

فصلنامه ی علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت
سال دوم - شماره سوم - بهار ۸۸
صص ۱۳۶-۱۱۹

بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران

با میزان اثربخشی دبیرستان‌های ناحیه‌ی ۱ شهر شیراز

عبداله احمدی^۱ و حکیمه دوست محمدلو^{۲*}

چکیده

هدف از این پژوهش، تعیین رابطه‌ی میان مهارت‌های سه گانه‌ی (فنی، انسانی و ادراکی) مدیران با میزان اثربخشی دبیرستان‌های پسرانه و دخترانه‌ی ناحیه‌ی یک شهر شیراز بوده است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده است، جامعه‌ی آماری پژوهش، تمامی مدیران و دبیران دبیرستان‌های پسرانه و دخترانه‌ی عادی دولتی آموزش و پرورش ناحیه‌ی ۱ شهر شیراز در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۸ بوده است. نمونه‌ی آماری دربرگیرنده‌ی ۱۵۰ نفر از مدیران و دبیران بوده است که به شیوه‌ی نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از جامعه‌ی آماری پژوهش انتخاب شده‌اند. ابزار سنجشی در این پژوهش دربرگیرنده‌ی دو پرسشنامه: مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی بوده است. برای اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در سطح آمار توصیفی (محاسبه‌ی فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد) و در سطح آمار استنباطی از آزمون تی‌تست مستقل، همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده شد که پس از تجزیه و تحلیل با استفاده از نرم افزار A mos5، spss نتایج زیر بدست آمد:

- بین مهارت فنی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه‌ای معنادار وجود ندارد.
- با افزایش میزان مهارت‌های انسانی مدیران، اثربخشی سازمان نیز افزایش می‌یابد.
- با افزایش میزان مهارت‌های ادراکی مدیران، اثربخشی سازمان نیز افزایش می‌یابد.
- بین میزان ادراک مدیران و معلمان از مهارت‌های سه گانه‌ی مدیریتی، تفاوتی معنادار وجود ندارد.

واژه‌های کلیدی: مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، اثر بخشی.

^۱ -استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

^۲ -کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

*- نویسنده‌ی مسئول مقاله: allma.dost@yahoo.com

مقدمه

مطالعات بسیاری که تاکنون در زمینه‌ی سازمان و مدیریت انجام پذیرفته، این موضوع را روشن می‌سازد که مدیریت، وجه انسجام بخش سازمان‌هاست. مدیران کارآزموده توانایی آن را دارند که «رفتار سازمانی خود و کارکنان را در زمینه‌ی گسترده‌ی هدف‌ها و روابط رسمی، تجزیه و تحلیل کنند و با جامعیت، ژرف اندیشی و انعطاف پذیری رفتار حرفه‌ای مناسب سازمانی را نشان دهند.» (اسکات، ترجمه‌ی بهرنگی، ۱۳۸۰، ص ۶) و بر این اساس برای اثربخش بودن نظام آموزش و پرورش به عنوان نهادی اجتماعی و از پیچیده‌ترین سازمان‌های امروزی، وجود مدیران ماهر ضرورتی قطعی دارد، مدیریت در این مفهوم عبارت است از: «تهیه‌ی تدارکات و اتخاذ شیوه‌های لازم برای ایجاد محیطی که آموزش و یادگیری بتواند در آن اتفاق بیفتد.» (اچسون و گال، ترجمه بهرنگی، ۱۳۸۰، ص ۷۸)، بنابراین باید به مهارت‌های لازم دبیرستان‌های متوسطه آراسته باشد تا بتواند از عهده‌ی وظایف واگذار شده بر آید و نقش خود را که جنبه‌ی اثربخشی و وظیفه است (عسگریان، ۱۳۷۰، ص ۲۵)، بخوبی ایفا کند. رابرت کاتز^۱ مهارت‌هایی را که برای مدیران لازم است به سه دسته مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تقسیم کرده است (کاتز، ترجمه توتونچیان، ۱۳۷۰، ص ۹۶). مهارت مدیران در ابعاد و وجوه یاد شده یعنی بکارگیری فناوری (مهارت فنی) و کار با انسان‌ها (مهارت انسانی) در چارچوب پردازش صحیح داده‌ها و درک کامل سازمان (مهارت ادراکی) برای دستیابی مؤثرتر به هدف‌های سازمانی (اثربخشی) به عنوان مفهومی از مدیریت امروزی و توانایی‌های مدیر مورد توجه فرد لوتانز^۲ قرار گرفته است و در تحلیل سازمانی به آن اشاره دارد (لوتانز، ترجمه سرمد، ۱۳۷۵، ص ۱۳). رابرت کاتز، مهارت فنی را عبارت از استادی در فعالیت ویژه می‌داند و کاربرد فنون و روش را لازمه‌ی آن می‌شمارد (کاتز، ترجمه توتونچیان، ۱۳۷۰، ص ۹۶). «ویژگی بارز مهارت فنی آن است که می‌توان به بالاترین شایستگی و خبرگی در آن دست یافت زیرا این نوع مهارت، دارای ماهیت دقیق، مشخص و ضوابط عینی است و قابل اندازه‌گیری می‌باشد.» (علاقه‌بند، ۱۳۷۶).

مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی شایان توجهی نیاز دارند زیرا وظایف آنها اغلب ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند و یا آموزش دهند. در مقابل، مدیران رده‌بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی شایان توجهی مجهز باشند (بووی، ۱۹۹۳).^۳

^۱ - Robert Katz

^۲ - Ferd Luthans

^۳ - Bovee ,C. L.

مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه‌ی انجام دادن همه‌ی وظایف در همه‌ی سطوح مدیریت است زیرا مدیران صرف‌نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با افراد انسان سر و کار داشته و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است (بیگدلی، ۱۳۸۰). علاقه‌ی شدید به اثربخشی سازمانی پدیده‌ای تازه است و نه پدیده‌ای منحصر بفرد در آموزش و پرورش، نویسندگان بخش‌های عمومی و خصوصی تعلیم و تربیت در طول سال گذشته توجه شدید خود را نسبت به شیوه‌ی اداره‌ی اداره‌ی اثربخش و کارآمد سازمان‌ها ابراز داشته‌اند. بحث پیرامون اثربخشی سازمانی مدارس نشان می‌دهد که اثربخشی را می‌توان تعریف و اندازه‌گیری نمود. (رن، ۱۹۹۴).

می‌توان چنین گفت تا اوایل سده‌ی بیستم، عملکردهای مدیران چه در سطح خرد و چه در سطح کلان، مبتنی بر (۱) تجارب شخصی (۲) تفکر فلسفی و (۳) عقاید دینی بوده است و مدیران به تناسب وسعت دید و نظر خود، برای پیشبرد هدف‌ها با تکیه بر مشاهده‌های خود از مدیران دیگر و یا با تکیه بر تجارب، عقاید و نظرات شخصی خود که عموماً ناشی از آزمون و خطا بود، به اداره‌ی سازمان‌های متبوع خود می‌پرداختند، گروهی به روش تفکر فلسفی یعنی استدلال نظری صرف روی می‌آوردند و برخی دیگر نیز نظر‌ها و عقاید دینی را، بر اساس برداشت خود با برداشت معمول و غالب از دین خاص، موردنظر قرار می‌دادند. با افزایش دانش بشر و تخصصی‌تر شدن هرچه بیش‌تر علوم و با عمومیت یافتن روش تجربی به عنوان «روش علمی»، استفاده از تجارب و تفکر شخصی و فلسفی در بسیاری از زمینه‌های علمی و اجتماعی از جمله مدیریت نیز محدود گردید و در عوض، میدان عمل دانش‌ها و فنون وسعت بیش‌تری یافت تا حدی که امروز انسان‌ها حتی در مسائل جزئی و روزمره‌ی زندگی خود، گوش به فرامین کارشناسان مربوطه می‌دهند (سیدعباس زاده، ۱۳۸۰). آموزش و پرورش سازمان انسان‌سازی و توسعه‌ی فرهنگی است که با تغییر و تحول مواجه شده است و خود نیز ایجادکننده‌ی تغییر و توسعه است و جایگاهی ویژه در دست‌یابی جوامع به توسعه‌ی اقتصادی اجتماعی دارد. با توجه به دگرگونی‌های مهمی که در نظام آموزشی کشور ما بویژه در آموزش متوسطه روی داده است، توجه به نقش مدیران و واحدهای آموزشی به عنوان یکی از عناصر کلیدی و مهم در این تغییر و تحول و شناسایی استعدادها، توانایی‌ها و پتانسیل‌های موجود در آنان برای موفقیت و نیل به هدف‌ها، از ضروریات انکارناپذیر در نظام آموزشی است (مجد، ۱۳۸۰).

¹ - Wren, D. A.

پیشینه‌ی پژوهش

از آنجا که مسئولیت‌های مدیران پیچیده و گوناگون است، هر یک از صاحب‌نظران مهارت‌هایی ویژه را برایشان مطرح کرده‌اند و مهارت‌های موردنیاز مدیران را به صورت مهارت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی می‌کنند. مهارت فنی، یعنی دانایی و توانایی در انجام وظایفی ویژه که لازمه‌ی آن ورزیدگی در کاربرد متون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی موردنیاز مدیران آموزشی، افزون بر موردهای بالا دربرگیرنده‌ی مهارت و تبحر در برنامه‌ریزی آموزشی، ارزشیابی، راهنمایی آموزشی و متون اداری و مالی آموزش و پرورش است (هیگس، ۱۹۸۱).^۱ مهارت انسانی، یعنی داشتن توانایی قدرت تشخیص در زمینه‌ی ایجاد محیط تفاهم و همکاری، انجام کار به وسیله‌ی دیگران به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان می‌باشد (سرتو، ۱۹۹۴).^۲

مجد (۱۳۸۰) در پژوهشی با عنوان «ارزشیابی مهارت‌های مدیریتی مدیران دبیرستان‌های نواحی چهارگانه‌ی شیراز» به نتایج زیر رسیده است:

- ۱- مدیران زن در مهارت‌های فنی و انسانی در سطحی بالاتر از مردان قرار دارد.
- ۲- بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران مرد بر اساس نظر دبیران تفاوتی معنی‌دار وجود ندارد.

اتحاد نژاد (۱۳۸۰) در پژوهش خود با عنوان «نظر دبیران در خصوص میزان مهارت‌های اثربخش مدیران و رابطه‌ی آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان‌های شیراز» بیان می‌کند:

مهارت‌های ادراکی و انسانی مدیران زن بهتر از مهارت‌های ادراکی و انسانی مدیران مرد است. سن، پیشینه‌ی مدیریت، رشته‌ی تحصیلی و تحصیلات مدیران از دیدگاه دبیران بر میزان مهارت‌های اثربخش تأثیری ندارد.

دری (۱۳۷۳) بر این باور است که دانش مدیریت در ذات خود برای ایجاد شایستگی مدیریت کافی نیست و همان‌گونه که نظریه‌ی مدیریت یک دانش است، عمل مدیریت نوعی هنر بشمار می‌آید و به این ترتیب که مدیر برای این که موثر باشد، باید مجموعه‌ای از مهارت‌های حرفه‌ای را فراگیرد و در خود پرورش دهد که این مهارت‌ها دربرگیرنده‌ی مهارت‌های فنی^۳، اداری^۴ و

¹ - Hiks, h. G

² - Certo, S.

³ - Thecnical skills.

⁴ - Official skills.

شخصی^۱ است. نیکو (۱۳۷۷) پژوهشی با عنوان «مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران متخصص و غیرمتخصص مدارس استان سمنان» انجام داده است و نتیجه گرفته است که بین دو گروه مدیران متخصص و غیرمتخصص از نظر مهارت‌های ۳ گانه‌ی مدیران تفاوتی معنی‌دار وجود ندارد.

پراترنز و نورتون^۲ (۱۹۸۸) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که مدیران برای ایفا کردن نقش رهبری باید مهارت‌هایی ویژه دارا باشند از جمله، حل مسئله‌ی گروهی، مهارت‌های تفکری و عقلانی و مهارت‌های سازمانی و اداری او بر این باور است که توانایی حل مسئله‌ی گروهی دربرگیرنده ی فراگردهای گروهی، مهارت‌های بین شخصی، تصمیم‌گیری و ارتباطات است. منات^۳ (۱۹۸۹) گزارش می‌دهد که مدیران اثربخش و هدفمند، به دیگران اجازه می‌دهند که در تصمیم‌گیری‌های مدیریت مشارکت نمایند و به نیروهای ستادی خود کمک می‌نمایند تا از آنچه که در مدرسه‌شان در حال انجام است، آگاهی داشته باشند. (به نقل از دلخوش کسمایی ۱۳۸۳) براساس پژوهش‌های سونی^۴ (۱۹۸۲) مدارس اثربخش دارای رهبران اثربخش هستند. بیش تر آنچه که مدارس جهت افزایش پیشرفت تحصیلی انجام می‌دهند، در درون قدرت مدیر جهت نفوذ و کنترل نهفته است.

کوالکسی^۵ (۱۹۹۲) روی معلمان و مدیران آموزشی انجام داد و مهارت‌های مدیریتی را نسنجید و سپس با استفاده از پرسشنامه‌ی کاتز مهارت‌های مدیریتی طبقه‌بندی شد که به نتایج زیر دست یافت. نگرش‌های مربوط به مهارت‌های مدیریتی برای اثربخشی کار اولیاء آموزشی یکی از نکته‌های مهم مدیریتی است. در مقوله‌های مهارت‌های فنی، انسانی و ادارکی تمام گروه‌های مورد آزمون روی بیش تر مهارت‌ها تأکید داشتند.

مینتز برگ^۶ (۱۹۷۵) درباره‌ی پنج مدیر اجرایی پژوهش کرد تا دریابد که مدیران چه فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند و به این نتیجه رسید که آن پنج مدیر ۱۰ نقش متفاوت و همزمان انجام می‌دهند که عبارتند از: ایجاد ارتباط بین افراد، نقش رهبری، ایجاد ارتباط بین گروه‌ها، تصمیم‌گیری، نوآوری و خلاقیت. مک کافی^۷ (۱۹۸۰) طی پژوهشی از ۱۴۳ عضو مدرسه در مورد توانایی‌های مورد نیاز مدیران آموزشی در کانادا به این نتیجه پی برد که از بین مهارت‌های مورد

1 - Interpersonal skills.

2 - Pratzner and Norton.

3 - Manat.

4 - Sweeney

5 - Kowalski, Th.

6 - Mintzberg, H.

7 - Mcguffey, C. W.

نیاز مدیران، مهارت در امور برنامه‌ریزی و بودجه بندی از سایر مهارت‌ها بیش تر مورد توجه بوده است. استورات^۱ (۱۹۹۱) بر این باور است که مهم ترین دلیل بیکاری در سده ی کنونی کمبود مهارت است. شغل های موجود و نیاز مردم با یکدیگر مغایرت دارد زیرا مردم مهارت کافی برای کسب و نگهداری شغل خویش ندارند و به مهارت های جدیدی نیاز دارند.

گالمیر (۱۹۹۲) طی پژوهشی در مورد عامل های موثر در اثربخشی مدارس به این نتیجه رسید که مهارت های رهبری مدیر و اجرای اصول مدیریت عامل ایجاد انگیزش در معلمان و در نتیجه اثربخشی مدارس و دانشگاه می شود که این عامل ها، پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و دانشجویان را به دنبال دارد (به نقل از حسن پور، ۱۳۷۷).

گرامر (۱۹۹۵) به بررسی فرضیه هایی در رابطه با نقش زنان می پردازد. ابزار پژوهش یک مصاحبه ی نیمه باز بود و آزمودنی ها نیز ۷ زن بودند. مصاحبه ها در پی کشف این مطلب بود که چه فاکتورهایی برای رسیدن به موقعیتی که زنان داشتند، مهم بود. احساس و درک آنان در رابطه با جنسیت و قدرت چیست، اما به هر حال یکی از این مدیران بدون این که صلاحیت های لازم را داشته باشد، به این مقام رسیده بود (به نقل از دلخوش کسمایی، ۱۳۸۳).

در این راستا پژوهشگر با این مسئله روبه روست که آیا مهارت های مدیران (فنی، انسانی، ادراکی) بر اثربخشی مدیران تاثیر دارد؟

فرضیه های پژوهش

فرضیه ی نخست: بین میزان مهارت فنی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه ای معنادار وجود دارد.

فرضیه ی دوم: بین میزان مهارت انسانی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه ای معنادار وجود دارد.

فرضیه ی سوم: بین میزان مهارت ادراکی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه ای معنادار وجود دارد.

فرضیه ی چهارم: بین میزان ادراک مدیران و معلمان از مهارت های سه گانه ی مدیریتی تفاوتی معنادار وجود دارد.

فرضیه ی پنجم: بین مهارت های سه گانه ی مدیران و میزان اثر بخشی آنان رابطه وجود دارد.

¹ - Storat, J. H.

روش پژوهش

روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه ی آماری این پژوهش در برگیرنده ی تمامی مدیران و دبیران متوسطه ی دخترانه و پسرانه ی ناحیه ی ۱ آموزش و پرورش شیراز است که مسئولیت یک واحد آموزشی را برعهده داشته اند.

با استفاده از جدول مورگان، نمونه ی آماری این پژوهش در برگیرنده ی ۱۵۰ نفر بود که به تفکیک عبارت بود از ۵۰ نفر مدیر و ۱۰۰ نفر دبیر که به شیوه ی تصادفی طبقه ای نمونه گیری شده است.

ابزار گرد آوری داده ها

برای جمع آماری داده ها از دو پرسشنامه به شرح زیر استفاده شده است:

- پرسشنامه ی شماره ی یک با مطالعه ی منابع مربوطه و با استفاده از پرسشنامه ی سنجش مهارت های سه گانه ی مدیران که به وسیله ی موسویان استفاده شده بود (موسویان، ۱۳۷۲)، پرسشنامه ی مورد استفاده ی انتصاری در پژوهش نیاز سنجی مدیران در سه حیطه ی مهارت فنی، انسانی و ادراکی (انتصاری، ۱۳۷۹) و همچنین پرسشنامه مورد استفاده ی بیگدلی در پژوهش ارائه ی چارچوب کلی آموزش مدیران (بیگدلی، ۱۳۸۰) تنظیم شده است.

- پرسشنامه ی شماره ی دو: به اندازه گیری اثربخشی دبیرستان با ۳۵ پرسش می پردازد، این پرسشنامه بر اساس مدل سنجش اثربخشی سیستم اجتماعی پارسونز تنظیم شده و مشابه آن در پژوهش صامصونچی در سنجش اثربخشی مدارس راهنمایی (صامصونچی، ۱۳۷۵) و پژوهش حسن پور برای سنجش اثربخشی مدارس ابتدائی (حسن پور، ۱۳۷۷) مورد استفاده قرار گرفته است.

الف: پرسشنامه ی مهارت فنی، انسانی و ادراکی

پرسشنامه ی مهارت فنی، ادراکی و انسانی مدیران در برگیرنده ی ۳۵ گویه است. برای سنجش پایایی از روش ضریب باز آزمایی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۰ و ضریب باز آزمایی برابر ۰/۴۹ بدست آمد که بیانگر همسانی و ثبات درونی مقیاس یاد شده است.

پرسشنامه ی اثربخشی مدیران که پیش تر به وسیله ی دلخوش کسمایی (۱۳۸۳) استفاده شده بود، بار دیگر مورد محاسبه ی پایایی قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۰ و ضریب باز آزمایی برابر ۰/۸۲ بدست آمد که بیانگر ثبات و همسانی درونی این مقیاس است.

یافته‌های پژوهش

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس و (t.test) برای گروه‌های مستقل، تحلیل مسیر استفاده شد.

تحلیل فرضیه‌ها با استفاده از روش‌های آمار استنباطی

فرضیه‌ی نخست پژوهش: بین میزان مهارت فنی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه‌ای معناداری وجود دارد.

به منظور آزمودن این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است و نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۱- رابطه‌ی بین مهارت فنی مدیران و میزان اثربخشی سازمانی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار ضریب همبستگی	سطح معناداری
مهارت فنی	۴۰/۳۷	۵/۱۰		
اثربخشی	۸۸/۲۶	۱۲/۷۰	۰/۱۷	۰/۱۳

همان گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۱۷ گردیده این مقدار در سطح ۰/۱۳ معنادار شده است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین مهارت فنی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه‌ای معنادار وجود ندارد.

فرضیه‌ی دوم پژوهش: بین میزان مهارت انسانی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

به منظور آزمودن این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است و نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۲- رابطه‌ی بین مهارت انسانی مدیران و میزان اثربخشی سازمانی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار ضریب همبستگی	سطح معناداری
مهارت انسانی	۲۶/۵۳	۴/۲۹		
اثربخشی	۸۸/۲۶	۱۲/۷۰	۰/۳۹	۰/۰۰۱

همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۳۹ گردیده که این مقدار در سطح ۰/۰۰۱ معنادار شده است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین مهارت انسانی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه‌ای معنادار

وجود دارد بدین معنا که با افزایش میزان مهارت های انسانی مدیران، اثربخشی سازمان نیز افزایش می یابد.

فرضیه ی سوم پژوهش: بین میزان مهارت ادراکی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه ای معنادار وجود دارد.

بمنظور آزمودن این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردیده است و نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۳- رابطه ی بین مهارت ادراکی مدیران و میزان اثربخشی سازمانی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار ضریب همبستگی	سطح معناداری
مهارت ادراکی	۲۵/۷۳	۴/۸۴		
اثربخشی	۸۸/۲۶	۱۲/۷۰	۰/۴۵۸	۰/۰۰۰۱

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می شود، مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۴۵۸ گردیده این مقدار در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار شده است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین نتیجه می گیریم که بین مهارت ادراکی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه ای معنادار وجود دارد. بدین معنا که با افزایش میزان مهارت های ادراکی مدیران، اثربخشی سازمان نیز افزایش می یابد.

فرضیه ی چهارم پژوهش: بین میزان ادراک مدیران و معلمان از مهارت های سه گانه ی مدیریتی تفاوتی معنادار وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون تی مستقل استفاده گردید که نتیجه ی آن در جدول زیر آمده است .

جدول ۴- تفاوت بین میزان ادراک مدیران و معلمان از مهارت های سه گانه ی مدیریتی

گروه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	T	درجه آزادی	سطح معناداری
مدیران	۵۰	۹۳/۵۲	۸/۲۷			
معلمان	۱۰۰	۹۲/۹۸	۱۰/۷۱	۰/۳۱	۱۴۸	۰/۷۵

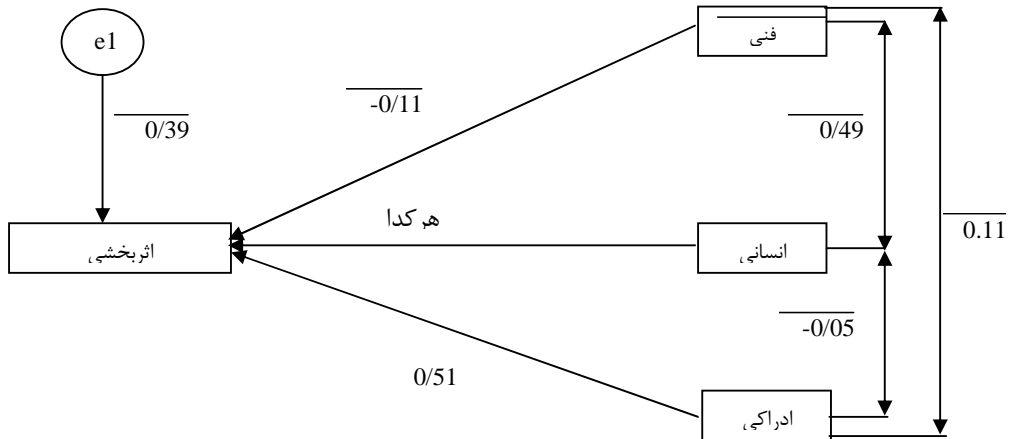
همان گونه که در جدول شماره ی ۴ مشاهده می شود، مقدار t برابر با ۰/۳۱ گردیده که این مقدار با درجه ی آزادی ۱۴۸ در سطح ۰/۷۵ معنادار شده و چون سطح قابل قبول معناداری کم تر یا مساوی ۰/۰۵ است ، بنابراین نتیجه می گیریم که بین میزان ادراک مدیران و معلمان از مهارت های سه گانه ی مدیریتی، تفاوتی معنادار وجود ندارد.

فرضیه ۵ پنجم: بین مهارت‌های سه گانه ی(فنی، انسانی و ادراکی) و میزان اثربخشی رابطه ای معنادار وجود دارد.

برای آزمون فرضیه از تحلیل مسیر استفاده شده است .

در شکل ۱ هر یک از مهارت‌ها با توجه به فلش‌های دو سویه فقط پیش بینی رابطه ی همبستگی شده است. هر یک از مهارت‌های سه گانه تأثیر گذاشته و این مهارت‌ها روی اثربخشی تأثیر می گذارد یعنی تأثیر هر یک از مهارت‌ها اثر غیر مستقیم است و روی اثربخشی تأثیر مستقیم دارد .

شکل ۱- مسیر درونداد در این پژوهش



هر یک از مهارت‌های سه گانه با توجه به فلش‌های دو سویه فقط پیش بینی رابطه ی همبستگی شده است. هر یک از مهارت‌های سه گانه بر اثر بخشی تأثیر گذاشته است. همان گونه که از نمودار مشخص است، مقدار بتای هر یک از مهارت‌های سه گانه روی اثر بخشی تقریباً همگی معنی دار است (به جز متغیر فنی که مقدار آن منفی و غیر معنی دار است) یعنی اثر مستقیم هر یک از ابعاد(به جز متغیر فنی) بر اثر بخشی معنی دار است.

جدول ۵ - مقادیر شاخص‌های مربوط به مدل

نام شاخص	مقدار پارامترها	GFI	RMR
مقدار	۳۸	۰/۷۵۵	۱۲,۲۶

همان گونه که در جدول بالا نشان داده شده، مقدار پارامترهای موجود در مدل پیشنهادی برابر با ۱۰ می باشد (۴ واریانس برای هر یک از متغیر ها و ۷ ضریب مسیر) همچنین مقدار (GFI) شاخص خوبی برازندگی که نشان دهنده ی نسبت واریانس توجیه شده به وسیله ی مدل می باشد، برابر با ۷۵۵٪ است که این مقدار هر چه به یک نزدیک تر باشد، نشان دهنده ی این است که مدل ما برازنده تر است. همچنین مقدار (RMR) (ریشه ی میانگین مجذورات باقیمانده) که نشان دهنده ی مقدار تفاوت بین واریانس برآورد شده در مدل پیشنهادی ما و واریانس مشاهده شده است، برابر با ۱۲٪ می باشد. هر چه این مقدار کمتر باشد، بهتر است. این دو شاخص نشان دهنده ی این است که مدل پیشنهادی ما به گونه ی نسبی می تواند مسیر علی متغیر های موجود در مدل را توجیه نماید.

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، بررسی رابطه ی بین مهارت های سه گانه با میزان اثربخشی آنها در بین دبیرستان های ناحیه ی ۱ آموزش و پرورش شیراز بود. همچنین دومین هدف این پژوهش بررسی تاثیر متغیرهایی نظیر جنس، سابقه ی مدیریت، سابقه ی کار و رشته ی تحصیلی بر مهارت های سه گانه و اثر بخشی مدیران است.

فرضیه ی نخست: بین مهارت فنی از مهارت های چهارگانه ی مدیریت و اثربخشی رابطه ای معنی دار وجود دارد.

همان گونه که در جدول ۱ ملاحظه شد، برای بررسی این موضوع از روش همبستگی پیرسون استفاده شد و در نتیجه بین مهارت فنی مدیران با اثربخشی سازمان رابطه ای معنادار وجود ندارد. با توجه به تعریف کاتز (۱۹۷۴) از مهارت فنی که بیان می کند مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام وظایفی ویژه که لازمه ی آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است و افزون بر آن دربرگیرنده ی مهارت و تبحر در برنامه ریزی آموزشی، ارزشیابی، راهنمایی و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است، سلطانی (۱۳۷۵) بر این باور است که مهارت فنی از راه تحلیل و تجزیه بدست می آید. معمولاً مدیران این مهارت ها را طی دوره های آموزش یا کارآموزی فرا می گیرند. نظیر دانش، فنون و روش های برنامه ریزی، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، ولی نمی توان به بالاترین درجه ی شایستگی و خبرگی آن دست یافت. کاتز (۱۹۷۴) بیان می دارد که مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ی ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام کار به وسیله ی دیگران و آگاهی از ضعف و قوت خود که با پراترنز و

نورتون (۱۹۸۸) و ماتات (۱۹۸۹) همسویی دارد، ولی این نتایج با پژوهش‌های علاقه‌بند (۱۳۷۶)، پرداختچی (۱۳۷۲)، دری (۱۳۷۳)، کاتز (۱۹۷۴) و سلطانی (۱۳۷۵) همسویی ندارد.

در تبیین این فرضیه می‌توان چنین بیان داشت که مهارت‌های فنی با میزان اثربخشی سازمان تاثیر غیر مستقیم دارد و شاخه‌های مهارت فنی همانند امور دانش‌آموزان، تسهیلات و تجهیزات آموزشی و ... کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

فرضیه ی دوم: بین مهارت‌های چهارگانه ی مدیریت و اثربخشی رابطه ای معنی‌دار وجود دارد.

همان گونه که در جدول ۲ ملاحظه شد، مقادیر ضریب همبستگی برابر ۳۹/۳۹ است که این در سطح ۰/۰۱ / ۰ معنادار شده است. از آنجا که در سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ می باشد، بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین مهارت انسانی مدیران و اثربخشی سازمان رابطه ای معناداری وجود دارد. این نتیجه بیانگر نتایج بدست آمده از مطالعات کاتز و دیگر صاحب‌نظرانی است که به آنها اشاره شد و نشان می‌دهد که توانمند بودن مدیر در مهارت انسانی در ایجاد انگیزش و هماهنگی هدف‌های فردی دبیران و کارکنان آموزشی با اهداف آموزش و پرورش برای دستیابی به نتایج اثربخش اهمیت دارد.

کاتز (۱۹۷۴) بیان می‌دارد که مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ی ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله ی دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تاثیرگذاری بر رفتار آنان می‌باشد. داشتن مهارت انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود و از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مدیر آموزشی برای این که بتواند در شمار یکی از اعضای مؤثر محیط آموزش درآید و بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم بوجود آورد، باید به حد کافی از مهارت انسانی برخوردار باشد. پرداختچی (۱۳۷۲) در نظریه‌های گذشته مهارت‌های مدیران را در چارچوب سه گانه ی ادراکی، انسانی و فنی نشان داده‌است و این امر به آن معنی بوده است که اگر در هرم سازمانی بودجه از سطوح پایین رده‌های مدیریتی به بالاترین سطوح مدیریت و مدیران ارشد حرکت کنیم، نیاز مدیران به مهارت‌های فنی کاهش و مهارت‌های ادراکی افزایش خواهد یافت. دری (۱۳۷۳) بر این باور است که دانش مدیریت در ذات خود برای ایجاد شایستگی مدیریت کافی نیست. رابرت، کاتز (ترجمه توتونچیان ۱۳۷۰ ص ۹۶) در پژوهشی مهارت ادراکی را در بین سطوح مهارت‌ها، بیش تر مورد توجه قرار داد که با کوالسکی و دیگران (۱۹۹۲)، لارش

ویلاکو(۱۹۹۲) و گالیمیر(۱۹۹۳) همسویی دارد که این نتایج با پژوهش های علاقه بند (۱۳۷۶)،(پرداختچی ۱۳۷۲)،(دری ۱۳۷۳)، کاتز (۱۹۷۴)، سلطانی (۱۳۷۵) همسویی دارد .

در تبیین این فرضیه می توان چنین بیان داشت که مهارت های انسانی بر اثر بخشی سازمان تاثیر مستقیم دارد و هر چه مهارت های انسانی بالا باشد، اثربخشی سازمان رو به پیشرفت است و برعکس.

فرضیه ی سوم: بین مهارت ادراکی از مهارت های چهارگانه ی مدیریت و اثربخشی رابطه ای معنی دار وجود دارد.

همان گونه که در جدول ۳ ملاحظه شد، به منظور آزمودن این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و نتیجه می گیریم بین میزان مهارت ادراکی و مدیران اثربخش سازمان تفاوتی معنادار وجود دارد.

نتیجه ی بدست آمده بیانگر نتایج مطالعات کاتز و دیگر صاحب نظران است و نشان دهنده ی این موضوع است که بینش جامع و احاطه ی ذهنی مدیر دبیرستان بر کارکردهای آموزش و پرورش و اشراف بر چگونگی تعامل و کار این واحدها از راه یگانه سازی و وحدت بخشی به کارهای مدیر موجب اثربخشی دبیرستان خواهد شد.

کاتز^۱ (۱۹۷۴) بر این باور است که مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه ی عناصر و اجزای تشکیل دهنده ی فعالیت سازمانی به صورت کل واحد است و مدیر آموزش برای این که بتواند محیط آموزشی را بشناسد، باید روابط متقابل میان عامل های گوناگون را درک کند، اولویت های آموزشی را تشخیص دهد و از مهارت ادراکی شایان توجهی برخوردار باشد. همه ی مشاغل مدیریت مستلزم کار با مهارت هاست. گرچه در انجام دادن برخی از وظایف مهارت های سه گانه مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند، اما ارزش نسبی آنها در سطوح رده های گوناگون متفاوت است.

در تبیین این فرضیه میتوان چنین بیان داشت ، با افزایش مهارت های ادراکی، اثربخشی سازمان نیز افزایش می یابد. و مهارت های مدیران بروی اثربخشی سازمان تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه ی چهارم: بین میزان ادراک مدیران و معلمان از مهارت های سه گانه ی مدیریتی تفاوتی معنادار وجود دارد.

همان گونه که در جدول ۴ ملاحظه شد، برای بررسی این فرضیه از روش Tآستودنت برای گروه های مستقل استفاده شد و در نتیجه بین ادراک مدیران و معلمان از مهارت های سه گانه

¹ - Katz, R.

تفاوتی معنادار وجود ندارد که این نتایج با پژوهش‌های سید عباس‌زاده (۱۳۸۰)، استورات (۱۹۹۱)، عباس‌زاده (۱۳۷۶)، مک‌کافی (۱۹۸۰) و مینتزبرگ (۱۹۷۵) همسویی ندارد.

در تبیین این فرضیه می‌توان چنین بیان داشت که برای درک بهتر در سازمان باید مهارت‌های لازم را ببیند که این مهارت‌ها در برگزیده‌ی استفاده از روش‌های علمی در راستای حل و درک مشکلات و توسعه‌ی برنامه‌ی عملیات بوده و بدون تحلیل کم‌تر موفقیتی در برنامه‌های بلندمدت بدست نمی‌آید، ولی متأسفانه در این فرضیه بین این دو گروه شکاف بزرگی وجود دارد و در نتیجه ادراک معلمان و مدیران بر روی مهارت‌های سه‌گانه تاثیر غیر مستقیمی دارد.

فرضیه‌ی پنجم: بین مهارت‌های سه‌گانه‌ی (فنی، انسانی و ادراکی) و میزان اثربخشی رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از مسیر کاربرد رگرسیون چند متغیری در ارتباط با تدوین بارز مدل‌های علی استفاده شد. هدف آن بدست دادن برآورد‌های کمی روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرهاست. روابط بین متغیرها در یک جهت جریان است و به عنوان مسیرهای متمایزی در نظر گرفته می‌شود. مفاهیم تحلیل مسیر در بهترین صورت به وسیله‌ی نمودار ۲ مسیر که روابط علی احتمالی بین متغیرها را آشکار می‌سازد، تبیین می‌شود. برای تشکیل نمودار مسیر دو نوع متغیر باید تعریف شود: ۱- متغیرهای برونزا یا مستقل که در این مهارت‌های سه‌گانه می‌باشد. ۲- متغیرهای درونزا (وابسته) که در این اثربخشی می‌باشد.

در تبیین این مدل پیشنهادی می‌توان چنین بیان داشت: وجود فلش‌های یک‌سویه به معنای وجود رابطه‌ی یک‌سویه (رابطه‌ی علی) و فلش‌های دو‌سویه وجود رابطه‌ی همبستگی را نشان می‌دهد. مهارت ادراکی و مهارت انسانی تأثیری مستقیم روی اثربخشی سازمان دارد و مهارت فنی تأثیر غیر مستقیم بر سازمان دارد. مقدار بتای هر یک ابعاد روی اثربخشی تقریباً همگی معنی‌دار است (به جز فنی که مقدار آن منفی و غیر معنی‌دار است) یعنی اثر مستقیم هر یک از ابعاد (به جز فنی) بر اثربخشی معنی‌دار است.

منابع

- اتحادنژاد، شاپور. (۱۳۸۰) نظر دبیران در خصوص میزان مهارت های اثربخش مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان های شهر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه شیراز.
- اچسون، کیت. دامین گال، مردیت. (۱۳۸۰) نظارت و راهنمایی تعلیمات (کاربرد فنون کلینیکی) (ترجمه محمدرضا بهرنگی). تهران: کمال تربیت.
- اسکات ریچارد. (۱۳۸۰) سازمانها: سیستم های حقوقی، حقیقی و باز. (ویرایش ۴) (ترجمه محمد رضا بهرنگی). تهران: کمال تربیت.
- انتصاری، ناهید. (۱۳۷۹) بررسی نیازهای آموزشی در سه حیطه مهارت های فنی، انسانی، ادراکی و ارایه الگوی مناسب برای آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس راهنمایی دخترانه شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه تهران.
- بیگدلی، الیاس. (۱۳۸۰) نیازسنجی و ارائه چارچوب کلی آموزش مدیران مدارس راهنمایی شهرستان خدابنده، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه تهران.
- پرداختچی، محمدحسین. (۱۳۷۲) پرسشنامه خودسنجی مدیر مدرسه در ارتباط با پیشبرد فعالیت های آموزشی، فصلنامه مدیریت آموزشی و پرورش، سال دوم، شماره ۲ مسلسل ۶.
- حسن پور، توفیق. (۱۳۷۷) بررسی سبک های رهبری مدیران و ارتباط آن با اثربخشی مدرسه بر اساس مفروضات تئوری اقتضایی فیدلر در مدارس ابتدایی پسرانه دولتی اردبیل، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه تربیت معلم.
- دلخوش کسمایی، ابوالقاسم. (۱۳۸۳) بررسی رابطه بین مهارت های سه گانه از نظر دبیران زیر ربط و میزان اثربخشی مدیران در دبیرستان های چهارگانه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه آزاد واحد تهران.
- دری، بهروز. (۱۳۷۳) آموزش مدیریت در نثار سازمانی. وزارت فرهنگ و آموزشی عالی.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۷۷) مهارت های انسانی مدیران مدارس و اندازه گیری میزان آن، (مدیریت در آموزش و پرورش). شماره ۱۷.
- صامصونچی، ناصر. (۱۳۷۵) آزمون مفروضات تئوری اقتضایی فیدلر در مدارس راهنمایی پسرانه شهر تبریز، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه تربیت معلم.
- عباس زادگان، سیدمحمد. (۱۳۷۶) مبانی و مکاتب مدیریت. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- عباس زادگان، سیدمحمد. (۱۳۷۹) مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری. تهران: شرکت سهامی انتشار.

- سنگریان، مصطفی. (۱۳۷۰) مدیریت نیروی انسانی. تهران: دانشگاه تربیت معلم.
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۷۶) مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. (ویرایش چهارم). تهران: روان.
- کاتز، رابرت. (۱۳۷۰) مهارت‌های یک مدیر موفق (ترجمه محمود توتونچیان). مقاله‌هایی درباره مدیریت، تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
- لوتانز، فرد. (۱۳۷۵) رفتار سازمانی، (ترجمه غلامعلی سرمد). تهران: بانکداری ایران.
- مجد، زهره. (۱۳۸۰) ارزشیابی مهارت‌های مدیریتی مدیران دبیرستان‌های دولتی چهارگانه شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه آزاد واحد شیراز.
- موسویان نجف‌آبادی، سیدرسول. (۱۳۷۲) بررسی و مقایسه میزان برخورداری مدیران آموزشی و درمانی از (مهارت‌های سه‌گانه مدیریت) از دیدگاه مسئولین تحت امر و تأثیر آن بر عملکرد مدیران در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه تربیت معلم.
- موسویان نجف‌آبادی، سیدرسول. (۱۳۷۲) بررسی و مقایسه میزان برخورداری مدیران آموزشی و درمانی از (مهارت‌های سه‌گانه مدیریت) از دیدگاه مسئولین تحت امر و تأثیر آن بر عملکرد مدیران در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه تربیت معلم.
- نیکو، جلیل. (۱۳۷۷) بررسی مهارت‌های فنی و انسانی و ادراکی مدیران متخصص و غیرمتخصص مدارس سمنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه واحد رودهن.
- Bovee, Courtland L., and Thill, John V, and Wood, Marian Burk. and Dovel, George p. (1993) Management, International Ed., McGraw Hill Book Co.
- Daresh, John- C; playko, - Marsha- A (1992). What do Beginning leader need? Aspring and practicing principals'per captions of critical skill for novice Administrators. Journal- of- personal education vol.p128-135
- Katz Robert. (1974) "Skills Of Effective Adminis trators" Harvard Business Review.
- Kowalski, Theodore-. (1992). Perceptions of Desird skills for effective principals. Journal- of- school- leader ship; Vol. 2. No. 3. p. 299-309.
- Mcguffey, C. W. (1980). Competencies Neededly Administrators: Association of school Business of the united states and Canada park ridge, il. Research crop. Harvard Business Review.
- Mintzberg, H, (1975). The managers jop folklore and fack Harvard Business Reviwegoly- August

storat, James H. (1991). The dynamics of effective performance valuation systems in education: conceptual, human relations and technical domains, journal of personal evaluation education Vol. p 77-87.

Sweeny. J. (1982) "High lights for research on effective school leadership educational ship." Journal- of- simulation8Gammy:| Vol 39. No. 50.

Teach, R, - Richard- D; Govahi, Gita, (1993). The Rote of classroom Technigues in Teaching management skills. Journal of simulation 8 Gamng; vol. 24. No. 4; p. 429-450.

Pratz ner. F., and Norton, R. (1988), Trans ferable skill: Ohio state univesity, clumbus: national for research in vocational education.

Hiks, herbet G., and Geullett, C. Ray (1981), Management , McGraw Hill, Inc

Wren, Danial A. (1994), The Evolution of Management Thought. Mc Millan Press.

Cole, G.A (1990), Management, theory and practice, 3 rd. Ed. England, D.P.Pub.Ltd.

Schermerhorn, James A.F., and Freeman, Edward R ., and Gilbert, Daniel R. Jr., (1995) Management , 6 th. Ed ., Prentice Hall Inc .

Stoner ,James A .F., and Freeman, Edward R., and Gillbert, Daniel R.Jr., (1995) Management, ۵ th .I:d., Prentice Hall Inc

Certo, Samuele.(1994), Modern Management. diversity, quality, ethies.and the global environment, 6th ,Ed., allyn and Bacon.

