

## بررسی رابطه بین الگوی تصمیم گیری مدیران با تعهد سازمانی دبیران در مدارس راهنمایی شهرستان شیروان

دکتر حسینعلی بهرام زاده \*

امین رضا مراتی \*\*

### چکیده

آموزش و پرورش برای دستیابی به اهداف والای خود نیازمند معلمینی دلسوز و متعهد به اهداف تعلیم و تربیت است. معلمان با تعهد بالا و احساس مسئولیت نسبت به وظایف خود شرایط را برای تحقیق چنین امری فراهم می نمایند. عوامل زیادی می توانند با تعهد سازمانی دبیران در ارتباط باشد اما شیوه تصمیم گیری مدیران گرچه خود به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان به شمار می آید می تواند با تعهد سازمانی دبیران در ارتباط باشد.

این پژوهش با هدف بررسی رابطه تصمیم گیری مدیران با تعهد سازمانی دبیران در مدارس راهنمایی شهرستان شیروان در سال تحصیلی ۸۲-۸۱ انجام شده است. این مطالعه با استفاده از دبیران ۷۴ مدرسه که حدود ۱۸۲ نفر می باشند انجام شده است. یافته های پژوهش در سؤال اصلی وجود رابطه بین الگوی تصمیم گیری مدیران و تعهد سازمانی دبیران را مورد تایید قرار می دهد. همچنین یافته های پژوهش در سه سؤال فرعی اول تا سوم در خصوص وجود رابطه بین الگوی تصمیم گیری آمرانه و مشورتی و مشارکتی با تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار می دهد. که نتایج آن بیانگر این است که بین الگوی تصمیم گیری آمرانه و مشورتی مدیران با تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود ندارد اما بین الگوی تصمیم گیری مشارکتی مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد. یافته های دیگر پژوهش در سؤال فرعی چهارم و پنجم حاکی از عدم ارتباط بین الگوی تصمیم گیری مدیران با جنسیت آنان می باشد. اما بین جنسیت و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد به گونه ای که تعهد سازمانی دبیران زن بیشتر از دبیران مرد می باشد.

### واژه های کلیدی

تصمیم گیری<sup>۱</sup>، تصمیم گیری استبدادی<sup>۲</sup>، تصمیم گیری مشورتی<sup>۳</sup>، مشارکتی<sup>۴</sup>، تعهد<sup>۵</sup>، تعهد سازمانی<sup>۶</sup>.

\* دکتر حسینی بهرام زاده، دکتری تخصصی مدیریت و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.

\*\* این مقاله بر گرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نگارنده (امین رضا مراتی) که در مهرماه ۱۳۸۳ به منظور دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی با راهنمایی آقای دکتر حسینعلی بهرام زاده و همکاری دکتر عبدالمجید رضایی رکن آبادی انجام پذیرفته است.

1. Decision making
2. Authority Decision
3. Counselling Decision
4. Cooperative Decision
5. Commitment
6. Organization Commitment

**مقدمه**

آموزش و پرورش و معلمان با توجه به جایگاه والایی که در جوامع دارند و می‌توانند در تمام سطوح جامعه مؤثر باشند به گونه‌ای که موفقیت سایر سازمانها و نهایتاً موفقیت اجتماع تا اندازه زیادی وابسته به عملکرد این سازمان است آنچه در این میان نقش اساسی دارد چگونگی و مهارت تصمیم‌گیری مدیران آموزشی است به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران تصمیم‌گیری اساس و جوهره مدیریت بوده و تصمیم‌گیری مناسب نتایج معقولی را بدنبال خواهد داشت. در کنار چگونگی تصمیم‌گیری مدیران، رفتار کارکنان هم تاثیر به‌سزایی در موفقیت سازمانها و نهایتاً اجتماع دارد اگر کارکنان از تعهد بالایی برخوردار باشند می‌توانند نسبت به اجرای مناسب تصمیمات اتخاذ شده تلاش نمایند. لذا توجه به دو اصل تصمیم‌گیری صحیح در مدیران و تقویت تعهد سازمانی مدیران می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت تمام سازمانها خصوصاً سازمان آموزش و پرورش باشد در غیر این صورت نمی‌توان انتظار موفقیت به دستیابی به اهداف تعیین شده در جامعه‌ای توسعه یافته داشت.

**بیان مسئله**

در سالهای اخیر محققان و اندیشمندان در پی شناخت دلایل موفقیت و شکست منسجم‌ترین اجتماعات بشری یعنی سازمانها هستند. سازمانهای آموزشی هم به عنوان یکی از اساسی‌ترین و حیاتی‌ترین سازمانهای هر جامعه جایگاه خاصی دارند. موفقیت چشم‌گیر سازمانهای با حداقل امکانات مادی و انسانی از یک طرف و شکست و فروپاشی سازمانهایی با بهترین امکانات و تواناییها از سوی دیگر بیانگر تصمیم‌گیریهای صحیح یا غلط مدیران و وجود کارکنانی مستعد و تلاشگر یا بی‌تفاوت است.

لذا در شرایط کنونی که شاهد تغییر و تحولات زیادی در تمام شئونات زندگی هستیم و مدیران با انبوه تصمیم مواجه هستند. اتخاذ یک تصمیم مناسب و بهره گیری از یک الگوی مناسب تصمیم گیری در موفقیت سازمانها بسیار حائز اهمیت است. اما نکته قابل تامل این است که اگر بهترین تصمیمات مورد حمایت کارکنان قرار نگیرد یا به اجرا در نمی آیند یا در صورت اجرا به اهداف تعیین شده نمی رسند پس در انجام هر عملی و اجرای هر تصمیمی مهمترین مسئله تعهد اقدام کننده برای انجام کار می باشد.

بنابراین بحث تعهد سازمانی در مدارس بسیار مهم بوده و با شناخت عوامل مؤثر بر آن می توان در بهبود عملکرد کارکنان مؤثر واقع شد. سؤالی که مطرح می گردد این است که چرا گاهی بهترین و سنجیده ترین تصمیمها به خوبی به اجرا در آیند همچنین آنچه باعث نگرانی است وجود کارکنانی است که عضو سازمان بوده ولی تعهد لازم را به سازمان و اهداف آن ندارند چه عاملی باعث بروز این مسئله شده است؟

آیا تعهد سازمانی کارکنان می تواند تحت تاثیر الگوی تصمیم گیری مدیران قرار گیرد؟  
 آیا چگونگی و الگوی تصمیم گیری مدیران با تعهد سازمانی دبیران و عملکرد کارکنان ارتباط دارد؟

### هدف پژوهش

هدف اساسی پژوهش ((بررسی رابطه الگوی تصمیم گیری مدیران با تعهد سازمانی دبیران در مدارس راهنمایی شهرستان شیروان)) است بدین معنی که مشخص گردد آیا تعهد سازمانی دبیران که در امر آموزش بسیار مهم تلقی می گردد می تواند مرتبط با شیوه های مختلف تصمیم گیری مدیران باشد یا خیر همچنین بررسی رابطه جنسیت و الگوی تصمیم گیری مدیران و جنسیت و تعهد سازمانی دبیران

هم مد نظر بوده است.

### سؤالات پژوهش

در این پژوهش سعی شده است که به سؤالات زیر پاسخ داده شود.

۱. آیا بین الگوهای تصمیم گیری مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؟
۲. آیا این الگوی تصمیم گیری استبدادی مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین الگوهای تصمیم گیری مشورتی مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؟
۴. آیا بین الگوی تصمیم گیری مشارکتی مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؟
۵. آیا بین الگوی تصمیم گیری مدیران مرد و زن تفاوت وجود دارد؟
۶. آیا بین تعهد سازمانی دبیران مرد و زن تفاوت وجود دارد؟

### پیشینه پژوهش

پژوهشهای زیادی در خصوص موضوع این پژوهش و با همین عنوان قابل دسترسی نبود اما تحقیقاتی مرتبط با موضوع انجام شده است در این رابطه حقیقی چنین اذعان می کند که اگر فعالیتها بصورت گروهی و مشارکتی صورت گیرد و اگر افراد خود را در کاری که انجام می دهند و تصمیماتی که می گیرند شریک بدانند رضایت و تعهدشان نیز بالاتر خواهد بود (حقیقی ۱۳۸۰، صفحه ۲۰۷)

همچنین هاگمن معتقد است که مدیری که به کارکنانش فرصت می دهد که در مورد مسئله ای که در حال اتفاق افتادن است تصمیم بگیرند نه تنها مطمئن می شود مشارکت و تعهد افراد را افزایش می دهد و میلشان را به جدل کم می کند همچنین هر

تصمیمی که با دخالت کارکنان اتخاذ می‌شود هنگام عملی شدن نسبت به حکمی که از سلسله مراتب بالاتر صادر می‌گردد از حمایت بیشتری برخوردار است. (هاگمن، کیزلا، ۱۳۸۰)

به هر حال آنچه مسلم است شرکت افراد در تصمیم‌گیریهای سازمان تماماً نشانه‌های رشد و پیشرفت هستند و بر فداکاری و احساس تعهد کارکنان نسبت به هدفهای سازمان می‌افزاید (جواهری ۱۳۷۵) همچنین تحقیقات دیگر بیانگر این است که اگر افراد در تصمیم‌گیریها مشارکت داشته باشند.

به ندرت امکان دارد در برابر آن ایستادگی کنند در چنین شرایطی ضمن از بین رفتن مقاومت در کارکنان نوعی تعهد به وجود می‌آید حتی کیفیت نوعی تصمیمی که گرفته می‌شود بهبود خواهد یافت (استونر، جیمز، فریمن، ادوارد، ۱۳۷۵)

در تحقیقی که توسط اولیور<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) انجام گردید مشخص شد که کارکنانی که ارزشهای مشارکتی قوی از خود بروز می‌دهند تعهد کم و بیش افزونتری نسبت به سایرین احساس می‌کنند همچنین ایورسن<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که تعهد سازمانی بعد از اعضای اتحادیه دومین عامل بسیار مهم در زمینه القای نگرشهای مربوط به سازمان است و کارکنانی که تعهد سازمانی بالاتری دارند حمایت زیادی از هدفها و ارزشهای سازمانی به عمل می‌آورند و تمایل دارند که تلاش چشم‌گیری برای سازمانشان انجام دهند (یوسف، درویش ۱۳۸۲)

1. Oliwer

2. Owersen

در پژوهش «دسلر»<sup>۳</sup> هم ثابت شد که درگیر ساختن کارکنان از طریق دریافت نظرات آنان در تصمیم گیریها و درک آنها از اینکه چرا این تصمیمات گرفته شده‌اند نیز باعث افزایش تعهد سازمانی آنان می‌گردد. (دسلر، گری، ۱۳۷۹)

«رایس»<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۹ در تحقیق خود با عنوان رابطه بین استقلال تصمیم‌گیری معلمان و تعهد سازمانی آنان در مدارس راهنمایی و همچنین رضایت شغلی آنان به این نتیجه رسید که بین درجه استقلال تصمیم‌گیری با تعهد سازمانی رابطه وجود و معلمانی که تعهد کمتری دارند. احساس می‌کنند که استقلال تصمیم‌گیری کمتری در برابر مدیران خود دارند و از رضایت شغلی کمتری برخوردارند (رایس، پدرو، ۱۹۸۹)

«لیونتوس»<sup>۵</sup> هم در سال ۱۹۹۴ در پژوهش خود چنین نتیجه گرفت که مهارت تصمیم‌گیری مدیر نقش مهمی در ایجاد و افزایش تعهد معلمان نسبت به امر آموزش و تدریس دارد (لیونتوس، لین بالستر، ۱۹۹۴)

تحقیق «گریسون»<sup>۶</sup> هم در سال ۲۰۰۱ در دانشگاه آلبرتا در کانادا بیانگر این موضوع است که هر اندازه که کارکنان بتوانند نظرات خود را به مدیران ابراز دارند به همان نسبت تعهد سازمانی آنان بیشتر خواهد شد. (گریسون، رندی، ۲۰۰۱)

تحقیق شاقلی در سال ۱۳۷۸ بیانگر این موضوع بود که بین استفاده از سبک مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران و میزان تعهد سازمانی آنان در مدارس رابطه وجود دارد (شاقلی، ریحانه، ۱۳۷۸). حال برآیند اکثر تحقیقات نشانگر وجود رابطه بین الگوی تصمیم‌گیری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان است اما این ارتباط در این پژوهش با دقت بیشتری مورد بررسی قرار گرفت.

3. Desler

4. Raise

5. Lintose

6. Garison

## روش اجرای پژوهش

**جامعه آماری:** دبیران راهنمایی شاغل در مدارس دولتی و غیر دولتی اعم از مناطق شهری و روستایی که مختلط نبوده و دبیران تحت سرپرستی مدیران زن و دبیران مرد تحت سرپرستی مدیران مرد می باشند که در مجموع ۴۸۲ نفر برآورد شدند.

**حجم نمونه:** حجم نمونه بر اساس فرمولهای نمونه گیری تصادفی بدون جایگذاری از کتاب نمونه گیری کارگران به تعداد ۱۵۰ نفر مشخص گردید البته با توجه به احتمال عدم تکمیل یا عدم تحویل تعدادی از پرسشنامه ها از سوی پاسخ دهندگان تعداد ۱۶۲ پرسشنامه توزیع گردید.

$$n_0 = \frac{z^2 s^2}{d^2} = \frac{(1.96)^2 (751)^2}{1} = \frac{(3.84)(564)}{1}$$

$$n_0 = 216.5$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{n}} = \frac{216.5}{1 + \frac{216.5}{482}} = \frac{216.5}{1.449} = 150$$

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## ابزارهای اندازه گیری

ابزار اندازه گیری در این پژوهش پرسشنامه می باشد که این پرسشنامه‌ها در قالب پرسشنامه الگوی تصمیم گیری مدیران از دیدگاه دبیران و پرسشنامه تعهد سازمانی، موادی، اسیررزو پورتر می باشد.

### پایایی پرسشنامه

اعتبار درونی: برای تعیین اعتبار درونی از روش آلفای کربناخ استفاده شده است که ضریب آن برابر  $0/68$  محاسبه گردید. که در سطح  $\alpha = 5\%$  حاکی از معنی دار بودن و اعتبار نسبتاً بالای پرسشنامه می‌باشد.

اعتبار زمانی (بیرونی): برای تعیین اعتبار زمانی به محاسبه ضریب همبستگی بین نمرات ۲۰ نفر از دبیران و در فاصله ۱۵ روز نتایج ذیل بدست آمد.

ضریب همبستگی الگوی تصمیم گیری  $r=0.74$

ضریب همبستگی الگوی تعهد سازمانی  $r=0.92$

### روایی پرسشنامه

با توجه به استفاده پرسشنامه‌ها توسط آنان همچنین لحاظ نمودن نظرات اساتید محترم راهنما و مشاور پرسشنامه‌ها از روایی مناسبی برخوردار می‌باشند.

### روشهای آماری و تحلیل داده‌ها

در تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از فرمولهای آماری درصد، میانگین، ضریب همبستگی و آزمون t و آزمون جداول توافقی و مقایسه میانگین‌ها استفاده شده است همچنین برای دقت در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار رایانه‌ای S.P.S.S استفاده گردیده است.

### یافته‌های پژوهش

با رعایت اختصار نتایج اساسی پژوهش بدین شرح دسته بندی می‌گردد.



## سؤال اصلی پژوهش

آیا بین الگوی تصمیم‌گیری مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؟ جهت بررسی و کسب نتایج لازم، ابتدا فراوانی و درصد هر یک از الگوهای تصمیم‌گیری با توجه به تعهد سازمانی مشخص گردید که این نتایج با عنایت به آزمون جداول توافقی و آماره پیرسون که آماره پیرسون  $7/22$  و درجه آزادی و سطح معنی داری  $0/044$  می‌باشد. لذا وجود رابطه بین الگوی تصمیم‌گیری مدیران و تعهد سازمانی دبیران تایید می‌گردد.

بنابراین یافته‌های پژوهش حاکی از این است که سبک تصمیم‌گیری مدیر می‌تواند عاملی در افزایش و یا کاهش تعهد سازمانی دبیران همچنین وجود رابطه بین این دو متغیر بیانگر این است که برای افزایش تعهد سازمانی دبیران باید به شیوه تصمیم‌گیری در مدیران توجه خاصی به عمل آید.

یافته‌های مورهد و گریفین همچنین ((لیونتوس)) در سال ۱۹۹۴ موید این نکته است که مهارت تصمیم‌گیری مدیر نقش بسیار مهمی در ایجاد و افزایش تعهد سازمانی معلمان دارد که با نتایج فوق کاملاً هماهنگ است.

## سؤال فرعی یک

آیا بین الگوی تصمیم‌گیری آمرانه مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؟

با توجه به داده‌های موجود و ضریب همبستگی بین دو متغیر که عبارت است از  $r = -0/1151$  و با توجه به فرمول آماره پیرسون  $T = -1/3638$  و همچنین جدول توزیع  $t$  استودنت داریم  $t(128) = 1.96 = \alpha = 0/05$  لذا با توجه به اینکه  $|T| = 1.36 < t = 1.96$  بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین الگوی تصمیم‌گیری آمرانه مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود ندارد در نتیجه مدیرانی که از این سبک

تصمیم گیری استفاده می کنند نمی توانند شرایطی را فراهم نمایند که باعث افزایش یا تقویت تعهد سازمانی دبیران گردد.

پس مدیر نمی تواند به عنوان فردی مثبت در حیطه افزایش تعهد سازمانی دبیران فعالیت نماید. تحقیقات لیفام و هوونه بیانگر این است که مشارکت معلمان در تصمیم گیریها با ویژگیهای غیر آمرانه مدیران رابطه معنی داری دارد. لذا شخصیت آمرانه مدیر میل به مشارکت دبیران در تصمیم گیری را کاهش می دهد و عدم مشارکت دبیران می تواند عاملی در عدم تقویت تعهد سازمانی و عدم موفقیت در دستیابی به اهداف آموزشی باشد.

### سؤال فرعی دوم

آیا بین الگوی تصمیم گیری مشورتی مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؟

با توجه به ضریب همبستگی بین دو متغیر که عبارت است از  $r = 0.0491$  و آماره پیرسون  $T = 0.0518$  و درجه آزادی  $1/96 = (128) - 1$  در سطح  $\alpha = 0.05$  با توجه به  $t = 1.96$  بنابراین می توان نتیجه گرفت که الگوی تصمیم گیری مشورتی مدیران با تعهد سازمانی دبیران رابطه ای ندارد.

لذا شیوه تصمیم گیری مدیران هم به دلیل عدم ارتباط با تعهد سازمانی دبیران نمی تواند نقش مهمی در خصوص تقویت تعهد سازمانی و دستیابی کامل به اهداف تعلیم و تربیت داشته باشد.

### سؤال فرعی سوم

آیا بین الگوی تصمیم گیری مشارکتی مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد؟

یافته‌های پژوهش که نشان دهنده  $T=0/2592$  بوده آماره پیرسون  $T=3/012468$  می‌باشد و  $t$  استودنت عدد  $1/96 = (128) 0/25$  می‌باشد همچنین با توجه به اینکه  $t=1.96 < T=1.36$  و چون  $t$  مشاهده شده ( $3/014$ ) از  $t$  جدول بیشتر است بنابراین وجود رابطه بین الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران و تعهد سازمانی دبیران پذیرفته می‌شود یافته‌های پژوهش بیانگر این است که الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران می‌تواند عامل تقویت تعهد سازمانی دبیران باشد لذا مدیرانی که از این شیوه تصمیم‌گیری استفاده می‌نمایند دبیرانی خواهند داشت که تعهد سازمانی بالای داشته باشند و به دنبال تقویت تعهد سازمانی می‌توان انتظار داشت آثار تعهد سازمانی از جمله رضایت شغلی بالا و ترک خدمت و غیبت کمتر، کم کاری کمتر و میل به تلاش بیشتر و ... در سازمان مشاهده گردد و نهایتاً دستیابی به اهداف سازمانی تسهیل و تسریع خواهد شد. یافته‌های سایر پژوهشگران از جمله دسلر، استونر، هاگمن، کانتر، ویلز، اولیور، رایس، گریسون، حاضر و شاقلی هم بیانگر همین موضوع است. بنابراین اگر معلمان در تصمیم‌گیریها شرکت بیشتری داشته باشند تعهد سازمانی آنان افزایش خواهد یافت.

### سوال فرعی چهارم

آیا بین الگوی تصمیم‌گیری مرد و زن تفاوت وجود دارد؟

جهت مشخص نمودن ارتباط بین این دو متغیر لازم است ابتدا هر یک از الگوهای تصمیم‌گیری مدیران را به تنهایی مورد بررسی قرار داد و نهایتاً از برآیند نتایج سه الگوی تصمیم‌گیری مدیران و ارتباط آنها با تعهد سازمانی پاسخ سوال فرعی چهارم را مشخص نمود.

(الف) حالتی که مدیران از الگوی تصمیم گیری استبدادی یا آمرانه استفاده می نمایند به عبارتی می توان چنین گفت که آیا نسبت استفاده مدیران زن و مرد از الگوی تصمیم گیری آمرانه یکی است؟

با توجه به نتایج داده ها که نسبت مدیران زن به مرد  $0/4$  می باشد و نظر به  $p\_value$  که معادل  $0/7539$  بوده و از  $5\%$  بیشتر است لذا چنین استنباط می شود که بین الگوی تصمیم گیری آمرانه مدیران زن و مرد تفاوتی نیست به عبارتی جنسیت مدیر نقشی در استفاده از الگوی تصمیم گیری آمرانه ندارد همچنین پژوهشی که حاکی از نقش جنسیت مدیران در استفاده از الگوی تصمیم گیری آمرانه انجام شده باشد یافت نشد.

(ب) حالتی که مدیران از الگوی تصمیم گیری مشورتی استفاده می کنند یا به عبارتی آیا نسبت استفاده مدیران زن و مرد از الگوی تصمیم گیری مشورتی یکی است؟

نتایج داده ها بیانگر این است که نسبت استفاده مدیران زن به مرد  $0/75$  می باشد همچنین با توجه به  $p\_value$  محاسبه شده که معادل  $0/6259$  بوده و از  $5\%$  بیشتر است لذا می توان گفت که نسبت استفاده مدیران زن و مرد در استفاده از الگوی تصمیم گیری مشورتی یکی است یعنی جنسیت نقشی در استفاده مدیران از الگوی تصمیم گیری مشورتی ندارد. ضمناً پژوهشی که موضوع فوق را مورد بررسی و تحلیل قرار داده باشد یافت نشده است بنابراین فقط به یافته های این پژوهش اکتفا شده است.

(ج) حالتی که مدیران از الگوی تصمیم گیری مشارکتی استفاده می کنند یا به عبارتی آیا نسبت استفاده مدیران زن و مرد از الگوی تصمیم گیری مشارکتی یکی است؟

نتایج داده ها نشانگر این موضوع است که نسبت استفاده مدیران زن به مرد از الگوی تصمیم گیری مشارکتی  $40\%$  می باشد همچنین با توجه به  $p\_value$  محاسبه شده که معادل  $0/1930$  بوده و از  $5\%$  بیشتر است لذا می توان نتیجه گرفت که نسبت

استفاده مدیران زن و مرد در استفاده از الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی یکی است. عبارتی دیگر جنسیت مدیران ارتباطی با الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی ندارد در همین رابطه پژوهشی که این موضوع را مورد بررسی قرار داده باشند یافت نشد لذا فقط به یافته‌های این پژوهش اکتفا شده است.

### سؤال فرعی پنجم

آیا بین تعهد سازمانی دبیران زن و مرد تفاوتی وجود دارد؟

با توجه به داده‌های ذیل

| جنسیت | میانگین نمره تعهد سازمانی | انحراف معیار تعهد سازمانی |
|-------|---------------------------|---------------------------|
| مذکر  | ۷۸/۹۵                     | ۱۵/۶۲                     |
| مؤنث  | ۸۴/۵۴                     | ۱۱/۵۹                     |

همچنین استفاده از آزمون  $t$  (مقایسه دو گروه) و کسب این نتایج که آماره  $t = -۲/۳۳$  و درجه آزادی  $۱۰۴/۸$  و سطح معنی‌داری  $p\_value = ۰/۰۲۲$  بوده و کمتر از  $۰/۰۵$  می‌باشد و همچنین این نتیجه که میانگین تعهد سازمانی دبیران زن بیشتر از دبیران مرد است بنابراین وجود رابطه بین جنسیت و تعهد سازمانی تایید می‌گردد.

دلایلی که در خصوص افزایش تعهد سازمانی زنان مطرح می‌گردد این است که چون زنان تلاش بیشتری را برای کسب موقعیت شغلی می‌نمایند لذا برای آن ارزش بیشتری قائل‌اند همچنین زنان بدلیل نداشتن مسئولیت اقتصادی بیشتر نسبت به مردان به شغل خود بیشتر از بعد منزلت اجتماعی می‌نگرند و کاستیهای اقتصادی تاثیر زیادی بر تعهد سازمانی آنان ندارد و شان اجتماعی تاثیر گذارتر است از طرفی گروهی از پژوهشگران معتقدند که زنان به دلیل اینکه نقش مادری به عنوان اولویت اصلی برای آنها مطرح است و جایگاه شغلی اولویت اول را ندارد گاهی نسبت به

مردان حتی تعهد سازمانی کمتری را احساس می‌کنند بنابراین توصیه می‌گردد در این خصوص ضمن مراجعه به سایر پژوهشها تحقیقات بیشتری بعمل آید اما نتایج پژوهش حاضر بیانگر این است که تعهد سازمانی دبیران زن بیشتر از دبیران مرد است.

### نتیجه گیری کلی

با توجه به استفاده از آزمون نسبت‌ها در سه سطح الگوی تصمیم گیری آمرانه و مشورتی و مشارکتی و بررسی نتایج در سه الگوی ذکر شده که حاکی از عدم ارتباط بین جنسیت و استفاده از هر یک از الگوهای تصمیم گیری است می‌توان گفت که تفاوتی بین مدیران زن و مرد از نظر استفاده از الگوی تصمیم گیری وجود ندارد و نمی‌توان برای مدیران زن و مرد شیوه خاصی از تصمیم گیری قائل بود. لازم به یادآوری است در این خصوص فقط یافته های این پژوهش اکتفا شده است و پژوهشهایی با این موضوع قابل دسترسی نبود.

### همچنین سایر نتایج این پژوهش بیانگر این است که:

- بین الگوی تصمیم گیری مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد.
- بین الگوی تصمیم گیری آمرانه و تصمیم گیری مشورتی مدیران با تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود ندارد.
- بین الگوی تصمیم گیری مشارکتی با تعهد سازمانی دبیران رابطه وجود دارد.
- بین الگوی تصمیم گیری مدیران و جنسیت آنان رابطه وجود ندارد.
- بین تعهد سازمانی دبیران و جنسیت آنان رابطه وجود دارد بگونه‌ای که تعهد سازمانی زنان بیشتر از تعهد سازمانی مردان است.

## پیشنهادات

- بر اساس یافته های بدست آمده از این پژوهش پیشنهاد می گردد:
- به ضرورت الگوسازی فرهنگی و پذیرش مشارکت و تلاش برای اشاعه آن در جامعه توجه بیشتری بعمل آید.
  - برنامه ریزی لازم برای مبارزه با حاکمیت تفکر شخصی و آمرانه بعمل آید.
  - مقررات لازم در خصوص تشویق مدیران به استفاده از شیوه تصمیم گیری مشارکتی تدوین گردد.
  - شرایط لازم جهت توجیه مدیران برای درک و پذیرش اهمیت تعهد سازمانی کارکنان فراهم شود.
  - پژوهشهای بیشتری در خصوص تفاوت الگوی تصمیم گیری زنان و مردان و تفاوت تعهد سازمانی زنان و مردان به عمل آید.
  - میل برای مشارکت در معلمین و تشویق آنان به مشارکت در تصمیم گیریها با فراهم کردن تسهیلات و زمینه های لازم ایجاد گردد.
  - شناخت و دقت بیشتر در خصوص تاثیر تعهد سازمانی دبیران بر عملکرد آنان و موفقیت سازمان و کسب اطلاعات بیشتر در خصوص راههای افزایش تعهد سازمانی کارکنان به عمل آید.
  - ارزیابی و بررسیهای مستمر در خصوص تعیین سطح تعهد سازمانی و احساس تعلق دبیران نسبت سازمان صورت گیرد.
  - پژوهشهایی در خصوص بررسی الگوی تصمیم گیری مدیران و تعهد سازمانی دبیران و رابطه آن با ابعاد مختلف رفتاری و تحصیلی دانش آموزان به عمل آید.

## منابع و مآخذ

- استونر، جیمز. فریمن، ادوارد. (۱۳۷۵). مدیریت برنامه ریزی و سازماندهی (جلد سوم). اعرابی، سید محمد. پارسائیان، علی. (مترجمان). تهران: انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
- اسماعیلی، کوروش (۱۳۸۰). تعهد سازمانی. ماهنامه تدبیر شماره ۱۱۲.
- بهبودی، محمدرضا. (۱۳۷۹). بررسی تطبیقی سازمانی شرکتهای دولتی و خصوصی و تبیین زمینه‌های آن. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.
- جواهری، منوچهر. (۱۳۷۹). تقسیم‌گیری در بحران و تفویض اختیار. تهران: انتشارات دفتر همکاریهای علمی بین‌المللی وزارت آموزش و پرورش.
- حقیقی، محمد علی. و همکاران (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول. تهران: انتشارات ترمه.
- دسلر، گری. (۱۳۷۹). شیوه‌های تقویت و تعهد کارکنان در سازمانها. عبدی، سوسن. زنجانی، محمد (مترجمان) ماهنامه تدبیر. شماره ۱۰۱.
- رایسون، م. ماتیزو، ر. (۳۷۸). کیفیت در آموزش و پرورش. رضایی، عربعلی. (مترجم) چاپ اول. تهران: وزارت آموزش و پرورش. دفتر همکاریهای علمی بین‌المللی.
- لیفام، جیمز و هورنه، جمیزا. (۱۳۷۰). مدیریت مدارس. محمد علی نالمی. (مترجم) چاپ اول. اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران.
- مورهد و گریفین. (۱۳۸۰). رفتار سازمانی. سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. (مترجمان) چاپ ششم. تهران: انتشارات مروارید.
- هاگمن، گیزلا. (۱۳۸۰). انگیزش و مدیریت تحول. گودرزی، علی محمد (مترجم). تهران: خدمات فرهنگی رسا.
- یوسف، درویش. (۱۳۸۲). تعهد سازمانی، بل ارتباط بین اخلاق کار اسلامی و نگرشهایی در جهت نیل به تغیر سازمان. حسینی، جلال. (مترجم). مجله تحول اداری، دوره هفتم. شماره ۳۸ و ۳۹.
1. Coladarci, Theodore. (1992 ). Teachers Sense of Efficacy and commitment to teaching .  
Journal of Experimental Education , V60N4P323 \_ ERIC NO : EJ460604.
2. Garrison , Randy . (2001 ) . Leadership in continuing Studies : the Reflection of a Deannn. ERIC NO : EJ627503.
3. Lontos , Lynn Balster . (1994 ) . Shared Decision \_ Making ERIC NO : ED368034 .
4. Motiaz , Clifford J . (1988 ) . Determinans of organizational Commitment Human Relation , vol .41, N.O.S
5. Owenby , Phillip H. (2002 ) Organizational Learning Communities . ERIC NO: EJ651655.