



## اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

### بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران مدارس با فرهنگ سازمانی معلمان

مسلم میهن دوست

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی  
mihan.doost123@gmail.com

فرزین اسدالهی

دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، پردیس چابهار، ایران

Form3640562348@gmail.com

1

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران مدارس با فرهنگ سازمانی معلمان می باشد. هدف پژوهش بررسی و مطالعه انواع سبک های رهبری مدیران و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی مخصوصا در مدارس و معلمان بوده است. در این پژوهش به مطالعه و بررسی تحقیقات انجام شده در زمینه سبک های رهبری مدیران و فرهنگ سازمانی پرداخته شده است. نتایج تحقیق نشان داد که سبک های رهبری حمایتی و دموکراتیک مدیران می تواند باعث تقویت فرهنگ سازمانی معلمان شود و در نتیجه بهبود روابط در مدرسه و در پی آن پیشرفت تحصیلی دانش آموزان می شود. همچنین سبک های رهبری مخرب و خودخواهانه مدیران باعث تضعیف فرهنگ سازمانی و از بین رفتن روابط بین مدیر و معلمان و معلمان با یکدیگر می شود که باعث می شود مدرسه از اهداف و چشم اندازهای خود دور شود. باتوجه به اهمیت سبک های رهبری مدیران مدارس و تأثیر آن بر فرهنگ سازمانی معلمان پیشنهاد گردید که مسؤلان نظام آموزشی با برگزاری دوره های ضمن خدمت، سمینار، کنفرانس و کارگاه های آموزشی مدیران مدارس را با انواع سبک های رهبری آشنا کنند. همچنین پیشنهاد شد که مدیران به یک سبک رهبری در مدیریت مدرسه اکتفا نکنند و انواع سبک های رهبری با توجه با موقعیت و محیط مدرسه اعمال کنند.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، مدیران مدارس، معلمان



## اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

### مقدمه

امروزه اکثر سازمان‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمان‌ها دارای رهبران و کارکنانی باشند که انطباق‌پذیر بوده و به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سیستم‌ها و فرآیندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند. محیط آشفته و متغیر است و رهبری یک عنصر کلیدی در هدایت و مدیریت این محیط است، با کمی دقت بر روی شرکت‌های مختلف می‌توان فهمید که رهبران بزرگ تفاوت‌های بزرگی ایجاد می‌کنند، رهبران مؤثر کسانی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معینی بدست می‌آورند تا برای سازمان و کار خود مؤثر واقع شوند. رهبری تحول آفرین با ایجاد انگیزش، خودیابی (انگیزش‌های شخصی سطح بالاتر) و اعتماد به نفس، انجام کار بیشتر از آنچه انتظار می‌رود را باعث می‌شود. امروز دیگر توجه به صرف برنامه‌ریزی و فرآیندها کافی نیست زیرا این افراد هستند که برنامه‌ها را تدوین می‌کنند و فرآیندها را کنترل و اجرا می‌کنند باید توجه داشت که دانش، مهارت و تجربه افراد سازمان، عوامل مؤثر در موفقیت سازمان هستند در نتیجه انتظار می‌رود که مدیران آینده بیشتر به توسعه افراد و نیروی انسانی در سازمان‌ها توجه کنند (ملازمیان، ۱۳۸۸، ص ۳).

2

چه بسا افرادی که سال‌ها در سازمان می‌مانند ولی عامل ماندن آن‌ها اجباری است؛ در این صورت، نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی‌دارند، بلکه اگر فرصت پیدا کنند، بار سنگینی بر دوش سازمان می‌گذارند (میرسپاسی، ۱۳۷۶). بنابراین برای افزایش روحیه و رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، لازم است به برطرف ساختن نیازهای آنان در محیط کار توجه شود. تنها مدیرانی می‌توانند امکان برطرف کردن نیازهای مرتبه بالای کارکنان تحت نظارت خود را فراهم سازند که فضای روانی (فضای سازمانی) مناسب را درون سازمان به وجود آورند (رضائیان، ۱۳۷۹).

شیوه عملکرد فرد در سازمان، به نوع شخصیت فرد و نقش سازمانی و نیز موقعیت و شرایط سازمانی وی بستگی دارد. این موقعیت یا شرایط به عنوان محیط و فرهنگ، مورد مطالعه و توجه قرار گرفته است (محمد زاده، ۱۳۸۴). با پیچیده تر شدن روزافزون جوامع امروزی به طور حتم رسالت سازمان‌ها در جهت برآوردن انتظارات افراد جامعه حساس تر و با اهمیت تر می‌شود، به طور کلی می‌توان ادعا نمود دنیا، دنیای سازمان‌ها است، آنچه امروزه در سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است نقش اساسی انسان به عنوان گرداننده اصلی سازمان‌ها می‌باشد (قربانی، ۲۰۰۳)، و از آنجایی که انسان موجودی اجتماعی است زندگی سالم و موفقیت آمیز برای او بدون همکاری و هماهنگی با دیگر انسان‌ها مشکل و در بعضی مواقع غیر ممکن است. فعالیت‌های گروهی افراد در سازمان در برگیرنده هویت و کارایی هر سازمان است. کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد نیروی انسانی بستگی دارد، هر قدر که سازمان‌ها بزرگتر می‌شوند، بالطبع مشکلات این نیروی عظیم اضافه می‌شود (نمازی، ۲۰۰۷).

افراد جوامع انسانی در سیر تکاملی خویش، در زمینه‌های فرهنگی متفاوت رشد یافته، از آن تأثیر پذیرفته و بر آن تأثیر می‌گذارند و فرهنگ در فرآیند این تعامل متقابل، به عنوان جلوه گاه رشد و تعالی و کمال جامعه انسانی به تدریج تبلور می‌یابد. از این رو هر کشور، ویژگی‌های ارزشی خاص خود را دارد که فرهنگ آن را شکل می‌دهد. در واقع فرهنگ شناسنامه دسته جمعی یک ملت است (سازمان اسناد و مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، ۱۳۷۳). فرهنگ، مجموعه‌ای ارگانیک از باور‌ها و نشانه‌ها است که به دارنده آن



## اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

هویت می بخشد (نائینی، ۱۳۸۹). فرهنگ، یکپارچگی نمادین رفتارهای افراد، در یک سیستم بزرگ است. تیلور<sup>۱</sup>، فرهنگ را به عنوان مجموعه کاملی که مشتمل بر دانش، باور ها، هنر، قانون، رسوم و هر گونه قابلیت و عادت دیگر که به وسیله فرد، هم چون عضوی از جامعه تحصیل می گردد؛ تعریف کرده است (۱۹۵۹؛ نقل در شمس مورکانی، ۱۳۸۹). در واقع فرهنگ وسیع ترین مفهومی است که شالوده چگونه زیستن را فراهم می سازد. از این رو قلمرو نفوذ فرهنگ می تواند به زیر مجموعه هایی با حوزه های متفاوت تقسیم گردد. اشنایدر و بارسو<sup>۲</sup> (۱۳۷۹)، حوزه های نفوذ فرهنگ را به شش حوزه ی فرهنگ منطقه ای، ملی، صنعتی، سازمانی، حرفه ای و فرهنگ وظیفه ای تقسیم کرده اند.

سازمان ها به عنوان مظاهر فعالیت های جمعی، بدون تردید در یک بستر فرهنگی که فرهنگ ملی نامیده می شود به فعالیت پرداخته اند به طوری که جنبه های ارزشی فرهنگ سازمانی به وسیله فرهنگ ملی و جنبه های نمادین آن به وسیله سازمان، به عنوان ابزار تطبیق پذیری نسبت به خواسته های محیطی برای تغییر تعیین می شود (Rodrigues, 2001؛ نقل در هدایتی، ۱۳۸۱).

امروزه سازمان ها به مدیران و کارکنان اثر بخش و کار آمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف تعیین شده در جهت رشد و توسعه همه جانبه کشور دست یابند. موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف از پیشین تعیین شده و در گروه چگونگی اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری، مدیر است. الگوهای مناسب رفتاری مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می دهد. شناخت الگوهای رفتاری و ارتباط آن با کارایی و اثربخشی، نقش مهمی در اثر بهینه امور سازمانی دارد، اما این نکته را نیز باید مدنظر داشت که اتخاذ سبک انتخابی رهبر به عنوان یکی از متغیرهای مهم تعیین کننده در رفتار سازمانی برای اینکه با موقعیت موجود سازگار باشد، به موازات نقش عوامل دیگر همچون جو سازمانی، منابع قدرت و سایر نیروهای مداخله گر که در شرایطی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند، به همراه اندیشه های نو و خلاقیت مدیران تحقق پیدا خواهد کرد (عامری و همکاران، ۱۳۸۱).

طریقی که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می کند سبک رهبری می نامند. به بیان دیگر نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را "سبک رهبری" می گویند. سبک رهبری اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است. فرهنگ رهبری پدیده ای است که باید برای ایجاد و برقراری آن کوشید و فعالیت کرد و گرنه به خودی خود و به طور خلق الساعه به وجود نخواهد آمد (باقرپور و عبدالله زاده، ۱۳۹۱).

چهار سبک رهبری مدل هرسی و بلانچارد:

۱- سبک دستوری: در این سبک که به شدت طرفدار کار و بسیار کم توجه به کارمند است، کارکنان دقیقاً می دانند که سازمان از آن ها چه توقعی دارد و در این راستا دستورات روشنی از طرف رهبر به آنان ابلاغ می شود (موسایی، ۱۳۸۸).

1- Taylor

2- Schneider & Barsoux



## اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

۲- سبک عرضه کننده یا رهبری حمایتی: در این سبک رهبر به صورت همزمان نسبت به مقوله کار و کارمند توجه شدید نشان می دهد (موسایی، ۱۳۸۸).

۳- سبک مشارکتی: این سبک شدیداً طرفدار کارمند و بی توجه به کار است. در این سبک رهبر از کارمندان به طور وسیعی نظر و پیشنهاد دریافت می کند لیکن در خصوص اخذ تصمیمات نهایی تفویض اختیاری صورت نمی پذیرد (موسایی، ۱۳۸۸).

۴- سبک واگذاری اختیار: در این سبک رهبر به هیچ وجه دخالتی در امور نمی کند و اختیارات به طور کامل به زیردستان واگذار می شود، زیرا تصور بر این است که زیردستان دارای شایستگی کافی برای تشخیص موقعیت و انجام وظایف هستند (موسایی، ۱۳۸۸).

یکی دیگر از مشهورترین مطالعات سبک رهبری توسط لوین، لپیپت و وایت در سال ۱۹۳۹ انجام گرفت و سبک های رهبری را در سه دسته تقسیم نمودند:

۱- دموکراتیک که در آن به مشارکت عادلانه تشویق می شود و تنبیه و انتقاد کم است.

۲- آمرانه که در آن همه تصمیم ها را رهبر می گیرد.

۳- بی بند و بار که در آن فعالیت واقعی رهبری گروه بسیار پایین است (موسایی، ۱۳۸۸).

رهبری فرایندی آنچنان رمزآلود است که از زمان های دور به یک نسبت مورد توجه افراد عادی، دانشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است. لذا درباره هدایت و رهبری در سازمان بسیار سخن گفته اند و شاید به تعداد کسانی که کوشیده اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند در این مورد تعریف شده وجود دارد لیکن افراد عادی در جستجوی رهبری رهبری بوده اند تا با تمسک به او از جنبه ها و عوامل متفاوت رهبری را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند تا شاید از این رهگذر بتوانند ویژگی های رهبری مورد نیاز مردمان زمانه خویش را برشمارند. همچنین جوهر بسیاری از اسطوره ها و افسانه های ملل مختلف حضور، کاردانی و قدرت تصمیم رهبرانی شجاع و زیرک بوده است که توانسته اند در لحظاتی حساس، ملت ها، گروه ها و سازمان ها را از لبه پرتگاه حوادث به سلامت عبور داده و به سر منزل مقصود رسانند. تأثیر رهبری آنچنان قاطع و پراهمیت است که اغلب در ذهن آدمی جایی برای اندیشیدن به سایر عوامل توفیق یا شکست باقی نمی گذارد (مرادی، ۱۳۸۷).

قرن بیستم علاوه بر پیشرفت های چشمگیر در قلمروهای علم و فناوری شاهد توسعه روزافزون نظام های آموزش و پرورش رسمی در کشورهای مختلف جهان بود. به موازات این توسعه، مدیریت آموزش و پرورش نیز در بیشتر کشورها، به قلمرو مدیریتی مهمی تبدیل می گردد (علاقه بند، ۱۳۸۴). هر سازمان نیازمند یک سبک رهبری خاص است و بی شک همه مدیران می دانند که موفقیت آنان به نیروی انسانی موجود در سازمان بستگی دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره امور سازمان ها باشند. از طرفی یکی از عوامل موثر در افزایش اثربخشی و کارایی و در نهایت بهره وری یک سازمان، سبک رهبری مدیران آن سازمان است (نکویی مقدم، ۱۳۸۶).

## اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

در واقع سبک مدیریت مناسب، یک عامل تسهیل کننده و برانگیزنده کارکنان است که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر رفتار آنان تأثیر می گذارد. اعمال یک نگرش ویژه و سبک مدیریت خاص و ثابت در سازمان به خصوص در سازمان های آموزشی نمی تواند ضامن رشد و پیشرفت سازمان گردد. مطالعاتی از این قبیل پژوهش ها یعنی بررسی سبک های رهبری مدیران مدارس، به افزایش آگاهی و دانش آنان نسبت به سبک های مختلف رهبری کمک می کند و همچنین توانمندی آنان را در اعمال مداخلات و تصمیم گیری های صحیح ارتقا می دهد (زارعی، ۱۳۸۴). رهبری یکی از عوامل موفقیت سازمان است. سازمان با رهبر شایسته به سوی کمال راه می پیماید. بدون رهبر مؤثر بقای سازمان دچار مخاطره می گردد (آرامی، ۱۳۸۵).

عمده ترین تحولی که موجب گشت، توجه اندیشمندان مدیریت به فرهنگ سازمان جلب گردد، سیستم مدیریت ژاپنی طی دهه ۱۹۷۰ بود؛ تا این زمان روشن شده بود که عملکرد شرکت های ژاپنی در بسیاری صنایع به مراتب بهتر از شرکت های اروپایی و آمریکایی بود، در واقع آن ها یک سیستم مدیریت ویژه متناسب با محیط فرهنگی به وجود آورده بودند که بسیار موفقیت آمیز تر از سیستم مدیریت آمریکایی و اروپایی بود. بدین ترتیب بسیاری از نظریه پردازان مدیریت، به مطالعه و بررسی جنبه های مختلف مربوط به فرهنگ پرداختند. فرهنگ سازمان به طور مداوم تحت تأثیر محیط های درونی و برونی سازمان قرار دارد. محیط درونی، شامل: روش های تصمیم گیری، گزینش افراد برنامه ریزی و نظام های خارجی، نظیر نظام های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فنی در شکل دهی به فرهنگ مؤثرند. بنابراین فرهنگ با توجه به این تأثیرپذیری خاصیت پویایی دارد (مشبکی، ۱۳۸۶). امروزه سازمان ها برای تحقق بخشیدن به رسالت های خویش به ناچار در تعامل با محیط های بیرونی و تغییر و تحولات آن گام برداشته. از آنجایی که این تغییر و تحولات در زمینه فرهنگی سازمان امکان پذیر است، وجود یک فرهنگ قوی، پشتیبان مناسبی برای اجرای استراتژی های سازمان و عامل مهم به ثمر رسیدن آن می باشد. از طرف مقابل، استراتژی همسو با فرهنگ، آن را قوت می بخشد (حقیقی، ۱۳۸۰).

فرهنگ سازمانی نه تنها برای سازمان های تجاری حائز اهمیت است بلکه موضوعی است که در پژوهش های مربوط به مراکز آموزشی گنجانده شده است (Kezar, 2002). مطالعات حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی در مؤسسات آموزشی به ارزشها و اعتقادات دانش آموزان و معلمان مربوط می شود، که بر روند آموزش و یادگیری تأثیر می گذارد (مارکولیدز و همکاران، ۲۰۰۵). و یک محیط حمایتی می تواند نوآوری معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را تسهیل کند (Hofman et al, 2002).

تأثیر گذاری اصلی فرهنگ مدرسه این است که موجب پیشرفت دانش آموزان می شود (Witzierz et al, 2003). فرهنگ به عنوان "جریان زیرزمینی هنجارها، ارزشها، اعتقادات، سنن و آیین هایی که در طول زمان ایجاد شده" تعریف شده است (Peterson & Deal, 1998). شاین (۱۹۸۵) اظهار داشت که این دیدگاه های رایج، در سطح عمیق و تقریباً ناخودآگاه عمل می کنند. ایجاد یک فرهنگ مثبت مدرسه با افرادی که به طور غیر قابل تفکیک و در هم تنیده ساکن مدرسه هستند در نظر گرفته شده است. روابط مثبت بین مدیر و کارمندان مدرسه بسیار حیاتی تلقی شده است (Fullan, 2002).

با توجه به اینکه نتیجه مدارس انسان است و افراد در مدارس درس داده می شوند، مقررات رفتار سازمانی مدارس نسبت به سایر سازمانها اهمیت بیشتری پیدا می کند (Dogan, 2017). و این اهمیت فرهنگ سازمانی در مدارس را افزایش می دهد. فرهنگ

## اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

سازمانی در مؤسسات آموزشی شامل ارزش ها، نمادها، اعتقادات و معانی مشترک والدین، دانش آموزان، معلمان و دیگران است که به عنوان گروه یا جامعه طراحی شده اند و آنچه را که برای گروه با ارزش است، مدیریت و چگونه اعضا باید فکر، احساس و عمل کنند (Sergiovanni, 1983). بنابراین، فعالیتهای عضو را محدود می کند، اما هماهنگی و سازگاری را نیز فراهم می کند، با از بین بردن ابهامات کاری، به راحتی کارمندان کمک می کند، و در نتیجه رفتارهای مشترک منتقل شده، سازگاری بین اعضای سازمان و بین سازمانها و محیط خارجی را ایجاد می کند و با ایجاد پیوند روانی بین کارمندان و سازمانها انگیزه را افزایش می دهد (Celik, 2007). در این زمینه، فرهنگ هایی که اعضای خود را قادر می سازند در فرآیندهای مختلف سازمانی شرکت و احساس تعهد سازمانی کنند نیز به عنوان فرهنگ های قدرتمند خوانده می شوند (Murat & Acikgoz, 2007). یک فرهنگ سازمانی قوی پیش نیاز یک مدرسه مؤثر است. از طرف دیگر، فرهنگ در بعضی از مدارس می تواند مشکل ساز باشد. در مدارس با فرهنگ های نه چندان قوی، پیوندها و ارتباطات بین مدیران، معلمان، دانش آموزان و والدین ضعیف، همه اعضا دارای سطح انتظارات موفقیت ناچیز برای یکدیگر هستند، احساس سوء ظن و خصومت بین اعضا شایع، درگیری های مخرب مکرر، و احساس عشق و احترام در بین اعضا ضعیف و انگیزه کم است (Özdemir, 2006).

6

بحث و نتیجه گیری

بر اساس مطالعه پژوهش های انجام گرفته در زمینه سبک رهبری مدیران و فرهنگ سازمانی معلمان نشان از ارتباط تنگاتنگ و مستقیم بین این دو متغیر مدیریتی است. سعید حجتی (۱۳۹۵) ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری خدمتگزار مدیران سازمانهای رسانه ای ورزشی را مورد بررسی قرار داد. یافته های تحقیق نشان داد که خرده مقیاس های عشق اجتماعی، نوع دوستی، توانمندسازی و بینش با فرهنگ سازمانی ارتباط داشتند. همچنین خرده مقیاس های فرایند اجتماعی ارزش ها و باورها با رهبری خدمتگزار رابطه دارند. رضا کرمی نیا، سیدحسین سلیمی و علی امینی (۱۳۸۹) رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان داد که سبک رهبری مورد استفاده فرماندهان از نظر کارکنان سبک رهبری تعاملی یا تبادلی بود. فرهنگ سازمانی غالب فرهنگ عقلایی بود. بالاترین نمره میانگین تعهد سازمانی به تعهد تکلیفی تعلق گرفت. بین سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی دار و مثبتی وجود داشت. بین سبک رهبری عدم مداخله (آزاد) با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی دار و معکوس وجود داشت. محمد باقرزاده همایی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران و بهره وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش ناحیه ۲ بندرعباس به این نتایج دست یافت: بین سبک رهبری تحولی با بهره وری کارمندان آموزش و پرورش شهر بندرعباس رابطه وجود دارد. بین سبک رهبری تبادلی با بهره وری کارمندان آموزش و پرورش شهر بندرعباس رابطه وجود دارد و بین سبک های رهبری با بهره وری کارمندان آموزش و پرورش شهر بندرعباس رابطه وجود دارد.

رهبری به طور کامل بیانگر رابطه ای است که در آن، شخص قادر به تأثیرگذاری بر رفتار یا اعمال سایرین می باشد. رهبری، فرایند توسعه ایده ها و چشم انداز سازمانی بوده و بر پایه ارزش هایی استوار است که از ایده ها و ارزش ها حمایت کرده و در پی پشتیبانی

## اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

از افراد، بهبود رفتارشان و تسهیل اخذ تصمیمات دشوار در مورد منابع انسانی و سایر منابع می باشد. به بیان دیگر، رهبران خدمتگذار باید چشم اندازی در سازمان به وجود آورده و استراتژی هایی در جهت کمک، برانگیختن و تشویق افراد تدوین نموده و در نهایت مقدمات پیدایش اعتماد و شجاعت را در سازمان به وجود آورند (فرهنگی، ۱۳۹۰). وجود رهبری که با تواضع، گوش دادن، همدلی، آگاهی، آینده نگری (دوراندیشی) و تعهد کارکنان را رهبری کرده و در جهت ساختن جامعه ای با محوریت خدمتگزاری می کوشند. برای سازمان های کنونی امری ضروری می نماید. با چنین ویژگی های شخصیتی و رفتاری، رهبران سازمان احساس مؤثر بودن می کنند، زیرا کارکنان و پیروان با برآورده شدن نیازهایشان، نهایت تلاششان را برای دستیابی به اهداف سازمان به کار خواهند گرفت. نقطه قوت چنین نگرشی به رهبری، این است که رهبران به دور از تحکیم، زورگویی و خودخواهی، به افراد خود احترام گذاشته، آنان را ارزشمندترین منبع سازمان تلقی کرده و برایشان ارزش زیادی قائل می شوند (خلیلی، ۱۳۹۲).

فرهنگ سازمان بر ادراک، تفکر و احساس کارکنان، هدف ها و ابزارها و روش های کار، بر فرایند تصمیم گیری و حل مسائل انگیزه و رضایت و روحیه افراد، میزان خلاقیت و نوآوری تأثیر می گذارد. مهم ترین جنبه اهمیت مطالعه فرهنگ سازمانی به جهت تأثیر آن در کارکردهای مدیریتی است. فرهنگ یک عنصر مجزا نیست؛ باورهای نهفته ای وجود دارد که درون مایه فرهنگ را می سازد و تمام جنبه های عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. مأموریت سازمان استراتژی های آن، روش های کار، نظام ارزیابی، نظام پاداش دهی و ترفیع افراد، معنای کار همگی در فرهنگ سازمان بازتاب پیدا می کند (Schein, 2004). با تغییرات و تحولات درونی و بیرونی سازمانی، کارایی باورهای فرهنگی موجود در سازمان نیز دستخوش تغییر می شود. به عبارت دیگر فرهنگ سازمان همپای محیط سیال آن متحول می گردد (Schein, 2004). لذا شناخت و سنجش دقیق فرهنگ سازمان، مدیران را در جهت شناسایی عناصر ناکارای فرهنگ به منظور بهبود عملکرد سازمان یاری می رساند. فرهنگ حوزه ای است که باید در زمینه ی سازمان مطالعه شود تا نتایج شناختی حاصل از آن کاربردی تر و قابل اعتمادتر شود. هر چه مطالعات بیشتری در فرهنگ سازمان و زمینه آن صورت گیرد ابعاد بیشتری از فرهنگ ظهور خواهد یافت (Smith, 1994).

با توجه به مباحث مطرح شده لزوم توجه به سبک رهبری مدیران مخصوصاً مدیران مدرسه و تأثیر آن بر سایر متغیرهای تأثیر گذار در مدیریت مدرسه مخصوصاً فرهنگ سازمانی ضروری می باشد. بنابراین مسؤلان نظام آموزشی باید با برگزاری دوره های ضمن خدمت، برگزاری کنفرانس ها و سمینارها و کارگاه های آموزشی مدیران مدارس را با انواع سبک های رهبری آشنا کنند تا آن ها به اهمیت این موضوع در مدیریت مدرسه پی ببرند. همچنین باید در گزینش مدیران مدارس توجه بیشتری مبذول گردد تا با انتخاب یک مدیر ماهر و کاردان در مدارس باعث بهبود تعاملات در معلمان و با به کارگیری سبک رهبری متناسب با فرهنگ سازمانی معلمان در مدرسه توسط مدیران نگرش و باور معلمان نسبت به کلاس، مدرسه، همکاران و مدیر بهبود یابد که در نتیجه باعث پیشرفت تحصیلی دانش آموزان می گردد. پیشنهاد می شود که مدیران مدارس به یک سبک رهبری خاص بسنده نکنند و انواع سبک های رهبری را متناسب با محیط مدرسه اعمال کنند تا معلمان بتوانند از رهبری آنان بیشترین استفاده را ببرند.



## اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

### منابع و مآخذ

خلخالی، علی و خلعتبری، جواد و مریم ادعانی. (۱۳۹۰). رابطه فلسفه تربیتی و سبک رهبری مدیران مدارس. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره دوم، شماره دوم، ۲۳-۴۰.

رضائی، منیره. (۱۳۹۲). رابطه بین فرهنگ سازمانی مدرسه و تعهد سازمانی دبیران دوره متوسطه. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره پنجم، شماره دوم، ۱۹۵-۲۱۴.

کرمی نیا، رضا و سلیمی، سید حسین و امینی، علی. (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروی انتظامی. مجله طب نظامی. دوره دوازدهم، شماره دوم، ۶۵-۷۰.

باقرزاده همایی، محمد. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران و بهره وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش ناحیه ۲ بندر عباس. پایان نامه کارشناسی ارشد، پردیس دانشگاهی قشم، دانشگاه هرمزگان.

8

وحدتی پور، عسگر. (۱۳۹۴). بررسی اثر میانجی تعهد سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت سازمانی (مورد مطالعه: دبیرستان های پارس آباد مغان). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی.

حجتی، سعید. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری خدمتگزار مدیران سازمان های رسانه ای ورزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور، واحد کرج.

میهن دوست، مسلم. (۱۳۹۹). رابطه هوش فرهنگی و هوش اخلاقی با فرهنگ سازمانی معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

رضایی، امیر. (۱۳۹۰). مدل یابی معادلات ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی درونی با رهبری تراز پنج. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.

قدسیان، نرگس، و درانی، کمال. (۱۳۹۷). الگوی فرهنگ سازمانی. تهران: فوژان.

Çelik, M. (2007). **Organizational culture and organizational citizenship behavior**. Unpublished doctoral dissertation, Atatürk University, Erzurum.

Hofman, R.H, Hofman W.H.A and Guldemon, H. (2002). School governance, culture, and student achievement. **International Journal of Leadership in Education** 5 (3), 249-272.

İpek, C. (2012). Secondary school teachers' perceptions about organizational culture and organizational citizenship behavior. **Educational Administration: Theory and Practice**, 18(3). 399-434.

Kezar, A, Eckel, P. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Uni- versal principles or culturally responsive concepts?. **The Journal of Higher Education** 73(4), 435-460.





# 1<sup>ST</sup> National Conference on Organization & Management Research

20 April 2021 - Tehran

## اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

Murat, G., & Açıkgöz, B. (2007). An analysis of the managers' perceptions about organizational culture: the case of Zonguldak Karaelmas University. **Zonguldak Karaelmas University Social Sciences Journal**, 3(5). 1-20.

Özdemir, A. (2006). The expected and observed behaviors of school principles to form a school culture and presenting it to the public. **Journal of Turkish Educational Sciences**, 4(4). 411-433.