

بررسی رابطه رهبری توزیع شده با عملکرد سازمانی معلمان مدارس دولتی ابتدایی شهر تهران

دکتر ناصر عباس زاده، عضو هیأت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)

حسن احمدی، دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تهران^۱

صابر عبدالملکی، کارشناس ارشد تحقیقات آموزش دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۹۳/۵/۳۰

تاریخ وصول: ۹۳/۲/۸

چکیده

تحقیق حاضر با هدف «بررسی رابطه رهبری توزیع شده با عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی شهر تهران» به روش توصیفی - تحلیلی صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق ۱۳۷۳۴ نفر از معلمان ابتدایی شهر تهران بود که تعداد ۳۲۲ نفر از آنها با استفاده از روش نمونه گیری چند مرحله ای و طبقه ای متناسب از بین مناطق و مدارس به روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده های مربوط به رهبری توزیع شده از پرسش نامه ایلومور و صحرانورد که بیشتر سؤال های آن محقق ساخته بود و برای جمع آوری داده های مربوط به عملکرد سازمانی از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شده است که پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۸۳. به دست آمد. جهت تحلیل داده ها از آزمون های همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده گردید. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین رهبری توزیع شده و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که تمام مؤلفه های رهبری توزیع شده (ماموریت، اعتماد، فرهنگ مدرسه، توسعه حرفه ای، عمل رهبری، حمایت، تصمیم گیری) با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی از آن بود که از بین مؤلفه های سبک رهبری توزیع شده شش بعد مأموریت، اعتماد، فرهنگ مدرسه، توسعه حرفه ای، رفتار رهبری، حمایت، به عنوان متغیرهای پیش بین معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات عملکرد سازمانی (متغیر ملاک)، را دارا هستند و مؤلفه تصمیم گیری به دلیل نداشتن سهم معنادار در پیش بینی عملکرد سازمانی از معادله حذف گردید.

کلید واژه ها: رهبری توزیع شده، عملکرد سازمانی، معلمان ابتدایی، شهر تهران

مقدمه

جهان امروز به ویژه جهان سازمان ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی و غیر انسانی و... همگی با شتابی خیره کننده در حال شدن از حالتی به حالتی دیگرند (گورلیگ^۱، به نقل از اسدی و همکاران، ۱۳۸۸). واقعیت امروزی در جهان این است که مردم بر جنبه های مهم عملکرد سازمانی به روش های مختلف تأثیر می گذارند (کاساگرون^۲، ۲۰۰۴). معلمان مهمترین ترین و مؤثرترین عامل در مدرسه شناخته شده و در برابر عملکرد سازمانی خود و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، و اعمال هدفمند در سازمان مسئول می باشند (باولداوف و کراون^۳، ۲۰۰۰). رهبری نقش عمده ای در توسعه انسانی داشته و با هدف سوق دادن سازمان به سوی اهداف و نیات ویژه، بر اعضای سازمان نفوذ قابل ملاحظه ای دارد (اسلک^۴، ۱۹۹۷). یکی از تئوری های رهبری که اخیراً مورد مطالعه بیشتر پژوهشگران واقع شده، تئوری رهبری توزیع شده است که با توجه به شرایط کنونی سازمان ها می تواند به عنوان یک تئوری رهبری مناسب مورد استفاده قرار گیرد. در زمینه جایگاه تخصص^۵ در رهبری توزیع شده، تحقیقات نشان داده است که رهبری فراگیر به عنوان شکلی از رهبری جمعی است که تخصص معلمان را از طریق همکاری با یک دیگر توسعه می دهد. دیدگاه فراگیر شده رهبری چارچوبی را برای مطالعه عمل رهبری پیشنهاد می کند بر این مبنا که هر شخص در سطح شرکت کننده، کسی است که با هر شیوه ای، به عنوان یک رهبر عمل می کند (گلمان^۶، ۲۰۰۲ به نقل از هریس^۷، ۲۰۰۴).

روند رو به رشد رقابت در سازمان ها به خصوص سازمان های آموزشی باعث شده تا دستیابی به مزیت رقابتی پیچیده تر گشته و ارتقاء عملکرد سازمانی به عنوان یکی از دغدغه های اصلی مدیران عالی سازمان های آموزشی مطرح باشد. یکی از سؤال های مهم در کسب و کار این بوده است که، چرا برخی از سازمان ها در حالی که سازمان های دیگر شکست خورده اند، موفق هستند. عملکرد سازمانی، مهم ترین مسأله برای سازمان های انتفاعی و غیر انتفاعی است. اطلاع از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی برای مدیران بسیار مهم بوده است، زیرا این مسأله برای برداشتن قدم های مناسب در آغاز حائز اهمیت است (بارنی^۸، ۱۹۹۱). سازمان ها نیاز به تمرکز به اقداماتی دارند که لازم است انجام دهند تا در شرایط رقابتی باقی مانده و از آن رکود اقتصادی فعلی جلوگیری کنند. شرکت ها باید خلاقیت های استراتژیکی انتخاب کنند تا منابع شرکت را تعیین کنند، مزیت رقابتی به دست بیارند و عملکرد سازمانی را ارتقاء ببخشند (سانفورد^۹، ۲۰۰۹).

ما در زمانی که سازمان ها به طور فزاینده به وسیله محیط رقابتی به چالش طلبیده می شوند، بر حیاتی ترین عنصر یعنی رهبری تمرکز می کنیم. مطالعات و تحقیقات گسترده ای بر روی رابطه بین متغیرهای مختلف و عملکرد سازمانی انجام شده که نتایج حاصل از آنها نشان دهنده تأثیر بسزای سبک رهبری بر میزان و کارایی عملکرد سازمانی مدیران و کارکنان است (وانگ و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۸). در همین راستا، پژوهش های انجام شده نیز در زمینه رهبری توزیع شده نشان می دهد که بین رهبری توزیع شده و توسعه سازمانی ارتباط وجود دارد. مسلماً به کارگیری رهبری توزیع شده تأثیر مثبت روی عملکرد تک تک اجزاء و در نتیجه کل سازمان دارد. در همین راستا می توان گفت که توزیع کردن رهبری و انتشار آن

1. Gorelick
3. Baulldauf and Craven
5. Expertise
7. Harris
9. Sanford

2. Kavesa Kirunda
4. Slack
6. Goleman
8. Barney
10. Wang & et al

در چارچوب سازمانی می تواند به توسعه و پیشرفت سازمان و هم چنین فرد کمک کند (هریس، ۲۰۰۸). با توجه به این که معبود تحقیقی در این مورد در ایران و حتی در خارج از کشور در رابطه با این دو متغیر با توجه به مطالعات محقق صورت گرفته است و از آن جا که آموزش و پرورش سازمانی است که وجود آن برای کشورها حائز اهمیت است و عملکرد آن تأثیر زیادی بر رشد و توسعه جامعه دارد. به همین منظور، پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رهبری توزیع شده و مؤلفه های آن با عملکرد سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهر تهران می پردازد.

رهبری توزیع شده: به راستی رهبری توزیعی، دیدگاه تازه ای نیست. این واژه برای اولین بار به وسیله یک روانشناس استرالیایی به نام گیب به کار برده شد (گیب^۱، ۱۹۵۴، به نقل از مهرا، اسمیت، دیکسن و رابرتسن^۲، ۲۰۰۹). او تلاش کرد که عمل و پویایی فرایندهای نفوذ را که بر کار انواع گروه های رسمی و غیر رسمی تأثیر می گذارد، بفهمد اما تفسیر امروزی از رهبری توزیع شده توسط اسپیلان^۳ (۲۰۰۶) فراهم شد. دیدگاه اسپیلان که تحت تأثیر روانشناسی شناختی قرار گرفت به طور ویژه بر اساس شناخت توزیعی و نظریه فعالیت، ترسیم شد (به نقل از مهرا و همکاران^۴، ۲۰۰۹). بنابراین چشم انداز توزیعی معاصر، بر بافت اجتماعی و رابطه های ناشی از آن دلالت دارد که بخش جدایی ناپذیر فعالیت رهبری است (اسپیلان و همکاران، ۲۰۰۴).

رهبری توزیع شده به عنوان «شکلی از عامل جمعی که هماهنگ کننده فعالیت های تعدادی از افراد در مدرسه بوده و هدایت کننده سایر معلمان در فرایندهای تغییرات آموزشی می باشد» (هاریس، ۲۰۰۴) تعریف شده است.

در این پژوهش به منظور انتخاب مؤلفه های متغیر (رهبری توزیع شده) مورد پژوهش، از یک طرف پس از مطالعه تحقیقات و کارهای علمی انجام شده در زمینه رهبری توزیع شده و مدل های ذکر شده در این خصوص، مؤلفه هایی که در بین محققین و صاحب نظران نقطه اشتراک بیشتری داشته اند را به عنوان مؤلفه های تحقیق برگزیده و انتخاب کردیم (مأموریت، اعتماد، فرهنگ مدرسه، توسعه حرفه ای، رفتارهای رهبری، حمایت، تصمیم گیری). در نهایت هم با استفاده از جدول فراوانی و نظر خبرگان در این زمینه این مؤلفه ها به عنوان مؤلفه های اصلی رهبری توزیع شده در نظر گرفته شد. در ادامه به شرح هر یک از آنها خواهیم پرداخت.

مأموریت، چشم انداز و اهداف: هالینگر و هک^۵ (۱۹۹۸) مأموریت مدرسه را به عنوان راهی می داند که در آن مدارس انتظارات معلمان را شکل می دهند و فرصت های یادگیری را برای دانش آموزان فراهم می کنند (به نقل از ریورز^۶، ۲۰۱۰).

تصمیم گیری مشارکتی: در الگوی توزیع شده از رهبری تصمیم گیری از حالت سلسله مراتبی به الگوی دو جانبه انتقال می یابد، چون در این شیوه از رهبری، معلمان در تصمیم گیری مشارکت دارند (والاچ و همکاران^۷، ۲۰۰۵). رفتارهای رهبری: این بعد به این نکته اشاره دارد که رهبری مدرسه چگونه تعریف و ارائه می شود و چگونه با دیگران در فرایند رهبری ارتباط برقرار می کند. (ایلمور^۸، ۲۰۰۰).

ارزیابی و توسعه حرفه ای: چهارمین بعد از رهبری توزیع شده ارزیابی و توسعه حرفه ای است. این بعد از رهبری

1. Gibb
3. Spillane
5. Hallinger & Heck.
7. Wallach & et al.

2. Mehra, Smith, Dixon & Robertson
4. Mehra & et al.
6. Rivers
8. Elmore

توزیع شده به طور مستقیم به بلوغ فکری و ارزشیابی کارکنان مربوط می شود (نیومن و سایمون، ۲۰۰۰). فرهنگ مدرسه: این بعد از رهبری توزیع شده در واقع در طول مسیر تاریخی مدرسه شکل می گیرد، و شامل ارزش ها، اعتقادات و هنجارهای حرفه آموزش و تدریس می باشد (ایلر، ۲۰۰۰).

تعامل مبتنی بر اعتماد: موضوع دیگری که در حوزه رهبری توزیع شده مطرح است بحث اعتماد است که خود نشأت گرفته از فضای تعاملی و مبتنی بر همکاری حاکم بر مدارسی است که چارچوب رهبری توزیع شده را اعمال می کنند. (جیمز^۱، ۲۰۰۹؛ هالپیا و همکاران^۲، ۲۰۰۹).

حمایت همه جانبه: حمایت همه جانبه یکی از کارکردهای اصلی رهبری و به ویژه رهبری توزیع شده است که هدف از آن کمک به افراد در داخل و خارج سازمان (مسائل شخصی و حرفه ای) می باشد. (جیمز، ۲۰۰۹؛ هالپیا و همکاران، ۲۰۰۹).

عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی پدیده ای پیچیده است که شاید ساده ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت های معطوف به دستیابی بر اهداف سازمانی دانست. از این رو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می شود که یک سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است (سنفورد^۳، ۲۰۰۹؛ هانگ^۴، ۲۰۰۱).

در این پژوهش به منظور انتخاب مولفه های متغیر (عملکرد سازمانی) مورد پژوهش، از یک طرف پس از مطالعه تحقیقات و کارهای علمی انجام شده در زمینه عملکرد سازمانی و مدل های ذکر شده در این خصوص، مؤلفه هایی که در بین محققین و صاحب نظران نقطه اشتراک بیشتری داشته اند را به عنوان مؤلفه های تحقیق برگزیده و انتخاب کردیم (نوآوری سازمانی، بهره وری، رضایت مشتریان، کیفیت خدمات). در نهایت هم با استفاده از جدول فراوانی و نظر خبرگان در این زمینه این مؤلفه ها به عنوان مؤلفه های اصلی عملکرد سازمانی در نظر گرفته شد. در ادامه به شرح هر یک از آنها خواهیم پرداخت.

نوآوری سازمانی: مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. کانتر^۵ (۱۹۸۹) نوآوری را فرایند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسئله می خواند و معتقد است که نوآوری شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای آن است (کانتر، ۱۹۸۹، به نقل از چوپانی، ۱۳۹۰).

بهره وری: از نظر تئوری، بهره وری عبارت است از مفهومی برای ارزش آفریدن و کارآمد نمودن تلاش های انسان ها در جامعه و یا در سازمان ها به منظور دستیابی به زندگی بهتر و کیفیت کاری مناسب تر (پیندا و کوپنکو^۶، ۲۰۰۱، به نقل از الهی و همکاران، ۱۳۸۸).

کیفیت خدمات: کیفیت خدمات به عنوان حدی از برآورده ساختن نیازها و انتظارات مشتریان توسط خدمات تعریف می شود (آذر و همکاران، ۱۳۸۹).

رضایت مشتری: رضایت مشتری میزان مطلوبیتی است که مشتری به خاطر ویژگی های مختلف خدمات کسب می کند و منبع و دلیلی برای ادامه سازمان می باشد (رنجبریان، ۱۳۸۱).

تحقیقات زیادی حول متغیرهای پیش بین عملکرد سازمانی صورت گرفته است. پس از مطالعه تحقیقات و کارهای

1. Jaims
3. Sanford
5. Kantz

2. Hulpia & et al.
4. Zhang
6. Pinda & kopenko

علمی انجام شده در زمینه عملکرد سازمانی و مدل های ذکر شده در این خصوص رابطه عملکرد سازمانی با متغیر های متعددی مورد شناسایی قرار گرفت. از جمله این متغیرها می توان: سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری، سرمایه انسانی، سبک مدیریت و... اشاره کرد. در همین زمینه رهبری توزیع شده به عنوان یکی از پیش شرط ها و عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت چرا که می توان استدلال کرد که رهبری توزیع شده در سازمان ها عملکرد کارکنان را افزایش داده و سازمان ها را در جهت بهبود عملکرد سوق دهند.

هریس در پژوهش خود نشان داد که اولاً، بین رهبری توزیع شده و تغییر سازمانی رابطه وجود دارد. دوماً، شواهد حاکی از این بود که این رابطه مثبت است و سوماً، الگوهای متفاوت توزیع شده بر بازده های سازمانی تأثیر دارند (۲۰۰۸). هم چنین طبق پژوهش های دیگری که انجام گرفته، رهبری توزیع شده تأثیر مثبت بر توسعه و تغییر سازمانی (هریس، ۲۰۰۹) و اصلاح مدرسه (هالینگر و هک، ۲۰۰۹) دارد. کم بور^۱ در پژوهش خود به این نتیجه رسید که رهبری توزیع شده تأثیر مثبتی بر پنج نتیجه سازمانی، یعنی ظرفیت سازمانی، ظرفیت معلمان، فرهنگ مدرسه، رضایت شغلی معلمان و نتایج یادگیری دانش آموزان دارد (۲۰۰۸).

هم چنین جیمز (۲۰۰۹) بیان می کند در مدرسه ای که رهبری توزیع شده اعمال شده است، معلمان قادرند تا در تخصص شان شریک شوند و دانش خود را افزایش دهند، و دانش و تخصص شان را به درون کلاس های شان انتقال دهند با بهتر کردن فعالیت، انگیزش و اثربخشی همان طور که در برنامه های آموزشی منعکس شده است. انگل سیلوا^۲ (۲۰۰۹) در پژوهش "بررسی نقش رهبری توزیعی در کیفیت سازمان های آموزشی" چنین نتیجه گیری می - کند که در همه مکان هایی که از رویکرد رهبری توزیع شده استفاده می کردند رهبران پنهانی برای انجام فعالیت های مدرسه وجود داشتند و براساس روابط کاری در بین تیم های رسمی و غیررسمی سرعت تصمیم گیری آگاهانه و خوب افزایش یافته بود. هم چنین نتایج نشان داد که از مزیت های عمده رویکرد، یک چشم انداز و رسالت مشترک است که باعث می - شود نتیجه کار تیمی بسیار موفق تر از تلاش های فردی باشد. طبق نتایج به دست آمده برخی از چالش های رویکرد توزیع شده در اجرای آن، برخی دیگر ناشی از ابهام نقش، از دست دادن قدرت و چالش های ذاتی که در همکاری های مشترک وجود دارد، است.

سؤال های پژوهش

سؤال اصلی

چه رابطه ای بین رهبری توزیع شده با عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی دولتی ابتدایی شهر تهران وجود دارد؟

سؤال های فرعی:

۱) وضعیت رهبری توزیع شده از دیدگاه معلمان ابتدایی دولتی شهر تهران چگونه است؟

۲) وضعیت عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی دولتی شهر تهران چگونه است؟

۳) آیا مؤلفه های رهبری توزیع شده توانایی پیش بینی عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی دولتی ابتدایی شهر تهران را دارند؟

روش شناسی

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری: جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق را معلمان ابتدایی دولتی در شهر تهران تشکیل داده است که براساس آخرین آمار و اطلاعات موجود ۱۳۷۳۴ نفر می باشند و براساس فرمول سرایی (۱۳۸۹) نمونه ای برابر با ۳۲۲ نفر برآورد گردید. با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای از مناطق ۱۹ گانه تهران پنج منطقه به صورت زیر انتخاب گردید: ابتدا از شمال تهران منطقه ۲، از جنوب منطقه ۱۸، از شرق منطقه ۸، از غرب منطقه ۵، و از مرکز شهر منطقه ۶ انتخاب شدند. در مرحله بعد از بین هر منطقه ۳ مدرسه دخترانه و ۳ مدرسه پسرانه به صورت تصادفی انتخاب شدند، و سپس ۳۲۲ پرسش نامه در بین معلمان مدارس توزیع شد.

ابزار پژوهش

رهبری توزیع شده: اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته رهبری توزیع شده است. این پرسشنامه براساس جدول فراوانی تحقیقات گذشته و زیر نظر اساتید ساخته شده است. بنابراین این پرسشنامه دارای ۷ بعد (مأموریت، اعتماد، فرهنگ مدرسه، توسعه حرفه ای، رفتارهای رهبری، حمایت، تصمیم گیری) و در ۲۱ گویه تنظیم شده است. مقیاس به کار رفته، مقیاس پنج گزینه ای لیکرت (کاملاً مخالف = ۱، مخالف = ۲، نظری ندارم = ۳، موافق = ۴ و کاملاً موافق = ۵) تنظیم شده است. در اجرای مقدماتی این پرسش نامه روی نمونه ۳۰ نفری از افراد، ضریب آلفای کرونباخ برای مولفه فرهنگ مدرسه ۰/۷۹، تصمیم گیری مشارکتی ۰/۷۹، مولفه توسعه حرفه ای ۰/۷۸، مولفه اعتماد ۰/۷۷، مؤلفه حمایت همه جانبه ۰/۷۸ و هم چنین برای مأموریت؛ چشم انداز؛ هدف ۰/۷۸ و برای عمل رهبری ۰/۷۶ و برای کل پرسش نامه رهبری توزیع شده، ۰/۹۵ بوده است که مبین سطح خیلی مطلوب پایایی این پرسش نامه است.

عملکرد سازمانی: این پرسش نامه با توجه به مطالعه پرسش نامه های مربوط به هر یک از ابعاد بهره وری، کیفیت خدمات، نوآوری، و رضایت مشتریان زیر نظر اساتید و با توجه به محیط آموزشی و براساس جدول فراوانی طراحی شده و دارای ۲۲ سؤال است و بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت (کاملاً مخالف = ۱، مخالف = ۲، نظری ندارم = ۳، موافق = ۴ و کاملاً موافق = ۵) تنظیم شده است. در اجرای مقدماتی این پرسش نامه روی نمونه ۳۰ نفری از افراد، ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۷۳، کیفیت خدمات ۰/۷۱، بهره وری ۰/۷۱، رضایت مشتریان ۰/۷۰ و برای کل پرسش نامه عملکرد سازمانی ۰/۸۳ بوده است که نشان از پایایی مطلوب این پرسش نامه دارد.

یافته ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از روش های آمار توصیفی و هم چنین از روش های آمار استنباطی مانند ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

نتایج به دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در خصوص جنسیت نشان می دهد که ۱۳۶ نفر (۴۲/۲٪) از پاسخ دهندگان زن و ۱۸۶ نفر (۵۷/۸٪) از پاسخ دهندگان مرد می باشند. در خصوص توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات یافته های پژوهش حاکی از آن است که، ۵ درصد دارای مدرک دیپلم، ۲۵/۵ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۳/۷ درصد دارای مدرک لیسانس، ۸/۱۵ درصد دارای مدرک فوق لیسانس بودند که حجم نمونه آماری ما را تشکیل می دهند.

در این قسمت براساس اطلاعات فراهم آمده، به بررسی و تحلیل سؤالات پژوهشی مطرح شده پرداخته می شود. با توجه به این که نرمال بودن توزیع نمونه ها با استفاده از آزمون K-S مورد تأیید قرار گرفته است، در این بخش از آزمون های آماری همبستگی، رگرسیون گام به گام که از نوع پارامتریک هستند، استفاده شده است. برای بررسی رابطه بین رهبری توزیع شده با عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی دولتی ابتدایی شهر تهران از روش همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: همبستگی بین رهبری توزیع شده با عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی دولتی ابتدایی شهر تهران

متغیرها	نوع همبستگی	میزان همبستگی	مجذور R (R) ^۲	جهت همبستگی	سطح معناداری
رهبری توزیع شده و عملکرد سازمانی	پیرسون	۰/۷۴۴	۰/۵۵۳	مثبت	۰/۰۱

همان طور در جدول فوق ملاحظه می شود، بین دو متغیر رهبری توزیع شده و عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی ($r=0.744$) وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است. به عبارت دیگر وجود رهبری توزیع شده در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران منجر به افزایش عملکرد سازمانی می شود. هم چنین ضریب تعیین محاسبه شده نشان می دهد که متغیر رهبری توزیع شده ۵۵ درصد از واریانس متغیر عملکرد سازمانی را تبیین می کند. وضعیت رهبری توزیع شده از دیدگاه معلمان ابتدایی شهر تهران چگونه است؟

جدول شماره ۲: وضعیت رهبری توزیع شده از دیدگاه معلمان ابتدایی شهر تهران

متغیر	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف از میانگین
رهبری توزیع شده	۳/۲۵	۰/۴۶	۰/۰۲

در جدول ۲ میانگین و انحراف معیار رهبری توزیع شده نشان داده شده است. براساس جدول فوق می توان گفت که در مجموع رهبری توزیع شده از دیدگاه معلمان ابتدایی شهر تهران در سطح نسبتاً بالایی قرار دارد ($\bar{x} = 3/25$).

جدول شماره ۳: میزان رهبری توزیع شده از دیدگاه معلمان ابتدایی شهر تهران

وضعیت	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
نامطلوب	۳۱	۹/۶	۹/۶
نسبتاً مطلوب	۹۶	۲۹/۸	۳۹/۴
مطلوب	۱۹۵	۶۰/۶	۱۰۰
کل	۳۲۲	۱۰۰	۱۰۰

همان گونه که در جدول ۳ نیز مشخص است، بیش از ۶۰/۶ درصد از افراد مورد مطالعه در این تحقیق معتقدند که رهبری توزیع شده در حد مطلوبی قرار دارد. این افراد از بیشترین میزان فراوانی در مقایسه با سایر گزینه ها برخوردارند. پس از آن، حدود ۲۹/۸ درصد از پاسخگویان دارای میزان رهبری توزیع شده نسبتاً مطلوب اند. حدود ۹/۶ درصد از افراد مورد مطالعه یعنی معلمان ابتدایی مدارس ابتدایی شهر تهران دارای رهبری توزیع شده در سطح نامطلوبی می باشند. بنابراین در مجموع می توان گفت که اکثر پاسخگویان در این تحقیق یعنی حدود ۶۰/۶ درصد آنها دارای میزان رهبری توزیع شده در حد مطلوب و حدود ۲۹/۸ در حد نسبتاً مطلوب و ۹/۶ در سطح نامطلوب می باشند.

وضعیت عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی شهر تهران چگونه است؟

جدول شماره ۴: وضعیت عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی شهر تهران

متغیر	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف از میانگین
عملکرد سازمانی	۳/۲۸	۰/۴۶	۰/۰۲

در جدول ۴ میانگین و انحراف معیار عملکرد سازمانی نشان داده شده است. براساس جدول فوق می توان گفت که در مجموع عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی شهر تهران در سطح نسبتاً بالایی قرار دارد ($\bar{x} = 3/28$).

جدول شماره ۵: میزان عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی شهر تهران

وضعیت	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
نامطلوب	۶۹	۲۱/۴	۲۱/۴
نسبتاً مطلوب	۱۴۲	۴۴/۱	۶۵/۵
مطلوب	۱۱۱	۳۴/۵	۱۰۰
کل	۳۲۲	۱۰۰	۱۰۰

همان گونه که در جدول ۵ نیز مشخص است، بیش از ۴۴/۱ درصد از افراد مورد مطالعه در این تحقیق معتقدند که عملکرد سازمانی در حد نسبتاً مطلوبی قرار دارد. این افراد از بیشترین میزان فراوانی در مقایسه با سایر گزینه ها برخوردارند. پس از آن، حدود ۳۴/۵ درصد از پاسخگویان دارای میزان عملکرد سازمانی مطلوبی می باشند. حدود ۲۱/۴ درصد از افراد مورد مطالعه یعنی معلمان ابتدایی مدارس ابتدایی شهر تهران دارای عملکرد سازمانی در سطح نامطلوبی می باشند. بنابر این در مجموع می توان گفت که اکثر پاسخگویان در این تحقیق یعنی حدود ۴۴/۱ درصد آنها دارای میزان عملکرد سازمانی در حد نسبتاً مطلوب و حدود ۳۴/۵ درصد در حد مطلوب و ۲۱/۴ درصد در سطح نامطلوب می باشند.

سؤال فرعی: آیا مولفه های رهبری توزیع شده توانایی پیش بینی عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی دولتی ابتدایی شهر تهران را دارند؟

جدول ۶: نتایج حاصل از روش رگرسیون گام به گام برای بررسی رابطه پیش بین مؤلفه های رهبری توزیع شده با عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی دولتی شهر تهران

P	T	Bet	B	R ²	R	متغیرهای پیشین	گام ها
		a					
۰/۰۰۰	۱۸/۱۹	۰/۷۳۱	۵۴/۴	۰/۵۳	۰/۷۳۱	مأموریت	گام اول
۰/۰۰۰	۲۲/۹	۰/۵۰۷	۱۴/۳			مأموریت	گام دوم
۰/۰۰۰	۴۸/۵	۰/۳۰۱	۹۲/۳	۰/۵۷	۰/۷۵۸	اعتماد	
۰/۰۰۰	۶/۳۸	۰/۴۱۸	۲/۵۹			مأموریت	گام سوم
۰/۰۰۰	۵/۸۹	۰/۳۲۷	۲/۰۸			اعتماد	
۰/۰۱۵	۲/۴۳	۰/۱۱۳	۰/۸۴۷			فرهنگ مدرسه	
				۰/۵۸	۰/۷۶۳		
۰۰۰/۰	۶/۴۰	۰/۵۲۹	۳/۲۸			مأموریت	گام چهارم
۰۰۰/۰	۶/۲۶	۰/۳۵۴	۲/۲۶			اعتماد	
۰/۰۰۸	۲/۶۷	۰/۱۲۵	۰/۹۳۱			فرهنگ مدرسه	
۰/۰۳۰	-۲/۱۷	-۰/۱۶۰	-۰/۹۶۱	۰/۵۸	۰/۷۶۷	توسعه حرفه ای	
۰۰۰/۰	۶/۷۲	۰/۵۷۱	۳/۵۵			مأموریت	گام پنجم
۰۰۰/۰	۶/۵۶	۰/۳۷۷	۲/۴۰			اعتماد	
۰/۰۰۲	۳/۱۳	۰/۱۵۱	۱/۱۲			فرهنگ مدرسه	
۰/۰۲۳			-۱/۰۰			توسعه حرفه ای	
۰/۰۴۶	-۲/۲۷	۰/۱۶۶	-۰/۶۷۱	۰/۵۹	۰/۷۷۱	عمل رهبری	
	-۲/۰۰	-۰/۱۰۳					

بررسی رابطه رهبری توزیع شده با عملکرد سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران						تابستان ۱۳۹۳
۰۰۰/۰	۶/۴۹	۰/۵۵۱	۳/۴۲			گام ششم
۰۰۰/۰	۶/۰۴	۰/۳۵۲	۲/۲۴			اعتماد
۰/۰۱۲	۲/۵۳	۰/۱۲۵	۰/۹۳۳			فرهنگ مدرسه
۰/۰۲۳	-۲/۲۸	-۰/۱۶۶	-۰/۹۹۷			توسعه حرفه ای
۰/۰۰۵	-۲/۲۸	-۰/۱۶۲	-۱/۰۵۸			عمل رهبری
۰/۰۲۸	۲/۲۱	۰/۱۳۵	۰/۹۴۴	۰/۶۰	۰/۷۷۵	حمایت

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش در رابطه با این که آیا ابعاد رهبری توزیع شده (ماموریت، اعتماد، فرهنگ مدرسه، توسعه حرفه ای، عمل رهبری، حمایت، تصمیم گیری) توانایی پیش بینی عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی دولتی ابتدایی شهر تهران را دارند، و هم چنین تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش بین در پیش بینی عملکرد سازمانی مذکور از رگرسیون گام به گام استفاده شد. مأموریت، اعتماد، فرهنگ مدرسه، توسعه حرفه ای، عمل رهبری، حمایت، به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات عملکرد سازمانی (متغیر ملاک)، را دارا هستند. همانطور که در جدول فوق مشاهده می کنید در گام اول که بعد ماموریت وارد معادله شده است، مقدار ضریب همبستگی برابر با ۰/۷۳ شد. براساس تحلیل رگرسیون در جدول شماره ۶ می توان نتیجه گرفت که از بین ابعاد رهبری توزیع ضریب همبستگی ماموریت برابر ۰/۷۳ است. بدین معنی که بعد ماموریت توانسته ۰/۵۳ از واریانس عملکرد سازمانی را تبیین کند. در گام دوم با اضافه شدن بعد دوم یعنی اعتماد به معادله میزان ضریب همبستگی به ۰/۷۵ افزایش یافته است، یعنی که دو بعد فوق، روی هم رفته ۰/۵۷ از عملکرد سازمانی را تبیین نموده اند و در گام سوم با اضافه شدن بعد سوم یعنی فرهنگ مدرسه به معادله میزان ضریب همبستگی به ۰/۷۶ افزایش یافته است؛ یعنی که سه بعد فوق جمعاً ۰/۵۸ از واریانس عملکرد سازمانی را تبیین نموده اند. در نهایت در گام های چهارم، پنجم، ششم با افزوده شدن مولفه های توسعه حرفه ای، عمل رهبری، حمایت در گام ششم ضریب همبستگی به ۰/۷۷ افزایش یافته است. یعنی روی هم رفته ۰/۶۰ از عملکرد سازمانی را تبیین نموده اند. بعد تصمیم گیری به دلیل این که باعث افزایش همبستگی نشده است از معادله نهایی کنار گذاشته شده اند. علاوه براین، برای تعیین سهم هر یک از ابعاد رهبری توزیع شده (ماموریت، اعتماد، فرهنگ مدرسه، توسعه حرفه ای، عمل رهبری، حمایت، تصمیم گیری) عملکرد سازمانی براساس ضرایب رگرسیون (Beta) در گام ششم می توان عنوان کرد که سهم ماموریت، اعتماد، فرهنگ مدرسه، توسعه حرفه ای، عمل رهبری، حمایت، به ترتیب برابر با ۰/۵۵، ۰/۳۵، ۰/۱۲، -۰/۱۶، -۰/۱۶، ۰/۱۳ می باشد. بعد تصمیم گیری به دلیل نداشتن سهم معنادار در پیش بینی عملکرد سازمانی از معادله حذف گردید.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رهبری توزیع شده و عملکرد سازمانی معلمان دولتی ابتدایی شهر تهران پرداخته است. در زیر به طور مفصل نتایج مربوط به بررسی رابطه این متغیرها تشریح می گردد:

نتایج به دست آمده حاکی از این است که بین رهبری توزیع شده با عملکرد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد و این

مقدار همبستگی در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است. به عبارت دیگر وجود رهبری توزیع شده در هر سازمانی منجر به افزایش عملکرد سازمانی می شود و عملکرد سازمانی را در افراد سازمان افزایش می دهد. شواهد اندکی در داخل و خارج کشور در رابطه با این دو متغیر وجود دارد که تاثیر رهبری توزیع شده در ابعاد عملکرد سازمانی را نشان داده باشد. یافته های پژوهش حاضر، نتایج پژوهش های قبلی را تایید می نماید. سبک رهبری توزیع شده به عنوان هدایت منابع مختلف رهبری، استفاده از تخصص افراد در یک سازمان منسجم از طریق فرهنگ مشترک، موجب بهبود آموزش و عملکرد مدرسه می شود (المور، ۲۰۰۰). سیلنز^۱ و ملفورد^۲ (۲۰۰۲) نشان دادند که هرگاه منابع رهبری در کل مدرسه پخش شود، به احتمال زیاد بازده فراگیران بهتر است و در چنین شرایطی است که معلمان در زمینه هایی که برای شان مهم است، توانمند می شوند (سیلنز و ملفورد، ۲۰۰۲؛ به نقل از هریس، ۲۰۰۴). هم چنین طبق پژوهش های دیگری که انجام گرفته رهبری توزیع شده تاثیر مثبت بر توسعه و تغییر سازمانی (هریس، ۲۰۰۹) و اصلاح مدرسه (هالینگر و هک، ۲۰۰۹) دارد. کم بور در پژوهش خود به این نتیجه رسید که رهبری توزیع شده تأثیر مثبتی بر پنج نتیجه سازمانی، یعنی ظرفیت سازمانی، ظرفیت معلمان، فرهنگ مدرسه، رضایت شغلی معلمان و نتایج یادگیری دانش آموزان دارد (۲۰۰۸).

با توجه به یافته های پژوهش حاضر و مطالعات قبلی می توان به این نتیجه رسید که سبک رهبری توزیع شده موجب افزایش عملکرد سازمانی معلمان می شود. رهبر مدرسه باید بررسی نماید چگونه می تواند افزایش عملکرد در معلمان ایجاد نماید تا از آن طریق کیفیت تدریس و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان افزایش یابد. به این منظور، مفهوم رهبری توزیع شده یک منبع ارزشمندی را فراهم می کند. به وسیله این سبک رهبری معلمان فرصت های بیشتری برای مشارکت در فعالیت های حرفه ای خود دارند. چنان چه مدیران مدرسه فعالیت های رهبری را از طریق تعامل با کادر آموزشی و با توجه به شرایط مدرسه انجام دهند، می توانند این دیدگاه مثبت را در معلمان ایجاد نمایند که آنها می توانند به اهداف عالی مدرسه نائل شوند. هم چنین اتخاذ این سبک رهبری باعث افزایش دیدگاه مثبت نسبت به فعالیت های مدرسه می گردد به نحوی که معلمان احساس مثبتی از توانایی خود پیدا می کنند و می توانند این انرژی مثبت را به دانش آموزان انتقال دهند. از آن جایی که معلمان در تحقق اهداف اصلی مدرسه مشارکت دارند، مسئولیت پذیری زیادی نسبت به فعالیت های مدرسه از خود نشان می دهند. از سوی دیگر این رویکرد رهبری باعث می شود انتظارات بالایی در مدرسه به منظور کسب اهداف، ایجاد گردد. یافته های این پژوهش نشان می دهد که رهبران می توانند به واسطه رویکرد توزیع شده رهبری بر کارآمدی معلم، و افزایش عملکرد سازمانی معلمان تاثیر مثبت داشته باشند.

این یافته همسو با نتیجه تحقیق صحرانورد (۱۳۹۰)؛ هریس (۲۰۰۸)؛ کم بور (۲۰۰۸) می باشد. تجزیه و تحلیل توزیع میزان گرایش مدیران به رهبری توزیع شده از نظر معلمان نشان داد که بیشتر معلمان معتقدند که سطح توجه مدیران به مولفه های رهبری توزیع شده (ماموریت، اعتماد، فرهنگ مدرسه، توسعه حرفه ای، عمل رهبری، حمایت، تصمیم گیری) نسبتاً مطلوب بوده است. این بازخورد نشان دهنده اعمال مطلوب جنبه تعاملات افراد در شبکه مدرسه است چرا که بر طبق ارتباطات حرفه ای بین معلمان است که از تخصص و تجربه یک دیگر استفاده می کنند و زمینه رشد حرفه ای و توسعه مدرسه را فراهم می نمایند، یعنی به نوعی رهبری توزیع شده به درستی توسط مدیران اعمال شده است و به از سوی دیگر با توجه به این موضوع رهبری توزیع شده مدیران ما از نظر معلمان نسبتاً مطلوب است. به طور کلی، نتایج رهبری توزیع شده

نشان داد که بیشتر معلمان معتقدند که سطح توجه مدیران به مقیاس کلی رهبری توزیع شده نسبتاً مطلوب بوده است. پیام این نتایج این است که رهبری توزیع شده در مدارس ابتدایی شهر تهران اعمال می شود.

پیشنهاد در مورد توسعه و ایجاد عامل چشم انداز، اهداف، ماموریت:

- چشم انداز، اهداف، ماموریت باید روشن و شفاف بوده و حداقل امکان با مشارکت و تعامل بین مدیران معلمان آموزش و پرورش شهر تهران و با توسل به گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تعیین و تدوین شود.
 - ایجاد احساس مسئولیت پذیری در برابر تحقق چشم انداز، اهداف، ماموریت معلمان.
 - ارائه چشم انداز روشن و شفاف توسط مدیر درباره آینده سازمان آموزش و پرورش.
- پیشنهاد در مورد توسعه و ایجاد عامل حمایت:
- ایجاد یک جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت معلمان و در نتیجه افزایش اثربخشی.
 - توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقاء آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی.
 - صرف وقت در جهت آموزش و مربی گری برای کمک به رشد پیروان.
- پیشنهاد در مورد توسعه و ایجاد عامل تصمیم گیری مشارکتی
- سوق دادن تصمیم گیری از حالت سلسله مراتبی به الگوی دو جانبه در مدارس.
 - مشارکت دادن معلمان در اتخاذ تصمیمات مدرسه.
 - ایجاد پایگاه اطلاعاتی تصمیم گیری معتبر برای اندازه گیری شکست یا موفقیت مدرسه.
- پیشنهاد در مورد توسعه و ایجاد عامل فرهنگ مدرسه
- ایجاد ارزش ها، اعتقادات و هنجارهای حرفه آموزش و تدریس در مدرسه.
 - ایجاد یک فرهنگ مدرسه تربیتی و سالم با یک تلاش گروهی.
- پیشنهاد در مورد توسعه و ایجاد عامل تعامل مبتنی بر اعتماد
- ایجاد یک فضای تعاملی و مبتنی بر همکاری حاکم بر مدارس.
 - ایجاد جو سازمانی مبتنی بر اعتماد.
- پیشنهاد در مورد توسعه و ایجاد عامل رفتارهای رهبری
- داشتن انتظارات بالا از پیروان و محول کردن مسوولیت های چالش برانگیز به آن ها.
 - ایجاد انگیزه در بین معلمان و تسهیل در انجام کارها.

منابع

فارسی

- آذر، ع؛ رضایی پندری، ع؛ جعفری نپاد، ن (۱۳۸۹). **ارزیابی کیفیت خدمات بخش دولتی با داده های فازی**، پژوهش نامه مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره ۲، صص. ۳۳-۱.
- اسدی، ح و همکاران (۱۳۸۸). **رابطه یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران**، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱، صص. ۶۳-۸۸.

- الهی خائف، ا؛ معمارپور، م؛ متقی، پ (۱۳۸۸). **ممیزی مدیریت منابع انسانی در صنعت سیمای ایران و نقش آن در بهبود بهره وری سازمانی**، فرهنگ مدیریت، سال هفتم، شماره نوزدهم، صص. ۳۶-۵.
- چوپانی، ح. (۱۳۹۰). **بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی؛ مطالعه موردی شرکت سهامی بیمه البرز**، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران
- رنجریان، ب و همکاران (۱۳۸۱). **بررسی رضایت مشتری از کیفیت خدمات پس از فروش مورد مطالعه: شرکت زیراکس در استان اصفهان**، فصلنامه پژوهش بازرگانی، شماره ۲۵، صص. ۱۴۶-۱۲۷.
- سرای، ح. (۱۳۸۹). **مقدمه ای بر نمونه گیری در تحقیق تهران**: نشر سمت.
- صحرائورد، ی. (۱۳۹۰). **بررسی وضعیت رهبری فراگیر در مدارس شهر سنندج**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه کردستان
- میرکمالی، س. (۱۳۸۵). **فرهنگ مدیریت آموزشی**. تهران: انتشارات یسپرون.

انگلیسی

- Baldauf, A., & Cravens, D. W., (2002), **The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness**, *European Journal of Marketing*.vol .36,pp. 1367-1388.
- Barney, J., (1991), **Firm Resources and the Theory of Competitive Advantage**, *Journal of Management*.vol. 17,pp. 99-120.
- Chi,K. S., & Sofian, S., (2011), **The Impact of Human Capital and Total Quality Management on Corporate Performance**, *Institute of Interdisciplinary Business Research*.vol. 3(3),pp. 1091-1100.
- Elmore,Richard f.(2000), **Bulding a new structure for school leadership**, *American Educator*, v23,pp.6-13.
- Engel-Silva, M., (2009), **The Role of Distributed Leadership in Quality Educational Organizations**, unpublished masters thesis. California: University of California.
- Hallinger, P. and Heck, R., (2003), **Understanding the contribution of leadership to school improvement**, In: M. WALLACE and L. POULSON (Eds) *Learning to Read Critically in Educational Leadership and Management* (London, Sage.pp.215-235.
- Harris, A.,(2004), **Distributed Leadership and School Improvement**, *Educational Management Administration & Leadership* ,vol. 32(1),pp. 11-24.
- Harris, A., (2008), **Distributed leadership: according to the evidence**, *Journal of Educational Administration*, vol. 46(2),pp. 172-188.
- Hsu, Y. -H., & Fang, W., (2008), **Intellectual Capital and New Product Development Performance: the Mediating Role of Organizational Capability**, *Technological Forecasting and Social Change*, vol.76(5),pp.664-677.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y., (2009), **The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment**, *School Effectiveness and School Improvement*,vol. 20(3),pp. 291-317.

- Jaimes, I. J. ,(2009), **DISTRIBUTED LEADERSHIP PRACTICES IN SCHOOLS: EFFECT ON THE DEVELOPMENT OF TEACHER LEADERSHIP**, SOUTHERN CALIFORNIA: ProQuest LLC,pp.1-193.
- Kam bor,leung.,(2008),**the scope and pattern of distributed leadership and effects on organizational outcomes in hong kong secondary schools**, ProQuest Dissertations and Theses,the Chinese university of hong kong,pp.73-185
- Kavesa kirunda,harrit.,(2004), **PERFORMANCE-BASED REWARDS AND THE PERFORMANCE OF TEACHERS IN PRIVATE SECONDARY SCHOOLS IN KAMPALA DISTRICT** (Doctoral dissertation) ,IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MAKERERE UNIVERSITY,pp.1-225
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L. & Robertson, B., (2006), **Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance**, *The Leadership Quarterly* ,vol. 17(6), pp. 232-245.
- Neuman, & Simouns, W., (2000), *leadership for student learning*, Phi Delta Kappan,vol.82 (1),pp. 9-12
- Rivers,a.,(2010), *Leadership as a Distributed Phenomenon: a Study of shared roles and 3rd grade student achievement*,a Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, pp.23-21
- sanford,r.,(2009), *The Impact of Activity-Based Costing on Organizational Performance*. Degree Doctor, Nova Southeastern University, pp.50-61
- Slack, T., (1997), **Understanding sport organizations: The application of organization theory**, Champaign, IL: *Human Kinetics*, pp.23-55.
- Spillane, J., (2006), **Distributed Leadership**: JOSSY-BASS, vol.69(2),pp.143-150.
- Spillane, J. Halverson, R. & Diamond, J. ,(2004), **Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective**,*Curriculum Studies*,vol.36(1),pp. 3-34.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J.,(2001), **Investigating school leadership practice: A distributed perspective**, *Educational Researcher*,vol. 30(3), 23-28.
- Wallach, C. A., Lambert, M. B., Copland, M., & Lowry, L. K., (2005), **Distributing eadership: Moving from High School Hierarchy to Shared Responsibility**, *Online Submission*,pp.14-55.
- Wang, H., Law, K. S., & Chen, Z. X. ,(2008), **Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: an empirical study in the Chinese context**. *The International Journal of Human Resource Management*,,vol. 19(10),pp. 1809-1824.
- Zhang, Q. Y., (2001), *Technology Infusion Enabled Value Chain Flexibility: a Learning and Capability-based Perspective*, Doctoral Dissertation, University of Toledo, Toledo, OH,pp.13-236