

# رابطه خلاقیت و سبک رهبری مدیران با بهره‌وری آموزشی در آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای

آذرچهر صحت<sup>۱</sup> و علی اصغر خلاق<sup>۲</sup>

چکیده: هدف این پژوهش با شناخت سبک رهبری مورد استفاده مدیران آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای و تأثیر آن بر بهره‌وری آموزشکده‌ها می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری آن را مدیران و کارکنان آموزشی شاغل در آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای دولتی و غیر دولتی استان تهران تشکیل می‌دهد. نمونه آماری شامل ۹ نفر مدیر که به روش سرشماری و ۱۱۹ نفر کارکنان آموزشی است که به روش تصادفی ساده از میان مدرسین آموزشکده‌ها انتخاب شده‌اند. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش میدانی انجام گردید. به این منظور از پرسش‌نامه رند سیپ برای اندازه‌گیری خلاقیت مدیران از پرسش‌نامه اچیو برای اندازه‌گیری بهره‌وری و از پرسش‌نامه چند عاملی رهبری (MLQ) برای اندازه‌گیری سبک رهبری استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های سبک رهبری مدیران با بهره‌وری کارکنان در مجموع ارتباط معنی‌داری وجود دارد. رابطه بین ادراک کارکنان از سبک رهبری مدیران با بهره‌وری نیز در مجموع معنی‌دار است؛ این به آن معنی است که ادراک آنان از رفتار مدیران خود بر رفتار خود آنان اثر دارد. اما نکته قابل توجه اینست که بنابر آنچه تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد، میان خلاقیت مدیران با بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری مشاهده نمی‌شود.

کلمات کلیدی: سبک رهبری، بهره‌وری، خلاقیت، آموزشکده فنی

## ۱- مقدمه

ویژه‌ای نیاز دارد. افزون بر آن، در شرایط کنونی که توسعه مداوم فناوری موجب نیاز بخش تولید به استفاده از نیروی انسانی آموزش دیده و ماهر شده و کمتر به نیروی انسانی ساده نیاز دارد، آموزش فنی و حرفه‌ای با آموزش مهارت‌ها و ارتقای کیفی توانایی و کارایی نیروی انسانی به بالا رفتن بهره‌وری کمک کرده و بستر و زمینه لازم برای توسعه اقتصادی را فراهم می‌آورد [۲]. بنابراین، باید به آموزش فنی و حرفه‌ای به عنوان سلاح اصلی در میدان رقابت جهانی توجه نمود.

در حال حاضر نظام آموزش فنی و حرفه‌ای در ایران در شکل رسمی و با تولیت وزارت آموزش و پرورش علاوه بر سطح متوسطه، تا مقطع کاردانی پیوسته نیز ارتقا یافته است<sup>۱</sup>. تقاضای اجتماعی برای این آموزش‌ها به خصوص در سطح کاردانی، نه تنها به عنوان ملاکی برای برنامه‌ریزی و تعیین هدف‌های کمی این برنامه در نظر گرفته می‌شود، بلکه به عنوان شاخصی برای ارزیابی آن نیز محسوب می‌گردد [۳]. آموزشکده‌ها، به عنوان تربیت کننده حلقه

ارتقای بهره‌وری، خلاقیت، نوآوری و دستیابی به کیفیت مطلوب محصولات در هر سازمان با مدیریت و نیروی انسانی کارا، اثربخش، هوشمند و متعهد ارتباط نزدیک دارد. به همین سبب در دنیای کنونی، ثروت ملل را تنها متشکل از ثروت‌های طبیعی و فیزیکی نمی‌دانند؛ بلکه عمدتاً سرمایه‌های انسانی می‌دانند [۱].

آموزش و پرورش، تحقیقاً گسترده‌ترین، حساس‌ترین و مهم‌ترین سازمان اجتماعی است که پیشرفت کمی و کیفی آن مستقیماً در توسعه نیروی انسانی اثر می‌گذارد. توسعه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با توجه به محدودیت ظرفیت دانشگاه‌ها و راه‌های دستیابی به آموزش عالی و ضرورت اشتغال جوانان، و به خصوص بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، از اهمیت زیادی برخوردار است و به برنامه‌ریزی

تاریخ دریافت مقاله ۹۰/۰۹/۱۲، تاریخ تصویب نهایی ۹۰/۱۱/۱۷

<sup>۱</sup> مدرس، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، نویسنده مسئول، پست الکترونیکی: a.sehat@srttu.edu

<sup>۲</sup> استادیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

میانی نیروی انسانی ماهر یعنی تکنیسین‌ها در محیط کار که اصلی‌ترین نیرو در ارتقای کیفی محصولات به شمار می‌روند، می‌توانند نقش بی‌بدیلی در توسعه اقتصادی ایفا کنند. لذا، افزایش بهره‌وری آموزشی در آموزشگاه‌ها که موجب افزایش کارایی مهارت آموختگان را فراهم می‌سازد می‌تواند از اهمیت زیادی برخوردار باشد. به نظر می‌رسد یکی از عوامل اساسی که بر بهره‌وری آموزشی اثرگذار است، خلاقیت و نوآوری و نیز سبک مدیریتی و نحوه ارتباط میان آنها و همکاران است؛ بنابراین، خلاقیت و نوآوری و سبک رهبری مدیران آموزشگاه‌های فنی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در هر سازمان انتخاب سبک مدیریتی مناسب برای مدیر امری بسیار مهم است. مدیرانی که نسبت به کارکنان خود اعتماد و اطمینان کنند و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند و محیطی به وجود آورند که کارمندان در آن احساس قدر و منزلت، احترام، شخصیت، امنیت و آرامش کنند، می‌توانند انجام کار را از نظر کمیت و کیفیت به بالاترین درجه سودمندی برسانند.

فرایند بهبود بهره‌وری سازمانی تا حدود زیادی از سطح مدیریت شروع می‌شود. موفقیت یا شکست برنامه‌های بهره‌وری به نگرش‌ها، خط مشی و مهم‌تر از همه، اقدام عملی مدیران بستگی دارد. مقوله مدیریت و نحوه اداره امور نقش مضاعف و بسیار مهمی را در ارتقای فرهنگ بهره‌وری و افزایش آن ایفا می‌کند؛ بنابراین می‌توان میان بهره‌وری آموزشی و سبک رهبری مدیران رابطه‌ای را جستجو کرد.

در عصر کنونی که دوره دگرگونی‌های شتابنده و پیش‌بینی ناپذیر است، و وضعیت ناپایدار مدیریت در جوامع بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و توان آنها در پیش‌بینی و مقابله با تهدیدها و پیچیدگی‌هاست. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند با تهدیدها مقابله و از فرصت‌ها بهینه استفاده کنند، باید ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند تا نقاط قوت خود را تقویت و نقاط ضعف خود را ترمیم کنند. شناخت عوامل مؤثر در بهره‌وری یکی از مهم‌ترین اقدام‌ها در این راستا است. بهره‌وری در سازمان نیاز به تأمین شرایط متعددی دارد. نیروی انسانی کارآمدترین سرمایه هر سازمان است. در توجیه اهمیت نقش افراد در مقایسه با سرمایه و فناوری، که هر سه از عوامل

عمده افزایش بهره‌وری هستند، تقریباً تمامی صاحب‌نظران، منابع انسانی را به عنوان اساسی‌ترین عامل قلمداد کرده و معتقدند در صورت نیاز می‌توان از کشورهای دیگر سرمایه را به صورت وام تهیه نمود و یا به خرید تکنولوژی (فناوری) از آنها پرداخت. البته در خصوص نیروی انسانی نمی‌توان همانند سرمایه و تکنولوژی عمل کرد؛ بلکه منابع انسانی باید به عنوان سرمایه‌های اصلی جامعه پرورش داده شوند و با به کارگیری سیاست‌های مناسب، انگیزه تلاش و کوشش را در آنها ایجاد کرد [۴].

یکی از مشکلات گریبان‌گیر سازمان‌ها، پایین بودن بهره‌وری نیروی انسانی آنهاست. با افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، کارایی و اثر بخشی نیز افزایش پیدا می‌کند. مطالعات و پژوهش‌های مختلف حاکی از آن است که عوامل متعددی در افزایش این بهره‌وری تأثیر دارد؛ از جمله آنها هماهنگی بین افراد بالادستی و کارکنان رده‌های پایین‌تر در یک زنجیره فعالیت‌های کار در کارخانه‌ها و مؤسسات صنعتی است [۵]. اما نوآوری و سبک‌های مدیریتی مدیران تا چه حد و چگونه می‌تواند بر کار و بهره‌وری کارکنان مؤثر باشد؟ تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند بر افکار و احساسات و آرزوهای زیردستان اثر بگذارند. این افکار و احساسات و آرزوها نیز از جمله عوامل فردی مؤثر در انگیزش و رفتار افراد است؛ بنابراین سبک مدیریت می‌تواند به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده به طور غیرمستقیم و مستقیم بر بهره‌وری سازمان و بهره‌وری کارکنان اثر بگذارد [۵].

از سوی دیگر نوآوری، عاملی است که در دنیای پرشتاب تغییر و تحولات کنونی، عنصر اساسی و ضروری در مدیریت محسوب می‌شود؛ چرا که دنیایی که روز به روز و لحظه و لحظه به لحظه نو می‌شود، نیازمند سازمان‌ها و مدیرانی است که در فرایند مدیریت، از نوآوری خویش بهره بگیرند. رابطه بین نوآوری با عناصر مدیریت تا حدی پیچیده و پدیده‌ای چند وجهی است؛ به این صورت که گاه تصور می‌شود کیفیت مدیریت مانع نوآوری می‌شود و گاه برعکس تراکم قابلیت‌های نوآوری در زمان به ارتقای کیفیت مدیریت می‌انجامد [۶].

صدری در تحقیقی نشان می‌دهد که جذب فارغ‌التحصیلان آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای در بازار کار از سطح پایینی

خداشه دار مورد مطالعه قرارگرفت و با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، رابطه بین متغیر مستقل (سبک مدیران؛ خلاقیت و نوآوری مدیران) و متغیر وابسته (بهره‌وری) بررسی شد.

**جامعه و نمونه آماری:** جامعه آماری پژوهش حاضر از دو گروه شامل مدیران و کارکنان آموزشی شاغل در آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای دولتی و غیر دولتی استان تهران تشکیل می‌شود. منظور از مدیران، رؤسای آموزشکده‌ها و معاونین و منظور از کارکنان آموزشی، مدرسین آموزشکده‌ها می‌باشد. با توجه به محدود بودن تعداد آموزشکده‌ها در استان تهران (۹ آموزشکده)، نمونه آماری در این پژوهش با استفاده از روش سرشماری هر ۹ مرکز آموزشی (آموزشکده) انتخاب شدند و در هر مرکز از میان کارکنان آموزشی، نمونه‌های آماری مورد نظر به صورت تصادفی ساده و مدیران به صورت سرشماری انتخاب گردیدند. براین اساس نمونه آماری شامل ۹ نفر مدیر و ۱۱۹ نفر کارکنان آموزشی می‌باشد.

جدول ۱ سبک‌های مختلف رهبری از دیدگاه مدیران

Std. Deviation	N	Mean	مؤلفه‌ها	سبک رهبری
۰/۳۱۲	۸	۴/۰۳۱	تأثیرگذاری ایده‌آلی، صفات	سبک رهبری تحول‌گرا
۰/۳۹۶	۸	۴/۱۲۵	تأثیرگذاری ایده‌آلی، رفتار	
۰/۵۶۶	۸	۴/۱۵۶	انگیزش الهام بخش	
۰/۴۳۴	۸	۳/۸۷۵	برانگیزندگی ذهنی	
۰/۲۳۱	۸	۴/۱۲۵	ملاحظه فردی	
۰/۳۲۳	۸	۴/۰۶۹	میانگین کل مؤلفه‌ها	
۰/۲۷۴	۸	۴/۱۰۴	پاداش مشروط	سبک رهبری پاداش‌محور
۰/۵۸۹	۸	۳/۷۱۹	مدیریت بر مبنای استثناء، فعال	
۰/۵۸۴	۸	۳/۰۸۳	مدیریت بر مبنای استثناء، منفعل	
۰/۱۶۵	۸	۳/۶۸۳	میانگین کل مؤلفه‌ها	
۰/۳۱۱	۸	۲/۰۰۰	میانگین کل مؤلفه	سبک رهبری پاداش‌محور
۰/۴۱۵	۸	۴/۰۴۲	تلاش بالاتر از حد انتظار	سبک رهبری پاداش‌محور
۰/۳۲۰	۸	۳/۸۱۳	اثربخشی	
۰/۴۵۸	۸	۳/۸۱۳	رضایت	
۰/۳۳۱	۸	۳/۸۸۹	میانگین کل مؤلفه‌ها	

برخوردار است. از میان فارغ‌التحصیلان این آموزشکده‌ها حدود ۴۷ درصد جذب بازار کار شده و بیش از ۵۰ درصد آنان بیکار می‌باشند. از میان کسانی که جذب بازار کار می‌شوند تنها ۳۵ درصد در مشاغل مرتبط و ۶۵ درصد در موقعیت‌های شغلی غیرمرتبط با رشته خود قرار می‌گیرند [۷]. همچنین پژوهش دیگری نشان می‌دهد که معدل فارغ‌التحصیلان آموزشکده‌های کشور (در نمونه آماری مورد مطالعه) میان دو عدد ۱۳/۰۸۵ و ۱۶/۲۲ می‌باشد که نشان دهنده وضعیت متوسط فارغ‌التحصیلان و به تعبیر دیگر بیانگر وضعیت نه چندان مناسب کارایی درونی آموزشکده است [۳]. زاهدی در تحقیق خود نشان داده است که با آنکه از نظر اساتید، برنامه آموزشی و تجهیزات کارگاهی آموزشکده‌ها در مقایسه با نیازهای بازار رضایت‌بخش بوده است؛ اما مهارت‌های عملی، روش امتحانات، و تطابق محتوای عملی در مقایسه با تئوری دوره نامناسب ارزیابی گردیده است [۸]. نتایج مذکور نشان می‌دهد که بهره‌وری در آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای از سطح مناسبی برخوردار نیست. با توجه به اهمیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و نقش آنها به‌ویژه تربیت تکنیسین به عنوان سطوح میانی در صنایع و بازار کار در توسعه اقتصادی کشور و رقابت پذیر کردن اقتصاد در معادلات بین‌المللی، به نظر می‌رسد این مؤسسات آموزشی نیازمند توسعه و ارتقای بهره‌وری خود می‌باشند. بنابراین به نظر می‌رسد که میان سبک مدیریت و خلاقیت با بهره‌وری کارکنان رابطه‌ای وجود داشته باشد؛ از این رو مسأله اساسی در این پژوهش این است که مدیران آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای از چه سبک رهبری استفاده می‌کنند و چه رابطه‌ای بین سبک رهبری آنان و بهره‌وری آموزشکده‌ها وجود دارد.

## ۲- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به ماهیت پژوهش و قصد آن برای ارائه راهکارهایی جهت بالابردن بهره‌وری در آموزشکده‌های فنی، این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی است. از آنجا که این پژوهش به روش میدانی و از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته به گردآوری داده‌ها پرداخته است، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی به حساب می‌آید. متغیرهای پژوهش پس از حذف پاسخ‌های سوگیرانه و

- سبک تحول گرا شامل ابعاد تأثیرگذاری ایده‌الی صفات، تأثیرگذاری ایده‌الی رفتار، انگیزش الهام بخش، برانگیزندگی ذهنی، ملاحظه فردی.

- سبک بده بستانی شامل بعد پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثنای فعال و مدیریت بر مبنای استثنای منفعل.

- سبک رها شده.

- سبک پیامدهای رهبری که شامل ابعاد سه گانه تلاش «بالتر از حد انتظار»، «اثر بخشی رهبری» و «رضایت» می‌شود.

- تفاوت در سبک‌های رهبری مدیران در هر یک از ابعاد اصلی و فرعی پس از اجرا، مقایسه و آزمون، آماری شده است.

پرسش‌نامه اچپو به وسیله هرسی<sup>۴</sup> و بلانچارد<sup>۵</sup> و گلد اسمیت<sup>۶</sup>، به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آوردن استراتژی‌های تغییر به منظور حل این مشکلات، طرح‌ریزی گردید [۶].

مدل اچپو عامل بازخورد را که شامل آموزش هر روزه و ارزیابی رسمی در عملکرد افراد است، بسیار مؤثر می‌داند. هرسی و گلد اسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثر بخش را از میان بقیه برگزیده‌اند و با ترکیب حروف اول هر یک از متغیرهای عملکردی واژه هفت حرفی را جهت به خاطر سپردن مطرح نمودند.

هفت واژه دربرگیرنده مدل عملکردی اچپو عبارتند از: توانایی<sup>۷</sup>، وضوح<sup>۸</sup>، کمک<sup>۹</sup>، انگیزه<sup>۱۰</sup>، ارزیابی<sup>۱۱</sup>، اعتبار<sup>۱۲</sup>، محیط<sup>۱۳</sup>.

**تکنیک‌ها و ابزارهای پردازش و تجزیه و تحلیل داده‌ها:**  
در مطالعه حاضر، داده‌های تحقیق پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط پاسخگویان، با استفاده از نرم‌افزار آماری spss محاسبه و متناسب با روش‌های آماری لازم برای آزمون هر سؤال پژوهش پردازش شدند. در تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آماری فراوانی، محاسبه میانگین و درصد، ضریب همبستگی پیرسون و آنالیز واریانس استفاده شده است.

اطلاعات مربوط به شاخص‌های بهره‌وری شامل ۳۲ سؤال است که سؤالات پرسش‌نامه بر اساس طیف لیکرت (۵= خیلی زیاد، ۴= زیاد، ۳= تا حدی، ۲= کم، ۱= خیلی کم) محاسبه و مبتنی بر معیارهای زیر تفسیر شده است.

از آنجا که در این پژوهش نمونه آماری برابر جامعه آماری بود، کلیه پرسش‌نامه‌های مورد نظر برای تمامی آموزش‌شده‌ها و دانشکده‌های مورد بررسی ارسال گردید لکن ۶ آموزش‌شده پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کردند و باز گرداندند و از ۳ آموزش‌شده هیچ پاسخی دریافت نشد. جدول شماره ۱ تعداد پاسخگویان را به تفکیک جنسیت و تحصیلات و رشته تحصیلی نشان داده است.

**ابزار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات:** جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش میدانی انجام گردید. به این منظور از پرسش‌نامه رندسیپ<sup>۲</sup> برای اندازه‌گیری خلاقیت مدیران و از پرسش‌نامه اچپو<sup>۳</sup> برای اندازه‌گیری بهره‌وری و از پرسش‌نامه چند عاملی رهبری (MLQ) برای اندازه‌گیری سبک رهبری استفاده گردید.

پرسش‌نامه رندسیپ [۹] حاوی ۵۰ سؤال بسته و هر سؤال دارای ۵ گزینه است که بنا بر دستورالعمل این پرسش‌نامه ضریبی ثابت به صورت مثبت و منفی برای هر گزینه انتخابی در نظر گرفته شده است که هنگام استخراج داده‌ها اعمال شد (مقیاس‌ها: ۵= کاملاً موافقم = ۴ موافقم = ۳ بی‌نظم = ۲ مخالفم = ۱ کاملاً مخالفم)

پرسش‌نامه چند عاملی رهبری (MLQ) دارای ۲ فرم مدیران و کارکنان آموزشی است که هر کدام ۴۵ سؤال دارد. پایایی این فرم‌ها در پژوهشی توسط زاهدی محاسبه گردیده که در مؤلفه‌های مختلف برای مدیران از ۵۷٪ تا ۷۲٪ و برای کارکنان این مقدار از ۶۵٪ تا ۸۱٪ به دست آمده است [۸]. در این پرسش‌نامه:

(الف) اگر امتیاز محاسبه شده بین ۷۶ تا ۳۸ باشد، مدیر خیلی خلاق است.

(ب) اگر امتیاز محاسبه شده بین ۰ تا ۳۷ باشد، خلاقیت مدیر بالای متوسط است.

(ج) اگر امتیاز محاسبه شده بین ۱- تا ۳۷- باشد، خلاقیت مدیر متوسط است.

(د) اگر امتیاز محاسبه شده بین ۳۸- تا ۷۶- باشد، نشانگر آن است که مدیر فردی غیرخلاق است.

در پرسش‌نامه چند عاملی رهبری پس از حذف سؤال‌های دارای ضریب پایایی غیر قابل قبول (در مطالعه زاهدی) نمره‌های مربوط به ابعاد رهبری به صورت زیر استخراج و تحلیل شدند:

فرضیه اصلی عبارتست از: بین میزان انواع سبک‌های رهبری مدیران و نوآوری مدیران و میزان بهره‌وری آموزشکده‌های فنی رابطه وجود دارد. برای بررسی و آزمون فرضیه فوق ابتدا ویژگی سبک‌های رهبری مدیران در جامعه نمونه آماری بررسی می‌شود.

**ویژگی‌های سبک رهبری مدیران:** داده‌های جمع‌آوری شده از پرسش‌نامه چند وجهی مدیریت (MLQ) درباره سبک‌های رهبری مدیران در ابعاد مختلف مدیریت یک‌بار از نگاه خود مدیران (جدول شماره ۱) و یکبار از نگاه کارکنان آموزشی (جدول شماره ۲) مورد ارزیابی قرار گرفت و با هم مقایسه شد (جدول شماره ۳). به منظور محاسبه مؤلفه‌های سبک رهبری در هر دو پرسش‌نامه مدیران و کارکنان آموزشی، گزینه خیلی کم = ۱، گزینه کم = ۲، گزینه تا حدی = ۳، گزینه زیاد = ۴ و گزینه خیلی زیاد = ۵ تخصیص داده شد و سپس به محاسبه میانگین مؤلفه‌ها بر اساس پاسخ به سؤالات مرتبط در پرسش‌نامه مبادرت گردید.

الف) امتیاز محاسبه شده بین ۱۲۸ تا ۱۶۰ باشد، نشانه بهره‌وری خیلی بالا است.

ب) امتیاز محاسبه شده بین ۹۶ تا ۱۲۷ نشانه بهره‌وری بالا است.

ج) امتیاز محاسبه شده بین ۶۴ تا ۹۵ نشانه بهره‌وری متوسط است.

د) امتیاز محاسبه شده بین ۳۲ تا ۶۳ نشانگر بهره‌وری پایین است.

در این تحقیق داده‌های حاصله با استفاده از آمار توصیفی ارزیابی شد و برای تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق (بهره‌وری، خلاقیت و سلامت سازمانی) از ضریب همبستگی چند متغیری استفاده گردید.

### ۳- نتایج و بحث

اگرچه پژوهش به دنبال تأیید یا رد چهار فرضیه بوده است اما فرضیه اصلی در این مقاله بر رابطه میان سبک رهبری، خلاقیت مدیران و بهره‌وری کارکنان تأکید دارد؛ بنابراین

جدول شماره ۲ سبک‌های رهبری مدیران از نگاه کارکنان آموزشی

سبک‌های رهبری	مؤلفه‌ها و خرده مؤلفه‌ها	فراوانی	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین، در مقیاس ۵	انحراف استاندارد
سبک تحول‌گرا	تأثیرگذاری ایده آلی، صفات	۱۰۷	۲	۵	۴/۲۵	۰/۶۸
	تأثیرگذاری ایده آلی، رفتار	۹۹	۲	۵	۳/۹۰	۰/۷۰
	انگیزش الهام بخش	۱۰۴	۱/۵	۵	۴/۱۷	۰/۷۶
	برانگیزندگی ذهنی	۱۰۰	۲	۵	۳/۹۸	۰/۷۰
	ملاحظه فردی	۱۰۷	۱	۵	۳/۷۵	۰/۹۲
	میانگین کل مؤلفه‌ها	۷۵	۲/۲۵	۵	۳/۹۸	۰/۶۹
سبک بده بستانی	پاداش مشروط	۱۰۵	۱/۷۵	۵	۳/۸۲	۰/۸۱
	مدیریت بر مبنای استثنا، فعال	۹۵	۱/۷۵	۵	۳/۹۲	۰/۷۲
	مدیریت بر مبنای استثنا، منفعل	۱۰۱	۱	۵	۳/۳۷	۰/۹۴
سبک ره‌اشده	میانگین کل مؤلفه‌ها	۸۳	۲/۳۶	۵	۳/۷۴	۰/۵۸
	میانگین کل مؤلفه‌ها	۹۷	۱/۵	۵	۲/۶۴	۰/۷۰
سبک پیامدهای رهبری	تلاش بالاتر از حد انتظار	۱۰۵	۱/۶۷	۵	۳/۸۰	۰/۸۲
	اثربخشی	۱۰۵	۲	۵	۳/۸۳	۰/۷۸
	رضایت	۱۰۵	۱	۵	۳/۷۹	۰/۸۸
	میانگین کل مؤلفه‌ها	۹۳	۱/۷۸	۵	۳/۸۰	۰/۷۸

معنی‌دار داشته؛ ولی با مؤلفه‌های «توان و آمادگی کاری»، «سازگاری محیطی»، رابطه معنی‌داری ندارد. در مجموع با ۹۹ درصد اطمینان میان سبک تحول‌گرا که از نگاه مدیران و کارکنان آموزشی بیشتری سبک مورد استفاده مدیران می‌باشد؛ با بهره‌وری کارکنان آموزشی رابطه مثبت قوی و معنی‌دار وجود دارد.

سبک بده بستانی با مؤلفه‌های بهره‌وری «حمایت سازمانی»، «تمایل یا انگیزش»، «ارزیابی یا بازخورد»، «اعتبار»، رابطه مثبت، قوی و معنی‌دار داشته ولی با مؤلفه‌های «توان و آمادگی کاری»، «وصف یا ادراک نقش و شناخت شغل» و «سازگاری محیطی» رابطه معنی‌داری ندارد. در مجموع داده‌های جدول مذکور رابطه مثبت و قوی و معنی‌داری را در سطح اطمینان ۹۹ درصد میان سبک رهبری بده بستانی با بهره‌وری کل کارکنان آموزشی نشان می‌دهد.

سبک ره‌اشده با مؤلفه‌های بهره‌وری «حمایت سازمانی»، «تمایل یا انگیزش»، «ارزیابی یا بازخورد»، در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه مثبت، قوی و معنی‌دار داشته ولی با مؤلفه‌های «توان و آمادگی کاری»، «وصف یا ادراک؛ نقش و شناخت شغل»، «سازگاری محیطی»، رابطه معنی‌داری ندارد. در مجموع تحلیل داده‌های جدول نشان می‌دهد که سبک‌ها شده که از نظر مدیران و کارکنان آموزشی کمترین مورد استفاده توسط مدیران را داشته است در سطح اطمینان ۹۵ درصد با بهره‌وری کارکنان آموزشی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

سبک پیامدهای رهبری با کلیه مؤلفه‌های بهره‌وری به غیر از سازگاری محیطی در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه معنی‌دار، مثبت و قوی دارد. به بیان دیگر سبک پیامدهای رهبری با کل بهره‌وری کارکنان آموزشی در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارای رابطه مثبت، قوی و معنی‌داری می‌باشد.

**بهره‌وری سازمانی کارکنان:** پرسش‌نامه بهره‌وری سازمانی مدیران (اچ‌یو) از نگاه کارکنان، شامل ۳۲ سؤال به منظور محاسبه میزان بهره‌وری کارکنان آموزشی اجرا شد. برای محاسبه مؤلفه‌ها به گزینه خیلی کم عدد ۱، به گزینه کم عدد ۲، به گزینه تاحدی عدد ۳، به گزینه زیاد عدد ۴ و به گزینه خیلی زیاد عدد ۵ تخصیص داده و سپس

داده‌های گردآوری شده در جداول شماره ۱ و ۲ و ۳ براساس پرسش‌نامه MLQ نشان می‌دهد که مدیران آموزش‌شده‌های فنی از چهار نوع سبک رهبری شامل سبک تحول‌گرا، سبک بده بستانی، سبک ره‌اشده و سبک پیامدهای رهبری استفاده می‌کنند. همان‌طور که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است از دیدگاه مدیران بیشترین سبک مورد استفاده آنها سبک تحول‌گرا با میانگین ۴/۰۶۹ و کمترین سبک مورد استفاده سبک ره‌اشده است، در حالی که به استناد داده‌های جدول شماره ۲ از دیدگاه کارکنان آموزشی نیز بیشترین سبک مورد استفاده مدیران سبک تحول‌گرا با میانگین ۳/۹۸ و کمترین سبک مورد استفاده مدیران سبک ره‌اشده با میانگین ۲/۶۴ می‌باشد. مقایسه این دیدگاه‌ها در جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که میان دیدگاه کارکنان آموزشی و مدیران درباره سبک‌های مورد استفاده مدیران تشابه وجود دارد. در مورد سایر سبک‌های رهبری نیز همین تفاهم و تشابه نظر دیده می‌شود.

جدول شماره ۳ مقایسه سبک‌های رهبری مدیران از دیدگاه کارکنان و مدیران

از نگاه مدیران	از نگاه کارکنان آموزشی		سبک‌ها	
	میانگین	فراوانی		
۴/۰۶۹	۸	۳/۹۸	۷۵	سبک تحول‌گرا
۳/۶۸۳	۸	۳/۷۴	۸۳	سبک بده بستانی
۲/۰۰۰	۸	۲/۶۴	۹۷	سبک ره‌اشده
۳/۸۸۹	۸	۳/۸۰	۹۳	سبک پیامدهای رهبری

**رابطه سبک رهبری با بهره‌وری و مؤلفه‌های آن:** داده‌های جدول شماره ۴ ضریب همبستگی و سطح معنی‌داری سبک‌های رهبری را با بهره‌وری نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول مذکور مشاهده می‌شود: سبک تحول‌گرا با مؤلفه‌های بهره‌وری شامل «وصف یا ادراک نقش و شناخت شغل»، «حمایت سازمانی»، «تمایل یا انگیزش»، «ارزیابی یا بازخورد»، «اعتبار»، رابطه مثبت، قوی و

همچنین بهره‌وری کارکنان که از طریق پرسش‌نامه اچپو محاسبه شده، براساس مدل پیش بینی شده به مقیاس ۳۲ تا ۱۶۰ تبدیل شد و سپس در سه سطح طبقه‌بندی گردید. بر این اساس سطوح کلی بهره‌وری در جدول شماره ۶ آمده است. چنان که ملاحظه می‌شود ۸/۶ درصد کارکنان دارای بهره‌وری خیلی بالا، ۷۰ درصد دارای بهره‌وری بالا و ۲۱/۴ درصد پاسخ‌ها نیز حاکی از بهره‌وری معمولی آنان است.

میانگین مؤلفه‌ها براساس پاسخ به سؤالات مرتبط در پرسش‌نامه محاسبه و نتایج آن در جدول شماره ۵، درج گردید. توصیف وضعیت مؤلفه‌های بهره‌وری سازمانی در جدول ۵ مشاهده می‌شود. داده‌های جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که سازگاری محیطی با میانگین ۴/۰۵ مهم‌ترین ویژگی بهره‌وری سازمانی مدیران از نگاه کارکنان است؛ در صورتی که حمایت سازمانی با میانگین ۲/۸۲ کمتر مورد توجه مدیران قرار داشته است.

جدول ۴ رابطه بین سبک‌های رهبری با بهره‌وری و مؤلفه‌های آن

بهره‌وری کل مؤلفه‌ها	مؤلفه‌های بهره‌وری							محاسبات آماری	انواع سبک‌های رهبری
	محیط یا سازگاری محیطی	اعتبار	ارزیابی یا بازخورد	تمایل یا انگیزش	حمایت سازمانی	وضوح یا ادراک نقش و شناخت شغل	توان و آمادگی کاری		
۰/۵۲۸ **	-۰/۰۴۹	۰/۴۸۵ **	۰/۴۳۶ **	۰/۳۴۹ **	۰/۵۴۱ **	۰/۳۳۱ **	۰/۲۲۴	ضریب همبستگی	تحول‌گرا
۰	۰/۶۸۷	۰	۰	۰/۰۰۵	۰	۰/۰۰۵	۰/۰۶۵	سطح معنی‌داری	
۵۲	۷۱	۶۷	۶۵	۶۴	۶۶	۷۱	۶۹	تعداد	
۰/۴۲۲ **	-۰/۱۳۱	۰/۳۰۵ **	۰/۴۳۵ **	۰/۴۸۵ **	۰/۵۲۰ **	۰/۱۵۵	۰/۱۸۷	ضریب همبستگی	بده بستانی
۰/۰۰۱	۰/۲۵۴	۰/۰۰۸	۰	۰	۰	۰/۱۷۸	۰/۱۰۶	سطح معنی‌داری	
۵۴	۷۸	۷۴	۷۰	۶۸	۷۰	۷۷	۷۶	تعداد	
۰/۲۶۵ *	-۰/۰۲۵	۰/۱۳۲	۰/۲۸۰ *	۰/۳۲۴ **	۰/۲۷۳ *	-۰/۰۶۳	۰/۲۱۰ *	ضریب همبستگی	رها شده
۰/۰۳۷	۰/۸۱۸	۰/۲۳۲	۰/۰۱۱	۰/۰۰۴	۰/۰۱۴	۰/۵۵۹	۰/۰۴۸	سطح معنی‌داری	
۶۲	۹۰	۸۴	۸۲	۷۹	۸۱	۸۹	۸۹	تعداد	
۰/۵۲۵ **	۰/۰۶۴	۰/۴۶۳ **	۰/۴۱۶ **	۰/۴۱۵ **	۰/۵۲۰ **	۰/۲۹۷ **	۰/۲۹۵ **	ضریب همبستگی	پیامدهای رهبری
۰	۰/۵۵۳	۰	۰	۰	۰	۰/۰۰۵	۰/۰۰۵	سطح معنی‌داری	
۶۳	۸۹	۸۳	۸۳	۷۸	۸۱	۸۸	۸۹	تعداد	
** همبستگی معنادار در سطح ۰/۰۱									
* همبستگی معنادار در سطح ۰/۰۵									





همان‌گونه که یافته‌های پژوهش نشان داد، بین مؤلفه‌های سبک رهبری مدیران با بهره‌وری کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد. اما نمی‌توان سبک‌های رهبری مدیران در مراکز شش‌گانه مورد پژوهش را در یک دسته بندی مشخصی ارائه کرد و تنها می‌توان نوع سبک‌های مختلف را با میزان بهره‌وری کارکنان مقایسه نمود. از سوی دیگر، رابطه معنی‌داری بین ادراک کارکنان از سبک رهبری مدیران با بهره‌وری آنان وجود دارد. به بیان دیگر، ادراک کارکنان از رفتار مدیران خود، بر رفتار خود آنان اثر دارد.

نکته قابل توجهی که تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد این است که میان خلاقیت مدیران با بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری مشاهده نمی‌شود. به نظر می‌رسد این امر بخاطر تمرکز سازمانی است که مجال کمتری برای بروز خلاقیت مدیران به وجود می‌آورد و در واقع، مانع ایجاد خلاقیت عمده‌ای در فعالیت مدیران می‌شود تا زمینه اثر گذاری بر بهره‌وری کارکنان را فراهم آید. به همین سبب، در پاسخ به پرسش‌نامه خلاقیت این رابطه نیز آشکار نگردیده است.

در عین حال، یافته‌های پژوهش، نتایج مربوط به تأثیر مدیریت بر بهره‌وری کارکنان در ادبیات موجود و از آن جمله، نتایج پژوهش سلطان محمدی [۱۰] و بحرالعلوم و همکاران [۵] را در مجموع تأیید می‌کند. یافته‌ها همچنین با آنچه بارت، گلبراندسن و اسکوریال [۱۱] درباره نقش مدیران در بهره‌وری و تأثیر رفتار و سبک مدیریت مدیران بر میزان آن یافته‌اند، همخوانی دارد و آن را تأیید می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیق پلیتیس [۱۲] مبنی بر رابطه بین ابعاد محیط کار (سبک مدیریت) با بهره‌وری و نقش رهبر در فراهم کردن محیط و موقعیت برای خلاقیت نیز همخوانی دارد.

#### ۴- نتیجه‌گیری

یک نتیجه قابل توجه در پژوهش حاضر، نقش و اهمیت دانش و اطلاعات به عنوان یکی از عوامل اساسی خلاقیت و جایگاه آن در اداره سازمان‌ها و نحوه به کارگیری آنها است. برنان و دولی [۱۳] به این نکته توجه کرده‌اند که اطلاعات بر نوآوری سازمانی مبتنی بر خلاقیت، تأثیر دارد. در صورت وجود نوآوری در سازمان می‌توان انتظار داشت بازده کار هم در فرایندهای مستقیم مربوط به تولید و هم از طریق تأثیر نیروهای غیر تولیدی افزایش یابد. مطالعات متعددی از بررسی و تحلیل داده‌های گردآوری شده نشان داد که مدیران آموزش‌شده‌های فنی از چهار نوع سبک رهبری شامل سبک تحول‌گرا، سبک بده بستانی، سبک رها شده و سبک پیامدهای رهبری استفاده می‌کنند. هر دو گروه مدیران و کارکنان آموزشی اذعان دارند که بیشتر مدیران در رهبری آموزشی آموزش‌شده‌ها از سبک تحول‌گرا استفاده می‌کنند در حالی که سبک رها شده کمتر مورد استفاده آنان قرار می‌گیرد. یافته‌های پژوهش همچنین نشان می‌دهد که سبک تحول‌گرا با مؤلفه‌های بهره‌وری شامل «وصف یا ادراک نقش و شناخت شغل»، «حمایت سازمانی»، «تمایل

در عین حال، یافته‌های پژوهش، نتایج مربوط به تأثیر مدیریت بر بهره‌وری کارکنان در ادبیات موجود و از آن جمله، نتایج پژوهش سلطان محمدی [۱۰] و بحرالعلوم و همکاران [۵] را در مجموع تأیید می‌کند. یافته‌ها همچنین با آنچه بارت، گلبراندسن و اسکوریال [۱۱] درباره نقش مدیران در بهره‌وری و تأثیر رفتار و سبک مدیریت مدیران بر میزان آن یافته‌اند، همخوانی دارد و آن را تأیید می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیق پلیتیس [۱۲] مبنی بر رابطه بین ابعاد محیط کار (سبک مدیریت) با بهره‌وری و نقش رهبر در فراهم کردن محیط و موقعیت برای خلاقیت نیز همخوانی دارد.

یک نتیجه قابل توجه در پژوهش حاضر، نقش و اهمیت دانش و اطلاعات به عنوان یکی از عوامل اساسی خلاقیت و جایگاه آن در اداره سازمان‌ها و نحوه به کارگیری آنها است. برنان و دولی [۱۳] به این نکته توجه کرده‌اند که اطلاعات بر نوآوری سازمانی مبتنی بر خلاقیت، تأثیر دارد. در صورت وجود نوآوری در سازمان می‌توان انتظار داشت بازده کار هم در فرایندهای مستقیم مربوط به تولید و هم از طریق تأثیر نیروهای غیر تولیدی افزایش یابد. مطالعات متعددی از

- [2] Khallaghi A.A., *Characteristics of Vocational Education and Training in Australia: Lessons for Reforming the Iranian Vocational Education and Training System*, Educational Innovation Quarterly, No.5, **2003**.
- [3] Asghari S.M., *The Analysis of Instructors' and Students' Attitudes Toward the Causes of Study Dropdown in Different Fields in Technical Vocational Colleges*, Published by Ministry of Education, Deputy for Technical Vocational and General Education, Bureau for College Affairs, **2003**, p.9.
- [4] Taali H., *The Analysis of the Impact of Career Quality Factors on the Efficiency of Country's Bank Employees*, M.A. Thesis, Alameh Tabatabaei University, **1995**.
- [5] Bahrololuom H., Amirtash A.M. and Tondnevis F., *Relationship between Management Style and Job Satisfaction of Experts of Tehran Physical Education Organization*, Sport Research Journal No.4-1, **2002**, pp.83-99.
- [6] A Team of Management Professors., *Scientific Methods for Human Resources Efficiency Promotion*, Published by State Management Training Center, **1996**, p.237.
- [7] Sadri A., *Rate of Recruitment of Graduates of Technical Vocational Colleges in Different Fields*, Ministry of Education, Deputy for Technical-Vocational and General Education, Bureau for College Affairs, **2004**.
- [8] Zahedi E., *Comprehensive Evaluation Plan for Assessing Curriculum of Technical Vocational Colleges at Reformed Associate's Degree Program*, Ministry of Education, Education Research Center, Technical Vocational Research Department, **2007**.
- [9] Moghimi S. M., *Organization and Management as a Research Approach*, Tehran, Termeh Press, **1998**, pp.140-147.
- [10] Soltanmohammadi H., *Efficiency and Different Management Styles: Case Study: Contribution Management, Practical Methods for Human Resources Efficiency Promotion*, A Team of Management Professors, in: Mohebbali D., (Ed.), Tehran, Published by Curriculum Planning, Management Research and Education Institute, **2002**, p.434.
- [11] Bart E., Gulbrandsen T. and Schonea p., *Family ownership and productivity: the role of owner-management*, Journal of Corporate Finance, Vol.11, No.1-2, **2005**, pp.107-127.
- [12] Politis J.D., *Dispersed leadership Predictor of the Work Environment for Creativity and Productivity*, *European Journal of Innovation Management*, Vol.8, No.2, **2005**, p.182.

یا انگیزش»، «ارزیابی یا بازخورد»، «اعتبار»، رابطه مثبت، قوی و معنی‌دار داشته؛ ولی با مؤلفه‌های «توان و آمادگی کاری»، «سازگاری محیطی»، رابطه معنی‌داری ندارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میان هر یک از سبک‌های رهبری تحول‌گرا، بده‌بستانی، پیامدهای رهبری و رها شده با بهره‌وری کارکنان آموزشی رابطه مثبت قوی و معنی‌داری وجود دارد. در واقع این نتیجه، فرضیه اصلی این پژوهش یعنی «بین میزان انواع سبک‌های رهبری مدیران و نوآوری مدیران و میزان بهره‌وری آموزشکده‌های فنی رابطه وجود دارد» را تأیید می‌کند. از سوی دیگر، از تحلیل داده‌های به دست آمده و مندرج در جداول، چنین استنباط می‌شود که در آموزشکده‌های مورد مطالعه، میان نوآوری (خلاقیت) مدیران (و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن) با میزان بهره‌وری کارکنان رابطه‌ای مشاهده نمی‌شود. بنابراین توصیه می‌شود مدیران آموزشکده‌ها ضمن آشنایی با انواع سبک‌های رهبری و شیوه‌هایی که خود در عمل به کار می‌برند، برای بالا بردن بهره‌وری آموزشی کارکنان در حد ممکن سبک رهبری خود را بهبود بخشند.

### پی‌نوشت

<sup>1</sup>البته در برنامه پنجم و از سال ۱۳۹۰ مقطع کاردانی و آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای از آموزش و پرورش منفک به آموزش عالی الحاق گردیده است.

<sup>2</sup> RANDSEPP

<sup>3</sup> ACHIEVE: Ability, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity

<sup>4</sup> Hersey

<sup>5</sup> Blanchard

<sup>6</sup> Gold/ Smith

<sup>7</sup> Ability

<sup>8</sup> Clarity

<sup>9</sup> Help

<sup>10</sup> Incentive

<sup>11</sup> Evaluation

<sup>12</sup> Validity

<sup>13</sup> Environment

### مراجع

- [1] Dessler G., *The Principal of Human Resources Management*, in: Parsaeian A. and Arabi S.M., (Eds.), Published by Cultural Research Department, Tehran, 2<sup>nd</sup> Edition, **2002**, p.7.

- [13] Bernnan A. and Dooley L., *Networked creativity: A Structured management innovation*, Technovation, Vol.25, No.12, **2005**, pp.1388-1399.
- [14] Mol M.J. and Brikinshaus J., *The source of Management Innovation: When firms introduce new management practices*, Journal of Business Research, No.62, **2009**.
- [15] Wacker J.G.A. and Yang Chen-Lung b SH. CH., *Productivity of production labor, non-production labor, and capital: An international study*, International journal of Production Economics, No.103, **2006**, pp.863-872.
- [16] Chung-Jen CH. and Jing-wen H., *Strategic Human Resource and Innovation Performance: The mediating role of knowledge management capacity*, Journal of Business Research, Vol.62, No.1, **2009**, pp.104-114
- [17] Lope M.N., Montes p. and Vazquez O.C., *Are quality and innovation management conflicting activities?*, Journal of Technovation, No.29, **2009**.