

حرکت

شماره ۲۳ - ص ص : ۱۱۱ - ۹۹

تاریخ دریافت : ۸۲/۰۵/۱۲

تاریخ تصویب : ۸۲/۰۶/۲۷

## آزمون مفروضات تئوری اقتضایی فیدلر در دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور

دکتر نصرالله جوادیان صراف<sup>۱</sup> - دکتر مصطفی عسگریان - دکتر محمد خبیری -

دکتر حسن اسدی

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد - استاد دانشگاه تربیت معلم - استادیار دانشگاه تهران -

استادیار دانشگاه تهران

### چکیده

هدف این تحقیق، بررسی اعتبار و وسعت کاربرد مدل اقتضایی فیدلر در اثربخشی رهبری است. این تحقیق مدل را به واحدهای آموزشی تربیت بدنی در دانشگاه‌های آموزش عالی کشور توسط مطالعه مدیران واحدهای آموزشی مربوط تعمیم می‌دهد. اطلاعات از ۲۵ نفر از مدیران و ۱۴۵ نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی که در زمان انجام پژوهش به ترتیب ۱۰۰ و ۸۱ درصد تراکم جوامع تحت بررسی را به خود اختصاص داده بودند، جمع‌آوری شد. سبک رهبری مدیران توسط مقیاس، میزان واحد LPC مساعد بودن موقعیت براساس روابط رهبر - عضو و اثربخشی رهبری توسط مقیاس اثربخشی آموزشی تعیین شد. براساس تئوری اقتضایی فیدلر، فرضیه اول تحقیق بیان می‌کند که مدیران وظیفه‌گرا در موقعیت‌های کاملاً مساعد از بهترین عملکرد برخوردارند. فرضیه دوم اظهار می‌دارد مدیران رابطه‌گرا در موقعیت‌هایی که از لحاظ مساعد بودن در حد وسط قرار دارند از عملکرد بهتری برخوردارند و فرضیه سوم بیان می‌کند که مدیران وظیفه‌گرا در موقعیت‌های کاملاً نامساعد از بهترین عملکرد برخوردارند.

### واژه‌های کلیدی

تئوری اقتضایی فیدلر<sup>۲</sup>، سبک رهبری<sup>۳</sup>، موقعیت رهبری<sup>۴</sup>، و اثربخشی<sup>۵</sup>.

1- EMail: njsarrafa@yahoo.com

2- Fiedler's Contingency Theory

3- Leadership Style

4- Leadership Situation

5- Effectiveness

## مقدمه

رشد و توسعه نظام‌های آموزشی، یکی از وجوه مشخص عصر ماست. این مسئله بویژه در چند دهه اخیر، در کشورهای جهان سوم به مسئله‌ای مهم تبدیل شده است. از سویی تقاضا برای آموزش، رشد بی سابقه‌ای پیدا کرده، به طوری که با افزایش تعداد دانشجویان در سطوح مختلف آموزشی، تأسیس دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی جدید، استخدام اعضای هیأت علمی بیشتر و سرمایه‌گذاری افزون‌تر، ضرورت یافته است. از سوی دیگر، ضرورت تغییر در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، بهبود کیفی و ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی برای همگان، نقش خطیر مدیریت نظام آموزشی را به وظیفه‌ای سنگین و پرمسئولیت مبدل ساخته است.

عوامل مؤثر در اثربخشی واحدهای آموزشی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموختگان، طی چندین دهه مورد مطالعه قرار گرفته است. تحقیقات اخیر، ویژگی‌های واحدهای آموزشی بویژه رهبری آن را عامل مؤثر اثربخشی واحدهای آموزشی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموختگان قلمداد کرده است (۵، ۸ و ۳۱).

بنیس<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) معتقد است برای بقا در قرن بیست و یکم، نیاز به نسل جدیدی از رهبران است (رهبران نه مدیران). از نظر وی، تمایز بین این دو بسیار حایز اهمیت است. وی اظهار می‌دارد رهبران بر محیط‌های آشفته، مبهم و بی‌ثبات غلبه می‌کنند و به طور قطع آشوب را فرومی‌نشانند. در حالی که مدیران تسلیم می‌شوند (۱۳). ورما<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) بیان می‌کند معمولاً مدیریت به‌عنوان نوع خاصی از رهبری تصور می‌شود که در آن تحقق هدف سازمان در درجه اول اهمیت قرار دارد. رهبری، زمانی روی می‌دهد که فرد تلاش می‌کند بر رفتار دیگران اثر بگذارد که این اثرگذاری ممکن است در جهت هدف‌های خود یا دیگران باشد. یا برعکس، موافق هدف‌های سازمان باشد. بنابراین رهبری یعنی اثر گذاشتن، راهنمایی کردن، فعالیت و اندیشه، و رهبران کسانی هستند که کارهای دستی انجام می‌دهند. مدیریت یعنی قبول و پذیرش مسئولیت اجرای امور، انجام دادن و مدیران کسانی هستند که امور را به درستی انجام می‌دهند. از این‌رو یک سازمان ممکن است مدیریت خوبی داشته باشد، لیکن چندان رهبری نشده باشد.

نظیر آنچه در دانشگاه‌ها اتفاق می‌افتد (۳۱).

نتایج تحقیقات مربوط به علم مدیریت، منابع انسانی را سرمایه‌های اصلی هر سازمان می‌داند و موفقیت سازمان‌ها را به استفاده مؤثر از منابع انسانی مرتبط می‌سازد و از یافته‌های آن‌ها چنین استنباط می‌شود که موفقیت و اثربخشی در سازمان، تا حدود زیادی بستگی به استفاده بهینه از نیروهای بالقوه بویژه نیروی انسانی دارد. تحقق بخشیدن به این هدف، مشروط به اتخاذ سبک رهبری مناسب است (۲، ۱۳، ۲۶ و ۲۸).

باتوجه به مطالبی که مطرح شد، اثربخشی رهبری در سازمان‌ها منوط به سبک‌هایی است که رهبران اتخاذ می‌کنند. تئوری اقتضایی فیدلر، یکی از معتبرترین تئوری‌های رهبری معاصر است که به منظور ارائه چهارچوب مفهومی برای تعیین عوامل مؤثر در اثربخشی رهبری تدوین شده است. براساس این مدل، عملکرد مؤثر گروهی به تطابق مناسب شیوه تعامل رهبر با زیردستان خود و میزان اختیارمندی (کنترل) و تأثیر اوضاع بر رهبر بستگی دارد. به اعتقاد فیدلر، اثربخشی نتیجه همسازی نگرش‌های رهبری و محدودیت و مقتضیات شرایط رهبری است (۷، ۲۵ و ۳۲).

باتوجه به اهمیت مدیریت و رهبری در بخش تعلیم و تربیت و از آنجا که مفروضات تئوری اقتضایی فیدلر خصوصاً در بخش‌های نظامی و اداری - تجاری مورد بررسی و تأکید قرار گرفته (۱۷) و باتوجه به اهمیت رهبری آموزشی و برای روشن شدن اهمیت سبک رهبری در اثربخشی مدیران، در این تحقیق سعی شده تا سبک‌های ارائه شده به وسیله تئوری اقتضایی فیدلر در گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور مورد آزمون قرار گیرد. بنابراین هدف اصلی این تحقیق، آزمون مفروضات تئوری اقتضایی فیدلر در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور است. علاوه بر این، چنانچه برخورداری از اثربخشی، لازمه حیات سازمانی به شمار آید، و از آنجا که به کارگیری تئوری‌های مدیریت برحسب شرایط و منابع سازمانی مدیران را در رهبری سازمان قادر می‌سازد، از این‌رو از طریق آزمون مفروضات تئوری اقتضایی فیدلر، ضمن تحقق اهداف مذکور، تحقیق حاضر بر آن است تا به اهداف ویژه زیر نیز دست یابد:

- تعیین موقعیت‌های مختلف رهبری در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی؛

- تعیین سبک‌های مناسب رهبری براساس نتایج آزمون در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی؛
- تعیین همبستگی بین سبک رهبری و اثربخشی در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی؛ و
- ارائه رهنمود برای بهبود وضع رهبری و هدایت دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی.

### روش تحقیق

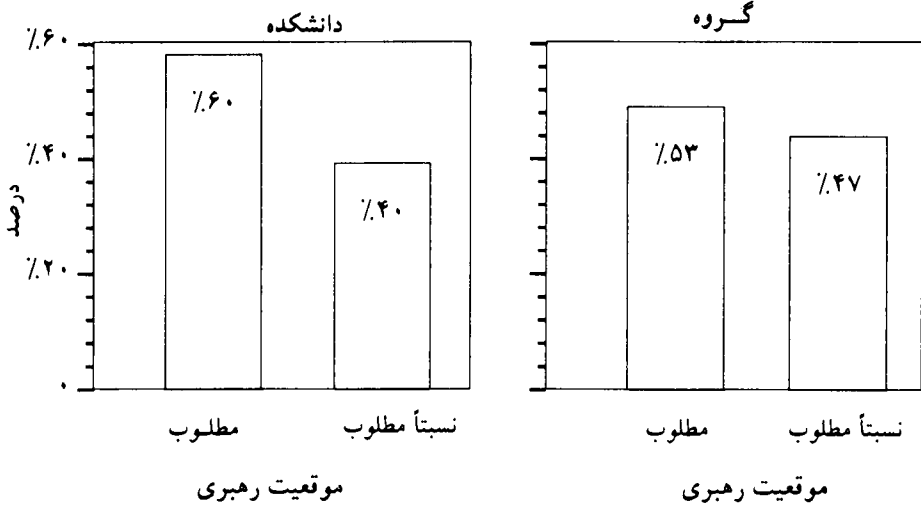
روش این تحقیق از نوع توصیفی و همبستگی است که در آن برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌های معتبر و استاندارد استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و اعضای هیأت علمی مرد و زن شاغل در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور که رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در آن‌ها دایر است و در مجموع ۲۵ دانشگاه را شامل می‌شود، تشکیل داد. به دلیل کوچک بودن حجم جامعه آماری مدیران و همچنین به علت امکان عدم بازگشت و عودت کامل پرسشنامه‌های ارسالی، کل جامعه آماری به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شد. برای انجام این پژوهش به سه نوع اطلاعات نیاز بود که از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. این اطلاعات شامل تعیین سبک رهبری مدیران، تشخیص موقعیت رهبری و اندازه‌گیری اثربخشی دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی است. برای تعیین سبک رهبری مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی، از پرسشنامه همکار با کمترین امتیاز (LPC) که از ثبات بالایی برخوردار است (۱۵ و ۲۱). و برای تعیین موقعیت رهبری از پرسشنامه رابطه رهبر - عضو طراحی شده توسط خود فیدلر (۲۰) و برای سنجش اثربخشی واحدهای آموزشی مورد مطالعه از پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی واحد آموزشی استفاده شد. برای تعیین اعتبار این پرسشنامه‌ها از نظر و پیشنهاد‌های استادان دانشگاهی استفاده شد و از ضریب آلفای کرونباخ به منظور تعیین پایایی آن‌ها طی یک مطالعه مقدماتی (Pilot study) که بر روی ۲۵ نفر از اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور انجام گرفت، استفاده شد که مقدار آن برای پرسشنامه‌های فوق به ترتیب برابر با ۰/۹۳، ۰/۷۸ و

۰/۸۶ بود. در این تحقیق اطلاعات استخراج شده از پرسشنامه‌ها، از طریق روش‌های آمار توصیفی فراوانی، درصدها، میانگین و... و روش‌های آمار استنباطی، شامل انواع ضرایب همبستگی، آزمون مان ویتنی و آزمون کروسکال والیس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

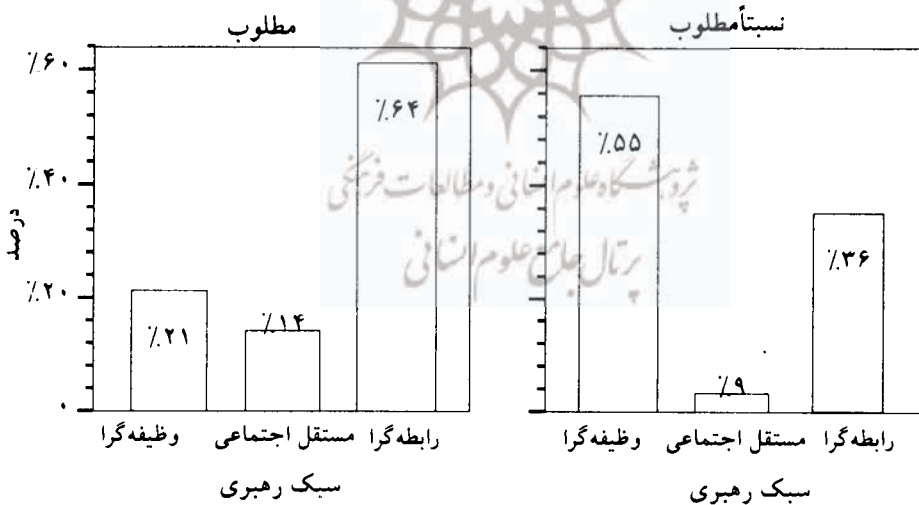
### نتایج و یافته‌های تحقیق

۱- نتایج توصیفی موقعیت رهبری در نمونه تحت بررسی نشان داد ۵۶ درصد مدیران در موقعیت مطلوب و ۴۴ درصد در موقعیت نسبتاً مطلوب رهبری بودند و هیچ یک از مدیران در موقعیت نامطلوب قرار نداشتند. علاوه بر این، ۶۰ درصد مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی در موقعیت مطلوب و ۴۰ درصد نیز در موقعیت نسبتاً مطلوب رهبری بودند. همچنین در مدیران گروه‌های آموزشی، ۵۳ درصد در موقعیت مطلوب و ۴۷ درصد در موقعیت نسبتاً مطلوب رهبری قرار داشتند (نمودار ۱).

۲- نتایج توصیفی سبک رهبری مدیران تحت بررسی نشان داد ۵۲ درصد دارای سبک رهبری رابطه‌گرا، ۳۶ درصد دارای سبک رهبری وظیفه‌گرا و ۱۲ درصد دارای سبک رهبری مستقل اجتماعی بودند. علاوه بر این، در موقعیت‌های مطلوب رهبری، ۶۴ درصد مدیران دارای سبک رهبری رابطه‌گرا، ۱۴ درصد دارای سبک مستقل اجتماعی و ۲۱ درصد دارای سبک رهبری وظیفه‌گرا بودند. همچنین سبک رهبری وظیفه‌گرا، سبک رهبری غالب در موقعیت‌های نسبتاً مطلوب رهبری بود، به طوری که ۵۵ درصد مدیران دارای سبک رهبری وظیفه‌گرا، ۹ درصد دارای سبک مستقل اجتماعی و ۳۳ درصد دارای سبک رهبری رابطه‌گرا بودند (نمودار ۲).



نمودار ۱- توزیع موقعیت رهبری به تفکیک نوع واحد آموزشی

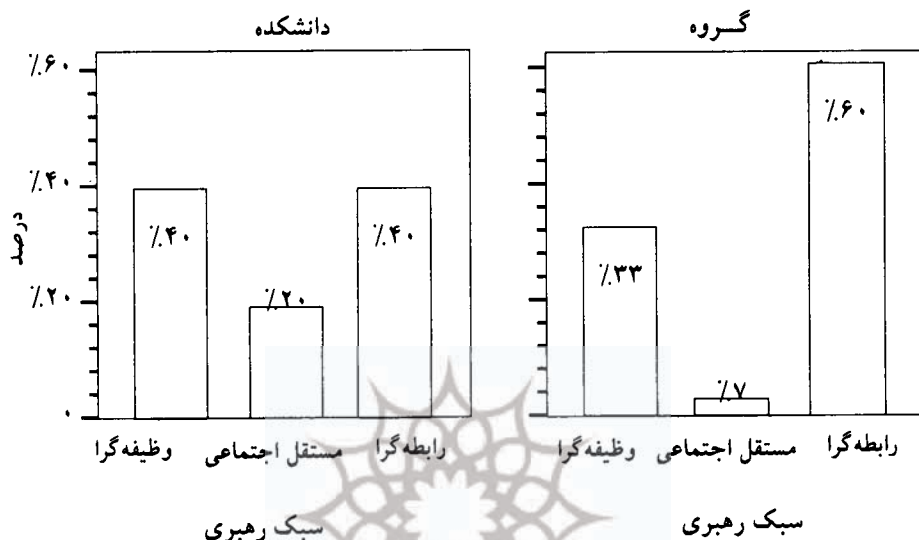


نمودار ۲- توزیع سبک رهبری مدیران به تفکیک موقعیت رهبری

علاوه بر این، نتایج توصیفی سبک رهبری به تفکیک واحدهای آموزشی مورد مطالعه،

نشان داد ۴۰ درصد مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی دارای سبک رهبری رابطه‌گرا و ۴۰

درصد نیز دارای سبک رهبری وظیفه‌گرا بودند. همچنین سبک رهبری رابطه‌گرا، سبک رهبری غالب در مدیران گروه‌های آموزشی بود به طوری که ۶۰ درصد مدیران گروه‌ها دارای سبک رهبری رابطه‌گرا و ۳۳ درصد دارای سبک رهبری وظیفه‌گرا بودند (نمودار ۳).



نمودار ۳- توزیع سبک رهبری مدیران به تفکیک نوع واحد آموزشی

۳- در موقعیت‌های مطلوب رهبری، بین نمره LPC مدیر و اثربخشی واحد آموزشی همبستگی منفی ( $r_{ho} = -0/512$  و  $t = -0/363$ ) و معنی‌داری مشاهده شد ( $p < 0/05$ ). همچنین این رابطه در گروه‌های آموزشی تربیت بدنی، منفی و معنی‌دار ( $t = 0/50$ ) و در دانشکده‌های تربیت بدنی، در حد صفر بود.

۴- در موقعیت‌های نسبتاً مطلوب رهبری بین نمره LPC مدیر و اثربخشی واحد آموزشی، همبستگی منفی ( $r_{ho} = -0/036$  و  $t = -0/127$ ) مشاهده شد که این به معنای عدم وجود ارتباط مثبت و معنی‌دار بین این دو متغیر است. همچنین این رابطه در گروه‌های آموزشی تربیت بدنی منفی و در حد صفر ( $t = -0/048$ ) و در دانشکده‌های تربیت بدنی، برابر با صفر بود.

- ۵- به دلیل عدم وجود موقعیت نامطلوب رهبری در جامعه مورد مطالعه، امکان بررسی ارتباط بین اثربخشی واحد آموزشی و سبک رهبری مدیر (نمره LPC) حاصل نشد.
- ۶- در موقعیت‌های مختلف رهبری، بین سبک رهبری مدیران واحدهای آموزشی تربیت‌بدنی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد ( $p = 0/11$ ).
- ۷- بین سبک رهبری رؤسای دانشکده‌های تربیت‌بدنی و مدیران گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد ( $p = 0/46$ ). همچنین در موقعیت‌های مختلف رهبری تفاوت معنی‌داری بین سبک رهبری مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت‌بدنی مشاهده نشد (در موقعیت مطلوب  $p = 0/54$  و در موقعیت نسبتاً مطلوب  $p = 0/39$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

در بررسی متغیرهای اصلی تحقیق، روابط رهبر - عضو افراد شاغل در واحدهای آموزشی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور در کل و همچنین به تفکیک نوع واحدهای آموزشی در مجموع در حد بالایی مشاهده شد. باتوجه به عدم وجود رابطه ضعیف بین رهبر و عضو و از آنجا که تشخیص موقعیت رهبری براساس امتیاز روابط رهبر - عضو صورت گرفت، از این‌رو موقعیت‌های رهبری در دو سطح مطلوب و نسبتاً مطلوب تعیین شد. این یافته‌ها نشان‌دهنده عدم وجود موقعیت رهبری نامطلوب در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی است. باتوجه به تحقیقات صورت گرفته در داخل کشور، صرف نظر از جامعه مورد مطالعه و جمع‌بندی آن‌ها، در می‌یابیم که از بین این تحقیقات تنها در یک تحقیق، موقعیت رهبری نامطلوب مشاهده شده است. از این نظر، نتیجه این تحقیق با نتایج مطالعات خلیلی شورینی (۱۳۷۲)، قلع‌ای (۱۳۷۳)، حمیدی (۱۳۷۴)، نجفی (۱۳۷۳) و حسن‌پور (۱۳۷۷) همخوانی دارد. باتوجه به اینکه در پژوهش حاضر نیز موقعیت رهبری نامطلوب حادث نشد، دلایل احتمالی آن به شرح زیر بیان می‌شود:

- ۱- در حال حاضر در سازمان‌های کشورمان روابط ضعیف بین مدیر و کارکنان بندرت به چشم می‌خورد. چراکه کارکنان به علت تجدید مناسبات و هنجاری‌های اجتماعی پیش‌آمده در چند سال گذشته، از قدرت زیادی برخوردار شده‌اند و می‌توانند عمر مدیریت مدیرانی را که



دوست ندارند بشدت کوتاه کنند. مدیران نیز به این مهم واقف شده و روابط خود را با کارکنان تحکیم می‌بخشند.

۲- دلیل دوم، به ماهیت رشته تربیت بدنی برمی‌گردد. از آنجا که بخش عمده‌ای از فعالیت‌های آموزشی این رشته اختصاص به کلاس‌های عملی دارد، حضور مشترک اعضا در فضاهای ورزشی برای ارائه فعالیت‌های آموزشی سبب ایجاد روابط دوستانه و نزدیک بین اعضا می‌شود. از این رو در واحدهای آموزشی مربوط، مدیران به واسطه وجود همین روابط نزدیک تقریباً در جریان مسائل و مشکلات همکاران خود قرار دارند و به همین دلیل روابط بین رهبر و اعضا در سطح مناسبی است.

در بررسی امتیاز مقیاس LPC مدیران شاغل در واحدهای آموزشی تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور، در مجموع سطح نسبتاً بالایی از امتیاز مقیاس LPC مشاهده شد که با عنایت به زیربنای نظری تحقیق، چنین استنباط می‌شود که سبک رهبری رابطه‌گرا، سبک رهبری غالب است. همچنین امتیاز مقیاس LPC مدیران در موقعیت‌های مختلف رهبری و به تفکیک نوع واحدهای آموزشی در حد بالایی مشاهده شد که این امتیاز در موقعیت‌های مطلوب در مقایسه با موقعیت‌های نسبتاً مطلوب رهبری و در گروه‌های آموزشی در مقایسه با دانشکده‌ها از سطح بالاتری برخوردار بود که باتوجه به شاخص رابطه رهبر - عضو، این مقادیر قابل توجه است. نتیجه حاصل از بررسی رابطه اثربخشی واحد آموزشی و سبک رهبری مدیر (نمره LPC) در موقعیت‌های مطلوب رهبری در نمونه مورد مطالعه که براساس آزمون همبستگی اسپیرمن و کندال محاسبه گردیده ( $r_{ho} = 0/512$  و  $r = -0/363$ )، نشان می‌دهد این رابطه با ۹۵ درصد اطمینان تأیید شده است. این نتیجه با فرضیه اول تئوری اقتضایی فیدلر (۱۹۶۷) که در موقعیت‌های مطلوب رهبری، همبستگی بین اثربخشی گروه و سبک رهبری مدیر (نمره LPC) را منفی می‌داند، همخوانی دارد. همچنین نتایج مطالعات فورستر (۱۹۸۳)، ماریک لویر و رابرت اربلی (۱۹۸۵)، ادوارس (۱۹۸۴)، بانکروف (۱۹۸۷)، بارتال (۱۹۸۶)، اورس (۱۹۸۷)، دوفی (۱۹۸۵)، چردلا (۱۹۹۳)، هوی و میسکل (۱۹۹۱)، قلعه‌ای (۱۳۷۳)، حمیدی (۱۳۷۴)، حسن‌پور (۱۳۷۷)، تفاق (۱۳۶۹)، و خلیلی شورینی (۱۳۷۲) در راستای این پژوهش است. اما نتایج پژوهش میتجل (۱۹۸۸)، اکلی (۱۹۹۲) و نجفی (۱۳۷۳)

مغایر با نتایج این پژوهش بود. باتوجه به تأیید فرضیه اول تئوری اقتضایی فیدلر در واحدهای آموزشی مورد مطالعه می‌توان گفت در موقعیت‌های مطلوب رهبری، رهبران وظیفه‌مدار مؤثرتر از رهبران رابطه‌مدارند. همچنین بررسی این رابطه به تفکیک نوع واحد آموزشی که براساس آزمون همبستگی کندال محاسبه گردیده، نشان می‌دهد رابطه اثربخشی واحد آموزشی و سبک رهبری مدیر (نمره LPC) در موقعیت‌های مطلوب رهبری با ۹۵ درصد اطمینان در گروه‌های آموزشی تربیت بدنی تأیید و در دانشکده‌های تربیت بدنی رد شده است. این نتیجه با فرضیه اول تئوری اقتضایی فیدلر، در گروه‌های آموزشی همخوانی و در دانشکده‌ها مغایر است.

بررسی رابطه اثربخشی واحد آموزشی و سبک رهبری مدیر (نمره LPC) در موقعیت‌های نسبتاً مطلوب رهبری که براساس آزمون همبستگی اسپیرمن و کندال محاسبه شده ( $r_{ho} = -0/036$  و  $r = -0/127$ )، نشان می‌دهد این رابطه با ۹۵ درصد اطمینان رد شده است. این نتیجه با فرضیه دوم تئوری اقتضایی فیدلر (۱۹۶۷) که در موقعیت‌های نسبتاً مطلوب رهبری، همبستگی بین اثربخشی گروه و سبک رهبری مدیر (نمره LPC) را مثبت می‌داند، همخوانی ندارد. همچنین نتایج مطالعات هاس (۱۹۸۴)، اکلی (۱۹۹۲)، بانکروفت (۱۹۸۷)، میتجل (۱۹۸۸)، حسن‌پور (۱۳۷۷)، تفاق (۱۳۶۹)، و نجفی (۱۳۷۳) در راستای نتایج این پژوهش است. اما نتایج پژوهش اورس (۱۹۸۷)، ماریک لویر و رابرت اریلی (۱۹۸۵)، بارتال (۱۹۸۶)، چردلا (۱۹۹۳)، هوی و میسکل (۱۹۹۱)، دوقی (۱۹۸۵)، قلعه‌ای (۱۳۷۳) و خلیلی شورینی (۱۳۷۲) مغایر با نتایج این پژوهش بود. علاوه بر این، بررسی این رابطه به تفکیک نوع واحد آموزشی نشان می‌دهد رابطه اثربخشی واحد آموزشی و سبک رهبری مدیر (نمره LPC) در موقعیت‌های نسبتاً مطلوب رهبری با ۹۵ درصد اطمینان در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی رد شده است. این نتیجه نیز با فرضیه دوم تئوری اقتضایی فیدلر همخوانی ندارد. با بررسی تحقیقات صورت گرفته در داخل کشور، باتوجه به جامعه مورد مطالعه و جمع‌بندی آن‌ها در می‌یابیم در تحقیقات پیشین در دو مورد که در سازمان‌های آموزشی انجام شده بود، فرضیه دوم تئوری اقتضایی فیدلر رد شده و باتوجه به اینکه در پژوهش حاضر نیز این فرضیه رد شده، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه دوم تئوری اقتضایی فیدلر با وضعیت سازمان‌های آموزشی کشور تطابق ندارد. دلیل آن را شاید بتوان چنین توجیه کرد که سبک

رابطه مدار هنوز در جامعه ما قابل هضم نیست و در واقع سابقه ۲۵۰۰ سال اداره کشور به صورت دیکتاتوری و عادت کردن مردم به یکطرفه بودن روابط و شنیدن دستور از بالا به پایین، سبب ساز این مسئله شده که هرگاه مدیران بخواهند از روابط دوستانه و نزدیک با کارکنان استفاده کنند، به نوعی موجب سوء استفاده کارکنان می شود. علاوه بر این، نتایج مطالعات هاس (۱۹۸۴) نشان داد قابلیت کاربرد و تعمیم کامل تئوری به آموزش عالی وجود ندارد. وی وجود اختلافات معنی دار در آموزش عالی را دلیل عدم انتقال کامل این تئوری به سازمان و فعالیت های آموزش عالی می داند. بررسی رابطه اثربخشی واحد آموزشی و سبک رهبری مدیر (نمره LPC) در موقعیت های نامطلوب رهبری به دلیل عدم وجود موقعیت رهبری نامطلوب، ممکن نشد. با توجه به تحقیقات صورت گرفته در داخل کشور، صرف نظر از جامعه مورد مطالعه و جمع بندی آنها، در می یابیم از بین این تحقیقات فقط یک تحقیق موفق به آزمون فرضیه سوم تئوری اقتضایی فیدلر شده است. از این نظر نتیجه این تحقیق با نتایج مطالعات خلیلی شورینی (۱۳۷۲)، قلعه ای (۱۳۷۳)، حمیدی (۱۳۷۴)، نجفی (۱۳۷۳) و حسن پور (۱۳۷۷) همخوانی دارد. دلایل توجیهی عدم امکان آزمون فرضیه سوم تئوری اقتضایی فیدلر در نمونه تحت بررسی، قبلاً در بحث موقعیت رهبری بیان شد. بنابراین نتایج پژوهش فقط از فرضیه اول تئوری اقتضایی فیدلر در گروه های آموزشی حمایت می کند و می توان نتیجه گرفت فرضیه اول تئوری اقتضایی فیدلر فقط در گروه های آموزشی تطابق و تعمیم دارد و در خصوص فرضیه دوم تئوری اقتضایی فیدلر، لاقلاً می توان اظهار داشت این فرضیه در سازمان های آموزشی مورد مطالعه قابل اعمال نیست.

## منابع و مآخذ

- ۱- تفاق، محمدرضا. "بررسی نظریه اقتضا در شیوه مدیریت و سرپرستی در امور مدیریت پرستاری در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی شهیدبهبشتی"، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده. دانشگاه تربیت مدرس. ۱۳۶۹.
- ۲- تقی پور ظهیر، علی. "برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد و بهره وری در سازمان های آموزشی"، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۳۷۶، شماره ۱۶.

۳- حسن پور، توفیق. "بررسی سبک رهبری مدیران و ارتباط آن با اثربخشی مدرسه براساس مفروضات تئوری اقتضایی فیدلر در مدارس ابتدایی پسرانه شهر اردبیل"، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تربیت معلم تهران. ۱۳۷۷.

۴- حمیدی، یداله. "بررسی سبک های رهبری مدیران بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران و ارتباط آن با عملکرد بیمارستان ها براساس مدل اقتضایی فیدلر". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه علوم پزشکی ایران. ۱۳۷۴.

۵- خداوردی، یداله. "مبانی مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی". تهران: انتشارات بحر العلوم. ۱۳۷۵.

۶- خلیلی شورینی، سهراب. "بررسی و انتخاب الگوی رهبری مناسب برای سازمان های اداری کشور". رساله دکتری چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی، دوره عالی تحقیقات. ۱۳۷۲.

۷- خلیلی شورینی، سهراب. "تئوری های رهبری سازمانی و کاربرد آن ها در نظام مدیریت ایران"، تهران: انتشارات قائم. ۱۳۷۶.

۸- علاقه بند، علی. "تحقیقی درباره ویژگی های رفتاری مدیر اثربخش از دید معلمان و والدین دانش آموزان مدارس ابتدایی"، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۳۷۱، شماره ۴، سال اول.

۹- قلعه ای، علیرضا. "بررسی شیوه های رهبری مدیران سازمان های دولتی در استان آذربایجان غربی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه علامه طباطبایی. ۱۳۷۳.

۱۰- نجفی، میترا. "بررسی رابطه بین سبک های رهبری و اثربخشی آموزش های روستایی در جهاد سازندگی با تأکید بر مدل اقتضایی فیدلر". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه علامه طباطبایی. ۱۳۷۳.

11- Bancroft, Rena. Merritt. "Principal's leadership style and school climate". Dissertation Abstracts International, 1987, A 7/07, P:2381.

12- Bar-tal, Yoram. "Viewing leadership from the followers' perspective: A comparison with contingency models". Dissertation Abstracts International, 1986, B 46/12, P: 4449.

- 13- Bennis, W.G. "Managing the dream: Leadership in the 21st century".  
Journal of Organizational Change Management, 1989, 1(2), P:7.
- 14- Cherdla, Soontornvipart. "Leader's characteristics and work effectiveness in thai university departments of education".  
<http://192.203.247/199/CMU/abstracts/absteract93/ed1.html>. 1993.
- 15- Davis, E. Linwood. "A test of long - term stability of leadership style as measured by fiedler's least preferred co-worker (LPC) scale. Dissertation Abstracts International, 1994, A 54/10, P: 3806.
- 16- Duffy, Lorraine. Tauchj. "Leadership and decision-make styles: A comparison of fiedler's contingency model and vroom yetton's normative model". Dissertation Abstracts International, 1985, B 46/04, P: 1379.
- 17- Edwards, Penny. Jean. "Validation and extension of the fiedler contingency model for leadership effectiveness in secondary school administration". Dissertation Abstracts International, 1984, A 45/01, P: 30.
- 18- Evers, Anthony. Steven. "leadership effectiveness of wisconsin superintendents". Dissertation Abstracts International, 1987, A 47/12, P: 4249.
- 19- Fiedler, F.E. "A theory of leadership effectiveness". New York: Mc GrawHill. 1967.
- 20- Fiedler, Fred. E. and Chemes, Martin. M. "Improving leadership effectiveness: The leader match concept (second edition)". New York: John wiley and sons. 1984.
- 21- Fiedler, Fred. E. and Garcia, Joseph. E. "New approaches to effective leadership, cognitive resources and organizational performance". New York: Wiley. 1987.
- 22- Forster, Beverly. Roane. "Mathematics as related to principal and

teacher leadership style". Dissertation Abstracts International, 1983, A 44/0, P: 929.

23- Hass, Francis. William. "A study of the applicability of contemporary contingency and situational management theory to higher education". Dissertation Abstracts International, 1984, A 45/03, P: 703.

24- Hoy, w. and Miskel, C. "Educational administration". New York: McGrawHill. 1991.

25- Jago. "Leadership: Perspectives in theory and research". Management Sciences, 1982, 28, PP: 315-336.

26- Katz, Ralph. "Managing professional in innovative organizations: A collection of readings". Ballinger Publishing Company. 1988.

27- Loyer, Maric. and O'reilly, Robert. "Assessing the impact of education leadership of graduates". 1985, ED 263661 EA 18039.

28- Meindle, J.R. and Erlich, S.B. "The romace of leadership and the evaluation of organizational performance". Academy of Management Journal, 1987, 30, PP: 91-109.

29- Mitchll, Eugene, Stephen. "Leadership style in academic libraries: A test of fiedler's contingency model of leadership effectiveness". Dissertation Abstracts International, 1988, A 48/08, P: 1919.

30- Oakely, W.F. and Dow, I.I. "School effectiveness and leadership". 1992, EJ 444967 RC 508681.

31- Werma, Yoginder. "University management and administration". Depp & Deep Publications. 1990.

32- Yukel, Gary. A. "Leadership in organizations". Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall. 1989.