

## بررسی عوامل پیش بینی کننده در ایجاد اعتماد در روابط مدیران و دبیران دبیرستان های دخترانه متوسطه نظری

نصیر داستان\*<sup>۱</sup>، فریده انصافداران<sup>۲</sup>، معصومه شهبازی<sup>۳</sup>، ژاله رفاهی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۲/۱۶ تاریخ پذیرش: ۹۳/۸/۱۳

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی عوامل پیش بینی کننده در ایجاد اعتماد در روابط مدیران و دبیران دبیرستان های دخترانه متوسطه نظری در آموزش و پرورش شهر قزوین می باشد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و دبیران دبیرستان های دخترانه متوسطه نظری در آموزش و پرورش شهر قزوین می باشد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه های اعتماد (نیهان و مارلو، ۱۹۹۷)، رهبری تحول آفرین (یس، ۱۹۸۵)، عدالت رویه ای (نیهف و مورمن، ۱۹۹۳) و حمایت سازمانی (هگواتر و دیگران، ۲۰۰۳) بهره گرفته شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند گانه استفاده شده است. نتایج حاصله نشان داد که بین حمایت و عدالت ادراک شده، رهبری تحول آفرین و اعتماد رابطه مثبت معنادار وجود دارد. همچنین سبک رهبری تحول آفرین بیشترین تاثیر را بر روی اعتماد دارد و هر سه متغیر در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ معنادار می باشند.

**واژه های کلیدی:** اعتماد، حمایت سازمانی، عدالت رویه ای، رهبری تحول آفرین

<sup>۱</sup> - مدرس گروه مشاوره، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

<sup>۲</sup> - دانشجوی دکتری روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز

<sup>۳</sup> - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

<sup>۴</sup> - استادیار گروه مشاوره، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

\*- نویسنده مسوول مقاله: nasir.dastan88@gmail.com

## مقدمه

امروزه تعلیم و تربیت، مهم‌ترین و ظریف‌ترین کار بشری شناخته شده است. در فرایند تعلیم و تربیت، مدیر و معلم مهم‌ترین نقش و وظیفه را به عهده دارند. آموزش و پرورش در همه کشورها به معلمان کارآمد و اثر بخش نیاز دارد و از این طریق، رشد و توسعه همه جانبه کشور را فراهم می‌سازد. بنابراین یکی از شاخص‌های روابط انسانی در مدرسه اعتماد است و وقتی بین کارکنان واحد آموزشی جو دوستی و رفاقت به حدی برسد که مدیریت نسبت به انجام وظایف محوله توسط معلمان، یقین پیدا کند و با آسودگی خاطر و بدون شک و تردید به آنها اعتماد پیدا کند و معلمان نیز چنین ذهنیتی داشته باشند، می‌تواند در کارائی و اثر بخشی مدرسه مؤثر باشد (Zafari, 2001).

اعتماد کارکنان به سیستم آموزشی و اعتماد به یک‌دیگر در مدارس دو مؤلفه اساسی می‌باشد که برای اولین بار توسط لهما (Luhmann, 1979) تشخیص داده شده است. گیلپسی و من (Gillespie & Mann, 2005) و دیرکس و فرین (Dirks & Ferrin, 2002) بر این باورند که اعتماد ویژگی مهمی در روابط رهبران و زیردستان است و از طریق اعتماد به زیردستان و احترام آنهاست که زیردستان برانگیخته می‌شوند تا عمل‌کردی بالاتر از انتظارات را انجام دهند (Sharkie, 2009).

شناسائی نقش اعتماد در روابط کارکنان به دلیل منافع زیادی که در تلاش برای فهم چگونگی ایجاد همکاری مؤثر در درون سازمان دارد، از اهمیت زیادی برخوردار است. تایلر (Tyler, 2003) اظهار می‌کند که اعتماد به دلیل قدرت ایجاد روحیه تعاون در اعضای سازمان، عنصری کلیدی است. این دیدگاه توسط بیجلسما و کوپما (Bijlsma & koopma, 2003) نیز تأیید شده است. این محققین معتقدند که اعتماد، کلیدی برای عمل‌کرد سازمانی است و تلاش آگاهانه برای همکاری کردن در سازمان را نیز تسهیل می‌کند (Sharkie, 2009).

تمرکز این پژوهش بیشتر روی اعتماد در روابط بین مدیران و کارکنان می‌باشد. ریمپل، هالمس و زانا (Rempel, Holmes & Zanna, 1985) دریافتند که اعتماد از روابط بین فردی در بین مدیران و کارکنان بر اساس درجه‌ای از اعتماد و اطمینان و امنیت متقابل توسعه می‌یابد (Luhmann, 1979 ; Nyhan, 2000). فرض را بر این گذاشته که تفاوت اعتماد در درون سازمان‌ها مربوط به ساختار روابط می‌شود. او فرض کرد که درجه‌ی اعتماد بین فردی (و دیگر وابستگی - های روانی) بین مدیر و سازمان به‌عنوان یک کل متفاوت می‌باشد. بر طبق نظر لهما، کارکنان تصاویری از سازمان بر مبنای اعمال و تصمیمات گروه اجرایی در ذهن دارند که این تصاویر از سازمان به عنوان یک موجود، از پندارهایی که بر پایه تماس مستقیم کارکنان با سرپرست شان شکل می‌گیرد، متفاوت می‌شود.

تحقیقات متعددی به بررسی متغیر اعتماد پرداخته‌اند (Baymany, 2002؛ ALynqypvr, 2003 ؛ Rahimi, 2006؛ Mokhtarypvr, 2006؛ Baroni, 2007؛ Namy and Shokrk, 2006؛ Gholipour ؛

Jain , Giga& Coope,2009 ؛Connell& Ferres,2003 ؛Seraf,2008 ؛ and Pyranzhad,2007 (Ristic, 2009). همه‌ی این تحقیقات و اکثر مطالعات دیگر نشان داده‌اند که اعتماد و عدالت با تعهد سازمانی رابطه‌ی مستقیم و نزدیک دارند و به واسطه اعتماد کارکنان نسبت به سازمان و همکاران، عملکرد آنها بهبود یافته و از رضایت شغلی بهتری برخوردار بوده‌اند. حمایت سازمانی ادراک شده و رهبری تحول‌آفرین نیز به عنوان عوامل مؤثر در تحقیقات متعددی مورد بررسی قرار گرفته و تأثیر آنها بر نتایج فردی و سازمانی مانند عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی نشان داده شده است (Farah bakhsh, ؛Harris,Harris & Harvey, 2007 ؛Moghly,2004؛ Connell&Ferres, 2003) (Jain, Giga& Coop,2009 ؛2009).

مفهوم عدالت سازمانی ابتدا توسط گرینبرگ (۱۹۸۹) به کارگرفته شده است. به نظر گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کار به کار می‌برد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۷). در تقسیم بندی انواع عدالت سازمانی، سه مفهوم عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی مطرح شده است که در این تحقیق عدالت رویه‌ای مد نظر می‌باشد. فولگر و گرینبرگ، (۱۹۸۵) (نقل در نعمای و شکرکن، ۱۳۸۳) اظهار می‌دارند که عدالت رویه‌ای به عادلانه بودن روش‌های مورد استفاده برای تعیین پیامدهای شغلی اشاره دارد.

بس<sup>۵</sup> (۱۹۸۵) به عنوان یکی از صاحب‌نظران رویکرد رهبری تحول‌آفرین معتقد است که به وجود آوردن تعهد و از خود گذشتگی در کارکنان از طریق رهبری تحولی با ویژگی‌های فرمندی بروز می‌کند. یک رهبر تحولی کسی است که اعتماد، ایمان، تحسین و وفاداری زیردستانش را بر می‌انگیزد. از این رو زیردستان تشویق می‌شوند تا از روی وفاداری شخصی نسبت به رهبر یا سازمان برای نیل به هدف‌های گروهی کوشش بیشتری از خود نشان دهند. در این دیدگاه، اعتقاد بر این است که رهبران کارآمد دارای ویژگی‌های منحصر به فرد بسیاری هستند که موجب تأثیرگذاری بر زیردستان می‌شود (فرح بخش، ۱۳۸۸).

اهمیت و ضرورت این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که روابط میان مدیران و معلمان در ارضای نیازهای انسان با موضوعات و موارد زیاد دیگری ارتباط دارد. بدین معنا که برقراری ارتباط صحیح میان رئیس و مرئوس باعث تقویت روحیه، رضایت شغلی و عمل‌کرد بالاتر و از طرف دیگر باعث کاهش فشار ناشی از کار، تنش، مخالفت و مقاومت می‌گردد و در نهایت به افزایش کارایی و اثربخشی سازمان منجر خواهد شد و سلامت فرد و سازمان در جامعه تضمین می‌شود (Jafari,2009). از این‌رو در این تحقیق سبک رهبری و عدالت رویه‌ای در روابط بین دبیران و

<sup>1</sup>.boss

مدیران، و حمایت به عنوان متغیرهای پیش‌بین اعتماد، شناسائی و راهکارها و پیشنهادهائی در جهت بالا بردن اعتماد و بهبود سبک‌های رهبری مدیران و افزایش عدالت رویه‌ای در کارکنان این سازمان مطرح گردد و در نهایت بهبود کیفیت را موجب شود.

در ادامه به تحقیقات انجام شده در زمینه اعتماد پرداخته می‌شود.

پژوهشی تحت "عنوان پیش‌بینی سطوح اعتماد سازمانی مدیران و معلمان مدارس ابتدائی" توسط اردن و اردن (۲۰۰۹) در کشور آنکارا صورت گرفت که نتایج حاصله نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری بین اعتماد و متغیرهای پیش‌بین میل به اعتماد مشاهده شد و مشخص شد رابطه معناداری بین ارزش‌ها و نگرش‌ها، که به عنوان پیش‌بینی‌کننده سطوح اعتماد سازمانی در میان مدیران مدارس ابتدائی آنکارا عمل می‌کنند، وجود دارد. تفاوت معناداری بین سطوح اعتماد کارکنان به لحاظ متغیرهائی مانند جنسیت، سطوح آموزشی، سابقه تدریس معلمان در مدرسه و اندازه مدرسه وجود نداشت. در طی تحقیقاتی در استرالیا تحت عنوان "پیش‌بینی‌کننده‌ها و نتایج اعتماد در روابط مدیران و کارکنان توسط کنل و فرس (۲۰۰۳) و تأثیر ادراک از حمایت سازمانی و وفاداری روی اعتماد" که توسط ریستک (۲۰۰۹) در جنوب ایالات متحده انجام شد، مشاهده شد که حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت رویه‌ای و رهبری تحول‌آفرین، تعیین‌کننده‌های اعتماد در مدیران بوده و در میان این متغیرها، حمایت سازمانی ادراک شده، بیشترین تأثیر را روی اعتماد داشته است. تحقیق مختاری کرچگانی (۱۳۸۶) هم با استفاده از پرسشنامه اعتماد به مدیران و پرسشنامه اثر بخشی عملکرد دبیران و مشارکت ۱۳۰ نفر از دبیران و ۲۵۶ نفر از دانش‌آموزان نشان داد که بین هر یک از ابعاد شش‌گانه اعتماد، ثبات رفتار مدیر نسبت به دبیران، ثبات رفتار مدیر در موقعیتهای مختلف، صحت گفتار مدیر در موقعیتهای مختلف، تناسب اطلاعات مطرح شده توسط مدیر و همچنین قابلیت اعتماد تام به مدیران با متغیر اثر بخشی عملکرد دبیران رابطه مثبت معنادار وجود دارد. یافته‌های مذکور همچنین نشان داد که اثر بخشی عملکرد دبیران و اعتماد به مدیران در شهرستان لنجان بالاتر از حد متوسط است. رحیمی (۱۳۸۵) نیز در پایان نامه کارشناسی ارشد خود به "بررسی موضوع اعتماد بین مدیران و کارکنان پرداخته و به این نتیجه رسید که بین اعتماد مدیر و کارکنان به یکدیگر و رابطه متقابل اعتماد پذیری مدیر با رفتار سیاسی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### فرضیات تحقیق

۱- بین حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهر قزوین رابطه وجود دارد.

۲- بین عدالت رویه‌ای با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهر قزوین رابطه وجود دارد.

۳- بین سبک رهبری تحول آفرین با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهر قزوین رابطه معنی داری وجود دارد.

۴- بین حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت رویه‌ای و سبک رهبری تحول آفرین با اعتماد در روابط مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهر قزوین رابطه چندگانه وجود دارد.

### روش‌شناسی

روش تحقیق در این پژوهش با توجه به اهداف و ماهیت موضوع، توصیفی است. با توجه به این که این پژوهش به منظور بررسی عوامل پیش بینی کننده در ایجاد اعتماد در روابط مدیران و دبیران دبیرستان‌های دخترانه متوسطه نظری در آموزش و پرورش شهر قزوین انجام می‌شود، از نوع پیمایشی و همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و دبیران دبیرستان‌های متوسطه نظری دخترانه آموزش و پرورش قزوین در سال ۹۲ که شامل ۸۴۷ دبیر و ۲۷ مدیر می‌باشد. آزمودنی‌های تحقیق از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برگزیده شده و با استفاده از پرسشنامه‌های مربوط که به صورت حضوری بین آنها توزیع و جمع‌آوری شد، اطلاعات گردآوری شد. در این پژوهش مدارس دخترانه دولتی به صورت تمام شمار انتخاب شدند. تعداد افراد نمونه با استفاده از جدول مورگان مشخص و از هر مدرسه ۱ مدیر و ۷ دبیر به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند که شامل ۲۷ مدیر و ۲۵۳ دبیر بود. در کل تعداد افراد نمونه ۲۸۰ نفر می‌باشد. تمام ۲۸۰ پرسشنامه‌ی توزیع شده در بین نمونه‌ی آماری، جمع‌آوری گردید.

### ابزار گردآوری داده‌ها

در این تحقیق از چهار پرسش‌نامه استفاده شده است که عبارتند از، پرسش‌نامه اعتماد (Nyhan, Marlu, 1997)؛ رهبری تحول آفرین (Beth, 1985)؛ عدالت رویه‌ای (Nihef & Morman, 1993) و حمایت سازمانی ادراک شده (Hogvatr, 2003). پرسشنامه‌ها به طور جداگانه به دبیران و مدیران داده شد. پرسشنامه اعتماد خود شامل ۲۲ گویه و شش مؤلفه (مشارکت، بازخورد در مورد عملکرد، توانمند سازی، اعتماد بین فردی، تعهد سازمانی و بهره‌وری) است، که شیوه نمره- گذاری آن با مقیاس پنج درجه ای لیکرت (خیلی کم نمره ۱، کم نمره ۲، متوسط نمره ۳، زیاد نمره ۴، خیلی زیاد نمره ۵) می‌باشد. پرسشنامه رهبری تحول آفرین نیز شامل ۳۶ گویه و پنج مؤلفه است (نفوذ آرمانی در دو بعد: ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه فردی)، که شیوه نمره گذاری آن نیز با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد. پرسش‌نامه حمایت سازمانی ادراک شده شامل ۸ گویه و عدالت رویه‌ای نیز شامل ۶ گویه، به همان شیوه نمره گذاری شد.

### پایایی و روایی پرسشنامه‌ها

در این تحقیق از پرسشنامه سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده شده است. این پرسشنامه، شامل ۳۶ گویه است که به ارزیابی عوامل و شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله می‌پردازد. روایی و اعتبار این پرسشنامه بارها مورد آزمون قرار گرفته که نتایج تقریباً مشابهی بدست آمده است (Moghly, 2004). پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ و ۰/۸۳ گزارش شده است (Connell & Ferres, 2003). در این تحقیق فقط از چند مؤلفه پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین (بیست سؤال اول) استفاده شده است و به همین دلیل مجدداً روایی و پایایی آن محاسبه و در جدول ۱ گزارش شده است.

پرسشنامه دوم، مربوط به سنجش حمایت سازمانی ادراک شده است. این پرسشنامه دارای ۸ ماده است و نسخه‌ای خلاصه شده از پرسشنامه بررسی حمایت سازمانی ادراک شده (Eisenberger, et al, 1990) می‌باشد که توسط (Hogvatr, 2003) استفاده شده است. ضریب پایایی این پرسشنامه به استناد گزارش (Hogvatr & et al, 2003) در نتیجه محاسبه آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۲ می‌باشد.

پرسشنامه سوم، مربوط به سنجش میزان اعتماد در روابط مدیران و دبیران است. این پرسشنامه بیست و دو ماده‌ای توسط (Nyhan, Marlu, 1997) تهیه شده است که روایی و پایایی این پرسشنامه نیز در تحقیق حاضر محاسبه و در جدول ۱ گزارش شده است.

برای محاسبه روایی پرسشنامه‌ها از روایی صوری استفاده گردید. پرسشنامه‌ها به ۷ نفر از اساتید گروه علوم تربیتی و نیز چند تن از دبیران آموزش و پرورش و مسؤولین واحد تحقیقات آموزش و پرورش داده شد و نظرات آنان جمع‌آوری و اعمال گردید. با توجه به این که پرسشنامه‌های این تحقیق بارها مورد استفاده قرار گرفته شده بود، در این پژوهش نیز توسط اساتید مجرب و افراد ذی صلاح مثبت ارزیابی شده است.

در تحقیق حاضر نیز پایایی و ثبات درونی پرسشنامه‌ها در بین افراد شرکت‌کننده در تحقیق (۲۸۰ نفر)، با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

#### جدول ۱. ضرایب پایایی پرسشنامه‌ها در پژوهش حاضر

پرسشنامه‌ها	سبک رهبری تحول‌آفرین	عدالت رویه‌ای	حمایت سازمانی ادراک شده	اعتماد
مدیران	۰/۸۵	۰/۷۱	۰/۸۴	۰/۹۳
دبیران	۰/۹۳	۰/۸۹	۰/۷۳	۰/۹۵
کل	۰/۹۳	۰/۸۸	۰/۷۵	۰/۹۴

## یافته های پژوهش

فرضیه ۱: بین حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهر قزوین، رابطه وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. در ابتدا به نتایج محاسبات ضرایب همبستگی بین میانگین نمرات آماری تحقیق در حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد، در جدول ۲ اشاره و سپس به توضیحات مربوط به آن پرداخته می‌شود.

جدول ۲. ضریب همبستگی پیرسون بین حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران

اعتماد			
حمایت سازمانی ادراک شده	نمونه	r	n
سطح معناداری	مدیران	۰/۵۵	۳۵
	دبیران	۰/۲۵	۲۴۵
	کل	۰/۲۸	۲۸۰

چنانچه در جدول ۲ مشاهده می‌شود بیشترین همبستگی بین حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد در بین مدیران ( $r=0/55$ ) و سطح معناداری آن برابر با ( $p<0/001$ ) است و کمترین همبستگی بین حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد در بین دبیران ( $r=0/25$ ) و سطح معناداری آن برابر با ( $p<0/001$ ) است. در کل با توجه به نتایج به دست آمده بین نمره حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران همبستگی مثبت و معنی داری برابر با  $0/28$  در سطح ( $p<0/001$ ) وجود دارد. یعنی با بالا رفتن حمایت سازمانی ادراک شده در بین آنها، اعتماد در روابط بین آنها افزایش می‌یابد.

به‌طور کلی بین حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد در روابط بین مجموع مدیران و دبیران رابطه مثبت و معنی داری در سطح کمتر از  $0/001$  وجود دارد.

فرضیه ۲: بین عدالت رویه‌ای با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهر قزوین رابطه وجود دارد.

جدول ۳. ضریب همبستگی پیرسون بین عدالت رویه‌ای با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران

اعتماد			مؤلفه
سطح معناداری	n	r	عدالت رویه‌ای
$p < 0/001$	۳۵	۰/۲۸	مدیران
$p < 0/001$	۲۴۵	۰/۷۲	دبیران
$p < 0/001$	۲۸۰	۰/۶۸	کل

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود بین عدالت رویه‌ای با اعتماد در روابط بین دبیران رابطه مثبت و معنی داری در سطح کمتر از  $0/001$  وجود دارد. بیشترین همبستگی با اعتماد در بین دبیران ( $r = 0/72$ ) و سطح معناداری آن برابر با ( $p < 0/001$ ) و کمترین آن در بین مدیران ( $r = 0/28$ ) است که البته معنادار نیست ( $p < 0/09$ ). با توجه به نتایج به دست آمده بین نمره عدالت رویه‌ای با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران، همبستگی مثبت و معنی داری برابر با  $0/68$  در سطح ( $p < 0/001$ ) وجود دارد. یعنی با بالا رفتن عدالت رویه‌ای در بین آنها، اعتماد در روابط بین آنها افزایش می یابد.

**فرضیه ۳:** بین سبک رهبری تحول آفرین با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران دبیرستان های شهر قزوین رابطه معنی داری وجود دارد.

**جدول ۴:** ضریب همبستگی پیرسون بین سبک رهبری تحول آفرین با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران

سطح معناداری	اعتماد		نمونه	سبک رهبری تحول آفرین	مؤلفه
	n	r			
$p < 0/001$	۳۵	$0/52$	مدیران		
$p < 0/001$	۲۴۵	$0/71$	دبیران		
$p < 0/001$	۲۸۰	$0/69$	کل		

چنانچه مشاهده می شود بیشترین همبستگی با اعتماد در بین دبیران ( $r = 0/71$ ) و سطح معناداری آن برابر با ( $p < 0/001$ ) و کمترین آن در بین مدیران ( $r = 0/52$ ) و سطح معناداری آن برابر با ( $p < 0/001$ ) است. با توجه به نتایج به دست آمده بین نمره سبک رهبری تحول آفرین با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران همبستگی مثبت و معنی داری برابر با  $0/69$  در سطح ( $p < 0/001$ ) وجود دارد. یعنی با رشد سبک رهبری تحول آفرین در بین آنها، اعتماد در روابط بین آنها نیز افزایش می یابد.

به طور کلی بین سبک رهبری تحول آفرین با اعتماد در روابط بین مجموع مدیران و دبیران رابطه مثبت و معنی داری در سطح کمتر از  $0/001$  وجود دارد.

**فرضیه ۴:** بین حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت رویه‌ای، سبک رهبری تحول آفرین با اعتماد مدیران و دبیران دبیرستان های آموزش و پرورش شهر قزوین رابطه چندگانه وجود دارد.



جدول ۵. رابطه چند گانه بین حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد در روابط کل نمونه آماری

تحقیق

متغیر	F	p	R	R <sup>2</sup>	Beta	P
حمایت سازمانی ادراک شده	۲۵/۴۲	۰/۰۰۱	۰/۲۸	۰/۰۸	۰/۲۸	۰/۰۰۱

جدول ۵ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد در میان کل نمونه آماری تحقیق برابر با ۰/۲۸ می‌باشد. R<sup>2</sup>، آن برابر با ۰/۰۸ و نشانه آن است که ۸ درصد از واریانس متغیر اعتماد در روابط از طریق متغیر حمایت سازمانی ادراک شده قابل پیش‌بینی است. مقدار بتای بدست آمده برای حمایت سازمانی ادراک شده برابر با (β=۰/۲۸) و در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد.

جدول ۶. رابطه چند گانه بین حمایت سازمانی ادراک شده و رهبری تحول آفرین با اعتماد در بین

کل نمونه آماری تحقیق

متغیر	F	P	R	R <sup>2</sup>	Beta	P
حمایت سازمانی ادراک شده	۱۴۰/۵۰	۰/۰۰۱	۰/۷۱	۰/۵۰	۰/۱۳	۰/۰۰۲
سبک رهبری تحول آفرین					۰/۶۶	۰/۰۰۱

ضریب همبستگی حمایت سازمانی ادراک شده و سبک رهبری تحول آفرین با اعتماد در روابط کل نمونه تحقیق برابر با ۰/۷۱ می‌باشد. میزان (R<sup>2</sup>= ۵۰) آن است که ۵۰ درصد از واریانس متغیر اعتماد در روابط از طریق متغیرهای حمایت سازمانی ادراک شده و سبک رهبری تحول آفرین قابل تبیین است. مقدار بتای بدست آمده برای حمایت سازمانی ادراک شده برابر با (۰/۱۳) و برای سبک رهبری تحول آفرین برابر با (β=۰/۶۶) است که هر دو در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد، ولی تأثیر سبک رهبری تحولی بر اعتماد در روابط بیشتر از حمایت سازمانی ادراک شده می‌باشد.

جدول ۷. رابطه چند گانه بین حمایت سازمانی ادراک شده، رهبری تحول آفرین و عدالت رویه ای

با اعتماد در روابط کل نمونه تحقیق

متغیر	F	P	R	R <sup>2</sup>	Beta	P
حمایت سازمانی ادراک شده	۱۳۱/۸۶	۰/۰۰۱	۰/۷۶	۰/۵۸	۰/۰۸	۰/۰۴
سبک رهبری تحول آفرین					۰/۴۲	۰/۰۰۰
عدالت رویه ای					۰/۳۹	۰/۰۰۰

ضریب همبستگی حمایت سازمانی ادراک شده، سبک رهبری تحول آفرین و عدالت رویه‌ای در بین کل نمونه دبیران و مدیران با اعتماد در روابط برابر با ۰/۷۶ و R<sup>2</sup>، آنها برابر با ۰/۵۸ می‌باشد. یعنی ۵۸ درصد از واریانس اعتماد در روابط از طریق متغیرهای فوق قابل پیش‌بینی است. مقدار بتای بدست آمده برای حمایت سازمانی ادراک شده برابر با (۰/۰۸)، برای سبک رهبری تحول آفرین برابر با (β=۰/۴۲)، و برای عدالت رویه ای برابر با (β=۰/۳۹) است. سبک رهبری تحولی

بیشترین تأثیر را بر روی اعتماد دارد و هر سه متغیر در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ معنادار و تأثیر معناداری بر روی اعتماد دارند.

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های تحقیقات (دیرکس و همکاران، ۲۰۰۱؛ کنل و فرس، ۲۰۰۳؛ لاکاماثیولا، ۲۰۰۴ و زکی، ۱۳۸۷) در زمینه ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک شده با اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران با نتایج این پژوهش هم‌سو می‌باشد، در تبیین و تحلیل فرضیه ۱ می‌توان گفت این مسئله به خوبی روشن است که وجود اعتماد در روابط کاری و مخصوصاً از طرف مدیریت سازمان احساس اطمینان و حمایت کارکنان را در پی خواهد داشت. طبق نظریه حمایت سازمانی، زمانی که کارکنان این احساس را ادراک کنند که سازمان دلوایس خوشبختی آنهاست و نیروهای خود را مورد مساعدت و حمایت قرار می‌دهد، خود را جزئی از سازمان دانسته، و سازمان را معرف خودشان می‌دانند و نسبت به سازمان احساس پایبندی و وفاداری می‌کنند (Eisenberger, al, 2002). معتقدند به خاطر اینکه سرپرستان، در نقش صاحبان سازمان، فعالیت دارند، رفتارهای مطلوبی که کارکنان از سرپرست خود دریافت می‌کنند باید به حمایت سازمانی ادراک شده نسبت داده شود. شدت این ارتباط به این بستگی دارد که کارکنان تا چه اندازه، فعالیت‌های سرپرست را به جای اینکه وابسته به شیوه فکری خاص او باشد، آنها را وابسته به سازمان او می‌دانند. کارکنان جهت‌گیری مناسب یا نامناسب سرپرست خود را بیانگر حمایت سازمانی می‌دانند. هر چه کارکنان از طرف مدیر سازمان حمایت شوند، اعتماد آنها به مدیرشان افزایش می‌یابد. هر چه کارکنان ادراک حمایت سازمانی بیشتری داشته باشند، بر عملکردشان تأثیر گذاشته و موجب افزایش کارایی آنها خواهد شد. در نتیجه هر چه روابط از کیفیت بالایی برخوردار باشد کارکنان اعتماد سازمانی بالایی خواهند داشت، زیرا که در روابط با کیفیت بالا، هر بخش برای رفاه بخش دیگر، با انتظار اینکه این تلاش‌ها جبران خواهند شد، شرکت می‌کنند علاوه بر این افراد تلاش می‌کنند تا از طریق رفتار مربوط به کار کمک‌ها و حمایت‌های دریافت شده را جبران کنند. بنابراین شناسایی این عوامل، اهمیت بالقوه‌ای برای سازمان‌ها از جمله مدارس دارد. نتایج این پژوهش نیز نشان داده که بین حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد در جامعه مورد پژوهش رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین مسؤولین آموزش و پرورش قزوین برای ایجاد اعتماد در روابط بین مدیران و دبیران، بایستی حمایت از کارکنان را سرلوحه کار خود قرار داده و حمایت سازمانی کارکنان خود را در حد بسیار بالایی ارتقاء دهند تا کارکنان حس کنند که آنها از سوی سازمان حمایت می‌شوند تا جوی پر از اعتماد در روابط را به وجود آورند.

در تبیین یافته مربوط به فرضیه ۲ می‌توان گفت آنچه این معنی داری را توجیه می‌نماید این است که میزان عدالتی که در سیستم آموزشی است نوع اعتمادی که کارکنان آموزشی به یکدیگر

دارند را تحت تاثیر مستقیم قرار خواهد داد. زیرا آنان می‌دانند که مدیر تحت هر شرایطی با آنان به عدالت رفتار خواهد کرد و رویه‌های سیستم آموزشی و نوع تعاملات نیز بر مبنای عدالت می‌باشد از این رو کارکنان به هم‌دیگر اعتماد خواهند داشت. بنابراین شناسائی عدالت رویه‌ای اهمیت بالقوه‌ای برای مدیران مدارس دارد. در مطالعات (Colquitt, 2001) و (Cohen- Charash, & Spector, 2002) نیز همبستگی معنی‌داری میان عدالت رویه‌ای و اعتماد مشاهده شد که با نتایج تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد.

در تبیین و تحلیل یافته مربوط به فرضیه ۳ می‌توان گفت از آنجا که استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین با شکل گرفتن ارزش‌های رهبر و زیردستان و حرکت به سوی سطوح بالاتر اخلاقی از جمله تساوی حقوق انسان‌ها و احترام به منزلت فردی می‌باشد، در نتیجه، با استفاده از این نوع سبک رهبری، مدیران می‌توانند کارکنان خود را به سمت روابط مورد اعتماد سوق دهند. همچنین مدیرانی که در استفاده از این سبک رهبری توانایی بالاتری داشته باشند عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند. منظور از توانایی، توانایی مدیر در به کار بردن موثر دانش و تجربه شخصی به منظور اقدام و عمل موثر در شرایط متغیر است. به طور کلی بین سبک رهبری تحول‌آفرین با اعتماد در روابط بین مجموع مدیران و دبیران رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ وجود دارد. با توجه به این که اعتماد یکی از بارزترین نشانه‌های رهبری تحولی می‌باشد کارکنان به رهبر خود اعتماد می‌کنند و علاقه دارند که در مقابل اعمال و رفتار رهبر فقط فرمانبردار باشند، چون می‌دانند که حقوق‌شان پامال نمی‌شود. در نتیجه کارکنان به مدیرشان اعتماد می‌کنند. یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد مدیرانی که سبک رهبری تحولی را سرلوحه‌ی کار خود قرار داده‌اند مدیرانی مورد اعتماد در بین دبیران بوده و در روابط بین آنها اعتماد حکم‌فرما می‌باشد. پس اگر دبیران احساس کنند که مدیرشان به آنها اعتماد دارد نهایت تلاش خود را به کار می‌گیرند و از طرفی دیگر، مدیر نیز می‌تواند با کمک دبیران به اهدافی عالی برسد. مدیری که سبک رهبری تحولی را به کار می‌گیرد کسی است که اعتماد، تحسین و وفاداری کارکنانش را بر می‌انگیزد. از این رو کارکنان تشویق می‌شوند تا از روی وفاداری شخصی نسبت به مدیر یا سازمان برای نیل به اهداف گروهی تلاش بیشتری را از خود نشان دهند. در واقع اعتماد و وفاداری که کارکنان نسبت به مدیرشان دارند باعث می‌شود تا آنجا که می‌توانند مدیر را یاری کنند و در تصمیمات به نحو احسن مشارکت کنند و تا آنجا که در توان دارند خلاقیت و ایده‌های خود را به کار ببندند. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Gholipour, 2009; Connel & Ferres, 2003; Arnold, et al, 2001) همخوانی دارد.

در تبیین فرضیه ۴ می‌توان گفت در صورتی که دبیران و مدیران دبیرستان‌ها از حمایت مسؤولین خود از طرف سازمان در هنگام مواجهه با مشکل یا حتی ارتکاب مشکل اطمینان داشته و

دلگرم باشند و بتوانند حمایت آنها را نسبت به خود جلب کنند اعتماد بیشتری نسبت به آنها از خود نشان می‌دهند. در چنین صورتی به دلیل ادراکات مثبت‌تر مدیران و دبیران و ارزشمند شمرده شدن از سوی سازمان، آنها ایده‌های نو و ابتکارات خود را جهت رسیدن به اهداف مدرسه و سازمان آموزش و پرورش به کار خواهند گرفت. (Ristic, 2009) معتقد است که احساس حمایت سازمانی مقدمه‌ی اعتماد به مسؤولین می‌باشد و طبق نتایج تحقیق (Connell & Ferres, 2003) حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت رویه‌ای و رهبری تحول‌آفرین در اعتماد به مدیران نقش تعیین‌کننده دارند. طبق نظر (Connell & Ferres, 2003) رهبری تحول‌آفرین نیز به طور معناداری با اعتماد رابطه دارد. طبق نتایج بدست آمده در این تحقیق حمایت سازمانی ادراک شده در بین کل نمونه بسیار بالا می‌باشد و سهم قابل توجهی را به خود اختصاص داده است که با نتایج تحقیقات پیشین هم‌خوانی دارد که ادراک مثبت از حمایت سازمانی باعث اعتماد کارکنان به کل سیستم نظام آموزشی شده و وظایف سازمانی به نحو احسن انجام خواهد گرفت. بنابراین به نظر می‌رسد تلاش مسؤولین نظام آموزش و پرورش جهت ارتقاء حمایت سازمانی برای جهت‌دهی و هدایت فعالیت‌های مدیران و دبیران مثبت بوده و بر روی اعتماد تأثیر مثبت داشته است. در صورتی که مدیران و دبیران که هر دو گروه به لحاظ میزان بهره‌مندی از حمایت سازمانی ارزشمندترین سرمایه‌های انسانی آموزش و پرورش هستند به اندازه کافی مورد حمایت مسؤولین قرار گیرند ممکن است اعتماد بیشتری نسبت به روابط خود با یکدیگر از خود نشان دهند.

تحقیقات (Connell & Ferres, 2003) نیز نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک شده بیشترین تأثیر را روی اعتماد داشته و عدالت رویه‌ای و سبک رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی‌کننده‌های اعتماد در روابط بین مدیران و کارکنان می‌باشند تحقیقات (Shokuhi Moghadam, 2008) نیز نشان دادند که همبستگی مثبت و معنی‌دار چندگانه‌ی بین سبک رهبری تحولی و ادراک از عدالت و حمایت سازمانی ادراک شده وجود دارد.

در تبیین این فرضیه، طبق تحقیقات انجام شده می‌توان نتیجه گرفت که بین حمایت سازمانی ادراک شده دبیران با اعتماد و سبک رهبری تحول‌آفرین رابطه وجود دارد. بر طبق نظریه‌ی رهبری تحول‌آفرین نیز، رهبران تحول‌آفرین همواره در صدد بوده‌اند تا مراتب دلسوزی سازمانی را در خصوص پیشبرد برنامه مورد نظر فزونی بخشند و اعتماد قلبی کارکنان را نسبت به موفقیت این برنامه‌ها جلب کنند و این رهبران با برقراری اعتماد عمومی در سطح سازمان به نوعی انسجام مطلوب سازمانی دست می‌یابند. پس طبق نتایج بدست آمده از تحقیقات انجام شده و نظریات اشاره شده، نتایج این تحقیق نیز به رابطه‌ی چندگانه‌ی حمایت سازمانی و سبک رهبری تحولی و عدالت رویه‌ای با اعتماد وجود دارد.

- در پایان این پژوهش با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها پیشنهاداتی برای پژوهش-گران ارائه می‌شود که امید می‌رود با به کارگیری آنها، شاهد تحول در نگرش‌ها و دیدگاه‌های کارکنان نسبت به سازمان‌ها و بهبود و توسعه آنها باشیم.
- ۱- برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران، جهت آشنایی آنها با روش‌های ایجاد اعتماد در روابطشان با دبیران، آشنا سازی آنها در مورد ارتباط صحیح با دبیران
- ۲- پیشنهاد می‌شود که مدیران، آشنایی کامل با سبک‌های مدیریتی داشته باشند تا به محاسن و معایب انواع سبک‌های مدیریتی پی برده و آنها را به کار گیرند.

## References

ALynqypvr, F. (2003). "Governing the trust relationship between the city of Kashan high degree of collaboration with teachers, students, parents". Dissertation, Department of Education, University of Esfahan (in persian)

Baymany, T (2002). "Investigate the relationship between perceived organizational support and job autonomy on organizational commitment and responsibility in Ahwaz Pipe Rolling employees". Industrial Psychology Master's thesis, University of martyr Chamran (in persian)

Baroni, M. (2007). "The relationship between organizational commitment and perceptions of political behavior by managers in the education city larestan, Zarin dasht and Fasa". Master Thesis in Business Administration, University of Shiraz (in persian)

Cohen- Charash, Y. & Spector, E. P, (2002) "the Role of Justice in Organizations": A Meta Analysis, Vol. 86, No. 2, pp. 278-290.

Colquitt, J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice": A Construct Validation of a Measure. Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3 ., pp. 386 - 400.

Connell, J. & Ferres, N. (2003). "Engendering trust in manager – Subordinate relationships predictors and outcomes", Personnel Review, vol. 32 No. h, 2003 pp.569 -587

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention". Journal of Applied Psychology, Vol. 87, pp 565-573.

Farah bakhsh, S. (2009). "Management of human Bt straw valid educational organizations". Posted Tehran: Yyzh – (in persian)

Gholipour, Erin and Pyranzhad, A. (2007). "Investigated the effects of self-righteousness in the creation of educational institutions". Journal of Human Sciences, No. 33, pp. 374-357 (in persian)

Harris, R.B. & Harris, K.J. & Harvey, P. (2007). "A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes", The Journal of Social Psychology, pp. 631-655.

Isaac, Stephen (1925). "*Guidelines Research and Evaluation in Psychology and Education*". Translation: ALI Delaware (1376). Publication: Publication Arasbaran. (in Persian)

Jafari, Amir (2009). "*Educational Administration and Human Relations school administrators and teachers*". *Compass Magazine*, No. ..., p, ... 22 January 1388 (in persian)

Jain, A. & Giga, S. & Coope, C. (2009). "*Employee wellbeing Control and organizational Commitment*". *Leadership & organization Development Journal*, Vol.30, No. 3, PP.250-273

Mokhtarypvr, M; Siadat, Ali and Amiri, SH (2006). "*The relationship between emotional intelligence theory and theories*". *Journal of Humanities and Social Sciences* sixth year, the number 21 Summer 85.(in persian)

Moghly, A. (2004). "*Transformational leadership and its measurement tools*". *Journal of Management Studies*. Number 44 and 43, pp. 106 -107 (in persian)

Namy, A.I Z and Shokrkn, H. (2006). "*Examine the relationship between organizational citizenship behavior of simple and multiple organizational justice in an industrial organization of employees in Ahvaz*". *Journal of Educational Psychology Chamran University Third Period*, Year XIII, No. 1, pp. 92-79. (in persian)

Nyhan, R.C. (2000). "*Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizatins*". *The American Review of Public Administration*, Vol.30, No.1, pp. 87-110.

Rahimi, D.(2006). "*Investigate the relationship between managers reliability employee behavior*". M.Sc. Thesis Tehran Public Administration, Bureau of Education and Research (in persian)

Seraf fard, E. (2008). "*Examine the relationship between organizational health and organizational trust among female high school teachers in Isfahan*". Dissertation, Department of Education, University (in persian)

Sharkie, R. (2009). "*Trust in leadership is vital for employee performance*", *Management research News*, vol. 32, No.5

Shokuhi Moghadam, R. (2008). "*Investigate the relationship between transformational and transactional leadership styles and multiple management and organizational justice, perceived organizational support an agro-industrial company*". Master's thesis. School of Education & Psychology Shahid Chamran. (in persian)

Ristic, K. (2009). "The impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust", Journal of management Research News, vol. 32 No. 7, pp.656-669.

Zafari, F. (2001)." Check the status of human relations between principals and teachers in the theoretical branches of secondary education in the province 80-79". Education Research Initiative, Khuzestan (in persian)