

رابطه بین سبک‌های نظارتی مدیران با بهره‌وری کارکنان در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

دکتر فتاح ناظم*، محمد حسین فروتن**

* استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

f_nazem@yahoo.com

** کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

چکیده

هدف اساسی این پژوهش، بررسی رابطه بین سبک‌های نظارتی مدیران با بهره‌وری کارکنان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان است. جامعه آماری این پژوهش متشکل از کلیه مدیران ستادی تهران و استانی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان سراسر کشور در سال ۱۳۸۳ می‌باشد. تعداد ۵۶ مدیر (۲۸ مدیرستادی و ۲۸ مدیراستانی) و ۱۶۸ نفر کارمند از بخش‌های مختلف اداری انتخاب شدند. ابزار سنجش مشتمل بر پرسشنامه‌های سبک‌های نظارتی وایلز و باندی (۲۰۰۰) و بهره‌وری محقق ساخته است. پرسشنامه سبک‌های نظارتی روی مدیران و پرسشنامه بهره‌وری به طور هم‌زمان روی سه نفر از کارمندان هر یک از مدیران اجرا گردیده است. نتایج آزمون تحلیل واریانس دوطرفه نشان می‌دهد که اثر اصلی متغیرهای مدیریت ستادی و مکانی بر بهره‌وری و مؤلفه‌های آن معنی‌دار نیست. با این حال اثر اصلی سبک‌های نظارت تنها بر مؤلفه‌های توان ($F=17/466$ و $p < 0/05$)، تمایل (انگیزش) ($F=7/408$ و $p < 0/05$) و ارزیابی ($F=21/04$ و $p < 0/05$) از نظر آماری معنی‌دار است. در عین حال بین دو متغیر فوق بر بهره‌وری ($F=3/243$ و $p < 0/05$) و مؤلفه‌های آن یعنی توان ($F=4/973$ و $p < 0/05$) و کمک ($F=3/818$ و $p < 0/05$) معنی‌دار است.

واژه‌های کلیدی: سبک‌های نظارتی، بهره‌وری، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

مقدمه

انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود، مگر آنکه نظارت و کنترل لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد. به کمک نظارت و کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و در صورت لزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. نظارت و کنترل ابزار کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن را در مراتب مختلف به سادگی می‌توان احساس کرد. سازمان بدون وجود یک سیستم مؤثر نظارت در تحقق مأموریت‌های خود موفق نبوده و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند. شاید مهم ترین مسئله‌ای که وجود نظارت را ضروری می‌سازد، آن است که پیش بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم است و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، تنها راه چاره نظارت و کنترل است، محیط متغیر و دگرگون ساز دلیل دیگری بر ضرورت کنترل و نظارت است. سازمان برای بقای خود باید از تغییرات محیطی آگاه شده و هماهنگی‌های لازم را با آنها به عمل آورد. نظارت و کنترل وسیله این آگاهی است. حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کالاها و خدماتی که در سازمان‌های بزرگ طی برنامه‌های وسیع و پیچیده عرضه می‌شوند، جز از طریق یک سیستم مؤثر نظارت و کنترل عملی نیست. و اینها همه شواهدی به لزوم و ضرورت نظارت و کنترل در سازمان‌های امروزی است. شیوه‌های نظارتی باعث افزایش بهره‌وری در سازمان خواهد شد. به طور کلی، شیوه‌های نظارتی به سه دسته مستقیم، غیر مستقیم و تلفیقی تقسیم می‌گردند که به شرح زیر می‌توان مطرح نمود. شیوه مستقیم، به موارد زیر از ضروری است. تصمیم‌گیری، ارائه دستورات و هدایت زیردستان، اعمال اقتدار نسبت به افراد و سازمان، حفظ نظرات و احساسات در جهت منافع خود، تحت تسلط قرار دادن جو سازمان، ارزشیابی دیگران و مجبور نمودن کارکنان در هنگام ضرورت. شیوه نظارتی غیر مستقیم نظارتی در مواقعی صورت می‌گیرد که این موارد اجرا شود: توجه به تفاوت و احساسات کارکنان، برانگیختن استقلال در فکر و عمل کارکنان، پذیرش آشکار نوآوری‌های خلاق، تفویض اختیار و دادن مسئولیت کامل، تشویق و تکیه بر خود ارزیابی، و دریافت پاداش‌ها در موفقیت دیگران. شیوه نظارت آن است که مدیران به اقتضای مدیریت و اهداف سازمان، ترکیبی از شیوه‌های

نظارتی مستقیم و غیر مستقیم را اتخاذ می‌کنند (اچسون و گال^۱، ترجمه بهرنگی، ۱۳۸۰) از نقطه نظر دیگر، انواع شیوه‌های نظارتی را می‌توان به دو دسته شیوه‌های نظارتی باز (گسترده) و شیوه‌های نظارتی بسته (محدود) تقسیم‌بندی نمود.

می‌توان گفت بهترین و مؤثرترین سیستم کنترل آن است که عملکرد را به‌طور مؤثر، سریع و با صرفه، مورد سنجش قرار داده و انحراف‌ها و اقدام‌های اصلاحی را نشان دهد و به اقدام‌های اصلاحی در جهت کسب اهداف بپایانجامد. چنین سیستم کنترلی باید با توجه به مدیریت‌های تخصصی و ویژگی‌های هر سازمان طراحی گردد (رضائیان، ۱۳۷۶). اما همه این اقدامات توسط مدیر در جهت حصول به اهداف سازمان است و سازمان برای بقا و استمرار حیات خود نیازمند بهره‌وری است.

در دهه ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ و حتی قبل از آن، برخی از نویسندگانی که در زمینه شیوه‌های نظارتی تحقیق می‌کردند، آن را شیوه‌های نظارتی و راهنمایی تعاونی یا مشارکت و همکاری گروهی تلقی می‌کردند. به نظر ایشان، کسانی که در سیستم یا سازمانی فعالیت می‌کنند، باید یکدیگر را در امور سازمان راهنمایی کرده، برای رفع مشکلات خود از تجربه‌ها و نظریه‌های افراد کارآزموده و مجرب استفاده نمایند؛ خواه آنان به طور رسمی موظف باشند، خواه نباشند. در این دوره، بر مشارکت و همکاری گروهی همه کارکنان سازمان در بهبود وضع سازمان تأکید می‌شد؛ از این رو می‌توانستند شیوه‌های نظارتی و راهنمایی را با عناوین دیگری که این مفهوم را برساند و به اصلاح وضع موجود منجر شود جایگزین کنند. عناوینی با مفهوم یکدیگر را یاری کردن، با یکدیگر مشورت کردن، به اتفاق مشکلات را حل کردن، با همکاری گروهی برنامه‌ریزی کردن و در نهایت، گفتگو در مورد اینکه چگونه می‌توان وضع موجود را بهبود بخشید. در این معنا، راهنما یا رهبر به کسی اطلاق می‌شد که قادر بود در سازمان محیطی ایجاد کند، یا شرایطی به وجود آورد که به‌سہولت افراد بتوانند در رسیدن به نتایج مطلوب به یکدیگر کمک کنند؛ به همین دلیل، در این دوره الگوهای غیر رسمی همکاری اهمیت بیشتری پیدا کرد، اما افرادی هم با عنوان راهنما به طور رسمی بر کار کارکنان شیوه‌های نظارتی داشتند. کارکنان، علاوه بر راهنما، به افراد صاحب‌نظری که می‌توانستند مشکلات آنان را حل کنند دسترسی داشتند

(وایلز و باندی^۱، ترجمه بهرنگی، ۱۳۷۲).

باید اضافه کرد که در اوایل دهه ۱۹۳۰ در برخی نظام‌ها، مفاهیم سنتی شیوه‌های نظارتی و راهنمایی بتدریج تغییر کرد و نقش سنتی بازرسی اهمیت خود را از دست داد. اساس کار راهنمایان، مشاهده، ارزیابی و گزارش کار کارکنان بود. همزمان با توسعه و گسترش تکنولوژی و تغییرات اقتصادی - اجتماعی، محور برنامه‌ها و اهداف سازمان، به کارکنان معطوف شد، چرا که تا آن زمان، کارکنان به عنوان یک عنصر انسانی نادیده گرفته شده بودند، بنابراین با پیشرفت تکنولوژی، توجه به کارکنان نیز بیشتر شد و با رشد سریع تعداد کارکنان، در سازمان‌های توسعه یافته و افزایش مسئولیت‌های مدیران جنبه‌هایی از سبک‌های آزادمنشانه تر رهبری در سازمان ظهور پیدا کرد.

منابع مطالعات حاکی از ارتباط معنی دار سطح تحصیلات مدیران (میرزایی فرد، ۱۳۸۱) ادراکات معلم از نظارت (فلورانس^۲، ۲۰۰۰) با سبک‌های نظارتی است. گاندلاخ^۳ (۲۰۰۵) معتقد است که نظارت بر تدریس به وسیله اداره آموزش و پرورش برای فرآیند مدیریت برنامه درسی از اهمیت خاصی برخوردار است. کلیج^۴ (۲۰۰۵) در تحقیق بر استفاده از فرآیند یادآوری فردی (IPR) در چرخه نظارت کلینکی و توجه به اهمیت اعتماد سازی، ایجاد محتوای فهم مشترک، استفاده از IPR ویدئویی در حین نظارت کنفرانس‌ها، حمایت معلم و انعکاس شیوه کار ناظر پی برد. لرد^۵ (۲۰۰۵) در پژوهش خود پیشنهاد می‌کند که کاربردهای کلینکی برای بهبود قضاوت محتواهایی مانند فضای کار صنعتی و بقیه مجموعه‌ها، جایی که افراد و صورت سازمان‌ها در حال پیشرفت چالش‌ها در کوشش برای اداره نیازمندی‌های کاری افراد در حین بهینه کردن سلامت، ایمنی و عمل کرد حرفه ای در همه زمان‌ها کاربرد دارد. ازراگل^۶ (۲۰۰۰) در پژوهش خود که به مدت بیست سال برای یافتن علت‌های رشد اقتصادی ژاپن طول کشید، پی برد یکی از علت‌های مهم رشد اقتصادی ژاپن بالا بودن کیفیت آموزشی و مؤثر بودن

شیوه‌های نظارت و کنترل سازمانی در آن کشور است. بل^۷ (۲۰۰۱) نیز در مطالعات خود دریافت که مدیران سرپرستانی که از شیوه‌های نظارت سازمانی استفاده نمودند، به مراتب عملکرد بهتری را از کارکنان خود دریافت کردند. همچنین لارنس و لورش^۸ (۱۹۹۸) در مطالعاتی که در صنایع پلاستیک، مواد غذایی و کارتن سازی انجام شد، پی بردند که شیوه‌های نظارت تلفیقی باعث افزایش سلامت سازمانی خواهد شد (خانلو، ۱۳۸۴). همچنین کرمی (۱۳۸۴) نیز در پژوهش خود به رابطه بین شیوه‌های نظارت و بهره‌وری پی برد.

لغت بهره‌وری برای اولین بار در سال ۱۷۷۶ توسط کوپیزنی^۹ مطرح شد (سومانث، ۱۹۹۸). آدام اسمیت^{۱۰} در سال ۱۷۷۶ در مورد بهره‌وری کار وظیفه بندی کار و تخصص برای افزایش سود، کاهش خستگی و افزایش استفاده از فن شناسی مطالبی را عنوان نمود (نایوداما^{۱۱}، ۱۹۸۰). وی در ارتباط با مفهوم بهره‌وری به کارایی و تخصص اشاره می‌کند و تقسیم کار را بر مبنای کارایی و بهره‌وری می‌داند. انقلاب در بهره‌وری توسط تیلور^{۱۲} در سال ۱۸۸۱ آغاز شده است که می‌توان آن را به عنوان تاریخ مطالعات رسمی و علمی مدیریت بهره‌وری دانست (تیلور، ۱۹۴۷). لیستر^{۱۳} در قرن نوزدهم بهره‌وری را توان تولید کردن تعریف کرده است. ماهانی^{۱۴} (۱۹۸۸) معتقد است که بهره‌وری در برگیرنده کارایی، اثر بخشی و تغییر است. همچنین دانشمندی مانند تورادال^{۱۵} (به نقل از رویایی، ۱۳۷۱)، مسکون^{۱۶} و همکاران (۱۹۸۸)، بوون و کورتز^{۱۷} (۱۹۹۲)، مونگا^{۱۸} (۱۹۹۷)، رابینز^{۱۹} (۱۹۸۳)، رانفلت^{۲۰} (۱۹۸۹)، کنتز^{۲۱} و همکاران (۱۹۸۶)، پوتی (به

⁷ Bell

⁸ Lawrence & Lorsh

⁹ Quesnay

¹⁰ Adam Schmidt

¹¹ Nayudamma

¹² Taylor

¹³ Litter

¹⁴ Mahany

¹⁵ Tordahl

¹⁶ Mescon

¹⁷ Boone & Kurtz

¹⁸ Monga

¹⁹ Robbins

²⁰ Ranfl

²¹ Koontz

¹ Vielz & Boundy

² Frence

³ - Gundlach

⁴ Coolidge

⁵ Lehrer

⁶ Ezra Vogel

حمایتی گفته می‌شود که کارکنان برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارند. انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه‌ای توفیق‌آمیز اطلاق می‌شود. ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می‌شود. اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می‌شود و محیط به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند عناصر کلیدی عوامل محیطی شامل رقابت، شرایط بازار، تدارکات و اموری از این قبیل است (هرسی و بلانچارد، ترجمه قاسم کبیری).

مطالعات نشان می‌دهد که عوامل مربوط به سبک‌های رهبری و نظارتی (اکبری، ۱۳۸۴؛ انگل^{۱۴}، ۲۰۰۴؛ پوکسز^{۱۵}، ۲۰۰۴)، کیفیت زندگی کاری (کریموند، ۱۳۸۳)، تحصیلات مدیران (زمانی، ۱۳۸۳)، رعایت اصول روابط انسانی (چناری، ۱۳۸۳)، تأکید بر عملکرد تیمی (چی یو^{۱۶}، ۲۰۰۵)، سبک‌های تفکر مدیران (جزیی نگر) (رحمتی، ۱۳۸۴)، فضای سازمانی (بسراری، ۱۳۸۴)، کارآفرینی مدیران (حسین زاده، ۱۳۸۴) ارزیابی رسمی (استور^{۱۷}، ۲۰۰۵)، عدم رضایت از نظام ارزیابی (ورم مستر^{۱۸}، ۲۰۰۵)، فرآیند یساده‌آوری فردی، اهمیت اعتمادسازی، ایجاد محتوای فهم مشترک (کلیج، ۲۰۰۵)، استرس شغلی (سینکوتا^{۱۹}، ۲۰۰۵)، میزان حقوق و مزایا (دیگالو^{۲۰}، ۲۰۰۴)، شخصیت مدیران (زوزف^{۲۱}، ۲۰۰۵)، سطح آموزش مدیران و هزینه بالای جابه جایی سرمایه (عبدلاتی^{۲۲}، ۲۰۰۴)، به‌کارگیری اصول ۵S (لنج^{۲۳}، ۲۰۰۵).

نقل از علاء، (۱۳۷۱)، استونر و فری من^۱ (۱۹۹۳)، شرمهورن^۲ (۱۹۸۹)، لندل^۳، (۱۹۸۶) نیز معتقدند که بهره‌وری مشتمل بر اثر بخشی و کارایی عملکرد است افزایش تراز بهره‌وری در سازمان نتیجه کارایی مدیریت است که با مدیریت خوب مترادف است.

افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن هدف اصلی مدیریت است. در واقع ایجاد شرط‌های مناسب برای سطح عملکرد بالاتر، پایه مدیریت بهره‌وری است. فرایند مدیریت بهره‌وری نشانگر تغییر است و تغییر نیز هرگز به آسانی حاصل نمی‌شود. تغییر را نمی‌توان با صدور حکم و دستور پدید آورد. در فرایند تغییر باید زمینه لازم را فراهم نمود و سازمان را آماده کرد. همچنین باید موانع تغییر را شناسایی کرده و برای غلبه بر آنها، فعالیت لازم را به عمل آوریم. در نهایت، آنچه را که به دنبال آن هستیم، باید به طور کامل بشناسیم و با قدرت به اداره و نظارت روزانه تغییر بپردازیم (بلچر^۴، ۱۹۸۷).

واین آل. رایث^۵ (۱۹۸۹) موانع موجود در بهره‌وری را به صورت زیر خلاصه می‌کند: نداشتن جهت، ساختارهای سازمانی ضعیف، نظام‌های پرداخت و انتخاب مدیریت. از طرف دیگر، مدیریت بهره‌وری، فرایند برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت برنامه‌های بهره‌وری در سازمان است. هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به عملکرد اثربخش و به عبارتی بهره‌وری منابع انسانی را در مدل اچیو^۶ که شامل توانایی^۷، وضوح^۸، کمک^۹، انگیزه^{۱۰}، ارزیابی^{۱۱}، اعتبار^{۱۲} و محیط^{۱۳} است را مطرح می‌نمایند. اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های پیروان گفته می‌شود. درک روش و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می‌شود. اصطلاح کمک به کمک سازمانی یا

¹ Stoner & Freeman

² Schermerhorn

³ Landel

⁴ Belcher

⁵ Wayne L. Wrieth

⁶ ACHIEVE

⁷ Ability

⁸ Clarity

⁹ Help

¹⁰ Incentive

¹¹ Evaluation

¹² Validity

¹³ Environment

¹⁴ Engle

¹⁵ Poxes

¹⁶ Chiu

¹⁷ Astor

¹⁸ Wormmeester

¹⁹ Cincotta

²⁰ Dygalo

²¹ Joseph

²² Abdelati

²³ Lynch

رضایت شغلی اعضای هیات علمی (پرووست^۱، ۲۰۰۵)، استفاده از الگوی آموزش (استیونز^۲، ۲۰۰۵) با بهره‌وری رابطه معنی دار دارند.

راس^۳ (۱۹۷۷) نیز بهره‌وری سازمان را تابعی از منابع، مدیریت زیردستان و وظیفه‌های مدیریتی می‌داند. هدایت کارکنان در جهت استفاده هر چه بیشتر از استعداد و توانایی‌هایشان، به سطح بالاتری از بهره‌وری سازمانی و در نتیجه رضایت شغلی می‌انجامد. مدیریت منابع انسانی و کنش‌های مدیریتی در رابطه با طراحی شغل، غنی‌سازی و شکوفایی شغل، جابه‌جایی و گردش شغلی بر سطح بهره‌وری کارکنان موثر است. فرنچ (۱۹۸۶) بقا و کامیابی سازمان‌ها را در گرو توجه مدیران به عوامل محیط خارجی، محیط داخلی (سازمانی) و بازده (نتیجه‌ها) می‌داند. این عوامل بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند. برای مثال مدیریت سازمان از راه تقویت و پشتیبانی برنامه‌های آموزشی (عامل داخلی) بر ضابطه‌های قانونی استخدام (یک عامل خارجی) تاثیر می‌گذارد و یا به‌طور مثال اثربخشی سازمان (بازده) بر کیفیت و قیمت مناسب کالا اثر می‌گذارد و موجب افزایش تقاضا (یک عامل خارجی) می‌شود.

در بررسی‌هایی که توسط سومانت^۴ (۱۹۹۸) به عمل آمده، هفتاد روش گوناگون جهت بهتر کردن بهره‌وری تشخیص داده شده است. این روش‌ها در پنج گروه اصلی بر پایه‌های فن‌شناسی، نیروی انسانی، فرآورده، کار (فرآیند)، و مواد دسته‌بندی شده‌اند. این دسته‌بندی تمامی روش‌های مبتنی بر مهندسی صنایع سنتی، بازار (خرید و فروش)، نظارت نظام‌ها، پژوهش در عملیات، مهندسی رایانه، مدیریت، روانشناسی، علوم رفتاری و غیره را در بر می‌گیرد. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک‌های نظارتی مدیران با بهره‌وری کارکنان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان است.

روش تحقیق

این تحقیق بر مبنای مفروضه‌های تحقیقات توصیفی از نوع زمینه‌یابی است. و این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر کلیه مدیران ستادی تهران و استانی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان سراسر کشور است. به‌ازاء هر مدیر سه نفر کارمند حوزه همان مدیر انتخاب شدند که در مجموع شامل، ۵۶ مدیر (۲۸ مدیر ستادی و ۲۸ مدیر استانی) و تعداد ۱۶۸ نفر کارمند است. در این پژوهش نمونه آماری مدیران کانون را همان جامعه آماری مدیران تشکیل می‌دهند لکن در مورد کارکنان، در حوزه هر مدیر سه نفر کارمند با حداقل مدرک دیپلم به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شدند.

ابزار اندازه‌گیری

در این پژوهش از دو پرسشنامه استفاده شده است. به منظور اندازه‌گیری سبک نظارت از پرسشنامه سبک رهبری (جان وایلز و جوزف باندی، ۲۰۰۰) استفاده شده که حاوی ۱۰ سؤال ۳ گزینه‌ای (گزینه بایست) است. در هر کدام از گزینه‌ها، توصیفی از وضعیت مدیریت ارائه گردیده و آزمودنی از بین ۳ گزینه (الف، ب، ج) یک گزینه را انتخاب می‌کند. برای اندازه‌گیری بهره‌وری از پرسشنامه محقق ساخته براساس نظریه هرسی و گلد اسمیت استفاده شده است. این پرسشنامه حاوی ۳۳ سؤال پنج گزینه‌ای (براساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت) است، و مؤلفه‌های توانایی، وضوح، کمک، انگیزش، ارزیابی، اعتبار و محیط را در بردارد.

روایی و اعتبار پرسشنامه‌ها

روایی پرسشنامه ۱۰ سئوالی سبک نظارت مدیر با نظرخواهی از گروهی از متخصصان بررسی شد و درصد مطلوب ارزیابی گردید. ضریب آلفای کرونباخ آن نیز ۰/۸۷ به‌دست آمد. اعتبار پرسشنامه بهره‌وری کارکنان آن برابر ۰/۸۸ به‌دست آمد که نشان دهنده همسانی درونی قوی بین سئوال‌های پرسشنامه بهره‌وری است. این مقیاس، علاوه بر بهره‌وری، ۷ مؤلفه توان، وضوح، کمک، تمایل، ارزیابی، اعتبار و محیط را نیز اندازه‌گیری می‌کند. بنابراین، از اجرای این مقیاس در مجموع ۸ نمره به‌دست خواهد آمد.

¹ Provost

² Stevens

³ Ross

⁴ Sumanth

جدول ۱ - تحلیل واریانس دو طرفه (۲×۳) متغیرهای مدیریت ستادی و استانی و سبک‌های نظارت (سه سبک) متغیر وابسته: بهره‌وری و مؤلفه ۷ گانه

متغیر	شاخص‌ها	توان (آمدگی کار)	وضوح (ادراک نقش)	کمک (حمایت سازمانی)	تمایل (انگیزش)	ارزیابی (بازخورد عملکرد)	محیط (سازگاری محیطی)	اعتبار (قانونی بودن تصمیمات)	بهره‌وری
اثر اصلی	F	۱/۹۸۲	۰/۱۰۳	۰/۱۱۴	۰/۰۳۰	۰/۵۹۱	۰/۷۴۷	۰/۱۷۴	۰/۲۵۷
مدیریت ستادی و استانی	سطح معنی داری	۰/۱۶۵	۰/۷۵۰	۰/۷۳۷	۰/۸۶۲	۰/۴۴۶	۰/۳۹۲	۰/۶۷۸	۰/۶۱۴
اثر اصلی سبک‌های نظارتی	F	۱۷/۴۶۶	۰/۶۸۹	۰/۱۹۸	۷/۴۰۸	۲۱/۰۴۷	۰/۰۰۹	۰/۳۸۰	۵/۰۸۱
مدیریت ستادی و استانی	سطح معنی داری	۰/۰۰۰**	۰/۵۰۷	۰/۸۲۱	۰/۰۰۲*	۱/۰۰۰**	۰/۹۹۱	۰/۶۸۶	۰/۰۱۰*
اثر تعامل	F	۴/۹۷۳	۱/۰۶۱	۳/۸۱۸	۱/۹۵۶	۰/۷۰۲	۰/۰۶۱	۰/۷۹۴	۳/۲۴۳
مدیریت ستادی و استانی	سطح معنی داری	۰/۰۱۱*	۰/۳۵۴	۰/۰۲۹	۰/۱۵۲	۰/۵۰۰	۰/۹۴۱	۰/۴۵۸	۰/۰۴۷*

* معنی دار در سطح ۰/۰۵

** معنی دار در سطح ۰/۰۱

حمایت سازمانی، و کل بهره‌وری تعامل معنی دار وجود دارد.

یافته‌ها

با توجه به فرضیه‌های مطرح شده دو نوع متغیرها و داده‌های به دست آمده برای آزمون فرضیه تحقیق از روش تحلیل واریانس دو طرفه استفاده شده است. با توجه به مجموع Fهای محاسبه شده و سطح معنی داری آنها اثر اصلی متغیر منطقه کاری (ستادی، استانی) بر مؤلفه "توان" وضوح، کمک یا حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی محیط، اعتبار و کل بهره‌وری معنی دار نیست؛ اما با توجه به منابع تحلیل واریانس می‌توان قضاوت کرد که سبک نظارت با مؤلفه "توان" انگیزش، ارزیابی و کل بهره‌وری رابطه معنی دار دارد. در عین حال، در خصوص تعامل دو متغیر منطقه کاری و سبک نظارتی با توجه به F محاسبه شده (۴/۹۷۳) و سطح معنی داری (۰/۰۱۱) با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان قضاوت کرد که بین این دو متغیر در خصوص مؤلفه "توان" کمک یا

بحث و نتیجه گیری

نتایج این مطالعه حاکی از این است که اثر اصلی متغیرهای مدیریت ستادی و استانی بر بهره‌وری و مؤلفه‌های مرتبط با آن معنی دار نیست. با این حال، اثر اصلی سبک‌های نظارت بر بهره‌وری (۰/۰۵) و $p = ۵/۰۸۱$ = F معنی دار است. علاوه بر این در خصوص مؤلفه‌های بهره‌وری، اثر اصلی سبک‌های نظارت تنها بر مؤلفه‌های توان (۰/۰۵) و $p = ۱۷/۴۶۶$ = F، تمایل (انگیزش) (۰/۰۵) p و $F = ۷/۴۰۸۶$ و ارزیابی (بازخورد عملکرد) (۰/۰۵) p و $F = ۲۱/۰۴۷$ از نظر آماری معنی دار است. در خصوص تعامل بین مدیریت ستادی و استانی در تبیین بهره‌وری و مؤلفه‌های ۷ گانه آن نتایج حاکی از این است که تعامل این دو متغیر در تبیین بهره‌وری و (۰/۰۵) p و $F = ۳/۲۴۳$ ، توان (آمدگی کار) (۰/۰۵) p و $F = ۴/۹۷۳$ ، کمک

۱۹۸۵؛ شنایدر^۹، ۱۹۹۰؛ برنز و استاکر^{۱۱}، ۱۹۶۱؛ استیرز، ۱۹۹۷؛ دمیریست^{۱۱}، ۲۰۰۵؛ جکسون^{۱۲}، ۲۰۰۵؛ سوفیانس^{۱۳}، ۲۰۰۵؛ ویلسون^{۱۴}، ۲۰۰۵؛ دورکیووا^{۱۵}، ۲۰۰۴؛ آربیش^{۱۶}، ۲۰۰۴، ویژگیهای شخصیتی مدیران (فلامر^{۱۷}، ۲۰۰۵؛ ژوزف، ۲۰۰۵) کیفیت رهبری (هیلبر^{۱۸}، ۲۰۰۵؛ لیو^{۱۹}، ۲۰۰۵؛ فلورنس^{۲۰}، ۲۰۰۵)، رضایت شغلی اعضای هیات علمی (پروست، ۲۰۰۵) و الگوی آموزشی برنامه ریزی شده (استیونز، ۲۰۰۵)، توانایی و انگیزه (دوبرین^{۲۱}، ۱۹۸۸؛ پانی آراچون^{۲۲}، ۱۹۹۲)، برنامه‌های آموزش کارکنان (بارتل اپ^{۲۳}، ۱۹۹۴)، روشن بودن هدف‌ها و انتظارات (وک چپو^{۲۴}، ۱۹۸۸) و تغییر (بلچر^{۲۵}، ۱۹۸۷) بر بهره‌وری است. به ویژه، مؤلفه‌هایی نظیر توان (آمدگی انجام کار، تمایل (انگیزش)، ارزیابی و کمک (حمایت سازمانی) از مؤلفه‌های سبک‌های نظارت از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. در نتیجه، به منظور افزایش میزان بهره‌وری در نظر گرفتن متغیرهای پیش گفته به ویژه سبک‌های رهبری و نظارت بسیار اهمیت دارد. روشن است که افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن هدف اصلی مدیریت است. در واقع، ایجاد بستر مناسب برای دستیابی به عملکرد بالاتر، اساس مدیریت بهره‌وری است و فرایند ایجاد تغییرات در سازمان‌ها مستلزم شناخت موانع و اتخاذ تدابیر برای از میان برداشتن آنهاست. از این رو، برای بهبود عملکرد سازمان و افزایش بهره‌وری، متغیرهای خارجی و داخلی مؤثر در مدیریت و کارایی مدنظر قرار

(حمایت سازمانی) ($F=3/818$ و $p < 0/05$) معنی دار است. نتایج مطالعاتی که در زمینه عوامل مؤثر بر بهره‌وری صورت گرفته است نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی و کنش‌های مدیریتی مرتبط با طراحی شغل، غنی‌سازی و شکوفایی شغل، جابه‌جایی و گردش شغلی (راس، ۱۹۷۷)، توجه مدیران به عوامل خارجی و داخلی سازمان‌ها و بازده (فرنچ، ۱۹۸۶)، سبک‌های مدیریتی (سراج، ۱۳۸۴؛ اکبری، ۱۳۸۴؛ انگل، ۲۰۰۴؛ پوکسز، ۲۰۰۴) با بهره‌وری همبستگی دارند. بنابراین، نتایج این مطالعه نیز مؤید یافته‌های فوق است. به عبارت دیگر، سبک‌های مدیریتی به ویژه مؤلفه‌های توان (آمدگی کار)، تمایل (انگیزش)، ارزیابی (بازخورد عملکرد) بر بهره‌وری تأثیر منفی دارند. با توجه به تأیید سبک‌های نظارت و مدیریتی بر بهره‌وری، نتایج مطالعات دیگر حاکی از تأثیر عوامل دیگر نظیر زندگی کاری (کریوند، ۱۳۸۴)، سطح تحصیلات مدیران (زمانی، ۱۳۸۶)، رعایت اصول روابط انسانی (چناری، ۱۳۸۳)، تأکید بر عملکرد تیمی (چی یو، ۲۰۰۱، ۲۰۰۵)، سبک‌های تفکر مدیران (رحمتی، ۱۳۸۴)، فضای سازمانی (براری، ۱۳۸۴)، کارآفرینی مدیران (حسین زاده، ۱۳۸۳) رضایت شغلی (استیونز، ۲۰۰۵) و انگیزه پیشرفت (ایسوم^۱، ۲۰۰۴)، ارزیابی رسمی (استور، ۲۰۰۵؛ ورم مستر، ۲۰۰۵)، فرآیند یادگیری فردی، اهمیت اعتماد سازی و ایجاد محتوای فهم مشترک (کلیج، ۲۰۰۵)، استرس شغلی (سینکوتا، ۲۰۰۵)، حقوق و مزایای دریافتی (دیگالو، ۲۰۰۴)، شخصیت مدیران (ژوزف، ۲۰۰۵)، سطح آموزش و جابه‌جایی سرمایه (عبدلاتی، ۲۰۰۵)؛ استیونز، ۲۰۰۵) و به کارگیری اصول ۵S (لنج، ۲۰۰۵) جو سازمانی (ناظم، ۱۳۷۸؛ بولدن^۲، ۱۹۹۲؛ گاردنر^۳، ۱۹۸۸؛ استراتون، توما و پلتون^۴، ۱۹۹۳؛ هنساگر^۵، ۱۹۸۶؛ دیویس و نیواستروم^۶، ۱۹۸۵؛ ناظم، ۱۳۸۰؛ لیتوین و استرینجر، ۱۹۶۸؛ ناظم، ۱۳۸۳؛ عبدالله^۷، ۱۹۹۲؛ فرنچ^۸ و همکاران

⁹ Scneider

¹⁰ Burnz & Staker

¹¹ DeMeritt

¹² Jackson

¹³ Sofianos

¹⁴ Wilson

¹⁵ Durcikova

¹⁶ Erbisich

¹⁷ Fellamer Pany aragon

¹⁸ Hilber

¹⁹ Liu Belcher

²⁰ Felouranc

²¹ Dobrine

²² Panyarachun

²³ Bartel AP

²⁴ Vecchio

²⁵ Belcher

¹ Isom

² Boulden

³ gardner

⁴ Straton, Tomma & Pelton

⁵ Hensaker

⁶ Davis & Newstrom

⁷ Abdollah

⁸ French

- گیرند. با توجه به یافته‌های حاصل از این مطالعه و سایر مطالعه می‌توان اظهار داشت که سبک‌های رهبری یا نظارت باید به گونه‌ای هدایت شوند که در راستای دستیابی به اهداف سازمان‌ها باشند. با توجه به اثرات اصلی متغیرهای سبک‌های نظارت بر بهره‌وری به ویژه در مؤلفه‌های نظیر توان و تعامل بین این متغیر با متغیر مدیریت ستادی و استانی در مراکز کانون پرورش کودکان و نوجوانان پیشنهاد می‌گردد که از مدیران دارای سبک‌های تلفیقی برای اراده امور مراکز بیشتر استفاده شود.
- منابع**
۱. اچسون، ک. دامین گال. م. (۱۳۸۰). «نظارت و راهنمایی تعلیماتی»، ترجمه: محمدرضا بهرنگی، نشرکمال تربیت.
 ۲. اکبری، ع. (۱۳۸۴). رابطه بین سبک رهبری و موضع کنترل مدیران با بهره‌وری کارکنان مدارس ابتدایی نواحی ۱ و ۲ شهرهای سلطانیه، طارم علیا، ایجرود، منطقه زنجان رود، استان زنجان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
 ۳. براری، ف. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین جوسازمانی با بهره‌وری مدیران شهرداری‌های شرق استان تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
 ۴. برزآبادی فراهانی، ع. (۱۳۸۳). تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت با بهره‌وری سرپرستان در کارخانه‌های صنعتی آزمایش. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
 ۵. چناری، ع. (۱۳۸۳). رابطه بین رعایت اصول روابط انسانی مدیران با بهره‌وری آنان در دبیرستان‌های دولتی پسرانه شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
 ۶. حسین زاده، ا. (۱۳۸۴). رابطه بین کارآفرینی مدیران جوسازمانی با عملکرد دبیران مدارس متوسطه شهر اهواز. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
 ۷. رحمتی، ز. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین سبک تفکر مدیران و جوسازمانی با بهره‌وری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
 ۸. زمانی، ا. (۱۳۸۳). مقایسه بهره‌وری مدیران با تحصیلات تخصصی در حیطه مدیریت با مدیران سایر رشته‌ها در دوره متوسطه شهرستان شاهرود از دیدگاه دبیران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
 ۹. سراج، ا. (۱۳۸۴). رابطه خلاقیت و سبک رهبری با بهره‌وری مدیران آموزشی مدارس راهنمایی و دبیرستان شهرستان سوادکوه. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
 ۱۰. کریمی، ک. م. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و شیوه‌های نظارتی مدیران با بهره‌وری کارکنان در آموزش و پرورش شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
 ۱۱. کریموند، ص. (۱۳۸۳). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری کارکنان با بهره‌وری آنان در آموزش و پرورش شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
 ۱۲. پوتسی، ژ. ام. (۱۳۷۱). مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن، ترجمه علاء، ع. تهران: انتشارات زوار.
 ۱۳. توردال، د. ایجاد تغییر مداوم، ترجمه رضائعلی رویایی، مجموعه مقالات بهره‌وری، تهران:

- انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۴. ناظم، ف.، (۱۳۸۰)، بررسی رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه به منظور آرایه الگوی مناسب مدیریت آموزش. پایان نامه دکتری مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد علوم و تحقیقات.
۱۵. ناظم، ف.، (۱۳۸۳)، بررسی رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران صنایع پتروشیمی به منظور آرایه الگوی مناسب مدیریتی. طرح پژوهشی، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران.
۱۶. ناظم، ف.، (۱۳۷۸)، بررسی رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران دانشگاه آزاد اسلامی به منظور آرایه الگوی مناسب مدیریتی. طرح پژوهشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۱۷. وایلز جان و باندی، جوزف، (۱۳۷۲)، نظارت در مدیریت، برنامه ریزی و راهنمایی تعلیماتی، ترجمه محمدرضا بهرنگی، چاپ گلچین.
۱۸. میرزایی فرد، سعید، (۱۳۸۱)، رابطه سطح تحصیلات مدیران با شیوه‌های نظارتی آنان در سازمان بهزیستی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
19. Abdelati, Wafa Fahmi, (2004), "Productivity and productive efficiency of manufacturing firms in Egypt, 1966-1986", Dissertation Abstract, PhD, Princeton university.
20. Abdullah, Mahlok, (1992), "Organizational culture/ The key to excellance", Malaysian Success Stories. Better quality of worklife through Productivity, APO.
21. abstract, PhD, Virginia Commonwealth University.
22. Astor, K., E., (2005), "A case study of instructional supervision, including teacher evaluation, and the impact on teacher practice", Dissertation Abstract, EdD, University of Sothern California.
23. Bartel, AP, "Productivity gains from the implementation of eployee training programs", Industriall relations, vol 33, Iss4, 1994.
24. Baumgardner, J. E., (1988), "perceptions of nursing and faculty and administrators about organizational climate and its effect on research productivity in baccalaureate and higher degree programs of nursing education", Dissertation Abstract, PhD, the University of Akro.
25. Belcher, John, G., Jr., (1987), "Productivity plus How today's best run companies are gaining the competetive edge", Houston texas, gulf publishing company.
26. Boon, L. E., and Kurtz, D., (1992). "Management", McGraw-Hill, Inc.
27. Boulden, G. P., (1992). "productivity linked to Profitability the basis for improve work life. Betler quality of work life throug productivity", (Asian productivity Organizations).
28. Burns, T., & Stalker, G. M., (1961). "The management of Innovation", London: Tavistock.
29. Chiu, Sh-K., (2005). "The linkage of job performance to goal setting, work motivation, team building, and organizational commitment in the high-teach industry in Taiwan (China)", Dissertation Abstract DBA, Nova Southeastern university.
30. Cincotta, J. A., (2005), "The link between individual occupational stress and organizational effectiveness as shown by performance evaluation, productivity measures, and employee satisfaction", Dissertation Abstract

- Morgan State University.
40. Florence, Gregory Wayne, (2005), "Teacher supervision methods in Virginia", Dissertation abstract, PhD, Virginia Commonwealth University.
 41. French, W. L., (1986). "Human resources management", Houghton – mifflin company.
 42. French, W. L., Kats, F. E., and Rosenzweig, J. E., (1985). "Understanding human behavior in organization", Harper and Row,.
 43. Gundlach, David Joseph, (2005), "Build your own curriculum(BYOC)", Evaluating a k-12
 44. Hibler, Charles. William (1990). "A study of the relationship of organizational climate to organizational role, hierarchy and structure in non-unclear power stations" Dissertation abstract Ph.D..
 45. Hunsaker, Phillip L., (1986), "Managing organizational behavior, Addition Wesley publishing company, Inc., Interpersonal process Recall (IPR) and clinical supervision", Dissertation abstract, EdD, University of Houston.
 46. Isom, S. Alex., (2004). "Relating job satisfaction to research productivity: Tenured faculty in two colleges at a midwest research extensive university", Dissertation Abstract, PhD. university of Minnesota.
 47. Jackson. Malik. Pamela, J., (2005). "Organizational climate and hospital nurses' job satisfaction, burnout, and intent to leave", Dissertation Abstract, PhD. university of Pennsylvania.
 48. Joseph, Ricky, (2005), "A quantitative study of the strength of correlation between the characteristic of institutional and faculty vitality with research productivity of selected allied health faculty at public health science universities within the united states", EdD, The George Washington University.
 31. Coolidge, Kimberly W., (2005), "Teacher and supervisor reflections: A case study of interpersonal process Recall (IPR) and clinical supervision", Dissertation abstract, EdD, University of Houston.
 32. Davis, Keith and Newstrom, John W., (1985), "Human behavior at work: organizational behavior", McGraw-Hill,
 33. DeMeitt, E. G. (2005), "An examination of the effect of organizational storytelling on the administrative climate of church – based schools as a model for the leadership of nonprofit organizations", Dissertation Abstract PhD, Capella university.
 34. Durbin, Andrew and others, (1989), "Management and organization", Cincinnati, Ohioi South Western Publishing Co. Dissertation Abstract. DPA, Western Michigan university
 35. Durcikova, A. (2004). "The role of organizational climate in the use of knowledge management systems to support problem- solving", Dissertation Abstract PhD,
 36. Dygalo, Natalya, (2004), "Essays on measuring human capital and older workers' productivity", Dissertation Abstract, PhD, Cornell university.
 37. Engle, Michael C. (2004). "Changes in job satisfaction and productivity between team-directed and single-leader work groups", Dissertation Abstract. PhD, Capella university.
 38. Erbisch, P. Sue M. (2004). "Management style, organizational climate", and organizational
 39. Flamer, A. S. D., (2005), "The relationship between personal characteristics of principals and their perception of school leadership autonomy", Disertation Abstract EdD,

- "Management third edition", Harper international edition.
60. Monga, R. C. (1997), "The emerging definition of productivity: A proposal. Asian productivity organization (APO)", Nordica International, LIT.
 61. Nayudamma, Y., (1980), "Factors which hinder or help productivity improvemet in the Asian Region, Asian productivity Organization. Tokyo.online curriculum management system", Dissertation abstract, EdD, cardinal Stritch University.
 62. Panyarachun, Anand, (1992), "Better quality of work life through producivity, Asia productivity organizational (APO)", performance in a public mental health agency: An integral model (Ken Wilber).
 63. Poxes, A. Madureria, Jr., (2004). "Communication and organizational climate in the administration of NCAA intercollegiate athlectic programs in the southeaset United State" Dissertation Abstract PhD, The university of Sothern Mississippi.
 64. predictive, integrative model", Dissertation abstract, PhD, the University of Texas at Austin.
 65. Provost, Maria W., (2005), "A study of four public higher education institutions in Florida: the relationships between faculty and administrator goal congruence, faculty productivity and job satisfaction", Dissertation Abstract, EdD. Florida Atlantic university.
 66. Ranftl, Robert M., (1989), "Seven keys to high productivity, Productivity", A.Dale Timpe, Kend publishing.
 67. Robbins, S., (1991), "Oganizational behavior. Concepts, controversies, and applications", Prentice - Hall of India Private Limited, New Delhi.
 68. Rogers G. Sh., (2005), "A study of the Dissertation Abstract PhD, Capella university.
 49. Koonts, H. O'Donell, C. and Wehrich, K., (1986). "Management", McGraw-Hill.
 50. Kopelman, R. E., (1986), "Managing productivity in organizations", McGraw-Hill. Inc.
 51. Lam, K. & Ngee, C., (1987), "Productivity management: A Growing corporate Emphasis", Singapore: National Productivity Board.
 52. Landel, R., (1986). "Managing productivity, through people: An operations Perspective. sponsors of the colgate Darden Graduate school of business", University of Virginia.
 53. Lehrer, Andrew Marshall, (2005), "Shiftwork strees resistance, health and performance: A predictive, integrative model", Dissertation abstract, PhD, the University of Texas at Austin.
 54. Litwin, G. H., and Stringer, Robert A., (1968), "Motivation and organizational climate", Harvard university.
 55. Liu, Li-Wei, (2005), "A Study of university Physical education department director
 56. Lynch, L. L., (2005), "The relationship of lean manufacturing 52 principles to quality, productivity, and cycle time", Dissertation Abstract PhD, Walden university.
 57. Mahoney, Thomas A., (1988), "Productivity in organizations", New perspectives, formal Industrial and organizational psychology. John P. Campbell, Richard J. Campbell, and Associates, Jossey - Bass Publishers.
 58. Maran t, and Volkwein IF., (1992), "The Cultural approach to the formation of ganizational climate" Human Relations, vol 45, Iss 1.
 59. Mescon, A. and Kehedouri., (1988),

- between salespersons and their managers in sales organizations", psychological report, vol 72, ISS 3,*
78. Sumanth, D. J. (1998). "Total productivity management", CRS press LLC.
79. Taylor, F., and Winslow, M. E. SC. D. (1947), "The Principles of scientific management", New York, Evanston, and London, Harper and Row publishers. university of Pittsburgh.
80. Vecchio, R., P., (1988), "Organizational behavior", Dryden, Inc.
81. Wilson, C. L. (2005), "Principal leadership, school climate, and the distribution of leadership within the school community", Dissertation Abstract EDD, university of Montana.
82. Wormmeester, R. B. (2005), "High school teachers' and administrators' perceptions of the teacher evaluation process in California's public school", Dissertation Abstract, EDD, University of Southern California.
83. Wright, W. L. (1989). "Overcoming barriers to productivity, roducitivity", A. Dale Timpe, Kend publishin.
- relationship of principal emotional*
69. *intelligence competencies to middle school organizational climate and health in the state of Washington", Dissertation Abstract EDD, Seattle Pacific university.*
70. Schermerhorn, JR., and John, R., (1989), "Management for productivity. John Wiley and Sons", Inc.,
71. Schneider, B., (1990), "Organizational Climate and Culture", San Francisco, CA: Jossey-Bass.
72. Sofianos, T. J., (2005), *The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by community college executive secretaries and/or associates to the president. Dissertation Abstract, PhD, university of Florida.*
73. Steers, R. M., (1977). "Organizational effectiveness, A behavioral view", (Good year publishing company).
74. Stephens, L. C. LeFevre (2004), "Policy and organizational climate factors and their relationship to job satisfaction of adjunct/part-time faculty in north central Florida public community colleges", Dissertation Abstract PhD, university of Florida.
75. Stevens, D. J., (2005), "The correlation of job satisfaction and worker productivity in the market data industry", Dissertation Abstract PhD, Capella university.
76. Stoner, J. A. F, and Freeman, R. E., (1992), "Management. fifth edition", 15 BN:0-13 544235.
77. Strutton-D, Toma-A, and Pelton-LE, (1993), "Relationship between psychological climate and trust