

ارائه مدلی برای توان تصمیم‌گیری مدیران مدارس دوره اول مقطع متوسطه استان خوزستان

سارا کوراوند^۱

لیلا بهمنی^۲

غلامحسین برکت^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۶

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی برای توان تصمیم‌گیری مدیران مدارس دوره اول مقطع متوسطه استان خوزستان با تأکید بر قدرت و اختیار می‌باشد. روش تحقیق حاضر آمیخته اکتشافی از نوع کیفی و کمی می‌باشد. جامعه آماری مورد نظر در بخش کیفی را خبرگان حوزه آموزش و پرورش در سمت‌های مدیریتی تشکیل دادند که با روش هدفمند تا ۱۵ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه صورت پذیرفت. همچنین در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه مدیران مقطع متوسطه اول در استان خوزستان (۲۱۴۷ نفر) هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای به صورت تصادفی که با تقسیم مدارس متوسطه به چهار بخش و فرمول کوکران حجم نمونه ۳۲۶ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکردهای گرنند تئوری و معادلات ساختاری با نرم افزارهای MAXQDA, SPSS-PLS استفاده گردید. نتایج پس از بررسی عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر در زمینه مقوله محوری توسعه توان تصمیم‌گیری نشان داد که بر اساس یافته‌های بدست آمده جسارت و قدرت تصمیم‌گیری، نیروهای کافی و توانمند متناسب با چارت آموزشگاه، بهبود کیفیت آموزش، مسؤلیت‌پذیری، افزایش توانایی‌های مدیران در نظارت بر امور مدارس، تکریم معلمان و کارکنان و دانش‌آموزان، افزایش سلامت اداری مدارس و انتصاب مدیران توانمند در مدارس، پیامدهای ناشی از بکارگیری راهبردهای مربوط به توسعه توان تصمیم‌گیری مدیران مدارس دوره اول متوسطه استان خوزستان می‌باشد. همچنین بر اساس مدل معادلات ساختاری مدل مورد استفاده تحقیق حاضر از برازش مناسبی برخوردار بود. یافته‌های این پژوهش گویای این مسأله می‌باشد که مدل پیشنهادی می‌تواند در ارتقای توان تصمیم‌گیری مدیران مدارس مؤثر و کارا باشد.

کلید واژه‌ها: قدرت سازمانی، تفویض اختیار، مدیران، توان تصمیم‌گیری

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

۲ استادیار، گروه آموزش ابتدایی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران. koravandsaraa@gmail.com

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

مقدمه

موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. یکی از نقش‌های مهم مدیران در سازمان تصمیم‌گیری می‌باشد که به عنوان یک وظیفه مهم و با اهمیت در سازمان شناخته می‌شود. تصمیم‌گیری به فرآیندهای ذهنی (شناختی) گفته می‌شود که به انتخاب یک اقدام در میان اقدامات جایگزین می‌انجامد و باعث خواهد شد تا اقدامات بعدی در سازمان صورت گرفته و با دریافت بازخورد بتوان تصمیمات بهتری را اتخاذ نمود (کومار و ساها، ۲۰۱۷). اما آنچه که در این میان اهمیت دارد این است که در اداره سازمان‌های بزرگ و مدرن امروزی با تنوع فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات گوناگونی که با آن مواجه هستند، بدون تفویض اختیار به مدیران نمی‌توان انتظار داشت که آنها تصمیمات مناسبی را اتخاذ نموده و بکار گیرند. (رضائیان، ۱۳۹۵).

تفویض اختیار، یک سبک مدیریتی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا در ارتقای مهارت و افزایش دانش خود بکوشند و بتوانند به طور مستقل عمل نموده و مسئولیت برخی از کارهای معین در سازمان را بپذیرند (ساقی، ۲۰۱۵). همچنین تفویض اختیار یکباره و بدون برنامه ریزی مدون و چهارچوب مدار، همواره با شکست مواجه است (گیلخان و گال، ۲۰۱۷). برای تفویض اختیار باید انتقال اختیار تصمیم‌گیری به صورت بطئی و کند باشد و در مراحل اول از تصمیماتی آغاز شود که بازتاب منفی کمتری داشته و از درجه ریسک پذیری کمتری برخوردار هستند (مک کیور، ۲۰۱۶). با دادن تفویض اختیار به کارکنان، احساس مسئولیت و استقلال در آنان رشد می‌کند و در نتیجه مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری درگیر شده و راه رشد آن‌ها تسهیل خواهد شد. یکی دیگر از عواملی که می‌تواند نقش مهمی در تصمیم‌گیری مدیران داشته باشد داشتن قدرت سازمانی کافی می‌باشد. قدرت عبارت است از «ظرفیت یا توانایی بالقوه تأثیر و تغییر دیگران». مردم زمانی که توانایی اثرگذاری بر عقاید و ادراکات و موارد عملیاتی را پیدا کردند، از قدرت برخوردارند (مارچیسوتی^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). در سطح سازمانی هم، قدرت سازمانی عبارت است از توانایی یک شرکت در تغییر تصمیمی که توسط شرکت‌های دیگر گرفته شده است. محققان معتقدند که مدیرانی که دارای اقتدار و قدرت کافی در

¹ Kumar & Saha

² Gikhal & Kal

³ McCure

⁴ Marchiosity

تصمیم‌اند، دارای توانایی‌های تصمیم‌گیری بیشتری بوده و تصمیمات مناسب‌تری را اتخاذ می‌نمایند. بنابراین می‌توان گفت تفویض اختیار و قدرت سازمانی مدیریت در تصمیم‌گیری وی تاثیر بسزایی داشته و می‌توان با شناخت مولفه‌های هر یک به بهبود توانمندی مدیران در تصمیم‌گیری کمک نمود (کومار و ساها؛ ۲۰۱۷). موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. یکی از نقش‌های مهم مدیران در سازمان تصمیم‌گیری می‌باشد که به عنوان یک وظیفه مهم و با اهمیت در سازمان شناخته می‌شود. تصمیم‌گیری به فرآیندهای ذهنی (شناختی) گفته می‌شود که به انتخاب یک اقدام در میان اقدامات جایگزین می‌انجامد و باعث خواهد شد تا اقدامات بعدی در سازمان صورت گرفته و با دریافت بازخورد بتوان تصمیمات بهتری را اتخاذ نمود (کومار و ساها؛ ۲۰۱۷). به طور کلی مدیران برای تصمیم‌گیری نیاز به دو ابزار دارند یکی قدرت و دیگری اختیار است که قدرت همان اختیار مشروع هست که به افراد طبق قانون به آن‌ها داده می‌شود. لذا دو عامل مهم در تصمیم‌گیری، قدرت و اختیار است که این اختیارات در حوزه‌های مختلف اداره مدرسه مانند تامین منابع مالی، بودجه بندی کتاب، برنامه درسی، ارتباط با والدین و... نمود پیدا می‌کند. در این خصوص نظریه‌های تصمیم‌گیری در سازمان از قبیل نظریه عقلایی، کارنگی، تصمیم‌گیری رفتاری، نظریه تصمیم‌گیری باز، گروهی، تدریجی و نظریه‌های مدرسه محوری مطرح شده است. همچنین در خصوص قدرت سازمانی نظریه‌هایی از قبیل نظریه قدرت وبر^۱، گولدنر^۲، بارنارد^۳، میشل فوکو^۴، کاستلز، هابز، ماکیاولی، هگل^۵، دلوز و گتاری، پارسونز، جان لاک و استیون لوکس، مطرح گردیده است که هر کدام کمک می‌کند چگونه توان تصمیم‌گیری را در مدیران ارتقا بخشید.

آموزش و پرورش به عنوان مهم‌ترین نهاد آموزشی همواره مورد توجه خاص همگان بوده است و این نهاد به تصمیم‌گیری‌های مناسب مدیران نیاز دارد. آموزش و پرورش و معلمان با توجه به جایگاه والایی که در جوامع دارند، می‌توانند در تمام سطوح جامعه موثر باشند به گونه‌ای که موفقیت سایر سازمان‌ها و نهایتاً موفقیت اجتماع تا اندازه زیادی وابسته به عملکرد این سازمان است. آنچه در این

¹ Kumar and Saha

² Kumar & Saha

³ Weber

⁴ Goldner

⁵ Barnard

⁶ Michelle fokou

⁷ Hegel

میان نقش اساسی دارد، چگونگی و مهارت تصمیم‌گیری مدیران آموزشی است. 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 چنانچه این تصمیمات درست اتخاذ نگردند، زبان‌های جبران ناپذیری برای افراد جامعه به بار خواهد آورد. (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 وظیفه تصمیم‌گیری را در تمام وظایف مدیران و فرآیندهای سازمانی نشان می‌دهد. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آن‌هاست به نحو احسن انجام دهند که به صورت غیر متمرکز اداره شوند (آرندو؛ ۲۰۱۱).

مولفه‌های تفویض اختیار شامل تعیین نتایج مورد انتظار، تعیین شایستگی‌ها گارهام و همکاران^۲ (۲۰۱۱)، مک کیور^۳ (۲۰۱۶)، هدف‌گذاری تفویض اختیار، غیرمتمرکز نمودن ساختار سازمانی. (جیگان و گال^۴ (۲۰۱۷)، مارچیوتی و همکاران^۵ (۲۰۱۷)، واگذاری وظایف به زیر دستان، تفویض اختیار لازم (کومار و ساها^۶ (۲۰۱۷)، لگزریان و نوری (۱۳۹۴) و تثبیت مسئولیت، توسعه توانمندی، ترفیع و ارتقاء، بازخورد عملکرد (نظری و پناهیان (۱۳۹۵)، مک کیور (۲۰۱۶)»، مولفه‌های قدرت سازمانی تعیین حدود اختیارات، تعیین وظایف رسمی (اندرز و همکاران (۱۳۹۴)، دانالیی فرد (۱۳۸۷)، دانش فنی، دانش ارتباطی، دانش اداری (ساجی (۲۰۱۵)، هستند که می‌تواند باعث توسعه توان تصمیم‌گیری مدیران شود. مدارس به عنوان زیر مجموعه سازمان آموزش و پرورش فعالیت نموده و کمتر تفویض اختیارات لازم جهت تصمیم‌گیری مدیران صورت گرفته است که این امر در مدارس استان خوزستان به وضوح قابل مشاهده بوده و به نوعی تصمیمات مدیران مدارس تابعی از تصمیمات مافوق خود یعنی مدیران آموزش و پرورش است. چرا که مدیریت متمرکز بوده و از قدرت کافی برخوردار نیستند و هر تصمیمی باید ابتدا به تأیید مدیران مافوق برسد و سپس ابلاغ به اجرا نمایند که این روند موجب تأخیر در تصمیم‌گیری‌ها شده و به تبع آن موجب از دست رفتن فرصت‌ها و بروز تهدیدات می‌گردد که مدیریت مدرسه محوری می‌تواند نقش مهمی در کاهش تهدیدات و افزایش استفاده از فرصت‌ها

¹ Arndo

² Garham et al

³ McCure

⁴ Jigan and Gal

⁵ Marchiotti et al

⁶ Kumar and Saha

گردد. ر سال‌های اخیر تلاش‌هایی از طرف مسئولان و دست‌اندرکاران نظام تعلیم و تربیت برای بهبود و اصلاح نظام آموزشی کشور به عمل آمد که خوشبختانه نتایج مثبت و مفیدی نیز بر جای گذاشته است؛ لیکن هنوز آموزش و پرورش با چالش‌های جدی روبرو است و برونداد آن پاسخگوی تحولات محیطی و نیازهای جامعه نمی‌باشد. در این راستا، سند تحول بیندین آموزش و پرورش با اتکاء به آموزه‌های قرآن، اسناد بالا دستی از جمله سند چشم‌انداز بیست ساله (افق ۱۴۰۴ هجری شمسی)، نقشه جامع علمی کشور تنظیم شده است، که آموزش و پرورش باید در پایان دوره به اهداف تعیین شده در سند تحول دست یابد و در این مسیر قطعاً با موانع و چالش‌هایی روبرو خواهد شد. همچنین، یکی از اصول متمم برنامه‌ریزی آموزش و پرورش، اصل تغییر و تحول است و اگر قرار باشد آموزش و پرورش بر اساس روند موجود پیش برود، رشد کند و توسعه یابد، دیگر احتیاجی به برنامه‌ریزی نیست. برنامه‌ریزی برای آن است که در روند موجود تغییر و تحول ایجاد کند و آن را در مسیر جدیدی قرار دهد و کمبودهای کمی و معایب کیفی آن را بر طرف سازد. با توجه به مطالب فوق، سند تحول بیندین، برخوردار از قدرت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در حوزه‌های عملیاتی در چارچوب سیاست‌های آموزشی در مدارس می‌باشد که نیازمند پشتیبانی‌های علمی و پژوهشی است تا راهکارهای ارائه شده باعث تحقق آن گردد. لذا با توجه به اینکه مدیران مدارس مقاطع متوسطه از اختیارات لازم و قدرت کافی جهت اخذ تصمیمات سازمانی برخوردار نمی‌باشند و باید با افزایش توانمندی آن‌ها این امر تحقق یابد. از سوی دیگر مسائلی نظیر (قومیت‌گرایی، نبود کیفیت آموزشی، مبهم بودن شاخص‌های مهم آموزشی و تربیتی، ندانستن دانش و مهارت کافی، و طی نکردن دوره‌های اختصاصی مدیریت، ساختار سازمانی غیر منعطف، 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، بی‌انگیزه بودن و روزمرگی مدیران مصلحت‌گرایی، ندانستن مهارت تصمیم‌گیری و نبود خودباوری و عزت نفس) باعث شده که مدیران مدارس خوزستان نتوانند از ظرفیت‌های تصمیم‌گیری‌های خود در مدارس استفاده نمایند و به این چالش‌ها به نوعی باعث شده است تا توانمند شدن در تصمیم‌گیری مدیران چندان توجه مدیران واقع نگردند. در راستای افزایش قدرت تصمیم‌گیری و تفویض اختیار در ایران مطالعاتی از قبیل تشکیل ادارات در استان‌ها، مدارس هیات امنایی، مدارس خودگردان و... انجام شده اما نتایج مفیدی در بر نداشته است. از این رو، هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این مسئله است که در ارائه

مدلی برای توسعه توان تصمیم‌گیری مدیران مدارس دوره اول متوسطه خوزستان از چه سبک و اصولی می‌توان بهره جست؟

برخی نیز معتقدند که غالب مدیران مدارس از نقش رهبری خود در مسایل تعلیم و تربیت غافل هستند و بیشتر به مسائل جزئی و اجرایی می‌پردازند (عزیززاده، ۱۳۸۳). همچنین عدم منابع لازم برای تصمیم‌گیری و تغییرات اساسی باعث می‌شود شرکت کنندگان در مدیریت مدرسه محوری اغلب برای به چالش طلبیدن هنجارها و نقش‌های پایدار موجود، مردد باشند، زیرا آن‌ها از رده‌های بالا دستور می‌گیرند و فاقط منابع لازم برای تصمیم‌گیری و تغییرات اساسی هستند (داودی پور، ۱۳۸۷). عدم مسئولیت‌پذیری مدارس برای اجرای برنامه‌ها و نیل به هدف‌ها باعث می‌شود تصمیمات درخصوص بودجه، کارمندان، برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های درسی، تکنولوژی و عملکردها از مدیریت مرکزی جداناپذیر باشد و این روند باعث شده است تا مدیریت مدرسه محوری همچنان به درستی اجرا نشده و مسکوت بماند.

بنابراین پژوهش حاضر با عنایت به اینکه در مدارس استان خوزستان اغلب مدیران همچنان در هنگام تصمیم‌گیری به نهادهای بالاتر وابسته هستند و در خصوص تصمیماتی که باید سریع‌تر اتخاذ شوند و به دلیل زمان بر بودن به موقع گرفته نشده و اجرایی نمی‌شوند لازم و ضروری است تا تحقیقات علمی و تجربی مدونی بیشتری صورت پذیرد تا از نتایج آن با توجه به راهکارهایی که ارائه خواهد شد بتوان از وضع موجود که در آن مدیران مدارس استان خوزستان از اختیارات و قدرت کافی در تصمیم‌گیری برخوردار نیستند و ادامه روند فوق باعث کاهش کارایی و اثربخشی مدارس، فقدان انگیزه لازم در رقابت جویی بین مدیران مدارس، طولانی بودن فرایند تصمیم‌گیری و بی‌توجهی به شان پست مدیریت مدارس شده و از سوی دیگر 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. هدف اصلی پژوهش، ارائه مدلی برای توسعه توان تصمیم‌گیری مدیران مدارس دوره اول مقطع متوسطه استان خوزستان می‌باشد.

در ادامه به بررسی پیشینه پژوهش می‌پردازیم.

ملکی، عباس (۱۳۹۹) طی پژوهشی تحت عنوان «آشنایی با فرآیند تصمیم‌گیری و انواع مدل‌های تصمیم‌گیری» بیان کردند تصمیم‌گیری را به صورت ساده می‌توان انتخاب یک راه از میان راه‌ها به منظور حل مشکل تعریف کرد. تمام وظایف مدیر اعم از برنامه‌ریزی، سازماندهی، طرح‌ریزی، هدایت،

کنترل، هماهنگی، بودجه‌بندی و... هر کدام به نوعی بر تصمیم‌گیری استوار است و در واقع، تصمیم‌گیری در تمامی حل و اتخاذ تصمیم برای آن پرداخت. از آنجایی که مسائل و شرایطی که مدیران برای آن تصمیم‌گیری می‌کنند متفاوت از یکدیگر است؛ لذا تصمیم‌گیری انواع و اقسام مختلفی پیدا کرده است. از جمله انواع آن، تصمیمات برنامه‌ریزی شده و تصمیمات برنامه‌ریزی نشده است. همچنین انواع مدل‌ها و تکنیک‌ها و فنون تصمیم‌گیری وجود دارد که حسب نوع تصمیمات، مدل‌ها و فنون مختلف قابل استفاده است.

نظریه و همکاران (۱۳۹۸) طی پژوهشی تحت عنوان «فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی» بیان کردند موضوع تصمیم‌گیری همه‌ی جنبه‌های اداری سازمان را در بر می‌گیرد. بنابراین تئوری عمومی مدیریت باید شامل اصول سازمانی باشد که تصمیم‌گیری صحیح را ممکن سازد، همچنانکه باید شامل اصولی باشد که عمل اثربخش را تضمین نماید. تصمیم‌گیری مسئولیت اصلی همه‌ی مدیران می‌باشد و آن عبارت از فراگردی است که نه تنها به اتخاذ تصمیم بلکه منتهی به اجرا نیز می‌شود تا زمانی که تصمیم‌گیری به عمل تبدیل نشده است، جز تصورات چیزی نیست. تصمیم‌گیری عبارت است از فرایند انتخاب بهترین راه حل ممکن از میان راه‌حل‌های موجود برای حل یک مسئله است و رایبیز عقیده دارد تصمیم‌گیری عصاره یا چکیده شغل مدیریت است. فهمیدن فراگرد تصمیم‌گیری برای مدیران مدارس امری حیاتی است زیرا که مدرسه مانند همه‌ی سازمان‌های رسمی دیگر، اساساً یک ساختار تصمیم‌گیری است. هر چه شغل‌ها تخصصی‌تر باشد، بر میزان دخالت صاحبان تخصصی افزوده می‌شود که معلمان از چنین وضعی برخوردارند و هیچ مدیر آموزشی از مدیران سطح بالا تا مدیران مدارس نمی‌توانند ادعا کنند بر همه‌ی همکاران خود برتری علمی، تخصصی و حتی بصیرتی دارند. بر این اساس، چنانچه سازمان آموزشی بخواهد در امر تعلیم و تربیت موفق باشد باید معلمین، دانش‌آموزان و اولیاء را در امور سازمان شرکت دهد.

جهانیان و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان مدیریت مدرسه محور بیان داشتند که هر الگوی جدیدی که برای اصلاحات نظام آموزشی پیشنهاد می‌شود، لازم است مبنای علمی داشته باشد. مدیریت مدرسه محور نیز الگوی نو و جدید در کشورمان است که باید از جنبه‌های گوناگون به صورت علمی و استاندارد مورد پژوهش و بررسی قرار گیرد. این مقاله با هدف شناسایی ابعاد و مولفه‌های نظام مدیریت مدرسه محوری تهیه گردیده است. مدیریت متمرکز آموزش و پرورش در کشور و عدم مشارکت شایسته مدیران، کارکنان، اولیاء و دانش‌آموزان در تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه و

چگونگی برطرف نمودن مشکلات و محدودیت‌های آن، سال‌هاست که بر نظام آموزش و پرورش کشور سایه افکنده است از طرفی وضعیت یاد شده اثربخشی در مدارس را کاهش داده است. نظری و پناهیان (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمندسازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی بیان داشتند که براساس مدل رگرسیونی، ارتباط بین تفویض اختیار و مؤلفه‌های مؤثر بودن، حق انتخاب و تصمیم‌گیری و نیز ارتباط بین توانمندسازی و مؤلفه تصمیم‌گیری معنادار می‌باشد. به‌طور کلی، می‌توان عنوان نمود که مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی با دادن حق انتخاب‌های به‌جا و فراهم‌سازی شرایط مناسب در فرصت‌های مختلف تصمیم‌گیری می‌توانند احساس مؤثر بودن و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهند.

ساماک^۱ و کامان^۲ (۲۰۲۰) طی پژوهشی تحت عنوان «تحلیل روش شناختی از استراتژی‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس در طی فرایند تغییر در مدارس» بیان کردند هدف از این تحقیق کشف راهکارهای تصمیم‌گیری بود که مدیران مدارس در هنگام مقابله با چالش‌های پیش روی روند تغییر در مدارس به کار می‌گیرند. این مطالعه در دو شهر واقع در مرکز و جنوب شرقی ترکیه انجام شد، با نمونه‌ای شامل ۲۹ مدیر مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه، که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. از روش Q، طرح تحقیق مختلط کیفی و غالب، در این مطالعه استفاده شد. محققان با استفاده از یک مدل تصمیم‌گیری مبتنی بر ادراک به عنوان چارچوب نظری، از ۲۴ مورد خاص استفاده کردند که استراتژی‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس را در مورد چالش‌های مربوط به تغییر در مدارس هدف قرار می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار آماری PQMethod استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که مدیران مدارس از طریق تنظیمات موارد ارائه شده در مورد تصمیم‌گیری در زمان تغییر، نظرات مشابهی داشتند و از نظر تصمیم‌گیری و استراتژی‌های مربوطه، نمای مشابهی داشتند. مشخص شد که سبک تصمیم‌گیری رفتاری سبک ترجیحی است. نمایندگان اصلی دارای تمرکز زیاد بر روی مردم و پیچیدگی شناختی کم بودند. به نظر می‌رسد اعتقادات غالب، استراتژی‌های تصمیم‌گیری آن‌ها را شامل ارزیابی جامع از وضعیت فعلی، نگرانی‌های اخلاقی و ارزش‌های سازمانی، ارزیابی جزئیات فنی و جمع‌آوری دقیق اطلاعات می‌کند. برخی مفاهیم برای محققان و پژوهشگران ترسیم شده است.

¹ Summak

² Kalman

لوک سزه وونگ^۱ و همکاران (۲۰۲۰) طی پژوهشی تحت عنوان «چگونه رهبران دفتر مرکزی بر تصمیم‌گیری رهبران مدارس تأثیر می‌گذارند: بازکردن بسته بندی دینامیکی قدرت در دو سیستم تصمیم‌گیری مبتنی بر مدرسه» بیان کردند در حالی که مطالعات گذشته در مورد تمرکززدایی در مدارس نشان می‌داد که رهبران دفتر مرکزی می‌توانند قدرت تصمیم‌گیری رهبران مدارس را محدود کنند، اما مطالعات نحوه انجام آن‌ها را بررسی نکردند. ما این موضوع را در هشت مدرسه ابتدایی در دو سیستم بزرگ مدرسه شهری با سیاست‌های رسمی تصمیم‌گیری مبتنی بر سایت مدرسه بررسی کردیم. نتایج نشان داده که حتی اگر رهبران مدارس از نظر قانونی در بیشتر تصمیمات آموزشی اختیار داشته باشند، با کثرت قاطع تصمیمات مطابق با ترجیحات دفتر مرکزی تصمیم می‌گرفتند. با بررسی روند خرد تعامل بین دفتر مرکزی و رهبران مدارس نتایج نشان داد که رهبران دفتر مرکزی در هر دو منطقه از طیف وسیعی از استراتژی‌های اقناعی برای تأثیرگذاری بر تصمیمات سطح مدرسه استفاده می‌کنند. به طور خاص، آن‌ها پیشنهادات خود را به هنجارها، قواعد نهادینه شده و درک مشترک در منطقه و حرفه مرتبط کردند. با این کار، رهبران دفتر مرکزی سیاست‌های عدم تمرکز خود را تحت فشار قرار دادند. تفاوت در ترکیب استراتژی‌هایی که رهبران دفتر مرکزی استفاده کردند و میزان تعامل آن‌ها با رهبران مدارس منجر به (الف) تنوع بیشتر در درجه تصمیم‌گیری مدیران مدرسه در یک منطقه با ترجیحات دفتر مرکزی شد. و (ب) احساس مجبور بیشتر در بین رهبران مدرسه در مرحله دوم. این یافته‌ها پویایی رهبران آموزش محلی را هنگام اجرای قوانین و گاهی تغییر آن‌ها در سیاست‌ها از طریق تمرین روزمره، باز می‌کند.

کومار و ساها^۲ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان نقش اعتماد و مشارکت در فرایند توانمندسازی تصمیم‌گیری مدیران و کارکنان بیان داشتند که در یک سازمان جهت تفویض اختیار کافی برای تصمیم‌گیری باید ابتدا اعتماد لازم بین افراد وجود داشته باشد و 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.

مارچیوتی و همکاران^۳ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان توانمندسازی تصمیم‌گیری در مدیران ارشد با توجه به فرهنگ تفویض اختیار بیان داشتند که مدیران زمانی می‌توانند در امر تصمیم‌گیری موفق

¹ Lok-Sze Wong

² Kumar and Saha

³ Marchiotti et al

باشند که ابتدا اطلاعات درست و به موقعی را از گزارشات مورد نظر دریافت نمایند و سپس با داشتن اختیارات لازم که نشان دهنده فرهنگ تفویض اختیار از سوی مافوق می‌باشد می‌تواند در امر تصمیم‌گیری تجارب زیادی را کسب نموده و به نوعی توانمند گردند.

گیجان و گال^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تفویض اختیار و تصمیم‌گیری بیان داشتند که جهت افزایش محدوده تصمیم‌گیری افراد در سازمان ابتدا باید صلاحیت‌های شغلی و فردی لازم در آنها مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورتی که از استانداردهای لازم برخوردار بودند می‌توان اختیارات لازم جهت تصمیم‌گیری را به آنها ارائه داد در غیر این صورت نتایج تفویض اختیار برای تصمیم‌گیری سازمانی معکوس خواهد بود.

مک کیور^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان رابطه بین تفویض اختیار، تصمیم‌گیری و رضایت شغلی بیان داشت که در سازمان‌ها مدیران باید به کارکنان خود تاجایی که ممکن است اختیارات لازم را داده تا آنها بتوانند در خصوص کارکردهای کاری خود تصمیم‌گیری نموده که این امر باعث خواهد شد تا کارکنان از رضایت شغلی بیشتری برخوردار باشند که به دلیل افزایش میزان اختیارات سازمانی آنها 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 و این امر به مدیران امکان استفاده از توانایی‌ها و پتانسیل‌های فردی مدیران را نمی‌دهد. از این رو، ضرورت شناخت و آگاهی از مولفه‌های تفویض اختیار و قدرت سازمانی و تبیین روابط بین آنها با توانمندسازی و ارتقای اثربخشی در تصمیم‌گیری مدیران مدارس که هدف عمده این پژوهش است می‌تواند منجر به یافته‌هایی شود که منجر به بهبود سطح توان و در نهایت، اثربخشی سازمانی سرمایه‌های انسانی گردد و به نوعی موجب بهبود عملکرد سازمان آموزش و پرورش نیز شود.

با توجه به بررسی پیشینه پژوهش، برای توانمندسازی مدیران علاوه بر داشتن قدرت و اختیار نیاز است که مدیران در زمینه منابع مالی نیز اختیاراتی داشته باشند، اما نظام آموزشی ایران به صورت متمرکز، جذب منابع را در چارچوب مقررات تعریف می‌کند. گرچه به صورت غیررسمی مدیران از منابع اولیا استفاده می‌کنند اما به صورت رسمی اجازه جذب منابع مردمی را خارج از چارچوب‌ها و تعرفه‌ها

¹ Gijan and Gal

² McCure

ندارند. لذا نظامی از تفویض اختیار و قدرت سازمانی وجود دارد و برای حرکت به چنین اختیاراتی نیاز است تغییراتی در سطوح ملی نظام تصمیم‌گیری و اختیارات استانی و مدرسه ای به وجود بیاید. بنابراین حتی در صورت وجود توانمندی‌ها، به دلیل تمرکز نظام تصمیم‌سازی عملاً ارائه مدل با موانع روبه‌روست اما ما بر آن شدیم در چارچوب نظریه تصمیم‌گیری عقلانیت محور این مدل را مطرح و به عنوان یک پیشنهاد ارائه دهیم. از سوی دیگر طی بررسی‌های به عمل آمده مشخص شد که تاکنون تحقیقی با عنوان مورد نظر انجام نشده است که برای اولین بار تحقیق انجام خواهد پذیرفت که ضمن پوشش خلأ تحقیقاتی موجود، نتایج بدست آمده به دلیل بدیع و نو بودن، به مدیران مدارس و آموزش و پرورش جهت اتخاذ راهکارهای کاربردی نوین و بومی به منظور بهبود توانمندسازی مدیران در امر تصمیم‌گیری کمک نماید.

روش پژوهش

در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته (اکتشافی متوالی) با اولویت زمانی و وزن بیشتر داده‌ها و شیوه کیفی نسبت به داده‌های کمی استفاده خواهد شد. بدین ترتیب که در ابتدا بنا به دلایل زیر و با استفاده از استراتژی تحقیق، اقدام به طراحی مدل مربوطه با استراتژی تحقیق پیمایش خواهد شد.

به عبارت دیگر، ابتدا از روش‌های کیفی، برای شناسایی ابعاد و عوامل موثر بر توسعه توان تصمیم‌گیری مدیران با تاکید بر قدرت و اختیار مدیران مدارس دوره اول متوسطه خوزستان استفاده شد و پس از آن برای کشف روابط علت و معلولی و تایید یافته‌ها، از روش‌های کمی بهره‌گرفته خواهد شد. در واقع این روش، ترکیبی از شیوه‌های کمی و کیفی است. فرض اصلی در پژوهش تلفیقی این است که ترکیب رویکردهای کمی و کیفی، درک بهتری از موضوعات تحقیق به وجود می‌آورد تا اینکه هر کدام به تنهایی مورد استفاده قرار گیرند. در این تحقیق جهت تلفیق داده‌های کیفی و کمی از روش تلفیقی اکتشافی متوالی، طبق مدل ایجاد طبقه بندی با تاکید بر داده‌های کیفی، استفاده خواهد شد. قلمرو مکانی تحقیق حاضر، مدارس دوره اول متوسطه خوزستان می‌باشد. فازهای کیفی و کمی پژوهش حاضر، در دوره زمانی نیمه دوم سال ۱۳۹۷ تا پایان شهریور ماه سال ۱۳۹۸ به انجام رسید. و قلمرو موضوعی تحقیق در حوزه تصمیم‌گیری و اختیارات سازمانی است.

جامعه آماری بخش کیفی مورد نظر را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش تشکیل دادند که با روش غیر تصادفی و هدفمند تا اشباع نظری پرسشنامه ۱۵ مصاحبه صورت پذیرفت. همچنین در بخش کمی

جامعه آماری شامل کلیه مدیران مقطع متوسطه در استان خوزستان هستند که تعداد آنها برابر است با ۲۱۴۷ نفر هستند و به دلیل پراکندگی جغرافیایی و حجم زیاد جامعه آماری در این تحقیق با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی و خوشه‌ای که با تقسیم مدارس متوسطه به چهار بخش (شمال، جنوب، شرق و غرب) از نواحی (ایذه، دهدز باغملک اهواز ماهشهر دزفول آبادان خرمشهر) و فرمول کوکران حجم نمونه تعیین گردید که برابر است با ۳۲۶ نفر.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزارهای اندازه‌گیری، مقیاس‌ها و وسایلی هستند که محقق به کمک آنها قادر است اطلاعات مورد نیاز خود را گردآوری، ثبت و کمی نماید. یکی از روش‌های متداول در گردآوری اطلاعات میدانی، جمع آوری داده‌ها با به کارگیری پرسش‌نامه است که امر گردآوری اطلاعات را در سطح وسیع امکان پذیر می‌سازد. در این پژوهش از دو پرسش‌نامه به منظور جمع آوری داده‌های مورد نیاز به منظور سنجش و اندازه‌گیری متغیرهای مورد بررسی استفاده شده است.

پرسشنامه سئوالات باز

پرسشنامه فوق شامل دو قسمت می‌باشد که به شرح زیر است:

بخش اول: حاوی سئوالات جمعیت شناختی جنسیت، سن، میزان تحصیلات و غیره است که می‌تواند در اعتبار نتایج بدست آمده با توجه به نوع جمعیت مورد مطالعه موثر باشد.

بخش دوم: شامل سئوالات بازی بوده است که جهت مصاحبه با خبرگان به منظور شناسایی معیارها و زیر معیارهای مدل پژوهش بوده است.

پرسشنامه سئوالات بسته

پرسشنامه فوق نیز شامل دو قسمت می‌باشد که به شرح زیر است:

بخش اول: همانطور که اشاره شد در این بخش نیز اطلاعات جمعیت شناختی مورد اشاره گردآوری شده است.

بخش دوم: شامل سئوالات بسته ای بوده است که از معیار و زیر معیارهای مدل تشکیل شده و هر کدام دارای سئوالات مربوط به هر زیر معیار جهت تدوین مدل نهایی با توجه به پاسخگوئی‌های مدیران مدارس مقطع متوسطه اول در استان خوزستان می‌باشد.

نحوه امتیاز بندی پرسشنامه دوم براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله دوم (بخش کیفی):

در مرحله کیفی ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه باز استفاده شده است. در این تحقیق شیوه پاسخ-دهی به سؤالات به صورت باز پاسخ طراحی گردید تا پاسخ‌ها داخل مقولات از پیش طراحی شده جای گیرند. مصاحبه در ۵ سؤال کلی طراحی شده است.

مصاحبه‌ها به صورت حضوری و رو در رو در دفتر کار افراد صورت خواهد گرفت. فرآیند مصاحبه به گونه‌ای خواهد بود که در آن محقق سؤال‌ها را می‌پرسد و پاسخگو نظرات و پاسخ خود را به صورت باز پاسخ ارائه خواهد کرد. محقق علاوه بر ضبط مصاحبه‌ها اقدام به یادداشت‌برداری در طول مصاحبه نموده و در صورت ابهام با پرسیدن سؤال‌های بیشتر، سعی در دستیابی به پاسخ‌های روشن و مرتبط با موضوع خواهد نمود. پس از اتمام مصاحبه‌ها و رسیدن به اشباع نظری در مقوله‌ها و معرف‌های تحقیق در نمونه مورد بررسی، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و تایپ شده تا مورد بررسی و تحلیل قرار بگیرند.

پرسشنامه جهت تعیین روایی در اختیار افراد خبره قرار گرفت و مشخص خواهد شد که گویه‌های پرسشنامه از روایی کافی برخوردار هستند. کلیه محاسبات بالای ۰/۹۹ بوده، لذا روایی محتوای پرسشنامه مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI کمتر از ۰/۷۹ باشد باید در پرسشنامه بازنگری شود. در CVI مجموع دو گزینه (مرتبط اما نیاز به بازبینی و کاملاً مرتبط) بر تعداد خبرگان تقسیم می‌گردد. همانطور که مشخص است CVR بیشتر از ۰/۹۹ بوده بنابراین روایی محتوایی پرسشنامه تأیید می‌گردد و در مقادیر شاخص CVI بیشتر از ۰/۷۹ بوده لذا شاخص روایی آن نیز مورد تأیید می‌باشد. در این تحقیق پرسشنامه نهایی در اختیار ۳۰ نفر از مدیران مدارس مقطع متوسطه اول در استان خوزستان قرار داده شد که ۰/۸۲ بدست آمده و نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار می‌باشد. کلیه تجزیه و تحلیل‌ها با نرم افزارهای MAXQDA, SPSS-PLS انجام خواهد گرفت.

یافته‌ها

در این بخش به بررسی اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به جامعه آماری خواهیم پرداخت. ابتدا به بررسی جنسیت پاسخ دهندگان می‌پردازیم. با توجه به نتایج می‌توان بیان داشت که ۱۷۶ نفر زن و ۱۵۰ نفر مرد می‌باشند، که به ترتیب دارای فراوانی ۰/۵۳ و ۰/۴۷ می‌باشند.

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. جدول ۵ نشان می‌دهد که $88/7$ درصد از تغییرات توانمندسازی مدیران توسط زیر مولفه‌های شناسایی شده (ابعاد مدل) پیش‌بینی می‌شود. اگر شاخص افزونگی بیشتر از صفر باشد مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. در این تحقیق 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 جزیی شرط اساسی نیست. بررسی جدول ۶ نشان می‌دهد که توزیع داده‌های همه زیر مولفه‌های مدل نرمال می‌باشد، چون میزان چولگی و کشیدگی ما بین ۱) و ۱-) می‌باشد.

جدول ۱. آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها برای ابعاد مدل

ابعاد مدل	پراکندگی ^۲	کشیدگی ^۱
عوامل علی	۶۳۳ .۰	۵۳۳ .۰
عوامل زمینه‌ای	۵۴۶ .۰	۷۳۲ .۰
عوامل مداخله‌گر	۴۵۵ .۰	۴۳۵ .۰
راهبردها	۷۵۴ .۰	۵۴۴ .۰
پیامدهد	۷۳۳ .۰	۵۹۴ .۰

یکی دیگر از پیش فرض‌های انجام تحلیل به روش معادلات ساختاری بررسی همگنی واریانس‌ها در خصوص متغیرهای تحقیق می‌باشد که با استفاده از آزمون لوین انجام می‌گیرد. با توجه به سطح معناداری جدول که از $0/05$ بیشتر است، می‌توان ادعا کرد که ابعاد مدل تحقیق همگن هستند.

¹ Kurtosis

² Skewness

جدول ۲. آزمون لوین برای بررسی همگنی ابعاد مدل

ابعاد مدل	آزمون لوین	سطح معناداری
عوامل علی	۴۵۴ .۰	۱۲۳ .۰
عوامل زمینه‌ای	۵۶۴ .۰	۴۳۳ .۰
عوامل مداخله‌گر	۶۰۱ .۰	۱۲۱ .۰
راهبردها	۷۶۶ .۰	۳۲۴ .۰
پیامدهد	۵۰۱ .۰	۱۹۸ .۰

یکی دیگر از پیش فرض‌های لازم برای انجام تحلیل به روش معادلات ساختاری بررسی عدم وجود هم خطی چندگانه متغیرهاست. برای بررسی این شرط از میزان تورم واریانس (VIF) و تولرانس استفاده می‌شود. بطوری که اگر عامل تورم بالای ۵ و تولرانس کمتر از ۰/۱ باشد بدین معنا است که هم خطی بین متغیر وجود دارد. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، ابعاد مدل میزان تورم واریانس بالاتر از ۵ و تولرانس کمتر از ۰/۱ ندارند، در نتیجه هم خطی چندگانه بین ابعاد مدل مشاهده نمی‌شود.

جدول ۳. آزمون VIF برای بررسی عدم هم خطی چندگانه ابعاد مدل تحقیق

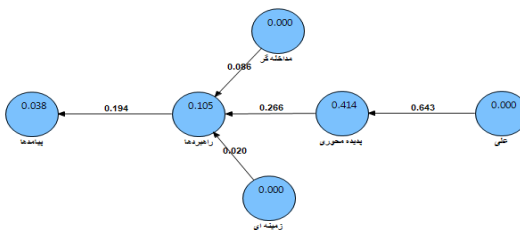
ابعاد مدل	میزان VIF	تولرانس
عوامل علی	۲۰۷ .۲	۴۳۳ .۰
عوامل زمینه‌ای	۸۷۰ .۱	۵۳۵ .۰
عوامل مداخله‌گر	۷۶۵ .۲	۳۸۲ .۰
راهبردها	۳۴۴ .۲	۴۳۳ .۰
پیامدهد	۴۵ .۳	۱۹۸ .۰

یکی از روش‌های سنجش این روایی آزمون فورنل - لاکر است. جدول ۴ نتایج بدست آمده برای ابعاد مدل پژوهش را نشان می‌دهد. جدول ذیل نشان می‌دهد که سازه‌ها کاملاً از هم جدا می‌باشند، یعنی مقادیر قطر اصلی برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن بعد با سایر بعدهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.

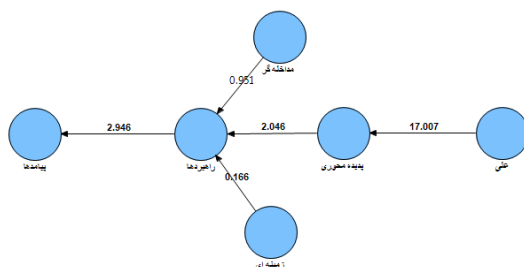
جدول ۴. شاخص فورنل لاکر جهت بررسی شاخص روایی تشخیصی یا واگرا

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵
۱	عوامل علی	۱				
۲	عوامل زمینه‌ای	۰/۸۳۱	۱			
۳	عوامل مداخله‌گر	۰/۷۶۴	۰/۸۸۶	۱		
۴	راهبردها	۰/۵۶۶	۰/۵۷۶	۰/۵۷۷	۱	
۵	پيامدهد	۰/۷۳۴	۰/۴۱۱	۰/۸۹۳	۰/۷۸۴	۱

در این بخش با توجه به اینکه مشخص شد مدل مفهومی چگونه بوده، میزان حجم نمونه مناسب است و کلیه ابعاد شناسایی شده بر روی مدل مورد نظر موثر هستند با استفاده از تکنیک مربعات جزئی و آزمون t بوت استرایپینگ به کمی‌سازی مدل پرداخته شد که نتایج به شرح شکل‌های ۱ و ۲ می‌باشند. نتایج شکل فوق نشان می‌دهد که کلیه ضرایب بدست آمده برای ابعاد مدل مثبت بوده که می‌توان نتیجه گرفت مدل در معنادار بوده و می‌توان به نتایج بدست آمده استناد نمود.



شکل ۱. روابط علی میان زیر مولفه‌های مدل در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. روابط علی میان زیر مولفه‌های مدل در حالت تخمین معناداری

با توجه به شکل‌های ۱ و ۲ می‌توان بیان داشت که بین ۵ عامل اصلی یعنی عوامل علی، زمینه-ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و توأمند سازی مدیران در تصمیم‌گیری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این نتایج نشان می‌دهد که با افزایش هر یک از عامل‌های شناسایی شده و زیر عوامل آن می‌توان انتظار داشت به میزان‌های بدست آمده توانمندسازی مدیران در تصمیم‌گیری در شرکت‌ها ارتقا یابد و یا به عبارت دیگر می‌توان بیان داشت که عوامل و زیر عوامل شناسایی جهت پیاده سازی مدیریت توانمندسازی مدیران در تصمیم‌گیری باید مورد توجه مدارس و آموزش و پرورش باشد تا بتوان از امکان کاربردی بودن مدل اطمینان حاصل نمود. بنابراین مدل به دلیل وجود ضرایب مثبت و معناداری تناسب دارد ولی در ادامه جهت افزایش درجه اعتماد به تناسب مدل با توجه به شرایط مدارس با استفاده از تحلیل عاملی و GOF به بررسی بیشتری پرداخته شده است.

به منظور آزمون مدل مفهومی از شاخص‌های نیکویی برازش شامل: GFI، AGFI و RMSEA استفاده شده است، مقادیر بدست آمده در جدول ۵ نشان می‌دهند که نتایج مدل قابل اعتماد است. چرا که شاخص‌های GFI و AGFI، هر دو بیش‌تر از حد مورد نظر برآورد شده‌اند که این آماره بزرگ‌تر از حد ملاک ۰/۹۰ بوده است. همچنین، نسبت مربع کای به درجه آزادی (X^2/df) مقدار مناسبی را نشان داده است. همچنین معیار خطای RMSEA نیز برابر با ۰/۰۳ برآورد شده که این مقدار کوچک‌تر از حد مجاز ۰/۰۸ بوده است. بر اساس برآوردهای ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که مدل

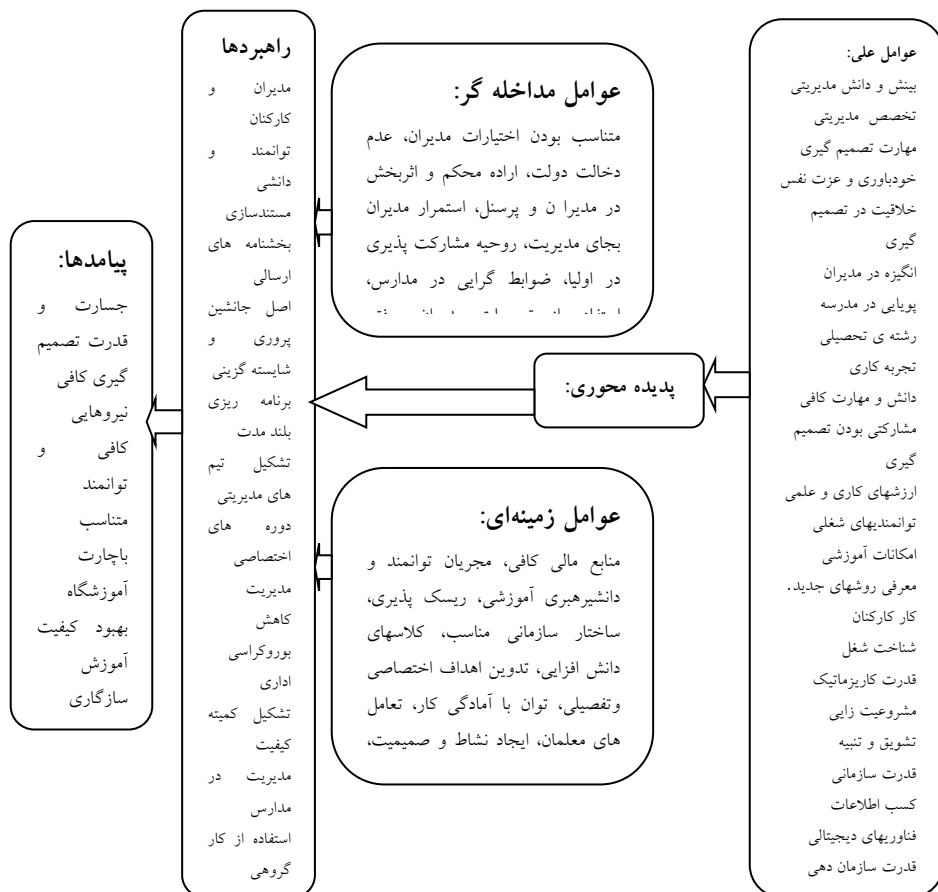
تست شده در جامعه مورد نظر از برازش نسبتاً خوب و قابل قبولی برخوردار بوده است. بنابراین، نتایج مدل تحقیق نشان می‌دهد که مدل مورد استفاده تحقیق حاضر از برازش مناسبی برخوردار بود.

جدول ۵. آماره‌های مربوط به نیکویی برازش مدل

نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	ملاک	نماد	شاخص‌های برازش
برازش خوب	۳۴.۱	≤ 3	X^2/df	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی
برازش خوب	۰.۳۰	≤ 0.08	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
برازش خوب	۰/۹۴	≥ 0.9	GFI	شاخص نیکویی برازش
برازش خوب	۰/۹۱	≥ 0.9	AGFI	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده
برازش خوب	۰/۹۵	≥ 0.9	CFI	شاخص برازش مقایسه ای
برازش خوب	۰/۹۳	≥ 0.9	IFI	شاخص برازش افزایشی
برازش خوب	۰/۹۲	≥ 0.9	NFI	شاخص برازش نرم
برازش خوب	۰/۹۶	≥ 0.9	NNFI	شاخص برازش غیر نرم
برازش خوب	۰/۷۶	≥ 0.67	R2	ضریب تعیین

پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF که شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا می‌باشد، استفاده می‌شود. که مقدار آن بین صفر تا یک قرار دارد. و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. و توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد. و مدل آزمون شده پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا را دارد.

بنابراین می‌توان گفت برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب و مورد تایید می‌باشد. بنابراین، با توجه به تجزیه و تحلیل‌های انجام شده، مشخص شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد کلیه مسیرها معنی دار هستند و در نتیجه ابعاد اصلی ۵ گانه و زیرمؤلفه‌های مرتبط با مدل مورد تأیید است. نتایج تحلیل واریانس یکراهه نشان داد که سطح معنی‌داری برای هر ۵ مؤلفه از ۰/۰۵ بیشتر است، بنابراین آزمون تحلیل واریانس یکراهه معنی‌دار نبوده و مؤلفه‌ها بر اساس نواحی تفاوت معنی‌داری ندارند. مدل نهایی پژوهش در شکل زیر بررسی شده است.



شکل ۳. مدل نهایی طراحی شده پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی مدل توان تصمیم‌گیری مدیران مدارس دوره اول مقطع متوسطه استان خوزستان بود. که نتایج حاصل از بررسی عوامل علمی، زمینه‌ای و مداخله‌گر در زمینه مقوله محوری توسعه توان تصمیم‌گیری نشان داد که بر اساس یافته‌های بدست آمده جسارت و قدرت تصمیم‌گیری، نیروهای کافی و توانمند متناسب با چارت آموزشگاه، بهبود کیفیت آموزش، مسؤلیت‌پذیری، افزایش توانایی‌های مدیران در نظارت بر امور مدارس، تکریم معلمان و کارکنان و دانش‌آموزان، افزایش سلامت اداری مدارس و انتصاب مدیران توانمند در مدارس، پیامدهای ناشی از بکارگیری راهبردهای مربوط به توسعه توان تصمیم‌گیری مدیران مدارس دوره اول متوسطه استان خوزستان

می‌باشد. هم‌چنین بر اساس مدل معادلات ساختاری مدل مورد استفاده تحقیق حاضر از برآزش مناسبی برخوردار بود. یافته‌های این پژوهش گویای این مسأله می‌باشد که مدل پیشنهادی می‌تواند در ارتقای توان تصمیم‌گیری مدیران مدارس مؤثر و کارا باشد. مدیران جهت توسعه توان تصمیم‌گیری خود نیازمند سه گونه مهارت هستند که شامل مهارت‌های فنی، مهارت‌های اداری و مهارت‌های ارتباطی می‌باشند. در خصوص مهارت‌های فنی مدیران می‌توان بیان داشت که آن‌ها باید به توسعه توانمندی‌های خود در زمینه امور دانش‌آموزان، امور معلمان و سایر کارکنان، اداری، مالی، تدارکاتی، امور مربوط به همکاری مدرسه و اولیای دانش‌آموزان، امور مربوط به سازمان‌ها و نهادهای گوناگون جامعه، کسب تجارب در زمینه‌های آموزشی، توسعه تحصیلات خود، به روز رسانی دانش سازمانی خود در خصوص نحوه مدیریت مدارس توجه داشته باشند. با توجه به توضیحات فوق معتقدیم که مدیر مدرسه بایستی برای انجام مؤثر کارش آن‌ها را کسب کند و این از طریق مطالعه و بهبودی عملکردها امکان پذیر است. علیرغم بحث در مورد اینکه آیا رهبری یک ویژگی ذاتی است یا می‌توان آنرا کسب کرد، واضح است که مهارت‌های فنی یادگرفتنی اند. هیچ شخصی با دانش فنی که برای رشد حرفه اش ضروریست بدینا نمی‌آید. لازم به یادآوری است، در اینجا ما به دانشی اشاره می‌کنیم که می‌توان توسعه مهارت‌ها را بر آن استوار کرد و قصد آموزش مستقیم آن‌ها را هم نداشتیم، چرا که معتقدیم مهارت‌ها فقط از طریق انجام دادن و عمل یاد گرفته می‌شوند.

در خصوص مهارت‌های اداری می‌توان بیان داشت که مدیران باید به مهارت در امور ارزشیابی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری سازمانی و هماهنگی فعالیت‌های کارکنان، تدوین آیین نامه‌ها و بخشنامه‌ها، تشکیل دوره‌های آموزشی برای کارکنان، زمینه سازی بروز استعدادها، دانش‌آموزان، تسهیل شرایط آموزشی و پرورشی، کسب مهارت‌های حل مسئله، توجه به نوآوری و خلاقیت، نحوه واگذاری نقش‌های متعدد مدرسه به کارکنان، استفاده از نظرات استادان و صاحب نظران، دبیران و... جهت پیشرفت امور مدرسه، داشتن نقش مشاور برای معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان توجه داشته باشند. هماهنگی و ترکیب تمام فعالیت‌ها و علائق معلمان، متخصصین و پرسنل غیرآموزشی در جهت اهداف مشترک نیاز به مهارت‌های ادراکی مدیر مدرسه دارد. تصویر روابط مدرسه و سیستم آموزشی، مردم و حتی نیروهای سیاسی و اجتماعی و اقتصادی در کشور همگی از مهارت‌های ادراکی مدیر محسوب می‌شوند. مهارت‌های ادراکی، مهمترین مهارت‌ها برای یک مدیر هستند، اما کسب آن‌ها از دیگر مهارت‌ها دشوارتر است.

در خصوص مهارت‌های انسانی نیز مدیران باید به توانمند شده در حوزه‌های کار گروهی، ایجاد روابط دوستانه و سازمان غیر رسمی، جلسات گوناگون، همدلی بین کارکنان، بهره‌گیری بهینه از تجربیات ارزنده کارکنان، سازگاری با شرایط رو به تغییر محیط، تصمیم‌گیری‌های مشارکتی، اتفاق نظر گروهی، نظارت و ارزشیابی مستمر و بازخوردی، رشد و توسعه کارکنان، تقویت و تشویق توجه داشته باشند. بنظر می‌رسد که بخاطر اینکه مدیر مدرسه بایستی با افراد گوناگونی کار کند، نیاز به مهارت انسانی در این سازمان‌ها بیش از سایر سازمان‌ها اهمیت دارند. به عنوان مثال مدیر بخش تولید یک کارخانه با چند نفر از جمله سرپرستان خط تولید و مدیر کارخانه در ارتباط مستقیم می‌باشد، اما یک مدیر مدرسه با افراد و گروه‌های مختلفی چون معلمین، دانش آموزان، والدین، کارشناسان آموزشی و بهداشتی و پرورشی، رئیس ناحیه و غیره در ارتباط است. البته این بدین معنا نیست که مهارت‌های انسانی یک مدیر مدرسه بیشتر است بلکه منظور اینست که او به این مهارت‌ها بیشتر نیاز دارد. در این راستا، مدیری که می‌خواهد مهارت‌های انسانی خود را بهبود بخشد بایستی به روابط مدرسه و جامعه، تفاوت‌های فردی بین دانش آموزان، تفاوت در برداشت‌ها از یک موقعیت توسط گروه‌های مختلف آگاهی داشته باشد. در اینجا پیشنهاد می‌کنیم که مدیر خود مهارت‌های انسانی‌اش را توسعه دهد، به تقلید از دیگران مبادرت نکند. چرا که وقتی او از برداشت‌ها و احساسات شخصی از یک وضعیت و نگرش خود در مورد تجربیاتش آگاه باشد قادر خواهد بود درباره ارزیابی کند و از آن‌ها یاد بگیرد. او از این طریق می‌تواند توانایی درک اینکه دیگران چه چیزی را از طریق اعمال و گفتارشان (واضح یا ضمنی) می‌خواهند منتقل کنند توسعه دهد و همچنین توانایی این را پیدا کند که ایده‌ها و نگرش‌های خود را به دیگران نیز منتقل سازد.

لازم به ذکر است نتایج این سوال پژوهش با تحقیقات نظری و پناهیان (۱۳۹۵)، حسنی و مجیدی (۱۳۹۱)، کومار و ساها^۱ (۲۰۱۷)، مارچیوتی و همکاران^۲ (۲۰۱۷)، مک کیور^۳ (۲۰۱۶)، اندرز و همکاران (۱۳۹۴)، دانالیی فرد (۱۳۸۷)، ساجی (۲۰۱۵)، همسو می‌باشد.

بنابراین، با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌ها از ایده‌های جدید کارکنان جهت حمایت از نوآوری و خلاقیت در سازمان استقبال نمایند.

¹ Kumar and Saha

² Marchiotti et al

³ McCure

پیشنهاد می‌گردد که مدیران سعی نمایند به ایجاد سازمان‌های غیر رسمی جهت افزایش اعتماد سازمانی توجه بیشتری داشته باشند. پیشنهاد می‌گردد که مدیران با توجه به آخرین تغییرات محیطی برنامه‌ریزی‌های اجرایی و استراتژیک را مدنظر قرار دهند و به نوعی به موضوع مدیریت تحول توجه بیشتری داشته باشد. پیشنهاد می‌گردد که مدیران با برگزاری دوره‌های آموزشی و آموزش ضمن خدمت برای کارکنان به بهبود مهارت‌های کاری و رفتاری آن‌ها توجه بیشتری داشته باشد. به آموزش و پرورش پیشنهاد می‌گردد که با توجه به نقش حساس مدیران مدارس باید سعی شود به صورت مداوم مهارت‌های مدیران مدارس ارتقاء یابد و نیز مهارت‌های آن دسته از مدیرانی که دارای مهارت-های مدیریتی کمتری هستند با برنامه‌ریزی‌های صحیح و اصولی ارتقاء یابد. بنابراین برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) برای کلیه مدیران جهت تعمیق اهداف تحقیق و بهبود و توسعه مهارت‌ها از طریق آموزش می‌تواند یک راهکار اساسی در تحقق این خواسته باشد. اتخاذ تصمیمات گروهی، ارتباطات شبکه‌ای و کنترل توسط خود دبیران به وسیله سازمان آموزش و پرورش و مدیران مدارس تشویق شود. سازمان این اختیار را دبیران بدهد که به وسیله سازمان آموزش و پرورش تصمیمات گروهی، ارتباطات شبکه‌ای و کنترل را خود انجام بدهند. به آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود، رویکرد انتخاب و تربیت مدیران به صورت کلان بر مبنای ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های خاص و صلاحیت محوری طراحی و اجرا گردد. همچنین، در خطامشی کلی و سیاست‌گذاری کلان نظام آموزشی به مقوله حمایت و پشتیبانی سازمانی، پیش‌بینی بودجه، اعتبارات، تجهیزات و تسهیلات لازم به‌منظور توسعه توان تصمیم‌گیری مدیران در مدارس می‌باشد. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که برای کاربردی کردن ملاحظات توانمندسازی مدیران در تصمیم‌گیری در قالب دستورالعمل‌ها به راهکارهایی در جهت ارزش‌گذاری به مسائل غیر کمی توجه نمایند. در راستای محدودیت‌های پژوهشی، احتمال وجود خطای تأثیرگذار بر پاسخ دهندگان از جمله خطای آسان‌گیری که در آن افراد درجات و امتیاز خیلی زیاد را در نظر می‌گیرند یا خطای تمایل به مرکز که افراد را به درجات و امتیاز متوسط در پرسشنامه متمایل می‌نماید که نمی‌توان آن را تحت کنترل محقق در آورد. نبود تحقیقات علمی داخلی باعث شده است تا نتایج با تحقیقات خارجی مقایسه گردد که این مقایسه شاید به دلیل تفاوت‌های قانونی و فرهنگی در جوامع مختلف تا حدی اعتبارسنجی یافته‌ها تحت تأثیر قرار دهد.

منابع

- 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.
- حسینی، محمد، مجیدی، جواد (۱۳۹۱). توانمندسازی روان‌شناختی: راهبردی برای ارتقاء تصمیم‌گیری مشارکتی و رفتارهای فرا نقشی. دو ماهنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، ۱۰(۶). ۷۷۹-۷۷۲.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۷). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: انتشارات سمت. چاپ اول
- داودی پور، عبدالله. (۱۳۸۷). بررسی زمینه‌های اجرای طرح مدیریت مدرسه محور بر اساس رسالت، مشارکت و تعهد سازمانی مدیران و معلمان مدراس راهنمایی شهر مشهد. فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی دانشگاه الزهرا. ۴(۴). ۴۳-۲۱.
- عزیززاده، هادی (۱۳۸۳). تحلیل نیرو برای اجرای مدیریت مدرسه محور در ایران. مبانی، چالش‌ها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- لگزیان، محمد، نوری، رضا. (۱۳۹۴). بررسی اهمیت راهبردی تفویض اختیار بر اثربخشی در سازمان‌های دولتی. نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت. ۲(۳). ۱۸۳-۱۷۷.
- ملکی، عباس. (۱۳۹۹) آشنایی با فرآیند تصمیم‌گیری و انواع مدل‌های تصمیم‌گیری، پایان نامه دکتری دانشگاه صنعتی شریف.
- نظری، رسول، پناهیان، نوش آفرین. (۱۳۹۵). ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمندسازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۸(۳۹). ۵۰-۳۷.
- جهانیان، رمضان؛ آزاده حیدری و معصومه یوسفی. (۱۳۹۶). مدیریت مدرسه محور، دهمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت، رشت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- نظریه، شیرین، عظیمیان، عبدالرسول و کریمی، محمدجواد. (۱۳۹۸). فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی، نخستین کنفرانس ملی مدیریت، اخلاق و کسب و کار، شیراز.
- رضاییان، علی. (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت. چاپ پنجم.
- رضانیان، محمد رحیم، صانعی، محمود. (۱۳۸۸). جایگاه مؤلفه قدرت در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی. هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران.

شهسواری، تهمینه، افراسیابی، رویا، بهرامی زاده، حسینعلی. (۱۳۹۳). رابطه بین شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران و سلامت سازمانی. آینده پژوهشی مدیریت. ۲۵(۱). ۶۴-۵۳.

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 .

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

Lok-Sze Wong, Cynthia E. Coburn & Ayah Kamel. (2020) How Central Office Leaders Influence School Leaders' Decision-Making: Unpacking Power Dynamics in Two School-Based Decision-Making Systems, Peabody Journal of Education, p392-407.

McKivior, 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 .

Mehmet S., Summak, and Mahmut., K. (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.

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 .

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

McKivior, 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.

Arnaldo, 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 .

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

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 .

Presenting a model for the development of decision-making power of school principals of the first period of secondary school in Khuzestan province

sara Koravand, Leila Bahmaee, Gholamhossein Barekat

Abstract

The aim of the current research is to provide a model for developing the decision-making ability of school principals of the first year of secondary school in Khuzestan province with an emphasis on power and discretion. The current research method is a combination of qualitative and quantitative research. The intended statistical population in the qualitative section was formed by experts in the field of education in managerial positions, who were selected as a sample size with a targeted method, and interviews were conducted with them. Also, in the quantitative part, the statistical population includes all the principals of the first secondary level in Khuzestan province (2147 people) using the random cluster sampling method that divides the secondary schools into four sections (north, south, east, and west) and Kochran's formula, the sample size was determined to be 326 people. The tool of data collection in this research was a researcher-made questionnaire. To analyze the data, ground theory approaches and structural equations were used with MAXQDA, SPSS-PLS software. The results after examining the causal, contextual and intervening factors in the context of the central category of development of decision-making ability showed that based on the findings, courage and decision-making power, sufficient and capable forces according to the school chart, improving the quality of education, responsibility acceptance, increasing the abilities of managers in supervising school affairs, honoring teachers, staff and students, increasing the administrative health of schools and appointing capable managers in schools, the consequences of using strategies related to the development of the decision-making ability of managers of first-year secondary schools in Khuzestan province is Also, based on the structural equation model, the model used in this research had a good fit. The findings of this research show that the proposed model can be effective and efficient in improving the decision-making ability of school administrators.

Key words: organizational power, delegation of authority, managers, decision-making power