

## تحلیل همبستگی کانونی رابطه بین ابعاد ذهنیت فلسفی و سبک رهبری اقتضایی مدیران

محمدرضا بهرنگی

استاد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

علی یوسفی\*

دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۰۳

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین ابعاد ذهنیت فلسفی و سبک رهبری اقتضایی مدیران انجام شد. جامعه آماری این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی، کلیه مدیران مرد و زن شاغل در مدارس دولتی شهرستان بيله سوار مشتمل بر ۱۰۰ نفر بودند که طبق جدول کرجسی و مورگان نمونه آماری به تعداد ۸۰ نفر بصورت تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه سنجش ذهنیت فلسفی مدیران بر اساس مدل اسمیت با ضریب آلفای ۰/۷۴ و سنجش سبک رهبری اقتضایی هرسی و بلانچارد با ضریب آلفای ۰/۸۱ استفاده شد. داده‌های پژوهش با استفاده از تحلیل همبستگی کانونی تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که متغیر سبک تفویضی بیشترین تأثیر را در ایجاد ترکیب خطی متغیرهای وابسته دارد. متغیر تعمق واجد بیشترین وزن در تولید متغیر کانونی از ابعاد ذهنیت فلسفی است و متغیر انعطاف‌پذیری دارای بیشترین رابطه با متغیر ترکیبی حاصل از متغیرهای وابسته است. وزن واریانس مشترک (مجذور همبستگی کانونی) میان این دو دسته متغیر برابر با ۴۲ درصد است که از لحاظ آماری معنادار می‌باشد. مطابق نتایج پژوهش، ذهنیت فلسفی مدیر عاملی تأثیرگذار در به کارگیری سبک رهبری اقتضایی مدیر می‌باشد. مدیران با ذهن انعطاف پذیر بالا، در رهبری کارکنان تمایل دارند از سبک مشارکتی بیشتر استفاده کنند. به منظور افزایش سطح عملکرد مدیران باید به ذهنیت فلسفی آنان اهمیت داده شود.

**واژگان کلیدی:** مدیران، ذهنیت فلسفی، سبک رهبری اقتضایی، تحلیل همبستگی کانونی.

## مقدمه

امروزه در دنیای رقابتی سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند در هر زمان افکار و اندیشه‌های تازه‌ای را در سازمان به کار گیرند و این امر توسط مدیران با ذهنیت فلسفی امکان‌پذیر است. ذهنیت فلسفی از مباحث با اهمیتی است که ظرفیت و قابلیت ایجاد و پرورش مهارت‌های ذهنی در مدیران و کارکنان را دارد. پرورش این مهارت‌ها موجب بهبود کیفیت فعالیت‌های سازمان می‌شود. همچنین، اهمیت سبک رهبری مدیران و ویژگی‌های روانی و شخصیتی آن‌ها در سازمان‌های آموزشی از جمله موضوعاتی است که مورد نظر سیاست‌گذاران هر نظام آموزشی می‌باشد. اگرچه مدیران به تنهایی و بدون استفاده از نیروی انسانی با انگیزه و توانمند نمی‌توانند به اهداف سازمانی نائل آیند؛ ولی رهبری و مدیریت عالمانه و مدبرانه می‌تواند راهگشای مشکلات جوامع آموزشی کنونی باشد. یکی از بزرگترین چالش‌های پیش روی رهبران، لزوم موقعیت‌یابی و فعال کردن سازمان‌ها و افراد در برابر محیط‌های سخت و پویا، برای سازگاری و انطباق با آن‌هاست (Uhl-Bien & Arena, 2018). طبق نظر اسمیت ارزش هر شخصی به توانایی‌اش در خوب فکر کردن بستگی دارد (Smith, 2016). ذهن فلسفی فرد را آماده می‌کند که با تفکر درست و منطقی پدیده‌ها را شناسایی نماید (Mirkamli, 2014). اسمیت برای ذهن فلسفی سه بعد جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری قائل شده است. مدیری دارای جامعیت فکری است که بتواند حال را به آینده ربط داده و با نگرش سیستمی به پدیده‌ها نگرسته و توانایی قدرت تعمیم را داشته باشد که خود دارای چهار مؤلفه اساسی می‌باشد: (الف) نگرستن به موارد خاص در ارتباط با زمینه‌ای وسیع، (ب) ارتباط دادن مسائل آنی به هدف‌های دراز مدت، (ج) بکار بردن قدرت تعمیم، (د) شکیبایی در تفکرات عمیق نظری (Smith, 2016). جامعیت، نوعی کل‌نگری و

دیدن امور در یک زمینه وسیع است که باعث می‌شود فرد همواره در جهت وحدت بخشیدن به اندیشه‌هایش تلاش کند. تعمق یعنی ژرف اندیشی و به پدیده‌ها با دید عمیق نگرستن است. مدیری که تعمق دارد به پدیده‌هایی که از دید دیگران مسلم و بدیهی است عمیق‌تر می‌نگرد که مؤلفه‌های آن عبارتند از: (الف) زیر سؤال بردن آنچه مسلم یا بدیهی تلقی می‌شود. (ب) کشف و تدوین نظریات، سؤالات و فرض‌های بنیادی در موقعیت خاص، (ج) حساس به معانی تلویحی و ربط امور، (د) قضاوت و حکم به روش استنتاجی-قیاسی (Smith, 2016). انعطاف پذیری با نواندیشی، دیگرینی و خلاقیت سروکار دارد و همچون خلاقیت ممکن است همواره بر سر راه آن موانعی وجود داشته باشد. اغلب افراد به دلیل تحت تأثیر قرار گرفتن فشارهای محیطی، عاطفی و روانی دچار نوعی تحجر فکری می‌شوند و ممکن است عکس‌العملی انجام دهند که مناسب با آن موقعیت نباشد (Shariatmadari, 2017). مدیری که انعطاف دارد جمود روانی ندارد و قابلیت پذیرش روش‌ها و راه‌های جدیدی که در جهان کارآمد بوده را داشته و با اعتقاد به خرد جمعی و همه‌سونگری در تحقق اهداف از پیش تعیین شده آمادگی مشارکت کارکنان را در رفع مشکلات دارد که مؤلفه‌های آن موارد ذیل را در بر می‌گیرد: (الف) رها شدن از جمود روانشناختی، (ب) ارزش-سنجی افکار و نظریات جدا از منبع آن‌ها، (ج) دیدن مسائل با جهات متعدد و ایجاد جانشین‌هایی برای فرضیه‌ها، (د) شکیبایی در قضاوت‌های موقتی و مشروط و علاقه به اقدام در موقعیت مبهم (Smith, 2016). تأکید بر ارزش‌های جامعیت، تعمق و انعطاف-پذیری، مدیران مدارس را تشویق می‌کند تا منطبق با وضعیت محیطی به آزمودن ایده‌های جدید در برنامه مدرسه بپردازند و همچنین وجود این ارزش‌ها موجب توسعه نوآوری و خلاقیت در کارکنان کلیدی مدارس می‌شود (García-Sánchez, 2018). به طور

ویژگی‌های شرایط برای تولید رفتار و اثربخشی رهبر باهم ترکیب می‌شوند. دوم، عوامل محیطی به‌طور مستقیم بر اثربخشی تأثیر دارد. رویکردهای اقتضایی به دنبال تصریح شرایط یا متغیرهای موقعیتی هستند که رابطه ویژگی‌های رهبر و رفتار رهبر را با عملکرد تعدیل می‌کند (Hoy & Miskel, 2013). در سال‌های اخیر به مهارت‌هایی که به ویژه با رهبری اقتضایی مرتبط است، توجه زیادی شده است. این مهارت‌ها شامل تعمق، توانایی درک وضعیت رهبری و توانایی انعطاف پذیری در مواجهه با تغییر شرایطی هست که نیاز به تغییر در راهبردها یا رفتارها دارد (Mumford et al., 2007). انعطاف پذیری، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با تغییرات در محیط خود سازگار شوند و پاسخگو باشند (Do et al., 2016). همچنین انعطاف پذیری کارکنان به انعطاف پذیری و پویایی تیم و سازمان کمک می‌کند (Tan, 2019). یکی از دانشمندان مدیریت به نام ادگار شاین بیان می‌کند که مدیران باید تشخیص دهنده خوبی باشند و متناسب با مقتضیات محیط از روش‌ها و سبک‌های مناسب رهبری برای نفوذ در رفتار کارکنان استفاده کنند. همچنین باید از انعطاف پذیری لازم در مدیریت و رهبری بهره مند باشند تا بتوانند، تقاضاهای مختلف را برآورده سازند و در صورت متفاوت بودن نیازها و انگیزه‌های کارکنان، با آن‌ها رفتارهای متفاوتی داشته باشند (Zarei Matin, 2018).

نقش اولیه نظریه اقتضایی آگاه ساختن این نکته بوده است که برای سازماندهی موفقیت آمیز و تعیین بدیل‌ها و تبعات آن، راه‌های مختلفی وجود دارد (Hatch & Cunliffe, 2016). رهبری اقتضایی بیان می‌دارد که بهترین روش برای نفوذ در رفتار کارکنان وجود ندارد. بلکه بهترین رویکرد تحت تأثیر سطح آمادگی کارکنان است. چگونگی نفوذ در رفتار کارکنان، تحت تأثیر سطح آمادگی آن‌هاست و

مسلم مدیری که بتواند دانش و تجارب خود را متناسب با هر عمل و زمان انتظام بخشد و آن را در زمینه‌ای وسیع در رابطه با کل اهداف سازمان با تعمق و انعطاف پذیری هماهنگ سازد، می‌تواند زمینه رشد و تعالی کارکنان و شاگردان را در جهت رسیدن به اهداف مطلوب فراهم نماید (Behrangi, 2015). به نظر می‌رسد رهبری انعطاف پذیر به ویژه زمانی مهم است که سازمان با تهدیدی جدی مواجه شود و برای جلوگیری از فاجعه، تغییرات عمده در راهبردهای سازمان مورد نیاز باشد (Yukl, 2010). رهبری انعطاف پذیر برای اکثر مدیران بسیار مهم است؛ زیرا انواع تغییرات در سازمان تأثیرگذارند. انواع تغییراتی که نیاز به انعطاف پذیری، انطباق و نوآوری توسط رهبران را افزایش می‌دهد عبارتند از: جهانی شدن و تجارت بین‌المللی، تغییرات سریع فناوری، تغییر ارزش‌های فرهنگی، نیروی کار متنوع و اشکال جدید شبکه‌های اجتماعی (Burke & Cooper, 2003). زیر ساخت‌های موفق در قرن بیست و یکم باید انعطاف پذیر و چابک باشد. استفاده مناسب از الگوهای انعطاف پذیری یک عنصر مهم در مدیریت عملکرد است و می‌تواند منجر به بهبود عملکرد گردد (Chester & Allenby, 2018).

تحقیقات نشان می‌دهد که اثربخشی یک شیوه رهبری بستگی به شرایطی دارد که رهبر در آن قرار می‌گیرد و مدیر اثربخش کسی است که ضمن داشتن شیوه‌های رهبری، باید بداند که چگونه آن‌ها را در موقعیت‌های مناسب خود به کار برد (Hersy & Blanchard, 2018). رویکردهای موقعیتی تأثیرگذارترین مدل‌های رهبری در دهه ۱۹۸۰ بودند. در بهترین حالت، روش‌های موقعیتی یا اقتضایی شامل چهار مجموعه از مفاهیم، شامل ویژگی‌های رهبران، ویژگی‌های موقعیت، رفتارهای رهبری و اثربخشی رهبر است. نظریه اقتضایی دو فرضیه اساسی را مطرح می‌کند. اول، ویژگی‌های رهبران و

که ذهنیت فلسفی افراد متفاوت است و تفکر منطقی یا ذهنیت فلسفی مدیران بر تصمیمات و بر رفتار رهبری آنان تأثیر می‌گذارد، می‌توان از افراد با ذهنیت فلسفی متفاوت، رفتار یا سبک رهبری متفاوتی انتظار داشت. هر سبکی بر روی ترکیب مختلفی از رفتارهای رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری رهبری، تأکید می‌کند. این نگرش رهبری مستلزم این است که رهبر قابلیت تشخیص موقعیت را داشته باشد و سپس سبک رهبری مناسب را انتخاب و اعمال کند. این نظریه به پیروان و احساس‌شان درباره وظیفه‌ای که به آن اشتغال دارند، توجه خاصی دارد. همچنین تأکید می‌کند که یک رهبر کارآمد، موقعیت را به مرور زمان، دوباره ارزیابی می‌کند و به تغییرات پدید آمده در سطح آمادگی انسان‌ها توجه ویژه مبذول می‌دارد (Shermerhor, 2008). از طرف دیگر، ذهنیت فلسفی یکی از ویژگی‌های آدمی است که می‌تواند مدیران را هنگام مواجهه با مسائل بی‌شمار رهبری آموزشی یاری نماید. به عبارت دیگر، مدیری که از ذهنیت فلسفی بالا برخوردار است، برای دیدن مسائل بر اساس اهداف درازمدت، تعمیم خلاق، عقاید اصولی و طیف وسیعی از انتخاب‌های منطقی، شانس بیشتری دارد (Behrangi, 2015). وقتی یک مدیر جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری فکر را در برخورد با مسائل نشان می‌دهد، معلمان به طور متوسط احساس می‌کنند که آسان‌تر می‌توانند با وی تفاهم برقرار سازند. از طرف دیگر وقتی مدیر از لحاظ ذهن فلسفی و ویژگی‌های آن در سطحی پایین‌تر قرار دارد، بسیاری از معلمان گزارش می‌دهند که تفاهم با مدیر مشکل است. مدیر با ذهنیت فلسفی بالا به طور رضایت بخش‌تری نسبت به مدیر با ذهنیت فلسفی پایین عمل می‌کند (Farjad, 2011). نقش مدیر در پرورش خلاقیت، تحریک و تشویق کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان، پیدا کردن ذهن‌های خلاق و استفاده از خلاقیت دیگران است. نظام مدیریت مشارکتی با تکیه بر خود

براساس آمادگی، از رفتارهای وظیفه‌گرا و رابطه‌گرا استفاده می‌شود (Zarei Matin, 2018). رهبران می‌توانند در شیوه رهبری و هدایت کارکنان، یکی از چهار سبک دستوری، تشویقی، مشارکتی و تفویضی را انتخاب کنند (Hersy & Blanchard, 2018). سبک دستوری در موقعیتی کاربرد دارد که سطح آمادگی پیرو پایین است، یعنی توانایی انجام کار را ندارد و انگیزه لازم را نیز کسب نکرده است. این سبک به شدت طرفدار کار و بسیار کم-توجه به کارمند است. کارکنان دقیقاً می‌دانند که سازمان از آنها چه توقعی دارد و در این راستا دستورات روشنی از طرف رهبر به آنان ابلاغ می‌شود. سبک تشویقی وقتی استفاده می‌شود که پیرو هنوز مهارت لازم را کسب نکرده است، اما نشان می‌دهد که انگیزه دارد. در سبک تشویقی، رهبر به صورت هم‌زمان نسبت به مقوله کار و کارمند توجه شدید نشان می‌دهد. در سبک مشارکتی، پیروان توانایی انجام کار دارند؛ اما هنوز به خود اطمینان لازم ندارند. سبک مشارکتی شدیداً طرفدار کارمند و بی‌توجه به کار است. در این سبک رهبر از کارمندان به طور وسیعی نظر و پیشنهاد دریافت می‌کند، لیکن در خصوص اتخاذ تصمیمات نهایی تفویض اختیاری صورت نمی‌پذیرد. در سبک تفویضی، پیروان هم‌توانایی و هم‌اطمینان لازم را دارند. در این سبک، رهبر به هیچ وجه دخالتی در امور نمی‌کند و اختیارات به طور کامل به زیردستان واگذار می‌شود؛ زیرا تصور بر این است که زیردستان دارای شایستگی کافی برای تشخیص موقعیت و انجام وظایف هستند (Hersy & Blanchard, 2018). نظریه اقتضایی نقطه عطف مهمی در سیر تفکر مدیریت محسوب می‌شود، با ملاحظات فوق می‌توان نتیجه گرفت که نظریه اقتضایی با ایجاد وحدت و یگانگی میان مفاهیم، اصول و اندیشه‌های موجود در مدیریت و جذب و کاربرد آنها در قلمرو تحقیق و کارورزی، بیشتر از نظریه‌های دیگر و پیشین به محققان و کارورزان مدیریت مدد رسانده‌اند. از آنجا

نیز در آنها افزایش می‌یابد. انصاری و همکاران (Ansary et al., 2013) در نتایج پژوهش خودشان بین ذهنیت فلسفی و خلاقیت مدیران رابطه معنادار نشان داده‌اند. جمشیدی و همکاران (Jamshidi et al., 2013) در نتایج تحقیق-شان رابطه مثبت معنادار بین ذهنیت فلسفی مدیران و معلمان با خلاقیت و نوآوری آنها نشان داده‌اند. بر اساس نتایج پژوهش شیخ زاده و پورهاشمی (Sheikhzade & Pourhashemi, 2014) ذهنیت فلسفی پیش بینی کننده معنادار برای فرهنگ سازمانی است و بعد انعطاف پذیری و جامعیت ذهنیت فلسفی بیشترین تأثیر را بر فرهنگ سازمانی کارکنان دارد. نتایج تحقیق بهرنگی و همکارانش (Behrangi et al., 2014) نشان داده است که بین ذهنیت فلسفی مدیران و مؤلفه‌های آن با روحیه الگوپذیری دبیران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بر اساس یافته‌های تحقیق میرزامحمدی و همکارانش (Mirzamohammadi et al., 2013) می‌توان اذعان داشت که هر چه میزان ذهنیت فلسفی و ابعاد آن (جامعیت، تعمق و انعطاف-پذیری) در بین کارکنان مرکز آموزش مدیریت دولتی بیشتر باشد، خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند. از تحلیل داده‌ها می‌توان چنین نتیجه گرفت که بعد جامعیت ذهنیت فلسفی رابطه بیشتری با خلاقیت دارد و ابعاد انعطاف پذیری و تعمق در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. ایمانی و همکاران (Imani et al., 2012) بین ذهنیت فلسفی مدیران با عملکرد معلمان رابطه مثبت معنادار نشان داده‌اند. نتایج پژوهش تقی پور ظهیر و توکلی (Taghipour Zahir & Tavakoli, 2011) بین ذهنیت فلسفی مدیران و عملکرد دبیران رابطه معنادار نشان داد. در این پژوهش، بعد انعطاف پذیری و جامعیت ذهنیت فلسفی بیشترین تأثیر را بر شاخص-های عملکرد دبیران داشت. نتایج تحقیق جاویدی و ابوترابی (Javidi Kalate & Aboutorabi,

کنترلی کارکنان، مشورت، تشویق به ابتکار و احترام به افراد، نقش مهمی در پرورش خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند (Rezaeian, 2017). رفتار و عملکرد مدیران ناشی از سبک رهبری آنان می‌باشد؛ لذا لازم است که مدیران برای بهبود عملکرد و اثربخشی هر چه بیشتر زیردستان که خود نشانی از تأثیر مستقیم از عملکرد مدیران می‌باشد، نوع سبک مناسب رهبری را برای هدایت و مدیریت زیردستان داشته باشند. در این موقعیت، کارکنان تأثیر و نقش مستقیمی در تعالی و رشد سازمان خواهند داشت (Robbins, 2019).

تحقیقات اندکی در داخل و خارج کشور در مورد رابطه ذهنیت فلسفی و سبک رهبری انجام شده است و پژوهشگران بیش‌تر رابطه ذهنیت فلسفی را با خلاقیت مدیران و کارکنان و یا با کارایی و عملکرد آنها سنجیده‌اند. گرچه خلاقیت یک ساختار نسبتاً مستقل است، اما هنوز با ذهنیت فلسفی مطابقت دارد (Huxtable et al., 2009). نتایج پژوهش کاویانی و اسفندیاری (Kaviani & Esfandiari, 2019) نشان داده است که متغیرهای برون زای انعطاف پذیری سازمانی و سواد سازمانی می‌توانند تغییرات متغیر عملکرد مدیران را پیش‌بینی کنند. یافته‌های به دست آمده از پژوهش مهاجران و همکارانش (Mohajeran et al., 2015) با استفاده از روش تحلیل همبستگی کانونی نشان می‌دهد که ابعاد ذهنیت فلسفی رابطه معناداری با ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه مدیران و معاونان دارند. تحلیل کانونی دو مجموعه معنادار بین ذهنیت فلسفی و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه را نشان داد که در این مجموعه، ابعاد جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری رابطه معناداری با خلاقیت، مخاطره پذیری، نیاز به توفیق و جایگاه کنترل داشتند. به طور کلی نتایج حاکی از آن است که هر چقدر مدیران و معاونان از ذهنیت فلسفی بالایی برخوردار باشند توان کارآفرینی

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از دو نوع پرسشنامه استفاده شد. تحلیل همبستگی کانونی با وارد کردن داده‌ها در SPSS اجرا و تفسیر شد.

پرسشنامه سبک رهبری اقتضایی: برای سنجش سبک رهبری از پرسشنامه استاندارد «توصیف اثربخشی و انعطاف پذیری» استفاده شد. این پرسشنامه به صورت خودسنجی انجام می‌شود. پرسشنامه ۱۲ موقعیت را توصیف می‌کند و برای هر موقعیت چهار پاسخ وجود دارد. هر یک از پاسخ‌ها، بیانگر یکی از سبک‌های رهبری (دستوری، تشویقی، مشارکتی، تفویضی) تعریف شده در تئوری رهبری اقتضایی است که توسط هرسی و بلانچارد تدوین شده است. بر اساس این پرسشنامه، نمره هر مدیر در هر سبک مشخص می‌گردد. روایی محتوایی این پرسشنامه قبلاً در جامعه ایرانی تعیین و در مطالعات بسیاری به کار گرفته شده است و ضریب پایایی این پرسشنامه در مطالعه شمسانی و همکاران (Shamsaie et al., 2015) 92/0 گزارش شده است. در این پژوهش ضریب آلفای کرانباخ 0/81 به دست آمد و روایی صوری آن نیز توسط دو نفر از اساتید علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی تأیید شد.

پرسشنامه ذهنیت فلسفی: برای سنجش ذهن فلسفی مدیران از «پرسشنامه ذهنیت فلسفی» که توسط سلطانی در سال ۱۳۷۵ تدوین و اجرا شده (Javidi Kalate & Aboutorabi, 2010) استفاده شده است. این پرسشنامه سه مؤلفه ذهنیت فلسفی شامل جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری را بر روی مقیاس پنج درجه‌ای می‌سنجد. هر مؤلفه دارای ۲۰ سؤال است و پرسشنامه در کل ۶۰ سؤال دارد. از مدیران خواسته می‌شود که واکنش خود را نسبت به سؤالات مشخص نمایند و سؤالات در جهت مثبت و منفی نمره گذاری می‌شوند. ضریب آلفای کرانباخ برای این پرسشنامه در پژوهش جاویدی و ابوترابی (Javidi Kalate & Aboutorabi,

2010) نشان داده است که بین سبک‌های رهبری مدیران بر حسب ذهنیت فلسفی آنان تفاوت معنا داری وجود دارد. این بدان معنی است که مدیرانی که در پرسشنامه ذهنیت فلسفی نمره بالاتری کسب کرده‌اند، بیشتر به استفاده از سبک رهبری تیمی گرایش دارند. در نتیجه، نیاز به تقویت خصوصیات ذهن فلسفی شامل جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری در مدیران دانشگاه بارز و نمایان گشته است. باولینگر (Bowlinger, 2012) در نتایج تحقیق خود نشان داد که مدیران مدارسی که دارای تفکر جامع، عمیق، انعطاف پذیر و انتقادی باشند، نسبت به مدیرانی که فاقد این کیفیات هستند، تأثیر متفاوتی بر کارکنان خود دارند.

هدف پژوهش حاضر این است که رابطه بین ذهنیت فلسفی مدیران را با سبک‌های رهبری آنان مورد بررسی قرار دهد. پژوهش‌ها در مورد نقش ذهنیت فلسفی مدیران در روند توسعه اهداف سازمان هنوز محدود است. برای برطرف کردن این شکاف تحقیقاتی لازم است عوامل مؤثر و مرتبط با سبک رهبری مدیران شناسایی گردند. با توجه به نتایج مفید سبک رهبری اقتضایی مدیران و با در نظر گرفتن این نکته که برخورداری از ذهنیت فلسفی می‌تواند تمام ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری و سازمانی مدیران را تحت تأثیر قرار دهد، بر این اساس سؤالی که مطرح می‌شود این است که رابطه میان ابعاد ذهنیت فلسفی و سبک‌های رهبری اقتضایی مدیران چگونه است؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی در حیطه تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران مرد و زن شاغل در مدارس دولتی شهرستان بیله سوار مشتمل بر ۱۰۰ نفر بودند که طبق جدول کرجسی و مورگان نمونه آماری به تعداد ۸۰ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند.

بین دو ترکیب خطی بیشینه شود (Hooman, 2015). قبل از تحلیل داده‌ها، پیش فرض‌های تحلیل واریانس چندمتغیری، بررسی و نتایج چولگی و کشیدگی متغیرها نشان داد که توزیع نمرات آزمون‌ها نرمال است. مجموعه متغیرهای پیش بین را سه متغیر (جامعیت، تعمق، و انعطاف-پذیری) و مجموعه متغیرهای وابسته یا ملاک را چهار متغیر (سبک دستوری، سبک تشویقی، سبک مشارکتی و سبک تفویضی)، تشکیل می‌دهند.

(2010, 74/0) گزارش شده است. در این پژوهش ضریب آلفای کرانباخ  $0/74$  به دست آمد و روایی صوری آن نیز توسط دو نفر از اساتید علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی تأیید شد.

### یافته‌های تحقیق

تحلیل ضریب همبستگی کانونی رابطه دو مجموعه متغیر را در یک گروه بررسی می‌کند. استراتژی آن عبارت است از استنتاج یک ترکیب خطی از مجموعه‌هایی از متغیرها به طوری که همبستگی

جدول ۱. نتایج آمار توصیفی میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی پرسون

متغیر	ابعاد	میانگین	انحراف معیار	جامعیت	تعمق	انعطاف	دستوری	تشویقی	مشارکتی	تفویضی
ذهنیت فلسفی	جامعیت	۲۹/۱۵	۱۲/۱۵	۱						
	تعمق	۲۸/۸۷	۱۰/۸۵	۰/۵۹**	۱					
	انعطاف	۳۰/۲۶	۱۰/۴۵	۰/۷۰**	۰/۵۴**	۱				
سبک رهبری	دستوری	۲/۴۲	۰/۷۵	۰/۱۹	۰/۶	۰/۱۷	۱			
	تشویقی	۵/۴۷	۰/۸۲	۰/۳۷**	۰/۳۰**	۰/۳۸**	۰/۹۸	۱		
	مشارکتی	۲/۷۳	۰/۶۱	۰/۳۹**	۰/۴۵**	۰/۳۶**	۰/۲۲	۰/۳۰**	۱	
	تفویضی	۱/۳۰	۱/۲۸	۰/۴۶**	۰/۴۳**	۰/۵۰**	۰/۴۷**	۰/۷۸**	۰/۴۶**	۱

مهم‌ترین آزمون چند متغیری است، نشان‌دهنده ضریب عدم تعیین است. این آماره در پژوهش حاضر برابر با  $0/70$  می‌باشد؛ به عبارت دیگر، در حدود ۶۰ درصد از واریانس متغیرهای وابسته (متغیرهای سبک رهبری) توسط متغیرهای غیر از ابعاد ذهنیت فلسفی پیش‌بینی می‌شوند. جدول ۲ معناداری مقدار لامبدای ویلکز را نشان می‌دهد که بین دو مجموعه متغیر همبستگی کانونی وجود دارد.  $(Wilks L=0/70, F=3/40, P<0/01)$ . بنابراین و با توجه به معناداری آماره‌های چند متغیری، می‌توان معناداری کلی مدل را پذیرفت.

مطابق نتایج جدول ۱ بین جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری با سبک‌های تشویقی، مشارکتی همبستگی مثبت و با سبک تفویضی همبستگی منفی معنادار در سطح  $0/01$  وجود دارد.

برای تحلیل این فرضیه از همبستگی کانونی استفاده گردید. جدول ۲ نتایج آزمون‌های معناداری برای مدل کامل تحلیل همبستگی کانونی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. آزمون معناداری برای مدل کامل تحلیل ضریب همبستگی کانونی

نام آزمون	مقدار	F	DF	خطا DF	سطح معناداری
بیلاری	۰/۴۲	۳/۶	۱۲	۲۲۵	۰/۰۱
هتلینگ	۰/۶۲	۳/۷۰	۱۲	۲۱۵	۰/۰۱
ویلکز	۰/۶۰	۳/۳۹	۱۲	۱۹۳	۰/۰۱
روی	۰/۳۵	-	-	-	-

جدول ۳. نتایج محاسبه ضریب همبستگی کانونی بین ابعاد ذهنیت فلسفی و سبک رهبری

توابع	مقادیر ویژه	درصد	درصد تراکمی	همبستگی کانونی	همبستگی مجذور
۱	۰/۵۵	۸۸/۹۱	۸۸/۹۱	۰/۶۰	۰/۳۵
۲	۰/۰۵	۰/۷۸	۹۶/۹۸	۰/۲۲	۰/۰۴
۳	۰/۰۹	۰/۱۱	۱۰۰	۰/۱۳	۰/۰۹

رایج‌ترین آماره برای آزمون سطح معناداری، لامبدای ویلکز می‌باشد. آزمون ویلکز که در واقع

سطح تمام توابع کانونی (حاصل از سه جفت متغیرهای ترکیبی) ارزیابی می‌کنند. نتایج جدول ۴ مربوط به آزمون F نشان می‌دهد که دو همبستگی کانونی از نظر آماری معنادار می‌باشد. بدین لحاظ، بخش واریانس مشترک میان سه متغیر ترکیبی حاصل از متغیرهای مستقل با چهار متغیر ترکیبی حاصل از متغیرهای وابسته با مقدار  $F = ۳/۴۰$  و درجه آزادی ۱۲ در سطح  $۰/۰۱$  از لحاظ آماری معناداری است.

در پژوهش حاضر دو بعد کانونی در نظر گرفته شد که هر دو بعد معنادار می‌باشد. اما چون همبستگی کانونی بعد اول بیشتر است، بعد اول به عنوان قوی‌ترین همبستگی کانونی انتخاب شد. به دلیل بروز خطای ناشی از مقایسه‌های گوناگون، هیچ روش مطلوب شناخته شده‌ای جهت آزمون معناداری دو همبستگی کانونی ( $۰/۰۵$  و  $۰/۰۵$ ) وجود ندارد. لازم به توضیح است که در بخش کاهش بعد، از یک شیوه آزمودنی معناداری آماری سلسه مراتبی استفاده می‌شود. بطوری که در بعد دوم (۲ به ۳) مجموع واریانس تبیین شده حاصل از دومین و سومین جفت متغیر ترکیبی آزموده می‌شود ( $۰/۰۵ + ۰/۰۲$ ) و در بعد سوم (۳ به ۳) که مقدار آن  $۰/۰۲$  می‌باشد، به صورت جداگانه آزموده می‌شود. با توجه به وزن اولین همبستگی می‌توان استنباط کرد که احتمالاً معناداری مدل کلی ناشی از اولین همبستگی است.

جداول ۵ و ۶، ضرایب کانونی استاندارد و ساختاری برای تمام متغیرهای پیش‌بین و وابسته در تابع اول را نشان می‌دهد. این ضرایب در واقع همبستگی بین هر کدام از مجموعه متغیرهای پیش‌بین و وابسته با هر کدام از بعدهای کانونی می‌باشد که تنها برای تابع اول که قوی‌ترین همبستگی کانونی است، بیان شده است. با توجه به این که در این پژوهش مقدار مجذور ضریب

مقادیر جدول ۳ به ترتیب به همبستگی ساده و مجذور آن میان متغیرهای ترکیبی حاصل از متغیرهای مستقل و وابسته اشاره دارد. همبستگی ساده میان نخستین متغیر ترکیبی حاصل از متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته برابر با  $۰/۶۰$  است. دومین همبستگی بنیادی که از محاسبه همبستگی ساده میان جفت متغیر ترکیبی بعدی به دست آمده است، برابر با  $۰/۲۲$  است. سومین همبستگی بنیادی برابر با  $۰/۱۳$  است. توابعی که کمتر از ۱۰ درصد واریانس را تبیین نمایند باید کنار گذاشته شوند و قابل تفسیر نیستند. بنابراین، تابع اول با مجذور همبستگی حدود ۳۵ درصد تفسیر می‌شود. لازم به ذکر است که در پژوهش حاضر، یک منهای لامبدای ویلکز ( $۱-۰/۶۰$ ) برابر با  $۰/۴۰$  است، در صورتی که مجموع مجذور تمام همبستگی‌های بنیادی برابر با  $۰/۴۲$  می‌شود. ماهیت متعامد تابع‌های همبستگی زیربنایی باعث می‌شود که تابع‌های بعدی آن مقدار از واریانس به‌جا مانده در متغیرهای مشاهده شده اصلی را جذب نمایند و در نتیجه اغلب مواقع مجموع اندازه اثر تمام تابع‌ها بزرگ‌تر از اندازه اثر مدل کلی پژوهش می‌شود (Yousefi, Baghrian & shojaei, 2014).

جدول ۴. نتایج تحلیل کاهش بعد

ریشه‌ها	لامبدای ویلکز	نسبت F	فرضیه DF	خطا DF	سطح معناداری
۱ به ۳	۰/۶۰	۳/۳۹	۱۲	۱۹۳	۰/۰۰۰
۲ به ۳	۰/۹۳	۰/۸۴	۶	۱۴۸	۰/۰۵۳
۳ به ۳	۰/۹۸	۰/۶۹	۶	۷۵	۰/۵۰۰

بررسی بخش کاهش بعد و سطوح معناداری مرتبط با آن‌ها نشان می‌دهد که معناداری بعد (۱ به ۳) مشابه با معناداری مدل کلی است. این سه آزمون چندمتغیری مدل کلی میان دو دسته متغیر را آزمون می‌کنند؛ به عبارت دیگر، این آزمون‌ها واریانس مشترک میان متغیرهای مستقل و وابسته را در



در این جا ابتدا سه متغیر ترکیبی از متغیرهای وابسته ساخته می شود و سپس روابط میان آن ها با متغیرهای مستقل ارزیابی می شود. ارتباط میان ضریب استاندارد جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری با نخستین متغیر ترکیبی حاصل از متغیرهای وابسته به ترتیب برابر با  $0.27$ ،  $0.46$  و  $0.42$  است؛ به عبارت دیگر، متغیر تعمق مهم ترین و جامعیت ضعیف ترین متغیرهایی هستند که با نخستین متغیر ترکیبی مشتق شده از متغیرهای سبک رهبری موقعیتی رابطه دارند. برای تبیین این موضوع که افزایش یا کاهش در نمره های متغیرهای مستقل چگونه با افزایش یا کاهش در متغیرهای وابسته مرتبط است، از ضرایب ساختاری استفاده می شود. ضرایب ساختاری متغیرهای مستقل نشان دهنده اهمیت ضریب استاندارد جامعیت ( $0.85$ )، تعمق ( $0.81$ ) و انعطاف پذیری ( $0.87$ ) می باشد، می توان گفت هر چه نمره جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری افراد پایین تر باشد، نمره آن ها در سبک دستوری ( $0.24$ ) و سبک تشویقی ( $0.65$ ) و سبک مشارکتی ( $0.79$ ) پایین تر و در سبک تفویضی ( $0.91$ ) بالاتر خواهد بود.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه همبستگی کانونی بین دو مجموعه متغیرها انجام شد. نتایج نشان داد که طبق تابع اول، متغیرهای دستوری، تشویقی، مشارکتی و تفویضی با مجموعه متغیرهای جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری بهتر پیش بینی می شوند. این یافته ها با نتایج مطالعات مهاجران و همکاران (Mohajeran et al., 2015)، میرزامحمدی و همکاران (Mirzamohammadi et al., 2013)، انصاری و همکاران (Ansary et al., 2013) و ایمانی و همکاران (Imani et al., 2012) همسو است. استدلال این است، مدیرانی که ذهنیت فلسفی آن ها

همبستگی اولین تابع قابل توجه است، بنابراین نیازی به بررسی مقادیر تابع ۲ و ۳ وجود ندارد.

جدول ۵. ضرایب استاندارد و ساختاری متغیرهای وابسته در تابع اول

متغیر	ضریب استاندارد	ضریب ساختاری
دستوری	$-0.08$	$-0.24$
تشویقی	$-0.07$	$-0.65$
مشارکتی	$-0.46$	$-0.79$
تفویضی	$-0.75$	$0.91$

تحلیل متغیرهای کانونی از طریق بررسی ضرایب استاندارد و ساختاری صورت می پذیرد. ضرایب کانونی استاندارد شده همانند ضرایب رگرسیون استاندارد شده در تحلیل رگرسیون اند و اهمیت متغیر را در مجموعه نشان می دهند. به عبارتی بر حسب ضرایب استاندارد می توان نسبت به اهمیت نسبی نقش متغیرها در واریانس مشترک دو دسته متغیر مستقل و وابسته داوری کرد. مطابق جدول ۵ در ازای افزایش یک واحد در انحراف استاندارد متغیر تفویضی، افزایشی معادل  $0.75$  در انحراف استاندارد، در نخستین متغیر کانونی مشتق شده از ابعاد ذهنیت فلسفی پیش خواهد آمد. بر حسب ضرایب استاندارد می توان نسبت به اهمیت نسبی نقش متغیرها در واریانس مشترک دو دسته متغیر مستقل و وابسته داوری کرد.

همچنین جدول ۵ ضرایب ساختاری اولین تابع را نشان می دهد که متغیر تفویضی با وزن  $0.91$  بیشترین تأثیر را در ایجاد ترکیب خطی متغیرهای وابسته دارد. همبستگی ساده میان این متغیر ترکیبی با مشارکتی برابر  $0.79$ ، با تشویقی برابر  $0.65$  و با دستوری برابر  $0.23$  است.

جدول ۶. ضرایب استاندارد و ساختاری متغیرهای مستقل در تابع اول

متغیر	ضریب استاندارد	ضریب ساختاری
جامعیت	$-0.27$	$-0.85$
تعمق	$-0.46$	$-0.81$
انعطاف پذیری	$-0.42$	$-0.87$

زیردستان توسعه دهند. سرانجام، ابعاد ذهنیت فلسفی دنیایی پر از تغییر، عدم اطمینان و استرس آور است و رهبران باید از سطح تعهد بالایی برای انجام آنچه لازم و ضروری است برخوردار باشند. می‌توان نتیجه گرفت مدیران سازمان‌ها با ذهنیت فلسفی بالا، خصوصاً با انعطاف پذیری بالا می‌توانند محیطی همراه با تفاهم و اعتماد متقابل و دوستانه ایجاد کنند تا کارکنان با روحیه بالا، احساس رضایت و امنیت نمایند. مدیر دارای ویژگی ذهنیت فلسفی بالا در انتخاب سبک رهبری، سبکی را به کار می‌برد که به انتظارات کارکنان و سازمان در بلندمدت توجه داشته و به عبارتی بهبود عملکرد سازمان و رضایت مندی کارکنان را مدنظر قرار می‌دهد. به طور کلی، با توجه به اهمیت رهبری تیمی و موقعیتی و با در نظر گرفتن این که برخورداری از ذهنیت فلسفی می‌تواند تمامی ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و سازمانی مدیران را تحت تأثیر قرار دهد و از آن جا که ذهنیت فلسفی مدیر، عاملی تأثیرگذار در به کارگیری سبک رهبری تیمی و موقعیتی مدیر می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد که به منظور افزایش سطح عملکرد مدیران در گزینش مدیران باید ذهنیت فلسفی آنان را در نظر گرفت. با انتشار مقالات و نتایج تحقیقات انجام گرفته در زمینه خلاقیت و ذهنیت فلسفی در مجلات و سایر منابع مطالعاتی، مدیران را به اهمیت ذهنیت فلسفی و خلاقیت آگاه نمایند. محتوای آموزش برای مدیران آموزشی مبتنی بر ذهنیت فلسفی و تدریس آن با استفاده از الگوی آموزش و یادگیری ده گام اخیر بهرنگی در مدیریت آموزش برای همه شاغلین در آموزش تهیه گردد.

در حد مطلوبی باشد از خلاقیت بیش‌تری برخوردارند و در نتیجه آن‌ها امور را در زمینه‌ای وسیع و با دید عمیق می‌نگرند و انعطاف پذیرند. همچنین نتایج این پژوهش با روش تحلیل همبستگی کانونی نشان داد که متغیر تفویضی با وزن ۰/۹۱ بیشترین تأثیر را در ایجاد ترکیب خطی متغیرهای وابسته دارد. متغیر تعمق واجد بیشترین وزن در تولید متغیر کانونی از ابعاد ذهنیت فلسفی است و متغیر انعطاف پذیری دارای بیشترین رابطه با متغیر ترکیبی حاصل از متغیرهای وابسته است. ضرایب ساختاری متغیرهای مستقل نشان دهنده اهمیت ضریب استاندارد جامعیت (۰/۸۵)، تعمق (۰/۸۶) و انعطاف-پذیری (۰/۸۷) می‌باشد، می‌توان گفت هر چه نمره جامعیت، تعمق و انعطاف پذیری افراد پایین‌تر باشد، نمره آن‌ها در سبک دستوری (۰/۲۴) و سبک تشویقی (۰/۶۵) و سبک مشارکتی (۰/۷۹) پایین‌تر و در سبک تفویضی (۰/۹۱) بالاتر خواهد بود. مطابق نتایج این پژوهش، مدیران با ذهن انعطاف پذیر بالا، در رهبری کارکنان تمایل دارند از سبک مشارکتی بیشتر استفاده کنند.

برای رهبران مهم است که زمینه‌های مختلفی را که نیاز به رفتار انعطاف پذیر دارند، درک کنند. برای هر زمینه، آن‌ها باید بدانند چگونه می‌توان وضعیت را تشخیص داد و انواع رفتارهایی را که مناسب هستند شناسایی کرد. علاوه بر این، آن‌ها باید بدانند که چگونه از مهارت‌های مختلف به طرز ماهرانه‌ای استفاده کنند. رهبران نیاز به مدل‌های ذهنی دارند که تأثیرات پیچیده رفتارهایشان را بر اهداف متعدد درک کنند. رهبران باید از فرصت‌های ممکن برای افزایش آگاهی خود از ویژگی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز استفاده کنند و مسئولیت خود را برای کمک به

## References

- Ansary, M., Yaghoubi, M., Farzaneh, M., & Shavakhi, A. (2013). A survey on philosophical mentality in Nursing managers. *International Journal of Hospital Research*, 2(4), 201-204. [In Persian]
- Behrangi, M. R. (2015). *Educational and School Management* (13th ed.). Tehran, Kamal Tarbiat. [In Persian]
- Behrangi, M. Re., Naveh Ibrahim, A, & Yousefzadeh, R. (2014). Philosophical mentality of Amol high school principals in relation to teachers' morale in accepting the model of science education management, *Journal of New Approach in Educational Management*, 5 (1), 20-1. [In Persian]
- Bowlinger, D. (2012). Philosophic mindedness level in educational managers to their employees operations in Chicago schools (Doctoral dissertation, PhD Dissertation Abstract]. Irwin University. Chicago, USA.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.). (2003). *Leading in turbulent times: Managing in the new world of work*. Blackwell Publishing.
- Chester, M. V., & Allenby, B. (2018). Toward adaptive infrastructure: flexibility and agility in a non-stationarity age. *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 1-19.
- Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674.
- Farjad, M. A. (2011). *Comparative Education* (7th ed.). Tehran: Roshd Publishing. [In Persian]
- Garcia-Sanchez, E., Garcia-Morales, V., & Martin-Rojas, R. (2018). Influence of technological assets on organizational performance through absorptive capacity, organizational innovation and internal labour flexibility. *Sustainability*, 10(3), 770.
- Hatch, J. M. & Cunliffe, A. L. (2016). *Organization Theory*, translated by Hassan Danaeifard (7th ed.). Tehran, Mehraban Book. [In Persian]
- Hersey, P. & Blanchard, K. (2018). *Organizational Behavior Management*, translated by Ali Alahmand (43th ed.). Tehran, International. [In Persian]
- Hooman, H. A. (2015). *Multivariate Data Analysis in Behavioral Research* (5th ed.). Tehran, Peyk Farhang. [In Persian]
- Hoy. W. k. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, Research & Practice* (9th ed). New York: McGraw-Hill.
- Huxtable, M., Hurford, R., & Mounter, J. (2009). *Creative and Philosophical Thinking in Primary Schools*. Optimus Education.
- Imani, M. N., Abdullahi, M. & Hemmati, M. (2012). The relationship between philosophical mentality of school principals and teachers' performance. *Educational Management Research Quarterly*. 4 (1), 72-57. [In Persian]
- Jamshidi K, zahed-babelan A, Sattari S. (2013). Relationship between principal's philosophical mentality and the innovation and creativity of teachers of high schools in bisetoon. *international research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(3), 597-600.
- Javidi Kalate, T. & Aboutorabi, R. (2010). Philosophical mentality and leadership style of managers in the higher education system, *Quarterly Journal of Educational Studies and Psychology*, 11 (1), 234-211. [In Persian]

- Kaviani, E. & Esfandiari, M. (2019). Investigating the role of organizational flexibility and organizational literacy in the performance status of school principals, *School Management Quarterly*, 7 (3), 161-178. [In Persian]
- Mirkamali, S. M. (2014). *Educational Management and Leadership* (19th ed.). Tehran, Yastroon. [In Persian]
- Mirza Mohammadi, M. H., Nowruzi, Mo. & Yuzbashi, A. (2013). Investigating the Relationship between Philosophical mentality and Organizational Creativity of Public Administration Training Center Staff, *Quarterly Journal of Initiative and Creativity in Humanities*. 3 (2), 150-129. [In Persian]
- Mohajeran, B., Qaleh, A. Hamzeh Robati, M., Nami, K. & Nemati, A. (2015). Investigating the Relationship between Philosophical Mindset and Entrepreneurial Personality Traits of School Principals, *Journal of Management and Development Process*, 27 (3), 130-107. [In Persian]
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises?. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 515-543.
- Rezaeian, A. (2017). *Fundamentals of Organization and Management* (19th ed.). Tehran, Samat. [In Persian]
- Robbins, S. (2019). *Organization Theory: Organizational Structure and Design* (59th ed.). translated by Seyed Mehdi Alvani and Hassan Danaeifard, Tehran, Saffar.
- Shamsai, Farshid; Davoodabadi, Zakieh and Sadeghi, Amir (2015). Investigating the personality traits of managers with their leadership style, *Quarterly Journal of Nursing Management*. 4 (1), 17-9. [In Persian]
- Shariatmadari, A. (2017). *Principles of Education* (27th ed.). Tehran, Tehran University Press. [In Persian]
- Sheikhzade, M. & Pourhashemi, S. (2014). Investigating the relationship between managers 'philosophical mentality and employees' organizational culture, *Educational Research Journal*, 10 (4), 58-41. [In Persian]
- Shermerhorn, J. R., Hunt, J, J. & Osborne, R. A. (2008). *Organizational Behavior Management*, Translated by Mehdi Irannejad Parizi (4th ed)., translated by Mohammad Ali Bababi & Mohammad Ali Sobhan Elahi, Tehran, Institute of Management Research and Training. [In Persian]
- Smith, Philip G. (2016). *Philosophical mentality in educational management* (6th ed.). translated by Mohammad Reza Behrangi, Tehran, Kamal Tarbiat. [In Persian]
- Taghipour Zahir, A. & Tavakoli, R. (2011). Investigating the Relationship between Philosophical Mindset of Managers and the Performance of Secondary School Teachers, *Quarterly Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 4 (6), 80-63. [In Persian]
- Tan, C. Y. (2019). Examining school leadership effects on student achievement: the role of contextual challenges and constraints. *Cambridge Journal of Education*, 48(1), 21-45.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
- Yousefi, A., Bagherian, A. & Shojaei, M. (2014). Logic and application of focal correlation analysis in social science research. *Two Quarterly Journal of Social Sciences*. 11 (2), 233-207. . [In Persian]
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting*

Psychology Journal: Practice and Research, 62(2),  
81-93.

Zarei Matin, H. (2018). Advanced Organizational  
Behavior Management (8th ed.). Tehran, Agah.  
[In persian]

---

**Cononical correlation analysis of the relationship between dimensions of philosophical  
mentality and contingency leadership style of managers**

---

Mohammad Reza Behrangi

Ali Yousefi<sup>1</sup>

**Abstract:**

The aim of this study was to investigate the relationship between the dimensions of philosophical mentality and contingent leadership style of managers. The statistical population of this descriptive correlational study was all male and female principals working in public schools in Bilesavar city, which consisted of 100 participants. According to Krejcie and Morgan table, the sample size of 80 participants were selected by simple random sampling. To collect data, two questionnaires were used to measure the philosophical mentality of managers based on the Smith model with an alpha coefficient of 0.74 and the Hershey and Blanchard contingency leadership style assessment with an alpha coefficient of 0.81. The research data were analyzed using the canonical correlation analysis. The results of this study showed that the delegating style variable has the greatest effect on the linear composition of dependent variables. The variable of penetration has the highest weight in generating the canonical variable of the dimensions of philosophical subjectivity, and the flexibility variable has the highest relationship with the composite variable derived from dependent variables. The canonical correlation squared between these two variables is 42%, which is statistically significant. According to the research results, principals with high flexibility of mind tend to use more participatory style in employee leadership.

**Keywords:** Principals, Philosophical mentality, Contingency leadership style, Cononical correlation analysis.

---

<sup>1</sup> Corresponding author: dabir.ap@gmail.com