



## شیوه های جذب منابع مالی در مدارس توسط مدیران موفق

اسماعیل دریس جمعه<sup>۱</sup>، سکینه شاهی<sup>۲\*</sup>، احمد سعیدی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز

<sup>۲</sup> استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز\* (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز

ارتباط با نویسنده: saeedi@scu.ac.ir & sshahi@scu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۱۶، تاریخ انجام اصلاحات: ۱۳۹۷/۰۶/۲۹، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۳۱

## Methods of Attracting Financial Resources in Schools by Successful Managers

Ismail DrisJomeh<sup>1</sup>, Sakineh Shahi<sup>2</sup>, Ahmad Saeedi<sup>3</sup>

1- MSc in Educational Management, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University, Ahvaz

2- Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Chamran University, Ahwaz\* (Corresponding Author)

3- Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Chamran University, Ahvaz

Received 07/09/2018, Revised 20/09/2018, Accepted 22/09/2018

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی مهارت های مدیران و موفقیت آنها در جذب منابع مالی مدارس دولتی شهر بندر امام خمینی بود. روش پژوهش، روش آمیخته بود. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و معلمان زن و مرد مدارس ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم دولتی شهر بندر امام خمینی بود. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای، ۵۰ مدرسه، ۵۰ مدیر و ۲۵۰ معلم به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی آن توسط اساتید گروه علوم تربیتی تأیید شد. پایایی آن به وسیله آزمون آلفای کرونباخ ۰/۷۵ محاسبه شد. در بخش کیفی، از مصاحبه با ۷ تن از مدیران موفق که روش نمونه گیری آن هدفمند بوده، استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کمی، رگرسیون چندگانه، و در بخش کیفی، مقوله بندی داده ها است. نتایج نشان می دهد که مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران، به طور متوسط ۰/۴۴ درصد از واریانس جذب منابع مالی را توضیح داده است. همچنین، سایر یافته ها حاکی از آن است که مدیران موفق نسبت به مدیران ناموفق، بیشتر از سبک های واقع گرا و سبک تحلیلی استفاده کرده اند. استراتژی های مدیران موفق شامل اقدامات آموزشی، فرهنگی و اقتصادی برای جذب منابع مالی بوده است.

**کلمات کلیدی:** شیوه های جذب، منابع مالی، سبک مذاکره، مهارت های مدیریت

## مقدمه

مهارت ادراکی، یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم). به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده، تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید. مهارت‌های ادراکی شامل منظم بودن، آینده نگری، شناخت نقاط قوت و ضعف، هدف گذاری تعیین اولویت‌های سازمانی، برنامه ریزی جامع، تدوین راهبرد، خلاقیت و ... می باشد. خلاقیت، ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود ارتقا کیفیت یا کمیت فعالیت‌های سازمان؛ مثلاً افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات بهتر و جذب منابع کارآمدتر می باشد(همان). بنابراین مدیران بایستی دانش و تجربه و مهارت‌های لازم در زمینه مهارت‌های ارتباطی (از جمله آشنایی با فنون مذاکره) و نیز مهارت‌های ادراکی از جمله خلاقیت را دارا باشند تا بتوانند از عهده وظایف واگذار شده برآیند و نقش خود را به خوبی ایفا نمایند. مدیریت با نقش نافذ و مؤثری که در امر هدایت و رهبری فراگردهای آموزش و پرورش در جهت هدفهای آن دارد، به طور بالقوه می تواند هم موجب تقویت و تجهیز و پیشرفت نظام آموزشی شود و هم موجب تزلزل و از هم پاشیدگی آن گردد. لذا تأمین و یا جذب این منابع در این مؤسسات، بستگی به مهارت‌های مدیران مدارس در این زمینه دارد [۰۰].

تقاضای فزاینده برای آموزش از یک سو و محدودیت عمومی منابع مالی از سوی دیگر، باعث شده است که همواره یکی از دغدغه های نظام آموزش و پرورش، کمبود منابع مالی و امکانات کافی جهت پاسخگویی به نیازهای فضاهای آموزشی باشد. به نوشته آفاخشی

[۱] بهترین راه برای فهم و شناخت زمینه ی تأمین منابع مالی آموزش و پرورش این است که آن را به عنوان یک پدیده مبتنی بر تصمیم گیری در نظر گرفت که در آن تصمیم های آموزشی باید به شیوه های تأمین منابع مالی برای آموزش و پرورش ترجمه شوند. تا صد سال پیش کمتر کشوری وجود داشت که دولت آن خود را در برابر تأمین و تخصیص منابع مالی به نظامهای آموزشی مسئول بداند. لیکن به تدریج با روشن تر شدن آثار مثبت آموزش برای افراد و جامعه، این امر یکی از وظایف اصلی دولت ها تلقی شد. به همین دلیل، مطالعه و تحقیق درباره ی مسائل مالی آموزش همیشه از اهمیت بالایی برخوردار بوده است. مدارس به عنوان کارسازترین و واقعی ترین فرایند در دستیابی جامعه به تعالی، نیازمند به مدیریت کارآمد و ماهر می باشند تا بتوانند علاوه بر انجام امر آموزش، امکانات لازم و هزینه های آموزشی از قبیل تأمین تجهیزات آموزشی، کادر اجرایی مجرب، فعالیت های فوق برنامه و ملزومات فردی دانش آموزان را تأمین نمایند. این میسر نمی شود مگر با تأمین منابع مالی بیشتر برای دانش آموزان در طول دوران تحصیلی. با توجه به اینکه هزینه های رو به رشد آموزش، از محل اعتبارات عمومی دولت و نیز بخشی از درآمدهای هر خانوار تأمین می گردد، بایستی مدیران از هماهنگی و پویایی و مهارت‌های بیشتری در زمینه جذب منابع برخوردار باشند. مدیران برای ایجاد روابط جهت دستیابی به مواد و منابع مالی، باید محیط را ارزیابی کنند و استراتژی‌هایی را به کار گیرند که درخور و مناسب با نیازهایشان باشد.

در تئوری وابستگی به منبع، چنین استدلال می شود که سازمانها می کوشند وابستگی خود را به سازمانهای دیگر از نظر تأمین منابع مهم کاهش دهند و در این راه تلاش می کنند بر محیط اعمال نفوذ نمایند تا منابع مورد نیاز در دسترس قرار گیرد. هرگاه سازمان بوسیله وابستگی های بیشتر تهدید گردد، می کوشد بر منابع خارجی اعمال نفوذ کند، آنها را تحت کنترل قرار دهد و وابستگی خود را کاهش دهد [۸]. اکثر مدیران مدارس، برای رفع کمبودهای مالی مدرسه تلاش می کنند تا از طریق انجمن اولیا و مربیان و والدین به رفع کمبودهای مالی بپردازند. اما استقبال کم والدین از جلسات اولیا و مربیان، بسیاری از مدیران را در این مسیر ناکام می گذارد. مشاهدات محققین در مدارس شهر بندرامام خمینی نشان میدهد که برخی از مدیران مدارس بندر امام در جذب منابع مالی توانا بوده اند، در حالی که پاره ای دیگر در این خصوص موفق نبوده و با مشکلات مالی عدیده ای دست و پنجه نرم می کنند. با توجه به نقش مهارتهای مدیران در اداره مدارس و نیز تأثیر منابع مالی در بهبود و پیشرفت تعلیم و تربیت، سوالی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته، این است که مدیران مدارس شهر بندر امام خمینی تا چه اندازه از مهارتهای مدیریتی برخوردارند و رمز موفقیت مدیران موفق در جذب منابع مالی چیست؟

### اهداف تحقیق

هدف کلی: بررسی عوامل مؤثر بر جذب منابع مالی در مدارس بندر امام خمینی

اهداف فرعی

بررسی میزان برخورداری مدیران مدارس بندر امام خمینی از مهارتهای سه گانه مدیریتی

مقایسه مهارتهای مدیران موفق و ناموفق در جذب منابع مالی

بررسی استراتژیهای مدیران موفق در جذب منابع مالی

### سؤالات تحقیق

جهت دستیابی به هدفهای فوق سؤالات زیر مطرح میگردد:

مدیران مدارس بندر امام خمینی تا چه اندازه از مهارتهای سه گانه مدیریتی برخوردارند؟

مدیران موفق در جذب منابع مالی نسبت به مدیران ناموفق، از چه مهارتهایی برخوردارند؟

مدیران موفق در جذب منابع مالی نسبت به مدیران ناموفق، از چه استراتژیهایی استفاده می کنند؟

### فرضیه های تحقیق

۱-۲- بین میزان مهارتهای سه گانه مدیران با جذب منابع مالی رابطه معنی داری وجود دارد.

۲-۲- بین مهارتهای ادراکی مدیران موفق با مدیران ناموفق در جذب منابع مالی رابطه معنی داری وجود دارد.

۳-۲- بین مهارتهای انسانی مدیران موفق با مدیران ناموفق با جذب منابع مالی رابطه معنی داری وجود دارد.

۴-۲- بین مهارتهای فنی مدیران موفق با مدیران ناموفق با جذب منابع مالی رابطه معنی داری وجود دارد.

### مبانی نظری و پیشینه ی پژوهش

اهمیت و نقش آموزش و پرورش در توسعه و اعتلای جامعه بر نظر اقتصاددانان پوشیده نبوده است. آدم اسمیت، در قسمتهای مختلف کتاب ثروت ملل، بر نقش کار در ایجاد ثروت و اهمیت آموزش و پرورش

در تشدید آن تأکید کرده است. به باور او، کسب دانش مستلزم انجام هزینه‌هایی است که جنبه سرمایه‌ای دارند، نه مصرفی. دریافت‌کننده آموزش به هر صورت به سرمایه‌های ثابتی تبدیل می‌شود که در فرایند تولید، قدرت تولید فرد و درآمد جامعه را ارتقا خواهد بخشید. اسمیت بر این باور بود که استعدادهای افراد نوعی ثروت ملی است و بایستی اهمیت زیادی برای آن قائل گشت و بهره‌بسیاری از آن جست. به نظر وی حقوق و دستمزد معلم مدرسه و استاد دانشگاه بایستی با میزان کار و تلاش وی در امر آموزش متناسب باشد، در این صورت انگیزه کسب درآمد بیشتر، معلم و استاد را به کوشش بیشتری و می‌دارد و موجب ارتقای سطح فرهنگ جامعه می‌گردد [۶۶].

شولتز<sup>۱</sup> و بکر، دو تن از اقتصاددانان معاصر هستند که تئوری سرمایه‌انسانی را از مراحل کلاسیک و ابتدائی خود به حالت پیشرفته و تحلیلی امروزی ارائه نموده‌اند [۹]. به اعتقاد شولتز، توانایی‌های اکتسابی انسانها، مهمترین منبع رشد بهره‌وری و توسعه اقتصادی سال‌های اخیر به حساب می‌آیند [۴۴]. از آنجا که توسعه چنین توانایی‌هایی مستلزم صرف منابع کمیاب است، شایسته است که سرمایه‌گذاری در سرمایه‌انسانی، به عنوان یکی از مقوله‌های اقتصادی مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد. شولتز بر این حقیقت اصرار دارد که مفهوم سرمایه نه تنها شامل سرمایه‌های فیزیکی و کالایی است، بلکه سرمایه انسانی را نیز بایستی در برگیرد. بدین ترتیب، شولتز به توانایی‌های اکتسابی انسان به صورت یک «سرمایه» از پیش تولید شده و یک عامل هدفدار تولید می‌نگرد. اهمیت نظریه شولتز در بیان این مطلب است که وی، برخلاف اقتصاددانان کلاسیک و نئوکلاسیک، نیروی کار را به هیچ وجه به عنوان یک عامل همگن و متجانس قلمداد نمی‌کند. او در بررسی خود طی سالهای ۱۹۲۹-۱۹۵۶ نشان داد که ۲۰ الی ۴۰ درصد رشد درآمد ملی در ایالات متحده آمریکا به علت سرمایه‌گذاری‌های آموزشی است. وی علت عقب ماندگی و توسعه نیافتگی کشورها را عدم توجه به سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی می‌داند. به عقیده او سرمایه‌گذاری در آموزش‌های مناسب و هدفدار مهمترین بعد سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی است. وی توجه به سرمایه‌انسانی و خلق ارزش‌های مادی و معنوی والا را برای آموزش دیده‌ها و صاحبان تفکر و فن، اساس و زیربنای توسعه اقتصادی می‌داند، به طوری که به نظر وی «کلید توسعه اقتصادی، خود انسان است نه منابع مادی» [۳۳].

بر اساس آنچه که ذکر شد، آموزش و پرورش به عنوان یک نوع سرمایه‌گذاری بر روی انسان و آثار پایایی آن به صورت شکلی از سرمایه، منبع ارائه خدمات تولیدی است که دارای ارزش اقتصادی برای فرد و جامعه می‌باشد. تحصیل علم و دانش چه از طریق نظام آموزشی (دبستان، دبیرستان و دانشگاه) و چه از طریق آموزش ضمن کار و خدمت، نمونه‌هایی از سرمایه‌گذاری در سرمایه‌انسانی به شمار می‌آید.

براساس نظریه وابستگی به منبع، سازمانها برای بقاء، رشد و توسعه خود به منابع موجود در محیط وابسته هستند. بنابراین هدف یک سازمان از یک سو به حداقل رساندن وابستگی خود به منابع مورد نیاز از سایر سازمانها و از سوی دیگر، یافتن راههایی برای نفوذ بر آنها برای عرضه خدمات جهت دستیابی به منابع مورد نیاز است. طبق این نظریه، تحلیل روابط بین سازمانی، درون شبکه سازمان می‌تواند به مدیران کمک کند تا روابط قدرت-وابستگی بین سازمان و دیگر بازیگران شبکه را درک کنند. چنین

<sup>1</sup> .Theodore Schultz



دانشی به مدیران اجازه می دهد تا سرچشمه های احتمالی تاثیرگذاری محیط بر سازمان را پیش بینی کنند و راههایی برای خنثی کردن این تاثیرات بیابند [۱۱].

هنگامی که سازمانها احساس کنند از نظر تأمین منابع در محدودیت قرار گرفته اند، در پی راههایی بر می آیند تا به نوعی استقلال دست یابند [۸]. هم چنین در واکنش به نیازهای خود می کوشند تا بین استقلال و داشتن رابطه «بین سازمانی» نوعی تعادل برقرار کنند. سازمان ها برای حفظ بقای خود می کوشند تا به عوامل محیطی دست یابند و آنها را تغییر دهند یا تحت کنترل خود در آورند و برای رسیدن به این هدف، از استراتژی هایی استفاده می کنند که شامل موارد ذیل می باشند (همان: ۱۷۴):

**ائتلاف رسمی استراتژیک:** هنگامی صورت می گیرد که دو شرکت از نظر موقعیت جغرافیایی، مهارت و خط تجاری مکمل هم باشند نوعی ائتلاف رسمی استراتژیک تشکیل می دهند و این ائتلاف از مجرای بستن قرارداد یا مشارکت خصوصی میسر می گردد.

**بستن قرارداد و مشارکت خاص:** سازمانها برای کاهش عدم اطمینان اقدام به بستن قرارداد یا پیمان می کنند و بدین وسیله نوعی رابطه قانونی با سازمانهای دیگر به وجود می آورند. این نوع قراردادها در قالب گرفتن جواز یا حق استفاده از امتیاز صورت می گیرد.

**دعوت به همکاری:** گاهی یک سازمان، مشتریان یا عرضه کنندگان ذی نفوذ را به عضویت هیأت مدیره خود در می آورد. برای مثال، امکان دارد یک مؤسسه تولیدی، رئیس کل یک بانک را به عضویت هیأت خود در آورد. این مقام بانکی، به عنوان یک عضو سازمان، در جهت تأمین منافع آن عمل خواهد کرد.

**استخدام مدیران سرشناس:** نقل و انتقال مدیران اجرایی سرشناس، یکی دیگر از روش هایی است که سازمانها سعی می کنند بدان وسیله با سازمانهای خارجی رابطه مطلوبی برقرار کنند. **تبلیغ:** سازمان ها از گذشته های دور می کوشیده اند تا از طریق تبلیغ با محیط خارجی رابطه ای نیکو و مطلوب برقرار کنند.

یکی از راهبردهای کلی برای برخورد با تعارض سازمانی، مذاکره و چانه زنی است. مذاکره فرایندی است که تقریباً همه روزه و همه جا و بویژه در سازمانها بین افراد انجام می شود و در جهان امروز گریزی از آن نیست. اکثر مدیران به اهمیت مذاکره واقف هستند، زیرا زمان قابل توجهی از زندگی حرفه ای خود را صرف مذاکره می کنند. موفقیت و اثربخشی حرفه ای آنان به شدت از توانایی آنها در هنر و فن مذاکره متأثر است (حیدری، ۱۳۸۳: ۵۷). حل تعارض های ناشی از پرداخت حقوق، مزایای جنبی و شرایط محیط کار نیازمند مذاکره مستقیم کارفرمایان با کارکنان یا نمایندگان آنان است [۴].

مذاکره یک فرایند ارتباطاتی است که طرفین می خواهند پیامی را بفرستند و بر آن تأثیر بگذارند. بنابراین قدرت در مذاکره، توانایی برای گذاشتن تأثیرات دلخواه بر تصمیم گیری های دیگری است [۱۸].

سبکهای مختلفی برای مذاکره وجود دارد که عبارتند از:



**سبک واقع‌گرایی<sup>۱</sup>:** افراد پیرو این سبک، واقعیات را به شکل بی‌طرف نشان می‌دهند، واقعیات را با تجربه ارتباط می‌دهند، عکس‌العمل آرام و متین دارند و برای پیدا کردن دلیل و مدرک و بیانات متکی بر دلیل و مدرک کنکاش می‌کنند [۳].

**سبک شهودی<sup>۲</sup>:** افراد پیرو این سبک، عبارات گرم و هیجان‌انگیز بیان می‌کنند، بر کل مساله یا موقعیت تمرکز می‌کنند، اصول و مبانی را مبنا قرار می‌دهند، برای آینده طرح ریزی می‌کنند، در یک زمان فشار می‌آورند و در زمان دیگر عقب نشینی می‌کنند، موضوعات را به صورت دو به دو با یکدیگر طرح می‌کنند.

**سبک هنجاری (تکلیفی)<sup>۳</sup>:** افراد پیرو این سبک، قضاوتی برخوردار می‌کنند، واقعیات را مطابق مجموعه ارزش‌های فردی تشخیص داده، ارزیابی، رد و تأیید می‌کنند، موافقت و مخالفت می‌کنند، از چیزهایی اثبات شده استفاده می‌کنند، پیشنهاد چانه زنی می‌کنند، پیشنهاد پاداش و محرک‌ها می‌دهند، از احساسات و عواطف برای رسیدن به توافق استفاده می‌کنند.

**سبک تحلیلی<sup>۴</sup>:** افرادی که پیرو این سبک‌اند به دنبال این هستند که نتایج را طرح و در موارد مذاکره به کار ببرند، برای طرفداری یا مخالفت با موقعیت خود با دیگران استدلال می‌کنند، هدایت می‌کنند، تفکیک و تجزیه و تحلیل می‌کنند، روابط قسمت‌ها را شناسایی می‌کنند [۱۸].

پژوهش‌های اندکی در مورد جذب منابع مالی در مدارس انجام گرفته است. پژوهش آقاخشی [۱] آشکار ساخت کمک مالی و معنوی اولیا و طرح عوارض و مالیات غیر مستقیم، درصدی از درآمد شهرداریها، آگاه نمودن اولیا دانش‌آموزان در زمینه تعلیم و تربیت و حمایت انجمن اولیا و مربیان و واگذاری بخشی از هزینه‌های مدارس به اولیا و خصوصی سازی از جمله عواملی هستند که مورد توجه مدیران و اولیا می‌باشد و از عوامل مؤثر در جذب درآمد مالی تلقی می‌شود. در مقابل، تحقیقات قاسمی پویا [۵۵]، مطلبی آقگبند [۷۷] و جهانیان [۵] نشان می‌دهد که مشارکت اولیای دانش‌آموزان در امور مدارس محدود می‌باشد و این امر مشکلاتی را بر سر راه مدارس جهت تحقق اهدافشان ایجاد نموده است. شیخ زاده [۱۱] در تحقیقی با عنوان "بررسی شیوه‌های تأمین منابع مالی در آموزش و پرورش از دیدگاه اولیاء و کارشناسان"، تلاش کرده با شناسایی عوامل درآمد زا برای آموزش و پرورش، منابع مالی موجود در جامعه را بررسی کرده و با توجه به امکانات موجود به جذب منابع دایمی و بیشتر برسد.

یکی از عوامل مؤثر بر جذب منابع مالی، تواناییها و خلاقیت‌های مدیر می‌باشد. شالی و گیلسون [۲۷] در پژوهشی دریافته‌اند که ریسک‌پذیری از عواملی است که خلاقیت را افزایش می‌دهد. تحقیقات نشان می‌دهد افراد معمولاً تمایل به اجتناب از ریسک داشته و بیشتر پیامدهای مطمئن و معین را ترجیح می‌دهند. بنابراین، جهت انگیزش افراد به سوی خلاقیت، اطمینان یافتن از اینکه افراد احساس کنند

<sup>۱</sup>. Factual style

<sup>۲</sup>. Intuitive style

<sup>۳</sup>. Normative style

<sup>۴</sup>. Analytical Style

<sup>۵</sup>. Shalley & Gilson





جهت ریسک پذیری و شکستن روش‌های معمول و امن انجام کارها تشویق می‌شوند، امری کلیدی است.

گرابنر<sup>۱</sup> [22] علاوه بر عوامل فردی، عوامل محیطی را نیز از جمله عوامل تأثیر گذار بر خلاقیت می‌داند. همچنین در برانگیختن افکار تازه سهم بسزایی دارد و در یک کلمه، تمامی فرایند خلاقیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تحقیقات انجام شده در طول سال‌های مختلف، مهمترین متغیرهای سطح فردی مؤثر بر خلاقیت را شامل توانمندی، ویژگی‌های شخصیتی، سبک شناختی، هوش و چالش پذیری ذکر می‌کنند. توانمندی شامل سه مؤلفه ی هوشمندی، دانش و مهارت فنی و عوامل شخصیتی، نظیر تصور قوی از خلاق بودن خود [24]، پشتکار و استقامت، ابهام پذیری، ریسک پذیری، استقلال، اعتماد به نفس و مهارت شناختی نظیر توانایی شناختی، روانی بیان، تفکر واگرا و همگرا و هوش است.

### روش شناسی تحقیق

در این پژوهش، با در نظر گرفتن اهداف تحقیق و با توجه به اینکه داده های کمی به تنهایی برای رسیدن به اهداف تحقیق کافی نبودند، از روش تحقیق آمیخته (ترکیبی) استفاده شد. در بخش کمی از روش همبستگی و در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده گردید.

جامعه آماری در این پژوهش، شامل مدیران و معلمان زن و مرد مدارس دولتی دخترانه و پسرانه هر سه دوره ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم شهر بندر امام خمینی بود. حجم نمونه باتوجه به تعداد مدارس بندرامام خمینی (که ۸۰ مدرسه می‌باشد) ۵۰ مدرسه به شیوه‌ی نمونه گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شده است. بدین صورت که از بین این مدارس، ۵۰ مدیر و ۵ نفر از معلمان آن مدارس (در مجموع ۵۰ مدیر و ۲۵۰ معلم) انتخاب شدند. واحد تحلیل در این تحقیق، مدرسه بود.

ابزار مورد استفاده در این تحقیق، پرسشنامه و مصاحبه بود. برای گردآوری داده های کمی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که در اختیار مدیران و معلمان قرار گرفت. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ، ۰/۷۵ محاسبه شد. برای گردآوری داده های کیفی، با ۷ نفر از مدیران موفق تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه انجام شد. ضریب توافق محاسبه شده بین نمرات دو مصحح ۰/۸۱ بدست آمد که ضریب پایایی قابل قبولی است.

داده های گردآوری شده، در دو سطح کمی و کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در بخش کمی، از روشهایی نظیر درصد، میانگین، همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون برای بررسی روابط چندگانه استفاده شده است. در بخش کیفی، داده ها مقوله بندی، طبقه بندی و سازمان دهی شده و استراتژیهای جذب منابع به دست آمده اند.

<sup>1</sup> . Grabner

### یافته های پژوهش

سؤال اول: مدیران مدارس تا چه اندازه از مهارت های سه گانه ی مدیریتی برخوردارند؟  
جدول (۱): میانگین و انحراف معیار متغیرهای مهارت های سه گانه مدیران در جذب منابع مالی

متغیرها	ویژگی ها	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
مهارت های انسانی	۳/۹۵	۰/۶۱	۱	۵	
مهارت های فنی	۴/۰۹	۰/۸۷	۱	۵	
مهارت های ادراکی	۳/۸۸	۱/۰۳	۱	۵	

براساس جدول (۱)، مدیران مورد بررسی به ترتیب دارای بیشترین مهارت در مهارتهای فنی، انسانی و در آخر ادراکی بوده اند. این نتایج با نتایج حسینی نیا [۶] هماهنگ و همسو می باشد. اما با نتایج ویجی کومار [28]، روشینی [25] و انتصاری [۲] که در تحقیق خود به این نتیجه رسیده اند که مدیران مدارس انتخاب شده دارای مهارت های انسانی و ادراکی لازم هستند، ولی از مهارت فنی لازم برخوردار نیستند، هماهنگ و همسو نمی باشد.

سؤال دوم: مدیران موفق در جذب منابع مالی نسبت به مدیران ناموفق، از چه مهارتهایی برخوردارند؟ برای بررسی این سوال، ابتدا موفقیت مدیران براساس معیارهایی دسته بندی شدند. این معیارها در جدول (۲) آمده است:

جدول (۲): میانگین و انحراف معیار میزان جذب منابع مالی از سوی مدیران (میلیون تومان)

متغیرها	ویژگی ها	میزان جذب (میلیون تومان)	فراوانی	میانگین (میلیون تومان)	کمینه (میلیون تومان)	بیشینه (میلیون تومان)
مدیران ناموفق	از ۰ تا ۳۰	۱۱	۲/۵۲	۰/۱۵	۱۵	
مدیران نسبتاً موفق	از ۳۰ تا ۶۰	۱۲	۴۴	۳۲	۶۰	
مدیران موفق	بیش از ۶۰	۷	۸۳/۶۶	۶۵	۹۶	

جدول (۲) کمینه و بیشینه میزان جذب منابع مالی از سوی مدیران را نشان می دهد. معیار تفکیک موفقیت مدیران بدین صورت بود که مدیران با سرانه جذب منابع مالی بیشتر از ۶۰ میلیون تومان به عنوان مدیران موفق، مدیران با سرانه جذب منابع مالی بین ۳۰ تا ۶۰ میلیون تومان به عنوان مدیران نسبتاً موفق و مدیران با سرانه جذب منابع مالی کمتر از ۳۰ میلیون تومان به عنوان مدیران ناموفق مشخص گردید. یافته های جدول (۲) نشان می دهد بیشترین میانگین برای مدیران موفق برابر با (۸۳/۶۶) میلیون تومان، مدیران نسبتاً موفق با میانگین (۴۴) میلیون تومان و کمترین میانگین برای مدیران ناموفق با (۲/۵۲) میلیون تومان در جهت جذب منابع مالی بوده است.

برای بررسی سؤال دوم پژوهش چهار فرضیه در نظر گرفته شده است:

**فرضیه اول: بین میزان مهارت های سه گانه مدیران با جذب منابع مالی رابطه معنی داری وجود دارد.**

جذب منابع مالی از سوی مدیران مدارس از عوامل متعددی تأثیر می پذیرد. هر یک از این متغیرهای پیش بین عاملی برای برآورد جنبه های متفاوتی از متغیر ملاک به شمار می رود. می توان انتظار داشت





که هر یک از عوامل یا متغیرها سهمی در شکل گیری میزان جذب منابع مالی از سوی مدیران مدارس شهر بندر امام خمینی(ره) داشته باشند. در تحلیل رگرسیون چند گانه برای پیش بینی متغیر ملاک(جذب منابع مالی) از متغیرهای پیش بین استفاده شد. در این تحقیق، تحلیل رگرسیون چند گانه، با استفاده از روش ورود (Enter) صورت گرفته است.

جدول (۳): تحلیل رگرسیون چند گانه میزان مهارت های سه گانه مدیران در جذب منابع مالی

ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب تعیین تصحیح شده	انحراف استاندارد
۰/۶۶۵	۰/۴۴۳	۰/۴۰۷	۰/۳۹

بر اساس یافته های جدول (۳)، ملاحظه می شود که بین مهارت های مدیریتی مدیران با میزان جذب منابع مالی از سوی مدیران مدارس شهر بندر امام خمینی رابطه نسبتا خوبی ( $r = ۰/۶۶$ ) وجود دارد و با افزایش مهارت های مدیریتی می توان انتظار داشت میزان جذب منابع مالی از سوی مدیران مدارس افزایش یابد. همچنین ( $R^2$ ) ضریب تعیین نشان می دهد که ۴۴٪ از میزان جذب منابع مالی مدارس توسط مهارت های مدیریتی مدیران مدارس قابل تبیین است. بدین ترتیب، فرضیه ی اول تحقیق، تأیید می شود. یافته های این قسمت از پژوهش با یافته های پژوهش های عزتی و نادری [۲۲]، قاسمی پویا [۵۵]، جهانیان [۵]، پیسیوتا [23] و اسکالر [26] همخوانی دارد. برای تعیین میزان تاثیر هر یک از مهارت های سه گانه بر جذب منابع مالی، تحلیل واریانس رگرسیون چند گانه انجام گرفت که نتایج آن در جدول (۴) آمده است.

جدول (۴): تحلیل رگرسیون چند گانه میزان مهارت های سه گانه مدیران در جذب منابع مالی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
اثر رگرسیونی	۵/۶۳	۳	۱/۸۷	۱۲/۱۸	۰/۰۰۱
باقیمانده	۷/۰۸	۲۹۶	۰/۱۵		
کل	۱۲/۷۱	۲۹۹			

نتایج تحلیل رگرسیون نشان می دهد که متغیرهای تبیین کننده به طور معنی داری قادر هستند تغییرات متغیر وابسته (جذب منابع مالی) را پیش بینی کنند؛ به عبارت دیگر، مدل تبیینی AR تصحیح شده، معنی دار است.



جدول (۵): آماره های مربوط به متغیرهای مستقل میزان مهارت های سه گانه مدیران در جذب منابع مالی

سطح معناداری	مقدار t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		شاخص ها متغیرها
		Beta	خطای استاندارد	B	
۰/۰۲۴	۲/۳۳	--	۰/۵۲۷	۱/۲۳	عرض از مبدا
۰/۰۰۶	۲/۹۱	۰/۴۱۷	۰/۱۳۱	۰/۳۸	مهارت انسانی
۰/۹۸۸	-۰/۰۱۶	-۰/۰۰۳	۰/۱۶۹	-۰/۰۰۳	مهارت فنی
۰/۰۹۸	۱/۶۸	۰/۳۱۹	۰/۱۹۵	۰/۳۳	مهارت ادراکی

a: متغیر وابسته جذب منابع مالی

بر اساس جدول (۵)، از میان متغیرهایی که وارد معادله شده اند، متغیر وابسته از متغیر مهارت انسانی با  $Beta = ۰/۴۱۷$  در سطح معنی داری ۰/۰۰۶ بیشتر تأثیر می پذیرد.

فرضیه دو: بین مهارت ادراکی مدیران موفق با مدیران ناموفق در جذب منابع مالی تفاوت وجود دارد.

جدول (۶): آزمون t مستقل مهارت ادراکی مدیران موفق با مدیران ناموفق در جذب منابع مالی

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای معیار میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنا داری
مدیران موفق	۵۳	۳/۹۱	۱/۲۶	۰/۱۲	۲/۸۴	۲۳۷	۰/۰۰۵
مدیران ناموفق	۱۸۶	۳/۴۳	۱/۰۵	۰/۱۱			

طبق داده های جدول (۶)، با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون t مستقل (۲/۸۴) و سطح معناداری به دست آمده (۰/۰۰۵) بین مهارت ادراکی دو گروه مدیران موفق و ناموفق تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه مورد نظر مبنی بر تفاوت مهارت ادراکی مدیران موفق با مدیران ناموفق در جذب منابع مالی تایید می گردد.

فرضیه سه: بین مهارت انسانی مدیران موفق با مدیران ناموفق با جذب منابع مالی تفاوت وجود دارد.

جدول (۷): آزمون t مستقل مهارت انسانی مدیران موفق با مدیران ناموفق در جذب منابع مالی

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای معیار میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنا داری
مدیران موفق	۵۳	۴/۴۰	۰/۴۱	۰/۰۴	۱۱/۶۵	۲۳۷	۰/۰۰۱
مدیران ناموفق	۱۸۶	۳/۵۰	۰/۶۵	۰/۰۶			

بر اساس داده های جدول (۷)، بین مهارت انسانی دو گروه مدیران موفق و ناموفق تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه مورد نظر مبنی بر تفاوت مهارت انسانی مدیران موفق با مدیران ناموفق در جذب منابع مالی تایید می گردد.



### فرضیه چهارم: بین مهارت فنی مدیران موفق با مدیران ناموفق با جذب منابع مالی تفاوت وجود دارد.

جدول (۸): آزمون t مستقل مهارت فنی مدیران موفق با مدیران ناموفق در جذب منابع مالی

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای معیار میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
مدیران موفق	۵۳	۴/۰۱	۱/۱۶	۰/۱۱	۰/۸۲	۲۳۷	۰/۱۱
مدیران ناموفق	۱۸۶	۳/۸۹	۰/۷۸	۰/۰۸			

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۸)، بین مهارت فنی دو گروه مدیران موفق و ناموفق تفاوت معناداری وجود ندارد. بنابراین، پرسش مورد نظر مبنی بر تفاوت مهارت فنی مدیران موفق با مدیران ناموفق در جذب منابع مالی رد می شود.

### سؤال سوم: مدیران موفق نسبت به مدیران ناموفق از چه سبک هایی برای مذاکره استفاده می کنند؟

این سؤال باتوجه به فرضیه‌ی شماره پنج و همچنین مصاحبه‌هایی که با مدیران موفق صورت گرفته، بررسی شد.

### فرضیه پنجم: بین مهارت های مدیران با سبک‌های مذاکره رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۹): میانگین سبک‌های مذاکره در مدیران موفق و مدیران ناموفق

ویژگی ها متغیرها	سبک واقع گرا	سبک شهودی	سبک هنجاری	سبک تحلیلی
مدیران موفق	۴/۴۳	۳/۳۱	۳/۱۴	۳/۸۶
مدیران ناموفق	۴/۰۲	۳/۴۴	۳/۰۸	۳/۴۱

یافته های جدول (۹) حاکی از آن است که مدیران موفق، در سبک های واقع گرا و سبک تحلیلی از مدیران ناموفق عملکرد بهتری داشته اند. در حالی که در سبک شهودی و سبک هنجاری عملکرد مدیران موفق و مدیران ناموفق تقریباً یکسان بوده است.

جدول (۱۰): آزمون همبستگی ارتباط بین مهارت های مدیران با سبک‌های مذاکره

مهارت های مدیران	سبک واقع گرا	سبک شهودی	سبک هنجاری	سبک تحلیلی
مهارت انسانی	R = ۰/۷۴۲ P = ۰/۰۰۱	R = ۰/۴۵۸ P = ۰/۰۰۲	R = ۰/۶۱۲ P = ۰/۰۰۱	R = ۰/۶۳۵ P = ۰/۰۰۱
مهارت ادراکی	R = ۰/۳۶۶ P = ۰/۰۰۸	R = ۰/۱۲۴ P = ۰/۰۵۲	R = ۰/۳۱۵ P = ۰/۰۱۹	R = ۰/۴۷۱ P = ۰/۰۰۲
مهارت فنی	R = ۰/۳۲۴ P = ۰/۰۱۳	R = ۰/۰۷۴ P = ۰/۱۲۶	R = ۰/۰۴۵ P = ۰/۰۸۱	R = ۰/۰۱۴ P = ۰/۴۷۸

براساس یافته های حاصل از مصاحبه ها، موفقیت و اثربخشی حرفه ای مدیران به شدت تحت تأثیر توانایی آن ها در به کارگیری هنر و فن مذاکره است. لذا مدیران بیش از پیش به مهارت های مذاکره



اصولی نیاز دارند. مصاحبه با مدیران موفق آشکار ساخت که آنها از شیوه های زیر در مذاکرات خود استفاده می کردند:

- روابط منطقی در مذاکره را به کار می گرفتند.
- نتایج مذاکره با دیگران را تحلیل می کردند.
- در آن چیزی که افراد دیگر بیان می کردند به آن علاقه نشان می دادند و همچنین پیشنهاداتی ارائه می دادند.
- از احساسات و عواطف استفاده می کردند و ارزش های طرف مقابل را به خوبی می شناختند.
- طرح و برنامه مشخص داشتند.
- عکس العمل آرام و متین داشتند و خواسته های خود را با دلیل و مدرک بیان می کردند.
- در چانه زنی برای رسیدن به مقاصد صبورانه عمل می کردند و شرایط موجود محیط بیرون سازمان را به خوبی تجزیه و تحلیل می کردند.
- بررسی این یافته ها تأیید می کند که مدیران موفق، بیشتر از سبک های واقع گرا و تحلیلی برای مذاکره استفاده می نمودند.

مدیران از روشهای مختلفی به جذب منابع مالی پرداخته بودند. دریافت شهریه، جذب کمک های مردمی و خیرین، برگزاری کلاس های تقویتی و فوق برنامه، به عضویت درآوردن افراد بانفوذ و صاحب منصب در انجمن اولیاء و مربیان، اجاره دادن محیط آموزشگاه مانند برگزاری مراسم در مناسبت های مختلف، برگزاری آزمون و ..... اسکان مهمانان نوروزی، و درآمد حاصل از بوفه؛ از جمله روش های جذب منابع مالی برای مدیران موفق بوده است. برای این امر، استراتژیهایی را مورد استفاده قرار داده بودند که اهم این استراتژی ها عبارتند از:

- **استراتژی اقناع:** این مدیران به بهبود آموزشی و یادگیری دانش آموزان بیشتر توجه کرده اند و با ارتباط مستمر و مؤثر و نیز با ایجاد انگیزه لازم، دبیران مجرب و کارآمد را به کار می گرفتند. علاوه بر این، کلاس های تقویتی و جبرانی در طول سال تحصیلی برای دانش آموزان برگزار می نمودند. این امر سبب شده موفقیت هایی در یادگیری دروس و نیز در آزمون های کنکور سراسری در دانش آموزان حاصل شود و در نهایت، علاوه بر رضایت دانش آموزان و جلب اعتماد و حمایت بیشتر اولیاء، باعث بالا رفتن شهرت و اعتبار مدرسه گردد.

- **تبلیغ از طریق تأمین امکانات و تجهیزات:** مدیران موفق بعد از جلب اعتماد و حمایت اولیاء، تأمین امکانات آموزشی و رفاهی را سرلوحه خود قرار داده بودند. در این زمینه این مدیران با مشورت با کارکنان خود و همچنین با برگزاری جلسات مستمر با اولیاء نسبت به تهیه وسایل و نیازهای اساسی از جمله توجه به فناوری های نوین، خریداری وسایل کمک آموزشی، وسایل آزمایشگاهی، وسایل گرمایشی و سرمایشی، وسایل ورزشی و... اقدام می کردند.

- **مشارکت دادن اولیاء:** روش دیگری که این مدیران به کار گرفتند، مشارکت دادن اولیاء در همه ی زمینه ها بود. این مدیران با ایجاد روابط انسانی مطلوب و ارتباط مستمر و آگاه سازی آن ها نسبت به مشکلات و نیازها و همچنین توجه به پیشنهادات سازنده آن ها باعث شده اولیاء در این خصوص انگیزه ی لازم جهت حضور فعال را پیدا کنند و در پایان این مدیران توانستند حمایت مستمر آن ها را کسب نمایند.



**– شناسایی و به عضویت درآوردن افراد بانفوذ و خیر:** در این خصوص مدیران با سازمان های بیرون مدرسه ارتباط مستمر و مطلوبی داشتند و با توجه به اینکه شهر بندر امام خمینی سازمان های صنعتی زیادی از جمله مناطق ویژه، بنادر، پتروشیمی و... برخوردار است، این مدیران با برگزاری اردوهای علمی و تفریحی، با دعوت از مسئولین در مناسبت های مختلف توانستند افراد با نفوذ و خیر را شناسایی کنند و هم چنین با معرفی آن ها به اولیاء در جلسه انتخاب اعضای انجمن اولیاء و مربیان، نسبت به عضویت آن ها اقدام کنند و در نهایت با حضور این افراد و آشنا شدن آنها از نزدیک نسبت به مشکلات و نیازهای مدرسه، این مدیران به مقاصد خود می رسیدند.

ملاحظه می شود که استراتژی های مورد استفاده مدیران موفق، با استراتژی های دعوت به همکاری، تبلیغ و روابط عمومی در نظریه ی وابستگی منابع مشابهت دارد. به این ترتیب که مدیران، با استدلال و ارائه ی برنامه و اهداف روشن، دلایل نیاز به منابع مالی و موارد مصرف آنها را برای والدین آشکار می نمودند. از طرف دیگر، با برقراری روابط عمومی خوب، به شناسایی و جلب همکاری افراد با نفوذ سازمان ها و نیز افراد خیر می پرداختند. علاوه بر این، گزارش نحوه ی هزینه کرد مبالغ دریافتی به اولیاء ارائه می شد و در نهایت، موفقیت تحصیلی دانش آموزان به عنوان پرونداد نهایی این مدارس، نشان دهنده ی مدیریت مؤثر این منابع بود. این امر، هم تبلیغی برای این مدارس بوده و هم بر شهرت و اعتبار این مدارس افزوده است.

### نتیجه گیری

مدیران مدارس به عنوان یکی از تأثیرگذارترین مدیران جامعه در روند رو به رشد علمی و فرهنگی، در طول سال های خدمت خود تجارب ارزشمندی کسب می کنند و مهارت های آنان به عنوان یک سرمایه ارزشمند برای مدارس به حساب می آیند. اگر قبول کنیم که صلاحیت های مورد نیاز مدیران مدارس برای اینکه به طور مؤثری هدف سهولت بخشی یادگیری را تحقق دهند و نیازها و مشکلات مختلف سازمان از جمله نیازهای مالی را برطرف نمایند از نوع مهارت های فنی، انسانی و ادراکی هستند، پس مدیران بایستی از این مهارت ها در انجام وظایف مدیریتی خود استفاده کنند. در کشور ما، دولت با عنایت به دیدگاه های اقتصاد آموزش و پرورش که اعتقاد دارند آموزش افراد یک نوع سرمایه گذاری است، امکانات و تسهیلات لازم را در زمینه آموزش و پرورش فراهم می نماید. از این رو، اکثر مدارس در کشور ما از بودجه دولتی تغذیه می کنند و درصد کمی از مدارس، خصوصی (غیرانتفاعی) می باشند. اما این منابع کافی نیست و بیشتر مدارس از کمبود منابع مالی رنج می برند. طبق تئوری وابستگی به منبع، که سازمان ها قادر نیستند به تنهایی مشکلات و نیازهای خودشان را برطرف نمایند و باید با محیط خود ارتباط برقرار کنند، مدیران می توانند با برقراری ارتباط با محیط و شناسایی منابع مالی موجود در آن، منابع مالی قابل توجهی را جذب نموده و نیازمندیهای مدرسه خود را تامین نمایند. این مدیران، با بکارگیری استراتژی هایی از جمله برقراری روابط عمومی خوب، تبلیغ، دعوت به همکاری و مشارکت دادن اولیا توانسته اند به جذب منابع مالی بپردازند.

براساس نتایج این پژوهش می توان گفت مدیران مدارس با دارا بودن مهارت های انسانی و ادراکی مناسب، می توانند به اهداف مورد نظر (جذب منابع مالی) دست یابند که در بین مهارت ها، مهارت انسانی مدیران بیشترین اهمیت را دارد. این امر مستلزم آن است که آنها در فعالیت هایشان از آگاهی های لازم در زمینه ی ایجاد ارتباط مطلوب و صمیمی، فراهم کردن محیط امن و قابل قبول برای جلب



همکاری دیگران، داشتن اعتماد به نفس، انگیزه ی کافی، تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران و غیره برخوردار باشند. علاوه بر این، مدیران موفق در ارتباط و مذاکره با دیگران، با اصول و فنون مذاکره آشنا بودند و بیشتر از سبک های مذاکره واقع گرا و تحلیلی استفاده می کردند. همچنین، دارای برخی ویژگیهای فردی بودند از جمله صبر و شکیبایی داشتند و مسائل را پی گیری می کردند، دارای طرح و برنامه بودند، محیط را به خوبی درک می کردند، نتایج مذاکرات را تجزیه و تحلیل می کردند، با دلیل و مدرک، نیازها و مشکلات مدرسه را بیان می کردند و برای ایجاد روابط صمیمی و دوستانه تلاش می کردند.

از سوی دیگر، این پژوهش نشان داد که مدیران موفق برای رسیدن به مقاصد خود، روش های مختلفی مانند دریافت شهریه، جذب کمک های مردمی و خیرین، برگزاری کلاس های تقویتی و فوق برنامه، به عضویت درآوردن افراد بانفوذ و صاحب منصب در انجمن اولیاء و مربیان، اجاره دادن محیط آموزشگاه برای برگزاری مراسم درمناسبت های مختلف، برگزاری آزمون و... اسکان مهمانان نوروزی و درآمد حاصل از بوفه را استفاده می کردند و باتوجه به اهدافی که تعیین کرده بودند، استراتژی های مناسبی به کار می گرفتند و توانستند موفقیت هایی کسب نمایند. از جمله این استراتژی ها عبارتند از: اقناع، تبلیغ از طریق تأمین امکانات و تجهیزات، مشارکت دادن اولیاء، شناسایی افراد با نفوذ و... بنابراین، مدیران با اشراف بر قوانین، شناخت شرایط محیطی و نیازها و با اندکی نوآوری می توانند به جذب منابع بپردازند. یکی از راه های تأمین منابع مالی مدارس، باور عمیق به مشارکت اولیا است که این امر می تواند به بقای سازمان کمک کند. یافته های این پژوهش نشان داد که مدیران موفق، بیش و اعتقاد راسخ نسبت به مشارکت اولیا برخوردار بودند و توانستند در استقرار مشارکت اولیا زمینه لازم را فراهم کنند و عوامل موثر مشارکت اولیا را شناسایی نمایند. از جمله این عوامل:

- از ساختار اداری مناسب و نیروی آموزشی کارآمد استفاده نمودند.
- انجمن اولیا و مربیان کار آزموده و فعال تشکیل دادند.
- عوامل مانع و مخل مشارکت اولیا را با اتخاذ راهکارهایی چون: آگاه نمودن اولیا نسبت به نیازها و مشکلات مدرسه، هزینه هایی که انجام شده و نیز استفاده از نظرات سازنده آنها، برطرف می نمودند.
- به نظر می رسد که هر برنامه ای که برای تربیت مدیر آموزشی تهیه و اجرا می شود، در چهارچوب کلی خود، حتی الامکان باید ناظر به ایجاد همه یا بخشی از مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز باشد. کمبود منابع مالی عموماً یکی از دغدغه های نظام آموزش پرورش بوده است و این امر باعث شده مدیران برای رسیدن به اهداف خود با مشکلات فراوان مواجه شوند. یکی از راهکارهایی که برای رفع مشکلات و نیازها می توان به کار گرفت، توجه بیشتر به نقش مدیران مدارس می باشد و در این زمینه مدیران باید دانش کافی و مهارت لازم برخوردار باشند. باتوجه به اینکه مدیران موفق در این پژوهش، به خوبی محیط و منابع مالی موجود در محیط را شناسایی کرده و توانسته اند منابع مالی خوبی را جذب کنند، می توان گفت مدیران و رهبران آموزشی باید:
- با فرهنگ جامعه خود آشنایی کافی داشته باشند.
- نظام آموزش و پرورش جامعه خود را به خوبی بشناسند و از پیشینه تاریخی و تحولات آن آگاه باشند.
- اصول و فنون آموزش و پرورش و نیز عوامل مؤثر بر موفقیت تحصیلی را به خوبی بشناسند.





- با اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریت رهبری آشنا باشند و از رهنمودهای آن‌ها در عمل و رفتار تبعیت کنند.
- تشکیلات و اجزا و عناصر سازمان خود را به خوبی بشناسند و بر اداره و کنترل و رهبری آن توانا باشند.
- به وظایف و مسئولیت‌های چندبعدی آموزشی، پرورشی، فرهنگی، اجتماعی و اداری خود واقف باشند.
- برنامه آموزشی، روش‌ها و وسائل اجرایی آن را به خوبی بشناسند و در اجرای آن مهارت داشته باشند.
- روابط متقابل خانواده، مدرسه و جامعه را درک کنند.
- به فنون اداری و مالی و تدارکاتی آموزش و پرورش آشنا باشند.
- قوانین و مقررات نظام آموزشی را به خوبی بدانند و برای حل مشکلات جاری از آنها مدد بگیرند.
- در زمینه معلمی، آموزش و تجربه کافی داشته باشند. علاوه بر صلاحیت‌ها و مهارت‌های فوق، مدیران آموزشی، به اقتضای موقعیت باید ملاحظات فرهنگی، اخلاقی، دینی و ایدئولوژیکی جامعه خود را نیز عملاً رعایت کنند.
- ایجاد مشخصات فوق در افرادی که نقش‌های رهبری و مدیریت در نظام آموزشی را برعهده می‌گیرند، عمدتاً از طریق پیش‌اندیشی و آینده‌نگری و طرح و اجرای برنامه‌های آموزشی و کارروزی امکان‌پذیر است.

## منابع

- [۱] آقاخشی، صادق (۱۳۸۳). شناسایی و جلب منافع مالی برای تامین نیازهای آموزش و پرورش از طریق مشارکت مردمی در اسلامشهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران.
- [۲] انتصاری، ناهید (۱۳۸۹). بررسی نیازهای آموزشی در سه مهارت های فنی، انسانی و ادراکی و ارائه الگوی مناسب برای آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- [۳] ترابی‌پور، امین، ابراهیمی دستگردی، بتول، حقیقی‌زاده، محمد حسین (۱۳۸۹). بررسی رابطه راهبردهای مدیریت تعارض و سبک‌های مذاکره در مدیران پرستاری بیمارستان‌های منتخب شهر اهواز. فصلنامه علوم بهداشتی. سال دوم. شماره ۳.
- [۴] تورانی، سوگند، حسینی، فاطمه، ازمل محمد و کلهر، روح اله (۱۳۸۶). همبستگی تعارض پرستاران بیمارستان‌های استان بوشهر با کاربرد سبک‌های مذاکره توسط پرستاران. مجله دانشگاه علوم پزشکی قزوین. دوره ۱۵، شماره ۲ (پیاپی ۵۹). صص ۶۹-۶۳.
- [۵] جهانیان، رمضان (۱۳۸۱). بررسی داده‌های ایجاد و تقویت مشارکت مردم، شورای تحقیقات آموزش و پرورش سمنان.
- [۶] حسینی نیا، مجتبی (۱۳۸۵). بررسی میزان برخورداری مدیران سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور از مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) از نگاه کارکنان و تأثیر آن بر اثربخشی آنها، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی.



- [۷] حیدری، زهرا (۱۳۸۳). بررسی میزان کاربست سبک‌های مذاکره در استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران متوسطه شهر اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم اداری و مدیریت دانشگاه تهران.
- [۸] دفت، ریچارد. ال (۱۳۹۵). مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [۹] سهرابی و وحیدی (۱۳۸۰). سرمایه انسانی و تامین بودجه در نهاد آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- [۱۰] صافی، احمد (۱۳۸۴). آموزش و پرورش ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه، انتشارات سمت، چاپ ششم.
- [۱۱] شیخ زاده، مصطفی (۱۳۸۴) بررسی شیوه‌های تامین منابع مالی در آموزش و پرورش از دیدگاه اولیا و کارشناسان. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت، دوره ۴، شماره ۴.
- [۱۲] عزتی، میترا، نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۸). تأثیر سازکارهای تخصیص منابع مالی بر عملکرد آموزشی گروه‌های آموزشی دانشگاهی: مطالعه موردی دانشگاه تهران. پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. شماره ۵۲ صص. ۲۳-۵۴.
- [۱۳] علاقه‌بند، علی (۱۳۹۰). جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، تهران، نشر روان.
- [۱۴] عماد زاده، مصطفی (۱۳۸۸). اقتصاد آموزش و پرورش اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان، چاپ سوم.
- [۱۵] قاسمی پویا، اقبال (۱۳۸۰). مشارکت‌های مردمی در آموزش و پرورش، پژوهشکده تعلیم و تربیت، واحد انتشارات، چاپ اول.
- [۱۶] متوسلی و آهنچیان (۱۳۹۲). اقتصاد آموزش و پرورش، چاپ هفتم، تهران، انتشارات سمت.
- [۱۷] مطلبی آفگیند، رضا (۱۳۸۱). مقایسه عملکرد مدارس غیرانتفاعی با مدارس دولتی در فرآیند تعلیم و تربیت در ناحیه ۸ ارومیه در سال تحصیلی ۸۱-۱۳۸۰، شورای تحقیقات آموزش و پرورش آذربایجان غربی.
- [۱۸] مقیمی، محمد (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه.
- [۱۹] میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۳). روابط انسانی در آموزشگاه، تهران، انتشارات یسطرون، چاپ ششم.
- [۲۰] وفادار، صداقت. (۱۳۸۳) انجمن اولیا و مربیان، ساختار، وظایف و مسئولیت‌ها، تهران، انتشارات عابد، چاپ دوم.
- [۲۱] هج، ماری جو، کانلیف، ان. ال. (۱۳۸۹). نظریه سازمان: مدرن، نمادین- تفسیری و پست مدرن. ترجمه حسن دانایی فرد. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.

[22] Grabner, I. (2007). "Managing organizational creativity motivational aspects of management control systems for creative employees. Wirtschaft s universitat wien, nordbergstrasse 15, a-1090 wien, austrial 16th EDAMBA summer academy, soreze, france.

[23] Pisciotta. J. (1999). "Teacher attitudes in Texas public and private schools online: www. Tppf.org/education/teacher/.

[24] Runco. M. A. (2007). "Creativity, research, development , and practice. cognative and creativity, pg 1-38.



- [25] Roshini, Rachel(2012). Management Skills and job Satisfaction in Jawaharlal Nehru Technological University, Journal of Educational leadership, Vol. 1, No. 3, Pp: 143-162.
- [26] Schaller, L. (1979). "Public Versus private Schools; A Divisive Issue for the 1980 S. Indian: Christian century foundation". online: www. Christian century.org.
- [27] Shalley, C. & Gilson, L. (2004). "What leaders need to know: a review of social and contextyual factors that can foster or hinder creativity. Dupree college of management, Georgia institute of technology : pg 8-9.
- [28] Vijayakumar, M. (2007). Management Styles, Work Values and Organizational Climate, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, July 2007, Vol. 33, No.2,pg: 249-260.

