

رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (در دبیرستان‌های شهر تهران) به منظور ارائه الگوی مدیریت مناسب آموزشی*

نویسنده: دکتر فتاح ناظم

چکیده

نظام آموزش و پرورش به حق بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین ابداع‌ها و صنعت‌های بشری به‌شمار می‌آید. امروزه در هر کشوری، سرمایه‌های فراوانی به‌دست گروه پرشماری از مردمان برای پروراندن و آگاه کردن جمعیتی بزرگ از کودکان، نوجوانان و بزرگسالان هزینه می‌شود. روشن است که چنین امر بزرگی که با ارزشمندترین ذخیره‌های ملت ارتباط می‌یابد، نمی‌تواند بی‌نیاز از تدبیرهای علمی، اداره و سرپرستی گردد.

بهره‌وری، یک پدیده به نسبت پذیرفته شده در صنعت‌های تولیدی و خدماتی جهان است. کشورهای مختلف جهان هم‌اکنون برای بالا بردن تراز بهره‌وری ملی، صنعتی و بازرگانی خود، تلاشی پی‌گیر برعهده دارند و می‌کوشند تا از راه ساز و کارهای کارآمد مدیریتی، به بالا بردن تراز بهره‌وری یاری دهند. نظام آموزشی نیز سهم بزرگی از اعتبارهای هر کشور را به خود اختصاص می‌دهد. بدین سبب بررسی پدیده بهره‌وری در این نظام‌ها یک ضرورت قطعی است. بهره‌وری در نظام‌های آموزشی می‌تواند تابعی از متغیرهای گوناگون باشد که در میان آنها سبک رهبری و فضای سازمانی نقش عمده دارند.

در الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر، شش بعد هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی و قبول خطر، از بعدهای فضای سازمانی می‌باشند که در بالا بردن تراز بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها مؤثرند.

*- این مقاله خلاصه پایان نامه دکتری نگارنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات با راهنمایی آقای دکتر محمدعلی طوسی و مشاورت آقای دکتر علی دلاور، و نیز آقایان دکتر ناصر میرسپاسی، دکتر محمدرضا بهرنگی و دکتر محمود قنادان از استادان ناظر بوده‌اند.

مقدمه

باید توجه داشت که بهره‌وری بالاتر، باعث بالا رفتن سطح زندگی و رفاه اجتماعی می‌شود. درآمدها، با استفاده بهینه از نهاده‌ها و تولید ستانده‌های مناسب‌تر و بیشتر افزایش می‌یابد و این خود باعث می‌شود که تولید به‌نحوی مناسب‌تر افزایش یابد و بدین ترتیب می‌توان در دنیای پرقابلیت موفق شد. این موفقیت، خود باعث رونق کسب و کار و در نتیجه کیفیت بهتر زندگی جامعه می‌گردد. این فرایند، جز با نگرش درست به بهره‌وری و ارتقای آن، قابل دسترس نخواهد بود (۱).

ترقی هر جامعه‌ای در گرو نوع و چگونگی فعالیت است که در مدرسه‌ها انجام می‌گیرد. عامل‌های مهم این فعالیت، معلمان و دانش‌آموزان هستند. با وجود این، مدیریت مدرسه‌ها، در تربیت بسیاری از دانش‌آموزان، شکل دادن شخصیت و آسان کردن جریان رشد و پرورش، پیشبرد مؤثر آموزش و یادگیری و همچنین تحقق هدف‌های آموزشی دخالت و نفوذ چشمگیری دارند. مدیر واقعی و موفق کسی است که با توجه به فرهنگ جامعه و ساخت اجتماعی سازمان‌های تربیتی و شناخت همه عوامل‌ها و شرط‌های موجود و بهره‌جویی از اصول علمی و روش‌های آزموده شده مدیریت، کوشش کارکنان را در جهت دست یافتن به هدف‌های سازمان همراه و هماهنگ می‌سازد. از این رو، انتخاب سبک رهبری مناسب برای مدیر، امر بسیار مهمی است. مدیرانی که اعتماد و اطمینان کامل نسبت به فرودستان ابراز کنند و آنها

دستگاه آموزش و پرورش به عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی انسانی، در زمینه شکوفایی هر کشور نقش اصلی را بر عهده دارد. آموزش و پرورش از طرفی از راه شکوفایی توانایی‌های بالقوه و پرورش استعدادها بر بازدهی منابع انسانی می‌افزاید و از طرف دیگر کاربرد فن‌شناسی برتر و والاتر را برای نیروی کار فراهم می‌کند. آموزش و پرورش همچنین راه هر گونه از میان بردن وابستگی و استعمارزدایی را بر روی یک ملت می‌گشاید.

مدیریت در نظام‌های آموزشی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به گفته «فیلیپ کومبز» اگر قرار است تحولی در آموزش و پرورش صورت گیرد، بایستی از مدیریت آن شروع شود. کمال‌طلبی، یکی از ویژگی‌های انسان و مهم‌ترین عامل پیشرفت وی در طول تاریخ حیات خود بوده است. بهره‌وری نیز، یکی از شاخص‌های رسیدن به کمال در نظام‌های ساخته انسان و فعالیت‌های ارادی انسان است و استفاده از سنگ برای ساخت نخستین ابزارهای سنگی تا استفاده از سیلیکون برای ساخت تراشه‌های رایانه‌ها، مبین کوشش آدمی برای ساختن ابزار برتر به‌منظور رسیدن به خواسته‌های خود در طول تاریخ تمدن می‌باشد. منشأ تلاش برای ارتقای بهره‌وری، از ابتدا فطرت کمال‌طلبی انسان بوده و امروزه، ارتقای بهره‌وری جامعه‌های انسانی در تمامی جنبه‌های زندگی، کمبود روزافزون منابع و رقابت فزاینده در اقتصاد جهانی، یک ضرورت است.

هر چند که در زمینه ارتباط بین سبک رهبری، فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران، با پژوهش‌های فراوانی روبرو هستیم ولی هنوز به صورت قطعی نمی‌توان مطلوب‌ترین سبک رهبری و مناسب‌ترین فضای سازمانی را تعیین نمود که باعث افزایش بهره‌وری در نظام‌های آموزشی می‌شود. به این طریق، نبود رابطه روشن و قطعی می‌تواند سرچشمه‌ای برای مشخص نمودن نهایی این رابطه گردد. خود روشن شدن این مسأله نیز از ضرورت بالایی برخوردار است، زیرا که در محدوده مدیریت آموزشی، کاربردهای بسزایی را رقم می‌زند.

موضوع پژوهش

بهره‌وری یک پدیده به نسبت در صنایع تولیدی و خدماتی جهان پذیرفته شده است. بهره‌وری در اصل به پدیده کیفیت بستگی دارد و در نظام‌های تولیدی، به افزایش کارایی همراه با حفظ کیفیت یاری می‌دهد. کشورهای مختلف جهان هم‌اکنون برای بالا بردن سطح بهره‌وری ملی، صنعتی و بازرگانی خود، تلاشی پیگیر دارند و می‌کوشند تا از راه ساز و کارهای کارآمد مدیریتی، به بالا بردن تراز بهره‌وری یاری دهند. نظام‌های آموزشی نیز، سهم بزرگی از اعتبارات هر کشور را به خود اختصاص می‌دهند. بدین سبب، بررسی پدیده بهره‌وری در این نظام‌ها، یک ضرورت قطعی است. بهره‌وری در نظام‌های آموزشی می‌تواند تابعی از متغیرهای گوناگون باشد که در میان آنها سبک رهبری و فضای سازمانی نقش

را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند و محیطی پدید آورند که کارمندان و معلمان در آن احساس قدر و منزلت، احترام، شخصیت، امنیت و آرامش کنند، می‌توانند انجام کار را از نظر کمیت و کیفیت، به بالاترین درجه سودمندی برسانند. مدیران مدرسه‌ها همچنین می‌توانند با رهبری پویای خویش و ایجاد یک محیط بر پایه خلاقیت، موجب رضایت شغلی معلمان شوند تا آنها هم در پیشبرد امور آموزشی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مؤثر باشند.

بیان مسأله

مدیریت و رهبری، از ارکان هر سازمان و جامعه است. در بین انواع مدیریت‌ها، مدیریت آموزشی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در شمار مهم‌ترین مسائل جامعه به‌شمار می‌آید، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق، جایگاه مهمی در بهسازی و شکوفایی جامعه دارد. از طرف دیگر، اگر مدیران آموزشی یک جامعه، دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید، نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و در نتیجه بهره‌وری بالایی برخوردار خواهد بود. بررسی‌های مختلف نشان می‌دهند که تراز بهره‌وری در آموزش و پرورش پایین است و بیشتر مشکلات آموزش و پرورش نیز از این کاستی نشأت می‌گیرد.

پیشینه مطالعاتی نشان می‌دهد که سبک رهبری و فضای سازمانی، از عامل‌های مؤثر در بالا بردن تراز بهره‌وری در سازمان‌ها محسوب می‌شود.

عمده دارند.

اهمیت و ضرورت پژوهش

عامل‌های زیادی در رشد و پیشرفت کشورها دخالت دارند و چنین به نظر می‌آید که بهره‌وری، یکی از عمده‌ترین آنهاست. مدیران در افزایش بهره‌وری سهم بسزایی دارند. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی، امری محسوس و حیاتی است. منابع انسانی و مادی، بدون هدایت و رهبری لایق، رو به کاهش و نابودی می‌رود، اما در این میان، مدیران آموزشی به عنوان اداره‌کنندگان یا مسؤولان سازمان‌ها و واحدهای آموزشی، عامل‌های اصلی تعیین‌کننده آماده‌سازی و تأمین نیروی انسانی دیگر نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه هستند و چون آموزش و پرورش در هر جامعه از مهم‌ترین مسائل جامعه است، به همان دلیل، مدیریت آموزشی نیز جایگاه مهمی در بهسازی و شکوفایی اقتصادی و اجتماعی دارد.

امروزه، آموزش و پرورش، سهم قابل توجهی از بودجه هر کشور را به خود اختصاص داده است و با توجه به اهمیت و نقش آن به خصوص در بعدها اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه ضروری است تا در جهت بهتر کردن کیفیت آموزش و پرورش، فعالیت‌های اساسی صورت گیرد و از هدر رفتن سرمایه‌های انسانی و مادی جلوگیری شود. اگر مدیران آموزشی یک جامعه، دارای دانش و مهارت کافی باشند و با انتخاب سبک رهبری مناسب با موقعیت مدرسه و شناخت همه عامل‌های لازم و مؤثر در تربیت و اداره آموزشگاه‌ها و ایجاد محیط آموزشی مناسب با زیردستان خود ارتباط متقابل برقرار کنند، با بالا

مقصود از این مطالعه، پیدا کردن جواب برای این پرسش است که «آیا سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟»

هدف اصلی این پژوهش از کشف ارتباط بین متغیرهای بالا، در واقع نوعی کوشش نظام‌دار در جهت برقراری پیوند بین قلمروهای مختلف دانش مدیریت و شناسایی میزان سازگاری و ناسازگاری آن متغیرهاست.

اهمیت عامل فضای سازمانی به عنوان یک ویژگی محیط‌های آموزشی و تأثیر سبک رهبری مدیران در روش خاصی که در هدایت و رهبری کارکنان، دبیران و معلمان برمی‌گزینند و تأثیر آن در بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها، پژوهش حاضر را در راستای تدوین و آزمون پرسش زیر سوق داده است:

پرسش پژوهش: «آیا سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟»

بدین معنا که:

۱- آیا سبک رهبری با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟

۲- آیا فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟

و اینکه:

۳- چه الگوی مناسبی برای مدیریت آموزشی می‌توان ارائه داد؟

گروه (فروستان) خود را سازمان دهد و تعریف کند. توضیح دهد که هر یک چه فعالیت‌هایی را باید انجام دهند و چه وقت، کجا و چگونه قرار است وظیفه‌ها عملی شوند. کوشش‌هایی که رهبر در جهت ایجاد الگوهای دقیق سازمانی، راه‌های ارتباط و چگونگی انجام دادن وظیفه‌ها به عمل می‌آورد، این رفتار را مشخص می‌سازند.

فضای سازمانی^۳: فضای سازمانی در این پژوهش عبارت از مجموعه ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری کاری است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به وسیله افرادی ادراک می‌شود که در آن محیط کار و زندگی می‌کنند و در انگیزش و رفتار آنها تأثیر می‌گذارد. برای اندازه‌گیری فضای سازمانی، از پرسشنامه ۵۰ پرسش «جرج اچ. لیتوین» و «روبرت آ. استرینجر»^۴ استفاده می‌شود.

بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها: بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها در این پژوهش عبارت است از کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران آموزشگاه‌ها که توسط پرسشنامه ۱۷ پرسشی «آین اسمیت»، «جیم مک کال» و «لویس استول»^۵ سنجیده می‌شود.

الگو: الگو در این پژوهش عبارت است از عامل‌های شش‌گانه هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی و پذیرش خطر که دارای ارتباط

بردن روحیه معلمان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آنها، قادر خواهند بود هدف‌های سازمان را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر، تحقق بخشند و بهره‌وری آموزشی را افزایش دهند و بدون تردید، نظام آموزشی نیز از بهره‌وری بیشتری برخوردار خواهد بود.

تعریف‌های عملیاتی

سبک رهبری^۱: سبک رهبری یک فرد عبارت است از الگوی رفتاری که وی به هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران و سازمان از خود نشان می‌دهد. سبک رهبری در این پژوهش عبارت است از سبک رهبری «انسان مدار» و سبک رهبری «کارمدار» که توسط پرسشنامه ۳۵ پرسشی «فردلوتانز»^۲ اندازه‌گیری می‌شود.

سبک رهبری «انسان مدار»: اشاره می‌کند به حد و اندازه‌ای که احتمال دارد یک رهبر به وسیله گشودن راه‌های ارتباط، واگذاری مسئولیت و دادن فرصت به زیردستان برای استفاده از توانایی‌های به‌قوه‌شان، میان خود و اعضای گروه (فروستان) خود رابطه‌های شخصی برقرار سازد. این رفتار به وسیله پشتیبانی اجتماعی - عاطفی، دوستی و اعتماد دوجانبه مشخص می‌شود.

سبک رهبری «کارمدار»: اشاره می‌کند به حد و اندازه‌ای که احتمال دارد یک رهبر، نقش اعضای

1- Leadership style

2- Fred Luthans

3- Organizational climate

4- George H. Litwin and Robert A. Stringer

5- Iain Smith, Jim McCall and Louise Stoll

درونی هستند و به کمک آن، میزان بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها سنجیده می‌شود.

بررسی پیشینه مطالعاتی

در میان فعالیت‌های انسانی، هیچ فعالیتی به اندازه مدیریت، از اهمیت ویژه برخوردار نیست، زیرا وظیفه اصلی مدیران در سطح‌های مختلف سازمان‌ها، طراحی و نگهداری محیط به گونه‌ای است که در آن، افراد بتوانند با صرف کمترین هزینه و بیشترین بهره‌وری به صورت گروهی به هدف‌ها و مقاصد سازمان دست یابند، اما در این میان، مدیران آموزشی به عنوان اداره‌کنندگان یا مسؤولان سازمان‌ها و واحدهای آموزشی، عامل‌های اصلی و تعیین‌کننده آماده‌سازی و تأمین نیروی انسانی دیگر نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه هستند که نقش بنیادی و حیاتی در رشد و شکوفایی جامعه برعهده دارند و همچنین عامل موفقیت امر بهسازی و بالاتر از آن، بازسازی این

سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند، چرا که مدیریت و مدیران آموزشی شایسته و آگاه، توانایی آن را دارند که با بهره‌گیری از توانایی‌های درونی، دانش تخصصی و تجربه‌های شغلی، هدف‌های سازمان را با به کارگیری منابع کمتر به گونه برتر به دست آورند و اثربخشی و کارایی سازمان را بالا ببرند.

تعریف رهبری

۱- «رهبری عبارت است از هنر یا فرایند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم به گونه‌ای که با میل و اشتیاق و بیشترین توان خود برای دستیابی به هدف‌های گروهی کوشش نمایند» (۲).

۲- «هدف سازمان این است که در آن، افراد عادی بتوانند کارهای غیرعادی انجام دهند. لیکن هدف رهبری تبدیل انسان‌های آرام به انسان‌های برانگیخته است» (۳).

۳- «رهبری فرایند برانگیختن دیگران به کنش در جهت هدفی مشترک است» (۴).

جدول ۱: روند پژوهش‌های رهبری

زمینه اصلی	نگرش	دوره
توانایی رهبر، موضوعی فطری	نگرش صفت‌های شخصی	تا پایان دهه ۱۹۴۰
اثربخشی رهبر به رفتار او بستگی دارد	نگرش رفتاری	پایان دهه ۱۹۴۰ تا پایان دهه ۱۹۶۰
اثربخشی رهبری به موقعیت بستگی دارد	نگرش اقتضایی	پایان دهه ۱۹۶۰ تا آغاز دهه ۱۹۸۰
رهبران به خردمندی و آرزوی بلند نیاز دارند	نگرش‌های تازه	از آغاز دهه ۱۹۸۰

نگرش‌های تازه

در چند سال اخیر، برخی پژوهشگران و صاحب‌نظران، الگوها و نظریه‌های تازه‌ای برای شناخت و تحلیل رهبری توصیه و تدوین نموده‌اند. نگرش‌های تازه بر نیاز رهبران به خردمندی و آرزوی بلند تأکید دارد.

مدیران باید از ویژگی‌های برجسته‌ای برخوردار باشند و با استفاده از یافته‌ها و مطالعه‌های رهبری، سبک رهبری متناسب با موقعیت سازمان را اعمال کنند. همچنین با ایجاد فضای دلپذیر سازمانی، زمینه دستیابی به هدف‌های سازمان را فراهم نمایند.

تعریف فضای سازمانی

۱- «فضای سازمانی، مجموعه به نسبت پایداری از ادراک اعضای سازمان در باره ویژگی‌های فرهنگ سازمان است که این ادراک بر احساس، نگرش و رفتار افراد در محل کار تأثیر می‌گذارد» (۶).

۲- «هالپین و کرافت» (۱۹۶۳)، جو مدرسه را به‌عنوان ترکیبی از رفتار مدیر مدرسه و رفتارهای معلمان در نظر گرفته‌اند که این ترکیب، فضای سازمانی را به وجود می‌آورد» (۷).

۳- «فضای سازمانی، آن پیرامون انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می‌پردازند» (۸).

روند پژوهش‌های رهبری را به تمامی می‌توان از نظر مبانی و نگرش‌ها به چند دوره زمانی با توجه به جدول ۱ تقسیم نمود (۱۰) (۵).

نگرش صفت‌های شخصی^۶

در نگرش صفت‌های شخصی، اعتقاد بر آن است که رهبر به‌طور ذاتی دارای ویژگی‌هایی است که او را از پیروان جدا می‌سازد و شناخت و تبیین این ویژگی‌ها با صفت‌های مشخصی امکان‌پذیر است. پرسش مهمی که این نگرش کوشش داشت پاسخ دهد این بود که کدام صنعت‌ها یا مشخصه‌ها موجبات رهبری شخص را فراهم می‌کند؟

نگرش رفتاری^۷

نگرش رفتاری به جای صفت‌های شخصی، بر آنچه که رهبران انجام می‌دهند، تأکید دارد. لیکن آنچه شخص انجام می‌دهد، یعنی رفتار او را چگونه می‌توان باز شناخت و تعریف کرد؟

نگرش موقعیتی یا اقتضایی^۸

پژوهش‌ها و نگرش‌های موقعیتی کوشش کرده‌اند عامل‌هایی را تعیین نمایند که نشان می‌دهد، کدامین نوع رهبری در موقعیت داده‌شده‌ای اثربخش‌تر خواهد بود؟ به این نگرش، اقتضایی می‌گویند، چرا که هر موقعیتی ویژگی و رفتار خاصی را برای اثربخشی رهبر اقتضا می‌کند.

6- Traits approach

7- Behavioral approach

8- Contingency or situational approach

9- Halpin and Croft

انسان و شخصیت سازمان را قابل مقایسه می‌دانست و با تکیه بر کار روانشناس دیگری به نام «هنری ای. موری^{۱۳}» مفهوم نیاز - فشار را به‌عنوان شکل دهنده شخصیت آدمی از او اقتباس کرد. «موری» می‌پنداشت که شخصیت، حاصل تعامل پویایی میان نیاز (درونی) و فشار به تقریب برابر فشارهای بیرونی می‌باشد. «موری» حدود ۳۰ نیرو تشخیص داد که نیازهای روانی یا نیروی درونی فرد را تشکیل می‌دهند. همین نیروها، قرینه‌های بیرونی یا محیطی دارند که به‌عنوان فشار اجتماعی یا نیروی بیرونی عمل می‌کنند. بنابراین، رفتار فرد، نتیجه تعامل پویایی میان نیازهای روانشناختی و فشار محیطی است (۱۱).

۴- مطالعه‌های «لیتوین» و «استرینجر»:

«لیتوین» و «استرینجر» در پژوهش دیگری نشان داده‌اند که شیوه رهبری از عوامل‌هایی است که در فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. آنها سه مؤسسه آموزشی را بررسی کردند. رهبران هر کدام از آنها به شیوه متفاوتی آموزش داده شده بودند. به‌طور مثال: در مؤسسه (الف) رهبر بیشتر سخت‌گیر بود و به حفظ نظم و انتقاد از عملکرد ضعیف تأکید داشت. در برابر آن، رهبر مؤسسه (ج) به ایجاد جو غیررسمی و دادن پاداش و جایزه تأکید می‌ورزید. «لیتوین» و «استرینجر» با استفاده از پرسشنامه‌ای که تهیه کرده بودند، به این نتیجه رسیدند که کارمندان هر مؤسسه به روشنی با اثرهای متفاوت

پاره‌ای از مطالعه‌ها و پژوهش‌های انجام شده در زمینه فضای سازمانی را می‌توان به چهار دسته زیر طبقه‌بندی و خلاصه کرد:

۱- مطالعه‌های «هالپین» و «کرافت»: «هالپین»

و «کرافت» برای انجام پژوهش خود، به مطالعه کنش و واکنش معلم - مدیر پرداختند. در این راه، آنها از یک پرسشنامه توصیفی دارای هزار پرسش بهره‌برده‌اند و در نهایت ۶۴ پرسش آن را برای توضیح فضای سازمانی، مورد استفاده قرار داده‌اند که به پرسشنامه «توصیفی فضای سازمانی» معروف است. جنبه‌های مختلف این پرسشنامه دارای هشت بعد می‌شود که چهار بعد آن به ویژگی‌های معلمان و چهار بعد دیگر به ویژگی‌های مدیر می‌پردازد (۹).

۲- مطالعه‌های «رنسیس لیکرت^{۱۰}»: «رنسیس

لیکرت» در زمینه مطالعه و بررسی فضای سازمانی، نمودار ویژگی‌های سازمانی به نام «سیمای ویژگی‌های سازمانی^{۱۱}» را ارائه کرده است که دارای هشت بعد از خصوصیت‌های بنیادی سازمان می‌باشد. این بعدها با توجه به نظریه نظام‌های مدیریتی چهارگانه وی، مورد مقایسه و تطبیق قرار گرفته‌اند (۱۰).

۳- مطالعه‌های «استرن» و «استینهوف^{۱۲}»:

«جرج استرن» و «کارل استینهوف» نیز صورت‌بندی دیگری از فضای سازمانی ارائه کرده‌اند. «استرن» نیز مانند «هالپین»، شخصیت

10- Rensis Likert

12- Stern and Steinhoff

11- Profile of Organizational Characteristics (POC)

13- Henry A. Murray

فرآورده با بالاترین سطح عملکرد است» (۱۳).
 ۲- «بهره‌وری، اثربخشی و کارایی عملکرد است و دو معیار اندازه‌گیری موفقیت مدیر در سهمیم شدن برای بهره‌وری، اثربخشی و کارایی عملکرد است» (۱۴).
 ۳- «بهره‌وری، معیار عملکرد است» (۱۵).

عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری

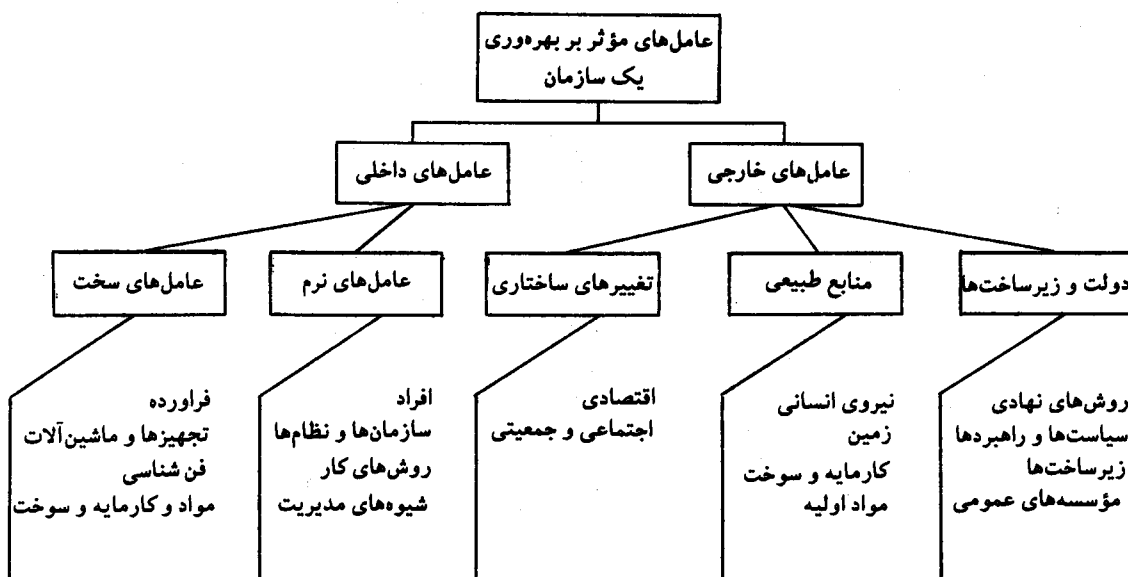
«سازمان بین‌المللی کار» عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری سازمان را به دو گروه عمده زیر طبقه‌بندی نموده است:
الف - عامل‌های خارجی (غیرقابل نظارت): به عامل‌هایی گفته می‌شود که از خارج بر سازمان اثر می‌گذارد و تحت اختیار افراد و مدیران درون سازمان نیست. برای بهتر کردن عملکرد سازمان، باید عامل‌های خارجی مؤثر در مدیریت و کارایی

ناشی از فضای سازمانی موجود کنار آمده‌اند. افراد مؤسسه (الف) احساس می‌کردند که سازمانشان «غیر حامی» و بسیار ساختاری است. افراد مؤسسه (ج) احساس می‌کردند که سازمانشان دارای ساختار محدود بوده و نوآندیشی و نوآوری مورد تشویق است. بدین ترتیب، شما به‌عنوان یک رهبر می‌توانید تأثیر عمیقی در فضای سازمانی مؤسسه خود داشته باشید (۱۲).

ضروری است که مدیران برای تحقق هر چه بیشتر هدف‌های سازمان، بر فضای سازمانی نظارت و با ایجاد محیط مناسب کاری زمینه‌افزایش بهره‌وری سازمان‌ها را فراهم کنند.

تعریف بهره‌وری

۱- «بهره‌وری، دربرگیرنده اثربخشی و کارایی می‌باشد و همچنین مجموعه‌ای از نتیجه‌ها و



نگاره ۱: عامل‌های مؤثر بر بهره‌وری یک سازمان

چنین برمی‌آید که سبک رهبری متناسب با موقعیت و همچنین فضای سازمانی مطلوب، باعث افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها خواهد شد.

سبک رهبری و بهره‌وری در نظام‌های آموزشی

مدیران آموزشی با انتخاب سبک مدیریتی مناسب و شناخت همه عامل‌های لازم و مؤثر در تربیت و اداره آموزشگاه‌ها و با ایجاد محیط آموزشی مؤثری می‌توانند با زیردستان خود رابطه‌های متقابل برقرار کنند و با بالابردن روحیه معلمان و پیوند هدف‌های شغلی و شخصی و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آنها، زمینه اجرای مؤثر برنامه‌ها و دستیابی هدف‌ها را فراهم ساخته و موجب کامیابی فعالیت‌های آموزشی و بازده کار معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان گردند.

در مدرسه‌هایی که مدیران آنها سبک مدیریتی مناسبی را انتخاب نمی‌نمایند، به‌طور معمول میان معلمان و دبیران اختلاف و کشمکش بروز می‌کند. پیرامون مدرسه چنان کسل‌کننده و نامطبوع می‌شود که معلم و دانش‌آموز از مدرسه تنفر پیدا می‌کنند و این امر ناشی از روش نامناسبی است که مدیر یا رهبر آموزشی در برخوردهای خود با افراد در پیش می‌گیرد و در پایان، بازده امور آموزشی و کامیابی تحصیلی دانش‌آموزان افت می‌کند.

فضای سازمانی و بهره‌وری در نظام‌های آموزشی

مدیر مدرسه با ایجاد یک فضای سازمانی که از لحاظ روانی سالم و از ترس و تهدید و اضطراب

بهره‌وری به‌عنوان مرکز دایره قرار گرفته و عامل‌ها به صورت دایره‌های هم‌مرکز بر حسب درجه اهمیتشان برابر نگاره ۲ دسته‌بندی شده‌اند (۱۷).

دیدگاه‌های تازه در مدیریت بهره‌وری

دیدگاه‌های تازه در مدیریت بهره‌وری به‌قرار زیر است:

۱- مدیریت یعنی بهره‌گیری از مواد و انسان برای پدید آوردن ارزش افزوده بیشتر. از آنجا که مواد محدودیت دارد، قلمرو مدیریت را محدود می‌سازد و تنها انسان است که حد و مرزی ندارد و می‌تواند برای افزایش ارزش افزوده عامل اصلی باشد.

۲- مدیریت یعنی فراهم کردن فضایی که در آن فضا دیگران بتوانند:

الف - کار خود را به‌درستی انجام بدهند.

ب - کار خود را در مرتبه نخست به‌درستی انجام دهند (دوباره کاری بزرگ‌ترین دشمن بهره‌وری است).

ج - با قیمت رقابتی تولید کنند.

د - از کار خود سرافراز و خشنود باشند.

۳- مدیریت یعنی فراهم آوردن زمینه‌های کار دیگران به گونه‌ای که آنها کار امروز را کمی بهتر از دیروز انجام دهند.

۴- مدیریت یعنی فراهم آوردن پشتیبانی، توانمند کردن دیگران و سپردن اختیار به آنها.

۵- مدیریت یعنی پرورش فرد خودفرمان در کلیت هستی (انسان خودفرمان از پشتیبانی، سرپرستی و نگرهبانی بی‌نیاز است) (۱۸).

می‌گردد (۱۹۱).

«هردمن» (۱۹۸۰) در بررسی خود متوجه شد که سبک رهبری تفاوتی در عملکرد زیردستان ایجاد نمی‌کند، اما در میزان رضایت زیردستان تأثیر می‌گذارد. آنگاه که کارایی یک سبک رهبری «انسان مدار» با یک سبک «کارآمد» در باره شکل نظارت زیردستان بررسی می‌گردد، هر دو نوع سبک رهبری تفاوت عمده‌ای با یکدیگر ندارند (۲۰).

«لانگ شور» (۱۹۸۸) در مطالعه خود نشان داد که سبک‌های مختلف رهبری ممکن است اثرهای مختلفی بر بهره‌وری سازمانی داشته باشند.

«ویلیامز» (۱۹۹۰) در پژوهشی از ۱۸۹ مشاور به همراه ۲۵ سرپرست که هر یک نماینده یک واحد شغلی بودند، پی برد که هیچ‌گونه رابطه قابل ملاحظه‌ای بین برداشت یا احساس زیردستان نسبت به سبک رهبری و معیارهای بهره‌وری وجود ندارد و همچنین رابطه مهمی بین سبک رهبری و رضایت شغلی زیردستان مشاهده نگردید (۲۱).

«وارنر» (۱۹۹۳) در پژوهش خود که روی ۱۲۱ آموزگار و مدیر در ۱۰ مدرسه ابتدایی انجام داد هیچ‌گونه تفاوت قابل توجهی بین سبک‌های رهبری و اثربخشی مدرسه ندید. تنها وقتی که مدیران به‌عنوان یک گروه جمعی تلقی شوند، تفاوت قابل ملاحظه‌ای بین نگرش آنها نسبت به سبک‌های رهبری و تأثیرش بر فضای سازمانی دیده می‌شود (۲۲).

«لین» (۱۹۹۴) در پژوهشی تحت عنوان رابطه میان ویژگی‌های رهبری و رفتارهای مسئولان

به‌دور باشد، باید همیشه کار خلاق معلمان را ترویج کند و آنان را در تجربه ایده‌های جدید تشویق نماید، زیرا یکی از عمده‌ترین هدف‌های مدرسه، ایجاد یک محیط مبتنی بر خلاقیت است که در آن، آموزش مناسب امکان‌پذیر گردیده و یادگیری به بهترین نحو انجام پذیرد و نقش عمده مدیر در این میان عبارت است از توانایی شایسته در تأثیر گذاشتن بر چنین محیطی به‌وسیله رهبری پویای خویش. مدیران به‌طور اصولی، اولویت را به بهسازی آموزشی و توجه به کیفیت آموزشی مدرسه می‌دهند. بنابراین، مسؤلیت عمده مدیر این است که معلمان را به سوی بهسازی مداوم، بالنده و پایدار برنامه درسی و آموزشی و نیز فنون تدریس هدایت نماید تا دانش‌آموزان با اطمینان کامل و با صرفه‌ترین وجه از مدرسه بهره‌مند شوند. مدیر مدرسه، نقش هدایت و رهبری عمومی فعالیت‌های آموزشی بر محور یادگیری دانش‌آموز را هماهنگ و سرپرستی می‌نماید و تصمیم می‌گیرد که چه کارهایی باید یا نباید انجام شود تا فرایند آموزشی بهتر شود.

نتیجه پژوهش‌ها

«فرچایلد» (۱۹۸۳) در پژوهشی تحت عنوان «اثر بخشی رهبری، یک ارزیابی رهبری در سطح مسئولان ارشد بخش آموزش دبیرستان‌های استرالیای جنوبی»، به عمل آورد که هر سبکی از رهبری به‌ضرورت در همه جا کارایی نخواهد داشت و اثربخشی سبک رهبری به‌وسیله تعامل بین متغیرهای ویژه در وضعیت‌های گوناگون تعیین

سازمانی رابطه مستقیم با بهره‌وری داشته و عملکرد مدیران با تحصیل، آموزش و تجارب آنان ارتباط دارد (۲۵).

«ویت» (۱۹۸۵) نیز در پژوهش خود تحت عنوان «فضای سازمانی برای بهره‌وری به‌عنوان یک نوید دهنده بهره‌وری سازمانی به وجود رابطه بین فضای سازمانی و بهره‌وری پی‌برد. وی در پژوهش خود از پرسشنامه فضای سازمانی «لیتوین» و «استرینجر» استفاده کرد (۲۶).

روش اجرای پژوهش

جامعه آماری در این پژوهش همه مدیران دبیرستان‌های شهر تهران هستند که به سبب ماهیت پژوهش لازم است که تعدادی مدیر و دبیرانشان نسبت به سبک رهبری، فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها اظهار نظر نمایند.

نمونه پژوهش، تعداد ۲۴۵ مدیر محاسبه گردیده با استفاده از فرمول $n = \frac{z^2(\Sigma^2)}{d^2}$ است که مدیران نسبت به سبک رهبری و به ازای هر مدیر، ۳ دبیر آنها در جمع بالغ بر $735 = 245 \times 3$ نفر دبیر در مورد فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها اظهار نظر می‌نمایند. از ۲۴۵ پرسشنامه توزیع شده بین مدیران، ۲۱۸ پرسشنامه و از تعداد ۷۳۵ پرسشنامه، ۶۵۴ پرسشنامه برگشت داده شد که در پژوهش حاضر مورد مطالعه قرار گرفت.

ابزار پژوهش در این پژوهش، از پرسشنامه‌های معتبر موجود با تأیید افراد متخصص و صاحب نظر، به ویژه استادان محترم راهنما و مشاور و با توجه به

قسمت تعلیم بدنی و فیزیکی و اثر آن بر بهره‌وری قسمت‌ها، دریافت که هیچ‌گونه رابطه قابل توجهی بین بهره‌وری قسمتی و ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری دیده نمی‌شود (۲۳).

«دیویس» (۱۹۹۷) در مطالعه خود نشان می‌دهد که سبک‌های مختلف رهبری، سطح‌های مختلف بهره‌وری ایجاد می‌کنند. در این پژوهش به عمل آمده از ۵۳ شرکت کننده از دانشگاه ایالتی میشیگان نشان داده شد که سبک‌های مختلف رهبری به ایجاد بهره‌وری بالاتر موفق نخواهند بود. (۲۴)

«لیتوین» و «استرینجر» در مطالعه‌های خودشان دریافتند که فضاهای سازمانی خودکامه با تصمیم‌گیری متمرکز که رفتار کارکنان از راه قوانین و رویه‌های زیادی نظارت می‌شود، موجب کاهش بهره‌وری، رضایت شغلی و خلاقیت شده و نگرش منفی درباره گروه کار را افزایش می‌دهد. برعکس یک فضای دوستانه که رابطه‌های خوبی را بین کارکنان دامن می‌زند، موجب بالا رفتن رضایت شغلی و نگرش مثبت درباره گروه کاری می‌شود. همچنین معلوم شده است که فضای سازمانی کارمند مدار با ارتباط‌های باز و پشتیبانی و تصمیم‌گیری غیر متمرکز، به افزایش عملکرد کارکنان منجر شده، ترک خدمت، هزینه‌های تولید و زمان آموزش را کاهش می‌دهد.

«ووهان» (۱۹۸۳) در پژوهش‌های خود تحت عنوان «رابطه تحصیل، آموزش و تجارب مدیر با فضای سازمانی و بهره‌وری» که در یک واحد خرده‌فروشی یک شرکت رایانه‌ای انجام شد، دریافت که فضای

$\alpha = 0/80$ و برای فضای سازمانی $\alpha = 0/76$ و برای بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها $\alpha = 0/95$ است.

تحلیل داده‌ها

برای تهیه جواب اولین پرسش پژوهش که «آیا سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟»، چون در پژوهش حاضر، سبک رهبری دارای دو مقوله سبک رهبری انسان مدار (Z_1) و سبک رهبری کارمدار (Z_2) می‌باشد، لازم است ابتدا از طریق «تحلیل واریانس یک راهه^{۱۴}» بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (Z)، ارتباط هر یک از متغیرهای Z_1 و Z_2 را با Z آزمون نمود. بدین منظور، توزیع نمرات Z_1 و Z_2 را در سه سطح (۱) ضعیف، (۲) متوسط و (۳) قوی تقسیم می‌کنند. مشخصه‌های

ارتباط آنها با پرسش‌های پژوهش شامل پرسشنامه سبک رهبری با ۳۵ پرسش پنج‌گزینه‌ای (سبک رهبری انسان‌مدار و سبک رهبری کارمدار)، فضای سازمانی با ۵۰ پرسش چهارگزینه‌ای (پرسشنامه دارای بعدهای نه‌گانه ۱- ساختار ۲- مسئولیت ۳- پاداش ۴- قبول خطر ۵- دوستی ۶- پشتیبانی ۷- ضابطه‌ها ۸- تعارض و ۹- هویت) و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با ۱۷ پرسش پنج‌گزینه‌ای (همگی هدفه پرسش، عامل بهره‌وری را می‌سنجند و به کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران اشاره دارند)، ابتدا بین ۱۰ مدیر و ۳۰ دبیر در منطقه ۶ آموزش و پرورش به طور تصادفی توزیع و در نهایت تنظیم و اجرا گردید. براساس محاسبه‌های انجام شده، ضریب آلفای کرونباخ که شاخص همگونی درونی پرسش‌هاست، در این پژوهش برای سبک رهبری

جدول ۲: مقوله‌بندی توزیع فراوانی متغیرهای سبک رهبری انسان مدار (Z_1) و سبک رهبری کارمدار (Z_2) در گروه نمونه مورد مطالعه ($n = 218$)

مقوله	دامنه	کد	فراوانی	درصد
سبک رهبری ضعیف	۴۳-۵۳	۱	۶۸	۳۱/۱۹
انسان‌مدار متوسط	۵۳/۰۱-۵۸	۲	۸۶	۳۹/۴۵
قوی	۵۸/۰۱-۶۹	۳	۶۴	۲۹/۳۶
سبک رهبری ضعیف	۵۱-۷۱	۱	۷۱	۳۲/۵۷
کارمدار متوسط	۷۱/۰۱-۷۹	۲	۷۹	۳۶/۲۴
قوی	۷۹/۰۱-۹۴	۳	۶۸	۳۱/۱۹

رهبری «انسان‌مدار» (Z_1) همچنین سبک رهبری «کارمدار» (Z_2) با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (Z)، در جامعه‌ای که نمونه مورد مطالعه از آن استخراج شده است، ارتباط معنی‌دار ندارد. به این ترتیب، پاسخ پرسش ۱ پژوهش منفی بوده است. بدین معنا که بعدها گوناگون بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها، بدان گونه که در این پژوهش سنجیده می‌شود، مستقل از سبک‌های رهبری است. این امر را می‌توان چنین توجیه نمود

هریک از گروه‌های سه گانه فوق در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول تحلیل واریانس برای آزمون تفاوت میانگین‌های سه سطح سبک رهبری انسان‌مدار و سبک رهبری کارمدار مطابق جداول ۳ و ۴ نشان می‌دهد که میانگین‌های هر یک از سطوح Z_1 و Z_2 در سطح $\alpha = 0/05$ در جامعه تفاوت معنی‌دار ندارند.

به گونه کلی می‌توان نتیجه گرفت که سبک

جدول ۳: تحلیل واریانس یک راهه برای سطوح سه گانه سبک رهبری انسان‌مدار (Z_1) در گروه نمونه مورد مطالعه ($n = 218$)

شاخص‌های آماری					
منابع واریانس	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	نسبت F	احتمال F
واریانس بین گروهی	۲	۱۲۳/۹۸۳۰	۶۱/۹۹۱۵	۰/۶۸۲۷	۰/۵۰۶۳
واریانس درون گروهی	۲۱۵	۱۹۵۲۱/۵۶۱۳	۹۰/۷۹۸۰		
مجموع	۲۱۷	۱۹۶۴۵/۵۴۴۳			

جدول ۴: تحلیل واریانس یک راهه برای سطوح سه گانه سبک رهبری کارمدار (Z_2) در گروه نمونه مورد مطالعه ($n = 218$)

شاخص‌های آماری					
منابع واریانس	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	نسبت F	احتمال F
واریانس بین گروهی	۲	۲۲۱/۷۷۶۳	۱۱۰/۸۸۸۱	۱/۲۲۷۴	۰/۲۹۵۱
واریانس درون گروهی	۲۱۵	۱۹۴۲۳/۷۶۸۰	۹۰/۳۴۳۱		
مجموع	۲۱۷	۱۹۶۴۵/۵۴۴۳			

به منظور پاسخ به پرسش دوم پژوهش که «آیا فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها رابطه دارد؟» ابتدا توزیع نمرات فضای سازمانی به سه دسته مطابق جدول ۶ تقسیم شده است.

خلاصه الگوریتم‌های لازم که به اجرای زیر برنامه آنالیز واریانس یک‌راهه بر روی داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها در باره ۲۱۸ محیط آموزشی گروه نمونه مورد مطالعه انجامیده است، بر حسب جدول ۷ است.

تفسیر جدول زیر بیان می‌دارد که میانگین بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها در سطوح سه گانه فضای سازمانی معنی‌دار بوده و به کمک آزمون تعقیبی «شفه^{۱۶}» می‌توان زوج‌های متفاوت را از طریق جدول ۸ شناسایی نمود.

که سبک‌های رهبری «انسان‌مدار» و «کارمدار» به تنهایی قادر به جدا کردن بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها نیست، بلکه لازم است عامل‌های دیگر نیز مانند شرط‌های محیطی (بلوغ کارکنان و...) مورد مطالعه و پژوهش قرار گیرند.

در پژوهش حاضر، فضای سازمانی (S) نیز دارای بیش از یک سطح می‌باشد. لازم است ابتدا از طریق «رگرسیون خطی چند متغیری^{۱۵}» سهم هر یک از بعدهای نه گانه (S_1 تا S_9) فضای سازمانی را در بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها مشخص نمود و همان طوری که از جدول ۵ استفاده می‌شود، متغیرهای دوستی، پاداش، هویت، تعارض، قبول خطر و پشتیبانی، به ترتیب، متغیرهای S_5 ، S_3 ، S_8 ، S_4 و S_6 عواملی از فضای سازمانی هستند که بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها را تشکیل می‌دهند.

جدول ۵: عوامل مؤثر شش‌گانه فضای سازمانی دوستی، پاداش، هویت، تعارض،

قبول خطر و پشتیبانی در بهره‌وری خدمات مدیران ($n = 218$)

متغیر	ضریب متغیر در معادله	خطای استاندارد ضریب	ضریب استاندارد	مقدار T	سطح اطمینان T
S_5	۰/۹۴۴۱۳۳	۰/۲۶۸۶۳۲	۰/۲۱۵۴۲۸	۳/۵۱۵	۰/۰۰۰۵
S_3	۰/۸۳۰۴۲۳	۰/۱۸۹۸۷۱	۰/۲۲۸۶۴۶	۴/۳۷۴	۰/۰۰۰
S_9	۱/۳۱۹۲۷۴	۰/۲۷۴۹۳۹	۰/۲۸۰۹۲۴	۴/۷۹۸	۰/۰۰۰
S_8	۱/۰۴۷۹۶۰	۰/۲۲۸۹۱۰	۰/۱۸۱۸۱۵	۴/۵۷۸	۰/۰۰۰
S_4	۰/۷۴۱۳۱۷	۰/۲۸۳۷۴۷	۰/۱۱۷۸۴۲	۲/۶۱۳	۰/۰۰۹۶
S_6	۰/۵۵۵۸۳۰	۰/۲۶۲۹۶۴	۰/۱۲۷۷۷۹	۲/۱۱۴	۰/۰۳۵۷
مقدار ثابت معادله	-۶/۳۴۵۲۴۴	۳/۹۸۲۹۴۹		-۱/۵۹۳	۰/۱۱۲۶

جدول ۶: مقوله‌بندی توزیع فراوانی متغیر فضای سازمانی (n = ۲۱۸)

مقوله	دامنه	کد	فراوانی	درصد
سطح ضعیف	۹۵/۶۷-۱۳۸	۱	۵۹	۲۷/۰۶۴
فضای سازمانی سطح متوسط	۱۳۸/۰۱-۱۴۸	۲	۸۴	۳۸/۵۳۲
سطح قوی	۱۴۸/۰۱-۱۹۳/۶۷	۳	۷۵	۳۴/۴۰۳

جدول ۷: تحلیل واریانس یک‌راهه حاصل از اجرای پرسشنامه بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (n = ۲۱۸)

منابع واریانس	درجه آزادی	مجموع مجزورات	میانگین مجزورات	نسبت F	احتمال F
واریانس بین گروهی	۲	۹۵۰۴/۱۸۷۲	۴۷۵۲/۰۹۳۶	۱۰۰/۷۴۵۹	۰/۰۰۰۰۱
واریانس درون گروهی	۲۱۵	۱۰۱۴۱/۳۵۷۱	۴۷/۱۶۹۱		
مجموع	۲۱۷	۱۹۶۵۴/۵۴۴۳			

جدول ۸: آزمون تعقیبی شفه به منظور تفکیک میانگین‌های متفاوت در تحلیل واریانس یک‌راهه بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (n = ۲۱۸)

انواع فضای سازمانی	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
فضای سازمانی ضعیف (۱)	۵۹	۶۰/۰۲۹۵	۱۰/۱۴۹۶	۱/۳۲۱۴
فضای سازمانی متوسط (۲)	۸۴	۷۱/۰۶۰۷	۵/۲۹۳۵	۰/۵۷۷۵
فضای سازمانی قوی (۳)	۷۵	۷۶/۸۷۵۷	۴/۹۸۸۷	۰/۵۷۶۰
مجموع	۲۱۸	۷۰/۰۷۵۸	۹/۵۱۴۹	۰/۶۴۴۴

پژوهش مثبت بوده است، به این شکل که بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با سطح‌های فضای سازمانی محیط‌های آموزشی ارتباط مستقیم دارد. هر چه محیط آموزشی از سطح فضای سازمانی

همچنانکه جدول فوق نشان می‌دهد، میانگین بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با فضای سازمانی سطح ۳ از همه قوی‌تر و سطح ۱ نیز از همه ضعیف‌تر است. به این ترتیب پاسخ پرسش ۲

احساس دلبستگی و تعلق به مدرسه داشته باشند و عضو با ارزشی محسوب گردند. از اینکه در مدرسه فعالیت و تدریس می‌نمایند، احساس مباحثات نموده و نسبت به مدرسه و تحقق هدف‌های آموزش و پرورش وفاداری از خود نشان دهند و به‌جای فکر کردن به منفعت‌های خود در جهت تحقق هر چه بیشتر هدف‌های آموزشی و بالا بردن کیفیت تدریس تلاش نمایند.

پاداش: بعد از هویت، پاداش عامل مهم و تأثیرگذار بر فضای سازمانی می‌باشد. به این صورت که معلمان و کارکنان به‌واسطه داشتن عملکرد خوب، مورد تشویق واقع شوند و با توجه به تلاش و کوشش خود پاداش بگیرند.

مقررات و خط مشی‌های گرفتن گروه و ترفیع برای کلیه افراد در مدرسه مساوی باشد و آنها در صورت داشتن شرط‌های لازم بتوانند به راحتی ترفیع بگیرند. پاداش‌هایی که به معلمان و کارکنان داده می‌شود، بیشتر از تنبیه‌های آنان باشد. مدیران و مسؤولان از کار خوب افراد به نحو شایسته‌ای قدردانی کنند و از اشتباه‌های غیر عمدی آنان چشم‌پوشی نمایند.

دوستی: دوستی متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. اینکه محیط آموزشی فضایی دوستانه، آرام و بدون تنش باشد و رابطه‌های گرمی بین مدیر، معلمان و کارکنان مدرسه وجود داشته باشد. گروه‌های غیررسمی، آزادانه فعالیت نمایند و جلسه‌های غیررسمی و

بالا تری برخوردار باشد، بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها بالاتر است.

و اما برای پاسخ به پرسش سوم که چه الگوی مناسبی برای مدیریت آموزشی می‌توان ارائه داد:

الگوی پیشنهادی

بر اساس نظریه‌های موجود در بخش مبانی نظری ملاحظه می‌کنیم که فضای سازمانی، تحت تأثیر عامل‌های نه‌گانه ساختار، مسؤلیت، ضابطه‌ها، پاداش، پشتیبانی، تعارض، هویت، پذیرش خطر و دوستی می‌باشد. همچنین عامل فضای سازمانی به نوبه خود بر بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها تأثیر مستقیم دارد.

به‌منظور بررسی رابطه بین عامل‌های نه‌گانه فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها، از «تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیری خطی» استفاده شد و نتیجه به‌دست آمده نشان می‌دهد که عامل‌های شش‌گانه تأثیرگذار بر فضای سازمانی، به ترتیب اهمیت هویت، پاداش، دوستی، تعارض، پشتیبانی و پذیرش خطر است که به‌عنوان «متغیرهای تأثیرگذار^{۱۷}» بر فضای سازمانی نامگذاری می‌گردند و در بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها تأثیر دارند. در اینجا به توضیح متغیرهای شش‌گانه تأثیرگذار بر فضای سازمانی پرداخته می‌شود.

هویت: مهم‌ترین متغیر تأثیرگذار بر فضای سازمانی هویت می‌باشد. اینکه معلمان و کارکنان

تأثیرگذار بر فضای سازمانی است. اینکه شیوه‌ای برای چالشی‌تر شدن کار معلمان و کارکنان اعمال شود و معلمان تشویق شوند تا به جای استفاده از روش‌های سنتی در تدریس که راحت‌تر و کم‌خطرتر است، از الگوهای جدید تدریس استفاده کنند و بتوانند روش‌های تازه را با جسارت و اعتماد به نفس در کلاس اجرا نمایند. همچنین برای ایجاد خلاقیت در دانش‌آموزان، از روش‌های سنتی کلاس‌داری و تدریس پرهیز شود و از روش‌های نو و خلاق پیروی شود. افراد تشویق و ترغیب شوند تا تغییرهای لازم را در زمینه‌های کاری خود ایجاد نمایند.

همبستگی بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها بر اساس «ضریب همبستگی پیرسون» $r = 0/80$ می‌باشد. از آنجایی که بین بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها و فضای سازمانی همبستگی مثبت و بسیار بالایی دیده می‌شود و متغیرهای پیش‌بینی‌کننده فضای سازمانی بر اساس «تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیری خطی» عامل‌های شش‌گانه هویت، پاداش، دوستی، تعارض، پشتیبانی و پذیرش خطر می‌باشند، می‌توانیم نتیجه بگیریم که این متغیرها بر فضای سازمانی تأثیرگذارند. با توجه به رابطه قوی بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها می‌توان دریافت که متغیرهای بیان شده بر بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها تأثیر دارند.

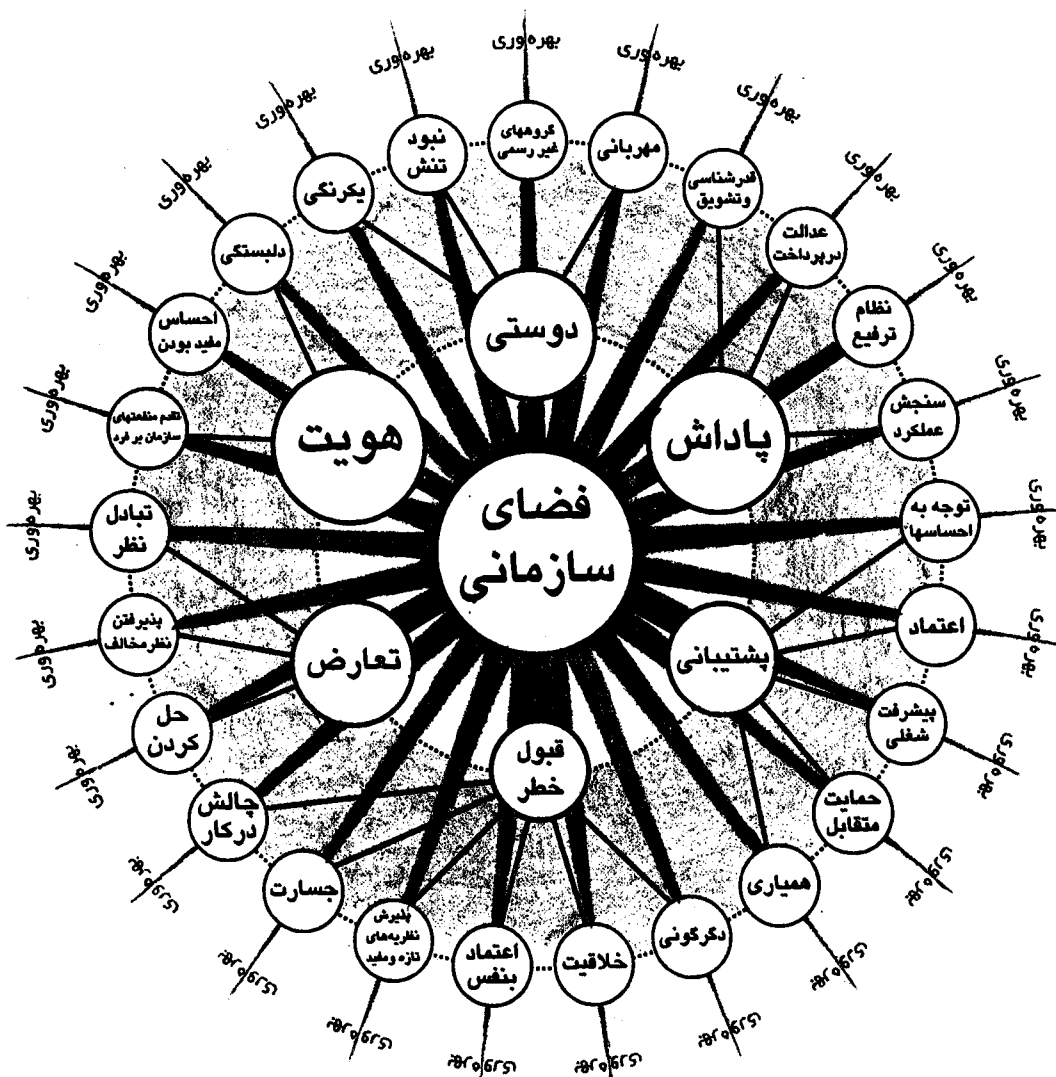
بر اساس یافته‌های پژوهش و همچنین نظر و تجربه‌های پژوهشگر، الگوی تعاملی مطابق نگاره

فعالیت‌های گروهی در خارج از محیط مدرسه برای دوستی و صمیمیت بین افراد تشکیل شود.

تعارض: متغیر دیگر تأثیرگذار بر فضای سازمانی تعارض است. بدین صورت که مدیران، معلمان و کارکنان مدرسه به شنیدن عقیده‌ها و نظریه‌های مخالف تمایل داشته باشند. مدیران در جلسه‌های شورا، افراد را تشویق کنند که نظریه‌های خود را آشکارا بیان نمایند حتی اگر آن نظریه‌ها مخالف نظر آنان باشد. در مدرسه، تصمیم‌ها بر اساس خواست و رای کلیه افراد گرفته شود و به جای نادیده گرفتن یا خاموش کردن تعارض، روی حل آن تأکید شود. افراد بتوانند آزادانه مسأله‌های کاری را مطرح نمایند تا به بهترین راه حل برسند. مدیر مدرسه باید بین معلمان و کارکنان، شیوه‌های رقابت کاری ایجاد کند تا آنها کیفیت کاری و تدریس خود را افزایش دهند.

پشتیبانی: متغیر پشتیبانی نیز بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد. اینکه بین مدیران، معلمان و کارکنان مدرسه، احساس مساعدت و همیاری وجود داشته باشد، بر پشتیبانی دوجانبه افراد تأکید شود و اگر معلمان و کارکنان مدرسه اشتباهی مرتکب شوند، از سوی مدیر طرد نشوند. مدیر مدرسه راجع به موفقیت‌های آتی شغلی افراد با آنان صحبت نماید، فضایی در مدرسه ایجاد کند تا افراد به همدیگر اعتماد کافی داشته باشند و در اجرای مسؤلیت‌ها آنان را یاری کند. همچنین باید در محیط مدرسه به انسان و احساس‌های او، ارزش و بها داده شود.

پذیرش خطر: پذیرش خطر، متغیر دیگر



نگاره ۳: الگوی تعاملی متغیرهای تأثیرگذار بر بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها

۳ برای مدیریت آموزشی پیشنهاد می‌شود. برای پیش‌بینی بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها از روی فضای سازمانی محیط‌های آموزشی از «تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیری» نیز استفاده می‌شود که معادله آن به این صورت است:

۳ برای مدیریت آموزشی پیشنهاد می‌شود. برای پیش‌بینی بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها از روی فضای سازمانی محیط‌های آموزشی از «تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیری» نیز استفاده می‌شود که معادله آن به این صورت است:

زیر می‌توان محاسبه نمود:

داشته باشند که نادیده گرفته نمی‌شوند. تفاوت‌هایی

$$(۶/۳۲۵) - + ۰/۵۵ \times \text{پشتیبانی} + ۰/۷۲ \times \text{پذیرش خطر} + ۱/۰۴ \times \text{تعارض} + ۱/۳۱ \times \text{هویت} + ۰/۸۳ \times \text{پاداش} + ۰/۹۴ \times \text{دوستی} = \text{بهره‌وری}$$

نتیجه‌گیری

از جمله شرط‌های مختلف محیطی مانند درجه بلوغ کارکنان و ... که در پژوهش حاضر به صورت نامحسوس، اثر خود را خواهند گذاشت.

دومین یافته پژوهش این است که بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با سطح‌های سه‌گانه فضای سازمانی محیط‌های آموزشگاه‌ها ارتباط مستقیم دارد. این موضوع نشان می‌دهد که به‌طور کلی، بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها، دست کم در گروه نمونه مورد مطالعه، تحت تأثیر عامل فضای سازمانی است. شاید یکی از این دلایل آن باشد که عامل‌هایی مانند پاداش، دوستی، پشتیبانی، هویت و ... که از بعدهای سازنده فضای سازمانی هستند که به‌طور ضمنی بر روحیه مدیران و در بهتر شدن روحیه معلمان و در نتیجه بر بهره‌وری خدمات مدیران آنان به‌طور مستقیم اثر دارند. در پیشینه پژوهشی نیز شاهد‌های قوی مبنی بر وجود ارتباط بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها دیده می‌شوند. این یافته پژوهش که بین فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها ارتباط مستقیم وجود دارد، با نتیجه مطالعه «بوم‌گاردنر» (۱۹۸۰) که در آن دریافته است، بین فضای سازمانی و بهره‌وری فعالیت‌های انتشاراتی و پژوهشی ارتباط مستقیم وجود دارد، نیز هماهنگ است. در همین راستا، نتیجه‌های مطالعه و

نخستین یافته پژوهش حاضر آن است که بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با سبک‌های رهبری «انسان‌مدار» و «کارمدار»، دست کم در گروه نمونه مورد مطالعه، ارتباط ندارد. این یافته پژوهش با نتیجه‌های مطالعه و پژوهش‌های «فرچایلد» (۱۹۸۵)، «هردمن» (۱۹۸۰)، «لانگ شور» (۱۹۸۸)، «ویلیامز» (۱۹۹۰)، «وارنر» (۱۹۹۳)، «لین» (۱۹۹۴) و «دیویس» (۱۹۹۷) که نشان می‌دهد هیچ‌گونه ارتباطی بین سبک‌های مختلف رهبری با بهره‌وری وجود ندارد و اینکه سبک‌های مختلف رهبری ممکن است اثرهای گوناگونی بر بهره‌وری سازمانی داشته باشند، نیز هماهنگ است. سبک رهبری در الگوی پیشنهادی مورد تأیید قرار نگرفت.

شاید یکی از دلایل‌های به‌دست آمدن نتیجه‌ای به‌عنوان بی‌ارتباطی بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها با سبک‌های «انسان‌مدار» و «کارمدار» آن باشد که در نمونه مورد مطالعه، مدیران دبیرستان‌های دولتی، شاهد، غیرانتفاعی، ایثارگران و نمونه دولتی، تفاوت‌هایی غیر از فضای سازمانی، سبک‌های رهبری «انسان‌مدار» و «کارمدار» و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (متغیرهای مورد پژوهش) وجود

متغیرهای شخصیتی و در نتیجه از ابزارهای بسته به فرهنگ محسوب می‌شود. یکی از مسائلی که در هنگام استفاده از این پرسشنامه‌ها روی می‌دهد، این است که افراد در مواقعی که فکر می‌کنند پاسخ واقعی به زیانشان تمام می‌شود، روش محافظه کارانه‌تری پیش می‌گیرند و در بیشتر موارد نیز پاسخ‌هایی را به عنوان جواب خود برمی‌گزینند که جامعه‌پسند باشد.

۳- در پژوهش حاضر، مدیران مورد مطالعه با استفاده از روش نمونه‌برداری تصادفی از میان جامعه مدیران آموزشگاه‌ها انتخاب شده‌اند. اما با توجه به اینکه تنها تعداد معدودی از دبیرستان‌های مناطق نوزده گانه شهر تهران در مطالعه شرکت داشته‌اند، نمی‌توان با اطمینان کامل گفت که گروه نمونه مورد مطالعه، معرف جامعه هدف بوده است.

۴- مناطق جغرافیایی نوزده گانه دبیرستان‌های شهر تهران به گونه کلی از لحاظ شرایط فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، شرایط خاص خود را دارا می‌باشند. تفاوت اساسی بین مدیران این مناطق را از لحاظ تأثیری که در سبک‌های رهبری آنان دارد نمی‌توان نادیده گرفت.

پیشنهادها

بر پایه نتایج حاصل از اجرای پژوهش حاضر می‌توان موارد زیر را پیشنهاد کرد:

۱- چون ساختار پرسشنامه‌های مورد استفاده متناسب با فرهنگ بیگانه، هنجاریابی و معیار شده است، لازم است که این پرسشنامه‌ها با فرهنگ بومی پاسخگویان، هنجاریابی و معیار شوند تا در

پژوهش‌های کسانی چون «لیتوین» و «استرینجر» (۱۹۶۸)، «سی‌شورویویرز» (۱۹۷۰)، «ووهان» (۱۹۸۳)، «فرنج» و «بل» (۱۹۸۴)، «ویت» (۱۹۸۵) و «عبدالله» (۱۹۹۲) با یافته بالا، همسویی و هماهنگی دارند.

سومین یافته پژوهش، فضای سازمانی دارای بعدهای نه گانه هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی، پذیرش خطر، ضابطه‌ها، مسئولیت و ساختار است که در الگوی پیشنهادی، شش بعد تأیید شده هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی و پذیرش خطر، بعدهایی از فضای سازمانی هستند که در بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها مؤثرند و به صورت نمادین در نگاره ۳ نمایش داده شده‌اند. این یافته، تفاوت پژوهش حاضر را با پژوهش‌های مشابه در خارج از کشور را نشان می‌دهد.

محدودیت‌های پژوهش

۱- پرسشنامه‌های اجرا شده، ترجمه پرسشنامه‌هایی است که توسط فردلوتانز، جرج لیتوین، روبرت استرینجر، آین اسمیت، جیم مک کال و لوییس استول تهیه شده و در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفت و بنابراین در جامعه مورد مطالعه، نرم‌یابی و معیار نگردیده است اگرچه روایی و اعتبار هر یک از پرسشنامه‌ها در حد قابل قبول به دست آمده است.

۲- هر سه پرسشنامه (سبک رهبری، فضای سازمانی و بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها) که در پژوهش حاضر به کار رفته، در حوزه سنجش

اعتماد به نفس، پرخاشگری، انگیزه پیشرفت، رقابت جویی، شرایط محیطی، ساختار سازمانی با سبک رهبری انکار ناپذیر است و به پژوهش در مقیاس وسیع نیاز دارد.

۵- با گذاشتن دوره‌های توجیهی و ضمن خدمت برای مدیران، مسئولان منطقه‌های آموزش و پرورش کشور، مدیران کل آموزش و پرورش و کلیه مسئولان نظام آموزش و پرورش الگوی پیشنهادی معرفی شود و زمینه اجرای الگو فراهم گردد تا آنها چشم‌انداز تازه‌ای پیدا کنند و بتوانند با کمک چارچوب نظری الگو و راهنمای اجرایی آن، در برقراری یک فضای سازمانی متناسب با نظام ارزشی، فرهنگی و اقتصادی جامعه، موفق باشند.

پژوهش‌های بعدی، مورد استفاده قرار گیرند.

۲- به منظور کاهش مقاومت آزمودنی‌ها در مقابل پرسش‌های پرسشنامه لازم است ابتدا آموزش‌های لازم داده شوند تا روحیه محافظه‌کاری و احساس خطر در آنان کاهش یابد.

۳- اهمیت تشخیص سبک رهبری و شیوه مدیریت ایجاب می‌کند که این پژوهش در مورد مدیران سایر مقاطع مانند مدیران دبستان، راهنمایی و حتی مدیران مناطق آموزش و پرورش، مسئولان اداره‌ها و واحدهای آموزشی در وزارت آموزش و پرورش تکرار شود.

۴- سبک رهبری مدیر بدون تردید تحت تأثیر عوامل بسیاری قرار دارد. رابطه متغیرهای روانشناختی نظیر درون‌گرایی - برون‌گرایی، محافظه‌کاری، خطرجویی، خلاقیت،

منابع و مأخذ

- 1- Kopelman, Richard E., "*Managing productivity in organizations*", McGraw-Hill. Inc., 1986.
- 2- Koonts, Harold, ODonell, Cyril, and weihrich, Keinz, "*Management*", McGraw-Hill, 1986.
- 3- Drucker, Peter F., "*The practice of Management*", New York, Harper and Row, 1954.
- 4- Lock, Edwin A., "*The Essence of Leadership*", Lexinton Book, 1991.
- 5- Bryman, Alan, "*Charisma and Leadership in organizations*", Sage, 1992.
- 6- French, wendell L., kats, Formant E., and Rosenzweig, James E., "*Understanding Human Behavior in organization*", Harper and Row, 1985.
- 7- Silver, Paula, "*Educational Administration*", Theoretical perspectives on practice and Research, New York, Harper and Row, 1991.
- 8- Davis, Keith and Newstrom, John W., "*Human Behavior at work: organizational Behavior*", McGraw, Hill, 1985.
- 9- Lipham, James M., Robb Rankine, and Hoeh, James A., "*The principalship*", London, Harper publishers, 1985.
- 10- Gibson, James L., Ivanceevich, John M., and Donnelly, James H., "*Organizations (structure, process, Behavior)*", JR, 1973.
- 11- Ownes, Robert G., "*Organizational Behavior in education*", Allyn and Bacon, 1991.
- 12- Litwin, George H., and stringer, Robert A., "*Motivation and organizational climate*", Harvard University, 1968.
- 13- Monga, R. C., "*The emerging defenition of productivity: A proposal*", Asian productivity organization (APO), Nordica International, LIT, 1997.
- 14- Schermerhorn, JR, John R., "*Management for productivity*", John wiley and sons, Inc., 1989.
- 15- Landel, Robert, "*Managing productivity, through people*", University of Virgina, 1986.
- 16- Prokopenko, Joseph, "*Productivity Management*", A Practical handbook, Genevea, ILO, 1992.
- 17- Sutermeister, R. A., "*People and productivity*", McGraw, Hill, 1976.

۱۸- طوسی، محمدعلی، «اصول ارتقای بهره‌وری در واحدهای صنعتی»، مجله تدبیر شماره ۳۷، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۲.

- 19- Fairchild, PT, "*Leadership effectiveness: an examination of Leadership effectiveness at the level of senior in education department of south Australia secondary*", Flinders University of south Australia, 1985.
- 20- Herdman, Edna Varela, "*The relationship of leadership style, subordinate locus of control, and task structure to productivity and satisfaction*", Dissertation Abstracts, PHD, Washington University, 1980.
- 21- Williams, John Weldon, "*Relationships of supervisory leadership style to Job satisfaction and productivity of counselors in a state rehabilitation Agency*", Dissertation Abstracts, EDD, University of Georgia, 1990.
- 22- Warner, Donna Sikes, "*Educational leadership style of elementary school principal and the effects on school climate and public achievement (leadership style)*", Dissertation Abstracts, EDD, University of Houston, 1993.
- 23- Lin, weili, "*Relationships among leadership attributes and behaviors of physical education department chairpersons and their effect on departmental productivity, Leadership effectiveness and faculty satisfaction*", Dissertation Abstracts, PHD, southern Illinois University at Carbondale, 1994.
- 24- Davis, Mary Louise, "*Assessment of the effects of leadership on productivity*", Dissertation Abstracts, MBA, Michigan state University, 1997.
- 25- Vaughan, Kathleen Mary, "*The relationship of manager's education, training and experience to organizational climate and productivity*", Dissertation Abstracts, EDD, Boston University school of education, 1983.
- 26- Witt, Lawrence Alan, "*Organizational climate for productivity as a predictors of organizational productivity*", Dissertation Abstracts, PHD, Tulane University, 1985.