

## بررسی رابطه سبک‌های نفوذ رهبری در مدیریت نیروی انسانی کارآمد با فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ (مطالعه موردی: سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی)

پریوش محمدی قشلاق\*، عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد، مهاباد، ایران.  
جعفر محمدی: دانش‌آموخته رشته مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد، مهاباد، ایران.

**چکیده:** این تحقیق با هدف بررسی رابطه سبک‌های نفوذ رهبری در مدیریت نیروی انسانی کارآمد با فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ (مطالعه موردی: سازمان آموزش و پرورش آذربایجان غربی) انجام گرفت. جامعه آماری آن کلیه مدیران مدارس استان آذربایجان غربی، که تعداد آنان ۱۵۹۵ نفر بود حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۱۰ نفر محاسبه شد که به روش تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب گردیدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد سبک‌های نفوذ رهبری و پرسشنامه محقق ساخته فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ استفاده گردید و پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ برای سبک‌های نفوذ رهبری، فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ بترتیب ۰/۸۷۳ و ۰/۹۰۵ بدست آمد. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از آزمون رگرسیون خطی ساده استفاده شد و نتایج پژوهش نشان داد که بین سبک‌های نفوذ رهبری در مدیریت نیروی انسانی کارآمد با فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین سبک نفوذ رهبری مشارکتی در مدیریت نیروی انسانی کارآمد با فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ (تعریف مسئله، انتخاب ابزار، تولید راه حل و ارزیابی در حل مسئله) رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. بین سبک نفوذ رهبری دستوری در مدیریت نیروی انسانی کارآمد با فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ (تعریف مسئله، انتخاب ابزار، تولید راه حل و ارزیابی در حل مسئله) رابطه معکوس و معنی‌داری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** سبک‌های نفوذ رهبری، مدیریت نیروی انسانی کارآمد، فرآیند حل مسئله، تکنیک TRIZ

\*نویسنده‌ی مسؤول: عضو هیأت علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد، مهاباد، ایران.

(Email: alisapari55@yahoo.com)

## مقدمه

سازمان و سازمان‌یافتگی جزء جدانشدنی زندگی ماست. ما قبل از تولد و در رحم مادر توسط سازمان‌هایی مراقبت می‌شویم، در یک سازمان پزشکی چشم به جهان می‌گشاییم، در سازمان‌های متعدد آموزش می‌بینیم و بموقع در یک سازمان مشغول کار می‌شویم و همزمان با سازمان‌های متعدد رابطه و سروکار داریم و نهایتاً در یک سازمان با مراسم خاص تشییع و تدفین، صحنه نمایش جهانی را ترک می‌کنیم (اسکات، ۱۳۹۰). در دنیای امروز، تحول در نظام آموزش و پرورش، به منزله‌ی پیشینیزی جدی برای پاسخگویی به چالش‌های علمی، فلسفی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و اخلاقی در کشورهای پیشرفته محسوب می‌شود. به همین سبب، تلاش‌های گسترده‌ای در سطح جهان برای بهبود و اصلاح مداوم نظام‌های آموزش و پرورش در حال انجام است. نهاد آموزش و پرورش که زمینه‌ساز تحولات و تغییرات بنیادی در یک جامعه به حساب می‌آید، خود بیش از هر نهاد دیگری، تحت تأثیر همین تحولات و تغییرات قرار می‌گیرد؛ به همین سبب ضروری است تا به تبع تحولات علمی، اجتماعی و اقتصادی در هر جامعه، در اهداف و برنامه‌های نظام آموزشی تغییرات لازم صورت پذیرد (احمدی، ۱۳۹۱). به عقیده پرسلی (۲۰۰۶) وقتی برای حل یک مسئله تلاش می‌کنیم راهبردهای متنوعی را بکار می‌گیریم که شامل خواندن مسأله، پیدا کردن اطلاعات مهم یا درست کردن عبارات است. همچنین مطالعات حاکی از این است که افرادی که به توانایی‌های خود اطمینان دارند فعالانه می‌توانند در برنامه‌های ارتقاء دهنده هدف‌های سازمانی شرکت نمایند و همین مشارکت آنان در این نوع برنامه‌ها، اثربخشی بیشتر عملکرد سازمانی را به همراه دارد (به نقل از سلک و آتش پور، ۱۳۸۵). همچنین در این راستا مدیران آموزشی در تربیت و پرورش دانش آموزان، آسان کردن جریان رشد و پیشبرد موثر فرآیند یاددهی و یادگیری و تحقق هدف‌های آموزشی نقش حساس و چشم‌گیری دارند. مدیران مدارس مسؤلیت سازمانی را بر عهده دارند که مهمترین سرمایه‌های کشور یعنی کودکان و نوجوانان در آن مشغول تعلیم و تربیت هستند. این کودکان از خانواده‌هایی با شرایط متفاوت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی بوده و هر یک در سنین مختلف، نیازها و امکانات جسمی و روانی خواص خود را دارند که در این صورت مدیران مدارس با رهبری پویای خویش زمینه شکوفایی استعداد‌های نسل آینده را فراهم می‌کنند (شجاعی، ۱۳۸۸).

در این فصل ابتدا مسأله تحقیق مورد بررسی قرار گرفته، در ادامه اهمیت موضوع از جوانب مختلف مدنظر قرار گرفته و پس از آن اهداف و فرضیه‌های تحقیق آمده و در نهایت متغیرهای پژوهش تعریف مفهومی و عملیاتی شده‌اند. در اعمال مدیریت، شیوه‌های گوناگونی وجود دارد که توسط مدیران در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. برخی از این شیوه‌ها اثربخش و بعضی دیگر فاقد اثر بخشی لازم است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۹۲). عدم آشنایی مدیران با سبک‌های نفوذ رهبری در مدیریت نیروی انسانی کارآمد باعث شده است که بسیاری از مدیران مدارس در انتخاب سبک مناسب دچار مشکل شده و سبکی متفاوت و ناهماهنگ با شرایط محیط درونی و بیرونی انتخاب نمایند که در نهایت با شکست و عدم موفقیت روبه‌رو شده‌اند. از آن جایی که سبک‌های نفوذ رهبری در مدیریت نیروی انسانی کارآمد با فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ ارتباط دارد، مدیران باید شیوه‌های مدیریتی را اعمال کنند که باعث افزایش خلاقیت و نوآوری و در نهایت افزایش میزان کارآمدی نیروی انسانی در مدارس شده و همچنین بتواند حداکثر بهره‌وری کسب گردد. با عنایت به آنچه در فوق آمد این تحقیق درصدد است تا بداند که وضعیت موجود در خصوص سبک‌های نفوذ رهبری در مدیریت نیروی انسانی کارآمد در مدارس چگونه است و مدیران از کدام سبک بیشتر استفاده می‌نمایند و حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ در جامعه مورد بررسی در چه وضعیتی قرار دارد؟ و در نهایت اینکه آیا سبک‌های نفوذ رهبری در مدیریت نیروی انسانی کارآمد با فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ ارتباط دارد؟

## روش تحقیق

پژوهش حاضر در زمره مطالعات میدانی قرار دارد. چون در این پژوهش به توصیف و مطالعه آنچه هست پرداخته شده، تحقیق مذکور در زمره تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی قرار می‌گیرد از نوع کاربردی محسوب می‌گردد. جامعه آماری تحقیق مدیران مدارس دوره‌های سه گانه ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی می‌باشد که تعداد آنها ۱۵۹۵ نفر است. با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۱۰ نفر بدست آمده است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری از پرسشنامه استفاده شده است. در این پرسشنامه بخش اول شامل سؤالات سبک‌های نفوذ رهبری که بر اساس ابعاد معرفی شده دستوری و مشارکتی مستخرج از کتاب مجموعه پرسشنامه برای

و انحراف استاندارد آن ۳/۳۴۷ و میانگین فرآیند حل مسأله از طریق تکنیک TRIZ مدیران مدارس آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی در نمونه مورد بررسی ۶۱/۸۸ و انحراف استاندارد آن ۹/۶۰۳ می‌باشد ابتدا به بررسی نرمال بودن سبک‌های نفوذ رهبری (دستوری و مشارکتی) و فرآیند حل مسأله از طریق تکنیک TRIZ (تعریف مسأله، انتخاب ابزار، تولید راه حل و ارزیابی حل مسأله) مدیران مدارس استان آذربایجان غربی پرداخته شده است که به این منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. همانطور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری بدست آمده تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت داده‌ها در نمونه مورد بررسی دارای توزیع نرمال هستند.

#### جدول شماره ۱- نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای

##### برازندگی توزیع نرمال

متغیر	تعداد	آماره اسمیرنوف	کولموگروف-	سطح معنی‌داری
سبک نفوذ مشارکتی	۳۱۰	۰/۹۷۶	-	۰/۲۹۶
سبک نفوذ دستوری	۳۱۰	۱/۲۵۶	-	۰/۰۸۴
فرآیند حل مسئله	۳۱۰	۱/۱۷۲	-	۰/۱۲۸
تعریف مسئله	۳۱۰	۱/۳۱۴	-	۰/۰۵۷
انتخاب ابزار	۳۱۰	۲/۳۰۰	-	۰/۰۶۲
تولید راه حل	۳۱۰	۱/۱۱۰	-	۰/۱۱۳
ارزیابی حل مسئله	۳۱۰	۱/۰۸۵	-	۰/۲۰۷

رتبه بندی گام‌های فرآیند حل مسأله از طریق تکنیک TRIZ مدیران: برای اولویت بندی گام‌های فرآیند حل مسأله از طریق تکنیک TRIZ در بین مدیران مدارس آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی از آزمون فریدمن استفاده شده است، با توجه به نتایج جدول ۲ و ۳ با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت شاخص‌های گام‌های فرآیند حل مسأله از طریق تکنیک TRIZ در بین مدیران مدارس آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی دارای اولویت‌های متفاوتی هستند. که براساس میانگین رتبه‌ها اولویت اول در بین گام‌های فرآیند حل مسأله از طریق تکنیک TRIZ در بین مدیران مدارس مربوط به انتخاب ابزار و آخرین اولویت مربوط به ارزیابی حل مسأله است.

#### جدول شماره ۲- میانگین رتبه گام‌های فرآیند حل مسأله از

##### طریق تکنیک TRIZ در بین مدیران مدارس آموزش و

##### پرورش استان آذربایجان غربی

تعریف مسأله	۲/۴۳
انتخاب ابزار	۲/۶۴
تولید راه حل	۲/۵۹
ارزیابی حل مسأله	۲/۳۴

مربیان روابط انسانی پیتر هانی ترجمه علیرضا یوسفی و همکاران (۱۳۸۴) می‌باشد. تعداد سؤالات سبک‌های نفوذ رهبری پرسشنامه تحقیق حاضر ۴۰ سؤال است. بخش دوم شامل سؤالات پرسشنامه محقق ساخته فرآیند حل مسأله از طریق تکنیک TRIZ می‌باشد که مشتمل بر ۱۶ سؤال است. در تحقیق حاضر برای تعیین روایی ابزار جمع آوری اطلاعات از روایی نمادی یا صوری استفاده گردید. برای آزمون پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. براساس این روش با یک مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر از جامعه مورد بررسی و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS میزان پایایی سؤالات سبک‌های نفوذ رهبری و فرآیند حل مسأله از طریق تکنیک TRIZ بترتیب ۰/۷۹۱ و ۰/۸۰۴ بدست آمد.

#### نتایج

در این تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی، در بخش جنسیت، ۵۷/۴ درصد (۱۷۸ نفر) مدیران مرد و ۴۲/۶ درصد (۱۳۲ نفر) مدیران مدارس آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی زن می‌باشند. در بخش تحصیلات، ۱۳/۲ درصد (۴۱ نفر) مدیران دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۶۲/۶ درصد (۱۹۴ نفر) مدیران لیسانس و ۲۴/۲ درصد (۷۵ نفر) مدیران مدارس آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی دارای تحصیلات فوق لیسانس می‌باشند. همچنین میانگین سابقه خدمت مدیران مدارس آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی در نمونه مورد بررسی ۱۴ سال و انحراف استاندارد آن ۶ سال می‌باشد. میانگین سابقه مدیریت مدیران مدارس آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی در نمونه مورد بررسی در حدود ۹ سال و انحراف استاندارد آن ۶ سال می‌باشد. همچنین میانگین سبک نفوذ رهبری مشارکتی مدیران در نمونه مورد بررسی ۱۷/۷۶ و انحراف استاندارد آن ۸/۳۸۶ و میانگین سبک نفوذ رهبری دستوری مدیران مدارس آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی در نمونه مورد بررسی ۶۹/۷۱ و انحراف استاندارد آن ۱۲/۱۳۳ می‌باشد. ضمناً شاخص‌های میانگین، دامنه تغییرات، انحراف معیار فرآیند حل مسأله از طریق تکنیک TRIZ مدیران و ابعاد آن آمده است. میانگین تعریف مسأله در مدیران در نمونه مورد بررسی ۱۵/۵۱ و انحراف استاندارد آن ۲/۸۶۸، میانگین انتخاب ابزار مدیران در نمونه مورد بررسی ۱۵/۶۷ و انحراف استاندارد آن ۳/۲۱۱، میانگین تولید راه حل مدیران در نمونه مورد بررسی ۱۵/۵۴ و انحراف استاندارد آن ۳/۲۶۶، میانگین ارزیابی حل مسأله در نمونه مورد بررسی ۱۵/۱۶

۸- در هنگام استخدام و همچنین انتصاب مدیران مدارس پیشنهاد می شود، سبکهای مختلف رهبری بالاخص رهبری مشارکتی را به مدیران جوان آموزش داده و با مقایسه دو به دوی سبکهای دستوری و مشارکتی، و با توجه نمودن مدیران با توجه به جامعه کنونی و نقش تأثیر گذار مدیر مشارکت محور در مدرسه مدیریت درست در افراد درونی گردد.

۹- با اجرای دوره های ضمن خدمت و استفاده از تجارب اساتید دانشگاهی به اصلاح و بهینه نمودن سبک نفوذ رهبری مشارکت مدیران مدارس بیش از این مورد اهتمام واقع گردد.

## References

Scott, R.D 1390. "Organizations are genuine, legal and open systems." Translation by Mohammad Reza Behrangi, Tehran: *Publication of Perfect Education*.

Altshuller, J 1392. "40 Principles, the King of Trident Keys for Innovation." Translation by Mohammad Hosein Salimi, Tehran: *Rasa Publication*.

Selk, N, fire, sir. H 1385. "The Relationship between Leadership Style (Relational-Task Oriented) and Thinking Styles in Managers". *Fourth International Management Conference*. August 2006

Do not let me down, H., Shahabi, H, Iranman, H 1385. "Innovative Algorithm". Tehran: *Rasa Publication*.

Brave, HUH 1388. "A Study on the Relationship Between Managers' Quality of Work Life and Their Productivity in Sardasht Schools". *Master's thesis, Islamic Azad University, Tabriz Branch*.

Mansourian, AS 1391. *Trace Creativity Engineering*. Tehran: *Rasa Publication*.

Hersey, P, Blanchard, K 2003. "Management of organizational Behavior". (7<sup>th</sup> Ed). *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.

Presley, L 2006. "Social Epistemology in library and information science". Retrieved June 25, 2011, from: [http:// laurenpressley.com/ papers/ selis. Pdf](http://laurenpressley.com/papers/selis.Pdf).

## جدول ۳: نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی گام های

### فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ

تعداد	۳۱۰
آماره خی دو	۵۴۸/۱۲
درجه آزادی	۳
سطح معنی داری	۰/۰۰۶

### پیشنهادهای تحقیق

۱- با توجه به نتایج بدست آمده که حاکی از رابطه معنی دار بین سبک های نفوذ رهبری نیروی انسانی کارآمد و فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ در مدیران مدارس استان آذربایجان غربی بود، پیشنهادهای زیر ارائه می شود.

۲- مسؤولین جهت افزایش میزان آشنایی آنان با فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ با در نظر گرفتن قوانین و مقررات اداری و تعدیل آنها و عواملی که مشارکت گرایی را تسهیل می نماید، گام های مؤثری بردارند.

۳- بنابراین با اتخاذ سبک نفوذ رهبری مشارکتی با همکاران خود بر همین اساس رفتار نموده و برای تحقق هدفهای سازمانی به همکاران خود: آزادی عمل بیشتر، تشویق خلاقیت و نوآوری، حداقل کنترل و برای جذابتر کردن کار و رضای نیازهای سطوح عالی کارکنان تلاش نمایند که تحت چنین شرایطی، کارکنان نیز تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته و این به نوبه خود باعث تسهیل بهره گیری از فرآیند حل مسئله از طریق تکنیک TRIZ در آنها خواهد شد.

۴- توجه به سبک های نفوذ رهبری مشارکتی در مدیران و تلاش در راستای کاهش رهبری دستورگرا و شناسایی و تشویق مدیران مشارکت محور.

۵- سیستمی برای ارزیابی سبک های نفوذ رهبری مدیران مدارس بطور (سالانه) طراحی شود و با ابلاغ نتایج حاصل از ارزیابی آن، اتخاذ سبک های نفوذ رهبری صحیح تشویق گردند.

۶- با عنایت به جدید بودن دانش تریز و عدم آگاهی اکثریت مدیران، پیشنهاد می شود کارگاه های آموزشی برای مدیران مدارس برگزار گردد و از افراد متخصص و آشنا به دانش تریز، برای انتشار بروشورها و ارائه مطالب در بین مدارس کمک خواسته شود.

۷- در راستای افزایش سطح سبک نفوذ رهبری مشارکتی، مدیران محیطی گرم و دوستانه ایجاد کنند تا معلمان در آن با تعهد کامل و امنیت خاطر بیشتر به انجام وظایف آموزشی خود بپردازند و به خود و دیگران در محیط کار احترام بگذارند و به یکدیگر اعتماد داشته و از یک جانبه گرایی خودداری نمایند.

## Examining the Association Between Leadership Influence Styles on The Management of Efficient Human Force As Well As the Problem-Solving Process Through the Use of TRIZ Technique (Case Study: West Azerbaijan Ministry Of Education)

Parivash Mohammadi Geshlagh<sup>1,\*</sup>

Jafar Mohammadi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty Member, Department of Educational Sciences, Mahabad Branch, Islamic Azad University, Mahabad, Iran.

<sup>2</sup>M.A. Graduated of Human Resource Management, Department of Public Administration, Mahabad Branch, Islamic Azad University, Mahabad, Iran.

**Abstract:** The purpose of the present study is to examine the association between leadership influence styles on the management of efficient human force as well as the problem-solving process through the use of TRIZ technique (case study: West Azerbaijan Ministry of Education). The statistical population comprised of 1595 managers across West Azerbaijan schools. Using Cochran formula, the sample size was determined as 310 using proportional stratified random sampling method. Method: To collect the data use was made by leadership influence styles and researcher-developed questionnaire for the problem-solving process through the use of TRIZ technique. Using Cronbach's alpha coefficient, the reliabilities were estimated as 0.837 and 0.905, respectively. Results and Conclusion: Simple linear regression test was employed which showed that there was a significant relationship between leadership influence styles in management human force with respect to the problem-solving process through the use of TRIZ technique. Also, there was a direct and significant relationship between cooperative leadership style in managing the efficient human force and the problem-solving process through the TRIZ technique (statement of the problem, choosing the instrument, offering the solution and evaluating the problem-solving). In addition, there was a reverse and significant relationship between imperative leadership influence style and the problem-solving process through the use of TRIZ technique (statement of the problem, choosing the instrument, offering the solution and evaluating the problem-solving).

**Keywords:** Leadership Influence Styles, Managing the Efficient Human Force, Problem-Solving Process, TRIZ Technique.

**\*Corresponding author:** Faculty Member, Department of Educational Sciences, Mahabad Branch, Islamic Azad University, Mahabad, Iran.

**Email:** alisapari55@yahoo.com