

فصل اول

کلیات تحقیق

در سال های اخیر، موضوع انگیزش در کار، توجه بسیاری از مدیران و پژوهشگران سازمانی را به خود جلب کرده است.

برای پی بردن به چنین مفهومی در مدیریت، تنها پرسش از مدیران رده بالا درباره بیشترین دشواری های کاری آنان می تواند تنها مؤید این نظر باشد.

به همین گونه شمار بسیاری از نوشته های پژوهشگران نشریات روانشناسی و مدیریت، گواه اهمیت این موضوع برای پژوهشگران می باشد.

انگیزش، به عنوان یک مفهوم نماینده پدیده بسیار پیچیده است که بر عوامل بسیاری در محیط سازمان اثر می گذارد و از آن ها متأثر می شود.

از این رو، اثربخشی سازمانی تا اندازه ای به مسئله توانایی مدیریت در انگیزش کارمندان برای جهت دادن آنان دست کم به سوی کوشش معقولی که به هدف های سازمان رهنمون شود، بستگی دارد (ستیز و پورتر، ۱۳۷۲: ۳-۵).

برای هر مدیر در سازمان آگاهی از مسائل انگیزش لازم است. انگیزنده ها چراهای رفتار هستند و مدیر باید بداند چرا عده ای خوب کار می کنند و اما عده ای ناراضی دارند؟ علت علاقه و بی علاقه ای آنان به شغل چیست؟ و سوالات مشابه ای که باید پاسخ برای کسی که در سازمان تصمیم می گیرد، مشخص شود.

انگیزش از ساده ترین و در عین حال، پیچیده ترین وظایف مدیریت است به این دلیل ساده است که مردم، به سوی رفتاری که احساس کنند پاداشی در پی دارد، جذب و برانگیخته می شوند. بنابر این برانگیختن شخص نباید کار چندان دشواری باشد. فقط باید مشخص شود که شخص چه می خواهد تا بتوان از آن پاداش (انگیزه) استفاده کرد (شریعتمداری، ۱۳۸۵: ۱۴۶).

نظام آموزشی از بزرگ ترین و گسترده ترین سیستم های درون هر جامعه است که سرنوشت جامعه را در بلند مدت تعیین می کند (میرکمالی، ۱۳۷۸: ۲).

مدیران در سازمان های آموزشی، بیش از هر چیز دیگر و هر سازمان دیگری با انسان ها سرو کار دارند، زیرا فراگرد عملیات این سازمان ها به وسیله انسان ها (معلمان و کارکنان) و در مورد انسان ها (دانش آموزان) انجام می پذیرد.

محور تمام فعالیت های مدیر آموزشی تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری است. بنابراین، موضوع تعلیم و تربیت، دانش آموزان هستند و بالطبع معلمان در این فرایند نقشی کلیدی دارند و هسته مرکزی به حساب می آیند (عظیمی رضانی، ۱۳۷۸: ۸۶).

از دید روانشناسان و همچنین معلمان، انگیزش، یکی از مفاهیم کلیدی است و برای توضیح سطوح مختلف عملکرد به کار می رود. این مفهوم تفاوت میزان تلاش برای انسجام تکالیف درسی را بازگو می کند. وقتی در نظام آموزشی، مشکلاتی همچون افت تحصیلی رخ می دهد، از انگیزه یادگیرنده، به عنوان یکی از علل مهم آن یاد می شود. در نظریه های آموزشی، انگیزه هم یک مفهوم اساسی به شمار می رود.

(اسپالدینگ، ترجمه یعقوبی و خوش خلق: ۱۳۷۷) انگیزش را کلید یادگیری دانش آموزان می داند. (مک کلند ۱۹۸۹، به نقل از منظری توکلی: ۱۳۷۵) نیز که پیشتران تحقیق در زمینه انگیزش پیشرفت می باشد، بر این باور است که آینده هر جامعه ای، وابسته به سطح انگیزش پیشرفت فعلی دانش آموزان آن جامعه است. نظر به اهمیت انگیزش در پیشرفت جوامع، این متغیر همواره توجه محققان را به خود جلب کرده است. در زمینه انگیزش تحصیلی دانش آموزان، تا کنون مطالعات پراکنده ای در کشور صورت گرفته و نقطه نظراتی بیان شده است (بحرانی، ۱۳۷۲: ۲۱).

یکی از عواملی که بر روی انگیزش دانش آموزان تأثیر می گذارد، روش و سبک رهبری معلم است. مفهوم "رفتار اقتضایی" وجود بهترین سبک رهبری را مورد تردید قرار می دهد: مسئله بهترین سبک نیست بلکه مسئله مؤثرترین سبک برای یک وضعیت معین مطرح است. منظور این است که تعدادی از سبک های رفتار رهبری ممکن است با توجه به عناصر مهم این وضعیت "مؤثر یا غیر مؤثر" باشند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۳: ۸۳).

معلم در مدرسه نیز به مثابه یک رهبر عمل میکند.

نخستین نکته ای که یک معلم باید به آن توجه داشته باشد، این است که انگیزش درسی یک موضوع بسیار مهم است.

روش و سبکی که معلمان در مدارس اعمال می کنند، باید با سطح بلوغ و توانایی دانش آموزان و اهداف تعیین شده متناسب باشد، زیرا یکی از ابزارهای مهم افزایش کارایی، اثربخشی و بهره وری در مدارس و کلاس درس اعمال سبک خاص از سوی معلم است که آن را با توجه به شخصیت خود و محیط کلاس بر می گزیند (عظیمی رضانی، ۱۳۷۸: ۸۶).

با توجه به اهمیت موضوع انگیزش و نقش اساسی سبک معلم در ایجاد انگیزش دانش آموزان، ما در صدد برآمدیم تا بر اساس یکی از الگوهای اقتضائی رهبری که نظریه معروف "نئوری مسیر - هدف" می باشد و شامل چهار نوع سبک رهبری "هدایتی، حمایتی، هدف گرا و مشارکتی" است، این موضوع را بررسی کنیم که آیا هرکدام از این چهار سبک رهبری بر انگیزش دانش آموزان تأثیری دارند یا نه؟ و اینکه میزان تأثیر هرکدام از این سبک ها به چه میزان می باشد؟

۱-۲- بیان مسئله

از میان نظام های مختلف اجتماعی، امروزه نظام آموزش و پرورش به حق، بزرگترین و پیچیده ترین ابداعات بشری است.

از میان انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان های آموزش و پرورش دشوارترین، ظریف ترین، با اهمیت ترین و مؤثرترین هنر و دانش زمان حاضر به شمار می رود. زیرا آموزش و پرورش توأم با مدیریت مطلوب و مناسب، از یک سو تبدیل انسان های خام به انسان های خلاق و بالنده است؛ و از سوی دیگر تأمین کننده احتیاجات نیروی انسانی هر جامعه در سطوح مختلف و در بخش های متفاوت فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی است (فیوضات، ۱۳۷۵: ۲۲).

مدیریت و رهبری از ارکان هر سازمان و جامعه ای است. مدیریت آموزشی در بین انواع سایر انواع مدیریت ها از جایگاه ویژه ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه جامعه دارد. اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت های کافی باشند، بدون تردید، نظام آموزشی نیز از اثر بخشی، کارآیی و اعتبار بالایی برخوردار خواهند بود (میرکمالی، ۱۳۷۵: ۹).

نیاز به مدیریت و رهبری، در همه زمینه های فعالیت های اجتماعی، محسوس و حیاتی است. این نیاز به ویژه در نظام های آموزش و پرورش اهمیت بسیار دارد.

یکی از این رهبران در آموزش و پرورش معلمان می باشند، چرا که معلمان از مهمترین عوامل تشکیل دهنده محیط های آموزشی می باشند.

در دنیای پیچیده، هیچ کس بی نیاز از تعلیم و تربیت نیست. امروزه فعالیت در مدرسه و در امر آموزش، خود بخش عظیمی از زندگی انسان ها شده است و دیگر نمی توان با طرز تلقی گذشته به شاگرد و تربیت او نگریست.

یکی از مواردی که در مدرسه و به ویژه معلمین باید به آن توجه زیادی داشته باشند، موضوع "یادگیری" دانش آموزان می باشد.

یادگیری، معلول انگیزه های متفاوتی است. یکی از این انگیزه ها که نقش مهمی در جریان یادگیری دارد، میل و رغبت شاگرد به آموختن است

این نکته بر همگان روشن است که "انگیزش" کلید یادگیری دانش آموزان است.

معلمان عقیده دارند وقتی دانش آموزان برای انجام و تکمیل تکالیف تحصیلی برانگیخته شوند، مطابق با توانایی های تحصیلی خود یاد خواهند گرفت؛ به همین دلیل توجه به بالا بودن انگیزش تحصیلی دانش آموزان بسیار ارزشمند است.

علاوه بر اینکه انگیزش میزان یادگیری دانش آموزان را به حداکثر می رساند، بلکه باعث می شود که دانش آموزان کار معلم را در ارائه برنامه های آموزشی، بهتر درک می کنند (اسپالدینگ، ۱۳۷۷: ۴).

پس به جرأت می توان گفت یکی از مواردی را که رهبران و به ویژه معلمین باید توجه وافر به آن داشته باشند، ایجاد انگیزه در دانش آموزان است.

یکی از عواملی که در ایجاد انگیزه در دانش آموزان نقش مهمی را ایفا می کند، رفتار معلم و به طور کلی سبک رهبری معلم در برخورد با دانش آموزان است.

رفتار رهبر محرک است و موجب ایجاد انگیزه می شود.

در مورد چگونگی رفتار رهبر با زبردستان، مطالعات فراوانی صورت گرفته، از جمله آن ها تئوری مسیر - هدف نام دارد.

در زمان کنونی، تئوری مسیر - هدف یکی از ارزشمندترین شیوه های رهبری است.

این تئوری به وسیله رابرت هاوس ارائه شد. پایه و اساس تئوری مزبور بر این قرار گرفته است که وظیفه رهبر این است که پیروان و زبردستان خود را در جهت تأمین هدف ها یاری دهد.

بر اساس تئوری مسیر - هدف رفتار رهبر تا آن اندازه برای زبردستان قابل قبول است که آن ها را به عنوان منبعی بیندارند که رضایت حال و آینده شان را تأمین کند (رایبیز، ۱۳۷۸: ۶۲۰-۶۱۸).

رابرت هاوس رفتار رهبران را به چهار دسته تقسیم کرد.

چهار نوع رفتار رهبری: هدایتی، حمایتی، هدف‌گرا و مشارکتی.

رهبری هدایتی با بیان نوع وظیفه و چگونگی انجام آن توسط زیردستان ارتباط دارد و تا حد زیادی شبیه تعیین ساختار است.

رهبری حمایتی بر نیازهای زیردستان، رفاه آنان و ارتقای جو کاری دوستانه تأکید دارد و شبیه مراعات و ملاحظه کاری است.

رهبری هدف‌گرا بر تعیین هدف‌های چالش‌انگیز، بهبود عملکرد و ابراز اطمینان به توانایی اعضای گروه در دستیابی به استانداردهای بالای عملکرد، تأکید می‌کند.

رهبری مشارکتی، مشورت با زیردستان و در نظر گرفتن پیشنهاد های آنان را پیش از تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌دهد (رضائیان، ۱۳۷۴: ۳۹۷).

در تئوری مسیر - هدف دو طبقه از متغیرهای اقتضایی یا موقعیتی ارائه می‌شوند که رابطه بین رفتار رهبر و نتیجه کار را تعدیل می‌کنند، یعنی متغیرهای محیطی که از حیطة کنترل زیردستان خارج است، مثل ساختار یا نوع کاری که باید انجام شود، سیستم اختیارات یا سلسله مراتب اداری و گروه کاری و متغیرهایی که بخشی از ویژگی‌های شخصی زیردستان را تشکیل می‌دهند، مثل کانون کنترل، تجربه و توانایی فرد.

در این نظریه یک سری پیش‌بینی‌هایی وجود دارد که نمونه‌هایی از آن به شرح زیر می‌باشند:

اگر کارهایی که باید انجام شود مبهم یا پرتنش باشند، در آن صورت رهبری مبتنی بر فرماندهی یا مقرراتی موجب رضایت بیشتری خواهد شد.

اگر کارها به گونه‌ای است که زیردستان کارهای مشخصی و معینی را انجام می‌دهند، رهبری حمایتی باعث خواهد شد که عملکرد اعضای سازمان و کارکنان واحد یا گروه بسیار عالی شود.

اگر زیردستان کانون کنترل در خود داشته باشند (یعنی آن‌ها باور کنند که بر سرنوشت خود حاکم هستند) شیوه رهبری مشارکتی مؤثر واقع خواهد شد و کارکنان با این شیوه رهبری احساس رضایت بیشتری می‌کنند.

اگر کانون کنترل زیردستان در خارج قرار گرفته باشد، شیوه رهبری مبتنی مقررات فرماندهی مؤثر واقع می‌شود.

اگر وضع به گونه ای است که کارها ساختار روشنی ندارند و آنچه باید انجام شود مبهم است، در آن صورت رهبری مبتنی بر تأمین هدف موجب خواهد شد که انتظارات زیردستان افزایش یابد و آنان در جهت بهبود عملکرد تلاش کنند (رایبیز، ۱۳۷۸: ۶۲۲-۶۲۱).

با توجه به این تعاریف، ما به این نکته پی می بریم که معلم به عنوان یک رهبر در مدرسه برای اثربخش تر عمل کردن و ایجاد انگیزه در دانش آموزان نیاز دارد که متناسب با هر موقعیت از یک سبک یا سبک های مختلف استفاده کند.

در این تحقیق قصد داریم این موضوع را بررسی کنیم که هرکدام از این چهار سبک رهبری تئوری مسیر - هدف به چه میزان بر انگیزش دانش آموزان تأثیر می گذارند.

۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

رهبری همواره با انسان عجین بوده است. از زمانی که انسان بصورت بدوی و با شکار حیوانات روزگار می گذرانید، زمانی که دوام و بقای او به توان وی در هدایت نیرو در شکارگاه و شکار بستگی داشت و یا زمانی که گروه هایی از خانواده های صحرائشین برای منبع تأمین غذا، نقل و مکان می کردند، همواره رهبری وجود داشته است.

اهمیت موضوع رهبری در سازمان ها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان ها بر آیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند (تونکه نژاد، ۱۳۸۴: ۱).

رهبران آموزشی هم به مانند دیگر رهبران از اهمیت ویژه ای در سازمان ها برخوردارند، چرا که آموزش و پرورش پایه و اساس پیشرفت هر ملتی می باشد. این موضوع بر هیچ کس پوشیده نیست، برای مثال وقتی در اکتبر ۱۹۵۷ دولت روسیه اولین سفینه فضایی به نام اسپاتنیک شماره ۱ را به فضا پرتاب کرد، مردم آمریکا بخصوص رهبران و دانشمندان آن، دلایل این عقب ماندگی را در نظام آموزش و پرورش جامعه احساس کردند و سریعاً تغییر و تحولاتی را در محتوای مواد درسی دوره متوسطه آغاز کردند (پروند، ۱۳۷۴: ۶۶).

بنابراین برای استفاده عاقلانه و مقتصدانه از زمان، سرمایه، کار و تلاش نیرو های انسانی به منظور نیل به هدف های آموزش و پرورش در سطح ملی خاص آموزش و یادگیری در سطح آموزشگاهی باید به آموزش و

تربیت تخصصی افرادی مبادرت کرد که واجد ویژگی های بارز و حرفه ای مدیریتی هستند (نیکنامی، ۱۳۷۷: ۵).

کار و فعالیت مؤثر هر نظام آموزشی، مستلزم تأمین افراد شایسته و واجد شرایط است. معلمان، راهنمایان آموزشی و مشاوران از جمله افرادی هستند که نقش های مهمی در نظام های آموزشی ایفا می کنند. اهمیت نقش معلم و ضرورت تربیت او سالیان درازی است که در اغلب نظام های آموزشی به رسمیت شناخته شده است.

امروزه همه مدارس وظیفه دارند به پرورش دانش آموزان خود در همه زمینه ها و به صورتی همه جانبه بپردازند (حق شناس، ۱۳۷۸: ۶۸).

یکی از مسائل دیگری که باید رهبران آموزشی به خصوص معلمین گرامی به آن توجه ویژه داشته باشند، یادگیری دانش آموزان است.

دانش آموزان باید یادگیرنده فعال باشند. یکی از عواملی که موجب یادگیری بیشتر و صحیح تر دانش آموزان می شود، ایجاد انگیزه و میل و رغبت به درس و کلاس درس می باشد. نخستین هدف معلمان در کلاس درس، ایجاد یک رابطه مثبت، دوستانه و حمایت کننده با دانش آموزان است. معلمان عقیده دارند وقتی دانش آموزان برای انجام و تکمیل تکالیف درسی برانگیخته شوند، مطابق با توانایی های تحصیلی خود، یاد خواهند گرفت به همین دلیل توجه به بالا بودن انگیزش تحصیلی دانش آموزان بسیار ارزشمند است (اسپالدینگ، ۱۳۷۷: ۴).

اهمیت و ضرورت این تحقیق از آنجا ناشی می شود که مقوله انگیزش و نیاز های انسان (دانش آموزان) در سازمان ها (مدارس) با موضوعات و موارد زیاد دیگری ارتباط بسیار نزدیک دارد. با این معنا که چنانچه انسان ها (دانش آموزان) و نیاز های آن ها به درستی شناخته شود و اقدامات مقتضی در جهت ارضای آن ها فراهم آید، از یک طرف باعث تقویت روحیه، رضایت شغلی و عملکرد بالاتر و از طرف دیگر باعث کاهش فشار (ناشی از کار) تنش، مخالفت، مقاومت، حسادت و... می گردد که در نهایت، به افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان (مدرسه) منجر خواهد شد و سلامت فرد، سازمان و جامعه تضمین می شود (عظیمی رضائی، ۱۳۷۸: ۸۶).

صدها روانشناس زندگی خود را صرف کرده اند تا علت نحوه رفتار موجودات انسانی را کشف کنند. کوشش های آنان به به موفقیت های زیادی منجر شده است. امروزه، ما نسبت به چند دهه قبل اطلاعات زیادی درباره این موضوع داریم، اما این موفقیت ها بدین معنا نیست که درک و فهم ما کامل شده است و اکنون می توانیم با این دانش جدید تمام اشکال رفتار ها و نگرش های ضد باروری در مدارس و کلاس ها را متوقف کنیم. اگر

موضوع انگیزش اینقدر ساده بود، معلمان به حل بسیاری از مشکلاتی که با اندک انگیزش دانش آموز قابل رفع بود، فائق می آمدند.

بنابراین با انجام تحقیقاتی در مورد انگیزش دانش آموزان، می توان معلمان را آگاه کرد که برای افزایش انگیزش تحصیلی دانش آموزان باید بینش و اهدافی متعادل داشته باشد و این که معلمان باید آگاه باشند که مجموعه یکسانی از شیوه های عملی که در تمام موفقیت ها مؤثر باشد، وجود ندارد.

یک معلم موفق کسی است که نسبت به بافتی که در آن کار می کند فهم و درک کاملی داشته باشد تا بتواند در مورد علت احساسات و رفتارهایی که از دانش آموزان سر می زند پی ببرد و به طرح ریزی برنامه های اصلاحی اقدام کند که با نیازهای آنان متناسب است (اسپالدینگ، ترجمه ایرج خوش خلق و حسن یعقوبی، ۱۳۷۷: ۲۸۷-۲۸۶).

با انجام این پژوهش می توان معلمین را با این موضوع آشنا کرد که رفتار و سبک رهبری آن ها در کلاس درس، تا چه حد بر انگیزش دانش آموزان و در نهایت بر میزان یادگیری آنان، تأثیر می گذارد، و بر دقت آن ها در چگونگی برخورد و رفتار خود در کلاس، افزود.

۴-۱- اهداف تحقیق

هدف کلی این تحقیق، بررسی سبک رهبری دبیران مدارس دخترانه شهرستان شهربابک بر اساس نظریه مسیر- هدف و تأثیر آن بر انگیزش دانش آموزان، می باشد.
اهداف فرعی این تحقیق به شرح ذیل می باشد:

۱- بررسی رابطه سبک رهبری هدایتی، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران با انگیزش دانش آموزان

۲- بررسی رابطه میزان مشخص بودن ساختار تکالیف درسی دانش آموزان با هر کدام از چهار سبک هدایتی، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران

۳- بررسی رابطه میزان رسمی بودن سیستم اختیارات مدرسه با هر کدام از چهار سبک هدایتی، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران

۴- بررسی رابطه بین میزان توانایی دانش آموزان با هر کدام از چهار سبک هدایتی، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران

- ۵- بررسی رابطه میزان کنترل درونی دانش آموزان با هر کدام از چهار سبک هدایتی، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران
- ۶- بررسی میزان کنترل بیرونی دانش آموزان با هر کدام از چهار سبک هدایتی، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران

۵-۱- سؤالات تحقیق

- ۱- آیا بین سبک رهبری هدایتی، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران و انگیزش دانش آموزان همبستگی وجود دارد؟
- ۲- آیا بین میزان مشخص بودن ساختار تکالیف درسی دانش آموزان و هر کدام از چهار سبک هدایتی، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران همبستگی وجود دارد؟
- ۳- آیا بین میزان رسمی بودن سیستم اختیارات مدرسه و هر کدام از چهار سبک هدایت، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران همبستگی وجود دارد؟
- ۴- آیا بین میزان توانایی دانش آموزان و هر کدام از چهار سبک هدایتی، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران همبستگی وجود دارد؟
- ۵- آیا بین میزان کنترل درونی دانش آموزان و هر کدام از چهار سبک هدایتی، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران همبستگی وجود دارد؟
- ۶- آیا بین میزان کنترل بیرونی دانش آموزان با هر کدام از چهار سبک هدایتی، حمایتی، مشارکتی و هدف گرای دبیران همبستگی وجود دارد؟

۶-۱- تعاریف نظری و عملیاتی واژه ها

- « رهبری: رهبری فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار زیردستان برای هدایت آن ها در ایفای وظایف سازمانی است » (علاقه بند، علی، ۱۳۸۴: ۴۲).
- « رهبری آموزشی عبارت است از یاری به ایجاد فرصت های بهتر برای آموختن و آموختن است » (کیمبل وایلز، ترجمه طوسی، ۱۳۷۶: ۶).

« سبک رهبری: سبک رهبری مجموعه ای از نگرش ها، صفات و مهارت های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مبهم شکل می گیرد » (کیمبل وایلز، ترجمه طوسی، ۱۳۷۶: ۶).

تئوری مسیر- هدف:

بر اساس تئوری مسیر - هدف، رفتار رهبر تا آن اندازه برای زیردستان قابل قبول است که آن ها آن را به عنوان منبعی بپندارند که رضایت حال و آینده شان را تأمین کند. رفتار رهبر محرک است و موجب ایجاد انگیزه می شود؛ به گونه ای که: (۱) عملکرد خوب اسباب رضایت آنان را فراهم می آورد، و (۲) راهنمایی ها، حمایت ها و پاداش هایی که از ضروریات عملکرد خوب است را به همراه دارد. برای تأیید این گفته ها، آن پژوهشگر رفتار رهبران را به چهار دسته تقسیم می کند (رابینز، ۱۳۷۸: ۶۲۰).

📌 تعریف نظری رهبری هدایتی: در این سبک رهبر راهنمایی های لازم را برای زیردستان در رابطه با آن چه که باید انجام دهند و اینکه چگونه آن ها را انجام دهند و برنامه کاری را فراهم می سازد، همچنین استاندارد های لازم برای آن چه که باید انجام دهند را تعیین می کند.

📌 تعریف عملیاتی رهبری هدایتی: منظور از سبک هدایتی نمره ای است که دبیر از نظر دانش آموز از سؤال های ۱-۵-۹-۱۴-۱۸ در پرسشنامه رابرت هاوس، به دست می آورد.

📌 تعریف نظری رهبری حمایتی: بر نیازهای زیردستان، رفاه آنان و ارتقای جو کاری دوستانه تأکید دارد و شبیه مراعات و ملاحظات کاری است.

📌 تعریف عملیاتی رهبری حمایتی: منظور از سبک حمایتی، نمره ای است که دبیر از نظر دانش آموز از سؤال های ۲-۸-۱۳-۱۵-۲۰ در پرسشنامه رابرت هاوس، به دست می آورد.

📌 تعریف نظری رهبری مشارکتی: این رهبر نظرات و پیشنهاد های زیردستان را می پرسد و از پیشنهاد های آنان هم استفاده می کند ولی تصمیم گیری نهایی را خودش انجام میدهد (رابینز، ۱۳۷۸: ۶۲۴).

📌 تعریف عملیاتی سبک مشارکتی: منظور از سبک مشارکتی، نمره ای است که دبیر از نظر دانش آموز از سؤال های ۳-۴-۷-۱۲-۱۷ در پرسشنامه رابرت هاوس، به دست می آورد.

📌 تعریف نظری رهبری هدف گرا: این رهبر با تعیین هدف های چالشی، از زیردستان خود می خواهد که عملکرد خود را در بالاترین سطح ممکن انجام دهند و به ابراز اطمینان به توانایی اعضای گروه در دستیابی به استانداردهای بالای عملکرد تأکید دارد (رابینز، ۱۳۷۸: ۶۲۴).

🚩 تعریف عملیاتی سبک هدف گرا: منظور از سبک رهبری هدف گرا، نمره ای است که دبیر از نظر دانش آموزان سؤال های ۶- ۱۰-۱۱-۱۶- ۱۹ در پرسشنامه رابرت هاوس به دست می آورد.

در تئوری مسیر - هدف، دو طبقه از متغیرهای اقتضایی ارائه می شود.

متغیرهای اقتضایی شامل ویژگی های کارکنان و محیط کار یا ویژگی های محیطی می شود. ویژگی های مهم کارکنان عبارتند از: (۱) اقتدار گرایی (ذهن بسته و عدم انعطاف) (۲) خود را مسئول رفتارهای خود دانستن یا ندانستن (مرکز کنترل رفتار درونی یا بیرونی) و (۳) توان (دانش کاری مربوطه، تجربه کاری مربوطه و استعداد) . متغیرهای کلیدی عبارتند از: (۱) ماهیت کار (ساختار کار)، سیستم اختیارات رسمی و گروه کاری صمیمی و دوستانه. (رابینز، ۱۳۷۸: ۶۲۵)

انگیزه (Motive) : گرایش ویژه یا گرایش رفتار نسبتاً ثابت زمانی است که به موقعیت بستگی ندارد، مانند انگیزه پیشرفت و "انگیزه پیوند جویی".

انگیزش (Motivation) : مجموع متغیرهای پیچیده ارگانیزی و محیطی است که کنش آن ها به فعالیت عمومی و جهت دار احساس و رفتار منجر می شود (خداپناهی، ۱۳۷۶: ۱۷).

فصل دوم

ادبیات تحقیق

۱-۲- رهبری (Leadership)

رهبری در هر سازمان یک فرایند کلیدی محسوب می شود. موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان به سرپرستی آن بستگی دارد. اگر یک ابتکار بازرگانی، یک دانشگاه، یا یک تیم ورزشی به موفقیت دست یابند، غالباً افتخار آن نصیب رئیس یا مربی می شود و اگر شکست در پی باشد، معمولاً همان فرد است که بر کنار می شود. بنابراین یکی از مبانی کلیدی و بسیار مهم در هر سازمان، چگونگی جذب، تربیت و نگهداری افرادی است که رهبرانی کارآمد خواهند داشت (اکبری، ۱۳۸۶: ۹۷)

هدایت و رهبری، به منزله چراغ سبز و روشنی است که در جاده تاریک و پر پیچ و خم مدیریت، مدیر و سرپرست باید در دست داشته و افراد زیر دست خود را در جهت پیشبرد اهداف و مقاصد سازمانی به آن سوق دهند (شریعتمداری، ۱۳۸۵: ۱۲۵).

سازمان موفق، مشخصه مهمی دارد که آن را از سازمان های ناموفق متمایز می سازد: رهبری پویا و مؤثر. پیتر دراگر اشاره می کند که مدیران منبع اصلی و نادر کارهای عظیم بازرگانی بشمار می روند.

هدف از رهبری در مدیریت، راهنمایی زیردستان در جهت بهتر فهمیدن هدف های سازمان و برانگیختن آن ها به کار و فعالیت مؤثر است. هدایت یا رهبری، گرچه مفهومی ساده به نظر می رسد، ولی روش های آن پیچیده و مشکل است؛ زیرا که مدیر در ایفای نقش رهبری با مجموعه ای از عوامل سرو کار دارد که قابل کنترل نیستند (علاقه بند، ۱۳۸۴: ۴۲).

برای رهبری تعاریف گوناگونی عنوان شده است که ما در اینجا به چند نمونه از آن ها اشاره می کنیم.

بزعم جرج تری «رهبری عبارت است از عمل تأثیر گذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف های گروهی تلاش کنند»

رابرت تاننوم، ایروینگ وچلر و فرد مازاریک «رهبری را به عنوان تأثیر گذاری بین افراد تعریف می کنند که در وضعیتی اعمال می شود و به وسیله فراگرد ارتباط بسوی تحقق هدف یا هدف های خاصی معطوف می گردد». هارولد کونتز و سیرل اودانل می نویسند که «رهبری تأثیر گذاری بر افراد است تا تحقق هدف مشترکی را دنبال کنند».

رهبری (همفیل، ۱۹۵۷) یعنی «رفتار فرد در هنگام هدایت فعالیت های یک گروه و در جهت دستیابی به هدف یا هدف های مشترک».

رهبری (تانن بام، ۱۹۶۱) یعنی « اعمال نفوذ یک فرد بر دیگران در موقعیتی خاص که بوسیله فرایند ارتباط و در جهت دستیابی به هدف و یا اهداف مشخصی هدایت می گردد».

رهبری (استاگدیل، ۱۹۷۴) یعنی « آغاز گری و حفظ انتظارات و توقعات و تعامل گروهی».

رهبری (کتز و کان، ۱۳۷۸) یعنی «توسعه یا افزایش نفوذ بر افراد تحت نظارت بنحوی که از قبول یا اجابت میکانیکی رهنمود های یکنواخت سازمانی، فراتر رود» (ساعتچی، ۱۳۸۰: ۳۲).

ونس و پاکارد «رهبری را این گونه تعریف می کنند: رهبری هنر موفق شدن در این موضوع است که دیگران کاری را انجام بدهند، آن گونه که شما می خواهید انجام شود» (کاظم، ۱۳۸۱: ۲۰).

«رهبری فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار زیردستان برای هدایت آن ها در ایفای وظایف سازمانی است» (علاقه بند، ۱۳۸۴: ۴۲).

«رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص به طوری که با میل و خود در جهت حصول به هدف های تعیین شده گام بردارند».

«رهبری عبارت است از توانائی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقه مندی انجام وظیفه نمایند».

«رهبری عبارت است از توانائی نفوذ در افراد که به طور علاقه مندانه هدف ها را تعیین و تحقق بخشند و حس وفاداری و همکاری همراه با احترام در آن ها به وجود آورد (دویتری و دیگران، ۱۹۸۴: ۳۲۵).

۲-۲- تفاوت مدیریت و رهبری

واژه رهبری با مسامحه و بی پروایی زیادی در سازمان ها به کار می رود و غالباً در کنار مدیریت کاربرد یافته است. در این مورد مطالعه و تحقیق بسیار به عمل آمده و تعاریف گوناگونی عرضه شده است، اما متأسفانه آن چه که غالباً نادیده گرفته می شود این است که بین مفاهیم "مدیریت" و "رهبری" تفاوت های اساسی وجود دارد. رهبر کسی است که پیروانی داشته باشد و همین نکته نشان می دهد که همه مدیران رهبر نیستند، زیرا مدیریت به مفهوم اداره کردن و کنترل کردن است، در حالی که رهبری کردن، به مفهوم هدایت کردن و کسی را به مقصد رساندن است (کاظم، ۱۳۸۱: ۲۰).

در مقالات و کتاب های متعددی که عمدتاً همراه موضوع مدیریت استراتژیک منتشر شده پرسش زیر مطرح است:

آیا مدیریت و رهبری یک مفهوم دارند یا دارای مفاهیم و قلمروهای متفاوت هستند؟

در اینجا لازم است توضیحاتی ارائه شود:

۱- از دیدگاه مدیریت استراتژیک، تفاوت این گونه مطرح شده که رهبری تصمیم گیری و هدایت استراتژیک است و مدیریت اجرای مؤثر تصمیمات استراتژیک، حتی اگر یک نفر هر دو وظیفه را عهده دار باشد ماهیت این دو وظیفه متفاوت است.

۲- یادآوری یک مشکل لغوی (Terminologic) در اینجا ضروری است. مینتزرگ در مقایسه بین تصمیم گیری های استراتژیک و عملیاتی ادعا کرده است که مدیریت در سمت راست مغز انسان و برنامه ریزی در سمت چپ مغز متمرکز است. مراد از واژه مدیریت از دیدگاه مینتزرگ همان رهبری است و مراد از برنامه ریزی نیز مدیریت عملیاتی می باشد. بعضی دیگر واژه های آرتیستیک (Artistic) و فن سالار (Technocraton) را به کار برده اند.

۳- در نگاه دیگر رهبری بخشی از وظایف هر مدیر در استفاده مؤثر منابع انسانی سازمان می باشد. بنابراین مدیر موظف است در کنار استفاده مؤثر از سایر منابع سازمان از منابع انسانی به نحوه بایسته ای بهره گیرد و در این تعبیر، رهبری هنر مدیریت است.

رهبری بر خلاف بسیاری از وظیفه های مدیریت، مانند برنامه ریزی و سازماندهی، وظیفه ای است کاملاً رفتاری که با درگیری فراوان در روابط شخصی ملازمه دارد. به عبارت ساده رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر، انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب نماید. از این رو رهبری در مفهوم سازمانی آن به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می آید. هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل باید انجام وظیفه یعنی هدایت افراد سازمان را نیز عهده دار گردد.

مهمترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبری کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرست خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرنوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند (شریعتمداری، ۱۳۸۵: ۱۲۵).

کونس و پاسنر برای تعیین اینکه چگونه رهبران بر پیروان خود تأثیر می گذارند، مطالعات گسترده ای را انجام داده اند و یافته های خود را در کتابی به نام چالش رهبری عرضه کرده اند. طبق نوشته آنان، رهبران برای آن

که افراد را به پیروی از خود متقاعد کنند، به نظر می رسد یک راهبرد سه مرحله ای موسوم به (رؤیا - درگیری - پشتکار) را اتخاذ می کنند. این افراد نسبت به آن چه می توان انجام داد، دارای آرزو و رؤیا هستند. آنان همچنین می دانند که به تنهایی نمی توانند به رؤیای خود برسند، بنابراین تلاش می کنند تا دیگران را در رؤیای خود درگیر کنند و سرانجام این که رهبران در تلاش برای رسیدن به هدف پشتکار دارند. مطالعات بعدی نشان می دهد که افراد، تنها از کسی پیروی می کنند که معتقد باشند، می تواند آنان را به مقصدی برساند. به بیان دیگر، افراد باید در پیروی از شخص، چیز با ارزشی ببینند. آنان باید ببینند که برخی از نیازهایشان برآورده می شود. مفهوم هدف، رسالت و یا رؤیا می تواند در افراد انگیزه عظیمی ایجاد کند و رهبران می توانند چنین رؤیای مشترکی را به وجود آورند. بنابراین فردی که پیروانی ندارد، رهبر نیست و افراد هم تا رؤیای کسی را به مثابه رؤیای خود قبول نکنند، پیرو او نخواهند شد. این بدین معناست که در حوزه رهبری، نمی توان فرمان صادر کرد که کسی به چیزی معتقد شود، بلکه تنها می توان اعتقاد افراد را تقویت نمود (کاظم، ۱۳۸۱: ۲۱).

۲-۳- ویژگی های رهبری

رهبری در سازمان ها از سه ویژگی برخوردار است: اولاً، رهبری مستلزم وجود پیروان یا زیردستانی است که دستورات شخص رهبر را با میل و اراده بپذیرند. در اثر این پذیرش، امر رهبری امکان پذیر می شود. مدیر بدون پذیرش زیردستان، فاقد خصوصیات رهبری است. ثانیاً، در جریان رهبری، قدرت رهبر و زیردستان نابرابر است. رهبر اختیار دارد که فعالیت های زیردستان را هدایت کند، ولی آن ها نمی توانند فعالیت های رهبر را هدایت کنند. با وجود این، آن ها نیز به طریقی بر فعالیت های وی اثر خواهند گذاشت. ثالثاً، رهبر سازمانی، علاوه بر این که به طور قانونی رفتار زیردستان را هدایت می کند، همچنین می تواند اعمال نفوذ کند و بر رفتار آن ها اثر بگذارد. به عبارت دیگر، مدیری که از جانب زیردستان به عنوان رهبر پذیرفته شده، نه فقط می تواند به آن ها بگوید چه بکنند، بلکه همچنین می تواند آنان را از لحاظ نحوه اجرای دستور، تحت تأثیر قرار دهد؛ مثلاً، مدیر، به اقتضای مقام خود ممکن است زیردستان را در انجام وظایفشان هدایت کند، ولی اینکه آن ها، وظایف خود را به درستی انجام خواهند داد یا نه، به نفوذ و رهبری او بستگی خواهد داشت. بنابراین، برای رهبری سازمانی، شخص مدیر، علاوه بر اختیار قانونی، باید از توانایی تأثیر و نفوذ در رفتار اعضای سازمان نیز برخوردار باشد.

۲-۴- شایستگی های رهبری

برای رهبری اثربخش بر رفتار زیردستان، صاحب نظران رفتار سازمانی به شایستگی های سه گانه زیر تأکید کرده اند:

۱- تشخیص: توانا بودن مدیر به فهم موقعیتی که می کوشد تحت تأثیر قرار دهد. تشخیص، یک توانایی شناختی است که بر مبنای آن فهم موقعیت فعلی و پیش بینی موقعیت آینده میسر می شود. تفاوت میان وضع موجود و وضع مطلوب، مسئله ای است که مدیر به حل آن خواهد پرداخت. حل این مسئله را، قابلیت های دیگر رهبری تسهیل خواهند کرد.

۲- سازگاری: توانا بودن مدیر به انطباق رفتار خود و منابعی را که در اختیار دارد با شرایط و عوامل موجود در موقعیت است؛ به طوری که موجب تغییر موقعیت موجود شده و تحقق وضع مطلوب را تسهیل نماید. سازگاری و انطباق یک توانایی رفتاری است.

۳- ارتباط: توانا بودن مدیر به برقراری ارتباط با دیگران به طوری که آن ها بتوانند به آسانی منظور آن را بفهمند و بپذیرند. ارتباط برقرار کردن، یک توانایی فراگردی یا عملیاتی است. در صورتی که مدیر به فهم موقعیت توانا بوده و قابلیت سازگاری رفتاری را نیز داشته باشد، ولی نتواند ارتباط مؤثری با زیردستان برقرار کند، کل فراگرد فعالیت و تلاش او، تأثیر دلخواهش را نخواهد داشت. قابلیت های فوق، به مرور، از راه یادگیری علوم رفتاری، تجربه و کارورزی حاصل می شوند (علاقه بند، ۱۳۸۴: ۴۳).

۲-۵- وظایف رهبری

طبیعی است که وظایف رهبری در ارتباط با نوع گروه و ساختار آن و مشخصات داخلی و خارجی گروه، تفاوت خواهد کرد، ولی معمولاً رهبران گروه ها و سازمان های اجتماعی، مجموعه ای از وظایف مختلف را به عهده دارند. مجموعاً به چهارده وظیفه مختلف مربوط به رهبری اشاره خواهیم کرد که اهمیت آن ها با توجه به نوع گروه، سازمان و خصوصیات رهبر، متفاوت خواهد بود:

۱- رهبر به عنوان مجری: رهبر یک گروه یا سازمان اعم از اینکه خود سیاست های گروه را تعیین نماید یا ننماید، مسئولیت بازبینی اجرای این سیاست ها را بر عهده خواهد داشت.

۲- رهبر به عنوان برنامه ریز: یکی از وظایف رهبر تصمیم گیری در مورد انتخاب روش ها و مسائل برای رسیدن به هدف ها است که جزء برنامه ریزی گروه می باشد.

۳- رهبر به عنوان سیاست گذار: درگیر شدن در طراحی هدف ها و سیاست گذاری های یک گروه یا سازمان و دخالت برای پیاده کردن آن ها یکی از وظایف مهم رهبری گروه یا سازمان می باشد، اعم از اینکه این سیاست گذاری مستقیماً توسط خود رهبر صورت گیرد یا از سطوح بالاتر سازمان ابلاغ شود و یا اینکه از طریق رده های پایین سازمان پیشنهاد گردد.

۴- رهبری به عنوان متخصص: حداقل در گروه های غیر رسمی، فردی که دانش و تخصص لازم در مسائل مربوط به آن گروه را بیش از دیگران داشته باشد، به عنوان رهبر انتخاب می گردد.

۵- رهبر به عنوان نماینده خارجی گروه: لوین رهبر را به عنوان دروازه بان گروه معرفی می کند. از آن جا که رهبر معمولاً بیشتر از سایر افراد از هدف ها و برنامه های گروه آگاه است و به نیازها و خواسته های آن آشنایی دارد، بیش از هرکس صلاحیت نمایندگی یا پاسخگویی گروه را خارج از گروه یا سازمان خواهد داشت.

۶- رهبر به عنوان کنترل کننده روابط داخلی: با توجه به میزان اشرافی که رهبر نسبت به جزئیات ساختمان گروه و روابط گروهی دارد، می تواند نسبت به کنترل روابط داخلی گروه نقش مهم و سازنده ای داشته باشد.

۷- رهبر به عنوان مسئول تشریفات و تنبیهات: قدرت تشویق و تنبیه اعم از اینکه در قالب مسائل مالی و ترفیع و ارتقای افراد باشد یا در حوزه ای وسیع تر از آن، وسیله ای است که رهبر توسط آن می تواند کنترل خود را روی گروه یا سازمان اعمال نماید.

۸- رهبر به عنوان واسطه یا داور: با توجه به قدرت تنبیه و تشویقی که در اختیار رهبری است، نقش او به عنوان یک واسطه یا داور در حل تضاد های داخلی گروه و افراد، از اهمیت خاصی برخوردار است. او می تواند دسته بندی های داخل گروه را کاهش دهد و یا تشدید نماید و برای قضاوت کردن بین افراد گروه و آشتی دادن آن ها بیش از دیگران توانایی دارد.

۹- رهبر به عنوان نمونه: در بسیاری از گروه ها یا سازمان ها، رهبر لازم است خود نمونه بارز رفتاری باشد که از افراد گروه انتظار می رود؛ مثلاً یک رهبر مذهبی لازم است در مجامع عمومی، مظهر تمام فضایل اخلاقی باشد که دیگران را به آن موعظه نماید و یا یک فرمانده نظامی که می خواهد سپاه او با شجاعت و جسارت در جنگ پیشروی کند باید خود نمونه ای از این شجاعت و جسارت باشد.

۱۰- رهبر به عنوان علامت گروه: در برخی از گروه ها، همانطور که علائمی نظیر لباس یک شکل، نام ها و حرکات خاص در شناسایی آن گروه یا مجموعه نقش دارد، رهبر نیز به عنوان سمبل یا علامتی در شناخت آن

گروه نقش پیدا می کند، به خصوص هنگامی که رهبر برای مدت طولانی در حیات آن مجموعه وجود داشته باشد و به شکل یک نهاد برای آن مجموعه درآید.

۱۱- رهبر به عنوان جانشین مسئولیت های فردی: گاهی تصمیم گیری مربوط به یک فرد به وسیله رهبر انجام می گیرد تا فشار ناشی از عواقب آن به عهده او باشد. افراد نیز متقابلاً گاهی مایلند که حتی در مواردی که قدرت تصمیم گیری دارند، از اتخاذ تصمیم خودداری کنند و تصمیم گیری را به مدیر یا رهبر واگذار نمایند تا از هرگونه عوارض مربوط به نتایج آن آسوده خاطر باشند، در این گونه موارد در حقیقت رهبر مسئولیت فردی اعضای سازمان را شخصاً عهده دار شده است.

۱۲- رهبر به عنوان ایدئولوژیست: مهمترین مسئولیت و وظیفه یک رهبر، وقتی است که مسئولیت هدایت عقیدتی و ایدئولوژی گروه را عهده دار می گردد، زیرا در این صورت او به عنوان منبع اعتقادات، ارزش ها و معیار های افراد داخل گروه یا جمع، متجلی خواهد شد. ایدئولوژی چیزی است که در عمق وجود اعضا نفوذ و در شکل گیری رفتار و گفتار و ذهنیات آن ها نقش مهمی بازی می کند.

۱۳- رهبر به عنوان شبه پدر: رهبر می تواند در بسیاری از موارد، منبعی برای پاسخ به تمایلات و احساسات پیروان به حساب آید و پیروان او را همچون پدری که هم تشویق و تنبیه او جنبه دلسوزی دارد، پنداشته و مسائل و مشکلات خود را با او در میان بگذارد.

۱۴- رهبر به عنوان سپر بلا: رهبری که نقش شبه پدر را بر عهده دارد و در صورت لزوم پاسخگوی عوارض ناشی از نتایج کار دیگران می گردد، در حقیقت در سطح همه گروه ها یا سازمان نیز می تواند پناهگاه و محملی برای جلوگیری از روحیه یأس و ناامیدی در شکست های گروه باشد و با قبول مسئولیت این شکست ها، سپر بلایی برای افراد سازمان و گروه گردد

طبیعی است که این وظایف چهارده گانه معمولاً به صورت مجزا و جدا از یکدیگر اعمال نمی گردد بلکه مجموعه ای از آن ها در گروه ها و سازمان ها مورد توجه و اعمال قرار می گیرد، درجه شدت و ضعف آن ها و نحوه ترکیب همه یا بخشی از آن ها به عوامل مختلف رهبری، پیروان، ساختار سازمانی و شرایط و موقعیت اجتماعی گروه بستگی دارد (جاسبی، ۱۳۷۷: ۳۹۵).