

## بررسی رابطه بین ویژگی‌های فردی مدیران موفق مدارس و عملکرد آنها (مورد مطالعه اداره آموزش و پرورش شهرستان ابهر)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۳/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۵/۱۹

دکتر سید مهدی الوانی<sup>۲</sup>

دکتر ناصر حمیدی<sup>۳</sup>

اقدام محمدلو<sup>۱</sup>

### چکیده

موفقیت مدیران در کسب اهداف سازمان همواره بعنوان یکی از بحث‌های کلیدی و نخستین علم مدیریت و اندیشمندان آن مطرح بوده است. امروزه یکی از مزیت‌های نسبی مهم و اساسی در سازمانها در محیط رقابتی و نامطمئن عامل مدیریت آنهاست. با توجه به اینکه در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارآزمای موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و استراتژیهای خود می‌باشد بزرگترین مانع در راه موفقیت، شک و تردید ما در شروع آن کار است. موفقیت سازمان آموزش و پرورش در گرو داشتن مدیران لایق، شایسته، توانا و متخصص است موضوع اصلی در این مقاله بررسی رابطه بین ویژگی‌های فردی مدیران موفق مدارس و عملکرد آنها در اداره آموزش و پرورش شهرستان ابهر است و به این مسئله می‌پردازد که نوع رابطه بین ویژگی‌های فردی و عملکرد مدیران موفق مدارس چگونه است؟ روش تحقیق اکتشافی است و برای تحلیل داده‌های تحقیق از رگرسیون غیر خطی و برازش توابع و آزمون مشتق دوم استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین تعدادی از ویژگی‌های فردی مدیران موفق مدارس مانند خلاقیت و عملکرد آنها همبستگی قوی و مستقیم از نوع رابطه خطی و بین تعدادی دیگر مانند هوش، استعداد، سن و پایداری به اصول دینی با عملکرد مدیران همبستگی قوی و رابطه غیر خطی وجود دارد. پس انتصاب مدیرانی که دارای این ویژگی‌ها می‌باشند در بهبود عملکرد و افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی آنها مؤثر است.

واژگان کلیدی: مدیران موفق مدارس، ویژگی‌های فردی، عملکرد

### مقدمه

مدیران نقش حیاتی در پویایی سازمانها دارند. آنها امکان اجازه قابلیت انعطاف و پاسخگویی به تغییرات محیطی را فراهم آورده و راه را برای هماهنگی فعالیتهای گروههای گوناگون در سازمان هموار کرده، ارضای نیازهای فردی و عضویت سازمانی را تسهیل می‌کنند. فلسفه وجودی مدیریت پیوند ناگسستنی با تصمیم‌گیری دارد، با قدری تفکر می‌توان دریافت که مدیران کاری به جز تصمیم‌گیری نمی‌کنند، به تعبیری همه اقدامات یک مدیر آمیخته با تصمیم‌گیری است و تصمیم‌گیری شریان حیاتی در امور و وظایف مدیریت می‌باشد، همواره، حل مسائل سازمانی یکی از مهمترین وظایف مدیران را تشکیل می‌دهد. مدیران هر روزه با مسائل متفاوتی رو به رو می‌شوند، از جمله روندهای اقتصادی غیر قابل پیش بینی، تغییر قوانین و مقررات دولتی، کمبود منابع و رقابت شدید برای بدست آوردن آنها، تقاضاهای متعدد کارکنان، مسائل فنی و تغییرات تکنولوژیکی که مدیران برای حل هر یک از مسائل نیاز به تصمیم‌گیری صحیح و اثربخش دارند. تصمیم‌گیری بخش حیاتی یک مدیریت موفق در سازمان است و دستیابی به اهداف سازمان در سایه یک تصمیم‌گیری، خوب اتفاق می‌افتد. مدیران در آستانه هزاره سوم که قرن تغییر و تحول نام گرفته است،

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، مسئول مکاتبات mohamadlooag@yahoo.com

۲- استاد و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

۳- دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

باید روشهای نوین را در تصمیم‌گیری جایگزین روشهای سنتی کنند. تصمیم‌گیریهایی کوتاه مدت و انعطاف پذیر، را مد نظر قرار دهند. برنامه اقتصادی و انعطاف پذیر، به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری باید در سرلوحه اهداف آنها قرار گیرد، و همچنین باید به رویکردهای شهودی و ابتکاری نسبت به تصمیم‌گیری عقلایی، ارزش و اهمیت زیاده‌تری قائل شوند. تا بتوانند در دنیای متلاطم و آشوب زده امروزی به صورتی کارآ و اثربخش سازمان را به اهداف نهایی خود رهنمون سازند. لازمه تحقق آنچه که گفته شد وجود مهارتهای خاص در مدیران است. ( دولتی لاسکی، ۱۳۸۴).

در روزهایی که اقتصاد و اجتماع و فرهنگ و ادب و زبان محاوره یا مکاتبه با دشواریها و ناسازگاریهای فراوانی روبرو شده است، هر صاحب فکر و اندیشه‌ای، به دنبال علت و علل آن برمی‌آید، بدون آنکه بتواند راه حل درستی را بیابد و به کل جامعه ارائه دهد تا شاید بتواند گامی ولو بسیار کوچک و اندک، در این مسیر طولانی و پر از سنگ و سنگلاخ بردارد.

این پدیده، عمری به درازای تاریخ خلقت دارد. چون از روزی که بشر قدم در غارهای سنگی گذاشت و برای فرار از حوادث آن روزگار، فرار از حملات حیوانات درنده و گوشتخوار، یا رهایی از گرمای تابستان و سرمای زمستان به غارها پناه برد، تا امروز همچنان وجود دارد گاهی سازنده و کارآمد و زمانی دیگر مخرب و ناسازگار، جریانی که بی هیچ تردید تا فردا و فرداهای بسیار دیگری هم در برابر اقوام و ملت‌های بیشمار جهان عرض اندام خواهد کرد.

مدیریت آموزشی در سیر تحول خود، مبتنی بر تحولات دانش مدیریت در دوره‌های مختلف مدیریت کلاسیک، روابط انسانی، ترکیبی و نظریه‌ی سیستم‌ها بوده‌است و هر یک از نظریه‌های مدیریت در هر دوره مبانی رفتاری مدیر آموزشی را تشکیل داده است. بدین ترتیب که مدیریت آموزشی مبتنی بر نظریه کلاسیک، نقش ناظری را ایفا می‌کند که مهم‌ترین رسالت به‌عنوان مدیر آموزشی بررسی میزان تطابق فعالیت‌های سازمان آموزشی با هدف‌های تعیین شده می‌باشد.

مدیر نقش بازرس را بر عهده داشته، مراودات شکل وسیعی دارد. تصمیم‌گیری‌ها در مورد برنامه، ضوابط و مقررات، اهداف. . . به صورت متمرکز انجام می‌شود. افراد در اتخاذ تصمیمات مشارکت فعال ندارند و مهم‌ترین موضوعی که فکر مدیر را به خود مشغول می‌سازد، چگونگی حصول هدف‌های سازمان است. (سرکارآرانی، ۱۳۷۰).

مدیریت آموزشی از دشوارترین و حساس‌ترین نوع مدیریت در سازمان‌های عمومی و دولتی می‌باشد. در سازمان‌های آموزشی و پرورشی به لحاظ نوع فعالیت، روش‌های اجرا و اهداف پیچیده‌ی آن، مدیریت و رهبری آموزشی جایگاه ویژه‌ای به خود اختصاص داده است. از طرف دیگر توسعه و پیدایش بخش‌های جدید در واحدهای آموزشی به‌طور عرضی باعث گسترش سازمان مدارس شده و هماهنگی منابع انسانی و مادی را دشوار می‌سازد. (میرکمالی، ۱۳۸۳)

در نظام‌های آموزشی، معمولاً افراد از مسیر معلمی به‌مناسب و سمت‌های مدیریت و رهبری آموزشی دست می‌یابند و از این رو احتمالاً مفهوم درستی از مدیریت و رهبری در ذهن ندارند. آن‌ها کار مدیریت و رهبری آموزشی را از دیدگاه معلمان می‌نگرند. گرچه این نگرش خوب و لازم است ولی کافی نیست. نقش مدیریت و رهبری آموزشی باید با توجه به همه‌ی عناصر و عوامل مؤثر در محیط آموزشی ایفا شود. از این رو لازم است افرادی که به مدیریت مراکز و سازمان‌های آموزشی گمارده می‌شوند، به‌دانش و معلومات و نگرش‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای مجهز باشند (علاقه‌بند، ۱۳۷۷: ۹۵).

با توجه به این که پست مدیریت در نهادهای آموزشی به‌خاطر شرایط حاکم بر آن از حساسیت خاصی برخوردار است، همه‌ی افراد نمی‌توانند از عهده‌ی آن برآیند هرچند اگر سال‌ها تجربه‌ی کار آموزشی (معلمی) داشته باشند. مدیریت بر سه محور علم و هنر و تجربه قرار دارد، بنابراین صرف نظر از تجربه باید علم مدیریت را آموخت و از نگرش و مهارت خاصی برخوردار گردید تا سازمانی کارآ و اثربخش داشت.

اهمیت و نقش مدیریت در کشور ما که از وسعت زیاد و موقعیت جغرافیایی و آب و هوای به نسبت مناسب و منابع سرشار طبیعی و نیروی انسانی بالقوه برخوردار است بیش از پیش احساس می‌گردد. از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان‌های آموزشی و پرورشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نقش استراتژیک دارد. اگر سازمان‌های دیگر جامعه در ایفای وظایف و رسالت خود کوتاهی کنند و به اهداف مورد نظر دست نیابند، نتیجه آن مستقیماً عاید گروه یا سازمانی است که با آن سر و کار دارند. اما اگر سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن از ماهیت کار خود غافل باشند یا در فرآیند یادگیری - یاددهی وقفه‌ای به وجود آورند، حاصل کارشان در ابعاد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی متوجهی جامعه خواهد شد و در رشد و توسعه‌ی جامعه و یافتن و انحطاط آن سهم مؤثری خواهد داشت (صافی، ۱۳۷۱).

اگر شخص نداند که می‌خواهد به کجا برود، هر مسیری را که انتخاب بکند به مقصد نخواهد رسید. از آنجا که موجودیت سازمانها برای تأمین هدفهاست، پس باید این هدفها را تعیین کرد و راهها یا وسایل تأمین آنها را مشخص ساخت. مدیر شخصی است که چنین نقشی را ایفاء می‌کند. (رابینز ۱۹۸۰: ۵-۴).

بنابراین مدیریت در دستگاه آموزش و پرورش از سطح مدرسه تا وزارت خانه نقش حیاتی و حساسی در پیشبرد تحقق اهداف آموزش و پرورش دارد و هیچ نظام آموزشی نمی‌تواند بدون داشتن مدیران شایسته، دلسوز، متعادل، متقی، مدبر، مخلص، اندیشمند و با تجربه به اهداف خود برسد. (صافی، ۱۳۸۰: ۵۲)

### - مفهوم مدیریت آموزشی

مدیریت آموزشی عبارت است از هدایت فعالیت‌های کارکنان سازمان آموزشی در جهت رشد جنبه‌های مختلف شخصیت اطفال، تربیت نیروهای متخصص و ماهر و انتقال فرهنگ (سیدعباس‌زاده، ۱۳۷۴: ۳۲)

ابعاد هفتگانه‌ی وظایف مدیران آموزشی عبارتند از: نظارت و راهنمایی دبیران یا معلمان، برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، امور اجرایی، امور اجتماعی، فرهنگی و مناسبات انسانی، ایجاد تغییر، ارزشیابی، میانجی و کمک به حل مسائل و مشکلات، بحران‌ها و تعارضات، حسابرسی و نظارت مالی و بودجه‌ای، مشاوره و راهنمایی تحصیلی، شغلی، روحی و روانی دانش‌آموزان، رشد سازمانی، اهمیت هر یک از این وظایف بر حسب تلاش و اوقاتی که مدیر صرف می‌کند، مشخص می‌گردد. (برنجی، ۱۳۷۴).

### - مدیریت موفق و مؤثر<sup>۲</sup>

مدیریت موفق و مؤثر، مدیریتی است که به کسب هدفهای سازمانی یا چیزی بیش از آن می‌انجامد مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی نظیر تنبیه، توبیخ، کسر حقوق و غیره فراهم سازد، مدیر موفق نامیده می‌شود؛ در حالیکه مدیر مؤثر به کسی می‌گویند که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد تواناییهای افراد را به کار گیرد. برای مدیریت موفق و مؤثر بهره‌مندی از تواناییهای ذاتی و اکتسابی معینی ضرورت دارد. (Paul Hersey & Ken Blanchard, ۱۹۸۵).

چهارده عامل را به عنوان عوامل مهم در انتخاب مدیران می‌توان ذکر کرد و ابزارهایی را نیز برای ارزشیابی این عوامل در داوطلبان شغل مدیریت معرفی نمود که در ذیل به آنها اشاره می‌شود.

- سن، تجربه و زندگی‌نامه

<sup>۲</sup>. Successful and effective management

- سطح دانش عمومی
- سطح دانش تخصصی در آموزش و پرورش
- تسلط به زبان فارسی و توانایی در بیان افکار
- قابلیت اعتماد و اشتیاق
- ثبات روحی روانی و دیگر خصوصیات شغلی
- مهارت‌های روابط انسانی
- علایق
- رفتار مدیریتی و خلاقیت
- توانایی عقلی و هوشی
- صلاحیت اخلاقی
- احراز استفاده از بورسیه‌های تحصیلی
- الگوی ارزشی
- سلامت و صلاحیت جسمانی

برای ارزیابی این عوامل ابزارهایی معرفی می‌شوند از جمله: تعیین دانش تخصصی، مدارک تحصیلی، توصیه‌نامه‌های شغلی و تحصیلی، مصاحبه، آزمون تعیین ارزش‌ها، آزمون موقعیتی، آزمون هوش و معاینات پزشکی (شیرازی، ۱۳۷۵). یکی از نویسندگان (R. MISTOGDILL)<sup>۳</sup> چهار خصوصیت عمده را برای رهبران [مدیران] موفق ذکر کرده است:

- ۱- هوش
  - ۲- بلوغ اجتماعی و وسعت دید
  - ۳- انگیزه‌های توفیق طلبی و نیل به هدف
  - ۴- انسان گرایی
- نویسنده دیگری<sup>۴</sup> شش نوع خصوصیت را مؤثر بر موفقیت مدیران و رهبران دانسته است:
- ۱- خصوصیات ظاهری و فیزیکی مانند قد، سیما و حرکت دست.
  - ۲- زمینه‌های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربیات.
  - ۳- هوش
  - ۴- شخصیت مانند برونگرایی
  - ۵- خصوصیات شغلی مانند پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار
- ۱- خصوصیات اجتماعی مانند مرتبت اجتماعی و سیاسی. (الوانی، ۱۳۷۹، ۱۱۳)

## – صداقت و پایبندی به اصول اخلاقی و دینی :

درستکاری یعنی صادق بودن، امانت داری، شرافت، عدالت، انصاف، رک گویی و فقدان نیرنگ، تقلب، ریا و دروغ. رهبران موفق همواره از صداقت و درستکاری حمایت می‌کنند

آنها ضمن توجه به اصول اخلاقی، نکات ذیل را توصیه می‌کنند:

– کسی را به‌طور عمدی اغوا نکنید، از گفتن حقیقت خودداری نکنید، خلف وعده نکنید، آمرانه برخورد نکنید، عدم اعتماد شما به دیگران، توجیه کننده عدم اعتماد آنان به شماست، با خود صادق باشید.

باورها و ارزش‌ها عبارتند از آن چیزی که به صحت آن معتقدیم و برای ما اهمیت دارند و اصول و راهنمای ما را تشکیل می‌دهند. باورها تعیین‌کننده رفتار ما هستند. آنها همانند مجوزها و موانع رفتار می‌کنند. منابع باورهای ما عبارتند از: نحوه تربیت، نفوذ همکاران، الگو سازی، ضربه‌های روحی گذشته و تجربیات تکراری، ما همچنین قادر به حفظ ارزش‌ها و باورهای متناقض هستیم. چیزی را می‌گوییم ولی به کار دیگری می‌پردازیم.

اعتقاد، باور داشتن تواناییها و رویاهای شما و مشیت الهی است. اعتقاد، باور داشتن بدون دلیل است، باوری که بواسطه آن می‌توانید به هدف برسید بدون آنکه دقیقاً بدانید چگونه می‌خواهید این کار را انجام دهید. بدون اعتقاد هیچ یک از دستاوردها و نوآوریهای مهم در تاریخ حاصل نمی‌شد. اعتقاد بوجود آورنده چشم انداز، امید، تعهد و نیروی محرک برای آینده است. امید در قالب یک نگرش مثبت همان چیزی است که بیشتر ما را به ادامه زندگی وا می‌دارد. (مالون، ۱۳۸۷ : ۱۹۷-۱۹۲).

## – قوه ابتکار و خلاقیت:

آموزش و پرورش عامل بوجود آورنده تفکر خلاق است و بیشتر کوشش‌های آن مصروف بار آوردن انسانهای خلاق و مبتکر می‌شود. مدیر آموزشی، راهنما و هدایت‌کننده معلمان و دانش آموزان به سمت این هدف است. مدیر آموزشی که خود به عنوان یک الگو در صف اول این حرکت است نباید فکری بسته و غیر قابل انعطاف داشته باشد. افکار کلیشه ای و قالبی جلوی رشد دانش آموزان و معلمان را می‌گیرد، مانع پذیرش تغییرات و نوآوری‌های ضروری می‌گردد و جلوی بروز افکار نو و سازنده را می‌گیرد. یک مدرسه، همیشه به ایده‌های جدید و راههای نو نیاز دارد که به تقویت روح خلاقیت و تشویق افراد به تشریح مساعی پردازد. داشتن روح قدر شناسی از ایده‌ها و افکار جدید و توان تحمل آنها زمینه‌های آزادی و در نتیجه خلاقیت را فراهم می‌سازد. داشتن دیدی انتقادی که چراهای یک راه و اثربخشی یک وسیله یا نیرو را مورد سؤال قرار دهد سبب پیدایش خلاقیت می‌شود. در سازمانهایی که مدیران نسبت به مشارکت افراد در تصمیم گیریها و دادن مسئولیت و اختیار علاقه بیشتری نشان می‌دهند، میزان خلاقیت و ابتکار و مسئولیت پذیری برای حل مشکلات بیشتر از سازمانهای خودکامه یا کاملاً متمرکز است. بررسی‌های روان شناختی نشان می‌دهد، هرگاه مردم فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد شریک شوند، ایشان نوآفرینی و آفرینندگی بیشتری از خود نشان می‌دهند و مسئولیت بیشتری رامیپذیرند. (میرکمالی، ۱۳۸۳)

– مدیر عالی، اختیار و آزادی غیرعادی بودن را داشته و می‌تواند خطر متفاوت بودن را بپذیرد.

– برای الگو بودن نزد کارکنان، باید ویژگی خلاقیت را در خود تقویت کنید.

– خلاقیت برای تحقق و دستیابی به چشم‌انداز آینده، شرط مطلوب و ضروری رهبری است.

## سؤال‌های پژوهش :

- ۱- نوع رابطه بین هوش و عملکرد مدیران موفق چگونه است ؟
- ۲- نوع رابطه بین استعداد و عملکرد مدیران موفق چگونه است ؟
- ۳- نوع رابطه بین سن و عملکرد مدیران موفق چگونه است ؟
- ۴- نوع رابطه بین خلاقیت و عملکرد مدیران موفق چگونه است ؟
- ۵- نوع رابطه بین پابندی به اصول دینی و اخلاقی و عملکرد مدیران موفق چگونه است ؟

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است که با روش اکتشافی به دنبال تخمین یک تابع ریاضی بین هر یک از متغیرهای مستقل یعنی ویژگی‌های فردی مدیران موفق و متغیر وابسته یعنی عملکرد مدیران است که به شرح زیر انجام می‌پذیرد :

- ۱- تخمین نوع رابطه بین هر متغیر مستقل با متغیر وابسته .
- ۲- برازش درجه یک- دو و سه و . . . . . بوسیله انجام رگرسیون خطی و غیر خطی.
- ۳- تعیین میانگین انحرافات از منحنی برازش شده در هر یک از درجات .
- ۴- تعیین بهترین نوع تابع برازش شده .
- ۵- تعیین نقطه بهینه موضعی یا ماکزیمم توابع در صورت وجود برای هر یک از توابع برازش شده.

## جامعه آماری و حجم نمونه

حجم نمونه تعداد کل مدیران شاغل در مدارس می‌باشد . و به دلیل اینکه می‌خواهیم نوع رابطه بین ویژگی‌های فردی مدیران موفق و عملکرد آنها و نقطه ماکزیمم هر کدام را به دست می‌آوریم باید کلیه مدیران چه با عملکرد بالا و چه پائین در داخل جدول مختصات قرار بگیرند تا بالاترین نقاط به دست آیند و مدیران موفق مدیرانی خواهند بود که در نقاط بالاتر عملکرد قرار می‌گیرند. حجم نمونه تعداد مدیران شاغل در آموزش و پرورش شهر ستان ابهر که جمعا ۷۳ نفر می‌باشد و در سال ۱۳۹۰ مشغول انجام وظیفه هستند و جمعا از تعداد ۴۰۰ نفر از معلمان در خصوص ویژگی‌ها و عملکرد این مدیران بوسیله پرسشنامه اطلاعات جمع آوری گردیده است .

## ابزار جمع آوری داده‌ها

ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه است در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که جهت شناسایی ویژگی‌های کلیدی موفقیت، پرسشنامه‌ای طراحی شد و از نظرات صاحب‌نظران و استادان بزرگوار استفاده گردید. و پرسشنامه دیگری جهت بررسی عملکرد و ویژگی‌های مدیران طراحی گردید. در این تحقیق در مرحله نظر سنجی از شاخص‌های تدوین شده بوسیله پرسشنامه و مصاحبه با مدیران ادارات آموزش و پرورش بهره گرفته شد و نهایتاً در مرحله آزمایش مدل نیز از پرسشنامه جهت اخذ اطلاعات کمک گرفته شد.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

ابتدا برای بدست آوردن میزان همبستگی بین ویژگی‌های رفتاری و عملکرد مدیران از نرم افزار Spss ۱۵ استفاده شد و در مرحله بعد برای تخمین نوع تابع و نوع روابط بین متغیرها با استفاده از روشهای ریاضی و رگرسیون خطی و غیر خطی در نرم افزار Spss ۱۵ استفاده گردید. سپس وجود ریشه در این معادلات آزمون شد و در نهایت برای به دست آوردن نقاط ماکزیمم آزمون مشتق اول و دوم انجام شد.

## یافته‌های پژوهش

- پاسخ سؤال ۱: نام ویژگی : خلاقیت

جدول شماره ۱- نتایج رگرسیون غیر خطی چند متغیره برای ویژگی خلاقیت

میزان همبستگی	سطح معنادار رگرسیون	انحراف معیار برآورد <sup>۲</sup>	ضریب تعدیل تعیین شده <sup>۴</sup>	نوع تابع
۸۶۷ .۰	۰۰۰ .۰	۶۱۵ .۰	۷۴۷ .۰	تابع درجه ۱
۸۶۷ .۰	۰۰۰ .۰	۶۱۸ .۰	۷۴۴ .۰	تابع درجه ۲
۸۶۷ .۰	۰۰۰ .۰	۶۱۸ .۰	۷۴۴ .۰	تابع درجه ۳
۸۵۴ .۰	۰۰۰ .۰	۷۲۵ .۰	۷۲۵ .۰	تابع معکوس
۸۶۳ .۰	۰۰۰ .۰	۷۴۱ .۰	۷۴۱ .۰	تابع نمائی

با توجه به نتایج به دست آمده در جداول فوق الگوی تابع درجه ۱ خطی<sup>۳</sup> ضریب تعیین تعدیل شده ۰.۷۴۷ و سطح معناداری رگرسیون، ۰.۰۰۰ در جدول آنالیز واریانس و همین طور با توجه به ضرایب

همبستگی جزئی وبا همبستگی بسیار قوی به میزان ۰.۸۶۷ و انحراف از میانگین ۰.۶۱۵، مناسب‌تر از الگوهای دیگر است. در نهایت معادله رگرسیون به صورت زیر خواهد بود.

۲.  $Y = ۰.۷۳۰ X + ۲.۶۱۰$  (خلاقیت)

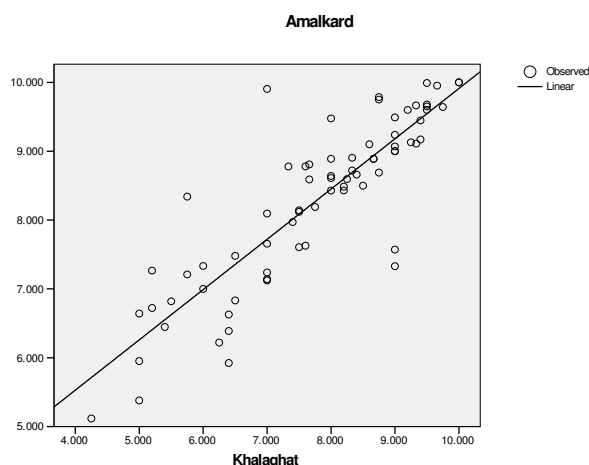
$$Y = ۰.۷۳۰ X + ۲.۶۱۰$$

نوع تابع درجه اول و ارتباط بین خلاقیت و عملکرد مدیران موفق خطی و صعودی می‌باشد و دارای همبستگی بسیار بالا به میزان ۰.۸۶۷ می‌باشد یعنی با افزایش خلاقیت مدیران میزان عملکردشان نیز در حال افزایش می‌باشد.

۱. Adjusted R Square

۲. std. Error OF the Estimate

۳. Linear



نمودار شماره ۱- نوع رابطه و نمودار تابع بین ویژگی خلاقیت و عملکرد مدیران

نتیجه اینکه چون تابع دائما در حال صعود می باشد در نتیجه بین دو متغیر خلاقیت و عملکرد مدیران موفق رابطه مستقیم و خطی موجود است یعنی با افزایش خلاقیت مدیران عملکرد آنها نیز افزایش می یابد.

## ۲- پاسخ سؤال

نام ویژگی : استعداد

جدول شماره ۲ نتایج رگرسیون غیر خطی چند متغیره برای ویژگی استعداد

نوع تابع	ضریب تعدیل تعیین شده	انحراف معیار برآورد	سطح معنادار رگرسیون	میزان همبستگی
تابع درجه ۱	۶۱۳ .۰	۷۵۹ .۰	۰۰۰ .۰	۷۸۷ .۰
تابع درجه ۲	۶۲۹ .۰	۷۴۴ .۰	۰۰۰ .۰	۸۰۰ .۰
تابع درجه ۳	۶۲۴ .۰	۷۴۸ .۰	۰۰۰ .۰	۸۰۰ .۰
تابع معکوس	۵۰۹ .۰	۸۵۶ .۰	۰۰۰ .۰	۷۱۸ .۰
تابع نمائی	۶۰۹ .۰	۰۹۹ .۰	۰۰۰ .۰	۷۸۴ .۰

با توجه به نتایج به دست آمده در جداول فوق الگوی تابع درجه دو<sup>۰</sup> با ضریب تعیین تعدیل شده ۰.۶۲۹ و سطح معناداری رگرسیون، ۰.۰۰۰ در جدول آنالیز واریانس و همین طور با توجه به ضرایب همبستگی جزئی که میزان همبستگی ۰.۸۰۰ می باشد که نشان دهنده رابطه بسیار قوی ویژگی استعداد با عملکرد مدیران موفق می باشد، مناسب تر از الگوهای دیگر است. در نهایت معادله رگرسیون به صورت زیر خواهد بود. تابع به صورت صعودی و از نوع درجه ۲ می باشد .

$$۰.۶۰۵ + (استعداد) + ۰.۰۶۷ (استعداد) - ۰.۳۳۲ = \text{عملکرد مدیر}$$



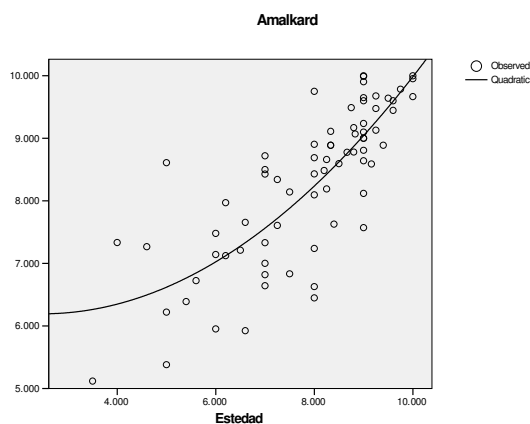
$$Y = -0.332X + 0.067X^2 + 6.605$$

نوع رابطه بین ویژگی استعداد و عملکرد بصورت غیر خطی، صعودی و مستقیم و بادرجه بالای همبستگی ۰.۸۰۰ و انحراف از میانگین ۰.۷۴۴ می باشد. برای یافتن نقطه ماکزیمم به صورت زیر عمل می کنیم:

-ابتدا از تابع به دست آمده مشتق می گیریم، که یک تابع درجه ۱ به دست می آید و آن تابع را مساوی صفر قرار داده و ریشه آن را به دست می آوریم.

$$Y' = -0.332 + 0.134X \quad Y_{\min} = 6.218 \quad X_{\min} = 2.477$$

$$\text{مختصات راس سهمی} = \frac{-b}{2a} = 477.2$$



نمودار شماره ۲- نوع رابطه و نمودار تابع بین ویژگی استعداد و عملکرد مدیران

نتیجه اینکه چون تابع دائما در حال صعود می باشد در نتیجه بین دو متغیر استعداد و عملکرد مدیران موفق رابطه غیر خطی ولی مستقیم و افزایشی موجود است و تابع دارای نقطه مینیم است و دارای نقطه ماکزیمم نمی باشد.

- پاسخ سؤال ۳

نام ویژگی : هوش

جدول شماره ۳- نتایج رگرسیون غیر خطی چند متغیره برای ویژگی هوش

نوع تابع	ضریب تعدیل تعیین شده	انحراف معیار برآورد	سطح معنادار رگرسیون	میزان همبستگی
تابع درجه ۱	۷۲۲.۰	۶۴۴.۰	۰.۰۰۰	۸۲۵.۰
تابع درجه ۲	۷۳۶.۰	۶۲۷.۰	۰.۰۰۰	۸۶۲.۰
تابع درجه ۳	۷۳۶.۰	۶۲۷.۰	۰.۰۰۰	۸۶۲.۰
تابع معکوس	۶۲۸.۰	۷۴۵.۰	۰.۰۰۰	۷۹۶.۰
تابع نمائی	۷۰۱.۰	۰۸۶.۰	۰.۰۰۰	۸۴۰.۰

با توجه به نتایج به دست آمده در جداول فوق الگوی Quadratic (تابع درجه ۲) با ضریب تعیین تعدیل شده ۰.۸۶۲ و سطح معناداری رگرسیون، ۰.۰۰۰ در جدول آنالیز واریانس و همین طور با توجه به ضرایب همبستگی جزئی و همبستگی بسیار بالای ۰.۸۶۲ مناسب تر از الگوهای دیگر است. در نهایت معادله رگرسیون به صورت زیر خواهد بود. تابع به صورت صعودی و از نوع درجه ۲ می باشد.

$$+5 + (\text{هوش}) \cdot 0.69 + (\text{هوش})^2 \cdot (-0.347) = \text{عملکرد مدیر}$$

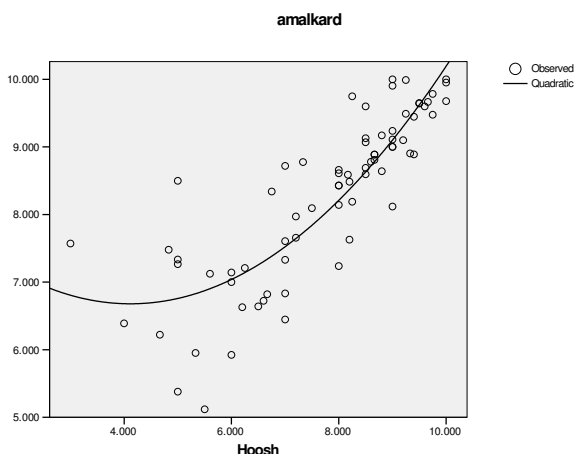
$$Y = 0.069 X^2 - 0.347 X + 6.625$$

رابطه بین ویژگی هوش و عملکرد مدیران موفق بصورت غیر خطی و صعودی و مستقیم و با انحراف از میانگین ۰.۶۲۷ و همبستگی بسیار بالای ۰.۸۶۲ می باشد.

$$Y' = -0.347 + 0.069 X$$

$$Y_{\min} = 6.195 \quad X_{\min} = 2.51$$

مختصات راس سهمی = ۵۱.۲ و چون ضریب  $X^2$  مثبت است تابع دارای نقطه مینیمم می باشد.



نمودار شماره ۳ - نوع رابطه و نمودار تابع بین ویژگی هوش و عملکرد مدیران

نتیجه اینکه: چون تابع دائما در حال صعود می باشد در نتیجه بین دو متغیر هوش و عملکرد مدیران موفق رابطه غیر خطی ولی مستقیم و افزایشی موجود است یعنی هرچه هوش مدیران افزایش یافته یا مدیران دارای هوش بالا عملکرد بالایی دارند و تابع دارای نقطه مینیمم است و دارای نقطه ماکزیمم نمی باشد.

- پاسخ سؤال ۴

نام ویژگی : سن

جدول شماره ۴ - نتایج رگرسیون غیر خطی چند متغیره برای ویژگی سن

نوع تابع	ضریب تعدیل تعیین شده	انحراف معیار برآورد	سطح معنادار رگرسیون	میزان همبستگی
تابع درجه ۱	۰.۰۰۹ -	۱۹۷.۱	۵۵۴.۰	۰.۷۲.۰
تابع درجه ۲	۱۹۳.۰	۰.۷۰.۱	۰.۰۰.۰	۴۶۴.۰

تابع درجه ۳	۲۱۴ .۰	۰۵۶ .۱	۰۰۰ .۰	۴۹۷ .۰
تابع معکوس	۰۱۵ .۰	۱۳۸ .۱	۱۵۳ .۰	۱۶۹ .۰
تابع نمائی	-۰۰۸ .۰	۱۵۴ .۰	۵۲۷ .۰	۰۷۵ .۰

با توجه به نتایج به دست آمده در جداول فوق الگوی cubic (تابع درجه ۳) با ضریب تعیین تعدیل شده ۰.۲۱۴ و سطح معناداری رگرسیون (P-Value)، ۰.۰۰۰ در جدول آنالیز واریانس و همین طور با توجه به ضرایب همبستگی جزئی، و همبستگی به میزان ۰.۴۹۷ و با انحراف از میانگین ۰.۱۵۶، مناسب تر از الگوهای دیگر است. در نهایت معادله رگرسیون به صورت زیر خواهد بود.

$$Y = ۶.۷۸۲ + ۰.۰۳۶ X + ۰.۱۳۹ X^2 - ۰.۰۱۴ X^3$$

$$Y' = ۰.۰۳۶ + ۰.۰۰۲۷۸ X - ۰.۰۴۲ X^2$$

$$Y'' = ۰.۰۰۲۷۸ - ۰.۰۸۴ X$$

۲- وجود ریشه را برای معادله آزمون کرده و در صورت وجود ریشه های معادله درجه دوم را از طریق فرمولهای زیر به دست می آوریم:

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

$$X_1 = ۶.۷۳۸, \quad X_2 = ۰.۱۱$$

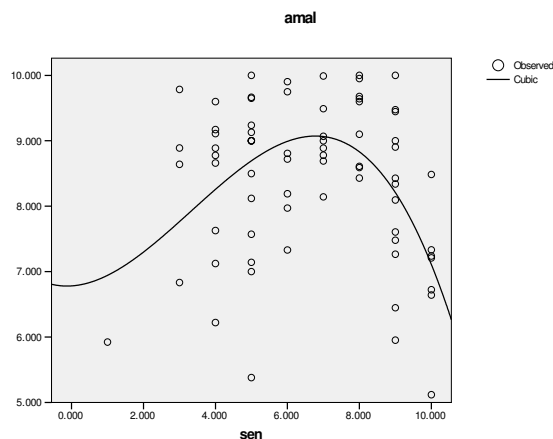
$$X_1 =$$

$$Y'' = ۰.۰۰۲۷۸ - ۰.۰۸۴ X$$

$$f''(۶.۷۳۸) = -۰.۰۰۲۸۴$$

$$X_{max} = X_1 = ۶.۷۳۸$$

$$Y_{max} = ۹.۰۶$$



نمودار شماره ۵- نوع رابطه و نمودار تابع بین ویژگی فردی سن و عملکرد مدیران

نتیجه اینکه چون تابع درجه ۳ تا نقطه ای که سن ۶.۷۳۸ و عملکرد ۹.۰۶ میباشد در حال صعود است ولی از این نقطه به بعد با افزایش سن عملکرد کاهش می یابد یعنی تا سن ۴۷ سال عملکرد مدیران با افزایش سن در حال افزایش می باشد ولی از سن بالاتر از ۴۷ سال کم کم عملکرد مدیران کاهش یافته است. در نتیجه بین دو متغیر سن و عملکرد مدیران موفق رابطه غیر خطی موجود است و تابع دارای نقطه ماکزیمم است.

جدول شماره ۵- نتایج رگرسیون غیر خطی چند متغیره برای ویژگی پابندی به اصول دینی

نوع تابع	ضریب تعدیل تعیین شده	انحراف معیار برآورد	سطح معنادار رگرسیون	میزان همبستگی
تابع درجه ۱	۴۵۱ .۰	۹۰۵ .۰	۰۰۰ .۰	۶۷۷ .۰
تابع درجه ۲	۴۵۸ .۰	۸۹۹ .۰	۰۰۰ .۰	۶۸۸ .۰
تابع درجه ۳	۴۵۸ .۰	۸۹۹ .۰	۰۰۰ .۰	۶۸۸ .۰
تابع معکوس	۴۱۴ .۰	۹۳۵ .۰	۰۰۰ .۰	۶۴۹ .۰
تابع نمائی	۴۴۷ .۰	۱۱۷ .۰	۰۰۰ .۰	۶۷۴ .۰

نام ویژگی : پابندی به اصول دینی

با توجه به نتایج بدست آمده در جداول فوق الگوی تابع درجه ۲ با ضریب تعیین تعدیل شده ۴۵۸ .۰ و سطح معناداری رگرسیون، ۰۰۰ .۰ در جدول آنالیز واریانس و همین طور با توجه به ضرایب همبستگی جزئی و همبستگی ۰۰۰ .۰، مناسب تر از الگوهای دیگر است. در نهایت معادله رگرسیون به صورت زیر خواهد بود. تابع به صورت صعودی و از نوع درجه ۲ می باشد.

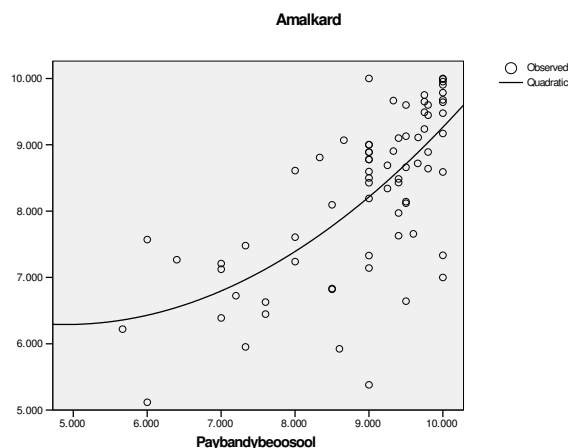
$Y = -1.116X + 0.114X^2$  (پابندی به اصول دینی) + ۱۱۴ .۰ (پابندی به اصول دینی) = عملکرد مدیر

$$Y = -1.116X + 0.114X^2$$

رابطه ویژگی پابندی به اصول دینی و عملکرد مدیران موفق بصورت غیر خطی ولی صعودی و مستقیم می باشد. برای یافتن نقطه ماکزیمم به صورت زیر عمل می کنیم:

- ابتدا از تابع به دست آمده مشتق می گیریم، که یک تابع درجه ۱ به دست می آید و آن تابع را مساوی صفر قرار داده و ریشه آن را به دست می آوریم و چون ضریب  $X^2$  مثبت است تابع دارای نقطه مینیمم می باشد و همچنین نقطه راس سهمی برابر با ۸۹ .۴ می باشد چون سهمی مقعر است این نقطه مینیمم می باشد .

$$Y' = -1.116 + 0.228X \quad Y_{\min} = 6.29 \quad X_{\min} = 4.89$$



## نمودار شماره ۵ - نوع رابطه و نمودار تابع بین ویژگی پابندی به اصول دینی و عملکرد مدیران

نتیجه اینکه: چون تابع دائما در حال صعود می‌باشد پس بین دو متغیر پابندی به اصول دینی و عملکرد مدیران موفق رابطه غیر خطی ولی مستقیم و افزایشی موجود است و تابع دارای نقطه مینیم است و دارای نقطه ماکزیمم نمی‌باشد یعنی هرچه مدیران به اصول دینی پابندتر می‌شوند عملکردشان نیز در حال افزایش است.

### بحث و نتیجه گیری کلی

- رابطه بین ویژگی‌های فردی و عملکرد مدیران موفق چگونه است؟

۱- **خلاصیت**: نوع رابطه بین خلاصیت و عملکرد مدیران موفق خطی، مستقیم و صعودی می‌باشد و دارای همبستگی بسیار بالا به میزان ۰.۸۶۷ می‌باشد یعنی با افزایش خلاصیت مدیران میزان عملکردشان نیز در حال افزایش می‌باشد و مدیران موفق مدارس از خلاصیت بالائی برخوردار هستند.

$$Y = 0.730X + 2.610$$

۲- **هوش**: نوع رابطه بین هوش و عملکرد مدیران موفق به صورت غیر خطی و میزان همبستگی بین آنها بسیار بالا و به میزان ۰.۸۶۲ می‌باشد ولی چون تابع دائما در حال صعود می‌باشد در نتیجه بین دو متغیر هوش و عملکرد مدیران موفق رابطه غیر خطی ولی مستقیم و افزایشی موجود است و تابع دارای نقطه مینیم است و دارای نقطه ماکزیمم نمی‌باشد و نتیجه اینکه هر چقدر مدیران از هوش بالاتری برخوردار باشند عملکرد بالاتری خواهند داشت و موفقتر خواهند بود.

$$Y = 0.069X^2 - 0.347X + 6.625$$

۳- **استعداد**: نوع رابطه بین استعداد و عملکرد مدیران موفق به صورت غیر خطی و با همبستگی بسیار بالا به میزان ۰.۸۰۰ می‌باشد ولی چون تابع دائما در حال صعود می‌باشد در نتیجه بین دو متغیر استعداد و عملکرد مدیران موفق رابطه غیر خطی ولی مستقیم و افزایشی موجود است و تابع دارای نقطه مینیم است و دارای نقطه ماکزیمم نمی‌باشد و نتیجه اینکه با افزایش استعداد، عملکرد مدیران افزایش می‌یابد و نتیجه این که هر چقدر مدیران از استعداد بالاتری برخوردار باشند عملکرد بالائی خواهند داشت و موفقتر خواهند بود.

$$Y = -0.332X + 0.067X^2 + 6.605$$

۴- **پابندی به اصول دینی**: نوع رابطه بین پابندی به اصول دینی و عملکرد مدیران موفق به صورت غیر خطی و با همبستگی بالا بین این دو متغیر به میزان ۰.۶۵۰ می‌باشد ولی چون تابع دائما در حال صعود می‌باشد در نتیجه بین دو متغیر پابندی به اصول دینی و عملکرد مدیران موفق رابطه غیر خطی ولی مستقیم و افزایشی موجود است و تابع دارای نقطه مینیم است و دارای نقطه ماکزیمم نمی‌باشد. باشد و نتیجه اینکه هر چقدر مدیران از پابندی به اصول دینی بالاتری برخوردار باشند عملکرد بالاتری خواهند داشت و موفقتر خواهند بود.

$$Y = -0.116X + 0.114X^2$$

۵- **سن**: نوع رابطه بین سن و عملکرد مدیران موفق به صورت غیر خطی و همبستگی بین این دو متغیر ۰.۴۹۷ می‌باشد و چون تابع درجه ۳ تا نقطه‌ای که سن ۰.۶۳۸ و عملکرد ۰.۶۰۹ می‌باشد در حال صعود است ولی از این نقطه به بعد با افزایش سن عملکرد کاهش می‌یابد در نتیجه بین دو متغیر سن و عملکرد مدیران موفق رابطه غیر خطی موجود است و تابع دارای نقطه

ماکزیمم است و تا سن ۴۷ سالگی عملکرد مدیران در حال افزایش می‌باشد و از این سن به بالا کم کم عملکرد مدیران کاهش می‌یابد.

$$Y = 6.782 + 0.036 X + 0.139 X^2 - 0.014 X^3$$

در بین ویژگی‌های فردی: ویژگی استعداد، هوش، و پایبندی به اصول اخلاقی و دینی رابطه غیر خطی، مستقیم و افزایشی با عملکرد مدیران دارد یعنی با افزایش این ویژگی‌ها عملکرد مدیران نیز افزایش می‌یابد.

$$Y = ax^2 + bx + c$$

همچنین در بین ویژگی‌های فردی: ویژگی خلاقیت رابطه خطی، مستقیم و افزایشی با عملکرد مدیران دارد یعنی با افزایش این ویژگی عملکرد مدیران نیز افزایش می‌یابد.

$$Y = ax + c$$

و بین ویژگی سن و عملکرد مدیران موفق رابطه غیر خطی بصورت معادله درجه سوم وجود دارد و نشان می‌دهد که افزایش سن مدیران فقط تا اندازه ای باعث افزایش عملکرد و موفقیت مدیران می‌شود و از نقطه ای با افزایش بیشتر سن (بیش از ۴۷ سال) عملکرد آنان کاهش می‌یابد.

$$Y = ax^3 + bx^2 + dx + c$$

در نهایت اولویت بندی ارتباط بین ویژگی‌های فردی و عملکرد مدیران موفق به ترتیب زیر می‌باشد:

- ۱- خلاقیت ۲- هوش ۳- استعداد ۴- پایبندی به اصول دینی ۵- سن

## منابع فارسی

- ۱- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۹). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- ۲- بهرنگی (برنجی)، محمدرضا. (۱۳۷۴). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی. تهران: کمال تربیت. ربیع زاده، چاپ اول، تهران، انتشارات، نی نگار، مرندیز.
- ۳- دولتی لاسکی، زهرا، (۱۳۸۴)، بررسی ارزیابی شاخص‌های شایستگی مدیران جهت احراز مشاغل مدیریتی در شرکت پتروشیمی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- ۴- سرکار آرنی، محمدرضا. (۱۳۷۰). کلیات مدیریت آموزشی. کاشان: دانشگاه (جزوه درسی)
- ۵- سید عباس زاده، میر محمد، (۱۳۷۴). کلیات مدیریت آموزشی، انتشارات دانشگاه ارومیه .
- ۶- صافی، احمد (۱۳۷۱). مقاله اهمیت و ضرورت جذب، تربیت و تأمین مدیران مدارس در ایران. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال اول، شماره ۳.
- ۷- صافی، احمد (۱۳۷۵). مدیریت آموزشی. مشهد: جهاد دانشگاهی مشهد.
- ۸- صافی، احمد (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش. تهران: ارسباران.
- ۹- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۷). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: رز.
- ۱۰- مالون، ساموئل، (۱۳۸۷)، مهارت‌های موفقیت برای مدیران، ترجمه، محمود رضایی زاده، و سعید خرقانی، و علیرضا شاهرخی، چاپ اول، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۱۱- میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۳). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسپرون.

## منابع انگلیسی

- ۱- Hersey, Paul & Marshall, Goldsmith, (۱۹۸۰), A Situational Approach to Performance planning, Training and Development, pp۳۸-۴۰.
- ۲- Hersey, Paul & Kenneth, H. , Blanchard, (۱۹۸۰), Management of Organizational Behavior:Utilizing Human Resource(۵<sup>th</sup> ed. ), Englewood Cliffs , New Jersey :Prentice-Hall, Inc.
- ۳- Robbins, S. P. ,(۱۹۹۰), Organization Teory, London, Prentice- Hall.