

## Presenting a leadership model of performance in the Ministry of Education

**Elahe hsanpour:** PhD Student of Educational Management, Islamic Azad University, Damavand, Iran.

**Mohammad Naghi Imani\*:** Faculty Member, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

**Masoumeh Oladian:** Faculty Member, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Damavand, Iran.

**Abstract:** The purpose of this study was to present a model of performance leadership in the Ministry of Education. The research method was applied-fundamental in terms of purpose; it was descriptive-correlational in terms of data collection and exploratory (qualitative-quantitative) in terms of data type. The statistical population of the qualitative part of the research consisted of academic experts and education experts who were selected by purposeful sampling. In the quantitative section, the statistical population including all managers and deputies of the Ministry of Education throughout the country (905 people) was used to estimate the sample size required in the quantitative research. Samples were selected by multistage cluster sampling. Semi-structured interviews were used in the qualitative section and a researcher-made questionnaire was used in the quantitative section. Inter-rater reliability and in-subject agreement method were used to measure the reliability of the interviews. The method of data analysis in the qualitative part of theoretical coding was based on the data theoretic method. Descriptive and inferential statistics (tests such as Pearson correlation, confirmatory factor analysis, and exploratory factor analysis) were used in the quantitative section. The results showed that the components of performance leadership in the Ministry of Education included the components of strategic planning, coaching and evaluation. In addition, factors influencing performance leadership included the components of organizational culture, organizational structure, changeability, and work ethics. In addition, effective components of performance leadership at the Ministry of Education included components of job aspiration, job development, and organizational learning.

**Keywords:** Performance Leadership, Evaluation, Coaching, Strategic Planning.

**\*Corresponding author:** Faculty Member, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

**Email:** imani1348@yahoo.com

## مقدمه

عملکرد رهبران و آنچه به عنوان سبک رهبری برای هدایت سازمان، انتخاب می کنند، در واقع، نماد بیرونی تفکرات، خواسته ها و شخصیت آنان است که به صورت الگوی پایدار در صحنه عمل مورد مشاهده و امتحان همه افرادی که با سازمان سر و کار دارند قرار می گیرند. رهبری کارمدار که صرفاً بر وظایف قانونی خود تکیه می کند، مانع بزرگی بر سر راه نیازهای کارکنان است؛ بنابراین انتخاب سبک رهبری مناسب، می تواند علاوه بر بهبود الگوهای رفتاری در بین کارکنان، موجب بهبود عملکرد سازمان شده و کارکنان را از فرسودگی شغلی، کاهش بهره وری و ... نجات دهند و انگیزه بیشتر را در بین آنان تزریق کند (رستم نیا و غفاری ۱۳۹۵).

رهبری عملکرد مستلزم آن است که رفتارها تحلیل شود، عملکردها سنجیده شود، به کارکنان بازخورد داده شود و کارکنان برای عملکردها و رفتارهای مطلوبتر تقویت و تشویق شوند. در حقیقت فرآیند رهبری عملکرد یک چرخه مستمر است (کاسکیو ۲۰۱۸). متغیرهای مختلفی بر رهبری عملکرد و متعاقباً عملکرد کل سازمان تاثیرگذار هستند که می توان از آن جمله، به متغیرهای سازمانی و رفتاری اشاره کرد. یکی از متغیرهای سازمانی که می تواند بر رهبری عملکرد تاثیرگذار باشد، متغیر فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی، به مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزشها، به عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل می دهد و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می کند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی در شکل دادن بدان مطرح شده و تأثیر بسزایی بر ساختار و طرح سازمان و ... و از همه مهمتر بر عملکرد سازمان دارد. فرهنگ، بایدها و نبایدها را مشخص

می کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می دهد (دنیسون ۱۹۹۰).

برای نمونه، در فرهنگ سازمانی نوآور، توسعه مستمر تولید و کاربرد ایده های جدید، در تمام بخش های سازمان یک هنجار به شمار می رود و به عنوان درک مشترک از واقعیت ها، ارزش ها، محیط شناختی اجتماعی و اعتقادات، مطرح می شود که در یک الگوی رفتاری پایدار در رهبران نیز مانند سایر افراد سازمان، وجود دارد (پارک و همکاران ۲۰۱۶). هانسون (۲۰۱۸)، نیز این موضوع را تایید کرده و عنوان می کند که فرهنگ سازمانی بر رهبری عملکرد همه مدیران تاثیرگذار است. در این راستا، وبر و همکاران (۲۰۱۸) نیز بر لزوم وجود فرهنگ سازمانی به عنوان عامل تسهیل کننده فرایند رهبری عملکرد تاکید می کنند.

یکی دیگر از متغیرهای سازمانی که می تواند بر رهبری عملکرد در یک سازمان موثر باشد، جو سازمانی است. جو سازمانی، واژه گسترده ای است که به ادراک اعضای یک سازمان از محیط عمومی کار در سازمان اطلاق می شود و متأثر از سازمان رسمی، غیررسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است. در مورد رهبری یک سازمان، باید عنوان کرد که مفهوم جوسازمانی بر این واقعیت دلالت دارد که رفتار انسان در سازمان فقط بر اثر تعامل با رویدادهای مستقیم شکل نمی گیرد بلکه تحت تاثیر تعامل با نیروهای نامحسوس و ناپیدای سازمانی نیز قرار دارد؛ و به طور کلی جو سازمانی ادراکاتی است که رهبران و کارکنان از جنبه های گوناگون محیط سازمان خود دارند (ترانک سیرکا و همکاران ۲۰۱۳).

متغیر سازمانی دیگر موثر بر رهبری عملکرد در یک سازمان، ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی وسیله ای است برای انجام بهتر و لذا باید از انعطاف پذیری، پویایی، سرعت عمل، دقت و کیفیت لازم و همچنین از ایجاد امکان توسعه فردی

رفتاری در بین مدیران و رهبران تاکید دارد و عنوان می کنند که مدیرانی که این عامل را پذیرفته اند، عملکرد بهتری نسبت به سایرین داشته و اعضای سازمان را بهتر می توانند هدایت کنند.

عامل رفتاری دیگر، کنترل است. طبق پژوهش‌های صورت گرفته، متغیر کنترل رفتار، می تواند بر فرایند رهبری عملکرد تاثیر گذار باشد، چراکه بر عملکرد کارکنان و مدیران موثر است. کنترل رفتار، به معنای ارزشیابی مستمر از اقدامات و فعالیت‌هایی است که در سازمان توسط کارکنان و مدیران انجام می شود. یکی از فاکتورهای مهم در رهبری عملکرد توجه به روند نتایج حاصله در سازمان است و نه صرفاً نتیجه نهایی. فرایند رهبری عملکرد بر این اساس است که مدیر یا رهبر، معیارهای ذهنی متعددی را برای نظارت و سنجش عملکرد کارکنان در نظر بگیرند (قره چه و وهایی ۱۳۸۹).

رهبری عملکرد بر متغیرهایی نیز تاثیر می گذارد؛ به عبارت دیگر متغیرهای سازمانی وجود دارند که با استفاده از سبک رهبری مبتنی بر عملکرد متحول می شوند. قنبری و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهش خود به متغیرهای عملکرد سازمانی، رضایت شغلی و یادگیری سازمانی اشاره می کنند. آنها معتقدند که رهبری مبتنی بر عملکرد علاوه بر اینکه موجب بهبود عملکرد در کارکنان می شود، یادگیری سازمانی را نیز ارتقاء بخشیده و همچنین موجب رضایت شغلی افراد می شوند. در این راستا کینگ و دریک (۲۰۱۸)، در پژوهشی عنوان می کنند که یکی از متغیرهایی که از رهبری عملکرد تاثیر می پذیرد، میزان اشتیاق شغلی کارکنان است. قنبری و همکاران (۱۳۹۷)، که در پژوهشی نشان دادند که: اثر مستقیم رهبری تیمی عمل محور بر یادگیری تیمی، رضایت مندی و عملکرد تیمی مثبت و معنادار می باشد. به علاوه، اثر غیرمستقیم رهبری تیمی عمل محور بر عملکرد تیمی با میانجی گری یادگیری تیمی

و انسجام درونی برخوردار باشد. با استفاده از ساختار سازمانی فعالیت های سازمانی به وظیفه های شناخته شده تقسیم و میان این وظایف هماهنگی تامین می شود. سازمان ها چاره ای جز بهره برداری مناسب از نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی برای بهبود هر چه بیشتر عملکرد خود ندارند و یکی از عوامل اثر گذار در استقرار ابعاد مختلف فرآیند توانمندسازی و عملکرد عالی سازمان ساختار سازمانی می باشد (تقوی زاده عروه ۱۳۹۵).

از سویی دیگر، بر اساس آنچه گفته شد، متغیرهای رفتاری نیز وجود دارند که بر رهبری عملکرد بطور مستقیم تاثیر می گذارند. یکی از این متغیرهای رفتاری، اخلاق کاری است، اخلاق در کار که حاصل داشتن هوش اخلاقی و انتخاب سبک رهبری اخلاقی، است، روابط سالم، جدیت و پشتکار در کار، مثبت اندیشی، مشارکت و علاقه مندی را ترویج می کند. در صورتیکه اصول اخلاقی به عنوان یک عامل پذیرفته شده در بین رهبران اجرا شود، میزان اخلاق مداری در سازمان بهبود یافته و در نتیجه رهبری عملکرد در سایر اعضای سازمان به وضوح قابل مشاهده می باشد (عقیقی ۱۳۹۵).

کرافورد (۲۰۱۷)، این موضوع را تایید می کند. وی عنوان می کند که اخلاق در کار یعنی اخلاق مشارکت که بر رهبری عملکرد تاثیر معناداری دارد.

یکی دیگر از متغیرهای رفتاری، پذیرش تغییر یا تغییر پذیری است. برای کنار آمدن با سرعت روز افزون تغییرات در درجه اول باید علل زیربنایی آنها شناسایی شود. برخی تغییرات مشخص در ساختار داخلی سازمانها و محیط بیرون از آنها زاینده تغییرات گسترده در جامعه، اقتصاد و تکنولوژی هستند. در صورتیکه رهبری مهارت تغییر پذیری را داشته باشد، می توان انتظار داشت که عملکرد بهتر کارکنان را متناسب با تغییر پیش آمده درک و هدایت کند. ماریشال و همکاران (۲۰۱۸)، بر تغییر پذیری به عنوان یک عامل

سازمانی مانند مدیریت دانش و رفتار شهروند سازمانی تاثیرگذار است.

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان آموزش و پرورش، نداشتن سبک رهبری مناسب به منظور بهبود عملکرد کارکنان و توانمندی‌های افراد، یکی از چالش‌های اساسی است که توجه مدیران و برنامه‌ریزان را به خود معطوف ساخته‌اند. در حال حاضر یکی از مسائل مبتلا به آموزش و پرورش کشور نبود رهبری عملکرد مناسب است. این کمبود منجر به عدم وجود سامانه منسجم ارزشیابی عملکرد شده است. در حقیقت فقدان روش‌های راهبردی باعث ابهام در عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شده است؛ و نتایج این ابهام موجب ابهام در کیفیت، نبود رقابت علمی و عدم رتبه بندی علمی بر اساس شاخص‌های عملکردی گردیده است. از طرف دیگر، تخصیص پاداش و حقوق به هرفرد باید براساس ارزیابی عملکرد عینی باشد و چنانچه مبنای آن ارزشیابی‌های ذهنی قرار گیرد عملکرد با مشکلاتی روبرو خواهد شد (زرافشان ۱۳۹۸).

با بررسی روند سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش به نوعی گسستگی در برنامه‌ها بر می‌خوریم به نوعی که در دوره‌ای مدیران عالی سازمان برنامه‌های مشخص را تدوین و پیاده سازی کرده‌اند اما در سال‌های آتی با تغییر مدیران عالی این وزارتخانه، این برنامه‌ها علی‌رغم صرف وقت و هزینه فراموش شده‌اند و برنامه‌های جدید و هزینه‌های جدیدی به این سازمان وارد شده است شاید یکی از دلایل اصلی این گسستگی برنامه‌ها را فقدان توجه کافی به فرایند رهبری و عملکرد کارکنان است تا بتواند سازمان را تا حصول اهداف تعیین شده هدایت کند؛ هم‌چنین، شیوه نامه اجرایی رتبه-بندی حرفه‌ای معلمان و کارکنان آموزش و پرورش (۱۳۹۴)، بیشتر به سنوات خدمتی، کسری ساعات موظفی، ارزشیابی واحد مربوطه که توسط مدیران و کاملاً سلیقه‌ای انجام می‌گیرد، در صورتیکه بر اساس رهبری عملکرد، این شیوه نامه

و رضایت مندی معنادار است. بر این اساس، مدیران سازمان‌ها می‌توانند جهت ارتقاء عملکرد کارکنان بر مکانیسم‌های رهبری تیمی عمل محور تمرکز نموده و در این فرایند از متغیرهایی همچون یادگیری تیمی و رضایت مندی بهره‌گیرند. هرندی و نجفی (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند. سکوت سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه منفی دارد. رهبری تحول‌آفرین با واسطه سکوت سازمانی باعث افزایش عملکرد می‌شود و رهبری مبادله‌ای با واسطه سکوت سازمانی باعث کاهش عملکرد می‌شود. رهبری تحول‌آفرین با سکوت سازمانی رابطه منفی دارد. رهبری مبادله‌ای با سکوت سازمانی رابطه مثبت دارد. با توجه به تأثیر بیشتر رهبری تحول‌آفرین از رهبری مبادله‌ای در افزایش عملکرد و شکست سکوت سازمانی به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود این سبک رهبری را به عنوان سبک رایج و غالب در برنامه‌های خود به کار گیرند و باعث افزایش عملکرد سازمان خود در دنیای رقابتی امروزی گردند. قربانزاده (۱۳۹۲)، پژوهشی با عنوان "مدیریت عملکرد" انجام داد و در آن عنوان کرد که عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمانهاست. عملکرد خوب به معنی بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و مشتریمداری است. به همین دلیل است که سازمانهای موفق جهان تلاش زیادی می‌کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست پیدا نمایند که با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد کارکنانشان (هم‌اکنون) نظر میزان و هم‌اکنون از نظر کیفیت) بیفزایند. بدیهی است با چنین نگرشی، مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد و ارتقاء رفتار کارکنان، از اهمیت بسیاری در فرایند مدیریت سازمانها برخوردار می‌گردد. نتایج حاصل از آن نشان داده است که مدیریت عملکرد بر متغیرهای مختلف

پراکندگی جغرافیایی، استان های کشور به ۵ منطقه شمال، جنوب، شرق و غرب و مرکز، تقسیم و با توجه به نسبت جامعه در هر استان، اداره های کل و معاونت های وزارت آموزش و پرورش شناسایی و مدیران و معاونین انتخاب شدند.

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه-ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه استفاده شد.

**کیفی:** در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه-ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان، برای بررسی مقدماتی شش سؤال مصاحبه استفاده شد. بعد از انجام ۲۰ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید.

برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به-منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۷۵٫۱ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود.

**کمی:** در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر گرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد که با نظرسنجی از مدیران و معاونین

باید بر اساس میزان عملکرد مناسب افراد رقم بخورد. با توجه به آنچه گفته شد، مشاهده می‌شود که مدیران و کارکنان وزارت آموزش و پرورش از روند کاری خود احساس رضایت کامل ندارند و می‌توان آنرا ریشه در نوع رهبری و فرایند آن دانست. بر این اساس، مطالعه پیش رو، با توجه به چالش‌های موجود، قصد دارد به بررسی رهبری عملکرد با توجه به متغیرهای سازمانی و رفتاری بپردازد و به این سوال اساسی پاسخ دهد که چه مدلی را می‌توان برای رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش ارائه داد؟

### مواد و روش ها

از آنجاکه پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی-بنیادی؛ از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و از نظر نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی بود.

**کیفی:** جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران آموزش و پرورش بودند. خبرگان پژوهش افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه رهبری عملکرد برجسته بوده و این‌که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. در این پژوهش برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که ۲۰ نفر به عنوان حجم نمونه مصاحبه شونده، در نظر گرفته شد.

کمی: گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران و معاونین وزارت آموزش و پرورش در کل کشور به تعداد ۹۰۵ نفر بودند. جهت برآورد حجم نمونه مورد نیاز در بخش کمی پژوهش از روش محاسبه حجم نمونه در مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد و تعداد ۳۱۰ نفر انتخاب شدند. هم‌چنین در این پژوهش برای انتخاب نمونه در این پژوهش از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای استفاده شد. بدین صورت که ابتدا بر اساس

واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها آورده شده است.

**پایایی:** در این پژوهش برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۱ قابل مشاهده است میزان ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی برای همه مؤلفه‌های بعد رهبری عملکرد بالاتر از ۰,۷ است. البته باید توجه داشت که پیش تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی جداگانه انجام شد و بعد از اینکه دریافتیم همبستگی درونی سوالات مناسب است پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی‌ها توزیع شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

**کیفی:** برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام شده است.

**کمی:** در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی برای متغیرهای جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار برای هر یک از متغیرها ارائه شد که این فرآیند توسط نرم‌افزار SPSS انجام شده است.

در بخش استنباطی آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای SPSS و هم‌چنین Lisrel صورت پذیرفت. نتایج نرم افزار Lisrel در قالب روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. هم‌چنین از آزمون‌های آمار استنباطی دیگر نظیر تحلیل عاملی اکتشافی و همبستگی نیز بهره گرفته شد.

### یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در دو بخش کمی و کیفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار

آموزش و پرورش، تکمیل شد. گویه‌های پرسشنامه‌های این پژوهش شامل دو قسمت است:

الف) گویه‌های عمومی: در سؤال‌های عمومی هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل پنج سؤال است و مواردی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار مطرح شده‌اند.

ب) پرسشنامه رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش

گویه‌های تخصصی: این بخش شامل یک پرسشنامه محقق ساخته ۱۷۵ گویه ای و ۱ سؤال باز می‌باشد. در طراحی این بخش سعی شده است که تا حد ممکن، گویه‌های پرسشنامه برای پاسخگویان قابل درک باشد. این گویه‌ها از نوع بسته و از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. لازم به ذکر است. در این پژوهش به‌منظور محاسبه روایی از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شد. روایی ظاهری پرسشنامه نهایی به دور از ایرادات ویرایشی، شکلی، املائی و ... به کمک پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه، استاد راهنما و مشاور تدوین گردید. برای بررسی روایی محتوایی از نظر خبرگان استفاده شد.

برای سنجش روایی سازه از دو قسمت روایی همگرا و واگرا استفاده شد.

در تست های روایی همگرا، مشخص شد که پایایی ابعاد مورد تائید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و هم‌چنین  $AVE > 0.5$  است. روایی همگرا مورد تائید است، زیرا  $CR > 0.7$ ؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0.5$  و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تائید است زیرا  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$ .

تست روایی واگرا (تشخیصی)

آزمون فورنل و لارکر: این شاخص از ترکیب جداول مقادیر همبستگی بین متغیرهای پنهان و متوسط واریانس استخراج شده به دست آمد. در جدول زیر مقایسه ریشه دوم میانگین

ارائه شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدول ۱ آورده شده است.

- به نظر شما ویژگی‌های یک رهبر با عملکرد بالا چیست و عوامل تشکیل دهنده رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟
  - به نظر شما چه عواملی باعث رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش می‌شود؟
  - به نظر شما پیامدهای رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟
  - با چه ساز و کارهایی می‌توان رهبری عملکرد را در وزارت آموزش و پرورش پیاده سازی کرد؟
  - عوامل تسهیل کننده (زیر ساخت ها) جهت پیاده سازی رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟
  - عوامل بازدارنده (متغیرهای مزاحم) رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟
- در جدول ۱ نیز چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه در مورد بعد رهبری عملکرد آورده شده است.

می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آن‌ها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم افزار اکسل برای حذف آزمودنی‌های بی‌تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سوال‌های پژوهش کمتر از ۰,۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد. بخش کیفی:

شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری عملکرد (پدیده اصلی) در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟

شایان ذکر است که با بیست خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با شش سؤال مصاحبه شد. سؤال‌های مصاحبه را در ذیل آورده شده است. پاسخ‌های

جدول ۱. چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه

Table 1. Checklist for interview content analysis results

سازه	بعد	مؤلفه	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله
عوامل تشکیل دهنده	برقلمه‌ریزی استراتژیک	تعیین اهداف و اولویت‌ها	در سازمان آموزش و پرورش، اهداف با توجه به اسناد بالادستی تدوین شده‌اند.	A1
			در سازمان آموزش و پرورش از اهداف از قبل تعیین شده برای پیشبرد عملکرد سازمانی استفاده می‌شود.	A2
			در سازمان آموزش و پرورش، نیازهای کارکنان و مدیران و ذینفعان سازمان در تنظیم اهداف مدنظر قرار گرفته است.	A3
			نیازهای سازمان آموزش و پرورش بر اساس شرایط محیطی، اولویت‌بندی شده‌اند.	A4
			اولویت‌های شغلی در سازمان در سند سازمان تدوین شده است و در اختیار کارکنان قرار داده می‌شود.	A5
ارتباطات	توسعه و بساز	ارتباطات	مدیران و معاونین این سازمان به ارتباطات باز سازمانی معتقد است.	B1
			مدیریت این سازمان تلاشی می‌کند تا با کارکنان روابط نزدیکی برقرار کنند.	B2
			مدیریت زمانی که مشکلی سازمان یا واحد کاری را به چالش می‌کشد، با کارکنان در این ارتباط مشورت می‌شود.	B3
			مدیران این سازمان، به اهمیت روابط میان فردی واقف هستند.	B4
			جانشین پروری در این سازمان، با توجه به میزان ارتباطات درون سازمانی مدیران انجام می‌شود.	B5
توسعه و بساز	توسعه و بساز	توسعه و بساز	حمایت و پذیرش گسترده چشم‌انداز و مأموریت سازمان توسط مدیریت و معاونین صورت گرفته است.	C1
			امکان دسترسی آسان به فناوری اطلاعات برای مدیران و معاونین وجود دارد.	C2

C3	مدیریت تعارض به منظور جلوگیری از رقابت‌های مخرب و ناسالم در این سازمان به‌درستی انجام می‌شود.	نظارت	رهبری
C4	مدیریت استرس به منظور کاهش فشارهای روانی ناشی از کار در این سازمان به‌درستی انجام می‌شود.		
C5	مدیریت زمان به منظور استفاده بهینه از زمان محدود و کاهش اتلاف در این سازمان به‌درستی انجام می‌شود.		
D1	در این سازمان، مدیران و معاونین کنترل دقیقی بر اوضاع دارند.		
D2	عملکرد کارکنان به‌طور مستمر مورد نظارت مدیران قرار می‌گیرد.		
D3	نظارت مدیران و رهبران این سازمان به‌صورت حمایتی انجام می‌شود.		
D4	نظارت بر عملکرد کارکنان همواره بر اساس نیازهای شغلی توسط مدیریت انجام می‌گیرد.		
D5	مدیران این سازمان همواره در نظارت خود از عملکرد کارکنان، رفاه آنان را نیز در نظر می‌گیرند.		
E1	در این سازمان، مدیران، افراد را تشویق می‌کنند تا رفتار خود را با انتظارات سازمان منطبق کنند.	استفاده از مدل‌های رفتاری	
E2	مشکلات رفتاری کارکنان و معاونین دیگر، توسط مدیریت همواره مدنظر قرار می‌گیرند.		
E3	مدیران این سازمان تلاش می‌کنند تعادلی بین نیازهای سازمان و تغییرات رفتاری برقرار کنند.		
E4	گاهی برای حل مسائل سازمانی، مدیران به گذشته کارکنان نیز رجوع می‌کنند تا تغییر رفتاری را ریشه‌یابی کنند.		
E5	مدیران این سازمان سعی دارند با تغییر رفتار خود موجب تغییر رفتار در بین کارکنان شوند.		
F1	انتخاب و استخدام کارکنان در این سازمان توسط مدیران و بر پایه رویکرد سیستمی انجام می‌گیرد.	استفاده از مدل‌های سیستمی	
F2	مدیران این سازمان برای ایجاد تغییر از فرایند سیستمی استفاده می‌کنند و درون داده‌ها و بروندادها را مشخص می‌نمایند.		
F3	رهبران در این سازمان نقشی مدل‌ساز سیستم را بر عهده دارند.		
F4	مدیران و ذینفعان سازمان، از چگونگی تعاملات اجتماعی کارکنان آگاهی پیدا می‌کنند و بعد در جهت تغییر بر اساس اهداف عمل می‌کنند.		
F5	مدیران برای آموزش کارکنان خویش، به منابع سازمان در اختیار و پیامدهای قابل پیش‌بینی استناد می‌کنند.		
G1	در این سازمان، مدیریت به کارکنان فرصت می‌دهد که نقطه نظرات خود را مطرح کنند.	ساخت‌گرایی - اجتماعی	
G2	نحوه ارتباطات اجتماعی مدیران با کارکنان به‌صورت غیر رسمی است.		
G3	زمانی که مشکلی سازمان یا واحد کاری را به چالش می‌کشد، مدیریت با کارکنان در این ارتباط مشورت می‌شود.		
G4	ارتباطات اجتماعی بین مدیران و کارکنان مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.		
G5	مدیریت این سازمان بر اساس اصول دموکراتیک و بر پایه مسئولیت مشترک انجام می‌شود.		
H1	در این سازمان اهداف ارزشیابی کارکنان توسط تیم مدیریت به وضوح تدوین شده است.	منابع انسانی	ارزشیابی
H2	در این سازمان استانداردهای عملکردی معین شده‌اند.		
H3	در این سازمان انتظارات عملکردی توسط مدیریت به کارکنان تفهیم شده است.		
H4	زیرساخت‌های مدیریتی برای انجام ارزشیابی عملکرد، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.		
H5	مدیریت این سازمان، کیفیت درون داده‌ها و برون دادن عملکرد را مورد سنجش قرار می‌دهد.		
H6	برای ارزشیابی منابع انسانی، مدیران از مشارکت یکدیگر و حتی کارکنان استفاده می‌کنند.		
H7	مدیران این سازمان به خودارزیابی معتقد هستند و عملکرد خود را مدام مورد ارزشیابی قرار می‌دهند.		
H8	مدیران در ارزشیابی منابع انسانی دارای انعطاف‌پذیری هستند.		
H9	مدیران این سازمان در دوره‌های ارزشیابی شرکت می‌کنند.		
H10	مدیران از روش‌های ارزشیابی نوین برای ارزشیابی منابع انسانی استفاده می‌نمایند.		

در جدول فوق، مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا حاصل شده، ارائه شده است. اطلاعات جدول بالا، بیانگر محور اساسی سوال‌های پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول شده، ارائه شده است. اطلاعات جدول بالا، بیانگر محور پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه شوندگان آورده شده



آزمودنی‌ها به هنگام به‌کارگیری؛ ارزشیابی مداوم عملکردهای آزمودنی‌ها و معاونین سازمان؛ به عنوان سازو کار و ارتقای شغلی و بالندگی آزمودنی‌ها سازمان آموزش و پرورش، بهبود فرهنگ‌سازمانی در جهت ارتقای رهبری عملکرد؛ تغییر راهبردهای سازمانی به‌منظور ایجاد رهبری مبتنی بر عملکرد؛ آموزش شایستگی‌های حرفه‌ای آزمودنی‌ها؛ ارزشیابی مداوم از عملکرد آزمودنی‌ها؛ حمایت همه‌جانبه و دادن اختیار و استقلال شغلی به آزمودنی‌ها سازمان آموزش و پرورش، به عنوان تسهیلگر و عدم‌حمایت آزمودنی‌ها عالی نظام آموزش و پرورش؛ عدم توجه به حقوق و دستمزد برای آزمودنی‌های که عملکرد مناسبی دارند؛ عدم دسترسی به امکانات و تجهیزات فناورانه لازم در سازمان برای عملکرد بهتر؛ عدم توجه به آموزش آزمودنی‌ها در جهت بهبود عملکرد آن‌ها؛ عدم وجود سازوکارهای نظارتی در انتخاب و به‌کارگیری آزمودنی‌ها واسطه‌ای به عنوان موانع روابط علی بین عوامل اثرگذار، عوامل اثرپذیر و رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش چگونه است؟

برای پاسخ به سوال فوق پژوهش از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردیده است. قبل از اجرای تحلیل عاملی همبستگی بین رهبری عملکرد و ابعاد آن با یادگیری خودتنظیمی مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن در جدول زیر آورده شده است.

است که از کدگذاری باز به دست آمده است و در قسمت سوم یعنی کد، کد مربوط به مصاحبه شونده آورده شده است. در برخی از جداول تعدادی از مصاحبه شونده‌گان، به سوال یا سوالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سوالات به چندین عامل اشاره کرده‌اند. در نهایت ۱۷۵ شاخص از مصاحبه با خبرگان استخراج شد.

بر اساس جدول فوق می‌توان عنوان کرد که مولفه‌های رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش، شامل مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، مربی‌گری و ارزشیابی بود. همچنین، مؤلفه‌های اثرگذار بر رهبری عملکرد شامل، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تغییر پذیری و اخلاق در کار بودند. علاوه بر این، مؤلفه‌های اثرپذیر از رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش شامل مؤلفه‌های اشتیاق شغلی، بالندگی شغلی و یادگیری سازمانی بودند.

سازوکارها، تسهیل‌گرها و موانع اجرایی به‌منظور پیاده‌سازی رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش کدام‌اند؟

به‌طور کلی بر اساس پیشینه پژوهش، مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان و نیز تجزیه و تحلیل وضعیت رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش و مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده آن‌ها (حرکت از وضع نامطلوب به مطلوب و همین‌طور حفظ و ارتقای وضع مطلوب) سازوکارهای اجرایی، تسهیلگرها و موانع به‌منظور پیاده‌سازی رهبری عملکرد به ترتیب اولویت در جدول زیر ارائه می‌گردد.

سازوکارها، تسهیل‌گرها و موانع اجرایی به‌منظور پیاده‌سازی رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش به قرار زیر گزارش شدند:

تدوین برنامه عملیاتی به‌منظور بهبود رهبری عملکرد در سازمان آموزش و پرورش؛ توجه به صلاحیت حرفه‌ای

جدول ۲. همبستگی بین عوامل اثرگذار، عوامل اثرپذیر و رهبری عملکرد

Table 2. Correlation between influencing factors, influencing factors and performance leadership

برنامه‌ریزی	مربیگری	ارزشیابی	فرهنگ	ساختار	اخلاق در	تغییرپذیری	بالندگی	یادگیری	اشتیاق
همبستگی	۱								
استراتژیک	سطح								

معناداری		همبستگی		معناداری		همبستگی		معناداری	
مربوگی	سطح	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی
۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	*۰,۸۸۲	۰,۰۰۰	*۰,۸۲۲	۰,۰۰۰	*۰,۸۷۶	۰,۰۰۰	*۰,۸۲۲
ارزشیابی	سطح	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی
۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	*۰,۸۲۲	۰,۰۰۰	*۰,۸۲۲	۰,۰۰۰	*۰,۸۷۶	۰,۰۰۰	*۰,۸۲۲
فرهنگ	سطح	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی
۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	*۰,۷۸۱	۰,۰۰۰	*۰,۷۹۹	۰,۰۰۰	*۰,۸۷۵	۰,۰۰۰	*۰,۸۷۵
سازمانی	سطح	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی
۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	*۰,۸۰۵	۰,۰۰۰	*۰,۸۱۲	۰,۰۰۰	*۰,۸۵۰	۰,۰۰۰	*۰,۸۸۴
ساختار	سطح	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی
۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	*۰,۸۰۵	۰,۰۰۰	*۰,۸۱۲	۰,۰۰۰	*۰,۸۵۰	۰,۰۰۰	*۰,۸۸۴
اخلاق در کار	سطح	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی
۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	*۰,۷۹۷	۰,۰۰۰	*۰,۷۸۴	۰,۰۰۰	*۰,۸۰۷	۰,۰۰۰	*۰,۸۶۸
تغییرپذیری	سطح	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی
۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	*۰,۷۶۵	۰,۰۰۰	*۰,۷۷۰	۰,۰۰۰	*۰,۷۹۵	۰,۰۰۰	*۰,۸۶۵
بالندگی	سطح	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی
۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	*۰,۸۶۷	۰,۰۰۰	*۰,۸۹۳	۰,۰۰۰	*۰,۷۹۸	۰,۰۰۰	*۰,۵۱۳
یادگیری	سطح	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی
۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	*۰,۷۵۱	۰,۰۰۰	*۰,۹۵۲	۰,۰۰۰	*۰,۸۰۷	۰,۰۰۰	*۰,۸۹۵
اشتیاق شغلی	سطح	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی
۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	*۰,۹۷۹	۰,۰۰۰	*۰,۶۹۹	۰,۰۰۰	*۰,۸۹۷	۰,۰۰۰	*۰,۸۲

پس از آزمون همبستگی، کلیه‌ی مقادیر پارمترهای مربوط شناسایی قرار گرفت که در جدول ذیل نشان داده شده است به مدل به همراه بارهای عاملی و ضرایب مسیر مورد

جدول ۳. برآوردهای مربوط به مدل  
Table 3. Model estimates

مسیر	ضریب مسیر	مقدار t	وضعیت
فرهنگ سازمانی ←	رهبری عملکرد	۰,۷۲	پدیرفته شد
		۱۶,۴۰	

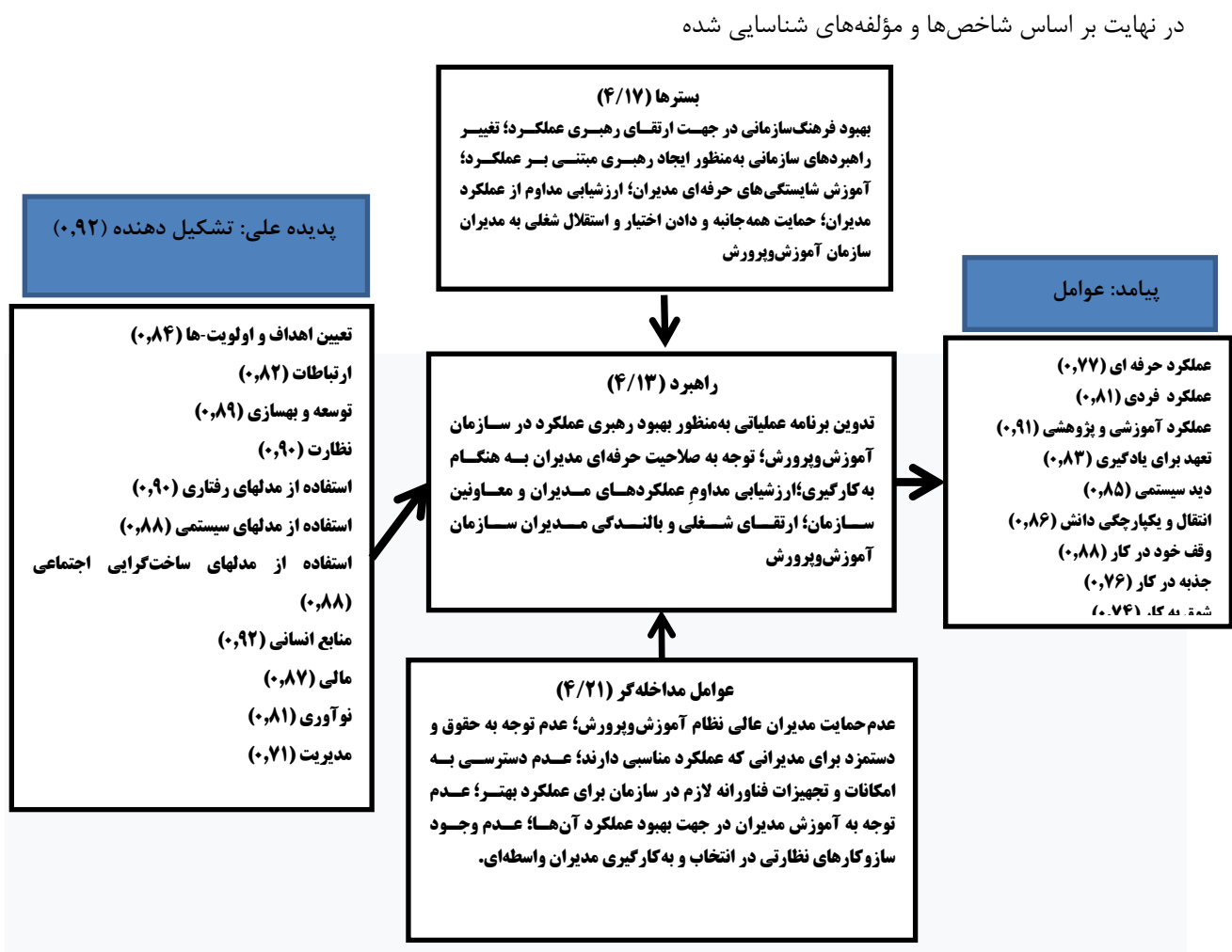
ساختار سازمانی	←	۰,۵۴	۱۳,۶۰	پذیرفته شد
اخلاق در کار	←	۰,۶۶	۱۵,۳۹	پذیرفته شد
تغییرپذیری	←	۰,۶۸	۱۵,۴۳	پذیرفته شد
رهبری عملکرد	←	۰,۶۲	۱۵,۲۰	پذیرفته شد
بالتدگی شغلی		۰,۵۰	۱۳,۳۶	پذیرفته شد
یادگیری سازمانی	←	۰,۶۲	۱۵,۲۰	پذیرفته شد
اشتیاق شغلی		۰,۷۳	۱۶,۴۴	پذیرفته شد

بنابراین، با توجه به شکل‌های بالا چنین استنباط می‌شود که فرضیه تاثیر (مثبت) عوامل اثرگذار (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، اخلاق در کار و تغییرپذیری) بر رهبری عملکرد و نیز تاثیر رهبری عملکرد بر عوامل اثرپذیر (بالتدگی شغلی، یادگیری سازمانی و اشتیاق شغلی) پذیرفته می‌شود.

در نهایت بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده

بنابراین، با توجه به شکل‌های بالا چنین استنباط می‌شود که فرضیه تاثیر (مثبت) عوامل اثرگذار (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، اخلاق در کار و تغییرپذیری) بر رهبری عملکرد و نیز تاثیر رهبری عملکرد بر عوامل اثرپذیر (بالتدگی شغلی، یادگیری سازمانی و اشتیاق شغلی) پذیرفته می‌شود.

در نهایت بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده



شکل ۱. الگوی نهایی پژوهش برگرفته از بخش کیفی و کمی

Figure 1. The final research model taken from the qualitative and quantitative part

## بحث و نتیجه‌گیری

رهبری عملکرد بر عملکردها و اقدامات رهبری تاکید دارد. در این رویکرد، رهبر باید بین سه عامل مهم نیازهای شغل، نیازهای افراد و نیازهای گروه در سازمان ارتباط برقرار کند. رهبری عملکرد اثربخش کسی است که بین هر سه عامل تعادل برقرار کند. اگر هر عنصر نادیده گرفته شود، بعید است عناصر دیگر به موفقیت نائل آیند. البته این سه عنصر م‌یتوانند با یکدیگر در تضاد نیز، باشند. به عنوان مثال، در اغلب مواقع، عواملی مانند زمان و منابع به گروه فشار می‌آورند تا بر الزامات شغلی متمرکز باشد که این وضعیت ممکن است به ضرر افراد باشد.

رهبری عملکرد بر پایه مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی بنا شده است که به جنبه‌های انسانی و فنی مدیریت اشاره دارد. رهبری عملکرد برای انجام فعالیتهای خود باید خصوصیاتى مانند توانایی ایجاد ارتباط، توانایی سروکار داشتن با افراد، توانایی حفظ روابط، توانایی برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل را داشته باشد. در پژوهش حاضر، به مقوله رهبری عملکرد و عوامل اثرگذار و اثرپذیر از آن اشاره شده است. مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری عملکرد در پژوهش حاضر، شامل مؤلفه‌های مربیگری، برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزشیابی معرفی شدند و مورد بررسی قرار گرفتند. در این پژوهش، بر اساس یافته‌ها، مربیگری، فرایندی است که با شاخص‌های مدل‌های رفتاری، سیستمی و ساخت‌گرایی اجتماعی سنجیده می‌شود. این فرایند، در رهبری عملکرد، سازوکار رهبری را وسعت بخشیده و کل‌نگری و مشارکت‌پذیری را تقویت مینماید.

از طرف دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک، نوعی برنامه‌ریزی است که بر اساس منابع وزارت آموزش و پرورش و با توجه به نیازهای موجود دینفعان می‌باشد که در واقع، یکی از اصول رهبری عملکرد را تشکیل می‌دهد، در رهبری عملکرد ابتدا اهداف تعیین شده و اولویتهای مشخصی شوند بر اساس

برنامه‌های توسعه و بهسازی و با مشارکت تمام اعضای سازمان، راهکارهای رهبری ارائه می‌گردد و در نهایت نظارت بر اجرا بطور کامل انجام می‌پذیرد. مؤلفه سوم تشکیل دهنده رهبری عملکرد، مؤلفه ارزشیابی است که در واقع، اساس هر تغییر در سازمان تلقی می‌شود. ارزشیابی، در امور مربوط به منابع انسانی، مالی، مدیریت و نوآوری گنجانده شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد. در پژوهش حاضر، بررسی شد و عنوان شد که در وضعیت موجود، مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری عملکرد مطلوب هستند و آنها در بخش ساخت‌گرایی اجتماعی در وضعیت نامطلوبی به سر می‌برد که این وضعیت در بخش بحث، مورد تبیین قرار گرفت.

در پژوهش حاضر، مؤلفه‌های تاثیرگذار بر رهبری عملکرد به ترتیب شامل، فرهنگ سازمانی، تغییر پذیری، اخلاق در کار و ساختار سازمانی معرفی شدند. در پژوهش حاضر نشان داده شد که در صورتیکه فرهنگ نوآور و عملگرا در سازمان آموزش و پرورش حاکم باشد، رهبری عملکرد راهش هموارتر می‌شود. همچنین، تغییر پذیری به عنوان عامل اثرگذار دیگر شناسایی گردید. عامل تغییر پذیری، عامل مهمی است که در هر سازمانی باید مد نظر قرار گیرد. به ویژه برای رویکرد مهمی مانند رهبری عملکرد، این نوع رهبری بر اساس عملکرد و مشارکت افراد پایه‌گذاری می‌شود و بدیهی است که عملکرد موفق بدون توجه به تغییرات روزافزون محیطی امکان‌پذیر نخواهد بود. توجه به تطبیق و سازگاری با تغییرات محیطی و همچنین، توجه به تغییرات فناورانه که هر روز در جهان اتفاق می‌افتد از عوامل این تاثیرگذاری است.

این عامل بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش در اولویت دوم تاثیر گذاری قرار دارد. عامل دیگر تاثیرگذار، اخلاق در کار است. این عامل نیز باینکه در اولویت سوم قرار دارد اما بسیار تاثیرگذار است. تاثیر اخلاق و اخلاق‌گرایی بر عملکرد

ای در افزایش عملکرد و شکست سکوت سازمانی به مدیران بانک ها توصیه می شود این سبک رهبری را به عنوان سبک رایج و غالب در برنامه های خود به کار گیرند و باعث افزایش عملکرد سازمان خود در دنیای رقابتی امروزی گردند. قربانزاده (۱۳۹۲)، پژوهشی با عنوان "مدیریت عملکرد" انجام داد و در آن عنوان کرد که عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمانهاست. عملکرد خوب به معنی بهره وری، کیفیت، سودآوری و مشتریمداری است. به همین دلیل است که سازمانهای موفق جهان تلاش زیادی می کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست پیدا نمایند که با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد کارکنانشان (هم از نظر میزان و هم از نظر کیفیت) بیفزایند. بدیهی است با چنین نگرشی، مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد و ارتقاء رفتار کارکنان، از اهمیت بسیاری در فرآیند مدیریت سازمانها برخوردار می گردد. نتایج حاصل از آن نشان داده است که مدیریت عملکرد بر متغیرهای مختلف سازمانی مانند مدیریت دانش و رفتار شهروند سازمانی تاثیرگذار است.

در این پژوهش عوامل اثرپذیر از رهبری عملکرد شامل، اشتیاق شغلی، یادگیری سازمانی و بالندگی شغلی معرفی شد. رهبری عملکرد با ایجاد سازوکارهای لازم، زمینه را برای بهبود عملکرد فراهم می کند، ضمن اینکه پاداش دهی در این نوع رهبری بر اساس عملکرد مدیران و کارکنان انجام می گیرد، در نتیجه، هر که عملکرد بهتری داشته باشد، پاداش بیشتری دریافت کرده و اشتیاق به کار د روی افزایش می یابد. از طرف دیگر، این عملکرد، به یادگیری هر چه بیشتر و با کیفیتر به منظور ارتقای سطح سازمانی منجر می شود و تعالی یا بالندگی شغلی را رقم می زند. در پژوهش حاضر برای اجرای درست رهبری عملکرد در سازمان آموزش و پرورش، به تسهیل گرها، سازوکارها و

افراد، مدیریت، رهبری و فرهنگ سازمان، بر کسی پوشیده نیست. از طرفی رهبری عملکرد که با عملکرد مناسب همراه است و آنرا ترویج می کند باید نشانه‌هایی از اخلاق را در این عملکرد ارائه دهد. از این جهت اخلاق گرایی در رهبری عملکرد تاثیر بسزایی دارد. هوش اخلاقی، داشتن اخلاق حرفه ای و رهبری اخلاقی از مؤلفه های اخلاق در کار در پژوهش حاضر معرفی شده اند. عامل بعدی تاثیرگذار، عامل ساختار است. ساختار سازمانی، میزان پیچیدگی، تمرکز و رسمیت سازمان را نشان می دهد. هر چه ساختار سازمانی از رسمیت کمتری برخوردار باشد و از سیستمهای بروکراسی در آن کمتر استفاده شود به رهبری عملکرد کمک بیشتری می کند. برخی پژوهشها با نتایج پژوهش حاضر همسو بودند، از آن جمله، قنبری و همکاران (۱۳۹۷)، که در پژوهشی نشان دادند که: اثر مستقیم رهبری تیمی عمل محور بر یادگیری تیمی، رضایت مندی و عملکرد تیمی مثبت و معنادار می باشد. به علاوه، اثر غیرمستقیم رهبری تیمی عمل محور بر عملکرد تیمی با میانجی گری یادگیری تیمی و رضایت مندی معنادار است. بر این اساس، مدیران سازمان ها می توانند جهت ارتقاء عملکرد کارکنان بر مکانیسم های رهبری تیمی عمل محور تمرکز نموده و در این فرایند از متغیرهایی همچون یادگیری تیمی و رضایت مندی بهره گیرند.

هرندی و نجفی (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان دادند که سبک رهبری تحول آفرین و مبادله ای با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند. سکوت سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه منفی دارد. رهبری تحول آفرین با واسطه سکوت سازمانی باعث افزایش عملکرد می شود و رهبری مبادله ای با واسطه سکوت سازمانی باعث کاهش عملکرد می شود. رهبری تحول آفرین با سکوت سازمانی رابطه منفی دارد. رهبری مبادله ای با سکوت سازمانی رابطه مثبت دارد. با توجه به تأثیر بیشتر رهبری تحول آفرین از رهبری مبادله

جهت رعایت اخلاق در پژوهش حاضر با کد اخلاق REC.USWR.IR.۱۲۴،۱۳۹۲ در کمیته ی اخلاق دانشگاه ثبت شد.

## References

- Aghigh, A. (2016). The Relationship between Some Ethical Changes and Organizational Health. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 11 (3), 106-97.[im persiam].
- Cascio W. (2018). *Managing human resources*. McGraw-Hill Education.
- Crawford, E. R. (2017). The ethic of community and incorporating undocumented immigrant concerns into ethical school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 53(2), 147-179.
- Denison D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Ghanbari C and Alexandria A. (2014) (The Relationship between Leadership Styles and Learning Organization in Elementary Schools, *New Approach in Educational Management*, 5) 4, (94-65).[in Persian].
- Ghorbanzadeh M. (2013), *Employee Performance Management*. Scientific, Social, Cultural Work & Community Monthly, 160, 53-39.[in Persian].
- Hansen M. (2018). *Cultivating Change: The Relationship Between Organizational Culture, Leadership Style and Communication Style with*

موانع پیش رو اشاره شده است. با توجه به یافته های پژوهش حاضر، می توان پیشنهاد داد که آموزش به عنوان یکی از عوامل اصلی در مربیگری، مورد استفاده دقیق قرار گیرد و برای داشتن آموزش‌هایی با کیفیت، از اساتید برجسته منابع انسانی و رفتار سازمانی دعوت به عمل آید تا سازو کارها و اصول آموزش به منابع انسانی آموخته شود. همچنین، نظارت به عنوان عامل مهم در سازمان در تمام دوایر و معاونتها انجام گیرد. ارزیابانی در داخل و خارج سازمان کار ارزشیابی را بر عهده بگیرند. مدیریت سازمان تلاش کند تا الگویی اخلاقی برای الگو قرار دادن تمام مدیران، معاونین و کارکنان معرفی کنند و هر سال الگوهای اخلاقی در بین آنها انتخاب شوند و ساختار سازمانی وزارت هر ساله مورد بازبینی برنامه ریزان، سیاستگذاران و مدیران قرار گیرد تا کاستیها و نواقص و نقاط قوت مشخص شوند. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان آموزش و پرورش، نداشتن سبک رهبری مناسب به منظور بهبود عملکرد کارکنان و توانمندی‌های افراد، یکی از چالش‌های اساسی است که توجه مدیران و برنامه ریزان را به خود معطوف ساخته اند. در حال حاضر یکی از مسائل مبتلا به آموزش و پرورش کشور نبود رهبری عملکرد مناسب است. این کمبود منجر به عدم وجود سامانه منسجم ارزشیابی عملکرد شده است. در حقیقت فقدان روش‌های راهبردی باعث ابهام در عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شده است؛ و نتایج این ابهام موجب ابهام در کیفیت، نبود رقابت علمی و عدم رتبه بندی علمی بر اساس شاخص های عملکردی گردیده است. از طرف دیگر، تخصیص پاداش و حقوق به هرفرد باید براساس ارزیابی عملکرد عینی باشد و چنانچه مبنای آن ارزشیابی‌های ذهنی قرار گیرد عملکرد با مشکلاتی روبرو خواهد شد

- Rustam Nia Y and Ghaffari, R. (2016). The Pattern of Spiritual Leadership and Spirituality-Based Motivation on Organizational Performance. *The Journal of Islamic Management*, 25 (1), 174-143.[in Persian].
- Taqavi Zadeh Arva F. (2016). Studying the impact of organizational structure on staff empowerment and organizational performance. World Conference on Management, Accounting Economics and Humanities at the Beginning of the Third Millennium.[in Persian].
- Trunk Širca N, Babnik K, & Breznik K. (2013). Towards organisational performance: understanding human resource management climate. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 367-384.
- Weber T. J., Sadri G., & Gentry W. A. (2018). Examining diversity beliefs and leader performance across cultures. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Zarafshan A. (2019). The prospect of human resources in education is critical. Tasnim News Agency.[in persian].
- Organizational Change* (Doctoral dissertation, Marquette University).
- Harandi R and Najafi H.. (2017). The Impact of Leadership Style on Human Resource Performance. *Journal of Management Studies (Improvement)*, 26 (85), 85-57.[in Persian].
- King L & Drake K. (2018). How to drive employee engagement through high-performance leadership. *Nursing management*, 49(7), 7-8.
- Marichal K., Segers J., Wouters K & Stouten J. (2018). Investigating the Dynamism of Change in Leadership Identity. In *Distributed Leadership* (pp. 53-84). Palgrave Macmillan, Cham.
- Park J, Lee K. H & Kim P. S. (2016). Participative management and perceived organizational performance: The moderating effects of innovative organizational culture. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 316-336.
- Qareh M and Wahhabi tile H. (2000). The Effect of Behavioral Controls on the Effectiveness of Sales Personnel. *Business Management Perspectives*, 3 (36), 55-37.[in Persian].





مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال یازدهم، ویژه‌نامه ۹۹

## ارائه مدل رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش

**الهه حسن پور:** دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران  
**محمد نقی ایمانی\*:** عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.  
**معصومه اولادیان:** عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران

**چکیده:** هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی-بنیادی؛ از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و از نظر نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، شامل خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران آموزش و پرورش بود که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران و معاونین وزارت آموزش و پرورش در کل کشور به تعداد ۹۰۵ نفر جهت برآورد حجم نمونه مورد نیاز در بخش کمی پژوهش از روش محاسبه حجم نمونه در مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد و تعداد ۳۱۰ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد و در بخش کمی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها، از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. در بخش کمی از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (آزمون‌هایی نظیر همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل عاملی اکتشافی) استفاده شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش شامل مؤلفه‌های برنامه ریزی استراتژیک، مربی‌گری و ارزشیابی می‌باشد. همچنین، مؤلفه‌های اثرگذار بر رهبری عملکرد شامل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تغییر پذیری و اخلاق در کار و همچنین مؤلفه‌های اثرپذیر از رهبری عملکرد در وزارت آموزش و پرورش شامل اشتیاق شغلی، بالندگی شغلی و یادگیری سازمانی می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** رهبری عملکرد، ارزشیابی، مربی‌گری، برنامه ریزی استراتژیک.

\***نویسنده‌ی مسؤول:** عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

Email: imani1348@yahoo.com