

بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران ارشد مناطق آموزشی شهر تهران و روحیه

مدیران مدارس راهنمایی دخترانه دولتی

دکتر بهارک شیرزادکبریا*

فاطمه شعبانی زنگنه**

چکیده: هدف اساسی این پژوهش بررسی رابطه سبک رهبری مدیران ارشد مناطق آموزشی شهر تهران با روحیه مدیران مدارس راهنمایی دخترانه دولتی می باشد. جامعه آماری این پژوهش را تمامی مدیران مدارس راهنمایی دخترانه دولتی مناطق ۱۹ گانه شهر تهران که در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ در نوبت روزانه فعالیت داشتند، تشکیل داده است. که از میان آنان ۹۴ نفر مدیر به عنوان نمونه به روش طبقه ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار سنجش، پرسشنامه محقق ساخته روحیه سنج شامل ۳۴ سؤال و پرسشنامه سبک سنج شامل ۱۶ سؤال بوده است که در مقیاس پنج درجه ای لیکرت روی مدیران اجرا شد. روایی پرسشنامه از طریق توجه به مفاهیم هر متغیر در طرح سؤالات و نیز توسط صاحب نظران و اساتید راهنما و مشاور سنجیده شد. همچنین برای تعیین ضریب پایایی ابتدا پیش آزمونی انجام گرفت که طی آن ۳۵ نفر از مدیران مدارس به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفته و پایایی پرسشنامه به روش دو نیمه کردن (زوج و فرد) از فرمول اسپیرمن- براون، برای مؤلفه های پرسشنامه در خصوص سؤالات سبک رهبری ۰/۸۸ و در خصوص سؤالات روحیه ۰/۹۲ به دست آمد و مورد قبول واقع گردید. نتایج ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون نشان داد که: ۱- بین سبک رهبری مدیران ارشد مناطق آموزشی و روحیه مدیران مدارس با اطمینان ۹۹٪ رابطه معنی داری وجود دارد. ۲- روحیه مدیران مدارس در سبک رهبری پویا بالاست. ۳- روحیه مدیران مدارس در سبک رهبری تفویض کننده پائین است. ۴- روحیه مدیران مدرسی که رهبران رابطه مداردارند، بالا است. ۵- روحیه مدیران مدرسی که رهبران وظیفه مداردارند، بالا است.

واژه های کلیدی: سبک رهبری^۱، روحیه^۲

مقدمه

در جامعه امروزی، گردش امور زندگی وابسته به سازمان ها و پیشرفت و بقای جامعه، تابع کار و عملکرد مؤثر آنها است. سازمان ها به منظور رفع نیازهای اجتماعی و در نتیجه فعالیت های گروهی به وجود آمده اند. گردانندگان اصلی سازمان، انسان ها هستند. آنها هستند که به کالبد

* استادیار و عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

سازمان جان می بخشند و تحقق اهداف را میسر می سازند. در این میان رشد و نمو و کوشش انسانی و هدایت آنها در جهت حصول اهداف، بدون مدیریت مقدور نیست. و چون اولین اصل در تشکیل سازمان وجود افراد است، بدیهی است ابتدایی ترین حرکتی که باید در تحقق این امر صورت گیرد، نگهداشت نیروی انسانی و فراهم کردن شرایط رضایت و خشنودی روحی و روانی افراد است.

در طول تاریخ بشری همواره تحولات و تغییرات ایجاد شده از سوی افراد و گروه ها همراه با حضور فردی تحت عنوان رهبر بوده، و این اقدامات در سایه هدایت های او صورت پذیرفته است. رهبران می باید با اتخاذ تدابیر لازم و ایجاد روابط انسانی موجبات استفاده بهینه از نیروهای انسانی سازمان های خود را فراهم سازند، که از جمله این تدابیر، اتخاذ سبک رهبری درست است. مدیران با اتخاذ نوع سبک رهبری خود میزان توجه و نوع سوگیری خود را در رابطه با نیازهای کارکنان و انتظارات سازمان بیان می دارند. و کارکنان با برداشتی که از رفتار مدیران خود در عرصه های کار و فعالیت سازمانی می نمایند، رفتار می کنند. علاوه بر ضرورت شناخت رفتار مؤثر، شاخص هایی را نیز که مبین وجود جو مناسب برای تحقق اهداف در سطح سازمان می باشد، باید مد نظر قرار دهند تا از این طریق بتوانند رفتار خود را مورد ارزشیابی قرار دهند. یکی از شاخص ها، وجود روحیه خوب و بالا و رضایت روانی در افراد سازمان می باشد. این شاخص نشان دهنده تمایل و یا عدم تمایل کارکنان به انجام امور می باشد. بدیهی است هر مدیر در جریان مدیریت و فعالیت های خود از سبک ویژه ای بهره می گیرد که این سبک در واقع مجموعه الگوهای رفتاری وی می باشد که در جریان کار و فعالیت سازمانی پیوسته بروز می کند و دیگران به موجب آن او را می شناسند و چون مدیران مدارس در تعامل دائمی با مسئولان منطقه هستند، سبک رهبری این مدیران ارشد تأثیر بسزایی در روحیه مدیران مدارس می گذارد و به تبع آن روحیه مدیران، بر کارایی و اثربخشی و در نتیجه بر روند نتایج نظام آموزشی تأثیر می گذارد. لذا با توجه به اهمیت روحیه مدیران در سازمان ها علی الخصوص ویژگی های روحیه که عبارتند از مسری بودن و جهت سرایت آن که از بالا به پائین می باشد و نیز سرعت انتشار نوع ضعیف آن نسبت به نوع قوی، و از همه مهم تر نوع مدیریت سازمان های آموزشی که دارای بعد انسانی بسیار قوی می باشد و همچنین با توجه به خلاء موجود در زمینه پژوهش های مربوط به روحیه مدیران، به ویژه رابطه بین سبک رهبری مسئولین با روحیه آنان، آن هم با توجه به وجود تمرکز ساختاری و اداری موجود در سازمان های آموزشی و به تبع آن بهره مندی رؤسای مناطق از بالاترین درجه اختیارات، بر آن

شدیم که در این پژوهش به بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران ارشد مناطق آموزش و پرورش و روحیه مدیران مدارس پرداخته و رابطه هر یک از سبک های مورد نظر در این پژوهش را با روحیه مدیران مدارس مورد شناسایی قرار دهیم.

مبانی نظری و تئوری ها

قبل از بررسی سبک های رهبری نخست به ارائه تعاریفی از رهبری و سبک رهبری می پردازیم:

رایینز^۱ (۲۰۰۴) رهبری را عبارت از توانایی در اعمال نفوذ یا اثر گذاری بر یک گروه، در جهت تأمین هدف ها تعریف می کند. لاک^۲ (۲۰۰۱) رهبری را فرایند برانگیختن دیگران به کنش در جهت هدفی مشترک می داند.

سبک مدیریت یعنی رفتارهای نسبتاً پایداری که توسط مدیران و مربیان آموزشگاه در اداره امور و برقراری ارتباط و بر خورد با دیگران به کار گرفته می شوند و می توان آنها را به عنوان الگویی متفاوت از شخص تا شخص دیگر تشخیص داد. واگنر^۳ (۲۰۰۵)، سبک مدیریت را ترکیبی از صفت ها، مهارت ها و رفتارهایی می داند که مدیر برای تعامل با کارکنان خود از آن استفاده می کند. هر شخصی برای سازماندهی، هدایت و نیز نوع روابط با دیگر افراد زندگی خود، از الگو و گرایش نسبتاً پایداری استفاده می کند که می توان آن را سبک مدیریت نامید. به زعم گری دسلر^۴ (۲۰۰۲) سبک عبارت است از اینکه مدیر چه کار می کند و رفتارش چگونه است. از آنجا که در تعریف سبک رهبری، ادراکات پیروان از اهمیت بیشتری برخوردار است، بطوری که اگر مدیری خود را رهبری مردم دار و آزاد منش بداند ولی زیردستانش او را سرسخت و وظیفه مدار بشناسند، در تعریف سبک رهبری او، ادراکات و نظر زیردستان مهم تر از نظر خود او خواهند بود، زیرا زیر دستان به موجب ادراک خود از رفتار رهبر، با او رفتار خواهند کرد (علاقه بند، ۱۳۸۸).

بنابراین در این پژوهش با تکیه بر واقعیت فوق، سبک رهبری را با الهام از تعریف هرسی و بلانچارد و با تأکید بر نظر زیردستان اینگونه تعریف می کنیم: سبک رهبری عبارت است از مجموعه برداشت های مدیران مدارس از الگوهای غالب در رفتار مسئولین مناطق که در جریان

1- Robbins
2- Lockwagner Gary

3- Wagner Gary
4- Dessler

کار و فعالیت سازمانی پیوسته بروز می کند و مدیران بموجب آن رفتارها او را می شناسند. این رفتارها می تواند وظیفه مدار یا رابطه مدار و یا ترکیبی از آنها باشد.

پیشینه پژوهش

- کرمی (۱۳۸۵) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین سبک رهبری و روحیه پرسنل جهاد سازندگی آذربایجان غربی» به این نتایج دست یافت که بین سبک رهبری و روحیه کارکنان با ۹۹٪ اطمینان رابطه مثبت وجود دارد و میزان روحیه کارکنان در سبک های رهبری مشورتی و مشارکتی زیادتر از آمرانه و آمرانه خیرخواهانه است.

- بهروزی (۱۳۸۳) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی میزان رابطه بین سبک مدیریت ادغامی و سبک مدیریت سازمانی با روحیه دبیران دبیرستان های شهرستان بوشهر» به بررسی رابطه بین سبک رهبری و روحیه پرداخته است. وی به این نتایج دست یافت که بین سبک مدیریت ادغامی و بالا بردن روحیه دبیران همبستگی مستقیم و معنی داری وجود دارد. بین سبک مدیریت سازمانی و پایین بودن روحیه دبیران همبستگی مستقیم وجود دارد.

- فهیمی (۱۳۸۱) پژوهشی تحت عنوان «مقایسه اثرات روش مدیریت رابطه مدار و مدیریت کار مدار بر روحیه دبیران دبیرستان های ناحیه سه آموزش و پرورش مشهد» انجام داده است. نتایج پژوهش نشان داده که: بین روش مدیریت رابطه مدار و روحیه دبیران، همبستگی قوی و معنی دار وجود دارد که با افزایش روش رابطه مداری مدیران، روحیه دبیران افزایش می یابد و بین روش مدیریت کارمداری و روحیه دبیران، همبستگی نسبتاً قوی ولی معکوس وجود دارد که با افزایش روش کارمداری مدیران، روحیه دبیران کاهش می یابد.

- ضیائی در سال ۱۳۸۲ پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه سبک مدیریت با میزان کارایی معلمان دوره ابتدایی شهرستان گرگان» انجام داد و نتایج زیرحاصل شد: استفاده از سبک مشارکتی در مدیریت واحدهای آموزشی بیشترین کارایی و سبک آمرانه کمترین کارایی را دارد و استفاده از سبک های مشورتی و تفویضی در مدیریت واحدهای آموزشی کارایی قابل ملاحظه ای دارد.

- استرمن^۱ (۲۰۱۰) در مقاله خود تحت عنوان «روش های رهبری» در آلمان غربی به وسیله آزمایش هایی که روی ۹۰ مدیر شرکت انجام داد، روش های رهبری آزاد منشانه و استبدادی را مورد مطالعه قرار داده و نتیجه گرفتند که رهبری آزادمنشانه، که خواستار مساوات همراه با

رفتارهای دوستانه مبتنی بر آزاد گذاری حق انتخاب آسان گیر است، معمولاً موجد روحیه بهتری است و به کیفیت تولید بهتر می انجامد. در حالی که رهبر مستبدانه، که سلطه جو، غیرصمیمی و کنترل کننده است، اغلب به روحيات و عملکرد افراد آسیب می رساند.

- لیونز و اشنایدر^۱ (۲۰۰۹) پژوهشی تحت عنوان «اثرات سبک رهبری بر استرس» انجام دادند. در این مطالعه متغیرهای مربوط به سبک رهبری و عملکرد مورد آزمایش قرار گرفت و نشان داد که سبک رهبری رابطه مستقیمی روی عملکرد وظیفه و استرس دارد.

- میدلر^۲ (۲۰۰۸) در سال در تحقیقات خود تحت عنوان «رفتار رهبری مدیر مدرسه و روحیه معلمان» رابطه مستقیم و معنی داری بین رفتار رهبری مدیر مدرسه و روحیه کاری معلمان در مدارس ایالت آلاباما گزارش می کند و اظهار می دارد که ساخت دهی و مشارکت جو بودن مدیران موجب روحیه بالاتری در معلمان می شود.

- دیکنسون و آدلر^۳ (۲۰۰۷) تحقیقی تحت عنوان «رابطه سبک رهبری با روحیه و افسردگی در شرایط کار پر استرس» انجام داد. نتایج به دست آمده از مطالعه ۱۶۸۵ سرباز آمریکایی در ماموریتی که به عنوان حافظان صلح در کوزوو انجام می شد نشان داد که حتی روحیه ممکن است به موقعیت بستگی داشته باشد. وقتی گروه تحت استرس و یا در موقعیت سازماندهی نشده قرار دارند، به نظر می رسد که گروه رهبر اتوکرات و آمرانه را ترجیح می دهند، شاید به این دلیل که او دستوراتی را که ضروری هستند ارائه می دهد.

- بنجامین و فلاین^۴ (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری بر کارایی و عملکرد زیردستان» به این نتایج دست یافتند که اعضاء گروه در پرتو رهبری دموکراتیک، روحیه، ابتکار عمل، آزادی عمل، هم جوشی و کار بهتر ارائه می دادند. کارمندان در کار کردن با رهبر مستبد، روحیه پایین تر، وابستگی بالاتر و خلاقیت کمتری از خود نشان می دادند. ناکامی آنها بیشتر بود و اغلب گروه را ترک می کردند. در گروه تحت رهبری عدم مداخله، کار کمتری صورت می گرفت. آنان رضایتی از خود نشان نمی دادند و غالباً درخواست کمک و راهنمایی می کردند.

- یونگ جانگ^۵ (۲۰۰۵) تحقیقی در مورد «سبک رهبری مدیران» در مدارس کشور هنگ کنگ انجام داد. در نتایج این پژوهش، مشخص گردید که سبک رهبری با ساختارگرایی بالا

1- Lyons & Schneider

2- Mider

3- Dickinson & Adler

4- Benjamin & Flynn

5- Young jange

عمده ترین اثر را بر اجزای فعالیت های سازمانی دارد، و سبک رهبری با رابطه گرایی و ساخت گرایی پایین کمترین اثر را بر کارایی سازمانی دارد.

- کیپینز^۱ (۲۰۰۵) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری بر تغییر نگرش پیروان» انجام داد. هدف از این مطالعه تأثیر سبک مشارکتی رهبری و سبک آمرانه رهبری در القای یک تغییر نگرش است. وی به این نتیجه دست یافت که شاخص های پاداش و مجازات سازگاری کلی تری نسبت به شرایط کنترلی دارد. همچنین مشاهده شد که سبک مشارکتی بیشترین اثر را بر روی تغییر نگرش افراد دارد.

- روزنوم^۲ (۲۰۰۴) پژوهشی تحت عنوان «روحیه و سبک رهبری گروهی، استرس و نوع کار» انجام داد. آنها به این نتیجه رسیدند که، عملکرد گروه های تحت فشار به بهترین نحو و بالاترین روحیه، بر اساس رهبری مسئولانه انجام شد. این در حالی بود که هیچ گونه عملکرد بدون استرس نتوانست بهتر از ارتباط رهبری دموکراتیک مشخص گردد.

- ساسیک^۳ و دینگر (۲۰۰۱) پژوهشی تحت عنوان «ارتباط بین سبک رهبری و محتوای چشم انداز» نقش میانجی نیاز برای تصویب اجتماعی، نظارت شخصی و نیاز برای قدرت اجتماعی انجام دادند و نتایج زیر حاصل شد: بین سبک رهبری و موضوعات مربوط به دیدگاه (نیاز به تائید اجتماعی، نظارت شخصی و نیاز برای قدرت اجتماعی) رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین رهبری کاریزماتیک، مثبت ترین نوع رهبری با الهام گیری از موضوعات مرتبط با دیدگاه بود.

بر اساس مطالب فوق در این پژوهش، هدف بررسی رابطه سبک رهبری مدیران ارشد مناطق آموزشی شهر تهران و روحیه مدیران مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، شناسایی سبکی که در آن روحیه بالا و شناسایی سبکی که در آن روحیه پائین می باشد، بوده است.

فرضیه های پژوهش

۱- بین سبک رهبری مدیران ارشد مناطق آموزشی و روحیه مدیران مدارس تابعه آنان رابطه وجود دارد.

۲- روحیه مدیران مدارس در سبک رهبری پویا بالاست.

۳- روحیه مدیران مدارس در سبک رهبری تفویض کننده پائین است.

1- Kipnis

2- Rosenbaum

3- Sosik & Dinger

۴- روحیه مدیران مدارس که رهبران رابطه مدار دارند، بالا است. ۵- روحیه مدیران مدارس که رهبران وظیفه مدار دارند، بالا است.

روش

روش پژوهش توصیفی بوده و پژوهشگر با استفاده از دیدگاه های مدیران مدارس و توجه به ادراک های شخصی آنان در ارتباط با نوع سبک رهبری مسئولین مناطق آموزشی، فرضیه های پژوهش را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. و از آنجا که تحقیق زمینه یابی برای مسائل آموزش و پرورش مناسب شمرده می شود، در این پژوهش از آن استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل داده ها ضمن بهره گیری از آمار توصیفی برای استنباط فرضیه ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده گردید.

جامعه آماری، نمونه و روش انتخاب نمونه

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را مدیران مدارس دخترانه دولتی دوره راهنمایی تحصیلی مناطق ۱۹ گانه شهر تهران، تشکیل داده است که در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ در نوبت روزانه فعالیت می کردند. که از میان آنان ۹۴ نفر مدیر به عنوان نمونه انتخاب شدند و به منظور انتخاب نمونه مورد نیاز از روش تصادفی طبقه ای استفاده شد.

ابزار پژوهش

به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته با تأکید بر مفاهیم مرتبط با سبک رهبری شامل مقرراتی بودن، نظارت بر جزئیات، ارتباطات رسمی، تأکید بر بازدهی مشخص، برقراری رابطه صمیمانه، تفویض اختیار، توجه به نظرات دیگران و رشد افراد و عواملی که طی مطالعات به عنوان عوامل مرتبط با روحیه شناخته شده اند شامل: نیازهای اجتماعی- روانی، رضایت از شغل، انتظارات، نگرش ها، عوامل محیطی، احساس موفقیت و در دسترس بودن اهداف تنظیم گردید. پرسشنامه حاوی ۵۰ سؤال شامل ۳۴ سؤال روحیه سنج و ۱۶ سؤال سبک سنج بوده است که در مقیاس پنج درجه ای لیکرت روی مدیران اجرا شد.

روایی پرسشنامه از طریق توجه به مفاهیم هر متغیر در طرح سؤالات و نیز توسط صاحب نظران و اساتید راهنما و مشاور سنجیده شد. همچنین برای تعیین ضریب پایایی ابتدا

پیش آزمونی انجام گرفت که طی آن ۳۵ نفر از مدیران مدارس به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفته و پایایی پرسشنامه به روش دو نیمه کردن (زوج و فرد) از فرمول اسپیرمن- براون، برای مؤلفه های پرسشنامه در خصوص سؤالات سبک رهبری ۰/۸۸ و در خصوص سؤالات روحیه ۰/۹۲ به دست آمد و مورد قبول واقع گردید.

یافته ها

جدول ۱. توزیع فراوانی ابعاد روحیه مدیران مدارس

تعداد	نمره های بالاتر از میانگین		نمره های در حد میانگین		نمره های پایین تر از میانگین		انحراف معیار	میانگین	ابعاد روحیه مدیران
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی			
۹۴	۷۵/۵	۷۱	۱۷	۱۶	۷/۴	۷	۲/۷۵۹	۱۵/۰۴	اجتماعی-روانی
۹۴	۸۳	۷۸	۰	۰	۱۷	۱۶	۳/۵۲۵	۲۶/۰۶	نگرش
۹۴	۸۶/۲	۸۱	۰	۰	۱۳/۸	۱۳	۳/۴۳۳	۱۳/۸۲	انتظارات
۹۴	۸۳	۷۸	۰	۰	۱۷	۱۶	۳/۲۳۶	۲۰/۰۱	احساس موفقیت
۹۴	۹۱/۵	۸۶	۰	۰	۸/۵	۸	۴/۰۵۶	۱۸/۹۴	رضایت شغلی
۹۴	۸۳	۷۸	۸/۵	۸	۸/۵	۸	۳/۵۴۵	۱۶/۱۶	عوامل محیطی
۹۴	۸۴	۷۹	۸/۵	۸	۷/۴	۷	۲/۲۳۴	۸/۳۸	در دسترس بودن اهداف

جدول ۱ نشان می دهد که در بین شاخص های مربوط به روحیه مدیران مدارس در این پژوهش، شاخص نگرش با میانگین ۲۶/۰۶ بهترین و شاخص در دسترس بودن اهداف با میانگین ۸/۳۸ بدترین وضعیت را دارند.

جدول ۲. توزیع فراوانی متغیر سبک رهبری مدیران

سبک های رهبری	میانگین	انحراف معیار	نمره های پایین تر از میانگین		نمره های بالاتر از میانگین		تعداد
			درصد فراوانی	درصد	درصد فراوانی	درصد	
رابطه مدار	۲۵/۲۲	۷/۵۷۶	۲۳	۲۴/۵	۰	۷۱	۹۴
وظیفه مدار	۲۳/۳۴	۶/۵۹۰	۱۴	۱۴/۹	۲	۷۸	۹۴

جدول ۲ توزیع فراوانی، درصدها، میانگین و انحراف معیار سبک های رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار را نشان می دهد. میانگین به دست آمده در سبک رهبری رابطه مدار برابر با ۲۵/۲۲ و میانگین به دست آمده در سبک رهبری وظیفه مدار برابر با ۲۳/۳۴ می باشد. تعداد کل پاسخگویان ۹۴ نفر معادل ۱۰۰٪ می باشد که از این تعداد در سبک رهبری رابطه مدار ۲۳ نفر معادل ۲۴/۵٪، نمره های پایین تر از میانگین و ۷۱ نفر معادل ۷۵/۵٪، نمره های بالاتر از میانگین کسب کرده اند. در سبک رهبری وظیفه مدار از کل ۹۴ نفر تعداد ۱۴ نفر معادل ۱۴/۹٪، نمره های پایین تر از میانگین، و ۷۸ نفر معادل ۸۳٪، نمره های بالا تر از میانگین کسب کرده اند.

فرضیه یکم: بین سبک رهبری مدیران ارشد مناطق آموزشی و روحیه مدیران مدارس رابطه وجود دارد.

جدول ۳. ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین سبک رهبری مدیران و روحیه مدیران مدارس

شدت همبستگی (رابطه) <i>R</i>	ضریب تعیین	سطح معنی داری	سطح آلفا	تعداد کل
	R square	Sig		<i>N</i>
۰/۵۳۵	۰/۲۸۶	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۹۴

در جدول ۳ ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون بر روی ۹۴ نفر از مدیران سنجیده شد که شدت و جهت رابطه میان متغیر وابسته (بعد روحیه مدیران) و متغیر مستقل (سبک رهبری) برابر با ۰/۵۳۵ و مثبت می باشد، که نشان دهنده «همبستگی قوی» بین دو متغیر مذکور است. معنی دار بودن رگرسیون نیز، به وسیله آزمون فیشر محاسبه شده که در سطح ۹۹ درصد، برابر

(=۰/۰۰۰) می باشد؛ که چون عدد بدست آمده از ۰/۰۱ کوچک تر است، فرض صفر رد و فرض یکم تایید می شود. در واقع نشان دهنده آن است که میان دو متغیر رابطه معنی داری وجود دارد. در مورد ضریب تعیین، می توان گفت که ۰/۲۸۶ تغییرات در سبک رهبری مدیران به روحیه مدیران مربوط می شود.

* معادله رگرسیون ساده مربوط به متغیر سبک رهبری مدیران و روحیه مدیران : (۲/۵۲۸)+
= - ۶/۸۷۴

فرضیه دوم: روحیه مدیران مدارس در سبک رهبری پویا بالاست.

جدول ۴. ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون سبک رهبری پویا بر روحیه مدیران مدارس

شدت همبستگی (رابطه) <i>R</i>	ضریب تعیین	سطح معنی داری	سطح آلفا	تعداد کل
<i>R square</i>	<i>Sig</i>	<i>N</i>		
۰/۹۲۸	۰/۸۶۱	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۹۴

در جدول ۴ ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون بر روی ۹۴ نفر از مدیران سنجیده شد که شدت و جهت رابطه میان متغیر وابسته (روحیه مدیران) و متغیر مستقل (سبک رهبری پویا) برابر با ۰/۹۲۸ و مثبت می باشد، که نشان دهنده «همبستگی بسیار قوی» بین دو متغیر مذکور است؛ یعنی سبک رهبری پویا باعث بالا رفتن روحیه مدیران مدارس می شود. معنی دار بودن رگرسیون نیز، به وسیله آزمون فیشر محاسبه شده که در سطح ۹۹ درصد، برابر (۰/۰۰۰) می باشد؛ که چون عدد بدست آمده از ۰/۰۱ کوچک تر است، فرض صفر، رد و فرض یکم تایید می شود. در واقع نشان دهنده آن است که میان دو متغیر رابطه معنی داری وجود دارد. در مورد ضریب تعیین، می توان گفت که ۰/۸۶۱ تغییرات در سبک رهبری پویا به روحیه مدیران مربوط می شود.

* معادله رگرسیون ساده مربوط به متغیر سبک رهبری پویا و روحیه مدیران : (۲/۲۸۰)+
= ۶۰/۹۱۱

فرضیه سوم: روحیه مدیران مدارس در سبک رهبری تفویض کننده پائین است.

جدول ۵. ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون سبک رهبری تفویض کننده بر روحیه مدیران مدارس

شدت همبستگی (رابطه) <i>R</i>	ضریب تعیین	سطح معنی داری	سطح آلفا	تعداد کل
<i>R square</i>	<i>Sig</i>	<i>N</i>		
۰/۳۸۴	۰/۱۴۸	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۹۴

در جدول ۵ ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون بر روی ۹۴ نفر از مدیران سنجیده شد که شدت و جهت رابطه میان متغیر وابسته (روحیه مدیران) و متغیر مستقل (سبک رهبری تفویض کننده) برابر با ۰/۳۸۴ و مثبت می باشد، که نشان دهنده «همبستگی ضعیف» بین دو متغیر مذکور است؛ یعنی سبک رهبری تفویض کننده باعث پایین آمدن روحیه مدیران مدارس می شود. معنی دار بودن رگرسیون نیز، به وسیله آزمون فیشر محاسبه شده که در سطح ۹۹ درصد، برابر (۰/۰۰۰) می باشد؛ بنابراین فرض صفر، رد و فرض یکم تایید می شود. در واقع نشان دهنده آن است که میان دو متغیر رابطه معنی داری وجود دارد. در مورد ضریب تعیین، می توان گفت که ۰/۱۴۸ تغییرات در سبک رهبری تفویض کننده به روحیه مدیران مربوط می شود.

$$\text{معادله رگرسیون ساده مربوط به متغیر تفویض کننده مدیران و روحیه مدیران: } (+۰/۳۴۴) = ۹/۰۳۱$$

فرضیه چهارم: روحیه مدیران مدارس که رهبران رابطه مداردارند، بالا است.

جدول ۶. ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون سبک رهبری رابطه مدار بر روحیه مدیران مدارس

شدت همبستگی (رابطه) <i>R</i>	ضریب تعیین	سطح معنی داری	سطح آلفا	تعداد کل
<i>R square</i>	<i>Sig</i>	<i>N</i>		
۰/۷۴۶	۰/۵۵۷	۰/۰۰۰	۰/۰۱	۹۴

در جدول ۶ ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون بر روی ۹۴ نفر از مدیران سنجیده شد که شدت و جهت رابطه میان متغیر وابسته (روحیه مدیران) و متغیر مستقل (سبک رهبری رابطه مدار) برابر با ۰/۷۴۶ و مثبت می باشد، که نشان دهنده «همبستگی قوی» بین دو متغیر مذکور است؛ یعنی سبک رهبری رابطه مدار باعث بالا رفتن روحیه مدیران مدارس می شود. معنی دار

بودن رگرسیون نیز، به وسیلهٔ آزمون فیشر محاسبه شده که در سطح ۹۹ درصد، برابر $(=0/000)$ می باشد؛ بنابراین، فرض صفر، رد و فرض یک تایید می شود. در واقع نشان دهندهٔ آن است که میان دو متغیر رابطه معنی داری وجود دارد. در مورد ضریب تعیین، می توان گفت که $0/557$ تغییرات در سبک رهبری رابطه مدار مدیران به روحیه مدیران مربوط می شود.
 *معادلهٔ رگرسیون ساده مربوط به متغیر سبک رهبری رابطه مدار مدیران و روحیه مدیران :

$$= 169/742 + (- 2/109)$$

فرضیه پنجم: روحیه مدیران مدارس که رهبران وظیفه مدار دارند، بالا است.

جدول ۷. ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون سبک رهبری وظیفه مدار بر روحیه مدیران مدارس

شدت همبستگی (رابطه) R	ضریب تعیین R square	سطح معنی داری Sig	سطح آلفا	تعداد کل N
0/719	0/517	0/000	0/01	94

در جدول شماره ۷ ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون بر روی ۹۴ نفر از مدیران سنجیده شد که شدت و جهت رابطه میان متغیر وابسته (روحیه مدیران) و متغیر مستقل (سبک رهبری وظیفه مدار) برابر با $0/719$ و مثبت می باشد، که نشان دهندهٔ «همبستگی قوی» بین دو متغیر مذکور است؛ یعنی سبک رهبری وظیفه مدار باعث بالا رفتن روحیه مدیران مدارس می شود. معنی دار بودن رگرسیون نیز، بوسیلهٔ آزمون فیشر محاسبه شده که در سطح ۹۹ درصد، برابر $(=0/000)$ می باشد؛ که چون عدد بدست آمده از $0/01$ کوچکتر است، فرض صفر، رد و فرض یک تایید می شود. در واقع نشان دهندهٔ آن است که میان دو متغیر رابطه معنی داری وجود دارد. در مورد ضریب تعیین، می توان گفت که $0/517$ تغییرات در سبک رهبری وظیفه مدار به روحیه مدیران مربوط می شود.

*معادلهٔ رگرسیون ساده مربوط به متغیر سبک رهبری وظیفه مدار و روحیه مدیران :

$$= - 11/808 + (0/407)$$

بحث و نتیجه گیری

فرضیه یکم پژوهش

به منظور آزمون این فرضیه که قائل به وجود رابطه بین سبک رهبری مسئولین مناطق و روحیه سازمانی مدیران مدارس تابعه آنان می باشد، از مدل آماری رگرسیون چند متغیری استفاده شد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد و با ضریب همبستگی $+0/535$ مورد تأیید قرار گرفت. یافته های تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت معنی داری بین «سبک رهبری» و «روحیه» مشاهده می شود. یافته های تحقیق در زمینه بررسی رابطه بین سبک رهبری و روحیه با یافته های لیونز و اشنایدر (۲۰۰۹)، میدلر (۲۰۰۸) و استرمن (۲۰۱۰) که ارتباط معنی داری را بین سبک رهبری و روحیه گزارش می کنند و از بین پژوهش های داخلی، با یافته های فهیمی (۱۳۸۱)، کرمی (۱۳۸۵) و بهروزی (۱۳۸۳) که به بررسی رابطه بین سبک رهبری و روحیه پرداخته اند و در آنها این ارتباط مورد تأیید قرار گرفته است، همسویی دارد.

آنچه تحت عنوان سبک رهبری در این پژوهش از آن نام برده شده است، الگوی غالب در رفتار رهبر در خصوص میزان توجه به افراد و کار می باشد. به عبارت دیگر هر یک از سبک های رهبری مورد نظر در این پژوهش دربردارنده مقادیری از توجه به افراد و وظایف سازمانی می باشد که از آنها به رابطه مداری و وظیفه مداری تعبیر شده است.

هر یک از این سبک ها دارای رابطه قابل توجهی با روحیه می باشند. (رابطه مداری $0/746$ و وظیفه مداری $0/719$). توجه در مؤلفه هایی که برای سنجش هر یک از این مفاهیم بکار رفته است و رابطه آنها با عوامل روحیه می تواند در توجیه رابطه بین آنها سودمند واقع شود. در همین جا باید متذکر شد که نمی توان هر یک از عوامل روحیه را صرفاً متأثر از مؤلفه های سبک خاصی تلقی کرد. بلکه هر یک از آنها به نوبه خود می توانند تحت تأثیر هر دو سبک واقع شوند. و در عین حال بر یکدیگر نیز تأثیر متقابل داشته باشند. و یک رابطه تعاملی بین آنها حاکم باشد.

فرضیه دوم پژوهش

به منظور آزمون فرضیه دوم این پژوهش که در آن روحیه سازمانی مدیران در سبک پویا بالا قلمداد شده است از مدل آماری رگرسیون چند متغیری استفاده شد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد و با ضریب همبستگی $+0/928$ مورد تأیید قرار گرفته است. بدین ترتیب که با افزایش توأم رفتارهای رابطه مداری و وظیفه مداری مدیران ارشد مناطق آموزشی، روحیه مدیران مدارس بالاتر می رود.

برای بررسی این فرضیه از میانگین نمرات روحیه آزمودنی ها در هر یک از سبک ها استفاده شده است.

در تبیین این پدیده توجه به ویژگی های این سبک حائز اهمیت است. در این سبک رفتار رهبر در ابعاد رابطه مداری و وظیفه مداری در حد بالا قرار دارد به عبارت دیگر رهبر، هم به نیازهای فردی افراد توجه بالا دارد و هم به انتظارات سازمانی.

به طور خلاصه باید گفت در این سبک دلیل توجه توأم به نیازهای فردی و انتظارات سازمانی، افراد ضمن برخورداری از تأمین نیازهایشان، موجبات انجام اثر بخش تر وظایف خود را نیز احساس می نمایند و به تبع آن خود را در انجام وظایف محوله نیز موفق احساس می نمایند. اینگونه باورها به همراه فراهم بودن امکانات و شرایط مناسب برای انجام وظایف زمینه لازم را برای ارتقاء روحیه که همانا تمایل به کار و فعالیت بیشتر می باشد فراهم می سازد.

این نتیجه در راستای نتایج تحقیقات دانشگاه اوهایو می باشد که در آن مدیران اثر بخش، یعنی مدیرانی که کارکنان آنان از عملکرد و روحیه بالا برخوردار می باشند، مدیرانی هستند که در هر دو بعد رفتار رهبری قوی می باشند. همچنین مؤید یافته های میدلر (۲۰۰۸) است که ساخت دهی و مشارکت جو بودن مدیران را موجب ارتقاء روحیه گزارش می کند و از سویی موید نظر هاردی (۲۰۰۷)، ساسیک و دیگر (۲۰۰۱) است که مدعی هستند مدیرانی که در هر دو بعد رفتار مذکور قوی باشند بیشتر از سایر مدیران در ارتقاء روحیه مؤثرند. و در بین پژوهش های داخلی نیز همسو با یافته های بهروزی (۱۳۸۳) است که قوی بودن در هر دو بعد رفتار رهبری را به عنوان پیش شرط انتخاب مدیران بر می شمارد.

فرضیه سوم پژوهش

به منظور آزمون فرضیه سوم این پژوهش که در آن روحیه سازمانی مدیران در سبک تفویض کننده در حد پایین قلمداد شده است از مدل آماری رگرسیون چند متغیری استفاده شد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد و با ضریب همبستگی ۰/۳۸۴ مورد تأیید قرار گرفته است. بدین ترتیب که با کاهش توأم رفتارهای رابطه مداری و وظیفه مداری مدیران ارشد مناطق آموزشی، روحیه مدیران مدارس نیز پایین می آید.

مشخصه این سبک برخورداری رفتار رهبر از رابطه مداری و وظیفه مداری پائین می باشد. به عبارت دیگر در این سبک رهبر به دلایل خاصی نیاز به توجه نمودن به افراد و یا به وظایف آنان را ضروری نمی شمارد. در همین جا باید متذکر شد که رفتار رهبر را در این سبک فی

نفسه نمی توان منفی تلقی کرد. بلکه از دیدگاه نگرش اقتضایی، در موقعیت های خاصی می تواند رفتار اثر بخشی قلمداد شود.

آنچه این سبک را در موقعیت این پژوهش در رابطه با روحیه، غیر اثر بخش نموده است ویژگی خاص آزمودنی ها و وظایف آنان در شرایط فعلی است مشکلاتی که کارکنان آموزش و پرورش در خصوص تأمین نیازهای فردی خود احساس می کنند و نیز نارسائی های موجود در خصوص امکانات و شرایط لازم برای انجام وظایف به همراه مشکلات خاص این شغل، وضعیتی را فراهم ساخته است که اعمال این سبک مشکلات موجود را تشدید نموده و تقلیل روحیه را منجر گشته است.

این یافته تائید یافته های یونگ جانگ (۲۰۰۵) است که مدعی است سبک رهبری با رابطه گرایی و ساخت گرایی پایین کمترین اثر را بر کارایی سازمانی دارد از سویی مؤید نظر بنجامین و فلاین (۲۰۰۶) است که مدعی هستند در گروه تحت رهبری عدم مداخله، رضایت خاطر کمتری وجود دارد. از بین پژوهش های داخلی مغایر با یافته های ضیائی (۱۳۸۲) مبنی بر این است که استفاده از سبک های تفویضی در مدیریت واحدهای آموزشی کارایی قابل ملاحظه ای دارد.

فرضیه چهارم پژوهش

به منظور آزمون فرضیه چهارم این پژوهش، که در آن روحیه سازمانی مدیران در سبک رابطه مدار، بالا قلمداد شده است از مدل آماری رگرسیون چند متغیری استفاده شد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد و با ضریب همبستگی $+0/746$ مورد تائید قرار گرفته است. بدین ترتیب که با افزایش رفتار رابطه مداری مدیران ارشد مناطق آموزشی، روحیه مدیران مدارس نیز بالا می رود.

این یافته ها، مؤید یافته های استرمن (۲۰۱۰) مبنی بر این است که رهبری آزادمنشانه و خواستار مساوات که همراه با رفتارهای دوستانه مبتنی بر آزادگذاری حق انتخاب است، معمولاً موجب روحیه بهتری است و به کیفیت تولید بهتر می انجامد. همچنین همسو با نظر بارتون (۲۰۰۸) است، مبنی بر اینکه گروه هایی که تحت رهبری دموکراتیک هستند، کارایی بیشتری دارند و از سویی مؤید نظر کیپینز (۲۰۰۵) می باشد، که مدعی است سبک مشارکتی بیشترین اثر را بر روی انگیزش افراد دارد. و بالاخره همسو با نظر روزنوم (۲۰۰۴) است مبنی بر اینکه عملکرد گروه های تحت فشار به بهترین نحو و با بالاترین روحیه، بر اساس رهبری دموکرات انجام شد. و از بین پژوهش های داخلی نیز همسو با یافته های فهیمی (۱۳۸۱) است که در

پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که: بین روش مدیریت رابطه مدار و روحیه دبیران، همبستگی قوی و معنی دار وجود دارد و با افزایش روش رابطه مداری مدیران، روحیه دبیران افزایش می یابد.

فرضیه پنجم پژوهش

به منظور آزمون فرضیه پنجم این پژوهش که در آن روحیه سازمانی مدیران در سبک وظیفه مدار، بالا قلمداد شده است از مدل آماری رگرسیون چند متغیری استفاده شد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد و با ضریب همبستگی $+0/719$ مورد تأیید قرار گرفته است. بدین ترتیب که رفتار وظیفه مدار مدیران ارشد مناطق آموزشی، باعث بالا رفتن روحیه مدیران مدارس می شود.

این یافته ها مؤید یافته های میدلر (۲۰۰۸)، مبنی بر این است که ساخت دهی مدیران موجب روحیه بالاتری در پیروان می شود. و از سوی مؤید نظر دیکنسون و آدلر (۲۰۰۷) است زیرا آنها در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که وقتی گروه تحت استرس و یا در موقعیت سازماندهی نشده قرار دارند، به نظر می رسد که گروه رهبر اتوکرات و آمرانه را ترجیح می دهند، شاید به این دلیل که او دستوراتی را که ضروری هستند ارائه می دهد. و بالاخره همسو با نظر یونگ جانگ (۲۰۰۵) است، زیرا در تحقیقات او مشخص گردید که سبک رهبری با ساختارگرایی بالا عمده ترین اثر را بر اجزای فعالیت های سازمانی دارد. همچنین این یافته ها مغایر با یافته های بهروزی (۱۳۸۳) و فهیمی (۱۳۸۱)، مبنی بر اینکه بین سبک مدیریت سازمانی و پایین بودن روحیه دبیران همبستگی مستقیم وجود دارد، می باشد و از بین پژوهش های خارجی مغایر با نظر استرمن (۲۰۱۰) می باشد زیرا وی مدعی است که سبک های وظیفه گرا در خشنودی شغلی چندان کارآمد نمی باشند و رهبر مستبد، که سلطه جو، غیرصمیمی و کنترل کننده است، اغلب به روحیات و عملکرد افراد آسیب می رساند.

پیشنهادهات

در پایان بدون محاط شدن در محدوده به خصوصی از سبک ها، می توان پیشنهادهاتی به شرح ذیل جهت بهبود مدیریت آموزش و پرورش ارائه داد:

۱- عوامل مؤثر بر روحیه مدیران را شناسایی و در جهت ارتقاء روحیه گام بردارند با اتخاذ سبک رهبری مناسب موجبات ارتقاء روحیه را در مدیران مدارس فراهم آورند.

- ۲- با توجه به اینکه روحیه مدیران در سبک پویا در بالاترین حد قرار داشت، پیشنهاد می‌گردد به نیازهای فردی و نیازهای سازمانی مدیران مدارس توجه شود و هر دو بعد رابطه مداری و وظیفه مداری تقویت گردد.
- ۳- امور غیر مرتبط با وظایف مدیریت از حوزه کاری مدیران خارج شود و شرح وظایف مشخصی برای مدیران تدوین گردد.
- ۴- توجه به نیازهای مادی و معنوی مدیران مدارس از جمله تجدید نظر در میزان حق مدیریت می‌تواند انگیزه فعالیت را افزایش دهد.
- ۵- متناسب ساختن اختیارات با مسئولیت‌های محوله، که در این ارتباط لازم است اختیارات بیشتری به مدارس داده شود و حوزه عمل مدیران از لحاظ تصمیم‌گیری گسترش یابد.

منابع

- آقا محمدی، جواد. (۱۳۸۸)، **بررسی سبک رهبری مدیران و جو سازمانی در مدارس شهرستان دیواندره در سال تحصیلی ۸۷-۸۶**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی.
- ایمانی، محمد نقی و آذرخش، تقی و اسماعیل تبار، مهدی. (۱۳۸۵)، **مدیریت از آغاز تا پست مدرن**، تهران: انتشارات فرهنگ سبز.
- بهروزی، محمد. (۱۳۸۳)، **بررسی رابطه بین سبک مدیریت ادغامی و سبک مدیریت سازمانی با روحیه دبیران بوشهر**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، تهران: دانشگاه تربیت معلم.
- پرهیزکار، کمال. (۱۳۸۰)، **روابط انسانی در مدیریت**، تهران: انتشارات اشراقی.
- جاسبی، عبد... (۱۳۷۸)، **اصول و مبانی مدیریت**، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- حیدری تفرشی. غلامحسین. (۱۳۸۶)، **مبانی سازمان مدیریت**، اراک: نشر نویسنده.
- خلیلی شورینی، سهراب. (۱۳۸۳)، **تئوری‌های رهبری سازمانی**، تهران: انتشارات قائم.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۴)، **روحیه**، مجله مدیریت دولتی، شماره ۵۱.
- دیویس، کیت. **مقدمه‌ای بر روابط انسانی**، ترجمه رحیمی، ناصر و توتونچیان، محمود (۱۳۷۶) تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- ضیائی، غلامعلی. (۱۳۸۲)، بررسی رابطه سبک مدیریت با میزان کارآیی معلمان دوره ابتدایی شهرستان گرگان، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- علاقه بند، علی. (۱۳۸۸) مدیریت عمومی، تهران: نشر روان.
- فهیمی، احسان. (۱۳۸۱) مقایسه اثرات روش مدیریت رابطه مدار و روش مدیریت کارمدار بر روحیه دبیران ناحیه ۳ مشهد پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، تهران: دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- کرمی، رضا. (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین سبک رهبری و روحیه پرسنل جهاد سازندگی آذربایجان غربی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، تهران: دانشکده روان شناسی و علوم تربیت دانشگاه علامه طباطبایی.
- کونتز، هرولد و اودانل، سیریل و ویهریخ، هاینز. اصول مدیریت، ترجمه طوسی، محمدعلی و دیگران (۱۳۸۸) تهران: مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی.
- میر کمالی، سید محمد. (۱۳۸۶)، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: نشر سیطرون.
- ناظم، فتاح. (۱۳۸۲) مدیریت، مباحثی در رفتار سازمانی، تبریز: انتشارات وفاجو
- وایلز، کیمبل. مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه طوسی، محمدعلی (۱۳۸۸) تهران: انتشارات بازتاب.

-Benjamin, Lily. Flynn, Francis J..(2006). Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 100.

-Dickinson, James M & Adler, Amy ,(2007), Correlates and Consequences of Morale Versus Depression Under Stressful Conditions, Journal of Occupational Health Psychology, Volume 12.

-Gary Dessler,(2003), Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders, Publisher:Prentice Hall

-Hardy,Robert,(1971), Effect of leadership style on the performance of small classroom groups: A test of the contingency model, Journal of Personality and Social Psychology, Volume 19.

-Ivancevich, John (2005). Organizational Behavior and Management Publisher: McGraw-Hill

- Kipnis, David, (1958), The effects of leadership style and leadership power upon the inducement of an attitude change, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Volume 57
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. (2004). *Organizational Behavior*. Publisher: McGraw-Hill/Irwin
- Mider, Paul, (1973), Effects of leadership style on content and work styles of short-term therapy groups, *Journal of Counseling Psychology*, Volume 20.
- Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *J Nurs Manag*, 191-204
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior* Publisher: McGraw-Hill/Irwin
- Lyons, Joseph B & Schneider, Tamera, (2009), The effects of leadership style on stress outcomes, *The Leadership Quarterly*, Volume 20.
- Moorhead & Griffin, (2004), *Organizational Behavior* (New York: Houghton Mifflin)
- Robbins, Stephen P. (2004). *Organizational Behavior* Publisher: Prentice Hall
- Rosenbaum, Leonard & Rosenbaum, William, (1971), Morale and productivity consequences of group leadership style, stress & type of task, *Journal of Applied Psychology*, Volume 55.
- Sosik, J & Dinger, Sandi, (2007), Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power, *The Leadership Quarterly*, Volume 18.
- Schermerhorn, Jr. John R and Hunt, James and Osborn, G. Richard N.. (2005). *Organizational Behavior* Publisher: Wiley
- Serman, Lorraine, (1983), The psychologist as a consultant in a nursing home: Effect on staff morale and turnover, *Professional Psychology: Research and Practice*, Volume 14.
- Wagner, John A. & Hollenbeck, John R.. (2005). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage* Publisher: South-Western College Pub
- Wren, Daniel A. (2004). *The History of Management Thought*. Publisher: South-Western College Pub

-Wood, Jack and Wallace, Joseph. (2004).Organisational Behaviour: A Global Perspective. Publisher:John Wiley & Sons Inc