

## بررسی ارتباط مولفه‌های رفتاری مدیران آموزشی با اثربخشی دبیرستان‌های شهر تهران

دکتر مظفرالدین واعظی

استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

سیدرسول حسینی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی

امیرامیر حسینی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

### چکیده

تاریخ دریافت ۸۶/۷/۷ - تاریخ تایید ۸۷/۱۰/۲۲

اثربخشی سازمانی، به عنوان مهم‌ترین هدف هر سازمان، مقصدی است که تمام تلاش‌های سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت می‌گیرد. اندیشمندان حوزه رهبری و مدیریت معتقدند که عوامل متعددی (سازمانی، محیطی، فردی و...) با اثربخشی سازمان رابطه دارند. در این راستا، ویژگی‌های رفتاری مدیر می‌تواند سهم مهمی در افزایش و یا کاهش اثربخشی سازمانی ایفا کند. بدین منظور، در پژوهش حاضر به بررسی ارتباط مولفه‌های رفتاری مدیران آموزشی با اثربخشی دبیرستان‌ها پرداخته شد. روش تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی (همبستگی) و جامعه مورد مطالعه کلیه دبیرستان‌های رشته علوم انسانی شهر تهران و مدیران آن‌ها است که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای دو مرحله‌ای، ۵۰ دبیرستان و مدیران آن‌ها انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، دو پرسشنامه محقق ساخته (پرسشنامه سنجش رفتار مدیران آموزشی و پرسشنامه سنجش اثربخشی دبیرستان) بوده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، ضمن استفاده از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی از همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شده است. یافته‌ها بیانگر ارتباط بین مولفه‌های رفتاری موفقیت‌مدار، حمایتی و مشارکت‌جویانه با اثربخشی سازمانی و ارتباط نداشتن مولفه‌های رفتاری دستوری و موقعیت‌مدار با اثربخشی سازمانی است. رفتارهای مشارکت‌جویانه مدیر با مولفه‌های انطباق، سازگاری، یگانگی و حفظ تمامیت سازمانی ارتباط داشتند. همچنین، بین جنسیت مدیران آموزشی با میزان اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود نداشت.

کلید واژه‌ها: مولفه‌های رفتاری (رفتار دستوری، رفتار موفقیت‌مدار، رفتار حمایتی، رفتار مشارکت‌جویانه و رفتار موقعیت‌مدار) و اثربخشی سازمانی.

## طرح مساله

اثربخشی سازمانی مقصدی است که تمام تلاش‌های سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت می‌گیرد و برای تامین نیازهای متفاوت، سازمان‌های مختلفی به وجود می‌آید. هر سازمان آموزشی مانند مدرسه یک نهاد اجتماعی است که در یک جامعه برای تامین قسمتی از نیازهای مردم جامعه، به وسیله عده‌ای از همان مردم تاسیس می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۸). بنابراین، هدف نهایی و علت وجودی هر سازمانی رفع نیازهای جامعه است. پس نتیجه می‌گیریم که هر سازمانی برای هدفی خاص به وجود می‌آید و تمامی کارکردها و وظایفی که برای نقش‌های مختلف در سازمان پیش‌بینی می‌شود، به منظور تحقق همین هدف‌هاست. مهمترین عاملی که می‌تواند تحقق هدف‌ها را تعیین کند، اثربخشی<sup>۱</sup> سازمانی است. اثربخشی، به میزان زیادی در گرو اداره موثر سازمان توسط مدیران است. مدیریت در هر سازمان، عامل تلفیق‌کننده و بارورسازی و بهره‌دهی منابع و امکانات مادی و نیروی انسانی موجود، در جهت دستیابی به هدف‌های سازمان است (وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). مدیریت در آموزش و پرورش نیز این وظیفه را بر عهده دارد. با این تفاوت که اهمیت و حساسیت نتیجه کار او به مراتب بیشتر است و اثرهای نحوه کارکرد نیز بسیار مهم و قابل توجه است. در مدارس، موضوعاتی مانند «مسئولیت‌پذیری»، «پیشرفت تحصیلی»، «استانداردهای عملکرد»، «نمره‌های امتحان»، «کارآیی تدریس»، «درصد ترک تحصیل دانش‌آموزان»، «رضایت شغلی» و «فرهنگ یادگیری موفقیت‌آمیز»، بیانگر اثربخشی مدیران آموزشی است (بوش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳ و هوی و میسکل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

از طرفی، برون‌دادهای مدارس، زیرتاثیر عواملی مانند ساختار، افراد، فرهنگ و سیاست‌ها هستند. که با نیروهای محیطی در تعامل هستند. در الگوی سیستم‌های باز (هوی

---

1. Effectiveness

2. Wang

3. Bush

4. Hoy & Miskel

ومیسکل، ۲۰۰۵)، برون دادهای مدرسه، عملکردهای دانش آموزان، معلمان و مدیران هستند که می‌توانند به عنوان شاخص‌هایی برای اثربخشی سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. هرچند عوامل متعددی در اثربخشی مدارس دخیل هستند، اما نقش مدیران آموزشی بسیار تاثیر گذار است. نوع رفتار و عملکرد مدیران آموزشی در افزایش و کاهش اثربخشی مدارس اثر فراوان دارد. رفتار انسان‌ها ناشی از نوع نگرش و جهان بینی آنهاست. در مدیریت نیز اعتقادات و برداشت‌های مدیر، منشاء رفتار، روش‌ها و سبک‌های مدیریتی اوست. به مفهوم دیگر، هر مدیری فلسفه‌ای دارد که همان جهان‌بینی اوست و سبب درک کلی او از مدیریت و سازمان در دیدی وسیع و جهانی و همراه با مسوولیت و تعهد انگیزه و شوق برای حرکت می‌شود (رایینز / ترجمه کیبیری ۱۳۷۶ و میرکمالی، ۱۳۷۸). در تبیین عوامل و ابعاد اثربخشی الگوهای متعددی ارائه گردید که سه الگوی "پارسونز"، الگوی میسکل و الگوی یکپارچه هدف - منابع سیستمی هوی و میسکل، بیشتر مورد نظر واقع شدند. در الگوهای مذکور، توجه به رویکرد سیستماتیک بسیار برجسته است. در پژوهش‌های داخلی و خارجی حوزه اثربخشی، موضوعات مختلفی مورد نظر قرار گرفته است. از آن جمله می‌توان به رابطه اثربخشی با سبک رهبری، فرایند تصمیم‌گیری، خصوصیات شخصی مدیر و رضایت شغلی اشاره نمود (هوی میسکل، ۲۰۰۱، رحمانی، ۱۳۷۳، شیرازی، ۱۳۷۶ و کولانچی، ۱۳۷۴). به عنوان نمونه، پژوهش‌های دانشگاه میشیگان در سال ۱۹۶۷، درباره رهبران نشان می‌دهد که رهبرانی که اثربخشی بیشتری دارند، از تصمیم‌گیری گروهی استفاده نموده، با زیردستان خود روابط سازنده داشته و اهداف عملکردی عالی‌تری انتخاب می‌کنند (هوی و میسکل / ترجمه سید عباس زاده، ۱۳۷۶). همچنین، در پژوهش‌های دیگر (کولانچی، ۱۳۷۴ و شیرازی، ۱۳۷۶) نشان داده شد که مدیران اثربخش اقتضایی عمل می‌کنند و مدیران رابطه‌مدار، در اغلب موارد اثربخشی بیشتری داشته‌اند. در پژوهش‌های داخلی مربوط به اثربخشی مدارس، تحقیقی که به

بررسی ارتباط رفتارمدیر با اثربخشی مدارس پرداخته باشد، وجود ندارد و همچنین، ابعاد مهم اثربخشی از قبیل انطباق، سازگاری، تداوم، یگانگی و تمامیت، از نظر دور مانده است. از این رو، شناسایی آن دسته از رفتارهای مدیران که موجب افزایش اثربخشی و نتیجه‌دهی فعالیت‌های آموزشی می‌گردد، اهمیت می‌یابد. این از اتلاف منابع جلوگیری کرده و سبب می‌شود که از حداقل منابع مادی و معنوی سازمانی بیشترین نتیجه و محصول به دست آید و از رضایت نداشتن شغلی معلمان، فقدان روحیه و انگیزه و افت تحصیلی دانش‌آموزان که از نشانه‌های غیر اثربخش بودن مدارس به شمار می‌رود، پیش‌گیری نماید.

این تحقیق، به بررسی این موضوع پرداخت که آیا بین رفتار مدیران آموزشی و اثربخشی دبیرستان‌های شهر تهران ارتباط وجود دارد یا نه؟ به منظور تحقق پاسخ سوال یاد شده، هدف‌های پژوهشی زیر مورد نظر قرار گرفته‌اند:

- تعیین نوع رفتار مدیران و میزان اثربخشی دبیرستان‌های شهر تهران؛
- بررسی اثربخشی بین مدیران زن و مدیران مرد؛
- بررسی ارتباط مولفه‌های رفتاری مدیران با اثربخشی سازمانی؛
- پیش‌بینی اثربخشی سازمانی با توجه به مولفه‌های رفتاری مدیران.

#### پیشینه تحقیق

توجه به مساله اثربخشی مدرسه، در طول دهه ۱۹۸۰، به طور قابل ملاحظه‌ای بیشتر شد. گزارش «ملت در مخاطره» در سال ۱۹۸۳، مشکلات عملکرد مدارس را در اذهان آمریکایی‌ها به خصوص صاحب منصبان و سیاست‌گذاران متبلور کرد. مردم به این شناخت آشکار دست یافتند که اقتصاد جهانی، به شدت رقابتی و به هم وابسته شده است و براساس دانش به حرکت در آمده و از طرفیر، سطوح پیشرفت تحصیلی در مدارس آمریکا به شکل موثری رقابتی نبودند و این‌که ویژگی‌های جمعیت‌شناسی جامعه، به صورت اساسی در حال تغییر بودند (به عنوان مثال، یک جامعه سالخورده و ظهور شهروندان چند فرهنگی). در

نتیجه، توجه به عملکرد مدرسه بیشتر شد و مساله اثربخشی مدارس از زوایای مختلف مورد توجه قرار گرفت (استروف و اشمیت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳ و هوی و میسکل، ۲۰۰۱).

اندیشمندان مدیریت، در تعریف اثربخشی از دیدگاه های مختلفی نگریسته و در نتیجه تعاریف متعددی ارائه نمودند هر چند بیشتر آنها در این مفهوم کلی اثربخشی - دسترسی به اهداف سازمانی - هم عقیده هستند. "فیدلر"<sup>۲</sup> که نظریه رهبری اثر بخش را مطرح نموده، اثربخشی را مشتمل بر روابط مدیر با همکاران، میزان کار از پیش تعیین شده و میزان قدرتی که مدیر از مقام خود به دست می آورد، می داند (میرکمالی، ۱۳۷۵). "توتو"<sup>۳</sup> اثربخشی را تنها به تحقق هدف محدود نمی کند، بلکه معتقد است که اثربخشی سازمانی فرآیندی چرخشی و مداوم است که از طرح برنامه شروع می شود و شامل تمام فعالیت هایی است که هم در جهت دستیابی به اهداف سازمان است و هم تعیین می کند که انجام آنها تا چه اندازه خوب و مطلوب صورت گرفته است (شیرازی، ۱۳۷۳). مطالعات نشان می دهد که اثربخشی سازمان، تابع عملکرد، ساختار و فرآیند سازمانی است. عوامل موثر در اثربخشی سازمان را می توان به عوامل تحمیلی و غیرقابل کنترل و عوامل موردی و قابل کنترل تقسیم کرد. عملکرد بسیاری از سازمان ها در خصوص سازمان های دولتی، از جمله مدارس از خارج از سازمان و توسط کسانی کنترل می شود که ممکن است هیچ آگاهی به محیط واقعی که مدیران در آن کار می کنند، نداشته باشند. سیاست ها، خط مشی ها، محدودیت های قانونی و مالی و تغییر در انتظارات جامعه، هیچ کدام در کنترل یک مدیر مدرسه نیست. این بعد ساختاری یک سازمان است که عضوی در سازمان به تنهایی قادر به تغییر آن نیست (همان منبع).

از این رو، خرده سیستمی مانند مدرسه بایستی با بهره گیری از تمام امکانات و توانایی های خود، ابتکار عمل را به دست گرفته و به گونه ای موانع، محدودیت ها و عوامل

---

1. Ostroff & Schmitt

2. Fiedler

3 Toto

غیرقابل کنترل ساختار را به اصطلاح دور بزند تا بتواند بدین طریق، اثرهای منفی آن‌ها را به حد اقل برساند. از عوامل غیرقابل کنترل که بگذریم، عوامل قابل کنترل هستند، یعنی عوامل انسانی و رفتارها که می‌توان آن‌ها را مورد تاثیر قرار داده، اصلاح یا تغییر دهند و این‌جاست که اهمیت نقش مدیر آشکار می‌گردد (همان منبع).

در تبیین عوامل و ابعاد اثربخشی الگوهای متعددی ارائه گردید که در ادامه به سه الگوی "پارسونز"<sup>۱</sup>، الگوی میسکل و الگوی یکپارچه هدف و منابع - سیستمی<sup>۲</sup> هوی و میسکل (۲۰۰۱) اشاره می‌گردد.

#### الف) مدل‌های اثربخشی پارسونز

پارسونز برای اثربخشی، چهار بعد قایل می‌شود که هر یک چهار شاخص دارد و در نتیجه، شانزده شاخص مطرح می‌شود:

- الف) سازگاری: شامل شاخص‌های قابلیت انطباق، رشد، ابتکار و توسعه؛
- ب) دستیابی: مشتمل بر شاخص‌های موفقیت، کیفیت، کسب منابع و کارایی؛
- ج) تمامیت: شامل شاخص‌های رضایت، جو، ارتباطات و تعارض؛
- د) دوام: که شاخص‌های وفاداری، علائق اصلی زندگی، انگیزش و هویت را دربرمی‌گیرد.

چارچوب پارسونز برای طبقه‌بندی سازمان‌ها، از تئوری وی درباره سیستم‌های اجتماعی ناشی می‌شود.

- ب) مدل میسکل در تعیین اثربخشی: این مدل سه عامل را مورد سنجش قرار می‌دهد:
  ۱. اجزای سبک رهبری که شامل سه دسته متغیرند:

---

1. Parsons

2. Integrated Goal and System-Resource Model

الف) عوامل انگیزش کار که متشکل از ۷ جزو (توانمندی، رقابت و رشد فردی، توجه به رقابت و پاداش، تحمل سختی های کار، ایجاد امنیت، برتری دادن به کار در شرایط متلاطم، دریافت پاداش نسبت به بازنشستگی از کار و نحوه واکنش نسبت به شرایط بهداشتی کار) است؛

ب) ادراک مدیر از دیگران. این عامل در نظریه میسکل، بر اساس مقیاس همکار مطرود (LPC) فیدلر مورد بررسی قرار گرفته اند؛

ج) ویژگی های دموگرافی مدیر که فاکتورهای میزان تجربه و سطح آموزش را در بر می گیرد.

۲. اجزای موقعیت که خود شامل دو دسته متغیر است:

الف) سطح تکنولوژی؛ ب) جو بین فردی که فاکتورهای ارتباطی بین مدیر و پرسنل را مورد بررسی قرار می دهد.

۳. اجزای عملکرد که در بردارنده متغیرهای زیر هستند:

الف) تلاش مبتکرانه مدیر، با فاکتورهایی چون برنامه های نوین و طرح های ابتکاری در زمینه برنامه های درسی، روش های آموزشی، بهبودی روابط بین افراد، کنترل مسایل درون گروهی، بهبود وضعیت روحیه، استعداد و رضایت افراد و کاهش مشکلات؛

ج) الگوی یکپارچه هدف و منابع - سیستمی اثربخشی.

هوی و میسکل (۲۰۰۱)، بر اساس نظریه سیستم های باز و با تلفیق دو الگوی هدف و الگوی منابع سیستمی الگوی یکپارچه هدف و منابع سیستمی اثربخشی را ارائه دادند که ابعاد این الگو در شکل (۱) مشخص است. بنابراین، یک الگوی هدف و منابع - سیستمی یکپارچه، شاخص های خاصی از مفاهیم درون داد، فرآیند، یا پیامد را به عنوان اهداف واقعی (موثر) به کار می برد و آن ها را با چارچوب زمانی و ذینفعان مربوط به هر شاخص ترکیب می کند.

همان‌طور که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است، برای به کار بردن این الگوی اثربخشی سازمانی در مدارس، مراحل باید پشت سر گذاشته شود.



شکل ۱. الگوی یکپارچه از اثربخشی سازمانی (هوی و میسکل، ۲۰۰۱)

- ذینفعانی که اهداف واقعی (موثر) و مهم را تعیین می‌کنند، باید شناسایی شوند.
- ابعاد زمانی (به عنوان مثال، کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت) باید مشخص شوند.
- شاخص‌های معیار، برای هر سه مرحله سیستمی باید انتخاب شوند.



به عنوان مثال، یک ارزیابی از اثربخشی کوتاه مدت و میان مدت مدرسه از دیدگاه دانش آموزان، ممکن است کیفیت معلم، توان فرهنگی، موفقیت تحصیلی، و رضایت دانش آموز از آموزش باشد (ادموند<sup>۱</sup>، ۱۹۷۷ و کامرون و وتن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶).

همان طور که اشاره شد، یکی از عوامل تاثیر گذار بر اثربخشی سازمانی، ویژگی های رفتاری مدیران است. از نظر "فالت"<sup>۳</sup>، مدیران اثر بخش کسانی هستند که بتوانند زیردستانشان را برانگیزانند، روابط خود و آنها را درک نمایند، به پیشنهادها و نظرهای افراد گوش دهند و قضاوت مستقل نموده و کارها را بر اساس فکر، پیش بینی و برنامه ریزی کنند (پاریکسون و دیگران/ترجمه ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۰). پژوهش های دانشگاه میشیگان، درباره رهبران نشان می دهد که رهبرانی که اثربخشی بیشتری دارند، از تصمیم گیری گروهی استفاده نموده، با زیردستان خود روابط سازنده دارند و اهداف عملکردی عالی تری انتخاب می کنند (هوی و میسکل، ۲۰۰۱).

از منظر نظریه مسیر-هدف هاوس، رهبران زمانی اثر بخش هستند که سطح پذیرش، رضایت و انگیزش زیردستان را تقویت می کنند (رابینز/ترجمه کبیری، ۱۳۷۶). این تئوری، شامل چهار نوع اساسی رفتار رهبر است:

۱. رهبری دستوری: رفتاری که انتظارها را روشن کرده، دستورات مشخص صادر کرده و از زیردستان می خواهد که بر طبق قوانین و رویه ها عمل کنند.
۲. رهبری موفقیت مدار: رفتاری که اهداف چالش برانگیز تعیین کرده، خواهان اصلاح عملکرد بوده و به برتری عملکرد تاکید می کند.
۳. رهبری حمایتی: رفتاری که ملاحظه گر بوده، به رفاه زیر دستان توجه داشته و در گروه کار روابط دوستانه ای ایجاد می کند.

---

1. Edmonds  
2. Cameron & Whetten  
3. Follett

۴. رهبری مشارکتی رفتاری که خواهان مشاوره با زیر دستان بوده و قبل از تصمیم‌گیری از نظرهای آنان استفاده می‌کند.

پژوهش‌های انجام شده در حوزه اثربخشی سازمانی و رفتار مدیران، به چند دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول پژوهش‌هایی هستند که در آنها رفتار مدیر به عنوان سبک مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است و به دنبال مشخص کردن این موضوع بودند که در یک موقعیت خاص، چه نوع سبکی مناسبتر است. دسته دیگر، تئوری‌های مشروط رهبری بر این دیدگاه مبتنی بودند که اثربخشی، به خصوصیات شخصی و رفتار رهبر و متغیرهای وضعیتی، نظیر ساختار و وظیفه، قدرت مقام، نگرش‌ها و مهارت‌های زیردستان بستگی دارد. دسته سوم از پژوهش‌ها، با مشخص نمودن رهبران موفق و اثربخش رفتارهای شاخص آنان را فهرست نموده‌اند. به عنوان نمونه، پژوهش‌های دانشگاه میشیگان در سال ۱۹۶۷ درباره رهبران نشان می‌دهد که رهبرانی که اثربخشی بیشتری دارند، از تصمیم‌گیری گروهی استفاده نموده، با زیردستان خود روابط سازنده داشته و اهداف عملکردی عالی‌تری انتخاب می‌کنند (هوی و میسکل/ترجمه سید عباس زاده، ۱۳۷۶).

پژوهش‌های انجام شده در ایران نشان می‌دهد که مدیران اثربخش، بیشتر تصمیمات خود را به صورت مشارکتی گرفته و رضایت شغلی زیردستان در سطح مطلوبی است (رحمانی، ۱۳۷۳). همچنین، در پژوهش‌های دیگر (کولانچی، ۱۳۷۴ و شیرازی، ۱۳۷۶) نشان داده شد که مدیران اثربخش، اقتضایی عمل می‌کنند و مدیران رابطه‌مدار در اغلب موارد اثربخشی بیشتری داشته‌اند. در پژوهش‌های داخلی مربوط به اثربخشی مدارس، تحقیقی که به بررسی ارتباط رفتار مدیر با اثربخشی مدارس پرداخته باشد، وجود ندارد و همچنین، ابعاد مهم اثربخشی از قبیل انطباق، سازگاری، تداوم، یگانگی و تمامیت از نظر دور مانده است. در این راستا، با توجه به موارد فوق، در این پژوهش جهت بررسی ارتباط مولفه‌های رفتاری مدیران آموزشی و اثربخشی مدارس، از چهار کارکرد سیستم‌های اجتماعی پارسونز (انطباق، کسب هدف، تمامیت و تداوم) برای سنجش

میزان اثربخشی مدارس و از تئری مسیر - هدف هاوس (رفتارهای دستوری، رفتارهای موفقیت مدار، رفتارهای حمایتی و رفتارهای مشارکتی) و با نظر متخصصان رفتارهای موقعیت مدار، جهت ارزیابی رفتار مدیران آموزشی استفاده گردید.

### روش تحقیق

همانطور که قبلاً اشاره شد، هدف از پژوهش، بررسی ارتباط بین مولفه های رفتاری مدیران آموزشی و اثربخشی مدارس بود که با استفاده از روش تحقیق همبستگی از نوع تحقیقات توصیفی انجام شد.

### جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری تحقیق، شامل تمامی مدیران دبیرستان های رشته علوم انسانی شهر تهران در سال تحصیلی ۸۳-۱۳۸۲ بوده است. به منظور انتخاب نمونه معرف، از روش نمونه گیری طبقه ای دو مرحله ای استفاده شد. بدین منظور، ابتدا مناطق آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس موقعیت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و جغرافیایی به پنج بخش (شمال، جنوب، مرکز، شرق و غرب) تقسیم شد. در ادامه، از هر بخش به صورت تصادفی دو منطقه و از هر منطقه، به روش انتساب متساوی پنج دبیرستان انتخاب گردید که در نهایت، ۵۰ مدیر دبیرستان به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند.

### ابزار اندازه گیری

به منظور گرد آوری داده های مورد نیاز از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. الف) پرسشنامه سنجش مولفه های رفتاری مدیران: این پرسشنامه، براساس تئوری مسیر - هدف (هاوس) که تبیین کننده رفتارهای دستوری، موفقیت مدار، حمایتی، مشارکتی و

موقعیت مدارمدیران است، در ۲۰ سوال و براساس مقیاس چهار گزینه ای لیکرت تهیه گردید.

ب - پرسشنامه سنجش اثربخشی دبیرستان‌های شهر تهران: به منظور سنجش اثربخشی دبیرستان‌های منتخب، پرسشنامه ای ۴۸ سوالی، مبتنی بر چهار کارکرد اساسی سیستم‌های اجتماعی پارسونز (انطباق - کسب هدف، تمامیت و تداوم) و براساس مقیاس چهار گزینه ای لیکرت طراحی گردید.

### ویژگی های فنی ابزار اندازه گیری

از آنجایی که پرسشنامه های مذکور محقق ساخته بوده، ویژگی‌های فنی (قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> و اعتبار<sup>۲</sup>) پرسشنامه ها محاسبه گردید. به منظور محاسبه اعتبار، از روش اعتبار محتوا<sup>۳</sup> استفاده شده است. پس از تهیه فرم اولیه پرسشنامه‌ها، از صاحب‌نظران مربوط نظرخواهی شد و اعتبار پرسشنامه ها را در سطح مطلوبی برآورد نمودند. شواهد تجربی مربوط به اعتبار محتوایی پرسشنامه، از طریق ضریب توافقی بین نظرهای استادان مجرب در جدول (۱) ارایه شده است.

جدول ۱. شواهد مربوط (ضریب توافقی) به اعتبار محتوایی ابزار های اندازه گیری

پرسشنامه	ضریب توافقی	سطح معنی داری
پرسشنامه سنجش مولفه‌های رفتاری	۰/۷۷	۰/۰۰۰
پرسشنامه سنجش اثربخشی سازمانی	۰/۷۹	۰/۰۰۰

1. Reliability
2. Validity
3. Content Validity

براساس نتایج جدول (۱)، ضریب توافق در رابطه با تناسب مولفه ها و گویه های پرسشنامه ها، به ترتیب ۰/۷۷ و ۰/۷۹ به دست آمده است که در سطح کمتر از  $p < 0.01$  معنی دار است. بر این اساس می توان گفت: مولفه ها و گویه های ابزار های اندازه گیری، در راستای تحقق هدف های مورد نظر، از اعتبار لازم برخوردار هستند. همچنین، به منظور محاسبه قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که ضریب قابلیت اعتماد پرسشنامه سنجش مولفه های رفتاری ۰/۸۱ و پرسشنامه اثربخشی سازمانی ۰/۸۲ برآورد شده است.

#### روش های تجزیه و تحلیل داده ها

همچنین، به منظور تحلیل داده های آماری، ضمن استفاده از شاخص های آمار توصیفی، از آزمون T گروه های مستقل برای سنجش تفاوت اثربخشی سازمانی و مولفه های رفتاری میان مدیران آموزشی زن و مرد استفاده شد و به منظور برآورد رابطه بین مولفه های رفتاری مدیران و مولفه های اثربخشی سازمانی، از همبستگی پیرسون و جهت پیش بینی اثربخشی دبیرستان های شهر تهران، از تحلیل رگرسیون همزمان استفاده گردیده است.

#### یافته ها و نتیجه گیری

در این قسمت، ابتدا توصیفی از وضعیت مولفه های رفتاری مدیران و مولفه های اثربخشی دبیرستان های شهر تهران ارائه می شود همچنین، وضعیت اثربخشی در دو گروه مدیران زن و مرد مورد توجه قرار می گیرد. در ادامه، میزان همبستگی مولفه های رفتاری مدیران با مولفه های اثربخشی گزارش می شود و این که کدام مولفه های رفتاری در پیش بینی مولفه های اثربخشی نقش دارند.

جدول ۲. داده های توصیفی مولفه های رفتاری مدیران

میانگین	انحراف معیار	مولفه های رفتاری مدیران
۱۱/۹۸	۱/۸	رفتارهای دستوری
۱۱/۹۱	۱/۳۱	رفتارهای موقعیت مدار
۱۴/۰۷	۱/۱۴	رفتارهای حمایتی
۱۳/۴۴	۱/۷۹	رفتارهای مشارکت جویانه
۹/۹۲	۱/۷۲	رفتارهای موقعیت مدار
۶۱/۳۲	۴/۲۶	جمع کل

همان‌طور که یافته‌های جدول (۲) نشان می‌دهد، میانگین رفتارهای حمایتی مدیران آموزشی (۱۴/۰۷)، در مقایسه با سایر مولفه‌های رفتاری بیشتر است که این امر، بیانگر این است که مدیران آموزشی در درجه اول سعی می‌نمایند که به رفاه زیر دستان توجه کرده و در محیط کار، جو دوستانه‌ای برقرار نمایند. پس از آن، رفتارهای مشارکت جویانه مدیران آموزشی میانگین بالاتری به دست آورده که نشان می‌دهد مدیران آموزشی در اولویت بعدی خواهان مشاوره با زیر دستان بوده و تمایل به مشاوره قبل از تصمیم‌گیری دارند. اما رفتارهای موقعیت‌مدار، نسبت به سایر مولفه‌های رفتاری، کمترین میانگین را به دست آورده که بیانگر این است که مدیران آموزشی، در مقایسه با سایر مولفه‌های رفتاری، کمتر رفتاریهایی را که متناسب با شرایط و موقعیت است از خود بروز می‌دهند.

جدول ۳. داده‌های توصیفی مولفه‌های اثربخشی

دبیرستان‌های شهر تهران		
میانگین	انحراف معیار	مولفه‌های اثربخشی
۳۵/۴۳	۳/۲۴	انطباق و سازگاری سازمانی
۳۳/۴	۳/۶۳	تحقق اهداف سازمانی
۳۷/۹۱	۳/۴۳	یگانگی و حفظ تمامیت سازمانی
۳۶/۶۴	۱/۷۹	دوام و تداوم سازمانی
۱۴۲/۳۷	۱۰/۱۱	جمع کل

نتایج جدول ۳، بیانگر این است که مولفه یگانگی و حفظ تمامیت سازمانی نسبت به سایر مولفه‌های اثربخشی سازمانی میانگین بیشتری (۳۷/۹۱) را به دست آورده است و این بدان معناست که مدیران آموزشی انسجام و یگانگی سازمانی بالاتری را در مقایسه با سایر مولفه‌های اثربخشی گزارش داده‌اند. اما مولفه تحقق اهداف سازمانی، پایین‌ترین میانگین (۳۳/۴) را به دست آورده که به نظر می‌رسد نظام آموزشی در این زمینه کمتر می‌تواند به اهداف آموزشی از پیش تعیین شده خود دست یابد.

به منظور مقایسه میزان اثربخشی بین مدیران زن و مدیران مرد، آزمون T گروه‌های مستقل انجام شد که نتایج آزمون، اختلاف معناداری را نشان ندادند. نتیجه به دست آمده از

پژوهش یافته‌های کریمی حاجی شوره (۱۳۷۲) و مهاجران (۱۳۷۳) هماهنگ است. هرچند شیرازی (۱۳۷۶)، در پژوهشی به این نتیجه رسیده بود که بین جنسیت و اثربخشی، رابطه معنا داری وجود دارد.

جدول ۴. ضریب همبستگی پیرسون پنج مولفه رفتاری مدیران و نمره کل مولفه‌های رفتاری با

چهارمولفه اثربخشی و نمره کل اثربخشی سازمانی

چهار مولفه اثربخش					
نمره کل مولفه‌های رفتاری مدیران	انطباق و سازگاری سازمانی	تحقق اهداف سازمانی	یگانگی و حفظ تمامیت سازمانی	دوام و تداوم سازمانی	نمره کل اثربخشی
۴۵**	۲	۲۲	۲۴	-۰.۱	۲۲
۵۴**	۲	۴۶**	۲۳	۰.۱	۳۵*
۶۴**	۲	۲۸	۳۵*	۰.۲۵	۳۷*
۸۲**	۳۶*	۱۷	۳۳*	۰.۱۴	۳۴*
۳۲*	۰.۲	-۱.۸	۰.۴	-۰.۷	۰.۷
نمره کل مولفه‌های رفتاری	۳۶*	۳۱*	۴۲**	۰.۱۳	۴۱**

\*\*=p < ۰/۰۱

\*=p < ۰/۰۵

نتایج به دست آمده (جدول ۴)، در خصوص میزان همبستگی میان مولفه‌های رفتاری با نمره کل مولفه‌های رفتاری مدیران، بیانگر این است که به جز رفتارهای موقعیت مدار که در سطح (P<۰/۰۵)، با نمره کل مولفه‌های رفتاری، همبستگی دارد، بقیه مولفه‌های رفتاری در سطح (P<۰/۰۱)، با نمره کل مولفه‌های رفتاری همبستگی دارند که این امر، حکایت از هماهنگی درونی بالا بین مولفه‌های رفتاری مدیران آموزشی با نمره کل دارد. اما همبستگی میان مولفه‌های رفتاری با مولفه‌های اثربخشی، در بیشتر موارد معنا دار نبوده و فقط همبستگی (r=۰/۴۳) بین رفتار موقعیت مدار با مولفه تحقق اهداف سازمانی در سطح (۰/۰۱) P< معنا دار بوده است. همچنین، مولفه رفتار مشارکت جویانه با مولفه‌های اثربخشی،

انطباق و یگانگی در سطح ( $P < 0/05$ ) همبستگی معنا دار داشته است، اما بین مولفه رفتارهای دستوری و موقعیت مدار، هیچ‌گونه رابطه معناداری با مولفه‌های اثربخشی سازمانی وجود ندارد. همچنین، نتایج به دست آمده از جدول ۳، بیانگر این است که به استثنای مولفه رفتارهای دستوری و موقعیت مدار که با نمره کل اثربخشی سازمانی هیچ‌گونه رابطه معنا داری نداشته، در سایر مولفه‌های رفتاری (رفتارهای موفقیت مدار، حمایتی و مشارکت جویانه)، این رابطه در سطح ( $P < 0/05$ ) مثبت و معنادار بوده است. در این رابطه، یافته‌های حاصل از این پژوهش، با یافته‌های حاصله از پژوهش وتن و کامرون (هوی و میسکل، ۲۰۰۱) همسو است. آن‌ها در پژوهشی که بر روی مدیران اثربخش داشته‌اند، ۶۰ ویژگی رفتاری آن‌ها را در چهره گروه اصلی رفتاری طبقه بندی نمودند که عبارت بودند از: مهارت‌های مشارکتی، رقابتی و کنترلی، ابداعی، کارگزاری، دستوری و حمایتی.

بنابراین، با استناد به مدل پارسونز و نظریه میسر هدف هاوس، این‌گونه به نظر می‌رسد که رفتارهای موفقیت مدار مدیر، بر حصول نتیجه، کسب هدف و کارایی تاکید می‌نماید. بنابراین، منطقی به نظر می‌رسد که رفتار موفقیت مدار مدیر آموزشی به کسب اهداف آموزش و پرورش کمک نماید و با آن در ارتباط باشد. رفتارهای حمایتی مدیر آموزشی نیز به آن دسته از رفتارهایی اشاره می‌کند که موجب افزایش رضایت شغلی، بهبود در روابط انسانی جو سازمانی و کاهش تعارضات سازمانی می‌گردد، بنابراین با متغیرهای تمامیت و یگانگی سازمانی که در مدل پارسونز بدان اشاره گردیده است ارتباط پیدا می‌نماید. رفتارهای مشارکت جویانه مدیران رفتارهایی است که به مشاوره با زیردستان پرداخته و انجام کارها به صورت تیمی تشویق می‌گردد و ... پس با توجه به ماهیت این نوع رفتار، می‌توان نتیجه گرفت که نه تنها به روحیه کارکنان و رضایت شغلی و کاهش اختلافات سازمانی کمک می‌کند، بلکه سبب بروز خلاقیت‌های فردی و گروهی در جهت حل مسایل و مشکلات، به منظور انطباق و سازگاری هر چه بیشتر با محیط می‌شود. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که رفتارهای مشارکت جویانه با متغیرهای انطباق و سازگاری از سویی و



تمامیت و یگانگی سازمانی از سوی دیگر، که در مدل پارسونز بدان اشاره گردید در ارتباط باشد.

در زمینه پیش بینی نمودن مولفه تحقق اهداف سازمانی از روی عوامل مولفه های رفتاری و جنسیت مدیران آموزشی، یافته های حاصله از تحلیل رگرسیون همزمان نشان داد که از میان پنج مولفه رفتاری مدیران آموزشی و جنسیت آنان، تنها مولفه رفتاری موفقیت مدار در پیش بینی نمودن متغیر تحقق اهداف سازمانی، سهم به سزایی داشته است. به عبارت دیگر، از روی رفتارهای موفقیت مدار مدیران آموزشی می توان تحقق اهداف سازمانی را پیش بینی نمود. با توجه به این که تحقیق خاصی در این زمینه به چشم نخورده، بنابراین از نظر تئوری چنین استنباط می شود که به سبب شباهت و هماهنگی که بین مولفه های رفتارهای موفقیت مدار مدیران آموزشی (که خود بر تعیین اهداف چالش بر انگیز و مطابق استاندارد بودن عملیات تاکید می نماید)، با متغیر اثربخشی تحقق اهداف سازمانی (که به حصول هدف، کارآیی و ... منجر می شود) وجود دارد، چنین رابطه معنادار و پیش بینی کننده ای بین این دو متغیر بر قرار گردیده است.

#### ماخذ

- پاریکسون، کورت و همکاران (۱۳۷۰) *اندیشه های بزرگ در مدیریت*، ترجمه مهدی ایران نژاد. پاریزی، تهران: انتشارات بانک مرکزی.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۶). *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- رحمان، زین العابدین (۱۳۷۲) *رفتارشناسی مدیران برجسته در دستگاه های دولتی و ارابه الگوی بومی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رحمانی، جعفر (۱۳۷۳). *بررسی ویژگی های رفتاری مدیران کارآمد و ارابه یک الگوی مناسب از مدیر آموزشی کارآمد*، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- شیرازی، فاطمه (۱۳۷۶) *بررسی برخی عوامل مرتبط با اثربخشی مدیران دبیرستان های نظام جدیدی آموزشی متوسط شهر تهران*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- شیرازی، علی (۱۳۷۳) *نظرات و کاربرد مدیریت آموزشی*، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی.

مهاجران، بهناز (۱۳۷۳) بررسی سبک رهبری و اثربخشی رفتاری مدیران مدارس متوسطه شهرستان ارومیه، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه علامه طباطبائی. میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸)، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: نشر یسپرون. میرکمالی (۱۳۷۵) مشارکت و تصمیم گیری در امور آموزشی و همبستگی آن با اثربخش مدیریت، فصلنامه تعلیم و تربیت شماره ۴۷. هوی، وین و میسکل، سسیل (۱۳۷۶) تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میرمحمد سید عباسزاده، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

Bush, T. (2003), *Theories of Educational Leadership and Management: Third Edition*, London, Sage.

Cameron, K. S. and Whetten, D. A. (1996). Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation. *Higher Education Handbook of Theory and Research*, 11, pp.265-306.

Edmonds, R. (1979). Some School Work and More Can. *Social Policy*, v(9), pp. 28-32.

Hoy, W.K & Miskel, C. G (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York. McGraw-hill.

Hoy, W.K & Miskel, C.G (2005). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York. McGraw-hill.

Ostroff, C. C. and Schmitt, N. (1993). Configurations of Organizational Effectiveness and Efficacy. *Academy Management Journal*, 36(6).

Wang, Z. (2005). Organizational Effectiveness through Technology Innovation and HRM Strategies, *International Journal of Manpower*, 26(6), pp.481-487.