

دانش و پژوهش

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

علوم تربیتی و روان‌شناسی

شماره سیزدهم و چهاردهم - پاییز و زمستان ۱۳۸۱

صص ۲۵-۳۸

## مقایسه عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان و رابطه آن با سبک رهبری رابطه‌مدار - وظیفه‌مدار

سید ابراهیم جعفری<sup>۱</sup> - فریبا یوسف‌نژاد<sup>۲</sup>

### چکیده

مدیریت، رهبری و چگونگی کارایی عملکرد مدیران از جمله عوامل موفقیت سازمانها محسوب می‌شود. سبک مورد قبول مدیران در کارایی عملکرد و اثربخشی سازمان تأثیر مستقیم دارد.

در جامعه مدیران فراوانی وجود دارند، لیکن آنچه ما را رنج می‌دهد کمبود افرادی است که آماده پذیرش نقشهای علمی در جامعه باشند و کار خود را با عملکرد بهتر و سبک مؤثر که مناسب با اوضاع و شرایط خاص سازمان خود باشد، ارائه نمایند.

البته باید اذعان داشت که بین مدیریت و رهبری تفاوت‌هایی وجود دارد. یکی از صاحب‌نظران مدیریت به نام زالزنیک<sup>۳</sup> معتقد است که تفاوت‌هایی در طرز تلقی‌ها نسبت به اهداف مفهوم کار به روابط بین دیگران؛ خود ادراکی<sup>۴</sup> و توسعه می‌باشد. مدیران تمایل به پذیرش طرز تلقی غیرشخصی یا انفعالی و رهبران بیشتر تمایل به

۱- استادیار دانشگاه اصفهان. ۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی.

نگرش شخصی نسبت به اهداف دارند. (مولینز، ۱۹۹۱، ص ۱۱۹) هدف اساسی این پژوهش رابطه عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان با سبک رهبری رابطه مدار - وظیفه مدار از دیدگاه دبیران می باشد.

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه دبیران مرد و زن نواحی پنجگانه آموزش و پرورش اصفهان است که با استفاده از روش نمونه گیری چند مرحله ای تعداد ۱۴۰ پرسشنامه به صورت تصادفی بین دبیران مرد و زن توزیع گردیده است.

ابزار اندازه گیری در این پژوهش دو نوع پرسشنامه است که یکی برای سنجش نوع سبک رهبری مدیران (رابطه مدار - وظیفه مدار) و پرسشنامه دوم به سنجش شاخصهای هشتگانه عملکرد مدیران پرداخته است.

اعتبار پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ برآورد گردیده است، که برای پرسشنامه سبک رهبری ۹۴٪ و پرسشنامه عملکرد ۹۸٪ می باشد.

برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش نیز از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در سطح توصیفی از مشخصه های آماری نظیر فراوانی، درصد میانگین و انحراف معیار و در سطح استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیره، آزمون T با دو گروه مستقل و آزمون همبسته استفاده شده است و نتایج فرضیه های اصلی به شرح زیر حاصل شد. ۱- عملکرد مدیریت در هشت شاخص: نظارت، تصمیم گیری، خلاقیت، هماهنگی، برنامه ریزی کیفیت یادگیری، زمانبندی، ارتباطات مورد بررسی قرار گرفته که سبک رهبری رابطه مدار با دو شاخص تصمیم گیری و کیفیت یادگیری رابطه معنی دار داشته است.

۲- سبک رهبری وظیفه مدار از میان هشت شاخص عملکرد با چهار شاخص نظارت، تصمیم گیری، کیفیت یادگیری و برنامه ریزی رابطه معنی دار داشته است.

## مقدمه

مدیریت و رهبری لازمه زندگی گروهی و اجتماعی بوده و همواره وجود داشته است، ولی زندگی انسانها هر چه پیشرفته تر می گردد، ضرورت مدیریت و رهبری کارآمد و مؤثر در اجرای فعالیتهای سازمانی محسوس تر و مهمتر می شود. در ۳۰ سال گذشته، شیوه های گوناگونی برای مطالعه و بررسی درباره امر رهبری اتخاذ شده است، برخی از پژوهشگران وقت زیادی صرف مشاهده رفتار گروهها و ظهور رهبران کرده اند، آنها به این نتیجه رسیده اند که فعالیتهای رهبران را می توان به دو مقوله کلی تقسیم کرد:

۱- اداره گسروه از طریق توجه و دقت به نیازهای افراد و کسب اطمینان از اینکه برخوردهای آنها با هم جدی نشود و به طور کلی رابطه افراد گروه در محیط کار.

۲- توجه به کار اصلی گروه یعنی تعریف کار، اینکه چگونه و چه وقت انجام می شود و مسائلی از این دست. این دو نوع فعالیت را می توان «ملاحظه کاری»<sup>۱</sup> یا رابطه گرایسی و «ساختار»<sup>۲</sup> یا وظیفه گرایسی نامید. (آر.کی. جین. اچ، س. ترایانندیس، ۱۳۷۶، ص ۱۸۴).

در این بررسی ارتباط این دو سبک (رابطه مداری - وظیفه مداری) و تاثیر آن بر عملکرد مدیران مورد پژوهش و تحقیق قرار گرفته است. ابتدا تعاریف مختلف رهبری خصوصیات رهبری، تمایز میان رهبری و مدیریت، سبک رهبری نظریه های عمده رهبری به طور اجمال بررسی شد، به دنبال آن نگرشهای مختلف نسبت به امر رهبری و بعد شاخص های مرتبط به سبک وظیفه مداری و رابطه مدار مقایسه خواهد شد، توضیحاتی در رابطه با این دو سبک داده می شود. رابطه آن با عملکرد مدیریتی و نظرات و شاخصهای عملکرد مطرح و بیان می گردد و در نهایت نتیجه گیری کلی به عمل می آید.

### بیان مسأله

برای ایجاد جامعه سالم نیاز به یک نظام آموزشی زنده و مترقی است که انسانهای آزاد، مستقل، خلاق، مبتکر و تلاشگر پرورش دهد. زیرا همه اصلاحات و فعالیتها با اندیشه و تلاش انسان انجام می گیرد و وقتی او صالِح و سالم پرورش یافت، همه چیز به خوبی ساخته می شود. برای رسیدن به جامعه سالم به برنامه ریزی و مدیریت موفقیت آمیز نیاز است. مطابقت داشتن سبک رهبری مدیران با شاخصهای عملکرد (نظارت، تصمیم گیری، خلاقیت، هماهنگی، برنامه ریزی، ارتباطات، زمانبندی) از عوامل موفقیت آنان است.

«روشن است تفاوت اصلی میان این دو بعد بر سر تأکیدی است که روی عامل کار- فرد به میان می آید» (پرهیزکار، ۱۳۶۸، ص ۲۲).

مدیرانی که بعد وظیفه گرایسی را ملاک عمل خویش قرار می دهند، به علت درک روشنی که افراد گروه، از وظیفه سازمانی خود و همچنین سطح عملکرد مورد انتظار و

قوانین و مقررات که فراراه، پیشرفت سازمان است، پیدا می‌کنند، مورد توجه قرار می‌گیرند. و مدیرانی که بنای کار خود را بر رابطه‌گرایی قرار می‌دهند به واسطه توجه به افراد و امور شخصی آنان، داشتن رفتار یکسان و منصفانه با همه اعضای گروه و علاقه به شنیدن و پذیرفتن افکار و عقاید جدید و نیز به سبب صراحت لهجه و قابلیت تقرب مورد تقدیر کارکنان خود واقع می‌شوند. بدیهی است که شیوه رهبری یک مدیر موفق حداقل باید از هر بعد عناصری را در برداشته باشد. رهبری که قادر نباشد برنامه‌ریزی و سازماندهی کند و علاقه خالصانه خود را نسبت به اعضای سازمان نشان دهد نمی‌تواند اعتماد کارکنان را به خود جلب کند (سر جیوانی و کارور، ۱۹۷۳، ص ۲۰۴-۲۰۲).

«مدیریت آموزشی و در بطن آن مدیریت مدارس نقش بسیار مهمی در بالا بردن توانمندی افراد جامعه دارد. فراهم نمودن نیروی انسانی کاردان، متخصص و درکنار آن پرورش انسانهایی آگاه و با فرهنگ که بهره‌وری منابع و به کارگیری سرمایه‌گذارهای مادی را فزونی بخشند تنها تحت رهبری نیروی فعال، آگاه، کاردان و متعهد صورت می‌گیرد که شایستگی و صلاحیتهای رهبری آموزشی را داشته باشند، کسی که قادر به یاری و کمک برای بهبود کار و تعلیم و تربیت و پیشبرد امر آموزش و یادگیری باشد.» (وایلز، ۱۳۷۲، ص ۲۰).

در این پژوهش، عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان و رابطه آن با سبک رهبری رابطه‌مدار - وظیفه‌مدار مورد بررسی قرار می‌گیرد. عملکرد مدیران را در ۸ شاخص (نظارت، تصمیم‌گیری، خلاقیت، هماهنگی، برنامه‌ریزی، کیفیت یادگیری، زمانبندی، ارتباطات) در نظر می‌گیرد و از طریق پرسشنامه مشخص می‌کند که مدیران رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار در عملکرد خود بیشتر به کدام یک از شاخصهای هشتگانه توجه داشته است.

### اهمیت و ضرورت

وظیفه عمده مدیران ایجاد رابطه با اجتماع و پرورش استعدادها در جهت رسیدن به اهداف است تا بتوانند نیازهای جامعه را درک کنند و پاسخگو باشند. برای تحقق اهداف و ارضای نیاز جامعه وجود سبک رهبری مناسب با شرایط موجود یکی از عوامل موفقیت مدیران در انجام این امر مهم می‌باشد.

اهمیت و ضرورت مدیریت در آموزش و پرورش بسیار خطیرتر از سازمانهاست زیرا که در یک نظام آموزشی به علت گستردگی ابعاد و مبانی تعلیم و تربیت، مدیران مدارس بیشترین و سنگین‌ترین مسئولیت را برای پیشبرد اهداف برعهده دارند. تحقیقات نشان می‌دهد که سبک مطلوب در مدیریت سازمان می‌تواند بر روابط حرفه‌ای کارکنان اثر مثبتی داشته باشد. در مدارس سبک رابطه‌گرایی برقرار است روابط بین مدیر و کارکنان بهتر، روحیه معلمان بالاتر و آمادگی برای همکاری دسته‌جمعی بیشتر است.

اهمیت مطالعه سبک رهبری و عملکرد مدیران مدرسه و تلاش برای بهبود آن تنها به این دلیل نیست که سبک رهبری می‌تواند وسیله‌ای برای پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و افزایش بازده، کار مدرسه باشد. دلایل انسان‌دوستانه و لزوم توجه به حقوق دانش‌آموزان و معلمان شرایط مطلوبی در مدرسه به وجود می‌آورد. این امر مهم در سایه به‌کارگیری شاخصهای عملکرد و ارتباط آن با سبک رهبری مورد نظر در محیط مدرسه حاصل می‌شود. سبک رهبری مورد نظر در این پژوهش رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری است که محدوده هر کدام از آنها به شرح زیر می‌باشد.

#### وظیفه‌مداری (Taskorientation)

محدوده‌ای است که در آن یک مدیر فعالیتهای زیردستانش را هدایت می‌کند و با ابتکار، سازماندهی و دستور دادن مشخص می‌شود (ردین، ۱۹۷۰).

#### رابطه‌مداری (Relationship)

محدوده‌ای است که در آن یک مدیر ارتباطات شغلی انسانی دارد و با گوش کردن، اعتماد ایجاد نمودن و تشویق نمودن مشخص می‌شود (ردین، ۱۹۷۰).

اهداف پژوهش

الف - هدف کلی

بررسی رابطه سبکهای رهبری رابطه‌مدار - وظیفه‌مدار با عملکرد مدیران مدارس متوسطه.

### ب - اهداف ویژه

- ۱- تعیین سبک رهبری مدیران و عملکرد آنها
- ۲- بررسی و ارتباط سبک رهبری و عملکرد مدیریتی
- ۳- بررسی و ارتباط سبک رهبری با شاخصهای عملکرد مدیریتی
- ۴- بررسی تفاوت عملکرد مدیران از نظر جنسیت
- ۵- بررسی تفاوت نوع سبک رهبری مدیران از نظر جنسیت
- ۶- ارائه پیشنهاد به مسئولان و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش برای بهینه‌سازی روابط انسانی در مدارس و عملکرد بهتر مدیران و در نهایت پیشرفت تعلیم و تربیت.

### فرضیه‌های اصلی

- ۱- بین سبک رهبری رابطه‌مدار و شاخصهای عملکرد رابطه مثبت وجود دارد.
- ۲- بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و شاخصهای عملکرد رابطه مثبت وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

- ۱- مدیرانی که سبک رهبری وظیفه‌مدار را اعمال می‌کنند، نظارت بیشتری از مدیران رابطه‌مدار دارند.
- ۲- مدیرانی که سبک رهبری رابطه‌مدار را اعمال می‌کنند، از نظرات دبیران در تصمیم‌گیری بیشتر از مدیران وظیفه‌مدار استفاده می‌کنند.
- ۳- مدیرانی که سبک رهبری رابطه‌مدار را اعمال می‌کنند، خلاقیت بیشتری از مدیران وظیفه‌مدار دارند.
- ۴- مدیرانی که سبک رهبری رابطه‌مدار را اعمال می‌کنند، هماهنگی بیشتری از مدیران وظیفه‌مدار دارند.
- ۵- مدیرانی که سبک رهبری رابطه‌مدار را اعمال می‌کنند، ارتباط بیشتری با سایر کارکنان مدرسه نسبت به مدیران وظیفه‌مدار دارند.
- ۶- مدیرانی که سبک رهبری وظیفه‌مدار را اعمال می‌کنند، به کیفیت یادگیری دانش‌آموزان بیشتر از مدیران رابطه‌مدار توجه دارند.
- ۷- مدیرانی که سبک رهبری وظیفه‌مدار را اعمال می‌کنند، به شاخص برنامه‌ریزی بیشتر از مدیران رابطه‌مدار اهمیت می‌دهند.

- ۸- مدیرانی که سبک رهبری وظیفه مدار را اعمال می کنند، به شاخص زمانبندی بیشتر از مدیران رابطه مدار اهمیت می دهند.
- ۹- بین شاخصهای هشتگانه عملکرد مدیران از نظر دبیران مرد و زن تفاوت وجود ندارد.
- ۱۰- بین نوع سبک رهبری مدیران از نظر دبیران مرد و زن تفاوت وجود ندارد.

### روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. مسأله پژوهش در صورتی از نوع همبستگی<sup>۱</sup> است که پژوهشگر با استفاده از یک گروه آزمودنی حداقل درباره دو متغیر بدون آنکه هیچ یک از آنها دستکاری یا کنترل شود، اطلاعاتی به دست آورد و بررسی کند که آیا متغیرهای به دست آمده با هم ارتباط دارند یا نه؟ و آیا این ارتباط مثبت است یا منفی؟

مطالعات همبستگی یا توصیفی است یا استنباطی، نکته مهم این است که مقصود از گردآوری اطلاعات در پژوهشهای همبستگی، تحقیق درباره یک ارتباط علت و معلولی<sup>۲</sup> قاطع نیست (کوهن و هالیدی، ۱۳۷۲، ص ۹۲).

### جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش کلیه دبیران مرد و زن نواحی پنجگانه آموزش و پرورش شهر اصفهان است که در سال تحصیلی ۷۹-۷۸ در یکی از دبیرستانهای شهر اصفهان به تدریس اشتغال داشته اند.

جدول ۱- فراوانی دبیران مرد و زن نواحی پنجگانه اصفهان

فراوانی	درصد	
۱۶۰۷	۴۶/۶	مرد
۱۸۴۱	۵۳/۴	زن
۳۴۴۸	۱۰۰	جمع

## تعیین حجم نمونه

با توجه به در دسترس نبودن واریانس صفت مورد مطالعه ابتدا با استفاده از ۳۰ پرسشنامه مقدماتی واریانس صفت مورد مطالعه برآورد گردید، سپس با استفاده از فرمول زیر حجم نمونه مشخص گردیده است:

$$N = \frac{Nt^2 S^2}{Nd^2 + t^2 s^2} = \frac{345 \times 1/96^2 \times 1/23^2}{3453 \times 0/2^2 + 1/96^2 \times 1/23^2} = 140$$

$N$  = جامعه آماری

$D$  = دقت احتمالی مطلوب

$t$  = سطح اطمینان ۹۵٪

$S^2$  = پیش برآورد واریانس

## روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای است. در این روش افراد جامعه با توجه به سلسله‌مراتبی (از واحد بزرگتر به کوچکتر) از انواع واحدهای جامعه انتخاب می‌شوند. به منظور انتخاب نمونه‌های مورد نیاز ابتدا از بین نواحی پنجگانه آموزش و پرورش ۳۰ دبیرستان به صورت تصادفی انتخاب گردید، سپس از بین دبیرستانهای مورد مطالعه ۱۴۰ دبیر به صورت تصادفی انتخاب شدند.

جدول ۲- توزیع دبیران برحسب جنسیت

فراوانی	درصد	درصد خالص
زن	۷۸	۵۶/۵
مرد	۶۰	۴۳/۴
بی‌جواب	۲	۱/۴
جمع	۱۴۰	

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش پرداخته و در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها و مفروضات آزمون آماری از آزمونهای مورد نیاز استفاده شده است.



### نتیجه فرضیه اصلی ۱

در این پژوهش دو فرضیه بررسی شده است.

۱- بین سبک مدیریتی رابطه مدار و شاخصهای هشتگانه عملکرد رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۳- شاخصهای غیرمعنی دار عملکرد رگرسیون چند متغیره

در خصوص سبک رهبری رابطه مدار

Sigt	T	Partial	Beta	
۰/۸۶۷۹	-۰/۱۶۸	-۰/۰۱۴۲۲۸	۰/۰۳۳۰۸۱	نظارت
۰/۱۴۷۵	۱/۴۵۷	۰/۱۲۳۳۹۵۲	۰/۲۱۳۹۳۰	خلایت
۰/۷۸۸۶	۰/۲۶۹	۰/۰۲۳۰۳۴	۰/۰۳۷۶۴۳	هماهنگی
۰/۰۵۳۶	۱/۹۴۷	۰/۱۶۴۶۹۰	۰/۲۴۶۴۹۱	ارتباطات
۰/۶۰۱۶	۰/۵۲۳	۰/۰۴۴۸۲۹	۰/۰۶۵۶۴۳	برنامه ریزی
۰/۰۹۴۳	۱/۶۸۵	۰/۱۴۳۰۰۹	۰/۲۲۸۵۱۶	زمانبندی

Multiple R= ۰/۶۴۴۱۷

Rsquare= ۰/۴۱۶۹۶

F= ۴۸/۵۸۵۰۲

Sigmif= ۰/۰۰۰

جدول ۴- درصد شاخصهای معنی دار عملکرد رگرسیون چند متغیره

در خصوص سبک رهبری رابطه مدار

Sigt	T	Beta	B	
۰/۰۰۵۱	۲/۸۴۹	۰/۳۶۸۱۹۹	۰/۲۸۸۷۰۳	تصمیم گیری
۰/۰۲۲۲	۲۱۳۱۴	۰/۲۹۹۲۳	۰/۲۵۳۹۵۷	کیفیت یادگیری

نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان می دهد، از بین شاخصهای هشتگانه عملکرد تنها دو شاخص تصمیم گیری و کیفیت یادگیری رابطه معنی دار با سبک رهبری رابطه مدار داشته اند. ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۶۴ و ضریب تعیین نیز برابر ۰/۴۲ که

نشان می‌دهد  $0/42$  از تغییرات سبک رهبری رابطه‌مدار با دو شاخص تصمیم‌گیری و کیفیت یادگیری قابل تبیین می‌باشد. برای هر ضریب بتا بیشترین تأثیر مربوط به تصمیم‌گیری و سپس کیفیت یادگیری می‌باشد.

### نتیجه فرضیه اصلی ۲

بین سبک مدیریتی وظیفه‌مدار و شاخصهای هشتگانه عملکرد رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۵- درصد شاخصهای غیر معنی‌دار عملکرد رگرسیون چند متغیره در خصوص سبک رهبری وظیفه‌مدار

Sigt	T	Partial	Beta	
$0/5614$	$0/582$	$0/050238$	$0/065967$	خلاقیت
$0/8911$	$-0/137$	$0/011853$	$0/015740$	هماهنگی
$0/6626$	$0/437$	$0/037749$	$0/045379$	ارتباطات
$0/2491$	$1/157$	$0/099496$	$0/137603$	زمانبندی

جدول ۶- شاخصهای معنی‌دار عملکرد رگرسیون چند متغیره در خصوص سبک رهبری وظیفه‌مدار

Sigt	T	Partial	Beta	
$0/0448$	$-2/025$	$-0/212808$	$-0/172470$	نظارت
$0/0039$	$2/936$	$0/367135$	$0/245503$	تصمیم‌گیری
$0/0027$	$3/051$	$0/321770$	$0/233057$	کیفیت یادگیری
$0/0001$	$3/915$	$0/372917$	$0/300185$	برنامه‌ریزی

Multiple R= $0/82306$

Rsquare= $0/67743$

F= $70/87851$

Sigmif= $0/000$

جدول ۶ تفسیر رگرسیون چندمتغیره را نشان می دهد که از بین ۸ شاخص عملکرد تنها شاخصهای (نظارت، تصمیم گیری، کیفیت یادگیری، برنامه ریزی) رابطه معنی دار با سبک رهبری و وظیفه مداری برابر با  $0/82$  درصد می باشد که نشان دهنده همبستگی نسبتاً قوی بین متغیرهاست. ضریب تعیین نیز نشان می دهد،  $0/67$  درصد از تغییرات سبک وظیفه مداری با شاخصهای (نظارت، تصمیم گیری، کیفیت یادگیری، برنامه ریزی، قابل تبیین می باشد براساس ضریب بتا از بین شاخصهای معنی دار بیشترین شاخص مربوط به برنامه ریزی پس از آن تصمیم گیری سپس کیفیت یادگیری و بعد از آن نظارت بوده است.

### نتیجه گیری

به طور کلی می توان گفت که بین سبکهای رهبری رابطه مدار - وظیفه مدار با شاخصهای هشتگانه عملکرد ارتباط وجود دارد. بین سبک رهبری رابطه مدار با شاخصهای تصمیم گیری و کیفیت یادگیری رابطه معنی دار وجود دارد. سبک رهبری وظیفه مدار با ۴ شاخص نظارت، تصمیم گیری، کیفیت یادگیری و برنامه ریزی رابطه معنی دار دارد.

همچنین یافته های این پژوهش نشان می دهد که مدیران وظیفه مدار نظارت بیشتری را اعمال می کنند و هماهنگی بیشتری در کارها از خود نشان می دهند و به کیفیت یادگیری و پیشرفت درسی دانش آموزان بیشتر اهمیت می دهند تا ایجاد رابطه دوستانه با کارکنان. مدیر رابطه مدار به برقراری ارتباط دوستانه و شرکت دادن دیگران در امر تصمیم گیری، تعهد و مسؤلیت تأکید می کند و در جهت به وجود آوردن یک جو سالم تلاش می نماید، از ایده های نو استقبال می کند و به خلاقیت و ابتکار اهمیت زیادی می دهد. نتیجه تحقیق این فرضیه را تأیید می کند که بین شاخصهای عملکرد مدیران از نظر دبیران مرد و زن مدارس متوسطه اصفهان تفاوت وجود ندارد، همچنین بین نوع سبک رهبری مدیران از نظر دبیران مرد و زن نیز تفاوت وجود ندارد.

یافته های هرسی و بلانچارد (۱۳۶۵) و هالپین و ونیز (۱۹۵۰) تأیید می کند مدیرانی که سبک رهبری رابطه مدار را اعمال می کنند ارتباط بیشتری با سایر کارکنان نسبت به مدیران وظیفه مدار دارند.

همچنین تحقیقات رالف استاگدیل و مالپین و ونیز نیز تأیید می کند، مدیرانی

که سبک رهبری رابطه‌مدار را اعمال می‌کنند نسبت به مدیران وظیفه‌مدار خلاقیت بیشتری دارند.

با توجه به نتیجه فرضیه تحقیق مبنی بر اینکه مدیران وظیفه‌مدار نظارت بیشتری از مدیران رابطه‌مدار دارند. آنها در مقایسه با تحقیق هالپین و کرافت به این مطلب اشاره داشته‌اند که مدیران وظیفه‌مدار به درجه‌ای از نظارت فعال مدیر مدرسه که به روی کارکنان اعمال می‌شود، اشاره دارد، اعمالی از قبیل نظارت بر زمانبندی کار معلمان، نظارت برای اصلاح اشتباههای معلمان و غیره می‌باشد (سیلور، ۱۹۹۱).

به‌طور کلی می‌توان گفت که این مطلب نقش نظارتی زیاد مدیران وظیفه‌مدار نسبت به مدیران رابطه‌مدار را مشخص می‌نماید که نتیجه فرضیه ما را تأیید می‌کند.

نتیجه تحقیقات نشان داده که در نوع سبک رهبری مدیران از نظر دبیران مرد و زن تفاوت وجود ندارد. یافته‌های هایلر (۱۹۹۳) نتیجه این فرضیه را رد می‌کند وی می‌گوید بین جنسیت و سبکهای رهبری تفاوت معنی‌دار وجود دارد. ولی یافته‌های کیانی (۱۳۷۴) نتیجه فرضیه را مورد تأیید قرار می‌دهد.

آنچه مسلم است این است که برای ایجاد یک محیط آموزشی مطلوب ما به تمامی این شاخصها نیاز داریم و سبک رهبری مورد نظر باید تلفیقی از دو سبک رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار باشد تا بتوان به نتیجه مطلوب دست یافت.

### پیشنهادهایی برای مدیران و مسؤولان آموزشی

از آنجا که نظارت از جمله وظایف مدیران است و مدیران وظیفه‌مدار بیشتر توجه به این امر دارند، معلمان بیشتر خواستار نظارتی هستند که شامل اعمالی از قبیل نظارت بر زمانبندی کار معلمان و نظارت برای اصلاح اشتباههای آنان باشد.

در زمینه تصمیم‌گیری، نتایج فرضیه نشان‌دهنده این مطلب است که معلمان تمایل دارند با مدیری فعالیت نمایند که از مسائل مدرسه آنها را آگاه و در تصمیم‌گیریهای محیط آموزش شرکت فعالانه داشته باشند.

مدیران فضای لازم را برای ایجاد خلاقیت فراهم نمایند یعنی همیشه آماده پذیرش ایده‌های جدید از هر فردی باشند که امکانات لازم برای این امر مهم را فراهم آورند. امکاناتی از قبیل تجهیز کتابخانه و آزمایشگاه و غیره.

مدیران مدارس کلیه نیروهای سازمانی و غیرسازمانی (اولیای دانش‌آموزان) را برای دستیابی به اهداف مدرسه هماهنگ کنند، نتایج فرضیه نشان داد که جمع کردن و یک جهت نمودن نیروها می‌تواند قدرت مدیریت را دوچندان کند و عملکرد مدیریتی را بالا ببرد.

مدیران در برنامه‌ریزی فعالیت‌ها اولویت‌بندی را سرلوحه کار خود قرار دهند و برای انجام برنامه‌های خود جدول کار تنظیم کنند تا از اتلاف وقت جلوگیری شود. نتیجه فرضیه نشان داد مدیرانی که بدین نحو عمل می‌کردند احساس رضایت بیشتری از کار خود داشته‌اند. پیشنهاد می‌گردد مدیران با برقراری ارتباط با معلمان و سایر کارکنان اطلاعات لازم را در جهت اجرای فعالیتها به زبردستان بدهند تا از برقراری ارتباط خشک و رسمی جلوگیری شود.

به‌طور کلی اگر سبک رهبری مدیران با توجه به شرایط و موقعیتها تلفیقی منطقی از دو نوع سبک رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار باشد، عملکرد مطلوبتری خواهد داشت.

## منابع

- پرهیزکار، کمال. (۱۳۶۸)، روابط انسانی در مدیریت، تهران، انتشارات اشراقی.
- دانشگاه و توسعه فرهنگی. (۱۳۷۶)، زمانبندی، فصلنامه مدیریت آموزش و پرورش شماره ۱۶. دلاور، علی. (۱۳۷۵)، مقدمه‌ای بر احتمالات و آمار کاربردی، چاپ اول، انتشارات سروش.
- سرمد، بازرگان. زهره حجازی، اله عباسی. (۱۳۷۵)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ اول. کوهن، هالیدی. کوئیس، ن مسشل. آمار در علوم تربیتی و تربیت بدنی، ترجمه علی دلاور، (۱۳۷۲)، چاپ اول، تهران، انتشارات علامه طباطبایی.
- ایلز، کیمبل. مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمدعلی طوسی، (۱۳۷۲)، چاپ چهارم، تهران، انتشارات مرکز مدیریت دولتی.
- هایلر. (۱۹۹۳)، بررسی سبکهای رهبری مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی ایالت کانزاس در ارتباط با جنسیت و متغیرهای جمعیتی با توجه به تئوریهای وضعیتی هرسی و بلانچارد. هرسی بلانچارد، کنت. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، (۱۳۶۵)، تهران، انتشارات امیرکبیر.

هوی، دیر، ک. میکل، سیسل، ج. تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه سید محمد عباسزاده، (۱۳۷۱)، جلد ۱ و ۲ ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه.

SERGIORANNI: THOMAS. catrer. fred 91973. The new school. Executive: Theory of Admin is Tration Harder & Row. NewYork.

MULLINS, LAUVIES. (1991). Management and organizational Behavior "2<sup>nd</sup> Edition, pitman Pulishing London".

REDDIN, WILLIAM. (1970). Managerial Effectiveness Mac Grow Hill NewYork.



وصول: ۸۱/۱۰/۱۹  
پذیرش: ۸۱/۱۲/۲۱

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی