ارتباط بین سبک‌های رهبری مدیران مدارس و نیازهای انگیزشی معلمان تربیت‌بدنی بر اساس نظریهٔ مک گریگور

حسین پورسلطانی زرندی*، رسول فرجی، محبوبه اللهیاری*****

* استادیار پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

** مدرس دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نقده

*** کارشناس ارشد دانشگاه شمال مرعش

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۶/۲۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۸/۱۷

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران مدارس و نیازهای انگیزشی معلمان تربیت‌بدنی بر اساس نظریهٔ X و Y مک‌گریگور بود. مطابق فرضیهٔ نظریهٔ Y، انسان موجودی مسئولیت‌پذیر است و علاقه به کار در ذات و فطرت اوست چنین فردی خود کنترل و خود انگیزش است، در حالی که برطبق مفروضهٔ X، انسان موجودی کارگریز و راحت‌طلب است و تنها راه واداشتن او به کار اجبار و کنترل مستقیم و ترساندن از تنبیه است. جامعه آماری این تحقیق تمامی معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی بود (N=۶۴۰)، ۲۴۱ معلم به صورت تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از تأیید روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌های چندعاملی رهبری (MLQ) باس و آلیو (۱۹۹۵) و نیازهای انگیزشی آلان چاپمن (۲۰۰۲) توسط متخصصان، پایایی آن‌ها در یک مطالعه راهنما و به روش آلفای کرونباخ به ترتیب α=۰/۹۰۶ و α=۰/۹۴۰ محاسبه شد. نتایج رابطه مثبت و معنی‌داری بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا (sig=۰/۰۰۱ وr=۰/۵۳۸) و عمل‌گرا (sig=۰/۰۰۱ وr=۰/۴۴۵) با مفروضه‌های نظریهٔ Y مک‌گریگور نشان داد (P<۰/۰۱). بین سبک رهبری بی‌خاصیت و مفروضه‌های نظریهٔ Y رابطه منفی غیرمعنی‌دار مشاهده شد (sig=۰/۲۱۶ وr=-۰/۰۸۰). همچنین، بین اولویت سبک‌های رهبری مدیران مدارس تفاوت معنی‌داری وجود داشت (P<۰/۰۱) و سبک رهبری تحول‌گرا (۲/۳۴۵±۰/۸۵۲) در اولویت اول و سبک‌های رهبری عمل‌گرا (۱/۹۲۸±۰/۷۱۳) و بی‌خاصیت (۱/۲۵۲±۰/۹۷۲) در اولویت‌های بعدی بودند. از دیدگاه معلمان تربیت‌بدنی، وضعیت موجود در مدارس این استان با مفروضه‌های نظریهٔ X هم‌خوانی داشت. نتیجه اینکه مدیران تحول‌گرا تمایل و اعتقاد بیشتری به مفروضه‌های نظریهٔ Y دارند و این مدیران با داشتن نگرش Y به کارکنان خود، توانایی ایجاد انگیزش بیشتری خواهند داشت.

واژه‌های کلیدی: معلم تربیت‌بدنی، سبک‌های رهبری، نظریهٔ مک‌گریگور، مدیران مدرسه.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

مقدمه

مدیران مسئول‌اند انگیزش لازم را در کارکنان به وجود آورند تا آن‌ها مشاغل خود را به‌خوبی انجام دهند. درحالی که ممکن است مهارت‌های مدیریتی برای فعالیت‌های مرتبط با وظیفه افراد کافی باشد، انگیزش کارکنان و خلاقیت‌های سازمانی نیاز به رهبری دارد (۱). رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است. موضوعی که اخیراً توجه اکثر محققان را به خود جلب کرده این است که چه نوع رفتار رهبری در فرآیند سازمانی مفید خواهد بود. آخرین پژوهش‌ها درباب رهبری به دو نظریه رهبری عمل‌گرا[1] و تحول‌گرا[2] اشاره دارد. برای اولین بار برنز[3] در سال ۱۹۷۸ میان دو سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا تمایز قائل شد (۲). طبق نظریه برنز، رهبری عمل‌گرا شامل رابطه‌ای تبادلی بین رهبر و زیردست (رابطه رئیس و مرئوس) است که در آن فرد زیردست در ازای اجابت خواسته‌های رهبر، پاداش‌هایی در جهت اهداف فعلی و نیازهای اولیه (امنیت، وابستگی و شناخت) دریافت می‌کند و از این طریق رهبران موجب عملکرد بهتر زیردستان می‌گردند (۳). برنز دو سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا را مقابل هم قرار داد و بیان کرد که رهبران تحول‌گرا نیازهای اساسی و سطح بالای پیروان (همانند نیاز به خودشکوفایی از دید مازلو) را مخاطب قرار داده و آنان را به سطح بالاتری از انگیزش سوق می‌دهند (۴). فرآیند رهبری تحول‌گرا در ارزش‌ها و عقاید شخصی رهبر ریشه دارد ولی در این فرآیند دیگر کالایی مبادله نمی‌شود. چنین رهبرانی از عمیق‌ترین ارزش‌های شخصی خود (مانند عدالت، انصاف، صداقت و شرافت) الهام می‌گیرند (۵). اندیشمندان رفتار سازمانی در کنار این دو سبک رهبری از سبک دیگری به نام رهبری بی‌خاصیت[4] نام می‌برند. رهبران بی‌خاصیت رهبرانی هستند که انگیزه و مهارتی برای اجرای وظایف مدیریتی ندارند. این رهبران زمانی استانداردها را تعیین می‌کنند که مشکلات رخ داده است (۶).

نوع سبک رهبری و ایجاد انگیزش در افراد توسط رهبر نسبت به سایر موارد مؤثر در به موفقیت رسیدن تیم یا سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. چنانچه سایر عوامل مؤثر در موفقیت تیم مطلوب باشد، ولی سبک رهبری در پیروان انگیزش لازم را ایجاد نکند، نمی‌توان انتظار داشت که آن تیم یا سازمان به اهداف خود نائل آید (۷). مک‌گریگور[5] دو مجموعه از مفروضات مختلف را شناسایی کرد که مدیران باید در مورد زیردستان رعایت کنند. یک دسته از این مفروضات دیدگاه سنتی بود که آن را تئوری X نامید. دیدگاه دیگر که خوشبینانه‌تر است تئوری Y نام گرفت (۸). اگرچه مک‌گریگور مشوق استفاده از تئوری Y بود؛ برخی از اندیشمندان اشاره می‌کنند که هنوز مواردی وجود دارد که استفاده از تئوری X برای برخی کارمندان در موقعیت‌های خاص مناسب‌تر است (۹). هر مدیری با توجه به نگرش‌های خود برداشت ویژه‌ای از مفروضات تئوری X و Y دارد. ضوابط و معیارهایی که مدیر در این باب به کار می‌گیرد به علت تفاوت‌هایی

[1] - Transactional leadership
[2] - Transformational leadership
[3] - Burns
[4] - laissez - faire leadership
[5] - McGregor

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

که در تصور ذهنی از این واژه‌ها وجود دارد با یکدیگر متفاوت است. اما در تجزیه و تحلیل نهایی یک وجه اشتراک را می‌توان در تمام این تعاریف ملاحظه کرد و آن این است که مفهوم تئوری‌های X و Y بیانگر مفهوم انگیزشی در مدیریت است که در نهایت ثمره آن اثربخشی و کارآیی سازمان است (۸). لذا با عنایت به اهمیت نقش معلمان تربیت‌بدنی در بهبود سطح تعلیم و تربیت دانش‌آموزان، تعیین نگرش مدیران مدارس، که به‌عنوان مدیران اجرایی بیشترین ارتباط را با معلمان دارند، درباره تئوری‌های X و Y ضروری است؛ زیرا نحوه نگرش مدیران، که با سبک رهبری آنان نیز مرتبط است بر علاقه به کار و کارآیی معلمان تأثیرگذار است.

گیلبرتسون[1] (۲۰۰۰) هفت عامل اساسی و عمده را به‌عنوان عوامل حیاتی در موفقیت سازمان ورزشی مطرح کرد که عبارت‌اند از: رهبری، انگیزش افراد، امکانات مالی، اهداف، خلاقیت، ساختار و مهارت. نوع سبک رهبری و ایجاد انگیزش در افراد توسط رهبر نسبت به سایر موارد مؤثر در موفقیت سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند (۱۰). بنابراین، سبک رهبری، به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده، مستقیم و غیرمستقیم بر بهره‌وری سازمان و کارکنان اثر می‌گذارد. اما اینکه چه سبک مدیریتی می‌تواند در ایجاد انگیزش و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی اثر داشته باشد، سؤالی است که یک قرن تحقیق و پژوهش به دنبال یافتن آن بوده است (۱۱).

شامیر و هاوس[2] (۱۹۹۳)، چلادوری[3] (۱۹۹۵)، الانگوان[4] (۱۹۹۹)، هتلند و ساندال[5] (۲۰۰۳) و گرگوری[6] (۲۰۰۶) در تحقیقات متعددی به ارتباط مثبت بین سبک رهبری تحول‌گرا با انگیزش پیروان اشاره کرده‌اند (۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲). کاننگو[7] (۱۹۹۸) به این نتیجه رسید که رهبران تحول‌گرا به‌عنوان رهبرانی که به افراد خود قدرت می‌بخشند (به‌جای اینکه آن‌ها را کنترل کنند) شناخته شده‌اند. این پژوهشگر قدرت‌بخشیدن را باعث افزایش اعتمادبه‌نفس و خودمختاری در پیروان دانست. افزایش احساس خودمختاری و اعتمادبه‌نفس، باعث ایجاد انگیزش درونی در افراد می‌شود (۱۷). ماسی و کوک[8] (۲۰۰۰) در تحقیق خود رابطهٔ مثبت و معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا با انگیزش پیروان گزارش کردند. در این مطالعه بین سبک رهبری عمل‌گرا و انگیزش رابطهٔ منفی مشاهده شد (۱۸).

جانگ[9] (۲۰۰۱) نشان داد برای دستیابی به اهداف و ایجاد انگیزش در پیروان، استفاده از هر دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا ممکن است مؤثر باشد (۱۹). خداداد (۱۳۸۵) گزارش کرد که سبک رهبری رؤسای دانشکده‌های تربیت‌بدنی بیشتر به سبک بی‌خاصیت گرایش دارد و بعد از آن به ترتیب سبک رهبری عمل‌گرا و سپس تحول‌گرا مورد استفاده قرار می‌گیرد (۲۰). عامریون، عامریون و شمسی‌پور (۱۳۸۶) طی تحقیقی

[1] - Gillbertson
[2] - Shamir & House
[3] - Chelludurai
[4] - Elangovan
[5] - Hetland & Sandal
[6] - Gregory
[7] - Kanungo
[8] - Masi & Cook
[9] - Jung

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

دریافتند که سرپرستاران بخش‌های مختلف بیمارستان به مفروضه‌های هر دو تئوری X و Y نگرش مثبت دارند. البته عوامل مهمی از قبیل سن، جنسیت، سابقه خدمت، سابقه پرستاری و سایر عوامل می‌تواند بر این نگرش مؤثر باشد (۸). پورسلطانی (۱۳۸۶) طی تحقیقی دریافت که تفاوت معنی‌داری بین سبک‌های رهبری عمل‌گرا، تحول‌گرا و بی‌خاصیت مسئولان هیئت‌های ورزشی وجود دارد. مسئولان هیئت‌های ورزشی از سبک رهبری تحول‌گرا بیشتر از سبک رهبری بی‌خاصیت استفاده کردند. او همچنین دریافت که ارتباط معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا و بی‌خاصیت با جنسیت وجود دارد و زنان تمایل کمتری به استفاده از سبک رهبری بی‌خاصیت در مقایسه با سبک رهبری تحول‌گرا داشتند (۲۱).

جانستون[1] (۲۰۰۷) رابطه تئوری X و تئوری Y را در روابط بین مدیران با کارکنان و در رابطه با فرهنگ مشارکت مورد بررسی قرار داد و مشاهده کرد که روابط مدیران با کارکنان بیشتر بر اساس تئوری Y است. هرچند کاربرد بیشتر این تئوری می‌تواند به علت انجام رو به افزایش مشاغل جدید و تغییرات ناگهانی در شرکت باشد(۶). بنت[2] (۲۰۰۹) با بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری عمل‌گرا، تحول‌گرا و رهبری بی‌خاصیت مدیران با کوشش مضاعف، رضایت پیروان از مدیریت و اثربخشی مدیران دریافت که رهبری تحول‌گرا و بی‌خاصیت و نه رهبری عمل‌گرا، قادر به پیش‌بینی کوشش‌های مضاعف زیردستان است و برخلاف رهبری تحول‌گرا، هرچه میزان بروز رهبری بی‌خاصیت بیشتر می‌شد، میزان فعالیت اضافه زیردستان کاهش می‌یافت. او همچنین دریافت که رهبری عمل‌گرا با رضایت پیروان از مدیریت و اثربخشی مدیران ارتباط داشت، ولی بین این نوع رهبری با تلاش اضافی زیردستان رابطه‌ای یافت نشد (۹). نیمونز[3] (۲۰۰۹) در در تحقیقی دریافت که کاربرد هر دو سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا در مدارس بیشترین اثر را در موفقیت دانش‌آموزان دارد، به طوری که استفاده ترکیبی از سبک‌های رهبری مذکور در مدارس، اعتماد، تعهد، رضایت، اثربخشی، همکاری و سطح انتظارات معلمان را افزایش می‌دهد و این عوامل منجر به پیشرفت و دستیابی دانش‌آموزان به موفقیت می‌گردد (۲۲). کرک، فلف و روت[4] (۲۰۱۰) در بررسی رهبری تحول‌گرا و تعهد دریافتند که سطح رهبری تحول‌گرا و اتفاق نظر گروه با تعهد عاطفی در ارتباط بود و فعالیت‌های هدفمند رابطه رهبری با تعهد عاطفی را نشان داد (۲۳).

با توجه به یافته‌های مطالعات گذشته، رهبری و انگیزش دو رکن اصلی موفقیت هر تیم یا سازمان است و از آنجا که رهبر بر نگرش‌ها اثرگذار است و نگرش‌ها ایجادکنندهٔ انگیزه‌های رفتاری هستند، یکی از مهم‌ترین عواملی که محققان آن را سرچشمه و منشأ انگیزش می‌دانند، رفتار و سبک رهبری است. شواهد تحقیقی حاکی از اثرات مثبت رهبری تحول‌گرا بر پیروان و بازدهی سازمان است؛ با وجود این، تحقیقات کمی درخصوص این اثرات و به‌ویژه در حیطه مدیریت ورزشی انجام شده است (۷). همچنین با عنایت به اینکه هر کشوری برای تعلیم و تربیت به معلمان باانگیزه و کارآمد نیاز دارد تا بتواند دانش‌آموزان را در قالب نظام

[1] - Johnston
[2] - Bennett
[3] - Nimmons
[4] - Korek, Felfe & Rothe

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

تعلیم و تربیتی خود پرورش دهـد و برای آینده‌ای بهتر آماده سازد و در این میان نقش معلم ورزش و تربیت‌بدنی حیاتی است (۲۴)، می‌توان گفت عدم استفاده مدیران مدارس از سبک رهبری مناسب و بی‌توجهی به انگیزش معلمان تربیت‌بدنی می‌تواند منجر به عملکرد ضعیف آنان شود و در نتیجه، دستیابی به اهداف پرورشی و تربیتی لحاظ‌شده در سند راهبردی معاونت پرورشی و تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش تحقق نخواهد یافت (۲۵). لذا تعیین، تشخیص و بررسی عوامل انگیزشی این قشر باید به‌طور خاص مدنظر دست‌اندرکاران و برنامه‌ریزان قرار گیرد. بنابراین با عنایت به اینکه نتایج این تحقیق بر جنبه‌های کاربردی متکی بوده، امید است که این پژوهش با مطالعه و بررسی سبک‌های رهبری مدیران و ارتباط آن‌ها با نیازهای انگیزشی معلمان براساس تئوری x و y مـک گریگـور، ضمن روشن‌کردن وضعیت موجود، بـاعث شود که مـدیـران و دست‌اندرکارانی که بیشتر توجه خود را به نیازهای فیزیولوژیکی متمرکز کرده‌اند و کمتر به سایر نیازهای معلمان توجه می‌نمایند، بینش بهتری پیدا کنند و بتوانند آگاهانه و با اتخاذ سبک مناسب رهبری با معلمان تربیت‌بدنی در سطوح متفاوت انگیزشی برخوردی صحیح داشته باشند. از سوی دیگر، می‌توان با ارزیابی سبک‌های رهبری و دستیابی به سبک‌های مؤثرتر، اطلاعات دقیقی فراهم آورد و مدیرانی را به کار گرفت که بتوانند در برانگیختن و ایجاد انگیزش مناسب در معلمان از امتیاز بالایی برخوردار باشند. از این رو، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که چه ارتباطی بین سبک‌های رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرای مدیران مدارس، با نیازهای انگیزشی معلمان تربیت‌بدنی براساس تئوری x و y مک‌گریگور وجود دارد؟

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق تمامی دبیران تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی (N=۶۴۰) بود که ۲۴۱ نفر از معلمان این استان (۱۶۵ مرد و ۷۶ زن) به صورت تصادفی طبقه‌ای و بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. از پرسش‌نامه چندعاملی رهبری (MLQ[1]) باس و آولیو[2] (۱۹۹۵) برای سنجش سبک رهبری مدیران مدارس استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۴۱ سؤال با مقیاس لیکـرت ۵ ارزشی است (۰= هـرگز تا ۴= همیشه) و سه مفهوم سبک رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و بی‌خاصیت را مورد بررسی قرار می‌دهد.

همچنین از پرسش‌نامه ۱۵ سؤالی آلان چاپمن[3] (۲۰۰۲) برای سنجش وضعیت حاکم در مدارس استان آذربایجان غربی از نظر مدیریت نوع X و Y داگلاس مک‌گرگور استفاده شد. این پرسش‌نامه در مقیاس لیکرت ۶ ارزشی است (۰= هرگز تا ۵= همیشه) و دامنه امتیازات آن از ۰ تا ۷۵ است و با توجه به امتیاز کسب‌شده وضعیت حاکم در سازمان را از نظر مدیریت نوع X یا Y مشخص می‌کند (۱۵-۰ = شدیداً

[1]- Multifactor Leadership Questionnaire
[2]- Bass & Avolio
[3] - Alan Chapman

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

مدیریت نوع X اِعمال می‌شود، ۴۴-۱۶ = عموماً مدیریت نوع X اِعمال می‌شود، ۵۹-۴۵ = عموماً مدیریت نوع Y اِعمال می‌شود، ۷۵-۶۰ = شدیداً مدیریت نوع Y اِعمال می‌شود).

روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌های تحقیق مورد تأیید برخی از متخصصان مدیریت ورزشی قرار گرفت. همچنین، پایایی آن‌ها در یک مطالعه راهنما در مورد ۲۵ نفر از معلمان و به روش آلفای کرونباخ به ترتیب α=۰/۹۰۶ و α=۰/۹۴۰ برای پرسش‌نامه‌های سبک رهبری و تئوری انگیزش مک‌گریگور به دست آمد. از روش‌های آمار توصیفی برای توصیف یافته‌ها (میانگین، انحراف استاندارد و غیره) و از آزمون کالموگروف اسمیرنف (K-S) برای بررسی نرمال‌بودن داده‌ها استفاده شد. با توجه به نرمال‌بودن متغیرها (P>۰/۰۵ و Z=۰/۶۱ برای پرسش‌نامه سبک‌های رهبری و P>۰/۰۵ و Z=۱/۰۹ برای پرسشنامه انگیزش)، از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین روابط بین متغیرها، ANOVA و اندازه‌گیری مکرر به منظور تحلیل اختلاف بین میانگین ها استفاده شد.

یافته‌ها

از ۲۴۱ آزمودنی این تحقیق ۱۶۵ نفر (۶۸/۵ درصد) مرد و ۷۶ نفر (۳۱/۵ درصد) زن بودند. میانگین سن و سابقه آن‌ها نیز به ترتیب ۷/۱۹±۳۶/۷۴ و ۷/۳۷±۳۱/۷۴ بود. ۸۳/۸ درصد آزمودنی‌ها متأهل و بیش از ۶۰ درصد آن‌ها دارای مدرک کارشناسی در رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی بودند. ۴۳/۶ درصد در مقطع دبیرستان، ۵۱/۹ درصد در مقطع راهنمایی و حدود ۴/۶ درصد در مقطع ابتدایی مشغول به تدریس بودند. از نظر وضعیت استخدام نیز حدود ۸۰ درصد آنان استخدام رسمی دولت بودند.

جدول ۱. رابطه ماتریس همبستگی بین مفروضه‌های تئوری X و Y با سبک رهبری

		رهبری تحول‌گرا	رهبری عمل‌گرا	رهبری بی‌خاصیت
مفروضه‌های تئوری Y	r	*۰/۵۳۸	*۰/۴۴۵	-۰/۰۸۰
	Sig	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۲۱۶
مفروضه‌های تئوری X	r	*-۰/۵۳۸	*-۰/۴۴۵	۰/۰۸۰
	Sig	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۲۱۶

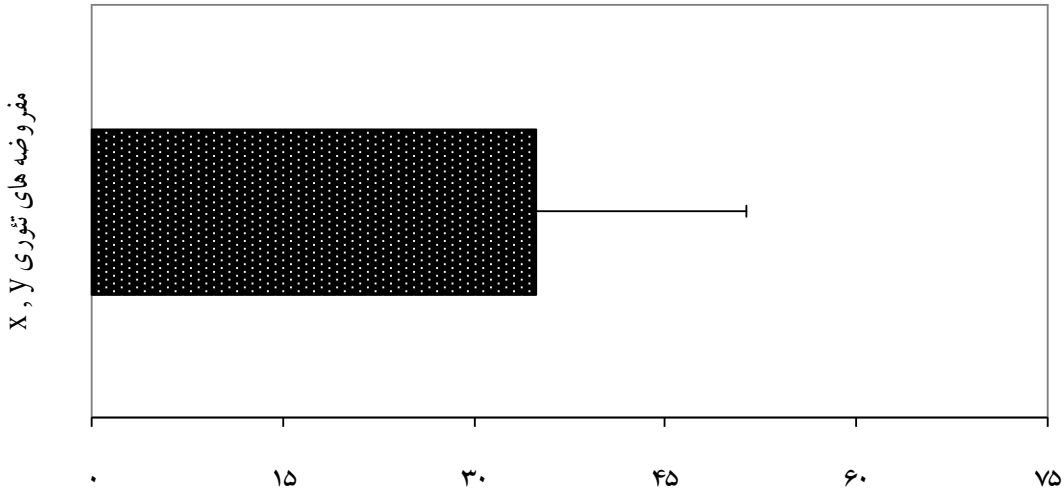
*: رابطه در P<۰/۰۱ معنی‌دار است.

جدول ۱ نتایج حاصل از بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج این جدول، بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران مدارس و مفروضه‌های تئوری انگیزشی Y رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (P<0/01). همچنین، بر اساس نحوه امتیازگذاری پرسش‌نامه تئوری انگیزشی X و Y، می‌توان اظهار کرد که بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران و مفروضه‌های تئوری X

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد (P<0/001). همچنین، بین سبک رهبری بی‌خاصیت و تئوری Y رابطه منفی (رابطه مثبت با تئوری X) مشاهده شد که از نظر آماری معنی‌دار نبود (P>0/05).

از نظر وضعیت حاکم در مدارس استان آذربایجان غربی بر اساس مفروضه‌های تئوری انگیزشی X و Y، معلمان تربیت‌بدنی شاغل در این مدارس وضعیت موجود را X ارزیابی کرده‌اند[1] (شکل۱).



شکل ۱. وضعیت مفروضه‌های تئوری انگیزشی X و Y در مدارس

جدول۲. مفروضه‌های تئوری X و Y برا اساس جنسیت

متغیر		تعداد	M±SD	t-test	درجه آزادی	sig
جنسیت	مرد	۱۶۵	۳۵/۱۲±۱۶/۸۶	۰/۲۹۲	۲۳۹	۰/۷۷۰
	زن	۷۶	۳۴/۴۵±۱۵/۸۳			

جدول ۳. تجزیه و تحلیل آماری مفروضه‌های تئوری انگیزشی X و Y بر اساس سطح تحصیلات و وضعیت استخدام معلمان

متغیر	منابع تغییر	میانگین مجذورات	درجه آزادی(df)	F	sig
تحصیلات	بین‌گروهی	۷۳۲/۱۷	۳	۰/۸۹۴	۰/۴۴۵
	درون‌گروهی	۶۴۷۲۶/۰۸	۲۳۷		
وضعیت استخدام	بین‌گروهی	۱۱۳۳/۹۰	۳	۱/۳۸۱	۰/۲۴۹
	درون‌گروهی	۶۴۱۸۱/۹۹	۲۳۷		

۱) ۱۵-۰ = شدیداً مدیریت نوع X اِعمال می‌شود، ۴۴-۱۶ = عموماً مدیریت نوع X اِعمال می‌شود، ۵۹-۴۵ = عموماً مدیریت نوع Y اِعمال می‌شود، ۷۵-۶۰ = شدیداً مدیریت نوع Y اِعمال می‌شود.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

در بررسی مفروضه‌های تئوری انگیزشی X و Y بر اساس برخی از ویژگی‌های فردی معلمان همچون جنسیت و وضعیت استخدام تفاوت معنی‌داری بین گروه‌های مورد مقایسه مشاهده نشد (جداول ۲ و ۳). در مقابل، بین سن معلمان و مفروضه‌های تئوری Y رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد (sig=۰/۰۲۳ و r=۰/۱۴۷). بین سابقه معلمان و مفروضه‌های تئوری Y نیز رابطه مثبت مشاهده شد که از نظر آماری معنی‌دار نبود (جدول ۴).

جدول ۴. رابطه بین مفروضه‌های تئوری Y و سن و سابقه معلمان

		سن	سابقه
مفروضه‌های تئوری Y	r	*۰/۱۴۷	۰/۰۶۷
	Sig	۰/۰۲۳	۰/۳۰۲

*: رابطه در P<۰/۰۱ معنی‌دار است.

بر اساس داده‌های جدول ۵، و با انجام آزمون کرویت موخلی، مشخص می‌شود که بین داده‌ها تجانس کو واریانس وجود ندارد. بنابراین، باید از یک آزمون محافظه‌کارتر استفاده کرد. آزمون به‌کاررفته هین-فلت است و براساس سطح معناداری (P<۰/۰۱) آزمون مذکور، مشاهده می‌شود که نتایج بین آزمودنی‌ها متفاوت است (جدول ۶).

جدول ۵. نتایج آزمون موخلی برای آزمون اندازه‌گیری مکرر

فاکتور	آماره موخلی(W)	درجه آزادی	sig
سبک رهبری	۰/۴۵۱	۲	*۰/۰۰۱

*: در P<۰/۰۱ معنی‌دار است.

جدول ۶. نتایج آزمون تأثیرات بین آزمودنی‌ها

منبع	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	sig
Huynh-Feldt	۱/۲۹۵	۱۱۵/۱۳۹	۱۲۵/۴۴۲	*۰/۰۰۱

*: در P<۰/۰۱ معنی‌دار است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر تعیین رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران مدارس و نیازهای انگیزشی معلمان تربیت‌بدنی براساس تئوری X و Y مک‌گریگور در مدارس استان آذربایجان غربی بود. نتایج تحقیق حاضر حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با مفروضه‌های تئوری Y

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

بود. البته میزان این همبستگی بین رهبری تحول‌گرا و تئوری Y قوی‌تر (r=۰/۵۳۸) از رهبری عمل‌گرا و تئوری Y (r=۰/۴۴۵) بود. بنابراین به نظر می‌رسد مدیران تحول‌گرا تمایل و اعتقاد بیشتری به تئوری Y دارند. طبق نظریه رهبری برنز و نظریه انگیزشی مک‌گریگور نیز این یافته منطقی است، زیرا همان‌طور که در تئوری x مک‌گریگور به انسان به‌عنوان موجودی نگریسته می‌شود که نیازهای رده پایین بر او حاکم است (۲۶)، براساس نظریهٔ برنز نیز، در سبک رهبری عمل‌گرا بین رهبر و پیروان رابطهٔ قراردادی وجود دارد که در آن پیروان بیشتر پاداش‌هایی را در ارتباط با نیازهای سطح پایین خود دریافت می‌کنند و همچنان که مفروضات تئوری Y مک‌گریگور بر این اساس قرار می‌گیرد که نیازهای رده‌بالاتر بر فرد حاکم هستند (۲۶)، در سبک رهبری تحول‌گرا نیز رهبر زیردستان را تشویق می‌کند تا به حداکثر توان بالقوهٔ خود دست یابند و باعث می‌شود آن‌ها طالب ارضای نیازهای سطوح بالاتر (موفقیت و خودشناسی) و اهداف گروهی باشند (۳). مک‌گریگور بر این باور بود که مفروضات تئوری Y نسبت به مفروضات تئوری X در ایجاد انگیزش شغلی افراد مورد اعتمادترند. بنابراین، می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که برطبق تحقیقات متعدد (۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۸) کاربرد بیشتر سبک رهبری تحول‌گرا که با مفروضات تئوری Y ارتباط و همسویی بیشتری دارد با افزایش بیشتر انگیزش شغلی معلمان تربیت‌بدنی مرتبط است. تاکر[1](۱۹۹۲) نیز به اهمیت بیشتر سبک رهبری تحول‌گرا نسبت به رهبری عمل‌گرا در ایجاد انگیزش برای تلاش مضاعف در پیروان اشاره کرده است (۷). زاکارو و بانکز[2] (۲۰۰۱) یکی از راه‌های اثربخشی رهبر را عملکرد و رفتار خود رهبر دانستند. آنان عنوان کردند، رهبران تحول‌گرا خود براساس ارزش‌ها و باورهایی رفتار می‌کنند که در پیروان در برابر اهداف سازمان ایجاد انگیزش و تعهد می‌نمایند (۷). با توجه به برخی پژوهش‌های انجام‌شده براساس اقتضای شرایط موجود، استفاده ترکیبی از سبک‌های رهبری مذکور در مدارس، که موجد انگیزش درونی و بیرونی معلمان شود، می‌تواند موجب افزایش بیشتر اعتماد، تعهد، رضایت، انگیزش و اثربخشی آنان گردد که این عوامل منجر به پیشرفت و دستیابی دانش‌آموزان به موفقیت می‌شود(۲۲). دیکسون[3] (۱۹۹۸) نیز در تحقیقی دربارهٔ اثرات متغیرهای واسطه‌ای بر اثربخشی نشان داد که بین خصوصیات سبک رهبری تحول‌گرا و سبک رهبری عمل‌گرا با انگیزش پیروان رابطهٔ مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۲۸).

نتیجه تحقیق حاضر نشان داد، که از نظر معلمان تربیت‌بدنی، وضعیت موجود در مدارس استان آذربایجان غربی وضعیت X است. به عبارت دیگر، از نظر معلمان تربیت‌بدنی، مدیران مدارس درباب زیردستان خود (معلمان تربیت‌بدنی) دیدگاه X دارند. این یافته با نتایج تحقیق جانستون (۲۰۰۷) همسو نیست. این در حالی است که به عقیده مک‌گریگور مفروضات نظریه Y (در مقایسه با مفروضات نظریه X) قابل اعتمادترند. از این رو او پیشنهاد می‌کند که افراد و اعضای سازمان در اموری چون تصمیم‌گیری شرکت جویند، مسئولیت‌هایی را بپذیرند و در حل مسائل سازمانی مشارکت کنند تا در سازمان روابط گروهی خوبی

[1]- Tucker
[2]. Zaccaro & Banks
[3]. Dixon

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

حکم‌فرما شود تا انگیزه کاری افراد به بالاترین حد ممکن برسد (۲۶). بر اساس مفروضات نظریه Y اگر شرایط مناسب باشد، کارکنان در مورد اعمالشان به خودکنترلی اقدام می‌کنند. افراد از طریق انجام کارهای مناسب و فرصت یافتن برای ارتباط با همکارانشان، به‌جای مشوق‌های صرفاً مالی، برانگیخته می‌شوند. به اعتقاد مک‌گریگور، عدم تمرکز و تفویض اختیار به افراد، توسعه شغلی، مدیریت مشارکتی و مدیریت مبتنی بر اهداف از جمله روش‌های مناسب برای خودکنترلی افراد و در نتیجه ایجاد انگیزش کاری آن‌هاست(۲۹). داشتن نگرش مثبت به نظریه X و به‌کارگیری مفروضات آن توسط مسئولان بخش‌ها و مدیران مانع رشد و پیشرفت فرد و سازمان می‌شود (۸). بنابراین، آشنایی مدیران و مسئولان سازمان‌ها و بخش‌ها (بخصوص مدیران مدارس) با مفروضه‌های تئوری X و Y و به‌کارگیری درست و مناسب آن‌ها می‌تواند در انگیزش کارکنان و در نتیجه اثربخشی سازمان مؤثر باشد (۸). به نظر می‌رسد مفروضات تئوری Y با نگرش افراد سازگاری بیشتری دارد؛ لذا، مدیران می‌توانند برای ارتقای کیفیت ارائه خدمات از مفروضه‌های تئوری Y بیشتر استفاده کنند (۳۰). با توجه به اینکه در تحقیق حاضر وضعیت موجود در مدارس استان آذربایجان غربی بیشتر با مفروضه‌های تئوری X مطابقت دارد، بهتر است مدیران این مدارس تغییراتی در نوع نگرش خود (از نظر مفروضات تئوری X و Y) به معلمان تربیت‌بدنی ایجاد کنند تا اثربخشی و بهره‌وری این معلمان افزایش یابد. لذا به منظور دستیابی به این اهداف استفاده بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا که ارتباط بیشتری با تئوری Y دارد، توصیه می‌شود.

نتایج این تحقیق تفاوت معنی‌داری بین نگرش مردان و زنان به مفروضه‌های تئوری X و Y نشان نداد. این مطلب گویای این است که جنسیت با نگرش معلمان ورزش مرتبط نیست. یافته‌های مذکور با نتایج تحقیقات عامریون و همکاران (۱۳۸۶) و بازرگان (۱۳۷۹) هم‌خوانی نداشت. در تحقیق عامریون و همکاران (۱۳۸۶) زنان نسبت به مردان نگرش مثبت‌تری به مفروضات تئوری X و نیز تئوری Y داشتند، اما در تحقیق بازرگان (۱۳۷۹) مردان نسبت به زنان نگرش مثبت بیشتری به تئوری X داشتند. بنابراین، نتایج متناقض تحقیقات فوق و ناهم‌خوانی با نتایج تحقیق حاضر، لزوم انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه را آشکار می‌سازد.

در تحقیق حاضر بین سن معلمان تربیت‌بدنی و مفروضه‌های تئوری Y رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد (sig=۰/۰۲۳ و r=۰/۱۴۷) که با تحقیق عامریون و همکاران (۱۳۸۶) هم‌خوانی نداشت. بنابراین، می‌توان گفت معلمان تربیت‌بدنی با سن بالا مفروضه‌های تئوری Y را بیشتر درک کرده‌اند. شاید دلیل این امر این نکته باشد که معلمان با افزایش سن در تصمیم‌گیری‌ها و نیز حل مسائل سازمانی مشارکت بیشتری کرده‌اند (۲۶) و دارای اختیار بیشتری نسبت به معلمان جوان و کم‌سن‌وسال هستند (۲۹).

بین سابقه معلمان و مفروضات تئوری Y رابطه معنی‌داری مشاهده نشد که این نتیجه با تحقیق عامریون و همکاران (۱۳۸۶) هم‌خوانی ندارد (۸). در تحقیق عامریون و همکاران (۱۳۸۶) کارکنان کم‌سابقه به مفروضات تئوری Y نگرش مثبت‌تری داشتند (۸). بازرگان (۱۳۷۹) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که مدیران باسابقه خدمت بیشتر نگرش مثبت‌تری به تئوری Y داشتند و این نتیجه با تحقیق حاضر هم‌خوانی ندارد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

در بررسی سبک‌های رهبری مدیران مدارس، نتایج این تحقیق نشان داد که به ترتیب سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و بی‌خاصیت در اولویت مدیران قرار دارد و نتیجه آزمون اندازه‌گیری مکرر نیز نشان داد که تفاوت بین این سه سبک رهبری معنی‌دار است ($p\leq ۰/۰۱$). این نتیجه با تحقیق پورسلطانی (۱۳۸۷) همسو بود، اما با تحقیق خداداد (۱۳۸۵) هم‌خوانی نداشت (۲۰). محققان در تحقیقی که در سال ۱۹۸۲ در سازمان ملی ورزش آلمان انجام شد دریافتند که مدیران تحول‌گرا و عمل‌گرا در اثربخشی سازمان‌های ورزشی نقش دارند (۲۱). لولر و میکسل (۲۰۰۴) نشان دادند که رهبران تحول‌گرا در مقایسه با رهبران عمل‌گرا عملکرد قوی‌تری دارند. سبک رهبری تحول‌گرا به دلیل توجه به روحیات و ارزش‌های افراد و برانگیختن انگیزه‌های درونی آن‌ها، تأثیر بسزایی در مدیریت انسانی و به‌ویژه در مدیریت ورزش می‌تواند داشته باشد. مسئولان ورزشی که از این سبک پیروی می‌کنند به‌عنوان رهبران موفق شناخته می‌شوند و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود برجای می‌گذارند (۷). لذا مدیران مدارس با پیروی از سبک‌های رهبری تحول‌گرا می‌توانند تأثیر بسزایی در انگیزش معلمان و به‌ویژه معلمان تربیت‌بدنی و در نتیجه اثربخشی فعالیت‌های مدارس تحت مدیریت خود داشته باشند.

با عنایت به مطالب فوق می‌توان گفت سبک رهبری مدیران بر فرایند تصمیم‌گیری و در نتیجه اثربخشی سازمان تأثیر دارد. در واقع، موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف ازپیش‌تعیین‌شده، در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری است. الگوهای رفتاری مناسب در هر سازمان باعث به‌وجودآمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه‌شان افزایش می‌دهد (۲۱). افزایش این عوامل می‌تواند منجربه تقویت نگرش‌ها و رفتارهای مناسب سازمانی و در نهایت افزایش عملکرد و بهره‌وری در سازمان گردد (۲). بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی و به‌ویژه مدیران مدارس درجهت تقویت به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین و افزایش انگیزه کارکنان و بخصوص معلمان ورزش مدارس توصیه‌های زیر را به کار گیرند:

۱) درباره آینده و کارهایی که باید انجام شود، خوش‌بینانه و با شوق صحبت کنند.

۲) برای راهنمایی و آموزش کارکنان خود وقت لازم را اختصاص دهند.

۳) بایستی به کارمندان خود کمک کنند تا توانایی‌هایشان را بسط و توسعه دهند.

۴) بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره مأموریت سازمان تأکید کنند.

۵) هریک از کارکنان را به‌عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت با دیگران است در نظر بگیرند و علاوه بر اینکه با آن‌ها به‌عنوان عضوی از سازمان رفتار می‌کنند، برای آن‌ها به‌عنوان یک شخص نیز احترام قائل شوند.

۶) وقتی کارکنان به خواسته‌ها و اهدافشان می‌رسند، از این اقدام آن‌ها احساس رضایت می‌کنند و آنان را مورد تشویق قرار دهند.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

منابع

1- Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. Journal of Administration in Social Work, 33, 347–367.

۲- امیرکبیری، علیرضا؛ خدایاری، ابراهیم؛ نظری، فرزاد؛ مرادی، محمد. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، صص ۱۴۲-۱۱۷.

3- Doherty, A. J., Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and transactional Leadership in interuniversity Athletics management, Journal of sport management, 10(3), 202-209.

4- Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. and Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond (A multi–method development of a theoretical typology of leadership), Journal of Management Development, Vol. 22, No. 4, 273-307.

5- Humphreys, J. H., Einstein, W. O. (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective, Journal of Management History, Vol. 41, No. 1, 85–95.

6- Johnston, A .D. (2007). Contradiction And The Carnival: A Study of McGregor's Theory X and Theory Y Framework Applied to Communication within a Carnival Setting. Msc Dissertation. Liberty University.

۷- زرتشتیان، شیرین. (۱۳۸۷).ارتباط سبکهای رهبری تحول گرا و عملگرای مربیان بسکتبال لیگ برترکشور با انگیزش رقابت بازیکنان، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم.

۸- عامریون، احمد؛ عامریون، عفت؛ شمسی‌پور، حبیب اله. (۱۳۸۶). بررسی نگرش سرپرستان نسبت به مفروضات تئوری x و y، مجله علوم رفتاری، شماره ۱، صص ۶۰-۵۳.

9- Bennett, T. M. (2009). The relationship between the subordinate's perceptions of the leadership styles of it managers and the subordinate's perceptions of it manager's ability to inspire extra effort, to be effective, and to enhance satisfaction with management in an information technology environment. Nova Southeastern University. PhD Dissertation.

10- Gillberston, D. W. (2000). Transformational leadership in Australasian sport organizations. New Zealand Innovation and Competitiveness Project Victoria University of Wellington.

11- Sashkin, M. (1995). Transformational Leadership, A Review and Synthesis, Working Paper George Washington University.

12- Shamir, B., & House, R. J. (1993). The motivational effects of charismatic leadership. Organizational Science, 4, 577-594.

13- Chelludurai, P. (1995). Decision style choices of high school basketball coaches: The effect of situational and coach characteristics. Journal of Sport Behavior, 18.

14- Elangovan, A. R. (1999). Effect of perceived power of supervisor on subordinate stress and motivation: The moderating role of subordinate characteristics. Journal of Organizational Behavior, 20, 359-373.

15- Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. European Journal of Work and Organizational Psychology, 12(2), 147-170.

16- Gregory, A. A. (2006). Transformational and transactional leadership: Association with attitudes toward evidence -based practice. Psychiatr Serve 57: 1162-1169. <http://www.ps.psychiatryonline.org/cgi/content/57/8/1162.

17- Kanungo, R. N. (1998). Ethical leadership in three dimensions. Journal of Human Values, 4, 133-148.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

18- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effect of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. International Journal of organizational Analysis, 8, 16-47.
19- Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. Creativity Research Journal, 13(2), 185-195.
۲۰- خداداد کاشی، شعله. (۱۳۸۵). ارتباط بین تعالی سازمانی و سبک رهبری (تحول گرا ، عمل گرا و بدون رهبری) در دانشکده های تربیت بدنی شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۲۱- پورسلطانی زرندی، حسین. (۱۳۸۷). مقایسه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مسئولین هیأت‌های ورزشی استان گیلان، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۹، صص ۲۰۵-۱۹۱.
22- Nimmons, L. C. (2009). Transformational leadership: The missing link in motivating teachers to close the achievement gap in impoverished communities. PhD Dissertation. Fordham University.
23- Korek, S., Felfe, J., Rothe, U. Z. (2010). Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 19, Iss. 3; pg. 364.
۲۴- شفیع‌زاده، علی. (۱۳۸۱). بررسی عوامل انگیزش شغلی معلمان مرد تربیت بدنی، نشریه حرکت، شماره ۱۴، صص ۶۷-۵۳.
۲۵- طرح جامع تحول بخشی در معاونت پرورشی و تربیت بدنی، سند شماره یک (سند راهبردی معاونت پرورشی و تربیت بدنی)، معاونت پرورشی و تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش. اخذ شده از سایت وزارت آموزش و پرورش در تاریخ 22\7\2010.
۲۶- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۷). مترجمان: پارساییان، علی. اعرابی، سید محمد. مبانی رفتار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ بیستم، ص ۱۱۲-۳۶۳.
27- Douglas, M. E., Tucker, S. (1992). Leadership as a Way of Thinking. Educational leadership, 49, 5, 30-35.
28- Dixon, D. L. (1997). The relationship between chief executive leadership and hospital effectiveness. *Dissertation Abstract online*: Vol. 58-05 A, P. 1808, accessed 4 February 1999, AAG9731484. (From Whelan, A. P. 2000).
۲۹- فرهنگی، علی اکبر؛ شاه میرزایی، وحید؛ حسین زاده، علی. (۱۳۸۴). نظریه پردازان و مشاهیر مدیریت، نشر فراندیش، تهران.
۳۰- بازرگان، رحیم. (۱۳۷۹). بررسی نگرش مدیران خدمات پرستاری نسبت به مفروضات تئوری x و y در مراکز آموزش درمانی کرمانشاه (سال ۱۳۷۷).

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

The relationship between principals' leadership styles and motivational needs of the physical education teachers based on McGregor's theory

Poursoltani Zarandi, H., (Ph.D) Sport Science Research Center
Faraji, R., (M.Sc.). Faculty member, Islamic Azad University, Naghadeh branch
Allahyari, M., (M.Sc.) Shomal Mar'ash University

Abstract
The purpose of this research was to determine the relation between principals' transactional and transformational leadership styles and the motivational needs of physical education teachers based on Douglas McGregor's X & Y theory. According to X theorical supposing human is interest to work and responsible and this is in her essence. This person is self control and self motivation. Whereas in according to Y theorical, human is comfort-seeking person and he can work only with duress(compulsion), directly control and fear of punishment. All of the physical education teachers in the West Azarbaijan province were the statistical society for this research (N=640) and 241 teachers were selected randomly as sample. After verifying the validity of the Bass & Avolio's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) as well as Alan Chapman's motivational needs Questionnaire by the experts, their reliability were calculated in a pilot study (α=0.940 and α=0.906 respectively for leadership and motivation questionnaires). Data were analyzed by the Pearson correlation coefficient, independent t-test, ANOVA and repeated measure tests. The results showed positive significant correlation between transformational (r=0.538, sig=0.001) and transactional (r=0.445, sig=0.001) leadership styles with McGregor's theory Y assumptions ($p < 0.01$). There was no significant negative correlation between laissez -faire leadership style and theory Y assumptions (r=-0.080, sig=0.216). There was a significant difference between preferences of principals' leadership styles ($p < 0.01$). Thus, transformational style (2.345±0.852) was in first and the transactional (1.928±0.713) and laissez -faire (1.251±0.972) styles were in next preferences. From physical education teachers' perspective, the existing status in this province's schools was equivalent with theory X assumptions. It can be concluded that, transformational principals have more desire and belief to theory Y assumptions and these principals having Y-type attitude to employees, will have more ability to motivating them.

Keywords: Physical education teacher, Leadership style, McGregor's X & Y theory, School principals.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]