

## بررسی رابطه بین سبک مدیریت با اثربخشی سازمانی

دکتر محمدعلی زکی\*، حسن گودرزی\*\*، زهره سوری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۲/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۰۵

### چکیده

مدیریت به صورت علم، آن هم در ابعاد و حوزه‌های گوناگون مورد پژوهش متخصصان این امر قرار گرفته است که در این راستا، سبک‌های مدیریت پدید آمده و این پرسش مطرح شد که هر یک از این سبک‌ها تا چه حد می‌تواند اثربخش باشد. این پژوهش به بررسی رابطه سبک‌های مدیریت با اثربخشی مدارس مقطع ابتدایی شهرستان ملارد تهران پرداخته است. پژوهش حاضر از نوع میدانی بوده، روش تحقیق، پیمایشی و از نوع تبیینی است. جامعه آماری پژوهش را تمامی آموزگاران مقطع ابتدایی شهرستان ملارد تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۹۲ آموزگار انتخاب شدند. پرسشنامه‌های مورد استفاده شامل پرسشنامه سبک‌های مدیریت و پرسشنامه اثربخشی سازمانی مدرسه بود که برای مؤلفه‌های اثربخشی نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و روحیه مدنظر قرار گرفت. نتایج آزمون نشان داد که بین سبک‌های مدیریت با اثربخشی سازمانی مدارس مقطع ابتدایی، ارتباط مستقیم وجود دارد و بین مدیران مدارس دخترانه و پسرانه ابتدایی در زمینه سبک‌های مدیریتی و اثربخشی سازمانی مدرسه تفاوت وجود دارد. همچنین با افزایش سن و سابقه کار پاسخگویان، اثربخشی سازمانی مدرسه نیز افزایش یافته و تفاوت معنی‌داری در اثربخشی سازمانی مدارس به نفع زنان مشاهده شده است. علاوه بر آن تحصیلات، تأثیر چندانی بر اثربخشی سازمانی مدرسه نداشته است.

**کلیدواژه:** سبک مدیریت؛ اثربخشی سازمانی؛ مدارس ابتدایی.

\*. دانشیار جامعه‌شناسی دانشگاه امام حسین(ع)، تهران، ایران

\*\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول)

hassangoodarzi52@yahoo.com

\*\*\* کارشناس ارشد پژوهش علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از خرده‌نظام‌های جامعه نقش مهمی را در فرآیند توسعه به عهده دارد. در فرآیند توسعه درونی آموزش و پرورش، تغییر و تحول در ساختار، اهداف و روش‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و یکی از راه‌های تغییر و تحول در آموزش و پرورش و به تبع آن مدیریت آموزشی کاربرد سبک‌های مدیریت اثربخش است (فیضی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۰۴). بررسی مطالعات و پژوهش‌های علمی درباره نظریه‌ها و سبک‌های گوناگون مدیریت، به‌خوبی نشان می‌دهد که بسیاری از انگیزه‌ها و روحیات خلاق و نوآور و کارهای خلاقانه و نوآورانه متأثر از نظریه‌ها و سبک‌های مدیریتی‌اند. برای نوآوری، تنها وجود مدیر و کارکنان خلاق و نوآور کافی نیست، بلکه باید ساختار، راهبرد، محیط، فناوری، اندازه و چرخه حیات، توان و اپایش منابع انسانی آن، فرهنگ و صاحبان قدرت نیز از نوآوری حمایت کنند (لابیچ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، به نقل از تورانی، ۱۳۸۵: ۸۵). درباره مدیریت از سوی افراد صاحب‌نظر این حوزه، تعریف‌های گوناگونی ارائه شده است: کلمه مدیر به معنای اداره‌کننده و هماهنگ‌کننده گروهی برای رسیدن به هدفی مشترک است. بعضی با ذکر وظایف مدیر از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و واپایش به تعریف مدیریت می‌پردازند (کوونتز<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۳۹۱: ۴). البته اهداف در علوم و عرصه‌های مختلف، متفاوت است. نظریه‌هایی که در خصوص سبک‌های مدیریت وجود دارد بسیار است؛ مانند نظریه همکاری چستر بارنارد<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) نظریه همسازی بک<sup>۴</sup> و آرگریس<sup>۵</sup> (۱۹۵۴)، نظریه سلسله‌مراتب مازلو<sup>۶</sup> (۱۹۵۴ و ۱۹۷۰)، نظریه‌های X و Y مک گرگور<sup>۷</sup> (۱۹۶۰)، نظریه بهداشت هرزبرگ<sup>۸</sup> (۱۹۵۹) که همگی در خصوص فرد و سازمان می‌باشند. مفهوم اثربخشی در مدیریت با تغییر میزان موفقیت نتایج حاصل از کار باید مهم‌ترین

1. Labich
2. Koontz
3. Barnard, Chester
4. Bakke
5. Argyris
6. Maslow
7. Mc gregor
8. Herzberg

هدف مدیر باشد. در الگوی پیشنهادی پارسونز<sup>۱</sup> (۱۶۷۹) هر نظام اجتماعی برای ادامه حیات خود به عبارتی برای تأمین سلامتی و اثربخشی خود ضروری است که چهار مشکل اساسی خود یعنی: انطباق، یگانگی، نیل به هدف و دوام را حل کند، در این حالت سازمان‌ها برای حل مشکلات مربوط به انطباق، یگانگی، نیل به هدف و دوام به یکی از این سه روش عمل می‌کنند: ۱. در مواجهه با تغییر شرایط محیط خارجی و تلاش در جهت تغییر برنامه داخلی، خود را با تغییرات محیطی منطبق می‌سازند. ۲. پیشرفت شغلی کارکنان، تأمین منابع و کیفیت خدمات را به عنوان شاخ‌های نیل به اهداف به کار می‌گیرند. ۳. با استفاده از انسجام و یگانگی اجتماعی، به مسائل اجتماعی مورد نظر در سازمان، نظیر تأمین رضایت شغلی کارکنان، تعارض، غیبت و روحیه کارکنان غلبه می‌نمایند (هوی<sup>۲</sup> و میسکل<sup>۳</sup>، ۱۳۹۱: ۱۰۲). پژوهش حاضر سبک‌های مدیریت را بر اساس نظریه رنسیس لیکرت<sup>۴</sup> (۱۹۶۷، ۱۹۶۱) مورد توجه قرار داده است. لیکرت بر اساس تحقیقات چهار نظام مدیریتی پدید آورد که از نظام یک (آمرانه استثمارگرانه) تا نظام چهار (گروهی مشارکت جویانه) دامنه پیدا می‌کند هر یک از نظام‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های هشت‌گانه مدیریت، انگیزش، ارتباطات، تعامل/نفوذ، تصمیم‌گیری هدف‌گذاری، نظارت و واپایش و گروه‌های غیررسمی جو و فضای سازمانی ویژه‌ای را معرفی می‌کنند که مستلزم سبک مدیریت متفاوتی است (علاقه‌بند، ۱۳۹۱: ۱۰۵). از دهه ۱۹۵۰ میلادی تاکنون بخشی از ادبیات نظریه سازمانی، توجه به تعریف، تبیین و تحلیل اثربخشی سازمانی داشته است و اثربخشی سازمانی برای همه سازمان‌ها و مؤسسات، یک مسئله ضروری و اساسی شمرده می‌شود (روچاس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰: ۹۷). پیتز دراکر اثربخشی را انجام کارهای شایسته یا مناسب تعریف می‌کند (استونر<sup>۶</sup> و فریمن<sup>۷</sup>، ۱۳۸۹: ۱۴). هوی و میسکل با توجه به معیارهای اثربخشی در مطالعات کمپیل و استیرز، به معرفی ملاک‌های اثربخشی سازمانی بر اساس چهار کارکرد نظام آموزشی پارسونز می‌پردازند. پارسونز،

1. Parsons, Talcott  
2. Hoy  
3. Miskel  
4. Likert, Rensis  
5. Rojas  
6. Stoner  
7. Freman

مدرسه را به عنوان نظام اجتماعی تلقی می‌نماید که لازمهٔ ادامه بقای مدارس، تحقق کارکردهای چهارگانه‌ای است که معرف اثربخشی سازمانی مدارس هستند و عبارتند از: انطباق، کسب هدف، یگانگی و حفظ الگوها (هوی و میسکل، ۱۳۹۱: ۲۶۵). بررسی مؤلفه‌های اثربخشی، از سویی موجب ارزیابی فعالیت‌های مدرسه شده و علاوه بر آن، نقش قابل توجهی در بررسی سبک مدیریت مدارس خواهد داشت. حال این پرسش مطرح می‌شود که آیا سبک‌های مدیریتی مدیران مدارس مقطع ابتدایی که در ابتدای زنجیره مدیریتی آموزش و پرورش کشور ما قرار دارند، با اثربخشی مدارس ارتباط دارد؟

## مبانی نظری

تقریباً اکثر مطالعات اثربخشی مدارس، اهمیت مدیر را نشان می‌دهد. همان‌طور که آمسترانگ بیان نموده است: «مدیریت قوی با ارائه تعریف روشن از اهداف و راهبردهای تحقق اهداف و برانگیختن نیروی کاری متعهد، ماهر و قابل انعطاف در کل سازمان تلاش می‌کند تا زمینه‌های لازم برای نوآوری و پویایی سازمان را به وجود آورد. کوهن استدلال می‌کند: «مدیران اثربخش بر پیشرفت مدارس تأکید می‌کنند، اهداف آموزشی را تعیین و شاخص‌های عملکردی به معلم و دانش‌آموزان ارائه می‌دهند و همچنین دربارهٔ توانایی دانش‌آموزان برای تحقق اهداف آموزشی خوشبین هستند.» به علاوه، هماهنگی هدف و جهت مدیران و کارکنان از طریق آگاهی نسبت به اهداف و عملکردهای داخلی و خارجی سازمان به وجود می‌آید و مدیران باید تلاش خود را در به جریان درآوردن اطلاعات در سطوح مختلف مصروف نمایند تا هر واحدی از عملکرد و اهداف خود اطمینان کامل داشته و حتی از اهداف و عملکرد دیگر واحدها نیز آگاه باشند و نیاز به برقراری ارتباطات داخلی بین واحدها و تلاش برای همکاری مؤثر را قبول داشته باشد (شیرازی، ۱۳۸۹: ۵۷). با توجه به سبک‌های متفاوت مدیریت، برای این پژوهش، سبک‌های مدیریت بر اساس نظام‌های چهارگانه لیکرت جهت تأثیر بر اثربخشی مدارس برگزیده شده‌اند. لیکرت و همکارانش، در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان معتقدند که تمام منابع (انسانی و سرمایه‌ای)، در یک مؤسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند (لیکرت، ۱۹۶۱: ۳۹۸). نتیجه تحقیقات آنها در سبک‌های چهارگانه ذیل مطرح شده است:

۱. سبک یک: مدیریت، اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد. بیشتر تصمیمات و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ شده، بر اساس سلسله مراتب ابلاغ می‌شود. زیردستان، مجبور به کار می‌شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است. پاداش‌ها، در جهت ارضای نیازهای جسمی و ایمنی است. تعامل، جزئی و همراه با ترس و عدم اعتماد است. واپایش، به طور متمرکز از سطوح بالا انجام می‌شود و سازمان غیررسمی به‌طور کلی مخالف اهداف سازمان شمرده می‌شود.
۲. سبک دو: مدیریت، اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زیردستان دارد. تصمیم‌های بسیاری در چارچوب‌های از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می‌شود. از پاداش و تنبیه واقعی و یا بالقوه، برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می‌شود. ارتباط میان مافوق با مادون، همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است. بیشتر تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌ها، در رده بالای سازمان انجام می‌گیرد. در فرایند واپایش، تاحدی تفویض اختیار می‌شود و اگرچه سازمان غیررسمی تشکیل می‌شود، ولی همیشه در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمی‌دهد.
۳. سبک سه: در این نظام، مدیریت نه به‌طور کامل، ولی اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه‌ای به زیردستان دارد. تعیین خط‌مشی و تصمیم‌گیری‌های عمومی، در سطح بالا انجام می‌گیرد، ولی ارتباط زیردستان در سلسله‌مراتب دوطرفه است. برای ایجاد انگیزه در زیردستان، از تدبیرهای در جریان امور قراردادن نسبی افراد و از پاداش‌ها و تنبیهات گاه‌گاهی استفاده می‌شود. ارتباط میان مافوق و مادون، نسبتاً متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار است. قسمت بیشتر فرایند واپایش، به قسمت پایین سلسله‌مراتب تفویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می‌شود. با این روش واپایش، سازمان غیررسمی ممکن است تشکیل شود، ولی یا از اهداف سازمان رسمی حمایت خواهد کرد و یا مقاومت جزئی در برابر آن می‌نماید.
۴. سبک چهار: در این سبک، مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد. تصمیم‌گیری، به‌طور گسترده‌ای در سراسر سازمان پخش است. ارتباطات، در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله‌مراتب جریان دارد. فرایند واپایش، به علت درگیری کامل

رده‌های عملیاتی، به صورت گسترده‌ای پخش شده است؛ سازمان‌های رسمی و غیررسمی، غالباً یکی است. بنابراین تمام نیروها کوشش خود را جهت کسب اهداف بیان شده در سازمان به کار می‌گیرند (رضائیان، ۱۳۹۱: ۲۲۷-۲۲۶).

در زمینه اثربخشی سازمانی نظریه‌ها و الگوهای متعددی وجود دارد که محققان برای مطالعه اثربخشی سازمانی مدرسه نیز از رویکردهای مذکور استفاده می‌کنند. الف) رویکرد مبتنی بر تأمین هدف؛ ب) رویکرد مبتنی بر تأمین منابع - نظام؛ ج) رویکرد مبتنی بر فرایند درونی؛ د) رویکرد عوامل راهبردی؛ ه) رویکرد ارزش‌های رقابتی (متناقض).

نظریه کارکردهای چهارگانه نظام اجتماعی پارسونز، یکی از رویکردهای نظری در تحلیل نظام اجتماعی سازمان‌ها به‌طور عام و مدارس به‌طور خاص است. براساس نظر پارسونز، لازمه ادامه بقای نظام اجتماعی سازمان‌ها تحقق کارکردهای چهارگانه انطباق، کسب هدف، یگانگی و حفظ الگوست. انطباق، به نیاز نظام برای واپایش محیط خود مربوط است؛ مثل نوآوری و خلاقیت. کسب هدف، به مثابه پاداش برای نظام اهداف است. این نظام، مقاصد خود را تعیین کرده و منابع خود را مانند تعهد سازمانی برای کسب اهدافش بسیج می‌کند. یگانگی، به انسجام و وحدت اجتماعی در داخل نظام اشاره می‌کند؛ مثل رضایت شغلی معلمان. حفظ الگوها، عبارت است از حفظ نظام ارزشی، مثل الگوهای انگیزشی و فرهنگی نظام. مدارس اثربخش، برای تقویت هنجارها و ارزش‌های سازمان، به تعهد زیاد و رفتار مناسب از سوی معلمان و دانش‌آموزان نیاز دارد (هوی و میسکل، ۱۳۹۱: ۱۱۵). اثربخشی مدارس در این پژوهش بر اساس نظریه پارسونز تحلیل و تفسیر خواهد شد. پیشنهاد هوی و میسکل آن است که برای انجام کارهای پژوهشی در مورد بررسی اثربخشی سازمانی، می‌توان از نمونه ترکیبی رویکرد کارکردهای چهارگانه نظام اجتماعی پارسونز (نمودار ۱) استفاده نمود. در نزد پارسونز، بقای نظام اجتماعی به عملکرد چهار کارکرد حساس بستگی دارد. این کارکردها برای شناسایی منابع نظام، بنیادی است و می‌تواند اهداف سازمانی به شمار رود. همه نظام‌های اجتماعی، مانند مدارس، باید این چهار مشکل کارکردی را حل کنند؛ یعنی: انطباق<sup>۱</sup>، کسب هدف<sup>۲</sup>، یگانگی<sup>۳</sup> و حفظ الگوها<sup>۴</sup>.

1. Adaptation
2. Goal Attainment
3. Integration
4. Latency

۱. انطباق به نیاز نظام برای واپایش محیط خود مربوط است؛ مثل نوآوری و خلاقیت.
۲. کسب هدف، به منزله پاداش برای نظام اهداف است. این نظام، مقاصد خود را تعیین می‌کند و منابع خود را مانند تعهد سازمانی برای کسب اهدافش، بسیج می‌نماید.
۳. یگانگی، به انسجام و وحدت اجتماعی در داخل نظام اشاره می‌کند؛ مثل رضایت شغلی معلمان.
۴. حفظ الگوها: عبارت است از حفظ نظام ارزشی مانند الگوهای انگیزشی و فرهنگی نظام. مدارس اثربخش، به تعهد زیاد و رفتار مناسب معلمان و دانش‌آموزان برای تقویت هنجارها و ارزش‌های سازمانی نیاز دارد (زکی و همکاران، ۱۳۸۵: ۶).

### سابقه و تاریخچه تحقیق (تحقیقات داخلی و خارجی)

حسینی و سامری (۱۳۸۹) در پژوهشی که به بررسی اثربخشی مدارس متوسطه ناحیه یک شهر ارومیه با استفاده از الگوی پارسونز پرداخته است، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که مدارس دخترانه اثربخش‌تر از مدارس پسرانه هستند و بین اثربخشی مدارس و مؤلفه‌های آن (نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و روحیه دبیران) رابطه معنی‌دار وجود دارد. از میان عوامل جمعیت‌شناختی تنها جنسیت رابطه معنی‌داری با اثربخشی سازمانی مدارس دارد. فیضی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی که به بررسی رابطه سبک‌های مدیریت مشارکتی، متعادل و سنتی با خلاقیت دبیران در مدارس متوسطه دولتی شهر سنندج پرداخت، نتایج حاکی از این بود که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها امری ضروری است و به کارگیری مدیریت مشارکتی، بایستی به مدیران توصیه شود. از طریق مشورت با کارکنان و سهیم کردن آنها در تصمیم‌گیری، سازمان‌ها می‌توانند نگرانی‌های کارکنان را منعکس، ایده‌های جدید را کسب و حس یکپارچگی و خلاقیت را بین کارکنان رشد دهند. شریعتمداری (۱۳۸۸) در پژوهشی که به بررسی رابطه بین سلامت سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس مدیریت آموزش و پرورش منطقه ۵ شهر تهران پرداخته است، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که بین کلیه ابعاد سلامت سازمانی (ساخت‌دهی، ملاحظه‌گری، پشتیبانی منابع، روحیه، تأکید علمی و یگانگی نهادی) و اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد و اگر مدیران مدارس در به‌کاربردن روش‌های ایجاد سلامت

سازمانی تلاش کنند، اثربخشی مدارس آنها در تمام ابعاد بهبود خواهد یافت. افشین (۱۳۸۶) در پایان‌نامه‌ای با عنوان بررسی اثرات سبک مدیریت بر روحیه دبیران دبیرستان‌های ناحیه ۱ و ۲ آموزش و پرورش شهرستان ساری به این نتیجه دست یافت که توجه به روابط انسانی زمینه افزایش کارایی و عملکرد آموزشی دبیران را فراهم می‌سازد. همچنین دبیران روحیه بالا کسانی بودند که مدیران آنان بهترین حد نصاب عملکرد را داشته و توجه خود را عمدتاً به جنبه‌های انسانی و روابط انسانی متقابل معطوف داشتند.

در تحقیق زکی و همکاران (۱۳۸۸) در راستای پیشنهاد هوی و میسکل، بررسی اثربخشی سازمانی مدارس آموزش و پرورش شهر اصفهان بر اساس الگوی ترکیبی نظام پارسونز صورت گرفته است. در این تحقیق چهار متغیر نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت سازمانی به مثابه مؤلفه‌های عینی چهار کارکرد نظام اجتماعی پارسونز در نظر گرفته شده است (نمودار شماره ۱). چهار مؤلفه مورد نظر به ترتیب متناظر چهار کارکرد نظام اجتماعی پارسونزی انطباق، کسب هدف، یگانگی و حفظ الگوها در نظر گرفته شده است. نتایج تحلیل عاملی پژوهش معرف آن بوده که چهار مؤلفه مورد نظر در یک عامل قابل تقلیل بوده اند که عامل تقلیل یافته را می‌توان شاخص اثربخشی سازمانی مدرسه نامید. نتایج توصیفی نشان داده که میزان اثربخشی سازمانی مدارس شهر اصفهان به میزان زیاد ارزیابی شده است. تفاوت معنی‌داری در اثربخشی سازمانی به نفع مدارس دخترانه (در مقایسه با مدارس پسرانه) مشاهده شده است.

اهداف	ابزار (وسایل)
G تعهد سازمانی	A نوآوری
I رضایت شغلی	L سلامت سازمانی (روحیه)

نمودار ۱. مؤلفه‌های چهارگانه اثربخشی سازمانی مدرسه بر اساس رویکرد کارکردهای چهارگانه نظام اجتماعی پارسونز (زکی، ۱۳۸۸: ۱۵۸)



قایقور (۱۳۸۵) در پژوهشی که با عنوان بررسی سبک های مدیریت بر کارایی کارکنان انجام گرفته است، دریافت که هر قدر تأکید بر سبک استبدادی استثماری بیشتر باشد، کارایی کاهش می یابد و هر چه از سبک استبدادی به سمت مشاوره ای و مشارکت می آیم کارایی افزایش می یابد. حسینی (۱۳۸۲) در پژوهشی که باهدف بررسی تأثیر سبک مدیریت و ارتقای کارایی بر اثربخشی مدیران مدارس متوسطه شهرستان داراب، انجام گرفته است، نتایج نشان داد: اجرای سبک مدیریت مشارکتی موجب افزایش اثربخشی مدیران می شود.

التنجیجی<sup>۱</sup> و ابراهیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان سبک رهبری مدیر، عملکرد مدرسه و اثربخشی آن در مدارس دبی، نتیجه گرفتند که سبک رهبری تحول گرا بیشترین تأثیر و سپس سبک مشارکتی و پس از آن سبک منفعل یا اجتنابی کمترین تأثیر را در اثربخشی مدارس داشته است ولی ارتباطی با عملکرد مدارس نشان داده نشد. گروه پژوهشی منجرال اسکیلز<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در بررسی پژوهشی درباره سبک های مختلف مدیریت به نتایج زیر دست یافتند. سبک های مختلف مدیریتی را می توان به استبدادی، پدرسالاری و دموکراتیک و مشارکتی تقسیم بندی کرد که هر یک از این سبک ها، با توجه به شرایط مکانی و زمانی و اهداف و تفاوت منابع انسانی، به کار گرفته می شود و مدیر می تواند یک یا ترکیبی از چند سبک را برگزیند. مایفیلد<sup>۴</sup> و مایفیلد<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی که با عنوان سبک های مدیریت که در مجله مدیریت پیشرفته به چاپ رسید، بیان می شود که مدیران نقش ضروری و منحصر ب فردی در پرورش خلاقیت کارکنان در سازمان را بر عهده دارند. دلیل اصلی آن این است که، رهبران به طور روزمره با کارکنان خود رابطه دارند و بر آنها تأثیر می گذارند. رایس<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی که با عنوان بررسی سبک مدیریت بر ارزش های فردی، بافت سازمانی و نوآوری در سازمان ها صورت گرفت، به این نتایج دست یافتند که رفتار تحکم آمیز مدیر رابطه منفی با نوآوری و خلاقیت کارکنان دارد و همچنین میزان رفتار خلاق کارکنان در سازمان هایی که نظارت مستقیم و ساختار سلسله مراتبی دارند، پایین است.

1. Al-Tanejji, Shaikah
2. Ibrahim, Ali.S
3. Managerial skills
4. Mayfield
5. Mayfield
6. Rice

آماییل<sup>۱</sup>، گولد فارب<sup>۲</sup> و براکفیلد<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی که به بررسی مقایسه‌ای سبک‌های مدیریت می‌پردازد، نشان داد که مدیریت مشارکتی موجب افزایش خلاقیت می‌شود در حالی که سبک‌های آمرانه موجب کاهش خلاقیت می‌شود. آندریپولس<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) نتایج حاصل از پژوهشی که به بررسی سبک‌های مدیریت می‌پردازد، نشان می‌دهد که سبک مدیریت مشارکتی و دموکراتیک منجر به خلاقیت می‌شود، در حالی که سبک مدیریت استبدادی احتمالاً آن را تقلیل می‌کند. آنچه پژوهشگر از مطالعه سبک‌های مدیریت به عنوان شاخص پژوهشی برگزیده است عبارتند از: سبک‌های مدیریتی لیکرت شامل: سبک یک که به آمرانه معروف است؛ سبک دو که دلسوزانه خوانده می‌شود؛ سبک سه که در اصطلاح به مشاوره‌ای شهرت دارد و سبک چهار مشارکتی یا همان روابط انسانی.

در زمینه اثربخشی سازمانی نیز محقق از رویکرد مبتنی بر فرایند درونی برای مطالعه اثربخشی سازمانی مدرسه استفاده خواهد کرد. همچنین پژوهشگر برای سنجش و اندازه‌گیری دقیق اثربخشی مدارس، براساس مبانی نظری موضوع که از چارچوب پژوهشی پیشنهادی هوی و میسکل برای بررسی اثربخشی سازمانی مدرسه با تکیه بر رویکرد و نظام اجتماعی پارسونز اخذ شده است (هوی و میسکل، ۱۳۹۱: ۲۶۷)، از ابعاد اصلی اثربخشی سازمانی انطباق و سازگاری (A)، کسب هدف (G)، یگانگی انسجام و یکپارچگی (I) و حفظ الگوها (L) به ترتیب، مؤلفه‌های نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت سازمانی (روحیه) را برگزیده است. بدین ترتیب الگوی نظری پژوهش به این شکل (۲)، طراحی شد:

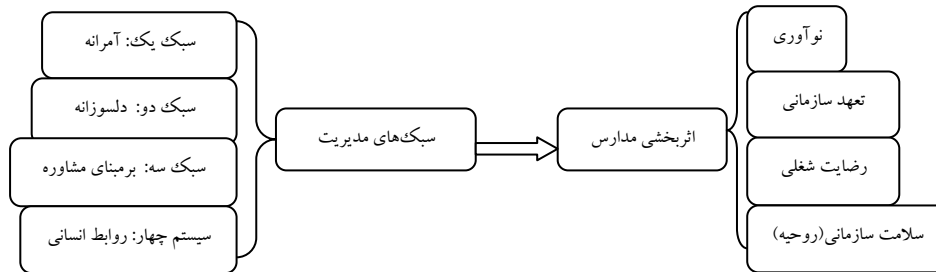
## روش‌شناسی تحقیق

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی:

بین سبک‌های مدیریت با اثربخشی مدارس مقطع ابتدایی رابطه وجود دارد.

1. Amabile, T. M
2. Goldfarb, P
3. Brackfield, S. C.
4. Andriopoulos



## نمودار ۲. الگوی نظری پژوهش

فرضیه‌های فرعی:

- بین مدیران مدارس دخترانه و پسرانه ابتدایی در زمینه سبک‌های مدیریتی تفاوت وجود دارد.

- بین مدارس دخترانه و پسرانه ابتدایی در زمینه اثربخشی تفاوت وجود دارد.

## روش پژوهش

با توجه به این که هدف از انجام این پژوهش، آزمودن فرضیه‌ها و تحلیل روابط بین متغیرهاست و دستکاری آزمایشی در آن صورت نمی‌گیرد، روش پژوهش، تبیینی و از نوع همبستگی است.

## ابزار پژوهش

به دلیل این که در این پژوهش، پژوهشگر با معلمان سر و کار دارد و محیط پژوهش نیز محیط مدرسه است، روش گردآوری اطلاعات، از نوع میدانی است. بر اساس این که هدف پژوهش بررسی نگرش آزمودنی‌های تحقیق است، از ابزار پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. پرسشنامه‌های استاندارد شامل دو پرسشنامه، یکی برای سنجش سبک مدیریت مدیران مدارس شامل ۱۸ پرسش که سبک مدیریت مدیران (آمرانه، استبدادی - خیرخواهانه، مشاوره‌ای و مشارکتی) را تعیین می‌کند و با مقیاس درجه‌بندی لیکرت ۵ گزینه‌ای، از پاسخ‌های کاملاً موافق به کاملاً مخالف درجه‌بندی شده که از پژوهش قایقور (۱۳۸۵) انتخاب شد. پرسشنامه دوم برای تعیین

اثر بخشی مدارس، بر اساس پرسشنامه استاندارد، شامل ۴۰ پرسش که مؤلفه‌های اثربخشی (نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و روحیه) را می‌سنجند، با مقیاس درجه‌بندی لیکرت ۵ گزینه‌ای، از پاسخ‌های کاملاً موافق به کاملاً مخالف درجه‌بندی شده که از پژوهش زکی (۱۳۸۵) انتخاب شد.

### متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل در این پژوهش، سبک‌های مدیریتی، سابقه شغلی، سن، جنس و تحصیلات است. متغیر وابسته در این پژوهش اثربخشی مدارس مقطع ابتدایی است.

### جامعه آماری

در خصوص انتخاب جامعه هدف، با توجه به پیشنهاد هوی و میسکل، می‌توان جامعه آماری را تمامی معلمان مدارس انتخاب نمود. بر این اساس جامعه آماری در این پژوهش تمامی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان ملارد در نظر گرفته شده است (۱۱۸۳ نفر).

### روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است که در آن ابتدا از کل مدارس ابتدایی شهرستان ملارد، ۲۴ مدرسه را به صورت تصادفی، (۱۲ مدرسه دخترانه و ۱۲ مدرسه پسرانه) انتخاب کرده، از هر کدام از آنها به روش تصادفی ساده نمونه مورد نظر انتخاب شد.

### حجم نمونه و ویژگی‌های آن

حجم نمونه با توجه به جامعه آماری، بر اساس جدول مورگان برای سطح اطمینان ۰.۹۵، ۲۹۲ نفر از معلمان مدارس ابتدایی شهرستان ملارد انتخاب شد.

### پایایی ابزار

پایایی پرسشنامه سبک‌های مدیریت، با استفاده از آماره آلفای کرونباخ ۰.۹۲ محاسبه شد.

پایایی پرسشنامه اثربخشی، در مجموع ۴۰ گویه، با استفاده از آماره آلفای کرونباخ ۰/۸۱ محاسبه شد. پایایی پرسشنامه‌های نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و روحیه، به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۷۴، ۰/۹۱، ۰/۸۷ به دست آمد.

## نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مورد آمار توصیفی چون مقیاس پژوهش از نوع رتبه‌ای یا ترتیبی (طیف لیکرت) است، از میان شاخص‌های گرایش مرکزی از نما و میانه و از میان شاخص‌های پراکندگی از توزیع فراوانی و درصد فراوانی استفاده شد. در مورد آمار استنباطی به دلیل ناپارامتری بودن، رابطه‌ای بودن فرضیه‌ها، مستقل بودن گروه‌ها و دوگروهی بودن فرضیه‌ها، جهت تحلیل تفاوت بین متغیرهای فرضیه‌های اول و دوم فرعی، از آزمون تی و ضریب کای اسکویر و جهت تحلیل روابط بین متغیرهای فرضیه اصلی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

## تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

### تحلیل توصیفی

موضوع اساسی پژوهش اثربخشی سبک‌های مدیریتی مدیران مدارس است که از مجموع نمرات چهار مؤلفه نوآوری، تعهد سازمانی، روحیه و رضایت شغلی به دست می‌آید. همچنین بررسی چهار سبک مدیریتی آمرانه، استبدادی-خیرخواهانه، مشاوره‌ای و مشارکتی نیز مدنظر قرار دارد. شاخص‌های آمار توصیفی در خصوص متغیرهای پژوهش معرف آن است که میانگین سن پاسخگویان و انحراف معیار آن ۳۷/۱۲ و ۶/۵۹ بوده است. میانگین و انحراف معیار سابقه کاری پاسخگویان نیز ۱۵/۰۴ و ۶/۹۸ محاسبه شده است. همچنین از تعداد ۲۹۲ نفر پاسخگو که به نسبت مساوی در مدارس دخترانه و پسرانه انتخاب شده‌اند، ۲۰۱ نفر را زنان و ۹۱ نفر را مردان تشکیل داده‌اند. میزان تحصیلات پاسخگویان به ترتیب ۹ نفر دیپلم، ۱۰۱ نفر فوق دیپلم، ۱۷۸ نفر لیسانس و ۴ نفر فوق لیسانس بوده است. میانگین و انحراف معیار اثربخشی مدارس نیز ۱۵۸/۵۴ و ۱۴/۴۷ به دست آمده است. میانگین (و انحراف معیار) چهار مؤلفه اثربخشی مدارس به این صورت است: نوآوری ۳۹/۳ (۵/۰۱)، روحیه ۳۹/۹ (۵/۹۷)، تعهد سازمانی ۳۸/۳۸ (۵/۶۳) و رضایت شغلی ۴۰/۹۳ (۶/۲۵).

از آنجا که تعداد گویه‌های چهارسبک مدیریت نامساوی بوده و از سوئی سعی در مقایسه توصیفی آنها با یکدیگر منظور بوده است، لذا میانگین نمرات چهار سبک (بین ۱ تا ۵) محاسبه و گزارش شده است. بنابراین میانگین (و انحراف معیار) چهار سبک به ترتیب برای سبک‌های آمرانه ۳/۰۶ (۰/۶۹)، استبدادی- خیرخواهانه ۴/۱۵ (۰/۷۵)، مشاوره ای ۴/۲۸ (۰/۷۶) و مشارکتی ۴/۱۳ (۰/۸۳) بوده است (جدول ۱).

جدول ۱. آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق (n=۲۹۲)

متغیرهای تحقیق	فراوانی	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
سن	۲۹۲	۲۳	۵۴	۳۷/۱۲	۶/۵۹
سابقه کار	۲۹۲	۱	۳۰	۱۵/۰۴	۶/۹۸
اثربخشی	۲۹۲	۱۰۹	۱۹۴	۱۵۸/۵۴	۱۴/۴۷
مؤلفه نوآوری	۲۹۲	۲۶	۵۰	۳۹/۳	۵/۰۱
مؤلفه روحیه	۲۹۲	۲۱	۵۰	۳۹/۹	۵/۹۷
مؤلفه تعهد سازمانی	۲۹۲	۲۰	۵۰	۳۸/۳۸	۵/۶۳
مؤلفه رضایت شغلی	۲۹۲	۱۴	۵۰	۴۰/۹۳	۶/۲۵
سبک‌های مدیریت	۲۹۲	۳۳	۸۸	۶۴/۶۴	۹/۶۲
سبک آمرانه	۲۹۲	۱	۵	۳/۰۶	۰/۶۹
سبک استبدادی-خیرخواهانه	۲۹۲	۲	۵	۴/۱۵	۰/۷۵
سبک مشاوره ای	۲۹۲	۲	۵	۴/۲۸	۰/۷۶
سبک مشارکتی	۲۹۲	۱	۵	۴/۱۳	۰/۸۳

## آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین سبک‌های مدیریت با اثربخشی مدارس مقطع ابتدایی ارتباط وجود دارد. بر اساس جدول (۲) سطح معنی‌داری آزمون، کمتر از ۱ درصد است. بنابراین بین دو متغیر در این فرضیه رابطه معنی‌داری در سطح یک درصد برقرار شده است. بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۹ درصد گفت که بین سبک‌های مدیریتی و اثربخشی رابطه وجود دارد. مقدار مثبت آزمون همبستگی پیرسون حاکی از رابطه مستقیم بین این دو متغیر است. همچنین همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود: سبک مدیریت آمرانه (۰/۲۲۳-) رابطه معکوس با اثربخشی دارد. سبک‌های مدیریتی استبدادی - خیر خواهانه (۰/۲۵۶)، مشارکتی (۰/۳۳۵) و مشاوره‌ای (۰/۳۴۰) به ترتیب رابطه مستقیم با اثربخشی دارد. مقایسه مقدار ماتریس همبستگی برای هر سبک مدیریت نشان می‌دهد که سبک مدیریت مشاوره‌ای (۰/۳۴۰) بیشترین رابطه را با اثربخشی دارد.

جدول ۲. ماتریس همبستگی پیرسون برای فرضیه اصلی

استبدادی - خیر خواهانه	مشاوره‌ای	مشارکتی	آمرانه	اثربخشی	
$\frac{0/256^{**}}{0/00}$	$\frac{0/340^{**}}{0/00}$	$\frac{0/335^{**}}{0/00}$	$\frac{-0/223^{**}}{0/00}$	۱	اثربخشی سطح معنی‌داری

فرضیه فرعی اول: بین مدیران مدارس دخترانه و پسرانه ابتدایی در زمینه سبک‌های مدیریتی تفاوت وجود دارد.

در جدول (۳) مشاهده می‌شود که میانگین نمره اثربخشی، برای مدارس دخترانه در تمام سبک‌های مدیریتی از میانگین نمره اثربخشی مدارس پسرانه بیشتر است. این اختلاف در سبک‌های مدیریتی آمرانه، مشاوره‌ای و استبدادی - خیر خواهانه در سطح معنی‌داری کمتر از ۱ درصد است. بنابراین استفاده از سبک مدیریتی بین دو مدرسه در این فرضیه تفاوت معنی‌داری در سطح یک درصد به وجود آمده است. پس با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که سبک مدیریتی در مدارس دخترانه و پسرانه تفاوت دارد.

جدول ۳. آزمون تی مستقل برای فرضیه فرعی اول

سطح معنی داری	df	T	انحراف معیار	میانگین نمره اثربخشی	تعداد	متغیرهای تحقیق	
						پسرانه	مدیریت
۰/۰۰	۲۸۹/۰۱	-۳/۵۵	۲/۳۳	۱۰/۲۹	۱۴۶	پسرانه	مدیریت
			۲/۴۷	۱۱/۲۹	۱۴۶	دخترانه	آمرانه
۰/۱۸	۲۹۰	-۱/۳۴	۲/۱۲	۱۱/۴۲	۱۴۶	پسرانه	مدیریت
			۲/۳۱	۱۱/۷۷	۱۴۶	دخترانه	مشارکتی
۰/۰۰۲	۲۸۶/۰۹	-۳/۱۷	۵/۴۳	۲۶/۱۰	۱۴۶	پسرانه	مدیریت
			۴/۸۳	۲۸/۰۲	۱۴۶	دخترانه	مشاوره‌ای
۰/۰۲۸	۲۸۷/۱۲	-۲/۲۰	۳/۳۱	۱۴/۷۴	۱۴۶	پسرانه	مدیریت
			۲/۹۹	۱۵/۵۶	۱۴۶	دخترانه	استبدادی- خیرخواهانه

فرضیه فرعی دوم: بین مدارس دخترانه و پسرانه ابتدایی در زمینه اثربخشی تفاوت وجود دارد.

جدول ۴. ضریب کای اسکویئر برای فرضیه فرعی دوم

سطح معنی داری	ضریب کای اسکویئر	میزان اثربخشی			متغیرهای تحقیق	
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	پسرانه	نوع مدرسه
۰/۰۲۷	۷/۲۵	۳۰	۱۰۲	۱۳	پسرانه	نوع مدرسه
		./۲۰/۷	./۷۰/۳	٪۹		
		۴۹	۸۹	۷	دخترانه	
		./۳۳/۸	./۶۱/۴	./۴/۸		

همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود میانگین رتبه‌ها، برای مدارس پسرانه (./۲۰/۷) کمتر از میانگین رتبه‌های مدارس دخترانه (./۳۳/۸) است که این اختلاف در سطح معنی داری کمتر از ۱ درصد است. بنابراین بین میزان اثربخشی مدارس دخترانه و پسرانه در این فرضیه تفاوت معنی داری در سطح یک درصد به وجود آمده است. پس با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که میزان اثربخشی مدارس دخترانه و پسرانه تفاوت دارد.



پرسش جانبی اول: آیا نمره اثربخشی بر اساس سن پاسخگویان متفاوت است؟

جدول ۵. تحلیل واریانس برای پرسش جانبی اول پژوهش

ANOVA					
سطح معنی داری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰	۶/۷۴۲	۱۳۲۴/۰۶۹	۳	۳۹۷۲/۲۰۷	بین گروهی
		۱۹۶/۳۹۶	۲۸۸	۵۶۵۶۱/۹۱۷	درون گروهی
			۲۹۱	۶۰۵۳۴/۱۲۳	مجموع

جدول ۶. آزمون دانکن برای پرسش جانبی اول پژوهش

نمره اثربخشی				
Duncan		الفا = ۵ درصد		
سن	تعداد	۱	۲	۳
		۲۰-۳۰	۵۱	۱۵۲/۱۰
۳۰-۳۵	۸۳		۱۵۷/۲۹	
۳۵-۴۰	۸۹		۱۵۹/۷۱	۱۵۹/۷۱
بیشتر از ۴۰	۶۹			۱۶۳/۳۶
سطح معنی داری		۱	۰/۳۰۹	۰/۱۲۵

همان‌طور که در جدول‌های (۵) و (۶) مشاهده می‌شود، با توجه به بهنجار بودن متغیر نمره اثربخشی، از تجزیه واریانس جهت مقایسه سن پاسخگویان و نمره اثربخشی استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون (جدول ۵) نشان می‌دهد که نمره اثربخشی با توجه به سن پاسخگویان در سطح احتمال یک درصد معنی دار شده است و طبق آزمون مقایسه‌ای دانکن (جدول ۶) مشاهده می‌شود که رده سنی بیشتر از ۴۰ سال بیشترین نمره اثربخشی را به خود اختصاص داده است.

پرسش جانبی دوم: آیا نمره اثربخشی بر اساس جنس پاسخگویان متفاوت است؟

جدول ۷. ضریب کای اسکویر برای پرسش جانبی دوم

سطح معنی‌داری	ضریب کای اسکویر	میزان اثربخشی			متغیرهای تحقیق	
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط		
۰/۰۰	۱۷/۷۴	۱۴	۶۴	۱۳	مرد	جنس پاسخگو
		./۱۵/۴	./۷۰/۳	./۱۴/۳		
		۶۵	۱۲۷	۷	زن	
		./۳۲/۷	./۶۳/۸	./۳/۵		

همان‌طور که در جدول (۷) مشاهده می‌شود میانگین رتبه‌ها، برای مردان (./۱۵/۴) کمتر از میانگین رتبه‌های زنان (./۳۲/۷) است که این اختلاف در سطح معنی‌داری کمتر از ۱ درصد است. بنابراین بین میزان اثربخشی مردان و زنان در این فرضیه تفاوت معنی‌داری در سطح یک درصد به وجود آمده است. پس با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که میزان اثربخشی زنان و مردان در مدارس تفاوت دارد. همان‌گونه که از جدول (۸) برمی‌آید میزان اثربخشی زنان از مردان بیشتر است.

پرسش جانبی سوم: آیا نمره اثربخشی بر اساس سابقه کار پاسخگویان متفاوت است؟

جدول ۸. تحلیل واریانس برای پرسش جانبی سوم پژوهش

ANOVA					
سطح معنی‌داری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۳۴	۲/۹۳۷	۵۹۹/۰۱۳	۳	۱۷۹۷/۰۳۹	بین‌گروهی
		۲۰۳/۹۴۸	۲۸۸	۵۸۷۳۷/۰۸۵	درون‌گروهی
			۲۹۱	۶۰۵۳۴/۱۲۳	مجموع

همان‌طور که در جدول‌های (۸) و (۹) مشاهده می‌شود، با توجه به بهنجار بودن متغیر نمره اثربخشی، از تجزیه واریانس جهت مقایسه سابقه کار پاسخگویان و نمره اثربخشی استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون (جدول ۸) نشان می‌دهد که نمره اثربخشی با توجه به سابقه کار پاسخگویان در سطح احتمال یک درصد معنی‌دار شده است و طبق آزمون مقایسه‌ای دانکن (جدول ۹) پاسخگویان با سابقه کار بین ۱۵-۲۰ سال بیشترین نمره اثربخشی را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۹. آزمون دانکن برای پرسش جانبی سوم پژوهش

نمره اثربخشی			
Duncan			
سابقه کار	تعداد	الفا = ۵ درصد	
		۱	۲
۱-۱۰ سال	۸۳	۱۵۴/۷۶	
۱۰-۱۵ سال	۷۲		۱۵۹/۹۹
۱۵-۲۰ سال	۶۴		۱۶۱/۱۳
۲۰-۳۰ سال	۷۳	۱۵۹/۲۱	۱۵۹/۲۱
سطح معنی‌داری		۰/۶۲	۰/۴۵۰

پرسش جانبی چهارم: کدام یک از سبک‌های مدیریت اثربخشی را پیش‌بینی می‌کند؟ در جدول (۱۰) مشاهده می‌شود که سطح معنی‌داری آزمون مقدار ثابت، کمتر از ۱ درصد بوده، بنابراین فرض مساوی بودن الفا برابر صفر رد می‌شود و مقدار ثابت بر متغیر وابسته تأثیرگذار است و می‌واند در معادله شرکت کند، همچنین سطح معنی‌داری آزمون ضریب متغیرهای  $x_1$ ،  $x_2$ ،  $x_3$  معنی‌دار شده است، بنابراین می‌توانند در معادله شرکت کنند و بر متغیر وابسته تأثیرگذار باشند.

$$(x_3) + 0.673 + 1.152 (x_2) + 0.928 (x_1) - 141.574 = \text{نمره اثربخشی}$$

معادله استاندارد شده (تأثیر متغیرهای مستقل بدون دخالت سایر متغیرها)

$$(x_3) + 0.242 + 0.177 (x_2) + 0.166 (x_1) = \text{نمره اثربخشی}$$

جدول ۱۰. ضرایب رگرسیون تبیین و پیش‌بینی متغیر اثربخشی با اثر متغیرسبک‌های مدیریت

مدل		ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد	t	سطح معنی‌داری	
۱						
متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	B	خطای معیار	Beta		
	اثربخشی	(Constant)	۱۴۱/۵۷۴	۶/۲۱۶		۲۲/۷۷۵
مدیریت آمرانه (x <sub>1</sub> ) سبک		-۰/۹۲۸	۰/۳۱۲	-۰/۱۶۶	-۲/۹۷۳	۰/۰۰۳
مدیریت (x <sub>2</sub> ) سبک		۱/۱۵۲	۰/۵۲۹	۰/۱۷۷	۲/۱۷۷	۰/۰۳۰
مدیریت (x <sub>3</sub> ) سبک		۰/۶۷۳	۰/۲۵۰	۰/۲۴۲	۲/۶۹۳	۰/۰۰۸
مدیریت (x <sub>4</sub> ) سبک		-۰/۲۹۸	۰/۴۰۸	۰-/۰۶۵	-۰/۷۳۲	۰/۴۶۵

طبق معادله استاندارد شده مشاهده می‌شود که سبک مدیریت آمرانه (x<sub>1</sub>) به مقدار -۰/۱۶۶ - واحد موجب کاهش و سبک مدیریت استبدادی-خیرخواهانه (x<sub>2</sub>) ۰/۱۷۷ واحد، سبک مدیریت مشاوره‌ای (x<sub>3</sub>) ۰/۲۴۲ واحد موجب افزایش نمره اثربخشی افراد نمونه می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس آمار توصیفی، در این پژوهش، تعداد ۲۹۲ نفر از معلمان دوره ابتدایی شهرستان ملارد مورد پرسش واقع شدند که ۵۱ نفر از افراد نمونه دارای سنی بین ۲۱ تا ۳۰ سال، ۱۵۲ نفر دارای سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال، تعداد ۸۲ نفر در رده سنی بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۷ نفر دارای سنی بین ۵۱ تا ۶۰ سال سن دارند که بیشترین سن افراد بین ۳۱ تا ۴۰ سال می‌باشند. میانگین سنی پاسخگویان ۳۷/۱۲ سال و میانه سنی ۳۶/۵ سال است و بیشترین فراوانی که همان مد(نما) است ۳۵ سال را نشان

می‌دهد. کمترین و بیشترین سن پاسخگویان نیز به ترتیب ۲۳ و ۵۴ سال است. تعداد ۹۱ نفر افراد نمونه آماری این تحقیق را مردان و تعداد ۲۰۱ نفر را زنان تشکیل می‌دهند. در این تحقیق تعداد زن‌ها بیش از دو برابر مردها می‌باشد. بیشترین فراوانی یا همان نما(مد)، مربوط به زنان است. از افراد نمونه تعداد ۶۳ نفر دارای سابقه کاری بین ۱ تا ۸ سال، تعداد ۹۶ نفر سابقه کاری بین ۹ تا ۱۶ سال، تعداد ۱۱۴ نفر دارای سابقه کاری بین ۱۷ تا ۲۴ سال و تعداد ۱۹ نفر سابقه کاری بین ۲۵ تا ۳۰ سال سن دارند. مشاهده می‌شود که بیشترین سابقه کار افراد نمونه بین ۱۷ تا ۲۴ سال است. میانگین سابقه کار پاسخگویان ۱۵/۰۴ سال و میانه سابقه کار ۱۵ سال است و بیشترین فراوانی که همان مد(نما) است ۲۰ سال را نشان می‌دهد. کمترین و بیشترین سابقه کار پاسخگویان نیز به ترتیب ۱ و ۳۰ سال است. همچنین تعداد ۹ نفر از افراد نمونه دارای مدرک تحصیلی دیپلم، تعداد ۱۰۱ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، تعداد ۱۷۸ نفر دارای مدرک تحصیلی لیسانس و تعداد ۴ نفر هم دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس می‌باشند. طبق این تحقیق بیشتر اعضای نمونه آماری دارای مدرک لیسانس هستند. میانه مدرک تحصیلی پاسخگویان مربوط به مدرک تحصیلی لیسانس و بیشترین فراوانی یا همان نما(مد) نیز مربوط به همان مدرک تحصیلی است. تعداد ۱۴۶ نفر از افراد نمونه آماری در مدارس دخترانه و تعداد ۱۴۶ نفر در مدارس پسرانه بوده‌اند.

نتایج نهایی تحقیق به شرح ذیل است:

۱. مطالعه نشان می‌دهد که رابطه معنی‌داری بین سبک‌های مدیریت با اثربخشی مدارس مقطع ابتدایی وجود دارد و سبک مدیریت مشاوره‌ای بیشترین رابطه را با اثربخشی دارد.
۲. نتایج آماری نشان دهنده این است که از بین سبک‌های مدیریت، سبک مدیریت آمرانه رابطه معکوسی با اثربخشی دارد و سبک‌های مدیریتی استبدادی - خیرخواهانه، مشارکتی و مشاوره‌ای رابطه مستقیمی با اثربخشی دارند.
۳. تحقیق حاضر نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین مدیران مدارس دخترانه و پسرانه ابتدایی در زمینه سبک‌های مدیریتی وجود دارد. این اختلاف در سبک‌های مدیریتی آمرانه، مشاوره‌ای و استبدادی - خیرخواهانه است.
۴. بنابر نتایج آماری بین میزان اثربخشی مدارس دخترانه و پسرانه تفاوت معنی‌داری به نفع دخترانه مشاهده می‌شود.

۵. نمره اثربخشی با توجه به سن پاسخگویان معنی‌دار شده است و رده سنی بیشتر از ۴۰ سال بیشترین نمره اثربخشی را به خود اختصاص داده است.
۶. بر اساس تحقیق انجام‌شده، میزان اثربخشی زنان از مردان بیشتر است. همچنین سابقه کار بین ۱۵-۲۰ سال بیشترین نمره اثربخشی را به خود اختصاص داده اند.
۷. تبیین و پیش‌بینی متغیر اثربخشی با اثر متغیر سبک‌های مدیریتی نشان‌دهنده این است که سبک مدیریت آمرانه موجب کاهش و سبک‌های مدیریت استبدادی - خیرخواهانه و مشاوره‌ای موجب افزایش نمره اثربخشی افراد نمونه می‌شود.
۸. در برنامه‌ریزی‌های راهبردی آموزش و پرورش توجه به تقویت اثربخشی در مدارس مورد توجه قرار گیرد.
۹. نظر به نتیجه به‌دست‌آمده از فرضیه اول پژوهش، باید طوری برنامه‌ریزی کرد که مدیران مدارس ابتدایی را به بهره‌مندی از سبک مدیریت مشارکتی ترغیب کرد. برای تحقق این امر می‌توان کلاس‌های ضمن خدمت برای مدیران حاضر و برای مدیریت مدارس در آینده از فارغ‌التحصیلان مدیریت آموزشی، که در جایگاه معلمی مشغول به کار هستند، استفاده کرد.
۱۰. نظر به نتیجه به‌دست‌آمده، اثربخشی مدارس دخترانه بیش از مدارس پسرانه است، لذا برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران را به این سمت سوق می‌دهد که جهت تقویت مؤلفه‌های اثربخشی در معلمان مدارس پسرانه اقدامات جدی را انجام دهند.

## منابع

- استونر، جیمز و فریمن، ادوارد (۱۳۸۹)، **مدیریت**، ترجمه علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- تورانی، حیدر (۱۳۸۵)، بررسی دلالت‌های نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت در بروز نوآوری، تهران: **مجله نوآوری‌های آموزشی**، سال پنجم، شماره ۱۵، صص ۶۷-۶۲.
- حسینی، محمد و سامری، مریم (۱۳۸۹)، بررسی اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه ناحیه یک شهر ارومیه با استفاده از مدل پارسونز، تهران: **مجله مدیریت فرهنگ سازمانی**، سال هشتم، شماره ۲۱، صص ۲۲۳-۲۰۱.
- حسینی، غلام (۱۳۸۲)، بررسی رابطه مدیریت با اثربخشی مدیران متوسطه شهرستان داراب، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، شیراز: دانشگاه شیراز.
- رضائیان، علی (۱۳۹۱)، **اصول مدیریت**، تهران: انتشارات سمت.
- زکی، محمدعلی؛ ادیبی سده، مهدی و یزدخواستی، بهجت (۱۳۸۵)، بررسی اثربخشی سازمانی مدارس آموزش و پرورش شهر اصفهان، شیراز: **مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز**، صص ۴۲-۲۷.
- زکی، محمدعلی (۱۳۸۸)، بررسی جامعه‌شناختی بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش، تهران، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)**، سال اول، شماره ۲، صص ۱۷۲-۱۴۷.
- سعیدی، فریده (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت با انگیزش معلمان ابتدایی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- شیرازی، علی (۱۳۸۹)، **نظریات و کاربرد مدیریت آموزشی (مقدمات و اصول)**، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۹۱)، **مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی**، تهران: نشر روان.
- فیضی، مهدی و همکاران (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریتی مدیران با خلاقیت دبیران دبیرستان های شهرستان سنندج، گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار: **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، سال سوم، شماره ۳، صص ۱۲۳-۱۰۳.
- قایقور، فرشید (۱۳۸۵)، بررسی تأثیر سبک‌های مدیریتی بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.

کونتز، هارولد و همکاران (۱۳۹۱)، **اصول مدیریت**، ترجمه محمدهادی چمران، تهران: موسسه انتشارات علمی.

هوی، سیسل میسکل (۱۳۹۱)، **تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی**، ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

Andriopoulos, Constantine (2001). Determinants of organizational creativity: a literature review. **Journal of management decision**. Vol 39 .N 10 . pp 834-840.

Amabile, T.M.; Goldfarb, P.; and Brackfield, S.C (2006). Social influences on creativity: evaluation, coaction, and surveillance. **Creativity Research Journal**, 3, 1 , pp 6-21.

Ibrahim, Ali. S, Al-Taneiji, Shaikah (2012). Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools. **International Journal of Research Studies in Education**, Faculty of Education, United Arab Emirates University, UAE.

Mayfield, Milton. Mayfield, Jacqueline (2008). Leadership techniques for nurturing worker garden variety creativity. **Journal of Management Development**. Vol. 27, N0. 9, pp 976-986.

Likert, Rensis. (1961). **Human Organization**. New York: McGraw-Hill.

Rojas, R. (2000). A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among for Profit and Nonprofit Organizations. **Non Profit Management and leadership**, 11(1). pp 97-104.