

## مهم ترین مؤلفه های یک مدل اثربخش برای مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان

مهرداد علی پناه<sup>۱</sup>، ابراهیم پورحسینی<sup>۲\*</sup>، حسین مهرداد<sup>۳</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف تعیین مهم ترین مؤلفه های یک مدل اثربخش برای مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان می باشد. روش تحقیق پیمایشی از نوع اکتشافی- تاییدی بود. جامعه آماری بخش کیفی تحقیق شامل ۱۱ نفر از خبرگان و کارشناسان رشته علوم تربیتی و مدیریت آموزشی و جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه مدیران مدارس دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان به تعداد ۴۱۱ نفر (۲۱۱ مرد و ۲۰۰ زن) بود. برای تعیین حجم نمونه، با استفاده از آزمون کوکران، تعداد ۱۹۹ نفر (۱۰۲ مرد و ۹۷ زن) به عنوان نمونه آماری تعیین و با روش نمونه گیری خوشه ای تصادفی انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده ها به کمک دو نرم افزار SPSS و LISREL صورت پذیرفت. روایی ابزار داده ها به تایید خبرگان و کارشناسان رسید و پایایی آن نیز با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۶۷ بود. نرمال بودن جامعه آماری به وسیله آزمون چولگی سنجیده شد و برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شد. نتایج نشان داد که مهم ترین مؤلفه های یک مدل اثربخش برای مدیران دوره دوم متوسطه عبارتند از: ۵ مؤلفه (مهارت های کاربردی، مهارت های مدیریت و رهبری، توانایی های هوشی و فکری، توانایی های شخصیتی و مهارت های ارتباطی) دارای برآزش مناسب در بین مدیران مدارس دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان می باشد.

**کلید واژه:** مهارت های (کاربردی، ارتباطی، مدیریت و رهبری)، توانایی های هوشی و فکری، توانایی های شخصیتی، مدل اثربخشی

---

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران. [alipناه.mehرداد@yahoo.com](mailto:alipناه.mehرداد@yahoo.com)  
<sup>۲</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران (نویسنده مسئول). [ebrahimpoorhoseini@chmail.ir](mailto:ebrahimpoorhoseini@chmail.ir)  
<sup>۳</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران.

در عصر حاضر سازمان‌ها و نهادهای مختلف، آموزش و پیشرفت نیروی انسانی را از مهم‌ترین وظایف خود در راه اصلاح ساختاری و سازمانی به حساب می‌آورند. این امر جهت نیروی انسانی در خصوص پیشرفت و یادگیری مدیران و کارمندان از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و تاکید بر توجه به نیروی مورد نظر، سرمایه‌گذاری‌های زیادی را برای بهبود کارکردها به وجود آورده است. بر همین اساس در روان‌شناسی کارمندان، منابع انسانی و کارکرد مدیران از اهمیت بسیار زیادی برخوردار می‌باشند (غلامی و همکاران، ۱۳۹۰). مدیران باید دانش خوبی از پویایی محیط کار خود داشته باشند. به عبارت دیگر، کارآیی و اثربخشی عملکرد مدیران مبتنی بر مهارت‌های مدیریتی است (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱). کارکنان و پیروان می‌توانند از الگوی مدیریت و رهبری برای بقا و پیشرفت دراز مدت سازمان‌ها استفاده کنند. بنابراین بیان مدیریت اثربخش بسیار مهم است (ناظم و حدادپور، ۱۳۹۲). استیونسون و وارن<sup>۱</sup> در سال (۲۰۰۳) باور دارند که مدیریت و رهبری اثربخش به عنوان موقعیتی در نظر گرفته می‌شود که فرد توانایی نفوذ تأثیرگذاری بر دیگران داشته، به شکلی که از دانش، توانایی و دیدگاه منحصر به فرد خود استفاده می‌کند. در حقیقت مدیریت و رهبری اثربخش به معنای کاربرد مطلوب نیروی انسانی و سرمایه‌های مادی تا حد امکان است. این موضوع یعنی اثربخشی مدیریت و رهبری بر اثربخشی سازمانی تأثیر گذاشته و مشابه آن در نظر گرفته می‌شود هرچند که بر مسائل و چالش‌های دیگری متمرکز می‌باشد (شمس، ۱۳۸۹).

بنابراین در فضای اشتغال حال حاضر، به مدیرانی احتیاج داریم که قادر باشند، تصمیم‌گیری سریع و درستی داشته، راه‌کارهای خلاقانه‌ای جهت چالش‌ها در نظر گرفته و در مورد عواقب نقش و مسئولیت خود پاسخگو باشند. اضافه بر آن، توسعه‌ی فراگیر نهادهای آموزشی، ضرورت استفاده از مدیران توانمند و با مهارت را جهت به کارگیری دانش و تجارب تخصصی افزایش داده است. به این دلیل در حال حاضر سعی می‌شود اشخاصی در مناصب مدیریتی به کار گرفته شوند که توانمندی و مهارت‌های کافی را برای مدیریت و رهبری اثربخش داشته باشند (طاهر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). رهبری اثربخش یعنی توانایی شخص برای نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه‌ای از دانش، مهارت‌ها و تلقی خود را به کار ببندد (استیونسون و وارن، ۲۰۰۳). تعریف صحیح و بدون ابهام درباره اثربخشی مدیریت عبارت است از میزان موفقیت مدیر در زمینه بازدهی و نتایج کاری که به او محول شده است (علوی، ۱۳۸۶؛ نقل از غلام‌حسین‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴).

در دوران کنونی و عبور از گذشته سنتی، آموزش و پرورش در محدوده بسیار وسیعی در حال اجرا می‌باشد، به همین دلیل به طور ویژه‌ای با رشد فرهنگی، اخلاقی، اجتماعی، و گسترش علمی، صنعتی و اقتصادی جوامع مختلف در ارتباط است. در این رابطه وظیفه مدیران آموزشی با توجه به نقش بنیادی، عملیاتی و هماهنگ‌کننده فعالیت‌ها در قسمت‌های مختلف آموزش و پرورش، از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است (ایمانی و بنیاب، ۱۳۸۹). پس با توجه به این که مناصب مدیریتی دشوار و پیچیده هستند، عملکرد مدیریتی پیرومندان و اثربخش در سازمان به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، تخصص‌ها، توانمندی‌ها و خصوصیات ویژه نیاز دارد. اهمیت این موضوع برای مدیران دوره دوم متوسطه

<sup>۱</sup>.Stevenson& warn

<sup>۲</sup>.Taher

که با گروهی از منابع انسانی متخصص، فرهنگ مدار و دارای هنجارهای گوناگون مرتبط هستند، بیشتر از دیگر مشاغل و مناصب مدیریتی می باشد (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹). بنابراین مفهوم اثربخشی بستگی به وجود آمدن نهادهایی دارد که اهداف را دنبال کرده و قادرند به عنوان تجزیه و تحلیل علت (معنی) و تأثیرات (اهداف تحقق یافته) به طور رسمی قابل تجزیه و تحلیل باشند (شیرنز و همکاران، ۲۰۱۱<sup>۱</sup>). از آنجا که الگوی مدیریت، نمایش ایدئولوژی، جهان بینی و شخصیت مدیران است، بنابراین عاملی که می تواند بر الگوی مدیریت تأثیر بگذارد، بستگی به نحوه نگرش مدیر و رهبر به نقش خود و کارمندان سازمان ها دارد (نظری و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین بایستی اذعان داشت که جهان فراتر از تصورات ما در حال تغییر است و این تحول و دگرگونی همه جوانب جوامع را دربر گرفته است. به دنبال این تحولات تعلیم و تربیت نیز دستخوش تغییرات فراگیر گردیده است و رهبری در ساختار آموزش و پرورش یکی از عوامل اصلی در جهت تغییر آموزش است (کستلی، ۲۰۱۶<sup>۲</sup>). سازمان های آموزشی در دوران کنونی که به دوران فناوری مشهور شده است، بیشتر از گذشته به مدیرانی که دانا، شایسته و متخصص هستند محتاجند تا به بهره وری و اثربخشی دست پیدا کنند. این نکته قابل توجه است که در این دوران سازمان هایی به بهره وری و اثربخشی دست یافته اند که هدایت آنها را مدیرانی کاردان، فعال و کاربلد بر عهده داشته اند (ملکی و مشکاتی، ۱۳۸۶). بنابراین با توجه به مؤلفه ها و شاخص ها، اثربخشی مفهوم پیچیده ای است که به طرق گوناگونی تعریف شده است و متناسب با هر تعریف قابل اندازه گیری و ارزیابی است (آرمسترانگ، ۱۹۹۰؛ نقل از بنی هاشمی و شجاعی، ۱۳۹۶). پس اثربخشی میزان توافق رفتار سازمانی با انتظارات سازمانی است (بختیاری، ۱۳۸۱). در صورتی که مدیران مقاصد سازمانی را مد نظر داشته و از منابعی که در اختیارشان قرار دارد، در راه دستیابی به اهداف استفاده نمایند، می توان آنان را مدیرانی اثربخش نامید. هر چند این موضوع به خصوصیات خاص شخصیتی، توانایی و مهارت ارتباطی مدیر نیاز دارد (علاقه بند، ۱۳۹۴).

با توجه به این که آموزش و پرورش یگانه ابزار رسیدن به شیوه تواناتر، کمال، توسعه، موفقیت و ... است و دقت به چگونگی و کیفیت آن از عناصر مداخله کننده در استمرار و سرعت پیشرفت کشور در قسمت های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و ... است، بنابراین به دنبال آن نوع مدیریت و هدایت این سازمان از اهمیت خاصی برخوردار می گردد. در این راستا اگر مدیریت آموزشی قادر نباشد که وظایف خطیر راهنمایی فعالیت های آموزشی را به درستی انجام دهد، تمام سازمان با چالشی مهم روبرو خواهد شد (امامی بافرانی، ۱۳۸۵). علی رغم اهمیت پرداختن به موضوع اثربخشی مدیران به صورت کیفی، خلاء موجود در بین مطالعات خارجی و داخلی در خصوص مؤلفه های مهم یک مدل اثر بخش برای مدیران دوره دوم متوسطه استان لرستان کاملاً محسوس است، به همین منظور پژوهش حاضر با این هدف مهم طراحی شده است تا با شناسایی و تحلیل مؤلفه های یک مدل اثربخش برای مدیران دوره دوم متوسطه دست پیدا کند و آن را در جمعیت مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان آزمون نماید. در جمع بندی اهمیت، ضرورت و ارزش پژوهش حاضر بایستی به سه نکته اساسی اشاره نمود: الف) ضرورت تعیین مؤلفه های اثربخشی مدیران که باعث اشاعه تفکر جمعی در بین اشخاص توانمند، علمی، متخصص، با تجربه و نهادینه کردن آن در بررسی مشکلات آموزش و پرورش استان لرستان می شود. ب) شناسایی و برآزش مؤلفه های

<sup>1</sup> Scheeren s & et al

<sup>2</sup> Castelli

اثربخشی مدیران می تواند نشان دهد، مدیران و معلمان قادرند با توجه به شناخت حیطه های مدیریت اثربخش، احساس تعلق، مسئولیت پذیری و تعهد خود را افزایش دهند. (ج. انتظار می رود با ارایه مؤلفه های اثربخشی مدیران در قسمت های عملکردی مدیریت، آموزش و توسعه ارتباطات نیروی انسانی و... در نهادهای آموزشی برای رسیدن به مقاصد سازمانی، بتوان برای وحدت، یکسانی و هماهنگی و نگهداشت الگوهای سازمانی به منظور رسیدن مدارس آموزش و پرورش استان لرستان به اثربخشی، گام های مثبت و مفیدی برداشت. هدف پژوهش حاضر تعیین مهم ترین مؤلفه های یک مدل اثربخش برای مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش لرستان است. پژوهش های متعددی در این زمینه صورت گرفته است، بر همین اساس پیرزاد و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی به بررسی مؤلفه های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارائه الگویی برای ارتقاء مدیریت و میزان همخوانی آن با اقتضات در این دانشگاه پرداخته اند. نتایج تحقیق با توجه به روش پژوهش آمیخته از نوع توسعه ای می باشد و شناسایی ابعاد آن از شیوه مطالعه و بررسی منابع و پیشینه های تحقیق و همچنین اجرای مصاحبه با متخصصان رهبری دانشگاهی به دست آمده است. مطابق نظر متخصصان رهبری دانشگاهی و براساس ابعاد شناسایی شده، ده بعد اصلی و ۱۳۳ بعد فرعی مورد تایید قرار گرفته که ابعاد ذکر شده براساس اولویت شامل: الهام بخشی، تحول آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت گری علمی، تفکر فرهنگی- تربیتی، روابط انسانی، اخلاق حرفه ای، توانمندسازی، توان اجرایی می باشند. جعفری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی به بررسی الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی در دانشگاه آزاد اسلامی پرداخته اند. بر اساس یافته های پژوهش، عوامل اثربخشی مدیران گروه های آموزشی براساس نتایج تحلیل عاملی در قالب سیزده عامل دسته بندی گردید. همچنین نتایج نشان داد که متغیرهای وارد شده به تحلیل در سطح ۹۹/۰ قادر به تبیین تغییرات متغیر وابسته یعنی میزان اثربخشی مدیران گروه های آموزشی بوده و عامل بازسازی مداوم، بیشترین تأثیر را بر اثربخشی مدیران گروه دارد.

شیرنز<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی به بررسی اثربخشی مدیریت مدارس پرداخته و با در نظر گرفتن نظریه های اثربخشی آموزشی و ناکارآمدی در نتایج خود اذعان می کند که تئوری سازی مطالعه اش به سازماندهی پایگاه دانش در اثربخشی مدیریت مدارس اشاره دارد. بنابراین در تحقیق خود به دنبال ارائه مفهوم سازی چند سطحی اثربخشی مدیران آموزشی می باشد که به یکپارچگی در سطح سیستم، سطح مدرسه و عوامل سطح کلاس درس اشاره دارد و نتیجه گیری می کند که محدوده تفسیرهای مختلف از پارادایم عقلانیت به خوبی انجام نمی شود. کاتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در مطالعه خود به بررسی رفتارهای مدیران کل اثربخش پرداخته است و در نتایج خود نشان می دهد که رفتار مدیران کل اثربخش عمدتاً از یک الگوی سه بعدی تبعیت می کند که عبارتند از: برنامه سازی، شبکه سازی، واداشتن شبکه به انجام برنامه. این الگو علاوه بر توصیف رفتار مدیران می تواند به عنوان یک الگوی تجویزی (در شرایط مشابه) نیز به کار گرفته شود. براساس این مطالعات، بخش عمده ای از وقت و توانمندی مدیران اثربخش صرفاً ایجاد شبکه ارتباطی مطلوب و کسب همکاری آنها در راستای اجرای برنامه ها می شود و این در حالی است که برنامه سازی در افق گسترده زمانی (از دستور کارهای ساعت به ساعت روزانه تا طرح های بلند مدت آرمانی) چالش همیشگی آنان است.

1. Scheerens & et al

۲. Kotter

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش به خاطر هدفی که در نظر دارد از انواع پژوهش های کاربردی بوده و با توجه به مطالعه متون و عدم دخالت یا دستکاری متغیرها توسط محقق، یک تحقیق توصیفی می باشد؛ از طرفی چون به دنبال ارائه مهم ترین مؤلفه های یک مدل اثربخش برای مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان با استفاده از مبانی نظری و اظهار نظر نخبگان و خبرگان است، به شکل اکتشافی و تاییدی انجام می گیرد، بنابراین یک تحقیق توصیفی از نوع تاییدی می باشد. در این تحقیق از روش های تحقیق کیفی و کمی استفاده شده است (روش ترکیبی) به طوری که از روش کیفی برای مطالعه مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان و آزمون دلفی برای توافق کارشناسان و استخراج مؤلفه ها و شاخص های مدل اثربخشی مدیران استفاده شد و از روش تحقیق کمی نیز با بهره گیری از آزمون های استنباطی (تحلیل عاملی تاییدی، معادلات ساختاری و تحلیل مسیر) به تایید و برازش مؤلفه های مهم یک مدل اثربخش برای مدیران که در قسمت کیفی تحقیق طراحی شده بود، پرداخته شد.

### جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر از دو قسمت کیفی و کمی استفاده شده است، در بخش کیفی که شامل ۱۱ نفر از صاحب نظران علوم تربیتی و رشته مدیریت آموزشی و در بخش کمی که شامل ۴۱۱ نفر (۲۱۱ مرد و ۲۰۰ زن) از مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان تشکیل شده است. و نمونه آماری نیز با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۹۹ نفر تعیین شد که از این تعداد ۱۰۲ مرد و ۹۷ نفر زن به عنوان نمونه آماری تعیین شدند و از روش نمونه گیری خوشه ای تصادفی استفاده شد.

### ابزار گردآوری داده ها

در بخش کیفی پژوهش مؤلفه ها و ابعاد از مبانی نظری و متن مصاحبه ها و استفاده از آزمون دلفی و ضریب توافق کندال در مراحل دلفی و پاسخ به سوالات پژوهش استخراج شد. در بخش کمی پرسش نامه محقق ساخته اثربخشی مدیران با ۷۱ سوال که شامل ۵ مؤلفه مهارت های کاربردی، مهارت های مدیریت و رهبری، توانایی های هوشی و فکری، توانایی های شخصیتی و مهارت های ارتباطی بود، در بین اعضای نمونه توزیع شد و براساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت از هرگز (۱) تا همیشه (۵) نمره گذاری شدند.

### روایی و پایایی ابزار گردآوری داده ها

روایی پرسش نامه توسط صاحب نظران علوم تربیتی و مدیریت آموزشی مورد تایید قرار گرفت و پایایی پرسش نامه با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون آلفای کرونباخ برای مؤلفه مهارت های کاربردی ۰/۸۶۸، برای مؤلفه مهارت های مدیریت و رهبری ۰/۹۰۲، برای مؤلفه توانایی های هوشی و فکری ۰/۶۹۸، برای مؤلفه توانایی های شخصیتی ۰/۸۲۳، مؤلفه مهارت های ارتباطی ۰/۸۶۰ و در کل پایایی اثربخشی مدیران ۰/۹۶۰ تعیین گردید.

### تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

در این مرحله ابتدا بر اساس مطالعات و برداشت‌های لازم، نظریه‌ها، مدل‌ها و الگوها، پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط، جمع‌بندی مطالب و... پرسشنامه‌ای به شکل باز و بسته (به صورت ترکیبی) طراحی و به منظور اشیاع نظری در اختیار ۱۱ نفر از کارشناسان و خبرگان رشته‌های علوم تربیتی و مدیریت به صورت مصاحبه قرار گرفت، سپس برای قسمت باز پرسشنامه از شیوه داده بنیاد و جهت قسمت بسته پرسشنامه از روش تاییدی استفاده شد. بر مبنای مصاحبه‌ها و دسته‌بندی داده‌ها در جدول شماره (۱) پنج مؤلفه محوری: مهارت‌های کاربردی، مهارت‌های مدیریت و رهبری، توانایی‌های هوشی و فکری، توانایی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی استخراج گردید.

جدول (۱): مؤلفه‌ها و کدهای مورد تایید خبرگان و کارشناسان جهت طراحی ابزار گردآوری داده‌ها

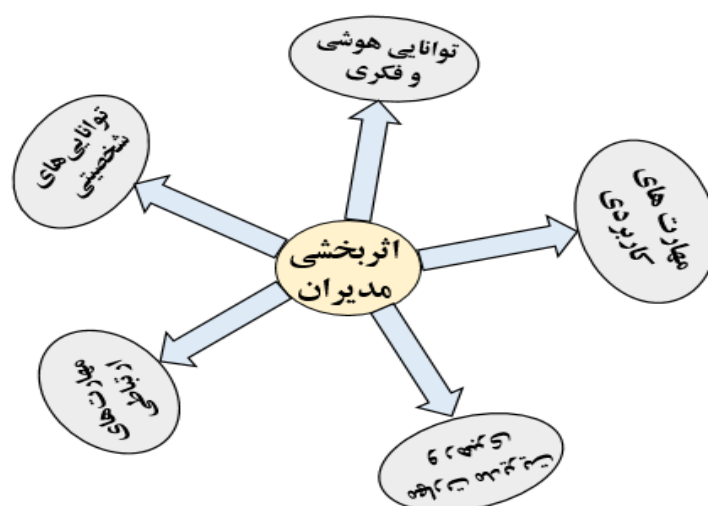
مؤلفه‌ها	کدها	شماره	مؤلفه‌ها	کدها	شماره	
مهارت مدیریت و رهبری	الهام‌بخشی	۳۳	مهارت‌های کاربردی	تحول‌مداری و ایجاد پویایی	۱	
	نفوذ	۳۴		جذاب‌کردن محیط کاری	۲	
	مربی‌گری	۳۵		ایجاد جو دوستانه	۳	
	انعطاف‌پذیری	۳۶		انصاف و عدالت	۴	
	مشارکت	۳۷		نوآوری و خلاقیت	۵	
	توان تشخیص	۳۸		تشویق و ایجاد انگیزه	۶	
	تصمیم‌گیری	۳۹		انضباط	۷	
	مهارت برنامه‌ریزی	۴۰		توان اجرایی	۸	
	مدیریت پیچیدگی	۴۱		تعیین اهداف	۹	
	تیم‌سازی	۴۲		پیگیری‌دستیابی به اهداف	۱۰	
	خودانگیزی	۴۳		فناوری	۱۱	
	مدیریت زمان	۴۴		هدایت	۱۲	
	مدیریت استرس	۴۵		شناخت محیط کاری	۱۳	
	مدیریت تعارض	۴۶		آموزش دیدن	۱۴	
	دانش و اطلاعات	۴۷		کسب مهارت‌های جدید	۱۵	
	اطلاع‌رسانی و تبادل اطلاعات	۴۸		احترام	۱۶	
	مدیریت منابع انسانی	۴۹		بهبود عملکرد	۱۷	
	شناخت نیاز فعلی و آتی	۵۰		پیشرفت مستمر	۱۸	
	امنیت کاری	۵۱		توانایی هوشی و فکری	تفکر ادراکی	۱۹
	ارزشیابی عملکرد	۵۲			تفکر راهبردی	۲۰
بازخورد عملکرد	۵۳					

مهارت های ارتباطی	توانایی ارتباط فردی	۵۴	تفکر چالشگری	۲۱
	ایجاد هماهنگی	۵۵	تفکر فرهنگی-تربیتی	۲۲
	اعتبار و اعتماد	۵۶	هوش و ذکاوت	۲۳
	ایجاد همدلی	۵۷	توانایی های شخصیتی	۲۴
	مهارت سخنوری	۵۸	توانایی عاطفی	۲۵
	مهارت برنامه ریزی	۵۹	توانایی فیزیکی	۲۶
	توانایی ارتباط گروهی	۶۰	هوش سازمانی	۲۷
	تفاهم مداری	۶۱	جذابیت	۲۸
	توانایی ارتباط با عوامل برون سازمانی	۶۲	اعتماد به نفس	۲۹
	توانایی رقابت پذیری	۶۳	تسلط بر خود	۳۰
	ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی	۶۴	مسئولیت پذیری	۳۱
	ارتباط با ارباب رجوع	۶۵	انتقاد پذیری	۳۲
	فرهنگ پذیری	۶۶		
	اخلاق حرفه ای	۶۷		
	انسان مداری	۶۸		

(منبع: مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان)

#### مدل مفهومی

با توجه به یافته های کیفی از منابع نظری، مطالعات پیشین، مصاحبه ها و پرسشنامه های روش دلفی، ۵ مؤلفه و ۶۸ کد موجود در جدول شماره (۱)، مدل مفهومی تحقیق استخراج گردید.



شکل (۱): مدل استخراج شده از یافته های کیفی تحقیق

### تجزیه و تحلیل داده‌های کمی

هدف اصلی تحقیق، مهم ترین مؤلفه های یک مدل اثربخش برای مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان بود، که یک پرسشنامه محقق ساخته در قالب یک پرسشنامه بی نام با (۷۱) سؤال که در برگزیده ابعاد اثربخشی مدیران (مهارت‌های کاربردی، مهارت‌های مدیریتی و رهبری، توانایی‌های هوشی و فکری، توانایی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی) طراحی، تکثیر و در بین اعضای نمونه توزیع گردید، سپس بعد از تکمیل آنها توسط پاسخگویان گردآوری و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه در این تحقیق قصد داریم از آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای برازش مؤلفه های اثربخشی استفاده کنیم، ابتدا برای نرمال بودن جامعه آماری از آزمون چولگی استفاده شد. به طور کلی، مقدار چولگی برای متغیر اثربخشی مدیران بین (۲ و -۲) بود، پس نرمال بودن جامعه آماری تایید شد.

جدول (۲): ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های اثربخشی مدیران

شاخص ها	مهارت‌های کاربردی	مهارت‌های مدیریتی و رهبری	توانایی هوشی و فکری	توانایی‌های شخصیتی	مهارت‌های ارتباطی	اثربخشی مدیران
مهارت‌های کاربردی	۱	۰۵۸۵/۰**	۰۳۷۹/۰**	۰۴۱۳/۰**	۰۵۲۳/۰**	۰۷۶۴/۰**
مهارت‌های مدیریتی و رهبری	۰۵۸۵/۰**	۱	۰۳۲۰/۰**	۰۳۵۵/۰**	۰۴۶۹/۰**	۰۷۲۶/۰**
توانایی هوشی و فکری	۰۳۷۹/۰**	۰۳۲۰/۰**	۱	۰۴۸۹/۰**	۰۳۸۴/۰**	۰۷۰۲/۰**
توانایی‌های شخصیتی	۰۴۱۳/۰**	۰۳۵۵/۰**	۰۴۸۹/۰**	۱	۰۴۵۷/۰**	۰۷۳۲/۰**
مهارت‌های ارتباطی	۰۵۲۳/۰**	۰۴۶۹/۰**	۰۳۸۴/۰**	۰۴۵۷/۰**	۱	۰۷۸۱/۰**
اثربخشی مدیران	۰۷۶۴/۰**	۰۷۲۶/۰**	۰۷۰۲/۰**	۰۷۳۲/۰**	۰۷۸۱/۰**	۱
	*معنی داری در سطح ۰۵/۰		**معنی داری در سطح ۰۱/۰		NS: معنی دار نبودن	

اطلاعات جدول شماره (۲) نشان دهنده ی این است که بین اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان و مؤلفه‌های استخراج شده ی آن بر اساس پاسخ مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان رابطه ی معنادار و مثبتی وجود دارد. تحلیل عاملی تاییدی مؤلفه‌های اثربخشی: برای پاسخ به سؤال دوم که آیا مؤلفه های اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان دارای برازش است؟ از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

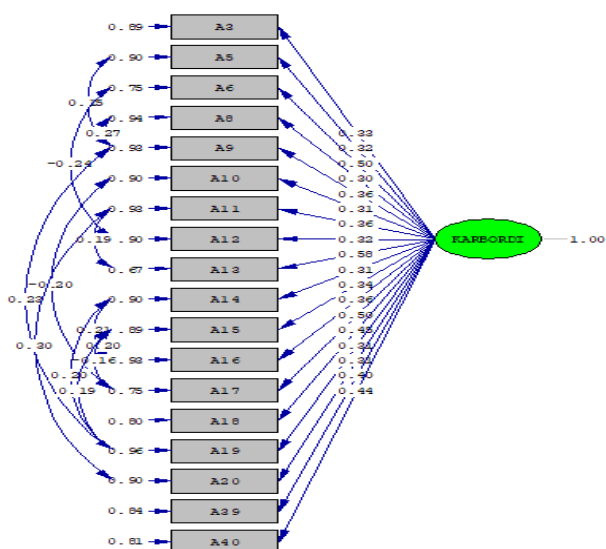


تحلیل عاملی تاییدی مؤلفه های مهارت های کاربردی

جدول (۳): مقادیر KMO و آزمون بارتلت برای بعد مهارت های کاربردی

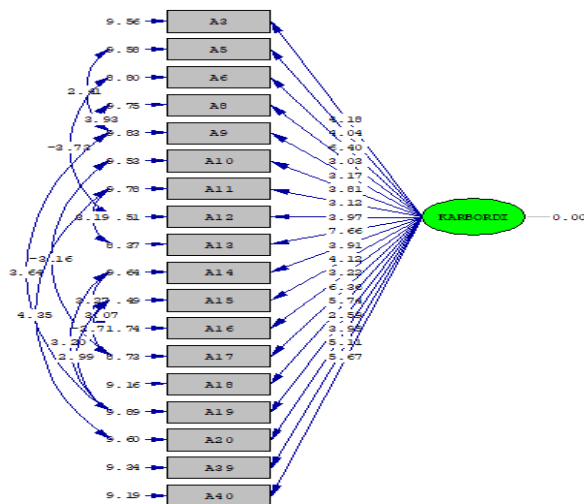
نتیجه	سطح معناداری	درجه آزادی	کای اسکوئر	کفایت نمونه گیری
داده ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند	۰۰۰/۰	۱۹۰	۶۲۴/۸۶۱	۶۶۹/۰

با توجه به جدول (۳) شرایط لازم برای آزمون تحلیل عاملی تاییدی وجود دارد.



Chi-Square=312.83, df=123, P-value=0.00000, RMSEA=0.088

شکل (۲): نمودار مسیر با برآوردهای استاندارد مهارت های کاربردی بدون سئوالات ۴ و ۷



Chi-Square=312.83, df=123, P-value=0.00000, RMSEA=0.088

شکل (۳): مقدار t برای بررسی معنی داری برآوردهای مؤلفه های مهارت های کاربردی بدون سئوالات ۴ و ۷

جدول (۴): شاخص های برازش در بعد مهارت های کاربردی

برآورد	مشخصه
۵۴/۲	نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
۰۸۸/۰	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
۹۲/۰	شاخص نکویی برازش (GFI)
۹۱/۰	شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)
۹۱/۰	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۹۰/۰	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)
۰۲۳/۰	ریشه میانگین مجذور پسماندها (RMR)

باتوجه به جدول شماره (۴) شاخص های برازش در بعد مهارت های کاربردی، همگی در ناحیه پذیرش هستند و نشان از برازش خوب مدل می باشد، در نتیجه این بیانگر همسویی سوالات پرسش نامه محقق ساخته با بعد مهارت های کاربردی است.

جدول (۵): بارهای عاملی، واریانس مشترک برآورد شده و مقادیر محاسبه شده t کدهای مهارت های کاربردی

گروه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸
بارعاملی	۰/۳۳	۰/۲۲	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۳۶	۰/۱۴	۰/۳۶	۰/۳۲	۰/۷۵	۰/۱۴	۰/۴۴	۰/۶۴	۰/۰۵	۰/۵۳	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۰۳	۰/۳۳
R <sup>2</sup>	۰/۱۱	۰/۰۱	۰/۲۵	۰/۰۹	۰/۳۱	۰/۰۱	۰/۳۱	۰/۱۰	۰/۳۳	۰/۰۱	۰/۱۱	۰/۳۱	۰/۲۵	۰/۲۰	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۶	۰/۰۹
مقادیر t	۳/۷۱	۳/۳۰	۶/۳	۴/۳۰	۳/۷۱	۳/۱۷	۴/۲۱	۴/۷۵	۸/۶۶	۴/۱۵	۳/۲۱	۴/۲۱	۳/۰۴	۵/۴۸	۲/۵۵	۴/۵۵	۵/۱۱	۵/۷۱

ضریب واریانس تبیین شده = R<sup>2</sup>

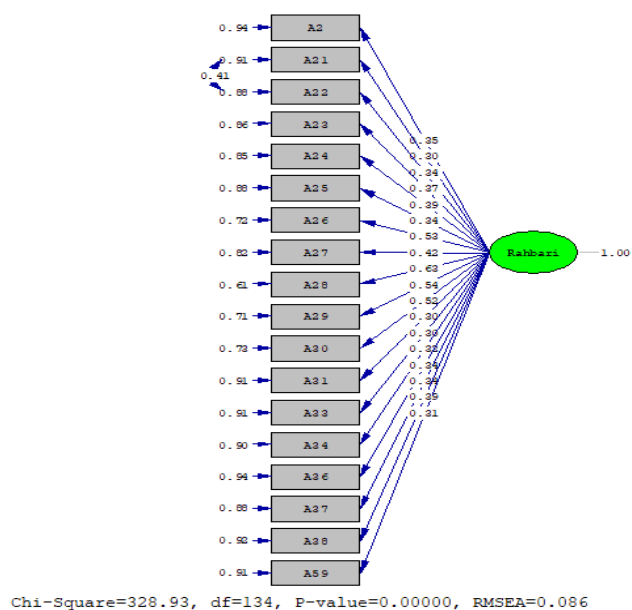
با توجه به جدول شماره (۵) : همه کدها دارای بار عاملی لازم بوده و همچنین دارای مقدار  $t$  بیش از ۹۶/۱ هستند. از این رو معرف های قابل قبولی برای مهارت های کاربردی به شمار می روند.

### تحلیل عاملی تاییدی مؤلفه های مهارت های مدیریت و رهبری

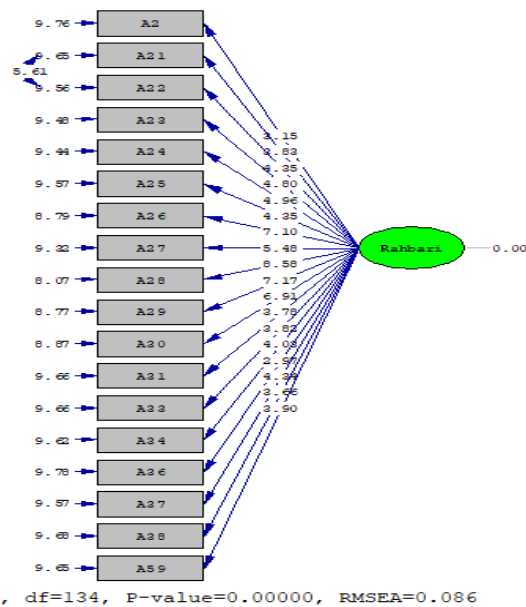
جدول (۶) مقادیر KMO و آزمون بارتلت برای بعد مهارت های مدیریت و رهبری

نتیجه	سطح معناداری	درجه آزادی	کای اسکوتر	کفایت نمونه گیری
داده ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند	۰۰۰/۰	۲۳۱	۶۸۴/۱۱۲۴	۶۴۳/۰

با توجه به جدول شماره (۶)، شرایط لازم برای آزمون تحلیل عاملی تاییدی وجود دارد.



شکل (۴): نمودار مسیر با برآوردهای استاندارد مهارت های مدیریت و رهبری بدون سئوالات ۱ و ۳۲ و ۳۵ و ۵۸



شکل (۵): مقدار t برای بررسی معنی داری برآوردهای مؤلفه های مهارت های مدیریت و رهبری بدون سئوالات ۱ و ۳۲ و ۳۵ و ۵۸

جدول (۷) شاخص های برازش در بعد مهارت های مدیریت و رهبری

برآورد	مشخصه
۴۵/۲	نسبت مجذور خبی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
۰۸۶/۰	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
۹۰/۰	شاخص نکویی برازش (GFI)
۹۰/۰	شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)
۹۲/۰	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۹۱/۰	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)
۰۲۵/۰	ریشه میانگین مجذور پسماندها (RMR)

باتوجه به جدول شماره (۷) شاخص های برازش در بعد مهارت های مدیریت و رهبری، همگی در ناحیه پذیرش هستند و نشان از برازش خوب مدل می باشد، در نتیجه این بیانگر همسویی سئوالات پرسش نامه محقق ساخته با بعد مهارت های مدیریت و رهبری است.

جدول (۸): بارهای عاملی، واریانس مشترک برآورد شده و مقادیر محاسبه شده  $t$  کدهای مهارت های مدیریت و رهبری

گروه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸
بارعاملی	۳۵/۰	۲۰/۰	۳۴/۰	۰/۸	۳۹/۰	۳۴/۰	۰/۳۵	۴۲/۰	۳۶/۰	۰/۳۵	۰/۲۵	۰/۳۰	۰/۳۰	۰/۲۸	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۳۱
$R^2$	۱۲/۰	۰/۹	۱۲/۰	۱۴/۰	۱۵/۰	۱۲/۰	۲۸/۰	۱۸/۰	۳۹/۰	۲۹/۰	۲۷/۰	۰/۹	۰/۹	۰/۱	۰/۲۱	۰/۲۱	۰/۵۱	۰/۱
مقادیر $t$	۲۵/۳	۸/۲۷	۳/۵۳	۳/۰۷	۳/۶۶	۳/۵۴	۸/۰۱	۵/۷۳	۷/۷۵	۸/۸۱	۶/۱۶	۳/۷۸	۳/۲۷	۳/۳۰	۶/۷۶	۳/۳۳	۳/۶۶	۹/۰۶

ضریب واریانس تبیین شده =  $R^2$

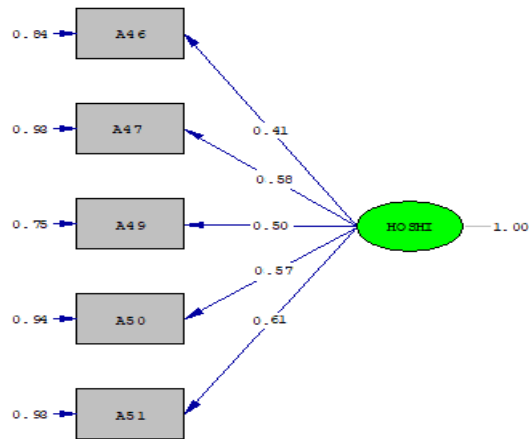
با توجه به جدول شماره (۸)؛ همه کدها دارای بار عاملی لازم بوده و هم چنین دارای مقدار  $t$  بیش از ۹۶/۱ هستند. از این رو معرف های قابل قبولی برای بعد مهارت های مدیریت و رهبری به شمار می روند.

### ج) تحلیل عاملی تاییدی مؤلفه های توانایی های هوشی و فکری

جدول (۹) مقادیر KMO و آزمون بارتلت برای بعد توانایی های هوشی و فکری

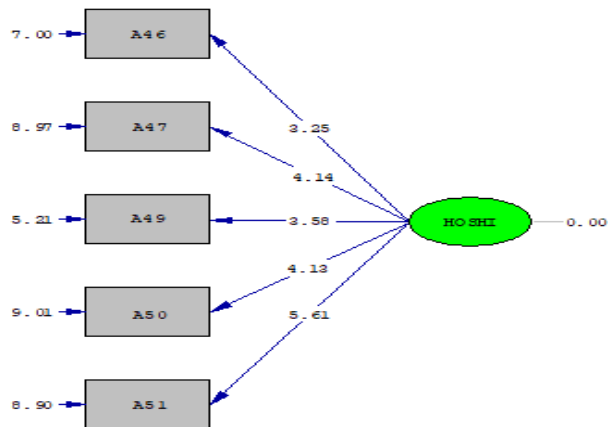
مقادیر KMO و آزمون بارتلت				
کفایت نمونه گیری	کای اسکوتر	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
۵۳۱/۰	۳۰۲/۴۴	۱۰	۰۰۰/۰	داده ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند

با توجه به جدول (۹)، شرایط لازم برای آزمون تحلیل عاملی وجود دارد.



Chi-Square=9.52, df=5, P-value=0.02016, RMSEA=0.078

شکل (۶): نمودار مسیر با برآوردهای استاندارد توانایی هوشی و فکری بدون سئوالات ۱ و ۳۲ و ۳۵ و ۵۸



Chi-Square=9.52, df=5, P-value=0.02016, RMSEA=0.078

شکل (۷): مقدار t برای بررسی معنی داری برآوردهای مؤلفه توانایی هوشی و فکری بدون سئوالات ۱ و ۳۲ و ۳۵ و ۵۸

جدول (۱۰): شاخص های برازش در بعد توانایی های هوشی و فکری

برآورد	مشخصه
۸۵/۱	نسبت مجذور خبی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
۰۷۸/۰	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
۹۸/۰	شاخص نکویی برازش (GFI)
۹۴/۰	شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)
۹۱/۰	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۹۱/۰	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)
۰۱۱/۰	ریشه میانگین مجذور پسماندها (RMR)

باتوجه به جدول شماره (۱۰) شاخص های برازش در بعد توانایی های هوشی و فکری، همگی در ناحیه پذیرش هستند و نشان از برازش خوب مدل می باشد، در نتیجه این بیانگر همسویی سوالات پرسش نامه محقق ساخته با بعد توانایی هوشی و فکری است.

جدول (۱۱) بارهای عاملی، واریانس مشترک برآورد شده و مقادیر محاسبه شده  $t$  کدهای توانایی هوشی و فکری

گویه	۱	۲	۳	۴	۵
بارعاملی	۴۱/۰	۵۸/۰	۵۰/۰	۵۷/۰	۶۱/۰
$R^2$	۱۶/۰	۳۳/۰	۲۵/۰	۳۲/۰	۳۶/۰
مقادیر $t$	۲۵/۳	۱۴/۴	۵۸/۳	۱۳/۴	۶۱/۵

ضریب واریانس تبیین شده =  $R^2$

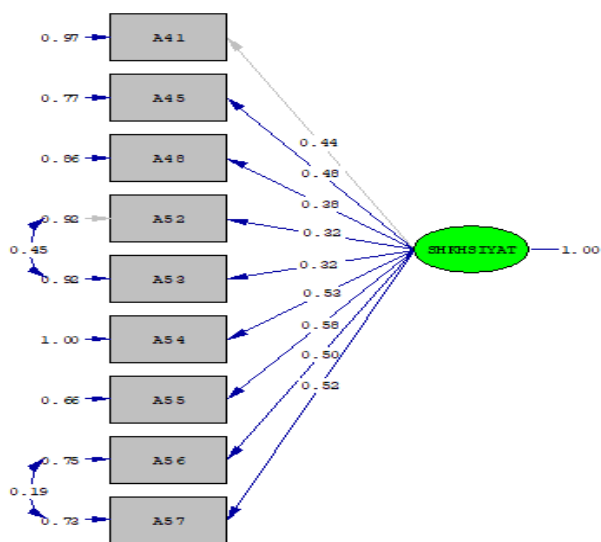
با توجه به جدول شماره (۱۱) همه کدها دارای بار عاملی لازم بوده و همچنین دارای مقدار  $t$  بیش از ۹۶/۱ هستند. از این رو معرف های قابل قبولی برای توانایی های هوشی و فکری به شمار می روند

#### تحلیل عاملی تاییدی مؤلفه توانایی های شخصیتی

جدول (۱۲) مقادیر  $KMO$  و آزمون بارتلت برای بعد توانایی های شخصیتی

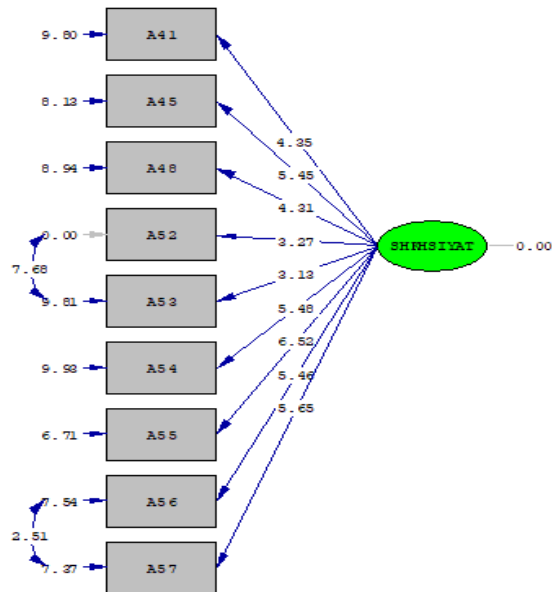
نتیجه	سطح معناداری	درجه آزادی	کای اسکوئر	کفایت نمونه گیری
داده ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند	۰۰۰/۰	۳۶	۰۶۱/۲۴۹	۶۰۴/۰

با توجه به جدول شماره (۱۲)، شرایط لازم برای آزمون تحلیل عاملی وجود دارد.



Chi-Square=55.00, df=26, P-value=0.00016, RMSEA=0.085

شکل (۸): نمودار مسیر با برآوردهای استانداردهای توانایی های شخصیتی بدون سئوالات ۱ و ۳۲ و ۳۵ و ۵۸



Chi-Square=55.00, df=26, P-value=0.00016, RMSEA=0.085

شکل (۹): مقدار t برای بررسی معنی داری برآوردهای مؤلفه توانایی های شخصیتی بدون سئوالات ۱ و ۳۲ و ۳۵ و ۵۸

جدول (۱۳): شاخص های برازش در بعد توانایی های شخصیتی

برآورد	مشخصه
۱۱/۲	نسبت مجذور خبی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
۰۸۵/۰	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
۹۴/۰	شاخص نکویی برازش (GFI)
۹۰/۰	شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)
۹۰/۰	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۹۰/۰	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)
۰۱۵/۰	ریشه میانگین مجذور پسماندها (RMR)



باتوجه به جدول شماره (۱۳) شاخص های برازش در بعد توانایی های شخصیتی، همگی در ناحیه پذیرش هستند و نشان از برازش خوب مدل می باشد، در نتیجه این بیانگر همسویی سوالات پرسش نامه محقق ساخته با بعد توانایی های شخصیتی است.

جدول (۱۴) بارهای عاملی، واریانس مشترک برآورد شده و مقادیر محاسبه شده  $t$  کدهای توانایی های شخصیتی

گویه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
بارعاملی	۴۴/۰	۴۸/۰	۳۸/۰	۳۲/۰	۳۲/۰	۵۳/۰	۵۸/۰	۵۰/۰	۵۲/۰
$R^2$	۱۹/۰	۲۳/۰	۱۴/۰	۱۰/۰	۱۰/۰	۲۸/۰	۳۴/۰	۲۵/۰	۲۷/۰
مقادیر $t$	۳۵/۴	۴۵/۵	۳۱/۴	۲۷/۳	۱۳/۳	۴۸/۵	۵۲/۶	۴۶/۵	۶۵/۵

ضریب واریانس تبیین شده =  $R^2$

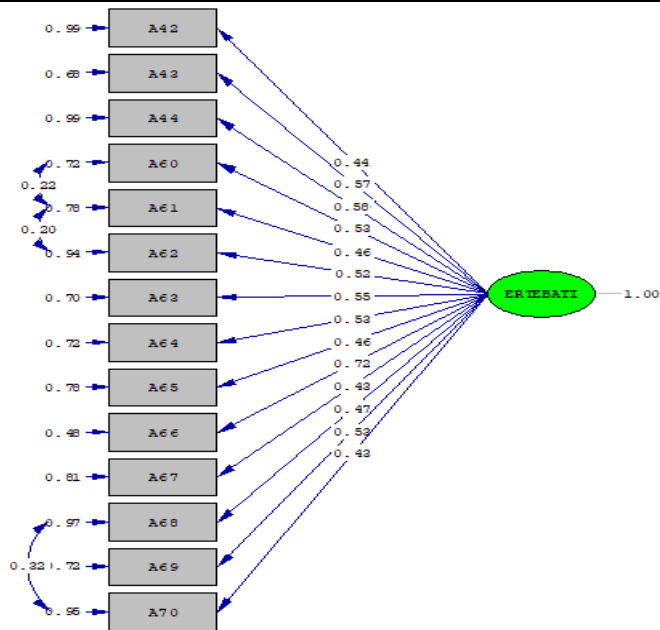
با توجه به جدول شماره (۱۴) همه کدها دارای بار عاملی لازم بوده و همچنین دارای مقدار  $t$  بیش از ۹۶/۱ هستند. از این رو معرف های قابل قبولی برای توانایی های شخصیتی به شمار می روند.

#### تحلیل عاملی تاییدی مؤلفه های مهارت های ارتباطی

جدول (۱۵): مقادیر  $KMO$  و آزمون بارتلت برای بعد مهارت های ارتباطی

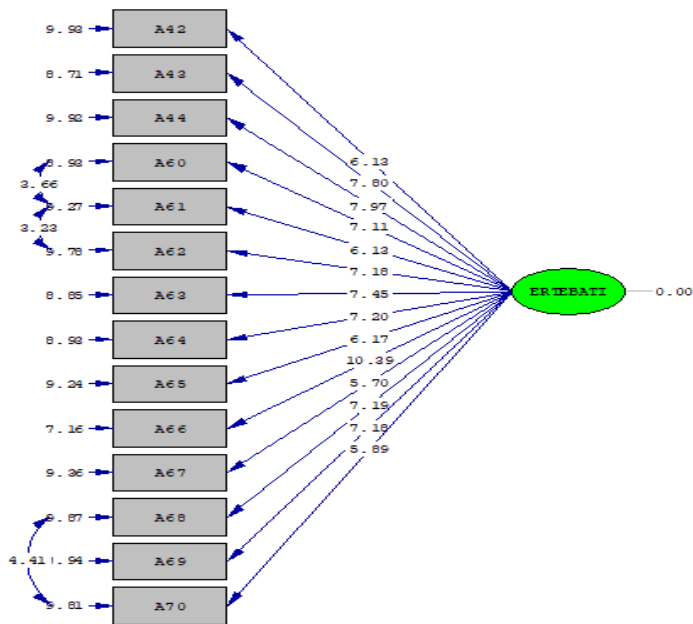
مقادیر $KMO$ و آزمون بارتلت	کفایت نمونه گیری	کای اسکوتر	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
	۷۴۱/۰	۱۱۹/۶۳۰	۱۰۵	۰۰۰/۰	داده ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند

با توجه به جدول شماره (۱۵)، شرایط لازم برای آزمون تحلیل عاملی وجود دارد.



Chi-Square=190.83, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.089

شکل (۱۰): نمودار مسیر با برآوردهای استاندارد مهارت‌های ارتباطی بدون سؤال ۷۱



Chi-Square=190.83, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.089

شکل (۱۱) مقدار t برای بررسی معنی‌داری برآوردهای مؤلفه‌ی مهارت‌های ارتباطی بدون سؤال ۷۱

جدول (۱۶) شاخص های برازش در بعد مهارت های ارتباطی

برآورد	مشخصه
۵۸/۲	نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
۰۸۹/۰	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
۹۵/۰	شاخص نکویی برازش (GFI)
۹۰/۰	شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)
۹۲/۰	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۹۱/۰	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)
۰۲۳/۰	ریشه میانگین مجذور پسماندها (RMR)

باتوجه به جدول شماره (۱۶) شاخص های برازش در بعد مهارت های ارتباطی، همگی در ناحیه پذیرش هستند و نشان از برازش خوب مدل می باشد، در نتیجه این بیانگر همسویی سوالات پرسش نامه محقق ساخته با بعد مهارت های ارتباطی است.

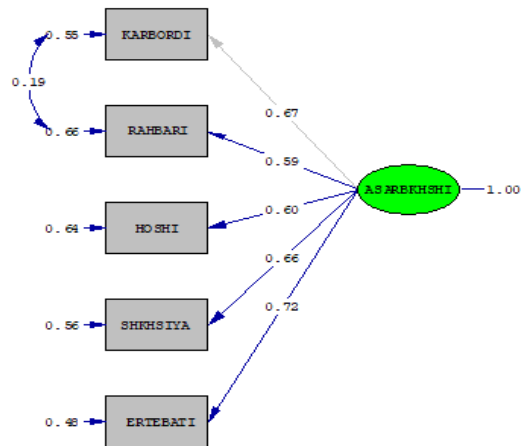
جدول (۱۷) بارهای عاملی، واریانس مشترک برآورد شده و مقادیر محاسبه شده t کدهای مهارت های ارتباطی

گویه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
بارعاملی	۴۴/۰	۵۷/۰	۵۸/۰	۵۳/۰	۴۶/۰	۵۲/۰	۵۵/۰	۵۳/۰	۴۶/۰	۷۲/۰	۴۳/۰	۴۷/۰	۵۳/۰	۴۳/۰
R <sup>2</sup>	۲۰/۰	۳۲/۰	۳۳/۰	۲۸/۰	۲۲/۰	۲۷/۰	۳۰/۰	۲۸/۰	۲۲/۰	۵۲/۰	۱۹/۰	۲۴/۰	۲۸/۰	۱۹/۰
مقادیر t	۱۳/۶	۸۰/۷	۹۷/۷	۱۱/۷	۱۳/۶	۱۸/۷	۴۵/۷	۲۰/۷	۱۷/۶	۳۹/۱۰	۷۰/۵	۱۹/۷	۱۸/۷	۸۹/۵

ضریب واریانس تبیین شده = R<sup>2</sup>

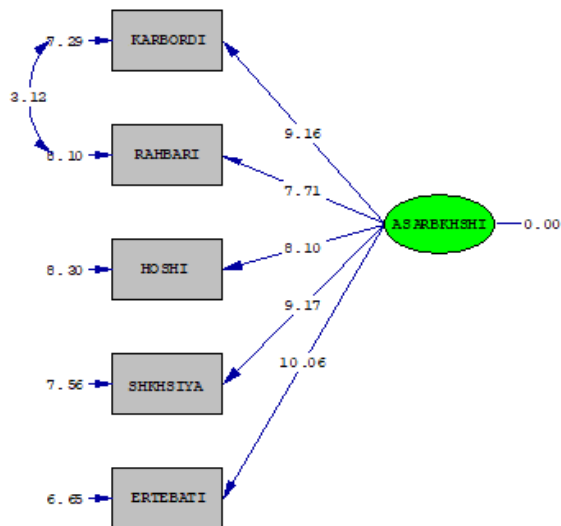
با توجه به جدول شماره (۱۷) همه کدها دارای بار عاملی لازم بوده و همچنین دارای مقدار t بیش از ۹۶/۱ هستند. از این رو معرف های قابل قبولی برای مهارت های ارتباطی به شمار می روند.

مدل ساختاری (مدل تحلیل مسیر)



Chi-Square=9.85, df=4, P-value=0.04311, RMSEA=0.086

شکل (۱۲) : ضرایب مدل ساختاری اثربخشی مدیران



Chi-Square=9.85, df=4, P-value=0.04311, RMSEA=0.086

شکل (۱۳) مقدار t برای بررسی معنی داری مدل ساختاری اثربخشی مدیران

جدول (۱۸) شاخص های برازش اثربخشی مدیران

نتیجه ی مطلوب	برآورد	مشخصه
کوچک تر از ۵	۴۶/۲	نسبت مجذور خبی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
کوچکتر از ۹/۰	۰۸۶/۰	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
بزرگتر از ۹/۰	۹۸/۰	شاخص نکویی برازش (GFI)
بزرگتر از ۹/۰	۹۳/۰	شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش (AGFI)
بزرگتر از ۹/۰	۹۹/۰	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
بزرگتر از ۹/۰	۹۸/۰	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)
نزدیکی بیشتر به صفر	۰۰۱۹/۰	ریشه میانگین مجذور پسماندها (RMR)
نزدیکی بیشتر به صفر	۰۳۵/۰	میانگین مجذور پس ماندها استاندارد شده SRMR

با توجه به جدول شماره (۱۸) شاخص های برازش مدل اندازه گیری در ناحیه پذیرش هستند. و نشان از برازش خوب مؤلفه های اثربخشی می باشد.

جدول (۱۹) بارهای عاملی، واریانس مشترک برآورد شده و مقادیر محاسبه شده t مؤلفه های اثربخشی مدیران

مؤلفه ها	مهارت های کاربردی	مهارت های مدیریت و رهبری	توانایی هوشی و فکری	توانایی های شخصیتی	مهارت های ارتباطی
بارعاملی	۶۷/۰	۵۹/۰	۶۰/۰	۶۶/۰	۷۲/۰
R <sup>2</sup>	۴۵/۰	۳۴/۰	۳۶/۰	۴۴/۰	۵۲/۰
مقادیر t	۱۶/۹	۷۱/۷	۱۰/۸	۱۷/۹	۰۶/۱۰

R<sup>2</sup> = ضریب واریانس تبیین شده =

با توجه به جدول شماره (۱۹) مدل اولیه اثربخشی مدیران مشخص می کند که پنج مؤلفه دارای بار عاملی لازم بوده و همچنین دارای مقدار t بیش از ۹۶/۱ هستند، پس معرف های قابل قبولی برای اثربخشی مدیران به شمار می روند. حال با توجه به نتایج شکل های (۱۲) و (۱۳) و همچنین جداول شماره (۱۸) و (۱۹)، شاخص های مهارت های کاربردی، مهارت های مدیریت و رهبری، توانایی های هوشی و فکری، توانایی های شخصیتی و مهارت های ارتباطی تأثیر کاملاً معنی داری بر اثربخشی مدیران دارند چرا که همه شاخص ها دارای مقدار t بیش از ۱/۹۶ هستند.

جدول (۲۰) جدول ضرایب مسیر اثرات سازه‌ها و معنی‌داری پارامترهای برآورد شده

R <sup>2</sup>	p.value	آماره t	ضریب مسیر	سازه وابسته	سازه مستقل
۱/۰	۰۰۰/۰	۱۶/۹	۶۷/۰	اثربخشی مدیران	مهارت‌های کاربردی
	۰۰۰/۰	۷۱/۷	۵۹/۰		مهارت‌های مدیریت و رهبری
	۰۰۰/۰	۱۰/۸	۶۰/۰		توانایی هوشی و فکری
	۰۰۰/۰	۱۷/۹	۶۶/۰		توانایی‌های شخصیتی
	۰۰۰/۰	۰۶/۱۰	۷۲/۰		مهارت‌های ارتباطی

با توجه به جدول شماره (۲۰) مشخص است که شاخص مهارت‌های ارتباطی بیشترین تأثیر را بر اثربخشی مدیران با میزان ۷۲ درصد و شاخص مهارت‌های مدیریت و رهبری کمترین تأثیر با میزان ۵۹ درصد را داشته است. بنابراین پس از آزمون تحلیل مسیر سئوالات، در این پژوهش تأثیر عوامل مهارت‌های کاربردی، مهارت‌های مدیریت و رهبری، توانایی هوشی و فکری، توانایی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی در ساختار اثربخشی مدیران مورد تأیید قرار گرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

در پاسخ به سؤال جزئی اول مطرح شده که مؤلفه‌های اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان کدامند؟، براساس مؤلفه‌های استخراج شده پاسخ داده می‌شود.

براساس یافته‌های مهارت‌های کاربردی تجزیه و تحلیل انجام گرفته و با تأکید بر جدول شماره (۱)؛ همان طوری که اطلاعات جدول شماره (۲) نشان می‌دهد، مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون ( $r=+۰/۷۶۴^{**}$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است، یعنی چنین استنباط می‌شود؛ که با اطمینان بالای ۹۹٪ بین مهارت‌های کاربردی و اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. نتیجه این که افزایش مهارت‌های کاربردی، باعث افزایش اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان می‌شود.

براساس آزمون تحلیل عاملی مؤلفه مهارت‌های کاربردی و تأکید بر جدول شماره (۴) و شکل‌های (۲) و (۳)، مقادیر شاخص‌های برازش در بعد مهارت‌های کاربردی همگی در ناحیه پذیرش هستند و نشان از برازش خوب مدل دارند در نتیجه این بیانگر همسویی سئوالات پرسش نامه محقق ساخته با مؤلفه مهارت‌های کاربردی است. بنابراین مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان بایستی بتوانند در مدرسه و زیر مجموعه خود پویایی و تحول به وجود آورده و سبب جذب کارکنان و دانش‌آموزان به فعالیت‌های لازم و ضروری شده و در محیط مدرسه، فضایی دوستانه را مسلط نمایند، تا همه‌ی افراد مشغول در آن محیط به راحتی و بدون تنش به اظهارنظر بپردازند. توانایی مدیران در ایجاد عدالت در فضای کار خود، سبب ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان و دانش‌آموزان به خلاقیت و نوآوری

بیشتر می‌گردد. مدیران با برنامه‌ریزی و انضباط کاری باعث افزایش توان اجرایی خود و سایر همکاران در پیگیری و دستیابی به اهداف می‌شوند.

بر اساس یافته‌های مهارت‌های مدیریت و رهبری تجزیه و تحلیل انجام گرفته و با تاکید بر جدول شماره (۱)، همان طوری که اطلاعات جدول شماره (۲) نشان می‌دهد، مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون (\*\* $r=+0.726$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است، یعنی چنین استنباط می‌شود؛ که با اطمینان بالای ۹۹٪ بین مهارت‌های مدیریت و رهبری و اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. نتیجه این که افزایش مهارت‌های مدیریت و رهبری، باعث افزایش اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان می‌شود. بر اساس آزمون تحلیل عاملی مؤلفه مهارت‌های مدیریت و رهبری و تاکید بر جدول شماره (۷) و شکل‌های (۵ و ۴)، مقادیر شاخص‌های برازش در بعد مهارت‌های مدیریت و رهبری همگی در ناحیه پذیرش هستند و نشان از برازش خوب مدل دارند در نتیجه این بیانگر همسویی سوالات پرسش‌نامه محقق ساخته با مؤلفه مهارت‌های مدیریت و رهبری است. در تبیین این یافته می‌توان چنین بیان کرد که مهارت‌های مدیریت و رهبری یعنی داشتن توانایی و توانمندی تشخیص در حیطه به وجود آوردن فضا و محیطی سرشار از تفاهم و همکاری و اجرای کار توسط دیگران، فعالیت و رفتار تاثیرگذار به مثابه‌ی عضوی از گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیر گذاشتن بر رفتار آنان است. در این راستا مدیر بایستی بتواند با برنامه‌ریزی و تشخیص به موقع، تصمیم‌گیری مطلوب و صحیحی در رابطه با امور مربوط به مدرسه و افراد ذی نفع داشته باشد.

بر اساس یافته‌های توانایی های هوشی و فکری تجزیه و تحلیل انجام گرفته و با تاکید بر جدول شماره (۱)؛ همان طوری که اطلاعات جدول شماره (۲) نشان می‌دهد، مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون (\*\* $r=+0.702$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است، یعنی چنین استنباط می‌شود؛ که با اطمینان بالای ۹۹٪ بین توانایی‌های هوشی و فکری و اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. نتیجه این که افزایش توانایی های هوشی و فکری، باعث افزایش اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان می‌شود. بر اساس آزمون تحلیل عاملی مؤلفه‌ی توانایی‌های هوشی و فکری و تاکید بر جدول شماره (۱۰) و شکل‌های (۷ و ۶) مقادیر شاخص‌های برازش در بعد توانایی‌های هوشی و فکری همگی در ناحیه پذیرش هستند و نشان از برازش خوب مدل دارند، در نتیجه این بیانگر همسویی سوالات پرسش‌نامه محقق ساخته با مؤلفه توانایی های هوشی و فکری است. در این راستا مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان بایستی بتوانند در مدرسه و زیر مجموعه خود قدرت تفکر، هوش ادراکی، هوش و ذکاوت، و سایر کدهای مؤلفه توانایی های هوشی و فکری را فعال کنند، زیرا قدرت تفکر و استدلال مشخص‌کننده مسيرزندگی و شغلی با بهترین و مطلوب‌ترین روش جهت دستیابی به اهداف می‌باشد، در خصوص توانایی‌های هوشی و فکری، مدیران مدارس بایستی بتوانند با پیش‌بینی دشواری‌ها و مشکلاتی که در آینده به وجود می‌آیند، واکنش‌های احتمالی را طرح‌ریزی کنند و راهبردهای کوتاه مدت و بلند مدت برای برخورد با مشکلات ارایه دهند و تلاش کنند تا این تفکر در بین همکاران و دانش‌آموزان نیز تقویت گردد.

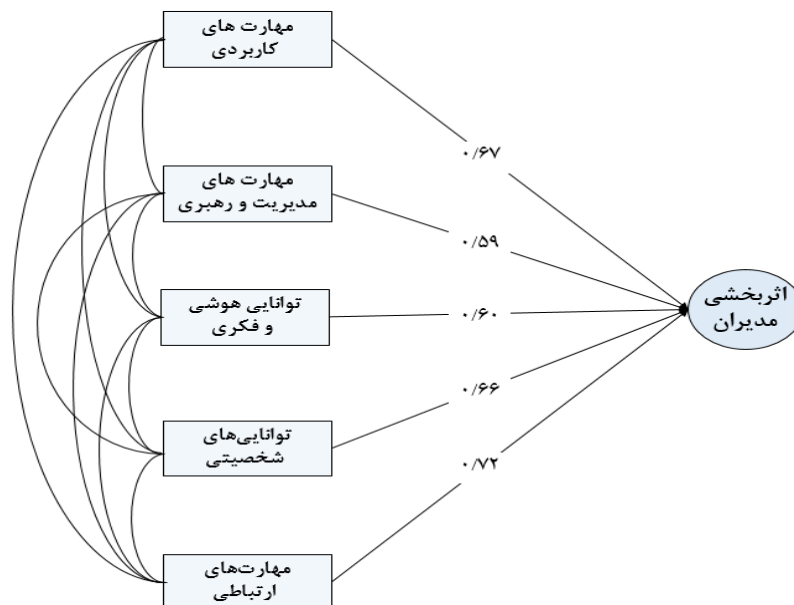
براساس یافته‌های توانایی‌های شخصیتی تجزیه و تحلیل انجام گرفته و با تاکید بر جدول شماره (۱)؛ همان طوری که اطلاعات جدول شماره (۲) نشان می‌دهد، مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون ( $r=+0/733^{**}$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است، یعنی چنین استنباط می‌شود؛ که با اطمینان بالای ۹۹٪ بین توانایی‌های شخصیتی و اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. نتیجه این که افزایش توانایی‌های شخصیتی، باعث افزایش اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان می‌شود. براساس آزمون تحلیل عاملی مؤلفه‌های توانایی‌های شخصیتی و تاکید بر جدول شماره (۱۳) و شکل‌های (۸ و ۹) مقادیر شاخص‌های برازش در بعد توانایی‌های شخصیتی همگی در ناحیه پذیرش هستند و نشان از برازش خوب مدل دارند در نتیجه این بیانگر همسویی سوالات پرسش نامه محقق ساخته با مؤلفه‌های توانایی‌های شخصیتی است. در تبیین این یافته می‌توان چنین بیان کرد که یک مدیر هر اندازه که بتواند توانایی‌های شخصیتی و تعاملی خود را افزایش دهد، قادر است در حیطه‌ی شغلی خود موفق‌تر عمل نماید. در این راستا مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان بایستی بتوانند در مدرسه و زیر مجموعه‌ی خود توانایی درک و تحلیل مشکلات، تبیین و تفسیر مسائل، تشخیص و کارکرد عقلانی، نتیجه‌گیری عاقلانه از اطلاعات به دست آمده از منابع متفاوت، تفکیک بین حقایق از باورها، قضاوت در مورد اعتبار منابع، تصمیم‌گیری در مورد رفتارهای مختلف، تبیین فرض‌های گفته نشده، تشخیص گفته‌های عمومی و چارچوبی، تبیین نظام‌های ارزشی و اعتقادی متنوع و طرح سوال و جوابگویی داشته باشند.

براساس یافته‌های مهارت‌های ارتباطی تجزیه و تحلیل انجام گرفته و با تاکید بر جدول شماره (۱)؛ همان طوری که اطلاعات جدول شماره (۲) نشان می‌دهد، مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون ( $r=+0/781^{**}$ ) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است، یعنی چنین استنباط می‌شود؛ که با اطمینان بالای ۹۹٪ بین مهارت‌های ارتباطی و اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. نتیجه این که افزایش مهارت‌های ارتباطی، باعث افزایش اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان می‌شود. براساس آزمون تحلیل عاملی مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی و تاکید بر جدول شماره (۱۶) و شکل‌های (۱۰ و ۱۱) مقادیر شاخص‌های برازش در بعد مهارت‌های ارتباطی همگی در ناحیه پذیرش هستند و نشان از برازش خوب مدل دارند در نتیجه این بیانگر همسویی سوالات پرسش نامه محقق ساخته با مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی است. در تبیین این یافته می‌توان چنین بیان کرد که مهارت‌های ارتباطی در برگیرنده‌ی توانایی منتقل کردن اطلاعات به افراد دیگر به شکلی اثربخش و کارآمد است که می‌تواند روابط فردی و شغلی افراد را ارتقاء داده و سبب گردد رضایت از زندگی و کیفیت زندگی شخص بالا رود. در این راستا مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان بایستی بتوانند در مدرسه و زیر مجموعه‌ی خود روابط تعاملی مناسبی برقرار کرده زیرا برای برقراری یک ارتباط خوب، مهارت‌های بین فردی ضروری است. این نکته تاکید بر این موضوع است که انسان‌ها به شکل‌های مختلف در اجتماع سهیم هستند و برای این که بتوانند فردی موفق در جامعه باشند، بایستی در روابط متقابل به خوبی عمل نمایند.



مدل نهایی تحقیق

در پاسخ به سؤال جزئی دوم و سوم مطرح شده که مؤلفه های یک مدل اثربخش برای مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان کدام است؟ و آیا مؤلفه های یک مدل اثربخش برای مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان دارای برازش مناسب است؟



شکل (۱۴) مدل نهایی تحقیق

با توجه به شکل شماره (۱۴)، اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه استان لرستان در برگیرنده پنج مؤلفه مهارت های کاربردی، مهارت های مدیریت و رهبری، توانایی های هوشی و فکری، توانایی های شخصیتی و مهارت های ارتباطی است که این مؤلفه ها براساس جدول شماره (۲) آزمون ضریب همبستگی پیرسون با یکدیگر دارای رابطه مثبت و معنادار هستند.

- امامی بافرانی، ز (۱۳۸۵). بررسی رابطه مدیریت مشارکتی با اثربخشی مدارس متوسطه شهرستان ناین، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- ایمانی، م.ن و بنیاب، ف (۱۳۸۹). رابطه بین فشارهای روانی با اثربخشی مدیران مدارس راهنمایی دخترانه شهر تهران، تحقیقات مدیریت آموزشی، دوره ۲، شماره ۲، صص ۵۰-۲۵.
- بختیاری، ا (۱۳۸۱). ویژگی مدیر مدرسه کارا و اثربخش، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره ۸، شماره ۳۲، صص ۲۶-۱۶.
- پیرزاد، ع؛ ساکی، ر و کریمی، فریبا (۱۳۹۷). بررسی مؤلفه های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارائه الگویی برای ارتقاء مدیریت و میزان همخوانی آن با اقتضائات در این دانشگاه، پژوهش در نظام های آموزشی، ویژه نامه، صص ۳۵۹-۳۳۷.
- جعفری، پ؛ آراسته، ح.ر؛ شهیمی، م و رهگذر، م (۱۳۹۲). الگوی ارتقای اثربخشی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی)، برنامه ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، دوره ۴، شماره ۱۴، صص ۲۵۰-۲۰۹.
- زاهدی، ش.س و شیخ، ا (۱۳۸۹). الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی، سال اول، شماره ۱.
- شمس، غ.ر (۱۳۸۹). اثربخشی رهبری مدیران ایران و هندوستان: تأثیر جنسیت و نوع مدرسه، رویکردهای نوین آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، سال پنجم، شماره یک، پیاپی ۱۱، صص ۸۹-۱۱۰.
- علاقه بند، ع (۱۳۹۴). مبانی نظری اصول مدیریت آموزشی، تهران، چاپ بیست و ششم، نشر روان.
- غلامی، ش؛ غفوریان، ه و معنوی پور، د (۱۳۹۰). رابطه هوش سازمانی و عملکرد مدیران، فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی / سازمانی، دوره ۲، شماره ۶، صص ۹۹-۸۹.
- غلام حسین زاده، ر؛ خدایارلو، ر و وحیدمهدی نیا، ن (۱۳۹۴). بررسی اثربخشی مجتمع های آموزشی و پرورشی در مقایسه با مدارس یک دوره ای از دیدگاه مدیران و معلمان دوره متوسطه شهرستان مرند در سال تحصیلی ۹۴-۹۳، کنفرانس جهانی افق های نوین در علوم انسانی، آینده پژوهی و توانمندسازی، شیراز، گروه پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز.
- ملکی، ص و مشکاتی، د (۱۳۸۶). بررسی ویژگی های شخصیتی مدیران با اثربخشی آنان در مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان سراب، علوم مدیریت، سال اول، شماره ۱، صص ۱۶۳-۱۴۷.
- ناظم، ف و حدادپور، س (۱۳۹۲). ارائه الگوی ساختاری عدالت سازمانی براساس سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا در دانشگاه آزاد اسلامی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۴، شماره ۱، صص ۶۵-۵۱.

– گودرزی، م؛ نظری، ر و احسانی، م (۱۳۹۱). ارائه مدل معادلات ساختاری اثر مهارت های ارتباطی بر مهارت های مدیریتی مدیران ورزشی، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۱، شماره ۱، صص

۱۱-۲۰

#### منابع انگلیسی

- Castelli, P.A. (2016). Reflective leadership review: a framework for improving organizational performance. *Journal of Management Development*, 35(2), 217-236.
- Kotter, J. (1999). What effective general managers really do, *Harvard business review*, March/April
- Scheerens, J., Luyten, H., & Van Ravens, J. (Eds.). (2011). *Perspectives on educational quality: Illustrative outcomes on primary and secondary education in the Netherlands* (Springer Briefs in Education). Dordrecht: Springer.
- Scheerens, J. (2015). Theories on educational effectiveness and ineffectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 26, No. 1, 10–31.
- Stevenson, E. and Warn, J.R. (2003). Quantifying changing understanding: level 3 evaluation of leadership development interventions. *Evaluation Journal of Australia*, 3(1), 56-60.
- Taher, S. (2007). *Competency based human resource management program*, MEIRC Consultant and Training Company.
- Zheng, W., Yang, B., Mclean, G.N. (2010). Linking Organizational Culture, Strategy and Organizational Effectiveness; Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, Vol. 63, .763-771.