

مقایسه آموزش نظریه LMX با و بدون خدمات مشاوره به مدیران و تأثیر آن بر

نگرش های شغلی آنان در آموزش و پرورش

دکتر فریده دوکانه ای فرد*

دکتر سیمین دخت رضا خانی**

کاظم کریم زاده***

چکیده: این پژوهش با هدف مقایسه آموزش نظریه LMX با و بدون خدمات مشاوره به مدیران و تأثیر آن بر نگرش های شغلی آنان در آموزش و پرورش شهرستان خوی انجام شد. روش تحقیق از نوع شبه آزمایشی که دارای دو گروه آزمایشی بود که به صورت تصادفی به دو بخش تقسیم شده اند. پیش از آزمون روی گروه های آزمایشی اجرا شد سپس نظریه LMX به مدیران یکی از گروه های آزمایشی آموزش داده شد. به گروه دیگر علاوه بر آموزش نظریه LMX خدمات مشاوره ای در خصوص اهمیت مشاوره، مشاوره سازمانی و نحوه ارتباط کارکنان ارائه شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهرستان خوی در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ بود که از این جامعه تعداد ۷۰ نفر به روش نمونه گیری تصادفی چند مرحله ای انتخاب و به روش تصادفی ساده و به قید قرعه نیز در گروه های آزمایشی قرار داده شدند. از پرسش نامه های خشنودی شغلی (مارتین و گانون)، رضایت شغلی (اسمیت، کندال، هیولین)، تعهد سازمانی (مودای و همکاران) استفاده شد. برای تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون های t مستقل و تحلیل واریانس) استفاده شده است. یافته های تحقیق نشان داد: آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره، خشنودی و رضایت شغلی مدیران مدارس متوسطه را افزایش می دهد. آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره بر تعهد سازمانی تأثیر دارد. آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به جنسیت بر خشنودی و رضایت شغلی مدیران متفاوت است. آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به جنسیت بر تعهد سازمانی مدیران متفاوت است آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به سابقه شغلی بر خشنودی و رضایت شغلی مدیران متفاوت است. آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به سابقه شغلی و تعهد سازمانی مدیران متفاوت است.

واژه های کلیدی: نظریه LMX، خدمات مشاوره، مدیران، نگرش های شغلی، تعهد سازمانی، خشنودی و رضایت شغلی

* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، گروه مشاوره، رودهن، ایران

** استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، گروه مشاوره، رودهن، ایران

*** دانش آموخته دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، گروه مشاوره، رودهن، ایران

مقدمه

مطالعه روابط بین فردی، مرکز توجه نظریه و تحقیق در مجموعه گسترده‌ای از رشته‌ها است. در این میان، رهبری در سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد (سایوپ^۱، ۲۰۰۳). پیش از نظریه تبادل رهبر عضو^۲ (LMX)، پژوهشگران، رهبری را به عنوان رفتاری که رهبران نسبت به همه زیردستان اعمال می‌کردند، در نظر می‌گرفتند. بر این اساس، رهبران با زیردستان خود به یک شیوه جمعی به عنوان یک گروه، برخورد و رفتار می‌کردند و یک سبک رهبری متوسط را با همه آنان به کار می‌گرفتند. نظریه LMX این فرض را به چالش کشید و توجه پژوهشگران را به سوی تفاوت‌های موجود در شیوه رهبری جلب کرد (دیون^۳، ۲۰۰۰).

تبادل رهبر- عضو (LMX) به کیفیت رابطه بین رهبر و زیردستان اشاره دارد (لیدن^۴ و ماسلین^۵، ۱۹۹۴). نظریه تبادل رهبر عضو، طی سه دهه اخیر، موضوع پژوهش‌های بسیاری در اروپا و آمریکا بوده است. این نظریه در ابتدا توسط دانسرو^۶، گرائن^۷، هاگا^۸ و کاشمن^۹ توصیف شد و چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت و مورد علاقه پژوهشگرانی قرار گرفت که در مورد فرایند رهبری مطالعه کرده بودند. بر مبنای نظریه LMX، رهبران، یک سبک مشابه برای رفتار با زیردستان خود به کار نمی‌گیرند، بلکه با هر زیردست یک نوع رابطه یا تبادل متفاوت برقرار می‌کنند (گرائن، نواک^{۱۰} و سامر کمپ^{۱۱}، ۱۹۸۲).

تبادل روابط عبارت است از: تبادل مؤثر در جامعه که در طول زمان به رشد و توسعه روابط اجتماعی منجر می‌شود. به عنوان مثال؛ در طول چنین تعاملی، رهبر در موقعیت احترام و وفاداری، تأیید و پتانسیل بیشتری برای نفوذ و تأثیر بدست می‌آورد و در مقابل، اعضا هم، پاداش‌های درونی و بیرونی از قبیل: اقتدار، استقلال آزادی، ارتقاء، پاداش و شغل دل خواه را دریافت می‌کنند. رهبران و پیروان او در فرایندی به نام مذاکره درگیر هستند. طبق نظر یوکل^{۱۲} (۱۹۹۸، به نقل از دیون، ۲۰۰۰)^{۱۳} LMX عبارت است از این که چگونه رهبر و زیردست یک

1-Siop (society for Industrial and organization psychology INC

2- Leader- Member Exchange(LMX)

3- Dionne

4-Liden

5-Maslyn

6-Dansereau

7- Grean

8- Hago

9- Cashman

10- Novak

11- Sommer kamp

12- Yukl

13- Dionne

رابطه ایجاد می کنند، همچنان که آن‌ها بر یکدیگر تأثیر دارند و در مورد نقش زیردست در سازمان مذاکره می کنند.

بی شک دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها انسان‌ها هستند. به عبارت دیگر، فلسفه وجودی سازمان، متکی به حیات انسان است. انسان‌ها در کالبد سازمان روح می دمند، آن را به حرکت درمی آورند و اداره می کنند. سازمان‌ها بدون وجود انسان، نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود. حتی با وجود فن آور شدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت افزار، در آینده باز نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقاء سازمان، کماکان باقی خواهد ماند. بنابراین، منابع انسانی با ارزش‌ترین منبع برای سازمان‌ها هستند. منابع انسانی به تصمیم‌های سازمانی شکل داده و راه حل ارائه می کنند و در نهایت مسایل و مشکلات سازمان را حل می کنند. منابع انسانی بهره‌وری را عینیت می بخشند و کارایی و اثربخشی را معنی می دهند. چنین انسان‌هایی برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان، باید دارای انگیزه باشند و درست برانگیخته شوند. به این منظور باید ابزار و وسایل انگیزش را شناخت و آن‌ها را به موقع و توسط مدیران لایق و شایسته به کار گرفت تا چنین مهمتی محقق شود. رضایت کاری، علاقه و وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان منوط به ایجاد محیطی است که مدیر، متولی و مسئول آن است.

مشاوره سازمانی، امروزه نقشی اساسی در ارتقاء سازمان‌ها ایفا می کند. شیوه‌های مشاوره سازمانی، اعم از ارائه مشورت به مدیران و کارکنان، مشاوره فردی و گروهی با مدیران و کارکنان، منجر به افزایش خشنودی شغلی، ارتقاء بهداشت روانی کارکنان، نگرش مثبت کارکنان، بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها، افزایش تولید، کارایی و اثربخشی مدیران و در مجموع، باعث افزایش بهره‌وری سازمان می شود. بسیاری از مدیران سازمان‌ها به دنبال افزایش تعهد سازمانی، خشنودی شغلی، دلبستگی شغلی، رضایت شغلی و به تبع آن، کاهش غیبت، کم کاری، ترک خدمت کارکنان هستند. این متغیرها از طریق دستکاری و مداخله مشاور سازمانی امکان پذیر است. لذا با توجه به فواید مشاوره سازمانی، ضروری است که با پژوهش‌هایی، اهمیت توجه به مشاوره در سازمان‌ها را بیش از پیش به مدیران نشان داد.

پژوهش‌های زیاد در خصوص ارتباط نظریه LMX با عناصر مهم سازمانی مشخص، مانند: خشنودی شغلی، تعهد سازمانی، ترک شغلی کارکنان، نوآوری و ... صورت گرفته است. نتایج اغلب این تحقیق‌ها هم حاکی از این است که، این نظریه با ادراک‌های مربوط به محیط سازمانی

و نگرش‌های مطلوب به سازمان ارتباط دارد و نگرش‌های شغلی را نیز پیش‌بینی می‌کند (دیویس و گاردنر^۱، ۲۰۰۳. لیدن و ماسلین، ۱۹۹۸).

پژوهش‌های طولی انجام گرفته هم بیانگر این است که LMX با پیشرفت شغلی ارتباط دارد (گرائن و اولباین^۲، ۱۹۹۸). تحقیق‌های متعددی در خارج از کشور، مسایل شغلی همچون: تعهد سازمانی^۳، خشنودی شغلی^۴، دلبستگی شغلی^۵ و... را در چهارچوب نظریه LMX مورد مطالعه و پژوهش قرار داده‌اند. در اغلب این پژوهش‌ها سودمندی نظریه LMX در تبیین و توضیح مسایل شغلی، مورد تأیید واقع شده است.

اما در مورد نظریه LMX در داخل کشور پژوهش‌های کمی گزارش شده است. حقیقت‌جو (۱۳۸۴) در رساله دکتری خود که در زمینه نظریه LMX در مورد نگرش‌های شغلی مشاوران انجام داده است، مشخص کرده است که آموزش LMX با مشاوره و بدون آن، بر رفتارهای سازمانی مؤثر می‌باشد. از طرف دیگر، شکرکن و همکاران (۱۳۸۰) در پژوهش خود به بررسی رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان پرداختند و نتایج این پژوهش‌ها نشان داد که بین این متغیرها رابطه مثبت وجود دارد و رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی از رابطه آن با عملکرد شغلی قوی‌تر است.

با توجه به نتایج پژوهش‌هایی که در خارج از کشور در زمینه نظریه LMX انجام شده است و نیز نتایج پژوهش‌هایی که در خصوص نگرش‌های شغلی^۶، خشنودی شغلی، رفتار سازمانی و ... در داخل کشور به انجام رسیده است و افزون بر این، نظر به این که ابعاد نظریه LMX در کشورها و در شرایط سازمانی ما بسیار کم مورد مطالعه قرار گرفته است، این پژوهش در نظر دارد این مسأله را مورد بررسی قرار دهد که آیا با توجه به مفروضه‌های نظریه LMX و در کنار آن ارائه خدمات مشاوره شغلی به مدیران آموزش و پرورش، چه تأثیری بر نگرش شغلی آنان به وجود خواهد آورد؟

1- Davis & Gardner

2- Grean & Uhl-Bien

3- Organizational commitment

4- Job satisfaction

5- Job involvement

6- Occupational perception

اهداف پژوهش

هدف کلی پژوهش

هدف کلی پژوهش حاضر، بررسی تاثیر نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره و بدون خدمات مشاوره بر خشنودی و رضایت شغلی، تعهد سازمانی مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهرستان خوی می‌باشد.

هدف های فرعی

- ۱- بررسی تاثیر نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به جنسیت بر خشنودی و رضایت شغلی مدیران آموزش و پرورش شهرستان خوی.
- ۲- بررسی تاثیر نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به جنسیت بر تعهد سازمانی مدیران آموزش و پرورش شهرستان خوی.
- ۳- بررسی تاثیر نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به سابقه شغلی بر خشنودی و رضایت شغلی مدیران آموزش و پرورش شهرستان خوی.
- ۴- بررسی تاثیر نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به سابقه شغلی بر تعهد سازمانی مدیران آموزش و پرورش شهرستان خوی.

سؤال های پژوهش

- ۱- آیا آموزش، نظریه LMX با خدمات مشاوره بر میزان خشنودی و رضایت شغلی مدیران آموزش و پرورش شهرستان خوی تأثیر دارد؟
- ۲- آیا آموزش، نظریه LMX با خدمات مشاوره بر تعهد سازمانی مدیران آموزش و پرورش شهرستان خوی تأثیر دارد؟
- ۳- آیا آموزش، نظریه LMX با خدمات مشاوره با توجه به جنسیت بر خشنودی و رضایت شغلی مدیران آموزش و پرورش شهرستان خوی تأثیر دارد؟
- ۴- آیا آموزش، نظریه LMX با خدمات مشاوره با توجه به جنسیت بر تعهد سازمانی مدیران آموزش و پرورش شهرستان خوی تأثیر دارد؟
- ۵- آیا آموزش، نظریه LMX با خدمات مشاوره با توجه به سابقه شغلی بر خشنودی و رضایت شغلی مدیران آموزش و پرورش شهرستان خوی تأثیر دارد؟

۶- آیا آموزش، نظریه LMX با خدمات مشاوره با توجه به سابقه شغلی بر تعهد سازمانی مدیران آموزش و پرورش شهرستان خوی تأثیر دارد؟

فرضیه‌های تحقیق

- در راستای اهداف تحقیق، شش فرضیه زیر مطرح شده است و مورد آزمون قرار خواهند گرفت:
- ۱- آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره، خشنودی و رضایت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی را افزایش می دهد.
 - ۲- آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره، بر تعهد سازمانی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی تأثیر دارد.
 - ۳- تأثیر نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره، با توجه به جنسیت، بر خشنودی و رضایت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی متفاوت است.
 - ۴- تأثیر نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره، با توجه به جنسیت، بر تعهد سازمانی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی متفاوت است.
 - ۵- تأثیر نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره، با توجه به سابقه شغلی بر خشنودی و رضایت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی متفاوت است.
 - ۶- تأثیر نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره، با توجه به سابقه شغلی بر تعهد سازمانی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی متفاوت است.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، شبه آزمایشی می باشد. که دارای دو گروه آزمایشی است. پیش آزمون روی گروه‌های آزمایشی اجرا شد. و در ادامه به مدیران گروه‌های آزمایشی نظریه LMX آموزش داده شد. گروه مشاوره‌ای در خصوص اهمیت مشاوره، مشاوره سازمانی و نحوه ارتباط با کارکنان، ارائه شد.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهرستان خوی در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ می باشد.

حجم نمونه و روش نمونه گیری

گروه نمونه پژوهش برابر ۷۰ نفر که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی چند مرحله ای از میان مناطق آموزشی شهرستان خوی دو منطقه، از هر منطقه دو مدرسه و از هر مدرسه چند مدیر زن و مرد را انتخاب کرد و سپس به روش نمونه گیری تصادفی ساده و به قید قرعه آنان را در گروه‌های آزمایشی قرار داد.

ابزار گردآوری اطلاعات

پرسش‌نامه خشنودی شغلی^۱ و رضایت شغلی (JDI)^۲

این پرسش‌نامه توسط مارتین و گانون^۳ ساخته شد و توسط گنجی و براهنی ترجمه شده و در کشورمان مورد استفاده قرار گرفت. این پرسش‌نامه دارای ۳۰ سؤال بوده و دارای ۳ گزینه می‌باشد. امتیازها باید در دامنه وسیعی بین ۳۰ تا ۱۹۵ باشد.

روایی و اعتبار پرسش‌نامه خشنودی شغلی

این پرسش‌نامه از تاریخ تدوین تاکنون، بارها به کار رفته است. روایی این پرسش‌نامه مورد تأیید متخصصان و محققان زیادی است و اعتبار آن توسط ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۵ محاسبه شده است. در خصوص روایی محتوایی آزمون، پرسش‌نامه مذکور به ۱۵ نفر از متخصصان علوم رفتاری و روان‌شناسان داده شد، همه متخصصان متفق‌القول بودند که ابزار مذکور از روایی محتوایی خوبی برخوردار است.

رضایت شغلی

برای سنجش رضایت شغلی از پرسش‌نامه شاخص توصیف شغل استفاده شد. این پرسش‌نامه توسط اسمیت، کندال و هیولین (۱۹۶۹) ساخته شد. و در سال ۱۳۶۹ توسط ارشدی و شکرکن ترجمه و آماده استفاده در ایران شد. ضرایب پایایی و اعتبار آن در کشورهای مختلف در حد مناسب گزارش شده‌اند. این پرسش‌نامه به سنجش ۵ بُعد رضایت از شغل توجه دارد که عبارتند از: ۱- پرداخت (میزان حقوق دریافتی و انصاف و برابری پرداخت) ۲- شغل

1-satisfaction questionnaire
2-Job Descriptive Index(JDI)

3 Martin J.Gannon

(حدی که وظایف شغلی فرصت را برای آموزش فراهم می آورد) ۳- فرصت های ارتقاء (قابلیت فرصتهایی برای پیشرفت) ۴- سرپرست (توانایی وی برای توجه به کارکنان) ۵- همکاران. در پژوهش حاضر پرسش نامه ها در اختیار بیست نفر از متخصصان قرار داده شد، تا در مورد ارتباط پرسش ها با هدف های پژوهش اظهار نظر کنند و نظرات متخصصان به ۵ درجه از خیلی مخالفم تا خیلی موافقم تقسیم شد و در نهایت بعد از اظهار نظر، آزمون توافق کاپا در مورد آن ها اجرا گردید و نتیجه میزان توافق آن ها برای هریک از پرسش نامه ها به شرح زیر است.

میزان توافق داوران برای پرسش نامه خشنودی شغلی برابر ۰/۰۷۱ که در سطح ۰/۰۱ معنی دار است؛ که نشان می دهد پرسش نامه به کار رفته از روایی لازم برخوردار بوده و برای هدف مورد نظر مناسب می باشد. برای برآورد اعتبار از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آلفای خشنودی شغلی برابر ۰/۶۸ می باشد.

روایی و اعتبار پرسش نامه رضایت شغلی JDI

روایی این پرسش نامه مورد تأیید متخصصان و محققان زیادی است و اعتبار آن توسط ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۵ محاسبه شده است. در خصوص روایی محتوایی آزمون، پرسش نامه مذکور به ۱۵ نفر از متخصصان علوم رفتاری و روان شناسان داده شد، همه متخصصان متفق القول بودند که ابزار مذکور از روایی محتوایی خوبی برخوردار است. میزان توافق داوران برای پرسش نامه رضایت شغلی برابر ۰/۷۲ که در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. که نشان می دهد از روایی لازم برخوردار بوده و برای هدف مورد نظر مناسب است. برای برآورد اعتبار از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آلفای رضایت شغلی برابر ۰/۸۸ می باشد.

پرسش نامه تعهد سازمانی^۱

برای سنجش تعهد سازمانی و میزان تعهد افراد در سازمان، از پرسش نامه تعهد سازمانی استفاده شد. این پرسش نامه توسط مودای^۲، استیرز، پورتر، می و آلن ساخته شد (۱۹۹۱)، به نقل از مقیمی، (۱۳۷۷) و توسط شکرکن و مقیمی ترجمه و برای استفاده در ایران آماده شد.

1 -Organizational Commitment Questionnaire(O CQ)

2 -Mowday& R. M. Steers and L. W. Porter

این پرسش‌نامه ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی، شامل: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را می‌سنجد که شامل ۱۵ سؤال است.

روایی و اعتبار پرسش‌نامه تعهد سازمانی

ضریب پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش شیعه (۱۳۸۲) ۰/۷۹ و در تحقیق نوروزی (۱۳۸۰) ۰/۸۰ به دست آمده است. میزان توافق داوران برای پرسش‌نامه تعهد سازمانی برابر ۰/۶۴ که در سطح ۰/۰۱ معنی دار است که نشان می‌دهد از روایی لازم برخوردار بوده و برای هدف مورد نظر مناسب است. برای برآورد اعتبار از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آلفای تعهد سازمانی برابر ۰/۷۷ می‌باشد.

روش آماری در تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون t مستقل و تحلیل واریانس استفاده شد. **فرضیه اول:** آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره، خشنودی و رضایت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی را افزایش می‌دهد. برای آزمون فرضیه، از روش آماری t استیودنت استفاده شده است. با توجه به جدول چون مقدار t محاسبه شده ($t=3/65$) با درجه آزادی ۶۵ ($d.F=65$) و در سطح ۱٪ معنی دار است ($sig=0/001$) بنابراین فرض صفر رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که بین میانگین نمرات خشنودی و رضایت شغلی قبل و بعد از آموزش تفاوت معنی داری وجود دارد و چون میانگین نمرات بعد از آموزش ($\bar{X}_2=130/2$) بیشتر از میانگین نمرات قبل از آموزش ($\bar{X}_1=101/26$) است بنابراین می‌توان به این نتیجه رسید که آموزش نظریه LMX در خشنودی و رضایت شغلی مدیران تأثیر مثبت دارد و آن را افزایش می‌دهد. و نتایج حاصل اجرای آزمون ضریب همبستگی نتایج حاصل از آزمون t را تأیید می‌کند.

جدول ۱. شاخص‌های آمار توصیفی نمرات تعهد سازمانی در قبل و بعد از آموزش LMX

	میانگین	فراوانی	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
تعهد سازمانی قبل از آموزش	۴۲/۲۴۲۴	۶۶	۸/۳۹۶۰۸	۱/۰۳۳۴۹
تعهد سازمانی بعد از آموزش	۶۰/۳۹۳۹	۶۶	۹/۵۴۹۶۷	۱/۱۷۵۴۸

فرضیه دوم: آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره بر تعهد سازمانی مدیران مدارس متوسطه خوی تاثیر دارد.

در جدول ۲ شاخص های آمار توصیفی نمرات تعهد سازمانی مدیران در قبل و بعد از آموزش نظریه LMX گزارش شده است بیشترین مقدار ($X_2=60/39$) با انحراف استاندارد ($S.D=9/55$) با انحراف استاندارد ($S.D=8/40$) مربوط به نمرات تعهد قبل از آموزش است برای بررسی فرضیه از آزمون t محاسبه شده ($t=10/5$) با درجه آزادی ($d.f=65$) یک دامنه در سطح ۱٪ معنی دار است ($=0/000$) بنابراین فرض صفر رد می شود و چون مقدار میانگین نمرات تعهد مدیران در بعد از آموزش بیشتر از میانگین نمرات تعهد مدیران در قبل از آموزش است می توان نتیجه گرفت که آموزش نظریه LMX و خدمات مشاوره نمرات تعهد مدیران را افزایش می دهد. در جدول ۲ ضریب همبستگی محاسبه شده نتیجه بالا را تایید می کند.

جدول ۲. ضریب همبستگی نمرات تعهد سازمانی مدیران در قبل و بعد از آموزش LMX

سطح معنی داری	ضریب همبستگی	فراوانی
۰/۷	۰/۲۱۹	۶۶
تعهد سازمانی قبل از آموزش و تعهد سازمانی بعد از آموزش		

جدول ۳. تجزیه و تحلیل آزمون t استیودنت نمرات تعهد در قبل و بعد از آموزش LMX

سطح	درجه	مقدار	فاصله اطمینان ۹۵٪		خطای	انحراف	میانگین
			حد بالا	حد پایین			
۰/۰۰۰	۶۵	۵۱۱	۱۴/۷۰۲۵۳	۲۱/۶۰۰۵۰	۰/۷۲۶۹۶	۱۴/۰۲۹۹۰	۱۸/۱۵۱۵۲
تعهدسازمانی قبل از آموزش							
تعهد سازمانی بعد از آموزش							

جدول ۴. شاخص های آمار توصیفی نمرات خشنودی و رضایت شغلی مدیران زن و مرد

جنسیت	میانگین	فراوانی	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
مرد	۴۰	۹۷/۰۹۵۰	۱۳/۱۴۳۷۷	۲/۰۷۸۲۱
زن	۲۶	۱۲۴/۳۵۷۳	۱۳/۹۶۳۴۲	۲/۷۳۸۴۵

فرضیه سوم: آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به جنسیت بر خشنودی و رضایت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی متفاوت است. در جدول ۵ شاخص‌های آمار توصیفی نمرات خشنودی و رضایت شغلی مدیران زن و مرد در بعد از آموزش نظریه LMX گزارش شده است میانگین نمرات مردان برابر ۹۷/۰۹ با انحراف استاندارد ۱۳/۱۴ و میانگین نمرات مدیران زن برابر ۱۲۴/۳۶ با انحراف استاندارد ۱۳/۹۶ است.

جدول ۵. تجزیه و تحلیل آزمون t استیودنت برای مقایسه میانگین نمرات مدیران زن و مرد

تفاوت میانگین ها	آزمون t برای مقایسه میانگین		آزمون همسانی واریانس های یون	
	سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار t	سطح معنی داری
۲۷/۲۶۲۳۱	۰/۰۰۰	۶۴	۸/۰۳۴	۰/۷۵۷
۲۷/۲۶۲۳۱	۰/۰۰۰	۵۱/۲۰۲	۷/۹۳۰	۰/۰۹۷

برای بررسی فرضیه از آزمون t استیودنت با واریانس‌های ادغام شده به شرح جدول ۶ استفاده شده است چون مقدار F محاسبه شده ($F=۰/۰۹۷$) معنی دار نیست ($sig=۰/۷۵۷$). با توجه به جدول ۶ چون مقدار t محاسبه شده ($t=۸/۰۳۴$) با درجه آزادی ($d.f.=۶۵$) و دو دامنه در سطح ۰/۰۱ معنی دار است ($sig=۰/۰۰۰$) بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می شود. می توان با اطمینان ۰/۹۹ ادعا کرد که تأثیر نظریه LMX در خشنودی و رضایت شغلی مدیران مرد و زن متفاوت است و تفاوت به نفع زنان بوده است.

جدول ۶. شاخص‌های آمار توصیفی نمرات تعهد سازمانی مدیران مرد و زن در بعد از آموزش نظریه LMX

جنسیت	میانگین	فراوانی	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
مرد	۴۰	۵۳/۰۲۵۰	۶/۶۵۰۵۷	۱/۰۵۱۵۵
زن	۲۶	۶۸/۴۲۳۱	۱۲/۹۰۳۲۵	۲/۵۳۰۵۴

جدول ۷. تجزیه و تحلیل آزمون t استیودنت نمرات تعهد مدیران زن و مرد در بعد از آموزش

تفاوت میانگین ها	سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار t	آزمون همسانی واریانس های	
				لین	F
۱۵/۳۹۸۰۸	۰/۰۰۰	۶۴	۶/۳۷۳	۰/۱۳۶	۲/۲۷۷
تعهد سازمانی بعد از آموزش					
۱۵/۳۹۸۰۸	۰/۰۰۰	۳۳/۷۳۴	۵/۶۱۹		
با واریانس های ادغام شده					
مجزا					

ادامه جدول ۷

تعهد سازمانی بعد از آموزش	خطای استاندارد میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	
		حد پایین	حد بالا
با واریانس های ادغام شده	۲/۴۱۶۱۵	۲۰/۲۲۴۸۹	۱۰/۵۷۱۲
با واریانس های مجزا	۲/۷۴۰۳۲	۲۰/۹۶۸۷۰	۹/۸۲۷۴۶

فرضیه ۴: آموزش LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به جنسیت بر تعهد سازمانی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی متفاوت است.

در جدول ۶ شاخص های آماری توصیفی، نمرات تعهد سازمانی مدیران مرد و زن در بعد از آموزش گزارش شده است. با توجه به مقادیر موجود در جدول میانگین نمرات تعهد سازمانی، مدیران مرد برابر ۵۳/۰۲ و مدیران زن برابر ۶۸/۴۲ است.

برای بررسی فرضیه بالا از آزمون t استیودنت با واریانس های ادغام شده به شرح جدول ۷ استفاده شده است چون مقدار F محاسبه شده ($F=۲/۲۷۷$) معنی دار نیست ($\text{sig}=۰/۱۳۶$). با توجه به جدول چون مقدار t محاسبه شده ($t=۴/۳۷۳$) با درجه آزادی ($d.f=۶۴$) دو دامنه و در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. ($\text{sig}=۰/۰۰۰$) بنابراین، فرضیه صفر رد و فرض تحقیق تأیید می شود و می توان نتیجه گرفت که بین میانگین نمرات تعهد سازمانی مدیران مرد و زن تفاوت معنی داری وجود دارد و میانگین نمرات مدیران زن بیشتر از میانگین نمرات مدیران مرد است.

جدول ۸. شاخص های آمار توصیفی نمرات خوشنودی و رضایت شغلی مدیران با توجه به سابقه خدمت در بعد از

	آموزش					
	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	حداقل	حداکثر
خیلی کم	۱۱	۱۰۵/۱۸۳۶	۲۳/۶۷۰۷	۷/۱۳۶۹۹	۶۰/۷۰	۱۵۰/۵۰
کم	۱۳	۱۰۱/۰۱۶۲	۱۷/۲۶۰۶۱	۴/۷۸۷۲۳	۷۶/۸۳	۱۳۳/۲۰
متوسط	۱۴	۱۲۱/۳۷۷۹	۱۵/۶۶۲۲۸	۴/۱۸۵۹۲	۹۷/۰۰	۱۴۶/۱۰
زیاد	۱۰	۱۰۷/۹۸۷۰	۲۳/۱۲۵۷۴	۷/۳۱۳۰۰	۷۵/۸۶	۱۳۸/۰۱
خیلی زیاد	۱۸	۱۰۳/۸۳۴۷	۱۲/۳۵۴۴۲	۲/۹۱۱۹۶	۸۱/۱۰	۱۲۴/۶۰
جمع	۶۶	۱۰۷/۸۳۴۷	۱۸/۹۴۸۶۶	۲/۳۳۱۶۸	۶۰/۷۰	۱۵۰/۵۰

جدول ۹. آزمون تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه نمرات با توجه به سابقه خدمت خوشنودی و رضایت شغلی

	بعد از آموزش				
	مجموعه مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	مقدار F	سطح معنی داری
بین گروه	۳۵۴۸/۴۷۹	۴	۸۸۷/۱۲۰	۲/۷۳۶	۰/۰۳۷
درون گروه	۱۹۷۷۵/۰۹۷	۶۱	۳۲۴/۱۸۲		
جمع	۲۳۳۲۳/۵۷۵	۶۵			

فرضیه ۵: آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به سابقه شغلی بر خوشنودی و رضایت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی متفاوت است.

در جدول شماره ۸ شاخص های آمار توصیفی نمرات خوشنودی و رضایت شغلی مدیران با توجه به سابقه خدمت در بعد از آموزش گزارش شده است و بیشتر میانگین مربوط به مدیران دارای سابقه خدمت متوسط با فراوانی ۱۴ و کمترین مقدار با میانگین ۱۰۱/۰۱۶ و با فراوانی ۱۳ مربوط به مدیران با سابقه کم است در جدول ۸ نتیجه اجرای آزمون همسانی واریانس ها گزارش شده است و چون مقدار F محاسبه شده ($F=1/471$) معنی دار نیست ($\text{sig}=0/222$). بنابراین شرط همسانی واریانس ها تحقق پیدا کرده و برای مقایسه میانگین ها مجاز به استفاده از آزمون توکی (HSD) هستیم. در جدول ۱۰ نتیجه اجرای آزمون تحلیل واریانس گزارش شده است و چون مقدار F محاسبه شده ($F = 2/736$) با درجه آزادی (۶۱ و ۴) در سطح $0/05$ معنی دار است ($\text{sig} = 0/37 < 0/05$). بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید

می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد که بین میانگین نمرات مدیران با توجه به سابقه خدمت آنان بعد از آموزش نظریه LMX تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۱۰. آزمون توکی برای مقایسه میانگین نمرات با توجه به سابقه خدمت

خشنودی و رضایت شغلی بعد از آموزش

(I)	(J)	تفاوت میانگین ها (I-J)	خطای استاندارد	سطح معنی داری	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	
					حد بالا	حد پایین
سابقه خدمت	کم	۴/۱۶۷۴۸	۷/۳۷۶۱۹	۰/۹۸۰	۱۶/۵۶۷۳	۴/۹۰۲۳
	متوسط	۱۶/۱۹۴۲۲	۷/۳۵۴۴۴	۰/۱۸۲	۳۶/۵۸۶۸	۴/۱۹۸۳
	زیاد	۲/۸۰۳۳۶	۷/۸۶۶۹۷	۰/۹۹۶	۲۴/۹۱۷۸	۱۹/۳۱۱۰
Dimension3	خیلی زیاد	۱/۴۲۲۵۳	۶/۸۹۰۶۶	۱/۰۰۰	۱۷/۹۴۷۴	۲۰/۷۹۲۵
	کم	۴/۱۶۷۴۸	۷/۳۷۶۱۹	۰/۹۸۰	۲۴/۹۰۲۳	۱۶/۵۶۷۳
	متوسط	*۲۰/۳۶۱۷۰	۷/۳۵۴۴۴	۰/۰۳۶	۳۹/۸۵۶۰	۰/۸۶۷۴
Dimension3	زیاد	۶/۹۷۰۸۵	۷/۸۶۶۹۷	۰/۸۸۸	۲۸/۲۵۹۸	۱۴/۳۱۸۱
	خیلی زیاد	۲/۷۴۴۹۶	۶/۸۹۰۶۶	۰/۹۹۳	۲۱/۱۶۶۹	۱۵/۶۷۷۰
	متوسط	۱۶/۱۹۴۲۲	۷/۳۵۴۴۴	۰/۱۸۲	۴/۱۹۸۳	۳۶/۵۸۶۸
Dimension3	کم	*۲۰/۳۶۱۷۰	۶/۹۳۴۹۱	۰/۰۳۶	۰/۸۶۷۴	۳۹/۸۵۶۰
	زیاد	۱۳/۳۹۰۸۶	۷/۴۵۴۸۰	۰/۳۸۵	۷/۵۶۴۹	۳۴/۳۴۶۶
	خیلی زیاد	۱۷/۶۱۶۷۵	۶/۴۱۶۰۷	۰/۰۵۹	۰/۴۱۹۱	۳۵/۶۵۲۶
زیاد	خیلی کم	۲/۸۰۳۳۶	۷/۸۶۶۹۷	۰/۹۹۶	۱۹/۳۱۱۰	۲۴/۹۱۷۸
	کم	۶/۹۷۰۸۵	۷/۵۷۳۳۳	۰/۸۸۸	۱۴/۳۱۸۱	۲۸/۲۵۹۸
	متوسط	۱۳/۳۹۰۸۶	۷/۴۵۴۸۰	۰/۳۸۵	۳۴/۳۴۶۶	۷/۵۶۴۹
Dimension3	خیلی زیاد	۴/۲۲۵۸۹	۷/۱۰۱۲۹	۰/۹۷۵	۱۵/۷۳۶۱	۲۴/۱۸۷۹
	خیلی زیاد	۱/۴۲۲۵۳	۶/۸۹۰۶۶	۱/۰۰۰	۲۰/۷۹۲۵	۱۷/۹۴۷۴
	کم	۲/۷۴۴۹۶	۶/۵۵۳۴۱	۰/۹۹۳	۱۵/۶۷۷۰	۲۱/۲۶۶۹
Dimension3	متوسط	۱۷/۶۱۶۷۵	۶/۴۱۶۰۷	۰/۰۵۹	۳۵/۶۵۲۶	۰/۴۱۹۱
	زیاد	۴/۲۲۵۸۹	۷/۱۰۱۲۹	۰/۹۷۵	۲۴/۱۸۹	۱۵/۷۳۶۱

*. The mean difference is significant the 0.05 Level.

برای بررسی تفاوت بین میانگین نمرات گروه‌ها از آزمون توکی وهمگنی میانگین‌ها به شرح جدول‌های ۱۰ و ۱۱ استفاده شده است و با توجه به مقدار موجود در این جدول‌ها فقط بین میانگین نمرات خشنودی و رضایت شغلی مدیران با سابقه کم با میانگین مدیران دارای سابقه متوسط تفاوت معنی‌داری وجود دارد و تفاوت بین بقیه گروه‌ها معنی‌دار نیست.

جدول ۱۱. آزمون همگنی برای مقایسه میانگین نمرات با توجه به سابقه خدمت مدیران خشنودی و رضایت شغلی

Tukey HSD ^{a,b}	سابقه خدمت	فراوانی	ضریب آلفا=۰.۰۵٪	
			۱	۲
			بعد از آموزش	
کم	۱۳	۱۰/۱۰۱۶۲		
خیلی زیاد	۱۸	۱۰۳/۴۶۱۱	۱۰۳/۷۶۱۱	
خیلی کم	۱۱	۱۰۵/۱۸۳۶	۱۰۵/۱۸۳۶	
زیاد	۱۰	۱۰۷/۹۸۷۰	۱۰۷/۹۸۷۰	
متوسط	۱۴		۱۲۱/۳۷۷۹	
sig		۰/۱۸۶۶	۰/۱۱۳	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size=12.644

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

جدول ۱۲. شاخص‌های آمار توصیفی نمرات تعهد سازمانی با توجه به سابقه خدمت مدیران در بعد از آموزش

	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	تعهد سازمانی بعد از آموزش		
				خطای استاندارد	حداقل	حداکثر
خیلی کم	۱۱	۵۲/۴۵۴۵	۱۳/۳۸۱۸۱	۴/۰۳۴۷۷	۲۳/۰۰	۷۱/۰۰
کم	۱۳	۶۲/۰۰۰۰	۸/۱۶۴۹۷	۲/۲۶۴۵۵	۴۹/۰۰	۷۹/۰۰
متوسط	۱۴	۶۵/۰۷۱۴	۱۴/۱۴۱۸۳	۳/۷۸۷۵۸	۴۵/۰۰	۱۰۱/۰۰
زیاد	۱۰	۵۹/۱۰۰۰	۱۱/۰۱۹۹۶۳	۳/۴۸۴۷۳	۳۸/۰۰	۷۱/۰۰
خیلی زیاد	۱۸	۵۶/۳۸۸۹	۱۱/۱۲۰۴۰	۲/۶۲۱۱۰	۴۳/۰۰	۷۷/۰۰
جمع	۶۶	۵۹/۰۹۰۹	۱۲/۱۶۷۷۱	۱/۴۹۷۷۴	۲۳/۰۰	۱۰۱/۰۰

جدول ۱۳. آزمون همسانی واریانس های نمرات تعهد سازمانی مدیران

تعهد سازمانی بعد از آموزش			
سطح معنی داری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	مقدار F
۰/۵۴۱	۶۱	۴	۰/۷۸۲

جدول ۱۴. تجزیه و تحلیل واریانس نمرات تعهد سازمانی مدیران

تعهد سازمانی بعد از آموزش				
سطح معنی داری	مقدار F	مجذور میانگین	درجه آزادی	مجموع مجذورات
۰/۰۷۶	۲/۲۲۸	۳۰۶/۶۵۵	۴	۱۲۲۶/۶۲۱
		۱۳۷/۶۵۳	۶۱	۸۳۹۶/۸۳۴
			۶۵	۹۶۲۳/۴۵۵

فرضیه ۶: آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به سابقه شغلی بر تعهد سازمانی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی متفاوت است. در جدول ۱۲ شاخص های آمار توصیفی، نمرات تعهد سازمانی مدیران با توجه به سابقه خدمت در بعد از آموزش شامل: فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد گزارش شده است و بیشترین مقدار میانگین مربوط به مدیران دارای سابقه متوسط و کمترین مقدار مربوط به مدیران دارای سابقه خیلی زیاد است.

جدول ۱۵. آزمون سی دان (Dunnett C) برای مقایسه میانگین نمرات تعهد مدیران

		تعهد سازمانی بعد از آموزش						
فاصله درصدی حد بالا	اطمینان ۹۵ حد پایین	سطح معنی داری	خطای استاندارد	تفاوت میانگین ها (I-J)	(I) سابقه خدمت	(J) سابقه خدمت		
۳/۹۶۵۹	۲۳/۰۵۶۸	۰/۲۸۵	۴/۸۰۶۵۲	۹/۵۴۵۴۵	کم	خیلی کم	Fukey HS	
۰/۶۷۱۴	۲۵/۹۰۵۲	۰/۰۷۱	۴/۷۲۷۱۸	۱۲/۶۱۶۸۸	متوسط			
۷/۷۶۴۹	۲۱/۰۵۵۸	۰/۶۹۴	۵/۱۲۶۳۳	۶/۶۴۵۴۵	زیاد			
۸/۶۸۷۶	۱۶/۵۵۶۳	۰/۹۰۵	۴/۴۹۰۱۳	۳/۹۳۴۳۴	خیلی زیاد			
۲۳/۰۵۶۸	۳/۹۶۵۹	۰/۲۸۵	۴/۸۰۶۲۵	۹/۵۴۵۴۵	کم	خیلی کم	Dimen	
۹/۶۳۱۶	۱۵/۷۷۴۴	۰/۹۶۰	۴/۵۱۸۹۷	۳/۰۷۱۴۳	متوسط			
۱۶/۷۷۲۴	۱۰/۹۷۲۴	۰/۹۷۶	۴/۹۳۴۹۸	۲/۹۰۰۰۰	زیاد		Sion 3	
۱۷/۶۱۵۳	۶/۳۹۳۱	۰/۶۸۴	۴/۲۷۰۳۴	۵/۶۱۱۱۱	خیلی زیاد			
۲۵/۹۰۵۲	۰/۶۷۱۴	۰/۰۷۱	۴/۷۲۷۱۸	۱۲/۶۱۶۸۸	متوسط	خیلی کم		
۱۵/۷۷۴۴	۹/۶۳۱۶	۰/۹۶۰	۴/۵۱۸۹۷	۳/۰۷۱۴۳	کم		dimen	
۱۹/۶۲۶۸	۷/۶۸۳۹	۰/۷۳۴	۴/۸۵۷۷۴	۵/۹۷۱۴۳	زیاد		Sion3	
۲۰/۴۳۵۲	۳/۰۷۰۱	۰/۲۴۳	۴/۱۸۰۸۸	۸/۶۸۲۵۴	خیلی زیاد			
۲۱/۰۵۵۸	۷/۷۶۴۹	۰/۶۹۴	۵/۱۲۶۳۳	۶/۶۴۵۴۵	کم	خیلی کم	زیاد	Dimen
۱۰/۹۴۲۴	۱۶/۷۷۲۴	۰/۹۷۶	۴/۹۳۴۹۳	۲/۹۰۰۰۰	کم			Sion3
۷/۶۸۳۹	۱۹/۶۲۶۸	۰/۷۳۴	۴/۸۵۷۷۴	-۵/۹۷۱۴۳	متوسط			
۱۵/۷۱۸۹	۱۰/۲۹۶۷	۰/۹۷۷	۴/۶۲۷۳۸	۲/۷۱۱۱۱	زیاد			
۱۶/۵۵۶۳	۸/۶۸۷۶	۰/۹۰۵	۴/۴۹۰۱۳	۳/۹۳۴۳۴	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	Dimen
۶/۳۹۳۱	۱۷/۶۱۵۳	۰/۶۸۴	۴/۲۷۰۳۷	۵/۶۱۱۱۱	کم			Sion3
۳/۰۷۰۱	۲۰/۴۳۵۲	۰/۲۴۳	۴/۱۸۰۸۸	۸/۶۸۲۵۴	متوسط			
۱۰/۲۹۶۷	۱۵/۷۱۸۹	۰/۹۷۷	۴/۶۲۷۳۸	۲/۷۱۱۱۱	زیاد			

در جدول ۱۳ نتیجه آزمون همسانی واریانسها گزارش شده است و چون آماره یون محاسبه شده ($F=۳/۶۵۷$) با درجه آزادی (۶۱ و $d.f.=۴$) در سطح $۰/۰۱$ معنی دار است ($\text{sig} = ۰/۰۱$). بدین جهت برای مقایسه میانگینها از آزمون سی دان استفاده شده است. در جدول ۱۴ نتیجه اجرای تحلیل واریانس گزارش شده است و چون مقدار F محاسبه شده ($F=۶/۱۷۱$) با درجه

آزادی (d.f.=۴۶۱) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است (Sig=۰/۰۰۰). بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق تأیید می شود و می توان با اطمینان ۹۹ درصد ادعا کرد که بین میانگین نمرات تعهد سازمانی مدیران با توجه به سابقه خدمت آنان تفاوت معنی داری وجود دارد. با توجه به مقادیر جدول های ۱۵ و ۱۶ میانگین نمرات مدیران با سابقه خدمت کم و متوسط با میانگین نمرات مدیران با سابقه خیلی زیاد معنی دار است و بقیه معنی دار نیست.

جدول ۱۶. آزمون همگنی میانگین های نمرات تعهد مدیران

تعهد سازمانی بعد از آموزش

سابقه خدمت	فراوانی	ضریب آلفا = ۵۰٪
		۱
Tukey خیلی کم	۱۱	۵۲/۴۵۴۵
HSD ^{a,b} خیلی زیاد	۱۸	۵۶/۳۸۸۹
dimension زیاد	۱۰	۵۶/۱۰۰۰
کم ۱	۱۳	۶۲/۰۰۰۰
متوسط	۱۴	۶۵/۰۷۱۴
		۰/۰۶۵
Sig.		
Ryan-Einot- خیلی کم	۱۱	۵۲/۴۵۴۵
Gabriel		
Welsch Range خیلی زیاد	۱۸	۵۶/۳۸۸۹
dimension زیاد	۱۰	۵۹/۱۰۰۰
کم ۱	۱۳	۶۲/۰۰۰۰
متوسط	۱۴	۶۵/۰۷۱۴
Sig.		۰/۰۹۹

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size=12.664.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اول

آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره، خشنودی و رضایت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی را افزایش داده و نتیجه بررسی فرضیه این شد که آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره در خشنودی و رضایت شغلی مدیران تأثیر مثبت دارد و آن را افزایش می‌دهد. این نتیجه با نتایج حاصل از تحقیق حقیقت جو (۱۳۸۴) و شکر کن و همکاران (۱۳۸۰) مبنی بر وجود رابطه میان خشنودی و رضایت شغلی همسویی دارد. شاید این نتیجه به این معنی باشد؛ که اگر مدیران از بعدی از زندگی‌شان راضی باشند به همه زندگی‌شان تعمیم بدهند و در برنامه‌ریزی‌های سازمانی نیز آن را بکار گیرند.

فرضیه دوم

آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره بر تعهد سازمانی مدیران مدارس متوسطه شهرستان خوی تأثیر دارد. این فرضیه نیز با اطمینان ۹۹٪ تأیید شد و نتیجه حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از تحقیق‌های داودی پور (۱۳۸۷) هم خوانی دارد و ایشان نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که میزان توجه به رسالت میزان مشارکت و میزان تعهد سازمان نسبتاً مطلوب است. شاید این نتیجه به این معنی باشد که توجه به مدیران و ارائه خدمات مشاوره همراه با آموزش نظریه LMX باعث می‌شود که آنان نسبت به ارزش کار خود و ارائه خدماتی که انجام می‌دهند توجه بیشتر کرده و این باعث می‌شود تعهد سازمانی آنان نسبت به سازمان مورد نظر افزایش یابد.

فرضیه سوم

آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به جنسیت بر خشنودی و رضایت شغلی مدیران خوی متفاوت است. نتیجه بررسی فرضیه مشخص کرد که بین میانگین نمرات خشنودی و رضایت شغلی مدیران زن و مرد که ناشی از تأثیر نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره بود، متفاوت است و در این زمینه هم تحقیقی وجود نداشت که دقیقاً به این مسأله پرداخته باشد و به نظر می‌رسد که باز تفاوت بین خشنودی و رضایت شغلی مدیران زن و مرد ناشی از ویژگی‌های شخصیتی است که بین جنسیت زن و مرد وجود دارد. شاید این نتیجه به این معنی باشد که حضور پر رنگ زنان در سازمان‌ها و اهمیت و بهاء دادن به آنان باعث خشنودی و رضایت‌شغلی آنان بشود چرا که در گذشته به آنان توجه و اهمیت کمتری داده می‌شد.

فرضیه چهارم

نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به جنسیت بر تعهد سازمانی مدیران متوسطه شهرستان خوی متفاوت است. با آزمون این فرضیه، فرض صفر با اطمینان ۹۹٪ تأیید شد و این طور استنباط شد که میانگین نمرات تعهد مدیران زن از میانگین نمرات تعهد مدیران مرد به طور معنی داری بیشتر است و تحقیقی که به نحوی با این فرضیه ارتباط داشته باشد وجود نداشت. نتیجه حاصل از بررسی این فرضیه قابل تأمل است که چرا میانگین نمرات تعهد مدیران زن بیشتر از مدیران مرد است و مطلبی که به نظر می‌رسد، شاید مربوط به ویژگی‌های شخصیتی مردان است که باعث ایجاد تفاوت بین مدیران زن و مرد شده است. شاید این نتیجه به این معنی باشد که علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی، عموماً زنان مسئولیت بیشتری دارند و علاوه بر مسئولیت‌های خانواده و امورات مربوط به خانه داری سعی می‌کنند کارهای بیرون از خانه را به نحو احسن انجام دهند و دنبال بهانه برای انجام ندادن نیستند.

فرضیه پنجم

آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به سابقه شغلی بر خشنودی و رضایت شغلی مدیران متوسطه شهرستان خوی متفاوت است. با بررسی فرضیه ۵، این نتیجه حاصل شد که بین میانگین نمرات خشنودی و رضایت شغلی مدیران با توجه به سابقه خدمتشان تفاوت معنی داری وجود دارد و این تفاوت فقط مربوط به میانگین نمرات خشنودی و رضایت شغلی مدیران با سابقه کم با مدیران دارای سابقه متوسط است و تفاوت بین بقیه گروه‌ها معنی دار نیست. به نظر می‌رسد به خاطر مسائل امنیت شغلی و ندانستن تمام مهارت‌های مربوط به حیطه مدیریت، میزان رضایت و خشنودی شغلی در مدیران دارای سابقه کم در حد پایین باشد، ولی مدیران دارای سابقه متوسط با توجه به آرامش خاطر از لحاظ امنیت شغلی و دانستن مهارت‌های مربوط رضایت و خشنودی شغلی در آنان بیشتر باشد.

فرضیه ششم

آموزش نظریه LMX همراه با خدمات مشاوره با توجه به سابقه شغلی و تعهد سازمانی مدیران متوسطه شهرستان خوی متفاوت است. با آزمون فرضیه ۶ این نتیجه حاصل شد که میانگین نمرات تعهد سازمانی مدیران با توجه به سابقه خدمت آن‌ها متفاوت است اما این تفاوت فقط بین میانگین نمرات تعهد سازمانی مدیران با سابقه خدمت خیلی زیاد (۳۰ تا ۲۴ سال) دارای سابقه کم (۶-۰ سال) و مدیران دارای سابقه متوسط (۱۸-۱۳ سال) بود و بقیه گروه‌ها تفاوت نداشتند. این فرضیه نیز به نوعی با فرضیه پنجم هم‌پوشی دارد. شاید این به این

معنی باشد که اگر امنیت شغلی وجود داشته باشد باعث می‌شود که مدیران هم از لحاظ رضایت و خشنودی شغلی و هم از لحاظ تعهد سازمانی در سطح بهتر عمل کنند. در خاتمه می‌توانیم نتیجه گیری کنیم که از جمله عواملی که بر خشنودی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر دارند استفاده از نظریه LMX همراه خدمات مشاوره ای است، ولی نباید از این مسأله غفلت ورزید که به همین نتیجه اکتفا کنیم چون عوامل بسیار متعددی هم به تنهایی و هم در تعامل با هم می‌توانند در خشنودی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر گذار باشند که باید مورد شناسایی و تحقیق و بررسی قرار گیرند و در این صورت است که می‌توان به طور معنی داری در خشنودی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان موثر بود و یا مدیریت در این صورت می‌تواند اثربخش باشد.

پیشنهادها

الف- پیشنهادهای مبتنی بر یافته های پژوهش

- ۱- از آنجائی که نتایج نشان می‌دهد که اگر شرایط محیط کار مطلوب برای مدیران و کارکنان فراهم شود بهره‌وری سازمان افزایش پیدا می‌کند، لذا پیشنهاد می‌شود که شرایط محیط کار مطلوبی برای مدیران و کارکنان فراهم شود تا بهره‌وری سازمانی افزایش یابد.
- ۲- از آنجائی که نتایج نشان می‌دهد برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌ها درخصوص خدمات مشاوره‌ای نتیجه مطلوبی دارد، لذا پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌هایی در زمینه اثربخشی برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌ها درخصوص خدمات مشاوره‌ای برای مدیران و کارکنان آموزش و پرورش انجام گیرد.
- ۳- از آنجائی که نتایج نشان می‌دهد نظریه LMX در افزایش بهره‌وری کارکنان مؤثر می‌باشد، پیشنهاد می‌شود که در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست گذاری‌های آموزش و پرورش از مفاهیم نظریه مذکور استفاده شود.

منابع

- مقیمی، محمد. (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه.

- نوروژی، س. (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین جو سازمانی مدارس و تعهد سازمانی دبیران دبیرستان های (عادی-دولتی) نواحی سه گانه آموزش و پرورش کرمانشاه در سال تحصیلی ۸۱-۸۰

- حقیقت جو، فاطمه. (۱۳۸۴). مقایسه آموزش نظریه LMX با و بدون خدمات مشاوره به مدیران و تأثیر آن بر نگرش های شغلی و رفتار مدنی سازمانی کارکنان حوزه ستادی سازمان امور مالیاتی کشور. رساله دکتری چاپ نشده. تهران: دانشگاه تربیت معلم.

- داودی پور، عبدالله. (۱۳۸۷). بررسی زمینه های اجرای طرح مدیریت مدرسه محور بر اساس رسالت مشارکت و تعهد سازمانی مدیران و معلمان مدرسه راهنمایی تحصیلی شهر مشهد.

- Dionnel, L. (2000). Leader-member exchange(LMX):level of negotiating latitude and job satisfaction. University of Moncton, Shipagan .onepine.info
- Davis, w.; &Gardner, w.(2004).perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective.The leadership Quarterly,15,439-465.
- Graen,G;Novak,M.A.;sommerkamp , p .(1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction:testing a dual attachment modea.Organizational Behavior and Human performance,30,109-131.
- Graen ,G.B; &Uhl-Bien ,M.(1998). Relationship – based approach to leadership: Development of leader- member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi –domain perspective. In Dansereau F:, &yammarino, F.J.(EO).leadership :The multiple –level Approches (pp:103-134).Bostan:SPA.
- SIOP(2003).Leader-member exchange theory society for Industrial and organizational psychology INC.
- Liden,R;&Maslyn, J , (1998).Multidimentionality of leader –member exchange: An empirical assessment through scale development. Journal of management ,24(1),43-72.