

الگوی تأثیر سبک رهبری تحولی بر اعتماد پیروان به مدیران:  
آزمون اثرات مستقیم و غیر مستقیم

## A Model of Transformational Leadership Effect on Followers' Trust in Manager: Testing Direct and Indirect Effects

Hassan Reza Zeinabadi, Ph.D.  
E-mail: hzeinabadi@yahoo.com

دکتر حسن رضا زین آبادی<sup>۱</sup>: استادیار دانشگاه تربیت معلم  
تهران

**Abstract:** In separate studies, researchers have found that transformational leadership style of managers and follower's perceptions of procedural justice have relationship with follower's trust in manager. Current study aims at studying role of these variables by testing two structural models (model 1 and 2) in educational organizations. A sample including 652 teachers of boy's primary schools in 10 educational districts of Tehran were selected and data were collected through 3 questionnaires. After construct validity and reliability analysis of latent variables, direct and indirect effects of transformational leadership on teacher Trust in Principal and mediating role of teacher perception of procedural justice in two models and also goodness of fit indexes of models were analyzed. Result showed that in both models transformational leadership has indirect effect and in model 2 has also direct effect on trust in principal. Also in both models, transformational leadership has direct effect on procedural justice and procedural justice has direct effect on trust in principal and emerges as a significant mediator between transformational leadership and trust in principal. Comparison of mediating role in both models indicates that procedural justice can make mediating role partially. Goodness of fit indexes indicates that model 2 better fit with observed data. The results were discussed in the final section of the article.

**Keywords:** trust in principal, transformational leadership, procedural justice, principals, teachers

**چکیده:** پژوهش حاضر قصد دارد که نقش این متغیرها را از طریق آزمون دو الگوی ساختاری (الگوی ۱ و ۲)، در سازمان های آموزشی بررسی کند. نمونه ای مرکب از ۶۵۲ معلم مدارس ابتدایی پسرانه در ۱۰ منطقه از شهر تهران انتخاب و داده ها بوسیله ۳ پرسشنامه گردآوری شده. پس از بررسی پایایی و روایی سازه متغیرهای نهفته، اثر مستقیم و غیر مستقیم سبک رهبری تحولی مدیران بر اعتماد معلمان به مدیر و نقش میانجیگر ادراک معلمان از عدالت رویه ای در دو الگو و همچنین شاخص های نیکویی برازش الگوها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که در هر دو الگو، رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر اثر غیر مستقیم و در الگوی ۲، اثر مستقیم نیز دارد. همچنین در هر دو الگو، رهبری تحولی بر عدالت رویه ای و عدالت رویه ای بر اعتماد به مدیر اثر مستقیم دارد و میانجیگر معنادار رابطه رهبری تحولی و اعتماد به مدیر است. مقایسه اثر میانجیگر در هر دو الگو نشان می دهد که عدالت رویه ای می تواند نقش خود را بصورت ناکامل ایفا کند. شاخص های نیکویی برازش در هر دو الگو نشان داد که الگوی ۲ برازش بهتری با داده های گردآوری شده دارد. نتایج در بخش آخر مقاله مورد بحث قرار گرفته است.

**واژگان کلیدی:** اعتماد به مدیر، رهبری تحولی، عدالت رویه ای، مدیر، معلم

<sup>۱</sup> - نویسنده مسئول

## مقدمه

در ادبیات مربوط به اصلاحات در مدارس، واژه «اعتماد»<sup>۱</sup>، بطور مداوم تکرار شده و همواره از آن به عنوان یکی از پیش‌بایست‌های اساسی تلاش‌های ناظر بر اصلاحات و بهبود مدارس یاد می‌شود. علیرغم این اهمیت، تلاش‌های پژوهشی منتشر شده ناچیزی نسبت به بررسی آن در مدارس فراهم شده است (بروستر و ریلسبک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). نتایج پژوهش‌ها مؤید این نکته است که این متغیر بسیار مهم، یکی از وجوه ممیز سازمان‌های اثربخش از غیر اثربخش است. تلاش‌های پژوهشگران آموزشی نیز (نظیر هوی، تارتر و ویتکاسکی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲؛ تارتر، سابو<sup>۴</sup> و هوی، ۱۹۹۵؛ بریک و اشنایدر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲؛ گودارد<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ فورسیت، بارنز و آدامز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶)، حاکی از آنست که در مدارس اثربخش، سطوح بالایی از اعتماد میان معلمان و مدیران وجود دارد. اعتماد مفهومی است که از جانب بسیاری از افراد کاملاً قابل لمس و درک است، اما نمی‌توان تعریف کامل و دقیقی از آن ارائه نمود. پیچیدگی این مفهوم، تعاریف بی‌شماری رقم زده است. شانن‌موران<sup>۸</sup> و هوی (۱۹۹۸)، براین باورند که شناخت اعتماد نیازمند اندیشه زیاد در مورد ماهیت و ابعاد آن دارد. آنها در بررسی جامعی خود، خیرخواهی، قابلیت اطمینان، صلاحیت، صداقت و شفافیت را از پیش‌بایست‌های برقراری روابط حاکی از اعتماد معرفی نموده‌اند. در میان انواع مختلف اعتماد در مدرسه (اعتماد معلم به مدیر، به معلمان دیگر، به دانش‌آموز و به والدین و بالعکس) اعتماد معلم به مدیر اهمیت بسیار زیادی دارد و از آن بعنوان سنگ‌بنای اعتماد در مدرسه یاد می‌کنند (هوی و شانن‌موران، ۱۹۹۹؛ فرانسیس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴). شانن‌موران و هوی (۱۹۹۸)، اعتماد معلمان به مدیر را عبارت از اشتیاق آنها به اتکاء به مدیر براساس اطمینان از خیرخواه بودن، مطمئن بودن، لایق بودن، صادق بودن و مشکوک نبودن او تعریف کرده‌اند. عوامل مختلفی در جلب اعتماد معلمان به مدیر نقش دارند که در این میان نقش مدیر بسیار حساس و قابل توجه است (تارتر و همکاران، ۱۹۹۵؛

- 1- Trust
- 2- Brewster & Railsback
- 3- Tarter & Witkoskie
- 4- Sabo
- 5- Bryk & Schneider
- 6- Goddard
- 7- Forsyth, Barnes & Adams
- 8- Tschannen-Moran
- 9- Francis

شانن موران و هوی، ۱۹۹۸؛ مانیون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹؛ شانن موران، ۲۰۰۳). تازتر و همکاران (۱۹۹۵)، با پیمایش ۲۷۷۷ معلم مدارس اثربخش، دریافتند که این معلمان اعتماد بالایی در مدرسه دارند و مدیر بیش از هر عامل دیگری در شکل‌گیری این اعتماد نقش داشته است. اما در پاسخ به این سوال که مدیر مدرسه چگونه می‌تواند در جلب اعتماد معلمان به خود موفق باشد، پژوهش‌های مختلف بیان داشته‌اند که ایفای سبک‌های رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای دارد و یکی از مهمترین آنها «سبک رهبری تحولی»<sup>۲</sup> است (شانن موران، ۲۰۰۳). مانیون (۱۹۹۹)، در رساله دوره دکترای خود به این نتیجه دست یافت که، مدیرانی که سبک رهبری تحولی دارند، توانایی شگفت‌انگیزی در جلب اعتماد معلمان دارند. شواهد ادبیات موجود در سازمان‌های غیر آموزشی نیز (نظیر پادساکوف، مکنزی، مورمن و فتر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰؛ پیلایی، شریشیم و ویلیامز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰) حاکی از تأثیر بالا و معنادار این سبک بر اعتماد به مدیر می‌باشد.

رهبری تحولی فرایندی است که براساس آن رهبر، بالاترین سطوح انگیزش، اخلاقیات، وجدان، تعهد و پیوندجویی با اهداف سازمان را در پیروان ایجاد می‌کند (برنز، ۱۹۷۸، به نقل از هالووی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). باس<sup>۶</sup> (۱۹۸۵)، بر این باور است که رهبران تحولی با آگاه ساختن کارکنان از اهمیت بسیار زیاد و حساس اهداف سازمان، ترغیب آنها به صرف‌نظر از نیازهای محدود، کوتاه‌مدت و جزئی شخصی به نفع اهداف جمعی و سازمانی و برانگیختن نیازهای عالی و سطح بالای آنها، منجر به ظهور این ویژگی‌ها در آنها می‌شوند. به زعم هالووی (۲۰۰۶)، مرکزیت مفهوم سازی باس (۱۹۸۵)، از رهبری تحولی، نقش مؤثر آن در ایجاد تغییرات و تحولات مثبت و سطح بالا در تلاش‌ها و عملکردهای پیروان است و رهبران تحولی با بهره‌مندی از کارکنان با انگیزه، متعهد، فداکار، رضایتمند و پر تلاش (حتی افزون بر انتظار) و نهایتاً اثربخشی سازمانی، از سایر رهبران متمایز می‌شوند. باس (۱۹۸۵)، بر این باور است که رهبران تحولی در سایه چهار ویژگی عمده نقش شگفت‌انگیز خود را بر کارکنان و نهایتاً بر اثربخشی سازمان آشکار می‌کنند. ویژگی اول به قابلیت از رهبری اشاره دارد که بر اساس آن رهبر برای پیروان خود به یک اسوه و الگوی رفتاری تبدیل

1- Mannion

2- Transformational leadership

3- Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter

4- Pillai, Schriesheim & Williams

5- Holloway

6- Bass

می‌شود. بنحوی که پیروان از پیروی او خرسندند و برای او احترام وصف‌ناپذیری قائلند. به او وفادارند و تعهد بالایی دارند. بدون شک این قابلیت حاکی از تأثیر شگرف رهبر بر پیروان است که باس (۱۹۸۵) از آن با عنوان «تأثیر ایده‌آل»<sup>۱</sup> یاد می‌کند. ویژگی دوم قابلیت رهبر در تحریک قوه خلاقیت، ابتکار و ارتقاء توانایی حل مسأله پیروان است. باس (۱۹۸۵) معتقد است که رهبران با تشویق پیروان به ارائه رویکردهای نو و مبتکرانه برای انجام کارها و بازنگری شیوه‌های قدیمی انجام امور این ویژگیها را در پیروان شکل می‌دهند. او این قابلیت رهبران تحولی را «تحریک هوشمندانه»<sup>۲</sup> نام نهاده است. ویژگی سوم به قابلیت رهبران تحولی در ترسیم مشارکتی یک چشم‌انداز امیدوارکننده برای سازمان و انگیزش پیروان برای تحقق آن اشاره دارد. از نقطه نظر باس (۱۹۸۵) رهبران تحولی هم از این طریق و هم از طریق تعریف و تعیین انتظارات بالا از پیروان است که می‌توانند رؤیاهای (همان چشم‌اندازها) خود را به واقعیت تبدیل کنند. بر همین اساس است که او این قابلیت رهبران تحولی را «انگیزش الهام‌بخش»<sup>۳</sup> نام نهاده است. ویژگی آخر روابط شخصی، دوستانه و دلسوزانه رهبران تحولی با پیروان را مورد تأکید قرار می‌دهد. آنها به تشویق و قدرانی یکایک پیروان می‌پردازند و دغدغه پیشرفت همه‌جانبه آنها را دارند. این اقدامات صرفاً بدلیل تحقق بهتر اهداف سازمانی نیست بلکه آنها احترام انسانی خاصی برای پیروان خود قائلند و ضمن آگاهی از تفاوت‌های آنها، به لحاظ مهارت و استعداد و توانایی، فرصت‌های یادگیری جدیدی برایشان فراهم می‌کنند. این ویژگی قابلیت «ملاحظه فردی»<sup>۴</sup> رهبران تحولی نمایان می‌سازد.

اعتماد به مدیر یکی از مهمترین متغیرها در فرایند تأثیرگذاری رهبران تحولی بر پیروان می‌باشد (دیرکس و فرین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). باس و ریگیو<sup>۶</sup> (۲۰۰۶)، بر این باورند که «رهبران تحولی با نشان دادن انسجام و یکپارچگی رفتار و رفتارهای فداکارانه، رفتار عادلانه با پیروان و داشتن ایمان به آنها و باور آنها و همچنین توانمندسازی فرد فرد آنها، تأثیر بی‌واسطه‌ای بر جلب اعتماد آنها بخود می‌گذارند» (ص، ۴۳). شواهد موجود در سازمان‌های غیر آموزشی (نظیر: پادساکوف و همکاران، ۱۹۹۰؛ پیلایی و همکاران، ۱۹۹۹؛ جونگ و اولیو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰؛ جیلیسی و من<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵)، حاکی از

1- Idealized influence

2- Intellectual stimulation

3- Inspirational motivation

4- Individualized consideration

5- Dirks & Ferrin

6- Riggio

7- Jung & Avolio

8- Gillespie & Mann

آنست که سبک رهبری تحولی مدیران اثر مستقیمی بر اعتماد کارکنان به مدیر دارد. علیرغم این شواهد، برخی دیگر بر این امر تأکید داشته‌اند که رهبران تحولی بطور غیر مستقیم و میانجی‌گری برخی از متغیرها تأثیر خود را بر اعتماد معلمان به مدیر آشکار می‌کنند. یکی از متغیرهایی که همواره از آن یاد می‌شود ادراک عدالت رویه‌ای<sup>۱</sup> است (نگودو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). باس و ریگیو (۲۰۰۶) معتقدند که رهبران تحولی اخلاقاً متعهد به رفتار عادلانه با پیروان هستند. از نقطه نظر پیلایی و همکاران (۱۹۹۹) رهبران تحولی از طریق تأثیر گذاری مثبت بر ادراک پیروان از عدالت رویه‌ای است که می‌توانند اعتماد پیروان را جلب کنند. عدالت رویه‌ای یکی از ابعاد متغیر عدالت سازمانی است. بطور کلی، عدالت سازمانی به راههایی تأکید می‌کند که در آن با کارکنان منصفانه و بیطرفانه رفتار می‌شود. این متغیر به سه بعد عمده اشاره می‌کند. (۱) عدالت توزیعی<sup>۳</sup>، که به معنای ادراک کارکنان از انصاف و عدالت در پاداش‌ها و عواید دریافتی، می‌باشد. (۲) عدالت تعاملی<sup>۴</sup>، که بیانگر میزان منصفانه و عادلانه بودن تعاملات سازمانی می‌باشد و (۳) عدالت رویه‌ای<sup>۵</sup>، که به معنای ادراک انصاف و عدالت در رویه‌های تصمیم‌گیری می‌باشد (گرینبرگ<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰). عدالت رویه‌ای یکی مهمترین ابعاد عدالت سازمانی و یکی از مهمترین عناصر لازم برای حیات اجتماعی سازمان می‌باشد (پولوس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). کارکنان زمانی رویه‌های تصمیم‌گیری را عاری از هر گونه بی‌عدالتی می‌دانند که این رویه‌ها اولاً بصورت مداوم بکار روند و همچنین عاری از سوگیری و سرشار از صحت باشند (گرینبرگ، ۱۹۹۰). کروسگارد، شوینگر و ساپینزا<sup>۸</sup> (۱۹۹۵)، بر این باورند که برای تأثیرگذاری بر ادراک مثبت کارکنان از رویه‌های تصمیم‌گیری در سازمان دو پیش‌بایست عمده لازم است. ابتدا اینکه این رویه‌ها مشارکتی بوده و مشارکت تمام کارکنان جلب شود و دیگر اینکه این مشارکت فعال باشد یعنی اینکه نظرات کارکنان در تصمیم‌های نهایی مورد توجه قرار گیرد. با این اوصاف کارکنانی که در فرایندهای تصمیم‌گیری در مدرسه مشارکت داشته و این مشارکت با تأثیر بسزای آنها در تصمیم‌های اتخاذ شده همراه بوده است، ادراک مثبتی از میزان عادلانه بودن رویه‌های تصمیم‌گیری خواهند داشت (پولوس، ۲۰۰۴). وجود عدالت در مدرسه، به ویژه عدالت در

1- Organizational justice

2- Ngodo

3- Distributive justice

4- Interactional justice

5- Procedural justice

6- Greenberg

7- Poulos

8- Korsgaard, Schweiger & Sapienza

رویه‌های تصمیم‌گیری، از اهمیت بسزایی برخوردار است. اما آنچه که اهمیت دارد این است که چگونه می‌توان بر ادراکات مثبت معلمان در مورد منصفانه بودن رویه‌های تصمیم‌گیری تأثیر گذاشت. بدیهی است که در این میان، نقش مدیر و سبک رهبری او بسیار تعیین‌کننده است (دیمک-تامپسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). آنچه که از نتایج پژوهش‌ها و فراتحلیل‌ها در سازمان‌های غیر آموزشی برمی‌آید، اینست که رهبری تحولی بر عدالت رویه‌ای، اثر مستقیم دارد (پادساکوف و همکاران، ۱۹۹۰؛ پیلائی و همکاران، ۱۹۹۹؛ نیپنبرگ، کرمر و نیپنبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) و همچنین عدالت رویه‌ای اثر مستقیمی بر اعتماد به مدیر داشته (پیلائی و همکاران، ۱۹۹۹؛ ارتورک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) و نقش میانجی‌گری بین رهبری تحولی و اعتماد به مدیر را بطور معناداری ایفا می‌کند (بروکنر و سیگل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵؛ کورسگارد و همکاران، ۱۹۹۵؛ پیلائی و همکاران، ۱۹۹۹؛ دیرکس و فرین، ۲۰۰۲).

در ادبیات موجود در حوزه سازمان‌های آموزشی، بویژه در مدارس، برخی شواهد (نظیر شان‌موران، ۲۰۰۳) وجود دارند که به همبستگی بالا و معنادار بین سبک رهبری تحولی مدیران و اعتماد معلمان به مدیر دست یافته‌اند. اما شواهدی در خصوص بررسی اثر مستقیم رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر و بر عدالت رویه‌ای و همچنین اثر مستقیم عدالت رویه‌ای بر اعتماد به مدیر و اثر غیر مستقیم رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای، وجود ندارد، بنابراین مسأله اساسی پژوهش اینست که آیا می‌توان این اثرات مستقیم و غیر مستقیم میان این سه متغیر را در قالب الگوهای ساختاری و در مدارس بررسی نمود؟ با آنکه در سازمانهای غیر آموزشی، شواهدی در خصوص اثر مستقیم و غیر مستقیم رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر وجود دارد، هنوز هم نحوه اثر سبک رهبری تحولی بر آن مورد سؤال پژوهشگران است. به بیان دیگر این مسأله مطرح است که آیا رهبری تحولی بطور مستقیم یا غیر مستقیم بر اعتماد به مدیر اثر دارد؟ همچنین شواهدی نیز در خصوص نقش میانجیگر عدالت رویه‌ای وجود دارد. علی‌رغم این شواهد هنوز یک مسأله عمده مطرح است که آیا این متغیر نقش میانجیگری را بطور «کامل»<sup>۵</sup> ایفا می‌کند یا «غیر کامل»<sup>۶</sup>. به بیان دیگر آیا رهبری تحولی صرفاً از طریق تأثیر بر عدالت رویه‌ای، می‌تواند بر

1- Dymek-Thompson

2- Knippenberg, Cremer & Knippenberg

3- Ertürk

4- Brockner & Siegel

5- Fully mediation

6- Partially mediation

اعتماد به مدیر اثر بگذارد یا اینکه اثر مستقیم نیز دارد؟ مسأله دیگر پژوهش از این امر نشأت می‌گیرد که اغلب پژوهش‌ها نسبت به وابسته به زمینه بودن این متغیرها تأکید داشته‌اند. به بیان دیگر ممکن است که نحوه تأثیر و تأثر آنها با توجه به بافت سازمانی و شرایط دیگر دستخوش تغییر قرار گیرد. از آنجا که بافت مدارس از جهات مختلف با بافت سازمان‌های غیر آموزشی متفاوت است، این مسأله مطرح می‌شود که آیا کم و کیف رابطه میان این سه متغیر می‌تواند نتایجی مشابه و همراستا با نتایج پژوهش‌های انجام شده در سازمان‌های غیر آموزشی داشته باشد؟ با درک و بیان این مسائل پژوهش حاضر نحوه تأثیر سبک رهبری تحولی بر اعتماد معلمان به مدیر با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای را در قالب دو الگوی مفروض بررسی نموده است. در الگوی ۱، نقش غیر مستقیم رهبری تحولی (با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای) و در الگوی ۲، هم نقش مستقیم نیز مورد نظر قرار گرفته است.

### اهداف و سؤال‌های پژوهش

هدف کلی پژوهش حاضر مشخص ساختن عوامل مؤثر بر اعتماد معلمان به مدیر است تا از این رهگذر به ارتقاء هر چه بهتر آن در سطح مدارس کمک شود. به منظور تحقق این هدف سؤال‌هایی بدین شرح مورد آزمون قرار گرفته است: (۱) آیا سبک رهبری تحولی مدیران اثر مستقیم و معناداری بر اعتماد معلمان به مدیر دارد؟ (۲) آیا سبک رهبری تحولی مدیران اثر مستقیم و معناداری بر ادراک معلمان از عدالت رویه‌ای دارد؟ (۳) آیا ادراک معلمان از عدالت رویه‌ای اثر مستقیم و معناداری بر اعتماد معلمان به مدیر دارد؟ (۴) آیا سبک رهبری تحولی مدیران اثر غیر مستقیم و معناداری (با میانجی‌گری ادراک معلمان از عدالت رویه‌ای) بر اعتماد معلمان به مدیر دارد؟ (۵) بطور کلی سبک رهبری تحولی مدیران چه میزان بر اعتماد معلمان به مدیر تأثیر دارد؟ (۶) کدامیک از الگوهای مورد بررسی (الگوی ۱ و ۲)، برای تبیین اعتماد معلمان به مدیر مناسبتر است و برآزش بهتری با داده‌های گردآوری شده دارد؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های همبستگی با روش تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس می‌باشد.

## جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری را کلیه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی دولتی پسرانه مناطق ۱۹ گانه شهر تهران تشکیل داده‌اند. با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای، نمونه‌ای مرکب از ۶۵۲ معلم پایه (۲۵۰ زن و ۱۹۹ مرد) در ۱۰ منطقه آموزش و پرورش تهران در نواحی شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز انتخاب شدند. در این پژوهش تعداد پارامترهای مورد بررسی در الگوی مفروض (۱۴ پارامتر)، مبنای تعیین حداقل حجم نمونه قرار گرفته است. متخصصان (نظیر بنتلر و چو<sup>۱</sup>) (۱۹۸۷) معتقدند که در این نوع پژوهش‌ها بهتر است که پژوهشگر به ازاء هر پارامتر حداقل ۵ آزمودنی انتخاب نماید. در این پژوهش به ازاء هر پارامتر تقریباً ۴۷ آزمودنی انتخاب شد که این تعداد حجم نمونه مطلوبی بوده است.

## ابزارهای اندازه گیری

ابزارهای پژوهش شامل ۳ پرسشنامه بوده‌اند که معلمان با انتخاب یکی از اعداد: ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، میزان موافقت خود را با هر یک از گویه‌های آنها اعلام داشته‌اند. برای تأمین پایایی از آلفای کرونباخ و در بررسی روایی از روایی سازه استفاده شده است.

۱) سبک رهبری تحولی مدیران: برای اندازه‌گیری این متغیر، چهار خرده مقیاس فرم کوتاه «پرسشنامه رهبری چند عاملی»<sup>۲</sup> باس و اولیو (۲۰۰۰)، استفاده شد. این خرده‌مقیاس‌ها شامل تأثیر ایده‌آل (با ۸ گویه)، انگیزش الهام‌بخش (با ۴ گویه)، تحریک هوشمندانه (با ۴ گویه) و ملاحظه فردی (با ۴ گویه) می‌باشند. پایایی پرسشنامه برای هر یک از خرده‌مقیاس‌ها به ترتیب ۰/۹۴، ۰/۸۸، ۰/۸۸ و ۰/۸۸ و برای کل ابزار ۰/۹۴ بدست آمد. تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متمایل<sup>۳</sup>، چهار عامل را معرفی نمود که در مجموع ۷۴/۳۱۹ درصد از واریانس سبک رهبری تحولی مدیران را تبیین معنادار نمودند. پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی، مشخص شد که ۴ متغیر مشاهده شده (X1 تا X4) توان بالایی در اندازه‌گیری متغیر نهفته برونزا دارند و شاخص‌های نیکویی برازش (RMSEA: ۰/۰۵۰، AGFI: ۰/۹۷، GFI: ۰/۹۹، CFI: ۱،  $X^2/df$ : ۱/۷۸) نیز حاکی از آنست که الگوی اندازه‌گیری آنها با داده‌ها، برازش مناسبی دارد.

۱- Bentler & Chou

۲- Multifactor leadership Questionnaire (MLQ:5X – 5short)

۳- Oblimin rotation



۳) ادراک معلمان از عدالت رویه‌ای: برای اندازه‌گیری این متغیر از خرده‌مقیاس ۷ گویه‌ای «عدالت رویه‌ای» از پرسشنامه عدالت سازمانی کولکوئیت (۲۰۰۱)، استفاده شده است. برای این پرسشنامه ضریب پایایی ۰/۸۲ محاسبه شد. در این پرسشنامه نیز تحلیل عاملی اکتشافی، ۱ عامل معنادار را با بارهای عاملی بین ۰/۶۳ و ۰/۷۸، و با قدرت تبیین ۴۹/۱۰۴، معرفی نمود. پس از تلفیق و تقلیل گویه‌ها به سه گویه (۳ گویه که ۲ مورد از آنها از تلفیق ۲ گویه و یک مورد از تلفیق ۳ گویه ایجاد شده‌اند)، باز هم تحلیل عاملی، این ۳ گویه را با قدرت تبیینی ۷۴/۷۴۶ با بارهای بین ۰/۸۰ و ۰/۸۹، تحت یک عامل مرتب کرد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز حاکی از برازش کامل الگوی اندازه‌گیری این متغیر نهفته درونزا با داده‌ها و قدرت و معناداری ۳ متغیر مشاهده شده (Y5 تا Y7) در اندازه‌گیری بود.

۳) اعتماد معلمان به مدیر: برای اندازه‌گیری این متغیر، خرده‌مقیاس ۸ گویه‌ای «اعتماد معلمان به مدیر»، از پرسشنامه اعتماد در مدرسه (هوی و شانن موران، ۲۰۰۳) بکار رفته است. پایایی این ابزار برابر با ۰/۹۴ بدست آمد. تحلیل عاملی اکتشافی، بدون چرخش، صرفاً ۱ عامل معنادار را با بارهای عاملی بین ۰/۷۳ و ۰/۹۰، و با قدرت تبیین ۷۰/۷۲۸، نشان داد. پس از تلفیق تصادفی و دو به دوی گویه‌ها، مجدداً تحلیل عاملی اکتشافی ۴ گویه را زیر یک عامل، با قدرت تبیین ۸۵/۱۵۴ و بارهای بین ۰/۹۱ و ۰/۹۳ فهرست نمود. در تحلیل عاملی تأییدی، قدرت و معناداری ۴ متغیر مشاهده شده (Y1 تا Y4)، در اندازه‌گیری متغیر نهفته درونزا و برازش مناسب (۰/۸۶)  $X^2/df$ ، ۱ CFI، ۱ GFI، ۰/۹۹ AGFI، ۰/۰۰۰ RMSEA) الگوی اندازه‌گیری آنها با داده‌ها تأیید شد.

### شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS و LISREL، در دو مرحله تحلیل شده‌اند. ابتدا برای بررسی ساختار عاملی ابزارها، تحلیل عاملی اکتشافی و برای تأیید ساختار عاملی بدست آمده، تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. این مرحله، مرحله «الگوی اندازه‌گیری» نامیده می‌شود. در مرحله بعدی یا مرحله «الگوی معادله ساختاری»، چگونگی برازش الگوهای ۱ و ۲ با داده‌های گردآوری شده مورد بررسی قرار گرفت. در هر دو مرحله برای ارزیابی الگوها از شاخص‌های  $X^2/df$ ،  $X^2/df$ ،  $X^2/df$  بر درجه آزادی (کمتر از ۲، برازش مقایسه‌ای (CFI) بین ۰/۹ تا ۱، نیکویی برازش (GFI) بین ۰/۹ تا ۱، نیکویی برازش انطباقی (AGFI) بین ۰/۹ تا ۱ و ریشه میانگین خطای مجذورات

تقریب (RMSEA) کمتر از ۰/۶ استفاده شد. لازم به ذکر است که برای دو متغیر اعتماد به مدیر و عدالت رویه‌ای، از این تکنیک «تلفیق گویه‌ها»<sup>۱</sup> استفاده شده است. بدلیل آنکه روش الگویایی معادلات ساختاری، به تعداد زیاد متغیرهای مشاهده شده حساسیت زیادی دارد، از روش‌های مختلفی برای کاهش آنها استفاده می‌شود. یکی از آنها تلفیق گویه‌ها می‌باشد. بر اساس این روش، می‌توان متغیرهای مشاهده شده هر عامل را با این شرط که تعداد متغیرهای مشاهده شده هر عامل بیشتر از ۵ عدد باشد و حجم نمونه بالا باشد، بصورت تصادفی، تلفیق نمود (هال، اسنر و سینگرفوست<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹).

### یافته‌های پژوهش

توصیف آماری و ماتریس همبستگی و کواریانس متغیرهای نهفته پژوهش در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱- توصیف آماری و ماتریس همبستگی و کواریانس متغیرهای نهفته پژوهش

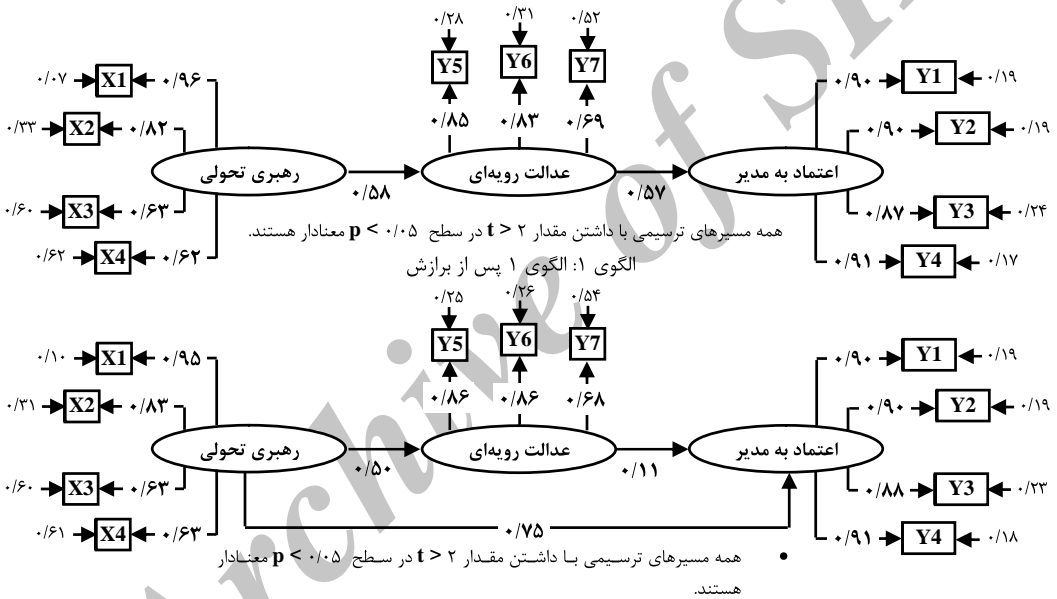
| متغیرهای نهفته | میانگین | انحراف معیار | رهبری تحولی | اعتماد به مدیر | عدالت رویه‌ای |
|----------------|---------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| رهبری تحولی    | ۴/۰۰۲   | ۰/۷۶         | ۱           | ۰/۷۲**         | ۰/۴۲**        |
| اعتماد به مدیر | ۴       | ۰/۹۸         | ۰/۳۳        | ۱              | ۰/۴۷**        |
| عدالت رویه‌ای  | ۳/۸۵    | ۰/۷۵         | ۰/۵۸        | ۰/۵۷           | ۱             |
| $P < .01^{**}$ |         |              |             |                |               |

داده‌های قطر و پایین ماتریس، کواریانس و بالای قطر ماتریس، همبستگی بین متغیرهای برون‌زا و درون‌زای پژوهش را نشان می‌دهد. رابطه خطی بین متغیرها در همه موارد معنادار است و فرض رابطه خطی بین متغیرها تأیید می‌شود.

<sup>۱</sup>- Item parceling

<sup>۲</sup>- Hall, Snell & Singer Foust

قبل بررسی یکایک فرضیه‌های پژوهش و به منظور اطلاع از چگونگی حضور هر یک از متغیرهای معرفی شده در الگوها، ابتدا الگوها برازش داده شد. سپس پارامترهای مربوط به اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل، مقدار واریانس تبیین شده و شاخص‌های نیکویی برازش هر دو الگو، مورد بررسی قرار گرفت که در ادامه پس از ترسیم الگوهای برازش داده شده ۱ و ۲، به تفکیک به آنها اشاره شده و در ضمن گزارش آنها به هر یک از سؤال‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود.



فصلنامه مجله‌واره علمی و سازمانی / دوره دوم / شماره ۵ / زمستان ۱۳۸۹

الگوی ۲: الگوی ۲ پس از برازش

### اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل

جدول ۲، پارامترهای مربوط به اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل را گزارش نموده است.

جدول ۲- پارامترهای اثرات مستقیم غیر مستقیم و کل

| اثرات          | پارامتر استاندارد B | خطای معیار  | t    | خطای معیار | P      |
|----------------|---------------------|---|------|------------|--------|
| اثر مستقیم     | الگوی ۱             | رهبری تحولی بر عدالت رویه‌ای                                | ۰/۵۸ | ۰/۰۵       | ۱۰/۹۸* |
|                |                     | عدالت رویه‌ای بر اعتماد به مدیر                             | ۰/۵۷ | ۰/۰۵       | ۱۰/۹۹* |
|                | الگوی ۲             | رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر                               | ۰/۷۵ | ۰/۰۵       | ۱۴/۸۶* |
|                |                     | رهبری تحولی بر عدالت رویه‌ای                                | ۰/۵۰ | ۰/۰۵       | ۹/۴۶*  |
| اثر غیر مستقیم | الگوی ۱             | رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر                               | ۰/۳۳ | ۰/۰۴       | ۸/۴۲*  |
|                |                     | با میانجیگری عدالت رویه‌ای                                  |      |            |        |
|                | الگوی ۲             | از رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر با میانجیگری عدالت رویه‌ای | ۰/۰۶ | ۰/۰۲       | ۲/۵۸*  |
| اثر کل         | الگوی ۱             | رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر                               | ۰/۳۳ | ۰/۰۴       | ۸/۴۲*  |
|                | الگوی ۲             | رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر                               | ۰/۸۱ | ۰/۰۵       | ۱۷/۳۰* |

\*  $t > 2 (P < 0.05)$

همانگونه که ملاحظه می‌شود، در هر دو الگو تمامی اثرات مستقیم معنادار است. بنابراین در پاسخ به سؤال اول این نتیجه حاصل شد که در الگوی دوم، سبک رهبری تحولی (با ضریب استاندارد B برابر با ۰/۷۵، و مقدار t برابر با ۱۴/۸۶) بر اعتماد معلمان به مدیر اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. همچنین در پاسخ به سؤال دوم، مشخص شد که سبک رهبری تحولی در الگوی اول، با ضریب استاندارد B برابر با ۰/۵۸، و مقدار t برابر با ۱۰/۹۸ و در الگوی دوم، با ضریب استاندارد B برابر با ۰/۵۰، و مقدار t برابر با ۹/۴۶، بر ادراک معلمان از عدالت رویه‌ای، اثر مستقیم،

مثبت و معناداری دارد. همچنین عدالت رویه‌ای در الگوی اول، با ضریب استاندارد B برابر با ۰/۵۷، و مقدار t برابر با ۱۰/۹۹، و در الگوی دوم، با ضریب استاندارد B برابر با ۰/۱۱، و مقدار t برابر با ۲/۶۰، اثر مستقیم و معناداری را بر اعتماد به مدیر نشان داد که به ترتیب به سؤال سوم نیز پاسخ داده شد. برای پاسخدهی به سؤال چهارم، اثرات غیر مستقیم بررسی شد همانگونه که ملاحظه می‌شود، سبک رهبری تحولی در الگوی ۱، با ضریب استاندارد B برابر با ۰/۳۳، و مقدار t برابر با ۸/۴۲ و در الگوی ۲، با ضریب پارامتر استاندارد B برابر با ۰/۰۶، و مقدار t برابر با ۲/۵۸، اثر غیر مستقیم و معناداری بر اعتماد به مدیر داشته است. عدالت رویه‌ای نقش میانجیگر بین رهبری تحولی و اعتماد به مدیر را بطور معناداری ایفا نموده است. برای پاسخدهی به سؤال پنجم، اینبار اثر کل رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر در هر دو الگو مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس اطلاعات جدول فوق می‌توان دریافت که در الگوی ۱، سبک رهبری تحولی، با ضریب پارامتر استاندارد B برابر با ۰/۳۳، و مقدار t برابر با ۸/۴۲، و در الگوی ۲، با ضریب پارامتر استاندارد B برابر با ۰/۸۱، و مقدار t برابر با ۱۷/۳۰، اثر کل، مثبت و معناداری بر اعتماد معلمان به مدیر داشته است. همانگونه که ملاحظه می‌شود اثر کل در الگوی ۲ بیشتر از الگوی ۱ است. بنابراین این الگو بطور حتم تبیین بیشتری از متغیر اعتماد به مدیر خواهد داشت. در پاسخدهی به سؤال آخر پژوهش، مقدار واریانس تبیین شده در هر دو الگو بررسی شد. الگوی ۱، ( $R^2: 0/32$ ) و الگوی ۲ ( $R^2: 0/66$ ) از واریانس متغیر اعتماد به مدیر را تبیین معنادار کرده است که به این ترتیب الگوی ۲ بسیار بهتر از الگوی ۱ عمل نموده است. مقدار واریانس تبیین شده شاخص مطمئنی برای استیلای یک الگو بر الگوی دیگر نیست و ضرورت دارد که به شاخص‌های نیکویی برازش نیز توجه نمود. بررسی این مرحله نشان داد که شاخص‌های برازش الگوی ۲ ( $X^2/df: 1/92$ )،  $CFI: 0/99$ ،  $GFI: 0/93$ ،  $AGFI: 0/41$ ،  $RMSEA: 0/041$  به مراتب بهتر از شاخص‌های الگوی ۱ ( $X^2/df: 7/18$ )،  $CFI: 0/87$ ،  $GFI: 0/82$ ،  $AGFI: 0/122$ ،  $RMSEA: 0/122$  بوده و برازش بهتر و قابل قبولی با داده‌های گردآوری شده داشته است. تمامی شاخص‌ها در الگوی ۲ در سطح مناسبی هستند اما در الگوی ۱، بجز شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)، تمام شاخص‌ها در سطح قابل قبولی نیستند و بر اساس آنها نمی‌توان این الگو را مناسب و برازنده معرفی نمود. بنابراین در پاسخ به سؤال آخر پژوهش این نتیجه حاصل شد که الگوی ۲ بهتر از الگوی ۱ است و برازش بهتری با داده‌های گردآوری شده داشته است. در پاسخ به این سؤال نتیجه دیگر آنست که ادراک معلمان از عدالت

رویه‌ای در رابطه بین رهبری تحولی و اعتماد به مدیر، «نقش میانجیگر کامل» ندارد و می‌تواند «تا اندازه‌ای و نه بطور کامل»، این نقش را ایفا نماید. بنابراین رهبری تحولی هم بطور مستقیم و هم غیر مستقیم بر اعتماد معلمان به مدیر تأثیر می‌گذارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

در خصوص همبستگی بالا بین سبک رهبری تحولی و اعتماد معلمان به مدیر شواهد مختلفی نیز در سطح مدارس پدید آمده است. از آن جمله می‌توان به مانیون (۱۹۹۹) و شانن‌موران (۲۰۰۳)، اشاره نمود. در میان این شواهد، مورد خاصی که به مطالعه اثر مستقیم یا غیر مستقیم سبک رهبری تحولی بر اعتماد معلمان به مدیر پرداخته باشد، وجود ندارد. نتایج پژوهش حاضر در پاسخ به سؤال اول مبنی بر اثر مستقیم سبک رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر، هماهنگ با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در سازمان‌های غیر آموزشی (نظیر: پادساکوف و همکاران، ۱۹۹۰؛ پیلائی و همکاران، ۱۹۹۹؛ جونگ و اولیو، ۲۰۰۰؛ جلیپسی و من، ۲۰۰۵) بوده است. این پژوهش‌ها نیز اثر مستقیم و مثبت سبک رهبری تحولی را بر اعتماد به مدیر، معنادار گزارش کرده‌اند. علاوه بر این پژوهش‌ها، برخی دیگر از پژوهش‌های فراتحلیلی و مروری (نظیر دیرکس و فرین، ۲۰۰۲؛ نگودو، ۲۰۰۸) بر اثر مستقیم سبک رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر صحه گذاشته‌اند. اعتماد به مدیر یکی از مهمترین متغیرها در فرایند تأثیرگذاری رهبران تحولی بر پیروان می‌باشد (باس و ریگیو، ۲۰۰۶).

طبیعتاً پیروانی که به مدیر خود اعتماد ندارند به سختی با او مشارکت می‌کنند و به او و ارزش‌هایش تعهد کمی دارند (نگودو، ۲۰۰۸). رهبران تحولی، از طریق ایجاد و توسعه یک آرمان مشترک و جمعی و هدایت پیروان در جهت تحقق این آرمان نقش مهمی در برقراری روابط حاکی از اعتماد بین خود و پیروان ایفا می‌کنند (باس و ریگیو، ۲۰۰۶). در شرایطی که رهبر و زیرستان با هم و با مشارکت هم در جهت تحقق یک آرمان و حصول اهداف مشترک در تلاشند، بطور حتم اعتماد زیادی میان آنها حاکم است. نگودو (۲۰۰۸)، اعتماد به مدیر را برآیند ایجاد و توسعه مبادلات اجتماعی و با کیفیت بین پیروان و بین رهبران و پیروان می‌داند و رهبران تحولی به دلیل ایجاد این تبادلات همواره در جلب اعتماد پیروان موفق بوده‌اند. باس و ریگیو (۲۰۰۶)، اعتماد را یکی از نتایج قابلیت تأثیر ایده‌آل رهبران تحولی می‌دانند. پیروانی که پیوند جویی بالایی با او دارند،

او را نماد، سمبل و الگوی عملکردی خود می‌دانند، از همکاری خود با او احساس غرور می‌کنند، رفتار او را مایه شأن و احترام خود می‌دانند، احساسات و حالات عاطفی بسیار مثبتی دارند، رضایت از شغل، وفاداری و تعهد بسیار بالایی به سازمان و اهدافش دارند، برای تلاش مضاعف و فراتر از انتظار، داوطلب بوده و به هیچ عنوان انتظار پاداش ندارند و از تمایلات، علائق و نیازهای خود، به نفع نیازهای جمعی و سازمانی، صرف‌نظر می‌کنند (زین‌آبادی، بهرنگی، نوه‌ابراهیم و فرزاد، ۱۳۸۸) بطور حتم به او اعتماد بسیار زیادی دارند. آنها بر این باورند که «رهبران تحولی با نشان دادن انسجام و یکپارچگی رفتار و رفتارهای فداکارانه، رفتار عادلانه با پیروان و داشتن ایمان به آنها و باور آنها و همچنین توانمندسازی آنها، تأثیر بی‌واسطه‌ای بر جلب اعتماد آنها بخود می‌گذارند» (ص: ۴۳). نگودو (۲۰۰۸)، نیز در خصوص اهمیت اعتماد به مدیر چنین بیان می‌دارد که «بهره‌مندی از کارکنانی که تعهد و رضایت و فداکاری بالا دارند، بدون جلب اعتماد آنها ممکن نیست» (ص: ۹۳).

در پاسخ به سؤال دوم، مشخص شد که سبک رهبری تحولی اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر عدالت رویه‌ای داشته است. هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ پژوهشی، شواهد موجود بر این امر تأکید داشته‌اند که عدالت رویه‌ای نقشی اساسی در ادراک کارکنان و ارزیابی آنها از رهبری ایفا می‌کند (نگودو، ۲۰۰۸). به زعم کورسگارد و همکاران (۱۹۹۵) و پیلائی و همکاران (۱۹۹۹)، ادراک مثبت کارکنان از عدالت رویه‌ای منجر به تقویت وابستگی آنها به رهبر می‌شود و رهبران تحولی از جمله رهبرانی هستند که به دلیل بهره‌مندی از رفتارهای رهبری مذکور تأثیر بسزایی بر ادراک مثبت کارکنان از عدالت رویه‌ای دارند. نگودو (۲۰۰۸)، توانمندسازی را یکی دیگر از دلایل تأثیرگذاری رهبران بر ادراک عدالت رویه‌ای می‌داند. او معتقد است که رهبران تحولی با جلب مشارکت پیروان در فرایندهای تصمیم‌گیری منجر به توانمندسازی آنها می‌شوند و از این طریق بر ادراکات مثبت آنها از عادلانه بودن رویه‌ها، بویژه رویه‌های تصمیم‌گیری، مؤثر واقع می‌شوند. در بحث همبستگی بالا بین سبک رهبری تحولی و ادراک معلمان از عدالت رویه‌ای، شواهد خاصی وجود ندارد. صرفاً دیمک تامپسون (۲۰۰۴)، در رساله دوره دکتری خود دریافت که سبک رهبری مدیران منجر به ایجاد عدالت در مدارس می‌شود. نتایج این پژوهش مطابق با نتایج برخی از پژوهش‌ها در سازمان‌های غیر آموزشی (کورسگارد و همکاران، ۱۹۹۵؛ پیلائی و همکاران، ۱۹۹۹) بوده است.

بررسی اثر مستقیم عدالت رویه‌ای بر اعتماد به مدیر، سؤال سوم پژوهش بود که نتایج نشان داد که عدالت رویه‌ای اثر مستقیم و معناداری بر اعتماد به مدیر دارد. این نتیجه دور از انتظار نیست. زیرا بطور طبیعی وجود روابط و رویه‌های عادلانه بین مدیر و پیروان، منجر به جلب اعتماد پیروان به مدیر خواهد شد. بنابراین نقش ادراک مثبت پیروان از عدالت رویه‌ای در ایجاد اعتماد دوطرفه در سازمان قابل تعمق است. نتایج این پژوهش، هماهنگ با شواهد موجود در سازمان‌های غیر آموزشی (پیلایی و همکاران، ۱۹۹۹؛ ارتورک، ۲۰۰۷) بوده است. این نکته قابل توجه است که شواهد منتشر شده خاصی نسبت به بررسی نقش ادراک عدالت رویه‌ای معلمان در جلب اعتماد آنها به مدیر یافت نشده است.

در پاسخ به سؤال چهارم، نقش میانجی‌گری عدالت رویه‌ای معنادار بدست آمد. این نتیجه، هماهنگ با پژوهش‌های موجود در سازمان‌های غیر آموزشی (بروکنر و سیگل، ۱۹۹۵؛ کورسگارد و همکاران، ۱۹۹۵؛ پیلایی و همکاران، ۱۹۹۹؛ دیرکس و فرین، ۲۰۰۲) بوده است. تأثیرات کلی سبک رهبری تحولی بر اعتماد پیروان به مدیر، می‌تواند ناشی از تلفیق اثرات میانجی‌گری عدالت رویه‌ای نیز باشد. به بیان دیگر رهبران تحولی از طریق رعایت عدالت در رویه‌های تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری مثبت بر ادراکات پیروان از این رویه‌ها نیز، اعتماد آنها را بخود جلب می‌کنند. برای پاسخدهی به سؤال پنجم نتایج بررسی اثرات کل نشان داد که رهبری تحولی در الگوی ۲، تأثیر بالایی بر اعتماد به مدیر دارد. نتایج این یافته و همچنین برازش بهتر الگوی ۲ با داده‌های گردآوری شده، هماهنگ با نتایج اغلب پژوهش‌هایی بوده است که در قالب الگوهای ساختاری به تبیین اعتماد به مدیر از طریق سبک رهبری تحولی پرداخته‌اند. نکته قابل توجه در مقایسه الگوی ۱ و ۲، اینست که عدالت رویه‌ای، نمی‌تواند بطور کامل میانجیگر رابطه بین رهبری تحولی و اعتماد به مدیر باشد و هماهنگ با پژوهش‌های گذشته، در این پژوهش نیز توانسته است که بطور نا کامل این نقش را بطور معنادار ایفا نماید.

## پیشنهاد ها

از مجموع یافته‌های پژوهش چند پیشنهاد مهم قابل استخراج است:  
(۱) در ایجاد فضای اطمینان و اعتماد در مدرسه مدیر نقش اساسی دارد و او می‌تواند با تجهیز خود به چهار قابلیت رهبران تحولی این نقش را به بهترین شکل ممکن ایفا نماید.



۲) داشتن انسجام و یکپارچگی رفتار و بویژه، جلب مشارکت معلمان در فرایندهای تصمیم‌گیری در مدرسه رمز موفقیت مدیران در تأثیرگذاری بر ادراکات مثبت معلمان از عدالت در مدرسه می‌باشد. از این طریق می‌توان بهتر اعتماد معلمان را جلب نمود. البته این بدان معنا نیست که ادراک مثبت از عدالت یگانه عامل ایجاد اعتماد است، اما می‌توان گفت که این متغیر، عاملی بسیار مهم و اجتناب‌ناپذیر است.

۳) مدیران باید خود و مدرسه را به مکانیسم‌های مختلف توانمندسازی معلمان مجهز نمایند. البته رهبران تحولی بدلیل برخی از قابلیت‌ها برخی از مکانیسم‌ها را دارند. از این طریق نیز می‌توان بر ادراک عدالت و جلب اعتماد مؤثر بود. جلب مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری بویژه در تصمیم‌گیری‌های حرفه‌ای یکی از مکانیسم‌های مهم در توانمندسازی معلمان است.

## منابع

- زین آبادی، ح.ر.؛ بهرنگی، م.ر.؛ نوه‌ابراهیم، ع. و فرزاد، و. (۱۳۸۸). سبک رهبری کارآمد برای مدیران مدارس امروز: گذار از رهبری آموزشی به رهبری تحولی. پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت. دوره ۲، شماره ۲، پیاپی ۳۸، صفحه ۱۳۵-۱۸۴.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bentler, P.M. & Chou, C. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Brewster, C. & Railsback, J. (2003). *Building Trusting relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers*,

- Portland: Northwest Regional Educational Laboratory. Available at: <http://www.nwrel.org/request/2003sept/trust.pdf>.
- Brockner, J. & Siegel, P. (1995). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R. Editors, 1995. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 391-413.
- Bryk, A.S. & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dymek-Thompson, C.M. (2004). *Teachers' perceptions of organizational justice as it relates to leader behavior*. Unpublished doctoral dissertation. The University of Connecticut.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians, mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 257-270.
- Forsyth, P.B., Barnes, L.B., & Adams, C.M. (2006). Trust-effectiveness: Patterns in schools. *Journal of Educational Administration*, 44(2), 122-124.
- Francis, M.B. (2004). *Teacher trust in principals, clients, and colleagues and its relationship to overall performance of private church schools*. Unpublished doctoral dissertation, Gallaudet University.
- Gillespie, N.A. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Goddard, R. (2003) Relational networks, social trust, and norms: A social capital perspective on students' chances of academic success. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(1), 59-74.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 2, 399-432.
- Hall, R.J.; Snell, A.F. & Singer Foust, M. (1999). Item Parceling Strategies in SEM: Investigating the Subtle Effects of Unmodeled Secondary Constructs. *Organizational Research Methods*, 2(3), 233-256.
- Holloway, T.M. (2006). *The effect of principal's leadership style on student growth and teacher behavior in the accountability area*. Unpublished doctoral dissertation, university of southern Mississippi.
- Hoy, W.K. & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-Scale. In W.K. Hoy & C.G. Miskel, *Studies in Leading and Organizing Schools* (pp. 181-208). Information Age Publishing: Greenwich: CT.
- Hoy, W.K. Tarter, C.J. & Witkoskie, L. (1992). Faculty trust in colleagues: Linking the principal with school effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, 26 (1), 38-45.
- Hoy, W.K. & Tschannen-Moran, M. (1999). The five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational behaviour*, 21, 949-964.
- Knippenberg, D.V. Cremer, D.D. & Knippenberg, B.V. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 113.
- Korsgaard, M.A.; Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Mannion, P.T. (1999). *The relationship of principal transformational leadership characteristic to principal trust characteristic, colleague*

- trust characteristic and organization trust characteristic*. Unpublished doctoral dissertation, Saint Johns University, Jamaica, New York.
- Ngodo, O.E. (2008). Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership – Organizational Outcomes Relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82-100.
- Pillai, R.; Schriesheim, C. & Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 6, 897-933.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Poulos, F. (2004). *Teachers' perceptions of procedural fairness: Their impact on teachers' efficacy and commitment*. Unpublished doctoral dissertation. The University of Connecticut.
- Tarter, C.J.; Sabo, D. & Hoy, W.K. (1995). Middle school climate, faculty trust, and effectiveness: A path analysis. *Journal of Research and Development in Education*, 29, 41-49.
- Tschannen-Moran, M. (2003). Fostering organizational citizenship: Transformational leadership and trust. In W.K. Hoy & C.G. Miskel, *Studies in Leading and Organizing Schools* (pp. 157-179). Information Age Publishing: Greenwich: CT.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.