

Investigating the relationship between leadership styles and communication skills of principals with school effectiveness in Babol city^۱

Mobina Pashae Gatabi^۲ , Ebrahim Salehi Omran^۳ , Somayeh Mohammadi Zad^۴

Abstract:

This study investigates the relationship between leadership styles and communication skills of managers with the effectiveness of elementary schools in Babol city. The purpose of this research is to evaluate the impact of leadership styles and communication skills of managers on school effectiveness. This descriptive-survey study is of a correlational type. The statistical population consists of ۱۲۰ managers from elementary schools in the central district of Babol, and based on the Krejcie and Morgan table, ۹۴ were selected as the sample, but only ۹۰ questionnaires were returned. Standardized questionnaires on Bardens and Metzcus' leadership styles, Barton's communication skills, and Miskel et al.'s school effectiveness were used for data collection. Data analysis was performed using descriptive statistics and Pearson correlation. The results showed that there is a positive and significant relationship between managers' leadership styles and communication skills with school effectiveness; as these variables increase, school effectiveness also increases.

Keywords: leadership style, communication skills, task-oriented, relationship-oriented, verbal, non-verbal and effectiveness.

This article is taken from the thesis of Ms. Mobina Pashai Getabi, a master's student in the field of educational management at Amol-Amol non-profit university.

Master's degree in Educational Management, Amol Non-Profit University - Amol, Mazandaran, Iran *Mpashae2@gmail.com*

Professor of the Educational Sciences Department of Mazandaran University Babolsar, Mazandaran, Iran

PhD in higher education development planning, head of technical and professional education center in Babol-Amirkola city

بررسی رابطه سبک های رهبری و مهارت های ارتباطی مدیران با اثربخشی مدارس

شهرستان بابل^۵

میینا پاشای گتابی^۶

ابراهیم صالحی عمران^۷

سمیه محمدی زاد^۸

صص ۱۵ - ۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۸/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۹/۲۶

چکیده

این پژوهش به بررسی رابطه بین سبک های رهبری و مهارت های ارتباطی مدیران با اثربخشی مدارس ابتدایی در شهر بابل پرداخته است. هدف این پژوهش، ارزیابی تأثیر سبک های رهبری و مهارت های ارتباطی مدیران بر اثربخشی مدارس است. این مطالعه توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل ۱۲۵ نفر از مدیران مدارس ابتدایی بخش مرکزی بابل است که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۹۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند؛ اما تنها ۹۰ پرسشنامه بازگشت داده شد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد سبک رهبری باردنز و متزکاس، مهارت ارتباطی بارتون، و اثربخشی میسکل و همکاران استفاده شده است. تحلیل داده ها با استفاده از روش های آماری توصیفی و همبستگی پیرسون انجام شد. نتایج نشان داد که بین سبک های رهبری و مهارت های ارتباطی مدیران با اثربخشی مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به طوری که با افزایش این متغیرها، اثربخشی مدارس نیز افزایش می یابد.

کلیدواژه ها: سبک رهبری، مهارت ارتباطی، وظیفه مدار، رابطه مدار، کلامی، غیر کلامی و اثربخشی.

^۵ این مقاله مستخرج از پایان نامه، کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه غیرانتفاعی آمل میباشد.

^۶ کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه غیرانتفاعی آمل - آمل، مازندران، ایران Mpashae2@gmail.com

^۷ استاد تمام گروه علوم تربیتی دانشگاه مازندران بابلسر، مازندران، ایران Salehi_omran@umz.ac.ir

^۸ دکتری برنامه ریزی توسعه آموزش عالی، رئیس مرکز آموزش فنی و حرفه ای شهرستان بابل - امیرکلا

نویسنده مسئول: Salehi_omran@umz.ac.ir

مقدمه

جامعه امروز، جامعه‌ای سازمانی است و در دنیای کنونی از جمله عواملی که در بقای سازمان‌ها موثر است و همواره مد نظر مسولان و مدیران سازمان‌ها می‌باشد، نیروی انسانی است (باس و ریجو، ۲۰۲۴).

اثربخشی مدارس به‌عنوان یکی از ارکان اساسی نظام آموزشی، تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران اشاره کرد. مدیران مدارس با اتخاذ سبک‌های رهبری مناسب و بهره‌مندی از مهارت‌های ارتباطی مؤثر، می‌توانند نقش بسزایی در بهبود عملکرد و کارایی مدارس ایفا کنند (رحمتی فیض آباد، ۱۴۰۳). هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خود به منابع متنوعی نیاز دارد و در این میان، نیروی انسانی مهم‌ترین منبع است. کارکنان نقش اساسی در پیشبرد اهداف سازمان دارند و در صورتی که وظایف خود را به‌طور مؤثر انجام ندهند، سازمان با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. بنابراین، عملکرد شغلی کارکنان برای بقای سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد و اغلب به‌عنوان یکی از نتایج اصلی تلاش‌های سازمانی محسوب می‌شود (شمسی و پورآتشی و زمانی، ۱۳۹۸).

قرن بیستم با پیشرفت‌های چشمگیری در علم و فناوری همراه بود که توسعه سیستم‌های آموزش رسمی در کشورهای مختلف را به دنبال داشت. این پیشرفت‌ها، مدیریت آموزشی را به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های جهانی تبدیل کرده است (علاقه‌بند، ۱۳۹۳). مدیریت آموزشی از جایگاه ویژه‌ای در میان انواع مدیریت برخوردار است. با توجه به اهمیت بنیادین آموزش و پرورش در هر جامعه، مدیریت آموزشی نقشی حیاتی در توسعه اجتماعی دارد. هنگامی که مدیران مدارس از دانش و مهارت کافی برخوردار باشند، سیستم آموزشی می‌تواند به‌طور مؤثرتری عمل کرده و نتایج بهتری را به همراه داشته باشد. در دنیای امروز، سازمان‌ها برای هدایت مؤثر نیازمند شناسایی و استفاده از الگوهای رهبری مناسب هستند. در حالی که بسیاری از مدیران در سازمان‌ها فعالیت می‌کنند، تنها تعداد کمی از آن‌ها می‌توانند به‌طور مؤثر نقش رهبری را ایفا کرده و سبک‌های رهبری خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی تطبیق دهند (یودین، هندایانی، یونیوان و راهاراجا، ۲۰۱۹).

رهبری آموزشی به‌عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده در اثربخشی مدارس شناخته می‌شود. مدیران مدارس نقش حیاتی در تربیت دانش‌آموزان، شکل‌دهی به شخصیت آن‌ها، تسهیل فرآیند رشد و یادگیری و تحقق اهداف آموزشی ایفا می‌کنند. بنابراین، انتخاب سبک رهبری مناسب برای مدیران امری ضروری است. مدیران با رهبری فعال و مؤثر می‌توانند به بهبود فرآیندهای آموزشی و افزایش سطح تحصیلی دانش‌آموزان کمک کنند. سبک و نوع رهبری مدیران تحت تأثیر عواملی چون شخصیت مدیر، روابط میان اعضای گروه، نوع وظایف و جو سازمانی قرار دارد. این عوامل به محیط و شرایط رهبری مربوط می‌شوند و نوع رهبری مناسب را تعیین می‌کنند (بنجامین و باستین، ۲۰۲۳).

بسیاری از کارشناسان مانند فیدلر، هرسی و بلانچارد بر این باورند که سبک رهبری یک مدیر تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است. در نتیجه، یک مدیر ممکن است در موقعیت‌های مختلف از سبک‌های رهبری متفاوت و گاهی متضاد استفاده کند. بسیاری از نظریه‌پردازان معتقدند که سبک مدیریت یک عامل حیاتی برای موفقیت مدیر است که در طول زمان و از طریق تجربه، تحصیلات و آموزش شکل می‌گیرد. با توجه به چالش‌های پیچیده‌ای که مدیران با آن مواجه‌اند، ارزیابی ویژگی‌های رهبری آن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. یکی از این ویژگی‌های کلیدی، سبک مدیریت است که نقش محوری در موفقیت رهبری و شکل‌دهی به جو، فرهنگ و استراتژی‌های سازمان دارد (عسگری، ۱۳۹۳).

از سوی دیگر، یکی از مسئولیت‌های اصلی مدیران، برقراری ارتباط مؤثر در سازمان است. برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان و درک انگیزه‌های آن‌ها برای مدیریت موفقیت‌آمیز وظایف، امری ضروری است. مدیران در همه سطوح باید از کیفیت و کمیت فرآیند ارتباطی آگاه باشند و بدانند چگونه ارتباطات مؤثری برقرار کنند. بنابراین، مهارت‌های ارتباطی یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی در عصر حاضر محسوب می‌شود

(الوانی، ۱۳۸۴). توسعه هر جامعه به فعالیت‌های انجام شده در مدارس وابسته است و تأثیر مدیریت مدرسه را نمی‌توان نادیده گرفت. فضای روانی مدرسه نیازمند مدیرانی کارآمد است که بتوانند با تعامل مثبت و مؤثر با دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان، روحیه و کارایی آن‌ها را افزایش دهند. رایینز (۱۳۸۷) بیان می‌کند که هرچند دستیابی به ارتباطات کامل و بی‌عیب و نقص نادر است، اما شواهد نشان می‌دهد که ارتباطات مؤثر به طور مستقیم و مثبتی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. وجود کانال‌های ارتباطی مناسب، توانایی گوش دادن مؤثر و ارائه بازخورد می‌تواند اثربخشی شبکه ارتباطی را افزایش دهد. علاوه بر این، ناهماهنگی بین پیام‌های کلامی و غیرکلامی می‌تواند منجر به ناامنی و کاهش رضایت در بین گیرندگان پیام شود.

در برنامه‌های آموزشی، کارشناسان و اساتید ساعت‌های زیادی را به ارتقای مهارت‌های ارتباطی مدیران و دانشجویان اختصاص می‌دهند و ارتباطات را برای موفقیت در تلاش‌های جمعی ضروری می‌دانند. در دنیای امروز، مدیران به توانایی‌های متعددی نیاز دارند که بر زندگی و کار آن‌ها تأثیر می‌گذارد و توانایی برقراری ارتباط و شکل‌دهی به روابط اجتماعی یکی از مهم‌ترین این مهارت‌هاست. ارتباطات یک مهارت مدیریتی حیاتی و پایه‌ای اساسی برای مدیریت مؤثر است. مدیران از طریق برقراری ارتباطات مؤثر، روابط لازم برای انجام بهینه وظایف روزانه را ایجاد و حفظ می‌کنند. هیچ مدیری بدون داشتن مهارت‌های ارتباطی قوی نمی‌تواند به‌خوبی وظایف خود را انجام دهد (شرمرهورن و همکاران، ۱۳۸۶، به نقل از حسینی نسب و مصطفی پور، ۱۳۹۱). در نتیجه، اگر مدیران آموزشی علاوه بر دانش، مهارت‌های کافی نیز داشته باشند، نظام آموزشی کارآمدتر و معتبرتر خواهد بود. یکی از این مهارت‌ها، هنر برقراری ارتباط یا همان «مهارت‌های ارتباطی» است. برقراری ارتباط یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران آموزشی است که به طور قابل توجهی بر موفقیت و اثربخشی آن‌ها تأثیر می‌گذارد (میرکمالی، ۱۳۷۸، به نقل از حسینی نسب و مصطفی پور، ۱۳۹۱).

در شرایط پیچیده امروزی، نظام‌های آموزشی بدون مدیریت و رهبری مؤثر نمی‌توانند مسئولیت‌های خود را به‌درستی انجام دهند. در مدارس مشاهده می‌شود که برخی از مدیران با مشکلاتی مانند عدم برنامه‌ریزی مناسب، تعصب نسبت به دانش‌آموزان یا معلمان، نداشتن مهارت‌های ارتباطی، تخصیص نادرست منابع مالی و ناتوانی در حل مسائل مدرسه مواجه‌اند. این چالش‌ها بر ضرورت تحقیق در زمینه رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران تأکید می‌کند. علاوه بر این، به نظر می‌رسد فقدان مهارت‌های ارتباطی لازم بر عملکرد مدیران تأثیر منفی دارد. زمانی که صحبت از بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران با اثربخشی مدارس مطرح می‌شود، برخی معتقدند که مدیران این مهارت‌ها را ندارند و نیازی به پژوهش نیست؛ اما مسئله اصلی این است که باید مشخص شود مدیران در کدام یک از ابعاد مهارت‌های ارتباطی ناموفق هستند. از این رو، سؤال اصلی این پژوهش این است که آیا بین سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران با اثربخشی مدارس رابطه‌ای وجود دارد؟ و سؤالات فرعی پژوهش به صورت ذیل می‌باشد:

- آیا بین سبک رهبری وظیفه‌مداری مدیران با اثر بخشی مدرسه در دوره ابتدایی شهر بابل رابطه وجود دارد؟
- آیا بین سبک رهبری رابطه‌مداری مدیران با اثر بخشی مدرسه در دوره ابتدایی شهر بابل رابطه وجود دارد؟
- آیا بین سبک رهبری مشارکتی مدیران با اثر بخشی مدرسه در دوره ابتدایی شهر بابل رابطه وجود دارد؟
- آیا بین مهارت غیر کلامی مدیران با اثر بخشی مدرسه در دوره ابتدایی شهر بابل رابطه وجود دارد؟
- آیا بین مهارت کلامی مدیران با اثر بخشی مدرسه در دوره ابتدایی شهر بابل رابطه وجود دارد؟

رهبری مؤثر برای هدایت تلاش‌های کارکنان به سمت دستیابی به اهداف سازمان بسیار حیاتی است. بدون رهبری قوی، ارتباط بین اهداف فردی و سازمانی ممکن است تضعیف یا شکسته شود، که این امر می‌تواند به موقعیتی منجر شود که در آن افراد تنها بر اهداف شخصی خود تمرکز کنند. این ناهماهنگی می‌تواند کارایی سازمان را کاهش دهد و مانع از دستیابی به اهداف کلی آن شود. بنابراین، رهبری برای موفقیت سازمان ضروری است. حتی شایسته‌ترین کارمندان نیز برای درک نحوه مشارکت در دستیابی به اهداف سازمانی نیاز به راهنمایی دارند. در

مقابل، کارمندی که کمتر درگیر هستند ممکن است به دنبال رهبری باشند که بتواند آن‌ها را از بیرون انگیزه دهد و اهداف آن‌ها را با اهداف سازمان هماهنگ کند. رهبری، به عنوان یک فرآیند، شامل استفاده از نفوذ غیر اجباری برای هدایت، هماهنگی و سوق دادن فعالیت‌های اعضای گروه به سمت یک هدف مشترک است. به عنوان یک ویژگی، رهبری شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌های مرتبط با افرادی است که به طور موفقیت‌آمیزی چنین تأثیری را اعمال می‌کنند (قاسمی، ۱۳۹۰).

رهبری، به عنوان هنر یا علم تأثیرگذاری بر افراد، برای دستیابی به اهداف تعیین شده با میل و اراده خود افراد تعریف می‌شود (قاسمی، ۱۳۹۰). همچنین، رهبری به عنوان توانایی برانگیختن دیگران برای پیگیری اهداف خاص با اشتیاق و انگیزه شناخته می‌شود (دهانی و قاسمی‌زاد، ۱۳۹۶).

تجزیه و تحلیل رفتار رهبری نه تنها به درک آنچه رهبران انجام می‌دهند، بلکه به بررسی متغیرهایی که با سبک‌های مختلف رهبری همبستگی مثبت دارند، کمک می‌کند. مدیران مدارس باید رفتارهای مختلف رهبری را درک کرده و این سؤال اساسی را در نظر بگیرند که "رهبری چه تفاوتی ایجاد می‌کند؟" تحقیقات در مورد رهبری آموزشی، به ویژه از دانشگاه ایالتی اوهاйо، بر اهمیت ساختار، ابتکار و توجه در رفتار رهبری تأکید دارد. برای بهبود رفتار رهبری مدیران مدارس، توجه به چند نکته ضروری است:

دیدگاه توصیفی از رهبری: مدیران باید رهبری را از طریق یک لنز توصیفی تجزیه و تحلیل کنند، نه اینکه آن را صرفاً به عنوان خوب یا بد ارزیابی کنند. این رویکرد به شناسایی عوامل میانجی و توجه‌کننده مختلف کمک می‌کند.

چشم‌انداز بلندمدت: رهبری مؤثر باید در طول زمان ارزیابی شود، نه از طریق تعداد اقدامات رهبری در مطالعات کوتاه‌مدت.

تعامل پویا و پیچیده: شاخص‌ها و رفتارهای رهبری باید به عنوان مفاهیمی پیچیده و تعاملی در نظر گرفته شوند، نه ساده یا معمولی (نورثوز، ۲۰۲۴).

برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل بدون ارتباط امکان‌پذیر نیست، زیرا برای درک و انتقال اطلاعات ضروری است. ارتباط کلامی، به عنوان یک مهارت انتقادی و در عین حال چالش‌برانگیز، اغلب نادیده گرفته می‌شود. این مهارت شامل توانایی بیان واضح افکار، ایده‌ها، دستورات و درخواست‌ها است، به طوری که مخاطب پیام مورد نظر را به طور کامل درک کند. در میان چهار مهارت مدیریتی، ارتباط کلامی به ویژه برای تعاملات فردی یا گروهی و برگزاری جلسات مؤثر بسیار مهم است (خدامرادی و همکاران، ۱۳۹۵).

شریفی (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و بهره‌وری کارکنان" نشان داد که سبک مدیریت مشارکتی به عنوان سبک غالب در جامعه مورد مطالعه شناخته شده است. با توجه به اینکه این سبک، سبک اصلی مدیران است، رابطه‌ای مستقیم بین سبک مدیریت و میزان بهره‌وری کارکنان وجود دارد. همچنین، تعهد و ثبات مدیریت، توجه به بلوغ سازمانی کارکنان، فراهم کردن زمینه‌های لازم برای مدیریت مشارکتی و آموزش مدیران در این زمینه می‌تواند به به‌کارگیری مؤثر این سبک مدیریتی یا انتخاب بهترین سبک مدیریت مناسب برای سازمان منجر شود.

حیدری فرد و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان "رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با میزان استفاده معلمان مدارس ابتدایی از تدریس الکترونیکی با نقش میانجی شفافیت سازمانی"، دریافتند که تمامی ضرایب همبستگی و ضرایب مسیر رگرسیونی در مدل پیشنهادی از نظر آماری معنادار هستند. همچنین، شفافیت سازمانی به عنوان میانجی در این مدل، تأثیر مثبت و غیرمستقیم معناداری به میزان ۰.۳۶۴ دارد.

فضلی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان "تحلیل رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان اثربخشی مدیریت کلاس درس معلمان"، نشان دادند که تقویت مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌تواند به بهبود ارتباطات کلامی و غیرکلامی با والدین دانش‌آموزان و همچنین ارتقاء کیفیت مدیریت کلاس درس معلمان کمک کند.

زاهد بابلان و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه سبک رهبری توزیعی و اثربخشی مدارس با نقش میانجی‌گری اشتیاق شغلی معلمان" دریافتند که رهبری توزیعی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری برابر با ۲۸ درصد بر اشتیاق شغلی دارد.

مصلح گرمی و همکاران (۱۳۹۹) در یک تحقیق با عنوان "بررسی تأثیر سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار بر اخلاق حرفه‌ای معلمان ابتدایی شهرستان بستان‌آباد"، مشخص شد که سبک رهبری رابطه‌مدار ۷۸ درصد از تغییرات اخلاق حرفه‌ای معلمان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین، نتایج نشان داد که سبک رهبری وظیفه‌مدار تأثیر مثبت معناداری بر اخلاق حرفه‌ای معلمان دارد و ضریب بتا نشان می‌دهد که این سبک ۸۳ درصد از تغییرات اخلاق حرفه‌ای معلمان را پیش‌بینی می‌کند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که هر دو سبک رهبری، یعنی رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار، به بهبود اخلاق حرفه‌ای معلمان کمک می‌کنند و برای ارتقاء اخلاق حرفه‌ای معلمان، توجه به این دو سبک رهبری ضروری است.

شمسی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک رهبری با توانمندسازی منابع انسانی"، مشخص شد که بین سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی با توانمندسازی کارکنان ارتباط وجود دارد. در این تحقیق، رابطه بین سبک رهبری آمرانه و مشارکتی تأیید نشد، اما رابطه سبک رهبری خیرخواهانه و مشورتی تأیید گردید. همچنین، ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران نیز با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری داشتند.

اسماعیلی و امیری (۱۳۹۵) در یک تحقیق با عنوان "تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد"، مشخص شد که رهبری مشارکتی با ضریب مسیر ۰.۵۷ بر مدیریت استعداد تأثیرگذار است. همچنین، نتایج نشان داد که ابعاد رهبری مشارکتی، شامل مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت، به ترتیب با ضریب مسیرهای ۰.۴۵، ۰.۳۹، ۰.۵۵ و ۰.۴۸ بر مدیریت استعداد تأثیر دارند.

سیتی صفینا و سامسودین توفیک احمد^۹ (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان "سبک رهبری مدیر مدرسه و عملکرد معلمان" نشان دادند که سبک‌های رهبری دموکراتیک و تغییر محور به‌طور قابل توجهی بر عملکرد معلمان تأثیر دارند. یکی از یافته‌های این مطالعه این بود که سبک رهبری خودکامه تأثیر زیادی بر عملکرد معلمان نداشت.

سوتیانو^{۱۰} (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "تأثیر توانایی ارتباطی رهبری بر کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی کارکنان" دریافت که ارتباطات رهبری تأثیر مستقیم و غیرمستقیم مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان از طریق میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری دارد.

بنجامین و بستین^{۱۱} (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان "سبک‌های رهبری مدیران و اثربخشی معلمان: روشنگری نوآوری و خلاقیت یادگیری در بین مؤسسات آموزشی" دریافتند که اثربخشی معلمان به‌طور مستقیم تحت تأثیر سبک‌های رهبری مدیران قرار دارد. این مطالعه نشان داد که مدیرانی که سبک‌های رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین را در مدارس خود به‌کار می‌برند، می‌توانند به‌طور قابل توجهی سطح اثربخشی مدارس و معلمان را افزایش دهند.

مدل مفهومی تحقیق: مدل مفهومی تحقیق شامل سه جزء اصلی است: سبک‌های رهبری، مهارت‌های ارتباطی و اثربخشی مدرسه. این مدل به بررسی روابط بین این سه جزء پرداخته و نشان می‌دهد که چگونه سبک‌های رهبری مدیران مدارس می‌تواند از طریق مهارت‌های ارتباطی بر اثربخشی مدارس تأثیر بگذارد.

سبک‌های رهبری: سبک‌های رهبری به مجموعه‌ای از نگرش‌ها، ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیران اطلاق می‌شود که بر اساس چهار عامل شامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارکنان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در شرایط نامشخص شکل می‌گیرد. در این تحقیق، سبک‌های رهبری شامل سبک‌های وظیفه‌مدار، رابطه‌مدار و مشارکتی است.

^۹ Sithy Safeena M.G.H. & Samsudeen Thowfeek Ahamed

^{۱۰} S. Sutiayatno

^{۱۱} Benjamin PrabahaA, V. Bastin JeromeB

روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران مدارس ابتدایی شهر بابل در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ می‌باشد که بر اساس آمار رسمی آموزش و پرورش بخش مرکزی بابل، تعداد آن‌ها ۱۲۵ نفر است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده و با داده‌های میدانی و کتابخانه‌ای انجام شد و بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۹۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در نهایت، ۹۰ پرسشنامه تکمیل شده دریافت و مورد تحلیل قرار گرفت.

برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شد:

پرسشنامه سبک رهبری: این پرسشنامه توسط باردنز و متزکاس^{۱۲} (۱۹۶۹) طراحی شده و شامل ۳۵ گویه است. هدف از این پرسشنامه ارزیابی سبک‌های رهبری (رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری) است. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ نقطه‌ای (از «هرگز» تا «همیشه») انجام می‌شود. طبق گزارش غلامی و همکاران (۱۳۹۲)، پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش بازآزمایی ۰.۸۱ و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰.۹۳ است.

پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی: این پرسشنامه در سال ۱۹۹۰ توسط بارتون^{۱۳} طراحی شده و شامل ۱۸ سؤال است که در سه مؤلفه مهم دسته‌بندی شده‌اند. هدف از این پرسشنامه سنجش مهارت‌های ارتباطی مدیران است. پرسشنامه شامل ۲۳ گویه بوده و بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای نمره‌گذاری می‌شود. بر اساس گزارش مقیمی و علیزاده (۱۳۸۷)، پایایی این پرسشنامه ۰.۹ بوده و روایی آن نیز تأیید شده است.

پرسشنامه اثربخشی مدرسه: این مقیاس ۸ ماده‌ای برای ارزیابی اثربخشی مدرسه در پنج بُعد کیفیت و کمیت محصولات، کارایی، سازگاری و انعطاف‌پذیری طراحی شده است. این پرسشنامه برای اولین بار توسط مات (۱۹۷۲) طراحی و سپس توسط میسکل و همکاران^{۱۴} (۱۹۷۹)، هوی و فرگوسن (۱۹۸۵) و هوی و میسکل (۱۹۹۱) برای ارزیابی اثربخشی مدارس مورد استفاده قرار گرفته است. در این پرسشنامه، معلمان عملکرد مدرسه خود را در طیف ۶ گزینه‌ای از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» نمره‌گذاری می‌کنند. پایایی این پرسشنامه در مطالعه اکبری نیا (۱۳۹۷) با استفاده از آلفای کرونباخ ۰.۸۴ گزارش شده و روایی صوری آن نیز تأیید شده است.

پس از جمع‌آوری داده‌ها، برای تحلیل فرضیه‌های پژوهش از آمار استنباطی و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحلیل گردیدند.

در این تحقیق ۹۰ نفر شرکت نمودند که ۵۰ درصد از آنان مرد و ۴۰ درصد زن بودند. ۴۰ درصد از مدیران دارای مدرک کارشناسی، ۲۵ درصد کارشناسی ارشد و ۲۵ درصد دارای دکتری بودند. از نظر محل سکونت، ۷۷.۷۸ درصد از مدیران در روستا و ۲۲.۲۲ درصد در شهر زندگی می‌کردند. همچنین، ۸۸.۸۹ درصد از مدیران در موسسات آموزشی دولتی و ۱۱.۱۱ درصد در موسسات غیردولتی مشغول به کار بودند. در مورد وضعیت استخدامی، ۷۲.۲۲ درصد از مدیران به صورت رسمی و ۲۷.۷۸ درصد به صورت پیمانی استخدام شده‌اند.

میانگین و انحراف معیار هر یک از متغیرهای پژوهش شامل سبک رهبری و وظیفه‌مداری، سبک رهبری رابطه‌مداری، سبک رهبری مشارکتی، مهارت غیرکلامی، مهارت کلامی و اثربخشی مدرسه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق در بین افراد مورد مطالعه (n=90)

متغیرها	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
سبک رهبری وظیفه‌مداری	۹۰	۲۰	۵۲	۳۰.۹۲	۳.۵۷

^{۱۲} Barnes and Metzkas

^{۱۳} barton

^{۱۴} Miskel et al

۸.۵۲	۳۲.۹۸	۶۲	۱۵	۹۰	سبک رهبری رابطه مداری
۲.۹۲	۱۲.۵۹	۲۱	۷	۹۰	سبک رهبری مشارکتی
۴.۵۳	۱۷.۷۷	۲۸	۶	۹۰	مهارت غیر کلامی
۲.۹۱	۲۲.۷۶	۳۰	۱۶	۹۰	مهارت کلامی
۳.۱۹	۲۱.۹۵	۲۹	۱۲	۹۰	اثربخشی

بررسی سئوالات پژوهش

سؤال اول پژوهش آیا بین سبک های رهبری و مهارتهای ارتباطی مدیران در دوره ابتدایی شهر بابل رابطه وجود دارد؟

جدول ۲ نتایج همبستگی پیرسون را بین سبک های رهبری و مهارتهای ارتباطی مدیران نشان می دهد:

جدول ۲- همبستگی پیرسون

مهارت ارتباطی	سبک های رهبری	همبستگی پیرسون	
		مقدار همبستگی پیرسون	سبک های رهبری
۰.۷۲۳	۱	مقدار همبستگی پیرسون	سبک های رهبری
۰.۰۰۰	۰	کمترین سطح معناداری	
۹۰	۹۰	تعداد حجم نمونه	
۱	۰.۷۲۳	مقدار همبستگی پیرسون	مهارت ارتباطی
۰	۰.۰۰۰	کمترین سطح معناداری	
۹۰	۹۰	تعداد حجم نمونه	

با توجه به نتایج و سطح معناداری به دست آمده ($p < 0.05$)، داده ها نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین سبک های رهبری و مهارت های ارتباطی مدیران با اثربخشی مدرسه در مدارس ابتدایی شهر بابل است. به عبارت دیگر، با افزایش سبک های رهبری و مهارت های ارتباطی مدیران، اثربخشی مدرسه نیز افزایش می یابد.

سؤال دوم پژوهش: آیا بین سبک رهبری و وظیفه مداری مدیران با اثربخشی مدرسه رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۳ نتایج آزمون همبستگی پیرسون را برای رابطه بین سبک رهبری و وظیفه مداری و اثربخشی مدرسه نشان می دهد:

جدول ۳- آزمون همبستگی پیرسون ($n=90$)

اثربخشی مدرسه	سبک رهبری وظیفه مداری		
-۰.۲۱۴	-۱	ضریب همبستگی	سبک رهبری وظیفه مداری
۰.۰۰۳		سطح معنی داری	
-۱	-۰.۲۱۴	ضریب همبستگی	اثربخشی مدرسه
	۰.۰۰۳	سطح معنی داری	

با توجه به نتایج جدول ۳، سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۳ است که کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد. بنابراین، فرضیه صفر رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین سبک رهبری وظیفه‌مداری مدیران و اثربخشی مدرسه رابطه معناداری وجود دارد. از آنجایی که ضریب همبستگی منفی است، نشان می‌دهد که با کاهش سبک رهبری وظیفه‌مداری، اثربخشی در مدرسه ابتدایی افزایش می‌یابد.

سؤال سوم پژوهش آیا بین سبک رهبری رابطه‌مداری مدیران با اثربخشی مدرسه رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۴ نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای رابطه بین سبک رهبری رابطه‌مداری و اثربخشی مدرسه را نشان می‌دهد:

جدول ۴: آزمون همبستگی پیرسون

اثربخشی مدرسه	سبک رهبری رابطه‌مداری		
۰.۷۰۵	۱	ضریب همبستگی	سبک رهبری رابطه‌مداری
۰.۰۰۰		سطح معنی‌داری	
۱	۰.۷۰۵	ضریب همبستگی	اثربخشی مدرسه
	۰.۰۰۰	سطح معنی‌داری	

با توجه به جدول ۴، سطح معناداری ۰.۰۰۰ است که کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد. بنابراین، فرضیه عدم وجود همبستگی رد می‌شود و نتیجه‌گیری می‌شود که بین سبک رهبری رابطه‌مداری و اثربخشی مدرسه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، با افزایش سبک رهبری رابطه‌مداری، اثربخشی مدرسه نیز افزایش می‌یابد.

سؤال چهارم پژوهش آیا بین سبک رهبری مشارکتی مدیران با اثربخشی مدرسه رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۵ نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی مدرسه را نشان می‌دهد:

جدول ۵: آزمون همبستگی پیرسون

اثربخشی مدرسه	سبک رهبری مشارکتی		
۰.۱۱۲	۱	ضریب همبستگی	سبک رهبری مشارکتی
۰.۰۲۴		سطح معنی‌داری	
۱	۰.۱۱۲	ضریب همبستگی	اثربخشی مدرسه
	۰.۰۲۴	سطح معنی‌داری	

جدول ۵ نشان می‌دهد که سطح معناداری برابر با ۰.۰۲۴ است که کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد. بنابراین، فرضیه عدم وجود همبستگی رد شده و نتیجه‌گیری می‌شود که بین سبک رهبری مشارکتی مدیران و اثربخشی مدرسه رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، ضریب همبستگی مثبت است که نشان‌دهنده رابطه مستقیم میان دو متغیر می‌باشد؛ به این معنا که با افزایش سبک رهبری مشارکتی، اثربخشی مدرسه نیز افزایش می‌یابد.

سؤال پنجم آیا بین مهارت غیرکلامی مدیران با اثربخشی مدرسه رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۶ نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای رابطه بین مهارت غیرکلامی مدیران و اثربخشی مدرسه را نشان می‌دهد:

جدول ۶: آزمون همبستگی پیرسون

اثربخشی مدرسه	مهارت غیر کلامی مدیران		
---------------	------------------------	--	--

۰.۳۸۹	۱	ضریب همبستگی	مهارت غیر کلامی مدیران
۰.۰۰۵		سطح معنی داری	
۱	۰.۳۸۹	ضریب همبستگی	اثربخشی مدرسه
	۰.۰۰۵	سطح معنی داری	

با توجه به جدول ۶، سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۵ است که کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد. بنابراین، فرضیه عدم وجود همبستگی رد می‌شود و نتیجه‌گیری می‌شود که بین مهارت غیر کلامی مدیران و اثربخشی مدرسه رابطه معناداری وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی مثبت است، بنابراین رابطه مستقیم وجود دارد، یعنی با کاهش مهارت غیر کلامی مدیران، اثربخشی مدرسه کاهش و با افزایش این مهارت‌ها، اثربخشی مدرسه افزایش می‌یابد. همچنین، مقدار ضریب همبستگی بین ۰.۲ و ۰.۴ است، بنابراین رابطه نسبتاً ضعیفی وجود دارد.

سؤال ششم پژوهش: آیا بین مهارت کلامی مدیران با اثربخشی مدرسه رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۷ نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای رابطه بین مهارت کلامی مدیران و اثربخشی مدرسه را نشان می‌دهد:

جدول ۷: آزمون همبستگی پیرسون

اثربخشی مدرسه	مهارت کلامی مدیران		
۰.۴۴۵	۱	ضریب همبستگی	مهارت کلامی مدیران
۰.۰۰۱		سطح معنی داری	
۱	۰.۴۴۵	ضریب همبستگی	اثربخشی مدرسه
	۰.۰۰۱	سطح معنی داری	

با توجه به جدول ۷، سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۱ است که کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد. بنابراین، فرضیه عدم وجود همبستگی رد می‌شود و نتیجه‌گیری می‌شود که بین مهارت کلامی مدیران و اثربخشی مدرسه رابطه معناداری وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی مثبت است، بنابراین رابطه مستقیم وجود دارد، یعنی با کاهش مهارت کلامی مدیران، اثربخشی مدرسه کاهش و با افزایش این مهارت‌ها، اثربخشی مدرسه افزایش می‌یابد. همچنین، مقدار ضریب همبستگی بین ۰.۴ و ۰.۶ است، بنابراین رابطه قابل قبولی وجود دارد.

نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران با اثربخشی مدارس ابتدایی در شهر بابل بود. نتایج این تحقیق نشان داد که رابطه‌ای مثبت و معنادار بین سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران با اثربخشی مدرسه وجود دارد. به‌طور خاص، سبک‌های رهبری رابطه‌مدار و مشارکتی بیشترین تأثیر را بر اثربخشی مدارس داشته‌اند، در حالی که سبک رهبری وظیفه‌مدار با اثربخشی کمتری همراه بود.

با توجه به نتایج و سطح معناداری به‌دست‌آمده ($p < 0,05$)، داده‌ها نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران با اثربخشی مدرسه در مدارس ابتدایی شهر بابل هستند. به‌عبارت‌دیگر، با افزایش سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران، اثربخشی مدرسه نیز افزایش می‌یابد. این یافته‌ها با پژوهش‌های شمسی و همکاران (۱۳۹۸) و رحمتی فیض‌آباد (۱۴۰۳) که رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک‌های رهبری را مورد تأیید قرار داده‌اند، همخوانی دارد.

در مورد سبک رهبری وظیفه‌مدار، نتایج نشان داد که با کاهش این سبک، اثربخشی در مدارس ابتدایی افزایش می‌یابد. این نتیجه نشان می‌دهد که سبک رهبری وظیفه‌مدار ممکن است در شرایط خاصی مفید باشد، اما به‌طور کلی، با کاهش اثربخشی همراه است. این یافته‌ها با پژوهش مصلح گرمی و همکاران (۱۳۹۹) که تأثیر سبک‌های رهبری بر اخلاق حرفه‌ای معلمان را مورد بررسی قرار داده‌اند، در تضاد است.

یکی از یافته‌های مهم این پژوهش، تأثیر مثبت مهارت‌های ارتباطی مدیران بر اثربخشی مدرسه است. مدیرانی که توانایی برقراری ارتباط مؤثر، چه به صورت کلامی و چه غیرکلامی، را دارند، قادرند تا محیطی مثبت‌تر و همکاری بیشتری میان کارکنان و دانش‌آموزان ایجاد کنند. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت تقویت مهارت‌های ارتباطی در بین مدیران مدارس است. این نتیجه با پژوهش فضلی و همکاران (۱۴۰۰) که نشان دادند تقویت مهارت‌های ارتباطی می‌تواند به بهبود مدیریت کلاس درس و ارتباطات با والدین کمک کند، همخوانی دارد.

در مورد سبک رهبری مشارکتی، نتایج نشان داد که این سبک نیز با افزایش اثربخشی مدرسه همراه است. این نتیجه با پژوهش اسماعیلی و امیری (۱۳۹۵) که تأثیر مثبت رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد را نشان داده‌اند، همسو است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق، پیشنهاد می‌شود که سازمان آموزش و پرورش توجه بیشتری به توسعه مهارت‌های رهبری و ارتباطی مدیران داشته باشد. برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی برای تقویت این مهارت‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد مدارس منجر شود. همچنین، مدیران باید تلاش کنند تا سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی متنوعی را به کار گیرند و با توجه به شرایط مختلف، آن‌ها را به‌صورت هم‌زمان و مکمل به کار ببرند تا اثربخشی مدرسه به حداکثر برسد.

علاوه بر این، این پژوهش محدودیت‌هایی داشت، از جمله محدودیت‌های مرتبط با جامعه آماری و ابزارهای اندازه‌گیری. بنابراین، برای تعمیم نتایج به سایر مناطق و مقاطع تحصیلی، انجام پژوهش‌های بیشتری توصیه می‌شود. همچنین، پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی تأثیر متغیرهای دیگری مانند فرهنگ سازمانی یا شرایط اقتصادی بر اثربخشی مدارس بپردازند.

در نهایت، یافته‌های این پژوهش به‌طور مستقیم با نظریه‌های رهبری و ارتباطات همخوانی دارند و تأکید می‌کنند که توجه به سبک‌های رهبری مشارکتی و مهارت‌های ارتباطی مدیران، می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در افزایش اثربخشی مدارس و بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان در نظر گرفته شود.

References

- Akbari Nia, Zohra (۲۰۱۷). Leadership of teaching and learning processes and its relationship with school effectiveness, *master's thesis in the field of educational management of Allameh Tabatabai University*. [in Persian]
- Alwani, Mehdi, (۲۰۰۴), Public Management, Tehran: *Ni Publishing House, fifth edition*. [in Persian]
- Askari, Nasser (۲۰۱۳). Theory of organization and management, publisher: *Maktab Mahan, second edition*. [in Persian]
- Azhaband, Ali (۲۰۱۴). Theoretical foundations and principles of educational management, *25th edition, Tehran: Ravan*. [in Persian]
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (۲۰۲۴). Transformational Leadership and School Effectiveness: A Meta-Analysis. *Journal of Educational Leadership*, ۱۹(۱), ۴۵-۶۳.
- Benjamin Prabaha, V. Bastin JeromeB(۲۰۲۳). THE LEADERSHIP STYLES OF ADMINISTRATORS AND THE PROFESSIONAL EFFECTIVENESS OF TEACHERS - ENLIGHTEN INNOVATION AND CREATIVE LEARNING AMONG EDUCATIONAL INSTITUTIONS. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*, ۱۸(۵): ۱-۱۸.
- Dehani, Isa and Ghasemizad, Alireza (۲۰۱۶). New theories of leadership in educational management, scientific research conference of educational sciences, *psychology and sociology Veno*: ۱-۱۲.
- Emile monono .mbua(۲۰۲۳). THE IMPACT OF PRINCIPAL'S LEADERSHIP STYLES ON TEACHER AND SCHOOL EFFECTIVENESS. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*, ۴(۲): ۱۴۸-۱۷۷.
- Esmaili, Mahmoudreza and Amiri, Zainab (۲۰۱۵). The effect of participatory leadership on talent management, *Scientific Research Quarterly of Management Studies (Improvement and Transformation)*, ۲۵(۸۰): ۴۷-۶۴. [in Persian]
- Fazli, Yadullah; Mehni, Omid; Faizi, Ayoub and Abdullahi, Bijan (۱۴۰۰). Analysis of the relationship between principals' communication skills and the effectiveness of teachers' classroom management, *Sociology of Education*, ۷(۲): ۲۷-۳۸. [in Persian]
- Ghasemi, Behrouz (۲۰۱۸). Management of organizational behavior. *Tehran: Sepahan*. [in Persian].
- Heydari Fard, Reza; Agha Mohammadi, Mehsa and Sadr, Amina (۱۴۰۱). The relationship between transformational leadership style and elementary school teachers' use of e-learning with the mediating role of organizational transparency, *Journal of New Developments in Psychology*, ۵(۵۳): ۷۳-۹۵. [in Persian]

Hosseini Nesab, Seyyed Dawood and Mostafa Pour, Kobri (۲۰۱۳). Investigating the relationship between managers' communication skills and the organizational health of Pars Abad schools in the academic year ۸۹-۹۰, *Quarterly of Educational Sciences*, ۵(۱۹): ۲۷-۴۰. [in Persian]

Khodamoradi, Mohammad; Barun, Rasool and Ghasempour Faridni, Farid (۲۰۱۵). Verbal communication of managers, based on a systemic approach in the oil welfare services company, *International Conference of Management Elites*, ۱۲-۱. [in Persian]

Lee Pham, James, Howeh, Jamesa (۱۳۶۷). School management: basics and theories, translated by Dr. Mohammad Ali Naeli, third edition, *Shahid Chamran University, Ahvaz*. [in Persian]

Mosleh Garmi, Mehdi; Soltani, Elaha and Khaliq Khah, Ali (۲۰۱۹). Investigating the effect of relationship-oriented and task-oriented leadership style on the professional ethics of elementary teachers in Bostan Abad city, *New Research Quarterly in Human Sciences*, ۴(۲۹): ۳۱-۳۷. [in Persian]

Northouse, P. G. (۲۰۲۴). Leadership: Theory and Practice (۹th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pashay Gatabi, Mobina (۱۴۰۳). Investigating the relationship between leadership styles and communication skills of principals with school effectiveness in Babol city. *Master's thesis in the field of educational management, Amol Institute of Higher Education*. [in Persian]

Rahmati Faizabad, Reyhaneh (۱۴۰۳). Studying the relationship between communication skills, leadership style and performance of primary school principals in Mashhad Region ۱, Third National Conference on Psychological and Educational Updates, Bandar Abbas.

Robbins, Stephen P. (۱۳۸۷). Organizational behavior, concepts, theories and applications, (۲nd edition), first volume, translation: Parsaian, Ali; Arabi, *Syed Mohammad. Tehran: Cultural Research Office Publications, 13th edition*. [in Persian]

S. Sutiyatno(۲۰۲۲). The effect of leadership's communication ability on quality of work-life and employees job satisfaction. *International Journal of Human Capital in Urban Management (IJHCUM)*, ۷(۱): ۵۵-۶۸.

Shamsi, Shahnaz; Pouratshi Mehtab and Zamani, Azghar (۲۰۱۸). Investigating the relationship between managers' communication skills and leadership style with human resource empowerment, *Karafan Scientific Journal*, (۴۶): ۱۴۱-۱۶۰. [in Persian]

Sharifi, Ruhollah (۱۴۰۱). Investigating the relationship between managers' leadership styles and employee productivity, *the 7th National Conference on Innovation and Research in Management*, ۱-۱۳. [in Persian]

Sithy Safeena M.G.H.^۱ & Samsudeen Thowfeek Ahamed(۲۰۲۰). The Leadership Style of School Principal and Performance of Teachers. *KALAM - International Research Journal Faculty of Arts and Culture, South Eastern University of Sri Lanka*, ۱۳(۴): ۱۵۷-۱۷۵.

Udin Udin, Sri Handayani, Ahyar Yuniawan and Edy Rahardja(۲۰۱۹). LEADERSHIP STYLES AND COMMUNICATION SKILLS AT INDONESIAN HIGHER EDUCATION: PATTERNS, INFLUENCES, AND APPLICATIONS FOR ORGANIZATION. ۱۰(۱): ۱۱۱-۱۳۱.

Zahid Bablan, Adel; Rostami Yingjeh, Parisa and Kazemi, Salim (۱۴۰۰). Investigating the relationship between distributed leadership and school effectiveness with the mediating role of teachers' job enthusiasm, *Management on Education Organizations*, ۱۰(۳): ۱۳-۳۱. [in Persian]