

رویکردهای نوین آموزشی

دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

سال پنجم، شماره یک، شماره پیاپی ۱۱، بهار و تابستان ۱۳۸۹

ص ۱۰۸-۸۷

## اثربخشی رهبری مدیران ایران و هندوستان: تأثیر جنسیت و نوع مدرسه

غلامرضا شمس مورکانی\*، استادیار گروه علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی

gh\_shams@sbu.ac.ir

### چکیده

در این تحقیق، اثربخشی رهبری مدیران ایران و هندوستان در سال تحصیلی ۱۳۸۷-۸۸ بررسی گردید. این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. ششصد دبیر از ۱۲۰ دبیرستان از شهرهای اصفهان و میسور از طریق روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده دو مرحله ای انتخاب شدند. انتخاب مدارس و دبیران به طور مساوی از هر دو نوع مدارس دولتی و خصوصی غیرانتفاعی انجام گرفت. برای جمع آوری داده ها، از مقیاس اثربخشی رهبری (LES) تاج (۲۰۰۱) استفاده گردید و از تحلیل واریانس (ANOVA) دو سویه برای تحلیل داده ها استفاده گردید. یافته ها، حاکی از آن است که تفاوت معناداری بین دو کشور در زمینه همه ابعاد اثربخشی رهبری مدیران وجود دارد. طبق ارزیابی دبیران، مدیران ایران هر شش بعد اثربخشی رهبری را بیشتر از مدیران هند دارا هستند ( $F=58.450; P<.001$ ). در رابطه با جنسیت ( $F=16.092; P<.001$ ) میانگین نمرات اثر بخشی در زنان بیشتر از مردان بود و نوع مدرسه ( $F=9.180; P<.003$ )، ادراک دبیران را درباره اثربخشی رهبری مدیران در هر دو کشور به طور معناداری تحت تأثیر قرار داده است.

**واژه‌های کلیدی:** اثربخشی رهبری، مدیران، دبیرستان، جنسیت، نوع مدرسه

\* - نویسنده مسئول

## مقدمه

نوشته‌های زیادی در مورد رهبری موجود است. هزاران کتاب و مقاله در مورد اینکه رهبری به چه معنی است، چرا اهمیت دارد و چگونه موفقیت‌آمیز می‌شود نوشته شده است. اولین جریان کار در این زمینه، تئوری ویژگی رهبری است که بیان می‌کند سلسله تبارشناسی، ریشه و اصل مردان بزرگی بوده است که به مناصب قدرت رسیده‌اند. موضوع کلی تئوری ویژگی این است که رهبران، افراد بخصوصی، با هوش، دانشوری، پایداری، انطباق‌پذیری و پایگاه هستند (استوگدیل<sup>۱</sup>، برگرفته از دستمالچیان و دیگران، ۲۰۰۱). در اواخر دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰، پژوهشگران تمرکز خود را بر «رفتار رهبران» به جای «ویژگی‌های آنها» معطوف نمودند. مکتب «رفتاری» بر چهار موضوع مشترک در میان رهبران توجه می‌کرد: «حمایت از کارکنان»، «تسهیل تعامل»، «تأکید بر هدف» و «تسهیل کار» (برای مثال، هالپین و واینر<sup>۲</sup>، ۱۹۵۷؛ کتز و کان<sup>۳</sup>، ۱۹۵۲). مکتب «اقتضایی رهبری» مکتب دیگری است که بر عوامل وضعیتی، مانند: «انجام وظایف به وسیله گروه»، «تشخیص رهبر» و «انتظارات نقش» متمرکز است (برای مثال، یوکل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). جدیدترین نوع تئوری‌های رهبری، تلفیقی ترکیبی از مکاتب فکری قبلی است. این نوع تئوری به طور تناوبی با عنوان «رهبری فرمند» (کنگر و کانونگو<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷؛ هاوس<sup>۶</sup>، ۱۹۷۷)، «رهبری تحولی. انتقالی» (باس<sup>۷</sup>، ۱۹۷۷، ۲۰۰۱؛ تیچی و دوانا<sup>۸</sup>، ۱۹۸۶)، «رهبری بصری»، (ساشکین<sup>۹</sup>، ۱۹۸۸)، یا «رهبری الهامی» (بنیس و نانوس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳) نامیده شده‌اند. قضیه اصلی و بنیادی این موج تئوری‌ها این است که رهبران نیازها، ارزش‌ها و اشتیاق‌های پیروان را از «تمایل

---

1 - Stogdill  
 2 - Halpin & Winer  
 3 - Katz & Kahn  
 4 - Yukl  
 5 - Conger & Kanungo  
 6 - House  
 7 - Bass  
 8 - Tichy & Devanna  
 9 - Sashkin  
 10 - Bennis & Nanus

انفرادی» به سمت «علاقه جمعی» سوق می‌دهند.

رهبری، یکی از مسایل سازمانی است که بسیار مطالعه شده است. با وجود این، هنوز در میان رهبران توافق همگانی در خصوص تعریف رهبری، بویژه در مجموعه مطالعات بین فرهنگ نگرفته است. تعاریف برحسب تأکید بر توانایی‌های رهبر، ویژگی‌های شخصیتی، روابط تأثیرگذار، رویکرد شناختی در مقابل رویکرد عاطفی، فرد-محوری در مقابل گروه-محوری و تمایل به خود در مقابل تمایلات جمعی متفاوتند (برای مثال، باس، ۱۹۹۰، ۱۹۹۶؛ یوکل، ۱۹۹۸). تعریف اخیر که توسط هاوس و همکاران وی (۱۹۹۹) ارائه شده، بیان می‌کند که «رهبری، توانایی یک فرد در نفوذ، برانگیختن و توانمند نمودن دیگران به مشارکت در اثربخشی و موفقیت سازمان‌هایی است که عضو آن هستند» (صص ۱۷۱-۲۳۳). موضوع رهبری، فرماندهی و فرمانبرداری خودکار نیست، بلکه شامل: برانگیختن و ترغیب افراد برای دستیابی به اهداف یک سازمان با حداکثر توانایی آنان است (سینگ و شرما، ۲۰۰۵).

اثربخشی رهبری، مشتمل بر فرآیند گروهی با رهبر به عنوان عنصر هدایتگر اصلی است. همان‌طور که چستر چند دهه قبل گفته است: «اثربخشی، تحقق اهداف از پیش تعیین شده عمل همکارانه است» (به نقل از هسین تاج<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۳). اثربخشی در ابتدا به نفوذ بستگی دارد، اما در مرحله بعد سؤالی پیرامون چگونگی آن وجود دارد مانند اینکه: کارها چگونه انجام می‌شوند تا به نتیجه برسند. رویکرد تبادلی اثربخشی رهبری، بر رابطه رهبر-پیرو در دو حوزه عمده مورد تأکید می‌کند: اول پاسخ‌دهی گروه در تحقق نتایج ویژه و دوم تضمین اهدافی که بیشترین توجه ممکن را به اعضای گروه معطوف می‌کنند. اثربخشی بستگی به شیوه انجام کارها برای دستیابی به نتایج مطلوب گروه و همچنین خود نتایج دارد. اثربخشی رهبری؛ یعنی استفاده بهینه از منابع انسانی و مادی تا حد ممکن. این مقوله، بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار یا حتی مشابه

1 - Singh & Sharma

2 - Haseen Taj

آن است، اما بر مسایل دیگری تمرکز دارد.

در حالی که ویژگی‌های مورد توافقی در مورد رهبران وجود ندارد، اما ملزومات معینی برای اثربخشی رهبری در وضعیت‌های مختلف، شناخته شده است. چگونگی اثربخشی رهبری چندان به خود رهبران مربوط نیست، بلکه الزامات نقش رهبری است. استوگدیل (۱۹۷۴)، چنین می‌گوید که: «رهبران اثربخش برخلاف رهبران غیراثربخش، زبردستان خود را در جریان آنچه که از آنها انتظار می‌رود، قرار می‌دهند، آنان را از روند تغییرات مطلع می‌سازند، دلایل تصمیم‌گیری را توضیح می‌دهند و نظر آنها را قبل از اتخاذ یک طرح جدید جویا می‌شوند» (ص ۸۵). در همین راستا وی بیان می‌کند: «اثر بخش‌ترین رهبران، درجه انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری بیشتری از خود بروز می‌دهند که آنها را قادر می‌سازد رفتار خود را با تقاضاهای در حال تغییر و متناقض تطبیق دهند» (ص ۲۱۱).

برحسب سطح رهبری در سازمان، حالات مختلفی ممکن است مورد نیاز باشد. پورتر و لاولر<sup>۱</sup> (۱۹۶۸) در مقایسه‌ی مدیران و سرپرستان چنین می‌گویند: «مدیران، بیش از سرپرستان عملیاتی دارای نوآوری و جسارت‌اند» (ص ۲۱۱). قبلاً شایستگی رهبر برحسب عناصر ساخت‌دهی و مراعات ارزیابی می‌شد. مطالعه همفیل و کنز<sup>۲</sup> (برگرفته از هسین تاج، ۲۰۰۱) در زمینه‌ی اثربخشی مدیران گروه‌ها در مدیریت دانشگاه، مبین اهمیت این دو عامل است. ویژگی‌های میان‌فردی در اثربخشی رهبری بسیار حیاتی تلقی می‌شد، زیرا این امر به ادراک زبردستان و واکنش آنها در مقابل کفایت، انصاف و قدرت تمییز رهبر بستگی دارد. اثربخشی رهبری، به برداشت زبردستان از انصاف رهبر، قدردانی از عملکرد خوب و ندادن پاداش به عملکرد ضعیف نیز مربوط می‌شود.

ثبات عاطفی، به عنوان منبع قدرت تمییز و قابلیت اطمینان در نظر گرفته می‌شود.

1 - Porter & Lawler  
2 - Hemphil & Coons

بعلاوه، ارتباط و وحدت فرمان نیز برای فرآیند رهبری اثربخش الزامی هستند. افزون بر این، اثربخشی رهبری به دریافت، تحصیل، حفظ و انتقال اطلاعات بستگی دارد که قسمت عمده‌ی آن از طریق گفتگو با دیگران انجام می‌گیرد.

مدیران، به عنوان رهبران مؤسسات آموزشی، نقش‌های زیاد و پیچیده‌ای دارند. آنان ملزم به پیروی از دستورالعمل‌های افراد مافوق در سازمان و وزارت آموزش و پرورش و اجرای خط‌مشی‌های جدید متعدد معرفی شده توسط آنها هستند. برای تضمین اجرای موفقیت‌آمیز این خط‌مشی‌ها، مدیران باید در هر مرحله عملیات را اداره، بازبینی و کنترل نمایند. از همه مهمتر، آنها باید سازمان‌ها را رهبری کرده، به پیش ببرند. اینکه مدیران چقدر به طور اثربخش نقش‌های خود را ایفا می‌نمایند، به عوامل مختلفی بستگی دارد.

وفا<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۰۵)، در مطالعه خود بر روی رفتار و اثربخشی رهبری در میان مدیران دوره متوسطه دریافتند که تفاوت معناداری بین نظرات دبیران درباره‌ی اثربخشی رهبری مدیران مرد و زن وجود دارد، اما رابطه‌ی معناداری بین نژاد، رشته تحصیلی و سطح تحصیلات مدیران با اثربخشی آنان مشاهده نشده است.

کار<sup>۲</sup> (۱۹۸۷)، در تحقیقی دریافت که نگرش مدیران زن و مرد دوره متوسط دولتی در مورد سبک رهبری (مشمتمل بر اعتماد متقابل، احترام، دوستی و خونگرمی بین خود و کارکنان تحت نظارت آنها) مشابه همدیگر نیست. متغیرهای دموگرافیک متعددی، از جمله: سن، تحصیلات و سابقه‌ی خدمت مدیران تأثیر معناداری بر نگرش آنان نسبت به رهبری داشت. کالزینی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، تفاوت معناداری را در درجه‌بندی رهبران زن و مرد پیدا کرد. اومباچ<sup>۴</sup> (۱۹۹۳)، نیز تفاوت معناداری را بین نظرات

---

1 - Wafa et al.

2 - Carr

3 - Calzini

4 - Umbach

اعضای هیأت علمی در خصوص شیوه رهبری مدیران زن و مرد یافت. رابینسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، هنگام مقایسه نظرات معلمان دربارهٔ اثربخشی رهبری مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه سن، جنسیت و قومیت آنها تفاوت معناداری پیدا کرد. تانر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) دریافت عواملی که به آسانی تغییر داده می‌شوند نظیر: سبک‌های رهبری، نسبت به متغیرهای ویژگی، همانند: سن، جنسیت، نژاد و سابقه مدیران و ویژگی‌های دموگرافیک شاگردان، تأثیر بیشتری بر اثربخشی رهبری دارند. داناسوبان<sup>۳</sup> (۱۹۸۲)، به این نتیجه رسید که جنسیت، پیشینه تحصیلی و سابقه خدمت در شغل فعلی، تأثیری بر سبک‌های رهبری مشاهده شده مدیران دوره متوسطه ندارد. گودرزی (۱۹۹۶)، اعلام کرد که تفاوت معناداری در اثربخشی رهبری مدیران مدارس دولتی و غیرانتفاعی وجود ندارد و همچنین هیچ رابطه‌ای بین مدرک تحصیلی مدیران و اثربخشی رهبری آنان دیده نمی‌شود.

تحقیقات بالا نشان می‌دهند که رفتار رهبری با متغیرهای متعددی ارتباط دارد. برخی دیگر از تحقیقات به این نتیجه رسیدند که اثربخشی رهبری با بعضی از متغیرها از جمله جنسیت و نوع مدرسه مرتبط نیست. نتایج نشان داد که رفتار رهبری به توجه فوری نیاز دارد. بنابراین، از آنجایی که به نظر می‌رسد متغیرهای زمینه‌ای، متغیرهایی مثل اثربخشی رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهند، هرگونه رابطه بین این متغیرها و اثربخشی رهبری بسیار مهم بوده، باید بررسی گردد. هدف دیگر این تحقیق، بررسی این مسأله بود که آیا تفاوتی بین شاخص‌های اثربخشی رهبری مدیران مدارس ایران و هندوستان وجود دارد یا نه. با توجه به یافته‌های کلی و پیشینه نظری، فرضیه‌های زیر آزمون شدند:

- بین میانگین ادراکات دبیران ایران و هندوستان برحسب ابعاد متعدد اثربخشی

---

1 - Robinson

2 - Tanner

3 - Dhanasobhon

رهبری مدیران تفاوت معناداری وجود دارد؛

- جنسیت و نوع مدرسه تأثیر معناداری بر ادراک دبیران در مورد ابعاد اثربخشی رهبری مدیران دارند.

## روش تحقیق

هدف اصلی تحقیق، بررسی اثربخشی رهبری مدیران دوره متوسطه در ایران و هندوستان بود. این تحقیق توصیفی، از نوع پیمایشی بود. از آنجایی که محقق در پی توصیف اثربخشی رهبری مدیران ایران و هندوستان در وضعیت فعلی، همچنین ارزیابی نظرات دبیران در خصوص اثربخشی رهبری مدیران بوده، روش پیمایشی را برای کار برگزیده است.

**نمونه:** دو شهر اصفهان و میسور به خاطر وجوه تشابهی که در زیر به آنها پرداخته شده است، به عنوان منطقه تحقیق انتخاب شدند: (۱) هر دو شهر تاریخی بوده و قدمت و فرهنگهای بسیار قدیمی دارند؛ (۲) جمعیت آنها تقریباً برابر است؛ و (۳) تعداد مدارس در بخش های دولتی و خصوصی. غیرانتفاعی تقریباً برابر است. برای دستیابی به هدف تحقیق، دبیرستان ها به عنوان واحد مشاهده و دبیران این مدارس به عنوان واحد خوشه در نظر گرفته شدند. ۳۵٪ مدارس به عنوان نمونه برگزیده شدند و به ازای هر مدیر انتخاب شده از این مدارس، پنج دبیر مشغول به خدمت تحت سرپرستی این مدیران به طور تصادفی انتخاب شد. برای گزینش دبیرستان ها از هر دو نوع دولتی و خصوصی و همچنین انتخاب دبیران مشغول به خدمت در این مدارس از هر دو جنسیت، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده، دو مرحله ای استفاده گردید. بدین ترتیب، نمونه مشتمل بر ۶۰۰ دبیر از ۱۲۰ دبیرستان (۶۰ دبیرستان ایرانی و ۶۰ دبیرستان هندی) در سال تحصیلی ۸۸-۱۳۸۷ بود. بنابراین، ۳۰۰ دبیر از شهر اصفهان و ۳۰۰ دبیر دیگر از شهر میسور بودند. تعداد مدارس منتخب از نوع دولتی و خصوصی برابر بود. از مجموع ۳۰۰ دبیر در ایران، ۱۵۰ دبیر مرد و ۱۵۰ دبیر دیگر زن بودند. در

هندوستان، ۱۲۲ دبیر مرد و ۱۷۸ دبیر زن بودند.

**ابزار اندازه‌گیری:** ابزار استفاده شده در تحقیق حاضر، یک مقیاس استاندارد شده به نام مقیاس اثربخشی رهبری (LES)<sup>۱</sup> ساخته شده توسط هسین تاج (۲۰۰۱) بود. این ابزار، یک مقیاس درجه‌بندی شده برای جمع‌آوری پاسخ‌های دبیران در خصوص اثربخشی رهبری مدیران مدارس خود بود. مقیاس مذکور مشتمل بر ۷۹ گویه. سؤال در شش بعد: زمینه اثربخشی رهبری بود. هر گویه، بیانگر شیوه خاص رفتار رهبر بود. متوسط نمره شاخص درجه‌بندی برگرفته از اعضای گروه، به طور شفاف رهبران اثربخش را از افراد غیر اثربخش متمایز می‌سازد. شش بعد: زمینه عبارتند از: (۱) روابط میان فردی؛ (۲) اقدامات عقلایی؛ (۳) ثبات رفتاری و عاطفی؛ (۴) توان اخلاقی و روحی؛ (۵) مناسب بودن ارتباط؛ و (۶) عمل به عنوان یک عضو. از پاسخگویان (دبیران) خواسته شد تا رفتار مدیر خود را با توجه به یک مقیاس پنج گزینه‌ای داده شده در مقابل هر گویه، تبیین کنند. گزینه‌ها عبارت بودند از: همیشه، اغلب، گاهی اوقات، به ندرت و هرگز و به ترتیب نمرات ۵، ۴، ۳، ۲ و ۱ به گویه‌های مثبت اختصاص می‌یافت. برای گویه‌های منفی پرسشنامه، نمره‌دهی به صورت معکوس از ۱ به ۵ انجام گرفت. کل نمره یک پاسخگو می‌توانست بین ۷۹ تا ۳۹۵ متغیر باشد. برای سنجش پایایی مقیاس، دو نوع پایایی توسط هسین تاج استفاده گردید: بازآزمایی<sup>۲</sup> و دو نیمه کردن<sup>۳</sup>. ضرایب محاسبه شده پایایی به ترتیب ۶۰.۰ و ۷۸.۰ بود که نشان‌دهنده معناداری آنهاست. به‌طور مشابه، روایی مقیاس با استفاده از شیوه‌های روایی محتوا، روایی درونی (۶۷.۰ و ۷۸.۰،  $I=60.0$ )، روایی پرسش (بین ۳۲.۰ تا  $I=57.0$ )، روایی متقاطع، و روایی ملاک توسط هسین تاج بعمل آمد. در هند، نسخه انگلیسی پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردید. لیکن در ایران، LES به

1- Leadership Effectiveness Scale

2- Test-Retest

3- Split-Half



زبان فارسی ترجمه و پس از اعمال نظر متخصصان مربوطه و تأیید آنها، اجرایی شد. LES همچنین بعد از ترجمه و قبل از استفاده بر روی نمونه بزرگتر، پایا شد. LES بر روی ۸۰ دبیر (۴۰ زن و ۴۰ مرد) از هر دو نوع دبیرستان دولتی و غیرانتفاعی به صورت آزمایشی اجرایی شد. ضریب پایایی (دو نیمه کردن) محاسبه شده برای نسخه فارسی LES، ۰.۶۲ بود که نشان می‌دهد نسخه فارسی LES برای هدف تحقیق پایا. قابل اطمینان است. همین طور، روایی مقیاس با استفاده از همبستگی Item-Total محاسبه شد. ضریب روایی (۰.۷۳-۰.۵۹) نشان داد که ابزار ترجمه شده برای هدف تحقیق معتبر است.

**شیوه اجرا:** پژوهشگر شخصاً به همه مدارس انتخاب شده در هندوستان مراجعه و معلمان را ملاقات نمود تا هدف از تحقیق را برای آنها تشریح کرده، شیوه پاسخگویی به پرسشنامه را به آنها تعلیم دهد. در مواردی که احتمالاً معلمان در فهم سؤال‌ها ابهاماتی داشتند، پژوهشگر سعی می‌کرد که سؤال‌ها را برای آنها شفاف‌تر سازد. همین رویه در ایران نیز دنبال شد. داده‌های جمع‌آوری شده جدول‌بندی و با استفاده از تحلیل واریانس دوسویه<sup>۱</sup> تحلیل شدند تا تفاوت بین دو گروه مشخص گردد. مقدار وابسته برای هر مدیر عبارت بود از: مجموع نمرات درجه‌بندی‌های معلمان برای هر مقیاس فرعی<sup>۲</sup>.

## نتایج

### جنسیت و اثر بخشی رهبری

نتایج نمرات میانگین و تحلیل واریانس دو سویه برای ابعاد متعدد اثر بخشی رهبری عطف به کشور و جنسیت دبیران در جداول ۱ و ۲ ارائه شده است:

1-Two-Way ANOVA  
2. Sub-scale

جدول ۱: میانگین ابعاد متعدد اثربخشی رهبری عطف به کشور و جنسیت

اثربخشی رهبری	جنسیت	ایران	هند	کل
روابط میان فردی	مرد	۹۸.۷۱	۳۴.۶۰	۷۶.۶۶
	زن	۰.۸۷۰	۸۸.۶۴	۲۶.۶۷
	کل	۰.۳.۷۱	۰.۳.۶۳	۰.۳.۶۷
اقدامات عقلایی	مرد	۵۶.۵۲	۶۲.۴۷	۳۵.۵۰
	زن	۲۸.۵۵	۰.۶.۵۰	۴۵.۵۲
	کل	۹۲.۵۳	۰۷.۴۹	۴۹.۵۱
ثبات رفتاری و عاطفی	مرد	۱۲.۴۱	۵۱.۳۷	۵۰.۳۹
	زن	۵۵.۴۲	۸۵.۴۰	۶۳.۴۱
	کل	۸۳.۴۱	۴۹.۳۹	۶۶.۴۰
توان اخلاقی و روحی	مرد	۶۹.۷۷	۱۱.۶۷	۹۴.۷۲
	زن	۵۹.۷۹	۷۹.۷۱	۳۶.۷۵
	کل	۶۴.۷۸	۸۹.۶۹	۲۶.۷۴
مناسب بودن ارتباط	مرد	۴۵.۴۴	۴۵.۴۱	۱۵.۴۳
	زن	۳۷.۴۷	۸۷.۴۴	۰۱.۴۶
	کل	۹۵.۴۵	۴۸.۴۳	۷۲.۴۴
عمل به عنوان یک عضو	مرد	۸۲.۳۵	۹۳.۳۲	۵۳.۳۴
	زن	۱۳.۳۹	۶۰.۳۶	۷۶.۳۷
	کل	۴۸.۳۷	۱۱.۳۵	۲۹.۳۶
جمع	مرد	۷۱.۳۲۳	۹۶.۲۸۶	۲۲.۳۰۷
	زن	۹۹.۳۳۳	۰.۴.۳۰۹	۴۵.۳۲۰
	کل	۸۵.۳۲۸	۰.۶.۳۰۰	۴۶.۳۱۴

جدول ۲: نتایج تحلیل واریانس دوسویه برای نمرات ابعاد اثربخشی رهبری در حوزه‌های متعدد عطف به کشور و جنسیت

اثر بخشی رهبری	منبع تغییرات	F	P_valu
روابط میان فردی	بین کشور (A)	۱۵.۵۲۴	۰.۰۰۱
	بین جنسیت (B)	۰.۳۸۱	۰.۵۳۷
	تعامل (A x B)	۲.۲۶۹	۰.۱۳۳
اقدامات عقلایی	بین کشور (A)	۵۷.۱۲۸	۰.۰۰۱
	بین جنسیت (B)	۱۴.۶۹۴	۰.۰۰۱
	تعامل (A x B)	۰.۰۴۶	۰.۸۳۱
ثبات رفتاری و عاطفی	بین کشور (A)	۲۲.۳۹۲	۰.۰۰۱
	بین جنسیت (B)	۱۸.۱۲۵	۰.۰۰۱
	تعامل (A x B)	۲.۹۳۱	۰.۰۸۷
توان اخلاقی و روحی	بین کشور (A)	۱۰۳.۰۳۳	۰.۰۰۱
	بین جنسیت (B)	۱۳.۲۳۵	۰.۰۰۱
	تعامل (A x B)	۲.۳۶۸	۰.۱۲۴
مناسب بودن ارتباط	بین کشور (A)	۲۴.۱۸۲	۰.۰۰۱
	بین جنسیت (B)	۳۰.۱۳۶	۰.۰۰۱
	تعامل (A x B)	۰.۲۶۷	۰.۶۰۵
عمل به عنوان یک عضو	بین کشور (A)	۲۰.۳۳۲	۰.۰۰۱
	بین جنسیت (B)	۳۳.۷۴۸	۰.۰۰۱
	تعامل (A x B)	۰.۰۸۶	۰.۷۶۹
جمع	بین کشور (A)	۵۸.۴۵۰	۰.۰۰۱
	بین جنسیت (B)	۱۶.۰۹۲	۰.۰۰۱
	تعامل (A x B)	۲.۱۳۸	۰.۱۴۴

**بین کشورها:** تفاوت معناداری در نمرات میانگین همه ابعاد اثربخشی رهبری مدیران یعنی «روابط میان فردی» ( $F=15.524; P<.001$ )، «اقدامات عقلایی» ( $F=57.128; P<.001$ )، «ثبات رفتاری و عاطفی» ( $F=22.392; P<.003$ )، «توان اخلاقی و روحی» ( $F=103.033; P<.001$ )، «مناسب بودن ارتباط» ( $P<.001$ )؛  $F=24.182$ )، و «عمل به عنوان یک عضو» ( $F=20.332; P<.001$ ) به صورتی که توسط معلمان ارزیابی شد، وجود داشت. از نمرات میانگین این طور مشخص می‌گردد که معلمان ایران، در زمینه عوامل فوق، مدیران خود را بیشتر از مدیران هند ارزیابی نمودند.

**بین جنسیت‌ها:** در نمرات میانگین ابعادی چون «اقدامات عقلایی» ( $F=14.694; P<.001$ )، «ثبات رفتاری و عاطفی» ( $F=18.125; P<.001$ )، «توان اخلاقی و روحی» ( $F=13.235; P<.001$ )، «مناسب بودن ارتباط» ( $F=30.136; P<.001$ ) و «عمل به عنوان یک عضو» ( $F=33.748; P<.001$ )، تفاوت معناداری بین ادراک معلمان زن و مرد وجود داشت. در زمینه ابعاد فوق، معلمان زن نسبت به معلمان مرد به شکل معناداری نمرات بیشتری دادند، لیکن در بعد «روابط میان فردی» مدیران، معلمان مرد و زن تقریباً نمره یکسانی دادند.

**تأثیرات تعامل:** تأثیرات تعامل بین کشور و جنسیت در هر شش بعد اثربخشی رهبری مدیران معنادار نبود و این نکته، نشان‌دهنده این است که الگوی نمره‌دهی برای معلمان زن و مرد بدون توجه به کشوری که به آن متعلق بودند، یکسان است.

### نوع مدرسه و اثربخشی رهبری

نتایج نمرات میانگین و تحلیل واریانس دو سویه برای ابعاد متعدد اثربخشی رهبری عطف به کشور و نوع مدرسه در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است:

جدول ۳: میانگین ابعاد متعدد اثربخشی رهبری عطف به کشور و نوع مدرسه

اثر بخشی رهبری	نوع مدرسه	ایران	هند	کل
روابط میان فردی	دولتی	۷۲.۱۱	۶۰.۵۵	۶۶.۳۳
	خصوصی	۶۹.۹۵	۶۵.۵۱	۶۷.۷۳
	کل	۷۱.۰۳	۶۳.۰۳	۶۷.۰۳
اقدامات عقلایی	دولتی	۵۲.۸۸	۴۷.۳۳	۵۰.۱۰
	خصوصی	۵۴.۹۶	۵۰.۸۱	۵۲.۸۸
	کل	۵۳.۹۲	۴۹.۰۷	۵۱.۴۹
ثبات رفتاری و عاطفی	دولتی	۴۱.۲۹	۳۸.۳۳	۴۰.۰۶
	خصوصی	۴۲.۳۷	۴۰.۱۶	۴۱.۲۷
	کل	۴۱.۸۳	۳۹.۴۹	۴۰.۶۶
توان اخلاقی و روحی	دولتی	۷۷.۸۷	۶۷.۶۶	۷۲.۷۶
	خصوصی	۷۹.۴۱	۷۲.۱۱	۷۵.۷۶
	کل	۷۸.۶۴	۶۹.۸۹	۷۴.۲۶
مناسب بودن ارتباط	دولتی	۵۷.۴۵	۴۱.۰۷	۴۳.۳۲
	خصوصی	۴۶.۳۳	۴۵.۸۸	۴۶.۱۱
	کل	۴۵.۹۵	۴۳.۴۸	۴۴.۷۲
عمل به عنوان یک عضو	دولتی	۳۸.۴۱	۳۳.۲۱	۳۵.۸۱
	خصوصی	۳۶.۵۵	۳۷.۰۱	۳۶.۷۸
	کل	۳۷.۴۸	۳۵.۱۱	۳۶.۲۹
جمع	دولتی	۳۲۸.۱۳	۲۸۸.۶۵	۳۰۸.۳۶
	خصوصی	۳۲۹.۵۷	۳۱۱.۴۸	۳۲۰.۵۲
	کل	۳۲۸.۸۵	۳۰۰.۰۶	۳۱۴.۴۶

جدول ۴: نتایج تحلیل واریانس دوسویه برای نمرات ابعاد اثربخشی رهبری در حوزه‌های متعدد عطف به کشور و نوع مدرسه

P_value	F	منبع تغییرات	اثربخشی رهبری
۰.۰۰۱	۱۴.۲۷۰	بین کشور (A)	روابط میان فردی
۰.۵۰۶	۰.۴۳۷	بین مدرسه (B)	
۰.۰۹۳	۲.۸۳۶	تعامل (A x B)	
۰.۰۰۱	۵۳.۴۱۲	بین کشور (A)	اقدامات عقلایی
۰.۰۰۱	۱۷.۵۲۴	بین مدرسه (B)	
۰.۲۹۲	۱.۱۱۱	تعامل (A x B)	
۰.۰۰۱	۱۷.۹۷۲	بین کشور (A)	ثبات رفتاری و عاطفی
۰.۰۳۲	۱۱.۵۹۵	بین مدرسه (B)	
۰.۸۲۲	۰.۱۵۰	تعامل (A x B)	
۰.۰۰۱	۹۴.۸۸۸	بین کشور (A)	توان اخلاقی و روحی
۰.۰۰۱	۱۱.۱۲۹	بین مدرسه (B)	
۰.۱۰۵	۲.۶۳۰	تعامل (A x B)	
۰.۰۰۱	۱۹.۵۵۵	بین کشور (A)	مناسب بودن ارتباط
۰.۰۰۱	۲۴.۶۹۸	بین مدرسه (B)	
۰.۰۰۱	۱۳.۰۵۲	تعامل (A x B)	
۰.۰۰۱	۱۵.۵۷۴	بین کشور (A)	عمل به عنوان یک عضو
۰.۱۰۸	۲.۵۹۸	بین مدرسه (B)	
۰.۰۰۱	۲۲.۲۱۷	تعامل (A x B)	
۰.۰۰۱	۵۱.۶۷۴	بین کشور (A)	جمع
۰.۰۰۳	۹.۱۸۰	بین مدرسه (B)	
۰.۰۰۸	۷.۱۳۹	تعامل (A x B)	

بین مدارس: تفاوت میانگین معناداری بین ادراک معلمان مشغول به خدمت در مدارس دولتی و خصوصی در چهار بعد اثربخشی رهبری مدیران؛ یعنی «اقدامات عقلایی» ( $F=17.524$ ;  $P<.001$ )، «ثبات رفتاری و عاطفی» ( $F=4.595$ ;  $P<.032$ ).

«توان اخلاقی و روحی» ( $F=11.129; P<.001$ ) و «مناسب بودن ارتباط» ( $F=24.698; P<.001$ ) وجود داشت. از مقدار نمرات میانگین مشخص است که دبیران مدارس خصوصی در مقایسه با دبیران مدارس دولتی، مدیران خود را در چهار بعد فوق، اثربخش تر ارزیابی کردند. اما در دو بعد دیگر اثربخشی رهبری مدیران؛ یعنی «روابط میان فردی» و «عمل به عنوان یک عضو»، تفاوت معناداری بین ادراک معلمان مدارس دولتی و خصوصی دیده نشد.

**تأثیرات تعامل:** تأثیرات تعاملی محاسبه شده بین کشور و نوع مدرسه در شش بعد اثربخشی رهبری مدیران نشان می‌دهد که تنها در دو بعد اثربخشی رهبری؛ یعنی «مناسب بودن ارتباط» ( $F=13.052; P<.001$ ) و «عمل به عنوان یک عضو» ( $F=22.217; P<.001$ )، تأثیر متقابل معناداری وجود دارد. مشاهده می‌شود که نمره میانگین در بعد «مناسب بودن ارتباط» برای مدیران مدارس خصوصی در ایران (46.33) بالاترین و نمره میانگین برای مدیران مدارس دولتی هندوستان (41.07) پایین‌ترین است. به علاوه، مدیران مدارس دولتی در ایران (38.41) در بعد «عمل به عنوان یک عضو» بالاترین، و مدیران مدارس دولتی در هند (33.21) در بعد فوق، پایین‌ترین بودند. نتایج تأثیر تعاملی برای دیگر ابعاد اثربخشی رهبری، معنادار نبود.

از نتایج ارائه شده در جداول ۱ تا ۴، فرضیه‌های شماره ۱ و ۲ تدوین شده در این تحقیق می‌توانند با توجه به ابعاد متعدد اثربخشی رهبری مدیران ایران و هند و متغیرهای مرتبط در این موقعیت بررسی گردند. فرضیه ۱ که بیان می‌کرد: «تفاوت معناداری بین میانگین ادراکات دبیران ایران و هندوستان برحسب ابعاد متعدد اثربخشی رهبری مدیران وجود دارد»، پذیرفته می‌شود، چون مقدار  $F$  محاسبه شده که تفاوت های معناداری میانگین را بین نمرات میانگین هر یک از ابعاد اثربخشی رهبری مدیران ایران و هندوستان مورد آزمون قرار می‌داد، در سطح ۰.۱۰ معنادار بود. در بررسی مقادیر میانگین، مشاهده می‌شود که در همه شش بعد اثربخشی رهبری، مقایسه میانگین مدیران ایران بالاتر از مقادیر میانگین مدیران هند بود.

در بررسی فرضیه دوم تحقیق؛ یعنی: «جنسیت و نوع مدرسه تأثیر معناداری بر ادراک دبیران در مورد ابعاد اثربخشی رهبری مدیران دارند»، نتایج زیر حاصل شد: مقادیر F محاسبه شده برای بررسی این فرضیه نشان داد که، دو متغیر جنسیت و نوع مدرسه تأثیر معناداری بر ادراک دبیران در خصوص ابعاد اثربخشی رهبری مدیران دارند (جداول ۴ تا ۱). بر این اساس، فرضیه دوم تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه گیری

از جمله مهمترین یافته‌های تحقیق می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تحقیق نشان‌دهنده تفاوت معناداری در زمینه همه ابعاد اثربخشی رهبری مدیران بین دو کشور - ایران و هند - است.
  - ادراک دبیران زن و مرد در زمینه اثربخشی رهبری مدیران در هر دو کشور به طور معناداری متفاوت بود. مشخص شد که ادراک دبیران زن نسبت به مدیران خود بهتر از ادراک دبیران مرد بود.
  - جنسیت معلمان ایران بیشتر از هند، ادراک آنها را نسبت به اثربخشی رهبری مدیران تحت تأثیر قرار داده است.
  - نوع مدرسه در ادراک معلمان نسبت به اثربخشی رهبری مدیران در هر دو کشور تأثیرگذار بوده است. معلمان متعلق به مدارس خصوصی ادراک بهتری در مورد ابعاد اثربخشی رهبری مدیران خود دارند.
  - «نوع مدرسه» بر ادراک معلمان ایران در خصوص اثربخشی رهبری نسبت به معلمان هند تأثیر بیشتری دارد.
- در مطالعه اخیر، مشخص شد که تفاوت معناداری بین ادراکات معلمان درباره اثربخشی رهبری مدیران در ایران و هند در زمینه همه شش بعد؛ یعنی «روابط میان فردی»، «اقدامات عقلایی»، «ثبات رفتاری و عاطفی»، «توان اخلاقی و روحی»، «مناسب بودن ارتباط» و «عمل به عنوان یک عضو» وجود دارد. طبق ارزیابی معلمان،



مدیران ایران در مقایسه با مدیران هندوستان، به میزان بیشتری واجد عوامل اثربخشی رهبری هستند. این تفاوت بین دو کشور ممکن است به دلیل وجود فرصتهای ارتقاء در ایران برای مدیران اثربخش باشد. آنها پست و جایگاه بالاتری خواهند گرفت در صورتی که فرصت های ارتقا در هندوستان زیاد نیست. همچنین تسهیلات و امکانات بسیاری در مدارس ایران وجود دارد که به برنامه ریزی موفقیت آمیز مدیران کمک شایانی می کند. این امکانات در مقایسه با مدارس هند، بهتر است. در زمینه «روابط میان فردی»، حالتی از جمله توانایی مدیران به جهت دهی فعالیت ها به منظور آگاه ساختن معلمان با نقش های اصلی که دارند، ارائه راهنمایی، و همچنین توانایی تمایز تشخیص خوب و بد، و به علاوه علاقه مدیر به معلمان، وجود دارد. «اقدامات عقلایی» به تحلیل مشکل گروه، قطعیت، مسؤولیت، و استفاده روش های مقتضی برای حل تعارضات و مسایل گروه اشاره می کند. «ثبات رفتاری و عاطفی» به توانایی اقتضایی مدیر برای مقابله با بحران های تهدید کننده آرامش، اطمینان، جدیت در کلام و در عمل اشاره دارد. «توان اخلاقی و روحی»: رهبری که توانایی تعهد اخلاقی و روحی دارد، به طور کامل به اهداف سازمان و نقش خود در اجرای این اهداف، پایبند است. رهبری که اهداف سازمانش را ارج می نهد و به انجام نقش سازمانی خود افتخار می کند، الگویی از توان اخلاقی است. او باور دارد که تعلق به سازمان، اخلاقاً صحیح است. او نسبت به نقد ثبات خود و نقد آنهایی که نمی توانند انجام کارها با حداکثر توان را ببینند، حالت تدافعی دارد. حالاتی که منعکس کننده رفتارهای اخلاقی ورودی مدیران در پذیرش یا رد اشتباهات او، و رفاه و مشکلات گروه او هستند، در این حوزه قلمداد می شوند. «مناسب بودن ارتباط» برای فرآیند رهبری اثربخش، حیاتی است. رهبری اثربخش، از ارتباط برای پایبند نمودن کارکنان به فعالیت های مشارکتی. دسته جمعی با یک هدف مشترک، استفاده می نماید. بارنارد می گوید: «القای یک باور در هدفی مشترک، یک کارکرد اجرایی اساسی است». این حوزه شامل مواردی می شود که مربوط به توانایی یک مدیر سازمانی در دریافت، پردازش،

نگهداری و انتقال اطلاعات هستند. «عمل به عنوان یک عضو» به حالاتی اشاره می‌کند که به توانایی مدیر یک سازمان مؤسسه در انجام تعهدات خود، مهارت‌های مبتنی بر رشد، علاقه‌مندی به وقایع تعهد سازمانی جاری، و غیره مربوط می‌شود.

جنسیت، تأثیر معناداری بر ادراک معلمان درباره ابعاد اثربخشی رهبری مدیران دارد. مهمترین تفاوت بین معلمان زن و مرد در پنج بعد «اقدامات عقلایی»، «ثبات رفتاری و عاطفی»، «توان اخلاقی و روحی»، «مناسب بودن ارتباط» و «عمل به عنوان یک عضو» بود. شایان ذکر است که در این ابعاد، معلمان زن بیش از معلمان مرد نمره‌دهی کردند که این وضعیت بیانگر این نکته است که ابعاد فوق، برای معلمان زن، مهم بودند. برای یافتن دلایل این تفاوت‌ها بین زنان و مردان تحقیق بیشتری لازم است.

این نتیجه با یافته وفا، رامایا و هون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) مشابه است. آنها دریافتند که بین ادراک معلمان زن و مرد درباره اثربخشی رهبری مدیران، تفاوت معناداری وجود دارد. نتیجه مذکور همچنین با یافته کار (۱۹۸۷)، اومباچ (۱۹۹۳) و رابینسون (۱۹۹۶) مشابه است که دریافتند جنسیت مدیران بر رهبری آنان تأثیرگذار است.

بررسی بیشتر نشان می‌دهد که در هر دو کشور، ادراک معلمان مدارس دولتی و خصوصی در چهار بعد اثربخشی رهبری مدیران؛ یعنی «اقدامات عقلایی»، «ثبات رفتاری و عاطفی»، «توان اخلاقی و روحی» و «مناسب بودن ارتباط»، با یکدیگر متفاوت است. در این ابعاد، ادراک معلمان در مدارس خصوصی بهتر از معلمان مدارس دولتی است و این نشان می‌دهد که مدیران مدارس خصوصی بیشتر از هم‌تایان خود در مدارس دولتی از فاکتورهای اثربخشی رهبری برخوردارند. این یافته با نتیجه تحقیق گودرزی (۱۹۹۶) که گزارش داد اثربخشی رهبری مدیران در مدارس

---

1 - Ramaya & Hoon

ولتی و خصوصی فرق ندارد، در تضاد است. یافته تحقیق اخیر حاکی از آن است که در ایران، مدیران مدارس خصوصی در زمینه عامل «مناسب بودن ارتباط» و مدیران مدارس دولتی در زمینه فاکتور «عمل به عنوان یک عضو»، بهتر از سایرین بودند. یافته‌های عمده این مطالعه، محقق را بر آن داشت تا پیشنهادهای زیر را برای اقدامات حرفه‌ای ارایه دهد:

- از آنجایی که این تحقیق جنبه‌های متعددی از اثربخشی رهبری را که بویژه توسط مدیران دبیرستان‌های ایران و هندوستان تجربه شده است، پوشش داده، برای متولیان آموزشی، مدیران و معلمان در گیر و پژوهشگرانی که در این حوزه به تحقیق می‌پردازند و همچنین در اقدامات آموزشی ایران و هندوستان، مفید خواهد بود.

- توجه به متغیرهای مورد نظر این تحقیق (جنسیت و نوع مدرسه) نشان می‌دهد که از نظر دبیران، مدیران زن و نیز مدیران مدارس خصوصی، در مقایسه با مدیران دولتی در هر دو کشور، به میزان بیشتری از ابعاد اثربخشی رهبری برخوردارند. با عنایت به این یافته، برنامه‌ریزان آموزشی باید اقدامات مقتضی انجام دهند تا مدیران مرد و مدیران مدارس دولتی موظف شوند خود را بهبود بخشند تا رهبران بهتری شوند.

- رهبران آینده - مدیرانی - که باید سیستم‌هایی پیش‌بینی‌کننده و قادر به پاسخگویی را برای رفع نیازهای معلمان و دانش‌آموزان بنا نهند، باید توجه داشته باشند که رهبری موفقیت‌آمیز، (۱) روابط میان فردی دارد؛ (۲) عقلایی عمل می‌کند؛ (۳) بر رفتار و هیجانهای خود مسلط است؛ (۴) در اخلاق و روحیه توانمند است؛ (۵) به طور شایسته ارتباط برقرار می‌کند؛ و (۶) به عنوان عضوی از گروه عمل می‌کند. از آنجایی که مدارس از مکان‌ها به فرآیندها ارتقا پیدا می‌کنند، پیش‌بینی قوی رهبری، عامل کلیدی برای بقا خواهد بود.

## منابع

- Bass, B. M. (2001). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications*. 3<sup>rd</sup> Edn. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army research Institute for Behavioural and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organisational and national boundaries? *American Psychology*, February, 130-139.
- Bennis, W. G., & Nanus, G. (2003). *Leaders*. New York: Harper & Row.
- Calzini, R. J. (2004). *A comparative study of leadership behaviour and school climate of selected elementary schools in the department of defence dependents schools in England*. Thesis (Ph.D.), Michigan State University.
- Carr, R. A. (1987). A comparative analysis of leadership attitudes of male and female California secondary public school principals. Thesis (Ed.D.), Loma Lina University, *Dissertation Abstracts International*, (1988), 48 (08).
- Conger, J. A., & Kanungo, R. A. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership of organisational settings. *Academy of Management Review*, 12 (4): 637-643.
- Dastmalchian, A., Javidan, M., & Alam, K. (2001). Effective leadership and culture in Iran: An empirical study. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4): 532-558.

- Dhanasobhon, C. (1982). *Leadership styles of secondary school principals as perceived by selected principals and teachers in Bangkok*, Thailand. Thesis (Ph.D.), the University of Oklahoma.
- Goodarzi, M. H. (1996). *A study on relationship between organisational climate and principals' behaviour effectiveness in government and private elementary schools in Babol (Iran)*. Thesis (M.Ed.), Allame University.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behaviour description. In R. M. Stogdill & A. E. Coones. (Eds.), *Leader behaviour: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University.
- Haseen Taj, (2001). *Manual for leadership effectiveness scale*. Agra: Rakhi Prakashan Company.
- House R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V.(1999). As cited in Dastmalchian, A., Javidan, M., & Alam, K. (Eds.) (2001). Effective leadership and culture in Iran: An empirical study. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4): 532-558.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Lawson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1952). Some recent findings on human relations research. In E. Swanson, T. Newcomb, & E. Hartley (Eds.), *Reading in social Psychology*. New York: Holt, Reinhart, and Winston.
- Porter, L. W., & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin.
- Robinson, C. T. (1996). *School effectiveness behaviours of elementary school principals in Mississippi*. Thesis (Ph.D.), Jackson State University.

- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, & Associates (Eds.), *Charismatic leadership* (pp.122-160). San Francisco: Jossey-Bass.
- Singh, K. P., & Sharma, L. (2005). Administrative leadership and process of development. *Research Journal of Philosophy and Social Sciences*, 31 (1-2): 47-57.
- Stogdill, M. R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Tanner, J. R. (1981). *Effects of leadership, climate and demographic factors on school effectiveness: An action research project in leadership development*. Thesis (Ph.D.), Case Western Reserve University.
- Tichy, J. P., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley.
- Umbach, H. N. (1993). *Effects of sex, leadership style, and task structure on leadership effectiveness*. Thesis (MS), Central Missouri State University.
- Wafa, S. A., Ramaya, T., & Hoon, L. H. (2005). Leadership behaviour and effectiveness among secondary principals in Penang. *Journal No.7*, Ramaya Publishing, Malaysia.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.