

Research Paper

Identification the Factors Influencing Decentralized Decisions Made by Education Managers

Ahmad Bayati ¹, Alireza Ghasemizad ^{2*}, Abdolmohammad Taheri ³

1. PhD Student, Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran
3. Associate Professor, Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.

Received: 2020/4/3

Accepted: 2020/8/27

PP: 73-87

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2021.24517.4915

Keywords:

inhibiting factors, decentralized management, decentralization, education

Abstract

In decentralized education systems, decisions are made through legislative bodies, elected public councils, and trustees. The main purpose of this research is to identify and prioritize the factors influencing the decentralized decision making of education managers. It is a qualitative applied study. Data were collected through semi-structured interviews and questionnaires whose validity was confirmed by university professors and experts and its reliability was calculated using Cronbach's alpha coefficient of 0.870. Decentralized recruitment of managers was done by thematic analysis and Friedman test. The results of the content analysis findings led to the identification of 4 organizer themes, 17 basic themes and 81 sub-themes. Finally, prioritizing the results with Friedman test showed that from the experts' point of views, lack of comprehensive rules and regulations associated with decentralization (environmental factor) is the first priority with the most influence while technical skill (management factor) is the last priority with the least impact on decentralized decisions of education managers.

Citation: Bayati Ahmad, Ghasemizad Alireza, Taheri Abdolmohammad.(2021). Identification the Factors Influencing Decentralized Decisions Made by Education Managers Journal of New Approaches in Educational Administration; 12(4). PP:73-87

Corresponding author: Alireza Ghasemizad

Address: Associate Professor, Department of Educational Management, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran

Email: Ghasemizad@kau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Education, as a subsystem of society have an important role in the development process and to be able in time to respond to the needs of the third millennium, will inevitably have to adapt to the domestic and international situation has changed. . Among government organizations, the need for decentralized management in educational organizations more crucial than ever. In Iran, which has a centralized education system, there is a great tendency towards decentralization and the public and experts have attributed most of the inefficiency of the education system to it. Moreover, they think that by changing the decision-making system, they can overcome most of the educational problems. Decentralized management in educational systems is important in two ways, one is the importance of management skills and the other is monitoring and control over education and management. Studies show that educational systems such as the educational institution in Iran do not function properly in the implementation of decentralized management. Therefore, considering the current situation of the management of the education system in Iran and examining how it works, according to the existing laws, is felt more than ever. The overall purpose of this study was to identify barriers to decentralized management in Isfahan education. This research was carried out with a mixed heuristic approach and using the qualitative method of foundation grounded theory as well as the descriptive quantitative method of correlation. In the quantitative part, the statistical population included all the directors of different education regions of Isfahan province in 1397-97 in the number of 1700 people. From this number, 313 people were selected by available sampling method. The statistical population in the qualitative section included specialists and experts in educational management and knowledge of current issues in education, where fifteen people were purposefully selected for semi-structured and interactive interviews, and the interviews continued until the data reached theoretical saturation. For the analysis of qualitative data from open coding, axial and selective used. Accordingly, 240 primary conceptual propositions with 44 sub-categories and 6 main categorical propositions in the form

of 6 dimensions of the paradigm model include: causal causes (6 categories), main phenomenon (deterrents of decentralized management), strategy (5 categories), characteristics Underlying conditions (4 categories), intervention conditions (4 categories), outcome (14 categories), identification and relationships between them were drawn and presented in a paradigm model. In the quantitative part, a questionnaire was used to collect data, the validity of which was confirmed by experts, and for its reliability, the Cronbach's alpha method was used. The Cronbach's alpha coefficient of the questionnaire was 0.839 and showed the high reliability of the questionnaire. For the analysis of quantitative data from the confirmatory factor analysis and structural equation model was used based on the software SPSS and lisrel. The test results of the quantitative model, which resulted from the hypotheses derived from the qualitative model, confirmed the generality of the paradigm model with a few modifications. In general, decentralization in any system, especially the education system, is an opportunity for community and staff participation in planning, budgeting and providing justice in the allocation of resources, and motivates and improves the quality of service delivery. With regard to the implementation of decentralization in any country depends on political leadership, the field of socio-economic infrastructure and technical and management skills to run at the local level, therefore, should be key factors in education policy, a thorough understanding of Design and implement technical strategies in that country. The results of this study indicate that the implementation of decentralized management in Isfahan province requires turning to several basic stages: the stage of introducing decentralized management, its application and finally the institutionalization of decentralized management. The model of identifying the factors hindering the implementation of decentralized management not only identifies the obstacles hindering the implementation of decentralized management, even cultural structure, the role of managers, assistants, teachers, students, parents and local authorities will also be transformed. The multiplicity of perceptions and the lack of familiarity of many managers and officials with the concept of

decentralized management have been serious challenges in this area and working to gather more in-depth information making it difficult. Also, the lack of conditions for conducting

group interviews in focus groups to collect more accurate data was one of the limitations of this study.

مقاله پژوهشی

شناسایی عوامل موثر در تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش

احمد بیاتی^۱، علیرضا قاسمی زاد^{۲*}، عبدالمحمد طاهری^۳

۱. دانشجوی دکترا، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.
 ۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.
 ۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: در نظام‌های آموزشی نامتمرکز، تصمیم‌گیری از طریق نهادهای قانونگذار، شوراهای منتخب مردمی و هیئت‌های انما عملی می‌شود. هدف اصلی این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش است.

روش شناسایی: این پژوهش از نوع کاربردی و به صورت کیفی انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و پرسشنامه بود که روایی آن توسط اساتید و کارشناسان به صورت محتوایی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شد. تجزیه و تحلیل به صورت کیفی که به شناسایی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری غیرمتمرکز مدیران با استفاده از روش تحلیل مضمون و اولویت‌بندی آن‌ها از طریق آزمون فریدمن انجام شد برای بررسی اعتبار شبکه مضامین به دست آمده، از معیارهای اعتبارسنجی کیفی "قابل قبول بودن" و "قابل اعتماد بودن" و همچنین "ممیزی بیرونی" استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از یافته‌های تحلیل مضمون، به شناسایی ۴ مضمون سازمان‌دهنده، ۱۷ مضمون پایه اصلی و ۸۱ مضمون پایه فرعی منجر شد و در نهایت اولویت‌بندی نتایج با آزمون فریدمن نشان داد که از دیدگاه خبرگان، نبود قوانین و مقررات جامع در ارتباط با تمرکززدایی (عامل محیطی) در اولویت اول و دارای بیشترین تأثیر گذاری بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش و مهارت فنی (عامل مدیریتی) در اولویت آخر و کمترین تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش می‌باشد.

نتیجه‌گیری: برای اثربخش نمودن نظام آموزش و پرورش حرکت بسوی کاستن تمرکز ضروری است. در این خصوص شناسایی موانع کم‌شایان توجهی به مسئولین و سیاستگذاران آموزش و پرورش می‌کند که در این مقاله بیان شده‌اند.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۶

شماره صفحات: ۷۳-۸۷

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2021.24517.4915

واژه‌های کلیدی:

تصمیم‌گیری، غیرمتمرکز، مدیران، آموزش و پرورش

استناد: بیاتی احمد، قاسمی زاد علیرضا، طاهری عبدالمحمد (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر در تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۲ (۴): ۷۳-۸۷

* نویسنده مسئول: علیرضا قاسمی زاد

نشانی: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران

پست الکترونیکی: Ghasemizad@kau.ac.ir

مقدمه

مدیران در کنار سایر نهادها مثل نیروی انسانی، ماشین آلات، مواد و غیره به عنوان یکی از ارکان اصلی سازمان محسوب می‌شوند. سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌های مالی شدید، مجبور به اتخاذ تصمیمات مناسب در جهت رفع محدودیت‌هایی نظیر کمبود اعتبارات آموزشی و پژوهشی و ناکافی بودن امکانات آموزشی می‌شوند. در واقع، نوع و کیفیت تصمیمات، تاثیر بسیار زیادی بر تشدید مشکلات مدیران دارد. در حال حاضر، مدیریت نظام آموزش و پرورش ایران به شیوه مدیریت و تصمیم‌گیری متمرکز اداره می‌شود، بدین معنا که تمرکز و عدم تمرکز به نحوه اعمال قدرت در تصمیم‌گیری‌ها بستگی داشته و دارای مشکلات فراوانی است. اگر خواهان اصلاح در آموزش و پرورش هستیم، علاوه بر لزوم عزم و اراده ملی و وجود نگرش‌های مطلوب به این برنامه و تعیین اهداف و راهبردهای آن، ساخت‌دهی مجدد نهاد تصمیم‌گیری و تعیین سبک‌ها و رویکردهای مدیریتی همخوان با آن، همچنین مشارکت همه‌جانبه افراد، نهادها و سازمان‌های اجتماعی بهره‌بردار از خروجی‌های آموزش و پرورش، ضروری می‌باشد (Salsabili, 2013). پاسخگویی به نیازهای متنوع فردی و اجتماعی، اعتدالی سطح فرهنگ و دانش عمومی، تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص و گسترش علوم و فن‌آوری، مستلزم آزادی عمل و اختیارات بیشتر نیروهای رده‌های مختلف سازمان آموزش و پرورش است که در نظام مدیریتی غیرمتمرکز و مبتنی بر مشارکت در تصمیم‌گیری متبلور می‌شود. در مدیریت غیرمتمرکز، دستگاه متمرکز تصمیم‌گیری برای همه امور وجود ندارد و هر استان بر اساس اختیارات کسب شده، حق تعیین خط مشی، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در امور اداری و آموزشی و اداری خود را دارد. بررسی وضعیت دانش‌آموختگان پس از خروج از نظام آموزش و پرورش که اکثراً به عنوان ورودی‌های سایر نظام‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی محسوب می‌شوند، نمایانگر این مسئله است که آنها قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم و مورد انتظار را ندارند و می‌توان گفت آموزش و پرورش نتوانسته است این توانمندی‌های بایسته برای پاسخگویی به جامعه را در دانش‌آموزان ایجاد کند و بیشتر مشکلات و نارسایی‌های سایر نظام‌های اجتماعی کشور نیز از کاستی‌های همین نهاد سرچشمه می‌گیرد. نظام آموزش و پرورش با تمام حساسیت‌ها، پیچیدگی‌های فنی فعالیت‌ها و وظایف در حیطه‌های مختلف دانش‌آموزی، کارکنان، فضاهای کالبدی، تجهیزات و تسهیلات، امور مالی، بخش‌های علمی، پژوهشی و ... که مستلزم وجود سطوحی از قدرت و اختیار، مسئولیت و سازوکارهای پاسخگویی است، در حال حاضر به شیوه متمرکز مدیریت و در باب آن تصمیم‌گیری می‌شود. اما مهم‌ترین مشکل مبتلا به آموزش و پرورش، شیوه مدیریت و تصمیم‌گیری متمرکز است. از آنجایی که دامنه فعالیت‌های این نظام در دورافتاده‌ترین نقاط کشور پراکنده است، برقراری ارتباط میان فعالیت‌های واحدها باید از مراحل و مجراهای متفاوت عبور کند. تصمیمی که در بالاترین سطح از مدیریت اتخاذ می‌شود، برای اجرا باید مسیر طولانی را بپیماید و از فرایند تهیه‌بخشنامه و دستورالعمل (و شیوه‌نامه) و ابلاغ آنها از واحدی بالاتر به واحدهای تابعه بگذرد تا اینکه به مرحله عمل برسد. در این مسیر بسیار محتمل است که محتوا به گونه‌ای دیگر تعبیر و یا در اجرای به هنگام آن تاخیر شود. همچنین در صورتی که دستورالعمل‌ها به صورت کلی باشند، هر نیروی واحد آموزشی بر حسب برداشت خود به آن عمل می‌کند و اگر دستورالعمل‌ها، انجام امور را در جزئیات شرح دهند، نمی‌تواند آنها را در شرایط ویژه محلی و بومی در هر یک از حوزه‌ها و نقاط جغرافیایی کشور تطبیق داد و در عمل به کار برد (Saadat, 2013). این فراگرد تصمیم‌گیری متمرکز بر کل نظام اعمال می‌شود و استان‌ها و مناطق به صورت جداگانه و منفرد حق قانونی و اختیار تصمیم‌گیری ندارند. مقامات آموزشی استان‌ها به خواست و دستور وزارت خدمت می‌کنند و طبق قانون موظف به اجرای تصمیمات آن هستند، تصمیماتی که در استان‌ها و مناطق مختلف راجع به امور آموزشی اتخاذ می‌شود، مشروط به بازنگری، تأیید و اجازه اداره مرکزی و ستادهای بالاتر است و در صورت لزوم ملغی هم می‌شود (Jahanian, 2012). در این نظام، مدیران و کارکنان سطوح پایین‌تر و عملیاتی فقط مجری تصمیمات و دستوراتی هستند که از راس اتخاذ و صادر می‌شود. با توجه به اینکه هر روز منابع در دسترس محدودتر و اهمیت و فوریت مدیریت و برنامه‌ریزی‌های مطلوب بیشتر احساس می‌شود و بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه با فرهنگ‌های متفاوت به سوی "عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها" و عدم تجمع امور رفته‌اند و بیشتر مدیران، معلمان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان در سطوح مختلف بر پایه مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها به نتایج مطلوبی دست یافته‌اند، لذا برای پاسخگویی به نیازهای فردی و اجتماعی و با توجه به وجوب اعتدالی سطح فرهنگ، دانش عمومی، تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص و گسترش علوم و فن‌آوری، لازم است واحدهای مربوطه با مطالعه دقیق و شناخت لازم اوضاع و شرایط بومی، محیطی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و به ویژه فرهنگی و با تمرکززدایی به سوی مشارکت و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز رفته و با توزیع متناسب قدرت، اختیار تصمیم‌گیری را به سطوح پایین‌تر منتقل کنند (Kharrazi, 2011). لذا در این به‌شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر در تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش استان اصفهان پرداخته شده و به این سؤال اصلی پاسخ داده خواهد شد که: عوامل موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش استان اصفهان کدامند؟

چارچوب نظری پژوهش

تصمیم‌گیری، همواره به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است تا جایی که هربرت سایمون، تصمیم‌گیری را با مدیریت مترادف دانسته و معتقد است که فعالیت و رفتار سازمانی، شبکه پیچیده‌ای از فراگردهای تصمیم‌گیری است. در تعریفی بسیار ساده، تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف (Alvani, 2016). این تعریف نشان می‌دهد، کار اصلی تصمیم‌گیرنده پیدا کردن راه‌های ممکن و بررسی نتایج احتمالی ناشی از آن راه‌ها و انتخاب اصلح بین آنهاست و چنانچه بتواند این انتخاب را به درستی و به نحو مطلوب انجام دهد، می‌توان انتظار داشت که تصمیمات وی موثر و سازنده باشد. اداره امور سازمان‌های بزرگ نظیر آموزش و پرورش صرفاً بر نبوغ و قضاوت شخصی افراد نمی‌تواند متکی باشد، بلکه تصمیمات بایستی حتی الامکان بر پایه بررسی‌های علمی، آمار و اطلاعات دقیق، به موقع و مرتبط و بر اساس اصول و روش‌های خاصی صورت پذیرد. همچنین پیچیدگی چنین سازمان‌های، هزینه‌های بالای عملیات، وسعت تشکیلات و ساختارهای سازمانی آن، لزوم بکارگیری شیوه‌های تصمیم‌گیری مناسب و اخذ تصمیمات مستدل را برای مدیران روشن می‌سازد. کتیلسون (۲۰۱۵) عواملی همچون افتراق در مقابل یکپارچگی، ساختار سازمان، اتکالی به منابع مرکز و ناسازگاری هدفگذاری‌ها را از مواردی معرفی می‌کند که بر سرراه تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز قرار دارند و همچنین فقدان وضوح در جریان تصمیم‌گیری در رده‌های مختلف را مانعی بر سر راه اتخاذ تصمیمات غیرمتمرکز عنوان نموده است. به نظر می‌رسد محتوا و مبنای اصلی اندیشه تمرکززدایی، اعطای مسئولیت به جامعه انسانی است که در جامعه‌ای بزرگتر قرار گرفته است، به نحوی که مستقیماً در اداره امور مربوط به خود نقش داشته باشد (Bahrapour, 2009). در پژوهشی که توسط (Bayati, Ghasemizad & Taheri, 2019) با هدف شناسایی عوامل بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز در ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌های غرب استان اصفهان با رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش تحقیق داده‌بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بوده و به منظور گردآوری اطلاعات، با به کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند با ۳۵ نفر از خبرگان آشنا به مباحث آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی، مصاحبه انجام شد. از نتایج حاصل از روش کیفی داده‌بنیاد می‌توان این‌گونه استدلال نمود که مدیریت غیرمتمرکز و اجرایی کردن آن در آموزش و پرورش شهرستان‌های غرب استان اصفهان، بیشتر تحت تاثیر موانع ساختاری و سیاسی و موانع نهادی-سازمانی است. با توجه به پرسش‌های مطرح شده از مصاحبه‌شوندگان، اکثریت آنان بر این نکته اتفاق نظر داشتند. شواهد کیفی نشان می‌دهد که اجرایی کردن مدیریت غیرمتمرکز و تفویض اختیار در رده‌های مختلف سازمان آموزش و پرورش در نواحی مختلف، نیازمند برخوردی هوشمندانه و علمی است. آن را باید فرایند نسبی دانست و نمی‌توان ادعا کرد که نظام آموزشی متمرکز خالص و غیرمتمرکز محض وجود دارد، بلکه در هر نظام غیرمتمرکزی می‌توان برخی ویژگی‌های متمرکز بودن را پیدا کرد. از این رو نمی‌توان بسیاری از مولفه‌های حاصل از نتایج این پژوهش مانند تفویض اختیار را بدون تمرکززدایی پیاده کرد.

تمرکززدایی را می‌توان به معنای انتقال قدرت از سطح نظارتی بالاتر به سطح پایین‌تر استان، منطقه، مدرسه و کلاس درس بدانیم (Salsabili, 2013). تمرکززدایی در تصمیم‌گیری، مشارکت همه جانبه افراد را در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی درباره سرنوشت خود ایجاب می‌کند. از نظر این افراد، از سویی مشارکت حقانیتی فطری، اخلاقی و معنوی است و از سوی دیگر، همان‌گونه که تحقیقات ۱۹۸۰ میلادی به بعد نشان می‌دهند، مشارکت افراد در فعالیتهای تصمیم‌گیری سازمان، کار مدیریت را بسیار مولدتر، موفقیت‌آمیز و کارا تر می‌کند. در این ارتباط، محققانی نظیر کوتر (۲۰۰۹) عواملی مانند احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمان‌ها، مغایر بودن اهداف فرد و سازمان، وجود سبک‌های مختلف مدیریتی و رهبری، احساس بیم و خطر از مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، عدم وجود خصلت‌های کارگروهی در سازمان، عدم ایجاد یک بسنر فرهنگی مناسب برای مشارکت در تصمیم‌گیری، کمبود آموزش‌های لازم و ضعف مدیریت و نیز موانع اقتصادی و مالی را از عواملی شناسایی نموده که می‌تواند بر مسیر و فرایند تصمیم‌گیری غیرمتمرکز تاثیر گذار باشند (Arefi, 2007).

عوامل ناشی از دیدگاه‌های رفتاری به مدیریت، بخشی از ابعاد تصمیم‌گیری مبتنی بر تمرکز یا عدم تمرکز را مشخص می‌نماید، اما بر پایه نگرش‌های ساختاری و موقعیت سازمان نیز عوامل دیگری دخالت می‌کنند که عمده آنها شاخص‌هایی است که اولاً با درجه پیچیدگی سازمان، ثانیاً با درجه رسمیت سازمان و ثالثاً عواملی که مستقیماً با تمرکززدایی یا تمرکززدایی ارتباط دارد، مربوط می‌شود. در تبیین پیچیدگی سازمان، شاخص‌های تفکیک افقی و تقسیم وظایف باید مورد دقت قرار گیرد همچنین شاخص‌های مربوط به تفکیک مکانی و پراکندگی جغرافیایی سازمان قابل دقت می‌باشند. نبود انگیزه و عامل مشوق کافی سبب می‌شود زبردستان از پذیرفتن مسئولیت اضافی خودداری کنند. به عقیده کارسلی (۲۰۱۰) عوامل دیگری که در تعیین درجه عدم تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان‌ها موثرند شامل گرانی و وزن تصمیم‌ها، آرزوی همگونی خط مشی، اندازه سازمان، تاریخ و فرهنگ، فلسفه مدیریت، آرزوی استقلال، فراهم بودن مدیران بومی، فنون نظارت، کارکرد نامتمرکز و نفوذهای محیطی است.

فرضیه کلی پژوهش

تعیین عوامل موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش استان اصفهان

فرضیه فرعی پژوهش

الویت بندی هر یک از عوامل شناسایی شده موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش استان اصفهان

روش پژوهش

روش این پژوهش کیفی است و از پدیدارشناسی تفسیری استفاده شد. پدیدارشناسی هم به عنوان شیوه جمع‌آوری اطلاعات هم به عنوان یک روش تحقیق و هم عنوان یک نظریه مطرح است. هدف اصلی روش پدیدارشناسی، درک ساختار اصلی پدیده‌های تجربه شده انسانی و دستیابی به عمق مفهومی تجارب آنان است (Hafez Nia, 2016). جامعه آماری این پژوهش شامل، صاحب‌نظران و متخصصان موضوعی، مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان بودند که با استفاده از رویکرد هدفمند و با روش انتخاب صاحب‌نظران کلیدی و گلوله برفی و استفاده از معیار اشباع نظری در نهایت ۶۰ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت گرفت. برای گردآوری داده‌ها و با توجه به نوین بودن تحقیقات درباره‌ی شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش و به خصوص در ایران، تصمیم گرفته شد که در این تحقیق از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی استفاده شود. این تصمیم‌گیری به این دلیل بود که هدف تحقیق شناسایی ایده‌های اولیه و عمیق برای توسعه‌ی الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی براساس یافته‌های کیفی بود. قبل از انجام مصاحبه با توجه به زمان پیش‌بینی شده برای مصاحبه برنامه‌ریزی و اقدامات لازم به شکل حضوری و تلفنی درمورد امکان انجام مصاحبه و زمان انجام آن هماهنگی گردید و سپس مرحله‌ی مصاحبه آغاز که در ابتدا به طور کلی هدف از پژوهش ذکر گردید و تأکید شد که از مصاحبه‌ها صرفاً برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های تحقیق و مقالات منتشر نخواهد شد. با توجه به ماهیت مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته، ابتدا سوالات اصلی:

۱- عوامل موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش کدام‌اند؟

۲- اولویت بندی هر یک از عوامل شناسایی شده موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش استان اصفهان چگونه است؟ طرح گردید؛ سپس در ادامه سوالات دیگری با توجه به پاسخ‌ها و به منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه شده طرح و در پایان هر جلسه مصاحبه از مصاحبه‌شدگان درخواست گردید که چنانچه مطلب دیگری برای موضوع دارند، بیان و اضافه کنند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل مضمون و تشکیل شبکه مضامین که یکی از روش‌های پایه و کارآمد تحلیل کیفی است، استفاده شد. این روش فرایندی است که داده‌های پراکنده را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. با استفاده از این فن می‌توان عوامل موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز را شناسایی و استخراج نمود.

برای بررسی اعتبار شبکه مضامین به دست آمده، از معیارهای اعتبارسنجی کیفی "قابل قبول بودن" و "قابل اعتماد بودن" و همچنین "ممیزی بیرونی" استفاده شد. برای بررسی "معیار قابل قبول بودن" شبکه مضامین از روش‌های همسوسازی داده‌ها که با جمع‌آوری داده‌های کافی از منابع متعدد مانند صاحب‌نظران، منابع و مستندات علمی و پژوهشی، پیشینه‌های نظری و پژوهشی، خودبازبینی محقق و کنترل اعضای شرکت‌کننده در پژوهش و برای بررسی معیار "قابل اعتماد بودن" شبکه مضامین نیز کلیه فرایندها و مراحل در پژوهش طی گردید. برای اولویت بندی عوامل شناسایی شده، از آزمون فریدمن استفاده شد این آزمون زمانی قابل استفاده است که شما بخواهید نظرات یک گروه را در چند زمینه مورد بررسی قرار دهید و بر اساس نظرات افراد این گروه، اولویت هر کدام از موارد را بر اساس رتبه بندی معنی دار (یا گرایشات معنادار افراد به هر کدام از متغیرها) مشخص نمایید. شناسایی علمی مورد استفاده با ذکر فرایند و مراحل و اجزای روش شناسایی کامل آورده شود.

به بیان کالبرگ و همکاران (۲۰۰۰) تصمیم‌گیری در هیچ سازمانی نباید کاملاً متمرکز یا کاملاً غیرمتمرکز شود بلکه باید بصورت نیمه متمرکز و ترکیبی، با در نظر گرفتن شرایط و مقتضیات و تخصص کارکنان نسبتی از هر کدام را انتخاب و ترکیب نماید. به عقیده آنها، اخذ تصمیم در خصوص میزان تمرکز در نظام‌های آموزشی در پنج سطح انجام می‌شود که شامل: ۱- مدیریت عالی؛ ۲- وزارتخانه؛ ۳- استان؛ ۴- مدرسه؛ ۵- کلاس درس می‌باشد. تصمیمات در نظام آموزشی نیمه متمرکز، هدف‌ها و سیاست‌های کلان، به عنوان برنامه واحد، در مقیاس کشوری تعیین می‌گردد، و مسئولان منطقه‌ای و محلی، در اتخاذ روش‌های متناسب با شرایط و مقتضیات زمان و مکان، آزادی عمل دارند. در واقع آموزش در مرحله اجرا انعطاف‌پذیر است و با نیازهای منطقه‌ای و تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان سازگاری لازم را دارد (Achmad, 2017:22). برمن و همکاران، بر این باورند که برای کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها باید به طور هم‌زمان از تمام زیرمجموعه‌های یک مجموعه، از جمله بخش مالی، مدیریتی، و برنامه‌ای، کار را شروع کرد، و بدترین حالت ممکن زمانی است که تمرکززدایی فقط در یک بخش رخ دهد. این

امر کیفیت کار مدارس و یادگیری کودکان را بدتر از قبل خواهد نمود شاید بتوان این مسأله را مهم‌ترین عامل ناموفق بودن کاهش تمرکز در کشورهای در حال توسعه دانست.

یافته‌های پژوهش

به منظور شناسایی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش استان اصفهان از روش کیفی استفاده شد و برای تحلیل داده‌های به دست آمده از فن تحلیل مضمون و تشکیل شبکه مضامین استفاده گردید. تحلیل مضمون یکی از فنون تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی است. بر این اساس، در گام نخست، داده‌ها طی فرایند مصاحبه گردآوری شد. سپس متون مصاحبه‌مکتوب به دفعات مطالعه و بازبینی شدند و فهرستی از کدهای اولیه ایجاد شد. در این مرحله ۸۱ کد اولیه شناسایی گردید. در گام‌های بعد کدهای به دست آمده در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شدند و شبکه مضامین چندین بار تحلیل و بازبینی شد و در نهایت برای شناسایی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش به عنوان مضمون فراگیر، ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۷ مضمون پایه اصلی و ۸۱ مضمون پایه فرعی شناسایی و شبکه مضامین استخراج گردید. نتایج یافته‌های کیفی هر یک از سئوالات پژوهش به ترتیب در ذیل بیان شده است:

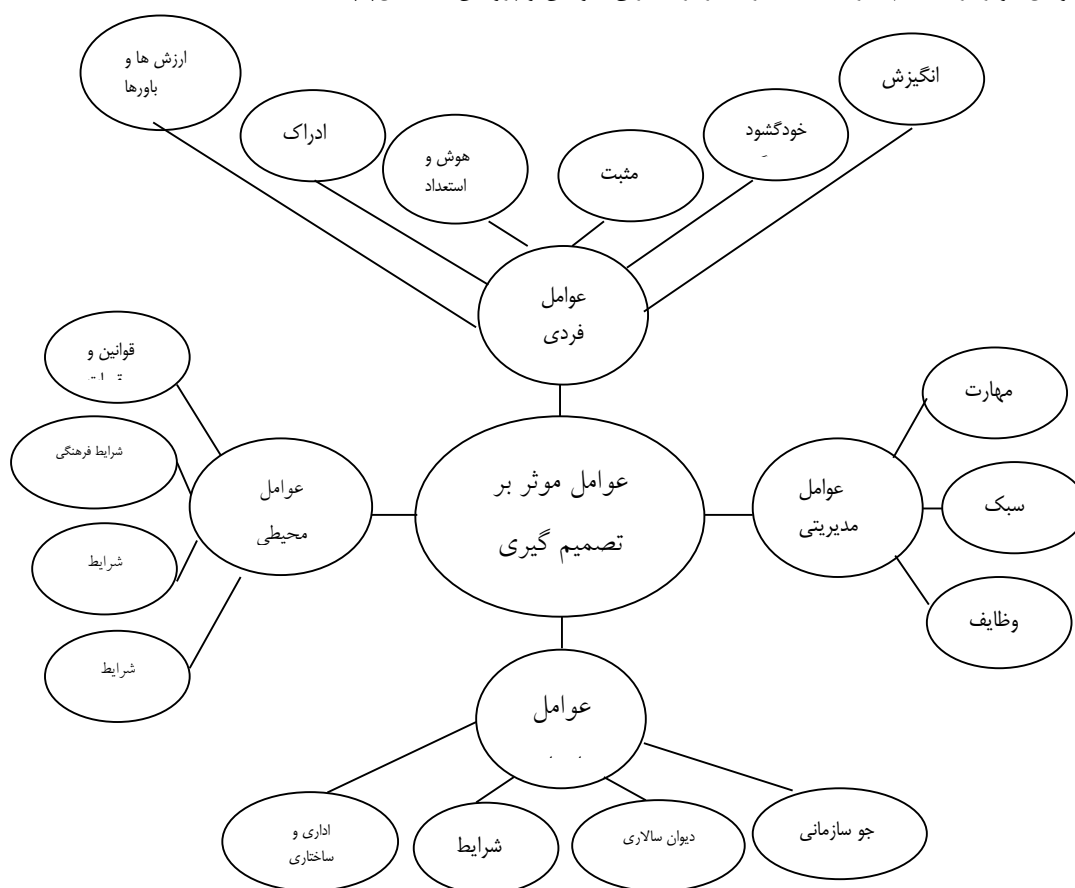
سوال اول پژوهش: عوامل موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش استان اصفهان کدامند؟
 نتایج احصاء شده از مصاحبه‌های انجام شده جهت پاسخگویی به سؤال مربوط به شناسایی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش، ۴ مضمون عوامل مدیریتی، عوامل فردی، عوامل محیطی و عوامل سازمانی، ۱۷ مضمون پایه اصلی و ۸۱ مضمون پایه فرعی به شرح ذیل است:

جدول ۱. شبکه مضامین شناسایی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون اصلی پایه	مضمون پایه فرعی
عوامل	مهارت‌ها	مهارت تصمیم‌گیری، مهارت ارتباطی، مهارت فنی، مهارت خلاقیت، مهارت ادراکی	
مدیریتی	سبک‌ها	مدیریت مستبدانه، مدیریت فرهنگ، مدیریت تفویضی، مدیریت مشارکتی، مدیریت تشریفاتی و مقرراتی	
	وظایف	تفویض اختیار به زیردستان، آینده‌نگری، ابهام‌زدایی در محیط کار، داشتن تجربه مدیریتی، داشتن سابقه مدیریتی، برنامه‌ریزی صحیح، کنترل و نظارت دقیق فعالیت‌ها، قضاوت و تصمیم‌گیری، دانش و اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی	
عوامل فردی	انگیزش	عدم ایجاد حس رقابت در میان مدیران، وجود نظام تشویق و تنبیه، بازخورد مثبت، ترفیع، پاداش مالی	
	خودکسودگی	درک نیاز به تغییر و داشتن دیدگاه مشترک، تحمل ابهام مدیران، ترک عادات منفی، ترس از ناشناخته‌ها، نیاز مدیران به احترام و خودکوفایی	
	مثبت‌اندیشی	تفکر خلاق، اعتماد به نفس، خودکنترلی، اعتماد و اطمینان مدیران به زیردستان	
	هوش و استعداد	توانایی ذهنی مدیران، تحصیلات مدیر، وجود درصد پایین نیروهای کیفی در برخی شهرستان‌ها	
	ادراک	شناخت و آگاهی‌های فردی، شخصیت مدیر، نظام ارزشی نگرشی مدیران به افراد	
	ارزش‌ها و باورها	علاقه مدیران به شغل خود، مسئولیت‌پذیری، همسویی اهداف سازمان با نیازهای مدیران	
عوامل محیطی	قوانین و مقررات	آئین‌نامه‌ها و ضوابط داخلی، عدم اجرای قانون شوراهای آموزش و پرورش، ضابطه‌مند نبودن انتصابات در آموزش و پرورش، وضوح قوانین و مقررات، نبود قوانین و مقررات جامع در ارتباط با تمرکززدایی	
	شرایط فرهنگی	عدم عینیت، شفافیت و پیوند روش‌های ارزشیابی موجود با واقعیت زندگی مدیران، عدم برخورداری از فضای مطلوب و استاندارد فرهنگی و آموزشی، پایین بودن سطح پوشش تحصیلی در بعضی مناطق توسعه نیافته، عدم جذب نیروهای بومی در برخی مناطق	
	شرایط سیاسی	فشارهای گروهی، ساختار قدرت، عدم انتقال قدرت به سطوح پایین، عدم تناسب تشکیلات سیاسی شهرستان‌ها با سیاست‌های تمرکززدایی	
	شرایط اقتصادی	منابع مالی، توسعه فن‌آوری، عدم تکافوی اعتبارات تخصیص یافته به آموزش و پرورش، عدم سرمایه‌گذاری مطلوب آموزشی	
عوامل سازمانی	جو سازمانی	شرایط محیط کاری، مشارکت سازمانی، پایین بودن نرخ ماندگاری مدیران در بعضی شهرستان‌ها	
	دیوان‌سالاری	عدالت، روابط انسانی، عزل و نصب مدیران بر پایه روابط به جای شایسته‌سالاری	
	شرایط شغلی	استرس شغلی، امنیت شغلی، حقوق، مزایا و پاداش، پویایی شغل	
	شرایط اداری و ساختاری	اجزای اداری، استقلال، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، انسجام، حرفه‌ای شدن، حیطه نظارت، تخصص‌گرایی، استاندارد سازی	

مراجعه به شواهد عینی و مبانی نظری و پژوهشی نشان می دهد که مضامین سازمان دهنده و پایه موجود در این پژوهش، با مبانی نظری و پیشینه های پژوهشی و همچنین تجربیات مشارکت کنندگان همسو است.

شبکه مضامین که توسط آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱) توسعه داده شد، نقشه ای شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه فرعی (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین پایه اصلی، مضامین سازمان دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه اصلی و فرعی) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام مند می کند. بر خلاف روش قالب مضامین، شبکه های مضامین به صورت گرافیکی و شبیه تارنما نشان داده می شوند تا تصور وجود هر گونه سلسله مراتب در میان آن ها از بین برود، باعث شناوری مضامین شود و بر وابستگی و ارتباط میان شبکه تاکید شود. شبکه مضامین مستخرج از عوامل موثر بر تصمیم گیری های غیر متمركز مدیران آموزش و پرورش در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین عوامل موثر بر تصمیم گیری های غیرمتمركز مدیران آموزش و پرورش

۲. الویت بندی هر یک از عوامل شناسایی شده موثر بر تصمیم گیری های غیرمتمركز مدیران آموزش و پرورش استان اصفهان چگونه است؟ پس از شناسایی هر یک از مضامین سازمان دهنده و مضامین پایه اصلی و فرعی از طریق فن تحلیل مضمون، حال جهت اولویت بندی هر یک از این مضامین، از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج آزمون فریدمن در مرحله اول آزمون کای دو، نشان می دهد که سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است (جدول ۲)، در نتیجه می توانیم چهار بعد عوامل موثر بر تصمیم گیری غیرمتمركز را اولویت بندی کنیم

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن

آزمون فریدمن	
Chi-Square	۸/۸۶۹
درجه آزادی	۳
سطح معناداری	۰/۰۲

در جدول (۳) آزمون فریدمن برای اولویت بندی مضامین سازمان دهنده آورده شده است :

جدول ۳. میانگین رتبه ها و اولویت بندی مضامین سازمان دهنده

اولویت	میانگین	مضامین سازمان دهنده
سوم	۴/۲۳۱	عوامل مدیریتی
چهارم	۳/۷۷۷	عوامل فردی
اول	۴/۴۸۱	عوامل محیطی
دوم	۴/۴۵۸	عوامل سازمانی

بر اساس جدول (۳) از بین مضامین سازمان دهنده عوامل محیطی در رتبه اول، عوامل سازمانی در رتبه دوم، عوامل مدیریتی در رتبه سوم و عوامل فردی در رتبه چهارم تاثیر گذار بر تصمیم‌گیری‌های غیر متمرکز مدیران قرار گرفته‌اند. همچنین اولویت بندی هر یک از مضامین پایه اصلی بدست آمده برای هر یک از عوامل مربوط به مضامین سازمان دهنده در جدول (۴) آمده است :

جدول ۴. میانگین رتبه ها و اولویت بندی مضامین پایه

اولویت	میانگین رتبه	مضامین پایه اصلی	مضامین سازمان دهنده
۱۵	۳/۲۱۱	مهارت‌ها	عوامل مدیریتی
۱۷	۲/۰۱۳	سیک‌ها	
۱۳	۳/۴۹۶	وظایف	
۲	۴/۶۸۷	انگیزش	
۱۶	۲/۹۹۹	خودگشودگی	عوامل فردی
۱۴	۳/۳۰۰	مثبت‌اندیشی	
۹	۴/۱۰۳	هوش و استعداد	
۱۰	۴/۰۲۱	ادراک	
۱۱	۳/۹۸۶	ارزش‌ها و باورها	عوامل محیطی
۵	۴/۵۳۱	قوانین و مقررات	
۱۲	۳/۹۸۴	شرایط فرهنگی	
۳	۴/۶۷۸	شرایط سیاسی	
۷	۴/۳۹۷	شرایط اقتصادی	عوامل سازمانی
۴	۴/۵۹۶	جو سازمانی	
۸	۴/۳۷۹	دیوان‌سالاری	
۶	۴/۴۲۹	شرایط شغلی	
۱	۴/۹۰۱	شرایط اداری و ساختاری	

با توجه به جدول (۴) از بین مضامین اصلی پایه، شرایط اداری و ساختاری مربوط به عوامل سازمانی در اولویت اول، انگیزش مربوط به عوامل فردی در اولویت دوم، شرایط سیاسی مربوط به عوامل محیطی در اولویت سوم عوامل تاثیر گذار بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش قرار دارند. در نهایت اولویت بندی هر یک از مضامین پایه فرعی بدست آمده برای هر یک از عوامل مربوط به مضامین سازمان دهنده در جدول (۵) آمده است.

جدول ۵. میانگین رتبه ها و اولویت بندی مضامین پایه فرعی

اولویت	میانگین رتبه	مضامین پایه فرعی	مضامین پایه اصلی	مضامین سازمان دهنده
۳۸	۳/۵۵۰	مهارت تصمیم‌گیری	مهارت‌ها	عوامل مدیریتی
۳۰	۳/۷۳۵	مهارت ارتباطی		
۸۱	۲/۲۳۸	مهارت فنی		
۷۷	۲/۳۰۱	مهارت خلاقیت		
۵۹	۲/۵۷۱	مهارت ادراکی	سیک‌ها	
۲۶	۳/۸۹۰	مدیریت مستبدانه		
۲۸	۳/۸۸۵	مدیریت فرهنگد		
۴۸	۳/۰۲۳	مدیریت تفویضی		

۵۱	۲/۷۵۹	مدیریت مشارکتی		
۶۸	۲/۵۲۸	مدیریت تشریفاتی و مقرراتی		
۳۹	۳/۴۲۹	تفویض اختیار به زیردستان		
۶۰	۲/۵۷۰	آینده نگری		
۲۹	۳/۷۴۰	ابهام زدایی در محیط کار		
۱۳	۴/۴۲۵	داشتن تجربه مدیریتی		
۴۹	۳/۰۰	داشتن سابقه مدیریتی	وظایف	
۳۱	۳/۷۳۰	برنامه ریزی صحیح		
۵۸	۲/۵۸۸	کنترل و نظارت دقیق فعالیت ها		
۶۱	۲/۵۶۸	قضاوت و تصمیم گیری		
۴۰	۳/۳۳۱	دانش و اطلاعات		
۶۷	۲/۵۳۰	سیستم های اطلاعاتی مدیریتی		
۱۲	۴/۴۳۹	عدم ایجاد حس رقابت در میان مدیران		
۱۱	۴/۴۴۰	وجود نظام تشویق و تنبیه	انگیزش	
۳۲	۳/۶۰۲	بازخورد مثبت		
۶۹	۲/۵۲۰	ترفیع		
۵۰	۲/۷۸۰	پاداش مالی		
۱۵	۴/۴۲۰	درک نیاز به تغییر و داشتن دیدگاه مشترک		
۳۳	۳/۶۰۰	تحمل ابهام مدیران	خودگشودگی	
۷۰	۲/۴۴۰	ترک عادات منفی		
۴۲	۳/۳۳۳	ترس از ناشناخته ها		
۴۳	۳/۲۰۹	نیاز مدیران به احترام و خودشکوفایی		
۷۲	۲/۴۳۰	تفکر خلاق		
۴۱	۳/۳۳۲	اعتماد به نفس	عوامل فردی	
۵۳	۲/۷۵۰	خودکنترلی	مثبت اندیشی	
۱۴	۴/۴۲۳	اعتماد و اطمینان مدیران به زیردستان		
۴۴	۳/۲۰۰	توانایی ذهنی مدیران		
۷۱	۲/۴۳۸	تحصیلات مدیر	هوش و استعداد	
۵۲	۲/۷۵۱	وجود درصد پایین نیروهای کیفی در برخی شهرستان ها		
۲۳	۳/۹۵۰	شناخت و آگاهی های فردی		
۳۴	۳/۵۵۹	شخصیت مدیر	ادراک	
۶۲	۲/۵۶۰	نظام ارزشی نگرشی مدیران به افراد		
۲۴	۳/۹۴۹	علاقه مدیران به شغل خود		
۵۴	۲/۶۹۸	مسئولیت پذیری	ارزش ها و باورها	
۴۵	۳/۱۹۰	همسویی اهداف سازمان با نیازهای مدیران		
۲۵	۳/۹۴۰	آئین نامه ها و ضوابط داخلی		
۷۳	۲/۳۳۳	عدم اجرای قانون شوراهای آموزش و پرورش	قوانین و مقررات	عوامل محیطی
۳۵	۳/۵۵۷	ضابطه مند نبودن انتصابات در آموزش و پرورش		
۲۷	۳/۸۸۸	وضوح قوانین و مقررات		

۱	۴/۹۵۴	نبود قوانین و مقررات جامع در ارتباط با تمرکززدایی	
۱۶	۴/۴۱۸	عدم عینیت، شفافیت و پیوند روش های ارزشیابی موجود با واقعیت زندگی مدیران	
۴۶	۳/۱۰۰	عدم برخورداری از فضاهاى مطلوب و استاندارد فرهنگى و آموزشى	شرایط فرهنگی
۵۵	۲/۶۹۰	پایین بودن سطح پوشش تحصیلی در بعضی مناطق توسعه نیافته	
۳۶	۳/۴۴۷	عدم جذب نیروهای بومی در برخی مناطق	
۷۴		فشارهای گروهی	
۲	۴/۹۵۳	ساختار قدرت	
۳	۴/۸۸۸	عدم انتقال قدرت به سطوح پایین	شرایط سیاسی
۱۷	۴/۴۱۵	عدم تناسب تشکیلات سیاسی شهرستان ها با سیاست های تمرکززدایی	
۱۹	۴/۴۰۰	منابع مالی	
۶۳	۲/۵۴۲	توسعه فن آوری	
۷۵	۲/۳۳۰	عدم تکافوی اعتبارات تخصیص یافته به آموزش و پرورش	شرایط اقتصادی
۵	۴/۷۷۰	عدم سرمایه گذاری مطلوب آموزشی	
۶۴	۲/۵۴۰	شرایط محیط کاری	
۱۸	۴/۴۱۰	مشارکت سازمانی	جو سازمانی
۶	۴/۶۹۲	پایین بودن نرخ ماندگاری مدیران در بعضی شهرستان ها	
۲۰	۳/۹۷۰	عدالت	
۵۶	۲/۵۹۳	روابط انسانی	دیوان سالاری
۴	۴/۷۹۴	عزل و نصب مدیران بر پایه روابط به جای شایسته سالاری	
۹	۴/۴۵۹	استرس شغلی	
۷۸	۲/۲۷۰	امنیت شغلی	شرایط شغلی
۷	۴/۵۵۶	حقوق، مزایا و پاداش	
۴۷	۳/۰۷۳	پویایی شغل	عوامل سازمانی
۵۷	۲/۵۹۲	اجزای اداری	
۲۱	۳/۹۶۵	استقلال	
۷۶	۲/۳۲۹	پیچیدگی	
۸	۴/۴۸۰	تفویض اختیار	
۳۷	۳/۴۴۸	تفکیک	
۶۵	۲/۵۳۸	رسمیت	شرایط اداری و ساختاری
۷۹	۲/۲۵۰	انسجام	
۸۰	۲/۲۴۵	حرفه ای شدن	
۲۲	۳/۹۵۹	حیطه نظارت	
۱۰	۴/۴۴۲	تخصیص گرایی	
۶۶	۲/۵۳۳	استاندارد سازی	

با توج به جدول (۵) از بین مضامین اصلی فرعی، نبود قوانین و مقررات جامع در ارتباط با تمرکززدایی مربوط به عامل مقررات و قوانین در اولویت اول اهمیت، و عوامل ساختار قدرت و عدم انتقال قدرت به سطوح پایین مربوط به شرایط سیاسی به ترتیب در اولویت‌های دوم سوم تاثیر گذار بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش قرار گرفته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

موضوع این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر در تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش می‌باشد. لذا ابتدا جهت بررسی دقیق و سنجیدن موضوع به تعیین و شناسایی شاخص‌های اثرگذار بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران پرداخته شده است که این شاخص‌ها با عنوان مضامین سازمان دهنده به چهار دسته عوامل مدیریتی، عوامل فردی، عوامل محیطی و عوامل سازمانی تقسیم شدند که عوامل فوق‌الذکر به ۱۷ مضمون پایه اصلی و ۸۱ مضمون پایه فرعی تقسیم شده‌اند. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش، نشان داد که از بین مضامین سازمان دهنده عوامل محیطی در رتبه اول، عوامل سازمانی در رتبه دوم، عوامل مدیریتی در رتبه سوم و عوامل فردی در رتبه چهارم تاثیر گذار بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران قرار گرفته‌اند. این یافته‌ها نتایج پژوهش‌های پیشین (Tyler & Blader, 2013; Salas & Canon, 2014) را در این زمینه تائید می‌کنند که عوامل محیطی بیشترین تاثیر را بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران دارند به عقیده این محققان، قوانین و مقررات، شرایط فرهنگی، سیاسی و اقتصادی می‌توانند در جهت توسعه حرفه‌ای تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان و نیز در جهت استفاده بیشتر از داده‌های اطلاعاتی مدیران را در فرایند تصمیم‌گیری یاری رسانده و دست آن‌ها را در اتخاذ تصمیمات واقع‌بینانه‌تر و حیاتی، باز می‌گذارد.

از بین مضامین اصلی پایه، شرایط اداری و ساختاری مربوط به عوامل سازمانی در اولویت اول، انگیزش مربوط به عوامل فردی در اولویت دوم، شرایط سیاسی مربوط به عوامل محیطی در اولویت سوم عوامل تاثیر گذار بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش قرار دارند. این نتایج با نتایج تحقیقات (Dano Pratt, 2007; Corso, 2016) همخوانی دارد به بیان این پژوهشگران، سازمان‌ها، نوعی سیستم تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات نیز هستند. سازمانها تحقق اهداف خود را از طریق هماهنگی تلاش‌های گروهی تسهیل می‌کنند. تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات عوامل کلیدی این هماهنگی محسوب می‌شوند. توانایی مدیران برای دقت در خصوص داده‌های اطلاعاتی که دریافت می‌کنند، محدود است و هر مدیر میزان محدودی از اطلاعات را می‌تواند پردازش کند. برای جلوگیری از وقوع پدیده انباشتگی اطلاعات و اطلاعات بیش از ظرفیت نزد مدیران، مدیران باید اتخاذ برخی از تصمیم‌ها را به دیگران واگذار کنند. بعلاوه سازمان‌ها باید در مقابل تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند. عدم تمرکز این واکنش را تسریع می‌کند؛ زیرا لازم نیست پردازش اطلاعات سلسله مراتب سازمانی را طی کند. همچنین از بین مضامین اصلی فرعی، نبود قوانین و مقررات جامع در ارتباط با تمرکززدایی مربوط به عامل مقررات و قوانین در اولویت اول اهمیت، و عوامل ساختار قدرت و عدم انتقال قدرت به سطوح پایین مربوط به شرایط سیاسی به ترتیب در اولویت‌های دوم و سوم تاثیر گذار بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش قرار گرفته‌اند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Maria & et al., 2015 and Lawler, 2011) مطابقت و همخوانی دارد بنا بر این پژوهش‌ها، تصمیماتی که مدیران اداری در زمینه وظایف خود اتخاذ می‌کنند، برای آن‌ها حق و تکلیف ایجاد کرده یا وضعیت خاصی را به آنها اعلام می‌کنند و صرفاً نسبت به موضوعات و اشخاص در موارد خاص قابلیت اجرایی دارند و نمی‌توانند متضمن احکام کلی و عام باشند. نکته مهم در مورد رعایت بایسته‌های تصمیم‌گیری توسط مدیران، نبود قوانین تعیین‌کننده در روند اتخاذ تصمیم اداری و بایسته‌های مورد نیاز در این زمینه است. به نظر می‌رسد، تاثیرگذاری عوامل محیطی، سازمانی و فردی بر تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز مدیران آموزش و پرورش بیشتر از سایر عوامل باشد و در این میان، نبود قوانین و مقررات جامع در ارتباط با تمرکززدایی پررنگ‌تر از سایر مضامین است به طور کلی، لزوم وجود قوانین و مقررات واضح و شفاف‌گرایی به سوی عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها را به صورت یک فرایند تواناسازی میسر می‌سازد. با تدوین چنین قوانینی که فقط از عهده راس هر قدرت بر می‌آید میتوان پاسخگوی نیازهای متنوع فردی و اجتماعی تمامی ذینفعان سازمان آموزش و پرورش بود. هر چند که این موضوع با مسئولین مربوطه در میان گذاشته شد ولی آنان اظهار داشتند که آموزش و پرورش برای بخش‌های مختلف خود، اهداف و ماموریت‌هایی را در قالب قوانین مشخص نموده است، منتهی این قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها هیچ وضوح و شفافیتی نداشته و بجای نشانه رفتن به سوی عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های مدیران، باعث تمرکز بیشتر تصمیم‌گیری‌ها در رده‌های بالای تصمیم‌گیری در معاونت‌های مختلف آموزش و پرورش شهرستان‌ها می‌شود. قوانین و مقررات بایستی مبتنی بر اصول کلیت، جامعیت و شفافیت برخوردار باشند تا در پرتو آن تفویض اختیار به بخش‌های زیرمجموعه تسهیل گردد.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

با تکیه بر نتایج و یافته‌های مطالعه حاضر، پیشنهاد می‌گردد تا قوانین و مقررات در ادارات مختلف آموزش و پرورش متناسب با شرایط و فرهنگ حاکم بر موقعیت آن شهرستان تدوین گردد تا زمینه‌های کنترل و نظارت و به تبع از آن شرایط تفویض اختیار در سازمان فراهم گردد. عامل موثر دیگر ساختار قدرت در راس هرم است یکی از اولویت‌ها برای اصلاح نظام تصمیم‌گیری سازمان آموزش و پرورش، بازتعریف ارکان آن سازمان و ترسیم و تبیین نقش و جایگاه هر یک از ارکان در فرآیند مدیریت و تصمیم‌گیری است. همان‌گونه که رهنمودهایی در مورد مدیریت و تصمیم‌گیری مطلوب و غیرمتمرکز در اغلب سازمان‌ها بر پنج اصل تاکید دارد که عبارتند از: پاسخگویی، شفاف‌سازی، قابلیت پیش‌بینی، مشارکت و پویایی. ماهیت چالش‌های سازمان آموزش و پرورش طوری است که اقدامات اصلاحی برای رفع آن، خود در کوتاه مدت بحران‌های دیگری به همراه دارد و از این جهت، کمتر مدیر اجرایی را می‌توان یافت که ریسک آغاز اصلاحات را بپذیرد و لازم است حرکت اصلاحی از سطوح راهبردی و راس هرم قدرت آغاز شود. این اقدام قادر است ریسک‌های سطوح اجرایی را پوشش داده و بستر مناسب برای مدیران فراهم آورد.

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

- ارائه مقالات علمی و استاندارد
- ارائه داده‌های خام در صورت نیاز
- اصالت مقاله ارائه شده
- عدم انتشار همزمان یک مقاله و یا مقاله پذیرش و چاپ شده
- ذکر ارجاع دهی مناسب

حامی مالی

حامی مالی نداشته ایم.

مشارکت نویسندگان

احمد بیاتی، علیرضا قاسمی زاد(نویسنده مسوول)، عبدالمحمد طاهری

تعارض منافع

این اثر قبلا در جای دیگری منتشر نشده و همزمان به نشریه دیگری ارائه نگردیده است.

References

1. Achmad, S. H. (2017). The Effect of Competency, Motivation, And Organizational Culture On The Employee Performance At The Jayakarta Hotel,Bandung, Indonesia. *Journal of Business on Hospitality and Tourism*, 2(1), 11-33.
2. Alvani, Seyyed Mahdi (2016). *Decision Making and State Policy*, Tehran: Humanities Textbooks Organization [In Persian].
3. Arefi, Mahboubeh (2007) Analysis of the Decentralization Approach in the Human Resources Based Education System of Iran, *Journal of Educational Sciences and Psychology of Sistan and Baluchestan*, 10 (4), 101-194. [In Persian].
4. Bahrapour, Abolfazl (2009). *A Critique of Education Inefficiency*, Tehran: Baysat Publications [In Persian].
5. Bayati, A., ghasemizad, A., Taheri, A. (2019). Investigating the Causes of hindering the Implementation of Decentralized Management in Educational Offices in Western Counties of Isfahan Province with the Approach of the Foundation Data Theory. *Educational Development of Judishapur*, 10(Supplement), 67-78.
6. Hafez Nia, Mohammadreza (2016). *An Introduction to Research in Humanities*, Tehran: Post Publication. [In Persian].
7. Hwang, J. J., Yu, C. C., & Chang, C. Y. (2006). School improvement in Taiwan: 1987-2003. *School improvement: International perspectives*, 201-212.
8. Jahanian, Ramazan (2012). Knowledge and Skills of Educational Managers, *Journal of Educational Management*, No. 1. [In Persian].

9. Kharrazi, Seyed Kamal (2011). Fundamentals of Cognitive Education, Tehran: Post Publication. [In Persian].
10. Panicker, S., & Manimala, M. J. (2015). Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies. Journal of Strategy and Management, 8(1), 21-40
11. Saadat, Esfandiar (2013). Decision Making in Organization, Tehran: Tehran University Press. [In Persian].
12. Salsabili, Nader (2013). Education System Reform Charter, Tehran: Education Research Institute Publications[In Persian].