

## بررسی رابطه‌ی اثربخشی مدیران با عامل‌های سه‌گانه‌ی موقعیت در الگوی رهبری فیدلر

دکتر سیدمصطفی شریف

m.sharif@edu.ui.ac.ir

استادیار دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان

دکتر سیدابراهیم جعفری

jafari@edu.ui.ac.ir

استادیار دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان

صدیقه حاجتی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

### چکیده

امروزه، مدیریت اثربخش یکی از شناسه‌های توسعه‌یافته‌گی در نظام جهانی به شمار می‌رود. مدیریت کارآمد و توانمند قادر است با به‌کارگیری پتانسیل‌ها و امکانات بالقوه و مستعد سازمان، بستری درخور برای توسعه‌ی پایدار و همه‌جانبه پدید آورد. در این پژوهش، رابطه‌ی قدرت مقام، ساختار وظیفه، و روابط رهبر-عضو، با اثربخشی مدیران دبیرستان‌ها و هنرستان‌های شهرستان نجف‌آباد بررسی شده‌است. این پژوهش توصیفی-هم‌بسته‌گی است و جامعه‌ی آماری آن ۸۷۰ دبیر و ۶۰ مدیر دبیرستان‌ها و هنرستان‌های شهرستان نجف‌آباد است. روش نمونه‌گیری پژوهش طبقه‌بندی متناسب با حجم بوده که بر پایه‌ی برآورد حجم نمونه، ۱۸۰ دبیر و ۲۰ مدیر به صورت تصادفی گزیده‌شدند. ابزار اندازه‌گیری پژوهش، پرسش‌نامه‌ی پژوهش‌گرساخته‌ی موقعیت رهبری، پرسش‌نامه‌ی پژوهش‌گرساخته‌ی اثربخشی مدیران، و پرسش‌نامه‌ی استاندارد LPC است. روایی پرسش‌نامه‌ها با ضریب آلفای کرونباخ، برای پرسش‌نامه‌ی موقعیت رهبری ۰٫۸۹، برای پرسش‌نامه‌ی اثربخشی مدیران ۰٫۹۷، و برای پرسش‌نامه‌ی LPC ۰٫۹۶ برآورد شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد قدرت مقام، ساختار وظیفه، و روابط رهبر-عضو هم‌بسته‌گی معناداری با اثربخشی مدیران دارد. برآورد ضریب تعیین نشان داد ۵۲ درصد از واریانس قدرت مقام، ۴۸ درصد از واریانس ساختار وظیفه، و ۶۳ درصد از واریانس روابط رهبر-عضو با اثربخشی مدیران مشترک است. رگرسیون چندمتغیره، هم‌بسته‌گی روابط رهبر-عضو و ساختار وظیفه را با اثربخشی مدیران معنادار نشان داد. بر اساس ضریب تعیین، ۶۳ درصد واریانس اثربخشی را روابط رهبر-عضو تبیین می‌کند که با ورود ساختار وظیفه، واریانس تبیین‌شده به ۷۷ درصد افزایش می‌یابد. ضریب هم‌بسته‌گی نمره‌های LPC با اثربخشی مدیران  $r = ۰.۶۴۶$  و در سطح اطمینان  $P \leq ۰.۰۱$  معنادار است؛ یعنی با افزایش LPC، میزان اثربخشی مدیران رابطه‌مدار افزایش می‌یابد.

**کلیدواژه‌ها:** اثربخشی؛ رهبری اقتضائی؛ قدرت مقام؛ ساختار وظیفه؛ روابط رهبر-عضو؛

## پیش‌گفتار

در هر نظام آموزشی، سنجیده و خردمندانه که هدف‌های روشن و برنامه‌ئی مشخص دارد، انجام وظایف و فعالیت‌های آموزشی و رهبری آن‌ها باید به افرادی شایسته و توانمند سپرده شود (علاقه‌بند، ۱۳۸۰). اگر مدیران آموزشی یک جامعه دانش و توانایی‌های بسنده داشته باشند، و وظایف‌شان را به‌خوبی انجام دهند، سازمان به هدف‌هایش خواهد رسید و بی‌گمان نظام آموزشی اثربخشی بالایی خواهدداشت (میرکمالی، ۱۳۷۹).

بررسی‌های رهبری به گونه‌ئی جدی از پنجاه سال پیش مورد توجه دانش‌مندان و نویسندگان قرار گرفته‌است. به طور کلی، نگرش‌های گوناگون در بررسی‌های رهبری را می‌توان در سه دسته‌ی کلی جای داد: ۱) نگرش صفت‌های شخصی؛ ۲) نگرش رفتاری؛ و ۳) نگرش موقعیتی. در نگرش صفت‌های شخصی، رهبر در خود ویژگی‌هایی درونی دارد که او را از پیروان جدا می‌سازد و شناخت و آشکارسازی این ویژگی‌ها یا صفت‌های شخصی شدنی است. هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> (۱۳۷۰) بر این باور اند که این شیوه‌ی نگرش، در ارزش پرورش و آموزش افراد برای دستیابی به مناصب رهبری تردید می‌کند. نگرش رفتاری، به جای صفت‌های شخصی، بر آن چه رهبران انجام می‌دهند انگشت می‌گذارد. در نگرش اقتضایی، نگره‌های صفت‌های شخصی، رفتاری، و موقعیتی با هم آمیخته شده‌است. این نگرش در پی آن است تا دریابد که در هر موقعیتی باید چه شیوه‌ی رهبری را به کار گرفت. پژوهش‌ها و نگرش‌های موقعیتی می‌کوشند عامل‌هایی را تعیین کنند که نشان می‌دهد چه گونه رهبری‌ئی در موقعیت داده شده اثربخش است. به این نگرش، اقتضایی می‌گویند؛ چرا که در آن، هر موقعیتی ویژه‌گی و رفتاری ویژه را برای اثربخشی رهبر اقتضا می‌کند (طوسی، ۱۳۸۰).

در نگره‌ی اقتضا، ویژه‌گی‌های یک سازمان و بخش‌هایش بررسی می‌شود و سپس راه‌های پدیدآوری یک دگرگونی خاص یافته و انجام آن در شرایط زمانی و مکانی خاص سفارش یا غدغن می‌شود. بنا بر این نگره، هرگز نمی‌توان گفت که برای اداره‌ی کارها روشی خوب یا بهتر در همه حال وجود دارد؛ به‌عکس، آمیزه‌ئی از عوامل فراوانی مانند محیط درون و بیرون سازمان، و میزان گرایش اعضای سازمان به دگرگونی یا دگرگونی‌هایی که برای به‌سازی به آن‌ها نیاز است، تعیین‌کننده‌ی شیوه‌ی اداره‌ی امور در شرایط ویژه است (هاروی و براون<sup>۲</sup>، ۱۳۷۷).

1. Hersey, P. & Blanchard, K.

2. Harvey, D. & Brown, R.

نخستین بررسی‌ها در این زمینه، در دهه‌ی ۱۹۶۰ آغاز شد. فیدلر<sup>۱</sup> نخستین نگره‌پردازی است که آشکارا واژه‌ی «اقتضایی» را به میان آورد. او الگوی رهبری خود را «الگوی رهبری اقتضایی» نام گذاشت. فیدلر اثربخشی رهبری را به دو عامل منش- رهبر و موقعیت رهبری وابسته می‌داند؛ هر رهبری که در موقعیتی اثربخش است، در موقعیت‌های دیگر شاید اثربخش نباشد. سه عامل روابط رهبر-عضو، ساختار وظیفه، و قدرت مقام در رهبر تعیین‌کننده‌ی مطلوب بودن موقعیت است. روابط رهبر-عضو به میزان اعتماد دوسویه و احترام و اطمینان میان رهبر و پیروانش، ساختار وظیفه به میزان روشنی و پایداری وظایف شغلی، و قدرت مقام به قدرت درونی و نهفته‌ی مقام و موقعیتی که رهبر به دست آورده‌است و می‌تواند آن را به کار گیرد اشاره دارد (درباره‌ی روان‌شناسی، ۲۰۰۵).

روابط رهبر-عضو بیان‌گر میزان سازگاری رهبر با اعضای گروه، و اعتماد و وفاداری اعضا به رهبر است و میزان فرمان‌بری پیروان را در بر دارد. فیدلر از دیدگاه رهبر این عامل را مهم‌تر از همه می‌شمارد، زیرا قدرت مقام و ساختار وظیفه تا اندازه‌ی زیادی از سوی سازمان کنترل می‌شود. این عامل به میزان اعتماد اعضای گروه به رهبر و میزان گرایش آن‌ها به پیروی از او مربوط می‌شود. یکی از عوامل مهم دیگر که تعیین‌کننده‌ی پذیرفته‌گی موقعیت رهبر است، وظیفه یا وظایفی است که گروه مسئولیت انجام و اجرای آن را به عهده گرفته‌است. منظور از ساختار وظیفه این است که وظایف افراد تا چه اندازه به‌روشنی مشخص و مسئولیت‌های مربوط به انجام آن‌ها معلوم شده‌است (ایران‌زاد پاریزی و ساسان‌کهر، ۱۳۷۸). قدرت مقام قدرتی است که دارنده‌ی آن می‌تواند اعضای گروه را به فرمان‌بری و پذیرش هدایت و رهبری خود وادار کند. قدرت رهبر یعنی نفوذی که رهبر می‌تواند بر متغیرهایی همچون عزل و نصب کارکنان، و ارتقا و افزایش حقوق کارکنان اعمال کند (رابینز، ۱۳۷۴).

یکی دیگر از مفاهیم بنیادی در هر سازمان اثربخشی است. اثربخشی در چهار روی‌کرد مفهوم‌سازی شده‌است: روی‌کرد نیل به هدف، اثربخشی را بر حسب میزان تحقق هدف‌های سازمانی و دست‌آوردهای نهایی که سازمان برای تحقق آن‌ها پدید آمده‌است در نظر می‌گیرد. روی‌کرد نظام‌مند، اثربخشی سازمانی را بر پایه‌ی توانایی در به‌کارگیری و پردازش داده‌ها و راه‌های گوناگون دستیابی به آن‌ها، و حفظ پایداری و استواری سازمان تعریف می‌کند. در روی‌کرد عوامل استراتژیک، اثربخشی سازمانی بر اساس تأمین انتظارهای عوامل پیرامونی که پاینده‌گی سازمان نیازمند آن‌ها است تعریف می‌شود. روی‌کرد ارزش‌های

رقابتی نیز، اثربخشی سازمانی را نیازمند شناسایی همه‌ی متغیرهای بنیادی تأثیرگذار بر کارکرد سازمان و چه‌گونه‌گی پیوند این متغیرها می‌داند (رایتز، ۱۳۷۸).

اثربخشی سازمانی میزان هم‌خوانی دست‌آوردهای سازمان با دست‌آوردهای مورد نظر است (فیدلر و چمرز، ۱۳۷۳). اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست به گونه‌ئی که تمرکز و تأکید بر دست‌آوردها است که زمانی به دست می‌آید که سازمان به هدف‌های خود برسد. تفاوت بنیادی برای بیان اثربخشی سازمان‌ها در شیوه‌ئی است که با آن معیار ارزیابی ارائه می‌شود تا مشخص شود که کارکرد سازمان چه اندازه خوب است یا می‌تواند باشد (هرسی و بلان‌چارد، ۱۳۷۰).

پژوهش‌های فراوانی درباره‌ی اثربخشی و پیوند آن با دیگر مقوله‌های بنیادی سازمانی، مانند سبک‌های رهبری، کارآیی، رضایت شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری، و آموزش کارکنان انجام شده‌است. فراکیر، هرتزوم، و هوم‌باک<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) پژوهشی تجربی درباره‌ی هم‌بسته‌گی میان اثربخشی، کارآیی، و رضایت شغلی انجام دادند و دریافتند این هم‌بسته‌گی‌ها به علت پیچیده بودن وظایف سازمانی به‌خوبی دریافت نمی‌شود و امکان کاربست این سه سوبه‌ی سازمانی، میان‌شان هم‌سازی و سازگاری پدید می‌آورد.

کالینز و هالتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در یک پژوهش فراتحلیلی، ۸۳ بررسی را که از ۱۹۸۲ تا ۲۰۰۱ درباره‌ی اثربخشی برنامه‌های توسعه‌ی کارکرد رهبری مدیران انجام شده‌بود بررسی کردند. این پژوهش در پی تعیین اثربخشی مداخله‌ی آموزش در بهبود کارکرد و ارتقای دانش و مهارت مدیران در سطح فردی، جمعی، گروهی، و سازمانی بود و نشان داد که بهبودی قابل ملاحظه و بنیادی، هم در دانش و هم در مهارت‌های کارورزان از طریق این برنامه‌های توسعه ایجاد شده‌است.

لوتانز و پترسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش خود مشارکت کارکنان و اثربخشی مدیران را بررسی کرده‌اند. آن‌ها نخست تأکید می‌کنند که نقش منابع انسانی و مدیریت این منابع در سازمان‌ها توجهی روزافزون را به خود جلب کرده‌است. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که اثربخشی مدیران آسان‌کننده‌ی رابطه‌ی مشارکت کارکنان با اثربخشی مدیران است. به طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان و اثربخشی مدیران به همراه هم بر اثربخشی مدیران تأثیر می‌گذارد. هرمن و رنز<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) در پژوهش خود نشان دادند که اثربخشی سازمانی سازمان‌های غیرانتفاعی در زمان‌های متفاوت، توسط افراد مختلف، به شیوه‌ئی متفاوت ارزیابی و داوری شده‌است.

1. Fiedler, F. E., & Chemers, M. M.  
2. Frøkjær, E., Hertzum, M., & Hornbæk, K.  
3. Collins, D. B., & Holton III, E. F.  
4. Luthans, F., & Peterson, S. J.  
5. Herman, R. D., & Renz, D. O.

ون در کلینک و استرومر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت را در جامعه‌ی هلند بررسی کرده‌اند. آن‌ها نشان دادند که بیش‌تر سازمان‌های هلندی به سه دلیل به کارکنان پی‌درپی آموزش می‌دهند: ارتباط خوب و رضایت‌بخش هزینه‌ها با سودهای برآمده از آموزش، امکان آموزش در زمان انجام کار، و انتظار انتقال مثبت آموزش‌های کارکنان به موقعیت کاری آنان. یافته‌های پژوهش نشان داده‌است که برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان تا اندازه‌ی در دست‌یابی به هدف‌های خود موفق بوده‌است.

انالویی و حسینی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) پژوهشی درباره‌ی آموزش مدیریت و افزایش اثربخشی مدیران در ایران انجام دادند و دریافتند که دانش و مهارت مدیران در سه زمینه‌ی وابسته به وظیفه، افراد، و خود، در افزایش اثربخشی آن‌ها دست دارد و آمیزه‌ی از این سه زمینه مدیران را قادر می‌سازد تا وظایف مدیریتی خود را اثربخش‌تر انجام دهند. به باور آلبرشت<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) هر برنامه‌ی آموزشی باید آمیزه‌ی متعادل و درهم‌تنیده از چهار عنصر بنیادی نگره، آموزش، الگوسازی، و تجربه باشد.

پژوهش‌های گوناگونی درباره‌ی کاربرد الگوی فیذر در مورد مدیران مدارس انجام شده‌است. یافته‌های این پژوهش‌ها از الگوی مشروط فیذر پشتیبانی کرده‌اند. در مدرسی که آموزگاران به‌خوبی مدیران را پشتیبانی می‌کردند (وضعیت مساعد) شیوه‌ی وظیفه‌مدار به گونه‌ی معنادار با اثربخشی گروه همراه بود. در مدرسی که آموزگاران به‌خوبی مدیران را پشتیبانی نمی‌کردند (وضعیت مساعد متوسط) گرایش به شیوه‌ی رابطه‌مدار و با اثربخشی مدرسه همراه بود. گرچه این پژوهش‌ها به دبستان‌ها محدود بوده و در آن‌ها معیارهای متفاوتی برای اندازه‌گیری اثربخشی به کار برده شده‌است، اما یافته‌های آن‌ها به گونه‌ی قابل‌توجه هم‌سان بود و با الگوی فیذر هم‌خوانی بسیاری داشت. به نظر می‌رسد که دست‌کم در دبستان‌ها یک گونه رفتار رهبری در همه‌ی وضعیت‌ها مناسب نیست. به احتمال زیاد، کارکرد سازمانی هنگامی به‌سازی می‌شود که شیوه‌ی رهبری با وضعیت مدرسه هم‌گام باشد (هوی و ميسکل<sup>۴</sup>، ۱۳۸۰).

هاردی و بورن<sup>۵</sup> (۱۹۷۵) پژوهشی در دانشگاه مری‌لند، با نمونه‌ی بازنگری‌شده‌ی الگوی فیذر انجام دادند. در این پژوهش، ۲۰ نفر عضو هیئت علمی تازه‌کار و ۲۸ نفر عضو هیئت علمی کهنه‌کار، که بالاترین و پائین‌ترین نمره را از سوی دانش‌جویان در LPC<sup>۶</sup> به دست آورده بودند، شرکت داشتند. یافته‌های پژوهش نشان داد که اعضای هیئت علمی تازه‌کاری که

1. Van der Klink, M. R., & Streumer, J. N.

2. Analoui, F., & Hosseini, M. H.

3. Albrecht, K.

4. Hoy, W. K., & Miskel, C. G.

5. Hardy, R. C., & Bohren, J. F.

6. Least Preferred Coworker

نمره‌ی LPC آن‌ها پائین بود از هم‌کاران دارای نمره‌ی بالای LPC، اثربخش‌تر بودند ( $P < 0.01$ )؛ و اثربخشی اعضای هیئت علمی کهنه‌کار، تفاوتی معنادار با نمره‌ی بالا یا پائین LPC نداشت.

فرچایلد<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) با انجام پژوهشی در سطح مسئولان بلندپایه‌ی بخش آموزش دبیرستان‌های استرالیای جنوبی، پی برد که هر شیوه‌ئی از رهبری در همه جا کارآیی یکسانی نخواهد داشت و اثربخشی سبک رهبری با برهم‌کنش متغیرهایی ویژه در وضعیت‌های گوناگون تعیین می‌شود. دی‌ویس<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) در بررسی خود نشان می‌دهد که شیوه‌های گوناگون رهبری سطح‌های گوناگون اثربخشی را پدید می‌آورد (برگرفته از طوسی، ۱۳۸۰).

یافته‌های پژوهش قلعه‌ئی (۱۳۷۳) نشان داد که هم‌بستگی شیوه‌ی رهبری در موقعیت یک‌سان با میزان اثربخشی مدیران معنادار است؛ مدیرانی که شیوه‌ی رهبری‌شان رابطه‌مدار است اثربخشی بالاتری در موقعیت متوسط رهبری دارند، و مدیرانی که شیوه‌ی رهبری‌شان وظیفه‌مدار است اثربخشی بالاتری در موقعیت مناسب رهبری دارند.

یافته‌های پژوهش حمیدی (۱۳۷۴) نشان داد که در وضعیت‌های مناسب رهبری، رابطه‌ی شیوه‌ی رهبری با کارکرد مدیران منفی است؛ مدیران وظیفه‌مدار در وضعیت‌های مناسب، و مدیران رابطه‌مدار در وضعیت‌های متوسط کارکرد بهتری دارند.

یافته‌های پژوهش صامصونچی (۱۳۷۵) نشان داد که در موقعیت‌های مطلوب، رهبران وظیفه‌مدار از رهبران رابطه‌مدار مؤثرتر اند؛ در موقعیت‌های نسبتاً مطلوب، رهبران رابطه‌مدار از رهبران وظیفه‌مدار مؤثرتر اند؛ و در موقعیت‌های نامطلوب، رهبران وظیفه‌مدار از رهبران رابطه‌مدار مؤثرتر اند.

یافته‌های پژوهش جلالی (۱۳۷۶) نشان داد که هم‌بستگی میان شیوه‌ی رهبری و رابطه‌ی رهبر با کارکنان بسیار نیرومند است؛ یعنی با افزایش LPC (شیوه‌ی رهبری) و گرایش به شیوه‌ی رابطه‌گرایی در سازمان، رابطه‌ی رهبر با کارکنان بسیار مناسب می‌شود. یافته‌ی دیگر نشان داد که هم‌بستگی شیوه‌ی رهبری با ساختار وظیفه بسیار نیرومند و وارونه است؛ یعنی با افزایش LPC و گرایش به شیوه‌ی رابطه‌گرایی در سازمان، ساختار وظیفه کم‌رنگ می‌شود. این بررسی، همچنین هم‌بستگی میان‌مایه و وارونه‌ی شیوه‌ی رهبری را با قدرت مقام نشان داد و این بدان معنا است که با افزایش LPC و گرایش به شیوه‌ی رابطه‌گرایی، مدیران تا اندازه‌ئی به جای قدرت مقام از قدرت شخصی‌یاری می‌گیرند.

یافته‌های پژوهش بهجتی (۱۳۷۶) نشان داد که در موقعیت‌های مناسب رهبری، شیوه‌ی رهبری وظیفه‌مدار رابطه‌ی معنادار با کارکرد مدیران ندارد و با کاهش نمره‌ی LPC کارکرد مدیران بهبود نمی‌یابد. در موقعیت‌های متوسط نیز، شیوه‌ی رهبری رابطه‌مدار هم‌بسته‌گی معناداری با کارکرد مدیران ندارد.

یافته‌های پژوهش حسن‌پور (۱۳۷۷) نشان داد که در دبستان‌های اردبیل، در موقعیت‌های مطلوب و نسبتاً مطلوب، شیوه‌ی رهبری هم‌بسته‌گی معناداری با اثربخشی مدیران ندارد. یافته‌های پژوهش محمدعزیزی (۱۳۷۸) نشان داد که نه در موقعیت‌های مطلوب و نه در موقعیت‌های متوسط رهبری، هم‌بسته‌گی شیوه‌ی رهبری با اثربخشی مدیران معنادار نیست. یافته‌های پژوهش حدادی (۱۳۷۹) نشان داد که شیوه‌ی رهبری هم‌بسته‌گی اندکی با میزان اثربخشی مدیران دارد؛ یافته‌های این پژوهش، بایسته‌گی پژوهش و بررسی بیش‌تر را درباره‌ی سازگاری فرضیه‌های الگوی فیلدر و اثربخشی مدیران در مدارس ایران مورد تأکید قرار می‌دهد.

هم‌چنان که دیده‌می‌شود، پژوهش‌های انجام‌شده از دیدگاه‌های گوناگون موضوع اثربخشی و وابسته‌گی آن را با دیگر زمینه‌های مهم سازمانی، مانند شیوه‌ی رهبری بررسی کرده و یافته‌های گوناگونی به دست آورده‌اند. در این پژوهش نیز، هم‌بسته‌گی الگوی رهبری اقتضائی فیلدر با اثربخشی مدیران آموزشی بررسی می‌شود و پرسش‌های ویژه‌ی آن چنین است:

- ۱- هم‌بسته‌گی قدرت مقام مدیران با اثربخشی آنان چه اندازه است؟
- ۲- هم‌بسته‌گی ساختار وظیفه‌ی مدیران با اثربخشی آنان چه اندازه است؟
- ۳- هم‌بسته‌گی رابطه‌ی مدیران و کارکنان با اثربخشی آنان چه اندازه است؟
- ۴- هم‌بسته‌گی شیوه‌ی رهبری (LPC) مدیران با اثربخشی آنان چه اندازه است؟

## روش

این پژوهش، با توجه به ماهیت موضوع و هدف‌های آن توصیفی-هم‌بسته‌گی است. توصیفی است زیرا هدف آن توصیف عینی، واقعی، و سامان‌مند رابطه‌ی عامل‌های قدرت مقام، ساختار وظیفه، و روابط رهبر-عضو با اثربخشی مدیران است؛ و هم‌بسته‌گی است از این رو که رابطه‌ی این سه عامل را بر پایه‌ی هدف پژوهش می‌سنجد و اندازه و حد آن را مشخص می‌کند.

## جامعه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری پژوهش، همه‌ی مدیران و دبیران دبیرستان‌ها (۷۶/۵ درصد) و هنرستان‌های فنی و حرفه‌ئی (۲۳/۵ درصد) است. با توجه به آماری که از سوی کارشناسی آمار سازمان آموزش و پرورش نجف‌آباد در اختیار پژوهش‌گر قرار گرفت، جامعه‌ی آماری پژوهش، روی هم‌رفته دربرگیرنده‌ی ۶۰ مدیر و ۸۷۰ دبیر است. در جدول ۱ پراکنده‌گی جامعه‌ی آماری را به تفکیک سمت و جنسیت آمده‌است.

جدول ۱- پراکنده‌گی جامعه‌ی آماری به تفکیک سمت و جنسیت

دبیر	مدیر	سمت
		جنسیت
۴۰۰	۲۰	مرد
۴۷۰	۳۰	زن
۸۷۰	۶۰	جمع

## نمونه‌ی آماری

برای برآورد حجم نمونه‌ی پژوهش، با توجه به در دسترس نبودن واریانس صفت بررسی‌شونده، نخست در یک بررسی آغازین (با ۳۰ پرسش‌نامه) واریانس برآورد شد و سپس، حجم نمونه با اطمینان ۹۵ درصد برآورد شد. بر این اساس، ۱۸۰ دبیر و ۲۰ مدیر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ئی تصادفی متناسب گزیده‌شدند.

## ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسش‌نامه بود: (۱) پرسش‌نامه‌ی پژوهش‌گرساخته‌ی تعیین موقعیت رهبری؛ (۲) پرسش‌نامه‌ی پژوهش‌گرساخته‌ی اثربخشی مدیر؛ و (۳) پرسش‌نامه‌ی استاندارد LPC. روایی پرسش‌نامه‌ها، بر پایه‌ی نوشتارهای کارشناسی در زمینه‌ی مدیریت آموزشی و دیدگاه چند تن از اعضای هیئت علمی دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان بررسی و تعیین شد؛ پایایی پرسش‌نامه‌ها با ضریب آلفای کرون‌باخ برای پرسش‌نامه‌ی موقعیت رهبری ۰/۸۹، برای پرسش‌نامه‌ی اثربخشی مدیران، ۰/۹۷، و برای پرسش‌نامه‌ی LPC ۰/۹۶ برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، با نرم‌افزار SPSS در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در آمار توصیفی، فراوانی، درصد، میانگین، و انحراف معیار، و در آمار استنباطی، آزمون هم‌بستگی، رگرسیون چندگانه، آزمون t مستقل، آزمون f، و آزمون توکی به کار گرفته‌شد.



یافته‌های پژوهش

پراکنده‌گی پاسخ به گویه‌های مربوط به ساختار وظیفه در جدول ۲ آمده‌است. هم‌چنان که دیده‌می‌شود بیش‌ترین درصد پاسخ‌ها در سطح زیاد و خیلی زیاد، ۹۰/۷ درصد برای گویه‌ی ۵ (مدیر بر حضور و غیاب کارکنان نظارت دقیق دارد)، و کم‌ترین درصد پاسخ‌ها ۱/۱ درصد برای گویه‌ی ۱۲ (مدیر حرف آخر را می‌زند) بوده‌است. میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها ۳/۶۷ تا ۴/۴۵ است.

جدول ۲- پراکنده‌گی پاسخ به گویه‌های مربوط به ساختار وظیفه

شماره	گویه	مقیاس	خیلی کم	کم	تا اندازدهنی	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
۱	حیطه‌ی نظارت بر فعالیت کارکنان تعریف شده است.	فراوانی	۰	۳	۳۱	۶۹	۶۹	۴/۱۹
		درصد	%۰/۰	%۱/۷	%۱۸/۰	%۴۰/۱	%۴۰/۱	
۲	اختیارات مدیر تعریف شده است.	فراوانی	۱	۶	۴۷	۵۳	۶۵	۴/۰۲
		درصد	%۰/۶	%۳/۵	%۲۷/۳	%۳۰/۸	%۳۷/۸	
۳	وظایف کارکنان مشخص شده است.	فراوانی	۰	۱	۳۵۴	۵۷	۷۹	۳/۲۴
		درصد	%۰/۰	%۰/۲	%۷۲/۱	%۱۱/۶	%۱۶/۱	
۴	مدیر وظایف دبیران را به آن‌ها یادآور می‌شود.	فراوانی	۳	۴	۲۸	۴۸	۸۹	۴/۲۶
		درصد	%۱/۷	%۲/۳	%۱۶/۳	%۲۷/۹	%۵۱/۷	
۵	مدیر بر حضور و غیاب کارکنان نظارت دقیق دارد.	فراوانی	۰	۰	۱۶	۶۲	۹۳	۴/۴۵
		درصد	%۰/۰	%۰/۰	%۰/۲	%۳۶/۶	%۵۴/۱	
۶	مدیر وظایف کارکنان غیرآموزشی را به آنان گوش‌زد می‌کند.	فراوانی	۱	۲	۲۴	۴۹	۹۶	۴/۲۸
		درصد	%۰/۶	%۱/۲	%۱۴/۰	%۲۸/۵	%۵۵/۸	
۷	مدیر شرح وظایف سفلی را به تفکیک مشخص می‌کند.	فراوانی	۰	۳	۴۶	۴۷	۷۵	۴/۱۲
		درصد	%۰/۰	%۲/۳	%۲۶/۷	%۲۷/۳	%۴۳/۶	
۸	مدیر دستورالعمل‌ها، آئین‌نامه‌ها، یا شرح وظایف را در دسترس گذاشته‌است.	فراوانی	۱	۴	۲۹	۵۹	۷۹	۴/۲۳
		درصد	%۰/۶	%۲/۳	%۱۶/۹	%۳۴/۳	%۴۵/۹	
۹	مدیر کارکرد کارکنان را ارزیابی می‌کند.	فراوانی	۲	۱	۲۴	۶۹	۷۶	۴/۲۶
		درصد	%۱/۲	%۰/۶	%۱۴/۰	%۴۰/۱	%۴۴/۲	
۱۰	مدیر به کارکنان فرمان می‌دهد و آن‌چه را که باید انجام دهند مشخص می‌کند.	فراوانی	۷	۱۲	۲۹	۶۳	۵۱	۳/۸۱
		درصد	%۴/۱	%۷/۰	%۲۲/۷	%۳۶/۶	%۲۹/۷	
۱۱	مدیر نظرات کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد.	فراوانی	۲	۱۰	۴۱	۵۵	۷۵	۴/۱۰
		درصد	%۱/۲	%۵/۸	%۱۷/۹	%۳۱/۸	%۴۳/۴	
۱۲	مدیر حرف آخر را می‌زند.	فراوانی	۱۱	۱۶	۴۰	۵۶	۴۹	۳/۶۷
		درصد	%۶/۳	%۹/۳	%۲۳/۳	%۳۲/۶	%۲۸/۵	
۱۳	مدیر از هم‌کاران می‌خواهد که از مقررات قانونی بی‌چون و چرا پیروی کنند.	فراوانی	۵	۲۰	۳۱	۶۷	۴۹	۴/۷۸
		درصد	%۲/۹	%۱۱/۶	%۱۸/۰	%۳۹/۰	%۲۸/۵	
۱۴	مدیر برنامه‌ها و فعالیت‌ها را تدوین می‌کند.	فراوانی	۰	۱۰	۲۲	۷۱	۶۹	۴/۱۶
		درصد	%۰/۰	%۵/۸	%۱۲/۸	%۴۱/۳	%۴۰/۱	
۱۵	مدیر در زمان مناسب کارکنان را از نتیجه‌ی ارزش‌یابی آگاه می‌سازد.	فراوانی	۲	۷	۲۷	۵۳	۸۳	۴/۲۱
		درصد	%۱/۲	%۴/۱	%۱۵/۷	%۳۰/۸	%۴۸/۳	

پراکنده‌گی پاسخ به گویه‌های مربوط به روابط رهبر-عضو در جدول ۳ آمده‌است. هم‌چنان که دیده‌می‌شود بیش‌ترین درصد پاسخ‌ها در سطح زیاد و خیلی زیاد، ۹۳٫۶ درصد برای گویه ۱ (مدیر به هم‌کاران خود احترام می‌گذارد)، و کم‌ترین درصد پاسخ‌ها ۹٫۳ درصد برای گویه ۱۰ (مدیر به روحیه کارکنان توجه ندارد) بوده‌است. میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها ۱٫۷۹ تا ۴٫۶۰ است.

جدول ۳- پراکنده‌گی پاسخ به گویه‌های مربوط به روابط رهبر-عضو

شماره	گویه	مقیاس	خیلی کم	کم	تا اندازه‌نی	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
۱	مدیر به هم‌کاران خود احترام می‌گذارد.	فراوانی	۰	۰	۱۱	۴۶	۱۱۵	۴٫۶۰
		درصد	۰٪	۰٪	۶٫۴٪	۲۶٫۷٪	۶۶٫۹٪	
۲	مدیر از اندیشه‌های نوی کارکنان استقبال می‌کند.	فراوانی	۰	۳	۲۵	۳۹	۹۵	۴٫۳۷
		درصد	۰٪	۱٫۷٪	۱۴٫۵٪	۲۸٫۵٪	۵۵٫۲٪	
۳	مدیر در کارکنان نگرش مثبت ایجاد می‌کند.	فراوانی	۰	۶	۳۷	۵۷	۷۲	۴٫۱۳
		درصد	۰٪	۲٫۵٪	۲۱٫۵٪	۳۳٫۱٪	۴۱٫۹٪	
۴	مدیر به کارکنان اعتماد ندارد.	فراوانی	۱۰۶	۲۸	۱۹	۶	۱۳	۱٫۷۹
		درصد	۶۱٫۶٪	۱۶٫۳٪	۱۱٫۰٪	۳٫۵٪	۷٫۶٪	
۵	مدیر از آموزگاران در مقابل خواسته‌های غیرمنطقی اولیا حمایت می‌کند.	فراوانی	۲۳	۵	۲۹	۵۱	۶۴	۳٫۷۴
		درصد	۱۳٫۴٪	۲٫۹٪	۱۶٫۹٪	۲۹٫۷٪	۳۷٫۲٪	
۶	مدیر تحمل انتقاد سازنده را ندارد.	فراوانی	۶۹	۴۱	۲۵	۱۷	۲۰	۲٫۲۹
		درصد	۴۰٫۱٪	۲۳٫۸٪	۱۴٫۵٪	۹٫۹٪	۱۱٫۶٪	
۷	مدیر برای ایجاد انگیزه در کارکنان، روش پاداش را به کار می‌گیرد.	فراوانی	۱۳	۹	۳۷	۵۵	۵۸	۳٫۷۹
		درصد	۷٫۶٪	۵٫۲٪	۲۱٫۵٪	۳۲٫۰٪	۳۳٫۷٪	
۸	مدیر روی ارتباط صمیمانه با کارکنان تأکید دارد.	فراوانی	۱	۱	۲۱	۵۲	۹۷	۴٫۴۱
		درصد	۰٫۶٪	۰٫۶٪	۱۲٫۲٪	۳۰٫۲٪	۵۶٫۴٪	
۹	مدیر برای برقراری اعتماد دوسویه تلاش می‌کند.	فراوانی	۵	۷	۲۳	۴۸	۸۹	۴٫۲۲
		درصد	۲٫۹٪	۴٫۱٪	۱۳٫۴٪	۲۷٫۹٪	۵۱٫۷٪	
۱۰	مدیر به روحیه کارکنان توجه ندارد.	فراوانی	۹۲	۳۸	۲۶	۳	۱۳	۱٫۸۸
		درصد	۵۳٫۵٪	۲۲٫۱٪	۱۵٫۱٪	۱٫۷٪	۷٫۶٪	
۱۱	مدیر در کارکنان نگرش مثبت به تغییر و نوآوری ایجاد می‌کند.	فراوانی	۹	۱۳	۴۸	۴۶	۵۶	۳٫۷۴
		درصد	۵٫۲٪	۷٫۶٪	۲۷٫۹٪	۲۶٫۷٪	۳۲٫۶٪	
۱۲	مدیر به تفاوت‌های فردی کارکنان توجه ندارد.	فراوانی	۷۲	۳۷	۳۲	۱۵	۱۶	۲٫۲۲
		درصد	۴۱٫۹٪	۲۱٫۵٪	۱۸٫۶٪	۸٫۷٪	۹٫۳٪	
۱۳	مدیر برای ارتقا یا تنزل زیردستان اقدام می‌کند.	فراوانی	۳۰	۱	۶۱	۳۷	۲۵	۳٫۲۳
		درصد	۱۹٫۵٪	۰٫۶٪	۳۹٫۶٪	۱۷٫۵٪	۲۲٫۷٪	
۱۴	مدیر کارکنان را غیرمنصفانه تشویق می‌کند.	فراوانی	۶۲	۲۵	۳۵	۲۰	۳۰	۲٫۶۰
		درصد	۳۶٫۰٪	۱۴٫۵٪	۲۰٫۳٪	۱۱٫۶٪	۱۷٫۴٪	
۱۵	مدیر کارکنان را برای ایجاد انگیزه در کارها مشارکت می‌دهد.	فراوانی	۵	۷	۳۹	۶۳	۵۸	۳٫۹۴
		درصد	۲٫۹٪	۴٫۱٪	۲۲٫۷٪	۳۶٫۶٪	۳۳٫۷٪	

پراکنده‌گی پاسخ به گویه‌های مربوط به قدرت مقام در جدول ۴ آمده‌است. هم‌چنان که دیده‌می‌شود بیش‌ترین درصد پاسخ‌ها در سطح زیاد و خیلی زیاد، ۷۷/۴ درصد برای گویه‌ی ۷ (مدیر بر کارکرد کارکنان نظارت می‌کند)، و کم‌ترین درصد پاسخ‌ها ۸/۱ درصد برای گویه‌ی ۱۶ (مدیر با کارکنان ارتباط صمیمانه ندارند) بوده‌است. میانگین نمره‌ی پاسخ‌ها ۴/۰۹ تا ۱/۵۸ است.

جدول ۴- پراکنده‌گی پاسخ به گویه‌های مربوط به قدرت مقام

ردیف	گویه	مقیاس	خیلی کم	کم	تا اندازه‌نی	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
۱	مدیر مسائل را آشکارا به کارکنان گوش‌زد می‌کند.	فراوانی	۰	۸	۴۵	۵۶	۶۳	۴/۰۱
		درصد	%۰/۰	%۴/۷	%۲۶/۲	%۳۲/۶	%۳۶/۶	
۲	مدیر برای انجام کارها از نفوذ شخصی استفاده می‌کند.	فراوانی	۴	۱۸	۵۳	۵۲	۴۵	۳/۶۷
		درصد	%۲/۳	%۱۰/۵	%۳۰/۸	%۳۰/۲	%۲۶/۲	
۳	مدیر توانائی تهیه و اجرای برنامه‌های ارزش‌یابی کارکنان را دارد.	فراوانی	۹	۶	۳۵	۴۵	۷۷	۴/۰۲
		درصد	%۵/۲	%۳/۵	%۲۰/۳	%۲۶/۲	%۳۳/۸	
۴	مدیر بدون مشورت با کارکنان تصمیم‌گیری می‌کند.	فراوانی	۳۹	۳۷	۴۸	۱۹	۱۹	۲/۵۵
		درصد	%۲۸/۵	%۲۸/۵	%۳۷/۹	%۱۱/۰	%۱۱/۰	
۵	مدیر خود درباره‌ی انجام کارها به کارکنان فرمان می‌دهد.	فراوانی	۲۲	۳۱	۴۳	۵۰	۳۶	۳/۳۳
		درصد	%۱۲/۸	%۱۲/۲	%۲۵/۰	%۲۹/۱	%۲۰/۹	
۶	مدیر اجازه‌ی مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدرسه را می‌دهد.	فراوانی	۳	۴	۴۱	۵۵	۶۹	۴/۰۶
		درصد	%۱/۷	%۲/۳	%۳۲/۸	%۳۲/۰	%۴۰/۱	
۷	مدیر بر کارکرد کارکنان نظارت می‌کند.	فراوانی	۳	۵	۳۱	۶۷	۶۶	۴/۰۹
		درصد	%۱/۷	%۲/۹	%۱۸/۰	%۳۹/۰	%۳۸/۴	
۸	مدیر برای زیردستان پاداش و تنبیه توصیه می‌کند.	فراوانی	۳۱	۱۷	۶۲	۲۸	۲۴	۳/۰۴
		درصد	%۱۸/۰	%۹/۹	%۳۶/۰	%۲۲/۱	%۱۴/۰	
۹	مدیر خود به دبیران دستور می‌دهد.	فراوانی	۴۷	۲۲	۴۵	۴۲	۱۶	۲/۷۶
		درصد	%۳۷/۳	%۱۲/۸	%۲۶/۲	%۲۴/۴	%۹/۳	
۱۰	مدیر برای ایجاد انگیزه تهدید می‌کند.	فراوانی	۶۳	۳۵	۲۵	۲۸	۲۱	۳/۴۷
		درصد	%۳۶/۶	%۲۰/۲	%۱۴/۵	%۱۶/۳	%۱۲/۲	
۱۱	مدیر برای پیشنهاد‌های اصلاحی هم‌کاران پاداش در نظر می‌گیرد.	فراوانی	۱۱	۷	۴۸	۶۳	۳۳	۳/۷۰
		درصد	%۶/۴	%۴/۱	%۳۷/۹	%۳۶/۶	%۲۵/۰	
۱۲	مدیر با اراده و اقتدار ریاست می‌کند.	فراوانی	۱۳	۱۲	۳۷	۶۲	۴۸	۳/۷۰
		درصد	%۷/۶	%۷/۰	%۲۱/۵	%۳۶/۰	%۲۷/۹	
۱۳	مدیر از کارهای ارزنده‌ی دبیران در حضور دیگران قدردانی می‌کند.	فراوانی	۴	۱۸	۳۸	۵۷	۵۵	۳/۸۲
		درصد	%۲/۲	%۱۰/۵	%۲۲/۱	%۳۳/۱	%۳۲/۰	
۱۴	مدیر به مشکلات شخصی کارکنان توجه می‌کند.	فراوانی	۱۸	۱۸	۳۴	۴۷	۵۵	۳/۶۰
		درصد	%۱۰/۵	%۱۰/۵	%۱۹/۸	%۲۷/۳	%۳۲/۰	
۱۵	صدیر با کارکنان رابطه‌ی فرمان‌ده و فرمان‌بر دارد.	فراوانی	۶۷	۳۹	۲۸	۲۲	۱۶	۲/۳۱
		درصد	%۳۹/۰	%۲۲/۷	%۱۶/۲	%۱۲/۸	%۹/۳	
۱۶	مدیر با کارکنان ارتباط صمیمانه ندارند.	فراوانی	۱۲۰	۲۸	۱۰	۵	۹	۱/۵۸
		درصد	%۶۹/۸	%۱۶/۳	%۵/۸	%۲/۹	%۵/۲	

میانگین و انحراف معیار پاسخ به گویه‌های مربوط به اثربخشی مدیران در جدول ۵ آمده‌است. هم‌چنان که دیده‌می‌شود بالاترین میانگین ۳/۵۴۰۷ برای گویه‌ی ۱۸ (مدیر همیشه در دسترس کارکنان است) و کم‌ترین میانگین ۳/۱۳۹۵ برای گویه‌ی ۳ (مدیر آموزگاران را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهد) بوده‌است.

جدول ۵- میانگین و انحراف معیار پاسخ به گویه‌های مربوط به اثربخشی مدیران

شماره	گویه	میانگین	انحراف معیار
۱	مدیر آموزگاران را به انجام کار بهتر تشویق می‌کند.	۳/۳۶۶۲	۰/۷۴۱۱
۲	مدیر به ایجاد و تقویت روحیه‌ی آموزگاران می‌پردازد.	۳/۳۲۵۶	۰/۷۸۶۵
۳	مدیر آموزگاران را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهد.	۳/۱۳۹۵	۰/۹۲۶۱
۴	مدیر در نشست‌های خود با آموزگاران به نظر آن‌ها اهمیت می‌دهد.	۳/۲۳۲۶	۰/۸۹۴۱
۵	مدیر با نظارت مطلوب، کارکنان را به پیروی از مقررات فرامی‌خواند.	۳/۳۹۵۲	۰/۶۱۷۱
۶	مدیر به دانش‌آموزان علاقه‌مند است.	۳/۵۱۷۴	۰/۶۷۹۵
۷	مدیر با جلب همکاری آموزگاران و والدین به حل مشکلات دانش‌آموزان می‌پردازد.	۳/۲۸۴۹	۰/۷۱۳۴
۸	مدیر به رفتارهای غیرعادی دانش‌آموزان حساس است.	۳/۲۴۴۲	۰/۷۴۸۳
۹	مدیر به حل مشکلات دانش‌آموزان می‌پردازد.	۳/۳۴۸۸	۰/۷۷۶۴
۱۰	مدیر در شرایط اضطراری به ویژه مربوط به دانش‌آموزان اقدام می‌کند.	۳/۴۷۰۹	۰/۶۸۷۹
۱۱	مدیر انجمن اولیا و مربیان را تقویت می‌کند.	۳/۳۷۷۹	۰/۷۴۳۱
۱۲	مدیر رفتار خود را با خواسته‌های منطقی والدین سازگار می‌کند.	۳/۳۷۲۱	۰/۷۰۱۷
۱۳	مدیر از سازمان‌هایی که می‌توانند در حل مسائل مدرسه کمک کنند هم‌کاری می‌گیرد.	۳/۲۷۳۳	۰/۷۸۷۹
۱۴	مدیر با والدین رفتاری دوستانه و مؤدبانه دارد.	۳/۳۳۶۰	۰/۷۵۰۴
۱۵	مدیر در برخورد با والدین عصبانی با مهارت و آرامش رفتار می‌کند.	۳/۳۳۷۲	۰/۷۷۴۰
۱۶	مدیر با آموزگاران و دیگر هم‌کاران خود رفتاری دوستانه و مؤدبانه دارد.	۳/۴۱۲۸	۰/۶۸۲۷
۱۷	مدیر داوری‌ها و باورهای آموزگاران را محترم می‌شمارد.	۳/۳۶۶۳	۰/۷۴۱۱
۱۸	مدیر همیشه در دسترس کارکنان است.	۳/۵۴۰۷	۰/۶۹۵۵
۱۹	مدیر در آموزگاران احساس اعتماد پدید می‌آورد.	۳/۲۹۶۵	۰/۷۴۸۸
۲۰	مدیر برای توجیه کارکنان نو وقت و برنامه‌ی لازم را اختصاص می‌دهد.	۳/۲۵۰۰	۰/۸۹۹۲
۲۱	مدیر به اهمیت و اهداف ارزش‌یابی کارکنان آگاه است.	۳/۲۸۳۷	۰/۷۲۰۱
۲۲	مدیر به ظرافت و دشواری ارزش‌یابی کارکنان آگاه است.	۳/۲۹۰۷	۰/۷۲۹۳
۲۳	مدیر از آموزگاران و هم‌کاران در ارزش‌یابی کار مدرسه نظرخواهی می‌کند.	۳/۱۹۷۷	۰/۸۶۲۷
۲۴	مدیر در داوری عدالت را رعایت می‌کند و هم‌کاران و دانش‌آموزان را برابر می‌شمارد.	۳/۳۳۷۲	۰/۷۸۱۵
۲۵	مدیر همواره برای بهبود شرایط کار برای هم‌کاران خود کوشش می‌کند.	۳/۲۸۳۷	۰/۷۶۲۳
۲۶	مدیر کارهای اداری مدرسه را با روش‌های مشارکتی انجام و تفویض اختیار می‌کند.	۳/۲۹۶۵	۰/۷۲۵۰
۲۷	مدیر خرسندی و ناخرسندی خود را از شیوه‌ی کار هم‌کاران بازگو می‌کند.	۳/۲۵۰۰	۰/۸۵۲۴
۲۸	مدیر برای بهبود شرایط کار مدرسه پیشنهاد و نظر هم‌کاران را جویا می‌شود.	۳/۲۳۸۴	۰/۸۲۵۰
۲۹	مدیر امکانات مالی و اداری مدرسه را به‌خوبی برای آموزش و پرورش به کار می‌گیرد.	۳/۳۴۸۸	۰/۷۷۶۴
۳۰	مدیر در تدوین راه‌بردها و اهداف از کارکنان نظرخواهی می‌کند.	۳/۲۷۲۲	۰/۹۲۸۵

## پاسخ به پرسش‌های پژوهش

در پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش، یافته‌های آزمون همبستگی عامل‌های قدرت مقام، ساختار وظیفه، و روابط رهبر-عضو با اثربخشی مدیران در جدول ۶ آمده‌است.

جدول ۶- همبستگی عامل‌های قدرت مقام، ساختار وظیفه، و روابط رهبر-عضو با اثربخشی

گزینه	درجه‌ی آزادی	ضریب همبستگی	معناداری	ضریب تعیین
قدرت مقام	۱۸	۰/۷۲۱	۰/۰۰۱	۰/۵۲
ساختار وظیفه	۱۸	۰/۶۹۲	۰/۰۰۱	۰/۴۸
روابط رهبر-عضو	۱۸	۰/۷۹۵	۰/۰۰۰	۰/۶۳

## ۱- همبستگی قدرت مقام مدیران با اثربخشی آنان چه اندازه است؟

یافته‌های پژوهش در پاسخ‌گویی به پرسش نخست پژوهش نشان می‌دهد که ضریب همبستگی قدرت مقام با اثربخشی مدیران  $۰/۷۲۱$  و در سطح  $P \leq ۰/۰۱$  معنادار است. برآورد ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد که ۵۲ درصد از واریانس نمره‌های قدرت مقام با اثربخشی مدیران مشترک است. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌است که هر چه مدیر قدرت مقام بالاتری داشته‌باشد فرد از طریق آن می‌تواند در حیطه‌ی فرمان‌دهی خود اعمال نفوذ و قدرت کند. بستر این دستورها و قدرتها می‌تواند دربرگیرنده‌ی پاداش‌دهی، افزایش حقوق، ارتقای شغل، تشویق، ارتقای گروه، و محول کردن وظایف جدید بر اساس توانایی فرد باشد. این بستر از سوی دیگر می‌تواند روش‌های بازخواست و نظارت، تنزل مقام، یا حتا برکناری کارکنان را از شغل در بر گیرد. هر چند این قدرت رسماً از طریق سازمان به رهبر داده‌می‌شود، ولی قدرت رهبری از گرایش و اشتیاق و پذیرفته‌گی رهبران برای رهبری از سوی اعضای سازمان سرچشمه می‌گیرد. سرانجام، قدرت رهبران و مدیران به میزان پستی‌بانی سرپرستان از آنان مربوط می‌شود. اگر سفارش‌های رهبران از طریق سرپرستان بلندپایه‌تر تأیید و پذیرفته شود، میزان قدرت رهبری از دیدگاه افراد سازمان به میزان قابل‌توجهی افزایش می‌یابد که این اثربخشی کار مدیران را در پی دارد.

این همبستگی در پژوهش‌های حمیدی (۱۳۷۴)، بهجتی (۱۳۷۶)، حسن‌پور (۱۳۷۷)، و محمدعزیزی (۱۳۷۸) تأیید نشده و در پژوهش‌های قلعه‌ئی (۱۳۷۳)، صامصونچی (۱۳۷۵)، و جلالی (۱۳۷۶) تأیید شده‌است.

## ۲- هم‌بسته‌گی ساختار وظیفه‌ی مدیران با اثربخشی آنان چه اندازه است؟

یافته‌های پژوهش در پاسخ‌گویی به پرسش دوم پژوهش نشان می‌دهد که ضریب هم‌بسته‌گی ساختار وظیفه‌ی مدیران با اثربخشی آنان  $0.7692$  و در سطح  $P \leq 0.01$  معنادار است. برآورد ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد که ۴۸ درصد از واریانس نمره‌های ساختار وظیفه‌ی مدیران با اثربخشی آنان مشترک است. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌است که در موقعیت‌هایی که رهبران در آن‌ها قدرت پیش‌بینی‌شدنی دارند، یعنی موقعیت‌هایی که رهبران از پشتی‌بانی اعضای گروه برخوردار اند و وظایف نیز بسیار سازمان‌یافته است، هر کس وظایف خود را می‌داند، و هر کس به‌خوبی می‌داند چه کار باید انجام دهد و کار را چگونه انجام دهد. این وضعیت، در افراد اعتماد و اطمینان پدید می‌آورد و مدیران را اثربخش‌تر خواهد ساخت. به طور کلی، نمی‌توان گفت وظیفه به رهبر قدرت و نفوذ می‌دهد؛ اما روشن است که رهبری که دستور کاری اجرائی در دست دارد، یا ضرورت‌های سازمان را برای انجام وظیفه‌ی ویژه گام به گام پی می‌گیرد، از پشتی‌بانی کامل افراد سازمان برخوردار خواهد بود.

این هم‌بسته‌گی در پژوهش‌های حمیدی (۱۳۷۴)، بهجتی (۱۳۷۶)، حسن‌پور (۱۳۷۷)، و محمدعزازی (۱۳۷۸) تأیید نشده و در پژوهش‌های قلمه‌ئی (۱۳۷۳)، صامصونچی (۱۳۷۵)، و جلالی (۱۳۷۶) تأیید شده‌است.

## ۳- هم‌بسته‌گی رابطه‌ی مدیران و کارکنان با اثربخشی آنان چه اندازه است؟

یافته‌های پژوهش در پاسخ‌گویی به پرسش سوم پژوهش نشان می‌دهد که ضریب هم‌بسته‌گی روابط مدیران و کارکنان با اثربخشی مدیران  $0.7985$  و در سطح  $P \leq 0.01$  معنادار است. برآورد ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد که ۶۳ درصد از واریانس نمره‌های روابط مدیران و کارکنان با اثربخشی مدیران مشترک است. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌است که در موقعیت‌های نسبتاً مطلوب، رهبران رابطه‌مدار مؤثرتر از رهبران وظیفه‌مدار اند. توجه این رابطه با یافته‌ی این پژوهش می‌تواند این باشد که روابط رهبر-عضو تنها و مهم‌ترین سوییچ کنترل موقعیتی به شمار می‌رود. حفظ رابطه‌ی خوب و جلب پشتی‌بانی‌های گروه، سبب برقراری کنترل موقعیتی متعادل و عالی می‌شود. رهبرانی که با اعضای گروه خود روابطی خوب و درخور ساخته‌اند، نفوذ بیشتری در آنان دارند؛ در نتیجه، اعضای سازمان معمولاً از شغل‌شان خرسند اند و بدین سان، مدیر اثربخشی بالایی خواهد داشت. هم‌چنان که می‌دانیم به‌کارگیری روابط انسانی مدیران عاملی مهم در کام‌یابی یا ناکامی مدیر شمرده می‌شود و مدیران برای دستیابی به اهداف و بهبود سطح کارایی خود، نیاز دارند که

روابط انسانی را در سطحی بالا برای ایفای نقش مهم و خطیر خود به کار گیرند. به نظر می‌رسد روابط رهبر و اعضای گروه‌اش مهم‌ترین متغیر در تعیین قدرت و نفوذ او باشد. حدود اختیار رهبر به پذیرش او از سوی کارکنان‌اش وابسته است. اگر کارکنان به علت محبوبیت، قابل اعتماد بودن، یا قدرت خدادادی رهبری (کاریزما)، به پیروی از او گرایش داشته باشند رهبر کم‌تر به پشتی‌بانی سازمانی برآمده از ساختار وظیفه و اعمال قدرت نیاز خواهد داشت.

این هم‌بستگی در پژوهش‌های حمیدی (۱۳۷۴)، حسن‌پور (۱۳۷۷)، و محمدعزازی (۱۳۷۸) تأیید نشده و در پژوهش‌های قلعه‌ئی (۱۳۷۳)، صامصونچی (۱۳۷۵)، و جلالی (۱۳۷۶) تأیید شده است.

هم‌چنان که در جدول ۷ دیده می‌شود، آزمون رگرسیون چندمتغیره‌ی میان روابط رهبر-عضو و ساختار وظیفه با اثربخشی، نشان می‌دهد که هم‌بستگی میان این متغیرها معنادار است. ضریب تعیین نشان می‌دهد که ۳۶ درصد از واریانس نمره‌های اثربخشی توسط روابط رهبر-عضو تبیین می‌شود و با ورود ساختار وظیفه، واریانس تبیین‌شده به ۷۷ درصد افزایش می‌یابد. هم‌چنان که دیده می‌شود، بیش‌ترین واریانس سه مؤلفه‌ی قدرت مقام، ساختار وظیفه، و روابط رهبر-عضو مربوط به مؤلفه‌ی روابط رهبر-عضو است، و این نشان‌دهنده‌ی اهمیت این مؤلفه نسبت به مؤلفه‌های دیگر است. مؤلفه‌ی روابط رهبر-عضو یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در تعیین اثربخشی مدیران است. اگر مدیر روابط خوبی با زیردستان داشته باشد افراد سازمان به احتمال زیاد احترام و عزت بیش‌تری برای مدیر قائل خواهند شد که این کار را بهبود خواهد داد.

جدول ۷- رگرسیون چندمتغیره‌ی ساختار وظیفه و روابط رهبر-عضو با اثربخشی مدیران

R	R'	F	$\sigma$	B	$\beta$	T	$\sigma$	
۰/۷۹۵	۰/۶۳۳	۲۷/۵۶۰	۰/۰۰۰	۹۳/۳۰۰	۰/۷۹۵	۵/۸۶۰	۰/۰۰۰	روابط رهبر-عضو
				۷۰/۹۸۰	۰/۶۰۵	۴/۳۰۰	۰/۰۰۱	روابط رهبر-عضو
۰/۸۷۷	۰/۷۶۹	۲۴/۹۰۰	۰/۰۰۰	۵۱/۱۴۰	۰/۴۱۵	۲/۹۶۰	۰/۰۱۰	ساختار وظیفه

#### ۴- هم‌بستگی شیوه‌ی رهبری (LPC) مدیران با اثربخشی آنان چه اندازه است؟

یافته‌های آزمون هم‌بستگی شیوه‌ی رهبری (LPC) مدیران با اثربخشی آنان در جدول ۸ آمده است. هم‌چنان که دیده می‌شود، ضریب هم‌بستگی نمره‌های شیوه‌ی رهبری (LPC) مدیران با اثربخشی آنان ۰/۶۴۶ و در سطح اطمینان  $P \leq ۰/۰۱$  معنادار است. به سخن

دیگر، با افزایش LPC میزان اثربخشی مدیران رابطه‌مدار افزایش می‌یابد و مدیرانی که شیوه‌ی رهبری‌شان رابطه‌مدار است اثربخش‌تر اند.

جدول ۸- ضریب هم‌بستگی بین نمرات LPC با اثربخشی مدیران

معداری	ضریب هم‌بستگی	درجه‌ی آزادی	گزینه
۰/۰۰۴	۰/۶۴۶	۱۸	سیک رهبری

با گرایش شیوه‌ی رهبری مدیر به سمت LPC بالا، یعنی شیوه‌ی رهبری رابطه‌گرا در موقعیت‌های متوسط، اثربخشی وی افزایش می‌یابد و بسا توجه به نگره‌ی فیلتر، میزان اثربخشی سازمان به شیوه‌ی رهبری مدیر و مقدار نفوذی او در کنترل اوضاع و شرایط بستگی دارد. از دیدگاه فیلتر، اگر شیوه‌ی رهبری مدیر رابطه‌گرا باشد، بهترین بازده کاری را زمانی خواهدداشت که در شرایط و وضعیت اعتدالی باشد. در این پژوهش، هم‌بستگی نمره‌های LPC و اثربخشی مدیران در شرایط مساعد تأیید شده‌است که با یافته‌های پژوهش‌های قلعنه‌ئی (۱۳۷۳)، حمیدی (۱۳۷۴)، و جلالی (۱۳۷۶) هم‌سو است؛ اما با یافته‌های پژوهش‌های حمیدی (۱۳۷۴)، حسن‌پور (۱۳۷۷)، و محمدعزیزی (۱۳۷۸) ناهم‌خوان است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شیوه‌ی رهبری هم‌بستگی نیرومندی با روابط رهبر و کارکنان دارد. با افزایش LPC و گرایش به شیوه‌ی رابطه‌گرایی در سازمان، روابط رهبر با کارکنان بسیار خوب می‌شود که این افزایش اثربخشی سازمان را در پی خواهدداشت. پژوهش‌های فیلتر همچنین نشان داد مدیرانی که نمره‌ی LPC آن‌ها پایین است، یعنی با گرایش رهبران وظیفه‌گرا (با حداقل شرایط مطلوبیت ضعیف)، در موقعیت‌های کنترل بالا یا پایین بهترین کارکرد را دارند. از آن‌جا که هم‌بستگی نمره‌ی LPC با کارکرد رهبر در برخی موقعیت‌ها مثبت و در موقعیت‌های دیگر منفی است، به گونه‌ئی منطقی می‌توان انتظار داشت که منش رهبر باید به گونه‌ئی با مناسب بودن موقعیت، یعنی با میزان کنترل و نفوذی که موقعیت برای رهبر پدید می‌آورد، در تعامل باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان داد که هم‌بستگی قدرت مقام با اثربخشی مدیران معنادار است. بنابراین، به مدیران آموزشی پیشنهاد می‌شود در پی دستیابی به حمایت و پشتیبانی مدیران بلندپایه‌تر باشند تا بتوانند پیشنهادهای خود را تصویب و تأیید کنند. بدین سان، پذیرفته‌گی مدیران نزد کارکنان افزایش می‌یابد و این، خود در انجام وظایف مدیریتی بسیار اهمیت دارد و اثربخشی سازمان را بیش‌تر می‌کند. با نگرش به این که اشتیاق افراد



سازمان نسبت به مقبولیت مدیر، سرچشمه‌ئی مؤثر برای قدرت و اختیار آنان است، فراهم‌آوری این زمینه کمکی شایان توجه به اثربخشی آنان خواهد کرد.

یافته‌های پژوهش نشان داد هم‌بستگی ساختار وظیفه با اثربخشی مدیران معنادار است. از این رو، به مدیران آموزشی پیشنهاد می‌شود تلاش کنند تا آن‌جا که بشود وظایف سازمان را آشکار و روشن برای زیردستان مشخص کنند؛ کارها را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنند تا کارها و وظیفه‌ها به گونه‌ئی بهتر انجام شود؛ وظایف هر کس را به‌خوبی مشخص کنند و به او بگویند چه انتظاری از او دارند؛ و خواهان وظایف سازمان‌یافته باشند و از کارهای غیرساختاری یا سازمان‌نیافته پرهیز کنند.

یافته‌های پژوهش، همچنین، نشان داد که هم‌بستگی روابط رهبر-عضو با اثربخشی مدیران معنادار است و این هم‌بستگی نسبت به دو مؤلفه‌ی دیگر بسیار قوی‌تری است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران آموزشی تلاش کنند با پدیدآوری جوی دوستانه و روابطی پویا به همه‌ی کارکنان توجه کنند، مشکلات و نیازهای افراد زیردست خود را خوب بشناسند، و از همکاری با آنان دریغ نکنند.

با نگرش به یافته‌های این پژوهش و هم‌بستگی مؤلفه‌های قدرت مقام، ساختار وظیفه، و روابط رهبر-عضو با اثربخشی مدیران، می‌توان گفت الگوی رهبری اقتضایی فیدلر با وضعیت مدارس بررسی‌شده سازگار است و می‌توان همه‌ی رهنمودهای کاربردی آن را در زمینه‌های گوناگون مدیریت مدارس با در نظر گرفتن مقتضیات پیرامونی به کار گرفت. بنابراین، به مدیران پیشنهاد می‌شود که موقعیت مدرسه‌ی خود را شناسایی کنند و بهترین شیوه‌ی رهبری را برگزینند. پیشنهاد می‌شود مدیران تلاش کنند کارکنان خود را بشناسند و از آن‌ها تا آن‌جا که بتوانند پشتیبانی کنند و شیوه‌ی مدیریتی خود را با شرایط کار سازگار سازند. برای مدیران مهم است که شرایط و موقعیت‌هایی ویژه را که برای‌شان به عنوان یک رهبر تأثیربخش‌ترین نتیجه را دارد بشناسند. نباید تنها به شناسایی این موقعیت‌ها پرداخت، بلکه باید فرا گرفت که چه‌گونه موقعیت‌های کاری را با روحیه‌ی خود دگرگون ساخت و با شیوه‌ی رهبری خود سازگار کرد. بدین سان، دامنه‌ی اثربخشی مدیران افزایش می‌یابد و گسترده‌تر می‌شود.

با نگرش به یافته‌های این پژوهش، مسئله‌ی مهم برای مدیران این است که در موقعیت‌هایی گام بگذارند و در موقعیت‌هایی باقی بمانند که بتوانند وظیفه‌ی خود را بهتر و شایسته‌تر انجام دهند. اگر مدیران آموزشی شیوه‌ی رهبری خود را بشناسند و بتوانند اندازه‌ی کنترل موقعیت شغلی خود را تعیین و مشخص کنند، آن‌گاه خواهند توانست رهبری را نحو اثربخش‌تر انجام دهند. پیشنهاد کاربردی این پژوهش این است که مدیران تلاش کنند از

درگیری و گام گذاشتن در موقعیت‌هایی که بخت کامیابی ندارند و احتمال ناکامی در آن می‌رود پرهیز کنند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- ایران‌نژاد پاریزی، م. و ساسان‌گهر، پ. (۱۳۷۸). سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بهجتی، س. (۱۳۷۶). بررسی سبک‌های رهبری مدیران دوره‌های راهنمایی و متوسطه شهرستان نجف‌آباد بر اساس سبک‌های رهبری فیدلر [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. مرکز آموزش مدیریت دولتی اصفهان.
- جلالی، غ. (۱۳۷۶). ارزیابی سبک‌های رهبری در کار نجات مواد غذایی استان اصفهان با مواد اولیه‌ی اصلی شکر بر اساس سبک‌های رهبری فیدلر [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. مرکز آموزش مدیریت دولتی اصفهان.
- حسن‌پور، ت. (۱۳۷۷). بررسی سبک‌های رهبری مدیران و ارتباط آن با اثربخشی مدرسه بر اساس مفروضات تئوری اقتضایی فیدلر در مدارس ابتدایی پسرانه‌ی دولتی شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۳۷۶-۱۳۷۷ [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. تهران: دانشگاه تربیت معلم.
- حدادی، ف. (۱۳۷۹). بررسی رابطه‌ی سبک رهبری مدیران مدارس راهنمایی دخترانه‌ی شهر تهران با اثربخشی (با تأکید بر مدل اقتضایی فیدلر) [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. تهران: دانشگاه الزهرا.
- حمیدی، ی. (۱۳۷۴). بررسی سبک‌های رهبری مدیران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی ایران و ارتباط آن با عملکرد بیمارستان‌ها (بر اساس مدل اقتضایی فیدلر) [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. تهران: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی ایران.
- رایبیز، اس. پ. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. برگردان ع. پارسائیان، و م. اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، اس. پ. (۱۳۷۸). تئوری سازمان (ساختار، طراحی، و کاربردها). برگردان م. الوانی و ح. دانایی فرد. تهران: انتشارات صفار.
- صامصونجی، ن. (۱۳۷۵). آزمون مفروضات تئوری اقتضایی فیدلر در مدارس راهنمایی پسرانه‌ی شهر تبریز [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. تهران: دانشگاه تربیت معلم.
- طوسی، م. ع. (۱۳۸۰). رابطه‌ی سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران. فصل‌نامه‌ی تربیت، ۶۳-۲۳-۵۰.
- علاقه‌بند، ع. (۱۳۸۰). مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.
- فیدلر، ف. ا. و چمرز، م. (۱۳۷۳). افزایش کارایی مدیریت. برگردان م. طلوع، و م. چمنزار. تهران: مؤسسه‌ی خدمات فرهنگی رسا.
- فیدلر، ف. ا. و چمرز، ام. (۱۳۸۱). رهبری اثربخش. برگردان س. خلیلی شورینی. تهران: انتشارات یساروازه‌ی کتاب.
- قلعه‌ئی، ع. (۱۳۷۳). بررسی شیوه‌های رهبری مدیران در سازمان‌های دولتی در استان آذربایجان غربی [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. تهران: دانشگاه تربیت معلم.

- محمدعزازی، س. (۱۳۷۸). بررسی ارتباط سبک رهبری مدیران و اثربخشی آنان در دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی بر اساس نظریه‌ی اقتضایی فیدلر [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- میرکمالی، س. م. (۱۳۷۹). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسطرون.
- هاروی، د. و براون، ر. (۱۳۷۷). به‌سازی سازمان، نظریه اقتضا و تغییر. برگردان غ. سرمد. تعاون، ۸، ۴۸-۵۱.
- هرسی، پ. و بلانچارد، ک. (۱۳۷۰). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. برگردان ع. علاقه‌بند. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- هوی، و. ک. و میسکل، س. ج. (۱۳۸۰). مدیریت آموزشی. برگردان م. عباس‌زاده. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- About Psychology. (2005). *Leadership Theories: Fiedler's Contingency Theory*. Retrieved from <http://psychology.about.com/library/weekly/aa040102d.htm>
- Albrecht, K. (2004). Take TIME for effective learning. *Training*, 41(7), 39-42.
- Analoui, F., & Hossini, M. H. (2001). Management education and increased managerial effectiveness: The case of business managers in Iran. *The Journal of Management Development*, 20(9), 785-794.
- Collins, D. B., & Holton, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982-2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217-248.
- Frøkjær, E., Hertzum, M., & Hornbæk, K. (2000). Measuring usability: Are effectiveness, efficiency, and satisfaction really correlated? In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (April 01-06, 2000, The Hague, The Netherlands)* (pp. 345-352). New York, NY: ACM Press.
- Hardy, R. C., & Bohren, J. F. (1975). The effect of experience on teacher effectiveness: A test of the contingency model. *The Journal of Psychology*, 89, 159-163.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2004). Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations: A panel study. *Public Administration Review*, 64(6), 694-704.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management and Development*, 21(5), 376-387.
- Van der Klink, M. R., & Strucmer, J. N. (2002). Effectiveness of on-the-job training. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 196-199.