

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال پنجم - شماره ۳ - پاییز ۹۳

صص ۱۴۵-۱۶۲

## رابطه استفاده مدیر از انواع قدرت با اثربخشی و تعهد سازمانی دبیران<sup>۱</sup>

عبدالرضا طهماسبی<sup>۲</sup>، عبدالمحمد طاهری<sup>۳\*</sup>، عبدالله احمدی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۲/۲/۱۱

تاریخ دریافت: ۹۱/۹/۲۴

### چکیده

این پژوهش در پی بررسی رابطه بین استفاده مدیر از انواع قدرت (اجباری، پاداشی و قانونی) با اثربخشی و تعهد سازمانی دبیران ناحیه دو آموزش و پرورش شهر شیراز بود و پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. نمونه آماری پژوهش ۱۱۳ نفر از دبیران شاغل در دبیرستان‌های ناحیه دو شیراز بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و براساس جدول مورگان انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه مدیریت قدرت (محقق ساخته)، اثربخشی (پارسونز) و تعهد سازمانی (مادوی، استیرز و پورتر، ۱۹۷۴) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج نشان داد که رابطه بین مدیریت قدرت و اثربخشی معنادار بوده و از انواع قدرت، قدرت پاداشی و قدرت قانونی با اثر بخشی رابطه معنی داری داشتند. از طرف دیگر مدیریت قدرت با تعهد سازمانی رابطه معنی دار نداشته و هیچ کدام از انواع قدرت نیز قادر به پیش بینی تعهد سازمانی نبودند.

**واژه‌های کلیدی:** انواع قدرت، اثربخشی، تعهد سازمانی، آموزش و پرورش

<sup>۱</sup> - این مقاله مستخرج از پایان نامه دانشجوی در رشته مدیریت آموزشی می باشد.

<sup>۲</sup> - دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

<sup>۳</sup> - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

<sup>۴</sup> - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

\* - نویسنده مسوول مقاله: mresfandiyari@gmail.com

## مقدمه

مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد یا مرگ سازمان هست، از این رو تاکنون صدها نظریه از طرف علمای مدیریت در خصوص نقش و اهمیت مدیریت، شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی، عوامل مرتبط با مدیریت و... ارائه شده است. بدیهی است انجام تحقیقات گسترده در این حیطه، دستاوردهای بسیاری داشته که ضمن افزایش دانش مدیران در مورد عوامل تعیین کننده و مرتبط با رفتار سازمانی، وظیفه آنان را در امر هدایت و رهبری صحیح و مطابق با شرایط و افزایش کارایی نیروی انسانی کارآمد سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی آسان تر می‌سازد. امروزه در مدیریت معاصر، مسئله قدرت در تصمیم‌گیری از دیدگاه رویکردهای رهبری و انگیزش مورد بررسی قرار گرفته است که هر کدام به گونه‌ای خاص به این مسئله پرداخته اند (Abbaszadeh, 2001).

رهبری مؤثر باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود (Behrangi, 2006).

با این حال مدیریت به عنوان مکانیسمی مناسب و اثربخش به شکل‌های گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرد و نتایج جالب و قابل توجهی را به همراه دارد. به عنوان مثال، یکی از ساده‌ترین و در عین حال مفیدترین شیوه‌های اجرایی مدیریت، نظام پیشنهادها (نظام دریافت و بررسی پیشنهادها) می‌باشد، که به دنبال بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادهای کارکنان، مشتریان و پیمانکاران در جهت ارتقای اثربخشی، کارایی و در نهایت بهره‌وری سازمان می‌باشد (Mosaddeghzadeh, 2003).

با توجه به این که عملکرد و اثر بخشی کارکنان تحت تاثیر عوامل متعددی از جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی و... می‌باشد سازمان‌ها به مدیران و تعهد سازمانی کارکنان و کارکنانی اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند جو سازمانی و اثربخشی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند (Esmaili, 1995).

پورتر و همکارانش، تعهد سازمانی را درجه سنی هویت فرد با سازمان و مشارکت او در سازمان تعریف کرده‌اند که دارای این مولفه‌ها است: ۱- اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان، ۲- تمایل شدید در راه سازمان، ۳- خواست عمیق عضویت در سازمان.

بکر اظهار می‌کند که تعهد کارمند، در برگیرنده وابستگی روانی کارمندان به محل کارشان است. شاید هیچ موضوعی به اندازه تعهد در مدیریت جدید و معاصر اهمیت نداشته باشد. در میان همه رازهایی کامیابی که انسان می‌تواند به مدیران و رهبران عرضه دارد شاید مهم‌تر از همه، موضوع شوق و تعهد به کاری است که انجام می‌دهد (Babaei, 2002).

افراد متعهد همچون منبعی از انرژی و توان هستند که با قدرت به سمت آرمان و هدف خویش پیش می‌روند. افراد متعهد به قوانین و ساختارهای موجود اکتفا نمی‌کنند و خود را در چهارچوب آن محدود نمی‌سازند، آنها اگر قانون یا ساختاری را در مقابل آرمان خود ببینند، سعی در تغییر آن و رفع موانع موجود می‌کنند. گروهی از انسان‌های متعهد می‌توانند نیرویی را خلق کنند که هر ناممکن را ممکن می‌سازد (Rabins and Stefen, 1997).

مدیریت منجر به افزایش لذت انجام کار در کارکنان می‌گردد. امروزه سازمان‌های آموزشی با چالش‌های جدیدی مواجه هستند. برآورده سازی نیازها و انتظارات معلمان و دانش آموزان روز به روز مشکلتر می‌شود. بنابراین، مدیران باید به دنبال ایجاد جوی مناسب جهت معلمان باشند. نه به دنبال قدرت آگاهی بیش‌تر در این زمینه می‌تواند منجر به بکارگیری سبک مناسب رهبری به منظور افزایش کارایی مدارس گردد و به دنبال راه‌هایی که بتوانند بطور اثربخش و کارآمد خدمات مورد نیاز معلمان و دانش آموزان را فراهم سازند، باشند. ارائه بهینه خدمات بدون مشارکت کلیه نیروی انسانی و ارائه خدمات مستمر، مطلوب و مؤثر توسط ایشان امکان‌پذیر نمی‌باشد. ارائه خدمات اثربخش به جامعه تا حد زیادی به کار گروهی کارکنان و سبک رهبری و مدیریت بستگی دارد (Araghi, 1998).

بدون شک مدیریت در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است. استفاده از بهترین سبک رهبری یا مدیریت منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد. تحقیقات کافی در این زمینه بویژه در سازمان‌های آموزشی کشور صورت نگرفته است. نتایج این پژوهش می‌تواند منجر به آگاهی بیش‌تر در زمینه رابطه بین مدیریت مشارکتی با جو سازمانی و اثربخشی معلمان گردد. هم‌چنین آگاهی بیش‌تر در این زمینه می‌تواند منجر به بکارگیری سبک مناسب رهبری به منظور افزایش کارایی مدارس گردد (Toosi, 1999).

مدیریت در حقیقت هماهنگی منابع مادی و انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی به طریقی است که مورد قبول جامعه باشد (Iambert & Nugent, 1999) سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه

دست یابند. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های موثر رهبری مدیر است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند روش‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن اثربخشی و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از راه‌های صحیح رهبری می‌توانند اثربخشی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند (Esmaili, 1995).

امروزه کارکنان، از تحصیلات بالایی برخوردار هستند و کارها بیش‌تر تخصصی شده است، بنابراین، نمی‌توان مثل گذشته آنها را وادار به انجام کار کرد. در سازمان‌های امروزی نیاز بیش‌تری به مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان می‌باشد. در حقیقت تغییر اعمال مدیریت از حالت مدیریت استبدادی به سمت مدیریت مشارکتی منجر به موفقیت هر چه بیش‌تر سازمان می‌گردد. اعمال رهبری صحیح که منجر به مشارکت گروهی کارکنان و تشکیل گروه‌های کاری گردد، موجب انجام اثربخش، کارآمد، منظم و هماهنگ کارها می‌گردد (san juan, 1998). علاوه بر این، بکارگیری سبک رهبری حمایتی و مشارکتی منجر به افزایش لذت انجام کار در کارکنان می‌گردد.

امروزه سازمان‌های آموزشی با چالش‌های جدیدی مواجه هستند. برآورده سازی نیازها و انتظارات معلمان و دانش‌آموزان روز به روز مشکل‌تر می‌شود. بنابراین، مدیران باید به دنبال اثربخشی و تعهد سازمانی معلمان باشند. آگاهی بیش‌تر در این زمینه می‌تواند منجر به بکارگیری روش‌های مناسب رهبری به منظور افزایش اثربخشی مدارس گردد و به دنبال راه‌هایی که بتوانند بطور اثربخش و کارآمد خدمات مورد نیاز معلمان و دانش‌آموزان را فراهم سازند. ارایه بهینه خدمات بدون در نظر گرفتن کلیه نیروی انسانی و ارایه خدمات مستمر، مطلوب و مؤثر توسط ایشان امکان پذیر نمی‌باشد. ارایه خدمات اثربخش به جامعه تا حد زیادی به کار گروهی کارکنان و روش‌های رهبری و مدیریت این سازمان‌ها بستگی دارد (Araghi, 1998).

آنچه در سازمان‌دهی و مدیریت اهمیت فراوانی دارد، اختیار و مسئولیت است، زیرا اختیار، وسیله انجام دادن وظایف و مسئولیت‌ها، برای رسیدن به هدف‌های سازمان است و کنترل، نظارت و هماهنگی و ارتباطات را تسهیل می‌کند (Esmaili, 1995).

اختیار، حق تصمیم‌گیری و هدایت کار دیگران است. اختیار در ساختار سازمانی یک مفهوم مهم به حساب می‌آید، زیرا مدیران و سایر کارکنان باید، حق انجام کارهایی را که به آنها محول می‌شود، داشته باشند. به‌علاوه، اختیار و مسئولیت باید در ارتباط و توأم با همدیگر باشد (Fardsi, 2003). از اینرو، روابط اختیار، بخش مهم زندگی در سازمان رسمی است و جوهر اکثر روابط میان دانش‌آموزان و معلم و مدیر و زیردست و بالادست، اختیار می‌باشد (Vink, Hooy & Sisil, 2003).

با پیچیده تر شدن روزافزون جوامع امروزی، رسالت سازمان‌ها برای برآوردن انتظارات جوامع، حساس تر و مهمتر می‌شود، به طوری که می‌توان اذعان نمود که دنیای ما دنیای سازمان‌هاست و آنچه که امروز در بین اهل فن و به اتفاق نظر به یقین تبدیل شده، نقش اساسی نیروی انسانی به عنوان گرداننده اصلی سازمان‌هاست. به عبارتی انسان‌ها به کالبد سازمان جان می‌دهند، البته نیروی انسانی کارآمد و خود انگیخته می‌تواند برای رشد خود و توسعه و دستیابی به اهداف برنامه-ریزی شده سازمان بیشترین کارایی را داشته باشد. در سازمان آموزش و پرورش با توجه به حساسیت این سازمان، برای رسیدن و جایگاه موفقیت آمیز هر فعالیت آموزشی، علاوه بر منابع مالی، وسایل و فناوری، وجود نیروی انسانی سالم و متعهد، نقش اساسی را ایفا می‌کند (Afshari, 1999).

اثر بخشی سازمانی میزان همخوانی دست آوردهای سازمان با دست آوردهای مورد نظر است (Fiedler & Chemers, 2002). اثر بخشی یعنی انجام دادن کارهای درست به گونه‌ای که تمرکز و تأکید بر دست آوردها است که زمانی به دست می‌آید که سازمان به هدف‌های خود برسد (Hersey & Blanchard, 1991). امروزه مدیریت سازمان‌های آموزشی به شکل سنتی و متداول آن منسوخ گردیده و تأکید می‌گردد که تحول و نوآوری، خلاقیت، مشارکت، آینده نگری، ایجاد انگیزش و هدایت صحیح کارکنان از جمله ویژگی‌های مهم مدیریت امروز است که تحت عنوان رهبری سازمانی<sup>۱</sup> از آن یاد می‌شود. یعنی وجود رهبرانی که طبق شرایط موجود بتوانند از طریق بکارگیری سبک‌های مناسب، معلمان و کارکنان را به انسان‌های توانمند و مشارکت جو مبدل نمایند (Hamidi, 2006).

تعهد سازمانی به کیفیت درونی یک سازمان اشاره می‌کند که نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارند. همچنین تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیش‌تری در کار خود دارند، مدت بیش‌تری در سازمان می‌مانند و بیش‌تر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیش‌تر کنند (Alvani & Meamarzadeh, 1997). اندیشه تعهد موضوعی اصلی در نوشته‌های مدیریت است. این اندیشه یکی از ارزش‌های اساسی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان براساس ملاک تعهد، ارزشیابی می‌شوند. تاکنون مطالعات زیادی درباره عوامل مرتبط و اثرگذار بر روی

<sup>1</sup> - Organizational Leadership

اثربخشی مدیران آموزشی مانند: سبک رهبری و رضایت شغلی (Aslankhani, 1996, Fahimniya, 1990)، نگرش‌های شغلی (Talebpoor, 2001)، ویژگی‌های شخصیتی و میزان تحصیلات (Konani, 2006)، میزان تعارض (Mazadarani, 1999) و غیره مورد توجه قرار گرفته است. اما متغیر مدیریت قدرت و جو سازمانی با اثربخشی به صورت موضوع این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته است. بنابراین، با در نظر گرفتن ارتباط احتمالی این متغیرها با اثربخشی مدیران مدارس محقق در این تحقیق به دنبال بررسی رابطه متغیرهای فوق است تا بتوان بر اساس آن پیشنهادهایی را در رابطه با مدیریت قدرت و بهبود تعهد سازمانی و افزایش اثربخشی دبیران این مراکز ارائه داد. بنابراین، با توجه به این توضیحات، این تحقیق در نظر دارد تا به بررسی رابطه بین استفاده مدیران از انواع قدرت و تاثیر آن بر اثربخشی و تعهد سازمانی دبیران ناحیه دو شهرستان شیراز بپردازد.

### پیشینه ی پژوهش

حسینیان، مجیدی و حبیبی (hosseiniyan, majidi & habibi, 2008)، در پژوهش خود با عنوان (بررسی عوامل درون سازمانی موثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلاتتری‌های تهران بزرگ) به این نتیجه دست یافتند که بین سه متغیر "همسویی اهداف فردی و سازمانی، تامین شرایط کسب موفقیت و ماهیت کار" با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد، ولی بین اقدامات رفاهی و تعهد سازمانی رابطه معنادار مشاهده نشد.

در تحقیقی که توسط ساعتچی، قاسمی و نمازی (saatchi,ghasemi & namazi, 2008)، که با عنوان بررسی رابطه‌ی میان انگیزه‌ی شغلی مدیران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی دبیران مقطع متوسطه‌ی شهرستان مرودشت صورت گرفته است با این نتیجه دست یافتند که بین متغیرهای سه‌گانه‌ی انگیزش شغلی مدیران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی دبیران رابطه‌ی معنادار وجود ندارد.

تحقق رویکرد مدیریت مناسب، بنابر مطالعات انجام شده، مستلزم صمیمیت میان همکاران، رفتار حمایتی مدیر، وجود محیطی آرام و... است که در مجموع تعهد سازمانی کارکنان حاکم بر سازمان آموزشی را تشکیل می‌دهد (Naveh ebrahim et al, 2001).

### روش تحقیق

با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش از روش توصیفی از نوع همبستگی استفاده شده است.

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۶۰ نفر از دبیران دبیرستان‌های ناحیه ۲ شهرستان شیراز می‌باشد. جهت تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که پس از تعیین حجم نمونه، با روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۱۳ نفر از دبیرانی که در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹ در

دبیرستان‌های ناحیه ۲ شهرستان شیراز مشغول کار بودند (شامل ۷۱ نفر مرد و ۴۲ نفر زن) به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند.

## ابزار گردآوری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات از سه پرسشنامه به شرح ذیل استفاده شد:

۱- پرسشنامه محقق ساخته مدیریت قدرت: برای اندازه‌گیری مدیریت انواع قدرت از پرسشنامه محقق ساخته ۳۰ گویه‌ای استفاده گردید. برای تعیین روایی محتوایی و صوری این پرسشنامه ضمن مطالعه منابع مربوط و موجود در تحقیقات انجام شده از نظر اساتید محترم راهنما و مشاور و دیگر اساتید و متخصصان تعلیم و تربیت استفاده شد. در جهت تعیین پایایی، از روش بازآزمایی برای ابعاد پرسشنامه استفاده شد و نیز ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فوق ۰/۷۳ بدست آمد که همگی حاکی از پایایی آن می باشند.

۲- پرسشنامه استاندارد شده اثربخشی: برای اندازه‌گیری اثربخشی مدیران از پرسشنامه ۳۵ سوالی استفاده گردید. این پرسشنامه بر اساس مدل سنجش اثربخشی سیستم اجتماعی پارسونز تنظیم شده و مشابه آن در تحقیق صامونچی (samsonchi, 1996) در سنجش اثربخشی مدارس راهنمایی و تحقیق حسن پور (hasanpoor, 1998) برای سنجش اثربخشی مدارس ابتدائی مورد استفاده قرار گرفته است.

برای تعیین روایی محتوایی و صوری این پرسشنامه ضمن مطالعه منابع مربوط و موجود در تحقیقات انجام شده از نظر اساتید محترم راهنما و مشاور و دیگر اساتید و متخصصان تعلیم و تربیت استفاده شد. و در جهت تعیین پایایی این پرسشنامه از روش بازآزمایی استفاده گردید. ابتدا پرسشنامه در اختیار یک گروه ۳۰ نفری قرار گرفت و به فاصله یک ماه بار دیگر در اختیار همان گروه قرار گرفت، با استفاده از بازآزمایی ضریب پایایی برای ابعاد پرسشنامه محاسبه شد که ضریب آلفای ۰/۸۰ بدست آمد و ضریب آلفای بدست آمده برای هر کدام از ابعاد به شرح جدول ذیل می- باشد.

### جدول (۱): ضریب پایایی بازآزمایی آلفای کرونباخ پرسشنامه اثر بخشی و ابعاد آن

پرسشنامه	اثر بخشی کل	سازکاری	پوشش	انسجام	نیل به هدف
ضریب آلفا	۰/۸۷۸	۰/۵۶۳	۰/۷۴۰	۰/۵	۰/۶۳۴

۳- پرسشنامه تعهد سازمانی: این مقیاس توسط استیترز و پورتر (steers & porter, 1974) ساخته شده است. این پرسشنامه در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفته است. یوسفیان (yosefiyan, 1998) از ترجمه همان مقیاس استفاده کرده است. مقیاس تعهد سازمانی شامل ۱۵ سؤال است و با مقیاس ۵ درجه‌ای از حالت جدا موافقم تا جدا مخالفم ادامه داشته و ارزیابی می-

شود. با توجه به تعداد سئوالات، روشن است که نمره ۱۵ به عنوان حداقل نمره و نمره ۷۵ به عنوان حداکثر نمره در نظر گرفته می‌شود. برای تعیین روایی از روایی وابسته به محتوا استفاده شد که مورد تایید واقع شد و در جهت تعیین پایایی نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی ۰/۸۷ بدست آمد.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها بصورت توصیفی و استنباطی انجام شده که در روش توصیفی، اطلاعات و داده‌های خام با استفاده از روش‌های معین طبقه بندی شده و به صورت جداول و نمودارهای آماری ابتدا از تک تک آزمودنی‌ها حاصل شده است. در قسمت استنباطی به تعیین ارتباط و شدت و جهت ارتباط بین نظرات آزمودنی‌ها در مورد هر یک از ابعاد پرداخته می‌شود. جهت انجام این کار از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده که هم وجود ارتباط و هم شدت و جهت ارتباط را به خوبی نشان می‌دهد.

### یافته‌های پژوهش

**سوال اول:** آیا بین استفاده مدیر از انواع قدرت (اجباری، پاداشی، قانونی) با اثربخشی و تعهد سازمانی دبیران رابطه معناداری وجود دارد؟  
آزمون مورد استفاده: همبستگی پیرسون

**جدول (۲): ماتریس همبستگی پیرسون بین استفاده مدیر از انواع قدرت با اثربخشی و تعهد**

سازمانی			شاخص	
تعهد سازمانی	اثربخشی	متغیر	متغیر	
		۱	ضریب همبستگی پیرسون	مدیریت قدرت
		۰/۰۰۰	-P- مقدار	
		۱۱۳	تعداد	
	۱	۰/۳۶	ضریب همبستگی پیرسون	اثربخشی
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-P- مقدار	
	۱۱۳	۱۱۳	تعداد	
۱	۰/۰۴۴	۰/۰۸	ضریب همبستگی پیرسون	تعهد سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۲۵۰	۰/۵۶۷	-P- مقدار	
۱۱۳	۱۱۳	۱۱۳	تعداد	



با توجه به جدول فوق، می توان نتیجه گرفت که رابطه بین مدیریت قدرت و اثربخشی سازمان معنادار می باشد و همچنین رابطه مدیریت قدرت با تعهد سازمانی معنی دار نیست. از طرفی برای دو متغیر تعهد سازمانی و اثر بخشی سازمان با توجه به سطح معناداری ۰/۳۵۰ می توان گفت که این دو متغیر با یکدیگر ارتباط معناداری ندارند.

#### جدول (۳): آزمون همبستگی پیرسون بین مدیریت قدرت و اثر بخشی

متغیرها	شاخص	ضریب همبستگی	p- مقدار	تعداد
مدیریت قدرت و اثر بخشی		۰/۳۶	۰/۰۰۰	۱۱۳

برای آزمون سؤال فوق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. با توجه به جدول فوق و با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می باشد، می توان نتیجه گرفت که رابطه بین مدیریت قدرت و اثربخشی سازمان معنادار می باشد. ضریب همبستگی پیرسون شدت این برهم کنش را برابر ۰/۳۶ نشان می دهد. با توجه به مثبت بودن این ضریب نتیجه می شود که رابطه اثربخشی با مدیریت قدرت، مستقیم است، یعنی با افزایش مدیریت قدرت، اثر بخشی افزایش می یابد.

#### جدول (۴): آزمون همبستگی پیرسون بین مدیریت قدرت و تعهد سازمانی

متغیرها	شاخص	ضریب همبستگی	p- مقدار	تعداد
مدیریت قدرت و تعهد سازمانی		۰/۰۸	۰/۵۶۷	۱۱۳

از طرف دیگر برای رابطه مدیریت قدرت با تعهد سازمانی سطح معنی داری برابر ۰/۵۶۷ به دست آمده که نشان می دهد رابطه مدیریت قدرت با تعهد سازمانی معنی دار نیست. همچنین ضریب همبستگی بین دو متغیر تعهد سازمانی و مدیریت قدرت ۰/۰۸ می باشد که مقداری نزدیک به صفر و نشان دهنده همبستگی پایین این دو متغیر است. می توان نتیجه گرفت که بین دو متغیر تعهد سازمانی و مدیریت قدرت ارتباط وجود ندارد.

**سوال دوم:** آیا بین استفاده مدیر از قدرت اجباری و اثر بخشی دبیران رابطه معناداری وجود دارد؟  
آزمون مورد استفاده: آزمون همبستگی پیرسون

#### جدول (۵): آزمون همبستگی پیرسون بین قدرت اجباری و اثر بخشی

متغیرها	شاخص	ضریب همبستگی	p- مقدار	تعداد
قدرت اجباری و اثر بخشی		۰/۰۴۸	۰/۶۱۶	۱۱۳

با عنایت به جدول فوق به کمک ضریب همبستگی پیرسون دو مولفه قدرت اجباری و اثر بخشی، مورد آزمون قرار گرفت با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۶۱۶)، که از سطح ۰/۰۵ بزرگتر است، پرسش تحقیق در سطح ۰/۰۵ رد می شود. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که بین قدرت اجباری و اثر بخشی، رابطه معنی داری وجود ندارد.

**سوال سوم:** آیا بین استفاده مدیر از قدرت پاداشی و اثر بخشی دبیران رابطه معناداری وجود دارد؟  
آزمون مورد استفاده: آزمون همبستگی پیرسون

**جدول (۶): آزمون همبستگی پیرسون بین قدرت پاداشی و اثر بخشی**

متغیرها	شاخص	ضریب همبستگی	p- مقدار	تعداد
قدرت پاداشی و اثر بخشی	۰/۴۶۱	۰/۰۰۰	۱۱۳	

با عنایت به جدول فوق به کمک ضریب همبستگی پیرسون دو مولفه قدرت پاداشی و اثر بخشی مورد آزمون قرار گرفت، با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰۰)، که از سطح ۰/۰۱ کوچکتر است، سوال تحقیق تایید می شود. بنابراین با احتمال ۹۹ درصد بیان می کنیم که بین قدرت پاداشی و اثر بخشی رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون شدت این همبستگی را برابر ۰/۴۶۱ نشان می دهد. مثبت بودن این ضریب نشان می دهد که رابطه قدرت پاداشی و اثر بخشی، رابطه ای مستقیم است.

**سوال چهارم:** آیا بین استفاده مدیر از قدرت قانونی و اثر بخشی دبیران رابطه معناداری وجود دارد؟

آزمون مورد استفاده: آزمون همبستگی پیرسون

**جدول (۷): آزمون همبستگی پیرسون بین قدرت قانونی و اثر بخشی**

متغیرها	شاخص	ضریب همبستگی	p- مقدار	تعداد
قدرت قانونی و اثر بخشی	۰/۳۴۶	۰/۰۰۷	۱۱۳	

با عنایت به جدول فوق به کمک ضریب همبستگی پیرسون دو مولفه قدرت قانونی و اثر بخشی آزمون بعمل آمد، با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰۷)، که از سطح ۰/۰۱ کوچکتر است، سوال تحقیق در سطح ۰/۰۱ تایید می شود. بنابراین با احتمال ۹۹ درصد بیان می کنیم که بین قدرت قانونی و اثر بخشی رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی پیرسون شدت این همبستگی را برابر ۰/۳۴۶ نشان می دهد. مثبت بودن این ضریب نشان می دهد که رابطه قدرت قانونی و اثر بخشی، رابطه ای مستقیم است.

**سوال پنجم:** آیا بین استفاده مدیر از قدرت اجباری و تعهد سازمانی دبیران رابطه معناداری وجود دارد؟

آزمون مورد استفاده: آزمون همبستگی پیرسون

**جدول (۸): آزمون همبستگی پیرسون بین قدرت اجباری و تعهد سازمانی**

متغیرها	شاخص	ضریب همبستگی	p- مقدار	تعداد
قدرت اجباری و تعهد سازمانی		۰/۰۵۲	۰/۵۸۲	۱۱۳

با عنایت به جدول فوق به کمک ضریب همبستگی پیرسون دو مولفه قدرت اجباری و تعهد سازمانی آزمون بعمل آمد، با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۵۸۲)، که از سطح ۰/۰۵ بزرگتر است، **سوال** تحقیق در سطح ۰/۰۵ رد می شود. بنابراین با احتمال ۹۵ درصد بیان می کنیم که بین قدرت اجباری و تعهد سازمانی، رابطه معنی داری وجود ندارد.

**سوال ششم:** آیا بین استفاده مدیر از قدرت پاداشی و تعهد سازمانی دبیران رابطه معناداری وجود دارد؟

آزمون مورد استفاده: آزمون همبستگی پیرسون

**جدول (۹): آزمون همبستگی پیرسون بین قدرت پاداشی و تعهد سازمانی**

متغیرها	شاخص	ضریب همبستگی	p- مقدار	تعداد
قدرت پاداشی و تعهد سازمانی		۰/۰۴۴	۰/۶۴۶	۱۱۳

با عنایت به جدول فوق به کمک ضریب همبستگی پیرسون دو مولفه قدرت پاداشی و تعهد سازمانی آزمون بعمل آمد، با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۶۴۶)، که از سطح ۰/۰۵ بزرگتر است، **سوال** تحقیق در سطح ۰/۰۵ رد می شود. بنابراین با احتمال ۹۵ درصد بیان می کنیم که بین قدرت پاداشی و تعهد سازمانی، رابطه معنی داری وجود ندارد.

**سوال هفتم:** آیا بین استفاده مدیر از قدرت قانونی و تعهد سازمانی دبیران رابطه معناداری وجود دارد؟

آزمون مورد استفاده: آزمون همبستگی پیرسون

**جدول (۱۰): آزمون همبستگی پیرسون بین قدرت قانونی و تعهد سازمانی**

متغیرها	شاخص	ضریب همبستگی	p- مقدار	تعداد
قدرت قانونی و تعهد سازمانی		-۰/۰۹۹	۰/۵۶۴	۱۱۳

با عنایت به جدول فوق به کمک ضریب همبستگی پیرسون دو مولفه قدرت قانونی و تعهد سازمانی آزمون بعمل آمد، با توجه به سطح معنی داری به دست آمده (۰/۵۶۴)، که از سطح ۰/۰۵ بزرگتر است، سوال تحقیق در سطح ۰/۰۵ رد می‌شود. بنابراین با احتمال ۹۵ درصد بیان می‌کنیم که بین قدرت قانونی و تعهد سازمانی، رابطه معنی داری وجود ندارد. ضریب همبستگی پیرسون شدت این همبستگی را برابر ۰/۹۹- نشان می‌دهد. منفی بودن این ضریب نشان می‌دهد که رابطه قدرت قانونی و تعهد سازمانی، رابطه‌ای معکوس است.

### بحث و نتیجه گیری

برای بررسی سوال اول تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که در این سوال متغیر مدیریت انواع قدرت به عنوان متغیرهای وابسته و متغیرهای تعهد سازمانی و اثربخشی به عنوان متغیرهای مستقل استفاده شده است که نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که رابطه استفاده مدیریت از انواع قدرت با اثربخشی مستقیم و معنادار بوده اما رابطه استفاده مدیر از انواع قدرت با تعهد سازمانی منفی و غیر مستقیم می‌باشد.

نتایج تحقیق در مورد استفاده مدیر از قدرت اجباری و اثربخشی دبیران (سوال دوم) نشان می‌دهد که ضرایب همبستگی به دست آمده معنادار نیست. بنابراین نتیجه می‌گیریم که استفاده مدیر از قدرت اجباری نمی‌تواند متغیر اثربخشی را پیش بینی کند و این نتیجه با یافته‌های سان جون هماهنگ است، زیرا امروزه کارکنان (دبیران) از تحصیلات بالایی برخوردار هستند و کارها بیش‌تر تخصصی شده است، بنابراین، نمی‌توان همانند سابق آنها را وادار به انجام کار کرد و به علت اینکه اختیار بخش مهم زندگی در سازمان رسمی است و جوهر اکثر روابط میان دانش آموزان، معلم و مدیر و زبردست و بالادست اختیار می‌باشد اگر معلمان در انجام فعالیت‌های خود اختیار عمل نداشته باشند و از طرف مدیر تحت فشار باشند این نداشتن اختیار و آزادی عمل باعث کاهش اثربخشی آنها می‌شود.

برای بررسی سوال سوم از روش آماری پیرسون استفاده گردیده که در ابتدا ضریب همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفته و سپس به منظور تعیین پیش بینی متغیر ملاک (مدیریت قدرت پاداشی) به وسیله متغیر پیش بین (اثر بخشی دبیران) از ضریب تعیین استفاده گردیده است با توجه به نتایج بدست آمده نشان می‌دهند که متغیر پیش بین (اثر بخشی دبیران) می‌تواند متغیر ملاک (مدیریت قدرت پاداشی) را پیش بینی کنند و این نتایج با یافته‌های طالب پور و امامی (2006, talebpoor & emami) مطابقت دارد. اگر نیازهای مادی و معنوی افراد توسط مدیر به درستی درک و در زمان ضروری برآورده شود و پاداش‌های منطقی و عقلایی به آنها داده شود اثر بخشی و کارایی کارکنان (دبیران) افزایش پیدا می‌کند، زیرا اگر در صورتی که کارمندان بدانند که

در صورت عملکرد خوب پاداش دریافت می کنند و نیازهای مادی آنها برآورده می شود تلاش و سعی آنها بیش تر شده و در نتیجه باعث اثربخشی آنها می شود.

برای بررسی سوال چهارم از روش آماری پیرسون استفاده گردیده که در ابتدا ضریب همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفته و سپس به منظور تعیین پیش بینی متغیر ملاک (مدیریت قدرت قانونی) به وسیله متغیر پیش بین (اثر بخشی) از ضریب تعیین استفاده گردیده است که نتایج بدست آمده حاکی از آن است که بین استفاده مدیر از قدرت قانونی و اثر بخشی دبیران رابطه مستقیم وجود دارد و این نتیجه با یافته های (rezaeiyan, 2006) مطابقت دارد. اگر سازمانی بر پایه ی مدیریت قانونی اداره شود که در آن نحوه ارائه پاداش ها مادی، ارتقاء شغلی افراد و تمامی مسائل و ساختار آن سازمان بر اساس مدیریت قانونی اداره شود و هیچ گونه بی عدالتی، تبعیض و بی-قانونی در آن سازمان نشود تمامی کارکنان این سازمان حداکثر تلاش و کوشش خود را انجام خواهند داد که این کار نتیجه ای بجز افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان (دبیران) نخواهد داشت.

نتایج تحقیق در مورد استفاده مدیر از قدرت اجباری و تعهد سازمانی کارکنان (سوال پنجم) نشان می دهد که ضرایب همبستگی به دست آمده معنادار نیست بنابراین، نتیجه می گیریم که استفاده مدیر از قدرت اجباری نمی تواند متغیر تعهد سازمانی کارکنان را پیش بینی کند و این نتیجه با یافته های سان جون همهانگ است. به علت اینکه امروزه کارکنان (دبیران) از تحصیلات و تخصص بالاتری نسبت به گذشته برخوردار هستند دیگر همانند سابق نمی توان آنها را مجبور به انجام کار کرد و از آنجایی که افراد اگر کاری به اراده و اختیار خود انجام ندهند نتیجه ای بجز بی-علاقگی و بی انگیزگی برای آنها در پی نخواهد داشت و این کار در نهایت باعث کاهش تعهد آنها به سازمان خواهد شد.

نتایج تحقیق در مورد استفاده مدیر از قدرت پاداشی و تعهد سازمانی دبیران (سوال ششم) نشان می دهد که ضرایب همبستگی به دست آمده معنادار نیست. بنابراین نتیجه می گیریم که استفاده مدیر از قدرت پاداشی نمی تواند متغیر تعهد سازمانی را پیش بینی کند.

برای بررسی سوال هفتم از روش آماری پیرسون استفاده گردیده که در ابتدا ضریب همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفته و سپس به منظور تعیین پیش بینی متغیر ملاک (مدیریت قدرت قانونی) به وسیله متغیر پیش بین (تعهد سازمانی) از ضریب تعیین استفاده گردیده است که نتایج بدست آمده حاکی از آن است که بین استفاده مدیر از قدرت قانونی و تعهد سازمانی دبیران رابطه غیر مستقیمی وجود دارد. از جمله دلایل معنی دار نبودن رابطه متغیرهای استفاده مدیر از قدرت پاداشی و قانونی با تعهد سازمانی می توان به مشخص نبودن تحصیلات، سابقه ی خدمت افراد، جو سازمانی، جنسیت و... بوده است.

بنابراین با توجه به یافته‌های تحقیق روشن می‌گردد که کارآیی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر قدر که سازمان‌ها بزرگتر و گسترش یافته‌تر می‌شوند بالطبع به مشکلات و اهمیت کنترل و اداره این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود. مدیران در ارتباط با مسایل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور مدیران این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد. بعضی از مدیران بر روی این مسئله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصور مدیران این است که کارکنان، زیردستان آنها هستند و باید فرامین آنها را بپذیرند. اگر چه امروزه به دلیل اینکه کارکنان در زیر فشار مالی زیادی بسر می‌برند بیش‌تر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار می‌باشد، ولی بتدریج کارکنان علاقمند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیش‌تری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد (Esmaeili, 1995).

زمانی تصور می‌شد که ارضای نیازهای افراد از منابع و امکانات سازمان می‌کاهد. اما امروزه این نظریه به کلی منتفی شده است. هم اکنون کارشناسان معتقدند چنان چه نیازهای واقعی کارکنان به درستی درک و به آنها بها داده نشود، بهره‌وری در سازمان کاهش پیدا می‌کند، زیرا علاقه مندی و نگرش مثبت به شغل سبب تلاش کاری بیش‌تر و در نتیجه باعث کاهش هزینه‌ها می‌شود (Talebpoor & Emami, 2006).

افراد دارای یک ارزش فراگیر عدالت جویی در روابط اجتماعی محیط کارشان هستند چنین فرض شده است موقعیت‌هایی که در آنها بی‌عدالتی و نابرابری وجود دارد کارکنان را برای جبران بی‌عدالتی برانگیخته می‌کند. تقریباً همه اعضای سازمان می‌خواهند کارکنان خوبی باشند و وقتی احساس کنند سازمانشان عاری از تبعیض است چنین رفتاری خواهند داشت (Mahdad, 2007) پس اگر بتوان رویه عادلانه در سازمان به وجود آورد افراد احساس برابری خواهند کرد و افرادی که احساس برابری می‌کنند در سازمان احساس رضایت، افزایش بهره‌وری، کاهش ترک خدمت و در نهایت احساس تعهد در برابر مسئولیت‌ها و اهداف سازمان خواهند داشت (Rezaeiyan, 2006).

از جمله دلایل دیگر در معنی‌دار نبودن رابطه‌ی متغیرهای مورد مطالعه در نمونه‌ی مورد نظر به احتمال زیاد مشخص نبودن سطح تحصیلات و سابقه‌ی خدمت افراد، جو سازمانی، جنسیت و... بوده است.

در تحقیقات انجام شده وضعیت نقش را از طریق تضاد نقش، ابهام نقش و تعدد نقش اندازه‌گیری کرده‌اند. براساس مطالعات مودی و همکاران (moodi & et al, 1982) وضعیت نقش یکی از مقدمات ایجاد تعهد است. تحقیق ماتيو و زاجاک نیز این مساله را تایید می‌کند. یکی از فرض‌ها در این مورد این است که وضعیت نقش ناشی از ادراک حاصل از محیط کاری است. اما مساله‌ای که

روشن نیست این است که آیا رابطه بین وضعیت نقش و تعهد سازمانی مستقیم است و یا توسط متغیرهای دیگری از جمله رضایت شغلی و فشارهای شغلی تحت تاثیر قرار می‌گیرد؟ و در این پژوهش با توجه به تعهد سازمانی معلمان صافی (safi, 2000) بیان می‌دارد معلمان در صورت دارا بودن مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی قادرند هدف‌های تعلیمی و تربیتی واحدهای آموزشی را تحقق بخشند و از این راه کارایی و اثر بخشی سازمان‌های آموزشی را افزایش دهند. نتایج ادبیات تحقیق در زمینه رابطه تعهد سازمانی در نوشتار حاضر نشان داد که به جدیدترین دیدگاه‌ها و ارتباط تعهد سازمانی توسط متغیرهای دیگری اشاره شد. الگوهای چندبعدی در این زمینه بیان شد و کانون‌های تعهد و دیدگاه‌های موافق و مخالف درمورد تعهد سازمانی نیز مورد بررسی قرار گرفت. اما سوال اینجاست که آیا آگاهی از این موضوع‌ها می‌تواند داروی شفابخشی برای مشکلات سازمان‌های کشور ما باشد؟ پاسخ منفی است. مدیران سازمان‌ها بایستی توجه داشته باشند که زمانی این اطلاعات مفید است که بتوان از آنها برای بهبود سازمان‌هایشان استفاده کنند.

## References

Afshari, G. (1999). *An investigation into the relationship between managers' proficiency and organizational commitment of Kazeroon middle and secondary school teachers in the school year 1998-1999*. M.A. dissertation, Shiraz Islamic Azad University. (In Persian).

Anderson, C. (1982); "The Search for School Climate: A Review of the Research"; *Review of educational research*, vol.52, No.3, pp.330-350.

Iraqi, M. (1997). *Investigating the relationship between job satisfaction and organizational commitment*. M.A. dissertation, University of Tehran. (In Persian).

Aslankhani, Mohammad Ali (1995). *An account of leadership styles and organizational climate and their relationships to job satisfaction level from PE professors' perspective of chosen universities*. Ph.D. dissertation, Faculty of Physical Education, University of Tehran. (In Persian).

Behrangi, M, R. (2006). Relationship between educational philosophy, managers leadership style, and organizational climate at faculties and departments of physical education. *Journal of Motor and Training Science*, Vol. 1, No. 7. (In Persian).

Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal Nurse Manag*. Vol.9, no.4, pp. 191-204.

Denison Daniel, R. (1996). "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Nativists Point of View

on a Decade of Paradigm - Wars”, *Academy of Management Review*. Vol. 21, No. 3, pp. 619-654.

Dunham-Taylor, J. (2000). Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *Journal of Nursing Administration*, vol. 30, no. 5, pp. 241-250.

Esmaeili, H. (1995). *A study on the correlation between job satisfaction and educational performance of Tehran 18<sup>th</sup> district elementary school teachers*. M.A. dissertation, Tarbiat Moallem University. (In Persian).

Fahimnia, M. (1989). *A comparative study on impacts of relation-based and job-based management on Tehran and Mashhad teachers' morale*. M.A. dissertation, University of Tehran. (In Persian).

Floyd, Carol E. (1986). *Faculty Participation in Decision Making*; ERIC Digest Association for the Study of Higher Education, BBB15669 – ERIC Clearinghouse on Higher Education, Washington DC..

Fiedeler, p and Chemres, M. (2002). effective leadership by translate Khalili Shorini. Tehran. publishers, memorial book. pp, 212. (In Persian).

Griffin, R and Mvrhd, G. (2010). *organizational behavior* (translate by alvani, seyed mehdi and meamarzadeh gholamreza). Tehran: publisher morvarid.

Hamidi, Y. (2006). essential skills for efficacy of quality managers in medicine science universities. *payesh journal, fifth year, no. 4, pp. 130-147*. (In Persian).

Konani, R. (1996). *A study on organizational climate of Kohdasht elementary schools*. M.A. dissertation, Tarbiat Moallem University. (In Persian).

Lambert V. A, Nugent K. E. (1999). *Leadership style for facilitating the integration of culturally appropriate health care*. Sem.

Mahdad, A. (2007). A comparison of organization citizenship behavior and counterproductive behaviors among employees in Iran and Malaysia car factories. *Journal of New Findings in Psychology*, vol. 4, No. 12, pp. 112-126.

Mazdarani, K. (1999). *Investigating the relationship between organizational climate and conflict in Damavand middle school teachers*. M.A. dissertation, Mashhad Firdausi University. (In Persian).

Mosadeq Rad, A, M. (2001). Role of participative management in hospitals effectiveness and efficiency. *Journal of Research In medical Science*, Year 8, of mordad and sharivar monthly. (In Persian).

Rezaian, A. (2006). *Foundations of organizational behavior management*. 8th Pub. Tehran: SAMT. (In Persian).

Rozden, P. (2001). *learning to lead in higher education*. Translate by nave ebrahim and et al. Tehran. damghan university of basic sciences, research and planning institutes of higher learning. (In Persian).



Safi, A.(2000).the important and the need to attract, train and provide school managers in Iran. *Journal of management education*,Vol.3,No.8,pp.45-60.

San Juan S, P. (1998). *Team building: a leadership strategy*. J Philipp Dent Assoc,Vol.50,no.1,pp.49-55.

Steers, R.M & porter, L.W. (1991).“*motivation and work behavior*”. McGraw-Hill, inc<sup>o</sup> ,the ed 1991.

Talebpour, M & Emami, F. (2006). Investigating and comparing the relationship between organizational commitment and job districts PE male teachers of Mashhad. *Research in Sports Science*, autumn. attachment among seven (In Persian).

Wayne k. , J . Myskl S. (2001).*research theory and practice in educational management*(translated by Dr.abbas zadeh mir mohammad).university of uremia. (In Persian).

Yosophian, J. (2003). *A study on the status quo of job satisfaction and organizational commitment among Yazd female and male teachers*. Yazd Educational Research Panel. (In Persian).

