

## رابطه بین مهارت های مدیران با هوش چندگانه آنان در مدیران متوسطه شهر همدان

نصیری، فخرالسادات<sup>۱</sup>، داودی، امیرحسین محمد<sup>۲</sup>، عمادی، سید

رسول<sup>۳</sup>، کریمی جاوید، فاطمه<sup>۴</sup>

چکیده

عنوان پژوهش حاضر «رابطه بین مهارت های مدیران با هوش های چندگانه آنان» است. روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و دبیران متوسطه شهر همدان در سال تحصیلی ۱۳۸۹-۱۳۹۰ هستند که بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۰۰ دبیر و ۱۰۰ مدیر به صورت نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی انتخاب شدند. اطلاعات هوش های چندگانه با استفاده از پرسش نامه استاندارد گاردنر و اطلاعات مهارت های مدیران با استفاده از پرسش نامه محقق ساخته جمع آوری شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک طرفه، تی تست و آزمون تعقیبی توکی نشان داد، بین مهارت انسانی با هوش های کلامی، موسیقایی و برون فردی با سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار وجود دارد. بین مهارت ادراکی با هوش های ریاضی - منطقی و درون فردی با سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار وجود دارد، بین مهارت فنی با هوش های دیداری - فضایی و جسمی - حرکتی با سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه معنادار وجود دارد. همچنین به

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه بوعلی سینا همدان، استادیار، گروه علوم تربیتی دانشکده ادبیات و علوم انسانی،  
fsnasiriv002@yahoo.com. ایران - همدان.

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد ساوه، استاد یار، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت آموزشی. ایران - ساوه.

۳. عضو هیأت علمی دانشگاه بوعلی سینا همدان، استادیار، گروه علوم تربیتی دانشکده ادبیات و علوم انسانی. ایران - همدان.

۴. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه. ایران - ساوه.

لحاظ مؤلفه های جمعیت شناختی (جنس، سابقه خدمت و تحصیلات) بین مهارت های سه گانه مدیران و جنس تفاوتی وجود ندارد، بین مهارت ها به لحاظ سابقه خدمت و تحصیلات تفاوت معنادار وجود دارد.

### مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان یکی از پیچیده ترین نظام های جامعه نقش اساسی در گردش امور جامعه، تداوم و بقای آن برعهده دارد. در واقع اساس توسعه علمی و فرهنگی هر جامعه به آموزش و پرورش در آن جامعه وابسته است. در این میان مدیران آموزشی به عنوان یکی از اجزای سیستم آموزش و پرورش نقش مهمی ایفا می کنند. «اگر مدیران آموزشی يك جامعه دارای دانش و مهارت های کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثر بخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود» (میر کمالی، ۱۳۸۵، ص ۹). گاردنر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۹ تحقیقاتی را در زمینه مدیریت و هوش های چند گانه انجام داده است. از نظر گاردنر چند نوع هوش وجود دارد که برای مدیران ثابت است. گاردنر بیان می کند مدیران دارای استعداد زبانی - مهارت درون سازی - احساس بین فردی مناسب هستند.

گسترش همه جانبه سازمان های آموزشی لزوم برخورداری از مدیرانی ماهر و توانمند در به کارگیری دانش و تجربه تخصصی را دو چندان ساخته است. این مدیران با تأثیرگذاری مستقیم بر آموزش سایر مشاغل بر جهت دهی کل جامعه مؤثرند (بهرنگی، ۱۳۸۱). سال هاست در ادبیات مدیریت، به ویژه مدیریت عمومی مهارت های طرح شده توسط رابرت کاتز<sup>۲</sup> (۱۹۵۵) مد نظر مولفان و صاحب نظران بوده است. مهارت، در حقیقت به قابلیت مستمر فرد در انجام سریع و دقیق یک وظیفه اطلاق می شود. مهارت مدیریتی به مهارت هایی گفته می شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می آورد. دانشمندان همچون کاتز به مهارت های فنی - ادراکی - انسانی، رابینز<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) مهارت های سیاسی و مهارت های ویژه، گریفین<sup>۴</sup> (۱۹۸۷) مهارت های تشخیصی و تحلیلی اشاره کرده اند. تا این که در دوره معاصر مهارت های یادگیری و هوش هیجانی و غیره ... در حال بررسی و تکوین می باشد (علاقه بند، ۱۳۸۸، ص ۲۵ و ۲۶).

1. Gardner
2. Katz
3. Robbins
4. Giriffin

گرچه مهارت مدیران به طرق گوناگون تقسیم بندی شده است، ولی مهارت های سه گانه ای که علاقه بند (۱۳۸۳) به نقل از کاتز به صورت مهارت فنی، روابط انسانی و ادراکی بیان کرده، در برگیرنده تمام تقسیم بندی های موجود است.

در این زمینه پژوهش هایی در ایران انجام شده و الگوهایی برای مدیران بر مبنای مهارت های سه گانه مدیریتی، در سازمان های مختلف از جمله سازمان تربیت بدنی (۱۳۸۳) و بانک تجارت (۱۳۸۵) طراحی شده است. علاوه بر مهارت، مدیران نیازمند فاکتور مهم دیگری هستند که به آن ها در مدیریت مؤثر و کارآمد کمک می کند، که این عامل هوش است. از لحاظ تئوری، دلایل بسیاری وجود دارد که هوش به رهبری مربوط است. بر اساس یک بررسی جامع، هانتز و اشمیت<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) گزارش دادند که هوش یکی از بهترین پیش بینی کننده ها در عملکرد شغلی است. و رابطه هوش و عملکرد برای مشاغل پیچیده بسیار قوی است و نهایتاً رهبران هوشمند مؤثرتر هستند. آلفرد بینه<sup>۲</sup> (۱۸۵۷-۱۹۱۱) روان شناس فرانسوی و تدوین کننده ی اولین آزمون هوش، هوش را توانایی فرد در قضاوت، ادراک و استدلال تعریف می کند. همچنین حمیدی زاده (۱۳۸۶) هوش را جلوه استعداد های خاص انسان ها می داند و اذعان می دارد که «میزان زیرکی، عقل، فهم و تحلیل انسان بر اساس هوش سنجیده می شود. عقل از دریچه هوش خودنمایی می کند و هر اندازه که عقل بارور شود، سطح حکمت، دانایی و خردورزی ارتقاء می یابد. اگرچه هوش یگانه و یک پارچه ای را در افراد نمی توان پیدا کرد، لیکن می توان طیف گسترده ای از آن را که هم جنبه مستقل دارد و از یکدیگر نیز متمایزند، مشاهده کرد» (ص ۱۲۴). سپس در سال ۱۹۸۳ هاوارد گاردنر تعریف تازه ای از هوش ارائه داد و به حداقل هفت هوش اصلی اشاره کرد، این نظریه پنجره ای تازه به روی اصحاب تعلیم و تربیت گشود. او معتقد است هوش يك كمیت واحد قابل اندازه گیری نیست، وی در سال (۱۹۹۹) هوش هشتم و نهم را نیز به آن مجموعه افزوده است. «به نظر گاردنر همه افراد، انواع هوش را به نسبت های متفاوت دارند و در فرایند یادگیری انواع هوش در حکم مکمل با یکدیگر کار می کنند. انواع هوش چندگانه عبارتند از: هوش کلامی / زبانی، هوش منطقی / ریاضی، هوش دیداری / فضایی، هوش بدنی / جنبشی، هوش موسیقی / ریتمیک، هوش درون فردی، هوش برون فردی (فرا فردی)، هوش طبیعت گرایی و هوش هستی گرایی».

در بحث هوش های چندگانه در مدیران، صادقی (۱۳۸۷) با انجام پژوهشی نشان داد که سبک رهبری مدیران مدارس متوسطه با هوش های چندگانه آن ها رابطه دارد و مدیران مؤثر و کارآمد

1. Hunter & Schmidt

2. Binet

دارای هوش بالایی هستند. همچنین ویلسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در مقاله ای درباره رابطه هوش های چندگانه<sup>۲</sup> با رهبری اشاره دارد که هوش چندگانه، مفاهیم برجسته ای برای موثر بودن، انتخاب، آموزش و پیشرفت رهبر دارد، هوش و استعداد به رهبری موثر کمک می کند و رهبران موثر دارای اشکال چندگانه هوش هستند. در پیوند با این موضوع ویلسون (۲۰۱۰) نیز اشاره دارد که تنظیم مهارت های مدیران و ایفای نقش درست، از چالش هایی است که توسط تئوری هوش چندگانه مخاطب قرار می گیرد. بنابراین با توجه به نقش هوش های چندگانه و مهارت ها در مدیریت و تاثیری که در عملکرد مدیران دارند. در این تحقیق محقق به دنبال این سوال است که آیا کاربرد مهارت های مدیریت توسط مدیران با هوش های چندگانه آن ها ارتباط دارد؟ به بیان دیگر هر یک از هوش های چندگانه چه رابطه ای با به کارگیری مهارت های مدیران دارند؟.

### مبانی نظری تحقیق

مدیریت يك اصطلاح عام و گسترده است که به صورت گوناگون تفسیر و تاویل می شود. عده ای آن را هنر و امری ذاتی و بعضی دیگر آنرا دانش و اکتسابی و گروهی نیز يك عمل و فعالیت می دانند که در يك موقعیت سازمان یافته برای هماهنگی و هدایت امور در جهت اهدافی معین صورت می گیرد (علاقه بند ، ۱۳۸۶). از طرف دیگر مدیر باید استعدادهای لازم را به منظور کاربرد مهارت ها، تکنیک های مدیریت و تطبیق آن با محیط داشته باشد (کوپر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸، ص ۵۱ تا ۵۷). مولینز<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) معتقد است مدیریت به معنای عام یعنی اداره کردن و بدین مفهوم هر کس در بعضی موقعیت ها می تواند مدیر باشد و بعضی از کارهای مدیریت را انجام دهد، اما مدیریت به معنای اخص آن، يك مسئولیت سازمانی است و مدیر مسئول تحقق اهداف در چارچوب سازمان رسمی با نقش های معین شده است. در مدیریت، ساختار سازمانی اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، کار با افراد و ضوابط مقررات محسوس است. و چنانچه علاقه بند نقل می کند: « مدیران آموزشی کسانی اند که در تصمیم گیری های آموزشی و پرورشی نقش دارند و رفتار و عمل آنان جریان آموزش و پرورش را مستقیماً تحت تأثیر قرار می دهد» (علاقه بند، ۱۳۸۷، ص ۱۲). « مهارت عبارت است از توانایی در انجام يك کار خاص، مهارت را باید آموخت و همواره توسعه داد.»

1. Wilson
2. Multiple intelligences
3. . Cooper
4. . Mullins

(جونز و جورج<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ص ۱۷-۱۸).

مدیران برای داشتن کارایی نیازمند برخورداری طیفی از مهارت ها هستند، بنابراین درباره مهارت ها، نظریه های متفاوتی مطرح شده است و هر کدام خصوصیتی را برای مدیران به عنوان مهارت های اساسی مورد نیاز آن ها عنوان کرده اند. کاتز<sup>۲</sup> برای اولین بار در سال ۱۹۵۵ در دانشگاه هاروارد مهارت های سه گانه مدیر را مطرح نمود و مهارت های مورد نیاز مدیر را در سه حیطه مهارت فنی<sup>۳</sup>، مهارت انسانی<sup>۴</sup> و مهارت ادراکی<sup>۵</sup> طبقه بندی کرد. از زمان ارائه این مهارت ها توسط رابرت کاتز تاکنون پژوهش ها و بررسی های متعددی در گرایش های مختلف مدیریت آموزشی بر اساس این سه مهارت انجام گرفته است.

این پژوهش ها نشان دادند آموزش و تجربه در به دست آوردن مهارت های مدیریتی مرتبط به ویژه مهارت های ادراکی-فنی-انسانی و انجام موثر شغل مدیریت به مدیران کمک می کند. جورج و جونز مهارت های ادراکی-فنی-ادراکی-انسانی را این گونه تعریف کرده اند:

۱. مهارت های فنی مهارت هایی هستند که حیطه ای از دانش یا شغل ویژه ای را در بر می گیرد.

۲. مهارت های انسانی مهارت هایی هستند که شامل توانایی درک تغییر و کنترل رفتارهای فردی و گروهی است.

۳. مهارت های ادراکی مهارت هایی هستند که شامل توانایی تجزیه و تحلیل موقعیت و تشخیص علت و معلول موضوعات و حوادث می باشند. این مهارت ها اغلب از طریق آموزش رسمی، تجربه و تفکر قابل حصول هستند (جورج و جونز ۲۰۰۹ ص ۱۷-۱۸).

پیازه<sup>۶</sup>: هوش را نه بر اساس ملاکی ایستا، آن چنان که دیگران تعریف کرده اند، بلکه از لحاظ جهتی که هوش در تکامل خود سیر می کند، تعریف می کند و می نویسد من هوش را به صورتی از تعادل یابی تعریف می کنم که تمام ساخت های شناختی به سوی آن هدایت می شود» (آرمسترانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰، ص ۹۹). عده ای از روانشناسان در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که هوش از عوامل مختلف تشکیل شده است و تفاوت مردم از لحاظ هوش، بیشتر به اختلاف در

1. Jones and George
2. Katz
3. Technical skills
4. Human skills
5. Conceptual skills
6. Piaget
7. Armstrong

چگونگی این عوامل مربوط می شود (کمپل، ۲۰۰۰).

چارلز اسپیرمن کار خود را با تحلیلی از همبستگی ها بین مهارت های کودکان در دروس آموزشگاهی و آزمون های چندگانه افتراق حسی (بینایی، شنوایی و بساویی) شروع کرد و با استفاده از روش تحلیل عوامل به این نتیجه رسید که نمرات آزمون های روانی به دو عامل تفکیک می شود: عامل عمومی یا  $g$  که در همه فعالیت های ذهنی مشترک است، عامل اختصاصی  $s$  که فقط در یک فعالیت معین ذهنی مثلاً حل مسأله ریاضی مؤثر است (همان منبع). در این زمینه نظریه های فراوان و در خور توجه زیادی از سوی روانشناسان مطرح شده است که به جهت الگوگیری این پژوهش از نظریه گاردنر مختصری به آن توجه می شود. به نظر گاردنر عملیات ذهن در نظام نمادی مانند زبان با عملیات نمادی در موسیقی، حرکات بیانی، ریاضی و یا تصاویر تفاوت دارد. بنابراین برای پردازش اطلاعات شناختی تنها نمادهای زبانی و ریاضی، آن گونه که در آزمون های سنتی مورد تأکید است، کفایت نمی کند. گاردنر (۱۹۸۳) با این اعتقاد که استدلال، هوش، منطق و دانش معنای یکسان ندارند، دیدگاه تازه ای از هوش ارائه کرد که به سرعت مورد پذیرش بسیاری از برنامه ریزان آموزشی قرار گرفت. او مفهوم هوش را علاوه بر توانایی کلامی و ریاضی به استعداد موسیقی، روابط فضایی، دانش بین فردی و... گسترش داد. گاردنر هوش را به عنوان «استعداد حل مسائل یا تولید محصولاتی که در یک یا چند فرهنگ با ارزش شمرده می شود»، تعریف کرد.

گاردنر ابتدا یک لیست از هفت هوش را به وجود آورد، لیست او موقتی بود. هوش های دیگری به وسیله گاردنر و همکارانش فرض شدند، با عنوان هوش طبیعت گرا، هوش معنوی و هوش اخلاقی. هوش وابسته به طبیعت در سال ۱۹۹۹ جزء هشت هوش اصلی قرار گرفت و اما دوتای دیگر به علت گواهی غیر علمی بودند، عقب ماندند و جزء هشت هوش قانونی به حساب نمی آیند. هوش های چند گانه گاردنر به ترتیب شامل: هوش کلامی/زبانی، هوش ریاضی/منطقی، بینایی/بصری، هوش فیزیکی/جنبشی، هوش موسیقایی، هوش میان فردی، هوش درون فردی هستند. دو هوش اول به طور نمونه در آموزش با ارزش بودند، سه تای بعد معمولاً با هنر همکار هستند و دوتای آخر چیزی بودند که گاردنر هوش های شخصی می نامد (گاردنر، ۱۹۹۹، ص ۱۸۰-۱۸۱).

تعاریف هوش های چندگانه گاردنر در ساده ترین شکل به این ترتیب می باشد:

کلامی/زبانی: توانایی استفاده از کلمات و زبان را شامل می شود. افراد دارای این نوع هوش در خواندن، نوشتن، گفتن داستان و به یاد آوردن کلمات و اطلاعات دارای هوش زبانی خوب هستند.

هوش ریاضی/منطقی: ظرفیتی را در بر می گیرد که مسائل را به طور منطقی تحلیل کند و عملکردهای ریاضی را انجام دهد و نتایج علمی را بررسی کند. این هوش با علم منطق و انتزاع، استدلال استقرایی و قیاسی و اعداد سروکار دارد.

بینایی/بصری: این نوع هوش توانایی درک پدیده های بصری است. افراد دارای این نوع هوش، گرایش دارند که با تصاویر فکر کنند مردم با هوش بصری به طور نمونه وار در تصور کردن خیلی خوب هستند.

هوش فیزیکی/جنبشی: این هوش اصول استفاده از کل بدن یا قسمت هایی از بدن را در بر می گیرد. این افرادی با این هوش خود را با فعالیت های ورزشی از قبیل ورزش با رقصیدن وفق می دهند و اغلب فعالیت هایی را ترجیح می دهند که به وسیله حرکت مورد استفاده قرار می گیرد. این افراد خودشان را از طریق حرکت بیان می کنند.

هوش موسیقایی: این نوع هوش یعنی توانایی تولید و درک موسیقی. افراد دارای این نوع هوش متمایل به موسیقی با استفاده از صداها، ریتم ها و الگوهای موسیقی فکر می کنند.

هوش میان فردی: این هوش با ظرفیت فهم نیات و قصدها در رابطه است، این هوش به مردم اجازه می دهد تا به طور مؤثر با دیگران کار کنند، رفتارهای آن ها به وسیله دیگران توصیف می شود به خوش مشرب بودن و دارای انگیزش بالا.

هوش درون فردی: افرادی که در این هوش قوی هستند توانایی زیادی در درک خود و آگاه بودن از حالت های درونی خود دارند. افراد دارای این نوع هوش سعی می کنند احساسات درونی، رویاها، روابط با دیگران و نقاط قوت و ضعف خود را درک کنند (همان منبع).

### فرضیه های پژوهش

میان مهارت فنی مدیران با هوش های چندگانه آنان در مدارس متوسطه شهر همدان رابطه وجود دارد.

میان مهارت انسانی مدیران با هوش های چندگانه آنان در مدارس متوسطه شهر همدان رابطه وجود دارد.

میان مهارت ادراکی مدیران با هوش های چندگانه آنان در مدارس متوسطه شهر همدان رابطه وجود دارد.

بین مهارت های سه گانه مدیران و هوش های چندگانه آنان به لحاظ مولفه های جمعیت شناختی (سن، جنسیت، سنوات خدمت، و میزان تحصیلات) تفاوت وجود دارد.

## روش پژوهش

این پژوهش يك پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. لذا به دنبال اکتشاف، توصیف و تبیین داده ها و اطلاعات می باشد.

## جامعه آماری و نمونه مورد پژوهش

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه مدیران و دبیران متوسطه شهر همدان است. تعداد مدیران ۱۱۳ نفر هستند که از این تعداد ۶۱ نفر زن و ۵۲ نفر مرد می باشند. همچنین کلیه معلمان مورد پژوهش ۱۳۳۰ نفرند که از میان آنان ۸۲۸ نفر زن و ۵۰۲ نفر مرد هستند. حجم نمونه با توجه به جدول مورگان عبارت است از: ۲۹۷ دبیر که از این تعداد ۱۶۰ نفر زن و ۱۳۷ نفر مرد هستند و ۱۱۳ مدیر که به علت کم بودن تعداد مدیران، کل جامعه به عنوان نمونه (روش سرشماری) انتخاب شدند. در نهایت برای این که نسبت مدیران به دبیران ۱ به ۳ باشد، تعداد دبیران ۳۰۰ نفر و مدیران ۱۰۰ نفر انتخاب شد. همچنین روش نمونه گیری به صورت تصادفی طبقه ای- نسبی می باشد.

## روش و ابزار گردآوری داده ها

به منظور جمع آوری اطلاعات از دو پرسش نامه استفاده شده است. پرسش نامه محقق ساخته مهارت های سه گانه مدیران که شامل ۴۹ سؤال در زمینه مهارت فنی، انسانی و ادراکی مدیران است. این پرسش نامه بر اساس طیف لیکرت درجه بندی شده و بین دبیران اجرا شده است. هر یک از شاخص های مورد نظر دارای سوالات زیر می باشد: مهارت انسانی ( ۱۹ سوال) شامل سوالات ۱۹-۱، مهارت ادراکی (۱۷ سوال) شامل سوالات ۲۰-۳۶ و مهارت فنی (۱۳ سوال) شامل سوالات ۳۷-۴۹. همچنین پرسش نامه استاندارد هوش های چندگانه گاردنر نیز شامل ۷۰ سؤال می باشد. هر یک از شاخص های مورد نظر دارای سوالات زیر می باشد: هوش زبانی/ کلامی (۱۰ سوال) شامل سوالات ۱-۱۰، هوش ریاضی/منطقی (۱۰ سوال) شامل سوالات، هوش دیداری/فضایی (۱۰ سوال) شامل سوالات ۲۱-۳۰، هوش موسیقایی (۱۰ سوال) شامل سوالات ۳۱-۴۰، هوش جسمی/حرکتی (۱۰ سوال) شامل سوالات ۴۱-۵۰، هوش برون فردی (۱۰ سوال) شامل سوالات ۵۱-۶۰، هوش درون فردی (۱۰ سوال) شامل سوالات ۶۱-۷۰. این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت درجه بندی شده و بین مدیران اجرا شده است.



## روش های آماری تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار آماری spss انجام گرفت، که در سطح آمار توصیفی با استفاده از مشخصه های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شد. در استفاده از آمار استنباطی برای بررسی رابطه و تفاوت بین متغیرهای فرضیه اول تا چهارم، از آزمون همبستگی پیرسون و از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون تعقیبی توکی و تی تست استفاده شده است.

### توصیف داده های تحقیق

آزمودنی های تحقیق به تفکیک جنسیت عبارت است از ۵۴ نفر مدیر زن (۵۴٪) و ۴۶ نفر مدیر مرد (۴۶٪). که از این تعداد ۳۴٪ از مدیران دارای سنی بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۳۴٪ بین ۳۵ تا ۴۰ سال، ۲۴٪ بین ۴۰ تا ۴۵ سال و در نهایت ۸٪ نیز دارای سن بیشتر از ۴۵ سال بوده اند. همچنین در تحقیق حاضر ۲٪ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۸۶٪ دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۱۲٪ نفر نیز مدرک فوق لیسانس داشته اند. از نظر سابقه خدمت مدیران نیز، به ترتیب ۴٪ دارای سابقه خدمت ۱ تا ۵ سال، ۱۶٪ بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۸٪ بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۰٪ بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۲٪ بین ۲۰ تا ۲۵ سال و ۱۰٪ نیز بیشتر از ۲۵ سال دارای سابقه خدمت بوده اند.

### سوال های پژوهش:

۱. وضعیت مهارت انسانی مدیران چگونه است؟  
با توجه به نتایج به دست آمده می توان بیان داشت که ۱۰ درصد از مدیران مورد مطالعه از مهارت انسانی در حد کم و خیلی کم، ۳۶ درصد در حد متوسط و ۵۴ درصد نیز در حد زیاد و خیلی زیاد برخوردار می باشند.
۲. وضعیت مهارت ادراکی مدیران چگونه است؟  
نتایج به دست آمده نشان می دهد که ۳ درصد از مدیران مورد مطالعه از مهارت ادراکی در حد کم و خیلی کم، ۳۰ درصد در حد متوسط و ۶۷ درصد نیز در حد زیاد و خیلی زیاد برخوردار می باشند.
۳. وضعیت مهارت فنی مدیران چگونه است؟  
نتایج به دست آمده حاکی از آن است که ۲ درصد از مدیران مورد مطالعه از مهارت فنی در حد کم و خیلی کم، ۳۶ درصد در حد متوسط و ۶۲ درصد نیز در حد زیاد و خیلی زیاد برخوردار می باشند.
۴. وضعیت هوش چندگانه مدیران چگونه است؟

با توجه به نتایج به دست آمده می توان به تفکیک چنین بیان داشت که در ارتباط با هوش کلامی، ۹ درصد نامطلوب، ۳۵ درصد نسبتا مطلوب و ۵۶ درصد نیز در حد مطلوب از این هوش برخوردار هستند. در خصوص هوش منطقی-ریاضی نیز ۳۲ درصد نامطلوب، ۱۹ درصد نسبتا مطلوب و ۴۷ درصد نیز در حد مطلوب هستند. همچنین ۴ درصد در حد نامطلوب، ۳۵ درصد در حد نسبتا مطلوب و ۶۱ درصد نیز در حد مطلوب از هوش فضایی-دیداری برخوردار می باشند. این در حالی است که ۷ درصد در حد نامطلوب، ۲۹ درصد در حد نسبتا مطلوب و ۶۴ درصد نیز در حد مطلوب از هوش موسیقایی بهره مند هستند. علاوه بر این در ارتباط با هوش جسمی- حرکتی ۹ درصد نامطلوب، ۲۹ درصد نسبتا مطلوب و ۶۲ درصد نیز مطلوب می باشند. در مورد هوش برون فردی ۷ درصد در حد نامطلوب، ۳۵ درصد نسبتا مطلوب و ۵۸ درصد نیز در حد مطلوب می باشند. در نهایت در خصوص هوش درون فردی ۶ درصد در حد نامطلوب، ۳۲ درصد در حد نسبتا مطلوب و ۶۲ درصد نیز در حد مطلوب می باشند.

#### یافته های پژوهش

**فرضیه اول** - بین مهارت فنی مدیران و هوش های چندگانه آنان رابطه وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده (در جدول ۱) می توان بیان داشت بیشترین ضریب همبستگی بین هوش های چندگانه و مهارت فنی مدیران با ضریب همبستگی ( $R=0/80$ )، مربوط به دیداری-فضایی و ضریب همبستگی ( $R=0/74$ ) مربوط به هوش جسمی- حرکتی است. که در سطح آلفا  $0/05$  معنی دار می باشد. در ارتباط با هوش های منطقی/ریاضی، موسیقایی و درون فردی رابطه مشاهده شده ضعیف است و در ارتباط با هوش کلامی و برون فردی رابطه مشاهده شده معنادار نیست.

#### جدول ۱ بررسی رابطه ی بین مهارت فنی مدیران و هوش چندگانه آنان

سطح احتمال	ضریب همبستگی	مهارت فنی و هوش های چندگانه
۰/۲۷	-۰/۱۱	هوش کلامی
۰/۰۰۱	۰/۳۲	هوش منطقی - ریاضی
۰/۰۰	۰/۸۰	هوش فضایی - دیداری
۰/۰۱	۰/۲۳	هوش موسیقایی
۰/۰۰	۰/۷۴	هوش جسمی - حرکتی
۰/۱۲۱	۰/۱۵	هوش برون فردی
۰/۰۰۸	۰/۲۶	هوش درون فردی

**فرضیه دوم** - بین مهارت انسانی مدیران و هوش های چندگانه آنان رابطه وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۲ می توان بیان داشت بیشترین ضریب همبستگی بین هوش های چندگانه و مهارت انسانی مدیران با ضریب همبستگی ( $R = 0/92$ )، مربوط به هوش کلامی و ضریب همبستگی ( $R = 0/70$ ) مربوط به هوش موسیقایی و ضریب همبستگی ( $R = 0/87$ ) مربوط به هوش برون فردی است که در سطح آلفا  $0/05$  معنی دار می باشد. در رابطه با هوش های منطقی / ریاضی، دیداری / فضایی رابطه مشاهده شده ضعیف می باشد و رابطه مهارت انسانی با هوش جسمی - حرکتی و درون فردی معنادار نمی باشد. لذا بخشی از فرض تحقیق پذیرفته و بخشی رد می شود.

جدول ۲ بررسی رابطه ی بین مهارت انسانی مدیران و هوش چندگانه آنان

مهارت انسانی و هوش های چندگانه	ضریب همبستگی پیرسون	سطح احتمال
هوش کلامی	0/92	0/00
هوش منطقی - ریاضی	0/27	0/005
هوش فضایی - دیداری	0/25	0/01
هوش موسیقایی	0/70	0/00
هوش جسمی - حرکتی	-0/02	0/83
هوش برون فردی	0/87	0/00
هوش درون فردی	-0/19	0/05

**فرضیه سوم** - بین مهارت ادراکی مدیران و هوش های چندگانه آنان رابطه وجود دارد. نتایج به دست آمده در جدول ۳ نشان می دهد که بیشترین ضریب همبستگی بین هوش های چندگانه و مهارت ادراکی مدیران با ضریب همبستگی ( $R = 0/68$ )، مربوط به هوش ریاضی-منطقی و ضریب همبستگی ( $R = 0/66$ ) مربوط به هوش درون فردی است که در سطح آلفا  $0/05$  معنی دار می باشد. در ارتباط با هوش کلامی، موسیقایی و برون فردی رابطه مشاهده شده ضعیف است و در ارتباط با هوش دیداری / فضایی و جسمی / حرکتی رابطه معنی داری مشاهده نشد.

جدول ۳ بررسی رابطه‌ی بین مهارت ادراکی مدیران و هوش چندگانه آنان

مهارت ادراکی و هوش های چندگانه	ضریب همبستگی	سطح احتمال
هوش کلامی	-۰/۳۰	۰/۰۰۲
هوش منطقی - ریاضی	۰/۶۸	۰/۰۰
هوش فضایی - دیداری	۰/۱۷	۰/۰۸
هوش موسیقیایی	۰/۲۱	۰/۰۳
هوش جسمی - حرکتی	۰/۱۸	۰/۰۶
هوش برون فردی	-۰/۲۰	۰/۰۰
هوش درون فردی	۰/۶۶	۰/۰۰

**فرضیه جانبی ۱-** بین مهارت های سه گانه مدیران به لحاظ جنسیت آنان تفاوت وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون تی تست حاکی از آن است که بین مهارت انسانی و ادراکی مدیران به لحاظ جنسیت تفاوت معنی داری وجود ندارد. به عبارتی با توجه به این که با درجه آزادی ۹۸ و سطح آلفا ۰/۰۵ مقدار  $t$  مشاهده شده در خصوص مهارت انسانی ( $t=۰/۰۲$ ) و در ارتباط با مهارت ادراکی ( $t=۱/۳$ ) کوچک تر از  $t$  بحرانی است. بنابراین تفاوت مشاهده شده در میانگین ها از نظر آماری معنی دار نمی باشند. این در حالی است که در خصوص مهارت فنی در سطح آلفا ۰/۰۵ بین مدیران زن و مرد تفاوت معنی داری مشاهده شده است. با این توضیح که مدیران زن نسبت به مدیران مرد از مهارت فنی بالاتری برخوردار می باشند.

**فرضیه جانبی ۲-** بین مهارت های سه گانه مدیران به لحاظ سنوات خدمت آنان تفاوت وجود دارد.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه می توان بیان داشت بین میزان مهارت های سه گانه مدیران به لحاظ سابقه خدمت آنان تفاوت معنی داری وجود دارد. چراکه مقادیر مشاهده شده با (۵ و ۹۴ = درجه آزادی) در سطح اطمینان ۹۵٪ در خصوص مهارت انسانی ( $F=۶/۵۲$ )، مهارت ادراکی ( $F=۳/۸۳$ )، و مهارت فنی ( $F=۵/۰۶$ )، می باشد که بزرگتر از  $F$  بحرانی است ( $F=۲/۳۰$ ). توضیح بیشتر در ارتباط با نحوه و کیفیت تفاوت مشاهده شده با استفاده از آزمون تعقیبی توکی بیان می کند که مهارت انسانی مدیران ۱ تا ۵ سال، ۵ تا ۱۰ سال و ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه خدمت در یک زیرمجموعه قرار می گیرد و مهارت انسانی مدیران ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۰ تا ۲۵ سال و بیشتر از ۲۵ سال سابقه خدمت در زیر مجموعه دوم قرار می گیرند. به

نحوی که مهارت انسانی مدیرانی که در ۱۵ سال اول خدمت خود هستند، کمتر از مهارت انسانی مدیرانی است که بین ۱۵ تا ۲۵ سال دارای سابقه می باشند. در خصوص مهارت ادراکی نتایج آزمون توکی نشان می دهد که مهارت ادراکی مدیران ۱ تا ۵ سال سابقه خدمت در زیر مجموعه اول و مهارت ادراکی، ۵ تا ۱۰ سال و ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۰ تا ۲۵ سال و بیشتر از ۲۵ سال سابقه خدمت در زیر مجموعه دوم قرار می گیرند. به نحوی که مهارت ادراکی مدیرانی که در ۵ سال اول خدمت خود هستند، کمتر از مهارت ادراکی مدیرانی است که بین ۵ تا ۲۵ سال دارای سابقه می باشند. در خصوص مهارت فنی نتایج آزمون توکی نشان می دهد که مهارت فنی مدیران ۱ تا ۵ سال سابقه خدمت در زیر مجموعه اول و مهارت فنی مدیران ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۰ تا ۲۵ سال و بیشتر از ۲۵ سال سابقه خدمت در زیر مجموعه دوم قرار می گیرند؛ به نحوی که مهارت فنی مدیرانی که در ۵ سال اول خدمت خود هستند، کمتر از مهارت فنی مدیرانی است که بین ۵ تا ۲۵ سال دارای سابقه می باشند.

**فرضیه جانبی ۳-** بین مهارت های سه گانه مدیران به لحاظ سطح تحصیلات تفاوت وجود دارد.

نتایج به دست آمده نشان می دهد که بین میزان مهارت های سه گانه مدیران به لحاظ سطح تحصیلات تفاوت معنی داری وجود دارد. زیرا مقادیر مشاهده شده با (۹۷ و ۲ = درجه آزادی) در سطح اطمینان ۹۵٪ در خصوص مهارت انسانی ( $F_m = 2/014$ )، کوچک تر از  $F$  بحرانی است و در ارتباط با مهارت ادراکی ( $F_m = 6/78$ )، و مهارت فنی ( $F_m = 13/95$ )، بزرگ تر از  $F$  بحرانی است ( $F_b = 3/09$ ). توضیح بیشتر با استفاده از آزمون تعقیبی توکی بیان می کند که مهارت ادراکی مدیران فوق دیپلم در زیر مجموعه اول و مهارت ادراکی مدیران لیسانس و فوق لیسانس در زیر مجموعه دوم قرار می گیرند. به نحوی که مهارت ادراکی مدیران فوق دیپلم کمتر از مهارت ادراکی مدیران لیسانس و فوق لیسانس می باشد. در خصوص مهارت فنی نتایج آزمون توکی نشان می دهد که مهارت فنی مدیران فوق دیپلم در زیر مجموعه اول و مهارت فنی مدیران لیسانس و فوق لیسانس در زیر مجموعه دوم قرار می گیرند. تفاوت معناداری بین مهارت فنی فوق دیپلم با مهارت فنی مدیران لیسانس و فوق لیسانس است. به نحوی که مهارت فنی مدیران فوق دیپلم کمتر از مهارت فنی مدیران لیسانس و فوق لیسانس می باشد.

**فرضیه جانبی ۴-** بین هوش چندگانه مدیران به لحاظ جنسیت آنان تفاوت وجود دارد. با توجه به جدول بین هوش چندگانه مدیران به لحاظ جنسیت آنان تفاوت معنی داری مشاهده نشده است. به عبارتی با توجه به درجه آزادی ۹۸ و سطح آلفا ۰/۰۵، دامنه مقدار مشاهده شده بین

۰/۱۹ تا ۲/۲۲ می باشد و کوچک تر از  $t$  بحرانی است لذا تفاوت معنی داری دیده نشد.

**فرضیه جانبی ۵-** بین هوش چندگانه مدیران به لحاظ سنوات خدمت آنان تفاوت وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه می توان بیان داشت بین میزان هوش چندگانه مدیران به جز هوش های کلامی و برون فردی، به لحاظ سابقه خدمت تفاوت معنی داری مشاهده نشده است. چراکه دامنه مقادیر مشاهده شده  $F$  با (۹۴ و  $D.F = 5$ ) در سطح اطمینان ۹۵٪ بین ۰/۸۲ تا ۱/۸۷ می باشد که کوچک تر از  $F$  بحرانی است (۲/۳۰ =  $b$ ) اما در ارتباط با هوش کلامی ( $F_M = 7/78$ )، و در خصوص هوش برون فردی ( $F = 6/29$ ) می باشد که بزرگ تر از  $F$  بحرانی است (۲/۳۰ =  $b$ ). لذا می توان بیان داشت در خصوص هوش های کلامی و برون فردی به لحاظ سنوات خدمت مدیران تفاوت معنی داری مشاهده شده است که توضیح بیشتر در ارتباط با نحوه و کیفیت تفاوت مشاهده شده با استفاده از آزمون تعقیبی توکی بیان می کند که میزان هوش کلامی مدیرانی که دارای ۱ تا ۵ سال، ۵ تا ۱۰ سال و ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه خدمت می باشند، در یک زیرمجموعه قرار می گیرد و میزان هوش کلامی مدیرانی که دارای سابقه خدمتی ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۰ تا ۲۵ سال و بیشتر از ۲۵ سال می باشند، در زیرمجموعه دوم قرار گرفته اند. بین میزان هوش کلامی مدیران ۱ تا ۱۵ سال سابقه (زیرمجموعه یک) و مدیرانی که بین ۱۵ تا ۲۵ سال دارای سابقه (زیرمجموعه دوم) هستند، تفاوت معنی داری وجود دارد ( $p > 0/05$ ). به نحوی که هوش کلامی مدیران (۱ تا ۵ سال، ۵ تا ۱۰ سال و ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کمتر از هوش کلامی مدیرانی است که بین ۱۵ تا ۲۵ سال دارای سابقه می باشند. همچنین در خصوص هوش برون فردی نتایج آزمون توکی نشان می دهد از نظر هوش برون فردی، مدیرانی که دارای ۱ تا ۵ سال، ۵ تا ۱۰ سال و ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه خدمت می باشند، در یک زیرمجموعه قرار می گیرد و مدیرانی که دارای سابقه خدمتی ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۰ تا ۲۵ سال، و بیشتر از ۲۵ سال سابقه خدمتی می باشند، در زیرمجموعه دوم قرار گرفته اند. بین میزان هوش برون فردی مدیران ۱ تا ۱۵ سال سابقه و مدیرانی که بین ۱۵ تا ۲۵ سال دارای سابقه (زیرمجموعه دوم) هستند، تفاوت معنی داری وجود دارد ( $p > 0/05$ ). به نحوی که هوش برون فردی مدیران ۱۵ تا ۲۵ سال سابقه کمتر از هوش برون فردی مدیرانی است که بین ۱۵ تا ۲۵ سال دارای سابقه می باشند.

**فرضیه جانبی ۶-** بین هوش چندگانه مدیران به لحاظ سطح تحصیلات آنان تفاوت وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه می توان بیان داشت بین میزان هوش های کلامی، ریاضی - منطقی، درون فردی و برون فردی مدیران به لحاظ

سطح تحصیلات تفاوت معنی داری وجود دارد. چراکه مقادیر مشاهده شده با (۹۷ و ۲ = درجه آزادی) و در سطح اطمینان ۹۵٪ در خصوص هوش کلامی ( $F_M = 4/83$ )، در ارتباط با هوش منطقی - ریاضی ( $F_M = 4/35$ )، در خصوص هوش برون فردی ( $F_M = 5/05$ )، و در مورد هوش درون فردی ( $F_M = 4/97$ ) می باشد که در بزرگ تر از  $F$  بحرانی است ( $F_B = 3/09$ ). و در مورد هوش های فضایی-دیداری، موسیقایی و جسمی- حرکتی مدیران  $F$  مشاهده شده کوچک تر از  $F$  بحرانی است. لذا بخشی از فرض تحقیق پذیرفته و بخشی رد می شود. بنابراین می توان بیان داشت بین هوش کلامی، ریاضی- منطقی، برون فردی و درون فردی مدیران به لحاظ تحصیلات تفاوت معناداری وجود دارد که توضیح بیشتر در ارتباط با نحوه و کیفیت تفاوت مشاهده شده است. در خصوص هوش کلامی با استفاده از آزمون تعقیبی توکی نشان می دهد میزان هوش کلامی مدیران فوق دیپلم در يك زیرمجموعه قرار می گیرد و میزان هوش کلامی مدیران لیسانس و فوق لیسانس در زیرمجموعه دوم قرار می گیرد. بین میانگین هوش کلامی مدیران زیر مجموعه یک و دو تفاوت معنی داری وجود دارد به این ترتیب که میانگین هوش کلامی مدیران فوق لیسانس و لیسانس از مدیران فوق دیپلم بیشتر است. به عبارتی هوش کلامی مدیران فوق لیسانس و لیسانس بیشتر از هوش کلامی مدیران فوق دیپلم است. در خصوص هوش ریاضی - منطقی نتایج آزمون توکی نشان می دهد میزان هوش ریاضی - منطقی مدیران فوق دیپلم و لیسانس در يك زیرمجموعه قرار می گیرد و میزان هوش ریاضی - منطقی مدیران فوق لیسانس در زیرمجموعه دوم قرار می گیرد. بین میانگین هوش ریاضی - منطقی مدیران زیر مجموعه یک و دو تفاوت معنی داری وجود دارد به این ترتیب که میانگین هوش ریاضی - منطقی مدیران فوق لیسانس از مدیران فوق دیپلم و لیسانس بیشتر است، به عبارتی هوش ریاضی - منطقی مدیران فوق لیسانس و لیسانس بیشتر از هوش ریاضی - منطقی مدیران فوق دیپلم است. در خصوص هوش برون فردی نتایج آزمون توکی نشان می دهد میزان هوش برون فردی مدیران فوق دیپلم در يك زیرمجموعه قرار می گیرد و میزان هوش درون فردی مدیران لیسانس و فوق لیسانس در زیرمجموعه دوم قرار می گیرد. بین میانگین هوش درون فردی مدیران زیر مجموعه یک و دو تفاوت معنی داری وجود دارد. به این ترتیب که میانگین هوش برون فردی مدیران فوق لیسانس و لیسانس از مدیران فوق دیپلم بیشتر است، به عبارتی هوش برون فردی مدیران فوق لیسانس و لیسانس بیشتر از هوش برون فردی مدیران فوق دیپلم است. و در خصوص هوش درون فردی نتایج آزمون توکی نشان می دهد میزان هوش درون فردی مدیران فوق دیپلم و لیسانس در يك زیرمجموعه قرار می گیرد و میزان هوش درون فردی مدیران فوق لیسانس در زیرمجموعه

دوم قرار می‌گیرد. بین میانگین هوش درون فردی مدیران زیر مجموعه یک و دو تفاوت معنی داری وجود دارد؛ یعنی میانگین هوش درون فردی مدیران فوق لیسانس از مدیران فوق دیپلم و لیسانس بیشتر است، یا هوش درون فردی مدیران فوق لیسانس بیشتر از هوش درون فردی مدیران فوق دیپلم و لیسانس است.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج یافته‌ها نشان می‌دهد مهارت‌های فنی و ادراکی اکثر مدیران در سطح متوسط به بالا ارزیابی شدند. اما در خصوص مهارت‌های انسانی چندان قوی نیستند، مهارت‌های انسانی از جمله مهارت‌های مهم مدیران در سازمان‌ها می‌باشد. به گفته لایو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) بالاترین رتبه‌ی مهارت‌ها برای مدیران در سال ۲۰۲۰، نخست ایجاد روابط، دوم دارا بودن مهارت‌های ارتباطی قوی و سوم تحقق بخشی به اهداف ارزیابی شده است. باید تأکید کنیم مدیریت مدرسه هر چند عملیاتی است و نه اجرایی، لیکن به نظر می‌رسد محیط و فضای فعالیت مدیر مدرسه بیش از هر چیزی یک محیط انسانی است که در آن تعامل و روابط انسانی بیش از هر عامل دیگر مطرح و تعیین کننده است. این مطلب نیاز مدیران را به توسعه و بهبود برنامه‌های آموزش مهارت‌های مدیریتی خصوصاً مهارت‌های انسانی، نشان می‌دهد که باید مورد توجه مسئولان و دست‌اندرکاران قرار گیرد تا مدیران بتوانند وضعیت مهارت‌های مدیریتی خود را از سطح متوسط بهبود بخشیده و توسعه دهند.

وضعیت موجود هوش‌های چندگانه مدیران، در این تحقیق نشان می‌دهد که مدیران از هوش‌های فضایی-دیداری، موسیقایی، جسمی-حرکتی و درون فردی بهتری نسبت به هوش‌های کلامی، ریاضی و برون فردی برخوردارند. بیشترین میزان هوش مربوط به هوش موسیقایی و کمترین میزان هوش مربوط به هوش منطقی-ریاضی است. البته به نظر گاردنر همه افراد، انواع هوش را به نسبت‌های متفاوت دارند و در فرایند یادگیری انواع هوش در حکم مکمل با یکدیگر کار می‌کنند. هوش چندگانه در هزاره سوم اهمیت ویژه‌ای دارد. چنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) اظهار دارد که توسعه هوش‌های چندگانه، شرط اصلی برای رشد نسل جدیدی از شهروندان برای آینده جامعه در ابعاد فناوری، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و یادگیری است. بنابراین برای توسعه انواع هوش چندگانه گاردنر، باید اقدامات آموزشی و خبررسانی مناسب از قبیل کتب و مجلات

1. Lovi  
2. Cheng



مدیریت، گردهمایی و دوره های ضمن خدمت انجام شود.

در بخش آمار استنباطی نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران با هوش های چندگانه آنان رابطه وجود دارد، به این ترتیب که با توسعه و گسترش هوش های چندگانه مدیران مهارت های آن ها نیز افزایش می یابد. از مهارت های تضمین کننده موقعیت مدیران مدارس، مهارت فنی است. مهارت های فنی از طریق تحصیل و تجربه حاصل می شود. مهارت فنی با هوش های دیداری - فضایی و جسمی - حرکتی رابطه معناداری دارد به نحوی که مدیرانی که دارای هوش دیداری - فضایی و جسمی - حرکتی در سطح گسترده تری هستند در تهیه و اجرای به موقع برنامه های هفتگی دروس، تقسیم بندی کلاس ها، در کارگزینی و به کارگماری دبیران در دروس مختلف و راهنمایی و نظارت بر آموزش دبیران توانمند ترند.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد مهارت انسانی رابطه قوی با هوش کلامی و هوش برون فردی و هوش موسیقیایی دارد. یکی از مهارت هایی که مدیر مدرسه باید کسب کند، مهارت در کار کردن با انسان هاست. مدیر آموزشی برای این که بتواند در شمار یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی در آمده و بین اعضای تحت رهبری خود، همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت انسانی بهره مند باشد. مدیرانی که هوش کلامی، موسیقیایی و برون فردی بالاتری دارند، در ایجاد و استقرار روابط انسانی مؤثر در بین دبیران توانمند ترند.

و در مورد مهارت ادراکی نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که مهارت ادراکی رابطه معناداری با هوش های ریاضی - منطقی و درون فردی دارد، مدیران هنگامی می توانند وظایف خود را به خوبی انجام دهند که درک کاملی از عوامل بیرونی، اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی و اخلاقی که در عملکرد تأثیر خواهد گذاشت، داشته باشند. مهارت ادراکی، سبب می شود که مدیران مدارس در تصمیم گیری هایی مربوط به مؤلفه های آموزشی کمترین خطا را مرتکب شوند، ظرافت ها و پیچ و خم های مدیریت را بهتر درک کنند و ترکیب مناسب و معقولی بین عوامل آموزشی برقرار سازند. مدیرانی که دارای هوش ریاضی - منطقی و درون فردی در سطحی گسترده تر هستند در زمینه اتخاذ تصمیمات منطقی، نظم و ترتیب در انجام امور و ارزیابی اثر بخشی برنامه ها توانمند ترند.

بنابراین با توجه به رابطه مهارت های مدیران با هوش چندگانه پیشنهاد میشود در انتخاب و آموزش مدیران آموزشی بر رابطه بین هوش چندگانه و رهبری تمرکز شود.

## منابع

- حمیدی زاده، محمد رضا، ۱۳۸۶، تصمیم‌گیری هوشمند و خلاق، تهران، انتشارات ترمه.
- سید شجاع، نیره السادات، نیاز سنجی مدیران میانی بانک تجارت در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی جهت تدوین برنامه آموزشی آنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۵، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- صادقی، شیما. بررسی میزان استفاده دبیران از هوش‌های چندگانه در کلاس‌های آموزشی دوره دبیرستان شهر همدان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۸، دانشگاه آزاد اسلامی کرمانشاه.
- صادقی، لیلا، بررسی رابطه‌ی بین هوش چندگانه و سبک‌های رهبری تحولی، تبدلی مدیران مدارس متوسطه‌ی شهر اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۷، دانشگاه اصفهان.
- علاقه‌بند، علی، ۱۳۸۷، اصول و مبانی مدیریت آموزشی. تهران. نشر بعثت.
- علاقه‌بند، علی، ۱۳۸۸، مدیریت عمومی، تهران، نشر روان.
- گودرزی، محمود-کوزه‌چیان، هاشم و احسانی، محمد، طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مجله حرکت، ۱۳۸۳، شماره ۲۱.
- میرکمالی، س.م. ۱۳۸۵، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، نشر یسپرون.
- هرسی، پ. بلانچارد، ک. ۱۳۸۱، مدیریت رفتار سازمانی، (ترجمه علاقه‌بند)، تهران، انتشارات امیرکبیر.
- Armstrong, Thomas, (2000). In their own way: discovering and encouraging your child's multiple intelligences. New York: tarcher/Putnam. Revised and updated version of the 1987 edition. A good introduction to multiple intelligences for parents and teachers.
- Campbell, L., @ Campbell, b.(2000) multiple intelligences and student achievement: success stories from six schools.
- CHENG, Yin Cheong. (2002). New Paradigm of Borderless Education: Challenges, Strategies, and Implications for Effective Education through Localization and Internationalization. Invited keynote speech presented at The International Conference on Learning & Teaching with the theme "Challenge of Learning and Teaching in a Brave New World: Issues and Opportunities in Borderless Education" from 14-16 October 2002, Hatyai, Thailand.
- Cooper, T., (1998), the responsible administrator (4th San Francisco, CA. ed.), Jossey-Bass.
- Gardner, H. (1983). Frames of Mind. New York: Basic Books.

- Gardner, H. (1999). Intelligence reframed. New York, NY: Basic Book
- Griffin, Ricky. W, management, 2d ed., Houghton Mifflin co., 1987.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1998). Methods of meta-analysis. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Jones, G. R., and George, J. M., 2009, Contemporary Management, McGraw-Hill, New York.
- Katz, R. L., 1955, 'Skills of an Effective Administrator' Harvard Business Review, 33(1):33-42.
- Lavoie, Debra E. (2007). Descriptive study of the attributes and skills needed by California superintendents in 2020. University of the Verne. United States-California. [[http:// proquest.umi.com](http://proquest.umi.com)]
- Mullin, a, (1991). Introduction to Research in Education, fourth edition. U.S.A. Florida.
- Robbins, s. p. @ Coulter. M. (2000) management. 5th prentice hall, international Inc.
- Wilson, Stefanie D. (2010) University of Hawaii-West Oahu, The Relationship between Leadership and Multiple Intelligences with the 21st Century's Higher Education Faculty, Bahaudin G. Mujtaba Nova Southeastern University.

Archive of SID