

فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت

دوره دوم ، شماره ۲۶ - شماره پیاپی ۴۴ - تابستان و پاییز ۱۳۹۰

مقاله شماره ۶ - صفحات ۷۹ تا ۹۳

بررسی رابطه سبک های مدیریت با ویژگی های شخصی مدیران در مدارس راهنمایی

دکتر علیرضا محمود نیا^۱

چکیده

تحقیق حاضر رابطه سبک های مدیریتی مدیران مدارس راهنمایی را با ویژگی های شخصی مدیران (متغیرهای سن ، جنس ، تحصیلات سابقه خدمت ، تاهل) مورد مطالعه قرار داده است . تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است . جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران مدارس راهنمایی شهر کرج می باشد و نمونه پژوهش شامل ۱۲۳ مدیر راهنمایی است که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند . جهت گردآوری اطلاعات و تعیین سبک مدیریت از پرسشنامه سبک رهبری اوتھانس (۱۹۸۵) استفاده شد که این پرسشنامه دو بخش را در بر می گیرد. بخش اول آن شامل پرسش هایی در باره ویژگی های شخصی مدیران و بخش دوم آن شامل ۳۵ سوال پنج گزینه ای است که دو سبک مدیریت رابطه مدار و سبک مدیریت وظیفه مدار را می سنجد . برای تجزیه و تحلیل داده ها از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است . نتایج تحقیق نشان می دهد که اکثر مدیران از سبک مدیریت رابطه مدار استفاده می کنند . بین سن مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه وجود ندارد. بین جنس مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه وجود ندارد . بین مدرک تحصیلی مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه وجود ندارد . بین سابقه خدمت مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه وجود ندارد. بین وضعیت تاهل مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه وجود دارد.

کلید واژه ها: سبک مدیریت رابطه مدار، سبک مدیریت وظیفه مدار، مدیران مدارس راهنمایی، سن، جنس، تحصیلات، تاهل، سابقه خدمت

۱ عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم

مقدمه

سازمان آموزش و پرورش یکی از سازمان های بزرگ و پیچیده محسوب می شود و درجه پیچیدگی آن به میزان پیشرفت فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و فنی بستگی دارد. پیامد پاسخگویی به تقاضای روز افزون آموزش و پرورش، گسترش نظام آموزش به صورت سازمانی عظیم و گسترده است که با تعداد کثیری دانش آموز سرو کار دارد، وظایف متعدد و متنوعی را انجام می دهد، کارکنان فراوان با دانش و مهارت های گوناگون را به خدمت می گیرد، منابع مادی و مالی عظیمی را مصرف می کند و روی هم رفته اثرات و نتایج دامنه داری را به بار می آورد. نتیجه بخشی خدمات حساس و خطیر آن مستلزم رهبری، مدیریت کارآمد و اثر بخش است. (احمدی، ۱۳۸۲). استونر و فری (۱۳۷۵)، مدیریت^۱ را فرایندی می داند که از برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل تلاش های اعضای سازمان و مورد استفاده قرار دادن سایر منابع سازمانی برای رسیدن به هدف های مشخص ی اعلام شده سازمان تشکیل می یابد (استونر و فری من، ۱۳۷۵). مدیران لایق و آگاه قادر با بهره گیری از توانائی های ذاتی، دانش تخصصی و تجربیات شغلی اهداف سازمان را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق می دهند و همیشه به دنبال رشد و ارتقاء افراد سازمان هستند نکته ای که هر مدیر آموزشی باید به آن توجه کند آن است که چه کاری لازم است انجام دهیم تا مدارس علاوه بر آنکه به حیات خویش ادامه دهند عملکردشان را نیز بهبود بخشیم؟ (رمزدن ۲، ترجمه نوه ابراهیم و همکاران، ۱۳۸۲) سبک رهبری یا مدیریت تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه ای از نگرش ها، صفات و مهارت های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مبهم شکل می گیرد (مصدق راد، ۱۳۸۱). سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آنها با کارکنان تحت سرپرستی می باشد (پرا، ۲۰۰۰). موضوع رهبری مورد توجه بسیاری از پژوهشگران واقع شده است. نتایج این پژوهشها منجر به ارایه و توسعه تئوری های مختلفی در زمینه سبکهای رهبری مدیران شده است. بررسی این تئوری ها طیف وسیعی از سبکهای رهبری از سبکهای آمرانه و استبدادی تا سبک های مشارکتی و تحولگرا را نشان می دهد. سبکهای مختلف رهبری عبارتند از: سبک های آمرانه، هرج و مرج طلب، بروکراتیک، دموکراتیک، مشورتی، مشارکتی، تحولگرا، عملگرا و ... (مصدق راد، ۱۳۸۱). موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری مدیر است. مدیر در نقش رهبری سازمان می تواند سبک

1. Management

2 - Ramzden

3 - Perra

های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره وری سازمان خود را افزایش دهند (لامبرت و ناگنت ، ۱۹۹۹). علاقه بند به نقل از کاتز^۲ مهارت مدیران را در سه دسته مهارت فنی ، روابط انسانی ، ادراکی تقسیم بندی نموده است (علاقه بند ، ۱۳۷۴). اگر کسی حقیقت و اهمیت بهبود روابط انسانی را بپذیرد این سوال برای او پیش می آید که مدیران و رهبران به چه نوع مهارتی برای موثر بودن اثرگذاری بر رفتار دیگران نیاز دارند . صاحب نظران مهارت انسانی را به سه سطح تقسیم نموده اند : درک رفتار گذشته ، پیش بینی رفتار آینده ، هدایت و کنترل و تغییر رفتار ، علاوه بر پیش بینی رفتار آینده و درک رفتار گذشته اثر بخشی یک مدیر به مهارتهای نظیر مهارت هدایت ، تغییر و کنترل نیز مرتبط است (رضائیان ، ۱۳۸۰) به منظور بررسی جوانب مختلف چندین سبک رهبری را به طور مختصر مرور خواهیم کرد نظریه کلاسیک که در مدیریت علمی بر وظیفه شناسی ، عقلایی بودن ، اصولی برخورد کردن ، حفظ سلسله مراتب و حرفه گرایی تاکید بسیار دارد . خشکی مقررات و انعطاف ناپذیری ، جمود شخصیت ، خود جاودانگی و خود محوری امپراتورگونه ، وجود قدرت بیش از حد در دست افراد نامناسب و نگرانی واضطراب در سازمان ، از جنبه های منفی نظریه کلاسیک هستند (هیکس و گولت ، ۱۹۹۳). نظریه کلاسیک ناظر بر وجود سازمانهای بوروکراتیک و مکانیکی است که تمرکز اختیارات ، قواعد و رویه های جاری یاد شده ، حیطه کنترل محدود، استفاده ناچیز از گروه های کاری و شیوه ایجاد هماهنگی رسمی و غیر شخصی از ویژگیهای آنها به شمار می روند (بورنز و استالکر ۳ ۱۹۶۱).

نظریه نئو کلاسیک را اغلب نهضت روابط انسانی نیز می نامند . این نظریه هم چنان که از نام آن پیدا است ، بر پایه های نظریه کلاسیک بنا شده است . ویژگی های اساسی این نظریه این است که روی جنبه های اجتماعی و روان شناسی افراد ، هم به صورت فردی و هم گروهی های کاری تاکید می کند . هر فرد به تنهایی یک واحد کار محسوب می شود . بنابر این ، اعتقادات ، روش زندگی ، مهارتها ، فنون و منطق او مورد احترام و توجه قرار می گیرند . وضعیت انسانی و احساسات فرد همراه با گفته ها و سخنان او مهم و سازنده تلقی می شوند و جنبه های اجتماعی و گروه های کاریا سازمان های غیر رسمی که در ساختار رسمی عمل می کنند ، مورد تاکید بسیار هستند (رضائیان ، ۱۳۸۳). در نظریه پیوستار رهبری که

¹. Lambert & Nagent

² - Kotez

³ - Bron & stalker

توسط رابرت تنن بوم و وارن اشمیت^۱ ارائه گردید. الگویی که این دانشمندان مطرح کرده اند روی یک پیوستار ترسیم می شود که یک انتهای آن نشان دهنده سبک خودکامه و منتها الیه دیگر آن نمایانگر سبک مشارکتی است. سبک خود کامه سبکی است که مدیر تصمیمات را اتخاذ می کند و زیر دستان مجبور به اطاعت و اجرای آن هستند. مدیریت محوری اساسی سبک خود کامه می باشد. در مقابل، سبک مشارکتی سبکی کارمند مدار است و به اعضای سازمان اجازه داده می شود که در اتخاذ تصمیمات شرکت نمایند (میرکمالی، ۱۳۷۸). فیدلر بیان می کند که رهبری به عنوان توانایی نفوذ بر دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی مطرح می شود. در این راستا فرد رهبر می تواند از دو سبک اصلی رفتاری، گرایش به وظیفه مداری و گرایش به روابط متقابل میان افراد (رابطه مداری) مدد گیرد. او پیشنهاد می کند که از لحاظ کارآیی، سبک رهبر باید با مقتضیات موقعیتی انطباق یابد. وی عنصر اساسی رهبری را اعمال نفوذ می داند بدین معنا که رهبری رابطه ای است که در آن شخص می کوشد تا به منظور انجام وظیفه مشترک بر دیگران اعمال نفوذ کند. نکته مهم اینست که رهبری کارآمد منوط به اینست که فرد شایسته در زمان مقتضی و در مکان مناسب قرار بگیرد (میچل، ۲، ۱۳۷۷). سبک هایی که در این تحقیق مد نظر است، و رابطه آن با ویژگی های شخصی مدیران بررسی می گردد، دو سبک رهبری است که بر رفتارهای مناسب مدیریتی در موقعیت های خاص اشاره دارد و به دو نوع رابطه مدار و وظیفه مدار قابل تفکیک است. در این تحقیق مدیری رابطه مدار قلمداد شده است که دارای ویژگی های زیر باشد. از دبیران نظر خواهی می کند، تفویض اختیار می کند، مایل به ایجاد تغییر است، با کارکنان رابطه دوستانه برقرار می کند، معتقد به تغییر در مقررات خشک می باشد، با کارکنان مدرسه صمیمی می باشد، فرصت ابداع و ابتکار به آنها می دهد. فرصت تصمیم گیری به آنها می دهد، با آنها مشورت می کند و استقلال می دهد (رخ بخش زمین، ۱۳۷۳). میزان وظیفه مداری مدیر با توجه به ضوابط زیر سنجیده خواهد شد. نماینده و سخنگوی دبیران است. خودش تصمیم می گیرد، افراد را به قوانین و مقررات ارجاع می دهد، نظراتش را تحمیل می کند، اصرار در حل مشکل دیگران را دارد، برنامه ها را خودش تنظیم می کند، افراد را موظف به انجام دادن کارها می کند، حالت تهدید و تنبیه دارد، تذکر می دهد، تاکید بر تحقق هدفها دارد و خودش کارها را نظارت و کنترل می کند (رخ بخش زمین، ۱۳۷۳). ماهیت نظام مدیریت آمرانه جلوگیری از آشکار سازی حق و آموزش و گسترش مطالعات و تحقیقات می باشد و عملاً باعث جلوگیری از رشد و توسعه و پیشرفت است (فیاضی، ۱۳۷۵). اعتقاد بر این است که

¹ - Robert Tannenbaum & marren schmiat

² . Mitchell

ویژگی های شخصی مدیر نقش بسیار تعیین کننده ای در پیروی زیر دستان از وی داشته و هرچه این ویژگی ها در رهبر بیشتر وجود داشته باشد در ایجاد میل و علاقه زیردستان به پیروی از وی کمک بیشتری نموده و مدیر در امر رهبری موفق تر خواهد بود. در برخی تحقیقات ویژگیهای زیر را مطرح نموده اند: اعتماد به نفس و اراده قوی، شخصیت برونگرا و اخلاق اجتماعی، هوش و قدرت فکری و برتری طلبی (غنوی، ۱۳۷۷). مطالعات بسیاری نیز تلاش کرده اند تا ارتباط میان سبک های مدیریت و ویژگی های شخصی مانند تفاوت های جنسی، سن و سطح تحصیلات (کلار، ۲۰۰۱؛ اگلی و جانسن، ۲۰۰۱؛ کاباکاف و استفی، ۲۰۰۱؛ شمیت، ۲۰۰۱) را نشان دهند. کاباکاف (۲۰۰۲)، نشان داده که این مطالعات برای دانستن این موضوع که کدام ویژگیهای فردی بر فعالیت های مدیران اثرگذار است، حائز اهمیت است.

میتچل (۲۰۰۰)، پیشنهاد می کند که چند عامل در تفاوت های فردی در نگرش ها و رفتار مدیران باید در نظر گرفته شود. سطح تحصیلات و سن را به عنوان تعیین کننده های مهم معرفی می کند. او بیان می کند که سطح تحصیلات بر ارزش ها، خواسته ها و نیازهای افراد اثرگذار است و موجب می شود تا افراد بطور متفاوت رفتار کنند. متغیر سن نیز میزان فردگرایی را در میان مدیران نشان می دهد. چنانچه جوانان در نشان دادن رفتارهای مستقلانه راحت تر عمل می کنند. میتچل بیان می کند که سن بدلیل تفاوت هایی که در نگرش و رفتارهای درون هر نسل وجود دارد، اهمیت دارد.

کاباکاف و استافی (۲۰۰۱) در یک تحقیق زمینه یابی به بررسی تفاوت های سنی در مدیران سازمان ها پرداختند در این مطالعه آنها دو گروه مدیران ۳۵-۲۵ ساله را با مدیران ۵۵-۴۵ ساله مورد مقایسه قرار دادند. یافته های تحقیق نشان داد که در سبک مدیریتی، پیران کمتر اهل ریسک هستند، آنها تمایل دارند تا یک جو آرامی را حفظ کنند، بیشتر از مشارکت بهره می جویند و میزان بالاتری از همدردی و ارتباط با کارکنان را از خود نشان می دهند. سعید و ثوق (۱۳۷۷) در تحقیقی تحت عنوان بررسی سبک های مدیریت و ارتباط آن با خصوصیات مدیران مدراس به این نتیجه رسید که بین سن جنسیت، سابقه تدریس با سبک وظیفه مدرای مدیران تفاوت وجود ندارد اما مدیران با تحصیلات کمتر به وظیفه مداری گرایش دارند. توجه به این واقعیت که میان زنان و مردان از حیث عوامل اکتسابی مثل سطح تحصیلات، سابقه شغل و عوامل ذاتی مانند ریسک پذیری و زمانی که صرف انجام کار می کنند تفاوت هایی وجود دارد انتظار میرود تفاوت هایی از حیث شیوه

¹. Collard

². Eagly & Johannesen

³. Kobacoff & Stoffey

⁴. Shmidt

⁵. Mitchell

اعمال مدیریت در بین دو جنس نیز وجود داشته باشد (ورهیول، ۱، ۲۰۰۱). در تحقیق صورت گرفته توسط برایش، از منظر زنان، برقراری روابط از ارجحیت بالاتری نسبت به سلسله مراتب اداری برخوردار است (برایش، ۲، ۱۹۹۹، ص، ۱۵).

کاکابادس و میرز ۳ (۱۹۹۸) در مطالعه خود نشان دادند که جنس بر نوع چشم انداز و عملکرد مدیران، یک متغیر دموگرافیک معنادار است. گرچه حجم قابل توجهی از ادبیات براین امر تاکید دارد که زنان گرایش بیشتری به سبک زنانه دارند شواهد متناقضی نشان می دهد که زنان گرایش به سبک اتوکراتیک دارند (ورهیول، ۲۰۰۳، ص، ۱۱). بطور کلی در خصوص رابطه سبک های مدیریت با ویژگی های شخصی خصوصاً جنس تحقیقات به نتایج یکسان و یکپارچه ای نینجامیده است. از آنجا که پژوهشهای بسیاری در زمینه اثر بخشی سازمانها، از جمله مدارس، انجام گرفته است که نقش مدیر و شیوه مدیریت او را در کارایی و اثر بخشی سازمان را مورد تاکید قرار می دهند (سرجیوانی ۴ ۱۹۸۹) لذا نیاز به انجام پژوهش های بیشتر احساس می گردد. از آنجا که ویژگی های شخصی مدیران بخشی از سازمان شخصیت آنان را تشکیل می دهد، به نحوی در رفتار و طرز فکر آنان تاثیر می گذارد. نتیجه این تحقیق ما را به این موضوع واقف می سازد که آیا در انتصاب مدیران با سبکهای گوناگون، سهمی برای ویژگیهای شخصی قائل باشیم یا خیر؟ در همین راستا سوالی که مطرح می گردد اینست که: اولاً سبک مدیریتی مورد استفاده مدیران مدارس راهنمایی کدام است؟

و آیا بین ویژگی های شخصی مدیران (سن، جنس، تحصیلات، سابقه خدمت و تاهل) و سبک مدیریت (وظیفه مدار - رابطه مدار) رابطه ای وجود دارد؟

هدف پژوهش

هدف این پژوهش بررسی رابطه میان سبک های مدیریت رابطه مدار و وظیفه مدار با ویژگی های شخصی مدیران مدارس راهنمایی می باشد.

¹. Verheul

². Brush

³. Kakabadse & Myers

⁴ - Sergiobanni

سوال های پژوهش

- آیا بین دو سبک مدیریت رابطه مدار و وظیفه مدار با متغیر سن رابطه وجود دارد؟
- آیا بین دو سبک مدیریت رابطه مدار و وظیفه مدار با متغیر جنس رابطه وجود دارد؟
- آیا بین دو سبک مدیریت رابطه مدار و وظیفه مدار با متغیر سطح تحصیلات رابطه وجود دارد؟
- آیا بین دو سبک مدیریت رابطه مدار و وظیفه مدار با متغیر وضعیت تاهل رابطه وجود دارد؟

جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

روش بکار گرفته در این پژوهش پیمایشی یا توصیفی است. می خواهیم ویژگیهای شخصی و سبک های مدیریت که مدیران در رفتار خود بکار می برند را بررسی کنیم. هدف تحقیق حاضر توصیف وضعیت موجود است لذا پژوهشگر آنچه را که هست توصیف می کند. جامعه مورد مطالعه این پژوهش، کلیه مدیران مقطع راهنمایی مدارس چهار ناحیه شهرستان کرج می باشند و نمونه بدست آمده از طریق فرمول ۱۲۳ نفر از مدیران مدارس راهنمایی می باشند.

ابزار پژوهش

ابزار این پژوهش شامل پرسشنامه سبک های رهبری فلورانس اوتنهانس (۱۹۸۵) می باشد این پرسشنامه شامل دو بخش است. بخش اول آن شامل پرسشهایی در زمینه ویژگی های شخصی مدیران راهنمایی و بخش دوم آن شامل ۳۵ سوال پنج گزینه ای بوده که ۱۵ سوال آن مربوط به سبک مدیریت رابطه مداری و ۲۰ سوال آن مربوط به سبک مدیریت وظیفه مداری است. چون حداکثر امتیاز وظیفه مداری ۲۰ و حداکثر امتیاز رابطه مداری ۱۵ می باشد. لذا امتیاز وظیفه مداری از امتیاز رابطه مداری کم شده، در صورتی که مقدار حاصل کوچکتر از عدد شش بوده، سبک رابطه مدار و در غیر این صورت سبک وظیفه مدار در نظر گرفته شده است.

پایایی و روایی پرسشنامه

پرسشنامه سبک های رهبری فلورانس اوتنهانس (۱۹۸۵) بارها در خارج و در ایران مورد استفاده قرار گرفته و توسط آقای الوانی ترجمه شده است. میزان پایایی و روایی این پرسشنامه توسط کریم نژاد (۱۳۷۷) با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ توسط مهدی قزلباش (۱۳۷۴) ۰/۸۲ و توسط امیر علی اصغری (۱۳۷۳) ۰/۷۸ محاسبه گردید و ضریب اعتبار این پرسشنامه در پژوهش حاضر ۰/۷۹ محاسبه گردید. یافته های پژوهش یافته های استنباطی ارائه می گردند.

یافته های توصیفی

جدول شماره ۱، یافته های مربوط به فراوانی و درصد سبک مدیریت مدیران را نشان می دهد.

جدول شماره ۱: توصیف آماری سبک مدیران مرد و زن

سبک مدیریت	فراوانی	درصد
رابطه مدار	۷۴	۶۱/۶۶
وظیفه مدار	۴۶	۳۸/۳۴
جمع	۱۲۰	۱۰۰

همانطور که جدول بالا نشان می دهد، از مجموع ۱۲۰ نفر مدیر زن و مرد، ۷۴ نفر آنان یعنی ۶۱/۶۶ درصد از سبک مدیریت رابطه مدار استفاده می کنند و ۴۶ نفر یعنی ۳۸/۳۴ درصد دارای سبک مدیریت وظیفه مدار هستند.

جدول شماره ۲: آزمون دو جمله ای جهت تعیین میزان پیروی مدیران از سبکهای مدیریت رابطه مدار و وظیفه مدار

نوع سبک	احتمال فراوانی های مشاهده شده	آزمون دو جمله ای	سطح معناداری
رابطه مدار	۰/۶۲	۰/۵۰	$p < ۰/۰۵$
وظیفه مدار	۰/۳۸		

نتایج آزمون دو جمله ای نشان می دهد تفاوت نسبت فراوانی های مشاهده شده در دو گروه رابطه مدار و وظیفه مدار از لحاظ آماری معنا دار است. بنابراین مدیران بیشتر از سبک مدیریت رابطه مدار پیروی می کنند.

جدول شماره ۳: آزمون مجذور خی برای بررسی رابطه سبک های مدیریت و سن مدیران

سبک مدیریت	سن	جوان	میانسال	مسن	جمع
رابطه مدار	fo	۲۸	fo	۳۷	۹
	fe	۲۹/۶	fe	۳۴/۵	۹/۸۶
وظیفه مدار	fo	۲۰	fo	۱۹	۷
	fe	۱۸/۴	fe	۲۱/۴۶	۶/۱۳
جمع		۴۸		۵۶	۱۶
					۱۲۰

$$df = 2 \quad X^2 \% 5 = 5/991 \quad X^2 = /0.86$$

چون X^2 محاسبه شده از X^2 جدول کوچکتر است نتیجه آزمون خی دو نشان می دهد بین سن مدیران مورد مطالعه و سبک های مدیریت رابطه مدار و وظیفه مدار رابطه معنی داری وجود ندارد.

جدول شماره ۴: آزمون مجذور خی برای بررسی رابطه سبک های مدیریت و جنسیت مدیران

سبک مدیریت	جنسیت	زن	مرد	جمع
رابطه مدار	fo	۳۵	fo	۳۹
	fe	۳۷	fe	۳۷
وظیفه مدار	fo	۲۵	fo	۲۱
	fe	۲۳	fe	۲۳
جمع		۶۰	۶۰	۱۲۰

$$X^2 = 0.5 = 3/841 \quad df = 1 \quad X^2 = 0.56$$

چون X^2 بدست آمده از X^2 جدول کوچکتر است ، لذا تفاوت معنی داری بین سبک مدیریت و جنس

مدیران وجود ندارد. جدول شماره ۵: آزمون مجذور خی برای بررسی رابطه سبک های مدیریت و وضعیت تاهل مدیران

سبک مدیریت	وضعیت تاهل	متاهل	مجرد	جمع
رابطه مدار	fo	۶۸	fo	۶
	fe	۶۷/۸۳	fe	۶/۱۶
وظیفه مدار	fo	۴۲	fo	۴
	fe	۴۲/۱۶	fe	۳/۸۳
جمع		۱۱۰	۱۰	۱۲۰

چون $df = 1$ و یکی از فراوانی های مورد انتظار کمتر از ۵ است از فرمول تصحیح یتس استفاده شده و جدول زیر تشکیل داده می شود :

سبک مدیریت	وضعیت تاهل	متاهل	مجرد	جمع
رابطه مدار	۶۸	A	B ۶	۷۴
وظیفه مدار	۴۲	C	D ۴	۴۶
جمع	۱۱۰	A+C	B+D ۱۰	N ۱۲۰

$$X^2 = ۰/۰۳۳$$

$$df=1$$

$$X^2 = ۰/۰۵=۳/۸۴۱$$

نتایج آزمون خی ۲ باتوجه به آزمون تصحیح یتس نشان می دهد که بین وضعیت تاهل مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه معنا داری وجود ندارد.

جدول شماره ۶: آزمون مجذور خی برای بررسی رابطه سبک های مدیریت و مدرک تحصیلی مدیران

سطح تحصیلات	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	جمع
رابطه مدار	fo ۶ fe ۷/۴	fo ۳۵ fe ۳۵/۱۵	fo ۲۹ fe ۲۵/۹	fo ۴ fe ۵/۵۵	۷۴
وظیفه مدار	fo ۶ fe ۴/۶	fo ۲۲ fe ۲۱/۸۵	fo ۱۶/۱۳۱	fo ۵ fe ۳/۴۵	۴۶
جمع	۱۲	۵۷	۴۲	۹	۱۲۰

چون بعضی از فراوانی های مورد انتظار کمتر از ۵ می باشد . خانه های جدول ادغام شده و جدول زیر تشکیل می شود:

سبک مدیریت سطح تحصیلات	فوق دیپلم و کمتر	لیسانس و بالاتر	جمع
رابطه مدار	fo ۴۱ fe ۴۲/۵۵	fo ۳۱/۴۵ fe	۷۴
وظیفه مدار	fo ۲۸ fe ۲۶/۴۵	fo ۱۸ fe ۱۹/۵۵	۴۶
جمع	۶۹	۵۱	۱۲۰

$$X^2 = ۰/۰۳۴۴$$

$$X^2 = ۰/۰۵=۳/۸۴۱$$

$$df=1$$

نتایج آزمون خی دو نشان می دهد بین سبک مدیریت و سطح تحصیلات مدیران رابطه معنی داری وجود

ندارد .

جدول شماره ۷: آزمون مجذور خی برای بررسی رابطه سبکهای مدیریت و مدرک تحصیلی مدیران

سابقه خدمت سبک مدیریت	۱۰-۱۴	۱۵-۱۹	۲۰-۲۴	۲۵-۳۰	جمع
رابطه مدار	fo ۲۳ fe ۲۵/۹	fo ۱۵ fe ۱۳/۵	fo ۲۱ fe ۲۰/۳۵	fo ۱۵ fe ۱۴/۱۸	۷۴
وظیفه مدار	fo ۱۹ fe ۱۶/۱	fo ۷ fe ۸/۴۳	fo ۱۲ fe ۱۲/۶۵	fo ۸ fe ۸/۸۱	۴۶
جمع	۴۲	۲۲	۳۳	۲۳	۱۲۰

$$X^2=۱/۴۲۸ \quad X^2 \cdot ۰/۰۵= ۷/۸۱۵ \quad df=۳$$

چون X^2 محاسبه شده کوچکتر از X^2 جدول است ، نتایج آزمون خی دو نشان می دهد که بین سبک مدیریت و سابقه خدمت مدیران رابطه معنی داری وجود ندارد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف عمده بررسی سبک های مدیریتی مدیران مدارس راهنمایی پرداخته و ارتباط آن را با متغیرهای سن ، جنس ، تحصیلات ، سابقه خدمت ، تاهل مورد مطالعه قرار داده است . دراین راستا نتایج آزمون دو جمله ای نشان داد تفاوت نسبت فراوانی ها ی مشاهده شده در دو گروه رابطه مدار و وظیفه مدار از لحاظ آماری معنی داری است و در نتیجه مدیران مدارس راهنمایی کرج بیشتر از سبک مدیریت رابطه مدرا استفاده می کنند همچنین نتایج آزمون خی دو نشان داد با سطح اطمینان ۹۵ درصد بین جنس مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه معنی داری وجود ندارد که با نتایج تحقیقات وثوق (۱۳۷۷) حشمت آزاد (۱۳۷۶) ممتحن فخرائی (۱۳۷۳) ، صالحی (۱۳۷۵) و بلوکی (۱۳۷۷) هماهنگی دارد . بین وضعیت تاهل مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه معنی داری مشاهده نشد که با نتایج تحقیق حشمت آزاد (۱۳۷۶) هماهنگی دارد . بین سن مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه ای معنی داری وجود ندارد که با نتایج تحقیق وثوق(۱۳۷۷) حشمت آزاد (۱۳۷۶) و بلوکی (۱۳۷۷) همسو می باشد . مطالعه سرفرازی و همکاران (۱۳۸۴) نشان داد که بین مدرک تحصیلی، سن، سابقه خدمت با سبک تصمیم گیری مدیران رابطه معناداری وجود ندارد.

اگر چه تحقیقات استاگویل^۱، رابطه مثبت بین رهبری و خصوصیات فردی پیدا کرده بود اما وابستگی این دو از نظر آماری بسیار ناچیز و ضعیف بودند از این رو ارزش چندانی در درک رهبری نداشتند. تحقیقات بعدی توسط مان ۲ انجام شد. در مورد خصوصیات شخصی رهبران که نتیجه گیری های مشابه نتایج فوق بدست آمد. (هوی و میسکل ترجمه محمد عباس زاده، ۱۳۸۰). در ادبیات مدیریت علمی، همواره باور آن است که زنان و مردان سبک های مدیریتی متفاوتی را بر می گزینند حال آنکه عده ای دیگر بر این باورند اگر رفتار حرفه ای زنان و مردان در یک طیف زمانی بلند مدت تحت نظر قرار گیرد مشاهده می شود که روشها و رویکردهای رفتاری آنان مشابه یکدیگر است (لن ۳، ۱۹۸۵).

در رابطه با نتایج این پژوهش شاید بتوان گفت سبک مدیریتی مدیران باید با متغیرهای متعددی در ارتباط باشد. چنانچه اشابمی ۴ (۲۰۰۸)، در مطالعه خود نشان داد که جنسیت به تنهایی نمی تواند بر رفتار و سبک مدیریت تاثیر داشته باشد بلکه این متغیر باید با دیگر متغیرها همچون نوع سلسله مراتب سازمانی در تعامل باشد. همینطور گیزه لی ۵ به همبستگی معنا داری میان اثر بخشی رهبری وصفاتی مانند هوش، توانایی سرپرستی، ابتکار عمل، اطمینان به خود و شیوه عمل فردی در انجام دادن کار پی برد (کونتز و دیگران، ترجمه محمد علی طوسی، ۱۳۷۲). لیک و موتون ۶ در پژوهش های خود نشان دادند که مدیران از سبکهای فراوانی استفاده می کنند که از ترکیب نسبت های مختلف هر یک از محورهای رابطه مداری و کار مداری به دست می آید. واثر بخش بودن مدیر بستگی به کاربرد مناسب هریک از این محورها دارد که در شرایط و موقعیت های متفاوت بتواند رفتار با شرایط تطبیق دهد (میرکمالی، ۱۳۷۸). با توجه به نتایج پژوهش آن چه در ارتباط با سبک های مدیریت و رهبری گفته شد، اگر رهبر و مدیر سازمان نسبت به سبک های مدیریت دانش کافی نداشته باشد و آنها را در موقعیت و وضعیت مناسب به کار نگیرد، نه تنها روحیه مشارکت و هم فکری کارکنان را کاهش می دهد، بلکه موجب آشفتگی سازمانی نیز می شود. هرسی و بلانجارد (۱۳۷۷) معتقدند که سبک یا شیوه رهبری مناسب باشد نه تنها موجبات انگیزش زیردستان را فراهم خواهد آورد و باعث رشد و پیشرفت آنان خواهد شد بلکه باید به گونه ای عمل کنند که وی اعتماد به نفس بیشتری پیدا کند و برای این که او در صحنه آموزش های لازم را ببیند، مدیر باید به صورت مرتب شیوه رهبری خود را به شیوه ای مناسب تغییر دهد.

¹ - Stagdel

² Mann

³ . Loden

⁴ . Oshagbemi

⁵ -Ghiselli

⁶ - Blake & Mouton

منابع

- احمدی ، مریم (۱۳۸۲) بررسی رابطه سبک های مدیریت با ویژگی های شخصی مدیران در مدارس راهنمایی شهرستان کرج ، پایان نامه موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی .
- آقا حسینی ، تقی (۱۳۷۴) بررسی سبک های رهبری مدیران دبیرستان های شهر اصفهان با نگاهی به تئوری سه بعدی اثر بخشی مدیران پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه اصفهان .
- بازرگان ، زهره (۱۳۸۲) ، رویکردهای نوین مدیریت آموزشی ، **مجله علمی پژوهشی روانشناسی و علوم تربیتی** ، سال ۳۳ ، شماره ۲ ، ص ۱۰۹-۱۳۰ .
- بلوکی ، مصطفی (۱۳۷۷) رابطه بین دانش مدیریت و سبک رهبری مدیران دبیرستان های شهرستان نیشابور پایان نامه فوق لیسانس به راهنمایی دکتر غلامرضا خوی نژاد ، مرکز آموزش مدیریت دولتی خراسان .
- بهرنگی ، محمد رضا ، (۱۳۷۸) . **مدیریت آموزشی و آموزشگاهی تهران** ، نشر کمال تربیت
- تورانی ، حیدر (۱۳۸۵) بررسی دلالت های نظریه ها و سبک های مدیریتی در بروز نوآوری **فصلنامه علمی - پژوهشی نوآوری های آموزش** شماره ۱۵ سال پنجم بهار ۱۳۸۵ .
- حشمت آزاد ، جواد (۱۳۷۶) بررسی رابطه سبک مدیریت و ویژگی های فردی مدیران دبیرستانهای استان بوشهر ، پایان نامه فوق لیسانس به راهنمایی سید مهدی الوانی ، مرکز آموزش مدیریت دولتی بوشهر .
- رضائیان ، علی (۱۳۸۰) ، **مبانی سازمان و مدیریت** . تهران ، نشر سمت .
- رضاییان ، علی (۱۳۸۳) . **مبانی سازمان و مدیریت** ، تهران ، نشر سمت .
- صالحی ، محمد (۱۳۷۴) رابطه ویژگی های شخصی مدیران با سبکهای مدیریت آموزشی در دبیرستان های شهرستان ساری، پایان نامه فوق لیسانس به راهنمایی غلامعلی سرمد ، دانشگاه آزاد اسلامی .
- طوسی ، محمد علی (۱۳۶۷) ، "آموزش و پرورش منابع انسانی" ، **مجله مدیریت دولتی** . شماره ۹
- عبدی ، محمد رضا (۱۳۷۷) ، بررسی تاثیر رشته تحصیلی مدیران آموزشی بر سبک مدیریت آنان در مدارس متوسطه شهرستان بجنورد ، پایان نامه فوق لیسانس به راهنمایی محمد حسین رفوئی ، مرکز آموزش مدیریت دولتی خراسان .
- عسگریان ، مصطفی ، (۱۳۷۸) . **مدیریت نیروی انسانی** ، تهران انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تربیت معلم .
- علاقه بند ، علی (۱۳۷۴) . **مقدمات مدیریت آموزشی** ، تهران ، انتشارات بعثت

- غنوی، غلامرضا، (۱۳۷۷)، **سازمان و مدیریت آن**، نشر ترمه.
- فتیحی واجارگاه کورش، (۱۳۷۵) نیاز سنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی تهران، اداره کل تربیت معلم و نیروی انسانی.
- فیاضی، علی (۱۳۷۵)، **کاربرد اصول مدیریت در جوامع با جهت گیری اسلامی**، نشر فطرت.
- کوتز، هرولد و اودا، سیریل. (۱۳۷۲) **اصول مدیریت**. ترجمه محمد علی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ممتحن فخرائی، شاپور ۱۳۷۳، بررسی رابطه سبک مدیریت با نوع مدرک تحصیلی و جنس مدیران در دبیرستان های تهران، پایان نامه فوق لیسانس به راهنمایی سیامک مهجور، دانشگاه علامه طباطبائی.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸)، **رفتار و روابط در سازمان و مدیریت**، نشر رامین.
- هری، پال و بلانچارد، کنث. (۱۳۶۹)، **مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی**، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی،
- هوی، وین، کی و میکسل، سیسیل، جی (۱۳۸۰) **تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی** ترجمه میرمحمدسید عباس زاده، ارومیه، انتشارات انزلی.
- هیکس، هربرت جی و گولت، سی ری (۱۹۹۳). **تئوری سازمان و مدیریت** گویل کهن، ج ۱، انتشارات اطلاعات.
- وئوق، سعید (۱۳۷۷)، بررسی سبک های مدیریت و ارتباط آن با خصوصیات مدیران مدارس منطقه مراغه، پایان نامه فوق لیسانس به راهنمایی پرویز مرنودی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مصدق راد، علی محمد. (۱۳۸۱). **کلیات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی**، انتشارات دیباگران تهران.

Bartol, Kathryn M. and David C. Martin (1994) **Management** ; 2nd ed., New York : Mc Graw – Hill, Inc .

Barnard, Chester, I. (1938 and 1947) ; **The Functions of the Executive** ; Cambridge, Mass, : Harvard University Press .

Burns, T.G.M. Stalker (1961) . **The Management of Information** ; London: Travistock.

Drucker, Press (1992) : **The Practice of Management** ; New York : Harper and Brothers .

Kreitner, Robert (1998) ; **Management** ; 7th ed Boston : Houghton Co

Kabacoff, R.I. (2002), **'Leadership: What Has Age Got To Do With It?'** Research Release, New York: Management Research Group.

Kabacoff, R.I., and Stoffey, R.W. (2001), '**Age Differences in Organisational Leadership,**' paper presented at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organisational Psychology, San Diego:California.

Kakabadse, A., Kakabadse, N., and Myers, A. (1998), 'Demographics and Leadership Philosophy: **Exploring Gender Differences,**' **Journal of Management Development**, 17, 351–388.

Lambert V. A, Nugent K. E. (1999). **Leadership style for facilitating the integration of culturally appropriate health care. *Semin Nurse Manag***, 7(4):172-8.

Mitchell, S. (2000), **American Generations – Who They Are. How They Live.** What They Think (3rd ed.), Ithaca, NY: New Strategist Publications, Inc.

Oshagbemi. T. (2008)" The impact of personal and organizational variables on the leadership styles of managers"
The International **Journal of Human Resource Management**Vol. 19, No. 10,1896–1910 .

Perra, B. M. (2000). **Leadership: the key to quality outcomes.** *Nurs Adm Q*, 24(2):56-61.

San Juan S. P. (1998). Team building: a leadership strategy.
Philipp Dent Assoc, 50(1):49-55.

Sergiovanni, T .J, Moore ,J.H. (1989) . ***Schooling for tomorrow : Directing reforms to issves that counts*** .Needham Heights ,MassachssettsI_ : Allyn and Bacon .

Senge,P. (1990) : ***The Fifth Discipline*** ; London : Random House .