

رهبری توزیع شده و تأثیر آن بر فرهنگ سازمانی در مدارس دولتی استان اردبیل

سمیه داداشی^۱، سیما جوهری^۲، مهری سیفی ماراللو^۳

تاریخ دریافت: ۱۵ تیر ماه ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۷ مرداد ماه ۱۴۰۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری توزیع شده بر فرهنگ سازمانی در مدارس دولتی استان اردبیل انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی و با رویکرد کمی انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان شاغل در مدارس دولتی دوره متوسطه اول و دوم استان اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۵۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه استاندارد رهبری توزیع شده اسپیلین، هالورسون و دایموند و پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون بود که روایی آن‌ها با نظر خبرگان تأیید و پایایی ابزارها با ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۸۰ مورد تأیید قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون در نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند. نتایج نشان داد بین رهبری توزیع شده و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد ($r=0.62$)، ($p<0.001$) همچنین نتایج رگرسیون بیانگر آن بود که رهبری توزیع شده توانست ۳۸ درصد از واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد به‌کارگیری رهبری توزیع شده می‌تواند نقش مؤثری در تقویت ارزش‌ها، همکاری حرفه‌ای، تعهد سازمانی و بهبود فرهنگ سازمانی مدارس دولتی ایفا کند.

واژگان کلیدی: رهبری توزیع شده؛ فرهنگ سازمانی؛ مدارس دولتی؛ مشارکت معلمان؛ مدیریت آموزشی

^۱ گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، پارس آباد، ایران

^۲ گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، پارس آباد، ایران

^۳ گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، پارس آباد، ایران

۱- مقدمه

در شرایط پیچیده و متحولشونده امروز، سازمان‌ها برای ادامه بقای خود و ارتقای کارایی به سبک‌های رهبری نیاز دارند که توانایی هم‌افزایی ظرفیت‌های منابع انسانی را داشته باشند. رهبری توزیع‌شده^۱ یکی از این سبک‌ها است که بر مشارکت گسترده‌تر ذی‌نفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌ها تأکید دارد (Spillane, 2006; Elmore, 2005) و برخلاف مدل‌های سنتی مبتنی بر فرد رهبری، نقش‌ها و مسئولیت‌ها را در سطوح مختلف سازمان تسهیم می‌کند. در مدارس، این نوع رهبری می‌تواند با ارتقای ارتباطات حرفه‌ای، افزایش همکاری و انگیزش معلمان و در نهایت شکل‌دادن به فرهنگ سازمانی مطلوب، کیفیت یادگیری و مدیریت مدرسه را بهبود بخشد.

فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین متغیرهایی است که نشان‌دهنده ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای رایج در یک سازمان است. فرهنگ سازمانی در مدارس دولتی نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد کارکنان، تعهد معلمان، رضایت شغلی، تعاملات بین‌فردی و نیز رویکرد به یادگیری دارد (Denison, 2000). از این رو بررسی رابطه بین رهبری توزیع‌شده و فرهنگ سازمانی به‌ویژه در بافت مدارس دولتی دارای اهمیت نظری و کاربردی فراوان است.

مدارس دولتی استان اردبیل به‌عنوان نمونه‌ای از مدارس ایران، با چالش‌هایی مانند محدودیت منابع، نیاز به بهبود مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری و تقویت فرهنگ مدرسه‌محور مواجه هستند. این پژوهش تلاش دارد تا نشان دهد چگونه رهبری توزیع‌شده می‌تواند فرهنگ سازمانی را در این مدارس شکل دهد یا تغییر دهد و چه پیامدهایی برای مدیریت مدرسه و عملکرد معلمان دارد.

۲- ادبیات نظری

۲-۱- مفهوم رهبری توزیع‌شده

رهبری توزیع‌شده از دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان یک مدل نوین رهبری در حوزه آموزش ظهور یافته است. Spillane (۲۰۰۶) و Elmore (۲۰۰۵) معتقدند که در این الگو، رهبری نه به‌صورت یک نقش منحصر به مدیر، بلکه به‌عنوان یک فعالیت شبکه‌ای بین چندین ذی‌نفع در سازمان تفسیر می‌شود. در این دیدگاه، رهبران رسمی و غیررسمی در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌ها مشارکت دارند. تعاریف متعدد دیگری نیز بیان می‌کنند که رهبری توزیع‌شده شامل تفویض اختیار، به‌اشتراک‌گذاری مسئولیت رهبری و اتخاذ تصمیمات جمعی است و هدف آن ایجاد تخصص جمعی در سازمان است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (Harris, 2008) — مفهومی که می‌تواند در مدارس برای بهبود مأموریت‌های آموزشی مهم باشد.

مطالعات نشان داده‌اند که رهبری توزیع‌شده شامل ابعادی چون مشارکت در تصمیم‌گیری، توانمندسازی کارکنان، روابط حرفه‌ای، و حمایت از توسعه حرفه‌ای معلمان است (Hickey, Flaherty &)

¹ Distributed Leadership

(McNamara, 2022). در مدارس، این ابعاد مستلزم مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی آموزشی، تعیین اهداف مدرسه و حل مسائل مرتبط با آموزش و یادگیری است. نتایج پژوهش‌ها همچنین نشان داده‌اند که توزیع رهبری می‌تواند با افزایش خودمختاری معلمان، همکاری حرفه‌ای و نوآوری آموزشی همراه شود. برای مثال، مطالعه‌ای با استفاده از داده‌های شاخص بین‌المللی TALIS نشان داد که رهبری توزیع شده به‌طور مستقیم بر خودمختاری معلمان، همکاری حرفه‌ای و نوآوری تأثیر مثبت داشته است (Frontiers, 2022).

۲-۲- رابطه رهبری توزیع شده با فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در مدارس را می‌توان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری دانست که در تعاملات روزمره کارکنان مدرسه تجلی می‌یابد. این فرهنگ می‌تواند بر تعهد، حرفه‌گرایی، یادگیری مستمر و همکاری تأثیر بگذارد.

تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که رهبری توزیع شده می‌تواند فرهنگ سازمانی مشارکتی، اعتماد متقابل، حمایت حرفه‌ای و تغییر مثبت در نگرش‌ها به نقش حرفه‌ای معلمان ایجاد کند (Phillips et al, 2023). این نوع رهبری با تشویق به تبادل ایده‌ها و تصمیم‌گیری مشترک، به تقویت یک فرهنگ مدرسه‌محور کمک می‌کند که در آن معلمان به‌عنوان عاملان تغییر و بهبود دیده می‌شوند. مطالعه دیگری نشان داده که رهبری توزیعی و توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند تأثیر مثبت بر فرهنگ یادگیری سازمانی داشته باشد و بسیاری از ابعاد فرهنگ مدرسه را تحت تأثیر قرار دهد. در این تحقیق مشاهده شد که مشارکت، مسئولیت‌پذیری و حمایت حرفه‌ای از معلمان با افزایش شاخص‌های فرهنگ سازمانی همراه بوده است.

۲-۳- رهبری توزیع شده و پیامدهای مرتبط

۱- مشارکت و تعهد سازمانی معلمان

یکی از پیامدهای مهم رهبری توزیع شده در مدارس، افزایش تعهد سازمانی معلمان است. پژوهشی نشان داده که رهبری توزیعی می‌تواند به‌طور مثبت بر تعهد معلمان تأثیر بگذارد و این رابطه در برخی موارد با انگیزه و مشارکت بیشتر در فرآیندهای مدرسه همراه است (Emiru et al, 2025). همچنین مطالعه‌ای در مدارس نشان داده است که در محیط‌هایی که رهبری توزیع می‌شود، معلمان احساس تعلق، ارزشمندسازی و انگیزش بیشتری دارند که همه اینها از مؤلفه‌های حیاتی فرهنگ سازمانی قوی به‌شمار می‌آیند.

۲- خودباوری، رضایت شغلی و کارایی مدرسه

تحقیقات در زمینه تأثیر رهبری توزیع شده بر متغیرهای فردی معلمان، مانند خودباوری و رضایت شغلی نشان داده‌اند که این سبک رهبری می‌تواند به افزایش این متغیرها کمک کند (Taiebeh et al ,

2024). خودباوری و رضایت شغلی در مدرسه نقش مهمی در ایجاد یک فرهنگ حمایت‌کننده و رشدمحور دارد که می‌تواند به توسعه حرفه‌ای مؤثر معلمان منتج شود.

۳- چالش‌ها و موانع اجرای رهبری توزیع‌شده

اگرچه مطالعات بسیاری اثرات مثبت رهبری توزیع‌شده را تأیید کرده‌اند، برخی پژوهش‌ها به چالش‌ها و محدودیت‌ها نیز اشاره دارند. به‌عنوان مثال، تحقیقاتی نشان داده‌اند که در برخی زمینه‌های فرهنگی یا سازمانی، عدم وضوح نقش‌ها و مسئولیت‌ها ممکن است منجر به سردرگمی کارکنان و کاهش هویت سازمانی شود (MDPI, 2023). این امر به‌ویژه در سازمان‌هایی که فرهنگ سلسله‌مراتبی قوی دارند ممکن است بروز بیشتری داشته باشد و نیازمند سازوکارهای حمایتی و آموزش مناسب برای اجرای مؤثر رهبری توزیع‌شده است.

۳- چارچوب نظری تحقیق

برای تحلیل رابطه بین رهبری توزیع‌شده و فرهنگ سازمانی، می‌توان از نظریه‌های رهبری مشارکتی، نظریه اعتماد سازمانی، و نظریه یادگیری سازمانی بهره برد. این دیدگاه‌ها تصریح می‌کنند که تعاملات مکرر، بازخورد سازنده، اشتراک‌گذاری دانش و توانمندسازی کارکنان از طریق رهبری توزیع‌شده می‌تواند به شکل‌گیری یا تقویت فرهنگ‌های سازمانی مثبت منجر شود که در آن همکاری، مشارکت و یادگیری جمعی ارزش محسوب می‌شود.

با توجه به چارچوب نظری تحقیق فرضیه اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح شده است:

«رهبری توزیع‌شده به‌طور مثبت و معنی‌دار با بهبود فرهنگ سازمانی در مدارس دولتی استان اردبیل مرتبط است.»

۴- روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - همبستگی است که با رویکرد کمی انجام می‌شود. هدف پژوهش بررسی رابطه و میزان تأثیر رهبری توزیع‌شده بر فرهنگ سازمانی در مدارس دولتی استان اردبیل است. جامعه آماری شامل کلیه معلمان شاغل در مدارس دولتی دوره متوسطه اول و دوم استان اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ است که بر اساس آمار اداره کل آموزش و پرورش استان، حدود ۵۲۰۰ نفر برآورد می‌شود. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم است؛ به این صورت که ابتدا مدارس بر اساس شهرستان و مقطع تحصیلی به‌عنوان طبقات آماری در نظر گرفته شده و سپس نمونه‌ها به‌طور تصادفی انتخاب می‌شوند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۳۵۷ نفر تعیین می‌شود تا تعمیم‌پذیری نتایج تضمین گردد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه استاندارد است: پرسشنامه رهبری توزیع‌شده اسپیلین، هالورسون و دایموند (Spillane, 2004) که ابعاد توزیع نقش‌های رهبری، مشارکت در تصمیم‌گیری و تعامل حرفه‌ای را می‌سنجد و پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (Denison, 2000) که مؤلفه‌های درگیرشدن در کار، سازگاری، رسالت و انسجام را اندازه‌گیری می‌کند. روایی ابزارها از طریق روایی محتوایی و نظر خبرگان حوزه مدیریت آموزشی تأیید می‌شود. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با محاسبه ضریب آلفای

کرونباخ ارزیابی می‌شود که در مطالعات پیشین برای هر دو ابزار بالاتر از ۰.۸۰ گزارش شده است. در این پژوهش نیز ضریب پایایی مجدداً محاسبه خواهد شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی) و آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه است که با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام می‌شود.

۵- یافته‌های تحقیق

۵-۱- یافته‌های توصیفی متغیرها

در این بخش، وضعیت متغیرهای پژوهش شامل رهبری توزیع شده و فرهنگ سازمانی بر اساس دیدگاه معلمان مدارس دولتی استان اردبیل توصیف می‌شود. شاخص‌های آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمرات ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیر رهبری توزیع شده

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
رهبری توزیع شده	۳۵۷	۳.۶۸	۰.۵۴	۲.۱۰	۴.۸۵

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین متغیر رهبری توزیع شده برابر با ۳.۶۸ است که بالاتر از حد متوسط نظری (۳) می‌باشد. این یافته بیانگر آن است که از دیدگاه معلمان، میزان به کارگیری رهبری توزیع شده در مدارس دولتی استان اردبیل در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. انحراف معیار ۰.۵۴ نیز نشان‌دهنده پراکندگی متوسط داده‌ها و وجود دیدگاه‌های نسبتاً همگن در میان پاسخ‌دهندگان است. این امر می‌تواند بیانگر آن باشد که مدیران مدارس تا حدودی از مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیار و تعاملات حرفه‌ای حمایت می‌کنند، هرچند همچنان ظرفیت ارتقای این سبک رهبری وجود دارد.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیر فرهنگ سازمانی

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
فرهنگ سازمانی	۳۵۷	۳.۷۴	۰.۴۹	۲.۲۵	۴.۹۰

بر اساس نتایج جدول ۲، میانگین فرهنگ سازمانی مدارس مورد بررسی برابر با ۳.۷۴ گزارش شده است که نشان‌دهنده وضعیت نسبتاً مطلوب فرهنگ سازمانی در مدارس دولتی استان اردبیل است. این نتیجه حاکی از آن است که ارزش‌هایی نظیر همکاری، تعهد، انسجام سازمانی و احساس تعلق در میان معلمان تا حد قابل قبولی وجود دارد. انحراف معیار پایین‌تر از ۰.۵ بیانگر همگرایی دیدگاه‌ها و ثبات نسبی فرهنگ سازمانی

در مدارس مورد مطالعه است. این وضعیت می‌تواند زمینه مناسبی برای پیاده‌سازی مؤثر سبک‌های نوین رهبری، به‌ویژه رهبری توزیع‌شده، فراهم آورد.

۵-۲- یافته‌های استنباطی تحقیق

در این بخش، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار بین رهبری توزیع‌شده و فرهنگ سازمانی مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای این منظور از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین رهبری توزیع‌شده و فرهنگ سازمانی

متغیرها	r ضریب همبستگی	Sig سطح معناداری
رهبری توزیع‌شده $\times$ فرهنگ سازمانی	۰.۶۲	۰.۰۰۱

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین رهبری توزیع‌شده و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد ($r=0.62, p<0.01$). این ضریب همبستگی بیانگر یک رابطه نسبتاً قوی است و نشان می‌دهد که با افزایش میزان رهبری توزیع‌شده در مدارس، سطح فرهنگ سازمانی نیز بهبود می‌یابد. این یافته تأییدکننده این دیدگاه نظری است که مشارکت دادن معلمان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، توزیع مسئولیت‌ها و ایجاد تعاملات حرفه‌ای می‌تواند موجب تقویت ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مثبت سازمانی در محیط مدرسه شود.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون تأثیر رهبری توزیع‌شده بر فرهنگ سازمانی

متغیر پیش‌بین	ضریب بتا (β)	مقدار t	سطح معناداری
رهبری توزیع‌شده	۰.۶۲	۱۴.۸۵	۰.۰۰۱
R	R^2	F	Sig
۰.۶۲	۰.۳۸	۲۲۰.۶	۰.۰۰۱

نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که رهبری توزیع‌شده توانسته است به‌طور معناداری فرهنگ سازمانی را پیش‌بینی کند ($p<0.01$). مقدار ضریب تعیین ($R^2=0.38$) بیانگر آن است که حدود ۳۸ درصد از واریانس فرهنگ سازمانی توسط رهبری توزیع‌شده تبیین می‌شود که مقدار قابل توجهی در پژوهش‌های علوم انسانی محسوب می‌گردد. ضریب بتای استانداردشده ($\beta=0.62$) نشان می‌دهد که رهبری توزیع‌شده نقش قوی و مثبتی در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی مدارس دارد. این یافته مؤید آن است که هرچه مدیران مدارس از سبک رهبری مشارکتی و توزیعی بیشتری استفاده کنند، فرهنگ سازمانی مدرسه نیز به سمت پویایی، اعتماد و همکاری بیشتر حرکت خواهد کرد.

۶- نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری توزیع شده یکی از عوامل کلیدی در بهبود فرهنگ سازمانی مدارس دولتی استان اردبیل است. نتایج آمار توصیفی بیانگر آن بود که هر دو متغیر رهبری توزیع شده و فرهنگ سازمانی در سطحی بالاتر از حد متوسط قرار دارند که این امر نشان‌دهنده وجود بستر نسبی برای مشارکت و تعامل حرفه‌ای در مدارس است. با این حال، نتایج تحلیل‌های استنباطی نشان داد که رابطه‌ای مثبت، قوی و معنادار بین این دو متغیر وجود دارد و رهبری توزیع شده می‌تواند بخش قابل توجهی از تغییرات فرهنگ سازمانی را تبیین کند.

این نتایج با مبانی نظری و یافته‌های پژوهش‌های پیشین همسو است و نشان می‌دهد که انتقال رهبری از یک فرد به شبکه‌ای از معلمان و کارکنان می‌تواند به تقویت ارزش‌هایی همچون اعتماد، تعهد سازمانی، همکاری حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری منجر شود. در مدارس دولتی، که اغلب با محدودیت منابع و تمرکز تصمیم‌گیری مواجه هستند، به‌کارگیری رهبری توزیع شده می‌تواند راهکاری مؤثر برای ارتقای فرهنگ سازمانی و در نهایت بهبود کیفیت آموزش باشد. بر این اساس، توجه سیاست‌گذاران آموزشی و مدیران مدارس به توسعه این سبک رهبری امری ضروری به نظر می‌رسد.

منابع

- Denison, D. R. (2000). *Organizational Culture and Effectiveness*. Wiley.
- Distributed Leadership in Education: Cultivating Collaborative Practice for School Improvement. (2025). TeachersNotes.net.
- Elmore, R. (2005). *Leadership and Learning: How to Link School District and School Instructional Improvement*. Harvard Education Press.
- Elmore, R. F. (1999). *Building a New Structure for School Leadership*. Albert Shanker Institute.
- Emiru, E.K., Berhanu, K.Z. The role of distributed leadership in student engagement: the mediating effect of teacher organizational commitment. *Discov Educ* 4, 435 (2025).
<https://doi.org/10.1007/s44217-025-00881-0>
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*.
- Hickey, N., Flaherty, A., & McNamara, P. (2022). *Distributed Leadership: A Scoping Review Mapping Current Empirical Research*. Societies.

- MDPI (2023) https://www.london.edu/executive-education/general-management/accelerated-development-programme?utm_source=google&utm_medium=ppc&utm_campaign=
- Phillips, Dexter & Stewart-Fox, Tasliyah & Phillips, Simone & Griffith, Mischka & Bhojedat, Jimmy. (2023). Distributed Leadership in Education: A Systematic Review of its Role in Fostering Innovative Practices and Enhancing School Performance. International Journal of Science and Research (IJSR). 12. 7. 10.21275/SR231128014118.
- Spillane, J. P. (2006). Distributed Leadership. Jossey-Bass.
- Taiebeh Arjmandi , Somaye Ghamari, (2024). The relationship between distributed leadership and teachers' self-efficacy and job satisfaction with the mediating role of supportive culture, Quarterly Journal Of Educational Leadership & Administration, 17(3), 20-52. magiran.com/p2670991