

بررسی رابطه رهبری توزیعی و توانمندسازی دبیران؛

مطالعه موردی

(محمد داودی. امیرحسین)^{*۱}. (حسینی. طاهره)^۲

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزش، ساوه، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۲۳ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۰/۱۱)

چکیده

این پژوهش به تعیین رابطه بین رهبری توزیعی با توانمندسازی دبیران در هنرستان‌های شهرستان ساوه می‌پردازد. روش پژوهش توصیفی-همبستگی و از نظر هدف کاربردی است و جامعه آماری شامل کلیه دبیران هنرستان‌های شهر ساوه به تعداد ۳۸۰ نفر می‌باشد. نمونه‌ی آماری بر اساس جدول مورگان به تعداد ۱۹۱ نفر و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای-نسبی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های محقق‌ساخته رهبری توزیعی و توانمندسازی با طیف پنج درجه‌ای لیکرت است. پایایی ابزار پس از اجرای مقدماتی ارزیابی و تأیید شد و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از پرسشنامه‌های رهبری توزیعی و توانمندسازی به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۸۸ به دست آمد. نتایج پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین توانمندسازی با سه بعد رهبری کلاسیک، طراحی نشده و نوظهور وجود دارد ولی نوعی رابطه منفی بین رهبری آشفته و توانمندسازی برقرار است. همچنین رهبری طراحی نشده دارای بالاترین ضریب همبستگی می‌باشد. در پایان بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای ارائه شده است.

واژگان کلیدی: رهبری توزیعی، توانمندسازی، دبیران.

۱- مقدمه

نیاز به مدیریت و رهبری در تمامی فعالیت‌های اجتماعی، محسوس و حیاتی است این نیاز به‌ویژه، در نظام‌های آموزش و پرورش از اهمیت بسیاری برخوردار است. امروزه عامل بسیاری از مشکلات و مسائل پیرامونی ما را نه در حیطه چیزها، بلکه باید در قلمرو انسان‌ها جستجو کرد [۶]. سازمان‌های آموزشی همانند سازمان‌های دیگر برای حل مشکلات بزرگ‌تر و پیچیده‌تر و تحقق و اهداف سازمانی، به افرادی آگاه و شایسته نیاز دارند که با برنامه‌ریزی، هماهنگی و جهت‌دهی‌های به‌موقع و هوشمندانه در طرح و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی ایفای نقش نمایند [۱].

پیچیدگی و اندازه سیستم‌های مدرسه به‌گونه‌ای است که یک رهبر نمی‌تواند تقاضاهای مسائل و وظایف روزانه را برآورده سازد. بنابراین مدرسه‌ای با محوریت یک رهبری نمی‌تواند با کارایی مناسبی انجام وظیفه کند چرا که یک نفر نمی‌تواند تمامی نقش‌های رهبری را به‌صورت توزیع شده انجام دهد [۹]. اخیراً تئوری‌های رهبری و تحقیقات مربوطه به‌سوی رهبری توزیعی^۱ معطوف شده‌اند که در آن دو یا چند نفر در یک تیم نقش‌های رهبری مشترک مسئولیت‌ها و یا وظایف مشترک را انجام می‌دهند [۱۴].

در آستانه هزاره سوم سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری بیشتری برای پاسخگویی به فشارها و تهدیدهای درون و برون سازمان نیاز دارند و مدیران به بازنگری و بازاندیشی در سبک‌ها، روش‌ها و رفتارهای مدیریتی خویش مجبور هستند. از عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها، نیروی انسانی کیفی و توانمند است. به‌عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به‌مراتب از فناوری‌های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی، امری غیرقابل انکار می‌باشد. بنابراین در این میان وظیفه مدیران و رهبران سازمانی برجسته‌تر می‌شود. ویژگی سازمان‌های امروزی، پویایی، پیچیدگی، ابهام، سنت‌گریزی و تأثر دائمی از محیط است. هرچند که فناوری به‌سرعت در حال بهبود است، اما مسأله جهانی شدن، باعث گسترش رقابت شده و این مهم، انتظارات از کارکنان بر اساس محیط‌های کاری را افزایش داده است. در نتیجه به‌منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راه پیش روی مدیران، توانمندسازی کارکنان است [۷]. توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهیم نمودن کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی

در امور سازمانی افزایش یافته و در نهایت بهبود عملکرد کارکنان را به دنبال خواهد داشت. کارکنانی که توانمندتر هستند رضایت بیشتر و فشارهای شغلی کمتری و احتمالاً مشارکت بیشتری را تجربه خواهند داشت [۱۵ و ۷۵].

در توانمندسازی مدیر بخشی از اختیارات یا قدرت تصمیم‌گیری را به کارکنان واگذار می‌کند. توانمندسازی فرایندی است که در آن فرهنگ توانمندسازی رشد می‌کند، تقسیم کار صورت می‌گیرد و پشتیبانی لازم توسط مدیران و رهبران سازمان از فرهنگ توانمندسازی صورت می‌پذیرد. تحقیقات انجام شده توسط هریس و موجیس^۲ (۲۰۰۵) نشان داد که رهبری توزیعی باعث ایجاد فرایندهای تصمیم‌گیری اشتراکی و گسترده می‌گردد؛ به طوری که مسئولیت‌ها به جای انفرادی بودن به شکل گروهی پیاده و اجرا می‌شوند. رهبران توزیعی، باعث تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری جمعی و گروهی می‌شوند. در صورتی که کارکنان مدرسه در محیط‌های توزیعی مشغول به فعالیت باشند، تقویت از طریق تعهدی اشتراکی کارکنان را به تکمیل کار به کمک یکدیگر و نه به شکل انفرادی قادر خواهند نمود.

رهبران و مدیران توزیعی با مشارکت کارکنان و دبیران، محیطی امن شامل اعتماد بین دبیران و مسئولان مدرسه به وجود می‌آورند؛ این اعتماد و مشارکت از عوامل مؤثر و مهم بر توانمندسازی کارکنان محسوب می‌شود. سؤال اساسی پژوهش حاضر عبارت است از اینکه چه رابطه‌ای بین رهبری توزیعی و توانمندسازی دبیران وجود دارد؟

۲- مروری بر مبانی نظری

۲-۱- رهبری توزیعی

ایده رهبری توزیعی ایده جدیدی نیست. همان‌گونه که در سال ۱۹۸۴ توسط مورگاتروید و رینولد^۳ بیان شد، رهبری می‌تواند در سطوح متنوع و در پاسخ به وضعیت‌های متفاوت اتفاق بیفتد و اساساً با مالکیت نقش‌های رسمی سازمانی گره نخورده است. ایده رهبری توزیعی در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شکل گرفت. تمرین توسعه رهبری دبیر، مفهومی با دامنه گسترده است و از ایده‌هایی مثل کار تیمی دبیران و معلم‌هایی که مسئولیت‌هایی را در مدرسه بر عهده می‌گیرند، تشکیل شده است. در نگاهی مثبت، مشورت دبیران با همکاران در مورد وظایف کاری و پذیرفتن نقدهای کاری توسط دبیران

منافع زیادی را برای دانش آموزان در پی خواهد داشت و آنها را به یادگیری از همدیگر تشویق خواهد نمود. به هر حال، این رابطه دو طرفه بین دبیرها همواره به سادگی حاصل نمی‌شود.

گرون^۴ (۲۰۰۹) و هریس (۲۰۰۵) معتقدند که منشأ چشم‌انداز رهبری توزیعی به یک روان‌شناس استرالیایی در سال ۱۹۵۴ به نام گیب^۵ بر می‌گردد که در فصلی از ویرایش نخست کتاب درسی روان‌شناسی اجتماعی در باب رهبری مطرح گردیده است [۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲]. وی بیان می‌کند که بهتر است رهبری به جای این که به عنوان نوعی صفت ثابت فردی دیده شود بهتر است به عنوان نتیجه اهداف گروه‌ها، ارزش‌ها و فنون در دسترس که زمینه رسیدن به اهداف را فراهم می‌کند مورد توجه قرار گیرد. بنت و همکارانش^۶ (۲۰۰۳) اشاره می‌کنند که رهبری توزیعی چیزی نیست که توسط یک فرد یا دیگران انجام شود، بلکه خصوصیتی نوظهور برای یک گروه یا شبکه‌ای از افراد است که در آن اعضای گروه تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارند. اسپیلان^۷ و همکارانش (۲۰۰۱) رهبری توزیعی را به عنوان شکلی از عاملیت جمعی می‌دانند که فعالیت‌های انفرادی را در مدرسه با هم‌دیگر ادغام و یکپارچه می‌سازد تا سایر دبیران را در فرایند تغییرات آموزشی هدایت کند [۷ و ۱۲ و ۱۵ و ۱۷]. دووس و همکاران^۸ (۲۰۱۲)، پژوهشی را با عنوان "ابعاد رهبری توزیعی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی دبیران: یک مطالعه در آموزش متوسطه" انجام دادند. در این تحقیق برای اولین بار رهبری توزیعی عملیاتی شده در دیدگاه ثورپ^۹ (۲۰۱۱) از طریق چهار بعد زیر تعریف می‌شود؛ رهبری توزیعی کلاسیک، رهبری توزیعی طراحی نشده، رهبری توزیعی نوظهور، رهبری توزیعی نامنظم.

در رهبری توزیعی کلاسیک^{۱۰} نگاه‌های کلاسیک مدیریت قرار دارد و رهبر یک تمرکز آشکار، کنترل قدرت‌مند و چینش ساختاری منظم در اختیار دارد و از طریق آن‌ها عمل می‌کند. رهبری توزیعی طراحی نشده^{۱۱} به تشریح سازمان‌هایی می‌پردازد که قصد استفاده از رهبری توزیعی را دارند اما ساختارهای موجود برای مقصود مورد نظر سازمان مناسب نیست یا این که افراد موجود در ساختارها در مورد چنین حرکت‌هایی با شک و تردید مواجه هستند و ترجیح می‌دهند که اهداف خود را در واحدهای موضعی خویش دنبال کنند. رهبری توزیعی نوظهور^{۱۲} واقعیت‌های زندگی روزمره سازمانی که نمی‌توان با قطعیت برنامه‌ریزی نمود را مشخص می‌کند. این تشخیص در جاهایی که تناقضات و آشفتگی‌ها وجود دارند غالباً به صورت خود به خودی اما رسمی و فراتر از نظر مدیران ارشد اتفاق می‌افتد. رهبری توزیعی نامنظم یا آشفته^{۱۳} وضعیتی را تشریح می‌کند که در آن، عناصر رهبری

توزیعی ممکن است به‌طور موضعی و در مسیرهای نسبتاً اتفاقی توسعه پیدا می‌کنند و در آن بدون توجه به سایر بخش‌های سازمان بر زمینه‌های عمومی و اهداف تمرکز می‌شود؛ در نتیجه یک فرآیند آشفته رهبری توزیعی شکل می‌گیرد [۱۶ و ۱۷].

یکی از مزایای سازمانی رهبری توزیعی آن است که از ضرب المثل «دو سر بهتر از یکی است» تبعیت می‌کند. ترکیب شدن ظرفیت اعضا، دامنه‌ای از نقاط قوت فردی را در یک جمع تقویت نموده و سازمان وابستگی بیشتری را بین آن‌ها ایجاد می‌کند. افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری از سوی تعداد بیشتری از اعضا به تعهد بیشتر نسبت به اهداف و استراتژی‌های سازمان منجر می‌شود. مشارکت در رهبری توزیعی از یک ارزش ذاتی برخوردار است و تجربیاتی را برای کسانی فراهم می‌سازد که در جوی از رفاقت برای کارگروهی شرکت می‌کنند. محیط‌های رهبری توزیعی می‌توانند فرصتی را برای تعیین اهداف شغلی و رشد حرفه‌ای در اختیار کارکنان قرار دهند و فرصت‌هایی را برای یادگیری رسمی و غیررسمی و مکمل فراهم سازد و در نهایت باعث بهبود عملکرد شغلی کارکنان شود [۱۲].

۲-۲- توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی^{۱۴} به‌عنوان یک فن مدیریتی در واکنش به نیاز کسب و کار در سازمان‌ها در سطح جهانی به‌کار گرفته می‌شود و در حرکت به‌سمت نتیجه‌محوری، یکی از استراتژی‌های برجسته مدیریت در همه سازمان‌ها است [۱۲ و ۱۷].

توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند. توانمندسازی نیروی انسانی به معنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای کارا و اثربخش نقش و مسئولیت‌های خود در سازمان است. توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به‌نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است. توانمندسازی ارتقای توانایی کارکنان در استفاده بیشتر از قوه تشخیص و تحلیل، داشتن بصیرت در انجام کارها و مشارکت کامل در تصمیم‌هایی است که بر زندگی آن‌ها تأثیر دارد. در تعریف دیگر توانمندسازی آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای

کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است. توانمندسازی در مفهوم سازمانی شامل تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت محیط سازمانی است [۱۲ و ۳]. گیل و بیگر^{۱۵} (۲۰۱۰) توانمندسازی را به‌عنوان نوعی عقیده شخصی نسبت به توانایی فرد برای انتخاب یک فعالیت یا تمرین تعریف می‌کنند [۱۰ و ۱۲].

تجیپتو سوپروتو^{۱۶} در سال (۲۰۱۲) مطالعه‌ای باعنوان "تأثیر توانمندسازی عملکرد دبیران در بهبود کیفیت آموزش در مدارس ابتدایی" در اندونزی انجام دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد که کیفیت آموزشی و صلاحیت آموزشی دبیران می‌تواند بر عملکرد دبیران و بر کیفیت آموزش در مدارس ابتدایی تأثیر داشته باشد. این تحقیق همچنین نشان داد که آموزش حرفه‌ای دبیران بر عملکرد و کیفیت آموزش تأثیر دارد. نتایج تحقیق گویای آن است که توانمندسازی دبیران و تفویض اختیار به آنها بر افزایش عملکردشان بر اساس شاخص‌های دانش، تمایل، و مهارت جهت افزایش کیفیت آموزش تأثیر دارد [۱۲ و ۱۷].

یکی از معروف‌ترین مطالعات توانمندسازی، تحقیقات اسپریتزر^{۱۷} (۱۹۹۲) است که چهار بعد شناختی را برای توانمندسازی ارائه می‌نماید. از دیدگاه وی، توانمندسازی موفقیت‌آمیز به‌معنای ایجاد ویژگی‌های زیر است؛ احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن. ماتیوز و همکارانش^{۱۸} (۲۰۰۳) در پژوهشی در دانشگاه تگزاس آمریکا، ابعاد توانمندسازی را در سه بعد چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیمات کار و تسهیم اطلاعات (به اشتراک‌گذاری دانش) تعریف نمودند.

- چارچوب ساختاری پویا^{۱۹} (DSF)؛ وقتی یک شرکت مجموعه‌ای واضح و شفاف از رهنمودهای قابل اصلاح را فراهم می‌کند که به تصمیم‌گیری کارکنان در هر دو بعد رویه‌ای و فرآیندهای رفتاری کمک می‌کند، چنین چارچوبی برقرار می‌گردد.

- کنترل تصمیمات در محیط کار^{۲۰} (CWD)؛ به‌گونه‌ای که کارکنان اجازه ورود به تمامی جنبه‌های شغل حرفه‌ای خود را دارند و تفویض اختیار لازم به هریک از آنان جهت کنترل یا اخذ تصمیمات عمده در محل کار داده می‌شود.

- به اشتراک‌گذاری اطلاعات^{۲۱} (IS)؛ بدین معنی که تمامی مشکلات و مباحث اطلاعاتی شرکت از سوی تمامی افراد شاغل در آن شرکت قابل دسترسی می‌باشند [۸ و ۱۲].

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های متفاوتی مواجهه هستند و فائق آمدن بر این چالش‌ها نیازمند داشتن منابع انسانی توانمند است. مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد باید به اهداف تعیین شده رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند. موفقیت هر سازمان در گرو تحقق اهداف از پیش تعیین شده و چگونگی مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. برخورداری مدیران از رفتارهای مناسب در سازمان باعث ایجاد روحیه و انگیزشی قوی در کارکنان می‌شود تا آنها با تمام توان در جهت اهداف سازمان گام بردارند. توانمندسازی یکی از مهمترین چالش‌ها برای مدیران قرن حاضر است. بدون شک به اشتراک‌گذاری کارهای رهبری توسط رهبر توزیعی در سازمان، خصوصاً سازمان‌های آموزشی، از طریق استفاده کارآمدتر و مؤثرتر از منابع انسانی موجود در سازمان باعث توانمندسازی نیروی انسانی می‌شود.

وجود هر مدرسه به‌میزان موفقیت آن در پاسخگویی به تقاضاها و خدمات آموزش بستگی دارد. لذا کارکنان این مدارس باید به‌منظور تضمین کارآیی مدرسه، مهارت‌ها و اطلاعات خود را افزایش داده و نسبت به آن حساس باشند. فشارهای محیطی به‌شکل قوی از طرف والدین و جامعه برای تأثیر و تغییر مدارس و حرکت به‌سوی مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری و توانمندسازی آنها وارد می‌شود. توانمندسازی مربیان باعث تطابق مؤثرتر مدارس با تقاضاهای بیرونی و انجام مؤثرتر و کارا تر عملیات روزانه مدارس می‌شود. توانمندسازی در کلاس و تصمیم‌های آموزشی می‌تواند عامل مهمی برای افزایش تأثیرات سازمانی و عملکردی دبیران باشد. توانمندسازی از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری، عملکرد کلاس را بهبود می‌بخشد و تأثیر مثبتی بر آموزش خواهد داشت؛ زیرا این مهم به وظایف اصلی مدرسه و کلاس یعنی بهبود آموزشی و روش‌های برنامه آموزشی پیشرفته، معطوف می‌باشد. وقتی دبیران و مدیران تأثیر بیشتری بر مدارس داشته باشند پیشرفت دانش‌آموزان، پاسخ‌گویی به اختلاف دانش‌آموزان، رضایت دبیران و بهبود محیط مدارس فراهم می‌گردد. با وجود وضوح ارتباط توانمندسازی دبیران و پیشرفت دانش‌آموزان، مدارک کمی در خصوص حمایت از ارتباط مستقیم آنها وجود دارد [۲].

۳-۲- پیشینه پژوهش

کلارنس (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای تحت عنوان "رهبری توزیعی در مدارس آفریقای جنوبی؛ احتمالات و محدودیت‌ها" به نظریه‌ها زیربنایی و موانع استقرار مفهوم رهبری توزیعی پرداخت. بر اساس یافته‌های این مقاله، رهبری توزیعی زمانی می‌تواند در مدارس محقق شود که دانش، تجربه و تخصص اعضای سازمان با هم ترکیب شود و تابع یک شیوه و منش جمعی و گروهی گردد.

گرانث (۲۰۱۱) پژوهشی را با عنوان "رابطه میان رهبری توزیعی و کارایی رهبری در مدارس کارولینای شمالی" انجام داد، نتایج پژوهش نشان داد اکثر مدیران مدرسه در مدارس کارولینای شمالی در خصوص ایفای نقش‌های رهبری توزیعی زیر در مدارس موافق بودند:

۱) تنظیم سمت و سو (۲) طراحی مجدد سازمان (۳) مدیریت برنامه‌های آموزشی. هم چنین یافته‌های پژوهش نشان داد که چهار مؤلفه رهبری توزیعی ارتباطی متوسط با یکدیگر دارند. تحلیل رگرسیون چندگانه و مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی نشان داد که مدیران زن در مدارس احتمالاً از نظر دبیران برای ایفای نقش مدیریت برنامه آموزشی ضعیف‌تر ظاهر شدند. از میان ابعاد مختلف رهبری توزیعی، تنظیم سمت و سوها قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده کارایی رهبری توزیعی بوده است.

وی و همکارانش در سال (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان "اثر رهبری تبادلی، شرایط توانمندسازی و کارکنان و رهبران یک شرکت چندملیتی در چین بودند. نتایج پژوهش نشان داد که اثر رفتار رهبری تبادلی با عملکرد زیردستان مرتبط و مثبت است، رابطه شرایط توانمندسازی با عملکرد خلاق زیردستان به صورت جزئی یا منفی بود و اثر توانمندسازی روانی بر عملکرد زیردستان مثبت بود.

یاسینی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان "نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی مدارس متوسطه‌ی شهر مهران؛ ارائه یک مدل" انجام داد. رابطه مذکور از طریق نقش میانجی دو متغیر تعهد سازمانی و هوش هیجانی در تأثیرگذاری سبک رهبری توزیعی بر عملکرد شغلی (مدل مفهومی) بررسی شد. نتایج حاصل از پیمایش روی ۱۸۶ دبیر در مدارس متوسطه شهر مهران حاکی از آن است که رابطه بین سبک رهبری توزیعی و عملکرد شغلی دبیران به صورت غیرمستقیم بوده و از طریق دو متغیر تعهد سازمانی و هوش هیجانی دبیران تبیین می‌گردد.

بنار(۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی دبیران" نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی دبیران و توانمندسازی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

قلی‌پور(۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی" نشان داد که نوعی رابطه قوی میان رهبری خدمت‌گزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی وجود دارد. همچنین یافته‌های تحقیق بیان‌گر آن است که تفاوت معناداری میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمت‌گزار وجود دارد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه اجرا و گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دبیران ۳۸۰ نفر شاغل در هنرستان‌های شهر ساوه می‌باشد و حجم نمونه با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای-نسبی مقدار ۱۹۱ نفر محاسبه گردید. ابزار پژوهش شامل دو پرسشنامه محقق‌ساخته رهبری توزیعی (حاوی ۲۸ سؤال) و پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۱۵ سؤال برمبنای طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد. روایی محتوایی ابزار سنجش توسط اساتید و متخصصان تأیید گردید و ضریب پایایی پرسشنامه با اجرای مطالعه مقدماتی در یک نمونه ۳۰ نفری ارزیابی و آلفای کرونباخ هر یک از پرسشنامه‌های رهبری توزیعی، توانمندسازی به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۸۸ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به موضوع پژوهش از طریق ضریب همبستگی پیرسون و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS انجام شد.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- فرضیه پژوهش

فرضیه پژوهش به صورت زیر طراحی شده است:

بین رهبری توزیعی و توانمندسازی دبیران رابطه وجود دارد.

جدول ۱- ماتریس همبستگی بین ابعاد رهبری اخلاقی با سلامت سازمانی (n=۱۷۰)

متغیرها	۱. رهبری کلاسیک	۲. رهبری طراحی نشده	۳. رهبری نوظهور	۴. رهبری آشفته	۵. توانمندسازی
۱. رهبری کلاسیک	۱				
۲. رهبری طراحی نشده	**۰/۷۳۵	۱			
۳. رهبری نوظهور	**۰/۷۲۵	**۰/۷۸۴	۱		
۴. رهبری آشفته	** -۰/۰۶۹	** -۰/۰۳۸	** -۰/۰۴۰	۱	
۵. توانمندسازی	**۰/۳۴۹	**۰/۳۶۶	**۰/۳۵۰	** -۰/۱۵۷	۱

**p= (یک دامنه) /۰۱ * p= (یک دامنه) /۰۵

چنان که در جدول بالا ملاحظه می‌شود، توانمندی با ابعاد رهبری کلاسیک، طراحی نشده، نوظهور رابطه مثبت و با بعد رهبری آشفته در سطح ۰/۰۱ رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. بالاترین همبستگی به رابطه بین "توانمندسازی" و "رهبری طراحی نشده" مربوط می‌باشد.

۴-۲- سؤال پژوهش

تا چه اندازه ابعاد رهبری توزیعی می‌تواند توانمندسازی را پیش‌بینی نماید؟

جدول ۲- خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی سلامت سازمانی براساس مؤلفه‌های رهبری اخلاقی

مدل	متغیر	R	R ²	ΔR^2	B	β	آماره t	p-value
۱	رهبری طراحی نشده	۰/۳۶۶	۰/۱۳۴	۰/۱۳۴	۰/۶۳۰	۰/۳۶۶	۴/۷	۰/۰۱
۲	رهبری طراحی نشده	۰/۴۲۸	۰/۱۸۳	۰/۰۴۹	۰/۶۴۲	۰/۳۷۳	۱۰/۵	۰/۰۱
	رهبری آشفته				-۰/۵۲۸	-۰/۱۷۱	-۳/۲	۰/۰۱

متغیر ملاک: توانمندسازی

نتایج جدول بالا نشان می‌دهد از بین چهار مؤلفه رهبری توزیعی تنها دو مؤلفه "رهبری طراحی نشده" و "رهبری آشفته" پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار توانمندسازی دبیران بودند. این دو متغیر با همدیگر حدود ۱۸/۳ درصد از واریانس "توانمندسازی" آزمودنی‌ها را تبیین نمودند که سهم "رهبری طراحی نشده" برابر با ۱۳/۴ درصد و "رهبری آشفته" برابر با ۴/۹ درصد بود. چنان‌که

ملاحظه می‌شود، مؤلفه‌های "رهبری کلاسیک" و "رهبری نوظهور" نقشی در تبیین "توانمندسازی" ندارند و با اضافه شدن آنها به مدل، مقدار R^2 به اندازه‌ای که از نظر آماری معنی‌دار باشد، تغییر نمی‌کند.

همچنین مقایسه ضرایب متغیرهای پیش‌بین وارد شده در مدل نشان می‌دهد که در تبیین توانمندسازی، "رهبری طراحی‌نشده"، نقش افزایشی و "رهبری آشفته"، نقش کاهشی دارد. بر این اساس معادله پیش‌بین زیر را می‌توان به صورت زیر تدوین نمود؛

$$(Y) = 0/373 - (0/171) \text{ (رهبری طراحی نشده)} = \text{توانمندسازی پیش‌بینی شده}$$

یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد به "رهبری طراحی‌نشده" به میزان $0/373$ انحراف استاندارد به "توانمندسازی" افزوده و با افزایش یک انحراف استاندارد به "رهبری آشفته"، به میزان $0/171$ انحراف استاندارد از توانمندسازی دبیران کاسته می‌شود.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با هدف کلی مطالعه رابطه بین رهبری توزیعی با توانمندسازی دبیران هنرستان‌ها به دنبال بررسی وضعیت توانمندسازی هنرستان‌های شهر ساوه و کشف ارتباط رهبری توزیعی با توانمندسازی دبیران بود. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که از بین ابعاد رهبری توزیعی، سه بعد رهبری کلاسیک، رهبری طراحی‌نشده و رهبری نوظهور با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارند. اما همبستگی توانمندسازی با بعد رهبری آشفته منفی و معنادار می‌باشد.

مدیران نقش مهمی در ایجاد و ارتقای سطح توانمندی در سازمان مدرسه دارند. رهبری توزیعی با توزیع عملکردها، وظایف و مسئولیت‌ها در میان دبیران فضایی امن و محیط کاری سالم و توانمند را به وجود می‌آورد. همان‌طور که مطالعات نشان می‌دهد تدارک آزادی عمل برای کارکنان، حمایت و اعتماد یکی از مؤثرترین رفتارهای مدیریتی است که به ایجاد محیط کاری توانمند منجر می‌گردد. رهبری توزیعی با مشارکت کارکنان و توزیع رهبری در سلسله مراتب سازمانی باعث ایجاد جو اعتماد در مدرسه می‌شود. همان‌طور که اسماعیلی و همکارانش (۲۰۰۷) بیان کردند سطح اطمینان و اعتماد در یک سازمان با پذیرش رهبری توزیعی در آن سازمان ارتباط دارد. وجود بالاترین ضریب

همبستگی میان بعد رهبری طراحی نشده و توانمندسازی نشان می‌دهد که رهبری طراحی نشده مناسب‌ترین نوع رهبری توزیعی در ایجاد محیط توانمند در سازمان‌ها و مدارس است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری آشفته دارای نوعی ارتباط منفی و معنادار با توانمندسازی است. در این بعد رهبری توزیعی، عناصر رهبری می‌تواند به‌طور موقتی و در مسیرهای کاملاً اتفاقی توسعه یافته و نوعی فرآیند رهبری آشفته شکل گیرد که در سطح عمومی مؤثر باشد؛ با این وجود چون اطلاعات تسهیم شده، بومی و غیرقابل دسترس هستند یک بی‌نظمی در این بعد رهبری دیده می‌شود که مانع ایجاد توانمندی در سازمان می‌شود. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های هولپیا و همکاران (۲۰۱۲)، گرانت (۲۰۱۱) کلارنس، (۲۰۱۱)، وی و همکارانش (۲۰۱۰) میرسون و کلین (۲۰۰۸) و بنار (۱۳۹۰) یاسینی (۱۳۹۰) قلی‌پور (۱۳۸۸) هم‌سو می‌باشد.

نتیجه حاصل از سؤال پژوهش نیز نشان داد که دو متغیر رهبری طراحی نشده و آشفته به‌صورت توأمان حدود ۱۸/۳ درصد از تغییرات مربوط به توانمندسازی را تبیین می‌کنند. سهم رهبری طراحی نشده به‌تنهایی ۱۳/۴ درصد می‌باشد و مؤلفه‌های رهبری کلاسیک و نوظهور نقشی در تبیین توانمندسازی ندارند. رهبران سازمان به‌عنوان عامل اصلی ایجاد و ارتقای سطح توانمندی در سازمان دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشند. هیچ‌کس به‌اندازه رهبر سازمان نمی‌تواند توانمندی سازمان را تأمین کند. در یک جو سالم، کارکنان در هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داده می‌شوند. همچنین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها باعث می‌شود که خود را جزئی از سازمان دانسته و نسبت به محل کار خویش احساس تعلق نموده و با شور و اشتیاق کار خود را انجام دهند.

مدیران و رهبران با به‌کارگیری سبک رهبری توزیعی مبتنی بر پایه اطمینان، همکاری و مشارکت استوار موجبات توانمندی کارکنان خود را فراهم می‌سازند. بر این اساس می‌توان با ارائه راهکارهایی در جهت آموزش مدیران و رهبران جهت پیاده‌سازی هر چه بهتر و بیشتر این سبک رهبری، آنان را به سمت توانمندسازی کارکنان در سازمان سوق داد. بر اساس تحقیقات، اطمینان دوطرفه و متقابل برای نهادینه نمودن رهبری توزیعی در فرهنگ سازمانی لازم و حیاتی است. برای این که رهبری توزیعی برای یک مدیر اتفاق بیفتد، باید بعضی از کنترل‌ها را رها نماید. هر چند این امر، چالش‌هایی را به همراه خواهد داشت و و اگذاری قدرت سبب افزایش قدرت دبیر و کاهش قدرت مدیر خواهد شد. اما مدیران با توجه به این نکته که دبیران کاری را انجام می‌دهند که آن کار موجب جایگزین

شدن روش مدیریت از بالا به پایین با روش از پایین به بالا می‌شود و با انتقال مدرسه خود از یک سیستم سلسله‌مراتبی به یک فرهنگ مدرسه‌ای که در آن رهبری در بین اعضای آن به اشتراک گذاشته می‌شود، زمینه‌ی مشارکت و در نتیجه توانمند شدن دبیران را فراهم خواهند نمود. دبیران به زمان و فرصتی مناسب جهت تسهیم تجربه‌های خود و تبادل اطلاعات با همکاران نیاز دارند تا تأثیر کار گروهی آنها افزایش یابد. از آنجا که در سایه رهبری توزیعی سازمان‌ها از نو طراحی می‌شوند، دبیران فرصت‌هایی را برای مشارکت در تصمیم‌های گسترده در کل مدرسه پیدا می‌کنند. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران طی یک برنامه آموزشی با فرایند طراحی مجدد و نحوه‌ی پیاده‌سازی آن با کمک همکاران و دبیران در مدرسه آشنا شوند.

انعطاف‌پذیری، استقلال دبیران، فراهم کردن ابزارها و منابع مورد نیاز و دادن آزادی عمل برای اجرای برنامه‌ها بدون مداخله زیاد، راه‌کارهایی هستند که برای به‌سازی و سلامت دبیران و بهبود توانمندی سازمان کمک شایانی خواهند نمود. با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت می‌توان مدیران مراکز آموزشی را با سبک رهبری توزیعی آشنا نمود. در نتیجه پیاده‌سازی سبک رهبری توزیعی توسط مدیران تعهد دبیران می‌شود. بر این اساس، توصیه می‌شود مدیران و رهبران مدرسه یک ساعت در هفته برای ملاقات و تعامل با یکدیگر به‌عنوان یک تیم و یک گروه اختصاص دهند تا جو اطمینان و اعتماد در مدرسه ایجاد گردد. اعتماد و تعهد دو نکته کلیدی برای توانمندسازی محسوب می‌شوند و با تسخیر افکار و روان کارکنان و دبیران می‌توان مشارکت آنان را در ارائه پیشنهادهای جدید فراهم نموده و وفاداری و تلاش‌های آنان را مضاعف نمود.

۶- پی‌نوشت‌ها

- ۱- Distributiv leadership
- ۲- Harris & Muijs
- ۳- Murgatroyd & Reynolds
- ۴- Gronn
- ۵- Thorpe
- ۶- Bennett et al
- ۷- Spillan
- ۸- Devos et al

- ۹- Gibb
- ۱۰- Classical Leadership
- ۱۱- Mis-Planned. Leadership
- ۱۲- Emerging. DI
- ۱۳- Chaotic. Leadership
- ۱۴- Empowerment
- ۱۵- Gill and Biger
- ۱۶- Tjipto Subroto
- ۱۷- Spreitzer
- ۱۸- Matthews et al
- ۱۹- Dynamic structural framework
- ۲۰- Control of workplace decisions
- ۲۱- Information sharing

۷- منابع

- [۱] آرامی، شهناز. "ارائه و تبیین شاخص‌های انتخاب مدل رهبری نوین و نحوه‌ی یکپارچه‌سازی آن در سازمان‌ها"، فرهنگ مدیریت، ۴(۱۴)، ص ۱۳۸۹.
- [۲] حسینی، زهرا. "بررسی رابطه توانمندسازی و عملکرد دبیران دوره ابتدائی کرج"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۹۰.
- [۳] سامنی، محسن. "توانمندسازی کارکنان و تأثیر آن در سازمان"، مجله اطلاعات علمی، سال ۲۵، پی در پی ۳۷۹، شماره ۶، صص ۵۷-۶۱.
- [۴] صمدی میار کلایی، حسین. آقاجانی، حسنعلی. صمدی میار کلایی، حمزه. "بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مطالعه موردی اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر)" فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد گرمسار، سال هفتم، شماره ۱، صص ۱۱۷-۱۳۸، بهار ۹۲.

[۵]ملکی آوارسین، صادق، زوار، تقی، وکیلی، راحله. "رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی دبیران مدارس متوسطه شهرستان مراغه"، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد گرمسار*، سال هفتم، شماره ۲، صص ۱۳۱-۱۴۴، تابستان.

[۶]موحدزاده، ایوب. "بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحولی آموزشی مدیران با رفتار شهروندی سازمانی دبیران دبیرستان‌های پسرانه شهر قزوین"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ۱۳۸۸.

[۷]میرکمالی، محمد. ناستی زایی، ناصر. "بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری"، *فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه*، دوره هشتم، شماره دوم، صص ۱۱۳، تابستان ۱۳۸۹.

[۸]ولایی ملکی، مریم. محمد داودی، امیرحسین، "رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی دبیران دبیرستان‌های شهرستان ساوه"، پذیرفته شده در اولین همایش مجازی ره‌آوران آموزش، ۲۸/اردیبهشت / ۹۲تهران.

[۹]Angelle, Pamela.s, "An Organizational Perspective of Distributed Leadership: Aportait Of A Middle School", *RMle on line*, Vol۳۳(۵), ۱-۱۶, ۲۰۱۰.

[۱۰]Berlin, R. H. Klouman, I .Nyberg. "Empowerment: a case study in a Swedish hotel setting". *Jönköping International Business School*, Swedish, ۲۰۱۱.

[۱۱]Boudreaux. wiLbert, "Distributed Leadership and high – stakes testing: Examining the Relationship between distributed Leadership and Lecap scores", Thesis for the Degree of Doctor of Education in educational Leadership , southeastern Louisiana university, ۲۰۱۱.

[۱۲]Grant. c. p , carl.p, "the Relationship between Distributed Leadership and principal s leadership Effectiveness in North Carolina", Thesis for the Degrees of Doctor of Philosoophy ,North Carolina State university, ۲۰۱۱.

[۱۳]Humphreys. E , "Distributed Leadership and its impact on Teaching" , Thesis for the Degrees of Doctor , Faculty of Social Sciences Education Department , Ireland, ۲۰۱۰.

[۱۴]krogh. G. V , Nonaka. I & Rechsteiner. L , , "Leadership in organizational Knowledge creation: A Review and Framework" , *JournaL of Management studies* , ۴۹ , ۲۴۰ , ۲۰۱۲.

- [۱۵]Shakir.F.J,Hatem Issa.J&Omer Mostafa.P, “Perceptions towards Distributed leadership in school Improvement” ,*International Journal of business and management* ,Vol.۶,No.۱۰,۲۵۶-۲۶۴, ۲۰۱۱.
- [۱۶]Thorp. R , Gold. J & Lawler. J, “Locating Distributed Leadership”, *International Journal of Management Reviews* , Vol ۱۳ , ۲۳۹-۲۵۰. ۲۰۱۱.
- [۱۷]Tjijto Subroto, W. “The Influence of Teachers’ Performance Empowerment in Improving the Quality of Education in the Elementary Schools”, *International Journal for Educational Studies*, ۵(۱), ۲۰۱۲.