

رابطهٔ سبک رهبری و جوّ سازمانی

باهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها

(در دبیرستان‌های شهر تهران) به منظور: ارائهٔ الگوی

مدیریت مناسب آموزشی

دکتر فتاح ناظم

دکتر محمدعلی طوسی

نوشته:

معرفی مقاله

بهره‌وری پدیده‌ای نسبتاً پذیرفته شده در صنایع تولیدی و خدماتی جهان، به ویژه آموزش و پرورش است و در برگزیدهٔ کارآیی و اثربخشی می‌باشد. امروزه این پدیده فراتر از یک معیار، به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح شده و بهبود بخشیدن به آن، خاستگاه اصلی شکوفایی اقتصادی است و بر افزایش سطح رفاه عمومی، افزایش توان رقابت سیاسی و اقتصادی و مانند اینها تأثیر زیادی دارد. در کشور ما اهمیت و ارزش بهره‌وری به درستی شناخته نشده و یکی از مشکلات گریبان‌گیر بخش‌ها و سطح‌های عمدهٔ جامعه، به ویژه آموزش و پرورش، نبود کارآیی و بهره‌وری است. به عبارت دیگر، هنوز فرهنگ بهره‌وری بر جامعهٔ ما حاکم نیست و لازم است در این زمینه قدم‌های اساسی و مؤثری برداشته شود.

بهره‌وری در نظام‌های آموزشی می‌تواند تابعی از متغیرهای گوناگون باشد که در میان آنها سبک رهبری و فضای سازمانی نقش عمده‌ای دارند.

این مقاله به بررسی رابطه سبک رهبری و فضاهای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها می‌پردازد و نویسنده می‌کوشد در آن به سؤال‌های زیر پاسخی مناسب دهد.

۱- آیا سبک رهبری با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟

۲- آیا فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟

۳- چه الگوی مناسبی برای مدیریت آموزشی می‌توان ارائه داد؟ در این پژوهش، از "رگرسیون چند متغیری خطی"، "آزمون تحلیلی واریانس یک راهه و هم‌چنین "آزمون تعقیبی شفه" با استفاده از بسته نرم‌افزاری SPSS استفاده شده است.

از آزمون‌های انجام شده و تحلیل داده‌ها، نتیجه‌های زیر به دست می‌آید:

۱- بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با سبک رهبری ارتباط ندارد.

۲- بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با فضای سازمانی ارتباط دارد.

۳- در الگوی پیشنهادی، شش بُعد هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی و قبول خطر که از بُعدهای نه‌گانه فضای سازمانی هستند و در بالا بردن تراز بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها مؤثرند، مورد تأیید قرار گرفت. این یافته، تفاوت پژوهش حاضر را با پژوهش‌های مشابه در خارج از کشور نشان می‌دهد.

مقاله حاضر را آقای دکترفتاح ناظم با راهنمایی آقای دکترمحمدعلی طوسی تهیه کرده و در اختیار فصلنامه قرار داده است که به این وسیله از ایشان قدردانی می‌شود.

دستگاه آموزش و پرورش به مثابهٔ بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی انسانی، در شکوفایی هر کشور نقش اصلی را برعهده دارد. آموزش و پرورش از طرفی از راه شکوفا ساختن توانایی‌های به قوه و پرورش استعدادها بر بازدهی منابع انسانی می‌افزاید و از طرف دیگر، زمینه را برای کاربرد فن‌شناسی برتر و والاتر برای نیروی کار فراهم می‌کند. هم‌چنین، راه‌های از میان بردن هرگونه وابستگی و استعمار را بر روی یک ملت می‌گشاید. مدیریت در نظام‌های آموزشی اهمیت ویژه‌ای دارد. به گفتهٔ "فیلیپ کوبنر" اگر قرار است در آموزش و پرورش تحولی صورت گیرد، بایستی از مدیریت آن شروع شود.

کمال‌طلبی یکی از ویژگی‌های انسان و مهم‌ترین عامل پیشرفت وی در طول تاریخ حیات اوست. بهره‌وری نیز یکی از فعالیت‌های ارادی انسان و از جمله شاخص‌های رسیدن به کمال در نظام‌های ساختهٔ انسان است. استفاده از سنگ برای ساخت نخستین ابزارهای سنگی تا استفاده از سیلیکون برای ساخت تراشه‌های رایانه‌ها مبین کوشش آدمی برای ساختن ابزار برتر جهت دست یافتن به خواسته‌های خود در طول تاریخ تمدن است. منشأ بهره‌وری جامعه‌های انسانی در تمامی جنبه‌های زندگی، کمبود روز افزون منابع و رقابت فزاینده در اقتصاد جهانی یک ضرورت محسوب می‌شود.

باید توجه داشت که بهره‌وری بالاتر، باعث ارتقای سطح زندگی و رفاه اجتماعی می‌شود. درآمدها، با استفادهٔ بهینه از نهاده‌ها و تولید ستانده‌های مناسب‌تر و بیش‌تر افزایش می‌یابد و این خود باعث می‌شود که تولید به نحوی مناسب‌تر رشد یابد و در دنیای پر رقابت توفیقاتی حاصل شود. این موفقیت خود باعث رونق کسب و کار و در نتیجه، کیفیت بهتر زندگی جامعه می‌گردد. فرآیند یاد شده جز با نگرش درست به بهره‌وری و ارتقای آن تحقق نخواهد پذیرفت. (۱)

ترقی هر جامعه‌ای در گرو نوع و چگونگی فعالیتی است که در مدرسه‌ها انجام می‌گیرد. عوامل مهم این فعالیت، معلمان و دانش‌آموزان هستند. با وجود این، مدیریت مدرسه‌ها در تربیت بسیاری از دانش‌آموزان، شکل دادن به شخصیت آنها و آسان کردن جریان رشد و پرورش، پیشبرد مؤثر آموزش و یادگیری و هم‌چنین، تحقق هدف‌های آموزشی دخالت و نفوذ چشم‌گیری دارند. مدیر واقعی و موفق کسی است که با توجه به فرهنگ جامعه و ساخت اجتماعی سازمان‌های تربیتی و شناخت همهٔ عامل‌ها و شرط‌های موجود و بهره‌جویی از اصول علمی و روش‌های آزموده شدهٔ مدیریت، کوشش کارکنان را در جهت دست یافتن به

هدف‌های سازمان همراه و هماهنگ سازد. از این رو، انتخاب سبک رهبری مناسب برای مدیر امری بسیار مهم است. مدیرانی که نسبت به فرودستان اعتماد و اطمینان کامل ابراز کنند و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند و محیطی پدید آورند که کارمندان و معلمان در آن احساس قدر و منزلت، احترام و شخصیت و امنیت و آرامش کنند، می‌توانند انجام کار را از نظر کمیت و کیفیت به بالاترین درجه سودمندی برسانند. مدیران مدرسه‌ها هم چنین می‌توانند با رهبری پویای خویش و ایجاد محیطی شکل گرفته بر پایه خلاقیت، موجبات رضایت شغلی معلمان را فراهم آورند تا آنها هم در پیشبرد امور آموزشی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مؤثر باشند.

بیان مسأله

مدیریت و رهبری از ارکان هر سازمان و جامعه است. در بین انواع مدیریت‌ها، مدیریت آموزشی جایگاه ویژه‌ای دارد. اگر آموزش و پرورش هر جامعه از مهم‌ترین مسائل آن جامعه به شمار می‌آید، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق در بهسازی و شکوفایی جامعه نقش مهمی دارد. از طرف دیگر، اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارآیی و در نتیجه، بهره‌وری بالایی برخوردار خواهد بود. بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد که تراز بهره‌وری در آموزش و پرورش پایین است و بیش‌تر مشکلات آموزش و پرورش نیز از این کاستی نشأت می‌گیرد.

پیشینه مطالعاتی نشان می‌دهد که سبک رهبری و فضای سازمانی از عوامل مؤثر در بالا رفتن تراز بهره‌وری در سازمان‌هاست.

اگر چه در زمینه ارتباط بین سبک رهبری، فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران پژوهش‌های فراوانی انجام پذیرفته است ولی هنوز به طور قطعی نمی‌توان مطلوب‌ترین سبک رهبری و مناسب‌ترین فضای سازمانی را که باعث افزایش بهره‌وری در نظام‌های آموزشی می‌شود، تعیین کرد. روشن شدن این مسأله نیز بسیار ضروری است و در محدوده مدیریت آموزشی کاربردهای زیادی دارد.

موضوع پژوهش

بهره‌وری پدیده‌ای به نسبت پذیرفته شده در صنایع تولیدی و خدماتی جهان است. این پدیده در اصل به پدیده کیفیت بستگی دارد و در نظام‌های تولیدی به افزایش کارآیی همراه با حفظ کیفیت یاری می‌رساند. کشورهای مختلف جهان هم اکنون برای بالابردن سطح

بهره‌وری ملی، صنعتی و بازرگانی خود تلاش‌های پی‌گیری می‌کنند و می‌کوشند تا از راه ساز و کارهای کارآمد مدیریتی، تراز بهره‌وری را بالا ببرند. نظام‌های آموزشی نیز سهم بزرگی از اعتبارات هر کشور را به خود اختصاص می‌دهند. بدین سبب، بررسی پدیده بهره‌وری در این نظام‌ها یک ضرورت قطعی است. بهره‌وری در نظام‌های آموزشی می‌تواند تابعی از متغیرهای گوناگون باشد که در میان آنها سبک رهبری و فضای سازمانی نقش عمده‌ای دارند.

مقصود از این مطالعه، پیدا کردن جواب برای این پرسش است: "آیا سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟"

هدف اصلی این پژوهش از کشف ارتباط بین متغیرهای یاد شده، در واقع نوعی کوشش نظام‌دار جهت برقراری پیوند بین قلمروهای مختلف دانش مدیریت و شناسایی میزان سازگاری و ناسازگاری آن متغیرهاست.

اهمیت عامل فضای سازمانی به عنوان یک ویژگی محیط‌های آموزشی و تأثیر سبک رهبری مدیران در روش خاصی که برای هدایت و رهبری کارکنان، دبیران و معلمان برمی‌گزینند و تأثیر آن در بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها، پژوهش حاضر را در مسیر تدوین و آزمون پرسش زیر سوق داده است.

پرسش پژوهش:

"آیا سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟"

بدین معناکه:

۱- آیا سبک رهبری با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟

۲- آیا فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟

و این‌که:

۳- برای مدیریت آموزشی، چه الگوی مناسبی می‌توان ارائه داد؟

اهمیت و ضرورت پژوهش

عوامل زیادی در رشد و پیشرفت کشورها دخالت دارند که بهره‌وری یکی از عمده‌ترین آنهاست. مدیران در افزایش بهره‌وری سهم به‌سزایی دارند. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی امری محسوس و حیاتی است. منابع انسانی و مادی بدون هدایت و رهبری لایق رو به کاهش و نابودی می‌گذارد. در این میان، مدیران آموزشی به عنوان اداره‌کنندگان یا مسؤولان سازمان‌ها و

واحدهای آموزشی، عوامل اصلی آماده سازی و تأمین نیروی انسانی دیگر نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه هستند و به دلیل این که آموزش و پرورش در هر جامعه در شمار مهم ترین مسائل جامعه است، مدیریت آموزشی نیز در بهسازی و شکوفایی اقتصادی و اجتماعی جایگاه مهمی دارد.

امروزه آموزش و پرورش سهم قابل توجهی از بودجه هر کشور را به خود اختصاص می دهد و با توجه به اهمیت و نقش آن به خصوص در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه، ضروری است در جهت بهبود کیفیت آموزش و پرورش، فعالیت های اساسی صورت گیرد و از به هدر رفتن سرمایه های انسانی و مادی جلوگیری شود. اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند و با انتخاب سبک رهبری متناسب با موقعیت مدرسه و شناخت همه عوامل های لازم و مؤثر در تربیت و اداره آموزشگاه ها و ایجاد محیط آموزشی مناسب با زیردستان خود ارتباط متقابل برقرار کنند، با بالا بردن روحیه معلمان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آنها قادر خواهند بود هدف های سازمان را با صرف منابع کم تر و کیفیت بهتر تحقق بخشند و بهره وری آموزشی را افزایش دهند. در این صورت، بدون تردید نظام آموزشی نیز از بهره وری بیش تری برخوردار خواهد شد.

تعریف های عملیاتی

سبک رهبری^۱: سبک رهبری یک فرد عبارت است از الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت کردن فعالیت های دیگران و سازمان از خود نشان می دهد. سبک رهبری در این پژوهش عبارت است از سبک رهبری "انسان مدار" و سبک رهبری "کارمدار" که به وسیله پرسش نامه ۳۵ پرسشی "فرد لوتانز"^۲ اندازه گیری شده است.

سبک رهبری انسان مدار به حد و اندازه ای از روابط اشاره دارد که یک رهبر باگشودن راه های ارتباطی، واگذاری مسؤلیت و دادن فرصت به زیردستان برای استفاده از توانایی های به قوه آنها، میان خود و اعضای گروه (فروستان) برقرار می سازد. این رفتار به وسیله پشتیبانی اجتماعی - عاطفی، دوستی و اعتماد دو جانبه مشخص می شود.

سبک رهبری کارمدار به حد و اندازه ای اشاره می کند که احتمال دارد یک رهبر نقش اعضای گروه (فروستان) خود را سازمان دهد و تعریف کند؛ توضیح دهد که هر یک چه فعالیت هایی را قرار است انجام دهند و چه وقت، کجا و چگونه قرار است این وظیفه ها عملی شوند. کوشش های رهبر در جهت ایجاد الگوهای دقیق سازمانی، راه های ارتباطی و چگونگی انجام دادن وظیفه ها این رفتار را مشخص می سازند.

فضای سازمانی^۳: فضای سازمانی در این پژوهش عبارت است از مجموعه‌ای از ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری کاری که به طور مستقیم و غیر مستقیم به وسیله افرادی که در آن محیط کار و زندگی می‌کنند، ادراک می‌شود و در انگیزش و رفتار آنها تأثیر می‌گذارد. برای اندازه‌گیری فضای سازمانی از پرسش‌نامه ۵۰ پرسشی "جورج اچ. لیتوین" و "روبرت ا. استرینجر" استفاده شده است.

بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها: بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها در این پژوهش عبارت است از کارآیی و اثربخشی عملکرد مدیران آموزشگاه‌ها که توسط پرسش‌نامه ۱۷ پرسشی "آین اسمیت"، "جیم مک‌گال" و "لویس استول" سنجیده شده است.

الگو: در این پژوهش، الگو عبارت است از عامل‌های شش‌گانه هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی و پذیرش خطر که دارای ارتباط درونی هستند و به کمک آنها میزان بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها سنجیده می‌شود.

بررسی پیشینه مطالعاتی

در میان فعالیت‌های انسانی هیچ فعالیتی به اندازه مدیریت اهمیت ندارد؛ زیرا وظیفه اصلی مدیران در سطح‌های مختلف سازمان‌ها، طراحی و نگه‌داری محیط به گونه‌ای است که در آن افراد بتوانند با صرف کم‌ترین هزینه و بیش‌ترین بهره‌وری به صورت گروهی به هدف‌ها و مقاصد سازمان دست یابند. در این میان، مدیران آموزشی به عنوان اداره‌کنندگان یا مسؤولان سازمان‌ها و واحدهای آموزشی، عوامل اصلی و تعیین‌کننده آماده‌سازی و تأمین نیروی انسانی دیگر نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه هستند و در رشد و شکوفایی جامعه نقش بنیادی و حیاتی دارند. هم‌چنین عامل موفقیت در امر بهسازی و بالاتر از آن، بازسازی این سازمان‌ها به شمار می‌آیند؛ زیرا مدیران آموزشی شایسته و آگاه، توانایی آن را دارند که با بهره‌گیری از استعداد‌های درونی، دانش تخصصی و تجربه‌های شغلی، هدف‌های سازمان را با به‌کارگیری منابع کم‌تر به گونه‌ای برتر تحقق بخشند و اثربخشی و کارآیی سازمان را افزایش دهند.

تعریف رهبری

- ۱- "رهبری عبارت است از هنر یا فرآیند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم به گونه‌ای که با میل و اشتیاق و بیش‌ترین توان خود برای دست‌یابی به هدف‌های گروهی بکوشند." (۲)
- ۲- "هدف سازمان این است که در آن افراد عادی بتوانند کارهای غیر عادی انجام دهند لیکن هدف رهبری، تبدیل انسان‌های آرام به انسان‌های برانگیخته است." (۳)

۳- "رهبری، فرآیند برانگیختن دیگران به کنش در جهت هدفی مشترک است". (۴)
 با توجه به جدول ۱، روند پژوهش‌های رهبری را از نظر مبانی و نگرش‌ها می‌توان به چند دورهٔ زمانی تقسیم کرد: (۵) ۱۰

دوره	نگرش	زمینهٔ اصلی
تا پایان دههٔ ۱۹۴۰	نگرش صفت‌های شخصی	توانایی رهبر، موضوعی فطری
پایان دههٔ ۱۹۴۰ تا		
پایان دههٔ ۱۹۶۰	نگرش رفتاری	اثربخشی رهبر به رفتار او بستگی دارد.
پایان دههٔ ۱۹۶۰ تا		
پایان دههٔ ۱۹۸۰	نگرش اقتضایی	اثربخشی رهبری به موقعیت بستگی دارد.
از آغاز دههٔ ۱۹۸۰	نگرش‌های تازه	رهبران به خردمندی و آرزوهای بلندنیاز دارند.

جدول ۱- روند پژوهش‌های رهبری

نگرش صفت‌های شخصی^۶

در نگرش صفت‌های شخصی، اعتقاد بر آن است که رهبر به طور ذاتی ویژگی‌هایی دارد که او را از پیروان جدا می‌سازد و شناخت و تبیین این ویژگی‌ها یا صفت‌های شخصی امکان‌پذیر است. پرسش مهمی که این نگرش می‌خواست به آن پاسخ دهد، این بود که کدام صفت‌ها یا مشخصه‌ها موجبات رهبری شخص را فراهم می‌کند.

نگرش رفتاری^۷

نگرش رفتاری به جای صفت‌های شخصی، بر آن چه رهبران انجام می‌دهند، تأکید دارد. لیکن آن چه را شخص انجام می‌دهد - یعنی رفتار را - چگونه می‌توان باز شناخت و تعریف کرد؟

نگرش موقعیتی یا اقتضایی^۸

پژوهش‌ها و نگرش‌های موقعیتی می‌کوشند عامل‌هایی را که نشان می‌دهد کدام نوع رهبری در موقعیت داده شده اثربخش خواهد بود، تعیین نمایند. به این نگرش، اقتضایی می‌گویند؛ چرا که در آن هر موقعیتی ویژگی و رفتار خاصی را برای اثربخشی رهبر اقتضا می‌کند.

نگرش‌های تازه

در چند سال اخیر، برخی پژوهشگران و صاحب نظران الگوها و نظریه‌های تازه‌ای را برای شناخت و تحلیل رهبری توصیف و تدوین کرده‌اند. نگرش‌های تازه بر نیاز رهبران به

خردمندی و آرزوهای بلند تأکید دارند.

مدیران باید از ویژگی‌های برجسته‌ای برخوردار باشند و با استفاده از یافته‌های حاصل از پژوهش‌های رهبری، سبک رهبری متناسب با موقعیت سازمان را اعمال کنند. هم چنین، با ایجاد فضای دلپذیر سازمانی، زمینه دست‌یابی سازمان را به هدف‌هایش فراهم آورند.

تعریف فضای سازمانی

۱- "فضای سازمانی، مجموعه به نسبت پایداری از ادراک اعضا درباره ویژگی‌های فرهنگی سازمان است که این بر احساس، نگرش و رفتار افراد در محل کارشان تأثیر می‌گذارد." (۶)

۲- "هالپین و کرافت"^۱ (۱۹۶۳) جو مدرسه را ترکیبی از رفتار مدرسه و رفتارهای معلمان در نظر گرفته‌اند که این ترکیب فضای سازمانی را به وجود می‌آورد." (۷)

۳- "فضای سازمانی، آن پیرامون (محیط) انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می‌پردازند." (۸)

پارهای از مطالعه‌ها و پژوهش‌های انجام شده در زمینه فضای سازمانی را می‌توان به چهار دسته زیر طبقه‌بندی و خلاصه کرد.

۱- مطالعه‌های "هالپین" و "کرافت":

هالپین و کرافت برای انجام پژوهش خود، به مطالعه کنش و واکنش معلم - معلم و مدیر پرداختند. در این راه، آنها از یک پرسش‌نامه توصیفی که مشتمل بر هزار پرسش بود، بهره بردند و در نهایت، ۶۴ پرسش آن را برای توضیح فضای سازمانی مورد استفاده قرار دادند که به پرسش‌نامه "توصیفی فضای سازمانی" معروف است. جنبه‌های مختلف این پرسش‌نامه دارای هشت بعد است که چهار بعد آن به ویژگی‌های معلمان و چهار بعد آن به ویژگی‌های مدیر می‌پردازد. (۹)

۲- مطالعه‌های "رنسیس لیکرت":^{۱۰}

"رنسیس لیکرت" در زمینه مطالعه و بررسی فضای سازمانی، نمودار ویژگی‌های سازمانی به نام "سیمای ویژگی‌های سازمانی"^{۱۱} را ارائه کرده که دارای هشت بعد از خصوصیت‌های بنیادی سازمان است. این ابعاد با توجه به نظریه نظام‌های مدیریتی چهارگانه وی مورد مقایسه و تطبیق قرار گرفته‌اند. (۱۰)

۳- مطالعه‌های "استرن" و "استینهوف":^{۱۲}

جرج استرن و کارل استینهوف نیز صورت بندی دیگری از فضای سازمانی ارائه کرده‌اند. استرن نیز مانند هالپین، شخصیت انسان و شخصیت سازمان را قابل مقایسه

می‌دانست و مفهوم نیاز - فشار را به عنوان شکل دهنده شخصیت آدمی از روان‌شناس دیگری به نام "هنری ای. موری" ۱۳ اقتباس کرد. موری می‌پنداشت که شخصیت، حاصل تعامل پویایی میان نیاز (درونی) و فشار - که تقریباً برابر فشارهای بیرونی است - می‌باشد. موری حدود ۳۰ نیرو را تشخیص داد و عنوان کرد که آنها نیازهای روانی یا نیروی درونی فرد را تشکیل می‌دهند. همین نیروها قرینه‌های بیرونی یا محیطی دارند که به عنوان فشار اجتماعی یا نیروی بیرونی عمل می‌کنند؛ بنابراین، رفتار فرد نتیجه تعامل پویایی میان نیازهای روان شناختی و فشار محیطی است (۱۱).

۴- مطالعه‌های "لیتوین" و "استرینجر":

لیتوین و استرینجر در پژوهش دیگری نشان داده‌اند که شیوه رهبری از عامل‌هایی است که در فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. آنها سه مؤسسه آموزشی را بررسی کردند که رهبران هر کدام از آنها به شیوه متفاوتی آموزش دیده بودند؛ برای مثال، در مؤسسه الف رهبر بیش‌تر سخت‌گیر بود و بر حفظ نظم و انتقاد از عملکرد ضعیف تأکید داشت. در مقابل، رهبر مؤسسه پ بر ایجاد جو غیر رسمی و دادن پاداش و جایزه تأکید می‌ورزید. لیتوین و استرینجر با استفاده از پرسش‌نامه‌ای که تهیه کرده بودند، به این نتیجه رسیدند که کارمندان هر مؤسسه به روشنی با اثرهای متفاوت ناشی از فضای سازمانی موجود کنار آمده‌اند. افراد مؤسسه الف احساس می‌کردند که سازمانشان "غیر حامی" و بسیار ساختاری است. افراد مؤسسه پ احساس می‌کردند که سازمانشان دارای ساختار محدود است و نواندیشی و نوآوری را تشویق می‌کند. بدین ترتیب، شما به عنوان یک رهبر می‌توانید بر فضای سازمانی مؤسسه خود تأثیر عمیقی داشته باشید. (۱۲)

ضروری است که مدیران برای تحقق هر چه بیش‌تر هدف‌های سازمان، بر فضای سازمانی نظارت کنند و با ایجاد محیط کاری مناسب، زمینه‌های افزایش بهره‌وری سازمان‌ها را فراهم سازند.

تعریف بهره‌وری

- ۱- "بهره‌وری در برگیرنده اثربخشی و کارایی می‌باشد و هم‌چنین مجموعه‌ای از نتیجه‌ها و فرآورده‌ها با بالاترین سطح عملکرد است." (۱۲)
- ۲- "بهره‌وری، اثربخشی و کارایی عملکرد است. دو معیار اندازه‌گیری موفقیت مدیر در سهیم شدن برای بهره‌وری، اثربخشی و کارایی عملکرد است." (۱۴)
- ۳- "بهره‌وری معیار عملکرد است." (۱۵)

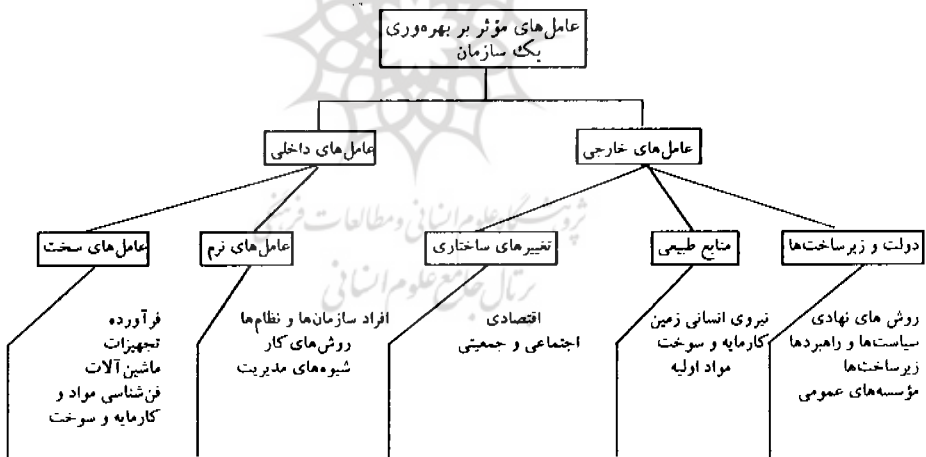
عوامل مؤثر بر بهره‌وری

"سازمان بین‌المللی کار" عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان را در دو گروه عمده زیر طبقه‌بندی نموده است.

الف - عوامل‌های خارجی (غیر قابل نظارت): به عواملی گفته می‌شود که از خارج بر سازمان اثر می‌گذارند و تحت اختیار افراد و مدیران درون سازمان نیستند. برای بهبود بخشیدن به عملکرد سازمان، باید عوامل‌های خارجی که بر مدیریت و کارآیی سازمان مؤثرند، در نظر گرفته شود و سازمان خود را با تغییرات آنها سازگار سازد. عوامل در برگیرنده قوانین و مقررات مالی، سیاست‌های بین‌المللی، آیین‌نامه‌ها و قوانین مالیاتی، عامل‌ها و رابطه‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی است.

ب - عوامل‌های داخلی (قابل نظارت): این عوامل تحت احاطه و اختیار افراد و مدیران داخلی سازمان است و با ژرف‌اندیشی و مدیریت صحیح می‌توان آنها را در جهت بهتر کردن بهره‌وری به کار گرفت.

عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری یک سازمان به صورت کلی در نگاره ۱ نمایش داده شده است. (۱۶)



نگاره ۱- عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری یک سازمان

"سوترمایستر" عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری را در الگوی دایره‌ای ترسیم می‌کند. در این الگو، بهره‌وری مرکز دایره است و عامل‌ها به صورت دایره‌ای هم‌مرکز بر حسب درجه اهمیتشان برابر نگاره ۲ دسته‌بندی شده‌اند. (۱۷)

- ۳- مدیریت یعنی فراهم آوردن زمینه‌های کار دیگران، به گونه‌ای که آنها کار امروز را کمی بهتر از دیروز انجام دهند.
- ۴- مدیریت یعنی فراهم آوردن پشتیبانی، توانمند کردن دیگران و سپردن اختیار به آنها.
- ۵- مدیریت یعنی پرورش فرد خود فرمان در کلیت هستی. انسان خود فرمان از پشتیبانی، سرپرستی و نگرانی بی نیاز است. (۱۸)
- چنین برمی آید که سبک رهبری متناسب با موقعیت و هم چنین فضای سازمانی مطلوب، باعث افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها خواهد شد.

سبک رهبری و بهره‌وری در نظام‌های آموزشی

مدیران آموزشی با انتخاب سبک مدیریتی مناسب و شناخت همه عوامل‌های لازم و مؤثر در تربیت و اداره آموزشگاه‌ها و ایجاد محیط آموزشی مؤثر می‌توانند با زیردستان خود رابطه‌های متقابل برقرار کنند و با بالا بردن روحیه معلمان و پیوند هدف‌های شغلی و شخصی و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آنها زمینه اجرای مؤثر برنامه‌ها و دست‌یابی به هدف‌ها را فراهم سازند و موجب کامیابی فعالیت‌های آموزشی و مطلوبیت بازده کار معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان گردند.

در مدرسه‌هایی که مدیران آنها سبک مدیریتی مناسبی را انتخاب نمی‌کنند، به طور معمول میان معلمان و دبیران اختلاف و کشمکش بروز می‌کند. پیرامون [محیط] مدرسه چنان کسل‌کننده و نامطبوع می‌شود که معلم و دانش‌آموز از آن تفر پیدا می‌کنند و این امر ناشی از روش نامناسبی است که مدیر یا رهبر آموزشی در برخورد با افراد در پیش می‌گیرد و در نتیجه، بازده امور آموزشی و کامیابی تحصیلی دانش‌آموزان افت پیدا می‌کند.

فضای سازمانی و بهره‌وری در نظام‌های آموزشی

مدیر مدرسه با ایجاد فضایی سازمانی که از لحاظ روانی سالم و از ترس و تهدید و اضطراب به دور باشد، باید همیشه کار خلاق معلمان را ترویج کند و آنان را در تجربه ایده‌های جدید تشویق نماید؛ زیرا یکی از عمده‌ترین هدف‌های مدرسه ایجاد محیطی مبتنی بر خلاقیت است که در آن آموزش مناسب امکان‌پذیر شود و یادگیری به بهترین نحو انجام‌پذیرد. نقش عمده مدیر در این میان عبارت است از توانایی شایسته در تأثیر گذاشتن بر چنین محیطی به وسیله رهبری پویای خویش و مدیران به طور اصولی، اولویت را به بهسازی آموزشی و توجه به کیفیت آموزشی مدرسه می‌دهند. بنابراین، مسؤلیت عمده

مدیر این است که معلمان را به سوی بهسازی مداوم، بالنده و پایدار برنامه درسی و آموزشی و نیز فنون تدریس هدایت نماید تا دانش آموزان با اطمینان کامل و با صرفه‌ترین وجه از مدرسه بهره‌مند شوند. مدیر مدرسه است که نقش و هدایت رهبری عمومی فعالیت‌های آموزشی را که بر محور یادگیری دانش آموز انجام می‌شود هماهنگ و سرپرستی می‌نماید و تصمیم می‌گیرد که چه کارهایی باید یا نباید انجام پذیرد تا فرآیند آموزشی بهتر شود.

نتیجه پژوهش‌ها

"فرچایلند" (۱۹۸۳) با انجام دادن پژوهشی تحت عنوان "اثربخشی رهبری: یک ارزیابی رهبری در سطح مسوولان ارشد بخش آموزش دبیرستان‌های استرالیای جنوبی"، پی برد که هر سبکی از رهبری به ضرورت در همه جا کارآیی نخواهد داشت و اثربخشی سبک رهبری به به وسیله تعامل بین متغیرهای ویژه در وضعیت‌های گوناگون تعیین می‌گردد. (۱۹)

"هردمن" (۱۹۸۰) در بررسی خود متوجه شد که سبک رهبری در عملکرد زیردستان تفاوتی ایجاد نمی‌کند اما در میزان رضایت آنان تأثیر می‌گذارد. زمانی که کارآیی یک سبک رهبری انسان مدار با یک سبک کارمدار در رابطه با شکل نظارت زیردستان بررسی می‌گردد، دو نوع سبک رهبری تفاوت عمده‌ای با یکدیگر ندارند (۲۰).

"لانگ شور" (۱۹۸۸) در مطالعه خود نشان داد که سبک‌های مختلف رهبری ممکن است اثرهای مختلفی بر بهره‌وری سازمانی داشته باشند.

"ویلیامز" (۱۹۹۰) با انجام دادن پژوهشی که طی آن از ۱۸۹ مشاور به همراه ۲۵ سرپرست - که هر یک نماینده یک واحد شغلی بودند - استفاده کرد، پی برد که بین برداشت یا احساس زیردستان نسبت به سبک رهبری و معیارهای بهره‌وری هیچ گونه رابطه قابل ملاحظه‌ای وجود ندارد و هم چنین بین سبک رهبری و رضایت شغلی زیردستان رابطه مهمی مشاهده نمی‌شود (۲۱).

"وارنر" (۱۹۹۳) در پژوهش خود که روی ۱۲۱ آموزگار و مدیر در ده مدرسه ابتدایی انجام داد، هیچ گونه تفاوت قابل توجهی بین سبک‌های رهبری و اثربخشی مدرسه ندید. تنها وقتی که مدیران یک گروه جمعی تلقی شوند، تفاوت قابل ملاحظه‌ای بین نگرش آنها نسبت به سبک‌های رهبری و تأثیر آن بر فضای سازمانی دیده می‌شود. (۲۲)

"لین" (۱۹۹۴) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه میان ویژگی‌های رهبری و رفتارهای

مسئولان قسمت تعلیم بدنی و فیزیکی و اثر آن بر بهره‌وری قسمت " دریافت که هیچ‌گونه رابطه قابل توجهی بین بهره‌وری قسمتی و ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری دیده نمی‌شود (۲۳).

"دیویس" (۱۹۹۷) در مطالعه خود نشان می‌دهد که سبک‌های مختلف رهبری، سطح‌های مختلف بهره‌وری را ایجاد می‌کنند. این پژوهش که روی ۵۲ شرکت‌کننده از دانشگاه ایالتی میشیگان انجام شد، نشان داد که سبک‌های مختلف رهبری موفق به ایجاد بهره‌وری بالاتر نخواهند بود. (۲۴)

لیتوین و استرینجر در مطالعه‌های خود دریافتند که فضاهای سازمانی خودکامه که در آنها تصمیم‌گیری متمرکز است و رفتار کارکنان تحت نظارت قوانین و رویه‌های زیادی قرار دارد، بهره‌وری، رضایت شغلی و خلاقیت کاهش و نگرش منفی درباره‌ی گروه‌کاری افزایش یابد. برعکس، یک فضای دوستانه که رابطه‌های خوبی را بین کارکنان دامن می‌زند، موجب بالا رفتن رضایت شغلی و نگرش مثبت درباره‌ی گروه‌کاری می‌شود. هم‌چنین، معلوم شده است که فضای سازمانی کارمند مدار با ارتباط‌های باز، پشتیبانی و تصمیم‌گیری غیر متمرکز، به افزایش عملکرد کارکنان منجر می‌شود و ترک خدمت، هزینه‌های تولید و زمان آموزش را کاهش می‌دهد.

"ووهان" (۱۹۸۳) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه‌ی تحصیل، آموزش و تجارب مدیر با فضای سازمانی و بهره‌وری" که در یک واحد خرده‌فروشی یک شرکت رایانه‌ای انجام شد، دریافت که فضای سازمانی با بهره‌وری رابطه‌ای مستقیم دارد و عملکرد مدیران، با تحصیل، آموزش و تجارب آنان مرتبط است (۲۵).

"ویت" (۱۹۸۵) نیز در پژوهش خود تحت عنوان "فضای سازمانی برای بهره‌وری به مثابه‌ی نوید دهنده‌ی بهره‌وری سازمانی" به وجود رابطه بین فضای سازمانی و بهره‌وری دست یافت. وی در این پژوهش از پرسش‌نامه‌ی فضای سازمانی لیتوین و استرینجر استفاده کرد. (۲۶)

روش اجرای پژوهش

جامعه آماری در این پژوهش همه‌ی مدیران دبیرستان‌های شهر تهران بوده‌اند. به سبب ماهیت پژوهش، لازم بود که تعدادی مدیر و دبیران نشان نسبت به سبک رهبری، فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها اظهار نظر کنند.

نمونه‌ی پژوهش تعداد ۲۴۵ مدیر بوده‌اند و با استفاده از فرمول $n = \frac{z^2(61^2)}{d^2}$ محاسبه گردیده است که مدیران نسبت به سبک رهبری و به ازای هر مدیر، سه دبیر آنها - که جمعاً

بالغ بر $735 = 245 \times 3$ نفر دبیر می‌شود. در مورد فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها اظهار نظر می‌کنند. از میان ۲۴۵ پرسش نامه توزیع شده بین مدیران، تعداد ۲۱۸ و از تعداد ۷۳۵ پرسش نامه تعداد ۶۵۴ پرسش نامه برگشت داده شد که در پژوهش حاضر مورد مطالعه قرار گرفت.

- ابزار پژوهش؛ در این پژوهش، از پرسش‌نامه‌های معتبر موجود با تأیید افراد متخصص و صاحب نظر، به ویژه استادان محترم راهنما و مشاور و با توجه به ارتباط آنها با پرسش‌های پژوهش که شامل پرسش نامه سبک رهبری با ۳۵ پرسش پنج گزینه‌ای (سبک رهبری انسان‌مدار و سبک رهبری کارمدار)، فضای سازمانی با ۵۰ پرسش چهار گزینه‌ای (پرسش نامه دارای بعدها نه گانه ۱- ساختار، ۲- مسؤلیت، ۳- پاداش، ۴- قبول خطر، ۵- دوستی، ۶- پشتیبانی، ۷- ضابطه‌ها، ۸- تعارض و ۹- هویت است) و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با ۱۷ پرسش پنج گزینه‌ای (هر هفته پرسش، عامل بهره‌وری را می‌سنجند و به کارآیی و اثربخشی عملکرد مدیران اشاره دارند)، ابتدایین ۱۰ مدیر و ۳۰ دبیر در منطقه ۶ آموزش و پرورش به طور تصادفی توزیع شد و در نهایت، تنظیم و اجرا گردید. بر اساس محاسبه انجام شده، ضریب آلفای کرونباخ، که شاخص همگونی درونی پرسش‌هاست، در این پژوهش برای سبک رهبری $\alpha = 0/80$ و برای فضای سازمانی $\alpha = 0/76$ و برای بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها $\alpha = 0/95$ بوده است.

تحلیل داده‌ها

برای تهیه جواب اولین پرسش پژوهش که "آیا سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟"، چون در پژوهش حاضر سبک رهبری مشتمل بر دو مقوله سبک رهبری انسان‌مدار (Z_1) و سبک رهبری کارمدار (Z_2) بوده است، لازم بود ابتدا از طریق "تحلیل واریانس یک راهه" (۱۴) بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (Z)، ارتباط هر یک از متغیرهای Z_1 ، Z_2 را با Z آزمون کرد. بدین منظور، توزیع نمرات Z_1 و Z_2 در سه سطح ضعیف (۱)، متوسط (۲) و قوی (۳) انجام گرفت. مشخصه‌های هر یک از گروه‌های سه گانه یاد شده در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲- مقوله بندی توزیع فراوانی متغیرهای سبک رهبری انسان مدار (۱٪) و سبک رهبری کارمدار (۲٪) در گروه نمونه مورد مطالعه (n = ۲۱۸)

مقوله	دامنه	کُد	فراوانی	درصد
ضعیف	۴۳-۵۳	۱	۶۸	۳۱/۱۹
متوسط	۵۳/۰۱-۵۸	۲	۸۶	۳۹/۴۵
قوی	۵۸/۰۱-۶۹	۳	۶۴	۲۹/۳۶
ضعیف	۵۱-۷۱	۱	۷۱	۳۲/۵۷
متوسط	۷۱/۰۱-۷۹	۲	۷۹	۳۶/۲۴
قوی	۷۹/۰۱-۹۴	۳	۶۸	۳۱/۱۹

سبک رهبری
(انسان مدار)

سبک رهبری
(کارمدار)

جدول تحلیل واریانس برای آزمون تفاوت میانگین‌های سه سطح سبک رهبری انسان مدار و سبک رهبری کارمدار مطابق جداول ۳ و ۴ نشان می‌دهد که میانگین‌های هر یک از سطوح ۱٪ و ۲٪ در سطح $\alpha = 5\%$ در جامعه تفاوت معنی داری ندارد.

جدول ۳- تحلیل واریانس یک راهه برای سطوح سه گانه سبک رهبری انسان مدار (۱٪) در گروه نمونه مورد مطالعه (n = ۲۱۸)

شاخصی های آماری منابع واریانس	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	نسبت F	احتمال F
واریانس بین گروهی	۲	۱۲۳/۹۸۳۰	۶۱/۹۹۱۵	۰/۶۸۲۷	۰/۵۰۶۳
واریانس درون گروهی	۲۱۵	۱۹۵۲۱/۵۶۱۳	۹۰/۷۹۸۰		
مجموع	۲۱۷	۱۹۶۴۵/۵۴۴۳			

جدول ۴- تحلیل واریانس یک راهه برای سطوح سه گانه سبک رهبری کارمدار (۲٪) در گروه نمونه مورد مطالعه (n = ۲۱۸)

شاخصی های آماری منابع واریانس	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	نسبت F	احتمال F
واریانس بین گروهی	۲	۲۲۱/۷۷۶۳	۱۱۰/۸۸۸۱	۱/۲۲۷۴	۰/۲۹۵۱
واریانس درون گروهی	۲۱۵	۱۹۴۲۳/۷۱۸۰	۹۰/۳۴۳۱		
مجموع	۲۱۷	۱۹۶۴۵/۵۴۴۳			

به گونه کلی، می توان نتیجه گرفت که سبک رهبری انسان مدار (Z_1)، هم چنین سبک رهبری کارمدار (Z_2) با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (Z)، در جامعه‌ای که نمونه مورد مطالعه از آن استخراج شده است ارتباط معنی داری ندارد. به این ترتیب، پاسخ پرسش ۱ پژوهش منفی بوده است. بدین معنا که بعدها گوناگون بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها بدان گونه که در این پژوهش سنجیده شده، مستقل از سبک‌های رهبری است. این امر را می توان چنین توجیه نمود که سبک‌های رهبری انسان مدار و کارمدار به تنهایی قادر به جدا کردن بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها نیست، بلکه لازم است عوامل دیگری مانند شرط‌های محیطی (بلوغ کارکنان و ...) مورد مطالعه و پژوهش قرار گیرند. در پژوهش حاضر، فضای سازمانی (S) نیز دارای بیش از یک سطح می‌باشد. لازم است ابتدا از طریق "رگرسیون خطی چند متغیری" (۱۵) (۱۱) سهم هر یک از بعدها نه گانه (S_1) تا (S_9) فضای سازمانی را در بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها مشخص کرد. همان طور که از جدول ۵ استفاده می‌شود، متغیرهای دوستی، پاداش، هویت، تعارض، قبول خطر و پشتیبانی که به ترتیب متغیرهای S_5 ، S_6 ، S_7 ، S_8 ، S_9 ، S_4 ، S_3 می‌باشند. عواملی از فضای سازمانی هستند که بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها را تشکیل می‌دهند.

جدول ۵- عوامل مؤثر شش‌گانه فضای سازمانی: دوستی، پاداش، هویت، تعارض، قبول خطر و پشتیبانی در بهره‌وری خدمات مدیران ($n = 218$)

متغیر	ضریب متغیر در معادله	خطای استاندارد ضریب	ضریب استاندارد	مقدار T	سطح اطمینان T
S_5	۰/۹۴۴۱۳۳	۰/۲۶۸۶۳۲	۰/۲۱۵۴۲۸	۳/۵۱۵	۰/۰۰۰۵
S_3	۰/۸۳۰۴۲۳	۰/۱۸۹۸۷۱	۰/۲۲۸۶۴۶	۴/۳۷۴	۰/۰۰۰
S_9	۱/۳۱۹۲۷۴	۰/۲۷۴۹۳۹	۰/۲۸۰۹۲۴	۴/۷۹۸	۰/۰۰۰
S_8	۱/۰۴۷۹۶۰	۰/۲۲۸۹۱۰	۰/۱۸۱۸۱۵	۴/۵۷۸	۰/۰۰۰
S_4	۰/۷۴۱۳۱۷	۰/۲۸۳۷۴۷	۰/۱۱۷۸۴۲	۲/۶۱۳	۰/۰۰۹۶
S_7	۰/۵۵۵۸۳۰	۰/۲۶۲۹۶۴	۰/۱۲۷۷۷۹	۲/۱۱۴	۰/۰۳۵۷
مقدار ثابت	۶/۳۴۵۲۴۴	۳/۹۸۲۹۴۹	-۱/۵۹۳	-۱/۵۹۳	۰/۱۱۲۶

معادله

به منظور پاسخ گویی به پرسش دوم پژوهش که "آیا فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟" ابتدا توزیع نمرات فضای سازمانی در سه دسته مطابق

جدول ۶ انجام شده است.

جدول ۶- مقوله بندی توزیع فراوانی متغیر فضای سازمانی ($n = 218$)

مقوله	دامنه	کد	فراوانی	درصد
سطح ضعیف	۹۵/۶۷-۱۳۸	۱	۵۹	۲۷/۰۶۴
فضای سازمانی سطح متوسط	۱۳۸/۰۱-۱۴۸	۲	۸۴	۳۸/۵۳۲
سطح قوی	۱۴۸/۰۱-۱۹۳/۶۷	۳	۷۵	۳۴/۴۰۳

خلاصه الگوریتم‌های لازم که منجر به اجرای زیر برنامه آنالیز واریانس یک راهه بر روی داده‌های حاصل از اجرای پرسش نامه بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها درباره ۲۱۸ محیط آموزشی مطالعه شده، بر حسب جدول ۷ به قرار زیر است.

جدول ۷- تحلیل واریانس یک راهه حاصل از اجرای پرسش نامه بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها
($n = 218$)

شاخصی‌های آماری منابع واریانس	درجه آزادی	مجموع مجدورات	میانگین مجدورات	نسبت F'	احتمال F
واریانس بین گروهی	۲	۹۵۰۴/۱۸۷۲	۴۷۵۲/۰۹۳۶	۱۰۰/۷۴۵۹	۰/۰۰۰۰۱
واریانس درون گروهی	۲۱۵	۱۰۱۴۱/۳۵۷۱	۴۷/۱۶۹۱		
مجموع	۲۱۷	۱۹۶۵۴/۵۴۴۳			

از تفسیر جدول (۷) چنین برمی‌آید که میانگین بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها در سطوح سه گانه فضای سازمانی معنی دار بوده است و به کمک آزمون تعقیبی (۱۶) "سفه" می‌توان زوج‌های متفاوت را از طریق جدول شماره ۸ شناسایی نمود.

جدول ۸- آزمون تعقیبی سفه به منظور تکنیک میانگین‌های متفاوت در تحلیل واریانس یک راهه بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها ($n = 218$)

نوع فضای سازمانی	شاخص‌های آماری	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
فضای سازمانی ضعیف (۱)	۵۹	۶۰/۰۲۹۵	۱۰/۱۴۹۶	۱/۴۳۱۴	
فضای سازمانی متوسط (۲)	۸۴	۷۱/۰۶۰۷	۵/۲۹۳۵	۰/۵۷۷۵	
فضای سازمانی قوی (۳)	۷۵	۷۶/۸۷۵۷	۴/۹۸۸۷	۰/۵۷۶۰	
مجموع	۲۱۸	۷۰/۰۷۵۸	۹/۵۱۴۹	۰/۶۴۴۴	

چنان‌که جدول شماره ۸ نشان می‌دهد، میانگین بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با فضای سازمانی سطح ۳ از همه قوی‌تر و سطح ۱ نیز از همه ضعیف‌تر است. به این ترتیب، پاسخ پرسش ۲ پژوهش مثبت بوده است؛ به این معنی که بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با سطوح فضای سازمانی محیط‌های آموزشی ارتباط مستقیم دارد. هر چه محیط آموزشی از سطح و فضای سازمانی بالاتری برخوردار باشد، بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها بالاتر است. و اما، برای پاسخ گفتن به پرسش سوم که برای مدیریت آموزشی چه الگوی مناسبی می‌توان ارائه داد:

الگوی پیشنهادی

بر اساس نظریه‌های موجود در بخش مبانی نظری، ملاحظه می‌کنیم که فضای سازمانی تحت تأثیر عامل‌های نه‌گانه ساختار، مسؤلیت، ضابطه‌ها، پاداش، پشتیبانی، تعارض، هویت، قبول خطر و دوستی قرار دارد و هم چنین، عامل فضای سازمانی به نوبه خود بر بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها تأثیر مستقیم می‌گذارد.

به منظور بررسی رابطه بین عامل‌های نه‌گانه فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها از "تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیری خطی" استفاده شد و نتیجه به دست آمده نشان داد که عامل‌های شش‌گانه تأثیرگذار بر فضای سازمانی، به ترتیب اهمیت، پاداش، دوستی، تعارض، پشتیبانی و قبول خطر هستند که به عنوان "متغیرهای تأثیرگذار" (۱۷) بر فضای سازمانی نام‌گذاری می‌شوند و در بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها تأثیر دارند. در این جا به توضیح متغیرهای شش‌گانه تأثیرگذار بر فضای سازمانی می‌پردازیم.

هویت

مهم‌ترین متغیر تأثیرگذار بر فضای سازمانی هویت است. این که معلمان و کارکنان

نسبت به مدرسه احساس دل بستگی و تعلق داشته باشند و عضو با ارزشی محسوب شوند، از این که در مدرسه فعالیت و تدریس می‌نمایند احساس مباهات کنند و نسبت به مدرسه و تحقق هدف‌های آموزش و پرورش وفاداری از خود نشان دهند و به جای فکر کردن به منفعت‌های خود، در جهت تحقق هر چه بیش تر هدف‌های آموزشی و بالا بردن کیفیت تدریس تلاش نمایند.

پاداش

بعد از هویت، پاداش عامل مهم و تأثیرگذار بر فضای سازمانی است. به این صورت که معلمان و کارکنان به واسطه داشتن عملکرد خوب، مورد تشویق واقع شوند و با توجه به تلاش و کوششان پاداش بگیرند. مقررات و خط مشی‌های گرفتن گروه و ترفیع برای کلیه افراد در مدرسه مساوی باشد و همه، در صورت داشتن شرط‌های لازم بتوانند به راحتی ترفیع بگیرند. پاداش‌هایی که به معلمان و کارکنان داده می‌شود، بیش تر از تنبیه‌های آنان باشد. مدیران و مسؤولان از کار خوب افراد به نحو شایسته قدردانی کنند و از اشتباه‌های غیر عمدی آنان چشم‌پوشند.

پشتیبانی

متغیر پشتیبانی نیز بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. لازم است میان مدیران، معلمان و کارکنان مدرسه احساس مساعدت و همیاری وجود داشته باشد، بر پشتیبانی دو جانبه افراد تأکید شود و اگر معلمان و کارکنان مدرسه اشتباهی مرتکب شدند، از سوی مدیر طرد نشوند. مدیر مدرسه درباره موفقیت‌های آتی شغلی افراد با آنان صحبت کند و در مدرسه فضایی ایجاد نماید که افراد به یکدیگر اعتماد کافی داشته باشند و در اجرای مسؤلیت‌ها آنان را یاری کند. هم چنین باید در محیط مدرسه به انسان و احساس‌های او ارزش و بها داده شود.

قبول خطر

قبول خطر متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. این که شیوه‌ای اعمال شود که کار معلمان و کارکنان چالشی تر باشد و معلمان تشویق شوند تا به جای استفاده از روش‌های سنتی در تدریس - که راحت تر و کم خطر تر است - از الگوهای جدید استفاده کنند و بتوانند روش‌های تازه را با جسارت و اعتماد به نفس در کلاس اجرا نمایند. هم چنین، برای ایجاد خلاقیت در دانش‌آموزان از روش‌های سنتی کلاس داری و تدریس

نگاره ۳- الگوی تعاملی متغیرهای تأثیرگذار بر بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها
 برای پیش‌بینی بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها از روی فضای سازمانی
 محیط‌های آموزشی، از تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیری نیز استفاده می‌شود که
 معادله آن به این صورت است: $(۲۲/۶۲-)$ فضای سازمانی $\times ۰/۶۴ =$ بهره‌وری
 در فرمول بالا، با در دست داشتن نمره فضای سازمانی می‌توان بهره‌وری خدمات
 مدیران آموزشگاه‌ها را پیش‌بینی کرد. در ضمن، بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها
 را از روی متغیر تأثیرگذار بر فضای سازمانی طبق فرمول زیر نیز می‌توان محاسبه کرد:
 $۰/۷۴ \times$ قبول خطر $+ ۱/۰۴ \times$ تعارض $+ ۱/۳۱ \times$ هویت $+ ۰/۸۲ \times$ پاداش $+ ۰/۹۴ \times$ دوستی $=$ بهره‌وری
 $(۶/۳۴۵) + ۰/۵۵ \times$ پشتیبانی $+$

نتیجه‌گیری

نخستین یافته پژوهش حاضر این است که بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با
 سبک‌های رهبری "انسان‌مدار" و "کارمدار"، دست‌کم در گروه نمونه مورد مطالعه، ارتباط
 ندارد. این یافته پژوهش با نتیجه‌های مطالعه و پژوهش‌های "فرچایلند" (۱۹۸۵)، "هردمن"
 (۱۹۸۰)، "لانگ‌شور" (۱۹۸۸)، "ویلیامز" (۱۹۹۰)، "وادنر" (۱۹۹۳)، "لین" (۱۹۹۴) و
 "دیویس" (۱۹۹۷) که نشان می‌دهد هیچ‌گونه ارتباطی بین سبک‌های مختلف رهبری با
 بهره‌وری وجود ندارد و این که سبک‌های مختلف رهبری ممکن است بر بهره‌وری
 سازمانی اثرهای گوناگونی داشته باشد، نیز هماهنگ است. سبک رهبری در الگوی
 پیشنهادی مورد تأیید قرار نگرفت. *پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*
 شاید یکی از دلایل به دست آمدن این نتیجه که بهره‌وری خدمات مدیران
 آموزشگاه‌ها با سبک‌های انسان‌مدار و کارمدار ارتباط ندارد، آن باشد که در نمونه مورد
 مطالعه، مدیران دبیرستان‌های دولتی، شاهد، غیر انتفاعی، ایثارگران و نمونه دولتی
 تفاوت‌هایی غیر از فضای سازمانی، سبک‌های رهبری انسان‌مدار و کارمدار و بهره‌وری
 خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (متغیرهای پژوهش) وجود دارد که نمی‌توان آنها را نادیده
 گرفت. تفاوت‌هایی از جمله شرط‌های مختلف محیطی مانند درجه بلوغ کارکنان و ... که
 در پژوهش حاضر به صورت نامحسوس اثر گذاشته است.

دومین یافته پژوهش این است که بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با سطح‌های
 سه‌گانه فضای سازمانی محیط‌های آموزشگاه‌ها ارتباط مستقیم دارد. این موضوع نشان
 می‌دهد که به طور کلی، بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها، دست‌کم در گروه نمونه
 مورد مطالعه، تحت تأثیر عامل فضای سازمانی است. شاید یکی از دلایل این مطلب آن

باشد که عواملی مانند پاداش، دوستی، پشتیبانی و هویت که از بعدها سازنده فضای سازمانی است، به طور ضمنی در روحیه مدیران و بهتر شدن روحیه معلمان و در نتیجه بهره‌وری خدمات مدیران آنان به طور مستقیم اثر دارد. در پیشینه پژوهشی نیز شاهدهایی قوی مبنی بر وجود ارتباط بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها دیده می‌شود. این یافته پژوهش که بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها ارتباط مستقیم وجود دارد، با نتیجه مطالعه "بوم‌گاردنر" (۱۹۸۰) نیز هماهنگ است که بر اساس آن بین فضای سازمانی و بهره‌وری فعالیت‌های انتشاراتی و پژوهشی ارتباط مستقیم وجود دارد. در همین راستا، نتیجه‌های مطالعه و پژوهش‌های کسانی چون "لیتوین" و "استرینجر" (۱۹۸۶)، "سی سور" و "بویزر" (۱۹۷۰)، "ووهان" (۱۹۸۳)، "فرنج" و "بل" (۱۹۸۴)، "ویت" (۱۹۸۵)، و "عبدالله" (۱۹۹۲) با یافته یاد شده همسویی و هماهنگی دارد.

۳- فضای سازمانی مشتمل بر بعدها نه گانه هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی، قبول خطر، ضابطه‌ها، مسؤلیت و ساختار است که در الگوی پیشنهادی، شش بعد تأیید شده هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی و قبول خطر، بعدهایی از فضای سازمانی هستند که در بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها مؤثرند و به صورت نمادین در نگاره ۳ نمایش داده شده‌اند. این یافته، تفاوت پژوهش حاضر را با پژوهش‌های مشابه در خارج از کشور نشان می‌دهد.

محدودیت‌های پژوهش

۱- پرسش‌نامه‌های اجرا شده در پژوهش حاضر، ترجمه پرسش‌نامه‌هایی است که فردلوتانز، جرج لیتوین و روبرت استرینجر و آین اسمیت، جیم مک کال و لویس استول تهیه کرده‌اند؛ بنابراین، پرسش‌نامه‌های یاد شده در جامعه مورد مطالعه هنجاریابی و معیار شده‌اند.

۲- هر سه پرسش‌نامه (سبک رهبری، فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها) که در پژوهش حاضر به کار رفته‌اند، در حوزه سنجش متغیرهای شخصیتی هستند و در نتیجه از ابزارهای بسته به فرهنگ محسوب می‌شوند. یکی از مسائلی که در هنگام استفاده از این پرسش‌نامه‌ها پیش می‌آید، این است که افراد زمانی که فکر می‌کنند پاسخ واقعی به زیانشان تمام می‌شود، روش محافظه کارانه‌تری در پیش می‌گیرند و در بیش‌تر موارد نیز پاسخ‌هایی را به عنوان جواب خود برمی‌گزینند که جامعه پسند باشد.

۳- در پژوهش حاضر، مدیران مورد مطالعه با استفاده از روش نمونه برداری تصادفی از

میان جامعه مدیران آموزشگاه‌ها انتخاب شده‌اند اما با توجه به این که فقط معدودی از دبیرستان‌های مناطق نوزده گانه شهر تهران در مطالعه شرکت داشته‌اند، نمی‌توان با اطمینان کامل گفت که گروه نمونه مورد مطالعه معرف جامعه هدف بوده است.

۴- هر یک از مناطق جغرافیایی نوزده گانه دبیرستان‌های تهران به گونه کلی از لحاظ فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی شرایط خاص خود را دارد. تفاوت اساسی بین این مناطق و تأثیری را که این تفاوت بر سبک‌های رهبری مدیران دارد، نمی‌توان نادیده گرفت.

پیشنهادها

بر پایه نتایج حاصل از اجرای پژوهش حاضر می‌توان موارد زیر را پیشنهاد کرد.

۱- ساختار پرسش نامه‌های مورد استفاده، متناسب با فرهنگ بیگانه هنجاریابی و معیار شده است. به همین دلیل، لازم است این پرسش نامه‌ها با فرهنگ بومی پاسخ‌گویان هنجاریابی و معیار شود تا در پژوهش‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

۲- به منظور کاهش مقاومت آزمودنی‌ها در مقابل پرسش‌های پرسش‌نامه، لازم است ابتدا آموزش‌های لازم به آنان داده شود تا روحیه محافظه‌کاری و احساس خطر در آنها کاهش یابد.

۳- اهمیت تشخیص سبک رهبری و شیوه مدیریت ایجاب می‌کند که این پژوهش در مورد مدیران سایر مقاطع مانند مدیران مدارس دبستان، راهنمایی و حتی مدیران مناطق آموزش و پرورش، رؤسای ادارات و واحدهای آموزشی در وزارت آموزش و پرورش تکرار شود.

۴- سبک رهبری مدیر بدون تردید تحت تأثیر عوامل بسیاری قرار دارد. رابطه متغیرهای روان شناختی نظیر درون گرایی - برون گرایی، محافظه کاری، خطر جویی، خلاقیت، اعتماد به نفس، پرخاشگری، انگیزه پیشرفت، رقابت جویی، شرایط محیطی، ساختار زمانی با سبک رهبری انکارناپذیر است به پژوهش در مقیاسی وسیع نیاز دارد.

۵- با برگزاری دوره‌های توجیهی و ضمن خدمت برای مدیران، مسؤولان منطقه‌های آموزش و پرورش کشور، مدیران کل آموزش و پرورش و کلیه مسؤولان نظام آموزش و پرورش الگوی پیشنهادی معرفی شود و زمینه اجرای آن فراهم گردد تا آنها چشم انداز تازه‌ای پیدا کنند و بتوانند با کمک چارچوب نظری الگو و راهنمای اجرایی آن، در برقراری یک فضای سازمانی متناسب با نظام ارزشی، فرهنگی و اقتصادی جامعه توفیق یابند.



پی نوشت ها

1. Leadership Style
2. Fred Luthans
3. Organizational Climate
4. George H. Litwin and Robert A. Stringer
5. Iain Smith, Jim Mc call, and Louise Stoll
6. Traits approach
7. Behavioral approach
8. Contingency or Situational approach
9. Halpin & Croft
10. Rensis Likert
11. Profile of Organizational Characteristics (POC)
12. Stern and Steinhoff
13. Henry A. Murray
14. One - Way analysis of Variance
15. Linear Multiple regression analysis
16. Scheffe Follower Procedure
17. Affect Variables



منابع

1. Kopelman, Richard E., "Managing Productivity in Organizations" , Mc Grow - Hill, Inc., 1986.
2. Koonts Harold , O Donell Cyril, and Weirich Keinz, "Management", McGraw , Hill, 1986.
3. Drucker , Peter F., "The Practice of Management", New York, Harper and Row, 1954.
4. Lock, Ediwin A., "The Essence of Leadership", Lexinton Book, 1991.

5. Bryman, Alan, "Charisma and Leadership In Organizations", Sage, 1992.
6. French, Wendell L. Kats, Formont E., and Rosenzweig, James E., "Understanding Human Behavior in Organization" , Harper and Row, 1985.
7. Silver, Paula, "Educational Administration", Theoretical Perspectives on Practice and Research, New York, Harper and Row, 1991.
8. Davis, Keith and Newstrom, John W., "Human Behavior at Work: Organizational Behavior", McGraw, Hill, 1985.
9. Lipham, James M., Robb Rankine, and Hoch, James A., "The Principalship", London, Harper Publishers, 1985.
10. Gibson, James L., Ivanceevich, John M., and Donnelly, James H., "Organizations (Structure, Process, Behavior)", JR, 1973.
11. Ownes, Robert G., "Organizational Behavior in Education", Allyn and Bacon, 1991.
12. Litwin, George H., and Stringer, Robert A., "Motivation and Organizational Climate", Harvard University, 1968.
13. Monga, R.c., "The Emerging Defenition of Productivity : A Proposal, "Asian Productivity Organization (APO), Nordica International , LIT, 1997.
14. Schermerhorn, JR, John R., "Management for Productivity", John Wiley and Sons, Inc. 1989.
15. Landel, Robert, "Managing Productivity, through People", University of Virginia, 1986.
16. Prokopenko, Joseph, "Productivity Management", A Practical Handbook, Genevea, ILO, 1992.
17. Sutermeister, R. A., "People and Productivity", Mc Graw, Hill, 1976.
18. طوسی، محمد علی، "اصول ارتقاء بهره وری در واحدهای صنعتی"، مجله تدبیر، شماره ۳۷، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۲.
19. Fairchild, P'T, "Leadership Effectiveness: an Examination of Leadership Effectiveness at the Level of Senior in Education Department of South Australia Secondary", Flinders university of South Australia, 1985.
20. Herdman, Edna Varela, "The Relationship of Leadership style, Subordinate locus of Control, and task Structure to Productivity and Satisfaction", Dissertation Abstracts, Ph.D, Washington university, 1980.

21. Williams, John Weldon, "Relationships of Supervisory Leadership style to job Satisfaction and Productivity of Counselors in a State rehabilitation Agency", Dissertation Abstracts, EDD, University of Georgia, 1990.
22. Waner, Donna Sikes, "Educational leadership style of Elementary School Principal and the Effects on School Climate and Public Achievement (leadership style)", Dissertation Abstracts, EDD, University of Houston, 1993.
23. Lin, Weili, "Relationships among leadership Attributes and Behaviors of Physical Education departmental Productivity, Leadership Effectiveness and Faculty Satisfaction", Dissertation Abstracts, PHD, Southern Illinois University at Carbondale, 1994.
24. Davis, Mary Louise, "Assessment of the Effects of Leadership on Productivity", Dissertation Abstracts, MBA, Michigan State university, 1997.
25. Vaughan, Kathleen, Mary, "The Relationship of managers' Education, Training and Experience to Organizational Climate and Productivity", Dissertation Abstracts, EDD, Boston University School of education, 1983.
26. Witt, Lawrence Alan, "Organizational Climate for Productivity as a Predictors of Organizational Productivity", Dissertation Abstracts, PHD, Tulane university, 1985.