

## شناسایی رابطه میان سبک رهبری رؤسای آموزشکده‌های فنی استان تهران و

### رضایت شغلی کارکنان بر اساس الگوی رهبری تراز پنج کالینز

غلامعلی احمدی<sup>۱</sup>، اکرم ابراهیمی<sup>۲</sup>

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی رابطه میان سبک رهبری رؤسای آموزشکده‌های فنی استان تهران و رضایت شغلی کارکنان بر اساس الگوی رهبری تراز پنج کالینز می‌باشد که در آن ۱۰ آموزشکده فنی و حرفه‌ای استان تهران مورد بررسی قرار گرفتند. با توجه به روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و به منظور گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شده است که پرسشنامه اول ویژگی‌های رهبری تراز پنج را مورد بررسی قرار می‌داد و پرسشنامه دوم که میزان رضایت شغلی کارکنان رؤسای تراز پنج آموزشکده‌ها در مقایسه با رؤسای غیر تراز پنج مورد بررسی قرار می‌داد. میزان پایایی پرسشنامه اول با در نظر گرفتن روش آلفای کرونباخ، ۰/۹۵ و پرسشنامه دوم ۰/۸۹ بدست آمد. اطلاعات بدست آمده با بهره‌گیری از آمار توصیفی و استنباطی - از آزمون t استودنت تک نمونه‌ای، t استودنت برای گروه‌های مستقل و ضریب همبستگی پیرسون - مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد اگرچه رؤسای آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج برخوردار هستند ولی میزان برخورداری آن‌ها از ویژگی‌های شخصیتی بسیار پایین است و با توجه به بالا بودن رضایت شغلی کارکنان رؤسای تراز پنج آموزشکده‌ها در مقایسه با رؤسای غیر تراز پنج، این الگو می‌تواند الگوی مناسبی جهت پیشبرد اهداف آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای باشد.

**کلید واژه‌ها:** سبک رهبری، ویژگی‌های شخصیتی رهبر، رضایت شغلی، آموزش فنی و حرفه‌ای.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۸/۱۷

دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۵/۴

<sup>۱</sup> عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی: gaahmady@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید رجایی mm.7002@yahoo.com

### مقدمه

بی‌تردید دنیادر آستانه انقلابی اطلاعاتی و میکرو الکترونیکی قرار گرفته است که شیوه‌های نوین زیستن و کار کردن را نوید می‌دهد و این به نوبه خود نیازهای جدیدی را در نظام آموزشی پدید می‌آورد. این انقلاب بر سازمان و ساختار جامعه عمیقاً تأثیر می‌گذارد، اما سرعت پذیرش تکنولوژی‌های جدید تا حدود زیادی به آموزش و سطوح مهارت نیروی کار بستگی دارد. تقاضاهای جدید از آموزش و پرورش تغییر دیدگاه‌ها و ارزش‌ها و ضرورت‌های فنی را می‌طلبد. اکنون وضعیتی ایجاد شده است که دیگر بدون سیاست‌های منسجم و دقیق برای بهبود آموزش فنی و حرفه‌ای و روزآمد کردن آن نمی‌توان به پیشرفت اقتصادی و اجتماعی اندیشید.

رشد فزاینده جمعیت، میزان بالای بیکاری و مشارکت روزافزون زنان در فعالیت‌های اقتصادی تقاضاهای جدیدی را برای آموزش نیروی انسانی ماهر، در آموزش‌های فنی حرفه‌ای، ایجاد کرده است. مشکلی که همه کشورها با آن روبرو هستند این است که علی‌رغم مشکلات جدی اقتصادی بتوانند از عهده تقاضای روزافزون فوق برآیند. اکنون وضعیتی ایجاد شده است که دیگر بدون سیاست‌های منسجم و دقیق برای بهبود آموزش فنی و حرفه‌ای و روزآمد کردن آن نمی‌توان به پیشرفت اقتصادی و اجتماعی اندیشید. (هرلینشید، ۱۳۷۴)

این تحولات نیاز به الگوهای جدیدی را به وجود می‌آورد. بر این اساس دولت‌ها، مؤسسات بین‌المللی از قبیل یونسکو<sup>۳</sup>، سازمان همکاری‌های اقتصادی<sup>۴</sup> و حتی خود مراکز آموزش عالی، اقدام برای بهبود کارایی مدیریت، جهت کسب بیشترین و بهترین نتایج و حداکثر استفاده از منابع موجود را ضروری و لازم می‌دانند و در این بین شاید رهبری کارآمدترین و اقتصادی‌ترین راهبرد شناخته شده برای سازمان‌های آموزشی باشند.

بر این اساس رهبری تراز پنج به عنوان الگویی که در آن رهبر در بالاترین سلسله مراتب توتناتی‌های اجرایی قرار می‌گیرد و از تمامی شرایط هرم صلاحیت برخوردار است، انتخاب گردید چرا که رهبری در این تراز می‌تواند راهکارهای جدیدی برای مواجهه رهبران دانشگاهی با چالش‌ها و محیط متغیر امروز باشد (چم آسمانی، ۱۳۸۶).

نکته حائز اهمیت آن است که از یک سو اگر چه این الگو از بررسی در سازمان‌های تجاری و صنعتی بدست آمده است، ولی کالینز در بخشی از تحقیقاتش اشاره می‌کند که این الگو خاص شرکت‌های تجاری، صنعتی و یا خصوصی نیست و انتخاب این شرکت‌ها صرفاً به دلیل سهولت در کار تحقیق بوده است (کالینز، ۱۳۸۳: ۳۴). و از سوی دیگر، در میان رؤسای آموزش‌شکده‌های فنی و حرفه‌ای افراد مستعد رسیدن به این تراز از رهبری بسیار هستند ولیکن ابتدا باید دانست که چه کسانی و با چه ویژگی‌هایی جستجو شوند تا با شناسایی آن‌ها ضمن تقویت این الگو سایر رؤسای آموزش‌شکده‌ها را نسبت به این تراز از رهبری مطلع ساخت و سپس در جهت پرورش مدیرانی تلاش نمود که با عزم و اراده راسخ در جهت بهبود کیفیت محصول و خدمات آموزش عالی و ارتقاء رضایت شغلی کارکنان فعالیت می‌نمایند.

شواهد موجود نتایج برخی از پژوهش‌های انجام شده در چند سال گذشته حاکی از آن است که علیرغم رشد کمی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در وزارت آموزش و پرورش با توجه به تحولات جهانی قرن بیست و یکم از یک سو و نیازهای جامعه داخلی ایران از سوی دیگر نظام آموزش فنی و حرفه‌ای هنوز از کیفیت و کارآیی قابل قبولی برخوردار نیست و از جنبه‌های گوناگون نیاز به نوسازی و بازسازی دارد.

<sup>3</sup>UNESCO- United Nations Educational, Scientific & Cultural organization

<sup>4</sup>OECD -Organization for Economic Cooperation and Development

الگوی رهبری تراز پنج کالینز<sup>۵</sup>، یکی از الگوهای جدید و نو آورانه است که رهبر سازمان با برخورداری از تمامی شرایط صلاحیت شخصی و حرفه‌ای، با هدف به عظمت رساندن سازمان، انتخاب افرادی شایسته، رویارویی با واقعیت‌های تلخ و... سبب موفقیت سازمان در ابعاد گوناگون می‌گردد.

از نظروی، اصطلاح تراز پنج اشاره به بالاترین رده در سلسله مراتب توانایی‌های اجرایی دارد و شامل تمامی صلاحیت‌های لازم برای رهبری موثر می‌باشد. در هر یک از این سلسله مراتب، رهبران دارای ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های حرفه‌ای خاصی می‌باشند مانند: تواضع، اشتیاق، عزم راسخ، گرایش به اعتبار بخشی به دیگران و خود را مستوجب سرزنش دانستن (کالینز، ۱۳۸۰: ۲۳).

سلسله مراتب رهبری تراز پنج بر اساس تحقیقات کالینز عبارت از:

**تراز اول، فردی به شدت توانا<sup>۶</sup>:** نخستین سنگ بنای رهبری در این تراز مشخص می‌شود، در این رده، نفوذ رهبر محدود به قلمرویی است که عنوان و منصب او معین می‌کند. افراد در این مرحله در محدوده نمودارهای سازمانی اختیارهای معین، و قراردادها باقی می‌مانند (جک ماکسول، ۱۳۸۴: ۴۳)، به عبارت دیگر می‌توان این تراز را مقام یا منصب و پیروی از روی ناچار نامید (Chamberlain, 2006).

**تراز دوم، عضو کمک کننده تیم<sup>۷</sup>:** فرد اسمیت معتقد است «رهبری یعنی ترغیب کارکنان به انجام کاربرد احساس اجبار» و این حالت وقتی پیش می‌آید که رهبر در تراز دوم قرار می‌گیرد در این رده، روابط دو سویه است، رهبر اصالتاً عاشق کارکنان است، کاری می‌کند که موفقیت را لمس کنند. از چشم دیگران به مسائل نگاه می‌کند، از قابلیت‌های شخصی خود در راه کسب دستاوردهای گروهی استفاده کرده و با دیگران در کارهای تیمی ثمربخش، مشارکت می‌نایند و از قدرت و توان خود برای توجه به نیازها و خواست‌های کارکنان مایه می‌گذارد و به افراد اجازه می‌دهد تا او را شناسایی و درک کنند (Chamberlain 2006). ماکسول این تراز را تراز اختیار نیز می‌نامد (Maxwell, 2004).

---

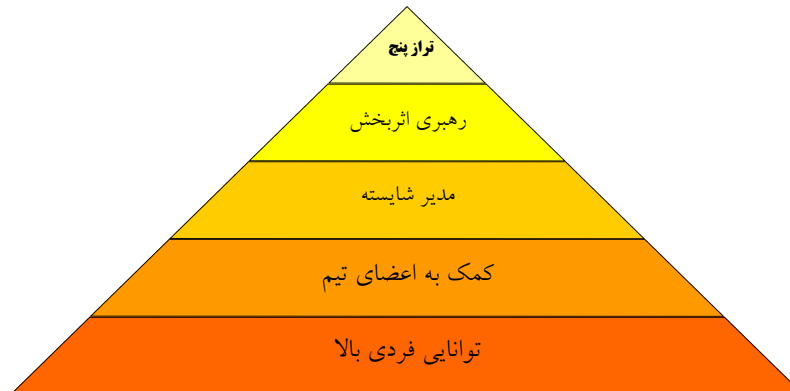
1-Jim Collins  
2-Highly Capable Individual  
3-The Contributing Team Member

**تراز سوم، مدیر لایق<sup>۸</sup>:** ماکسول این تراز را تراز سازندگی می‌نامند در این تراز، سود سازمان افزایش می‌یابد، روحیه کارکنان قوی است، جابجایی اندک است، تغییرات متمرث‌تری را در سازمان انجام می‌دهد و دیگران به خاطر نتایج مثبتی که از آن آگاه هستند، تمایل به پیروی از او دارند و در نتیجه رهبری و نفوذ بر آن‌ها آسان و دلپذیر است. رهبر در این تراز در ایجاد مسئولیت رشد و پذیرش آن پیش قدم است، عوامل افزایش بازدهی رابه خوبی شناسایی کرده و به کار می‌بندد.

**تراز چهارم، رهبر اثربخش<sup>۹</sup>:** این تراز را تراز بالندگی یا بازتولید کارکنان می‌نامند. در این سطح، عظمت و ابهت رهبر فقط در قدرت او خلاصه نمی‌شود، بلکه بزرگی او ناشی از توانایی و ظرفیتش در توان افزایشی دیگران نیز هست. در این رده پیروان رشد خود را مدیون راهنمایی و آموزش‌های رهبر می‌دانند و از وی به دلیل اقدامات مثبتی که برایشان انجام داده است، پیروی می‌کنند.

**تراز پنجم<sup>۱۰</sup>:** ماکسول این ترازا نفوذ ذاتی می‌نامد. این تراز است که به اعتقاد بیلی گراهام افرادی کمی به آن می‌رسند و در صورت قرار گرفتن در این رده هم نمونه دقیق و عالی از رهبری می‌باشند (Chamberlain 2006). رهبری در این تراز، تفاوت در رهبران کبیر و رهبران غیر کبیر نیست، بلکه به تفاوت ظریف و هوشمندانه‌تری اشاره دارد و این تفاوت اصلی ناشی از جهت‌گیری‌های فرد است. ترازهای رهبری بر اساس سلسله مراتب را می‌توان در شکل زیر تصور نمود:

- 
- 4-The Competent Manager
  - 5-Effective Manager
  - 6- Level



شکل ۱. ترازهای رهبری کالینز (Collins, 2005)

برخلاف تصور برخی، رهبری در تراز پنجم به معنای رهبری فره مند و کاریزما نیست. اگرچه بسیاری رهبران سازمان‌های برجسته مانند جرج مک، سام والتن، دیوید پاکارت، والت دیسنی، چارلز کافمن را رهبران بی‌نظیر و یا فره مند می‌نامند و آن‌ها را دارای خصوصیتی خاص می‌دانند (در کار بیش از حد مقاوم هستند موانع را از سر راه برمی‌دارند، افراد متعهد به سازمان خود را جذب می‌کنند و...) اما نکته حائز اهمیت آن است که هم‌تایان این افراد در سازمان‌های طرف مقایسه هم، چنین ویژگی‌های داشته‌اند، ولی هرگز نتوانسته‌اند خود را در سطح سازمان‌های برجسته حفظ کنند. در این میان ویژگی‌های شناسایی شده بسیار مختلف و گوناگون است و حتی نام‌های متفاوتی مثل رهبران اثربخش، موفق و غیره به این افراد داده شده است، ولیکن ماکسول و کالینز این رهبران را، رهبران تراز پنج می‌نامند و ماکسول ویژگی‌های این رهبران را اینگونه بیان می‌کند: پیروان آن‌ها وفادار و از خود گذشته‌اند، سال‌ها برای پرورش و بالندگی رهبران دیگر کوشیده‌اند، به صورت مشاور درآمده‌اند و دیگران به دنبال آن‌ها هستند، ازدیدن رشد و بالندگی کارکنان لذت می‌برند (ماکسول، ۱۳۸۴: ۶).

در پژوهش داشخانه (۱۳۷۳) عنوان شد هر قدر میزان مقبولیت مدیران نزد معلمان بیشتر باشد، رضایت شغلی معلمان نیز بیشتر خواهد بود.

در پژوهش بحرالعلوم، حسین (۱۳۷۸) رابطه رضایت شغلی با سبک‌های رهبری لیکرت در نظر گرفته شد و نشان داد که همبستگی مثبت بین رهبری مشارکتی و رضایت شغلی دبیران و همبستگی منفی بین رهبری آمرانه با رضایت شغلی وجود دارد. تحقیقات «مکی کی» نیز ثابت کرد که رضایت شغلی بالا بطور مثبتی با سبک رهبری «رابطه مداری بالا، وظیفه مداری پائین» ارتباط دارد.

### سؤال‌های پژوهش

- ۱) آیا رؤسای آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی رهبران تراز پنج برخوردار هستند؟
- ۲) آیا رؤسای آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج برخوردار هستند؟
- ۳) آیا میان ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای رهبران تراز پنج آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای ارتباط معناداری وجود دارد؟
- ۴) آیا رؤسای آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای که از ویژگی‌های رهبران تراز پنج برخوردار هستند کارکنان آنان رضایت شغلی بیشتری دارند؟

### روش

این تحقیق به شیوه توصیفی (همبستگی) انجام شده است. مراحل اجرایی تحقیق به این گونه بوده که نخست رؤسای ۱۰ آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای استان تهران به عنوان رهبر آموزشی مورد بررسی قرار گرفته اند. دوم، اعضای هیأت علمی آموزشکده‌ها (۲۹۰ نفر) فنی و حرفه‌ای استان تهران، به عنوان پیروان این رهبران مورد نظرخواهی قرار گرفته اند. نکته حائز اهمیت آن است که آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای استان تهران شامل: چهار آموزشکده در شهر تهران و شش آموزشکده در شهرهای صفادشت، کرج، پاکدشت، دماوند، و شهریار است. در این پژوهش، برای گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه رهبری تراز پنج که برگرفته از تحقیقات گذشته (چم آسمانی، ۱۳۸۶) با کمی تغییر اقتباس شده است. مقیاس بکار رفته از نوع ترتیبی چهار درجه‌ای (بسیار زیاد، زیاد، کم، بسیار کم) می‌باشد. پرسشنامه از دویبخش تشکیل شده است: بخش اول: اطلاعات دموگرافیک مربوط به ویژگی‌های

نمونه (مدیران آموزشکده‌ها) شامل سن، جنس، تحصیلات و سابقه مدیریت. بخش دوم: شامل ۳۳ سؤال مربوط به ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای رهبران تراز پنج می‌باشد. پرسشنامه رضایت شغلی که از تحقیقات (قنادها، ۱۳۸۱) با تغییراتی اقتباس شده است. پایایی این پرسشنامه نیز به شیوه آلفای کرونباخ برابر با ۸۹/۸۹ بدست آمده است. این پرسشنامه نیز از دو بخش تشکیل شده است: بخش اول: اطلاعات دموگرافیک مربوط به ویژگی‌های نمونه (اساتید آموزشکده‌ها) شامل سن، جنس، تحصیلات و سابقه تدریس. بخش دوم: شامل ۳۱ سؤال درباره رضایت شغلی کارکنان.

پرسشنامه ویژگی‌های رهبران تراز پنج، پس از تأیید استاد راهنما و استاد مشاور با تعداد ۳۳ سؤال در میان ۱۰ نفر رؤسای آموزشکده‌های فنی حرفه‌ای استان تهران اجرا گردید. سپس محاسبات آماری بر روی آن‌ها صورت گرفت. پس از اجرای پرسشنامه اول و تجزیه و تحلیل سئوالات مدیران بر اساس نمره تراز پنج کسب شده رتبه بندی شدند. در مرحله بعد پرسشنامه رضایت شغلی در دو آموزشکده‌ای که مدیران آن‌ها بیشترین نمره و دو آموزشکده‌ای که مدیران آن‌ها کمترین نمره را کسب کرده بودند (۲۹۰ نفر) اجرا گردید. تا بدین وسیله میزان رضایت شغلی کارکنان رهبران تراز پنج در مقایسه با رهبرانی که تراز پنج نبودند مشخص گردد.

داده‌های حاصل از دو پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق، در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. در سطح توصیفی از مشخصه‌های آماری فراوانی و درصد فراوانی، جدول و نمودارهای فراوانی استفاده شده است و در سطح استنباطی نیز از آزمون t استودنت، تک نمونه‌ای، t استودنت برای گروه‌های مستقل و ضریب همبستگی پیرسون جهت بررسی سئوالات تحقیق، استفاده شده است.

### یافته‌ها

**سؤال اول:** آیا رؤسای آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی رهبران تراز پنج برخوردار هستند؟

برای پاسخ به این سوال، با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای به مقایسه بین میانگین فرضی و میانگین تجربی پرداخته شد. جدول ۱ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد.



**جدول ۱. نتایج t تک نمونه‌ای برای بررسی برخورداری رؤسای آموزشکده‌ها از ویژگی‌های شخصیتی**

رهبران تراز پنج					
میانگین فرضی: ۱۶					
t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین	فاصله اطمینان	
				پایین	بالا
۱/۵۳۶	۹	۰/۱۵۹	۱۶/۹	-۰/۴۲۵۵	۲/۲۲۵۵

چنان که در جدول مشاهده می‌شود، t بدست آمده ۱.۵۳۴ با درجه آزادی ۹ از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰.۰۵ درصد و با ۹۵ درصد اطمینان معنادار نیست. به عبارت دیگر، بین نمره میانگین ویژگی‌های شخصیتی رؤسای آموزشکده‌ها و میانگین فرضی، تفاوت معناداری وجود ندارد. بدین ترتیب رؤسای آموزشکده‌ها از ویژگی‌های شخصیتی رهبران تراز پنج برخوردار نیستند.

**سؤال دوم:** آیا رؤسای آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج برخوردار هستند؟

برای پاسخ به این سوال، با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای به مقایسه بین میانگین فرضی و میانگین تجربی پرداخته شد. جدول ۲ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد.

**جدول ۲. نتایج t تک نمونه‌ای برای بررسی برخورداری رؤسای آموزشکده‌ها از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران**

تراز پنج					
میانگین فرضی: ۳۲					
t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین	فاصله اطمینان	
				پایین	بالا
-۱۰/۳۰۱	۹	۰/۰۰۰	۲۴/۲	-۹/۵۱۲۹	-۶/۰۸۷۱

چنان که در جدول مشاهده می‌شود، t بدست آمده ۱۰.۳۰۱- با درجه آزادی ۹ از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰.۰۵ درصد و با ۹۵ درصد اطمینان معنادار است و فرضیه صفر رد و فرضیه خلاف پذیرفته می‌شود. بنابراین بین نمره میانگین ویژگی‌های حرفه‌ای رؤسای آموزشکده‌ها و میانگین فرضی، تفاوت معناداری وجود دارد. بدین ترتیب رؤسای آموزشکده‌ها از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج برخوردار هستند.

**سؤال سوم:** آیا میان ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای رهبران تراز پنج آموزشکده‌ها ارتباط معناداری وجود دارد؟

جهت بررسی فرضیه آماری فوق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد، که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

**جدول ۳. ضرایب همبستگی میان ویژگی‌های شخصی و ویژگی‌های حرفه‌ای**

		ویژگی‌های شخصی	ویژگی‌های حرفه‌ای
ویژگی‌های شخصی	ضریب همبستگی پیرسون	۱	۰/۰۳۰
	سطح معناداری		۰/۹۳۴
	تعداد	۱۰	۱۰
ویژگی‌های حرفه‌ای	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۰۳۰	۱
	سطح معناداری	۰/۹۳۴	
	تعداد	۱۰	۱۰

چنان که در جدول مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون بین ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای برابر با ۰.۰۳۰ است و سطح معناداری ۰.۹۳۴ که بزرگتر از ۰.۰۵ است و با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای رؤسای آموزشکده‌ها ارتباط معناداری وجود ندارد.

**سؤال چهارم:** آیا رؤسای آموزشکده‌هایی که از ویژگی‌های رهبران تراز پنج برخوردار هستند کارکنان آنان رضایت شغلی بیشتری دارند؟

**جدول ۴. میانگین نمرات رضایت شغلی در دو گروه تراز بالا و تراز پایین**

خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	تعداد	سطح تراز
۱/۳۷۳۵۷	۱۵/۹۵۹۴۲	۱۰۷/۶۰۷۴	۱۳۵	بالا
۱/۵۰۰۵۲	۱۸/۶۸۱۲۸	۹۷/۹۴۱۹	۱۵۵	پایین

**جدول ۵. آزمون t مقایسه میانگین نمره رضایت شغلی دو گروه**

آزمون t		سطح آزمون			
فاصله اطمینان	خطای استاندارد میانگین	تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	t
بالا	پایین				
۱۳/۷۱۲۹۰	۵/۶۱۸۰۵	۲/۰۵۶۳۷	۹/۶۶۵۴۷	۰/۰۰۰	۲۸۸
۱۳/۶۶۹۳۹	۵/۶۶۱۵۵	۲/۰۳۴۲۷	۹/۶۶۵۴۷	۰/۰۰۰	۲۸۷/۸۹۹
					F
					۵/۶۲۷
					۰/۰۱۸
					۴/۷۰۰
					سطح معناداری
					سطح معناداری
					برابری واریانس
					نا برابری واریانس

چنان که در جدول مشاهده می‌شود،  $t$  بدست آمده ۴.۷ با درجه آزادی ۲۸۸ از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰.۰۵ درصد و با ۹۹ درصد اطمینان معنادار است و فرضیه صفر رد و فرضیه خلاف پذیرفته می‌شود. بدین ترتیب رؤسای تراز پنج آموزشکده‌ها، کارکنانشان از رضایت شغلی بیشتری برخوردار هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که اشاره گردید، مدل رهبری تراز پنج کالینز از جدیدترین و تأثیرگذارترین الگوها در سازمان‌های بزرگ و دست‌مایه مدیران بزرگ جهان است. این الگو، حاصل تحقیقی پنج‌ساله با هدف شناسایی اصول نامیرای مدیریت در سازمان‌های پیشرو و برجسته است، اصولی که زمینه رسیدن سازمان به وضعیتی آرمانی و بزرگ را در طولانی مدت فراهم می‌سازد و نه تنها موجب حرکت سازمان از مرحله صفر به مرحله آرمانی می‌شود بلکه آن را از وضعیت خوب به بهترین نیز ارتقاء می‌دهد. حاصل این تحقیق نشان داد که رمز موفقیت سازمان‌های برجسته جهانی چیزی نیست جز وجود رهبرانی با برخورداری از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای و شخصیتی خاص، رهبرانی که در عین فروتنی، با استفاده از قواعدی خاص سازمان را در طولانی مدت در مرحله برجستگی جهانی حفظ می‌نمایند (کالینز، ۱۳۸۴).

بر مبنای این تحقیق پژوهش حاضر انجام گرفت و به نتایجی در خور توجه دست یافت. به طوری که یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اگرچه رابطه مثبت و معناداری میان ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای رؤسای آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای وجود ندارد ولیکن در محیط‌ها و مراکز آموزش عالی به دلیل وجود فرهنگ خاص علمی، منزلت اجتماعی، ارزش‌های جاری در سازمان، جو فرهنگی اخلاق مدار و ارزش مدار، افراد بسیاری در نقش مدیران و رهبران آموزش عالی دارای ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج و در واقع ویژگی‌های مورد پسند عموم هستند و در عین حال همین افراد دارای ویژگی‌های شخصیتی رهبران تراز پنج نیستند. به دلایلی از این جمله که اولاً بسیاری از رؤسای آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای اساساً در حوزه تخصصی خود دارای مهارت هستند و این لزوماً به معنای برخورداری از مهارت و دانش مدیریت و رهبری کردن یک سازمان نیست و دوم آنکه برخورداری از تخصص و اطلاع از فنون مدیریت به معنای برخورداری از مهارت‌های حرفه‌ای رهبری نیست و ثانیاً انتخاب رؤسای آموزشکده‌ها عمدتاً مبتنی

بر جستجوی درونی در آموزشکده و بدون توجه به برخورداری یا عدم برخورداری آن‌ها از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای رهبری است.

برخی افراد معتقدند از الگوهای مدیریت و رهبری سایر سازمان‌ها (تجاری و صنعتی) نمی‌توان در سازمان‌های آموزشی استفاده کرد. با توجه به اطلاعات بدست آمده مبنی بر وجود رهبران تراز پنج در آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای می‌توان اذعان داشت که بر خلاف اعتقاد آنان می‌توان از الگوی رهبری تراز پنج در سازمان‌های آموزشی نیز استفاده کرد. البته باید شرایط خاص سازمان‌های آموزشی نیز در نظر گرفته شود.

مهمترین دلیل وجود ناپایداری رهبری تراز پنج در میان رؤسای آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای، عدم برخورداری آن‌ها از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج است چرا که از یک سو، گرچه برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی در یک رهبر می‌تواند منجر به تأثیرگذاری و نفوذ فردی و افزایش رضایت شغلی شود ولیکن عدم برخورداری مدیران از ویژگی‌های حرفه‌ای باعث تقلیل مداوم این نفوذ و در نتیجه شکست رهبری در بلند مدت شود. به عبارت دیگر این رهبران تنها در دوره‌ای کوتاه مدت می‌توانند تأثیرگذار باشند و اهداف سازمان خود را تحقق بخشند ولیکن به تدریج به دلیل عدم برخورداری مدیران از ویژگی‌های حرفه‌ای، تأثیرگذاری خود را از دست می‌دهند و باعث کاهش رضایت شغلی می‌گردند.

### پیشنادهای اجرایی

❖ چون رهبر تراز پنج در خود سازمان رشد می‌یابد و به این تراز ارتقاء پیدا می‌کند، لذا باید برای مدیران آموزشکده‌ها نیازی نیست که از خارج آموزشکده مدیری بزرگ و اسم و رسم دار انتخاب نمود. بهتر است این انتخاب از داخل آموزشکده باشد و هنگامی که این رویه در پیش گرفته شود، رؤسای آموزشکده‌ها می‌توانند به پرورش جانشینان خود اقدام نمایند.

❖ در کشور به دلیل تغییرات مداوم در مدیریت بخش‌های گوناگون، مدیران آموزشی نیز تغییر می‌کنند. در صورتی می‌توان تأثیر سبک مدیریت را بر رضایت شغلی و سایر عوامل سنجید که مدیر چند سالی در آن پست مشغول به کار باشد. لذا باید از این تغییرات کاسته شود و مدت حضور افراد در پست افزایش یابد.

❖ با توجه به اطلاعات بدست آمده مبنی بر وجود رهبران تراز پنج در آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای می‌توان اذعان داشت که بر خلاف اعتقاد برخی افراد می‌توان از الگوهای مدیریت و

رهبری سایر سازمان‌ها (هر چند تجاری و صنعتی) در سازمان‌های آموزشی نیز استفاده کرد. البته باید شرایط خاص سازمان‌های آموزشی نیز در نظر گرفته شود.

❖ با توجه به نتایج پژوهش در خصوص بالا بودن رضایت شغلی کارکنانی که مدیران آنان سبک رهبری تراز پنج دارند، بهتر است این مدیران به نحو مطلوب و شایسته مورد تشویق و قدردانی قرار گیرند. زیرا اجرای چنین برنامه‌هایی مدیران دیگر را ترغیب می‌نماید که مطالب جدید بیاموزند و بر میزان مهارت‌های خود بیفزایند و در نتیجه به نحو مطلوب و مؤثر رشد کنند.

❖ افراد دو دسته اند: یک دسته کسانی که زمینه رسیدن به رهبری تراز پنج را ندارند و دسته دیگر کسانی که زمینه رسیدن به آن را دارند و با ایجاد شرایط مناسب بالندگی خود را آغاز می‌کنند. لذا باید ابتدا در گزینش افراد دقت بیشتر به عمل آید و توانایی‌های مدیران از لحاظ داشتن قابلیت‌های رهبری تراز پنج مورد بررسی قرار گیرد، پس از کشف استعدادها به تربیت و رشد آنان اقدام شود تا زمینه رشد در سایر مهارت‌ها نیز فراهم گردد.

### منابع

- بحرالعلوم، حسین (۱۳۷۸) **ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان تربیت بدنی شاغل در تهران**، دانشگاه تربیت معلم.
- چم آسمانی. معصومه (۱۳۸۶)، **بررسی رهبری دانشگاهی تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های جامع شهر تهران**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- داشخانه، فاطمه (۱۳۷۳) **رابطه بین میزان مقبولیت مدیران نزد معلمان با رضایت شغلی معلمان در مقطع متوسطه شهر تهران**، دانشگاه علامه طباطبایی.
- رایتزر، استیفین پی (۱۳۸۴) **رفتار سازمانی**، (ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی)، جلد دوم، چاپ ششم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- قنادها، مصطفی (۱۳۸۱) **بررسی تأثیر رضایت شغلی اساتید و کادر آموزشی دانشگاه شهید رجایی بر کارآیی آنان بر اساس نظریه دو عاملی فردریک هرزبرگ**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
- کالینز، جیم (۱۳۸۰)، **رهبری سطح پنجم، پیروزی فروتنی و عزم راسخ**، ترجمه شهین دخت خوارزمی، **گزیده مدیریت**، شماره ۶
- کالینز، جیم (۱۳۸۴)، **بهتر از خوب**، ترجمه فضل الله امینی، انتشارات فرا

ماکسول، جان (۱۳۸۱)، **رهبری** (ترجمه فضل‌الله امینی) انتشارات فرا، چاپ دوم  
 هرسی. پال، بلانچارد. کنت ایچ (۱۳۸۳) **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات دانشگاه  
 آزاد اسلامی، چاپ هشتم.

هرلینشید، بتی (۱۳۷۴) **روندها و توسعه آموزش فنی و حرفه‌ای، مسائل و روندهای آموزش فنی  
 و حرفه‌ای**، (ترجمه ابولقاسم ملکی شمس آبادی) تهران: انتشارات کمیسیون ملی یونسکو در ایران و  
 دفتر مراکز آموزش عالی وزارت جهاد سازندگی. چاپ اول.

Chamberlain .Loaur ( 2006) "**The Lost art of leadership**" Woman today  
 magazines. www. Womantodaymagazine.com  
 Cirlello , Marria.j,(1990) **Catholic School teacher views of job satisfaction  
 and world circumstances and the relationship to commitment** ,Boston.  
 Day ,Christopher ," The Passion of successful leadership School "  
**Leadership & Management** ,Vol 24 No4,PP425-437 2004,  
 Mc Caffery .Peter(2004) ,**The Higher Education Manager's Handbook  
 effective leadership and management in universities and colleges** ,  
 Routledge Falmer ,London and New York.,  
 Mckee, Jane Gallimore,( 1991) **Leadership Styles of Community  
 Presidents College and Faculty of Satisfaction** ,Jan Mar  
 Sigford Jauel L,( 2006) **The effective school leaders guide to  
 management**, Thousand Oaks,Calife corwine Press.