



## 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<sup>\*</sup> (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: ۱۳۹۷/۰۶/۲۹؛ تاریخ انجام اصلاحات: ۱۳۹۷/۰۶/۳۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۱۶

## 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<sup>\*</sup> (Corresponding Author)

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

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 خوشة‌ای، 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 تشکیل‌دهنده 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، برنامه‌ریزی جامع، تدوین راهبرد، خلاقیت و ... می‌باشد. خلاقیت، ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود ارتفا کیفیت یا کمیت فعالیت‌های سازمان؛ مثلاً افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات بهتر و جذب منابع کارآمدتر می‌باشد(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 و اگذار شده برآیند و نقش خود را به خوبی ایفا نمایند. مدیریت با نقش نافذ و مؤثری که در امر هدایت و رهبری فراغردهای آموزش و پژوهش در جهت هدفهای آن دارد، به طور بالقوه می‌تواند 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 [۱۰].

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

[۱] بهترین راه برای فهم و شناخت زمینه‌ی تأمین منابع مالی آموزش و پژوهش این است که آن را به عنوان یک پدیده مبتنی بر تصمیم‌گیری در نظر گرفت که در آن تصمیم‌های آموزشی باید به شیوه‌های تأمین منابع مالی برای آموزش و پژوهش ترجمه شوند. تا حد 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 دولت‌ها تلقی شد. به همین دلیل، مطالعه و تحقیق درباره‌ی 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 ماهری می‌باشند تا بتوانند علاوه بر انجام امر آموزش، امکانات لازم و هزینه‌های آموزشی از قبیل تأمین تجهیزات آموزشی، کادر اجرایی م杰رب، فعالیت‌های فوق برنامه و ملزمومات فردی دانش آموزان را تأمین نمایند. این میسر نمی‌شود مگر با تأمین منابع مالی بیشتر برای دانش آموزان در طول دوران تحصیلی. با توجه به اینکه هزینه‌های رو به رشد آموزش، از محل اعتبارات عمومی دولت و نیزبخشی از درآمدهای هر خانوار تأمین می‌گردد، 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 استراتژیهای را به کار گیرند که درخور و مناسب با نیازهایشان باشد.



در تئوری وابستگی به منبع، چنین استدلال می‌شود که سازمانها می‌کوشند وابستگی خود را به سازمانهای دیگر از نظر تأمین منابع مهم کاهش دهند و در این راه تلاش می‌کنند بر محیط اعمال نفوذ نمایند تا منابع مورد نیاز در دسترس قرار گیرد. هرگاه سازمان بوسیله وابستگی‌های بیشتر تهدید گردد، می‌کوشد بر منابع خارجی اعمال نفوذ کند، آنها را تحت کنترل قرار دهد و وابستگی خود را کاهش دهد<sup>[۸]</sup>. اکثر مدیران مدارس، برای رفع کمبودهای مالی مدرسه تلاش می‌کنند تا از طریق انجمن اولیا و مربیان و والدین به رفع کمبودهای مالی پردازنند. اما استقبال کم والدین از جلسات اولیا و مربیان، بسیاری از مدیران را در این مسیر ناکام می‌گذارد. مشاهدات محققین در مدارس شهر بندرآمام خمینی نشان میدهد که برخی از مدیران مدارس بnder امام در جذب منابع مالی توانا بوده‌اند، در حالی که پاره ای دیگر در این خصوص موفق نبوده و با مشکلات مالی عدیده ای دست و پنجه نرم می‌کنند. با توجه به نقش مهارت‌های مدیران در اداره مدارس و نیز تأثیر منابع مالی در بهبود و پیشرفت تعليم و تربیت، سوالی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته، این است که مدیران مدارس شهر بnder امام خمینی تا چه اندازه از مهارت‌های مدیریتی برخوردارند و رمز موقیت مدیران موفق در جذب منابع مالی چیست؟

## اهداف تحقیق

هدف کلی: بررسی عوامل مؤثر بر جذب منابع مالی در مدارس بnder امام خمینی  
اهداف فرعی

بررسی میزان برخورداری مدیران مدارس بnder 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 سوالات زیر مطرح می‌گردد:

- ۱- مدیران مدارس بnder امام خمینی تا چه اندازه از مهارت‌های سه گانه مدیریتی برخوردارند؟
- ۲- مدیران موفق در جذب منابع مالی نسبت به مدیران ناموفق، از چه مهارت‌هایی برخوردارند؟
- ۳- مدیران موفق در جذب منابع مالی نسبت به مدیران ناموفق، از چه استراتژیهایی استفاده می‌کنند؟

## فرضیه‌های تحقیق

- ۱- بین میزان مهارت‌های سه گانه مدیران با جذب منابع مالی رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین مهارت‌های ادراکی مدیران موفق با مدیران ناموفق در جذب منابع مالی رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین مهارت‌های انسانی مدیران موفق با مدیران ناموفق با جذب منابع مالی رابطه معنی درای وجود دارد.
- ۴- بین مهارت‌های فنی مدیران موفق با مدیران ناموفق با جذب منابع مالی رابطه معنی داری وجود دارد.

## مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

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



در تشديد آن تأكيد کرده است. به باور او، کسب دانش مستلزم انجام هزینه هايي است که جنبه سرمایه اي دارند، نه مصرفی. دریافت کننده آموزش به هر صورت به سرمایه هاي ثابتی تبديل می شود 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 بهره بسیاری 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 وا می دارد و موجب ارتقای سطح فرهنگ جامعه می گردد [۱۶].

شولتز<sup>۱</sup> و بکر، دو تن از اقتصاددان معاصر هستند که تئوري سرمایه انساني را از مراحل کلاسيك و ابتدائي خود به حالت پيشرفته و تحليلي امروزی ارائه نموده اند [۹]. به اعتقاد شولتز، توانابي های اكتسابي انسانها، مهمترین منبع رشد بهره وري و توسعه اقتصادي سال های اخير به حساب می آيدن [۱۴]. از آنجا که توسعه چنین توانابي هایي مستلزم صرف منابع كميا به است، شايسته است که سرمایه گذاري در سرمایه انساني، به عنوان يك از مقوله های اقتصادي مورد تحليل و ارزیابي قرار گيرد. شولتز بر اين حقیقت اصرار دارد که مفهوم سرمایه نه تنها شامل سرمایه های فيزيکي و كالابي است، بلکه سرمایه انساني را نيز بایستی در برگيرد. بدین ترتیب، شولتز به توانابي های اكتسابي انسان به صورت يك «سرمایه» از پيش تولید شده و يك عامل هدفدار تولید می نگردد. اهمیت نظریه شولتز در بيان این مطلب است که وی، برخلاف اقتصاددانان کلاسيك و نئوكلاسيك، نيري کار را به هیچ وجه به عنوان يك عامل همگن و متجانس قلمداد نمی کند. او در بررسی خود طی سالهای ۱۹۲۹-۱۹۵۶ نشان داد که ۲۰ الی ۴۰ درصد رشد درآمد ملي در ایالات متحده آمریکا به علت سرمایه گذاري های آموزشی است. وی علت عقب ماندگي و توسعه نیافتنگي کشورها را عدم توجه به سرمایه گذاري در نيري انساني می داند. به عقیده او سرمایه گذاري در آموزش های مناسب و هدف دار مهمترین بعد سرمایه گذاري در نيري انساني است. وی توجه به سرمایه انساني و خلق ارزش های مادي و معنوی والا برای آموزش دیده ها و صاحبان تفکر و فن، اساس و زیربنای توسعه اقتصادي می داند، به طوری که به نظر وی «کلید توسعه اقتصادي، خود انسان است نه منابع مادي» [۱۳].

بر اساس آنچه که ذکر شد، آموزش و پرورش به عنوان يك نوع سرمایه گذاري بر روی انسان و آثار پایاى آن به صورت شکلي از سرمایه، منع ارائه خدمات تولیدي است که دارای ارزش اقتصادي برای فرد و جامعه می باشد. تحصيل علم و دانش چه از طریق نظام آموزشی (دبستان، دبیرستان و دانشگاه) و چه از طریق آموزش ضمن کار و خدمت، نمونه هایي از سرمایه گذاري در سرمایه انساني به شمار می آيد.

براساس نظریه وابستگی به منبع، سازمانها برای بقاء، رشد و توسعه خود به منابع موجود در محیط وابسته هستند. بنابراین هدف يك سازمان از يك سو به حداقل رساندن وابستگی خود به منابع مورد نیاز از سایر سازمانها و از سوی ديگر، يافتن راههایي برای نفوذ بر آنها برای عرضه خدمات جهت دستیابي به منابع مورد نیاز است. طبق این نظریه، تحلیل روابط بين سازمانی، درون شبکه سازمان می تواند به مدیران کمک کند تا روابط قدرت- وابستگی بين سازمان و ديگر بازيگران شبکه را درک کنند. چنین

<sup>1</sup>. Theodore Schultz



دانشی به مدیران اجازه می دهد تا سرچشممه های احتمالی تاثیرگذاری محیط بر سازمان را پیش بینی کنند و راههایی برای خنثی کردن این تاثیرات بیابند [۲۱].

هنگامی که سازمان ها احساس کنند از نظر تأمین منابع در محدودیت قرار گرفته اند، در پی راههایی بر می آیند تا به نوعی استقلال دست بیابند [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 بیابند 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 موادر 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 درآورد. 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.

**تبليغ:** 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 چانی 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 حرفه‌ای خود را صرف مذاکره می کنند. موقوفیت و اثربخشی حرفه‌ای آنان به شدت از توانایی آنها در هنر و فن مذاکره متأثر است (حیدری، ۱۳۸۳: ۵۷). حل تعارض‌های 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، عکس العمل آرام و متین دارند و برای پیدا کردن دلیل و مدرک و بیانات منکری بر دلیل و مدرک کنکاش می‌کنند [۳].

**سبک شهودی<sup>۲</sup>**: افراد پیرو این سبک، عبارات گرم و هیجان انگیز بیان می‌کنند، بر کل مساله یاموّقیت تمکن 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 برخورد 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 محرك‌ها 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 مذکوره 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 درمورد جذب منابع مالی در مدارس انجام گرفته است. پژوهش آفاخشی [۱] آشکار ساخت کمک مالی و معنوی اولیا و طرح عوارض و مالیات غیر مستقیم، درصدی از درآمد شهرداریها، آگاه نمودن اولیا دانش آموزان در زمینه تعلیم و تربیت و حمایت انجمن اولیا و مریبان و واگذاری بخشی از هزینه های مدارس به اولیا و خصوصی سازی از جمله عواملی هستند که مورد توجه مدیران و اولیا می باشد و از عوامل مؤثر در جذب درآمد مالی تلقی می شود. در مقابل، تحقیقات قاسمی پویا [۱۵]، مطلبی آفگیند [۱۷] و جهانیان [۵] نشان می دهد که مشارکت اولیای دانش آموزان در امور مدارس محدود می باشد 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 را برای آموزش و پرورش، منابع مالی موجود در جامعه را بررسی کرده و با توجه به امکانات موجود به جذب منابع دائمی و بیشتر بررسد.

یکی از عوامل موثر بر جذب منابع مالی، تواناییها و خلاقیت‌های مدیر می باشد. شالی و گیلسون<sup>۵</sup> [۲۷] در پژوهشی دریافتند که ریسک پذیری از عواملی است که خلاقیت را افزایش می‌دهد. تحقیقات نشان می‌دهد افراد معمولاً تمايل 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 تأثیرگذار 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 مؤلفه‌ی هوشمندی، دانش و مهارت فنی و عوامل شخصیتی، نظریه تصور قوی از خلاق بودن خود [24]، پشتکار و استقامت، ابهام پذیری، ریسک پذیری، استقلال، اعتماد به نفس و مهارت شناختی نظریه 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 داده‌های کمی به تنها بیان 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 با توجه به تعداد مدارس بندرآمام 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 داده‌های 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 داده‌های 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.

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

<sup>۱</sup>. Grabner



## یافته های پژوهش

سؤال اول: مدیران مدارس تا چه اندازه از مهارت های سه گانه‌ی 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	.۰۶۱	۱	۵
مهارت های فنی		۴/۰۹	.۰۸۷	۱	۵
مهارت های ادراکی		۳/۸۸	.۱۰۳	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 می‌باشد. اما با نتایج ویجی کومار [۲۸]، روشینی [۲۵] 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 نمی‌باشد.

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)	فرآوانی	میانگین (میلیون تومان)	کمینه (میلیون تومان)	بیشینه (میلیون تومان)
مدیران نا موفق		۳۰	۱۱	۲/۵۲	.۰/۱۵	۱۵
مدیران نسبتاً موفق		۶۰	۱۲	۴۴	۲۲	۶۰
مدیران موفق		۶۰	۷	۸۳/۶۶	۶۵	۹۶

جدول (۲) کمینه و بیشینه میزان جذب منابع مالی از سوی مدیران را نشان می‌دهد. معیار تفکیکی 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 میلیون تومان 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 می‌دهد 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 (۰/۱۵) 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 می‌پذیرد . 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 تصحیح شده ( $R^2$ )	ضریب تعیین	انحراف استاندارد
.۶۶۵	.۴۴۳	.۴۰۷	.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 نسبتاً خوبی ( $r^2 = 0.443$ ) وجود دارد و با افزایش مهارت های مدیریتی می توان انتظار داشت میزان جذب منابع مالی از سوی مدیران مدارس افزایش باید. 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 ای اول تحقیق، تأیید می شود. یافته های این قسمت از پژوهش با یافته های پژوهش های عزتی و نادری [۱۲]، قاسمی پویا [۱۵]، جهانیان [۵]، پیسپوشا [۲۳] و اسکالر [۲۶] 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 مربوطات	درجه آزادی	میانگین مربوطات	آماره F	سطح معنی داری
اثر رگرسیونی	۵/۶۳	۳	۱/۸۷	۱۲/۱۸	۰/۰۰۱
با قیمانده	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 تصویح شده، معنی دار است.

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

سطح معناداری	ت مقدار	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		شاخص ها	متغیرها
		Beta	خطای استاندارد	B		
۰/۰۲۴	۲/۳۳	--	۰/۵۲۷	۱/۲۳	عرض از مبدأ	
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  $Beta = 0/417$  در سطح معنی داری  $0/006$  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

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

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

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

براساس 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 چهار: 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 استاندارد	خطای معیار میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنا داری
مدیران موفق	۵۳	۱/۱۶	۰/۱۱	-۰/۸۲	۲۳۷	.۰/۱۱
مدیران ناموفق	۱۸۶	۰/۷۸	۰/۰۸	-۰/۸۹	۳/۸۹	

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 با توجه به فرضیه شماره پنج و همچنین مصاحبه هایی که با مدیران موفق صورت گرفته، بررسی شد.

**فرضیه پنج: بین مهارت های مدیران با سبک های مذاکره رابطه معناداری وجود دارد.**

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

متغیرها	وینچی ها	سبک واقع گرا	سبک شهودی	سبک هنگاری	سبک تحلیلی
مدیران موفق		۴/۴۳	۳/۳۱	۳/۱۴	۳/۸۶
مدیران ناموفق		۴/۰۲	۲/۴۴	۲/۰۸	۲/۴۱

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 هنگاری عملکرد مدیران موفق و مدیران ناموفق تقریباً یکسان بوده است.

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

مهارت های مدیران	سبکهای مذاکره	سبک واقع گرا	سبک شهودی	سبک هنگاری	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 = -۰/۰۷۶ P = -۰/۱۲۶	R = -۰/۰۴۵ P = -۰/۰۸۱	R = -۰/۰۱۴ P = -۰/۴۷۸

براساس یافته های حاصل از مصاحبه ها، موقفیت 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



اصلی 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 مهمنان 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، دیگران 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 موققیت 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.

- **تبليغ از طريق تأمین امكانات و تجهيزات:** مدیران موفق بعد از جلب اعتماد و حمایت اولیاء، تأمین امكانات 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 اولیا 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 اولیا در همه می 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 ای 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 مریبان، 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.

مالحظه می شود که استراتژی های مورد استفاده مدیران موفق، با استراتژی های دعوت به همکاری، تبلیغ و روابط عمومی در نظریه ای وابستگی منابع مشابهت دارد. به این ترتیب که مدیران، با استدلال و ارائه ای برنامه و اهداف روش، 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 ای هزینه کرد مبالغ دریافتی به اولیاء ارائه می شد و در نهایت، موفقیت تحصیلی دانش آموزان به عنوان برونداد نهایی این مدارس، نشان دهنده ای 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 بر طرف 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 تهایی مشکلات و نیازهای خودشان را بر طرف 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 توансه اند به جذب منابع مالی پردازنند.

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 ای ایجاد ارتباط مطلوب و صمیمی، فراهم کردن محیط امن و قابل قبول برای جلب



همکاری دیگران، داشتن اعتماد به نفس، انگیزه‌ی 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 سبک‌های مذاکره واقع گرا و تحلیلی استفاده می‌کردند. همچنین، دارای برخی ویژگیهای فردی بودند از جمله صبر و شکنیابی داشتند و مسائل را پی‌گیری می‌کردند، دارای طرح و برنامه بودند، محیط را به خوبی درک می‌کردند، نتایج مذاکرات را تجزیه و تحلیل می‌کردند، با دلیل و مدرک، نیازها و مشکلات مدرسه را بیان می‌کردند و برای ایجاد روابط صمیمی و دوستانه تلاش می‌کردند.

از سوی دیگر، این پژوهش نشان داد که مدیران موفق برای رسیدن به مقاصد خود، روش‌های مختلفی مانند دریافت شهریه، جذب کمک‌های مردمی و خیرین، برگزاری کلاس‌های تقویتی و فوق برنامه، به عضویت درآوردن افراد بانفوذ و صاحب منصب در انجمن اولیاء و مریبان، اجاره دادن محیط آموزشگاه برای برگزاری مراسم در مناسبات‌های مختلف، برگزاری آزمون و...، اسکان مهمنان نوروزی و درآمد حاصل از بوفه را استفاده می‌کردند و با توجه به اهدافی که تعیین کرده بودند، استراتژی‌های مناسبی به کار می‌گرفتند و توانستند موقفیت‌هایی کسب نمایند. از جمله این استراتژی‌ها 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 می‌توانند به جذب منابع پردازند.

یکی از راه‌های تأمین منابع مالی مدارس، باور عمیق به مشارکت اولیا است که این امر می‌تواند به بقای سازمان کمک کند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیران موفق، بینش 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 مریبان 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، هزینه‌هایی که انجام شده و نیز استفاده از نظرات سازنده آنها، بطرف می‌نمودند. به نظر می‌رسد که هر برنامه‌ای که برای تربیت مدیر آموزشی تهیه و اجرا می‌شود، در چهارچوب کلی خود، حتی‌الامکان باید ناظر به ایجاد همه یا بخشی از مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز باشد. کمبود منابع مالی عموماً یکی از دغدغه‌های 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 می‌توان به کار گرفت، توجه بیشتر به نقش مدیران مدارس می‌باشد و در این زمینه مدیران باید دانش کافی و مهارت لازم برخوردار باشند. با توجه 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، می‌توان 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 موقفیت تحصیلی را به خوبی بشناسند.

- با اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریت رهبری آشنا باشند و از رهنمودهای آن‌ها در عمل و رفتار تعییت 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 عمالاً رعایت کنند.

ایجاد مشخصات فوق در افرادی که نقش‌های رهبری و مدیریت در نظام آموزشی را بر عهده می‌گیرند، عمدتاً از طریق پیش‌اندیشی و آینده‌نگری و طرح و اجرای برنامه‌های آموزشی و کارورزی امکان‌پذیر است.

## منابع

[۱] آفاخشی، 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 مهارت‌های فنی، انسانی و ادارکی و ارائه الگوی مناسب برای آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

[۳] ترابی‌بور، 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، ازلمل محمد و کلهر، روح الله (۱۳۸۶). همیستگی 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، ادارکی) از نگاه کارکنان و تأثیر آن بر اثربخشی آنها، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.

- [۷] حیدری، زهرا (۱۳۸۳). بررسی میزان کاربست سبک‌های مذاکره در استراتژی های 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 پژوهش های 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 شیوه های تامین منابع مالی در آموزش و پرورش از دیدگاه اولیا و کارشناسان. فصلنامه رهیافتی تو در مدیریت، دوره ۴. شماره ۴.
- [۱۲] عزتی، میترا، نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۸). تأثیر ساز کارهای تخصیص منابع مالی بر عملکرد آموزشی گروههای آموزشی دانشگاهی: مطالعه موردی دانشگاه تهران. پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. شماره ۵۲ صص. ۵۴-۲۳.
- [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). مشارکت های مردمی در آموزش و پرورش، پژوهشکده تعلیم و تربیت، واحد انتشارات، چاپ اول.
- [۱۶] متولی و آهنچیان (۱۳۹۲). اقتصاد آموزش و پرورش، چاپ هفتم، تهران، انتشارات سمت.
- [۱۷] مطلبی آقگیند، رضا (۱۳۸۱). مقایسه عملکرد مدارس غیراتفاقی با مدارس دولتی در فرآیند تعلیم و تربیت در ناحیه ۸ ارومیه در سال تحصیلی ۱۳۸۰-۸۱، 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 مسئولیت ها، 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 مهریان 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/](http://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 contextual 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.