

بررسی تأثیر مؤلفه‌های تفویض اختیار و قدرت سازمانی بر توانمندسازی و ارتقاء اثربخشی در تصمیم‌گیری مدیران مدارس (مورد مطالعه: مدارس مقطع متوسطه اول استان خوزستان)

سارا کوراوند^۱ لیلا بهمنی*^۲ غلامحسین برکت^۳

چکیده

تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین اصول مدیریت موفق شناخته می‌شود که بدون آن موفقیت در امر مدیریت مدارس به‌سختی حاصل می‌شود. مدیران برای تصمیم‌گیری مؤثر نیازمند توانایی‌هایی هستند که باید تقویت شوند؛ در این راستا هدف پژوهش حاضر بررسی مؤلفه‌های تفویض اختیار و قدرت سازمانی با توانمندسازی و ارتقاء اثربخشی در تصمیم‌گیری مدیران مدارس مقطع متوسطه اول استان خوزستان می‌باشد. در این پژوهش طبق مدل ایجاد طبقه‌بندی با تأکید بر داده‌های کیفی، جهت تلفیق داده‌های کیفی و کمی از روش تلفیقی اکتشافی متوالی استفاده شد. جامعه آماری مورد نظر در بخش کیفی را ۱۵ نفر از خبرگان آشنا به موضوع پژوهش تشکیل دادند. بخش کمی جامعه آماری نیز شامل مدیران مدارس مقطع متوسطه اول استان خوزستان به‌تعداد ۳۲۶ نفر (۱۷۶ نفر زن و ۱۵۰ نفر مرد) با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای به‌صورت تصادفی انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از ۲ پرسشنامه بسته و باز محقق‌ساخته تصمیم‌گیری و ارتقاء توان تصمیم‌گیری استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکردهای گراندد تنوری و معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای MAXQDA و SPSS23 و SmartPLS استفاده گردید. نتایج نشان دادند که ابعاد اصلی مدل را عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی تشکیل می‌دهند؛ بدین‌معنا که می‌توان برای ارتقاء توان تصمیم‌گیری مدیران از مدل پژوهش حاضر استفاده نمود.

واژگان کلیدی: تصمیم‌گیری، قدرت سازمانی، تفویض اختیار، مدیران، توان تصمیم‌گیری

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.
sarak13365@gmail.com

^۲ استادیار، گروه آموزش ابتدایی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران. (نویسنده مسئول)
bahmaeeleila@gmail.com

^۳ دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.
v_data@yahoo.com

مقدمه

امروزه توسعه توان مدیران در تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی مدیران و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. توسعه توان مدیران بدین معنا است که اختیاراتی برای مدیران لحاظ شوند تا بتوانند در حیطه مسائل مربوط به شغل خود و موقعیت‌هایی که در آن قرار می‌گیرند، مجاز به تصمیم‌گیری باشند. در واقع مدیرانی که توانمندی لازم را برای تصمیم‌گیری ندارند، عملکرد مطلوبی نیز ندارند؛ لذا توسعه توان مدیران از عوامل مهمی است که می‌تواند باعث بهبود عملکرد آن‌ها شود (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۸). هنگامی که محیط و سازمان دارای ساختار پیچیده باشند، روش‌های اداره استبدادی و متمرکز آنقدر آسیب‌پذیر و بی‌تأثیر می‌شوند که نمی‌توانند بقای درازمدت سازمان را تضمین کنند؛ لذا تفویض اختیار و اعطای قدرت سازمانی به مدیران در تصمیم‌گیری سازمان ضروری می‌باشد. تفویض اختیار، مفهومی است که سیاست‌گذاران آموزشی برداشت‌های متفاوتی از آن دارند. نکته مشترک در تمامی این برداشت‌ها عبارت است از انتقال قدرت تصمیم‌گیری از یک قدرت مرکزی به مدرسه که در برداشت‌های محدود و محافظه‌کارانه، تنها به چگونگی مصرف منابع مالی تخصیص‌یافته محدود می‌شود. در تعاریف گسترده‌تر از دامنه واگذاری قدرت نیز زمینه‌های برنامه‌درسی، کارکنان، امکانات کالبدی و تأمین منابع مالی را در برمی‌گیرد (اسکیلک، ۲۰۰۸). آشکار است که در تعیین و اجرای سیاست تفویض اختیارات، قدرت موضوع مهمی تلقی می‌شود. این اعتقاد قوی وجود دارد که صاحبان قدرتمند منافع، آماده‌واژگون کردن خط‌مشی و برنامه‌ریزی در تمام سطوح هستند؛ زیرا ممکن است خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها، روابط موجود قدرت که در حال حاضر از منافع گروه‌های مزبور حمایت می‌کند را تهدید کنند (عبداللهی، ۱۳۸۳). این تهدیدات می‌توانند مانع از ایجاد تغییرات مثبت در یک نظام آموزشی شوند؛ لذا رویکرد مدیریت مدرسه‌محوری با تأکید بر نقش مدیران در تصمیم‌گیری‌ها مطرح می‌شود. یکی از رویکردهایی که اخیراً در توسعه توان تصمیم‌گیری مدیران مطرح شده، مدیریت مدرسه‌محور است. مدیریت مدرسه‌محور یک راهبرد برای اصلاح آموزش و پرورش از طریق انتقال قدرت تصمیم‌گیری از اداره‌های کل آموزش و پرورش استان و منطقه به مدارس است؛ به عبارت دیگر مدیریت مدرسه‌محوری به‌عنوان تمرکززدایی از اختیار تصمیم‌گیری و انتقال آن به مدرسه تعریف می‌شود (اسوالد، ۲۰۱۹). این رویکرد می‌تواند مدیران مدارس، معلمان، دانش‌آموزان و والدین را برای اینکه کنترل وسیع‌تری بر فرآیند آموزش و پرورش داشته‌باشند را بسیج کند و مسئولیت تصمیم‌گیری در مورد بودجه، برنامه‌درسی و کارکنان مدرسه را به آن‌ها واگذار کند (لوکسز و همکاران، ۲۰۲۰). این شیوه مدیریت در بسیاری از مدارس اجرا شده که با علاقه‌مندی در حال توسعه و ترویج آن هستند. با توجه به اهمیت موضوع، تحقیقات تجربی نسبتاً کمی در مورد اینکه چگونه مدیران می‌توانند معلمان را تشویق کنند تا به‌دنبال بازخورد باشند صورت گرفته‌اند؛ لذا برای برطرف‌سازی شکاف موجود می‌توان رابطه بین تفویض اختیار، توانمندسازی و رفتار بازخوردجویی را بررسی کرد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۷). مدارس به‌واسطه اجرایی و عملیاتی بودن کلیه تصمیمات سازمانی، نیازمند مدیرانی با قدرت و اختیار کافی هستند تا بتوانند تصمیمات

¹ Skilback

² Oslo

³ Lok-Sze, Cynthia, Coburn & Ayah.

⁴ Zhang, Qian, Wang, Jin, Wang, & Wang.

لازم در اسرع وقت اتخاذ نموده و درگیر بوروکراسی اداری جهت تصمیم‌گیری توسط مافوق خود نباشند که این مسئله به‌نوبه خود نیز نیاز به توسعه توان تصمیم‌گیری مدیران مدارس دارد. با توجه به اینکه مسئله مذکور چندان مورد توجه پژوهشگران گذشته قرار نگرفته و عدم وجود الگوی مناسب برای بهبود توان تصمیم‌گیری مدیران، دغدغه اصلی پژوهشگر حاضر پرداختن به این مسئله می‌باشد.

موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است (ملکی، ۱۳۹۹). «تصمیم‌گیری» یکی از نقش‌های مهم مدیران در سازمان می‌باشد که به‌عنوان یک وظیفه مهم و بااهمیت در سازمان شناخته می‌شود. تصمیم‌گیری به فرآیندهای ذهنی (شناختی) گفته می‌شود که به انتخاب یک اقدام در میان اقدامات جایگزین می‌انجامد. همچنین باعث می‌شوند اقدامات دیگری در سازمان صورت گیرند و با دریافت بازخورد بتوان تصمیمات بهتری اتخاذ نمود (کومار و ساها، ۲۰۱۷). به‌طور کلی مدیران برای تصمیم‌گیری نیاز به ۲ ابزار قدرت و اختیار دارند؛ قدرت همان اختیار مشروع هست که طبق قانون به افراد تعلق می‌گیرد. حائز اهمیت است که در اداره سازمان‌های بزرگ و مدرن امروزی با تنوع فعالیت‌ها و مسائل گوناگون، بدون تفویض اختیار مدیران نمی‌توان انتظار داشت که آن‌ها تصمیمات مناسبی را اتخاذ نمایند (رضائیان، ۱۳۹۵). اختیارات مذکور در حوزه‌های اداره مدارس (مانند تأمین منابع مالی، کتاب، برنامه درسی و ارتباط با والدین) نمود می‌یابند. در این خصوص نظریه‌های تصمیم‌گیری در سازمان از قبیل نظریه تصمیم‌گیری عقلایی، کارنگی، رفتاری، مدرسه‌محوری، باز، گروهی و تدریجی مطرح شده‌اند.

«تفویض اختیار»، یک سبک مدیریتی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا در ارتقاء مهارت و افزایش دانش خود بکوشند، بتوانند به‌طور مستقل عمل نموده و مسئولیت برخی از کارهای معین در سازمان را بپذیرند (ساقی، ۲۰۱۵). شایان ذکر است که تفویض اختیار یک‌باره و بدون برنامه‌ریزی مدون و چهارچوب مدار، همواره با شکست مواجه می‌شود (گیجان و گال^۲، ۲۰۱۷). برای انجام این امر باید انتقال اختیار تصمیم‌گیری به‌صورت بطنی و کند باشد. همچنین در مراحل اول از تصمیماتی با بازتاب منفی و درجه ریسک‌پذیری کمتری آغاز شود (مک کیور^۳، ۲۰۱۶). هنگام صورت‌گرفتن تفویض اختیار کارکنان، احساس مسئولیت و استقلال در آن‌ها رشد می‌کند که در نتیجه مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری درگیر شده و راه رشد آن‌ها تسهیل خواهد شد.

وجود «قدرت سازمانی» به‌صورت کافی از عوامل مهم در تصمیم‌گیری به‌شمار می‌رود. قدرت عبارت است از ظرفیت یا توانایی بالقوه تأثیر و تغییر دیگران؛ درواقع مردم زمانی که توانایی اثرگذاری بر عقاید، ادراکات و موارد عملیاتی را پیدا کردند از قدرت برخوردار می‌شوند (مارچیسوتی^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). در سطح سازمانی نیز قدرت سازمانی عبارت است از توانایی شرکت در تغییر تصمیمی که توسط دیگر شرکت‌ها اتخاذ می‌شود. محققان معتقدند که مدیران دارای اقتدار و قدرت کافی در تصمیم‌گیری، توانایی‌های تصمیم‌گیری بیشتری دارند و تصمیمات مناسب‌تری را اتخاذ می‌نمایند؛ لذا می‌توان بیان کرد که تفویض اختیار و قدرت سازمانی مدیریت در تصمیم‌گیری وی تأثیر بسزایی دارند.

¹ Kumar & Saha

² Ghejan & Gal

³ McKivor

⁴ Marchisotti

در این راستا با شناخت مؤلفه‌های هر مورد می‌توان به بهبود توانمندی مدیران در تصمیم‌گیری کمک نمود (کومار و ساها، ۲۰۱۷).

«سازمان آموزش و پرورش» به‌عنوان مهم‌ترین نهاد آموزشی همواره مورد توجه همگان می‌باشد. این نهاد به تصمیم‌گیری‌های مناسب مدیران نیاز دارد. سازمان آموزش و پرورش و معلمان با توجه به جایگاه والایی که در جوامع دارند، می‌توانند در تمام سطوح جامعه مؤثر باشند؛ به‌گونه‌ای که موفقیت سایر سازمان‌ها و نهایتاً موفقیت اجتماع تا اندازه‌ی زیادی وابسته به عملکرد این سازمان و متصدیان آن است. در این راستا چگونگی و مهارت تصمیم‌گیری مدیران آموزشی دارای نقش اساسی می‌باشند (مهمت و مهموت، ۲۰۲۰).

«تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی» از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا چنین سازمان‌هایی با انسان‌ها سروکار دارند و تصمیماتی در مورد آموزش و پرورش آنان اتخاذ می‌کنند که اگر تصمیمات درست اتخاذ نگردند، زیان‌های جبران‌ناپذیری برای افراد جامعه ایجاد خواهند شد (شهسواری و همکاران، ۱۳۹۳). مدیران همواره در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می‌شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آن‌ها را می‌طلبد. همین امر، نفوذ و جایگاه بسیار مهم و وظیفه‌ی تصمیم‌گیری را در تمام وظایف مدیران و فرآیندهای سازمانی نشان می‌دهد.

«مدارس» به‌عنوان زیرمجموعه‌ی سازمان آموزش و پرورش فعالیت دارند. همچنین تفویض اختیارات لازم جهت تصمیم‌گیری مدیران در مدارس، کمتر صورت می‌گیرد؛ این امر در مدارس استان خوزستان به‌وضوح قابل‌مشاهده می‌باشد. به‌نوعی تصمیمات مدیران مدارس استان خوزستان تابعی از تصمیمات مافوق خود (مدیران سازمان آموزش و پرورش) است؛ زیرا مدیریت به‌صورت متمرکز بوده و مدارس از قدرت کافی برخوردار نیستند. همچنین تمام تصمیمات باید ابتدا به تأیید مدیران مافوق برسد و سپس ابلاغ به اجرا نمایند که این روند موجب تأخیر در تصمیم‌گیری‌ها شده و به‌تبع آن موجب از دست رفتن فرصت‌ها و بروز تهدیدات می‌گردد. شایان ذکر است مدارس در صورتی می‌توانند وظیفه‌ی خطیر آموزش را به‌نحو احسن انجام دهند که به‌صورت غیرمتمرکز اداره شوند (آرنالدو، ۲۰۱۱). در این راستا «مدیریت مدرسه‌محوری» می‌تواند نقش مهمی در کاهش تهدیدات و افزایش استفاده از فرصت‌ها ایفا کند.

تاریخچه «مدیریت مدرسه‌محور» بر پایه‌ی مشارکت، عدم‌تمرکز و توانمندسازی دست‌اندرکاران مدرسه به سال ۱۹۶۰ برمی‌گردد که به‌عنوان نوآوری رویکردی عقیدتی برای تحقق در دموکراسی مدارس پذیرفته شد (مهرعلی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۴). محققان معتقدند که مدیریت مدرسه‌محور به‌خودی‌خود یک هدف نیست؛ بلکه ابزار ارزشمندی برای دستیابی به هوشمندی‌ها، توانایی‌ها و اشتیاق‌های بیشتر افراد در مدرسه است (موسی پور، ۱۳۸۷). این الگو با تأکید بر تواناسازی و ارتقاء سطح مهارت‌ها و توانمندی‌ها، تمام عوامل فعال در مدرسه به‌ویژه مدیران را برای تلاش در عرصه‌ی مشارکتی برمی‌انگیزد. این تلاش مستلزم تعامل مستمر تمام عناصر ذی‌نفع در مدرسه است؛ تعاملی که بدون احترام و اعتماد متقابل، نشست‌ها و گفت‌وگوهای رودررو و تبادل اطلاعات درون‌جوش و مشتاقانه میسر نخواهد شد.

¹ Kumar and Saha

² Mehmet and Mahmut

³ Arnalldo

پژوهشگران معتقدند که از مهم ترین موانع تحقق مدیریت مدرسه محوری می توان به عوامل سیاسی و قدرت، ساختاری و امکاناتی، اطلاعاتی و دانشی، فرهنگی-اجتماعی و مدیریتی اشاره نمود (مهرعلی زاده و همکاران، ۱۳۸۴).

نظریه و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «فرآیند تصمیم گیری در سازمان های آموزشی» مطرح کردند که موضوع تصمیم گیری، تمام جنبه های اداری سازمان را دربرمی گیرد؛ لذا تئوری عمومی مدیریت باید شامل اصول سازمانی باشد که تصمیم گیری صحیح را ممکن سازند، همچنان باید شامل اصولی باشد که عمل اثربخش را تضمین نمایند. تصمیم گیری به عنوان مسئولیت اصلی تمام مدیران، عبارت از فراگردی است که نه تنها به اتخاذ تصمیم بلکه منتهی به اجرا نیز می شود؛ زیرا تا زمانی که تصمیم گیری به عمل تبدیل نشود، جز تصورات چیزی نیست. تصمیم گیری عبارت است از فرآیند انتخاب بهترین راه حل ممکن از میان راه حل های موجود برای حل یک مسئله. رایینز عقیده دارد که تصمیم گیری، عصاره یا چکیده شغل مدیریت است. فهمیدن فراگرد تصمیم گیری برای مدیران مدارس امری حیاتی می باشد؛ زیرا مدرسه مانند تمام سازمان های رسمی دیگر، اساساً یک ساختار تصمیم گیری است. هرچه شغل ها تخصصی تر باشند، بر میزان دخالت صاحبان تخصصی افزوده می شود که معلمان از چنین وضعی برخوردارند. در واقع هیچ مدیر آموزشی از مدیران سطح بالا تا مدیران مدارس نمی توانند ادعا کند که بر تمام همکاران خود دارای برتری علمی، تخصصی و حتی بصیرتی است. بر این اساس چنانچه سازمان آموزشی بخواهد در امر تعلیم و تربیت موفق باشد باید معلمین، دانش آموزان و اولیاء را در امور سازمان شرکت دهد.

جهانیان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «مدیریت مدرسه محور» مطرح کردند هر الگوی جدیدی که برای اصلاحات نظام آموزشی پیشنهاد می شود، باید دارای مبنای علمی باشد. مدیریت مدرسه محور نیز الگوی نو و جدید در کشور ایران است که باید از جنبه های گوناگون به صورت علمی و استاندارد مورد پژوهش و بررسی قرار گیرد. پژوهش مذکور با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه های نظام مدیریت مدرسه محوری تهیه گردید. مدیریت متمرکز آموزش و پرورش در کشور و عدم مشارکت شایسته مدیران، کارکنان، اولیاء و دانش آموزان در تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه و چگونگی برطرف نمودن مشکلات و محدودیت های آن، سالهاست که بر نظام آموزش و پرورش کشور سایه افکنده است از طرفی وضعیت یادشده اثربخشی در مدارس را کاهش داده است.

نظری و پناهیان (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمندسازی و ارتقاء اثربخشی سرمایه انسانی» مطرح کردند که براساس مدل رگرسیونی، ارتباط بین تفویض اختیار و مؤلفه های مؤثر بودن، حق انتخاب و تصمیم گیری، توانمندسازی و تصمیم گیری معنادار می باشند؛ به طور کلی می توان عنوان نمود که مدیران ارشد سازمان های ورزشی با قائل شدن حق انتخاب های به جا و فراهم سازی شرایط مناسب در فرصت های متفاوت تصمیم گیری می توانند احساس مؤثر بودن و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهند.

حسینی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «تأملی بر پیامدهای برنامه تعالی مدیریت مدرسه (تحلیل تجربیات زیسته مدیران مجری برنامه به روش نظریه داده بنیاد)» انجام دادند. پژوهشگر با توجه به هدف، نوع و ماهیت سؤالات پژوهشی از ابزار مصاحبه (مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته) استفاده نمود. کلیه مصاحبه ها پس از بیان اهداف پژوهش به مشارکت کنندگان، ضبط و بلافاصله دست نویس شدند تا بازخوردهای لازم برای مصاحبه های بعدی یا کفایت و اشباع داده ها فراهم شوند. میانگین مدت مصاحبه با مشارکت کنندگان حدود ۱۱۰ دقیقه بود. برای تحلیل داده ها از رویکرد توصیفی تحلیلی با استفاده از کدگذاری در ۲ سطح باز و محوری استفاده گردید. در این پژوهش ۵ سؤال اصلی در

رابطه با هدف و جهت مصاحبه و چند سؤال فرعی نیز در جریان مصاحبه جهت تعمیق اطلاعات مطرح شدند. سؤالات اصلی در رابطه با میزان مطلوبیت نگرش مجریان نسبت به برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه و تأثیر این برنامه در میزان ارتقاء کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس، فرآیندمداری مدیران مدارس، توسعه فرهنگ کارگروهی، چگونگی عملکرد مدیریت و میزان مشارکت کارکنان، دانش‌آموزان و اولیاء آنان طرح شدند. علاوه بر کدگذاری‌ها، از بازنگری توسط اساتید فن و افراد متخصص نیز استفاده شد. نتایج مؤید این مطلب است که برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه موجب ارتقاء کیفیت آموزشی و پرورشی و مدیریت مدارس، توسعه فرهنگ برنامه‌محوری و فرآیندمداری مدیران مدارس، توسعه فرهنگ کارگروهی در مدرسه، تقویت سیستم خودارزیابی در جهت بهبود و تعالی عملکرد مدیریت و افزایش میزان مشارکت کارکنان، دانش‌آموزان و اولیاء در امر راهبری و مدیریت مدرسه می‌باشد.

خداداده (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر طرح مدیریت تعالی محور در مدارس» انجام دادند؛ بدین منظور برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه با الهام از الگوی تعالی سازمانی به منظور اجرا در سراسر کشور طراحی و تولید گردید. مدل تعالی، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خودارزیابی، موجبات پیشرفت و بهسازی مدرسه را فراهم می‌سازد. برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه، آموزش و پرورش را به سمت یک سیستم آموزشی مبتنی بر برنامه و عمل، پاسخ‌گویی بیشتر و توجه به نیازهای جامعه سوق می‌دهد. اجرای دقیق خودارزیابی و ارزیابی بیرونی براساس تعاریف و شاخص‌های تعیین شده به مدیریت مدرسه فرصت می‌دهد تا با بهره‌گیری از یک سیستم هوشمند و کارآمد شناسایی و به‌کارگیری مطلوب منابع و ظرفیت‌های موجود، بهبود مستمر و تعالی فرآیند آموزشی تربیتی مدرسه را ممکن سازد؛ بدین ترتیب تمامی فرآیندهای مدیریت در مسیر تحول قرار گرفته و تفکر بهبود مستمر به عنوان یک اصل و ارزش در مدارس نهادینه می‌شود. مسئله ارزشی و کلیدی این مدل ارتباط نزدیکی با اهداف مورد توجه در سند تحول بنیادین دارد. در نهایت با تأثیر از این مدل، برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه تدوین گردید.

اندرز و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «رابطه قدرت و سیاست با تصمیم‌گیری و تفویض اختیار در سازمان‌ها» مطرح کردند که امروزه در علوم سیاسی و اداری، مفاهیم تمرکز و عدم‌تمرکز قدرت و سیاست در موارد گوناگون به صورت مبهم و پیچیده به‌کار می‌روند. ریشه این ابهام در نظریات و عقاید سیاسی و اجتماعی حاکم بر جامعه می‌باشد؛ به طوری که در هر نوع نظام سیاسی و اجتماعی، حدودی از افراط یا تفریط در تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری به چشم می‌خورد. در واقع تمرکز و عدم‌تمرکز به هر شکلی که باشند، مظهر ساختار قدرت و سیاست در تصمیم‌گیری هستند. تمرکز و عدم‌تمرکز با تفویض اختیار یا واگذاری بیشتر مسئولیت‌ها به مدیران و مسئولین سطوح سلسله‌مراتب سازمانی دارای رابطه تنگاتنگ می‌باشند.

لگزیان و نوری (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «بررسی اهمیت راهبردی تفویض اختیار بر اثربخشی در سازمان‌های دولتی» انجام دادند. در این پژوهش مراحل تفویض اختیار با ابعاد آماده‌سازی، برنامه‌ریزی، گفت‌وگو، قدردانی و کنترل با میزان اثربخشی و با استفاده از تحلیل مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. یافته‌ها نشان دادند که مراحل قدردانی، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی در بین مراحل تفویض اختیار با اثربخشی معنادار می‌باشند.

مدیران مدارس مقاطع متوسطه از اختیارات لازم و قدرت کافی جهت اخذ تصمیمات سازمانی برخوردار نمی‌باشند؛ لذا باید با افزایش توانمندی آن‌ها این امر تحقق یابد. از سوی دیگر مسائلی مانند قومیت‌گرایی، نبود کیفیت آموزشی، مبهم‌بودن شاخص‌های مهم آموزشی و تربیتی، ندانستن دانش و مهارت کافی، عدم شرکت در دوره‌های اختصاصی مدیریت، ساختار سازمانی غیرمنعطف، عدم وجود تفویض اختیار، فقدان انگیزه، عدم ریسک‌پذیری مدیران، نبود بستر مناسب برای بروز خلاقیت‌ها، مصلحت‌گرایی، نبود تفکر سیستمی، حفظ وضع موجود و ترس از دست دادن قدرت و موقعیت مدیران، بی‌انگیزگی و روزمرگی مدیران مصلحت‌گرایی، نداشتن مهارت تصمیم‌گیری، عدم وجود خودباوری و عزت‌نفس باعث شده‌اند که مدیران مدارس خوزستان نتوانند از ظرفیت‌های تصمیم‌گیری‌های خود در مدارس استفاده نمایند. در واقع تمامی چالش‌ها موجود باعث شده‌اند تا مسئله توانمندسازی در تصمیم‌گیری مدیران، مورد توجه آن‌ها قرار نگیرد. در راستای افزایش قدرت تصمیم‌گیری و تفویض اختیار در ایران مطالعاتی از قبیل تشکیل ادارات در استان‌ها، مدارس هیأت‌امانی، مدارس خودگردان و... انجام شده‌اند؛ لیکن نتایج مفیدی در بر نداشته‌اند.

با توجه مطالب مذکور و با عنایت به اینکه اغلب مدیران در مدارس استان خوزستان در هنگام تصمیم‌گیری به نهادهای بالاتر وابسته هستند، لازم و ضروری است تا تحقیقات علمی و تجربی مدونی بیشتری صورت پذیرند تا با استفاده از نتایج و راهکارهای آن‌ها بتوان از وضع موجود به سمت وضع مطلوب حرکت نمود. مدیران مدارس استان خوزستان در وضع موجود از اختیارات و قدرت کافی در تصمیم‌گیری برخوردار نیستند. همچنین تصمیمات ضروری به دلیل وابستگی مذکور به موقع اتخاذ و اجرایی نمی‌شوند. ادامه روند فوق باعث کاهش کارایی و اثربخشی مدارس، فقدان انگیزه لازم در رقابت‌جویی بین مدیران مدارس، افزایش زمان فرایند تصمیم‌گیری و بی‌توجهی به شأن پست مدیریت مدارس می‌شود. تحقیقات پیشین نیز راهکاری جهت بهبود شرایط فعلی ارائه نداده‌اند و به نوعی از متغیرهای مورد بررسی در راستای بهبود توان تصمیم‌گیری مدیران مغفول مانده‌اند. در این راستا ضرورت انجام پژوهش حاضر مشخص می‌شود که نتایج آن دارای فوائد نظری و تجربی می‌باشد. امروزه در بسیاری از مدارس مقطع متوسطه کشور جمع‌کنندگی از مدیران به علت نداشتن قدرت و اختیار کافی، همواره کمتر از ظرفیت‌های فنی و تخصصی خود استفاده می‌نمایند که این امر به مدیران امکان استفاده از توانایی‌ها و پتانسیل‌های فردی مدیران را نمی‌دهد؛ از این رو هدف پژوهش حاضر بررسی مؤلفه‌های تفویض اختیار و قدرت سازمانی و تبیین روابط بین آن‌ها بر توانمندسازی و ارتقاء اثربخشی در تصمیم‌گیری مدیران مدارس مقطع متوسطه اول استان خوزستان می‌باشد.

روش‌شناسی

پژوهشگر حاضر با توجه به ماهیت موضوع به دنبال آن است که از بین طرح‌های پژوهش ترکیبی (شامل ۳ طرح اکتشافی، تشریحی و بهم‌تنیده) طرح تحقیق اکتشافی متوالی را برگزیند؛ تحلیل داده‌های حاصل از طرح‌های آمیخته که برحسب نوع طرح انجام می‌شود. مدارس دوره اول متوسطه استان خوزستان به‌عنوان قلمرو مکانی در نظر گرفته شدند. قلمرو زمانی پژوهش نیز در فازهای کیفی و کمی در دوره زمانی نیمه دوم سال ۱۳۹۷ تا پایان شهریورماه سال ۱۳۹۸ در نظر گرفته شد. از طرفی به موضوع پژوهش در حوزه تصمیم‌گیری و ۴ عامل سازمانی، مدیریتی، فردی و ساختاری مشخص شد.

جامعه آماری مورد نظر در بخش کیفی را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش تشکیل دادند که با روش هدفمندی تا اشباع نظری پرسشنامه‌های باز و بسته و مصاحبه نیمه‌باز انجام شدند. جامعه آماری در بخش کمی نیز شامل کلیه مدیران مدارس مقطع متوسطه اول در استان خوزستان به‌تعداد ۲۱۴۷ نفر (۱۰۱۱ نفر دختر و ۱۱۳۶ نفر پسر) است. به دلیل پراکندگی جغرافیایی و حجم بالای جامعه آماری در این پژوهش، از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی و خوشه‌ای با تقسیم مدارس متوسطه به ۴ بخش (شمال، جنوب، شرق و غرب) و فرمول کوکران، به‌تعداد ۳۲۶ نفر تعیین گردید (تعداد ۵۰ نفر دختر و ۵۰ نفر پسر از شمال شرقی استان خوزستان شامل ایذه و دهباز ملک، تعداد ۲۵ نفر دختر و ۲۵ نفر پسر از قسمت مرکزی استان خوزستان شامل اهواز، تعداد ۲۵ نفر دختر و ۲۵ نفر پسر از قسمت شمال استان خوزستان شامل دزفول، تعداد ۲۳ نفر دختر و ۱۸ نفر پسر از قسمت جنوب شرقی استان خوزستان شامل ماهشهر و تعداد ۵۳ نفر دختر و ۳۲ نفر پسر از قسمت جنوب خوزستان شامل آبادان و خرمشهر).

در این پژوهش از پرسشنامه ۷۴ سؤالی محقق‌ساخته توان تصمیم‌گیری ۵ لیکرتی از درجه خیلی زیاد تا درجه خیلی کم در ابعاد شرایط علی، راهبردها، کنش و واکنش‌ها، شرایط زمینه‌ای (فرایندها)، مداخله‌گرها و پیامدها به‌منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای سنجش و اندازه‌گیری متغیرهای مورد بررسی استفاده شد. پرسشنامه جهت تعیین روایی در اختیار ۷ خبره قرار گرفت و مشخص شد که گویه‌های پرسشنامه از روایی کافی برخوردار هستند. آزمون کرونباخ مؤلفه‌های پرسشنامه بالای ۰/۹۹ بوده؛ لذا روایی محتوای پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفت. پرسشنامه نهایی جهت سنجش پایایی در اختیار ۳۰ نفر از مدیران مدارس مقطع متوسطه اول در استان خوزستان قرار گرفت که آلفای کرونباخ آن ۰/۸۲ به‌دست آمده و نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از رویکرد گراند تئوری شامل کدگذاری داده، کدگذاری محوری، یادداشت‌برداری، نگارش و تدوین تئوری استفاده شد. در بخش کمی نیز به‌منظور کمی نمودن مدل و رتبه‌بندی استانداردها، از تحلیل عاملی اکتشافی و معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها

جهت به دست آوردن ابعاد مدل از رویکرد گراند تئوری استفاده شد. ابعاد طی مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان در ۲ مقوله اصلی شناسایی شدند. در این خصوص می‌توان بیان داشت که با توجه نتایج مربوط به مفهوم اصلی و کدهای محوری شناسایی شده که همان زیرمقوله هر طبقه از مقولات تعیین شده هستند، در مقوله مربوط خود قرار گرفتند و می‌توانند بر توانمندسازی مدیران در تصمیم‌گیری مؤثر واقع گردند به شرح ذیل ذکر شده‌اند:

- مقوله عوامل سازمانی شامل قدرت سازمان‌دهی، قدرت تحلیل، تقسیم بهینه وظایف، نظارت و کنترل، حساسیت نسبت به محیط کار، سبک مدیریتی، ارتباطات سازمانی، ساختار دموکراتیک، سازمان غیررسمی، مسیر شغلی مناسب، تجربه، آموزش، یادگیری، استعداد فردی، اخلاق کاری، پیشنهادات و انتقادات فردی، روابط انسانی، چشم‌انداز مشترک، نفوذ اجتماعی، قوانین و مقررات، خواسته‌های نفع‌ان، توان تأثیرگذاری بر دیگران، توان ایجاد اتحاد، رقابت‌پذیری، مدیریت تغییرات محیطی، شایستگی و مسئولیت اجتماعی می‌باشد.

- مقوله عوامل مدیریتی شامل مهارت‌های کلامی، اصلاح فرآیندهای کاری و گردش کار، تفکر سیستمی، تیم‌سازی، توانمندسازی، استقرار فناوری، ارزیابی عملکرد، دسترسی به اطلاعات، تأمین مناسب منابع، تحقیق و توسعه، فرایندگرایی، توجه به انگیزش، دانش سازمانی، خلاقیت فردی، تکریم ارباب‌رجوع، آمادگی تغییر، شفاف‌سازی، نیازسنجی آموزشی، تمرکز بر عملیات اجرایی، انسجام و انعطاف‌پذیری ساختاری، پاسخ‌گویی سریع، ارتباطات همه‌جانبه، خودارزیابی، تیم‌های دارای عملکرد، دانش فنی، روحیه تحول‌گرایی، ارزش‌مداری سازمان، سیستم اطلاعات مدیریت، مسئولیت‌پذیری فردی، دانش فنی و نوآوری می‌باشد.

نتایج یافته‌های توصیفی نشان می‌دهند که تمام میانگین‌های زیرمؤلفه‌ها بیشتر از نقطه برش (برش طیف) ۵ نقطه‌ای لیکرت (۲/۵) می‌باشد. با عنایت به اینکه این میانگین از نقطه برش طیف بیشتر است؛ لذا ایراد خاصی ایجاد نمی‌کند. نتایج ذیل نشان می‌دهند که پاسخ‌گویان نسبت به سؤالات پژوهش، همسو با اهداف پژوهش پاسخ داده‌اند و داده‌ها با انحراف معیار متناسب اطراف میانگین پراکندگی دارند.

نتایج به دست آمده از تحلیل میانگین و انحراف معیار در جدول شماره (۱) ارائه شده‌اند:

جدول ۱: یافته‌های توصیفی زیر مؤلفه‌ها

انحراف معیار	میانگین	زیر مؤلفه‌ها	انحراف معیار	میانگین	زیر مؤلفه‌ها
۰/۶۷۵	۳/۲۳	توجه به انگیزش	۰/۴۳۵	۳/۴۵	قدرت سازمان‌دهی
۰/۵۴۵	۴/۵۱	دانش سازمانی	۰/۶۵۴	۳/۲۱	قدرت تحلیل
۰/۶۵۴	۳/۴۳	خلاقیت فردی	۰/۳۲۴	۳/۶۵	تقسیم بهینه وظایف
۰/۶۳۳	۴/۱۲	تکریم ارباب‌رجوع	۰/۶۵۷	۳/۳۲	نظارت و کنترل
۰/۴۵۵	۳/۵۷	آمادگی تغییر	۰/۶۱۱	۳/۲۵	حساسیت نسبت به محیط کار
۰/۶۳۴	۳/۷۶	شفاف‌سازی	۰/۵۴۳	۳/۰۴	سبک مدیریتی
۰/۵۶۴	۳/۲۳	نیازسنجی آموزشی	۰/۵۷۷	۲/۹۷	ارتباطات سازمانی

بررسی تأثیر مؤلفه‌های تفویض اختیار و قدرت سازمانی بر توانمندسازی و ارتقاء اثربخشی در تصمیم‌گیری مدیران مدارس

انحراف معیار	میانگین	زیر مؤلفه‌ها	انحراف معیار	میانگین	زیر مؤلفه‌ها
۰/۵۶۱	۳/۶۷	تمرکز بر عملیات اجرایی	۰/۷۶۵	۲/۷۸	ساختار دموکراتیک
۰/۳۶۶	۳/۵۲	انسجام و انعطاف‌پذیری_ساختاری	۰/۴۳۲	۲/۹۴	سازمان غیررسمی
۰/۴۱۱	۳/۱۱	پاسخ‌گویی سریع	۰/۶۵۴	۳/۱۱	مسیر شغلی مناسب
۰/۴۵۶	۳/۶۵	ارتباطات همه‌جانبه	۰/۶۱۰	۳/۶۷	تجربه
۰/۳۲۵	۳/۴۳	خودارزیابی	۰/۶۵۶	۳/۴۴	آموزش
۰/۶۷۵	۳/۴۳	تیم‌های دارای عملکرد	۰/۷۳۲	۳/۵۶	یادگیری
۰/۷۶۴	۳/۵۶	دانش فنی	۰/۵۴۶	۳/۴۱	استعداد فردی
۰/۶۷۵	۳/۲۱	روحیه تحول‌گرایی	۰/۷۵۶	۴/۰۱	اخلاق کاری
۰/۸۳۴	۳/۶۵	ارزش‌مداری سازمان	۰/۸۷۵	۴/۵۳	پیشنهادات و انتقادات فردی
۰/۵۴۶	۳/۲۴	سیستم اطلاعات مدیریت	۰/۶۳۳	۳/۶۷	روابط انسانی
۰/۶۵۷	۳/۲۳	مسئولیت‌پذیری فردی	۰/۳۸۲	۳/۲۳	چشم‌انداز مشترک
۰/۷۴۴	۲/۵۴	دانش فنی	۰/۳۶۵	۳/۱۷	نفوذ اجتماعی
۰/۵۴۰	۲/۶۵	نوآوری	۰/۴۳۵	۳/۷۷	قوانین و مقررات
۰/۵۶۵	۲/۹۰	خودکنترلی	۰/۴۶۱	۳/۵۴	خواسته‌ی ذی‌نفعان
۰/۵۶۴	۲/۸۷	منش رفتاری و اخلاقی	۰/۵۴۷	۳/۰۹	توان تأثیرگذاری بر روی دیگران
۰/۴۳۳	۲/۵۴	کاهش هرمی بودن ساختار	۰/۶۳۲	۳/۴۴	توان ایجاد اتحاد
۰/۷۶۱	۳/۴۵	تناسب مسئولیت و اختیار	۰/۶۱۶	۳/۸۷	رقابت‌پذیری
۰/۵۴۳	۴/۱۱	ارتباطات غیررسمی	۰/۷۳۴	۳/۵۲	مدیریت تغییرات محیطی
۰/۵۷۷	۳/۶۷	ایجاد انگیزه	۰/۴۵۳	۳/۶۷	شایستگی
۰/۶۷۵	۳/۲۱	تمایل به موفقیت	۰/۴۲۲	۳/۵۴	مسئولیت اجتماعی
۰/۴۹۴	۳/۵۶	وجود سلامت اداری	۰/۴۳۲	۳/۹۸	مهارت‌های کلامی
۰/۶۵۷	۳/۸۰	افزایش سود سهامداران	۰/۲۶۵	۳/۴۳	اصلاح فرایندهای کاری و گردش کار
۰/۵۶۴	۳/۴۵	تحصیلات آکادمیک	۰/۵۴۶	۳/۱۲	تفکر سیستمی
۰/۶۲۲	۳/۲۱	افزایش آزادی عمل	۰/۴۳۵	۳/۶۵	تیم‌سازی
۰/۵۴۶	۳/۲۴	وحدت فرماندهی	۰/۴۶۵	۳/۲۵	توانمندسازی
۰/۳۴۴	۲/۶۷	سطح افقی اندک	۰/۵۳۴	۳/۹۰	استقرار فناوری
۰/۶۹۴	۳/۷۶	اعضای شایسته و هم‌افزایی	۰/۶۵۶	۳/۴۵	ارزیابی عملکرد
۰/۷۱۱	۴/۳۲	استعدادیابی	۰/۵۴۴	۳/۶۷	دسترسی به اطلاعات
۰/۵۴۴	۳/۸۷	سوابق کاری	۰/۶۵۶	۳/۶۵	تأمین مناسب منابع
۰/۶۴۵	۴/۱۱	قدرت سازمان‌دهی	۰/۶۳۲	۳/۴۶	تحقیق و توسعه
—	—	—	۰/۶۵۷	۴/۳۵	فرایندگرایی

جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شد که تعداد ۴ بعد به‌عنوان ابعاد مدل به‌همراه زیرمؤلفه‌های استخراج‌شده در این بخش مورد بررسی قرار گرفتند. این ۴ بعد به‌طور کلی ۹۵/۸۴ درصد از واریانس کل را تبیین می‌نمایند. معیار انتخاب زیر مؤلفه‌ها به‌عنوان یک شاخص برای عوامل عبارت است از دارا بودن ارزش ویژه بالاتر از ۱ و بار عاملی ۰/۷۰ و بالاتر به‌شرطی که در دیگر عوامل کمتر از این مقدار ظاهر شود. در نهایت ۷۴ زیرمؤلفه مورد نظر انتخاب گردیدند که هر یک از این شاخص‌ها و عوامل مربوطه آن‌ها در جدول شماره (۲) ارائه شده‌اند:

جدول ۲: نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی

عوامل ساختاری	عوامل فردی	عوامل مدیریتی	عوامل سازمانی	عوامل زیر مؤلفه‌ها	عوامل ساختاری	عوامل فردی	عوامل مدیریتی	عوامل سازمانی	عوامل زیر مؤلفه‌ها
—	—	۰/۸۳۳	—	اصلاح فرایندهای کاری و گردش کار	—	—	—	۰/۷۶۴	قدرت سازمان‌دهی
—	—	۰/۷۳۲	—	تفکر سیستمی	—	—	—	۰/۷۳۵	قدرت تحلیل
—	—	۰/۷۶۲	—	تیم‌سازی	—	—	—	۰/۷۹۳	تقسیم بهینه وظایف
—	—	۰/۷۶۹	—	توانمندسازی	—	—	—	۰/۷۴۴	نظارت و کنترل
—	—	۰/۷۵۵	—	استقرار فناوری	—	—	—	۰/۷۸۴	حساسیت نسبت به محیط کار
—	—	۰/۷۴۳	—	ارزیابی عملکرد	—	—	—	۰/۷۵۵	سبک مدیریتی
—	—	۰/۸۱۱	—	دسترسی به اطلاعات	—	—	—	۰/۸۷۶	ارتباطات سازمانی
—	—	۰/۸۶۵	—	تأمین مناسب منابع	—	—	—	۰/۷۶۵	ساختار دموکراتیک
—	—	۰/۷۶۲	—	تحقیق و توسعه	—	—	—	۰/۷۱۱	سازمان غیررسمی
—	—	۰/۸۳۳	—	فرایندگرایی	—	—	—	۰/۷۴۴	مسیر شغلی مناسب
—	—	۰/۷۸۷	—	توجه به انگیزش	—	—	—	۰/۷۹۰	تجربه
—	—	۰/۷۱۱	—	دانش سازمانی	—	—	—	۰/۷۷۳	آموزش
—	—	۰/۸۰۳	—	خلاقیت فردی	—	—	—	۰/۸۶۵	یادگیری
—	—	۰/۷۶۵	—	تکریم ارباب‌رجوع	—	—	—	۰/۸۴۳	استعداد فردی
—	—	۰/۷۴۳	—	آمادگی تغییر	—	—	—	۰/۷۱۲	اخلاق کاری
—	—	۰/۷۸۱	—	شفاف‌سازی	—	—	—	۰/۷۶۴	پیشنهادات و انتقادات فردی
—	—	۰/۷۶۴	—	نیازسنجی آموزشی	—	—	—	۰/۷۷۷	روابط انسانی
—	—	۰/۸۵۰	—	تمرکز بر عملیات اجرایی	—	—	—	۰/۷۰۵	چشم‌انداز مشترک
—	—	۰/۸۶۵	—	انسجام و انعطاف‌پذیری ساختاری	—	—	—	۰/۸۱۵	نفوذ اجتماعی
—	—	۰/۸۴۷	—	پاسخ‌گویی سریع	—	—	—	۰/۷۹۰	قوانین و مقررات
—	—	۰/۸۴۳	—	ارتباطات همه‌جانبه	—	—	—	۰/۷۹۲	خواسته‌ذی‌نفعان
—	—	۰/۸۶۷	—	خودارزیابی	—	—	—	۰/۷۹۸	توان تأثیرگذاری بر روی دیگران
—	—	۰/۸۴۶	—	تیم‌های دارای عملکرد	—	—	—	۰/۷۳۰	توان ایجاد اتحاد
—	—	۰/۷۵۵	—	دانش فنی	—	—	—	۰/۷۶۶	رقابت‌پذیری

عوامل ساختاری	عوامل فردی	عوامل مدیریتی	عوامل سازمانی	عوامل زیر مؤلفه‌ها	عوامل ساختاری	عوامل فردی	عوامل مدیریتی	عوامل سازمانی	عوامل زیر مؤلفه‌ها
—	—	۰/۷۸۹	—	روحیه تحول‌گرایی	—	—	—	۰/۷۴۳	مدیریت تغییرات محیطی
—	—	۰/۷۳۴	—	ارزش‌مداری سازمان	—	—	—	۰/۷۶۶	شناختی
—	—	۰/۷۳۱	—	سیستم اطلاعات مدیریت	—	—	—	۰/۷۴۳	مسئولیت اجتماعی
—	—	۰/۷۶۹	—	مسئولیت‌پذیری فردی	—	—	۰/۷۴۴	—	مهارت‌های کلامی
—	۰/۷۷۰	—	—	وجود سلامت اداری	—	—	۰/۷۵۴	—	دانش فنی
—	۰/۷۴۵	—	—	افزایش سود سهامداران	—	—	۰/۷۳۸	—	نوآوری
—	۰/۷۸۳	—	—	تحصیلات آکادمیک	—	۰/۷۶۱	—	—	خودکنترلی
—	۰/۷۵۲	—	—	افزایش آزادی عمل	—	۰/۷۸۴	—	—	منش رفتاری و اخلاقی
—	۰/۷۹۴	—	—	وحدت فرماندهی	—	۰/۷۳۴	—	—	کاهش هرمی‌بودن ساختار
۰/۷۶۶	—	—	—	سطح افقی اندک	—	۰/۷۵۵	—	—	تناسب مسئولیت و اختیار
۰/۸۴۳	—	—	—	اعضای شایسته و هم‌افزایی	—	۰/۷۶۲	—	—	ارتباطات غیررسمی
۰/۷۹۱	—	—	—	استعدادیابی	—	۰/۷۷۳	—	—	ایجاد انگیزه
۰/۷۹۴	—	—	—	سوابق کاری	—	۰/۷۹۰	—	—	تمایل به موفقیت
—	—	—	—	—	۳/۷۶	۴/۳۵	۳/۲۱	۲/۹۸	مقادیر ویژه اولیه کل
—	—	—	—	—	۱۴/۶۵	۱۲/۷۶	۷/۶۵	۶/۵۴	درصد واریانس
—	—	—	—	—	۶۸/۸۹	۸۱/۶۵	۸۹/۳۰	۹۵/۸۴	درصد تراکمی واریانس

برای بررسی کیفیت مدل از شاخص بررسی افزونگی و ضریب تعیین استفاده می‌شود. اعداد مثبت نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. معیار اصلی ارزیابی مدل ساختاری، ضریب تعیین می‌باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل صورت می‌گیرد. شاخص‌های بررسی کیفیت مدل در این پژوهش نشان دادند که ۸۸/۷ درصد از تغییرات توانمندسازی مدیران توسط زیرمؤلفه‌های شناسایی شده (ابعاد مدل) پیش‌بینی می‌شوند. اگر شاخص افزونگی بیشتر از صفر باشد، مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده و مدل دارای توانایی پیش‌بینی است. در پژوهش حاضر این شاخص برای متغیر توانمندسازی مدیران بالای صفر می‌باشد.

نرمال بودن توزیع داده‌ها باید از طریق محاسبه چولگی و کشیدگی بررسی شود تا میزان دوری پراکندگی داده‌ها از توزیع نرمال مشخص شود؛ هرچند توزیع نرمال داده‌ها در روش حداقل مربعات جزئی شرط اساسی نیست. بررسی نتایج نشان می‌دهد که توزیع داده‌های تمام زیرمؤلفه‌های مدل، نرمال می‌باشد، زیرا میزان چولگی و کشیدگی مابین (۱ و ۱-) است. یکی دیگر از پیش‌فرض‌های انجام تحلیل به‌روش معادلات ساختاری، بررسی همگنی واریانس‌ها در خصوص متغیرهای پژوهش می‌باشد که با استفاده از آزمون لوین انجام می‌گیرد. با توجه به سطح معناداری جدول که از ۰/۰۵ بیشتر است، می‌توان ادعا کرد که ابعاد مدل پژوهش حاضر، همگن هستند. یکی دیگر از پیش‌فرض‌های لازم برای انجام تحلیل به‌روش معادلات ساختاری، بررسی عدم وجود هم‌خطی چندگانه متغیرها است. برای بررسی این شرط از میزان تورم واریانس (VIF) و تولرانس استفاده می‌شود؛ به طوری که اگر عامل تورم بالای ۵ و تولرانس کمتر

از ۰/۱ باشد، بدین معنا است که هم خطی بین متغیرها وجود دارد. همان طور که در جدول شماره (۳) مشاهده می شود ابعاد مدل، میزان تورم واریانس بالاتر از ۵ و تولرانس کمتر از ۰/۱ ندارند که در نتیجه هم خطی چندگانه بین ابعاد مدل مشاهده نمی شود.

جدول ۳: آزمون نرمال بودن توزیع داده ها برای ابعاد مدل

ابعاد مدل	پراکندگی ^۲	کشیدگی ^۱	آزمون لوین	سطح معناداری	میزان VIF	تولرانس
عوامل سازمانی	۰/۶۳۳	۰/۵۳۳	۰/۴۵۴	۰/۱۲۳	۲/۲۰۷	۰/۴۳۳
عوامل مدیریتی	۰/۵۴۶	۰/۷۳۲	۰/۵۶۴	۰/۴۳۳	۱/۸۷۰	۰/۵۳۵
عوامل فردی	۰/۴۵۵	۰/۴۳۵	۰/۶۰۱	۰/۱۲۱	۲/۷۶۵	۰/۳۸۲
عوامل ساختاری	۰/۷۵۴	۰/۵۴۴	۰/۷۶۶	۰/۳۲۴	۲/۳۴۴	۰/۴۳۳

به منظور بررسی روایی واگرا (تشخیصی) برای ابعاد مدل پژوهش می توان از روش های سنجش روایی آزمون فورنل-لاکر استفاده نمود. جدول شماره (۴) نتایج به دست آمده برای ابعاد مدل پژوهش را نشان می دهد. جدول ذیل نشان می دهد که سازه ها کاملاً از هم جدا می باشند؛ بدین معنا که مقادیر قطر اصلی برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن بعد با سایر بعدهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.

جدول ۴: شاخص فورنل لاکر جهت بررسی شاخص روایی تشخیصی یا واگرا

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴
۱	عوامل سازمانی	۱	—	—	—
۲	عوامل مدیریتی	۰/۸۳۱	۱	—	—
۳	عوامل فردی	۰/۷۶۴	۰/۸۸۶	۱	—
۴	عوامل ساختاری	۰/۵۶۶	۰/۵۷۶	۰/۵۷۷	۱

مشخص شد کلیه ابعاد شناسایی شده بر روی مدل مورد نظر مؤثر هستند؛ لذا با استفاده از تکنیک مربعات جزئی و آزمون t بوت استرایپنگ به کمی سازی مدل پرداخته شد. نتایج نشان می دهند که کلیه ضرایب به دست آمده برای ابعاد مدل مثبت بودند؛ لذا می توان نتیجه گرفت که مدل، معنادار است و می توان به نتایج به دست آمده استناد نمود. همچنین می توان بیان کرد که برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب و مورد تأیید می باشد.

¹ Kurtosis
² Skewness

پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF که شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا می‌باشد، استفاده می‌شود. مقدار آن بین ۰ تا ۱ قرار دارد؛ مقادیر نزدیک به ۱، نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص، توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد؛ در این راستا مدل آزمون‌شده، توان پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا را دارد. این معیار از طریق رابطه ذیل محاسبه می‌شود:

$$Gof = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} =$$

در رابطه فوق Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه هست و R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر Squares R سازه‌های درون‌زای مدل است. براساس نتایج، مقادیر ضریب تعیین R^2 به دست آمد. همچنین مقدار اشتراکی برابر است با ۰/۷۶ و با توجه به ۳ مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند، حاصل‌شدن مقدار ۰/۶۵ برای GOF نشان از برازش قوی کلی مدل پژوهش دارد. از آنجایی که مقدار محاسبه‌شده GOF بزرگتر از ۰/۳۶ به‌دست‌آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد؛ لذا می‌توان بیان کرد که برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب و مورد تأیید می‌باشد. با توجه به تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده، مشخص شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد کلیه مسیرها معنادار هستند که در نتیجه ابعاد اصلی ۵ گانه و زیرمؤلفه‌های مرتبط با مدل مورد تأیید قرار گرفتند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی مؤلفه‌های تفویض اختیار و قدرت سازمانی با توانمندسازی و ارتقاء اثربخشی در تصمیم‌گیری مدیران مدارس مقطع متوسطه اول استان خوزستان می‌باشد که بدین‌منظور از ادبیات پژوهشی و نظرات خبرگان جهت شناسایی ابعاد و زیرمؤلفه‌های مدل استفاده شد. نتایج نشان می‌دهند که جهت توسعه توان تصمیم‌گیری مدیران باید ۵ مؤلفه اصلی عوامل علی، زمینه‌ای، راهبردها، مداخله‌گر، پیامدها به‌همراه زیرمؤلفه‌ها مدنظر قرار گیرند و در مدارس پیاده‌سازی شوند تا بتوان انتظار داشت مدیران مدارس به توانایی‌های لازم جهت تصمیم‌گیری دست یابند. در ادامه جهت مدل‌سازی از تکنیک بوت استرپینگ و تکنیک مربعات جزئی در قالب روش معادلات ساختاری استفاده شد؛ لذا عوامل علی، زمینه‌ای، راهبردها، مداخله‌گر و پیامدها، ابعاد مدل مورد نظر را تشکیل داده‌اند که مدارس باید به این مؤلفه‌های اصلی به‌همراه زیرمؤلفه‌های تعیین‌شده توجه کافی داشته‌باشند.

در خصوص مقایسه یافته‌ها می‌توان بیان داشت که نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات گراهام و همکاران^۱ (۲۰۱۱) و مک کیور^۲ (۲۰۱۶) در عوامل تعیین نتایج مورد انتظار و تعیین شایستگی‌ها، با نتایج تحقیقات گیجان و گال^۳ (۲۰۱۷) و

¹ Graham, et al.

² McKivor

³ Ghejan & Gal

مارچیوستی و همکاران^۱ (۲۰۱۷) در عوامل مدیریتی، با نتایج تحقیقات کومار و ساها^۲ (۲۰۱۷) و لگزیان و نوری (۱۳۹۴) در عوامل واگذاری وظایف به زیردستان و تفویض اختیار لازم، با نتایج تحقیقات نظری و پناهیان (۱۳۹۵) و مک کیور (۲۰۱۶) با عوامل تثبیت مسئولیت و توسعه توانمندی، ترفیع و ارتقاء و بازخورد عملکرد، با نتایج تحقیقات اندرز و همکاران (۱۳۹۴) و دانایی فرد (۱۳۸۷) در عوامل تعیین حدود اختیارات و تعیین وظایف رسمی، با نتایج تحقیقات ساجی (۲۰۱۵) و رمضانیان و صالحی (۱۳۸۸) در عوامل دانش فنی، دانش ارتباطی و دانش ادراکی، با نتایج تحقیقات قاسمی و همکاران (۱۳۹۷) و هادی زاده مقدم (۱۳۹۵) در عوامل شخصیت و نفوذ اجتماعی و با نتایج تحقیقات ساروی و آبد (۲۰۱۷) و تالیب (۲۰۱۶) در عوامل قدرت تحلیل، قدرت سازماندهی و قدرت تصمیم‌گیری همسو است و همخوانی دارند؛ زیرا تحقیقات مذکور نشان دادند جهت توسعه توان تصمیم‌گیری مدیران باید به صورت جامع به تمامی عوامل شناسایی شده توجه گردد.

در خصوص مقایسه و تبیین نتایج با توجه به تحقیقات کومار و ساها (۲۰۱۷)، آن‌ها مطرح کردند که در یک سازمان جهت تفویض اختیار کافی برای تصمیم‌گیری باید ابتدا اعتماد لازم بین افراد وجود داشته باشد. سپس با مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان و مدیران می‌توان انتظار داشت که ضمن افزایش کیفیت تصمیم‌گیری، افراد تصمیم‌گیرنده نیز به دلیل افزایش یادگیری، توانمندی لازم را در تصمیم‌گیری کسب نمایند. مارچیوستی و همکاران (۲۰۱۷) مطرح کردند مدیران زمانی می‌توانند در امر تصمیم‌گیری موفق باشند که ابتدا اطلاعات درست و به موقعی را از گزارشات مورد نظر دریافت نمایند. سپس با داشتن اختیارات لازم که نشان‌دهنده فرهنگ تفویض اختیار از سوی مافوق می‌باشد، می‌توانند در امر تصمیم‌گیری تجارب زیادی را کسب نموده و به نوعی توانمند گردند. گیجان و گال (۲۰۱۷) نیز مطرح کردند که جهت افزایش محدوده تصمیم‌گیری افراد در سازمان ابتدا باید صلاحیت‌های شغلی و فردی لازم در آن‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد؛ در صورتی که از استانداردهای لازم برخوردار بودند، می‌توان اختیارات لازم جهت تصمیم‌گیری را به آن‌ها ارائه داد و در غیر این صورت نتایج تفویض اختیار برای تصمیم‌گیری سازمانی معکوس خواهد بود.

می‌توان بیان داشت که هیچ‌یک از عوامل شناسایی شده در این پژوهش، در تحقیقات قبلی وجود ندارند؛ بلکه تنها عوامل اشاره شده در تحقیقات قبلی بودند که در این پژوهش نیز احصا شدند. عواملی شناسایی نشده به عنوان عوامل جدید مطرح شدند که باعث توسعه و افزایش توان تصمیم‌گیری مدیران در مدارس کشور بالاخص استان خوزستان خواهد شد. با توجه به مطالب فوق، پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردند:

- مدیران سازمان، اطلاعات و دانش علمی و عملی خود را در حوزه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی به روز نمایند.
- بررسی وضعیت فعلی توانمندسازی مدیران در تصمیم‌گیری و مقایسه آن با وضعیت مطلوب (مدل ارائه شده در پژوهش حاضر) صورت گیرد.
- آسیب‌شناسی عدم توجه به توانمندسازی مدیران در تصمیم‌گیری با توجه به ابعاد مدل ارائه شده در پژوهش حاضر صورت گیرد.

¹ Marchisotti, et al.

² Kumar and Saha

- رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران در تصمیم‌گیری با روش‌های ANP و Topsis جهت تعیین اولویت هریک از دیدگاه خبرگان صورت گیرد.
- برای کاربردی‌سازی ملاحظات توانمندسازی مدیران در تصمیم‌گیری در قالب دستورالعمل‌ها به راهکارهایی در جهت ارزش‌گذاری به مسائل غیرکمی توجه شود.
- مدیران مدارس نظریات و تئوری‌های موجود در مورد تصمیم‌گیری سازمانی را مطالعه نمایند تا بتوانند بر مبنای آن‌ها شیوه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری مناسبی را اتخاذ نمایند. همچنین مدیران مدارس در دوره‌های آموزشی با رویکرد شیوه‌های مدیریتی و نتایج احتمالی هر شیوه شرکت نمایند تا با مطالعه و تحقیق در زمینه مدارس موفق موجود از شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران آن مدارس آگاهی یابند و بتوانند به‌صورت کاربردی از آن‌ها بهره‌گیرند.

فهرست منابع فارسی

- ملکی، عباس. (۱۳۹۹). آشنایی با فرآیند تصمیم‌گیری و انواع مدل‌های تصمیم‌گیری، پایان‌نامه دکتری دانشگاه صنعتی شریف.
- نظریه، شیرین، عظیمیان، عبدالرسول و کریمی، محمدجواد. (۱۳۹۸). فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی، نخستین کنفرانس ملی مدیریت، اخلاق و کسب‌وکار، شیراز.
- نعمتی، م.، خدابخشی، م.، حیدری، ع. (۱۳۹۸). ارتباط مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی و تاثیر آن بر مزیت رقابتی سازمان‌ها، ششمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران.
- جهانیان، رمضان؛ آزاده حیدری و معصومه یوسفی. (۱۳۹۶). مدیریت مدرسه محور، دهمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت، رشت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- رضاییان، علی. (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت. چاپ پنجم.
- نظری، رسول، پناهیان، نوش‌آفرین. (۱۳۹۵). ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمندسازی و ارتقاء اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۸(۳۹): ۳۷-۵۰.
- اندرز، سعید، رضایی، کریم، شاهی، سکینه، (۱۳۹۴). رابطه قدرت و سیاست با تصمیم‌گیری و تفویض اختیار در سازمان‌ها. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها. تهران.
- حسنی، شهربانو. (۱۳۹۴). تأملی بر پیامدهای برنامه تعالی مدیریت مدرسه تحلیل تجربیات زیسته مدیران مجری برنامه به روش نظریه داده بنیاد، کنفرانس ملی آموزش و توسعه منابع انسانی، اردبیل، موسسه حامیان زیست اندیش محیط آرمانی.
- لگزیان، محمد، نوری، رضا. (۱۳۹۴). بررسی اهمیت راهبردی تفویض اختیار بر اثربخشی در سازمان‌های دولتی. نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت. ۲(۳): ۱۷۷-۱۸۳.

- شهسواری، تهمینه، افراسیابی، رؤیا، بهرامی زاده، حسینعلی. (۱۳۹۳). رابطه بین شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران و سلامت سازمانی. آینده‌پژوهشی مدیریت. ۲۵(۱). ۵۳-۶۴.
- رمضانیان، محمدرحیم، صانعی، محمود. (۱۳۸۸). جایگاه مؤلفه قدرت در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی. هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران.
- دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۸۷). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: انتشارات سمت. چاپ اول.
- موسی پور، نعمت‌اله. (۱۳۸۷). تمرکز و عدم تمرکز در فرآیند برنامه‌ریزی درسی. تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
- مهرعلی‌زاده یداله، سیاسی، حسین، آتشفشان فاطمه. (۱۳۸۴). زمینه‌ها و موانع کاربست مدیریت مدرسه محور در ایران: مطالعه‌ای در دبیرستان‌های دولتی شهر اهواز - استان خوزستان. مجله علوم تربیتی و روانشناسی. ۱۲ (۲). ۲۲-۱.
- عبداللهی، حسین. (۱۳۸۳). مدیریت مدرسه محور، مفهوم، فواید و الزامات آن. پژوهشکده تعلیم و تربیت.

فهرست منابع انگلیسی

- Lok_Sze, W.g, Cynthia., E. Coburn & Ayah, K. (2020). (2020). How Central Office Leaders Influence School Leaders' Decision_Making: Unpacking Power Dynamics in Two School_Based Decision_Making Systems, Peabody Journal of Education, 392_407.
- Mehmet Semih Summak, and Mahmut Kalman. (2020). A Q_Methodological Analysis of School Principals' Decision_Making Strategies during the Change Process at Schools, c e p s Journal | Vol.10 | No2, p123_144.
- Ali Al_Harthi, A., Hendawy, Y.F., & Al_Mahdy, A. (2017). "Distributed Leadership and School Effectiveness in Egypt and Oman: an exploratory study". International Journal of Educational Management, https://doi.org/10.1108/IJEM_05_2016_0132 Permanent link to this document: https://doi.org/10.1108/IJEM_05_2016_0132.
- Ghejan, A. Gal, J. (2017). Delegation of Responsibilities and Decision_Making Authority in a Low Trust Country. Bachelor thesis in Business Administration. School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University.
- Marchisotti. M. Domingos, M. Almeida, R. (2017). Decision_making at the first management level: The interference of the organizational culture. Revista de Administração Mackenzie, 19(3). doi: 10.1590/1678_6971/eRAMR180106
- McKivor, L. (2016). A Study of the Relationships between Empowerment, Decision_Making Style and Job Satisfaction in Female Middle Managers within Ontario's University Registrarial Units. The University of Western Ontario. Electronic Thesis and Dissertation Repository.

- Sagi, S. (2015). The Use of Power and Authority in Decision Making Process: A Cross Cultural Perspective. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*. 1(7). 11_14.
- Kumar. P. Saha, S. (2017). Influence of Trust and Participation in Decision Making on Employee Attitudes in Indian Public Sector Undertakings. *SAGE Open*. DOI: 10.1177/2158244017733030
- Zhang, X., Qian, J., Wang, B., Jin, Z., Wang, J., & Wang, Y. (2017). Leaders' Behaviors Matter: The Role of Delegation in Promoting Employees' Feedback Seeking Behavior. *Frontiers in psychology*, 8, 920.
- Arnalldo, O. (2011) «A discussion of rational and psychological decision making theories and models» the search for a cultural_ ethical decision making model, *Electronic Journal of Business Ethics and organization Studies*, vol. 12, Issue 6 ,PP: 12_13.
- Graham, J. Harvey, C. Puri, M. (2011). Capital allocation and delegation of decision_making authority. *National bureau of economic research*. Jel no. G30,G32,G34,L20,L22.
- Skilbeck, M. (2008). *School_based curriculum development*. London: Harper and Row.