

بررسی رابطه سبک رهبری با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه پسرانه
Relationship of leadership style and organizational health in secondary schools

دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۶/۱۶؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۸۶/۱۲/۱؛ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۷/۱۲

Asghar Taghinasab(M.A)*
Mohammad Hasan pardakhtchi(PH.D)**
Mohammad Ghahramani(Ph.D)***

اصغر تقی نسب*
محمد حسن پرداختچی**
محمد قهرمانی***

Abstract:The main purpose of this study, was to identify the relation between leadership style of principals and organizational health of public boys' high schools in Robat karim.date were collected using the Leader Behavior Description Questionnaire(LBDQ) to identify leadership style of principals, As for organizational health of schools, Organizational Health Inventory for Secondary schools(OHI-S) (Hoy et al.year ?).was used including (Institutional Integrity, Initiating Structur, Consideration,Resource Support, Principal Influence with Superiors, Morale and Academic Emphasis) and three levels(Institutional,Managerial and TechnicalA stratified random sample of 216 teachers took part in the study Resulte indicate that There is a significant relation between the leadership style of principals and organizational health of secondary schools, ($p < 0.01$).Also a significant relation between the leadership style of principal and school health at three levels of institutional, managerial and technical ,($p < 0.01$) was found.Also the results showed no significant relation between the leadership style of principal and school's average score in dimensions of resource support and Principal Influence with Superiors ,(p < 0.05).

چکیده: هدف این پژوهش، تعیین رابطه بین سبک رهبری مدیر با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه دولتی پسرانه شهرستان رباط کریم بوده است. بدین منظور برای تعیین سبک رهبری مدیران مدارس از پرسشنامه توصیف رفتار رهبر برای تعیین سلامت سازمانی مدارس، پرسشنامه سلامت سازمانی مدارس متوسطه را که توسط هوی و همکارانش ارائه شده است، بکار بردیم. این پرسشنامه، سلامت سازمانی را از لحاظ هفت بعد (یگانگی نهادی، ساخت دهی، ملاحظه گری، پشتیبانی منابع، نفوذ مدیر بر فرادستان، روحیه و تاکید علمی) و در سه سطح (نهادی، اداری و فنی) بررسی می کند: بین سبک رهبری مدیران مدارس و سلامت سازمانی آن ها رابطه معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ وجود دارد.

بین سبک رهبری مدارس و سلامت آن ها در سطح نهادی رابطه معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ وجود دارد. بین سبک رهبری مدارس و سلامت آن ها در سطح اداری رابطه معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ وجود دارد. بین سبک مدیریت مدارس و سلامت آن ها در سطح فنی رابطه معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ وجود دارد. همچنین بررسی داده ها نشان داد که بین سبک رهبری و میانگین نمرات مدارس در ابعاد پشتیبانی منابع و نفوذ مدیر بر فرا دستان رابطه معنی داری در سطح $\alpha = 0/05$ تأیید نمی شود.

کلید واژه ها : سبک رهبری - سلامت سازمانی - مدارس متوسطه

Key Words : Leadership stuy – organizational health – high school

M.A in Curriculum Development *
Faculty Member of Shahid Beheshti University **
Faculty Member of Shahid Beheshti University ***

*دانشجوی کارشناسی ارشد
**عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی
***عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

مدیران در همه سازمان ها و به ویژه در سازمان های آموزشی بیش از هر چیز دیگری با انسان ها سروکار دارند؛ زیرا فرایند عملیات این سازمان ها به وسیله انسان ها (معلمان و کارکنان) و در مورد انسان ها (دانش آموزان) انجام می پذیرد. انسانی که نه تنها نسبت به عوامل محیطی زیادی که او را در بر گرفته و در او اثر می گذارد، بی تفاوت نیست، بلکه به طور فعالانه ای نسبت بدان ها واکنش نشان می دهد. پیچیدگی های ذهنی انسان، تفاوت های شخصیتی، نیازها و علائق متفاوت، باورها، ارزش ها و ادراکات مختلف، پیشینه های متفاوت خانوادگی و... تنها نمایانگر بخشی از حساسیت های کار مدیران مدارس است.

مدیران آموزشی یکی از اعضاء موثر در محیط آموزشی هستند. آنان وظیفه دارند بین اعضاء تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورند. این که یک مدیر در مورد خود، نوع رفتارش با کارکنان، و محیطی که برای کار فراهم کرده است، چگونه قضاوت می کند، گرچه حائز اهمیت است ولی آن چه که رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد، ادراک خود کارکنان از رفتار مدیر است. بنابراین برای هر مدیری سودمند است که به نحوی، از ادراکات همکاران و زیردستانش نسبت به رفتارهای خود مطلع شود، یا به عبارت دیگر از الگوی رفتاری و سبک رهبری خود، آگاهی پیدا کند.

شیوه رفتار مدیر می تواند بر ادراکات، انتظارات، نگرش ها، رفتار و انگیزش معلمان به عنوان منابع انسانی ارزشمند نظام تاثیر بگذارد و به تبع آن بازده و اثربخشی آن را متاثر سازد. از طرفی آن چه که در تعامل بین مدیر و معلمان در جریان است به طور مستقیم و غیرمستقیم بر دانش آموزان تاثیر می گذارد.

ازسوی دیگر، مدارس سیستم های باز اجتماعی هستند، بنابراین تعامل و تاثیر و تاثیرهای زیادی با محیط پیرامون خود دارند. ایجاد روابط مناسب با محیط پیرامون، شناختن تقاضاها و درخواست های آن و دادن پاسخ مناسب به آن ها، از جمله وظایف مدیران مدارس است.

بیان مساله

وضعیت نامطلوب مدارس، افت تحصیلی بالا در اغلب دانش آموزان، نرخ بالای ترک تحصیل، نارضایتی شغلی و روحیه پائین معلمان از جمله خصوصیات است که براحتی می توان در اغلب مدارس مناطق محروم، مشاهده کرد. شهرستان رباط کریم نیز یکی از مناطق محروم است و پژوهشگر طی سال هایی که در آن زندگی کرده و در مدارس آن مشغول به تحصیل بوده، از نزدیک، مسائل و مشکلات آن را لمس کرده است. بنابراین بررسی علل و عوامل این وضعیت نامطلوب، که نشانگر عدم سلامت سازمانی است از انگیزه های انجام این تحقیق در مدارس شهرستان رباط کریم بوده است.

عوامل زیادی ممکن است در عدم سلامت یک سازمان آموزشی دخیل باشند. ضعف مدیریت همواره به عنوان یکی از مهمترین عوامل، ارزیابی می شود. عدم توانایی مدیر در برقراری ارتباطات مناسب با معلمان و کارکنان، الگوهای رفتاری نامناسب در موقعیت های مختلف و عدم توانایی در ایجاد روابط حسنه با والدین دانش آموزان، می تواند باعث بروز مشکلات جدی برای مدرسه و حاکم شدن جوی نامطلوب در آن شود.

ضرورت و اهمیت موضوع

یکی از وظایف اساسی مدیر مدرسه به وجود آوردن جو مناسبی است که به اصلاح فرایند آموزش منجر گردد؛ یعنی ایجاد جوی عاری از تهدید و فشار، به طوری که معلمان، راهنمایان آموزشی و مدیران بتوانند در مدرسه آزادانه و صادقانه با یکدیگر همکاری کنند. معلمان و دانش آموزان باید احساس خوشایندی نسبت به مدرسه داشته باشند. معلمان باید درک کنند که مدرسه به آنان و کارشان اهمیت می دهد و به دانش آموزان باید تفهیم شود که مدرسه به پیشرفت تحصیلی آنان علاقه مند است. در حقیقت، تفاوت بین مدارس با جو خوب و بد ناشی از همین عوامل است؛ زیرا در نهایت ویژگی مدارس اثر بخش با انتظارات و ارزش هایی که بر پیشرفت و رشد دانش آموزان تأکید دارد توصیف می شود. به اعتقاد صاحب نظران، مدیر مدرسه حتماً مهمترین شخص در ایجاد جو مطلوب در مدرسه و تحکیم آن است. (نیکنامی، ۱۳۷۹، ص ۱۲۲)

وجود جو سالم و مثبت لازمه کارآیی و اثر بخشی سازمان است. ایجاد چنین جوی از وظایف هر مدیری است. جو سازمانی تحت تأثیر افکار و تصورات مدیر و موقعیت های محیطی سازمان است. از طرف دیگر انتخاب الگوی رفتار سازمانی (سبک رهبری) مدیر تحت تأثیر جو سازمانی قرار دارد. بنابراین مطالعه رابطه بین این دو متغیر می تواند در جهت افزایش کارآیی و بهره وری مؤثر باشد. (زمانیان، ۱۳۷۹، ص ۹)

تنها در یک محیط سالم سازمانی، جائیکه عقاید، نیازها، انتظارات، شخصیت و تمامیت وجود کارکنان، اعم از فرا دستان، همکاران یا زیردستان مورد توجه و احترام است می توان امیدوار بود که به کارآیی، اثربخشی، و در نهایت به بهره وری دست یافت. فهم وضع سلامت سازمانی مدارس می تواند مدیران را در انتخاب و گزینش روش های مدیریتی مناسب برای اثربخش سازی آن یاری کند. بنابراین بررسی و تحقیق در مورد سطح سلامت سازمانی و سبک رهبری مدیران مدارس، در راستای فعالیت های بهسازی سازمان ضروری و مهم به نظر می رسد.

اهداف تحقیق

در این تحقیق، اهداف ذیل مد نظر است:

- شناسایی سبک رهبری مدیران مدارس متوسطه پسرانه دولتی شهرستان رباط کریم بر اساس دو بعد ساخت دهی و مراعات
- تعیین سطح سلامت سازمانی مدارس متوسطه پسرانه دولتی شهرستان رباط کریم
- تعیین ارتباط بین سبک رهبری با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه پسرانه دولتی شهرستان رباط کریم
- تعیین ارتباط بین سبک رهبری با سلامت سازمانی در سطوح سه گانه فنی، اداری و نهادی در مدارس متوسطه پسرانه دولتی شهرستان رباط کریم

فرضیه های تحقیق

- برای این پژوهش یک فرضیه عام به همراه چند فرضیه خاص، به قرار زیر تدوین شده و مورد بررسی قرار گرفته است:
- بین سبک رهبری و سلامت سازمانی مدارس متوسطه پسرانه شهرستان رباط کریم رابطه وجود دارد.
 - بین سبک رهبری و سلامت سازمانی مدارس در سطح فنی رابطه وجود دارد.
 - بین سبک رهبری و سلامت سازمانی مدارس در سطح اداری رابطه وجود دارد.
 - بین سبک رهبری و سلامت سازمانی مدارس در سطح نهادی رابطه وجود دارد.

سؤال تحقیق

در این تحقیق برای بررسی رابطه بین دو متغیر^۲ سبک رهبری و سلامت سازمانی مدارس با این سؤال کلی مواجه هستیم که چه رابطه ای بین سبک رهبری و سلامت سازمانی مدارس متوسطه پسرانه شهرستان رباط کریم وجود دارد؟

تعریف نظری و عملیاتی متغیرها و واژه های کلیدی

سبک رهبری - لوسیر (۱۹۹۷) سبک رهبری را ترکیبی از صفت ها، مهارت ها و رفتارهایی می داند که مدیر برای تعامل با کارکنان خود از آن استفاده می کند. (مقیاس سنجش سبک مدیریت، ۱۳۷۹، ص ۱) به زعم هرسی و بلانچارد، سبک رهبری، عبارت است از الگوی غالب رفتاری که مدیر به هنگام هدایت کردن فعالیت های دیگران از خود نشان می دهد. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۷، ص ۱۰۷)

سبک رهبری، در این پژوهش بر اساس دو بعد ساخت دهی و ملاحظه گری، با استفاده از پرسشنامه توصیف رفتار^۳ رهبر (LBDQ)، تعیین می شود. این پرسشنامه را معلمان براساس ادراکی که از رفتار مدیر دارند، پاسخ می دهند. این پرسشنامه دارای ۳۰ سؤال است که سوالات ۱ الی ۱۵ مربوط به بعد ملاحظه گری و سوالات ۱۶ الی ۳۰ مربوط به بعد ساخت دهی هستند.

سلامت سازمانی - سلامت سازمانی به وضعیتی اشاره می کند که در آن سازمان، علاوه بر این که در محیط خود پایدار می ماند، در دراز مدت قادر است به اندازه کافی با محیط خود سازگار شود و توانایی های لازم برای بقاء خود را پیوسته ایجاد کرده و گسترش می دهد. (علاقه بند، ۱۳۷۸، ص ۱۶)

سلامت سازمانی در پژوهش حاضر از طریق پرسشنامه سلامت سازمانی سنجیده می شود و میانگین نمرات ۱۲ نفر معلم پاسخ دهنده به پرسشنامه ها، به عنوان شاخص سلامت سازمانی مدرسه مربوطه، در نظر گرفته می شود.

پارسونز (۱۹۵۸) در تحلیل سازمان های رسمی، وظایف و مسئولیت های آن ها را به شکل سلسله مراتبی به سه نظام یا سه سطح نهادی (فرهنگی - اجتماعی)، اداری و فنی طبقه بندی کرده است:

سطح فنی - سطح فنی، محصول را تولید می کند. در مدارس، کارکرد فنی، فراگرد تدریس و یادگیری است. معلمان و راهنمایان آموزشی به عنوان کارکنان حرفه ای، مستقیماً کارکرد فنی را به عهده دارند. دانش آموزان فرهیخته و تحصیل کرده، محصول مدارس به شمار می روند. کل خرده سیستم فنی بامسائل مرتبط با یادگیری و تدریس اثربخش سروکار دارد. (علاقه بند، ۱۳۷۸، ص ۲۳)

سلامت سازمانی در سطح فنی، از لحاظ دو بعد روحیه و تاکید علمی مورد بررسی قرار می گیرد. نمره میانگین این دو بعد در هر مدرسه، به عنوان شاخص سلامت در سطح فنی لحاظ می شود.

سطح اداری - سطح اداری، کارکردهای مدیریتی درونی سازمان را نظارت و اداره می کند. فراگرد مدیریت، از لحاظ کیفیت، فراگردی متفاوت با تدریس است. مدیران، کارگزاران اصلی مدارس هستند. آن ها باید راه هایی برای جلب وفاداری و اعتماد و همکاری معلمان پیدا کنند. تلاش های آن ها را برانگیزانند و فعالیت های آن ها را هماهنگ کند. آن ها خرده سیستم فنی را به دو طریق کنترل و اداره می کنند. اول بین معلمان و دانش آموزان و والدین آن ها میانجیگری می کنند و دوم، منابع لازم برای تدریس اثر بخش را فراهم می سازند. پس نیازهای معلمان، مساله اصلی خرده سیستم اداری است (علاقه بند، ۱۳۷۸، ص ۲۳).

سلامت سازمانی در سطح اداری، از نظر چهار بعد نفوذ مدیر، ساخت دهی، ملاحظه گری و پشتیبانی منابع بررسی می شود. نمره میانگین چهار بعد نفوذ مدیر، پشتیبانی منابع، ساخت دهی و مراعات به عنوان شاخص سلامت سطح اداری در نظر گرفته می شود.

سطح نهادی - سطح نهادی، سازمان را با محیط آن پیوند می دهد. مدرسه باید در اجتماع یا محلی که خدمت می کند مشروعیت داشته، مورد حمایت و پشتیبانی قرارگیرد. مدیران و معلمان، برای اجرای وظایف و انجام خدمات خود به این مشروعیت و حمایت به شکل موزون و فارغ از فشارها و مداخله های ناروای افراد و گروه های خارج مدرسه نیازمندند. (علاقه بند، ۱۳۷۸، ص ۲۴)

سلامت سازمانی در سطح نهادی بر اساس بعد یگانگی نهادی بررسی می شود و میانگین این بعد به عنوان شاخص سلامت در سطح نهادی، لحاظ می شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مرور پیشینه تحقیقاتی که در راستای بهبود کیفیت مدارس و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان انجام گرفته اند حاکی از آن است که سبک رهبری مدیر و فضای سازمانی، که ظاهراً ابعاد غیر درسی هستند، تاثیرات عمده ای بر کارکرد معلم، دانش آموز، یادگیری و پیشرفت تحصیلی دارند. از طرفی به نظر می رسد کیفیت روابط بین افرادی که در سازمانی به نام مدرسه، فعالیت می کنند، به عوامل دیگری مرتبط است که یکی از آن ها سبک رهبری است.

سبک رهبری

در طول بیش از یک قرن، محققان و متفکران زیادی به بررسی و مطالعه سبک رهبری پرداخته اند. در این سال ها همواره رویکردهای متفاوتی ظهور کرده اند که باعث ایجاد تحول و تکامل در نظریه های سبکهای رهبری شده اند. به طور کلی سه رویکرد اساسی در مطالعات سبک رهبری وجود دارند که عبارتند از: رویکرد صفات رهبر، رویکرد رفتار رهبر و رویکرد موقعیت. نظریه های متفاوتی با توجه به این که محققان چه رویکردی داشته اند ارائه شده اند.

رویکرد صفات رهبری

اولین مطالعاتی که بر روی رهبری انجام شده مطالعات خصوصیات رهبری بودند. این تئوری ها در صدد آن بودند که صفات خاصی را به رهبران نسبت دهند و چنین تصور می شده که این صفات پایدار هستند و در نهاد رهبران به ودیعه گذاشته شده اند.

رویکرد رفتار رهبر

به طور کلی پژوهشگران در شناسایی و تعیین رابطه بین عملکرد گروه و رفتار رهبر به موفقیت نسبی دست یافته اند.

مشهورترین نظریه های مربوط به رویکرد رفتاری عبارتند از:

- نظریه X, Y مک گریگور
- سبک های اساسی رهبری لوین، لیبیت و وایت
- سبک های رهبری دو بعدی رالف استوگدیل و رنسیس لیکرت
- شبکه رهبری بلیک، موتن و مک کنس (مقیاس سنجش سبک مدیریت، ۱۳۷۹، ص ۷)

رویکرد موقعیتی

یکی دیگر از دیدگاه های مفید برای شناخت رفتار سازمانی از *تئوری اقتضای*^۴ ناشی شده است. پیچیدگی های رفتار سازمانی و محیط های سازمانی، در عمل، دستیابی به نتایج جهان شمول را، آن چنان که مطالعات اولیه در رویکرد صفات و رویکرد رفتاری بدنبال آن بود، غیر ممکن ساخته است. محققان دریافته اند که اکثر موقعیتهای و نتایج در سازمان ها، اقتضایی است، بدین معنی که رابطه بین دو متغیر ممکن است تحت تاثیر متغیر دیگری قرار بگیرد. (مورهد و گریفین، ۱۳۸۳، ص ۲۶)

برای مثال، متغیرهای تعدیل کننده در تئوری های اقتضایی شامل نوع ساختار، نوع رابطه رهبر با اعضاء، موضع قدرت رهبر، روشن بودن نقش زیر دستان، هنجارهای گروه، در دسترس بودن اطلاعات، پذیرفتن تصمیم رهبر به وسیله زیر دستان و رشد و بلوغ زیر دستان می شود.

رویکرد موقعیتی نیز شامل چند نظریه برجسته است:

- الگوی رهبری اقتضایی فرد فیدلر
- نظریه منبع شناختی فیدلر
- الگوی پیوستار رهبری تانن باوم و اشمیت
- الگوی مسیر- هدف هاوس و میچل
- الگوی رهبری هنجاری وروم، یتان و جاگو
- الگوی سه بعدی اثر بخشی رهبری هرسی و بلانچارد
- تئوری سیکل زندگی
- سبکهای چهارگانه مدیریت لوسیر

بیشتر صاحب نظران و پژوهشگران وجود دو محور یا دو بعد کلی وظیفه مداری و رابطه مداری را برای تعیین سبک رهبری مسلم فرض کرده اند که اولی اشاره به مرکزیت داشتن اجرای قوانین و مقررات، ایجاد الگوهای دقیق سازمانی، توجه به تولید و عملکرد سازمان، خط مشی هدایت گرانه، تصمیم گیری از بالا و گرایش به نظریه X درباره افراد دارد، و دومی بیانگر مرکزیت داشتن نوع روابط بین مدیر و زیر دستان، توجه به رضایت شغلی کارمندان و مشارکت آنان در تصمیم گیری های سازمانی و برقراری جو حمایت گر و تسهیل کننده است.

نظریه های معاصر در دیدگاه رفتاری

رهبری فرمند^۵

در نظریه رهبری فرمند، مانند تئوری های خصوصیات فردی رهبر، فرض بر این است که فرمندی (کاریزما) یک ویژگی فردی رهبر می باشد. در این تئوری، رفتارها و صفت های رهبران کاریزماتیک شناسایی شده است.

رهبری تحول گرا^۶

رهبری تحول گرا، بر پایه تغییر، نوآوری و کار آفرینی قرار دارد که مدیران برجسته همواره از آن ها برای سازمان خود سود می جویند.

رهبری معامله‌گرا^۷

رهبری معامله‌گرا بر مبنای سبک رهبری معاوضه قرار دارد. رهبران معامله‌گرا بر پذیرش و رعایت قوانین سازمانی موجود تمرکز دارند و پاداش‌ها را در قبال برآوردن خواسته‌های خود مبادله می‌کنند. (Gordon, 1996 p.332)

تئوری‌های غیر موقعیتی^۹

همه نظریه پردازان معاصر معتقد نیستند که رهبری اثر بخش به معنی تناسب (هماهنگی) بین سبک مناسب با مشخصات موقعیت است. در عوض، تئوری‌هایی از قبیل تئوری معاوضه (مبادله)، تئوری اسناد، تئوری شرطی سازی کنش گر (فعال) و جایگزین‌های رهبری، بر تعاملات اجتماعی تمرکز دارند بدون این که در جستجوی تناسب رهبر- موقعیت باشند. (Gordon, 1996 p.328)

تئوری مبادله رهبر- عضو

بر اهمیت روابط متغیر بین سرپرست و هر یک از زیردستانش تاکید می‌کند. طبق این تئوری ضرورتی ندارد که سرپرست با همه زیردستانش به یک شکل رفتار کند.

تئوری اسناد^{۱۰}

تئوری اسناد می‌گوید که ادراکات رهبران از علت‌های رفتارهای پیروان، بر اثر بخشی رهبری آن‌ها، تاثیر می‌گذارد. (Gordon, 1996 p.338)

طبق تئوری اسناد، اگر رهبری، عملکرد ضعیف کارکنانش را به نداشتن کوشش، یا به نداشتن توانایی اسناد کند، ممکن است واکنش او سرزنش، آموزش، یا اخراج کارکنان باشد. از طرف دیگر، اگر رهبر، رفتار کارکنان را به عامل‌های خارجی مانند، سختی وظیفه، طراحی بد شغل، و یا حجم زیاد کار اسناد کند ممکن است به جای اینکه نسبت به کارکنان واکنش نشان دهد، توجه خود را به برطرف کردن این گونه مسائل معطوف کند. (مورهد و گریفین، ۱۳۸۳، ص ۳۷۳)

تئوری شرطی سازی کنش گر^{۱۱}

تئوری شرطی سازی کنش گر، نقش تقویت مثبت^{۱۲} را در برانگیختن رفتارهای رهبری ویژه، بررسی می‌کند. برای این مدل می‌توان دو مؤلفه اصلی را شناسایی کرد:

۱. رفتار رهبر، پاسخ‌های زیردستان را برمی‌انگیزد. پاسخ‌های زیردستان به نوبه خود، رفتار رهبر را تقویت، تنبیه^{۱۳} یا خاموش^{۱۴} می‌کند.
۲. رفتار زیردستان باعث پاسخ‌هایی در بخش‌های دیگر سازمان می‌شود. پاسخهایی که به رفتار زیردستان داده می‌شود، این رفتار را تقویت، تنبیه یا خاموش می‌کند. (Gordon, 1996 p.329)

تئوری جایگزین‌های رهبری

برخی پژوهشگران معتقدند که رهبری، همیشه ضرورت ندارد. تئوری جایگزین‌های رهبری پیشنهاد می‌کند که رهبری اثر بخش، اغلب می‌تواند بدون حضور رهبر نیز صورت پذیرد. (Gordon, 1996 p.338)

طبق این نظریه، ویژگی‌های زیردستان شامل توانائی، دانش، تجربه، آموزش و نیز نیاز به استقلال، جهت‌گیری حرفه‌ای و بی تفاوتی نسبت به پاداش‌های سازمانی، ویژگی‌های وظیفه شامل وضوح و عادی^{۱۵} بودن، روش شناسی نامتغیر، فراهم آوردن بازخورد در رابطه با اجرای کار و خشنودی درونی و ویژگی‌های سازمان شامل صورت‌بندی^{۱۶} (طرحها، هدفها و حوزه‌های مسئولیتی واضح)، انعطاف‌ناپذیری^{۱۷} (قوانین خشک و رویه‌های انعطاف‌ناپذیر)، وظایف کاملاً تخصصی شده کارکنان، گروه‌های کاری منسجم با بافت و پیوستگی نزدیک، پاداش‌های سازمانی بدون کنترل رهبر و فاصله فضائی^{۱۸} بین سرپرست و زیردستان، می‌تواند با فراهم آوردن هدایت یا حمایت به جای رهبر، جانشین رهبری شده و یا آن را بی اثر و خنثی کند. (مقیاس سنجش سبک مدیریت، ۱۳۷۹، ص ۳۷)

سلامت سازمانی^{۱۹}

یکی از چارچوب های نظری مشهور وسودمند درمورد توضیح وسنجش جوامتماعی مدارس، «سلامت سازمانی» است. پایه واساس این نظریه برمطالعات وتحقیقاتی که پارسونز وهمکاران او بالز وشیلز^{۲۰} (۱۹۶۷) انجام داده اند قرار دارد. پارسونز معتقد بود اگر جامعه بخواهد از بقاء و توسعه برخوردار باشد، لازم است چهار مشکل عمومی را که درمقابل همه سیستم های اجتماعی قرار دارد، به طور موفقیت آمیزی حل کند، این مسائل عبارتند از: انطباق^{۲۱} (سازگاری) با محیط اطراف، کسب هدف^{۲۲} (هدف سازی)، یگانگی^{۲۳} یا حفظ وحدت در بین اعضاء، ایجاد و حفظ و انتقال الگوهای انگیزشی و فرهنگی^{۲۴} (هوی ومیسکل، ۱۳۸۲، ص ۶۷) ماتیومایلز^{۲۵} روان شناس وصاحب نظر آموزش و پرورش، اولین نظریه پرداز سلامت سازمانی است. اودرسال ۱۹۶۵ در مقاله مفصلی به تعریف و توضیح ابعاد این مفهوم پرداخت.

مایلز با بکار بردن ابعاد سلامت سازمانی در مورد مدرسه، مدرسه سالم را به شرح زیر توصیف کرده است:

۱. اهداف روشن و قابل قبولی ارائه می دهد. (تمرکز اهداف)
 ۲. دارای ارتباطات نسبتاً عاری از تحریف عمودی، افقی و مورب (خارج از خطوط مرزی) است. (کفایت ارتباطات)
 ۳. قدرت نفوذ در تمام سطوح سازمان به طور منصفانه توزیع شده است. (تعدیل بهینه قدرت)
 ۴. از درونداها (هم انسانی و هم مادی) به طور مؤثر و کارآ استفاده می شود. (بهره وری از منابع)
 ۵. احساسی از با هم بودن را منعکس می کند که افراد را با هم پیوند می دهد. (انسجام و یکپارچگی)
 ۶. احساسی از بهزیستی و رفاه را در میان کارکنان منعکس می کند. (روحیه)
 ۷. ویژگیهای خود نوسازی را منعکس می کند. (نوآوری)
 ۸. به تقاضاهای بیرون به صورت منفعلانه پاسخ نمی دهد و تمایل به نوعی استقلال از محیط دارد. (اقتدار)
 ۹. هنگامی که توقعات محیطی و منابع سازمانی با همدیگر سازگار نیستند، سیستم در برابر مشکلاتی که در طی فرآیند سازگاری پدید می آیند دارای ثبات و تحمل کافی است. (تطابق یا سازگاری)
 ۱۰. سرانجام مدرسه سالم، قابلیت‌های حل مسئله اش را حفظ می کند وقوت می بخشد. (شایستگی های مشکل گشایی)
- پس از مایلز صاحب نظران دیگر به پیگیری و تکمیل این مفهوم پرداخته و چارچوب نظری و ابزاری برای سنجش و ارزیابی آن پدید آوردند. کیمستون وسانابند^{۲۶} (۱۹۷۳؛ ۱۹۷۵) یک پرسشنامه سلامت سازمانی تهیه کردند که دارای پنج بعد تصمیم گیری، روابط میان فردی، نوآوری، استقلال، و روابط مدرسه - جامعه بود. هوبرت^{۲۷} (۱۹۸۴) در پرسشنامه خود، ابعاد روحیه، قوه توافق (انطباق)، کاربرد بهینه قدرت، انسجام، رهبری و برنامه ریزی را مورد تاکید قرار داد. السوورث و ریکارد^{۲۸} (۱۹۷۸) موادی را در ارتباط با دانش آموزان، والدین، معلمان و برنامه ها به عنوان شاخص های سلامت سازمانی ذکر می کردند. هوی وفلدمن (۱۹۸۷) پرسشنامه سلامت سازمانی را در هفت بعد و تحت سه سطح نهادی، فنی و اداری توسعه دادند. این ابعاد عبارتند از یگانگی نهادی، ساخت دهی، ملاحظه گری، تخصیص منابع، نفوذ مدیر، تاکید علمی وروحیه (Akbaba, 1999 p.5)
- نیوگبر^{۲۹} (۱۹۹۰) یک سیاهه سلامت سازمانی را با استفاده از مواد پرسشنامه های مختلف سلامت سازمانی تهیه کرد تا اثربخشی مراکز مراقبت از کودکان را بسنجد. ابعاد این پرسشنامه عبارت بودند از: برنامه ریزی و ارزشیابی، انگیزش و کنترل، کارکرد گروهی، توسعه کارکنان، تصمیم گیری و حل مسئله، مدیریت مالی، و تعامل محیطی.

اکبابا (۱۹۹۹) پرسشنامه دیگری را برای سنجش سلامت سازمانی مدارس متوسطه تهیه کرده که دارای پنج بعد است: رهبری سازمانی، یگانگی سازمانی، تعامل محیطی، هویت سازمانی و محصول سازمانی. رهبری سازمانی بیان می کند که در یک مدرسه سالم، رهبران قادر هستند که اهداف و مقاصد مدرسه را تعیین کنند، نحوه دستیابی به آن ها را برنامه ریزی کنند، منابع را بطور اثربخشی بکار گیرند، و فرآیند (جریان امور) را باکمک کارکنان، کنترل کنند. یگانگی سازمانی بدین معنی است که مدرسه از منابع مخرب بیرونی، محافظت می شود، همچنین بین دانش آموزان، معلمان و مدیران تعاملات موثری توسعه می یابد. تعاملات محیطی بیان می کند که یک مدرسه سالم، تعاملات اثر بخش محیطی (بیرونی) و درونی برای سازگاری با نوآوری های تکنولوژیکی، پاسخ دادن به نیازهای جامعه، و به حداقل رساندن تعارض ها و تضادها دارد. هویت سازمانی اشاره می کند به اینکه یک مدرسه سالم، یک احساس، جو یا محیط اجتماعی تعریف پذیری دارد که روحیه مدرسه و کارکنان را بالا می برد. محصول سازمانی اشاره می کند به اینکه وجود بازخورد و منابع، برای تولید یک محصول سالم، لازم است. (Akbaba, 1999 p.4)

پژوهشگران، همچنین پرسشنامه هایی را برای مقاطع مختلف مدارس تهیه کرده اند تا سلامت و جو این سازمان ها را بررسی کنند. هوی، فلدمن و کتکمپ^{۳۰} (۱۹۹۱) پرسشنامه سلامت سازمانی را برای مقطع ابتدائی (OHI-E) و برای مقطع متوسطه (OHI-S) و هوی، سابو، و همکاران^{۳۱} (۱۹۹۸) برای مقطع راهنمائی (OHI-M) توسعه دادند. (Akbaba, 1999 p.4)

نتایج تحقیقات انجام گرفته در زمینه سلامت سازمانی مدارس، نشانگر آن است که سلامت سازمانی به عنوان بعدی از جو سازمانی، در اثربخشی مدارس موثر است. از طرفی سلامت سازمانی دارای ابعاد و مولفه هایی است که به نظر می رسد اغلب آن ها در ارتباط مستقیم یا غیر مستقیم با مدیر مدرسه هستند. به عبارتی، الگوهای رفتاری یا سبک مدیریت مدیر می تواند در سطح سلامت سازمانی، تاثیرگذار باشد.

در مورد بررسی ارتباط سبک رهبری و سلامت سازمانی، تحقیقات چندی انجام گرفته است، اما نکته قابل توجه این است که در اغلب آن ها، سبک رهبری را بر روی یک پیوستار که در یک طرف آن رابطه مداری (ملاحظه گری) و در طرف دیگر آن ضابطه مداری (ساخت دهی) قرار دارد، نشان داده ند. درحالیکه به نظر می رسد الگوی مورد نظر در سلامت سازمانی، دو بعد ساخت دهی و ملاحظه گری را به طور مجزا از هم در نظر می گیرد، و قوی بودن در هر دو بعد را مطلوب می شمارد.

با توجه به مطالب فوق، در این تحقیق برای تعیین سبک رهبری مدیر از مدل رهبری مبتنی بر مطالعات دانشگاه ایالتی اهایو، که یک مدل رفتاری است، و رفتار ساخت دهی و مراعات بالا را یک حالت آرمانی و مطلوب می داند استفاده نمودیم.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع تحقیق توصیفی^{۳۲} می باشد، که جنبه کاربردی^{۳۳} دارد و چون به بررسی میزان رابطه بین سبک رهبری و سلامت سازمانی می پردازد، از نوع تحقیق همبستگی^{۳۴} است.

ابزار جمع آوری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات از گروه نمونه، دو پرسشنامه مجزا مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه سلامت سازمانی مدارس متوسطه^{۳۵} (OHI-S) و همچنین پرسشنامه توصیف رفتار رهبر (LBDQ)^{۳۶} که هر دو را معلمان پاسخ دادند.

پرسشنامه LBDQ به توصیف رفتار رهبری از دو بعد ساخت دهی و مراعات می پردازد. LBDQ توسط زیر دستان پاسخ داده می شود تا سبک رهبری مدیر خود را مشخص سازند. مقیاس اندازه گیری این پرسشنامه، فاصله ای است. بدین معنی که برای دو بعد ساخت دهی و مراعات، نمراتی را در مقیاس فاصله ای به دست می دهد. اما با طبقه بندی نمرات هر بعد، به عنوان ضعیف و قوی، مقیاس فاصله ای به مقیاس طبقه ای تبدیل می شود.

پرسشنامه سلامت سازمانی (OHI) ابزاری برای ارزیابی جو مدرسه است. این ابزار به جای تمرکز بر گشودگی فضای سازمانی، میزان سلامت رفتار و تعاملات را توصیف می کند. مقیاس اندازه گیری آن فاصله ای است و توسط دبیران پاسخ داده می شود.

اعتبار^{۳۷} و پایایی^{۳۸} پرسشنامه ها

پرسشنامه های سلامت سازمانی و توصیف رفتار رهبر، هر دو پرسشنامه های معتبری هستند. LBDQ بارها در محیط های آموزشی، صنعتی و نظامی توسط پژوهشگران، مورد استفاده قرار گرفته، و OHI نیز توسط محققین زیادی در کشور های مختلف، از جمله در ایران، بکار گرفته شده است. با این وجود، قبل از اجرای اصلی پرسشنامه ها، آن ها در یک نمونه کوچک ۱۲ نفری اجرا شدند. ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد پرسشنامه سلامت سازمانی، توسط SPSS محاسبه گردید. ضریب آلفای کرونباخ در بعد یگانگی نهادی (۰/۷۹)، بعد نفوذ مدیر (۰/۸۸) بعد پشتیبانی منابع (۰/۸۲)، بعد روحیه (۰/۸۷)، بعد تاکید علمی (۰/۹۱) بدست آمد. همچنین ضریب آلفای ابعاد ساخت دهی و ملاحظه گری پرسشنامه سلامت سازمانی، که سوالات مربوط به آن ها در درون پرسشنامه سبک رهبری ارائه شده بودند، محاسبه شد که عبارت بودند از (۰/۹۱) برای بعد ساخت دهی و (۰/۸۴) برای بعد ملاحظه گری.

در مورد پرسشنامه توصیف رفتار رهبر، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده در این تحقیق، ۰/۸۲ برای بعد ساخت دهی و ۰/۸۷ برای بعد مراعات بود.

جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری^{۳۹} پژوهش حاضر، کلیه ۳۱ مدرسه دولتی متوسطه نظری پسرانه نواحی یک و دو شهرستان رباط کریم را در بر داشت. که از این تعداد، ۱۵ مدرسه مربوط به ناحیه یک و ۱۶ مدرسه مربوط به ناحیه دو بودند. در این تحقیق از دو روش نمونه گیری تصادفی^{۴۰} و سهمیه ای^{۴۱} استفاده شده است. یعنی در مرحله اول، بدون در نظر گرفتن همگنی مدارس، واحدهای آموزشی را به عنوان نمونه انتخاب کردیم، بدین ترتیب که تعداد ۱۸ مدرسه را در دو ناحیه (در هر ناحیه ۹ مدرسه) به صورت تصادفی انتخاب و در مرحله دوم از بین دبیران هر مدرسه تعداد ۱۲ نفر دبیر را به صورت تصادفی برای پاسخ دادن به پرسشنامه ها انتخاب کردیم. بنابراین حجم نمونه^{۴۲}، ۲۱۶ نفر بود. که از این تعداد، در مجموع ۱۹۲ پرسشنامه که ۹۸ مورد آن مربوط به ناحیه یک و ۹۴ مورد مربوط به ناحیه دو بودند، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی قرار گرفت.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

با توجه به اهداف تحقیق، ابتدا با استفاده از روش های آمار توصیفی معین گردید که سبک رهبری هر مدرسه در کدام یک از ربع های مدل رهبری ایالت اهلیو قرار می گیرد.

در مرحله بعدی شاخص سلامت سازمانی^{۴۳} مدارس مورد مطالعه در هر یک از سطوح فنی، اداری و نهادی معین گردید. برای اینکه بتوان مدارس را از لحاظ نیمرخ سلامت سازمانی با هم مقایسه کرد نمرات محاسبه شده برای ابعاد هفت گانه هر مدرسه، استاندارد شد. میانگین نمرات سه سطح به عنوان شاخص کل سلامت^{۴۴} برای هر مدرسه محاسبه گردید. مدارس که نمرات شاخص کل سلامت سازمانی آن ها بین ۵۲۴ تا ۴۷۶ بود به عنوان مدارس که از نظر سلامت در حد متوسطی هستند و مدارس که شاخص سلامت سازمانی آن ها ۵۲۵ و بالاتر بود به عنوان مدارس سالم و مدارس که نمرات شاخص سلامت سازمانی آن ها ۴۷۵ و پایین تر بود به عنوان مدارس ناسالم طبقه بندی شدند.

توضیح اینکه از بین مدارس گروه نمونه، تعداد ۸ مدرسه بعنوان مدارس ناسالم، ۴ مدرسه بعنوان مدارس دارای سلامت سازمانی متوسط و فقط ۶ مورد بعنوان مدارس سالم طبقه بندی شده اند.

تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها نشان داد که در شش مورد از هجده مدرسه، سبک رهبری ربع یک، یعنی ساخت دهی پائین و مراعات پائین؛ در پنج مدرسه، سبک رهبری ربع سه، یعنی ساخت دهی بالا و مراعات پائین و در مورد شش مدرسه دیگر، سبک رهبری ربع چهار، یعنی ساخت دهی بالا و مراعات بالا گزارش شده است. بدین ترتیب، ملاحظه می شود که در هیچ یک از مدارس، سبک رهبری ربع دو، با ساخت دهی پائین و مراعات بالا، گزارش نشده است. بنابراین، ما عملاً در ادامه کار با سه سبک رهبری یا به عبارتی بامتغیر مستقلی که دارای سه سطح است، سروکار داریم و به همین دلیل در آزمون فرضیه ها و تجزیه و تحلیل های بعدی، فقط سه سبک مورد بررسی قرار می گیرد.

سبک رهبری مشاهده شده در هر واحد آموزشی با نمرات هریک از سطوح فنی، اداری و نهادی آن واحد آموزشی و سرانجام با شاخص کل سلامت سازمانی مورد مقایسه و بررسی قرار گرفت. بدین منظور از تحلیل واریانس یکراه^{۴۵} استفاده کردیم. و در صورت معنی دار بودن Fob، آزمون کمترین تفاوت معنادار^{۴۶} (L.S.D) را بعنوان مقایسه های تعقیبی بکار بردیم.

در مرحله بعدی برای آزمون این فرضیه صفر که بین سبکهای رهبری از نظر متغیر رتبه بندی شده، تفاوت معنا داری وجود ندارد از آزمون H یا تحلیل واریانس رتبه ای کروسکال - والیس، و در صورت معنی دار بودن H_{0b} از آزمون لا مان - ویتنی برای مقایسه های دو به دوی سبک ها استفاده کردیم.

در ادامه، مدارس نواحی ۱ و ۲ را از لحاظ متغیر فاصله ای شاخص کل سلامت سازمانی مورد مقایسه قرار دادیم. به عبارتی، برای آزمون این فرضیه صفر که دو ناحیه دارای میانگین سلامت سازمانی یکسانی هستند، از آزمون A برای دو گروه مستقل استفاده کردیم.

تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها

آزمون فرضیه اول

فرضیه: « بین سبکهای رهبری و سلامت سازمانی مدارس، ارتباط معناداری وجود دارد»

برای آزمون فرضیه فوق از تحلیل واریانس یکراهه استفاده شد.

F_{ob} نشان داد که بین سبک های رهبری مورد نظر از لحاظ میانگین نمرات سلامت سازمانی تفاوت معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ وجود دارد. شاخص مجذور أمگا (ω^2) نشان می دهد که حدود ۷۷ درصد واریانس متغیر وابسته شاخص کل سلامت سازمانی، به وسیله اثر متغیر مستقل سبک رهبری، تبیین می شود. تحلیل واریانس رتبه ای کروسکال والیس که معادل ناپارامتری آزمون تحلیل واریانس یکراهه است، نتیجه فوق را تایید نمود. و برای مقایسه دو به دوی سبکها آزمون U مان – ویتنی مورد استفاده قرار گرفت که نتایج حاصله به قرار زیر است: توزیع رتبه ها در مدارس دارای سبک رهبری ربع سه و مدارس دارای سبک رهبری ربع چهار، یکسان یا شبیه به هم است. به عبارت دیگر تفاوت مشاهده شده در توزیع رتبه های دو گروه نمونه، ناشی از خطای نمونه گیری و نه تفاوت واقعی جامعه ها است. بین مدارس دارای سبک رهبری ساخت دهی و مراعات بالا (ربع چهار) و مدارس دارای سبک رهبری ساخت دهی و مراعات پائین (ربع یک) از نظر متغیر رتبه بندی شده سلامت سازمانی تفاوت معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ وجود دارد. بین مدارس دارای سبک رهبری «ساخت دهی زیاد و مراعات کم» و مدارس دارای سبک رهبری «ساخت دهی پائین و مراعات پائین» از نظر متغیر رتبه بندی شده سلامت سازمانی، تفاوت معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ وجود دارد.

آزمون فرضیه دوم

فرضیه: « بین سبک رهبری و سلامت سازمانی در سطح فنی رابطه وجود دارد».

به منظور بررسی این فرضیه، از تحلیل واریانس یکراهه استفاده شد.

F_{ob} نشان داد که بین سبک های رهبری مورد نظر از لحاظ میانگین نمرات سلامت سازمانی در سطح فنی، تفاوت معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ وجود دارد. شاخص مجذور أمگا (ω^2) نشان داد که حدود ۶۷ درصد واریانس متغیر وابسته شاخص سلامت سازمانی در سطح فنی، به وسیله اثر متغیر مستقل سبک رهبری، تبیین می شود. نتایج اجرای آزمون های تعقیبی، به شرح ذیل است: بین سبک رهبری ربع یک و سبکهای رهبری ربع سه و ربع چهار (مراعات زیاد و ساخت دهی زیاد)، تفاوت معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ ، از نظر میانگین سلامت سازمانی در سطح فنی وجود دارد. بین سبک رهبری ربع سه و سبک رهبری ربع چهار، از لحاظ سلامت سازمانی در سطح فنی، تفاوت معنی داری در سطح $\alpha = 0/05$ وجود ندارد.

آزمون فرضیه سوم

فرضیه: « بین سبک رهبری و سلامت سازمانی در سطح اداری رابطه وجود دارد».

F_{ob} نشان داد که بین سبک های رهبری مورد نظر از لحاظ میانگین نمرات سلامت سازمانی در سطح اداری، تفاوت معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ وجود دارد.

شاخص مجذور امگا (ω^2) نشان داد که حدود ۵۶ درصد واریانس متغیر وابسته شاخص سلامت سازمانی در سطح اداری، به وسیله اثر متغیر مستقل سبک رهبری، تبیین می شود. نتایج اجرای آزمون L.S.D، به شرح ذیل است:

بین سبک رهبری ربع یک و سبک رهبری ربع سه تفاوت معنی داری در سطح $\alpha = 0/05$ وجود دارد، ولی این تفاوت در سطح $\alpha = 0/01$ معنی دار نیست. بین سبک رهبری ربع یک و سبک رهبری ربع چهار، در سطح $\alpha = 0/01$ از نظر سلامت سازمانی در سطح اداری، تفاوت معنی داری وجود دارد. بین سبک رهبری ربع سه و سبک رهبری ربع چهار، در سطح $\alpha = 0/05$ از نظر سلامت سازمانی در سطح اداری، تفاوت معنی داری وجود دارد.

آزمون فرضیه چهارم

فرضیه: «بین سبک رهبری و سلامت سازمانی در سطح نهادی رابطه وجود دارد».

Fob بیانگر آن بود که بین سبک های رهبری مورد نظر از لحاظ میانگین نمرات سلامت سازمانی در سطح نهادی، تفاوت معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ وجود دارد. شاخص مجذور امگا (ω^2) نشان می دهد که حدود ۶۳ درصد واریانس متغیر وابسته شاخص سلامت سازمانی در سطح نهادی، به وسیله اثر متغیر مستقل سبک رهبری، تبیین می شود.

نتایج مقایسه های تبعی به شرح ذیل است:

بین سبک رهبری ربع یک (مراعات کم و ساخت دهی کم) و سبک های رهبری ربع سه (مراعات کم و ساخت دهی زیاد) و ربع چهار (مراعات زیاد و ساخت دهی زیاد) تفاوت معنی داری در سطح $\alpha = 0/01$ از نظر سلامت سازمانی در سطح نهادی، وجود دارد. بین سبک رهبری ربع سه و سبک رهبری ربع چهار، تفاوت معنی دار در سطح $\alpha = 0/05$ از نظر سلامت سازمانی در سطح نهادی، وجود ندارد.

بررسی رابطه سبک رهبری با هر یک از ابعاد سلامت سازمانی

تحلیل داده ها نشان داد که با ۹۹ درصد اطمینان، بین سبک های رهبری مورد نظر از لحاظ میانگین نمرات ابعاد تاکید علمی، روحیه، ساخته‌ی و ملاحظه گری، تفاوت معنی داری وجود دارد. لیکن بین سبک های رهبری مورد نظر از لحاظ میانگین نمرات بعد پشتیبانی منابع و بعد نفوذ مدیر بر فرادستان، تفاوت معنی داری وجود ندارد.

مقایسه مدارس نواحی ۱ و ۲ از لحاظ متغیر فاصله ای شاخص کل سلامت سازمانی

برای مقایسه میانگین های دو جامعه که در مقیاس فاصله ای اندازه گیری شده است از آزمون t برای دو گروه مستقل استفاده گردید. t_{ob} ، بیانگر آن بود که بین میانگین نمرات شاخص کل سلامت سازمانی، در بین مدارس نواحی یک و دو، تفاوت معنا داری در سطح $\alpha = 0/05$ تایید نمی شود.

بحث و نتیجه گیری

هرچند ارائه یک الگوی معین و فراگیر رهبری که بتواند در همه مراکز آموزشی موثر باشد، ساده انگاری خواهد بود و آن چنان که اغلب تئوری های رهبری بدان اذعان دارند، اثر بخشی و موفقیت هر سبکی، بستگی به عوامل زیادی دارد، با این وجود چنانکه نتایج این تحقیق نشان می دهد، رابطه معنی داری بین سبک مدیریت مدارس متوسطه و سلامت سازمانی این مدارس وجود دارد. بدین ترتیب

که مدارسی که دارای سبک مدیریت «ساخت دهی و مراعات پائین» بودند، از لحاظ سلامت سازمان نیز وضعیت نامطلوبی داشتند و در مقابل، مدارس دارای سبک مدیریت «ساخت دهی بالا و مراعات بالا» و همچنین مدارس دارای سبک مدیریت ساخت دهی بالا و مراعات پائین»، هم از نظر شاخص کل سلامت سازمانی و هم از نظر شاخص سلامت در هر یک از سطوح فنی، اداری و نهادی دارای نمرات بالاتری بودند.

لذا با توجه به نتایج این تحقیق، مقتضی است که مدیران مدارس، به منظور دستیابی به سطوح بالاتری از سلامت سازمانی، در الگوهای رفتاری خود در مواجهه با معلمان، دانش آموزان، کارکنان اداری مدرسه، تا حد امکان به مولفه های هر دو بعد ساخت دهی و ملاحظه گری توجه نمایند و در عین تاکید بر نیل به اهداف سازمانی، به اهداف، نیازها و مشکلات شخصی و فردی آنان نیز اهمیت قائل شده و کسب رضایت خاطر آنان را در نظر بگیرند.

یکی از وظایف مدیریت و رهبری آموزشی، بوجود آوردن محیطی مطلوب و سالم در مدرسه است. اساسی ترین طریق برای ایجاد محیط مناسب و مطلوب در مدرسه، این است که مدیر یا رهبر آموزشی نسبت به افرادی که با او در تماس هستند، احترام لازم به عمل آورد. این افراد شامل طیف وسیعی است شامل کارکنان اداری مدرسه، هیات آموزشی، والدین دانش آموزان، دانش آموزان، مافوق های مدیر یا مسئولین منطقه آموزشی و...

مدیر مدرسه باید پشتیبان معلمان خود باشد. حمایت نکردن از گروه معلمان، در مقابل فشارها و خواست های نامعقول برخی از والدین موجب شکست مدیر و سبب ضعف روحیه کارکنان مدرسه خواهد شد. البته حمایت مدیر از تصمیمات و اعمال معلمان به معنای پذیرفتن بدون چون و چرای این تصمیمات نیست بلکه به این مفهوم است که معلم بداند کارش مورد اعتماد مدیر است، اگرچه در پاره ای از موارد سهو و اشتباهی در آن رخ دهد و مدیر آماده است برای حل مسائل و مشکلات با معلم همکاری نماید. مدیر باید معلمان را به اتخاذ ضابطه و معیارهایی که آنان را در سازمان دادن به برنامه کار و تعیین وظایف و تکالیف یاری می نماید، تشویق کند.

مدیر مدرسه، مامور تامین نیازمندی های کارکنان مدرسه است. او باید برای تامین موجبات رفاه بیشتر آنان اهتمام ورزد. از دیدگاه معلمان، مهم این نیست که موجبات نارضایتی در مدرسه وجود دارد، بلکه مهم آن است که رؤسا و مسئولان امر در باره آن موجبات، چگونه عکس العملی بروز می دهند. معلمان به تنهایی نمی توانند کار مدرسه را بهبود بخشند. والدین هم باید در طرح برنامه های مدرسه شرکت کرده و به عنوان افراد مطلع در فعالیت های گروهی شرکت جویند. یک مدیر موفق باید تعداد بیشتری از اولیاء دانش آموزان و مردم محل را در کارهای مدرسه شرکت دهد.

ضروری است که دبیران مبتکر و خلاق، مورد تشویق و حمایت قرار گیرند. همچنین لازم است که پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، مورد توجه و قدردانی مدرسه قرار گیرد.

عملکرد افراد معمولاً مطابق با سطح انتظاراتی است که از آن ها می رود. لذا تعیین ملاکهای عملکرد سطح بالا، منجر به بهبود عملکرد می شود.

مدیر باید علاوه بر توانائی نفوذ بر افرادی که تحت سرپرستی او هستند، باید بتواند بر اقدامات و تصمیمات رؤسای خود تاثیر بگذارد، خواسته های معقول خود و همکاری آنها را به گوش آن ها برساند و برای کسب آن ها تلاش کند.

مدیر مدرسه باید در تامین وسایل آموزشی و تسهیلات، امکانات و تجهیزات غیرآموزشی داشته اهتمام ورزد و در صورت درخواست معلمان، وسایل آموزشی تهیه شده را به راحتی و در اسرع وقت در اختیار آنان قرار دهد.

یکی از وظایف مدیر این است که زمینه رشد و ترقی دبیران را در زمینه علمی و تجربی فراهم آورد. فراهم بودن زمینه رشد علمی و شغلی، به نوبه خود باعث کسب انگیزه برای تلاش بیشتر و بالا رفتن روحیه در دبیران می شود.

سبک رهبری در مدرسه باید هم وظیفه مدار و هم رابطه مدار باشد. به عبارتی مدیر باید در عین حالی که به ساخت دهی

امور می پردازد - ملاک های صریح و مشخص عملکرد را مقرر می کند، از کار ضعیف انتقاد می کند، بر رعایت ضرب العجل کارها تاکید می ورزد، کار با حداکثر ظرفیت را از اعضا مطالبه می کند و به ملاحظه گری نیز پایبند باشد. او با اعضا گروه به عنوان همکار

و نه همچون زیردست، رفتار می کند، صمیمی و خونگرم است و در تصمیم گیریها با اعضا گروه مشورت می کند. از روش های

مستبدانه و خود کامگی، پرهیز می کند، چرا که روش های مستبدانه اگر در کوتاه مدت، نتیجه بخش هم باشد، در بلند مدت موجب نارضایتی، بی اعتمادی، و کاهش روحیه کارکنان می شود و در نهایت به ضرر نظام آموزشی خواهد بود.

یادداشت ها

1-Organizational	2-Variable	3-Leader Behavior Description Questionnaire
4 -Contingency Theory	5- Charismatic	6-Transformational
7- Transactional	8- Symbolic	9- Nonsituational Theories
10- Attribution Theory	11- Operant Conditioning Theory	12- Positive Reinforcement
13- Punish	14- Extinguish	۱۵-Unambiguous and Routine
16- Formalization*	17- Inflexibility	18- Spatial Distance
19- Organizational Health	20- Parsons & Bales & Shils	21- Adaptability
22- Goal Achievement	23- Integration	24- Latency
25- Matthew B.Miles	26-Kimston & Sonnabend	27- Hubert
28- Optimal Power Utilization	29- Ellsworth & Rickard	30- Neugebauer
31- Hoy,Feldman and Kottkamp	32-Hoy . S abo & Associates	33- Descriptive research
34- Applied	35- Correlational Research	36- Organizational Health Inventory
۳۷- 37- For Secondary Schools	38- Leader Behavior Description Questionnaire	39-Validity
40-Reliability	41-population	42-Random sampling
43-Quota sampling	44-sample size	45-Organizational profile
46-Overall health index	47- One Way Analysis Of Variance	48-Least significant Difference

منابع

زمانیان، محمد. «رابطه بین سلامت سازمانی مدرسه والگوهای رفتار سازمانی» پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، مرکز آموزش نیروی انسانی دکتر احمد آرام، ۱۳۷۹

علاقه بند، علی. «سلامت سازمانی مدرسه» فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۱، بهار ۱۳۷۸

«مقیاس سنجش سبک مدیریت» (Management Style Scale). پژوهش مشترک: مرکز آموزش مدیریت دولتی و دانشگاه آزاد اسلامی (واحد ساوه). انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹

مورهد، گریگوری و گریفین، ریکی. «رفتار سازمانی» ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمار زاده، انتشارات مروارید، چاپ هشتم (ویرایش جدید)، ۱۳۸۳

نیکنامی، مصطفی. «نظارت و راهنمایی آموزشی» انتشارات سمت، ۱۳۷۹

هرسی، پال و بلانچارد، کنث. «مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی» ترجمه علی علاقه بند، نشر امیر کبیر، ۱۳۷۷

هوی، وین و میسکل، سیسیل. «مدیریت آموزشی تئوری، تحقیق و عمل» ترجمه میرمحمد عباس زاده، نشر دانشگاه ارومیه، چاپ چهارم، ۱۳۸۲

Akbaba, Sadegul "Organizational Health Of Secondary Schools In Turkey And Changes Needed" Turkey. (1999)
<http://www.aabss.org/journal/1999/f26/akbaba.html>

Gordon, Judith R. "Organizational Behavior ;A Diagnostic Approach" . Fifth Edition (1996)

Hoy K. Wayne & Tarter C. John & Kottkamp B. Robert "Open Schools / Healthy Schools, Measuring Organizational Climat"(1990)
http://www.coe.ohio-state.edu/whoy/c4_final.pdf

Miles, Matthew. "Planned change and organizational health: Figure and Ground" from "Organizations and Human Behavior: Focus on Schools". Fred D. Carver & Thomas J. Sergiovani. Mc Grow Hill, 1969