این سبک در مدارس باعث توسعه و بهبود فضای رشد معلم می شود (نقل از لانگ و ساندمن، ۲۰۱۵). کورسونگلو و تانریوگن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) معتقدند مدیران آموزشی موثر کسانی هستند که می توانند تغییرات مثبتی در نگرش<sup>۳</sup> افراد مدرسه نسبت به تغییر سازمانی بوجود بیاورند. بسیاری از تحقیقات نشان می دهد عامل اصلی تغییرات در مدرسه رهبران مدرسه می باشند (هوی و مسیکل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ لیتوود و استراس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ فولان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ به نقل از عبدالله و کاسیم<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

<sup>1</sup>. Abdul Rashid & et al

<sup>2</sup>. Kursunoglu & Tanriogen

<sup>3</sup>. Attitude

<sup>4</sup>. Hoy & Miskel

<sup>5</sup>. Leithwood & Strauss

<sup>6</sup>. Fullan

<sup>7</sup>. Abdullah & Kassim

مسئله مهم این است که کاربرد نظریه توزیع شده رهبری در مدارس بیشتر بصورت خود جوش بوده و فاقد پایه علمی می‌باشد (غلامی و همکاران ۱۳۹۳: ۲۹). بنابراین در درازمدت نمی‌توان به عملیاتی شدن آن اتکا کرد البته این به معنای عدم کارآمدی این سبک رهبری در مدارس نمی‌باشد، بلکه به معنایی عدم آگاهی مدیران و معلمان از مؤلفه‌های علمی ذکر شده می‌باشد. در حالی که در عمل بسیاری از مدیران مؤلفه‌های این نوع رهبری را در سبک مدیریت شخصی خود به کار می‌برند.

تعلیم و تربیت قرن ۲۱ فراسوی تمامی چالش‌ها و موانع با یک مسئله بنیادی به نام تغییر روبرو است. مسئله ای که نادیده انگاشتن آن به قیمت تباہ شدن سرمایه‌های انسانی جوامع خواهد شد. در این میان معلمان و مدیران کلیدی ترین نقش را دارند معلمانی که خود با چالش‌های تغییرات روزافزون کنار آمده باشند خواهند توانست الگویی برای دانش آموزان باشند و در میان امواج تغییر شناکردن را به دانش آموزان خود خواهند آموخت. گرچه تکیه صرف بر یک عنصر ما را به نتیجه نخواهد رساند اما بدون اغراق می‌توان گفت اگر مدارس ما آماده مواجهه تغییرات باشند و خود از انفعال و تاثیر پذیری صرف رهایی یابند غول تغییر در سازمان‌های ما نخواهد توانست جولان بدهد. همانگونه که نتایج این پژوهش نشان داد توزیع رهبری گامی در جهت بهبود فضای تغییر خواهد بود. زمانی که معلمان خود در حیطه تخصص و مهارت‌هایشان عهده دار رهبری باشند نه تنها خبری از انفعال آنها در برابر تغییر نخواهد بود بلکه آنها زمینه ساز تغییرات بزرگی در نظام آموزشی خواهند شد و این امر میسر نمی‌شود مگر با توزیع و تعامل بیش از پیش رهبری در مدارس، مسؤلان و رهبران رده‌های بالاتر با استفاده از تفویض اختیار، تصویب قوانین محلی و بومی و توسعه مشارکت‌های همه جانبه مدیران مدارس، ابتدا باید در جهت تمرکز زدایی در ساختارهای رسمی حرکت کنند. در همین راستا پیشنهادات زیر ارائه می‌شود.

۲. مدیران و مسؤلان مدارس تیم‌های تخصصی رهبری فراتر از مدرسه تشکیل دهند. و تجارب رهبری خود را به اشتراک بگذارند.

۳. معلمان مدارس با تشکیل گروه‌های آموزشی و تخصصی مطالبه گر تسهیم قدرت تصمیم‌گیری و نقش آفرینی در مدارس و سطوح بالاتر اداری باشند.

## پیشنهادات پژوهشی

۱. استفاده از روش‌های کیفی و آمیخته جهت بررسی و تبیین رهبری توزیع شده و نگرش نسبت به تغییر سازمانی
۲. ساخت و اعتباریابی پرسشنامه بومی رهبری توزیع شده و نگرش نسبت به تغییر سازمانی
۳. بررسی سایر عوامل موثر بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی مثل جو سازمانی و فرهنگی سازمانی

## منابع و مأخذ

- احمدی، حسن. (۱۳۹۲). بررسی رابطه رهبری توزیع شده و عملکرد سازمانی معلمان شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- دراکر، پیتر. (۱۳۸۵)، چالشهای مدیریت در سده ۲۱. ترجمه محمود طلوع، موسسه خدمات فرهنگی رسا
- دفت، ریچارد. (۱۳۸۵) مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسیان و سیدمحمداعرابی دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رشیدی، فریبا. (۱۳۸۳). بررسی رابطه اخلاق کار اسلامی، تعهد سازمانی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی در بین مدیران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شیراز.
- زارعی، متین (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: آگه.
- سنگه، پیتر. (۱۳۹۳). رقص تغییر، ترجمه علی نقی مشایخی، حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- عزیزی، مهدی. بررسی رابطه رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران مدارس دولتی دوره متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۹۳-۹۴. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران
- فرازجا، مهدی.، خادمی، محسن. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۴ : ۶۹ - ۵۰.
- ماکسون، جان. (۱۳۸۳). مدیریت نگرش. ترجمه فضل الله امینی. انتشارات مدیریت فردا.
- نمازی، زهرا. (۱۳۹۰). رابطه بین اخلاق کار اسلامی تعهد سازمانی و تاثیر آن بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی دانشگاه پیام نور. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور شیراز.

- یاسینی، علی (۱۳۹۲). *آزمون الگویی برای پیش‌بینی پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان بر اساس سبک رهبری توزیع‌شده*. رساله دوره دکتری، دانشگاه خوارزمی تهران.
- یاسینی، علی.، زین آبادی، حسن رضا.، نوه ابراهیم، عبدالرحیم. و آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۱) بررسی نقش میانجی گر احساس کارآمدی در تاثیرگذاری سبک رهبری توزیع شده بر تعهد حرفه‌ای و رضایت شغلی کارکنان مدارس دولتی. *فصلنامه مدیریت دولتی*. ۴: ۱۲۹-۱۴۸.
- Abdullah, J. B., & Kassim, J. M. (2011). *Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 15, 3304-3309.*
- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). the influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal, 25(2), 161-179.*
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P. And Walker, H. J. (2007), "Organizational change recipients' beliefs scale: development of an assessment instrument", *The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 43 No. 4, pp. 481-505 .*
- Anghelache, V. (2014). The Influence of the Persuasive Messages in Determining the Teachers' Attitude towards the Change in Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 127, 41-46.*
- Anghelache, V., & Bențea, C. C. (2012). Educational changes and teachers' attitude towards change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 33, 593-597.*
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly, 21(3), 422-438.*
- Bențea, C. C. (2013). Investigation of the Organizational School Climate and Attitudes towards Change: A Study on a Sample of In-service Romanian Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 76, 100-104.*
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 26(7), 733-753.*
- Bouckenoghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science, 46(4), 500-531.*
- Boonstra, J. (Ed.). (2008). *Dynamics of organizational change and learning*. John Wiley & Sons.

- Bush, T. (2013). Distributed Leadership: the Model of Choice in the 21st Century. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 543-544.
- Coch, L., & French, J. R. P (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1: 512-532.
- CorinaBentea, C. (2012). Investigation of the Organizational School Climate and Attitudes towards Change: A Study on a Sample of In-service Romanian Teachers. *Procedia -Social and Behavioral Sciences Journal*. 76:100 – 104.
- Devos, G. & Hulpia, H. (2009). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Journal Homepag* , 26(3) 562-575.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). *The development of an attitude toward change instrument. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting. Washington. 49th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC in 1989.*
- Elmore, Richard f. (2000). Building a new structure for school leadership. *American Educator*, v23 n4 p6-13.
- Harris,A.(2004). Distributed Leadership and School Improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1) 11-24.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? *A qualitative study. Teaching and Teacher Education*, 26(3), 565-575.
- Hoy, w., & Miskel, G. (2008). *Educational administration: theory, research, and practice* 8th ed. New York: McGraw-Hill.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning*, 23(2), 53-55.
- Kursunoglu, A., & Tanriogen, A. (2009). the relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers' attitudes towards change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 252-258.
- Lang, J. G., & Sandmann, L. R. (2015). Leadership for Community Engagement: A Distributive Leadership Perspective. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 19(1), 35-64
- Lines, R. (2005). the structure and function of attitudes toward organizational change, *Human Resource Development Review*, Vol. 4 No. 1, pp. 8-32.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social

- relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213- 234.
- Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business and Management*, 12 (2), 93.
  - Moolenaar, N. M., & Slegers, P. J. (2015). The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 8-39
  - Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction* (Vol. 55, No. 1, p. 5). American Psychological Association.
  - Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
  - Spillane, j (2004). Distributed Leadership. *The Educational Form*. Vol. 69. 143- 150.
  - Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations*, 27(2), 160-174.

