

## بررسی ارتباط بین ادراک مدیران از زیردستان و سبک مدیریتی آنان در دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۸۳-۱۳۸۲

دکتر علی دلاور<sup>۱</sup>

اعظم قنبریان<sup>۲</sup>

تاریخ وصول: ۸۶/۱۲/۳

تاریخ پذیرش: ۸۷/۵/۴

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین ادراک مدیران از زیردستان و سبک مدیریت می‌باشد جامعه آماری در این پژوهش کلیه مدیران و دبیران مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۸۳-۱۳۸۲ بوده که با استفاده از نمونه گیری تصادفی خوشه ای چند مرحله ای تعداد ۵۰ مدیر و ۲۵۰ دبیر از پنج منطقه انتخاب شده است. این بررسی با استفاده از پرسشنامه ادراک مدیران از زیردستان و پرسشنامه تعیین سبک رهبری اجرا گردید. همچنین جهت توصیف اطلاعات از شاخص های میانگین، انحراف استاندارد، توزیع فراوانی، درصد، درصد تراکمی و نمودار و جهت پاسخگویی به فرضیه‌های تحقیق و تعمیم نتایج حاصل به جامعه مورد تحقیق از آزمون مجذور کای  $\chi^2$  استفاده شده است.

بطور کلی نتایج این پژوهش نشان داد که بین ادراک مدیران از زیردستان و سبک مدیریت آنان ارتباط معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** ادراک مدیران، زیردستان، سبک مدیریت، اقتصادی- عقلایی،

خود یاب، پیچیده، اجتماعی، رابطه مدار، وظیفه مدار

۱- عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

## مقدمه

یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت سازمان‌ها ادراک مدیران از زیردستان خود و سبک مدیریت آنان می‌باشد. کوکلان (۱۳۷۸) ادراک را درک و استنباط شخص از محرک‌های دنیای خارج و نقش و تصویری که از آنها در ذهن منعکس می‌شود تعریف نموده و معتقد است که واکنش طبیعی و رفتار ارادی و داوطلبانه انسان مبتنی بر ادراک و مفروضات او درباره محیط و عوامل محیطی است.

رضائیان (۱۳۷۱) یکی از عوامل شکل‌دهنده سبک رهبری مدیران را نظام ارزشی مدیر یا تصور ذهنی او از انسان می‌داند. وی اشاره می‌نماید که تاکنون به ترتیب تاریخی چهار تصور از انسان ارائه شده که شامل انسان اقتصادی- عقلایی، انسان اجتماعی، انسان خود شکوفا و انسان پیچیده است. مدیری که تصور اقتصادی- عقلایی از انسان دارد، همواره دستوری و آمرانه عمل می‌نماید و کسی که انسان را موجودی اجتماعی می‌داند با دیگران استدلالی- تشویقی یا حمایتی برخورد می‌کند. مدیری که انسان را خودشکوفا می‌پندارد با کارکنان تفویضی رفتار می‌کند و سرانجام کسی که باور دارد که انسان موجودی پیچیده است، رفتار او را نیز پیچیده و تا اندازه‌ای رازآمیز می‌داند. چنین مدیری برحسب تشخیص خود از سبک‌های رهبری متفاوت استفاده خواهد نمود.

ادراک صحیح و نزدیک به واقع مدیر از کارکنان می‌تواند موفقیت سازمان را تحت تأثیر قرار دهد، همچنین انطباق بین برداشت‌های مدیر و کارکنان می‌تواند منجر به ایجاد روابط هماهنگ و دلپذیر در محیط کار شود و این امر می‌تواند به عنوان عاملی تسریع‌کننده در رسیدن به نتایج حاصل از خط‌مشی افزایش امکانات مادی عمل نماید و میزان رضایت افراد را از کار خود زیاد نموده و سازمان را در جهت رسیدن به اهدافش یاری سازد.

بنابراین مدیران باید خود را با فلسفه و روش‌های مدیریت آشنا سازند و به روشن کردن و صراحت‌بخشیدن روابط میان خود و زیردستان اهمیت دهند و به دنبال تشریح ادراک واقع‌بینانه از نحوه و سبک مدیریت خود برآیند تا با شناساندن انتظارات خود به زیردستان و شناخت انتظارات زیردستان در رفع سوء تفاهمات ناشی از ادراک‌های

ناهمگون موفق شده و با تقلیل فاصله ارتباط میان خود و زیردستان در ترغیب کارکنان به اجرای راهبردها و خط‌مشی‌های وضع شده مؤثر بوده و به عنوان مدیری موفق سازمان خود را در جهت رشد و بالندگی هدایت کنند.

مدیران بایستی به ارزیابی خود همت گمارند و زمانی قادر خواهند بود که ارزیابی صحیحی از خود بنمایند که بدانند کارکنان راجع به آنان چگونه فکر می‌کنند و چه انتظاراتی از آنان دارند، بنابراین سبک مدیریتی مدیر با مفروضات او نسبت به طبیعت انسان و افرادی که او در سازمان با آنها کار می‌کند مرتبط می‌باشد. این مفروضات به طور خودآگاه و یا ناخودآگاه تصمیمات، رفتار و به طور کلی سبک مدیریتی او را تحت تأثیر قرار می‌دهد (پاریزی، ۱۳۷۱). مفروضاتی که مدیر درباره میزان تمایل و توانایی افراد در قبول مسئولیت دارد، ادراک او در مورد اینکه پیروانش چقدر طالب استقلال هستند، تا چه حد خودگردان و خودرهبی هستند، چه عواملی در آنها ایجاد انگیزش می‌کند، تا چه حد نسبت به هدف‌های سازمان پای‌بند هستند و بالاخره اعتقادات مدیر درباره ارزش‌ها، گرایش‌ها و شخصیت افراد، همه در گزینش سبک مدیریت وی مؤثر هستند که در این پژوهش نیز به بررسی ارتباط بین این مفروضات و سبک مدیریت پرداخته شده است.

چارچوب ادراکی ما تعیین‌کننده اعمال ما در عرصه‌های گوناگون زندگی است. بیش از هر تصویری که در ذهن پدید آید و مقدم بر هر تحلیل عقلایی، چارچوب ادراکی قرار دارد (شجاعی، ۱۳۸۱). رفتار نیز تا حد بسیار زیادی متأثر از ادراک است و ادراک نیز بر مفروضات انسان درباره محیط و محرک‌های طبیعی مبتنی است.

مدیران دارای مفروضاتی درخصوص کارکنان به طور خاص و انسان به طور عام هستند که رفتار آنها را تحت کنترل قرار داده و هدایت می‌کند. شیوه مدیریت مدیر به طور خودآگاه یا ناخودآگاه متأثر از مفروضات او درباره انسان‌هاست. مدیر براساس معتقدات و مفروضات خود درباره مرئوسان و سازمان امور را به گونه‌ای که متناسب و مقتضی تشخیص می‌دهد اداره می‌کند. از آنجا که مفروضات مدیران در مورد انسان ممکن است با دنیای واقعی هماهنگ نباشد، مدیر بایستی آگاهانه صحت آنها را مورد شک و تردید قرار

دهد. ویژگی‌ها و خصوصیات دیگران را شناخته و شیوه مدیریت را بر آن اساس مبتنی نماید (کوکلان، ۱۳۵۸).

ادگارشاین<sup>۱</sup> مفروضات و معتقدات مدیر درباره ماهیت انسان را به چهار دسته تقسیم می‌کند. انسان اقتصادی- عقلایی، انسان اجتماعی، انسان خودیاب و انسان پیچیده. اینکه مدیر به کدامیک از مفاهیم بالا معتقد است، عاملی است که به شیوه رهبری او شکل می‌دهد. مدیری که انسان‌ها را در درجه نخست اقتصادی می‌پندارد، بامدیری که آنان را خودیاب می‌داند دارای شیوه یکسانی در اداره امور نیستند (ادگارشاین، ۱۹۸۸).

مفروضات و قالب‌های ادراکی متفاوت، شیوه‌های رهبری و مدیریت مختلف و گوناگونی را موجب می‌شود (کوکلان، ۱۳۷۸).

روش و سبکی که مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌کنند باید با سطح بلوغ و توانایی زیردستان و اهداف تعیین شده متناسب باشد زیرا یکی از ابزارهای مهم افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری اعمال سبک خاصی از سوی مدیر است که آن را با توجه به شخصیت خود و محیط سازمانی برمی‌گزیند. این که مدیران تا چه حد به زیردستان توجه کرده و سبک مدیریت متناسب را انتخاب نموده تا براساس آن بتوانند در موقعیت‌های گوناگون، عملکرد سازمان را از مخاطره مصون نگه‌دارند، به ادراک صحیح آنان از زیردستان بستگی دارد.

یکی از مشکلات نظام آموزشی کشور ما عدم درک صحیح از زیردستان توسط مدیر و در نتیجه عدم گزینش سبک رهبری متناسب با آنان می‌باشد. با توجه به اهمیت ادراک مدیر و مفروضات وی نسبت به ماهیت انسان و تأثیر آن در سبک مدیریت در کلیه سازمان‌ها و بالاخص نظام آموزش و پرورش ما در این پژوهش برآنیم که ارتباط بین ادراک مدیر از زیردستان و سبک مدیریتی آنان را مورد بررسی قرار دهیم.

1. Edgar H. Schein

## اهداف پژوهش

هدف از این پژوهش شناخت میزان انطباق درک مدیران از زیردستان و سبک رهبری آنان می‌باشد، تا پس از کسب نتایج به عنوان بازخوردی در اختیار مسئولین قرار داده شود تا به تنظیم الگویی برای بهبود روابط مدیر- کارمند همت گمارند و از این طریق بتوانند در راستای افزایش کارآیی و اثربخشی گامی تازه بردارند.

## فرضیات پژوهش

### فرضیه اصلی

بین ادراک مدیران از زیردستان و سبک مدیریتی آنان رابطه وجود دارد.

### فرضیه فرعی

- ۱- سبک مدیریتی مدیرانی که ادراک آنان از کارکنان به صورت انسان اقتصادی- عقلایی است، وظیفه مدار قوی- رابطه مدار ضعیف می‌باشد.
- ۲- سبک مدیریتی مدیرانی که ادراک آنان از کارکنان به صورت انسان اجتماعی است، رابطه مدار قوی- وظیفه مدار ضعیف می‌باشد.
- ۳- سبک مدیریتی مدیرانی که ادراک آنان از کارکنان به صورت انسان خودیاب است، رابطه مدار ضعیف- وظیفه مدار ضعیف می‌باشد.
- ۴- سبک مدیریتی مدیرانی که ادراک آنان از کارکنان به صورت انسان پیچیده است، اقتضایی می‌باشد.

## روش اجرا

جامعه تحقیق، مجموعه حقیقی یا فرضی است که نتایج تحقیق به آن انتقال داده می‌شود (دلاور، ۱۳۷۶). در تحقیق حاضر جامعه مورد بررسی عبارت از مجموعه مدیران و دبیران دبیرستان‌های دخترانه مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران در سال تحصیلی ۸۲-۸۳ می‌باشد.

محقق با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چند مرحله‌ای ابتدا مناطق نوزده‌گانه آموزش و پرورش شهر تهران را از نظر جغرافیایی به پنج قسمت شرق، غرب، شمال، جنوب و مرکز تقسیم و از هر قسمت یک منطقه به طور تصادفی به صورت ذیل منطقه سه از شمال، منطقه هفده از جنوب، منطقه چهار از شرق، منطقه نه از غرب و منطقه شش از مرکز، انتخاب نموده است. همچنین با توجه به تعداد مدارس موجود در هر منطقه، تعدادی مدرسه بطور تصادفی انتخاب شده و با مراجعه محقق به مدارس مذکور یک مدیر و پنج دبیر از هر مدرسه و بطور کلی ۵۰ مدیر و ۲۵۰ دبیر مورد آزمون قرار گرفتند.

جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از دو پرسشنامه ای که توسط جلالوند (۱۳۷۶) طراحی و اجرا گردیده، استفاده شده است، پرسشنامه مربوط به مدیران که دارای یک مقدمه و ۲۸ سؤال بوده و ادراک مدیر از زیردستان را در چهار حیطه انسان اقتصادی-عقلانی، انسان اجتماعی، انسان خودیاب و انسان پیچیده می‌سنجد. پرسشنامه دیگر نیز دارای یک مقدمه و ۲۸ سؤال بوده و از آن به منظور تعیین سبک مدیریت مدیر دبیرستان از دیدگاه دبیران استفاده شده است که چهار سبک وظیفه‌مدار قوی- رابطه‌مدار ضعیف، رابطه‌مدار قوی- وظیفه‌مدار ضعیف، وظیفه‌مدار ضعیف- رابطه‌مدار ضعیف و سبک اقتضایی را در مورد مدیران مورد سنجش قرار داده است.

به منظور بررسی روایی سؤالات از نظر متخصصان و کارشناسان مربوطه استفاده شده است. همچنین ضریب آلفای کرانباخ بدست آمده برای پرسشنامه ادراک مدیر از زیردستان ۰.۸۹٪ و برای پرسشنامه تعیین سبک مدیریت ۰.۹۱٪ به دست آمد.

### یافته های پژوهش

در این پژوهش جهت توصیف اطلاعات از شاخص های میانگین، انحراف استاندارد، توزیع فراوانی، درصد، درصد تراکمی و نمودار و جهت پاسخگویی به فرضیه‌های تحقیق و تعمیم نتایج حاصل به جامعه مورد تحقیق از آزمون مجذور کای  $\chi^2$  استفاده شده است. یافته های پژوهش به شرح زیر می باشد:

## سن مدیران

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی، درصد، درصد تراکمی سن مدیران

سن مدیران	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
۳۴-۳۹	۱۳	۲۶	۲۶
۴۰-۴۵	۲۴	۴۸	۷۴
۴۶-۵۰	۶	۱۲	۸۶
۵۰ به بالا	۷	۱۴	۱۰۰
جمع	۵۰	۱۰۰	---

جدول فوق نشان می‌دهد که ۴۸ درصد از مدیران یعنی نزدیک به نیمی از آنان در فاصله سنی ۴۰-۴۵ سال قرار دارند. ۱۳ نفر از مدیران (۲۶ درصد) در فاصله سنی ۳۴-۳۹ و ۱۳ نفر (۲۶ درصد) سن آنان بالاتر از ۴۵ سال بوده است. میانگین سن مدیران ۴۳/۴۸ و انحراف استاندارد سن آنان ۵/۹۴، و سن ۷۴ درصد از آنان بالاتر از چهل سال بوده است.

## سابقه خدمت مدیران

جدول شماره ۲: فراوانی، درصد و درصد تراکمی سابقه خدمت مدیران

سابقه خدمت	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
۱۳-۱۹	۱۵	۳۰	۳۰
۲۰-۲۵	۲۶	۵۲	۸۲
۲۶-۳۰	۶	۱۲	۹۴
۳۰ به بالا	۳	۶	۱۰۰
جمع	۵۰	۱۰۰	---

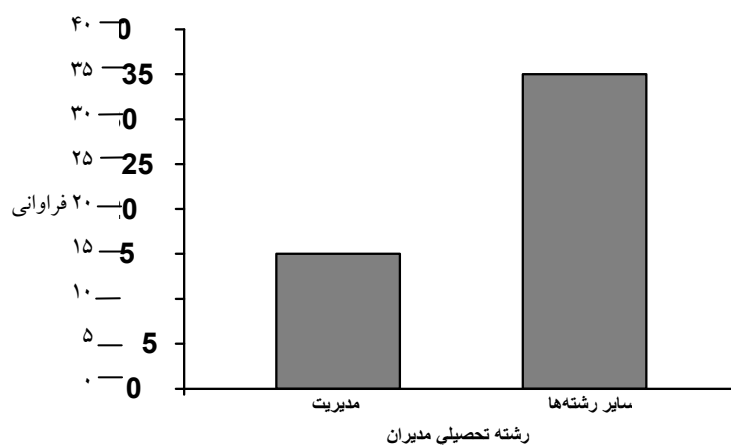
جدول فوق نشان می‌دهد که بیش از نیمی از مدیران ۲۶ نفر (۵۲ درصد) دارای سابقه خدمت بین ۲۰-۲۵ سال بوده‌اند. در این پژوهش سابقه خدمت مدیران با میانگین ۲۱/۴ سال و انحراف استاندارد ۵/۷۶ می‌باشد و ۷۰ درصد از مدیران سابقه خدمت بالاتر از ۲۰ سال را داشته‌اند.

سابقه مدیریت مدیران

جدول شماره ۳: فراوانی، درصد و درصد تراکمی سابقه مدیریت مدیران

سابقه مدیریت مدیران	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
۱-۵	۸	۱۶	۱۶
۶-۱۰	۱۲	۲۴	۴۰
۱۱-۱۵	۱۵	۳۰	۷۰
۱۶-۲۰	۱۱	۲۲	۹۲
۲۱-۲۴	۴	۸	۱۰۰
جمع	۵۰	۱۰۰	---

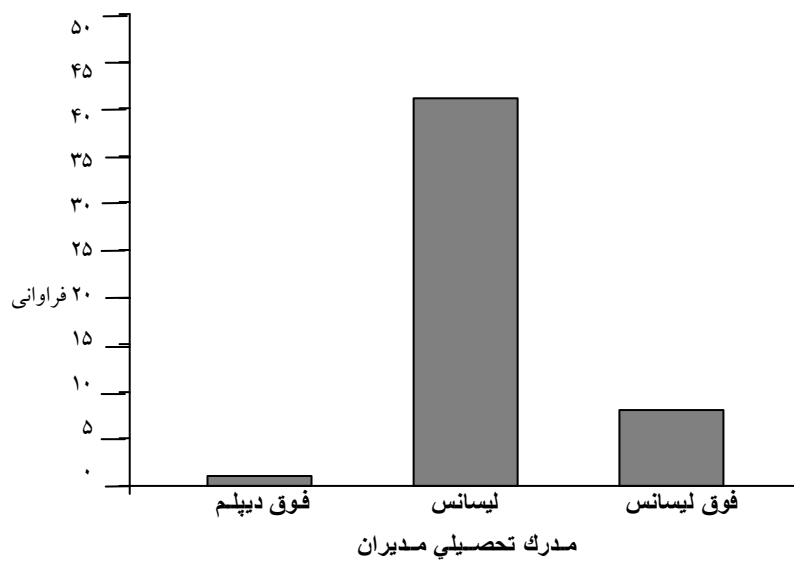
جدول فوق نشان می‌دهد که ۲۰ نفر از مدیران (۴۰ درصد) سابقه مدیریت ۱-۱۰ سال، ۱۵ نفر (۳۰ نفر) سابقه مدیریت ۱۱-۱۵ سال و ۱۱ نفر (۲۲ درصد) سابقه مدیریت ۱۶-۲۰ سال و ۴ نفر (۸ درصد) سابقه مدیریت ۲۱-۲۴ سال را دارا بوده‌اند. حداکثر سابقه مدیریت مدیران در این پژوهش ۲۴ سال می‌باشد. همچنین میانگین و انحراف استاندارد سابقه مدیریت مدیران به ترتیب ۱۲ سال و ۶/۲ بوده است. ۳۰ نفر از مدیران (۶۰ درصد) از سابقه مدیریت بالای ده سال برخوردار بوده‌اند. می‌توان بیان نمود که اکثر کسانی که پست اجرایی مدیریت را احراز نموده‌اند در این پست ماندگار شده‌اند.



نمودار شماره ۱۵: نمودار ستونی رشته تحصیلی مدیران



نمودار فوق نشان می‌دهد که از مجموع ۵۰ مدیر فقط ۱۵ نفر (۳۰ درصد) دارای مدرک تحصیلی مدیریت آموزشی بوده و ۳۵ نفر (۷۰ درصد) دارای مدرک تحصیلی از سایر رشته‌ها بوده‌اند. می‌توان گفت که متغیر رشته تحصیلی در انتخاب مدیران آموزش برای مدیریت مدرسه چندان مورد توجه مسئولین قرار نگرفته است.



نمودار شماره ۲: نمودار ستونی مدرک تحصیلی مدیران

نمودار فوق نشان می‌دهد که تعداد ۴۱ نفر از مدیران (۸۲ درصد) دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۸ نفر (۱۶ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس بوده‌اند و در مجموع ۴۹ نفر (۹۸ درصد) دارای مدرک لیسانس و فوق لیسانس و تنها یک نفر دارای مدرک فوق دیپلم بوده است.

جدول شماره ۴: ارتباط بین ادراک مدیر از زیردستان و سبک مدیریت

ادراک	سبک		رابطه مدار قوی -		جمع
	رابطه مدار قوی -	رابطه مدار ضعیف	رابطه مدار قوی -	رابطه مدار ضعیف	
اقتصادی	۱۴	۶	۶	۲	۲۸
اجتماعی	۲	۱۲	۵	۳	۲۲
خودیاب	—	—	—	—	—
پیچیده	—	—	—	—	—
جمع	۱۶	۱۸	۱۱	۵	۵۰

توجه: آزمون مجذور کا بدون در نظر گرفتن سطرهای خودیاب و پیچیده اجرا شده است.

به منظور تعیین معنادار بودن اختلاف بین فراوانی‌های مشاهده شده در جدول مورد بحث آزمون مجذور کا اجرا گردید. چون  $\chi^2$  محاسبه شده (۱۴/۲) بزرگتر از  $\chi^2$  در سطح ۰/۰۱ جدول با درجات آزادی ۳ (۹/۲۱) است بنابراین فرضیه صفر رد می‌شود و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین فراوانی‌های مشاهده شده و مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد، به عبارت دیگر بین ادراک مدیر از زیردستان و سبک مدیریت رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۴ ادراک ۱۴ نفر از مدیران مورد پژوهش از زیردستان خود اقتصادی با سبک وظیفه‌مدار قوی - رابطه‌مدار ضعیف بوده است. با اجرای آزمون مجذور کا به منظور تعیین معنادار بودن اختلاف بین فراوانی‌های مورد انتظار و مشاهده شده در جدول مذکور نتیجه می‌گیریم که چون  $\chi^2$  محاسبه شده (۱۴/۲) بزرگتر از  $\chi^2$  جدول در سطح ۰/۰۱ و با درجات آزادی ۳ (۹/۲۱) است بنابراین فرضیه صفر رد می‌شود و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر بین ادراک مدیر از زیردستان به صورت انسان اقتصادی - عقلایی و سبک وظیفه‌مدار قوی - رابطه‌مدار ضعیف ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۴ ادراک ۱۲ نفر از مدیران مورد پژوهش از زیردستان خود اجتماعی با سبک رابطه‌مدار قوی- وظیفه‌مدار ضعیف بوده است. با اجرای آزمون کا به منظور تعیین معنادار بودن اختلاف بین فراوانی‌های مشاهده شده در جدول مذکور نتیجه می‌گیریم که چون  $\chi^2$  محاسبه شده (۱۴/۲) بزرگتر از  $\chi^2$  جدول در سطح ۰/۰۱ و با درجات آزادی ۳ (۹/۲۱) است بنابراین فرضیه صفر رد می‌شود و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر بین ادراک مدیران از زیردستان به صورت انسان اجتماعی و سبک رابطه‌مدار قوی- وظیفه‌مدار ضعیف ارتباط معنی‌داری وجود دارد. همچنین با توجه به اطلاعات جدول شماره ۴ چون هیچ‌یک از مدیران ادراکشان از زیردستان خودیاب و پیچیده نبوده است آزمون مجذور کا بدون در نظر گرفتن سطرهای خودیاب و پیچیده اجرا گردیده و فرضیه‌های شماره ۳ و ۴ رد شدند.

### بحث و نتیجه‌گیری

توصیف اطلاعات در ارتباط با مشخصات فردی مدیران مورد پژوهش بیانگر آن است که سن اکثر مدیران (۷۴ درصد) بالاتر از چهل سال و میانگین سن آنان ۴۳/۴۸ سال بوده است. همچنین سابقه خدمت ۷۰ درصد از مدیران بالاتر از ۲۰ سال و میانگین سابقه خدمت آنان ۲۱/۴ سال بوده است. میانگین سابقه مدیریت مدیران ۱۲ سال و بیش از نیمی از آنان (۶۰ درصد) دارای سابقه مدیریت بیش از ده سال بوده‌اند. با توجه به سه متغیر سن، سابقه خدمت و سابقه مدیریت مدیران می‌توان گفت که اکثر مدیران مقطع متوسطه که در پست مدیریت اشتغال دارند در سن میانسالی، دهه سوم خدمت و دارای سابقه طولانی در امر مدیریت مدارس می‌باشند و در آستانه بازنشستگی قرار دارند.

۳۸ درصد از مدیران بین ۵-۱ سال و ۳۶ درصد بین ۱۰-۶ سال و در مجموع ۷۴ درصد از آنان با سابقه تدریس یک تا ده سال پست مدیریت را احراز نموده‌اند. ۴۴ درصد از مدیران فاقد سابقه اجرایی معاونت و ۴۶ درصد از آنان سابقه معاونت ۵-۱ سال را داشته‌اند. رشته تحصیلی ۷۰ درصد از مدیران غیر از مدیریت آموزشی بوده است. با توجه

به سه متغیر سابقه معاونت، سابقه تدریس و رشته تحصیلی مدیران مورد آزمون می‌توان گفت که اکثر مدیران مدارس نه تنها در رشته مدیریت آموزش تحصیل ننموده‌اند بلکه بدون داشتن سابقه معاونت و دارا بودن سابقه اندکی در تدریس وارد پست مدیریت شده‌اند و با اصول مدیریت علمی، سبک‌های مدیریت، مباحث مربوط به رفتار سازمانی و غیره آشنایی نداشته‌اند.

تنها متغیر امیدوارکننده که مدیران واجد آن بودند مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر (۹۸ درصد) آنان بود که براساس قوانین آموزش و پرورش حداقل مدرک تحصیلی برای احراز پست مدیریت مدارس مقطع متوسطه لیسانس می‌باشد.

نتایج آماری به عمل آمده نشان می‌دهد که فرضیه اصلی این پژوهش با ۹۹ درصد اطمینان تأیید شده و بین ادراک مدیران از زیردستان و سبک مدیریت آنان ارتباط معناداری وجود دارد.

پژوهش‌های متعددی در این زمینه انجام گردیده است نتایج تحقیق بصری (۱۳۶۹) نشان می‌دهد که بین نگرش مدیران و روش مدیریت آنان رابطه‌ای نزدیک وجود دارد و مفروضات مدیران در زمینه مسائل مختلف مدیریت به ویژه در مورد «نظام روانی انسان» باعث می‌شود که وی روشهای معینی را در سازمان دبیرستان اعمال کند.

نتایج بدست آمده از پژوهش راستگو (۱۳۷۵) نشان می‌دهد که بین نگرش مدیران نسبت به چگونگی رفتار کارکنان و شیوه مدیریتی آنان رابطه معناداری وجود دارد، ولی جنسیت در نگرش مدیران نسبت به چگونگی رفتار کارکنان و شیوه مدیریتی آنان تأثیری ندارد.

همچنین قاسمی (۱۳۷۵) در پژوهش خود به نتایج زیر دست یافت.

تطابق درک مدیران از سبک رهبری خود و درک مدیران از سبک رهبری مورد انتظار زیردستان با رضایت شغلی زیردستان ارتباط مستقیم دارد.

تطابق درک زیردستان از سبک رهبری مدیران و سبک رهبری مورد انتظار خود با رضایت شغلی زیردستان ارتباط مستقیم دارد.

جلالوند (۱۳۷۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین نگرش مدیر نسبت به طبیعت انسان و سبک مدیریت آنان ارتباط معناداری وجود دارد.

یکی از صاحب‌نظران به نام داگلاس مک‌گریگور<sup>۱</sup> چگونگی تأثیر دستگاه ادراکی مدیران بر رفتارشان را به گونه‌ای عالی نشان داده است (رضائیان، ۱۳۷۲). داگلاس مک‌گریگور پس از در نظر گرفتن رفتار مدیران با کارمندان خویش به این نتیجه رسید که نظر مدیر در زمینه ماهیت موجودات انسانی به گروهی از مفروضات معین بستگی دارد و هر مدیری می‌کوشد رفتار خود را نسبت به زیردستانش براساس این مفروضات قالب‌ریزی کند (کیبری، ۱۳۸۰).

کوکلان (۱۳۷۸) اشاره نموده است که مفروضات و قالب‌های ادراکی متفاوت، شیوه‌های مدیریت مختلف و گوناگون را موجب می‌شود.

یکی از دانشمندان مشهور مدیریت به نام ادگار شاین بیان می‌دارد که مدیران باید تشخیص‌دهنده خوبی باشند. به عبارت دیگر مدیران باید سرنخ‌ها را در محیط شناسایی کنند و متناسب با مقتضیات محیط از روش‌های مربوط استفاده کند (زارعی‌متین، ۱۳۸۰). چارچوب‌های ادراکی مشترک مدیران سازمان، شیوه به کارگیری مدیریت راهبردی و راهبردهای اتخاذ شده را تعیین می‌کند. همچنین چارچوب ادراکی، تعیین‌کننده اعمال افراد در عرصه‌های گوناگون زندگی است، پیش از هر تصویری که در ذهن پدید آید و مقدم بر هر تحلیل عقلایی، چهارچوب ادراکی قرارداد (شجاعی، ۱۳۸۱).

بنابراین فرآیند ادراک در انجام وظیفه، اعمال مدیریت و رابطه میان مدیران و زیردستان تأثیر فراوانی دارد و آنان بر مبنای ادراکاتی که از سازمان، اهداف سازمان و نقش و وظیفه خود و دیگران دارند در محل کار حاضر می‌شوند و به انجام وظیفه و تعامل با دیگران می‌پردازند.

بررسی نتایج آماری نشان می‌دهد که ادراک ۱۴ نفر از مدیران مورد پژوهش از زیردستان خود اقتصادی با سبک وظیفه‌مدار قوی- رابطه‌مدار ضعیف بوده است و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه گرفته شده که بین فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی مورد انتظار

1. Douglas McGregor

تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر بین ادراک مدیر از زیردستان به صورت انسان اقتصادی- عقلایی- و سبک وظیفه‌مدار قوی- رابطه‌مدار ضعیف ارتباط معناداری وجود دارد.

بصری (۱۳۶۹) در پژوهش خود به نتایج زیر دست یافت:

هر قدر مدیر در نگرش خود نسبت به انسان تئوری X را پذیرفته باشد در مدیریت خود روش وظیفه‌مدار را اعمال خواهد کرد.

راستگو (۱۳۷۵) به این نتیجه رسید، مدیرانی که معتقدند انگیزه‌های مادی و نفع شخصی کارکنان علت اصلی رفتار آنها می‌باشد بیشتر از مدیرانی که چنین نگرشی ندارند به جنبه‌های رسمی توجه می‌کنند.

جلالوند (۱۳۷۶) این نتیجه را مطرح نمود که هر قدر مدیر در نگرش خود نسبت به طبیعت انسان مفروضات انسان اقتصادی- عقلایی را پذیرفته باشد در مدیریت سبک وظیفه‌مدار را اعمال خواهد کرد.

نتایج تحقیقات بصری (۱۳۶۹)، راستگو (۱۳۷۵)، جلالوند (۱۳۷۶) و نظریات مک‌گریگور، تیلور و ادگار شاین این یافته را تأیید نموده و می‌توان اظهار داشت که سبک مدیریتی مدیرانی که ادراک آنان از زیر دستان به صورت انسان اقتصادی است، وظیفه‌مدار قوی- رابطه‌مدار ضعیف می‌باشد.

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که ادراک ۱۲ نفر از مدیران مورد پژوهش از زیردستان خود اجتماعی با سبک رابطه‌مدار قوی- وظیفه‌مدار ضعیف بوده است و با ۹۹ درصد اطمینان بین فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی مورد انتظار تفاوت معناداری وجود داشته به عبارت دیگر بین ادراک مدیر از زیردستان به صورت انسان اجتماعی و سبک رابطه‌مدار قوی- وظیفه‌مدار ضعیف ارتباط معنی‌داری وجود دارد و فرضیه فوق تأیید می‌شود. بصری (۱۳۶۹) در پژوهش خود به نتایج زیر دست یافت:

هر قدر مدیر در نگرش خود نسبت به انسان تئوری Y را پذیرفته باشد در مدیریت خود روش رابطه‌مدار را اعمال خواهد کرد.

راستگو (۱۳۷۵) در پژوهش خود دریافت مدیرانی که معتقدند انگیزه‌های اجتماعی کارکنان علت اصلی رفتار آنها می‌باشد بیشتر از مدیرانی که چنین نگرشی ندارند به جنبه‌های غیررسمی توجه می‌کنند.

جلالوند (۱۳۷۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که هر قدر مدیر در نگرش خود نسبت به طبیعت انسان مفروضات انسان اجتماعی را پذیرفته باشد در مدیریت خود سبک وظیفه‌مدار را اعمال خواهد کرد.

نتایج تحقیقات در ماریاناس شمالی<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) نشان می‌دهد که مدیران متوسطه در سبک مشارکتی (رابطه‌مدار قوی- وظیفه‌مدار ضعیف) نمراتی بالاتر از مدیران ابتدایی کسب کرده‌اند.

لامب<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) در نتایج پژوهش خود اظهار می‌دارد معلمان بی‌تجربه که مدیران خود را به عنوان مدیری با سبک رابطه‌مدار قوی- وظیفه‌مدار ضعیف ادراک می‌کردند، از همه راضی‌تر بودند. همچنین معلمان بیشتر از همه از روابط با همکارانشان راضی بودند و کمتر از همه از جنبه مالی شغلشان رضایت داشتند.

بنابراین علاوه بر پژوهش‌های مذکور، تئوری Y مک‌گریگور، نهضت روابط انسانی و انسان اجتماعی ادگار شاین نیز وجود ارتباط بین ادراک مدیران از زیردستان به صورت انسان اجتماعی و سبک مدیریت رابطه‌مدار قوی- وظیفه‌مدار ضعیف را تأیید می‌نمایند.

با توجه به نتایج بدست آمده ادراک هیچ یک از مدیران مورد پژوهش از زیردستان خودیاب با سبک وظیفه‌مدار ضعیف- رابطه‌مدار ضعیف نبوده، بنابراین فرضیه فرعی شماره ۳ تأیید نشده است.

راستگو (۱۳۷۵) در پژوهش خود نتیجه می‌گیرد که مدیرانی که معتقدند نیازهای فردی کارکنان برای رشد و تعالی علت اصلی رفتار آنها می‌باشد بیشتر از مدیرانی که چنین نگرشی ندارند به فرد فرد کارکنان توجه دارند.

1. Northern Martians

2. lamb

یافته‌های پژوهش جلالوند (۱۳۷۶) نشان می‌دهد که هر قدر مدیر در نگرش خود نسبت به طبیعت انسان، مفروضات انسان خودیاب را پذیرفته باشد در مدیریت سبک وظیفه‌مدار ضعیف- رابطه‌مدار ضعیف اعمال خواهد کرد.

نتایج پژوهش لامب (۱۹۹۳) نشان می‌دهد معلمانی که مدیران خود را به عنوان مدیری با سبک رابطه‌مدار ضعیف- وظیفه‌مدار ضعیف ادراک می‌کردند، از همه ناراضی‌تر بودند.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد ادراک هیچ یک از مدیران مورد پژوهش از زیردستان به صورت انسان پیچیده با سبک مدیریت اقتضایی نبوده، بنابراین فرضیه فرعی شماره ۴ تأیید نشده است.

نتایج تحقیق راستگو (۱۳۶۹) نشان داد، مدیرانی که معتقدند رفتار کارکنان دارای پیچیدگی است بیشتر از مدیرانی که چنین نگرشی ندارند در رفتار خود انعطاف‌پذیر هستند. براساس نتایج پژوهش جلالوند (۱۳۷۶) هر قدر مدیر در نگرش خود نسبت به طبیعت انسان، مفروضات انسان پیچیده را پذیرفته باشد در مدیریت خود سبک اقتضایی را اعمال خواهد کرد.

نتایج حاصل از فرضیات شماره سه و چهار این پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه مغایرت دارد که در ذیل برخی از دلایل این مغایرت ذکر می‌گردد.

براساس نتایج این پژوهش ۷۰ درصد از مدیران در رشته‌های غیر از مدیریت آموزش تحصیل کرده‌اند و بدون تحصیلات تخصصی لازم پست مدیریت را احراز نموده‌اند. در حالی که نائلی (۱۳۷۰) اظهار می‌دارد که نمی‌توان عناصر تجربه، تربیت و تعلیم را در انتخاب شیوه رهبری کلاً نادیده انگاشت چرا که خود این عناصر به بالابردن توانایی‌های ادراکی مدیر کمک فراوانی می‌کند. مدیرانی که دارای دید عمیق‌تر و دقیق‌تری در زمینه شناخت ویژگی‌های روانی و اخلاقی همکاران خود هستند خیلی راحت‌تر می‌توانند انتظارات خود را روشنی و صراحت بخشند و در انتخاب شیوه و سبک رهبری تنها بر عنصر انتظارات خود تکیه نکنند.



همانگونه که هر دبیر متناسب با رشته تحصیلی خود بایستی به تدریس بپردازد مدیران نیز باید از تخصص علمی لازم در کار خود برخوردار باشند.

معلمان از نظر حرفه‌ای، همانند مدیران و گاه فراتر از آنها هستند و در نتیجه هم ردیف و گاه بیشتر از کسانی که سطح بالاتری را در سلسله‌مراتب سازمانی به خود اختصاص داده‌اند، شایستگی و تخصص دارند، این وضع علاوه بر آن که به نوبه خود بر دشواری کار مدیر، که باید در انسان‌های گوناگونی که هیچ دو نفرشان باهم یکسان نیستند، علاقه و تمایل به کار ایجاد کند و فعالیت‌هایشان را هماهنگ سازد، می‌افزاید، اجتناب‌ناپذیر هم هست.

علاوه بر آن که اکثر مدیران مورد آزمون تخصص علمی لازم در شغل خود را نداشتند در زمینه مدیریت نیز فاقد تجربه بوده‌اند، نتایج بدست آمده بیانگر آن است که ۴۴ درصد از مدیران مورد پژوهش فاقد سابقه معاونت و ۴۶ درصد آنان سابقه معاونت یک تا پنج سال را داشته‌اند.

عدم آشنایی مدیران با واژه‌ها و مفاهیم تخصصی مدیریت حین پاسخگویی به پرسشنامه‌ها گواه مطالب مذکور است.

بیش از نیمی (۶۰ درصد) از مدیران مورد آزمون سابقه مدیریت بالای ۱۰ سال و سابقه خدمت حداقل ۱۳ سال را داشته، میانگین سن آنان ۴۲/۴۸ سال بوده است.

بالا بودن سابقه خدمت، سابقه مدیریت و سن مدیران در این پژوهش بیانگر آن است که این مدیران همان سبک مدیریتی که در طول خدمت خویش اعمال می‌کرده‌اند، اکنون نیز استفاده می‌نمایند و هیچ‌گاه درصدد بازنگری و تغییر سبک مدیریتی خویش تلاش ننموده‌اند و این در حالی است که روش و سبکی که مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌کنند باید با سطح بلوغ و توانایی زیردستان متناسب باشد، زیرا شناخت زیردستان و گزینش سبک رهبری متناسب با آن منجر به افزایش اثربخشی و کارآیی سازمان می‌شود.

احتمال دارد که مدیر با تکیه بر ادراکات نادرست در حین ایفای وظایفش اقدام به رفتارهایی نماید که مسأله‌ساز باشند و برای او دردسر ایجاد نمایند و بخش عظیمی از وقت

و انرژی خود را مستهلک نماید و همچنین با ادراک ناصحیح نتواند از پشتیبانی معلمان برای اداره امور استفاده بهینه نماید (نائلی، ۱۳۷۰).

در هر سازمان اجتماعی بین مدیریت و کارکنان روابطی وجود دارد که قسمتی از این روابط به انتظارات متقابل کارکنان و مدیران از یکدیگر مربوط می‌شود، تعدادی از این انتظارات معقول و مقبول و برخی غیرمنطقی است (سرمد، ۱۳۷۴).

در عین حال، درک این انتظارات اساس روابط مطلوب سازمانی می‌باشد، زیرا وقتی مدیر سازمانی از انتظارات کارکنان آگاهی دارد، بهتر می‌تواند به تطبیق رفتارهای خود با انتظارات معقول و مقبول و تغییر انتظارات غیرمنطقی بپردازد.

مدیران بایستی در شناخت نظرات معلمان کوشا باشند و با ایجاد هماهنگی و تفاهم متقابل از سوء تعبیرها و اختلاف در برداشت‌ها بکاهند و بر کارآیی و تأثیر روابط انسانی خود بیفزایند (بهرنگی، ۱۳۷۳).

نتایج مطالعات متعدد حاکی از آن است که عدم اثربخشی و کارآئی در شرایطی که اختلافات میان انتظارات مدیر و معلمان آشکار و روشن باشد خیلی کمتر از مواقعی است که اختلافات پوشیده و مخفی و مورد سوء تغییر واقع شده‌اند (لیفامو هووئه<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵).

مدیران برای ارزیابی رفتار کارمندان خود و درک و فهم رفتار آنها به اطلاعاتی که در مورد کارمند در ذهن خود دارند مراجعه می‌کنند، مدیران در مواردی می‌توانند دلیل یا دلایل رفتار افراد تحت نظارت خود را بفهمند، اما در بیشتر موارد فهم اینکه چرا دیگران و خاصه افراد تحت نظارت آنان چنین یا چنان رفتار می‌کنند برای آنان مشکل است. دلیل این مشکل آن است که مدیران اطلاعات لازم برای فهم و درک اعمال و رفتار افراد تحت نظارت خود را در اختیار ندارند و حتی وقتی مدیران در مورد علل اعمال افراد تحت نظارت خود با ابهام مواجه می‌شوند، می‌کوشند تا از اطلاعات محدودی که در اختیار دارند استفاده کنند و به همین دلیل نقاط خالی و مبهم مجموعه اطلاعات لازم برای قضاوت در مورد دیگران را با همان اطلاعات محدود ولی موجود خود پر می‌کنند، به عبارت دیگر اندیشه چندانی نکرده و توضیحات را مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار نمی‌دهند. از طرف دیگر

1. Lipham & Holeho

دلایلی که برای رفتار دیگران شناخته‌اند بر واکنش یا پاسخ نسبت به آنان اثر می‌گذارد (ساعتچی، ۱۳۷۲).

نهایتاً این که سیستم آموزش و پرورش کشور ما به صورت متمرکز می‌باشد و هنوز هم بوروکراسی و قانون و مقررات شدید بر آن حکمفرماست، طبیعی است سبک مدیریتی مدیرانی که در این سیستم مشغول به کار هستند نیز همان روش سنتی و کلاسیک باشد.

درحالی که به نقل از کبیری (۱۳۷۵) طبق نظر شاین مردم در واقع پیچیده‌تر از عقلانی- اقتصادی، اجتماعی و خودشکوفای بودن هستند. در حقیقت مردم بسیار قابل ترقی‌اند، توانایی یادگیری محرک‌های تازه را دارند، به خاطر نیازهای گوناگونی انگیزه می‌شوند و می‌توانند جوابگوی شیوه‌های بی‌شمار رهبری باشند. افراد پیچیده بار مهارت‌های تشخیصی را بر دوش مدیران تحمیل می‌کنند و آن‌طور که رهبری وضعی اشاره دارد لازم است که آنها برای مقابله با شرایط مختلف شیوه‌هایشان را به صورت مناسب تغییر دهند.

بنابراین می‌توان اظهار داشت که بالا بودن سن مدیران، عدم تحصیل آنان در رشته مدیریت آموزشی، بالا بودن سابقه خدمت آنان و وجود تمرکزگرایی در سیستم آموزش و پرورش و پیروی شدید از قوانین و مقررات در گرایش مدیران به سمت مدیریت کلاسیک و اجتناب آنان از انتخاب سبک مدیریت اقتضایی و در نتیجه رد فرضیه‌های سه و چهار این پژوهش تأثیر فراوان داشته است.

## منابع

- استیفن، رابینز. (۱۳۸۰). «مبانی رفتار سازمانی». (ترجمه قاسم کبیری). تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۷۳). «مدیریت آموزشی و آموزشگاهی». تهران: انتشارات گلچین.
- بصری، نصرالله. ... (۱۳۶۹). «بررسی تأثیر نگرش مدیریتی مدیران آموزش و پرورش بر روش مدیریت آنان از نظر دبیران در دبیرستان های تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

- جان آر، شرمهورن، جیمزجی، هانت و ریچارد، ازبورن. (۱۳۷۸). «مدیریت رفتار سازمانی» (ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، محمدعلی بابایی زکلیکی و محمدعلی سبحان الهی). تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- جلالوند، محمد ربیع. (۱۳۷۶). «بررسی ارتباط بین نگرش مدیران نسبت به طبیعت انسان و سبک مدیریت آنان در دبیرستانهای پسرانه استان همدان». پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهیدبهشتی.
- دلاور، علی. (۱۳۷۶). «مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی». تهران: انتشارات رشد.
- رالف. دی. استیس. (۱۳۸۱). «مدیریت استراتژیک و پویایی های سازمان». جلد اول. (ترجمه محمد رضا شجاعی). تهران: دانشکده امور اقتصادی شهیدبهشتی.
- راستگو، الهه. (۱۳۷۵). «بررسی نگرش مدیران مقطع متوسطه شهرتهران نسبت به ماهیت رفتار کارکنان و تأثیر آن بر شیوه مدیریتی آنان» پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۱). «مدیریت رفتار سازمانی». تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی. (۱۳۷۳). «مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها». تهران: انتشارات مدیریت دانشگاه تهران.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۸۰). «مبانی سازمان و مدیریت». تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۶۹). «روانشناسی در بازارکار، سازمان و مدیریت». تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قاسمی، مه‌ری. (۱۳۷۵). «تعیین اثر تطابق سبک رهبری مدیر و سبک رهبری مورد انتظار زيردستان بر رضایت شغلی زيردستان در دانشگاه تربیت مدرس». پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- کوکلان، هوشنگ. (۱۳۵۸). «رفتار سازمانی». تهران: دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران.
- کوکلان، هوشنگ. (۱۳۷۸). «ادراک و نقش آن در رفتار سازمانی». مجموعه مقالات درباره رفتار سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

لوتانز، فرد. (۱۳۷۴). «رفتار سازمانی». (ترجمه غلامعلی سرمد). تهران: مؤسسه بانکداری ایران. لی فام، جیمز و هووئه، جیمز. (۱۳۷۰). «مدیریت مدارس، مبانی و تئوری‌ها». (ترجمه علی نائلی). اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران.

هرسی و بلانچارد. (۱۳۷۵). «مدیریت رفتار سازمانی». (ترجمه قاسم کبیری). تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

- Edgar H. Schein. (1988). *Organizational Psychology*, Engle Wood Cliff, Ny. Prentice-Hall.
- Katherine, R. Xin & Lisa, Hope. (2003). *The Leadership Quarterly*, Volume 1, Issue 1, PP. 25-40.
- Lamb, Dale Sullivan. (1993). *The Relationship Between Inexperienced Teacher Job Satisfaction and Perception of Principal's Leadership Style*, Proquest Dissertation Adstracts.
- Lipham, J. M, Pankin E. R and Hoeho J. A. (1985). *The Principalship: Concepts, Competencies and Cases*. New York: Longmen.
- Quitugua, Jacqueline. (1990). *Consistency of Principals Leadership Styles And Teacher's Perceptions in Commonwealth of the Northern Marians*.
- Susan A. Wheelan. (2003). *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Volume 55, Issue 3. PP. 179-188