

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟*

حسن‌رضا زین‌آبادی**

چکیده: پژوهش‌های مربوط به تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش انگشت‌شمار است. این شواهد اندک اغلب رهبران زن را تحول‌بخش‌تر از رهبران مرد می‌دانند. هدف پژوهش حاضر؛ مطالعه تفاوت‌های جنسیتی در ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد و اثر آن‌ها بر اعتماد به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی معلمان است. نمونه‌ای مرکب از ۲۰۰ معلم زن و ۳۶ مدیر زن از مدارس ابتدایی دخترانه و ۲۰۰ معلم مرد و ۴۱ مدیر مرد از مدارس ابتدایی پسرانه‌ی شهر تهران انتخاب و داده‌ها به‌وسیله‌ی ۳ پرسش‌نامه گردآوری شد. معلمان، پرسش‌نامه‌های رهبری تحول‌بخش و اعتماد به مدیر و مدیران، پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی را تکمیل کردند. برای تشخیص تفاوت‌های جنسیتی در ابعاد رهبری تحول‌بخش، تحلیل واریانس عاملی و برای تعیین اثر هر یک از ابعاد بر اعتماد به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی معلمان، تحلیل مسیر به‌کار رفته است. نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که میانگین هر یک از ابعاد در مدیران زن به‌طور معناداری بیشتر از مدیران مرد است. نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که اثر ابعاد رهبری تحول‌بخش مدیران زن بر اعتماد به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی معلمان بیشتر از مدیران مرد است. درباره‌ی یافته‌های پژوهش با تأکید بر علل تفاوت‌های جنسیتی و مزیت‌های زنان در سبک رهبری تحول‌بخش بحث خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: سبک رهبری تحول‌بخش، تفاوت‌های جنسیتی، مدیران، اعتماد معلمان به مدیر، رفتار شهروندی سازمانی معلمان.

مقدمه و طرح مسئله

رهبری یکی از اساسی‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین موضوعات در عرصه‌ی مطالعات سازمان و مدیریت تلقی می‌شود. باس^۱ (۱۹۷۸) در خصوص ماهیت پیچیده‌ی رهبری می‌گوید: «رهبری یکی از پدیده‌هایی است که بیشترین مطالعات و اندیشه‌ها در مورد آن صورت گرفته است، اما هنوز هم در قلمرو پدیده‌های ناشناخته قرار دارد»

* بدین‌وسیله از رابطان پژوهشی مناطق آموزش و پرورش، مسؤلان مراکز آموزش ضمن خدمت فرهنگیان و هم‌کاران پژوهش‌گر که مسؤلیت گردآوری اطلاعات از مدارس دخترانه را به عهده داشته‌اند، قدردانی می‌کنم.

hzeinabadi@yahoo.com

** استادیار دانشگاه تربیت معلم تهران

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۱/۲۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۰۷/۰۳

1. Bass

(به نقل از وندرورف^۲، ۲۰۰۷: ۳). به طور کلی واژه‌ی رهبری از دو رویکرد تعریف شده است. رویکرد اول، رهبر را فردی می‌داند که در مقام و جایگاه رهبری برای انجام برخی از وظایف از پیش تعیین شده و هدایت یک یا چند گروه کاری انتخاب می‌شود. این فرد ویژگی‌های یک رهبر واقعی را ندارد و بهتر است که او را صرفاً یک مدیر اجرایی (نه رهبر) بدانیم. در رویکرد دیگر، رهبر فردی توصیف می‌شود که به صورت پویا و فعال با زیردستان خود برای انجام تغییر و تحول آمیخته می‌شود. این فرد با نفوذ در زیردستان، آن‌ها را در جهت تحقق تغییرات تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تعریف از رهبر و رهبری ارزش‌مندتر و صحیح‌تر است (کوموویس^۳، ۱۹۹۱).

علاقه پژوهش‌گران به شناخت رهبری محدود به ارائه‌ی تعاریف و برداشت‌های مختلف نشده و گرایش زیادی نسبت به تبیین تفاوت‌های جنسیتی در ایفای نقش‌های رهبری در سازمان‌ها ایجاد شده است. البته برخی (نظیر ایگلی، کارو و ماخجانی^۴، ۱۹۹۵) معتقدند که مطالعه تفاوت‌های جنسیتی ضرورتی ندارد چراکه زنان و مردان در هنگام ایفای نقش رهبری صرفاً باید بر هنجارها و الزامات نقش رسمی خود تأکید کنند که توسط سازمان تعیین شده است لذا تفاوتی ندارد که چه جنسیتی رهبر شود، اما در مقابل برخی دیگر که کارلس^۵ (۱۹۹۸) آن‌ها را طرفداران «رویکرد جنسیت‌محوری»^۶ می‌نامد، معتقدند که همان‌گونه که افراد به واسطه‌ی جنسیت‌شان از هم متمایز می‌شوند، در ایفای نقش‌های رهبری نیز متفاوت عمل می‌کنند. به باور آن‌ها؛ زنان سبکی زنانه دارند که کاملاً از سبک رهبری مردانه و وظیفه‌مدار مردان متمایز است.

به طور مشابه، طرفداران «نظریه‌ی نقش اجتماعی»^۷ نیز بر وجود تفاوت‌های جنسیتی در رهبری اصرار دارند. اندیشه‌ی اساسی این نظریه این است که افراد بر اساس انتظارات اجتماعی از جنسیت‌شان، رفتار می‌کنند. برای مثال؛ ویژگی‌هایی نظیر تصمیم‌گیری مشارکتی، اتحاد و مشارکت‌طلبی و داشتن روابط بین‌فردی مطلوب از جمله ویژگی‌هایی است که دارا بودن آن‌ها بیشتر از زنان انتظار می‌رود. بر این اساس زنان به‌طور حتم متفاوت از مردان به ایفای نقش رهبری خود می‌پردازند چرا که این ویژگی‌ها در زنان بیشتر از مردان مشاهده شده است (ایگلی، کارو، ماینر^۸؛ جانسون^۹، ۱۹۹۴). به طور کلی، با وجود این نظرات مختلف، این موضوع که

2. Vanderwerf

3. Komives

4. Eagly, Karau, & Makhijani

5. Carless

6. Gender-centred perspective

7. Social-role theory

8. Miner

9. Johnson

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۱۷

زنان ممکن است نقش‌های رهبری را متفاوت از مردان ایفا کنند توجه زیادی را جلب کرده است. مطالعه تفاوت‌های رهبری زنان و مردان از این حیث با اهمیت است که این شناخت، به اثربخشی و پیشرفت نقش‌های رهبری در سازمان‌ها خیلی کمک می‌کند (ایگلی، جوهانسن‌اشمیت^{۱۰}؛ وان‌انگن^{۱۱}، ۲۰۰۳).

ادعاهای اولیه در مورد تمایز شیوه‌های رهبری زنان و مردان در برخی از اسناد پراکنده (تک‌نگاشت‌ها و مقالات روزنامه‌ها) یافت شده است. نویسندگان فمینیست این شواهد پس از تحلیل تجارب شخصی و پیمایش‌های غیررسمی و مصاحبه‌ها با مدیران بیان داشته‌اند که رهبران زن در مقایسه با رهبران مرد، کمتر رسمی و سلسله‌مراتبی و بیشتر مشارکتی و جمع‌گرا هستند و به رشد فردی دیگران اهمیت بیشتری می‌دهند. نویسندگان این اسناد در نهایت بیان می‌دارند که این الگوهای رفتاری زنان را برای اداره‌ی سازمان‌های امروز در معرض توجه زیادی قرار می‌دهند (ایگلی و کارلی^{۱۲}، ۲۰۰۳). با توجه به این که این اسناد ملاک و مرجع مطمئنی نیستند نمی‌توان برای قضاوت به آن‌ها استناد نمود. با وجود انجام پژوهش‌های مختلف، هنوز هم موضوع تفاوت‌ها و تشابهات رهبری زنان و مردان موضوعی پیچیده و مجادله‌انگیز است و ابهامات زیادی دارد. آیا حقیقتاً بین رهبری زنان و مردان تفاوت وجود دارد؟ یا این که تفاوت‌های شمرده‌شده صرفاً ناشی از دیدگاه‌های کلیشه‌ای و سودارِ حامیان رهبری زنان و مردان در سازمان‌ها است؟ (باس و ریگیو^{۱۳}، ۲۰۰۶).

علاقی پژوهش‌گران به مطالعه تفاوت‌های جنسیتی در رهبری زمانی بیشتر شد که تعداد زنان عهده‌دار نقش‌های رهبری در سازمان‌ها (به‌ویژه در ممالک توسعه‌یافته) افزایش یافت، اما قبل از آن انگیزه‌ی زیادی برای تعیین تفاوت‌های جنسیتی وجود نداشت (کارک^{۱۴}، ۲۰۰۴). باس و ریگیو (۲۰۰۶) معتقدند که یک نسل پیش از این، زمانی که مردان اغلب مناصب مدیریتی را به‌خود اختصاص داده بودند، تعداد ناچیزی از زنان در نقش مدیر ظاهر می‌شدند. آن‌ها ناگزیر بودند که برای حفظ منصب خود- بر خلاف ماهیت و سرشت خود- رفتارهای مردانه، رقابت‌گونه و وظیفه‌مدارانه را اعمال نمایند. به این ترتیب صرفاً آن‌دسته از زنانی موفق بودند و در سلسله‌مراتب سازمانی ارتقاء می‌یافتند که تظاهرات مردانگی بیشتری داشتند. بر همین اساس الزامات نقش‌های رهبری، رفتارها و سبک رهبری زنان را بر خلاف بایست‌های جنسیتی‌شان

10. Johannesen-Schmidt

11. Van Engen

12. Carli

13. Riggio

14. Kark

۱۱۸ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹

شکل می‌داد لذا اشتیاق زیادی به مطالعه تفاوت‌های جنسیتی وجود نداشت. همان‌گونه که ایگلی و جانسون-اشمیت (۲۰۰۱) بیان داشته‌اند، به تدریج این اشتیاق شدت گرفت و با طرح موضوعی با نام «تفاوت‌های جنسیتی در سبک‌های رهبری» به نقطه‌ی اوج خود رسید.

پژوهش‌های اولیه‌ی موضوع تفاوت‌های جنسیتی در سبک‌های رهبری به قبل از دهه‌ی ۱۹۹۰ برمی‌گردد که اغلب در قالب دو سبک به مطالعه تفاوت‌های سبک رهبری زنان و مردان پرداخته‌اند: وظیفه‌مداری (سبکی که بیشتر به وظایف و لزوم انجام هرچه بهتر آن‌ها توسط زیردستان تأکید می‌کند) و رابطه‌مداری (سبکی که بیشتر به روابط بین‌فردی و برقراری روابط مطلوب با زیردستان تأکید دارد) (باس و ریگیو، ۲۰۰۶). برخی نیز به دو سبک دموکراتیک (سبکی که مشارکت زیردستان را در تصمیم‌گیری جلب می‌کند) و غیردموکراتیک (سبکی که قایل به تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان نیست) توجه داشته‌اند (ایگلی و هم‌کاران، ۲۰۰۳).

ایگلی و جانسون (۱۹۹۰) با فراتحلیل ۱۶۲ پژوهش، این چهار سبک را مرجع مقایسه‌ی سبک‌های رهبری مدیران زن و مرد معرفی می‌کنند. دیدگاه کلیشه‌ای در مورد این سبک‌ها این است که سبک وظیفه‌مدار و غیردموکراتیک، سبک‌هایی مردانه و سبک رابطه‌مدار و دموکراتیک، سبک‌هایی زنانه هستند (باس و ریگیو، ۲۰۰۶). پژوهش فراتحلیل ایگلی و جانسون (۱۹۹۰) نشان داد که در پژوهش‌های آزمایشی، زنان رفتارهای رابطه‌مدارانه و مردان رفتارهای وظیفه‌مدارانه بیشتری دارند، اما در عالم واقع و بافت حقیقی سازمان‌ها تفاوتی معنادار میان سبک رهبری زنان و مردان وجود ندارد. باس و ریگیو (۲۰۰۶) بر این باورند که مهم‌ترین دلیل این نتیجه این است که زنان و مردان، فارغ از جنسیت و الزامات جنسیتی خود، مسؤولیت و منصب مدیریتی را می‌پذیرند و الزامات نقش رسمی آن‌ها بر الزامات نقش جنسیتی آن‌ها ارجح است. زنان و مردان در مناصب مدیریتی یکسان عمل می‌کنند چراکه الزامات نقش رسمی آن‌ها، رفتار و سبک رهبری آن‌ها را شکل می‌دهد. همان‌گونه که ایگلی و جوهانسن-اشمیت (۲۰۰۱) بیان داشته‌اند: «نقش رهبری همانند سایر نقش‌های سازمانی، الزامات و هنجارهایی دارد که التزام به آن‌ها بر تمام متصدیان (چه مرد و چه زن) واجب است» (ص: ۷۸۴). به‌علاوه مدیران زن به دلیل داشتن مدیران مرد در گذشته بسیاری از رفتارهای رهبری آن‌ها را آموخته‌اند و ناخودآگاه بسیاری از آن‌ها را در انجام امور فعلی خود به کار می‌بندند.

برآیند پژوهش‌های اولیه در مورد تفاوت‌های جنسیتی در سبک‌های رهبری نتیجه‌ی روشنی را آشکار نمی‌کند و نمی‌توان بر اساس آن در خصوص این تفاوت‌ها قضاوت کرد. آن‌چه که این پژوهش‌ها در پی داشته‌اند این است که؛ صرف‌نظر از جنسیت، موفق‌ترین رهبران آن‌هایی هستند که متناسب با وضعیت و

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۱۹

ویژگی‌های زیردستان خود، هم از سبک رابطه‌مدار و هم وظیفه‌مدار استفاده می‌کنند (باس و ریگیو، ۲۰۰۶). اشتیاق به مطالعه تفاوت‌های جنسیتی در رهبری نه‌تنها از بین نرفت، بلکه با اصرار پژوهش‌گران افقی تازه را آشکار کرد و دوره‌ای با عنوان پژوهش‌های معاصر شکل گرفت. این پژوهش‌ها نقطه‌ی تأکید خود را از تقسیم‌بندی کلاسیک سبک‌های رهبری به سبکی نوین با نام «رهبری تحول‌بخش»^{۱۵} تغییر دادند (ایگلی و همکاران، ۲۰۰۳). این مقاله در تلاش است که ضمن تشریح مبانی پژوهشی و نظری، تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش مدیران مدارس و پیامدهای مرتبط با معلمان را مورد مطالعه و آزمون قرار دهد.

مبانی نظری

سبک رهبری تحول‌بخش و پیامدهای آن

پیشرفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری به‌نوعی گذار از روی کردهای کلاسیک به سبک‌های رهبری فرمندی نوین را نشان می‌دهد. در سایه‌ی این نظریات دیگر به زیردستان به‌عنوان افرادی منفعل و وابسته به رهبر نگریسته نمی‌شود (یوکل^{۱۶}، ۲۰۰۲). رهبری تحول‌بخش نیز یکی از سبک‌های رهبری نوین است که با توجه به بهرمندی از زیردستان پویا از سایر سبک‌ها متمایز می‌شود. در سال ۱۹۷۸، جیمز مک‌گرگور برنز^{۱۷} رهبری تحول‌بخش را این‌گونه تعریف کرد: «فرایندی که رهبران و زیردستان بالاترین سطوح اخلاق، وجدان و انگیزش را در یکدیگر شکل می‌دهند» (به نقل از وندرورف، ۲۰۰۷: ۶). باس (۱۹۸۵) رهبران تحول‌بخش را افرادی توصیف می‌کند که زیردستان خود را توان‌مند می‌سازند و آن‌ها را برای «عمل‌کردی فراسوی انتظار»^{۱۸} تحریک می‌کنند. از منظر او زیردستان این رهبران از نیازهای کوتاه‌مدت و شخصی خود در راستای تحقق اهداف جمعی و گروهی صرف‌نظر می‌کنند. آن‌ها با تدارک خود به‌عنوان یک الگوی رفتاری برای زیردستان و جلب اعتماد و اطمینان آن‌ها تأثیری شگرف بر آن‌ها می‌گذارند. از نظر باس (۱۹۸۵) رهبران تحول‌بخش، اهداف آینده را تبیین و برای تحقق آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند. آن‌ها نوآور هستند و سازمان تحت رهبری‌شان معمولاً اثربخش است. آن‌ها با توان‌مندسازی زیردستان، آن‌ها را تحریک می‌کنند که نهایت توانایی‌ها و تلاش

15. Transformational leadership

16. Yukl

17. James MacGregor Burns

18. Performance beyond expectations

۱۲۰ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹

خود را برای سازمان آشکار کنند. به‌طور حتم تأثیر این سبک بر اثربخشی در سایه‌ی برخی از قابلیت‌هایی است که باس (۱۹۸۵) آن‌ها را به ترتیب ذیل در چهار بعد تشریح کرده است:

<p>۱) نفوذ آرمانی^{۱۹}: رهبر برای زیردستان خود یک الگوی رفتاری است. زیردستان از این خرسندند که از او پیروی می‌کنند. این ویژگی رهبر را قادر می‌سازد تا احترام زیردستان به‌خود را تاحدی که به او افتخار کنند، جلب نماید.</p>
<p>۲) ترغیب ذهنی^{۲۰}: رهبر با تدارک وظایف و فعالیت‌هایی برای زیردستان، قوه‌ی خلاقیت و نوآوری آن‌ها را تحریک می‌کند به‌نحوی که آن‌ها تحریک می‌شوند که برای انجام بهتر وظایف، شیوه‌های جدید، به‌روز و نوآورانه را به‌کار برند و دائماً شیوه‌های گذشته را تغییر دهند.</p>
<p>۳) انگیزش الهام‌بخش^{۲۱}: رهبر برای انگیزش زیردستان، با شناسایی شرایط جدید و فرصت‌های مفید، به شناسایی و ترسیم آرمان و چشم‌اندازی از آینده‌ی سازمان می‌پردازد و با نشان دادن اشتیاق زیاد نسبت به تحقق آن، در زیردستان اشتیاقی همگانی برای تلاش مضاعف در جهت تحقق آن ایجاد می‌کند.</p>
<p>۴) ملاحظه فردی^{۲۲}: رهبر در نقش یک مربی، مرشد، رازدار، مشکل‌گشا و مشاور برای زیردستان ظاهر می‌شود و توجهی ویژه به احساسات و نیازهای فردی زیردستان و نیازهای رشد و پیشرفت آن‌ها دارد و ضمن آگاهی از تفاوت‌های آنها، به لحاظ مهارت و استعداد و توانایی، فرصت‌های یادگیری جدیدی برای‌شان فراهم می‌کند. او ضمن آگاهی زحمات زیردستان، با قدردانی به موقع، این زحمات را جبران می‌کند</p>

باس (۱۹۸۵) معتقد است که صرفاً رهبران تحول‌بخش قادر به ایجاد چنین قابلیت‌هایی هستند و برای تشریح دقیق‌تر ادعای خود آن‌ها را از رهبران «تبادلی»^{۲۳} متمایز می‌کند. رهبری تبادلی نیز فرایندی است که بر اساس آن، رهبر از تمایلات و انتظارات زیردستان مطلع است و می‌داند که آن‌ها صرفاً در راستای برآوردن آن‌ها تلاش می‌کنند (عمل کرد مشروط)^{۲۴}. زیردستان نیز کاملاً آگاهند که رهبر صرفاً در قبال اتمام و انجام کامل وظایفی که برای آن‌ها تعیین کرده است به آن‌ها پاداش می‌دهد (پاداش مشروط)^{۲۵}. بنابراین رهبری تبادلی یک رهبری معاوضه‌ای و مبتنی بر «چانه‌زنی»^{۲۶} است. باس (۱۹۸۵) با تأسی به نظریه‌ی «سلسله‌مراتب نیازهای مازلو»، رهبران تبادلی را ارضاء‌کننده‌ی نیازهای سطح پایین و رهبران تحول‌بخش را ارضاء‌کننده‌ی نیازهای کمال و خودیابی زیردستان معرفی می‌کند. به‌زعم او، رهبری تبادلی تبیین‌کننده‌ی بخش کوچک، محدود و کم‌اهمیتی از دنیای وسیع روابط و تعاملات بین

19. Idealized influence
 20. Intellectual stimulation
 21. Inspirational motivation
 22. Individualized consideration
 23. Transactional leadership
 24. Contingent performance
 25. Contingent reward
 26. Bargaining

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۲۱

رهبر و زیردستان است و آن‌را «مدیریت بر مبنای استثناء»^{۲۷} می‌نامد زیرا یک رهبر تبادل‌ی صرفاً زمانی با زیردستان رابطه دارد که وجودش لازم و به پاداش یا تنبیه او نیاز است.

در باب اهمیت سبک رهبری تحول‌بخش، نتایج پژوهش‌ها شواهدی متقن را فراهم کرده‌اند. لائو، کروک و سیواسوبرامانیام^{۲۸} (۲۰۰۰) در پژوهش خود با فراتحلیل ۳۹ پژوهش نشان می‌دهند که همبستگی مستقیمی بین سبک رهبری تحول‌بخش و اثربخشی رهبر و سازمان وجود دارد. اثربخشی سازمان نقطه‌ی نهایی تأثیر سبک رهبری تحول‌بخش است، اما در حقیقت این سبک پیامدهای مختلفی دارد. با توجه به اوصاف مطرح‌شده و پژوهش‌های صورت‌گرفته می‌توان دریافت که این پیامدها در دو گروه پیامدهای فردی و سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند. در طبقه‌ی اول؛ متغیرهایی نظیر انگیزش، بهره‌وری، احساس کارآمدی، کارآمدی جمعی، توان‌مندسازی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، وفاداری، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد به مدیر، ادراک عدالت سازمانی، ادراک حمایت سازمانی و در طبقه‌ی دوم، فرهنگ و جو سازمانی از جمله پیامدهای مهم هستند (زین‌آبادی، بهرنگی، نوه‌ابراهیم و فرزاد، ۱۳۸۸). در میان این پیامدها، دو متغیر «اعتماد به رهبر»^{۲۹} یا مدیر و «رفتار شهروندی سازمانی»^{۳۰} جایگاهی ویژه دارند زیرا همواره ارکان تعریف و توصیف رهبران تحول‌بخش بوده‌اند.

اعتماد به مدیر یکی از اساسی‌ترین پیش‌بایست‌ها در برقراری ارتباطات سازمانی است. یک رهبر تحول‌بخش به‌طور حتم اعتماد زیردستان را به خود جلب نموده است که می‌تواند بر آن‌ها تأثیر زیادی داشته باشد. در ادبیات سازمانی عموماً اعتماد به مدیر را ایمان و وفاداری زیردستان به مدیر تعریف می‌کنند (نگودو^{۳۱}، ۲۰۰۸). پژوهش فراتحلیل دیرکس و فرین^{۳۲} (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که در میان سبک‌های مختلف، سبک رهبری تحول‌بخش یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های اعتماد کارکنان به رهبر است. متغیر دیگر یعنی رفتار شهروندی سازمانی دقیقاً منطبق با تعبیری است که باس (۱۹۸۵) در مورد زیردستان رهبران تحول‌بخش مطرح می‌کند. همان‌گونه که پیش‌تر ذکر شد رهبران تحول‌بخش زیردستان را برای «عمل کرد و رای انتظارات» ترغیب می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی نیز رفتاری افزون بر نقش و افزون بر انتظارات از پیش‌تدوین‌شده تعریف شده است که کارکنان به‌طور اختیاری و داوطلبانه

27. Management-by exception

28. Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam

29. Trust in leader

30. Organizational citizenship behavior (OCB)

31. Ngodo

32. Dirks & Ferrin

۱۲۲ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹

برای کمک به هم‌کاران، مدیر و سازمان انجام می‌دهند (ارگان، ۱۹۸۸). رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان می‌تواند به‌منظور کمک به دانش‌آموزان، معلمان دیگر، مدرسه به‌طور کل، صلاحیت و رشد شخصی خود، کلاس درس، مدیر و والدین اعمال شود (زین‌آبادی، بهرنگی، نوه‌ابراهیم و فرزاد، ۱۳۸۷). معلمان با رفتارهای شهروندی سازمانی بالا به دانش‌آموزان در وقت شخصی خود نیز کمک می‌کنند، داوطلبانه به معلمان دیگر کمک می‌کنند، برای معرفی خود به معلمان جدید و کمک به آن‌ها پیش‌قدم می‌شوند، پیشنهادهای نوآورانه و سازنده را برای بهبود کلی کیفیت مدرسه ارائه می‌کنند و^{۳۳} (همان). پادساکوف، مکزی، پین و باکراچ^{۳۴} (۲۰۰۰) در پژوهش فراتحلیل خود سبک رهبری تحول‌بخش را یکی از پیشایندهای مهم (و مرتبط با نقش رهبری مدیر) رفتار شهروندی سازمانی کارکنان معرفی کرده‌اند.

تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش

باس و ریگیو (۲۰۰۶) معتقدند که اغلب رهبران مشهور تاریخ (مثل گاندی، ماندلا و ...) مرد بوده‌اند. این رهبران عمدتاً رهبرانی بوده‌اند که خصوصیات کامل رهبران تحول‌بخش را داشته‌اند، اما اگر مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌بخش تحلیل شود، این نکته به‌خوبی آشکار می‌شود که زنان نسبت به مردان تحول‌بخش‌ترند. همان‌گونه که ذکر کردیم مطالعات اولیه در خصوص تفاوت‌های جنسیتی در سبک‌های کلاسیک رهبری، نتایج روشن و همگنی در پی نداشته‌اند، اما در خصوص سبک رهبری تحول‌بخش، گرایش زیادی نسبت به برتری زنان در این سبک فراهم آمده است. باس و ریگیو (۲۰۰۶) با مرور پژوهش‌های انجام‌شده در مورد تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش، آن‌ها را به سه گروه پژوهش‌های روایتی^{۳۵}، پیمایشی و فراتحلیل تقسیم کرده‌اند. پژوهش‌های روایتی مواردی را شامل می‌شوند که با مطالعاتی در مقیاس کوچک، که نزدیک به پژوهش‌های مطالعه‌ی موردی و کیفی است، مدیران زن را تحول‌بخش‌تر از مدیران مرد معرفی کرده‌اند که البته نتایج پژوهش آن‌ها به‌علت دخیل بودن عوامل ناشی از شانس و تصادف و فقدان نمونه‌گیری صحیح قابل اطمینان نیست و نمی‌توان آن‌ها را تعمیم داد. باس (۱۹۸۵) به یکی از آن‌ها اشاره کرده است. این پژوهش بر روی ۱۲ مدیر زن و ۱۲ مدیر مرد در یک کارگاه آموزشی صورت گرفته است. در جریان کارگاه، از گروهی از زیردستان این مدیران درخواست می‌شود که بدون اطلاع مدیران‌شان و با استفاده از پرسش‌نامه‌ی

^{۳۳} برای آشنایی بیشتر با نشانگان رفتار شهروندی سازمانی معلمان به مقاله زین‌آبادی و همکاران (۱۳۸۷) رجوع شود.

^{۳۴} Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach

^{۳۵} . Anecdotal

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۳۳

رهبری چندعاملی (MLQ)^{۳۶}، شدت و ضعف آن‌ها را به لحاظ تحول‌بخش بودن مشخص کنند. باس (۱۹۸۵) چهار مدیر را انتخاب کرد که بیشترین امتیاز را کسب کرده بودند و دریافت که هر چهار مدیر، زن هستند. نتایج پژوهش‌های پیمایشی (نظیر روزنر^{۳۷}، ۱۹۹۰؛ دروسکات^{۳۸}، ۱۹۹۴؛ باس، آولویو و آواتر^{۳۹}، ۱۹۹۶) که در قلمرو پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرند، عمدتاً بر برتری قابلیت‌های رهبری تحول‌بخش مدیران زن تأکید دارند، اما باز هم نمی‌توان به آن‌ها اطمینان کرد و قضاوتی یک‌جانبه داشت چرا که برخی (نظیر مندل و فروانی^{۴۰}، ۲۰۰۳) به فقدان تفاوت معنادار میان ابعاد رهبری تحول‌بخش زنان و مردان دست یافته‌اند. معدودی از شواهد نیز (نظیر باس و ریگیو، ۲۰۰۶) به دلیل بالاتر بودن برخی از ویژگی‌های شخصی در مردان (نظیر اعتمادبه‌نفس و ریسک‌پذیری)، مدیران مرد را تحول‌بخش‌تر معرفی می‌کنند. شاید بتوان گفت که قطعی‌ترین نتایج توسط پژوهش‌های فراتحلیلی فراهم شده است. ایگلی و هم‌کاران (۲۰۰۳) با فراتحلیل پژوهش‌های منتشرشده در نهایت دریافتند که مدیران زن -چه به‌طور کلی و چه به تفکیک ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش- بر مدیران مرد برتری دارند. آن‌ها معتقدند که اگرچه در برخی از ابعاد تفاوت‌ها ناچیز است، اما به لحاظ آماری معنادار است. کارک (۲۰۰۴) ضمن مطالعه جامع پژوهش‌های انجام‌شده در مورد رابطه‌ی جنسیت با رهبری تحول‌بخش، آن‌ها را در سایه‌ی نظریه‌های فمینیستی تحلیل و هر کدام را در قلمرو نظریه‌ای خاص طبقه‌بندی کرده است. این رویه برای شناخت بهتر تفاوت‌های جنسیتی مناسب است چراکه نظریه‌های فمینیستی می‌توانند برای این سؤال که آیا بین رفتارهای رهبری زنان و مردان تفاوت وجود دارد، پاسخی ابتدایی فراهم کنند. پاسخی که بر اساس این نظریه‌ها در خصوص تفاوت‌های سبک رهبری زنان و مردان داده شده این است که زنان دارای سطوحی بالاتر از قابلیت‌های رهبری تحول‌بخش هستند (وندوروف، ۲۰۰۷). این نظریه‌ها به شرح ذیل است:

فمینیسم اصلاح جنسیتی^{۴۱}

این نظریه که ظهور آن‌را به فمینیست‌های لیبرال نسبت می‌دهند از اولین نظریه‌هایی است که نگاهی منتقدانه به بحث برابری‌های جنسیتی داشته است. این نظریه جنسیت را یک متغیر می‌داند.

36. Multifactor Leadership Questionnaire

37. Rosener

38. Druskat

39. Avolio & Atwater

40. Mandell & Pherwani

41. Gender reform feminism

۱۲۴ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹

اندیشه‌ی اساسی فمینیست‌های لیبرال این است که تفاوت‌های جنسیتی مبتنی بر تفاوت‌های بیولوژیکی نیست و زنان و مردان در سرشت انسانی یکسانند و تفاوتی با یکدیگر ندارند. بنابراین باید از تفاوت‌های بیولوژیکی برای ایجاد برابری جنسیتی در سازمان و محیط کار صرف‌نظر کرد (لوربر^{۴۲}، ۲۰۰۱).

کارک (۲۰۰۴) معتقد است که بیشتر پژوهش‌های مرتبط با تفاوت‌های جنسیتی در رهبری تحول‌بخش بر اساس این نظریه انجام شده‌اند. این پژوهش‌ها عموماً کمی هستند و از ابزار پرسش‌نامه استفاده کرده‌اند. نتیجه‌ی تحلیل او از پژوهش‌های مربوط به این نظریه حکایت از برتری زنان در رهبری تحول‌بخش دارد. برای مثال؛ ایگلی و هم‌کاران (۲۰۰۳) با مرور ۴۵ پژوهش که از پرسش‌نامه‌ی رهبری چندعاملی استفاده کرده‌اند زنان را تحول‌بخش‌تر از مردان معرفی کرده‌اند. البته در میان این شواهد معدودی از پژوهش‌ها (نظیر ماهر^{۴۳}، ۱۹۹۷) به تفاوت معنادار بین زنان و مردان دست نیافته‌اند.

فمینیسم پایداری جنسیتی^{۴۴}

این نظریه بر خلاف نظریه‌ی اصلاح جنسیتی نه تنها تفاوت‌های جنسیتی را رد نمی‌کند، بلکه از آن استقبال نیز می‌کند. این نظریه بر این امر تأکید دارد که زنان دارای تجارب و علایقی منحصر به فرد هستند و بر همین اساس از اغلب مردان متمایز می‌شوند. حتی اگر تجارب و علایق آن‌ها با مردان مشابه است به‌طور حتم طرق کسب تجارب و زمینه‌های که علایق و تجارب در آن‌ها شکل گرفته است با مردان متفاوت است. بر همین اساس است که از این نظریه با عنوان «فمینیسم تفوق زنان»^{۴۵} نیز یاد شده است. ظهور این نظریه را به فمینیست‌های رادیکال و فمینیست‌های روان‌شناختی منتسب کرده‌اند. فمینیسم روان‌شناختی بر لزوم توجه به تفاوت‌های روانی زنان و مردان بسیار تأکید می‌کند. فمینیسم رادیکال با توجه به نارضایتی جمعیت زنان از فمینیسم لیبرال شکل گرفت و بر لزوم بهبود کیفیت زنان تأکید کرد. از منظر فمینیست‌های رادیکال، تفاوت‌های جنسیتی از استیلا‌ی مردان در جامعه و تعریف نابرابر هنجارها نشأت می‌گیرد که بیشتر در جهت منافع مردان است (لوربر، ۲۰۰۱). بنابراین مشکلات و محدودیت‌های زنان در تصدی مناصب مدیریتی صرفاً به علت تفاوت‌های فردی نیست و در این بین نگاه نابرابرانه به جنسیت بیشترین اثر را دارد. کارک (۲۰۰۴) نتیجه‌ی نظرات این فمینیست‌ها در خصوص تفاوت زنان و مردان در ایفای نقش‌های

42. Lorber

43. Maher

44. Gender resistance feminism

45. Female advantage feminism

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۲۵

رهبری را به نفع زنان می‌داند. از منظر او این فمینیست‌ها معتقدند که زنان با مردان تفاوت دارند به‌ویژه که آن‌ها رابطه‌مدارتر از مردان هستند و این ویژگی، سبک رهبری بهتری را برای آن‌ها رقم می‌زند. به‌طور کلی زمانی که نظریه‌ی دوام جنسیتی در قلمرو رهبری و مدیریت مطالعه می‌شود، شیوه‌ی رهبری زنان و مهارت‌های ارتباطی آن‌ها را بهتر از مردان توصیف می‌کند.

کارک (۲۰۰۴) معتقد است که بر اساس این نظریه، پژوهش‌های بسیاری درباره‌ی رابطه‌ی جنسیت و رهبری تحول‌بخش انجام نشده است. این پژوهش‌ها که بیشتر پژوهش‌های کیفی هستند به دو دسته تقسیم می‌شوند. یک دسته از آن‌ها (نظیر هکمن، فارنيس، هیل و پترسون^{۴۶}، ۱۹۹۲) به‌طور توأمان به جنبه‌ی زنانه و مردانه‌ی رهبری تحول‌بخش می‌نگرند و این سبک را سبکی مردانه - زنانه توصیف می‌کنند. به بیان دیگر، قابل به «تعادل جنسیتی»^{۴۷} در رهبری تحول‌بخش هستند و دسته‌ی دیگر به قابلیت‌های زنانه‌ی رهبری تحول‌بخش بیشتر تمایل دارند و آن‌را سبکی زنانه معرفی می‌کنند. هاوس و هاو^{۴۸} (۱۹۹۲) با مرور پژوهش‌های صورت‌گرفته در مورد رهبری تحول‌بخش، ویژگی‌های آن‌ها را حساس بودن به نیازهای زیردستان، داشته ملاحظه‌ی زیاد و داشتن دغدغه برای پیشرفت زیردستان معرفی می‌کنند که این ویژگی‌ها در زنان بیشتر از مردان وجود دارد. بر همین اساس کارک (۲۰۰۴) معتقد است که این ویژگی‌ها سبک رهبری تحول‌بخش را به یک سبک زنانه (نه مردانه) مبدل ساخته است.

با وجود آن‌که پژوهش‌های بسیاری درباره‌ی تفاوت‌های سبک رهبری زنان و مردان - به‌ویژه سبک رهبری تحول‌بخش - در خارج از کشور صورت گرفته است، اما در داخل کشور تعداد آن‌ها بسیار ناچیز است و شواهد منتشرشده (به‌صورت مقاله) در ارتباط با آن چندان قابل توجه نیست.

تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش در مدرسه

همانند سازمان‌های دیگر، بحث تفاوت‌های جنسیتی در رهبری مدرسه، حول محور سبک‌های مختلف رهبری قرار گرفته است. تحلیل‌های تجربی این بحث تا آن حد پیشرفته است که برای متمایز کردن شیوه‌های رهبری مدیران زن و مرد از عباراتی نظیر «سبک رهبری زنانه»^{۴۹} و «سبک رهبری مردانه»^{۵۰} استفاده کرده‌اند (کویلو و

46. Hackman, Furniss, Hills & Paterson

47. Gender balance

48. House & Howell

49. Feminine style of leadership

50. Masculine style of leadership

۱۲۶ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹

براون^{۵۱}، ۲۰۰۳). برخی این تمایزها را به جایی می‌رسانند که زنان را بدون شک و بدون هیچ تردیدی مناسب‌ترین افراد برای مدیریت مدرسه معرفی می‌کنند (کوبیلو، ۱۹۹۹). در مقابل، برخی نیز معتقدند که شرایط و مقتضای اجتماعی، مردان را به مدیرانی اصلح‌تر از زنان برای هدایت مدارس مبدل می‌سازد (یانگ و مک‌لود^{۵۲}، ۲۰۰۱). در این میان برخی بر این باورند که زنان علیرغم ماهیت و طبیعت خود ناگزیرند که در مدیریت مدرسه سبکی مردانه داشته باشند. به بیان دیگر؛ آن‌ها باید با وجود آن که طبیعت آن‌ها مشارکتی و رابطه‌مدار بودن را اقتضا می‌کند، سبک وظیفه‌مدار و غیردموکراتیک در مدرسه داشته باشند (کورت^{۵۳}، ۱۹۹۸). ترینیداد و نورمور^{۵۴} (۲۰۰۵) نیز معتقدند که مدیران زن (در مقایسه با مدیران مرد) سطوحی بالاتر از نشانگان سبک رهبری دموکراتیک و مشارکت‌جویانه دارند.

با وجود این شواهد پراکنده، بحث تفاوت‌های جنسیتی در سبک‌های رهبری مدیران زن و مرد در سطح مدارس از دو دیدگاه متفاوت مطالعه شده‌اند (اپلاتکا^{۵۵}، ۲۰۰۶). برخی از پژوهش‌ها (نظیر مرتز و مک‌نیل^{۵۶}، ۱۹۹۸) تفاوتی معنادار را بین سبک رهبری مدیران زن و مرد گزارش نکرده‌اند و برخی هم (نظیر شیکشفت^{۵۷}، ۱۹۸۹) معتقدند که زنان و مردان به دلیل داشتن الگوهای اجتماعی شدن متفاوت، در مدیریت مدرسه متفاوت عمل می‌کنند. به‌طور ویژه، بحث تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش شواهد زیادی در پی نداشته است. با توجه به همین شواهد نیز گرایش عمده این است که زنان در مدیریت مدرسه تحول‌بخش‌تر از مردان عمل می‌کنند (کوبیلو و براون، ۲۰۰۳؛ یانگ و مک‌لود، ۲۰۰۱؛ ابی^{۵۸}، ۲۰۰۴؛ ترینیداد و نورمور، ۲۰۰۵). باس (۱۹۸۵) در دو پژوهش مجزا مرکب از مدیران زن و مرد مدارس در نیوزیلند، به این نتیجه دست یافت که مدیران زن از مدیران مرد تحول‌بخش‌تر هستند. علاوه بر آن، دو پژوهش فرائتحلیل ارزش‌مند و پرجامع نتایج روشنی را فراهم کرده است.

ایگلی، کارو و جانسون (۱۹۹۲) پس از مرور جامع پژوهش‌های انجام‌گرفته در مورد سبک‌های رهبری مدیران زن و مرد در مدارس، بیان داشتند که مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد در ایفای نقش رهبری؛ دموکراتیک‌تر، مشارکت‌جو تر و اصلاح‌محورتر هستند و زمان بیشتری را صرف تغییر و تحول و بهبود تدریس و

51. Cubillo & Brown

52. Young & McLeod

53. Court

54. Trinidad & Normore

55. Oplatka

56. Mertz & McNeely

57. Shakeshaft

58. Eby

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۲۷

برنامه‌ی درسی می‌کنند. این ویژگی‌ها دقیقاً منطبق با ویژگی‌هایی است که برای رهبران تحول‌بخش برشمرده شده است. پژوهش دیگر نیز توسط ایگلی و هم‌کاران (۲۰۰۳) انجام شده است که در آن در کنار شواهد مربوط به سازمان‌های دیگر، برخی از پژوهش‌های مرتبط در سطح مدارس تحلیل شده است. نتایج تحلیل آن‌ها در مورد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد، حکایت از وضعیت به‌مراتب بهتر مدیران زن دارد. با وجود این پژوهش‌ها که عموماً مدیران زن را تحول‌بخش‌تر از مردان معرفی کرده‌اند، برخی از موارد (نظیر ریک^{۵۹}، ۱۹۹۳؛ بالتروس^{۶۰}، ۲۰۰۵) نیز به این نتیجه دست یافته‌اند که در سطح مدارس تفاوتی معنادار بین سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد وجود ندارد. همان‌گونه که پیش‌تر نیز از آن‌ها یاد شد، در سطح سازمان‌های دیگر نیز چنین نتایجی به‌دست آمده است. این نتایج متناقض مانع می‌شود که قضاوتی یک‌جانبه داشت و مدیران مرد را به لحاظ تحول‌بخش بودن در جایگاهی پایین‌تر از مدیران زن قرار داد. باس و ریگیو (۲۰۰۶) بر این باورند که بحث جذاب تفاوت‌های جنسیتی برای رسیدن به پایان راه، به پژوهش‌های مختلفی نیاز دارد. بنابراین مسئله‌ی اصلی پژوهش حاضر این است که با وجود انجام پژوهش‌های مختلف، موضوع تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش هنوز هم در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. این ابهام در مورد مدیران مدارس بسیار بیشتر است زیرا حجم پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه بسیار ناچیز است. همان‌گونه که ذکر کردیم، تعداد پژوهش‌ها در خصوص تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش در داخل بسیار ناچیز است و این شکاف در سطح سازمان‌های آموزشی به‌ویژه در مدارس بیشتر احساس می‌شود. به علت فقدان پژوهش‌هایی که به‌طور ویژه به مطالعه‌ی تفاوت‌های جنسیتی مدیران مدارس در سبک رهبری تحول‌بخش پرداخته‌اند نمی‌توان با اطمینان نسبت به برتری مدیران زن و مرد در این سبک قضاوت کرد. این فقدان اطمینان هم‌چنین منجر می‌شود که نتوان در خصوص پیامدهای رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد نیز به صراحت سخن گفت.

اهداف و فرضیه‌های پژوهش

هدف پژوهش حاضر؛ مطالعه تفاوت‌های جنسیتی مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی در ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه‌ی فردی) و میزان تأثیر این ابعاد بر اعتماد معلمان به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی معلمان است. به‌منظور تحقق این اهداف،

59. Rice

60. Baltrus

۱۲۸ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹

فرضیه‌های ذیل مورد آزمون قرار گرفته است:

۱. مدیران زن و مرد در ترکیب خطی و به تفکیک ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش، با یکدیگر تفاوت دارند.
۲. تأثیر ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش بر اعتماد معلمان به مدیر، در مدیران زن و مرد متفاوت است.
۳. تأثیر ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان، در مدیران زن و مرد متفاوت است.

روش تحقیق

روش پژوهش: پژوهش حاضر از این حیث که با استفاده از ابزار پرسش‌نامه به توصیف ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد و پیامدهای آن می‌پردازد، توصیفی پیمایشی است و از این حیث که میزان تأثیر ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد بر اعتماد معلمان به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی معلمان را مقایسه می‌کند، در قلمرو پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی قرار می‌گیرد.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری را کلیه مدیران مرد و معلمان مرد مدارس ابتدایی پسرانه‌ی دولتی و کلیه مدیران زن و معلمان زن مدارس ابتدایی دخترانه‌ی دولتی شهر تهران تشکیل می‌دهند. نمونه آماری نیز مرکب از ۷۷ مدیر (۳۶ مدیر زن، ۴۱ مدیر مرد) و ۴۰۰ معلم (۲۰۰ معلم زن و ۲۰۰ معلم مرد از پایه‌های مختلف) است که به صورت تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شده است. دلیل انتخاب نمونه مدیران از مدارس ابتدایی دخترانه و پسرانه این است که در مدارس ابتدایی پسرانه، تعداد مدیران زن بسیار معدود است و نمی‌توان به نمونه‌ی کافی دست یافت. در انتخاب مدیران زن و مرد سعی کردیم که ویژگی‌های آن‌ها، غیر از جنسیت، تفاوت چندانی با هم نداشته باشد. کارلس (۱۹۹۸) معتقد است که هنگامی که قصد مطالعه تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش وجود دارد، بهتر است که مدیران زن و مرد تا حد ممکن از لحاظ مختلف شبیه باشند، به‌ویژه در وظایفی که انجام می‌دهند. ایگلی و جانسون (۱۹۹۰) معتقدند که یکی از ویژگی‌های مهمی که باید در مطالعه تفاوت‌های جنسیتی در رهبری و مدیریت کنترل شود، پست سازمانی است. به بیان دیگر؛ باید مدیران زن و مرد پست یکسانی داشته باشند. بر همین اساس در این پژوهش صرفاً به مدیران مدارس (نه ناظران) تأکید شد. در انتخاب نمونه سعی شد که با حذف پرسش‌نامه‌های ناقص، نمونه‌ای با کمترین سوگیری انتخاب شود. برای احتراز از تأثیر حجم نمونه بر همگنی واریانس بین

رهبان تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۲۹

گروهی، تعداد معلمان زن و مرد، برابر انتخاب شد. حجم نمونه با توجه به تعداد نمونه‌ی معرفی‌شده، برای پژوهش‌های توصیفی و همبستگی کفایت لازم را دارد.

ابزارهای پژوهش: برای اندازه‌گیری سبک رهبری تحول‌بخش، از چهار خرده‌مقیاس فرم کوتاه پرسش‌نامه‌ی رهبری چندعاملی (MLQ) (باس و اولیو، ۲۰۰۰) استفاده کردیم. این ابزار، به‌ویژه خرده‌مقیاس‌های مربوط به سبک رهبری تحول‌بخش، یکی از مهم‌ترین ابزارها برای اندازه‌گیری این سبک است. پژوهش مروری لیتوود و جانتزی^{۶۱} (۲۰۰۵) نشان داد که این ابزار در سطح مدارس نیز کاربرد بسیاری دارد. این پرسش‌نامه برای تکمیل شدن در اختیار معلمان قرار گرفت. ایگلی و جانسون (۱۹۹۰) بر این باورند که در ارزیابی سبک‌های رهبری، «گزارش شخصی» رویه‌ای کلیشه‌ای است و بهتر است که سبک‌های رهبری مدیر به‌وسیله‌ی زیردستان ارزیابی شود. در حمایت از این باور، کارلس (۱۹۹۸) دریافت زمانی که مدیران زن و مرد به قضاوت قابلیت‌های سبک رهبری تحول‌بخش خود می‌پردازند، تفاوتی معنادار بین مدیران زن و مرد به‌دست نمی‌آید زیرا آن‌ها خود را با جهت‌گیری شخصی و گاهی غیرواقعی ارزیابی می‌کنند. معلمان با پاسخ‌گویی به ۴، ۴، ۴ و ۴ سؤال به ترتیب میزان نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه‌ی فردی مدیران خود را ارزیابی کردند.

همان‌گونه که ذکر شد برای مطالعه پیامدهای سبک رهبری تحول‌بخش، دو متغیر/اعتماد معلمان به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی معلمان را انتخاب کردیم. البته سبک رهبری تحول‌بخش پیامدهای مختلفی دارد، اما این دو متغیر همواره پیامدهای مهمی معرفی می‌شوند و اهمیت آن‌ها بیشتر به این دلیل است که در تعریف سبک رهبری تحول‌بخش از آن‌ها یاد شده است. دلیل دیگر انتخاب این دو متغیر این است که دیدگاه‌های کلیشه‌ای در ارزیابی آن‌ها تأثیر چندانی ندارد زیرا معمولاً اعتماد به مدیر توسط زیردستان و رفتار شهروندی سازمانی توسط مدیران تکمیل می‌شود. برای اندازه‌گیری اعتماد معلمان به مدیر از یکی از خرده‌مقیاس‌های هشت‌سؤالی پرسش‌نامه‌ی اعتماد در مدرسه (هوی و شانن‌موران^{۶۲}، ۲۰۰۳) استفاده کردیم. این پرسش‌نامه نیز در اختیار معلمان قرار گرفت تا میزان اعتماد خود را به مدیر تعیین کنند. در نهایت، پرسش‌نامه‌ی پانزده‌سؤالی رفتار شهروندی سازمانی در مدرسه

61. Leithwood & Jantzi

62. Hoy & Tschannen-Moran

۱۳۰ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹

(دیپائولا، تارتر و هوی^{۶۳}، ۲۰۰۵) در اختیار مدیران قرار گرفت تا شدت و ضعف این رفتارها را در معلمان نمایان کند. این پرسش‌نامه بر خلاف ابزارهای به کاررفته در سازمان‌های دیگر، ساختاری تک‌بعدی دارد.

پایایی و روایی: پس از گردآوری اطلاعات و ورود آن‌ها به رایانه، ابتدا پایایی ابزارها با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و برای ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۹۰، ۰/۸۷ و ۰/۸۲ به دست آمد. همچنین برای پرسش‌نامه‌ی اعتماد معلمان به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی از ضریب پایایی ۰/۹۱ و ۰/۸۸ و برای تعیین روایی از روایی سازه استفاده کردیم. تحلیل عاملی اکتشافی، از ساختار چهارعاملی پرسش‌نامه‌ی رهبری تحول‌بخش و ساختار تک‌عاملی پرسش‌نامه‌ی اعتماد معلمان به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی حمایت کرد.

روش آماری: برای آزمون فرضیه‌ی اول از تحلیل واریانس عاملی و برای آزمون فرضیه‌ی دوم و سوم از روش تحلیل مسیر استفاده کردیم.

یافته‌های تحقیق

پیش از آزمون فرضیه‌ها، شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین و انحراف معیار محاسبه شد که جدول ۱ آن‌را به تفکیک زن و مرد گزارش کرده است.

جدول (۱): شاخص‌های توصیفی متغیرها

شاخص‌ها	نمونه آرمانی	ترغیب ذهنی	انگیزش الهام‌بخش	ملاحظه‌ی فردی	اعتماد به مدیر	رفتار شهروندی سازمانی		
							مرد	زن
میانگین	۳/۹۰	۳/۸۴	۳/۸۸	۳/۹۲	۳/۹۷	۳/۸۷	مرد	
	۴/۰۷	۴/۱۶	۳/۹۹	۴/۲۰	۴/۱۵	۴/۰۲	زن	
انحراف معیار	۰/۹۸	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۵۸	مرد	
	۰/۸۵	۰/۷۵	۰/۷۶	۰/۸۲	۰/۷۶	۰/۴۶	زن	

فرضیه‌ی اول

بر اساس شاخص‌های توصیفی محاسبه شده مشخص شد که در ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش، میانگین مدیران زن بیشتر از مدیران مرد است، اما نمی‌توان پیش از تعیین معناداری این تفاوت‌ها به لحاظ آماری، به

63. DiPaola, Tarter & Hoy

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۳۱

صراحت قضاوت کرد. بر این اساس و به منظور مطالعه دقیق‌تر، تفاوت‌های مدیران زن و مرد در ابعاد چهارگانه‌ی سبک رهبری تحول‌بخش، با استفاده از یک طرح عاملی 2×4 و روش آماری تحلیل واریانس، مقایسه شد. معمولاً قبل از انجام تحلیل واریانس عاملی، سه مفروضه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد: (۱) مستقل بودن مشاهده‌ها، که با توجه به انتخاب تصادفی نمونه این فرضیه تأیید می‌شود. (۲) نرمان بودن توزیع متغیرها، که با انجام آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^{۶۴} تأیید می‌شود و (۳) همگنی کوواریانس‌ها، که می‌توان آن را با انجام آزمون ام-باکس^{۶۵} تأیید کرد (دنسی و ریڈی^{۶۶}، ۱۹۹۹). پس از تأیید مفروضه‌ها، ابتدا وجود یا فقدان تفاوت معنادار در ترکیب خطی متغیرهای وابسته (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه‌ی فردی) بر اساس متغیر مستقل (جنسیت مدیران) مطالعه شد که نتایج آن در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول (۲): تفاوت مدیران زن و مرد در ترکیب خطی ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش

لامبدا ویلکز	F	درجه‌ی آزادی (df)	مجذور ایتا (η^2)
۰/۹۲۹	۷/۵۵۱**	۴	۰/۰۷۱

$P < ۰/۰۱$ **

همان‌گونه که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، نتایج تحلیل واریانس با توجه به کمیت ویلکز لامبدا^{۶۷} (۰/۹۲۹) و مقدار F (۷/۵۵۱)، نشان می‌دهد که بین مدیران زن و مرد در ترکیب خطی متغیرهای وابسته تفاوتی معنادار وجود دارد. علاوه بر ترکیب خطی متغیرها، تفاوت‌های جنسیتی به تفکیک هر یک از متغیرهای وابسته نیز مطالعه شد که نتایج آن در جدول شماره (۳) ذکر شده است.

جدول (۳): تفاوت مدیران زن و مرد به تفکیک ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش

متغیرها	میانگین مجذورات (MS)	df	F	مجذور ایتا (η^2)
نفوذ آرمانی	۱۱/۹۳۷	۱	۱۴/۲۱۰**	۰/۰۳۵
ترغیب ذهنی	۳/۷۱۹	۱	۵/۶۸۰**	۰/۰۱۴
انگیزش الهام‌بخش	۲۱/۱۷۰	۱	۲۵/۴۳۸**	۰/۰۶۰
ملاحظه‌ی فردی	۸/۷۸۲	۱	۱۱/۱۲۱**	۰/۰۲۷

$P < ۰/۰۱$ **

64. Kolmogorov-Smirnov Test

65. Box's M

66. Dancey & Reidy

67. Wilks's Λ

۱۳۲ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹

نتایج تحلیل واریانس به تفکیک متغیرهای وابسته نشان می‌دهد که هر یک از ابعاد سهمی معنادار در تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش داشته‌اند. به این ترتیب، فرضیه‌ی مربوط به وجود تفاوت معنادار بین مدیران زن و مرد در ترکیب خطی و ابعاد چهارگانه‌ی سبک رهبری تحول‌بخش تأیید می‌شود. لازم به‌ذکر است که این تفاوت‌ها در هر یک از ابعاد به نفع مدیران زن بوده است و آن‌ها میانگین بالاتری از مدیران مرد داشته‌اند.

فرضیه‌ی دوم

برای آزمون فرضیه مبنی بر تفاوت تأثیر سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد بر اعتماد معلمان به مدیر از تحلیل مسیر استفاده کردیم. با استفاده از این روش می‌توان میزان تأثیر متغیر یا متغیرهای مستقل را بر متغیر یا متغیرهای وابسته تعیین کرد. انجام این تحلیل صرفاً به منظور تعیین میزان اثرات مستقیم صورت گرفته است و قصد تعیین رابطه‌ی علیّی یا تعیین نحوه‌ی برآزش الگوهای علیّی وجود نداشته است. در آزمون فرضیه‌ی دوم ابتدا اثر هر یک از ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد بر اعتماد معلمان به مدیر محاسبه شد که جدول (۴) این اثرات را به تفکیک مدیران زن و مرد گزارش کرده است.

جدول (۴): پارامترهای اثر ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد بر اعتماد معلمان به مدیر

کمیت (t)	ضریب استاندارد (B)	اثرات	
۴/۰۲*	۰/۳۸	اثر نفوذ آرمانی بر اعتماد به مدیر	مدیران زن
۲/۵۶*	۰/۲۲	اثر ترغیب ذهنی بر اعتماد به مدیر	
۲/۵۰*	۰/۱۷	اثر انگیزش الهام‌بخش بر اعتماد به مدیر	
۲/۰۵*	۰/۱۱	اثر ملاحظه‌ی فردی بر اعتماد به مدیر	
۳/۵۵*	۰/۳۷	اثر نفوذ آرمانی بر اعتماد به مدیر	مدیران مرد
۲/۷۸*	۰/۱۹	اثر ترغیب ذهنی بر اعتماد به مدیر	
۱/۴۳	-۰/۷۲	اثر انگیزش الهام‌بخش بر اعتماد به مدیر	
۰/۵۶	-۰/۷۴	اثر ملاحظه فردی بر اعتماد به مدیر	

$P < ۰/۰۵^*$

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود نفوذ آرمانی مدیران زن، اثری معنادار بر اعتماد معلمان به مدیر داشته است و در مقایسه با همین اثر در مدیران مرد ۰/۰۱ بیشتر است. همچنین اثر ترغیب ذهنی بر اعتماد معلمان به مدیر ۰/۰۳ بیشتر از این اثر در مدیران مرد بوده است. اثر انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه‌ی فردی بر اعتماد معلمان به مدیر معنادار است در حالی که این اثرات در مدیران مرد علاوه بر آن که ناچیز است معنادار نیز به-

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۳۳

دست نیامده است. اثر انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه‌ی فردی در مدیران زن به ترتیب ۰/۰۹۸ و ۰/۰۳۶ بیشتر از این اثرات در مدیران مرد بوده است. بدین ترتیب آزمون فرضیه‌ی دوم نشان داد که ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش در زنان اثر بیشتری بر اعتماد معلمان به مدیر داشته است.

فرضیه‌ی سوم

برای آزمون فرضیه‌ی مبنی بر تفاوت تأثیر ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد بر رفتار شهروندی سازمانی نیز از تحلیل مسیر استفاده کردیم که نتایج آن را، به تفکیک مدیران زن و مرد، در جدول (۵) آورده‌ایم.

جدول (۵): پارامترهای اثر ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد بر رفتار شهروندی

سازمانی معلمان

کمیت (t)	ضریب استاندارد تأثیر (B)	اثرات	
۴/۱۳*	۰/۴۱	اثر نفوذ آرمانی بر رفتار شهروندی سازمانی	مدیران زن
۳/۳۶*	۰/۱۸	اثر ترغیب ذهنی بر رفتار شهروندی سازمانی	
۲/۱۵*	۰/۱۳	اثر انگیزش الهام‌بخش بر رفتار شهروندی سازمانی	
۲/۴۱*	۰/۱۷	اثر ملاحظه‌ی فردی بر رفتار شهروندی سازمانی	
۲/۸۵*	۰/۴۰	اثر نفوذ آرمانی بر رفتار شهروندی سازمانی	مدیران مرد
۳/۹۷*	۰/۱۷	اثر ترغیب ذهنی بر رفتار شهروندی سازمانی	
۰/۱۸	۰/۰۰۹	اثر انگیزش الهام‌بخش بر رفتار شهروندی سازمانی	
۱/۱۴	۰/۱۵	اثر ملاحظه‌ی فردی بر رفتار شهروندی سازمانی	

$P < ۰/۰۵^*$

علاوه بر متغیر اعتماد به مدیر، تأثیر ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان نیز بیشتر از مدیران مرد است. نکته‌ی جالب این است که همانند متغیر اعتماد معلمان به مدیر در مدیران مرد، اثر دو بعد انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه‌ی فردی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان معنادار نبوده است. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیران زن در این دو بعد وضعیتی بهتر از مدیران مرد دارند. در مدیران زن اثر نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه‌ی فردی به ترتیب ۰/۰۱، ۰/۰۱، ۰/۱۲۱ و ۰/۰۲ بیشتر از این اثرات در مدیران مرد بوده است. بنابراین فرضیه‌ی مربوط به متفاوت بودن میزان اثر ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن و مرد بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان تأیید می‌شود. لازم به ذکر است که میزان اثر در مدیران زن بیشتر از مدیران مرد بوده است.

نتیجه گیری

آزمون فرضیه‌ی اول نشان داد که بین ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن مرد تفاوتی معنادار وجود دارد. این یافته با بسیاری از پژوهش‌هایی که چه در بافت مدارس و چه در سطح سازمان‌های دیگر، زنان را در مدیریت و رهبری تحول‌بخش‌تر از مردان معرفی کرده‌اند، هم‌سو بوده است. برای این یافته توجیحات و دلایل مختلف وجود دارد. دلایل مطرح‌شده در ادبیات موجود عموماً حول محور ویژگی‌های فردی مدیران زن قرار دارد که آن‌ها را از مدیران مرد متمایز می‌کند. ایگلی و جانسون (۱۹۹۰) و ایگلی و هم‌کاران (۱۹۹۲)، زنان را دموکراتیک‌تر، مشارکت‌جویانه‌تر، اصلاح‌محورتر و رابطه‌مدارتر از مردان معرفی می‌کنند. تجارب موجود (نظیر مولرو، کادرادو، ناواس و مورالس^{۶۸}، ۲۰۰۷) نشان داده است که رابطه‌ای معنادار بین سبک رهبری رابطه‌مدارانه (به عنوان سبک کلاسیک رهبری) و سبک رهبری تحول‌بخش وجود دارد. به باور باس و ریگیو (۲۰۰۶) تدارک ملاحظات فردی برای ترغیب ذهنی هم‌هی زیردستان، نیازمند روابط بین‌فردی مطلوب است که مدیران زن در این خصوص نیز بر مردان برتری نشان داده‌اند. یامارینو، دوینسکی، کومر و اولسن^{۶۹} (۱۹۹۷) یکی از وجوه متمایز مدیران زن و مرد در اعمال سبک رهبری تحول‌بخش را توانایی بالاتر زنان در برقراری و تداوم روابط و تعاملات ویژه با یکایک زیردستان می‌دانند. از دیدگاه آن‌ها، مدیران زن در برقراری «تعاملات فرد با فرد»^{۷۰} موفق‌ترند. باس و ریگیو (۲۰۰۶) احساسات و عواطف زنان را دلیل دیگر و مهم‌تری زنان در اعمال سبک رهبری تحول‌بخش به‌ویژه در بعد انگیزش الهام‌بخش می‌دانند. به‌زعم آن‌ها توانایی انگیزش الهام‌بخش زیردستان تا اندازه‌ی زیادی به مهارت برقراری روابط احساسی با آن‌ها نیاز دارد و زنان به‌طور کلی نسبت به مردان توانایی و مهارت بیشتری در برقراری روابط احساسی و عاطفی دارند. «پیشرفت‌گرایی»^{۷۱} یکی دیگر از دلایل برتری زنان در اعمال سبک رهبری تحول‌بخش عنوان شده است (ایگلی و جانسون، ۱۹۹۰). در تعریف دیگر از سبک رهبری تحول‌بخش آمده است که این رهبران بر پیشرفت و نیازهای پیشرفت زیردستان تأکید ویژه‌ای دارند. آن‌ها همواره در تلاش برای پی بردن به نیازهای پیشرفت زیردستان هستند و این نیازها را به سطحی عالی می‌رسانند (باس و ریگیو، ۲۰۰۶). این تعریف حاکی از ویژگی حساسیت اجتماعی، دگردوستی و داشتن دغدغه‌ی پیشرفت و رفع نیازهای دیگران است که این ویژگی‌ها همان‌گونه که ایگلی و جانسون

68. Molero, Cuadrado, Navas & Morales

69. Yammarino, Dubinsky, Comer & Jolson

70. One-On-One Interactions

71. Developmentalism

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۳۵

دلیلی دیگر، به برخی دیگر از ویژگی‌های زنان اشاره می‌کنند. آن‌ها معتقدند که احساس مسئولیت و دلوپسی مدیران زن بیشتر از مدیران مرد است. از نظر آن‌ها این ویژگی‌ها منجر می‌شود که زبردستان، مدیران زن را تحول‌بخش‌تر از مدیران مرد ارزیابی کنند. از منظر کارک (۲۰۰۴) نیز رهبران تحول‌بخش بر رشد و توسعه‌ی زبردستان و توان‌مندسازی آن‌ها و ایجاد عواطف بین رهبر و زبردستان تأکید دارند و این ویژگی‌ها انطباق بسیاری با ویژگی‌های توصیف‌شده برای زنان دارد.

دلایلی که مطرح شد نمی‌توانند به‌عنوان دلایلی قطعی مورد قبول واقع شوند. موارد مطرح‌شده صرفاً دلایل ممکن و محتمل هستند که پذیرش قطعی آن‌ها نیازمند شواهد تجربی بیشتر در شرایط مختلف است. در کنار شواهد مطرح‌شده که هر یک از جنبه‌ای خاص به علل تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش پرداخته‌اند، برخی از شواهد نیز وجود دارد که از زاویه‌ای بیرون و جدا از ویژگی‌های خاص فردی به مبحث تفاوت‌های جنسیتی می‌نگرند. برای مثال نوواک^{۷۳} (۲۰۰۶) تفاوت‌های جنسیتی و مزیت‌های زنان نسبت به مردان در رهبری را با روی‌کردی زیستی توجیه می‌کند. او معتقد است که زنان (در مقایسه با مردان) هم‌دلی، مشارکت‌جویی و جهت‌گیری اجتماعی بالایی دارند و می‌توانند فضای حاکی از اعتماد متقابل به‌وجود آورند. این ویژگی‌ها کاملاً منطبق با مواردی است که برای رهبران تحول‌بخش ذکر شده است. او معتقد است که علاوه بر دلایل مختلف و ممکن، این ویژگی‌ها به‌دلیل وجود هورمون «اکسیتوسین»^{۷۴} است که مقدار آن در زنان بیشتر از مردان است. البته این ادعای او توسط برخی از پژوهش‌ها تأیید شده است. برای مثال زاک و فخر^{۷۴} (۲۰۰۶) در پژوهش خود دریافته‌اند که رابطه‌ای معنادار بین میزان اکسیتوسین و اعتماد بین فردی وجود دارد. اگرچه پذیرش این دلیل با تردید توأم است، اما می‌تواند توجیهی دیگر در کنار سایر توجیهات باشد. دلیل دیگر را می‌توان با توجه به هماهنگی جنسیتی مدیران و زبردستان بیان نمود. مک‌کول-کندی و اندرسون^{۷۵} (۲۰۰۵) در پژوهش خود به این نتیجه‌ی جالب دست یافتند که در شرایطی که مدیران زن، زبردستان زن دارند خوش‌بینی متقابل بالایی بین آن‌ها وجود دارد، اما در شرایطی که مدیر و زبردستان مرد هستند احساس ناکامی در آن‌ها بیشتر است. با توجه به این که در این پژوهش بین جنسیت مدیر و زبردستان هماهنگی وجود داشته

72. Nowack

73. Oxytocin

74. Zak & Fakhar

75. McColl-Kennedy & Anderson

است، ممکن است که پیشی گرفتن مدیران زن در سبک رهبری تحول‌بخش به این دلیل باشد که زیردستانی از جنس خودشان به ارزیابی آن‌ها پرداخته‌اند. دلیل دیگر نیز با توجه به جنسیت ارزیابان سبک رهبری تحول‌بخش قابل ذکر است. هرچند که تجارب موجود (نظیر کوموویس، ۱۹۹۱) نشان داده است که جنسیت ارزیابان در کمیت و کیفیت ارزیابی سبک رهبری تحول‌بخش تأثیر چندانی ندارد، اما باس و ریگیو (۲۰۰۶) معتقدند که جنسیت زیردستان در کمیت و کیفیت ارزیابی بی‌تأثیر نیست. آن‌ها زیردستان زن را در ارزیابی مدیران خود ملایم‌تر و سهل‌گیرتر معرفی می‌کنند. پاول، باترفیلد و بارتول^{۷۶} (۲۰۰۸) در حمایت از این عقیده در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که به‌طور کلی زیردستان زن مدیران زن را تحول‌بخش‌تر از مدیران مرد ارزیابی می‌کنند و در ارزیابی، روی‌کرد مثبت و بهتری نسبت به زیردستان مرد دارند که شاید همین مورد با توجه به این‌که در این پژوهش، معلمان زن در مورد مدیران زن و معلمان مرد در مورد مدیران مرد نظر داده‌اند، از دلایلی باشد مدیران زن، تحول‌بخش‌تر از مدیران مرد معرفی شده‌اند. با توجه به این‌که برخی از شواهد، جنسیت ارزیابان را دخیل ندانسته‌اند این دلیل نیز به‌عنوان یکی از دلایل ممکن است و نمی‌توان با قطعیت آن‌را پذیرفت.

آزمون فرضیه‌ی دوم و سوم نشان داد که اثر ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مدیران زن بر اعتماد به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی معلمان، بیشتر از مدیران مرد است. این یافته نیز با توجه به دو گروه از شواهد موجود قابل انتظار بوده است. گروه اول (نظیر پیلائی، شریشیم و ویلیامز^{۷۷}، ۱۹۹۰؛ نونیا، اسلیجرز و دنسن^{۷۸}، ۲۰۰۶) پژوهش‌هایی هستند که تأثیر سبک رهبری تحول‌بخش را بر اعتماد به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی بیشتر از سبک رهبری تبدالی عنوان کرده‌اند. گروه دوم آن‌دسته از پژوهش‌ها هستند که مدیران مرد را رهبران تبدالی و مدیران زن را رهبران تحول‌بخش معرفی کرده‌اند. برای نمونه، ایگلی و هم‌کاران (۲۰۰۳) در پژوهش فراتحلیل خود دریافتند که مدیران مرد در رهبری تبدالی بیشتری از مدیران زن کسب می‌کنند و بین سبک رهبری تحول‌بخش و تبدالی رابطه‌ی معکوس وجود دارد. به بیان دیگر، نمره‌ی پایین مدیران مرد در سبک رهبری تحول‌بخش، با نمره‌ی بالای آن‌ها در سبک رهبری تبدالی همراه است. با توجه به این‌که اثر سبک رهبری تبدالی بر اعتماد به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی کمتر از سبک رهبری تحول‌بخش گزارش شده است، می‌توان اثر کمتر ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش مردان بر اعتماد به مدیر و رفتار شهروندی سازمانی را توجیه کرد.

76. Powell, Butterfield & Bartol

77. Pillai, Schriesheim & Williams

78. Ngunia, Slegers & Denessen

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۳۷

به‌طور کلی یافته‌های پژوهش حاضر شواهد دیگری را در حمایت از مدعی تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش و برتری مدیران زن در اعمال این سبک را فراهم کرده است. ارزش این یافته‌ها با توجه به ناچیز بودن پژوهش‌های انجام‌شده در مورد مدیران مدارس قابل تعمق است. با وجود این یافته‌ها و سایر مواردی که در حمایت از آن‌ها ارائه شد، هنوز هم نمی‌توان به این سؤال پاسخ گفت که آیا مدیران زن تحول‌بخش‌تر از مدیران مرد هستند، به‌ویژه که در این پژوهش برخی از محدودیت‌ها باعث می‌شود که نتوانیم پاسخی روشن به این سؤال بدهیم. نمونه‌ی مورد مطالعه شامل مدیران و معلمان مدارس ابتدایی دولتی بوده است و مدارس غیرانتفاعی و مقاطع راهنمایی و متوسطه در آن حضور نداشته‌اند. لذا نمی‌توان با اطمینان زیادی نتایج پژوهش را به مدیران مدارس غیر انتفاعی در مقطع ابتدایی و سایر مدارس در مقاطع دیگر تعمیم داد. همان‌گونه که ذکر شد، به‌علت محدودیت و نابرابری جنسیتی در تصدی منصب مدیریت مدارس ابتدایی پسرانه، تعداد مدیران زن در مدارس پسرانه انگشت‌شمار است. به همین علت نتوانستیم صرفاً به مدارس پسرانه اکتفا کنیم. لذا برای فراهم آوردن امکان مقایسه‌ی بیشتر، مدارس ابتدایی دخترانه نیز که تماماً دارای مدیر زن بودند وارد پژوهش شدند. این اقدام گرچه به انجام پژوهش کمک کرده است، اما محدودیت‌هایی غیرقابل کنترل داشته است که مهم‌ترین آن هماهنگی جنسیتی بین ارزیاب و ارزیابی‌شونده است. هرچند که برخی شواهد هماهنگی جنسیتی را در نحوه‌ی ارزیابی سبک رهبری تحول‌بخش دخیل نمی‌دانند، اما برخی دیگر آن را بی‌تأثیر ندانسته‌اند. محدودیت دیگر با توجه به ماهیت متغیر رفتار شهروندی سازمانی قابل ذکر است. در خصوص تفاوت‌های جنسیتی در این متغیر گرایشی عمده نسبت به برتری زنان در این متغیر به‌وجود آمده است (زین‌آبادی و هم‌کاران، ۱۳۸۷). برآیند پژوهش‌ها (نظیر کیدر^{۷۹}، ۲۰۰۲) این نکته را خاطر نشان می‌کند که کارکنان زن همواره نسبت به کارکنان مرد، رفتار شهروندی سازمانی بالاتری دارند. بر این اساس ممکن است که برتری میانگین این متغیر در معلمان زن صرفاً به‌دلیل تأثیر ابعاد سبک رهبری تحول‌بخش نباشد و جنسیت نیز در آن دخیل باشد. لازم به ذکر است که علیرغم تأکید اغلب شواهد بر برتری رفتار شهروندی سازمانی زنان، هنوز هم نمی‌توان با اطمینان کامل سخن گفت. پادساکوف و هم‌کاران (۲۰۰۰) در پژوهش جامع و مروری خود درباره‌ی رابطه‌ی جنسیت و رفتار شهروندی سازمانی با اطمینان کامل سخن نگفته‌اند و دلیل آن را ناچیز بودن پژوهش‌های انجام شده عنوان می‌کنند.

با توجه به این که در هر پژوهشی محدودیت‌هایی وجود دارد، این پژوهش نیز از این رویه مستثنی نبوده است. ذکر محدودیت‌ها از آن جهت حائز اهمیت است که به‌نوعی هدایت‌گر پژوهش‌های آتی است.

79. Kidder

۱۳۸ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹

انتظار می‌رود که پژوهش‌های آتی، بحث تفاوت‌های جنسیتی در سبک رهبری تحول‌بخش مدیران مدارس را از چشم‌انداز و شیوه‌ای نوین مطالعه کنند. یافته‌های پژوهش علاوه بر پیشنهادات پژوهشی، بر اهمیت و لزوم توجه به مدیریت زنان در مدارس (دخترانه و پسرانه) تأکید می‌کند.

منابع

- Baltrus R. F.** (2005) Transformational leadership: Analysis of gender leadership and perceptions of mandated school reform. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.
- Bass, B. M.** (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- 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.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L.** (1996) The transformational and transactional leadership of men and women. *International Review of Applied Psychology*, 45, 5-34.
- Carless, S. A.** (1998) Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39, 887-902.
- Court, M.R.** (1998) Women challenging managerialism: devolution dilemmas in the establishment of co-principalships in primary schools in Aotearoa/New Zealand. *School Leadership and Management*, 18(1), 35-57.
- Cubillo, L. & Brown, M.** (2003) Women into educational leadership and management: International differences? *Educational Administration*, 41(3), 278-291.
- Cubillo, L.** (1999) Gender and Leadership in the NPQH: an opportunity lost? *Journal of In-service Education*, 25(3), 545-55.
- Dancey CH. P. & Reidy J.** (1999) *Statistic without math for psychology*. Prentice Hall.
- DiPaola, M, Tarter, C., & Hoy, W. K.** (2005) Measuring organizational citizenship in schools: The OCB Scale. In Wayne K. Hoy & Cecil Miskel (Eds.) *Leadership and Reform in American Public Schools*. Greenwich, CT: Information Age.
- 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.
- Druskat, V. U.** (1994) Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church, *The Leadership Quarterly*, 5, 99-119.

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۳۹

- Eagly, A. H., & Carli, L. L.** (2003) The female leadership advantage: An evaluation of the evidence, *The Leadership Quarterly*, 14, 807–834.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C.** (2001) The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781–797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L.** (2003) Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing men and women, *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G.** (1995) Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 1117, 125-145.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., Miner, J. B., & Johnson, B.** (1994) Gender and motivation to manage: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 5, 135-159.
- Eagly, A.H. & Johnson, B.T.** (1990) Gender and leadership style: a meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 108, 233-56.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. & Johnson, B.T.** (1992) Gender and leadership style among school principals: a meta-analysis, *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 76-102.
- Eby, B. J.** (2004) Effective women principals: Transformational leadership in urban settings. Unpublished doctoral dissertation, University of Cincinnati.
- Hackman, M.Z., Furniss, A.H., Hills, M.J. & Paterson, T.J.** (1992) Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviors, *Perceptual and Motor Skills*, 75, 311-19.
- House, R.J. & Howell, J.M.** (1992) Personality and charismatic leadership, *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- 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.
- Kark, R.** (2004) The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational change Management*, 17, 160-176.
- Kidder, L. K.** (2002) The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28, 629–648.
- Komives, S. R.** (1991) Gender differences in the relationship and hall directors' transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*, 32, 155-164.
- Leithwood, K., & Jantzi, D.** (2005) A review of transformational school literature research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199.
- Lorber, J.** (2001) *Gender Inequality*. Roxbury Publishing, Los Angeles, CA.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N.** (1996) Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
- Maher, K.J.** (1997) Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership, *Sex Roles*, 37, 209-25.
- Mandell, B., & Pherwani, S.** (2003) Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison, *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D.** (2005) Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58, 115– 125.
- Mertz, N. & McNeely, S.R.** (1998) Women on the job: a study of female high school principals, *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 196-222.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, F.** (2007) Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358-368.
- 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.
- Ngunia, S., Slegers, P., & Denessen, E.** (2006) Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145 – 177.
- Nowack, K.** (2006) The Neurobiology of Leadership: Why Women Lead Differently Than Men. Paper presented at the Life09 I Congerso Internacional de Liderazgo Femenino, Barcelona, Spain. Available at: <http://abstracts.envisialearning.com/83-abstractFile.pdf>
- Oplatka, I.** (2006) Women in educational administration within developing countries: Towards a new international research agenda, *Journal of Educational Administration*, 44(6), 604-624.
- Organ, D.W.,** (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, Lexington, MA
- 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., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.** (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26, 513-563.

رهبران تحول‌بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ ۱۴۱

- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Bartol, K. M.** (2008) Leader evaluations: a new female advantage? *Gender in Management: An International Journal*, 23(3), 156-174.
- Rice, J.B.** (1993) Transactional and transformational leadership: an analysis of male and female leadership styles in Delaware public schools, Abstract of EdD dissertation completed at Widener University, Pennsylvania.
- Rosener, J. B.** (1990) Ways women lead, *Harvard Business Review*, 68, 119–225.
- Shakeshaft, K.** (1989) *Women in Educational Administration*, Corwin Press, Newbury Park, CA.
- Trinidad, C., & Normore, A. H.** (2005) Leadership and gender: A dangerous liaison? *Leadership and Organization Development Journal*, 26(7), 574-590.
- Vanderwerf, A. C.** (2007) Women and transformational leadership, undergraduate Honors in the Major Theses. Florida State University (Arts & Sciences - Communication).
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., & Jolson, M. A.** (1997) Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 205–222.
- Young, M., & McLeod, S.** (2001) Flukes, opportunities, and planned interventions: Factors affecting women's decisions to become school administrators, *Educational Administration Quarterly*, 37, 462–502.
- Yukl, G.** (2002) *Leadership in Organizations*, (5th ed.), New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Zak, P. & Fakhar, A.** (2006) Neuroactive Hormones and Interpersonal Trust: International Evidence, *Economics & Human Biology*, 4, 412-429.
- Zeinabadi, H. R; Behrangi, M. R; Naveebrahim, A & Farzad, V.** (2009). Organizational Citizenship Behavior of teachers: Analysis of nature, methodology, antecedents and consequences. *Review Quarterly Journal of Educational Innovation*, 28, 75-110.
- Zeinabadi, H. R; Behrangi, M. R; Naveebrahim, A & Farzad, V.** (2010). Efficient leadership style for today principal: transition from instructional leadership to transformational leadership. *Quarterly Journal of Research on Issues of Education*. 2 (2), 135-184.