

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٣١١٧٥

دانشگاه آزاد اسلامی

واحد مرودشت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد ((M.A))

گرایش: مدیریت آموزشی

عنوان:

بررسی رابطه سبکهای مدیریت با اخلاقیت مدیران آموزشی

مدارس متوسطه شهر شیراز

سال تحصیلی ۸۵-۸۴

استاد راهنما:

دکتر عباده... احمدی

استاد مشاور:

دکتر حجت اله جاویدی

نگارش:

محمدهادی بهرینی

تأیید: ۱۳۸۵

استاد راهنما: دکتر عباده احمدی

۱۳۸۸/۱۲/۲

۱۳۱۱۷۳

دانشگاه آزاد اسلامی

واحد مرودشت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد ((M.A))

گرایش: مدیریت آموزشی

عنوان:

بررسی رابطه سبکهای مدیریت با خلاقیت مدیران آموزشی

مدارس متوسطه شهر شیراز

نگارش:

محمدهادی بحرینی

تابستان ۱۳۸۵

۱- دکتر عبدالله احمدی

هیأت داوران: ۲- دکتر حجت اله جاویلی

۳- دکتر شاپور امین شایان جهرمی

۱۶

تقدیم به عزیزانی که همواره در راه تحصیل علم

و

دانش مرا مساعدت و یاری نمودند

تقدیم به پدر مادر بی همتایم

تقدیم به امید زندگانیم همسرو فرزندان عزیزم رضا و نجمه

تقدیر و تشکر :

سپاس خدایی که هستی را آفرید ، خرد و آگاهی را در وجود انسان به ودیعت گذاشت و چراغ دانش را فرا راهش قرار داد . این تحقیق با کمک ایزد توانا و راهنمایی اساتید ارجمند و گرامی جناب آقای احمدی و دکتر جاویدی و دکتر شایان و همکاری بیدریغ همکارانم در سازمان دانش آموزی استان انجام شده است . که بدینوسیله از زحمات این بزرگواران تقدیر مینمایم .

از خداوند بزرگ توفیق همگان را در راه خدمت به جامعه اسلامی خواستارم .

چکیده

هدف اصلی این تحقیق بررسی ارتباط سبکهای مدیریت با خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز است. در کنار این هدف متغیرهای دیگری مانند جنسیت، سابقه آموزشی، سابقه مدیریت، مدرک تحصیلی مورد بررسی قرار گرفت. آزمودنیها ۹۷ نفر از مدیران مدارس متوسطه دخترانه و پسرانه نواحی چهارگانه شیراز هستند که به نسبت (۳۰/۹٪) ناحیه ۱ (۲۰/۷٪) ناحیه ۲ (۲۲/۷٪) ناحیه ۳ (۲۵/۷٪) ناحیه ۴ به شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده اند. ابزار اندازه گیری شامل دو پرسشنامه ۱_ پرسشنامه تعیین سبک رهبری که توسط بادرنز و متزکاس ابداع گردیده ۲_ پرسشنامه خلاقیت که توسط رند سیپ ابداع گردیده است. پایایی و روایی پرسشنامه سبک رهبری ۷۸٪ و پرسشنامه خلاقیت ۷۴٪ به روش آلفای کرونباخ بدست آمد و توسط اساتید نیز مورد تایید قرار گرفت در روش آماری از ضریب همبستگی پیرسون، آ تست و واریانس یک طرفه استفاده گردید.

یافته ها:

- الف_ سبک مدیریت با خلاقیت مدیران آموزشی رابطه معنا داری نشان میدهد.
 - ب_ سبک مدیریت رابطه مداری با خلاقیت مدیران رابطه معنا داری نشان میدهد.
 - ج_ سبک مدیریت وظیفه مداری با خلاقیت مدیران رابطه معنا داری نشان نمیدهد.
 - د_ سبک مدیریت تلفیقی (رابطه مداری_وظیفه مداری) با خلاقیت رابطه معنا داری نشان میدهد.
 - ه_ تفاوت معنی داری بین سبک مدیریت زن و مرد وجود دارد.
- و_ از میان متغیرهایی مانند سبک مدیریت، سابقه آموزشی، سابقه مدیریت و مدرک تحصیلی، سبک مدیریت سهم بیشتر و معنی داری را در پیش بینی خلاقیت دارد.
- ز_ بین خلاقیت مدیران زن و مرد تفاوت معنی داری وجود ندارد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول - طرح تحقیق
۱	۱-۱- مقدمه
۳	۱-۲- بیان مسأله
۶	۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق
۸	۱-۴- سبکهای رهبری
۱۱	۱-۵- خلاقیت از دیدگاه دانشمندان
۱۳	۱-۶- اهداف تحقیق
۱۴	۱-۷- فرضیه های تحقیق
۱۵	۱-۸- متغیرها
۱۶	۱-۹- تعاریف واژه ها
	فصل دوم - پیشینه تحقیق
۱۸	۲-۱- مقدمه
۲۱	۲-۲- تکامل نظریه های رهبری
۴۰	۲-۳- خلاقیت
	فصل سوم - روش تحقیق
۹۴	۳-۱- طرح کلی پژوهش
۹۶	۳-۲- جامعه آماری و نمونه مورد مطالعه
۹۷	۳-۳- تعریف ابزار جمع آوری داده ها
۹۹	۳-۴- روایی و پایایی ابزار
۱۰۱	۳-۵- روش اجرا
۱۰۲	۳-۶- روشهای آماری مورد استفاده
	فصل چهارم - یافته های پژوهش
۱۰۴	۴-۱- مقدمه
۱۰۵	۴-۲- تحلیل توصیفی داده ها

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۰۷	۳-۴- تحلیل استنباطی داده ها
	فصل پنجم - بحث و نتیجه گیری
۱۱۹	۱-۵- مقدمه
۱۲۱	۲-۵- نتیجه گیری از تحقیق
۱۲۷	۳-۵- نتیجه گیری کلی
۱۳۰	۴-۵- محدودیت ها
۱۳۲	۵-۵- پیشنهادات
۱۳۴	پیوستها
۱۳۵	منابع و مأخذ
۱۳۵	فهرست منابع فارسی
۱۳۸	فهرست منابع انگلیسی
۱۳۹	چکیده انگلیسی

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۱۰۵	جدول شماره ۱ توزیع مدیران مدارس
۱۰۵	جدول شماره ۲ توزیع جنسیت مدیران مدارس
۱۰۶	جدول شماره ۳ توزیع مدرک تحصیلی
۱۰۷	جدول شماره ۴ ضریب همبستگی بین متغیر سبک مدیریت و اخلاقیت
۱۰۸	جدول شماره ۵ ضریب همبستگی بین متغیر سبک اخلاقیت و سبک رابطه مداری
۱۰۹	جدول شماره ۶ ضریب همبستگی بین متغیر اخلاقیت و سبک وظیفه مداری
۱۱۰	جدول شماره ۷ ضریب همبستگی بین متغیر سبک مدیریت تلفیقی و اخلاقیت
۱۱۱	جدول شماره ۸ آزمون t تست بین متغیر اخلاقیت و جنسیت
۱۱۳	جدول شماره ۹ آمار توصیفی مربوط به اخلاقیت و مدرک تحصیلی
۱۱۳	جدول شماره ۱۰ تحلیل واریانس یک طرفه بین اخلاقیت و مدرک تحصیلی
۱۱۴	جدول شماره ۱۱ ضریب همبستگی بین متغیر اخلاقیت و سابقه آموزشی
۱۱۴	جدول شماره ۱۲ ضریب همبستگی بین متغیر اخلاقیت و سابقه مدیریت
۱۱۵	جدول شماره ۱۳ میزان رابطه بین سبک وظیفه مدار و رابطه مدار
۱۱۵	جدول شماره ۱۴ آزمون t تست بین متغیر سبک مدیریت رابطه مدار و جنسیت
۱۱۶	جدول شماره ۱۵ آزمون t تست بین متغیر سبک مدیریت وظیفه مدار و جنسیت
۱۱۷	جدول شماره ۱۶ آمار توصیفی مربوط به سبک مدیریت رابطه مداری و مدرک تحصیلی
۱۱۷	جدول شماره ۱۷ تحلیل واریانس یک طرفه بین سبک رابطه مداری و مدرک تحصیلی
۱۱۸	جدول شماره ۱۸ آمار توصیفی مربوط به سبک مدیریت وظیفه مداری و مدرک تحصیلی
۱۱۸	جدول شماره ۱۹ تحلیل واریانس یک طرفه بین سبک مدیریت وظیفه مداری و مدرک تحصیلی

فصل اول

طرح تحقیق

اهمیت مدیریت در پیشرفت و توسعه ملل توجه به آموزش مدیران رادراولویت قرار داده است. امروز در مقایسه با گذشته، ایفای نقش مدیریت، یا برحسب تعریف برنامه ریزی، سازماندهی، کارگماری، هدایت، کنترل و هماهنگی فعالیت ها و امکانات در جهت حصول به اهداف سازمان بسیار دشوارتر شده است، تغییرات سریع عوامل بیرونی پیچیده تر شدن ارتباطات سازمانی بامحیط پیچیدگی و وسعت قلمرو اهداف ووظایف سازمان و نیز افزایش سطح پیچیدگی فن آوریهای مورد نیاز اداره سازمانها بردشواری وظایف مدیران در تشخیص، فهم و تبادل عقاید، افکار واطلاعات میان گروههای مختلف افزوده است. بنابراین آموزش مدیران و آماده ساختن آنان برای ایفای نقش مدیریت ضروری است. مدیریت آموزشی، درمقایسه با سایر مدیریت ها، به تجربه و قدرت یادگیری همراه باتوانایی تصحیح قواعد تصمیم گیری مدیران آموزشی نیاز دارد و به لحاظ تأثیری که می تواند بر جریان و فعالیتهای بهسازی کارکنان و در نتیجه بهبود کیفیت تولیدات سازمان بگذارد واجد اهمیت بسیاری است. توجه به مدیریت آموزشی دربردارنده دونتیجه آتی و آتی است

نتیجه آتی مدیران آموزشی که شرایط وصلاحیت رفتار در سازمانهای آموزشی راکسب کرده باشند، بهبود شرایط کار، افزایش رضایت وایمنی خاطر کارکنان ازمدریسازمان و کار، هماهنگی تلاش هادر شکل دهی منابع و امکانات موجود در جهت تحقق اهداف سازمان و در نتیجه تقویت روحیه کارکنان و آمادگی آنان برای شکوفایی خلاقیت، نو آوری و تحرک در کار است. ولی از نتایج آتی توجه به مدیریت آموزشی تأثیر بسزای آن در بهسازی و رشد بینش، شناخت درک و فهم مدیران دیگری چون مدیران صنعتی، بازرگانی، بیمارستانی... مالی واداری است بهسازی کیفیت همه حرفه های موجود از جمله پزشکی، مهندسی، حقوق و معلمی و خود مدیران آموزشی از طریق بهبود در کیفیت مدیریت آموزشی میسر خواهد بود. بنابراین با آموزش مدیران شایسته برای سازمانهای

آموزشی می توان کیفیت تمام حرفه های موجود در جامعه را بهبود بخشید و در صورت انتخاب مدیران ناشایست در مراکز آموزشی باید سقوط کیفیت آموزشی وزارت آموزش و پرورش و در نتیجه همه رشته های آموزش عالی و بالاخره جامعه و تمامی حرفه های موجود در آن را حتمی دانست (بهرنگی، ۱۳۸۱).

۱-۲ بیان مسئله

نیاز به مدیریت و رهبری، در همه زمینه های فعالیت اجتماعی، محسوس و حیاتی است، این نیاز، به ویژه در نظامهای آموزش و پرورش اهمیت بسیار دارد، زیرا که آموزش و پرورش نقش اساسی در گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن برعهده دارد و رهبری و مدیریت اثر بخش لازمه تهیه و اجرای برنامه های آموزشی و پرورشی نتیجه بخش و کیفی است. در نیم قرن اخیر، شیوه های مدیریت و رهبری در نظامهای آموزشی، دستخوش تغییرات قابل ملاحظه ای شده است. طرح نظرها و اندیشه های جدید و متفاوت، از سوی صاحب نظران رشته های مدیریت و آموزش و پرورش از یکسو، و نیاز به بهبود کیفی عملکردها و نتایج آموزش و پرورش از سوی دیگر، ضرورت و اهمیت تحول و دگرگونی تکنولوژی و مدیریت آموزشی را، به مرور، برگرداندگان نظامهای آموزشی آشکار کرده است. امروزه، تقریباً در همه نظامهای آموزش و پرورش، نگرش مثبتی نسبت به امر آموزش و بازآموزی معلمان و مدیران آموزشی و ترویج و به کارگیری روشهای موثر آموزش و مدیریت ملاحظه می شود در کشور ما، توجه به مسئله مدیریت آموزشی، تقریباً از سی سال پیش، ابتدا از طریق ارائه دروس و سپس ایجاد رشته های تحصیلی دانشگاهی آغاز گردید. اخیراً در پی گسترش روز افزون نظام آموزشی، ضرورت بهسازی کیفیت نتایج آموزشی، مسئله مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش را بیش از پیش اهمیت بخشیده است. معهداً، باید اعتراف کرد که مدیریت آموزشی هنوز جایگاه شایسته خود را در نظام آموزشی احراز نکرده است.

مدیریت آموزشی در جهان، به مرور، معنای رهبری در تمام سطوح نظام آموزشی را پیدا کرده است. با این حال، در نظام آموزشی ما، مدیریت آموزشی فعالیتی است که خارج از مدارس و سازمانهای آموزشی، در بالاترین سطح سلسله مراتب وزارتی صورت می گیرد و مقصود از آن، اعمال ضوابط

و مقررات رفتاری، برای ایجاد نظم در گردش کار نظام به طور کلی است. در نتیجه مسائل مدیریت آموزشی در سطوح مختلف ناشناخته مانده به آنها توجهی مبذول نمی شود یا اصولاً مسائل مربوط، مورد مطالعه و تحقیق قرار نمی گیرند. از این رو، در ارتباط با مسائل مدیریت آموزشی جزمختصری مطالعات آماری یا توصیفی، تحقیق درخور اعتنایی در دست نیست. مطالعه تطبیقی تاریخ مدیریت آموزشی در نظامهای آموزش و پرورش کشورها، به وضوح نشان می دهد که در آموزش و پرورش نیز مثل سایر زمینه های فعالیت اجتماعی، تحول اندیشه های مدیریت در سه مرحله اتفاق افتاده که با استفاده از طبقه بندی مهارتهای سه گانه مدیریت، می توان آنها را مراحل فنی، انسانی و ادراکی (مفهومی) نامید به بیان دیگر، مدیریت آموزشی و در هر کشوری، در فراگرد شکل گیری و تحول خود در مرحله اول به جزئیات امور، مسائل و مشکلات روزمره، روشهای انجام کار، تهیه و اجرای ضوابط و استانداردهای فنی و اداری پرداخته مهارتهای فنی را مشکل گشای مدیریت می داند. کافی نبودن این شیوه مدیریت، در مرحله دوم موجب عطف توجه به مسائل انسانی کار، تاکید بر انگیزه های فردی و روابط انسانی و ترویج مهارتهای انسانی را برای حل مشکلات مدیریت می شود. بالاخره، در مرحله سوم، مدیریت آموزشی به کل نظام و اجزای روابط پیچیده درونی و برونی آن توجه کرده به مطالعه و تفکر در باره پیچیده گیهای سازمانهای آموزشی می پردازد و با توضیح و تبیین واقعیات سازمانهای آموزشی، امر مدیریت و رهبری در سطوح مختلف نظام آموزشی را برمدلها و نظریه های علمی استوار می سازد.

امروزه می توان گذر از مراحل فوق را با مدیریت و رهبری آگاهانه تسریع کرد به درجات بالاتری از لحاظ اثربخشی و کارایی در نظامهای آموزشی نایل گردید. مدارس ما، هنوز به شیوه هایی که در نیم قرن گذشته مشکل آفرین بوده اند، اداره می شوند. رفتارهای مدیریت و رهبری در آنها، با تحولات آموزش و پرورش در این عصر، همخوانی ندارند. ملاکهای عمده عمل، باید های اداری است،

حتی در برقراری روابط انسانی و رعایت جوانب انسانی کار ، نقاط ضعف اساسی وجود دارد . اغلب معلمان و مدیران ماعلاقه چندانی به تفکر درباره کار و وظیفه خود ندارند و چندان نیازی به آموزش فراتر در زمینه فعالیت خود احساس نمی کنند . امر تعلیم و تربیت، به مثابه امور عادی اداری مرسوم در سایر سازمانهای اداری کشور تلقی شده با معیارهای رایج آن سازمانها نیز اداره می گردد بی اعتنایی به ابتکار و نوآوری ، به مرور ، معلمان و مدیران رابه مهره های اداری و اجرایی مبدل ساخته است . در نتیجه ، بحث و تفکر درباره کار یا آموزش و کسب معلومات جدید در زمینه آن ، برای آنها بی فایده و فاقد ارزش عملی جلوه می کند . در نظام آموزشی ما ، غالباً سعی بر آن است که مدیریت و رهبری از طریق اعمال ضوابط و مقررات صورت گیرد . به جای تکیه بر تحقیق و دستیابی به چارچوبهای نظری هدایت کننده عمل ، به تدارک و تدوین روشها و رویه های استاندارد برای اداره فعالیتهای آموزشی و پرورشی تاکید می شود . این گونه ضوابط ، مدیران را در مقام انجام کارهایی قرار می دهد که باید انجام دهند ، ولی اگر مدیران آموزشی برای انجام وظایف رهبری و مدیریت تربیت شوند و از مبانی فکری یا چارچوب نظری معتبری برخوردار باشند در این صورت ، بر پایه شناخت و تشخیص خود ، خواهند دانست که در موقعیتهای عملی چه می توانند انجام دهند و چگونه می توانند بهتر و مؤثرتر انجام دهند ... امروزه ، به ویژه در آموزش و پرورش ، نیاز به مدیران و رهبرانی است که نه فقط در امر تعلیم و تربیت مجرب و صاحب نظر باشند ، بلکه در تشخیص مسائل و مشکلات اداری و سازمانی نیز دقت و مهارت داشته باشند (علاقه بند ، ۱۳۸۱) .

۱-۳ اهمیت و ضرورت تحقیق

خلاقیت یا نو آوری با ساختن و یافتن فکر های جدید و نوآوری در کاربرد و فکرها سروکار دارد . از دیدگاه مدیریت خلاقیت صرف کافی نیست ، فکر باید به عمل درآید و لازمه این امر بکارگیری فکرهای جدید در برنامه ریزی است هر برنامه ریزی موفق نیاز به صدها فکرو ایده کاربردی دارد . (رضائیان ، ۱۳۷۱) سیستم آموزش و پرورش پویا مرتباً در حال برنامه ریزی در جهت تغییر و تحولات اجتماعی است . مانند تغییر نظام آموزش متوسطه ، تغییر و بازنویسی کتب درسی ، تعلیم و تربیت نیروی انسانی ، دوره پیش دانشگاهی و دهها تغییراتی که قبلاً برنامه ریزی شده ولی در اجرا با مشکل مواجه شده است . مانند طرح کاد و ... یکی از علل احتمالی عدم موفقیت در اجرای برنامه ها این است که مدیران از خلاقیت کارایی لازم در اجرای برنامه ها برخوردار نیستند . آموزش و پرورش اگر بخواهد در اجرای برنامه های خود موفق باشد ، مدیران آموزشی مهمترین عواملی هستند که باید منظور قرار بگیرد در این مورد رضائیان بیان می کند که :

یکی از راههای ظهور خلاقیت در یک سازمان به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است بدین معنی که مدیر آماده شنیدن ایده های جدید از هر فردی که در سازمان کار می کند باشد . در واقع برقراری سیستم پیشنهادات در یک سازمان خلاقیت را ترغیب می کند (رضائیان ۱۳۷۱) یکی از مسائل آموزش و پرورش این است که کارکنان به علت عدم شرکت در تصمیم گیریها در برابر نوسازی ، دگرگونی و نوآفرینی مقاومت می کنند دیویس و نیواستورم (۱۹۸۵) اظهار می دارند :

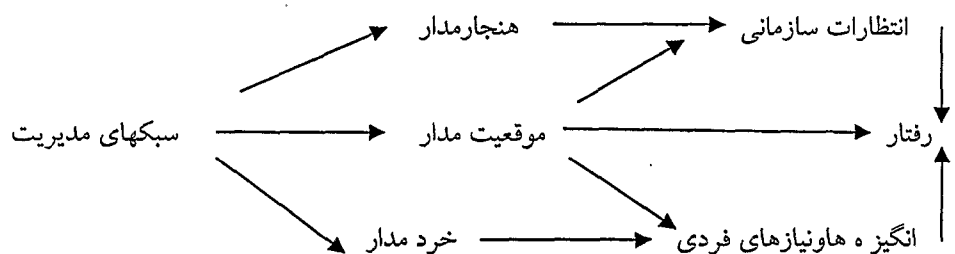
یک راه بنیادی برای پدید آوردن پشتیبانی برای دگرگونی دست یازیدن به مشارکت است یک الگوی مشارکت و دگرگونی اشاره به این دارد که هر چه مشارکت افزایش یابد ایستادگی در برابر دگرگونی روبه کاهش می رود ، ایستادگی کم می شود ، زیرا کارکنان دلیل کمتری برای ایستادگی

دارند ، به نیازهای آنها توجه شده است ازاین رو دریک موقعیت درحال دگرگونی آنان خود را ایمن احساس می کنند (دیویس و نیواستورم ۱۹۸۵) به علل عدم شرکت درتصمیم گیری و قبول مسئولیت ، کارکنان ازخود دلسوزی کافی نشان نمی دهند درچنین سیستم مدیریتی کمترین آفرینی ، خلاقیت بروز خواهد کرد. کمی انگیزه کارکنان ، عدم مشارکت درتصمیم گیری ، کمی تعامل بین مدیران و کارکنان ، عدم قبول مسئولیت... ازجمله عواملی است که موجب می شود اکثر برنامه های آموزش و پرورش باموفقیت اجراشود .

زندگی پیچیده امروزی ، هرلحظه درحال نوشدن است و خلاقیت و نوآوری، ضرورت استمرار زندگی فعال است . انسان برای خلق نشاط و پویایی درزندگی ، نیازمند نوآوری و ابتکار است . تا انگیزه تنوع طلبی خود را ارضا کندزمینه شکوفایی استعدادها و تواناییهای خویش را فراهم سازد جامعه انسانی برای زنده ماندن و گریز ازمرگ و ایستایی به تحول و نوآوری نیاز دارد . امروزه شعار«نابودی در انتظار شماست مگر اینکه خلاق و نو آور باشید» در پیش روی مدیران همه سازمانها قرار دارد ، اما مسئولیت سازمانهای آموزشی ، به خصوص آموزش و پرورش که وظیفه تعلیم و تربیت فرزندان و آینده سازان جامعه را برعهده دارند صبغه ای دیگر به خود می گیرد ازاین رو ، سازمانهای آموزشی ازیک سو وظیفه فراهم آوردن زمینه رشد وپرورش خلاقیت و نوآوری وهمچنین استفاده صحیح و جهت داراز استعدادها و تواناییهای افراد را به عنوان امری مهم به عهده دارند که این خودزمینه ساز توسعه فرهنگی ، اقتصادی و اجتماعی درجامعه است و از سوی دیگر برای پویایی خود نیازمند پرورش و بهره مندی از خلاقیت و نوآوری درسطوح سازمانی خود هستند.

۴-۱ سبکهای رهبری (مدیریت)

مدیریت اساساً با هدایت رفتار در یک ساختار سلسله مراتبی سروکار دارد. در این سلسله مراتب که شامل روابط متقابل اداری است، یک عضو، یعنی مافوق، پیشقدم و مبتکر اقدامات و عملیات اداری است و عضودیگر، یعنی مرئوس یا زیردست، پذیرنده و اجرا کننده آنها. اصطلاحات رهبر یا مافوق و پیرو یا زیردست به طور نسبی به کاربرده می شوند، زیرا که در روابط میان این دوزیر دست کاملاً منفعل و پذیرا نیست و مافوق همیشه مسلط نیست ماهیت رابطه میان این دو، به شیوه و سبک مدیریت یا رهبری در هر سیستم اجتماعی معین، بستگی دارد. در چارچوب مورد بحث، سه سبک مدیریت یا رهبری متمایز قابل تشخیص است. سبک هنجار مدار یا سازمان مدار، سبک خرد مدار، سبک موقعیت مدار.



باید توجه داشت که در مفهوم این مدل، رهبر و پیرو یا مدیر و زیردست، هر دو جهت گیریشان به سوی هدفهای سازمان و رفتارشان به منظور تحقق آنهاست. سه سبک مدیریت و رهبری سه طریق مختلف برای نیل به یک هدف واحد را نشان می دهند.

۱- سبک هنجار مدار (وظیفه مدار):

این سبک با تکیه بر بعهده‌نجامی، به انتظارات سازمان اهمیت می دهد و بر این فرض استوار است که برای رسیدن به هدفهای سازمان، می توان رویه ها، دستورالعملها و مقررات مناسب را با وظایف و انتظارات نقشهای سازمانی در آمیخت و از کارکنان سازمان خواست که در انجام وظایف خود، آنها را

دقیقاً رعایت کنند . طبق این سبک در صورتی که نقشهای سازمانی به روشنی تعریف شوند و هر کس مسئولیت انجام وظایف خود را بپذیرد ، نتایج مورد انتظار سازمان حاصل خواهد شد تحت این سبک مدیریت ، زیر دستان موظف به اجرای مقررات هستند و مدیر مقررات را تعیین یا اعمال می کند . کشمکشهای حاصله تحت این سبک از نوع کشمکشهای نقش است ملاک موفقیت در این سبک ، سازگاری رفتار با انتظارات سازمان و اثر بخشی است.

۲- سبک خردمدار (رابطه مدار) :

این سبک بر بعد شخصی تاکید کرده انگیزه ها و نیازهای فردی کارکنان سازمان را مورد توجه قرار می دهد و بر این فرض استوار است که موفقیت سازمان به جای اینکه به اجرای دقیق مقررات سازمانی و تبعیت کامل از انتظارات سازمان وابسته باشد بیشتر به افرادی بستگی دارد که در سازمان به کار اشتغال دارند. نباید تصور کرد که سبک خردمدار کمتر از سبک سازمان مدار به هدفهای سازمان اهمیت می دهد ، بلکه از لحاظ این سبک ، تاکید بر بعد شخصی و توجه به انگیزه های افراد ، سریعترین راه برای نیل به هدفهای سازمان به شمار می آید ، تحت این نوع مدیریت ، به افراد امکان داده می شود که در حد توانایی خود ، مناسبترین طریق را برای انجام وظیفه انتخاب کنند در این حالت چون انجام وظایف به سلیقه و تمایل افراد بستگی دارد ، لذا انتظارات سازمانی از رسمیت می افتند و حتی ممکن است مانع انجام وظیفه شوند ، کشمکشهای بارز در این نوع مدیریت احتمالاً از نوع تعارضهای شخصیتی خواهد بود . ملاک موفقیت در این سبک همسازي رفتار با انگیزه های فردی کارکنان و کارایی است .

۳- سبک موقعیت مدار (تلفیقی) :

منظور از بحث درباره سبکهای سازمان مدار و خردمدار این نیست که تلویحاً چنین فهمیده شود که یک سبک خوب و دیگری بد است . قضاوت درباره خوب یا بد مناسب یا نا مناسب بودن آنها بستگی به موارد خاص کاربردشان دارد . تشکیلات نظامی

را نمی توان با سبک خردمدار اداره کرد ، زیرا منجر به هرج و مرج می شود ، مؤسسه علمی را نمی توان با سبک سازمان مدار و تحت مقررات اداری به کار واداشت زیرا به ازدست رفتن کار آیی افراد می انجامد . سبک موقعیت مدار ، سبک متغیری است که با توجه به موقعیت و شرایط ، به تناوب به هریک از بعدهای هنجاری و شخصی تاکید می کند . چون هدفهای سازمان باید تحقق یابد ضروری است که به انتظارات سازمان توجه شود ، و چون انتظارات سازمان به وسیله افراد برآورده می شوند ، لذا توجه به انگیزه ها ، تواناییها و مهارتهای آنها لازم می آید . ولی راه حل این نیست که روشی میانه بین دو بعد هنجاری و شخصی انتخاب شود ، بلکه هدف کلی استفاده از امکانات هر دو بعد برای انجام وظیفه و دستیابی به هدفهاست . بنابراین این ، سبک موقعیت مدار ، به اقتضای وضعیت و شرایط ، تاکید خود را از یک بعد به بعد دیگر انتقال می دهد و با توجه به موقعیت عمل می کند . ملاکهای موفقیت در این سبک مدیریت ، عبارتند از اثربخشی ، کارآیی و رضایت . سبک موقعیت مدار این واقعیت را آشکار می سازد که هدایت و کنترل رفتار و روابط اداری تاچه حدبه تشخیص مدیر بستگی دارد . باینکه سبک موقعیت مدار کمتر صورت عمل به خود می گیرد ، ولی بیشتر از سبکهای دیگر مدیریت مطلوب است (علاقمند بند ، ۱۳۸۱) .