

## بررسی تأثیر اجرایی مؤلفه های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه ها

دکترحسن گیوریان\*

دکتر فیروز دیندار فرکوش\*\*

**چکیده:** هدف اصلی این مقاله بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک بر افزایش اثربخشی آموزشگاه ها می باشد. این موضوع در قالب ۵ فرضیه و با ابزار اندازه گیری پرسشنامه که در بین مدیران آموزشگاه ها توزیع شد، مورد بررسی قرار گرفت. روش تحقیق توصیفی و پیمایشی است. روش جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده ها روش تجزیه و تحلیل کای اسکوئر ( $X^2$ ) می باشد، که از سوی جامعه مورد تأیید قرار گرفت. در نتیجه مدیریت استراتژیک بر مدیریت آموزشگاه ها تأثیر دارد. مدیران آموزشگاه ها با توجه به اهمیت روز افزون موضوع باید در صدد یادگیری و کاربرد مدیریت استراتژیک باشند و آموزش و پرورش هم بایستی مرکزی را برای آموزش این شیوه مدیریت اختصاص دهد.

**واژه های کلیدی:** مدیریت استراتژیک، اثربخشی آموزشگاه ها

### مقدمه

زندگی در جوامع امروز، امری پیچیده، چالش برانگیز و مخاطره آمیز است که با دقت و ظرافت های خاص، برنامه ریزی و اداره می شود. این پیچیدگی و مخاطرات، به سبب تغییرات فراوان در جهان کنونی بوجود آمده است. بشر امروزی، تحت تأثیر نیروها و عوامل گوناگون بیرونی و درونی در وضعیتی رقابت آمیز قرار گرفته است و به ناچار برای ادامه حیات خود، باید از تمام توان و منابع به طور اثربخش و کارآمد استفاده بهینه ببرد. نگاهی دقیق و کنجکاوانه به مجموعه این رویدادها و تغییرات، ما را به واقعیتی انکار ناپذیر رهنمون می سازد، دلیل و ریشه همه تحولات، توسعه دانش و فن آوری است. به عقیده تافلر، بشر تاکنون، سه قدرت را برای اداره زندگی و جهان آزموده است. قدرت اول قدرت نظامی بود که به نیروی نظامی و اسلحه بر می گشت. قدرت دوم قدرت سرمایه بود که تا این اواخر اهمیت داشت و قدرت سوم، قدرت دانش است که اکنون بر جهان سیطره دارد.

آموزش و پرورش منبع اصلی تأمین این دانش ها یا قدرت هاست. جوامع با قدرت، جوامعی هستند که با پژوهش و آموزش، منابع و امکانات خود را مورد مطالعه قرار می دهند. نیروی

---

\* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

\*\* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

انسانی خود را با دانش و مهارت های لازم تربیت می کنند و با بینش دقیق، زمینه حاکمیت خود را بر محیط و منابع فراهم می آورند.

این که آموزش و پرورش جامعه چه اهدافی برگزیده است و چگونه زمینه های کسب دانش و تعلیم و تربیت نیروی انسانی را فراهم می آورد، اهمیت خاصی دارد. آموزش و پرورش زمانی می تواند ادعا کند که جامعه را برای حل مشکلات، هماهنگی با تغییرات و پیروزی در عرصه رقابت ها قدرتمند می سازد که برنامه جامع و اثربخشی ارائه دهد. یکی از ابزارهای اساسی انجام دادن این رسالت مدیریت استراتژیک است (کولوبندی، ۱۳۸۷؛ ۳).

مدیریت استراتژیک باید از سطوح بالای وزارت آموزش و پرورش شروع شود و به واحدهای آموزشی و مدارس و کلاس ها کشانده شود. باید تمام این سطوح در یک جهت و یک سو حرکت کنند، باید آنها همه منابع خود را برای رسیدن به یک آرمان در هدف واحد بسیج کنند. مدیریت استراتژیک چیست؟ که می تواند مدارس را اثر بخش کند و آنها را برای رسیدن به یک هدف و آرمان آماده کند در این تحقیق ما بر آنیم که مدیریت استراتژیک را به عنوان یک راه عملی و کاربردی جهت اثربخش کردن مدارس ارائه دهیم. که در آن سعی شده است اول مدیریت استراتژیک توضیح داده شود و بعد در خصوص اثربخشی مطالبی آورده شود.

### بیان مسأله

هر سازمانی برای دسترسی به یک سری از اهداف درست شده است. سازمان ها از انسان ها تشکیل یافته اند که این انسان ها برای رسیدن به اهداف خودشان، سازمان را تشکیل می دهند. ما از کجا بدانیم که سازمان ها به اهدافشان رسیده اند؟ افراد چگونه می توانند در سازمان به اهدافشان برسند؟ این مسئله به اثر بخشی سازمان ها معروف است. حال راه های دستیابی به اثربخشی سازمانی چیست؟ یکی از این راه ها مدیریت استراتژیک است. در این تحقیق ما برآنیم که اثبات کنیم آیا اجرای مدیریت استراتژیک در مدارس، بر میزان اثر بخشی آنها تأثیر دارد؟ آیا افراد ذی نفوذ و ذی نفع با اجرای مدیریت استراتژیک در مدارس به اهداف خود نائل می شوند؟

با تحقیقاتی که به عمل آمد مشخص گردید که اکثر مدیران آموزش و پرورش در مدارس به صورت روزمره گی کار می کنند و هیچ گونه اطلاع از اهداف بلند و استراتژیک ندارد، کارها را به صورت بخشنامه های ارسالی آموزش و پرورش و مقطع تحصیلی که در آن مشغول به کار هستند ندارند و برای آینده مدرسه که ممکن است، با چالش هایی و تغییراتی روبرو شوند

برنامه ای پیش بینی نکرده اند. همان طور که می دانیم اثر حاضر در تاریخ جایگاه خاصی دارد، زیرا تبادل فرهنگ ها ارزش های مذهبی، شیوه های زیستی، در تقویم کنونی جهان ویژگی های خاصی دارد. اگر نگاهی کوتاه به تاریخ گذشته کنیم متوجه می شویم کشورهای پیش قدم توسعه و تمدن بوده اند که به آموزش و پرورش توجهی خاص داشته اند و در این امر سرمایه گذاری چشمگیری نموده اند، قاره اروپا و دیگر کشورهای غربی و به طور کلی پیشرفته بویژه ژاپن این موضوع را کاملاً درک کرده اند، که باید برای آموزش و پرورش یک آرمان و با هدف کلی در نظر گرفت و با برنامه ریزی استراتژیک آن را پیش برد (جوهری، ۱۳۸۱؛ ۱).

### پیشینه تحقیق

مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به موفقیت و ادامه حیات سازمان می شود. یک مدیریت استراتژیک پویا و حساب شده جریان هدف گذاری، تصمیم گیری و پیش بینی انجام فعالیت هایی است که موجب تدوین استراتژی اثر بخش برای دستیابی به هدف های سازمان می باشد.

استراتژی را به اعتبار معنی کلمه می توان سوق دادن، گسیل داشتن، فرستادن، بردن و پاییدن بیان کرد. گمان می رود که این کلمه به دانش و هنر یک ژنرال قدیمی یونانی به نام «استراتگوس» به کار برده شده است. بعضی از منابع لاتین هم استراتژی را از مفهوم «استرتیوم» و به معنای راه، مسیر یا بستر رودخانه بیان کرده اند (امیر کبیری، ۱۳۸۸؛ ۲۶).

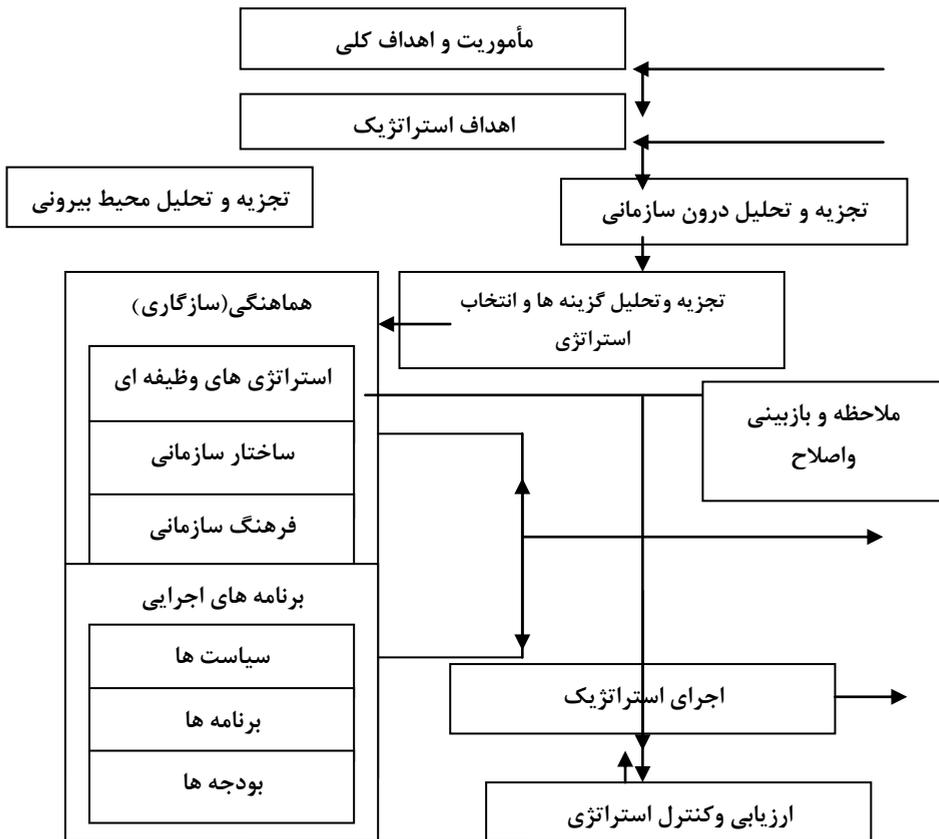
استراتژی بعد از نیمه اول قرن بیستم میلادی جای خود را در داخل علوم اجتماعی در حیطه اقتصاد باز کرد، استراتژی در معنای اقتصادی برای اولین بار از طرف دو شخصیت علمی به نام نیوتن و مورگنستون که هم اقتصاد دان وهم ریاضیدان بوده اند به کار برده شده است. استفاده از مفهوم استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت در نیمه دوم قرن بیستم میلادی آغاز شده است (امیر کبیر، ۱۳۸۱؛ ۲۷). آلفرد چندلر، استراتژی را تعیین هدف های بلند مدت سازمان و اتخاذ مجاری تصمیم گیری و تخصیص منابعی می داند که برای تحقق آن هدف ها ضرورت دارد (چندلر، ۱۹۸۲؛ ۱۳).

(هافر) و (شندل) هم استراتژی را به عنوان فعالیت های تأمین کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیت های مؤسسه با فرصت و تهدیدهای محیط بیرونی تعبیر می کنند (هافر و شندل، ۱۹۷۹؛ ۱۶).

### عناصر اصلی مدیریت استراتژیک

- ۱- مدیران بلند پایه (رأس) و استراتژی پردازها (استراتژیست ها). اساسی ترین عنصر مدیریت استراتژیک، مدیران داخل سازمان هستند.
  - ۲- مأموریت سازمان و اهداف اصلی
  - ۳- محیط بیرونی
  - ۴- استراتژی محصول (کالا) بازار (خدمات آموزشی)
  - ۵- منابع
- مدیریت استراتژیک تنها شامل انتخاب استراتژی و اتخاذ تصمیمات استراتژیک نیست بلکه، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل آن را نیز شامل می شود. مراحل آن را در نمودار شکل (شماره ۱) می توان نشان داد (امیر کبیری، ۱۳۸۸، ۶۵).

#### نمودار ۱. مراحل مدیریت استراتژیک



### سطوح سه گانه برنامه ریزی آموزشی

بر مبنای پرسش ها و مقاصدی که در برنامه ریزی استراتژیک مطرح است می توان سطح های گوناگونی برگزید. در اینجا سه سطح برنامه ریزی استراتژیک پیشنهاد می شود. این پیشنهاد بر مبنای سازمان ذی نفع شامل سه سطح می شود: ۱- خرد ۲- کلان ۳- فراسوی کلان. **برنامه ریزی در سطح فراسوی کلان:** که جامعه با جامعه عملی، شهر، کشور و حتی جهان را دربر می گیرد.

**برنامه ریزی در سطح کلان:** که شامل سازمان آموزشی، مدرسه، نظام آموزشی می شود.

**برنامه ریزی در سطح خرد:** که فرد با گروه های کوچک مانند مدیریت مدرسه، با مربیان را در بر می گیرد.

در سال های اخیر شکل تفضیلی فرضیه موفقیت استراتژیک در هفت پایان نامه دکتری در دانشگاه بین المللی سان دیگو تحت آزمون قرار گرفت. (سلامه ۱۹۸۷، ح. سالیوان ۱۹۸۷، ح. مانزیانتونیو ۱۹۸۶، ح. شعبان ۱۹۸۷، ح. لوئیس ۱۹۸۹، ح. گوئو ۱۹۸۹، ح. وحاجا ۱۹۸۹). این هفت آزمون درباره فعالیت های کاملاً متفاوتی بوده است: مؤسسات تولیدی در آمریکا، خرده فروشی و خدمت در آمریکا، بانک ها در امارات متحده عربی، شرکت های نیمه دولتی در الجزایر، سازمان فعالیت های عمومی نیروی دریایی، شرکت های نیمه دولتی در کنیا، بانک های کالیفرنیا و بانک های عمده در آمریکا.

تمام تحقیقات فوق در سطح ۰/۰۵ یا بیشتر در آن معنی دار است. نتایج بدست آمده نشان می دهد که تشخیص استراتژیک ابزار علمی تأیید شده ای برای برنامه ریزی پاسخگویی مؤسسات در قبال تلاطم محیط است (انسف، ۱۳۷۵، ۲۰).

### اهمیت آموزش و پرورش

پرورش اندیشه سرلوحه تعلیم و تربیت هر قوم و ملتی است، تا از این طریق بتواند بر سطوح والای زندگی فردی و اجتماعی دست یابد.

آموزش و پرورش در تأمین انسان های اندیشمند که مایه سربلندی اقوام ملل هستند نقش به سزا دارد. اگر اهمیت این نقش در جامعه ای به درستی شناخته شود و فرهیختگان هدایت سازمان های اجتماعی را عهده دار باشند مسلماً شکوفایی استعدادها حاصل آن خواهد بود.

هدف از این تعلیم و تربیت در مکتب اسلام را پرورش انسان مطلوب برشمردند. با تأکید بر اینکه با پرورش چنین انسان هایی جامعه از عدالت، آرامش و صلح و راستی بهره مند خواهد

شد، تصریح کردند: این وظیفه سنگین و خطیر بر عهده آموزش و پرورش است. خاطر نشان کردند: آموزش و پرورش برای رسیدن به این اهداف والا و ارتقاء علمی معلمان و دانش آموزان باید از همه ابزارها و شیوه های جدید بهره جوید. جامعه اسلامی ما به عنوان یکی از جوامع والای جهان بایستی بر اساس مبانی متعالی اسلام همگام با کشورهای پیشرو به مدیریت آموزشی پیشرفته دست یابد تا فرصت شکوفایی روز افزون استعدادها ونیل به جامعه آماري میسر گردد (جواهری، ۱۳۷۹؛ ۱).

### ابعاد مربوط به هدف ها در وظیفه آموزش و پرورش رسمی

#### الف- ابعاد ذهنی:

- ۱- کسب معلومات
- ۲- تعادل دانش
- ۳- دانش آفرینی
- ۴- دانش دوستی

#### ب- ابعاد اجتماعی:

- ۱- مناسبت فردی
- ۲- مناسبت فرد و دولت
- ۳- مناسبت فرد و میهن
- ۴- مناسبت بین المللی

#### ج- ابعاد شخصی:

- ۱- جسمی
- ۲- عاطفی
- ۳- اخلاقی
- ۴- ذوقی

#### د- ابعاد تولیدی:

- ۱- انتخاب شغل و حرفه با اطلاعات و راهنمایی
- ۲- آمادگی حرفه ای
- ۳- خانه و خانواده
- ۴- اقتصاد خرید و فروش

تحقق هدف های آموزشی، رابطه نزدیکی با اثربخشی مدیریت دارد. نقش مدیران آموزشی، سازماندهی مؤثر و بسیج منابع انسانی، مالی و مادی، هدایت فعالیت های اجرایی برنامه های آموزشی است.

مدیران آموزشی با اقداماتی نظیر موارد زیر می توانند تغییرات چشمگیری در بازده کار معلمان و دانش آموزان به وجود آورند.

- ۱- هدف های کلی نظام آموزشی به صورت معنی دار و دقیق تعریف شوند.
- ۲- هدف های کلی به هدف های فرعی تقسیم شوند، به طوری که در سطح مدارس قابل درک باشند.
- ۳- مدیران به کمک معلمان هدف ها را مجدداً به صورت عملی قابل اجرا در کلاس تعریف نمایند.
- ۴- مدیران با اقدامات مناسب و بالا بردن روحیه کارکنان، شرایطی فراهم سازند که معلمان هدف های شغلی و شخصی خود را با هم پیوند دهند.
- ۵- هدف ها برحسب اهمیت و فعالیت های آموزشی بر حسب کمکی که به تحقیق هدف ها می کنند ارزشیابی شوند. رعایت موارد فوق، بویژه در نظام های آموزشی متمرکز که هدف ها و برنامه ها در سطح کشوری و به وسیله وزارت آموزش و پرورش تعیین می شود، اهمیت دارد (جواهری، ۱۳۷۹؛ ۹).

## اهداف تحقیق

### الف: هدف اصلی

بررسی میزان تأثیر اجرای مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه ها.

### ب: اهداف ویژه

- ۱- بررسی شناخت مأموریت یا اهداف کلی آموزش و پرورش بر افزایش اثربخشی آموزشگاه ها.
- ۲- بررسی تجزیه و تحلیل محیط بیرونی بر افزایش اثربخشی آموزشگاه ها.
- ۳- بررسی تجزیه و تحلیل محیط درونی بر افزایش اثربخشی آموزشگاه ها.
- ۴- بررسی تجزیه و تحلیل گزینه های استراتژیک بر افزایش اثربخشی آموزشگاه ها.
- ۵- بررسی اجرا و کنترل استراتژی ها بر افزایش اثربخشی آموزشگاه ها.

## فرضیه اصلی

اجرای مدیریت استراتژیک در آموزشگاه ها بر اثربخشی آنها مؤثر است.

## فرضیه های ویژه

- ۱- شناسایی و تعیین اهداف کلی و مأموریت آموزشگاه ها بر اثربخشی آنها مؤثر است.
- ۲- تجزیه تحلیل محیط بیرونی آموزشگاه ها بر اثربخشی آنها مؤثر است.
- ۳- تجزیه و تحلیل مؤسسه بر اثر بخشی آنها مؤثر است.
- ۴- تجزیه و تحلیل گزینه های استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه ها مؤثر است.
- ۵- اجرا و کنترل استراتژی ها بر اثربخشی آموزشگاه ها مؤثر است.

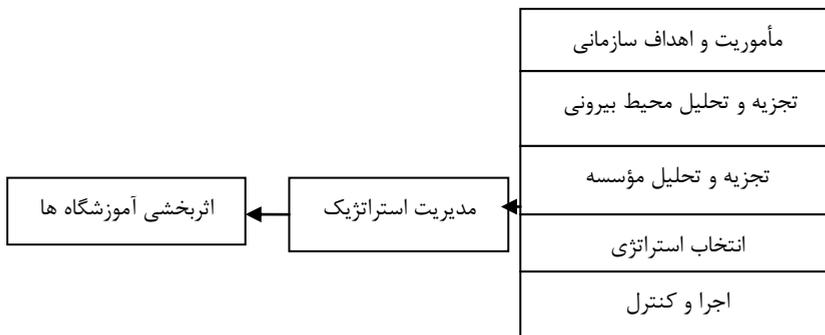
## مدل پژوهش

ذیلاً مفاهیم، ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های پژوهش در جداول (شماره ۱) قابل مشاهده است.

جدول ۱. ابعاد، مولفه ها و شاخص های پژوهش

مفهوم	ابعاد	مؤلفه و شاخص های پژوهش
۱	مأموریت و اهداف سازمان	آرمان و اهداف کلی آموزش و پرورش
		شناخت باورها و ارزش های جامعه
	رسالت و مأموریت مقطع تحصیلی	شناخت پنداره ها و آرمان های آموزش و پرورش
۲	تجزیه و تحلیل محیط بیرونی	اهداف استراتژیک مدرسه
		اهداف وظیفه ای
	محیط بین المللی	شناخت محیط اجتماعی-فرهنگی-اقتصادی-سیاسی-طبیعی در سطح بین الملل.
۳	تجزیه و تحلیل مدرسه	محیط عمومی کشور
		محیط کاری آموزشگاه
		شناخت محیط اجتماعی-فرهنگی-اقتصادی-سیاسی-طبیعی در سطح کشور.
	تجزیه و تحلیل وظیفه ای	شناسایی دانش آموزان، اولیاء، معلمان، قوانین، رقبا.
		شناسایی عوامل بازآرایی-از لحاظ ویژگی های خدمت- عمر کالا
		عوامل غیبت- عوامل تبلیغات
		شناسایی عوامل تولید- تکنولوژی- کیفیت
		شناسایی عوامل مالی- سرمایه- حسابداری- برنامه ریزی مالی

تجزیه و تحلیل عوامل تحقیق و توسعه، نوآوری، بازارهای جدید	تجزیه و تحلیل منابع انسانی	تجزیه و تحلیل گزینه های استراتژیک	۴
شناسایی منبع انسانی از لحاظ ویژگی ها، فرهنگ، ظرفیت	تأثیر متقابل و هم افزایی بین منابع داخلی مؤسسه		
استفاده مشترک از منابع داخلی سازمان: تجارب مدیریت، تبلیغات، سرمایه گذاری، کانال های توزیع و پخش.	جاذبه بازار		
شناسایی سود آوری و فایده که از انجام یک فعالیت بدست می آید.	وضعیت نسبی رقابت		
شناسایی محیط و جاذبه های محیط برای هر فعالیت	تعیین سهم نسبی بازار		
تعیین و شناسایی رقبا	تعیین و شناسایی رقبا		
تعیین کفایت و رقابت برای استراتژی انتخاب شده	انتخاب استراتژی		
تعیین احتمال ریسک برای استراتژی انتخاب شده			
تعیین هم افزایی برای استراتژی انتخاب شده			
تعیین سازگاری با محیط برای استراتژی انتخاب شده			
تعیین قابل اجرا بودن برای استراتژی انتخاب شده			
تعیین اهداف سالیانه	اهداف سالیانه	اجراء کنترل استراتژی ها	۵
تعیین اهداف وظیفه ای	اهداف وظیفه ای		
ساخت سازمانی جدید با توجه به اهداف جدید	تنظیم ساخت سازمانی		
ایجاد هماهنگی بین کارکنان با توجه به وظایف فردی آنها	هماهنگی بین کارکنان		
دادن تفویض اختیار با توجه به وظایف فردی	تفویض اختیار		
تعیین بودجه مورد لزوم برای انجام دادن وظایف و فعالیت ها	تخصیص منابع	کنترل	۶
تعیین استانداردهای موفقیت و مقیاس ها بر ورودی با توجه به استراتژی ها	تعیین استانداردهای موفقیت		
جمع آوری اطلاعات برای مقایسه نتایج با استراتژی انتخاب شده	سنجش نتایج اجراء و موفقیت ها		
تعیین فاصله بین اهداف تثبیت شده با وضعیت تحقق یافته	مقایسه نتایج نتیجه تحقق یافته با استانداردها		
تدابیر اصلاحی برای کم کردن فاصله استراتژیک	حل مشکلات و اتخاذ تدابیر اصلاحی		



شکل ۲. مدل تحلیلی

### روش تحقیق

این تحقیق که یکی از انواع تحقیق نیمه تجربی است به دنبال راه حلی برای اثر بخشی آموزشگاه ها می باشد. برای رسیدن به این هدف، راهکارها یا راه حلی هایی ارائه می دهد. حال می خواهیم بدانیم که این راه حل بر اثر بخشی آموزشگاه ها تأثیر دارد یا نه؟ برای رسیدن به این جواب مجبوریم که از مدیران مقاطع مختلف نظر سنجی کنیم، نظرسنجی توسط پرسشنامه هایی که دارای ۴۰ سوال می باشد و بین مدیران توزیع شد صورت گرفت. این سوالات بر اساس فرضیه های تحقیق طراحی شده و هر کدام به ترتیب ابعاد مدیریت استراتژیک را مورد سنجش قرار می دهد. بعد از جمع آوری پرسشنامه آن را تجزیه و تحلیل می کنیم تا فرضیه اصلی را اثبات نمائیم.

این تحقیق بنا به توضیحاتی که در بالا ذکر شد دارای توصیفی پیمایشی می باشد. توصیفی به خاطر اینکه شرایط موجود را بدون تغییر و دستکاری توصیف می کند، و پیمایشی بخاطر اینکه از مدیران نظر سنجی شده است.

### قلمرو مکانی تحقیق

برای بررسی این موضوع ما قلمرو مکانی شهرستان ملایر را انتخاب کرده ایم. در این شهر ۲۸۳ مدیر داریم که در تمام مقاطع (ابتدایی-راهنمایی-متوسطه) چه در شهر چه در روستا و چه غیرانتفاعی مشغول به کار می باشند. که به ترتیب در مقطع ابتدایی ۱۴۷

مدیر و در مقطع راهنمایی ۹۴ مدیر و در مقطع متوسطه ۴۲ مدیر در این آموزشگاه ها انجام وظیفه می کنند.

### روش نمونه گیری

برای دقت بیشتر، ما تمام جامعه آماری را که ۲۸۳ نفر می باشد در نظر گرفتیم. این کار باعث می شود که تحقیق ما تمام افراد جامعه را تحت پوشش قرار دهد و تحقیق از دقت و پایانی بیشتری برخوردار گردد.

### روش تجزیه و تحلیل آماری

چون نوع متغیرهای ما از نوع کیفی می باشد، ما برای اندازه گیری آنها از پرسشنامه استفاده می کنیم که دارای طیف های مختلفی می باشد. بهترین روش آماری برای تجزیه و تحلیل اطلاعات این تحقیقات کای دو با  $X^2$  می باشد.

### کاربرد آزمون $x^2$ و شرایط آن

آزمون های مجذور کای به گونه کلی جزء آزمون های غیر پارامتری است که از آنها اصولاً به منظور مقایسه نسبت ها، درصدها و فراوانی ها در مسائل یک متغیری یا چند متغیری استفاده می شود. آزمون خوبی برازندگی که با استفاده از مشخصه آماری مجذور کای پیروان صورت می گیرد نیز یکی از مهم ترین این آزمون ها است که در پژوهش های علوم رفتاری فراوان با این پرسش روبرو می شویم که آیا شکل توزیع نمره های افراد در تست بخصوصی نرمال هست یا نه؟ برای یافتن جواب این پرسش می توانیم ضمن تقسیم توزیع نظری نرمال به بخش های مختلف تقسیم کرده و سرانجام، فراوانی های این بخش را در دو توزیع با انجام آزمون خوبی برازندگی با هم مقایسه و مشخص کنیم که شکل توزیع مشاهده شده نرمال هست یا نه.

این سطح (مقیاس) کمی پیشرفته تر از سطح اسمی است. علاوه بر دارا بودن یا دارا نبودن یک صفت می توان ترتیب آنها را نیز از لحاظ شدت و ضعف نسبی تعیین نمود. اشکال عمده این سطح معلوم نبودن فاصله میان طبقات است. متغیرهای ذهنی در این سطح قابل سنجش می باشند. این سطح دارای دو حالت می باشد.

۱-متغیر ترتیبی کیفی، که با حرف بیان می شود.

۲- متغیر ترتیبی کمی، که در این تحقیق حالت اول را دارا می باشد (ساعی، ۱۳۸۱؛ ۲۲).

### روایی، اعتبار

ابزار اندازه گیری داده های جامعه آماری پرسشنامه بوده است که روایی و پایایی آن تصورات آنچه خواهد گذشت، بدست آمد. مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه گیری، بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد. اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه گیری های نامناسب و ناکافی می تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و ناروا سازد. برای بدست آوردن روایی سوالات، قبل از توزیع سوالات بین مدیران، در حدود ۲۰ عدد از پرسشنامه ها را بین صاحب نظران و استادان دانشگاهی توزیع شد. از آنها در خصوص روایی سوالات و آیا در مورد تاثیر اجرای مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه ها می باشند نظر خواهی خواهد شد که تقریباً همه آنها این پرسشنامه را تأیید کردند.

### پایایی

در عرف افراد معتبر کسانی هستند که رفتارشان همسان، قابل اعتماد و قابل پیش بینی است. یعنی آنچه فردا یا هفته بعد انجام خواهند داد با آنچه امروز انجام می دهند و آنچه که هفته پیش انجام داده اند همسان است، می گوئیم آنان افرادی پایا و با ثبات هستند. در سوالات هم اگر این پرسشنامه توسط کسانی دیگر در جاهای دیگر انجام شود باید به همین جواب دست پیدا کنیم. یک آزمون زمانی دارای پایایی است که نمره های مشاهده و نمره های واقعی آن دارای همبستگی بالایی باشند. برای بدست آوردن پایایی سوالات ما ۴۰ سوال در بین پاسخگویان توزیع کرده ایم بعد از جمع آوری آنها برای بدست آوردن پایایی سوالات از روش آلفای کرونباخ استفاده نمودیم که به شرح ذیل می باشد، که پایایی سوالات در حدود ۰/۷۸۲۳ می باشد (خاکی، ۱۳۷۸؛ ۲۵۰).

### رابطه روایی و پایایی

یکی از پرسش های مهم پژوهشگران این است که اعتبار کدام نتیجه بیشتر است و به کدام نتیجه بیشتر می توان اعتماد کرد؟ پاسخ را اینگونه می توان جواب داد که اگر نتایج به دست آمده از اعتبار و پایایی آزمون را به مانند گلوله های اصابت کرده به سیل هدف در نظر بگیریم، اگر گلوله ها تقریباً کنار هم قرار گرفته باشند بنابراین قابل اعتماد ترند (درست مانند وقتی که

از یک مجموعه افراد، دو بار یک آزمون به عمل آید و نمرات هر فرد از این مجموعه در هر دو آزمون تقریباً یکسان باشد).

در این تحقیق با توجه به اینکه ۰/۸۰ صاحب نظران اعتبار آن را تأیید کرده اند و با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون پایایی سوالات از روش آلفای کرونباخ که ۰/۷۸ می باشد نتیجه می گیریم که پرسشنامه این تحقیق از اعتبار و پایایی بالایی برخوردار است.

### آزمون فرضیه های پژوهش فرضیه اصلی

اجرای مدیریت استراتژیک در مدارس بر اثربخشی آنها مؤثر است.  $H_0$   
اجرای مدیریت استراتژیک در مدارس بر اثر بخشی آنها مؤثر نیست.  $H_1$   
از مقایسه مقدار معنی داری عدد ۰/۰۵ و درجه آزادی ۱۶ که مقدار  $x^2 df=24/99$  بدست می آید.

با  $X^2$  بدست آمده از جدول توافقی که در حدود ۱۷۲/۵۸ می باشد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  رد می شود و  $H_1$  فرض تحقیق تأیید می شود.

به دلیل اینکه اختلاف بین اعداد بدست آمده از جدول C مقادیر بحرانی مجذور  $X^2$  با اعداد بدست آمده از جدول توافقی بسیار زیاد است. پس نتیجه می گیریم که هرچه اختلاف بین این دو متغیر بیشتر باشد به همان نسبت پیوستگی نیز بیشتر است و مدیریت استراتژیک و اجرای آن در آموزشگاه ها بر اثربخشی آنها بسیار مؤثر است.  
خلاصه پردازش فرضیه اصلی در جدول (شماره ۲) قابل مشاهده است.

جدول ۲. خلاصه پردازش فرضیه اصلی

سوالات اثربخش	موارد			
	جمع	تعداد داده های گمشده	تعداد داده های معتبر	داده های معتبر
	درصد	درصد	درصد	درصد
	تعداد داده ها	تعداد داده ها	تعداد داده ها	تعداد داده ها
	۱۰۵۳۰	۰	۱۰۵۳۰	۱۰۵۳۰
	٪۱۰۰	٪۰	٪۱۰۰	٪۱۰۰

جدول ۳. جدول توافقی سوالات اثربخش

	اثربخشی					جمع
	خیلی کم	کم	تا حدودی	زیاد	خیلی زیاد	
عامل اول	۸	۳۷	۱۵۲	۴۳۸	۹۸۸	۱۶۲۳
عامل دوم	۲۱	۴۷	۱۳۳	۴۵۰	۹۶۶	۱۶۱۷
عامل سوم	۲۰	۸۸	۳۱۰	۹۲۷	۱۵۶۲	۲۹۰۷
عامل چهارم	۳۲	۷۷	۲۶۷	۶۴۴	۸۰۹	۱۸۲۹
عامل پنجم	۲۶	۵۴	۲۱۹	۷۶۵	۱۴۹۰	۲۵۵۴
جمع	۱۰۷	۳۰۳	۱۰۸۱	۳۲۲۴	۵۸۱۵	۱۰۵۳۰

جدول ۴. تست کای اسکوئر

مقدار معناداری جانبی	درجه آزادی	مقدار	مقدار آماده کای اسکوئر
۰/۰۰۰	۱۶	۱۷۲/۵۸۵	آزمون نسبت درست نمایی
۰/۰۰۰	۱۶	۱۷۰/۷۱۴	ارتباط منفی
۰/۰۰۰	۱	۱۳/۴۰۶	ارتباط خطی
		۱۰۵۳۰	تعداد موارد معتبر

### آزمون فرضیه های پژوهش

**فرضیه اول:** شناسایی و تعیین اهداف کل آموزشگاه ها بر اثربخشی آنها مؤثر نیست.  $H_0$

شناسایی و تعیین اهداف کلی بر اثر بخشی مؤثر است.  $H_1$

با مقایسه معنی داری با عدد ۰/۰۵ نتیجه می گیریم که فرض  $H_0$  رد می شود که مقدار  $X$  بدست آمده از جدول ۲۴/۹۹ است و  $X^2$  بدست آمده از جدول فراوانی ۴۰/۰۹ می باشد چون مقدار بدست آمده از جدول  $X^2$  کمتر است  $H_0$  رد می شود و  $H_1$  تأیید می شود. در نتیجه فرضیه  $H_0$  رد می شود و فرضیه تحقیق تأیید می شود.

**فرضیه دوم:** تجزیه و تحلیل محیط بیرونی بر اثربخشی آموزشگاه ها مؤثر است.

تجزیه و تحلیل محیط بر اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر نیست.  $H_0$

تجزیه و تحلیل محیط بر اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر است.  $H_1$

از مقایسه مقدار معنی داری با عدد ۰/۰۵ و درجه آزادی ۱۵ که مقدار  $df=24/99$   $X^2$  می شود با  $X^2$  بدست آمده از جدول فراوانی توافقی که در حدود ۷۳/۶۳ می باشد.

در نتیجه فرضیه  $H_0$  رد می شود و  $H_1$  فرض تحقیق تأیید می شود.

**فرضیه سوم:** تجزیه و تحلیل محیط داخلی مؤسسه بر اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر است.

تجزیه و تحلیل محیط داخلی مؤسسه بر اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر نیست.  $H_0$

تجزیه و تحلیل محیط داخلی مؤسسه بر اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر است.  $H_1$

از مقایسه مقدار معنی داری عدد  $0/05$  و درجه آزادی  $30$  که مقدار  $df=77/36$   $x^2$  می شود با  $x^2$  بدست آمده از جدول فراوانی توافقی که در حدود  $102/93$  می باشد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  رد می شود و  $H_1$  فرض تحقیق تأیید می شود.

**فرضیه چهارم:** تجزیه و تحلیل گزینه های استراتژیک بر اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر است.

تجزیه و تحلیل گزینه های استراتژیک بر اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر نیست.  $H_0$

تجزیه و تحلیل گزینه های استراتژیک بر اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر است.  $H_1$

از مقایسه مقدار معنی داری عدد  $0/05$  و درجه آزادی  $18$  که مقدار  $df=32/67$   $x^2$  می شود با  $x^2$  بدست آمده از جدول فراوانی توافقی که در حدود  $57/55$  می باشد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  رد می شود و  $H_1$  فرض تحقیق تأیید می شود.

**فرضیه پنجم:** اجرا و کنترل استراتژی ها بر اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر است.

اجرا و کنترل استراتژی ها بر اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر نیست.  $H_0$

اجرا و کنترل استراتژی ها بر اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر است.  $H_1$

از مقایسه مقدار معنی داری عدد  $0/05$  و درجه آزادی  $27$  که مقدار  $df=40/11$   $x^2$  می شود با  $x^2$  بدست آمده از جدول فراوانی توافقی که در حدود  $63/77$  می باشد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  رد می شود و  $H_1$  فرض تحقیق تأیید می شود.

### نتیجه گیری

از مقادیر بدست آمده در تجزیه و تحلیل آماری فرضیه یکم چنین استنباط می شود که شناخت و تعیین اهداف کلی آموزش و پرورش بر اثر بخشی آموزشگاه مؤثر است. باید یک مدیر از اهداف کلی و مأموریت های آموزش و پرورش اطلاع کافی داشته باشد و بر اساس آن برای آموزشگاه خود اهداف سالانه تعیین کند.

از مقادیر بدست آمده در تجزیه و تحلیل آماری فرضیه دوم چنین استنباط می شود که در تجزیه و تحلیل محیط بیرونی علی الخصوص محیط نزدیک بر اثر بخشی آموزشگاه مؤثر است. همچنین اختلاف  $df=24/99$   $x^2$  با  $x^2=73/63$  محاسبه شده بسیار است و این نشان دهنده تأثیر گذاری و مؤثر بودن بسیار این عامل بر اثر بخشی می باشد.

از مقادیر بدست آمده در تجزیه و تحلیل آماری فرضیه سوم چنین استنباط می شود که در تجزیه و تحلیل محیط داخلی مؤسسه بر اثر بخشی آموزشگاه مؤثر است. و اگر مدیر بتواند با استفاده از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی استراتژی مناسبی اتخاذ کند حتماً به اثر بخشی خواهد رسید. همچنین اختلاف  $F = 24/99$  با  $F_{\alpha} = 73/63$  محاسبه شده بیانگر این مطلب است که این عامل و این فرضیه از تمام عامل ها بیشتر مؤثر بوده و مدیران به منابع داخلی آموزشگاه ها اعتقاد بیشتری دارند که بر اثربخشی مؤثر تر می باشد.

از مقادیر بدست آمده در تجزیه و تحلیل آماری فرضیه چهارم چنین استنباط می شود که در تجزیه و تحلیل گزینه های استراتژیک بر اثربخشی مؤثر است. همچنین اختلاف  $F = 38/86$  با  $F_{\alpha} = 57/55$  محاسبه شده می توان نتیجه گرفت که این عامل بر اثربخشی آموزشگاه ها بسیار مؤثر است.

از مقادیر بدست آمده در تجزیه و تحلیل آماری فرضیه پنجم چنین استنباط می شود که اجراء و کنترل استراتژیک بر اثر بخشی مؤثر است. همچنین اختلاف  $F = 40/11$  با  $F_{\alpha} = 63/67$  محاسبه شده بیان گر این مطلب می باشد.

در خصوص فرضیه اصلی تحقیق باید اذعان کرد که این شیوه مدیریت در اثر بخشی آموزشگاه ها مؤثر می باشد. از اختلاف  $F = 26/29$  با  $F_{\alpha} = 172/58$  می توان نتیجه گرفت هر چه اختلاف بین  $F$  جدول  $F_{\alpha}$  محاسبه شده بیشتر باشد نشان دهنده میزان پیوستگی و مؤثر بودن این متغیرها به هم می باشد.

## منابع

- آذر، عادل. مؤمنی، منصوره. (۱۳۸۱)، آمار کاربرد آن در مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین مکتب علوم انسانی دانشگاه ها، ششم.
- امیرکبیری، علیرضا. (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک، نشر دانش، سوم.
- استونر، جمیزای اف. (۱۳۸۹)، مدیریت، علی پارسائیان - سید محمد اعرابی. ناشر دفتر پژوهش های فرهنگی تهران، سوم.
- اوسکاران، (۱۳۸۲)، روش های تحقیق در مدیریت، محمد صائبی مرکز آموزش و مدیریت دولتی.
- انسف، ایگور، ادوارد- جی، مک دانل. (۱۳۷۵)، استقرار مدیریت استراتژیک، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها .

- بازرگان، عباس. (۱۳۸۴)، برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، دانشگاه آزاد.
- پاول، ساموئل. (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک در برنامه های توسعه، اشرف افخمی علی ناشر سازمان مدیریت صنعتی.
- پور ظهیر، علی نقی. (۱۳۷۹)، برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، فصلنامه مدیریت شماره ۷۱.
- جواهری، منوچهر. (۱۳۷۹)، مدیریت تحول، دفتر همکاری های علمی بین المللی آموزش و پرورش.
- حلاجیان، ابراهیم. (۱۳۷۹)، برنامه ریزی آموزشی و استراتژیک، دفتر همکاری های علمی بین المللی آموزش و پرورش
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۸)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، ناشر مرکز تحقیقات علمی کشور، اول.
- خاکسار، منصور. (۱۳۷۹)، طراحی مدل اجرایی استراتژیک مناسب جهت توسعه صنعتی اسنائی کردستان، رساله دکتری، دانشگاه علوم و تحقیقات تهران.
- دلاور، علی. (۱۳۸۰)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و علوم اجتماعی، انتشارات رشد.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۰) تئوری سازمان، سید مهدی الوانی، انتشارات صفار، سوم.
- رازی، علیرضا. (۱۳۷۳)، بررسی ارتباط مدیریت استراتژیک با موفقیت سازمانی در سازمان صنایع ملی ایران، رساله دکتری، دانشگاه علوم و تحقیقات تهران
- سرمد، زهره. بازرگان، عباس. روش تحقیق در علوم رفتاری.
- ساعی، علی. (۱۳۸۱)، تحلیل آماری و علوم اجتماعی با نرم افزار SPSS، ناشر کیهان مهر، سوم.
- صافی، احمد. (۱۳۷۱)، تحقیقی درباره ویژگی های رفتاری مدیر اثر بخش، فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۴.
- علاقه بند، علی. (۱۳۷۱)، رهبری اثربخش از راه ارتباط رویارویی میان مدیر و کارکنان، فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش.
- غفاریان، وفا. علی احمدی، علیرضا. (۱۳۸۲)، تفکر استراتژیک، ماهنامه تدبیر.

-کولوبندی، عبدالله. (۱۳۸۸)، معیارهای هفتگانه برای ارزیابی اثر بخشی سازمان، مجله تدبیر، شماره ۵۶.

-لاکت، جان. مدیریت اثربخش، سید امین الله علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

-محب علی، داود. دکتر حسین رحمانی سرشت، (۱۳۸۳)، مدیریت استراتژیک کاربردی. ندیمی، محمد تقی. (۱۳۷۰)، آموزش و پرورش ابتدایی راهنمایی و متوسطه، انتشارات مهرداد.

-هومن، حیدر علی. (۱۳۷۸)، استنباط آماری در پژوهش رفتاری، نشر پارسا، چهارم.

-هیوز، آرون. (۱۳۸۸)، مدیریت دولتی نوین، مترجم دکتر سید مهدی الوانی و دیگران، انتشارات مروارید، سوم.

-Chandler. A.D,1982, strategic and structure ,the mit press, combridg,mass.

-David, fred R.2001, strategic management, macmillian publishing company 866 third Avenue newyork.

-Etzioni,1994, modern organization( Englewood cliffs, NJ perentice Hall)

-Hafer. charles w. and Don schende,2004, strategy formulation and Analytical concepts, west publishing company ,st. paul, Minnesota.

-Lenz .R.T. managing the valuation of the strategic planning process business Horipons 30. no. 1.(January- february1987).

-Montana, Patrick, 2002, management Haupauge, Newyork 11.

-Waterman ,J.R Robert H,1987, the Renewal factor: How the Best Get and keep the competitive Edge.